



BWA

Ausgabe 2026

Journal

Themen aus Politik & Wirtschaft sowie News und Aktivitäten des BWA Deutschland

Herausgegeben vom Bundesverband für Wirtschaftsförderung und Außenwirtschaft (BWA)



Weltordnung im Wandel

Neue Märkte, neue Partner, neue Chancen

Wirtschaft-Das-sind-wir-alle



Wirtschaft-Das-sind-wir-alle

Unsere Mitglieder verbindet die Überzeugung, dass Politik und Wirtschaft vom verantwortlichen Engagement jedes Einzelnen leben. Im Bundesverband für Wirtschaftsförderung und Außenwirtschaft stellen sich Führungskräfte aus Wirtschaft, Wissenschaft und öffentlichem Leben einer gemeinsamen Verantwortung: Jenseits aller Partikularinteressen treten sie ein für eine Ökosoziale Marktwirtschaft, die nachhaltigen Wohlstand für alle Menschen schafft und hilft, unsere Welt für kommende Generationen zu bewahren.

Werden Sie Teil eines Wirtschaftsverbands neuer Art und erschließen Sie sich unser exklusives Unternehmensnetzwerk im In- und Ausland. Bei Empfängen, Seminaren und Delegationsreisen beraten wir Sie mit Entscheidungsträgern aus Politik und Verwaltung und knüpfen wertvolle Kontakte. Sie profitieren weiterhin vom langjährigen Know-how unseres Netzwerks in der Außenwirtschaft.

Lernen Sie uns kennen: Im Internet unter www.bwa-deutschland.de oder persönlich, bei einem Besuch in unserer Geschäftsstelle im Berliner Kranzler Eck.

BWA Bundesgeschäftsstelle
Kranzler Eck Berlin
Kurfürstendamm 22
10719 Berlin
Tel: 030 / 700 11 43 0
Fax: 030 / 700 11 43 20
E-Mail: info@bwa-deutschland.de

Bundesverband
für Wirtschaftsförderung
und Außenwirtschaft

Global Economic Network





Dialog und internationale Zusammenarbeit



Ein strategischer Blick auf die Golfstaaten



Der BWA zu Gast in Hamburg



Netzwerke schaffen, Synergien heben

Editorial

Begrüßung durch den Sprecher des Präsidiums und Vorstandsvorsitzenden ... 4

Die Welt im Umbruch

Wohin steuert die Welt?6
Die Geburt einer neuen internationalen Ordnung8
Für eine pragmatische Chinapolitik..... 10
Die Transformation der Seidenstraßenregion 12
Die Republik des Zusammenhalts..... 14

Märkte der Zukunft

Zeit für einen Kurswechsel 18
Die Golfstaaten als Zukunftsmärkte 22
Indiens urbane Mobilität..... 24
Japan - Schlüsselpartner in einer multipolaren Weltordnung 26
Kolumbien, das Land der Schönheit 28
Afrika als strategischer Partner 30

Innovation und Wettbewerbsfähigkeit

Schneller entscheiden, effizienter wachsen..... 32
Digitale Transformation braucht neue Führung..... 34
Chancen und Herausforderungen 36

Deutschland im Wettbewerb

Was Konflikte wirklich kosten..... 38
Zukunft Deutschland - Globalisierung auf dem Prüfstand 40
Logistik - Das Rückgrat der Volkswirtschaft..... 41
Wettbewerbsfähigkeit braucht verlässliche Exportförderung 42

Aus dem Verband

BWA begleitet Spitzengespräche in Sofia 43
Netzwerke schaffen Zukunft 44
Zur Zukunft der Diplomatieforschung in Deutschland..... 46
Female Leadership Circle 48
Business - Die leise Sprache gemeinsamen Wohlstands 49
Delegation aus Tianjin zu Gast im Berliner Stadtmodell..... 50
Drei Signale für die Bau- und Immobilienwirtschaft 51
POLYGON Deutschland empfängt den BWA in Olpe 52
Tor zur Welt in einer neuen Weltordnung 53
Kashkadarya im Dialog mit Deutschland..... 54
Digitale Technologien in der medizinischen Versorgung..... 55
Deutschland und Polen – eine Nachbarschaft ohne Illusionen..... 56
Neue Perspektiven für die Industrie 57

Mitglieder stellen sich vor

Resilienz ist ein zentraler Erfolgsfaktor 58
Der Business-Architekt..... 60
Zellertaler Kalk, klare Weine und neue Märkte 62

Vermischtes / Ansprechpartner / Impressum 63

Liebe Mitglieder und Freunde des BWA,

Claus R. Mayer



Claus R. Mayer, geboren am 29. Mai 1957 in Donauwörth, gründete 1993 nach Stationen in der Automobil-, Luftfahrt- und Engineering-Branche das Unternehmen MR PLAN Group. Unter seiner Leitung wurde es zu einem international erfolgreichen Projektpartner in Technologieentwicklung, Fabrik- und Logistikplanung, Architektur und Projektmanagement. Die Gruppe hat 6 Standorte in Deutschland sowie Tochterfirmen in China und Ungarn mit rund 300 Mitarbeitern. Seit 2025 ist er Sprecher des Präsidiums des BWA.

Die Welt verändert sich mit einer Geschwindigkeit, die Gewissheiten infrage stellt. Umbrüche von außergewöhnlicher Dynamik bestimmen die internationale Entwicklung. Globale Krisen, politische Machtverschiebungen und technologische Veränderungen stellen Wirtschaft und Gesellschaft vor neue Herausforderungen. Deutschland steht vor einer neuen Rolle in Europa - mit wachsender Verantwortung in einer fragmentierten Weltordnung. In den USA verändern neue wirtschafts- und handelspolitische Prioritäten die internationalen Rahmenbedingungen für Unternehmen und Investitionen. China setzt auf technologische Dominanz und Reformen, während Russland sich zunehmend von westlichen Märkten abkoppelt und eigene wirtschaftliche Wege geht.

Diese geopolitischen Bewegungen sind kein Hintergrundrauschen – sie sind der Taktgeber für unsere Wirtschaft. Als CEO und Gründer der MR PLAN Group, mit Projekten in Europa, Asien und Nordamerika, sehe ich täglich, wie eng unsere wirtschaftlichen Realitäten mit politischen Entscheidungen verwoben sind. US-Politik beeinflusst unsere Logistik. Chinesische Entwicklungen verschieben Marktstrukturen. Deutsche Entscheidungen definieren die Bedingungen für Beschäftigung. Denn auch der Arbeitsmarkt ist im Wandel: KI, Fachkräftemangel und neue Anforderungen an Flexibilität und Qualifikation stellen Unternehmen und Beschäftigte gleichermaßen vor neue Herausforderungen. Sicherheit entsteht nicht mehr durch Stillstand, sondern durch Anpassungsfähigkeit.

Jetzt ist die Zeit für mutiges Handeln. Für internationale Zusammenarbeit. Für unternehmerische Verantwortung. Kein Land, kein Unternehmen, kein Verband kann diese Aufgaben allein bewältigen. Es braucht starke Netzwerke – und genau das ist der BWA. Er verbindet Menschen, Märkte und Meinungen. Er schafft Räume für Austausch,

Innovation und gemeinsames Handeln. Mit Kontakten in über 100 Ländern und einer klaren wirtschaftspolitischen Stimme ist der BWA ein echter Brückenbauer – zwischen Regionen, Kulturen und Visionen.

Wir bei der MR PLAN Group glauben an die Kraft des Unternehmertums – und an die Verantwortung, die damit einhergeht. In unseren Projekten – ob in den USA, in China, in der Türkei oder in der Ukraine – sehen wir: Die Herausforderungen sind verschieden, aber die Hoffnungen sind gleich. Menschen wollen Stabilität. Fortschritt. Eine bessere Zukunft. Unsere Aufgabe als Unternehmer ist es, diese Hoffnungen Wirklichkeit werden zu lassen.

Ich lade Sie ein: Lesen Sie dieses Journal mit offenem Blick und klarem Herzen. Lassen Sie sich inspirieren. Und lassen Sie uns gemeinsam dafür sorgen, dass Deutschland nicht nur wirtschaftlich stark bleibt – sondern auch menschlich, partnerschaftlich und zukunftsorientiert. Packen wir es an. Gemeinsam. Für Deutschland. Für die Welt. Für die Menschen.

Claus R. Mayer
Sprecher des Präsidiums



Liebe Leserinnen und Leser,



Veränderungen von außergewöhnlicher Tiefe prägen die gegenwärtige Epoche. Neue geopolitische Konstellationen entstehen, wirtschaftliche Gewichte verschieben sich, technologische Innovationen verändern Märkte und Geschäftsmodelle grundlegend. In solchen Zeiten entscheidet sich die Zukunft nicht durch Abwarten, sondern durch Gestaltungswillen.

Deutschland und Europa stehen vor der Aufgabe, ihre wirtschaftliche Stärke, ihre Innovationskraft und ihre internationale Handlungsfähigkeit neu zu behaupten. Dafür braucht es Mut zu Veränderungen – und einen engeren Schulterschluss zwischen Politik, Wirtschaft und Gesellschaft.

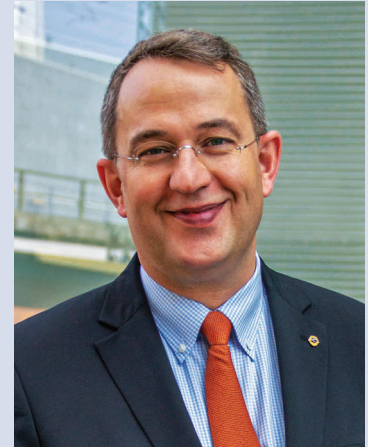
Denn wer über Wettbewerbsfähigkeit, Energieversorgung, Digitalisierung, Infrastruktur oder Fachkräftesicherung entscheidet, sollte die Erfahrungen derjenigen einbeziehen, die Verantwortung für Unternehmen, Investitionen und Arbeitsplätze tragen.

Wirtschaftliche Vernunft und unternehmerische Praxis müssen stärker Teil politischer Entscheidungsprozesse werden.

Hier sieht der BWA seit jeher seinen Auftrag. Als internationales Netzwerk verbindet der BWA Menschen, Unternehmen und Institutionen über Branchen-, Länder- und Kulturgrenzen hinweg. Wir schaffen Dialog, fördern Kooperationen und bauen Brücken dort, wo neue Partnerschaften entstehen können. Gerade in einer zunehmend multipolaren Welt werden Vertrauen, persönliche Beziehungen und internationale Zusammenarbeit zu entscheidenden Erfolgsfaktoren.

Das vorliegende Journal greift diese Entwicklungen auf. Es versammelt Perspektiven auf wirtschaftliche Transformation, gesellschaftlichen Zusammenhalt und internationale Kooperation. Die Beiträge zeigen, dass die großen Herausforderungen unserer Zeit nicht im Gegeneinander gelöst werden

Michael Schumann



Michael Schumann ist Vorstandsvorsitzender des BWA. 2006 in den BWA-Senat berufen, gehört er dem Vorstand des BWA bereits seit 2013 an. Schumann war mehr als 15 Jahre lang in den Bereichen Politikberatung, Public Affairs und Public Relations tätig und hatte leitende Positionen in verschiedenen Agenturen, Wirtschafts- und Medienverbänden inne, bevor er 2010 für mehrere Jahre nach China ging, wo er politische Institutionen, kommunale Entscheidungsträger und große Unternehmen bei ihrer Internationalisierung beriet und nach Deutschland führte. Er setzt sich seit vielen Jahren für die deutsch-chinesische Freundschaft ein, und übernahm den Vorstandsvorsitz des BWA im April 2018.

können, sondern nur durch Zusammenarbeit, Offenheit und gemeinsames Handeln. Der BWA wird auch künftig seinen Beitrag dazu leisten – als Stimme der Wirtschaft, als Plattform für neue Ideen und als Brückenbauer zwischen Märkten, Menschen und Nationen.

Denn die Zukunft entsteht nicht von selbst. Sie wird von denen gestaltet, die bereit sind, Verantwortung zu übernehmen.

Ihr
Michael Schumann
Vorstandsvorsitzender

Wohin steuert die Welt?

Die neue Weltordnung muss auf Kooperation, nicht Abschottung setzen

Carlo Lazzarini

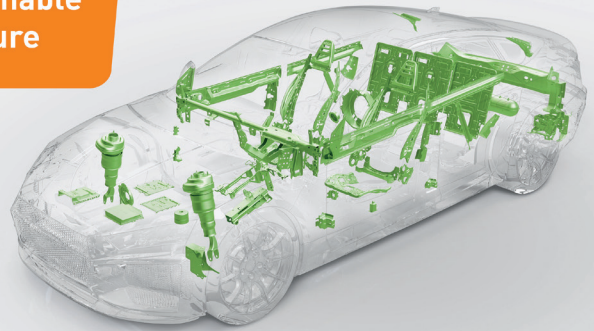


Carlo Lazzarini, geboren in Luxemburg, ist seit September 2020 CEO und Vorstandsvorsitzender der PWO AG.

Er verfügt über mehr als 20 Jahre Erfahrung in Geschäftsführungsfunktionen bei innovationsgetriebenen internationalen Technologieunternehmen. In dieser Zeit erwarb er umfangreiche Erfahrung in der Transformation und Leistungssteigerung von Unternehmen durch Restrukturierung, Transformation von Geschäftsmodellen, Change Management und Portfoliodiversifikation. Seine Branchenkenntnis umfasst diverse Mobilitätssektoren.

Wie dynamisch sich Teile der Welt wandeln, ist einem oft viel zu wenig präsent. Als wir im Mai 2024 die Grundsteinlegung für unseren neuen Standort in Serbien gefeiert haben, konnten wir die volle Dynamik dieses Landes bereits erahnen. Heute, nach der erfolgreichen Inbetriebnahme des Werks, hat sich dieser Eindruck weiter bestätigt. Serbien ist inzwischen nicht nur, aber ganz wesentlich auch für die internationale Automobilindustrie ein hochspannender Ort. Inzwischen gehört Serbien eindeutig zu den Gewinnern der Neuordnung der europäischen Automobilproduktion – insbesondere, was die Elektromobilität betrifft. Was vor einigen Jahren schwer vorstellbar war, ist heute Realität.

Shaping the sustainable mobility of the future



PWO: Zukunftsorientiert mit einem komplett verbrennerunabhängigen Geschäftsmodell

Vor allem ist Serbien ein Signal: So wie heute ist, muss es nicht bleiben.

Die Welt ist in Bewegung. Das ist eine gute Nachricht. Und es ist eine schlechte Nachricht. Denn die Anzeichen verdichten sich, dass wir von der Weltordnung, wie wir sie kannten, die beständig für unseren steigenden Wohlstand gesorgt hat, die mit ihrer regelbasierten Ordnung für hohe Sicherheit gesorgt hat, Abschied nehmen müssen. Es liegt an uns, die Weltordnung neu und zukunftsfest zu justieren – und dabei auch die Zusammenarbeit mit den Ländern Lateinamerikas, Afrikas oder Südasiens, also den Ländern des globalen Südens, auf ein neues Fundament zu stellen. Denn die Herausforderungen, die vor uns liegen – also die geostrategischen, technologischen und ökologischen Herausforderungen – sind zu komplex, als dass sie von einer Nation, einem Staatenbund allein gelöst werden könnten.

Europa muss mit einer Stimme sprechen

Die entscheidende Frage ist aber: Wie viel Gemeinsamkeit und Kooperation ist in der Weltgemeinschaft in absehbarer Zeit überhaupt möglich? Ist es nicht eher so, dass viele Nationen den Blick gerade mehr auf sich selbst richten? Die Vereinigten Staaten verfolgen unter Präsident Donald Trump einen deutlich stärker national orientierten Kurs. Handelspolitische Instrumente, Zölle und eine Neubewertung internationaler Bündnisse prägen die amerikanische Politik stärker als in den Jahren zuvor. China wird seine Rolle als Supermacht weiter ausbauen. Und Europa, das nun endlich die Chance

ergreifen könnte, selbstbewusst und mit einer Stimme zu sprechen, steht weiterhin vor der Herausforderung, trotz unterschiedlicher nationaler Interessen politisch geschlossen und strategisch handlungsfähig zu bleiben. Auch leidet der Kontinent darunter, dass die politischen Kräfte stärker werden, die sich von Europa abwenden wollen.

Gerade in Mittel- und Osteuropa aber zeigt sich, wie groß das Interesse an einem handlungsfähigen und wirtschaftlich starken Europa ist. Polen kommt dabei eine besondere Bedeutung zu. Es wäre längst an der Zeit, dass Polen viel stärker in die Achse Deutschland-Frankreich einbezogen wird. Denn in der Kooperation liegt das Wohl der Welt, nicht im Gegeneinander. Kooperation oder auch Kollaboration sind dabei die Schlüssel für eine gute Zukunft.

Wir erleben das auch in unserem Unternehmen. Mit der PWO-Gruppe sind wir an zehn Standorten in sechs Ländern vertreten. Wir sind in China, in Deutschland, in Kanada, Mexiko, in der Tschechischen Republik und eben in Serbien. Insgesamt 3.500 Mitarbeiter sind bei uns beschäftigt. Wir produzieren seit mehr als 100 Jahren Stahlkomponenten, die in Fahrzeugen verbaut werden, ohne die ein Auto kein Auto wäre. Unsere Produktlösungen fast in jedem Auto der Mittel- und Oberklasse: In Sitzkonstruktionen, in der Luftfederung, in Elektromotorengehäusen, in Instrumententafelträgern, aber auch in Komponenten für den Elektroantrieb oder Brennstoffzellen. Und weil wir vom Verbrennungsmotor vollständig unabhängig sind,

profitieren wir auch in hohem Maße von der Entwicklung in der Elektromobilität. Wir wachsen beständig, wir sind profitabel – und wir kriegen weltweit mehr Anfragen für Neugeschäft als wir realistisch bearbeiten können. Man kann es auch so sagen: Wir profitieren von einer globalen Kooperation, wir profitieren vom freien Welthandel – und sehen Zölle, ganz gleich wer sie verhängt, sehr kritisch. Sogenannte Strafzölle sind nie gut für den Wettbewerb. Ob sie nun auf chinesische Elektroautos oder in den USA auf Waren aus dem Ausland erhoben werden. In den Zöllen steckt das Versprechen, das eigene Land wirtschaftlich zu stärken – die Vergangenheit hat gezeigt, dass diese Form der Abschottung eher das Gegenteil bewirkt.

Ein neuer Markt mit Südamerika

Zölle sind vielmehr ein Symbol für kurzfristige Eigeninteressen. Um eine stabile, neue Weltordnung zu schaffen, wird es aber nicht reichen, nur Eigeninteressen zu vertreten. Dafür braucht es globale Allianzen, braucht es Regierungen und Unternehmen, die gemeinsam an Lösungen arbeiten, nicht gegeneinander.

Das Mercosur-Abkommen zwischen der Europäischen Union und den südamerikanischen Staaten Argentinien, Brasilien, Paraguay und Uruguay gehört deshalb zu den wirtschaftspolitisch bedeutendsten Projekten der vergangenen Jahre. Es eröffnet die Chance auf einen gemeinsamen Wirtschaftsraum mit mehr als 700 Millionen Menschen und kann neue Impulse für Handel, Investitionen und industrielle Kooperationen setzen. Laut DIHK exportieren rund 12.500 deutsche Unternehmen in den südamerikanischen Wirtschaftsraum. Da durch das Abkommen die Zölle nun wegfallen, würden, so der DIHK, deutsche Unternehmen jährlich um Kosten in Milliardenhöhe entlastet. Es zeigt sich: Der freie Welthandel ist die Basis für Wohlstand – und der sollte so umfassend wie möglich umgesetzt werden.

Bei künftigen Handelsbeziehungen dürfen eben auch die Volkswirtschaften des globalen Südens nicht außer Acht gelassen werden. Länder wie Indien, Brasilien und Indonesien sind längst zu wichtigen Akteuren in globalen Lieferketten und bei Innovationen geworden. Auch in vielen Ländern Afrikas ist eine stärkere Dynamik zu beobachten, als einem oft bewusst ist. Es stünde uns als Europäern gut an, uns stärker mit Investitionen in Infrastruktur und Technologie in diesen Ländern zu engagieren. Unsere Chance liegt darin,

Investitionen so zu strukturieren, dass sie eine nachhaltige Wirkung entfalten. Zudem müsste es auch um Investitionen in Bildung und Aufstiegschancen gehen, um das enorme Chancenpotenzial des globalen Südens zu heben und eine langfristige Perspektive für die Zusammenarbeit zu eröffnen. Es sollte nicht darum gehen, einfach eine neue Brücke hinzustellen oder eine Autobahn zu bauen – sondern darum, Arbeitsplätze und damit Lebensperspektiven zu schaffen. Denn gerade die junge, dynamische Bevölkerung ist eine der größten Stärken des globalen Südens. Während viele Länder des globalen Nordens mit alternden Gesellschaften kämpfen, besitzt der Süden einen beispiellosen Pool an Talenten und Arbeitskräften. Diese demografische Dividende kann eine treibende Kraft für Innovation und Entwicklung sein – bei einer Politik, die auf Zusammenarbeit setzt. Das ist die eine Frage, mit wem wir stärker kooperieren müssen.

Umwelt auch für künftige Generationen schützen

Die andere, fast wichtigere Frage ist: Bei welchen Themen müssen wir als Weltgemeinschaft stärker kooperieren. An oberster Stelle steht sicher der Klimawandel, das Thema Nachhaltigkeit, der Schutz des Planeten. Wenn wir weiter planetare Grenzen missachten, wenn wir Natur und Lebensräume weiter belasten, werden wir den Klimawandel weiter verschärfen. Das darf nicht Ergebnis unseres Handelns sein, nicht als Unternehmen, nicht als Staaten, nicht als Weltge-

meinschaft, nicht als Menschen. Denn ohne einen gesunden Planeten und ohne gesunde Menschen wird es keine gesunde Wirtschaft geben. Das ist so einfach in der Erkenntnis, wie es oft schwer ist, in der Umsetzung. Umso entscheidender ist, wenn auf globaler Ebene über umweltfreundliche Technologien, Themen wie Kreislaufwirtschaft und über die verantwortungsvolle Ressourcennutzung verhandelt wird. Dass es Konsens wird, wie wir Wachstum schaffen können und dabei die Umwelt für künftige Generationen schützen. Genau deshalb dürfen wir nicht nur im Eigeninteresse handeln. Wenn es ein Unternehmen mit der Nachhaltigkeit ernst meint, hat das ja auch Strahlkraft, nach innen wie nach außen. Vor allem vergrößert es die Chance, begehrte Talente zu gewinnen.

Ein weiteres Thema, bei dem die Weltgemeinschaft enger kooperieren muss, ist die digitale Transformation. Künstliche Intelligenz und Biotechnologie entwickeln sich inzwischen mit einer Geschwindigkeit, die neue Fragen nach Wettbewerbsfähigkeit, Regulierung und gesellschaftlicher Verantwortung aufwirft.

Es liegt an uns, den Wandel zu moderieren, so transparent und so empathisch wie möglich. Wenn wir auf Kooperation und Kollaboration setzen, wird es gelingen, Vertrauen aufzubauen. Wer einander vertraut, kooperiert. Was wir bei alledem nicht vergessen dürfen: unser Handeln muss generationsübergreifend gedacht werden.

Was wir heute tun, wird die Welt von morgen formen.



Die Geburt einer neuen internationalen Ordnung

Die geopolitische Ordnung des 21. Jahrhunderts folgt neuen wirtschaftlichen Realitäten

Prof. Dr. Jeffrey D. Sachs



Prof. Dr. Jeffrey D. Sachs ist Universitätsprofessor und Direktor des Center for Sustainable Development an der Columbia University, wo er von 2002 bis 2016 das Earth Institute leitete. Er ist außerdem Präsident des UN Sustainable Development Solutions Network und Mitglied der UN Broadband Commission for Development. Er war Berater von drei Generalsekretären der Vereinten Nationen und ist derzeit als SDG-Beauftragter unter Generalsekretär Antonio Guterres tätig. Sachs ist Autor des Buches „A New Foreign Policy: Beyond American Exceptionalism“ (2020). Zu seinen weiteren Veröffentlichungen zählen „Building the New American Economy: Smart, Fair, and Sustainable“ (2017) und „The Age of Sustainable Development“ (2015) zusammen mit Ban Ki-moon.

Der Philosoph Antonio Gramsci schrieb nach dem Ersten Weltkrieg als politischer Gefangener in einem faschistischen Gefängnis in Italien: „Die Krise besteht gerade darin, dass das Alte stirbt und das Neue nicht geboren werden kann; in diesem Interregnum treten eine Vielzahl von morbiden Symptomen auf.“ Ein Jahrhundert später befinden wir uns in einem weiteren Interregnum, und die morbiden Symptome sind allgegenwärtig. Die von den USA angeführte Weltordnung ist zu Ende, aber die multipolare Welt ist noch nicht geboren. Die

dringende Priorität besteht darin, eine neue multilaterale Ordnung zu schaffen, die den Frieden und den Weg zu einer nachhaltigen Entwicklung sichern kann.

Wir stehen am Ende einer langen Welle der Menschheitsgeschichte, die vor mehr als 500 Jahren mit den Reisen von Christoph Kolumbus und Vasco da Gama begann. Diese Reisen waren der Beginn eines mehr als vier Jahrhunderte währenden europäischen Imperialismus, der mit der globalen Vorherrschaft Großbritanniens vom Ende der Napoleonischen Kriege (1815) bis zum Ausbruch des Ersten Weltkriegs (1914) seinen Höhepunkt erreichte. Nach dem Zweiten Weltkrieg übernahmen die USA die Rolle der neuen Weltmacht. Asien wurde während dieser langen Zeit an den Rand gedrängt. Nach weit verbreiteten makroökonomischen Schätzungen produzierte Asien im Jahr 1500 65 % der weltweiten Wirtschaftsleistung, doch bis 1950 war dieser Anteil auf nur noch 19 % gesunken (bei einem Anteil von 55 % an der Weltbevölkerung).

In den 80 Jahren seit dem Zweiten Weltkrieg hat Asien seinen Platz in der Weltwirtschaft zurückerobert. Japan war mit seinem rasanten Wachstum in den 1950er und 1960er Jahren führend, gefolgt von den vier „asiatischen Tigern“ (Hongkong, Singapur, Taiwan und Korea) ab den 1960er und 1970er Jahren und dann von China ab etwa 1980 und Indien ab etwa 1990. Nach Schätzungen des IWF macht Asien heute rund 50 % der Weltwirtschaft aus.

Die multipolare Welt wird entstehen, wenn das geopolitische Gewicht Asiens, Afrikas und Lateinamerikas ihrem wachsenden wirtschaftlichen Gewicht entspricht. Dieser notwendige Wandel in der Geopolitik wurde verzögert, da die USA und Europa an veralteten Vorrechten, die in internationalen Institutionen verankert sind, und an ihrer überholten Denkweise festhalten. Selbst heute noch schikanieren die USA Kanada, Grönland, Panama und andere Länder der westlichen Hemisphäre und bedrohen den Rest der Welt mit einseitigen Zöllen und Sanktionen, die einen eklatanten Verstoß gegen internationale Regeln darstellen.

Asien, Afrika und Lateinamerika müssen zusammenhalten, um ihre gemeinsame Stimme zu erheben und ihre Stimmen in

der UNO zu nutzen, um ein neues und faires internationales System einzuführen. Eine wichtige Institution, die reformiert werden muss, ist der UN-Sicherheitsrat, da er gemäß der UN-Charta eine einzigartige Verantwortung für die Wahrung des Friedens hat. Die fünf ständigen Mitglieder des UN-Sicherheitsrats (die P5) – Großbritannien, China, Frankreich, Russland und die Vereinigten Staaten – spiegeln die Welt von 1945 wider, nicht die von 2026. Es gibt keine ständigen Sitze für Lateinamerika oder Afrika, und Asien hat nur einen der fünf ständigen Sitze, obwohl dort fast 60 % der Weltbevölkerung leben. Im Laufe der Jahre wurden viele neue potenzielle ständige Mitglieder des UN-Sicherheitsrats vorgeschlagen, aber die bestehenden P5 haben fest an ihrer privilegierten Position festgehalten. Die angemessene Umstrukturierung des UN-Sicherheitsrats wird noch Jahre lang behindert werden. Es gibt jedoch eine entscheidende Veränderung, die unmittelbar bevorsteht und der gesamten Welt zugutekommen würde. Nach allen Maßstäben verdient Indien unbestreitbar einen ständigen Sitz im UN-Sicherheitsrat. Angesichts der herausragenden Bilanz Indiens in der globalen Diplomatie würde seine Aufnahme in den UN-Sicherheitsrat auch eine wichtige Stimme für Weltfrieden und Gerechtigkeit stärken.

In jeder Hinsicht ist Indien eine Großmacht. Indien ist das bevölkerungsreichste Land der Welt und hat China im Jahr 2024 überholt. Gemessen an internationalen Preisen (Kaufkraftparität) ist Indien mit 17 Billionen US-Dollar die drittgrößte Volkswirtschaft der Welt, hinter China (40 Billionen US-Dollar) und den Vereinigten Staaten (30 Billionen US-Dollar) und vor allen anderen Ländern. Indien ist mit einem jährlichen Wachstum von rund 6 % die am schnellsten wachsende Volkswirtschaft der Welt. Indiens BIP (KKP) dürfte bis Mitte des Jahrhunderts das der USA überholen. Indien ist eine Atommacht, ein Innovator im Bereich der digitalen Technologien und ein Land mit einem führenden Raumfahrtprogramm. Kein anderes Land, das als Kandidat für einen ständigen Sitz im UN-Sicherheitsrat genannt wird, kommt an Indiens Qualifikationen für einen Sitz heran.

Dasselbe gilt für Indiens diplomatisches Gewicht. Indiens geschickte Diplomatie zeigte sich 2023 in der hervorragenden Führung des G20-Gipfels. Indien hat den G20-Gipfel trotz der bitteren Spaltung zwischen Russland und den NATO-Staaten geschickt zu einem großen Erfolg geführt. Indien hat nicht nur einen Konsens innerhalb der G20 erzielt, sondern auch Geschichte geschrieben, indem es die Afrikanische Union als neues ständiges Mitglied in die G20 aufgenommen hat.

China hat sich mit der Unterstützung eines ständigen Sitzes Indiens im UN-Sicherheitsrat Zeit gelassen, um seine eigene einzigartige Position als einzige asiatische Macht in den P5 zu wahren. Doch Chinas vitale nationale Interessen würden durch Indiens Aufstieg zu einem ständigen Sitz im UN-Sicherheitsrat gut bedient und gestärkt werden.

Dies gilt insbesondere angesichts der Tatsache, dass die USA mit Zöllen und Sanktionen verzweifelte und bösartige Versuche unternehmen, Chinas hart erarbeiteten Aufstieg zu wirtschaftlicher Prosperität und technologischer Überlegenheit zu verhindern.

Durch die Unterstützung Indiens für den UN-Sicherheitsrat würde China entscheidend bekräftigen, dass die Geopolitik neugestaltet wird, um die wahrhaft multipolare Welt widerzuspiegeln. China würde damit nicht nur einen asiatischen Partner im UN-Sicherheitsrat gewinnen, sondern auch einen wichtigen Verbündeten im Kampf gegen den Widerstand der USA und Europas gegen geopolitische Veränderungen. Wenn China die ständige Mitgliedschaft Indiens im UN-Sicherheitsrat fordert, wird Russland sofort zustimmen, während die USA, Großbritan-

nien und Frankreich ebenfalls für Indien stimmen werden.

Die geopolitischen Trotzanfälle der USA in jüngster Zeit – die Aufgabe des Kampfes gegen den Klimawandel, die Attacken auf die Ziele für nachhaltige Entwicklung und die Verhängung einseitiger Zölle unter Verstoß gegen zentrale WTO-Regeln – sind die wahrhaft „morbiden Symptome“ einer sterbenden alten Ordnung. Es ist an der Zeit, den Weg für eine wirklich multipolare und gerechte internationale Ordnung zu ebnen.

Dieser Beitrag erschien erstmals bei Other News (www.other-news.info). Die Redaktion dankt dem Autor für die freundliche Genehmigung zum Nachdruck.

Übersetzung aus dem Englischen: Urs Unkauf.



Für eine pragmatische Chinapolitik

China ist kein Reich des Bösen

Prof. Dr. Eberhard
Sandschneider



Prof. Dr. Eberhard Sandschneider ist Politikwissenschaftler und Partner bei Berlin Global Advisors. Er war Direktor des Forschungsinstituts der Deutschen Gesellschaft für Auswärtige Politik (DGAP) und Professor für Politik Chinas und Internationale Beziehungen an der Freien Universität Berlin. Als Autor, Berater und Publizist beschäftigt er sich insbesondere mit geopolitischen Entwicklungen, den deutsch-chinesischen Beziehungen sowie der internationalen Ordnung im 21. Jahrhundert.

Die Rückkehr geopolitischer Machtpolitik und die zunehmenden Spannungen im internationalen Handel haben die Debatte über eine Neuausrichtung der deutschen Chinapolitik neu belebt. Das ist auch gut so, denn die ideologische Überfrachtung der vergangenen Jahre muss einer realistischen Neubewertung Platz machen, wenn Deutschland den Realitäten und Herausforderungen einer längst neu entstehenden Weltordnung gerecht werden will.

Die Stimmen von gestern werden deshalb nicht verstummen. Geopolitische Realitäten anzuerkennen ist nicht jedem gegeben, der den Zeiten eines westlichen Werterigorismus verhaftet bleibt. Und oft stellt man fest: Je geringer die Chinakompetenz, desto lauter das Geschrei.

Es sei „aberwitzig“, so formuliert einer der wortmächtigsten Kritiker, „in China einen verlässlichen Partner zu sehen.“

Aberwitzig ist an dieser Behauptung nur eines: Die Chuzpe, mit der der Verfasser behauptet, genug von China zu verstehen, um das Land in dieser Pauschalität beurteilen zu können. Vertreter von 5.000 deutschen Unternehmen machen seit vielen Jahren eine andere Erfahrung. Wer zum Teil über Jahrzehnte mit chinesischen Partnern gute Geschäfte macht, wird gar nicht anders können, als sich auf Vertragstreue verlassen zu können. Auch das darf man allerdings nicht schönreden. Schwierigkeiten, Streitigkeiten und Kontroversen hat es immer wieder gegeben. Auch chinesische Partner achten natürlich auf ihren eigenen Vorteil. Und schwarze Schafe gibt es in China wie in jedem anderen Land.

Wer China aus der Ferne derartig pauschal aburteilt, sollte vielleicht einmal hinfahren und sich vor Ort einen Eindruck verschaffen, wie auch das offizielle China mit Vertragsstreitigkeiten umgeht. Nur ein Beispiel: In der südchinesischen Hafenstadt Xiamen gibt es eine „International Commercial Dispute Prevention and Settlement Organization“, an der über 100 westliche Rechtsanwaltskanzleien nichts anderes tun, als mit chinesischen Partnern Streitigkeiten und Vertragsdispute beizulegen. Nur ein Beispiel von vielen, die belegen, dass China sich den neuen Realitäten internationaler Handels- und Vertragspolitik auch institutionell anpasst.

Nehmen wir das Beispiel der Automobilindustrie: Ist China schuld, dass deutsche Unternehmen die Zukunft verpasst zu haben scheinen? Wohl kaum. Besonders beliebt sind Klagen über die chinesische Subventionspolitik, die der deutschen Automobilindustrie Schaden zufüge. Diese Klagen sind zweifellos berechtigt. Wie aber hat man dann zu verstehen, dass Donald Trump seinem Ex-Buddy Elon Musk mit dem Entzug von Milliarden subventionen für Tesla gedroht hat? Auf dem Auge der westlichen Subventionspolitik scheinen wir blind zu sein. An den Beispielen sieht man: das größte Desideratum in der deutschen Chinadebatte ist die Fähigkeit, auch einmal ohne Schaum vor dem Mund die Perspektive zu wechseln und den Versuch zu machen, zu verstehen, bevor man kritisiert und alles besser weiß.

So viel sollte feststehen: wenn China nicht fair spielt – wie das jüngste VDMA Strategiepapier feststellt – ist es natürlich Aufgabe der Politik, regulierend einzuschreiten. Die Erfahrung der vergangenen Jahre zeigt, dass solche Verhandlungen mit China zuweilen mühsam, auch nicht immer erfolgversprechend, aber allemal effizienter sind, als verbales Getöse, Sanktionspalaver, Pauschkritik oder das Hin- und Hergezappel der derzeitigen EU Kommissionspräsidentin. Wer weiß, wie man China an seinen eigenen Interessen packt, ist in solchen Verhandlungen durchaus nicht chancenlos.

Das Problem der Formulierung einer zeitgemäßen Chinapolitik ist allerdings noch weit größer. Es würde ein Umdenken erfordern, das sich der Mühe unterzieht, die Realitäten chinesischer Politik vorurteilsfrei anzusehen, anstatt aus der Ferne lieb gewordene Vorurteile zu pflegen.

Wir wären gut beraten, endlich damit aufzuhören, in Feindbild-Strukturen zu denken. Denn eines steht fest: China ist kein demokratisches System und das wird auch auf Sicht wohl so bleiben. Aber unbestritten ist es ein wichtiger globaler Akteur, an dem niemand vorbeikommt, der wie Deutschland auf funktionsfähige globale Märkte angewiesen ist. Die vermeintliche Zauberformel „Partner, Wettbewerber, systemischer Rivale“ gehört in den Mülleimer der Geschichte. Denn natürlich dürfen (und müssen) wir für unsere Werte werben, aber wir sollten aufhören, in postkolonialen Wertemustern zu denken und d.h. vor allem, wir sollten aufhören, China belehren und schulmeistern zu wollen. Das auf der Grundlage seines wirtschaftlichen Erfolges gewachsene Selbstbewusstsein nicht nur der Regierung, sondern auch der meisten Menschen in China toleriert herablassende Belehrungen nicht mehr.

Nun leisten wir uns eine Debatte über Chinakompetenz. Doch die schönste Kompetenz nutzt nichts, wenn vorgefertigte Meinungen dominieren und man nur das sehen will, was automatisch Kritik auslöst und kollektive Zustimmung sichert. Nur zur Klarstellung: Kritikwürdiges gibt es aus westlicher Sicht natürlich auch in China. Aber wer alles Positive, Beeindruckende und Zukunftsstrahlende automatisch ausblendet, also sprichwörtlich in jeder Suppe ein Haar



findet, kann auch auf eine Kompetenzdebatte getrost verzichten. Und nur die Einrichtung einer Stabstelle im Kanzleramt wird daran auch nichts ändern.

„Genug“ Chinakompetenz kann es eigentlich gar nicht geben. Natürlich müsste unter der neuen Regierung mehr getan werden, um die ideologischen Scheuklappen der Außen- und Wissenschaftspolitik der Ampelkoalition zu überwinden.

Dabei gibt es in Deutschland beträchtliche Chinakompetenz, zum Teil natürlich auch an Universitäten, vor allem aber im deutschen Mittelstand. Wenn Unternehmensmitarbeiter einige Jahre in China gelebt und gearbeitet haben, dann kennen sie das Land besser als manch ein selbsternannter Chinabeobachter, der - wenn überhaupt - nur gelegentlich das Land besucht, um seine Vorurteile bestätigt zu finden. Wer mangelnde Chinakompetenz beklagt, meint damit häufig nur die fehlende Unterstützung für die eigene Position. Unter China-Kritikern ist diese Sichtweise besonders beliebt und verbreitet. Entscheidend ist nicht, welches China wir gerne hätten – entscheidend ist allein, mit welchen Interessen Chinas wir zur För-

derung unserer eigenen Interessen am besten zusammenarbeiten können. Entscheidend ist nicht, ob wir Donald Trump mögen oder nicht. Entscheidend ist einzig und allein die Frage, wie und mit wem wir in Deutschland und Europa unsere Interessen am besten durchsetzen können. China ist vielleicht aus systemischer Perspektive kein geborener Partner, aber die chinesische Führung gibt klar zu erkennen, dass sie zur Kooperation bereit ist. Blauäugigkeit wäre sicher fehl am Platz, aber gesunder Pragmatismus kann für beide Seiten einträglich sein.

Und an die Adresse der Chinakritiker muss man die Frage stellen, was sie denn mit ihrer Kritik vor Ort in China eigentlich erreicht haben. Bei nüchterner Betrachtung fällt diese Bilanz mehr als dürftig aus. Man wird nämlich sehr schnell feststellen, dass es wohl nur der scheinheilige Applaus zu Hause war, der allzu billig eingeholst werden konnte. Ansonsten sind strittige Themen nicht besser geworden, sondern nur unbehandelt geblieben.

Ja, man mag einwenden, das sei blanker Realismus. Aber in Zeiten wie diesen ist dieser Realismus ohne Alternative! Wer weiterhin als akademische Fingerübung

Wirklichkeiten dekonstruieren will, kann das gerne tun. Der Elfenbeinturm bietet solchen Unterfangen jeden erdenklichen Spielraum. Wer weiter eine wertegeleitete Außenpolitik propagiert, bereitet nicht nur den Boden für doppelte Standards und einen Imageverlust deutscher Außenpolitik. Er bereitet auch den Boden für eine fortgesetzte Selbsttäuschung unserer politischen und medialen Eliten, die die Zukunftsfähigkeit deutscher Außenpolitik in Frage stellt. Dieses Risiko gilt bedauerlicherweise nicht nur für China, sondern für den Umgang mit vielen Ländern der nicht-westlichen Welt. Greifbar wird es für jeden, der sich aus der eigenen Echokammer herausbewegt.

Die harte Wirklichkeit sieht anders aus, als Chinakritiker sie sich ausmalen. Wir werden uns daran gewöhnen müssen, dass Chinadebatten immer kontrovers bleiben. Dies zu berücksichtigen ist Kernaufgabe einer jeden verantwortlichen Außen- und Chinapolitik. Damit umzugehen ist Kernaufgabe eines jedes verantwortlichen Unternehmensführers. Und das anzuerkennen und kritisch zu begleiten, ist Kernaufgabe eines jeden seriösen Medienunternehmens.

Die Transformation der Seidenstraßenregion

Wie regionale Eigenständigkeit die geopolitische Balance verändert

Prof. Damjan
Krnjević Mišković



Prof. Dr. Damian Krnjević Mišković ist Professor of Practice an der ADA University und Direktor für Politikforschung, Analyse und Publikationen am Institute for Development and Diplomacy (IDD). Zuvor war er Gründungsdirektor des Center for International Relations and Sustainable Development (CIRSD). Er veröffentlicht regelmäßig zu Fragen der Geopolitik, der internationalen Ordnung sowie zu den politischen und wirtschaftlichen Beziehungen zwischen Europa und Asien.

Die globale Ordnung von gestern löst sich zunehmend auf. Ob Konfliktbewältigung, Klimawandel, Konnektivität oder Cyberspace – keine Großmacht und kein Bündnis verfügt heute über die politische und wirtschaftliche Gestaltungskraft, die internationale Agenda allein entscheidend zu bestimmen.

Die Welt befindet sich inmitten eines tiefgreifenden Wandlungsprozesses, der hinsichtlich seiner Größenordnung, Reichweite und Dynamik beispiellos ist. Diese Entwicklung wird von einer allgegenwärtigen Unsicherheit begleitet, die mit einem schwindenden Vertrauen und wachsenden Spannungen zwischen den großen Machtzentren der Welt einhergeht. Die Bruchlinien in den internationalen Beziehungen vertiefen und vervielfachen sich zugleich. Anzahl, Komplexität und Häufigkeit geopolitischer Krisenherde nehmen spürbar zu.

Die sogenannte regelbasierte liberale internationale Ordnung steht zunehmend unter Druck. Glaubwürdige Vorwürfe von Doppelmoral und selektiver Anwendung ihrer Prinzipien haben in einigen Machtzentren eine politische und moralische Krise ausgelöst und zugleich andernorts neue Ambitionen geweckt. Das Fehlen allgemein anerkannter Führung, die zunehmende technologische Entkopplung, die wachsende Geringschätzung wirksamer multilateraler Zusammenarbeit, die zunehmende Politisierung wirtschaftlicher Entscheidungen, die Gegenbewegung zur Globalisierung sowie der anhaltende Aufstieg der Entwicklungs- und Schwellenländer tragen zu wachsender strategischer Unberechenbarkeit und Unsicherheit bei.

Selbst die Grundprinzipien des Völkerrechts – die Souveränität und territoriale Integrität aller Mitgliedstaaten der Vereinten Nationen – werden von wichtigen Akteuren nicht mehr uneingeschränkt respektiert. Mehrere Staaten nehmen für sich das Recht in Anspruch, einseitig Ausnahmen von Regeln zu definieren, die sie zugleich als universell gültig darstellen. Vor diesem Hintergrund befindet sich die Seidenstraßenregion in einem tiefgreifenden Transformationsprozess, der unter anderem durch die Folgen des Zweiten Karabach-Krieges beschleunigt wurde. Vieles deutet darauf hin, dass sich hier ein langfristiger Prozess regionaler Integration entwickelt, dessen zentrale Impulsgeber und Hauptakteure erstmals aus der Region selbst stammen.

Aserbaidshans und die Seidenstraßenregion

Zum ersten Mal seit Jahrhunderten werden die Entwicklungen in der Seidenstraßenregion nicht mehr primär durch die oftmals konkurrierenden Normen, Standards, Interessen, Prioritäten und Einflussansprüche externer Großmächte bestimmt.

Damit eröffnet sich die Möglichkeit, dass die Region als Ganzes zu einem eigenständigen Akteur der internationalen Ordnung wird, anstatt weiterhin lediglich Objekt geopolitischer Rivalitäten zu bleiben.

Die zunehmende Kohärenz und das wachsende Verantwortungsbewusstsein, die diese Region heute prägen, beruhen maßgeblich auf der strategischen Bedeutung, der integrativen Kraft, dem gemeinsamen Gewicht sowie der unabhängigen und ausgewogenen Außenpolitik ihrer drei

Schlüsselstaaten: Aserbaidshans, Kasachstan und Usbekistan.

Während sich die neue globale Ordnung herausbildet und Fragen von Souveränität, Resilienz und Nachhaltigkeit an Bedeutung gewinnen, dürfte die Seidenstraßenregion aufgrund ihrer geostrategischen Lage eine herausragende Rolle in den internationalen Beziehungen spielen.

Sie verbindet die beiden bedeutendsten geopolitischen Räume der Gegenwart – den indopazifischen und den euro-atlantischen Raum. Zugleich ist sie der Ort, an dem die turksprachige Welt auf ihre Nachbarn trifft und an dem Organisationen wie die Shanghai Cooperation Organisation (SCO) und die Organisation des Vertrags über kollektive Sicherheit (CSTO) auf die NATO stoßen.

Darüber hinaus überlagern und verbinden sich hier zwei der wichtigsten internationalen Infrastruktur- und Konnektivitätsprojekte unserer Zeit – die chinesische Belt and Road Initiative und der sogenannte Mittlere Korridor. Beide wiederum überschneiden sich mit einem dritten Großprojekt, dem Internationalen Nord-Süd-Transportkorridor.

Die Seidenstraßenregion zählt damit zu den strategisch wichtigsten Verbindungsräumen zwischen unterschiedlichen Staatenblöcken, regionalen Zusammenschlüssen und zivilisatorischen Räumen.

Hinzu kommt, dass die Region ein starker, verlässlicher, stabiler und wachsender Lieferant von Energierohstoffen ist. Öl und Gas gelangen über Pipelines zu den Verbrauchermärkten, die von keiner Großmacht sanktioniert werden. Gleichzeitig verfügt die Region über eines der weltweit größten Potenziale zur Erzeugung und zum Export von Strom aus Wind-, Solar- und Wasserkraft. Das Verständnis für die möglicherweise unverzichtbare Rolle der Seidenstraßenregion bei der Gestaltung einer neuen internationalen Ordnung gewinnt daher zunehmend an Bedeutung. Die Region bietet Politik, Wirtschaft und Wissenschaft außergewöhnliche Möglichkeiten für Austausch, Vernetzung und Zusammenarbeit. Zugleich eröffnet sie einen vertieften Einblick in die strategischen Vorstellungen, die die Entwicklung dieses Raumes im Allgemeinen und Aserbaidshans im Besonderen prägen.

Erstveröffentlichung in englischer Sprache.
Deutsche Fassung: Redaktion BWA Journal.

more freedom to glow

the lifestyle mobility
brand of NIO



FIREFLY 

www.firefly.world

Die Republik des Zusammenhalts

Über die Grundlagen gesellschaftlicher Stabilität

Dr. Leander Scholz



Dr. habil. Leander Scholz ist Philosoph und Schriftsteller. Er wurde 1969 in Aachen geboren, hat Philosophie, Kunstgeschichte und Germanistik in Bonn, Bochum und Paris studiert und an mehreren Forschungseinrichtungen gearbeitet. Für seine Promotion über politische Klugheitslehren erhielt er den Bonner Universitätspreis. Zu seinen Forschungsgebieten gehören Kultur- und Medienphilosophie, Politische Philosophie, Politische Ökologie, Identitätspolitik und Thanatologie. Er schreibt unter anderem für Die Welt und die Neue Zürcher Zeitung. Zuletzt erschienen von ihm »Zusammenleben. Über Kinder und Politik« (Hanser 2018), »Die Menge der Menschen. Eine Figur der politischen Ökologie« (Kadmos 2019), »Die Regierung der Natur. Ökologie und politische Ordnung« (Matthes & Seitz 2022) und »Zusammenhalt in Vielfalt. Zur Politik der sozialen Sichtbarkeit« (Friedrich-Ebert-Stiftung 2023).

Als sich Anfang der 1980er Jahre nach den Ölpreiskrisen das dauerhafte Ende der hohen Wachstumsraten abzeichnete, entwickelte sich daraus auch eine gesellschaftliche Krise. Die Aussicht auf eine Wohlstandswelt für alle verringerte sich merklich, und der Elan gesellschaftlicher Großplanung ließ deutlich

nach. Massenarbeitslosigkeit wurde zu einem Dauerzustand, und die bisherige Industriepolitik, die für die beeindruckende Prosperität nach den Verheerungen zweier Weltkriege verantwortlich war, verlor zusehends an Zuspruch. Die britische Premierministerin Margaret Thatcher beendete den Glauben an „die Gesellschaft“ und läutete in Europa eine neue Ära der Eigenverantwortung ein. War bis dahin mit den enormen gesellschaftlichen Fortschritten auch eine gemeinsame Perspektive des Aufstiegs verbunden, stellte sich nun zunehmend die Frage, was die Gesellschaft eigentlich zusammenhält, wenn sich jeder vor allem um sich selbst kümmern soll. Seitdem hat die Debatte darüber, wie viel Gemeinschaft eine Gesellschaft braucht, nichts an Aktualität eingebüßt.

Die Problematik des gesellschaftlichen Zusammenhalts war allerdings keineswegs neu. Sie hat die moderne Gesellschaft im Grunde bereits seit ihrer Entstehung im Zuge der industriellen Arbeitsteilung im 19. Jahrhundert begleitet. Aber erst mit der fortschreitenden Fragmentierung und Individualisierung wurde der Zusammenhalt in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts zum ernsthaften Problemfall und zu einem Thema der politischen Theorie. Die intensive Auseinandersetzung zwischen Liberalen und Kommunitaristen in den 1980er Jahren, die ihren Ursprung in den USA hatte, prägt die Positionen bis heute. Der Ausgangspunkt dieser Auseinandersetzung war der weit verbreitete Eindruck eines drohenden Verlusts gemeinsamer Werte durch die aufkommende Konsumkultur, das Auseinanderbrechen der Familien und die Anonymität der städtischen Nachbarschaft. Vor allem das öffentliche Leben in den großen amerikanischen Metropolen schien einem unaufhaltsamen Zerfall und einer zunehmenden Verwahrlosung preisgegeben.

Vor diesem Hintergrund waren die Kommunitaristen der Ansicht, den liberalen Werten müssten wieder republikanische Werte an die Seite gestellt werden, die das Ideal einer starken Gemeinschaft in Erinnerung rufen und den Zusammenhalt befördern sollten. Ihre Kritik galt vor allem einer liberalen Tradition, in der die gesellschaftlichen Beziehungen analog zu Vertragsbeziehungen zwischen Privatpersonen modelliert wurden. Im Unterschied zur Orientierung

am einzelnen Individuum und seinen Möglichkeiten zur Selbstentfaltung machten die Vertreter des Kommunitarismus geltend, dass sich nur Menschen, die in eine Gemeinschaft eingebunden sind, auch moralisch verhalten können. Nimmt diese Einbindung ab, wird aus dem sozialen ein isoliertes Individuum, das sich vorrangig über seine Interessen definiert. Bei ihrer Argumentation bezogen sich die Kommunitaristen auf eine lange philosophische Tradition, die zurückreicht bis in die Antike und sich vor allem im angloamerikanischen Republikanismus erhalten hat.

Wie der Liberalismus kritisierte auch der Kommunitarismus die paternalistischen Züge des bestehenden Wohlfahrtsstaates, der das Individuum unfähig mache, selbstverantwortlich zu handeln. Aber im Unterschied zum Liberalismus setzte der Kommunitarismus auf die Einbindung und nicht auf die Freisetzung des Individuums. Als Helmut Kohl 1982 Bundeskanzler wurde und eine „geistig-moralische Wende“ ankündigte, formulierte er damit ein konservativ-kommunitaristisches Programm. Aber ausgerechnet in seiner Amtszeit setzte sich auf allen Ebenen ein Liberalismus durch, der sowohl in wirtschaftlicher als auch in gesellschaftlicher Hinsicht noch bis vor wenigen Jahren das unangefochtene Paradigma darstellte. Das hatte nicht zuletzt mit dem überraschenden Ausgang der 1980er Jahre zu tun. Denn mit dem Fall der Berliner Mauer begann nicht nur für Deutschland ein neues historisches Kapitel, sondern die gesamte Weltpolitik und damit auch die gesamte Weltwirtschaft änderten sich von Grund auf.

Nach dem Ende der Blockkonfrontation und dem Untergang der Sowjetunion setzte eine beispiellose Globalisierung ein, die auch massive Folgen für die europäischen Länder und ihre Volkswirtschaften hatte. Mit der neuen unipolaren Weltordnung gingen zugleich einzigartige Hoffnungen auf eine liberale Weltgesellschaft einher, in der aus ehemaligen Feinden nun bloß noch ökonomische Konkurrenten werden sollten, die ihre Konflikte in Zukunft nicht mehr mit Gewalt lösen würden. 2001 trat auch China der Welthandelsorganisation bei. Der globale Liberalismus, der sich in dieser Zeit in fast allen Industrienationen durchsetzte, war aber nicht allein weltpolitisch und

wirtschaftspolitischer Natur, sondern erfasste auch die Gesellschaftspolitik. Überall auf der Welt wurden zahlreiche Grenzen geöffnet. Die Abstände zwischen den Menschen verringerten sich deutlich. Auch weit abgelegene Gegenden wurden an die globalen Ströme angeschlossen. Nicht nur Waren und Menschen wurden weltweit mobilisiert, sondern auch Träume und ebenso Ängste.

Angesichts dieser Entwicklung verschwanden die kommunitaristischen Positionen fast vollständig. Nicht nur die Welt rückte näher zusammen, auch die europäischen Gesellschaften selbst wurden internationaler und vielfältiger. Die gesellschaftliche Liberalisierung, die sich in den 1990er Jahren unaufhaltsam ihren Weg bahnte, konnte es durchaus mit den historischen Umbrüchen in den 1960er Jahren aufnehmen. Auf einmal schien es, als könnte dem Aufbruch in ein neues Zeitalter das Gelingen, was die Studentenrevolte von damals nicht zuwege gebracht hatte, nämlich die Gesellschaft von allen überkommenen Zwängen zu befreien. Der gesellschaftliche Plural wurde zum progressiven Programm.

Selbst in der Sozialdemokratie, die auf eine lange kommunitaristische Tradition zurückblicken konnte, nahm der Einfluss der klassischen Sozialphilosophie deutlich ab. In England reüssierte Tony Blair mit New Labour, und in Deutschland folgte ihm Gerhard Schröder.

In diesem historischen Kontext machte die politische Losung von der Vielfalt eine beeindruckende Karriere und wurde zu einer der wesentlichen gesellschaftlichen Selbstbeschreibungen. Ehemals von den Gegenkulturen ausgehend, gehörte diese Losung bereits zu Beginn des neuen Jahrhunderts zum diskursiven Mainstream. Zahlreiche Institutionen und Unternehmen bekannten sich zur gesellschaftlichen Vielfalt und ergriffen entsprechende Maßnahmen. Die Vielfalt der Geschlechter, der Familien und der Kulturen wurde begrüßt und gefördert. Viele Ministerien und Regierungsprogramme griffen die Vorstellung von einer „bunten Gesellschaft“ auf und richteten ihre politische Repräsentation daran aus. Ob es um die Besetzung von Stellen oder um die Auswahl von Podiumsgästen ging, der Aspekt der Diversität wurde in vielen Zusammenhängen schnell selbstverständlich. Vor allem im Nachhinein lässt sich jedoch erkennen, wie sehr sich dieser Erfolg dem Ineinandergreifen eines weltpolitischen, eines ökonomischen und eines gesellschaftspolitischen Liberalismus zu verdanken hatte.

Erste Risse hat die Hoffnung auf eine liberale Weltgesellschaft mit den Anschlägen auf das World Trade Center in New York bekommen. Immer mehr fundamentalistische Bewegungen formierten sich gegen die globale Vormachtstellung der USA. Die finanziellen Lasten, die mit der Rolle als „Weltpolizist“ einhergingen, wurden selbst für die Amerikaner irgendwann zu groß. Alle militärischen Interventionen mit dem Ziel, den Liberalismus nach westlichem Vorbild zu exportieren, hatten das Gegenteil bewirkt, angefangen vom Einmarsch in den Irak bis hin zum Afghanistan-Krieg. Die Rede vom überdehnten Imperium machte die Runde, bis der amerikanische Präsident Barack Obama den Rückzug einleitete. Die liberale Weltordnung, die nach dem Ende des Ost-West-Konflikts möglich schien, währte nicht viel mehr als ein Jahrzehnt. Seitdem haben sich die Gewichte der Welt fundamental verschoben. Gegenwärtig zeichnet sich die Entstehung einer neuen multipolaren Weltordnung ab, die sowohl die Wirtschaftspolitik als auch die Gesellschaftspolitik fundamental verändern wird. Der welthistorische Umbruch, der seit einigen Jahren sowohl auf nationaler als auch auf internationaler Ebene zunehmend sichtbar wird, reicht ebenso tief wie die historische Zäsur von 1989. Nach den Jahrzehnten der Globalisierung lässt sich in vielen Ländern eine tiefgreifende identitätspolitische Wende beobachten. Überall auf der Welt scheinen die Menschen auf ähnliche Weise mit Fragen nach ihrer Identität konfrontiert zu sein. Das betrifft nicht nur den Westen, sondern vor allem auch solche Länder, aus deren Sichtweise die Globalisierung als eine bedrohliche Verwestlichung erscheinen musste. Bereits lange vor dem russischen Angriffskrieg gegen die Ukraine ist augenfällig geworden, dass zahlreiche Länder wie China und Indien, aber auch die Türkei eine neue Identitätspolitik betreiben, die sich von der Idee einer Weltgesellschaft nach westlichem Vorbild gezielt absetzt. Dabei handelt es sich nicht nur um unterschiedliche Interessen, sondern um ein neues kulturelles Selbstbewusstsein, aus dem verschiedene Welten hervorgehen.

Der globale politische Raum entwickelt sich längst zu einem Pluriversum. Seit über einem Jahrhundert hat sich der Westen als politische Größe aus der Vorstellung des amerikanischen Exzeptionismus gespeist. Ohne die liberale Mission der Amerikaner und ihrer Verbündeten war der Westen bislang nicht vorstellbar. Der neue amerikanische Isolatio-

nismus scheut jedoch selbst nicht einmal mehr davor zurück, seine engsten Verbündeten zu verprellen. Aber auch in dem Fall, dass die transatlantischen Beziehungen in ihrer gegenwärtigen Gestalt erhalten bleiben, wird ihre zukünftige Rolle eine andere sein. Weder die USA noch die Europäische Union werden sich ohne Weiteres noch als Vorbild für den Rest der Welt begreifen und daraus die Maximen ihres globalen Handelns ableiten können. Vielmehr werden sie sich zunehmend als Repräsentanten ihrer eigenen Werte und Lebensweise verstehen, die im globalen Maßstab betrachtet weder derzeit den Werten und der Lebensweise der Mehrheit der Weltbevölkerung entsprechen noch absehbar entsprechen werden.

Diese Weltlage zwingt auch die Europäer, ihre Rolle in der Weltpolitik neu zu definieren. Über viele Jahrzehnte ermöglichte die amerikanische Schutzmacht es den europäischen Eliten, ohne von allzu großen Ansprüchen behelligt zu sein, ihrem Traum von einer friedlichen Europäischen Union nachzugehen. In dieser weltpolitischen Arbeitsteilung konnten sich die Europäer der Illusion hingeben, eine politische Macht ohne militärische Stärke sei die eigentliche Hüterin des zivilisatorischen Fortschritts. Als sich mit dem Ende der Blockkonfrontation dieser Traum auf dem Weg zu einer liberalen Weltordnung sogar im globalen Maßstab zu erfüllen schien, konnte sich der Eindruck einstellen, eine neue posthistorische Epoche sei angebrochen. In dieser Zeit sah sich die Europäische Union als Vorbild für eine weltpolitische Zukunft, in der ihre eigenen politischen Leistungen als Maßstab für andere dienen sollten. Jetzt müssen die Europäer nicht nur lernen, in einer Welt mit mehreren konkurrierenden Großmächten deren Gewichte auszubalancieren, sondern auch, sich allein zu behaupten.

In den nächsten Jahrzehnten wird es um nichts Geringeres gehen als um die Neuentdeckung der europäischen Nationen. Ohne Zweifel wird Europa auch weiterhin geprägt sein von Einwanderung, aber das europäische Verhältnis zum globalen Raum wird ein anderes sein als bisher. Um die Konflikte zu bewältigen, die mit einer gesellschaftlichen Vielfalt einhergehen, wurde bislang entweder die Forderung nach einer Integration in die bestehende nationale Identität erhoben oder auf eine postnationale Perspektive gesetzt. Aber weder die Vorstellung einer „Leitkultur“ noch die Vorstellung einer „bunten Gesellschaft“ können die Identifikationen

erzeugen, die nötig sind, um ein verbindliches Gefühl der Zugehörigkeit hervorzurufen. Für den gesellschaftlichen Zusammenhalt unter der Bedingung unterschiedlicher Herkunft wird es entscheidend sein, eine Vorstellung nationaler Zugehörigkeit jenseits von Abstammung zu entwickeln, die nicht mehr auf die Vergangenheit ausgerichtet ist, sondern auf die Zukunft eines gemeinsamen europäischen Projekts der Selbstbestimmung. Die deutsche Wiedervereinigung hat gezeigt, dass die Nationengeschichte nicht abgeschlossen ist und dass der gesellschaftliche Zusammenhalt entscheidend davon abhängt, wie sie sich weiterentwickelt. Die anhaltenden Unterschiede zwischen „Ost“ und „West“ machen deutlich, dass es bislang nicht ausreichend gelungen ist, eine gemeinsame Geschichte zu erzählen, in der sich die unterschiedlichen Erfahrungen wiederfinden können. Daran lässt sich ablesen, wie wichtig

das permanente Projekt eines „Nation Building“ gerade unter den Bedingungen einer Einwanderungsgesellschaft ist, in der Zusammenhalt und Vielfalt erst noch zusammengeführt werden müssen. Beide Hinsichten müssen dabei so aufeinander bezogen werden, dass mit Zusammenhalt nicht mehr in erster Linie die Homogenität einer Gruppe und mit Vielfalt nicht mehr in erster Linie das Besondere einer Gruppe im Unterschied zu anderen Gruppen assoziiert wird. Das wird allerdings nur möglich sein mit einem starken Deutschlandbild, mit dem sich trotz ihrer Unterschiede alle identifizieren können.

Dabei kann es hilfreich sein, sich die historische Bandbreite der bisherigen Nationenbildungen vor Augen zu führen. Nicht bei allen Nationen stand die Vorstellung einer kollektiven Abstammung im Vordergrund, oft war das demokratische Versprechen

gemeinsamer Selbstbestimmung sehr viel entscheidender. So basiert die Schweiz weder auf einer ethnischen noch auf einer sprachlichen Einheit. Die amerikanische Nation ist aus vielen Generationen von Einwanderern zusammengesetzt. Aber selbst die Erfindung einer gemeinsamen Vergangenheit, wie im Fall der deutschen Nation, diente letztlich der Überwindung rückständiger regionaler Identitäten. Die aktuelle Krise des gesellschaftlichen Zusammenhalts lässt sich daher auch als Chance zur Weitererzählung der Nationengeschichte begreifen, um das Zukunftsprojekt gemeinsamer Selbstbestimmung mit neuem Leben zu erfüllen. Zu den Lehren aus der deutschen Wiedervereinigung muss gehören, dass die Nation weder eine ethnische noch eine multiethnische Angelegenheit ist, sondern eine politische.



Zwischen Salon und Strategie

Buchungs-
code:
BW719



Im HENRI Metropolitan House Berlin fühlen Sie sich, als hätte jemand die Goldenen Zwanziger neu in Szene gesetzt und mit einem stabilen WLAN-Signal versehen. Prunkvoller Stuck und repräsentative Salons begegnen Ihnen hier ebenso selbstverständlich wie moderner Komfort für anspruchsvolle Reisende. Mitten im urbanen Herzen Charlottenburgs erwartet Sie ein Boutique Hotel, das viel mehr ist als nur ein Ort für erholsame Nächte: ein atmosphärischer Begleiter für Termine, Ideen und jene Momente, in denen Sie Berlin so erleben, wie man es gern erzählt.

Buchen Sie jetzt Ihren Aufenthalt im HENRI Metropolitan House Berlin und profitieren Sie mit dem Buchungscode BW719 von exklusiven Sonderkonditionen.

Wir freuen uns auf Ihre Reservierungsanfrage per Mail an reservation@henri-hotels.com oder auf henri-hotels.com



HENRI Metropolitan House Berlin
Meinekestraße 9, 10719 Berlin | +49 (0)30 8844-30



Bundesverband
für Wirtschaftsförderung
und Außenwirtschaft

Global Economic Network



BWA



HENRI
METROPOLITAN HOUSE
BERLIN

Zeit für einen Kurswechsel

Michael Schumann über Deutschlands Weg zu neuer wirtschaftlicher Stärke

Herr Schumann, Ihr Verband vertritt die exportorientierte Industrie in Deutschland. Wie beurteilen Sie die neuen Handelsvereinbarungen zwischen den USA und der EU? Reichen sie aus, um den transatlantischen Handelskonflikt dauerhaft zu entschärfen?

Wir verfügen über zahlreiche nationale Strategien - eine nationale Industriestrategie, eine nationale Sicherheitsstrategie. Aber wir haben uns nicht genug damit befasset, wie wir aus eigener Kraft unseren Wirtschaftsstandort resilienter gestalten und unabhängiger werden können. Wir müssen unsere Hausaufgaben machen, aber ohne mit dem Finger auf andere zu zeigen. Und die Verhältnisse klar sehen, die sich aus der Verwundbarkeit unserer exportorientierten Industrie ergeben. Das gilt auch für unser Verhältnis zu Amerika. Konfrontation führt uns nicht weiter, denn die USA sitzen am längeren Hebel. Das gilt sowohl für Deutschland als auch für die EU insgesamt. Die Europäische Union hat bei einem fortgesetzten Handelsstreit mit der Trump-Administration schlicht mehr zu verlieren als die USA.

Wegen des EU-Exportüberschusses?

Exakt. Allein zwischen Deutschland und den USA belief sich das Handelsvolumen 2025 auf knapp 223 Milliarden Euro. Wenn ich mir diese Zahl anschau, dann folgt doch daraus, dass ich eine Eskalation unbedingt vermeiden muss. Es ist also sinnvoll, in der politischen Rhetorik mal ein bis zwei Gänge herunterzuschalten, auch wenn man mit dem Stil und vielen Positionen der neuen amerikanischen Regierung nicht einverstanden sein mag. Was zählt, ist nicht moralische Entrüstung, sondern diplomatische Handlungsfähigkeit, die Voraussetzung dafür ist, dass man sich einigt.

Wie bewerten Sie die nun erzielte Einigung zwischen den USA und der EU?

Die Einigung ist besser als eine Eskalation, aber sie ist kein Anlass zur Entwarnung. Sie schafft zwar eine gewisse Planbarkeit, bedeutet für viele europäische Exporteure aber weiterhin erhebliche Belastungen. Entscheidend ist jetzt, dass die EU diese Vereinbarung nicht als Endpunkt versteht, sondern weiter daran arbeitet, faire und international vergleichbare Wettbewerbsbedingungen zu erreichen.



Es gibt noch eine andere Seite der weltweiten Handelskonflikte: China hat die Ausfuhr von seltenen Erden und Magneten drastisch verringert – nicht nur gegenüber den USA, sondern auch der EU. Was bedeutet das für die exportorientierte deutsche Industrie, die ja vor allem vom Maschinen- und Anlagenbau lebt?

Viele Unternehmen im Bereich Elektromobilität, Windkraft, Maschinenbau sind darüber ebenso besorgt wie über eine potenzielle Eskalation des Zollstreits mit den USA. Wir sind auf diese Rohstoffe angewiesen. 2025 hat Deutschland rund 5.500 Tonnen Seltene Erden importiert. Mehr als die Hälfte davon stammte weiterhin aus China. Auch wenn der Anteil gegenüber 2024 zurückgegangen ist, bleibt die Abhängigkeit in einzelnen Warengruppen erheblich. Bei bestimmten Elementen lag der Anteil sogar bei über 97 %. Bei zentralen Komponenten stammen also fast 100 % der relevanten Metalle aus China. Sollte diese Versorgung wegbrechen oder künstlich verknappt werden, geraten ganze Wertschöpfungsketten ins Wanken.

Deutschlands Industrie droht also schlimmstenfalls ein Zangengriff von beiden Seiten: hohe Zölle in den USA, Drosselung der Rohstoffzufuhr aus China?

Ja. Ohne diese Rohstoffe sind viele Prozesse nicht mehr darstellbar. Die Abhängigkeit in diesem Bereich ist sogar größer als jene vom russischen Gas. China hat längst erkannt,

dass Rohstoffe ein machtvolleres Druckmittel sind. Unsere Antwort sollte nicht ideologische Konfrontation sein, sondern strategische Klarheit: Interessen definieren, diese vertreten – aber hinter verschlossenen Türen. Kritische Anmerkungen macht man hinter verschlossenen Türen und nicht über die Medien. Was wir derzeit erleben, ist ein Weckruf. Hier sind wir wieder bei dem Thema nationale Resilienz: Wir müssen unsere Rohstoffabhängigkeiten strukturell reduzieren. Dass über 70 % der Förderung und über 80 % der Weiterverarbeitung der weltweiten Seltenerdmetalle in chinesischer Hand liegen, ist nicht neu. Der ehemalige außenpolitische Sprecher der CDU/CSU Bundestagsfraktion, Philipp Mißfelder, hat schon vor über 15 Jahren eine entschiedene nationale Rohstoffpolitik gefordert, eine aktive interessengeleitete politische Gestaltung der Versorgungssicherheit, Bevorratung von Rohstoffen in Deutschland, Aufbau von Lagerkapazitäten, usw. Leider wurden seine Anregungen damals nicht konsequent genug umgesetzt.

In der Politik setzen viele Verantwortliche auf die Wiederverwertung dieser Rohstoffe, auch auf die Erschließung von Vorkommen in Deutschland, etwa am Rhein. Ist das realistisch?

Kurzfristig: nein. Die Erschließung heimischer Vorkommen, wo vorhanden, erfordert Investitionen, Know-how und Weiterver-

arbeitungskapazitäten. Kreislaufwirtschaft und Recycling - etwa aus elektronischen Altgeräten - bieten Potenzial, aber sie werden den Bedarf nicht decken können.

Die grössten unerschlossenen Vorräte seltener Erden weltweit liegen in Südamerika. Um es mal plakativ zu sagen: Deutschland finanziert in Peru Fahrradwege – aber kümmert sich bisher kaum um ein strategisches Engagement in diesen Ländern, um sich auch den Zugang zu wichtigen Rohstoffen zu sichern. War die Bundesrepublik bisher einfach zu blauäugig?

Im Vergleich zu China sicher. China hat seine Interessen in dieser Region wie auch in Afrika langfristig, zielgerichtet und personell konstant verfolgt, während man bei uns sich mehr einer klassischen „Entwicklungshilfe“ verbunden fühlte, die von „guten Absichten“ geleitet war. Allerdings setzte die chinesische Rohstoffpolitik lange auf die reine Extraktion. Das stieß nicht überall auf Gegenliebe. Wenn wir Rohstoffpartnerschaften - beispielsweise mit den Ländern Südamerikas - so gestalten, dass die Menschen in diesen Ländern davon nachhaltig profitieren, wenn wir vor Ort Wertschöpfung nach deutschen Standards ermöglichen - inklusive des Aufbaus von Kapazitäten zur Weiterverarbeitung -, haben wir im Wettbewerb mit China auch etwas anzubieten, wobei sich auch das Vorgehen der Chinesen gerade dahingehend ändert.

Um zum Thema der transatlantischen Handelspolitik zurückzukommen: Es gab vor fast zehn Jahren schon mal den Versuch, ein Freihandelsabkommen zwischen EU und USA zu schließen – damals begleitet von starkem Widerstand von Politik, Gewerkschaften und Verbänden in Europa, Stichwort: Chlorhühnchen. Ist die neue Handelsvereinbarung aus Ihrer Sicht ein Schritt in Richtung stabilerer transatlantischer Wirtschaftsbeziehungen – oder bleibt sie ein Kompromiss unter Druck?

Sie ist zunächst ein Kompromiss unter Druck. Positiv ist, dass eine weitere Eskalation vermieden wurde und beide Seiten wieder miteinander verhandeln. Aber von einem echten transatlantischen Freihandelsrahmen sind wir weit entfernt. Europa sollte daraus die Lehre ziehen, wirtschaftspolitisch handlungsfähiger zu werden und seine Interessen nüchterner und geschlossener zu vertreten.

Viele sehen in Trumps Handeln nur erratische Züge, andere meinen: es gibt durchaus

Muster und rationale Überlegungen, die man nur richtig deuten muss. Was meinen Sie?

Trump ist stilistisch sicher eigenwillig - aber keineswegs ohne strategisches Kalkül. Es gibt durchaus ein Muster, das teilweise schon in seiner ersten Amtszeit zu erkennen war. Er provoziert kurzfristig, um dann in Verhandlungen zu Lösungen zu gelangen, die er als Erfolg verbuchen kann. Aber damit kann man umgehen. Und Europa stellt sich gerade darauf ein.

Donald Trump droht nicht nur mit Zöllen – er lädt gleichzeitig Firmen aus aller Welt, also auch deutsche, dazu ein, in die USA zu ziehen und dort zu produzieren. Sein Argument: hier seid ihr hinter der Zollmauer, habt günstige Energie und moderate Besteuerung. Was muss aus Ihrer Sicht dringend passieren, um deutsche Industrieunternehmen hier im Land zu halten?

Der Standortwettbewerb hat sich weltweit deutlich verschärft. Deutschland muss bei Energiepreisen, Steuern, Bürokratie und Infrastruktur entschlossen gegensteuern, damit unsere Unternehmen nicht noch stärker ins Ausland abwandern. Diese Themen sind nicht neu - aber sie dulden keinen Aufschub mehr.

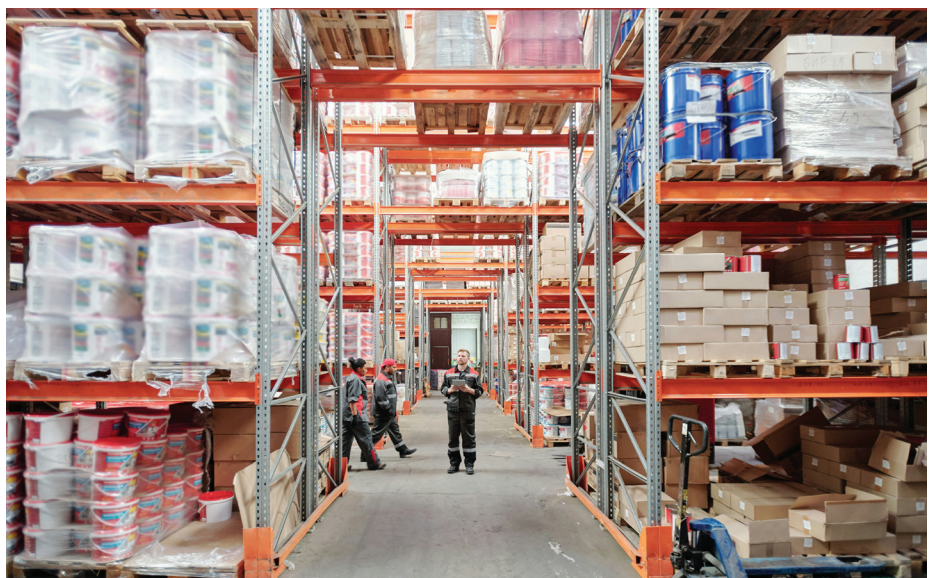
Um es mal konkret zu machen: Die Unternehmenssteuer soll laut Koalitionsvertrag in einem winzigen Schritten sinken – und das erst zum Ende der Legislaturperiode. Würden Sie sagen: So, wie die Situation jetzt ist, sollte die Unternehmenssteuersenkung unbedingt vorgezogen werden?

Ja, natürlich. Deutschland liegt mit einer kombinierten Unternehmenssteuerlast von knapp 30 % im internationalen Vergleich

auf einem der hinteren Plätze. Die USA und viele EU-Länder sind günstiger. Wir werden kein Niedrigsteuerland werden, aber es sollte zumindest gelingen, Deutschland wieder ins Mittelfeld zu bekommen. Ein Satz von 25 % wäre ein realistisches Ziel. Es gibt hier verschiedene Gestaltungsmöglichkeiten: Dazu gehören Maßnahmen wie eine Deckelung der Gewerbesteuer oder beschleunigte Abschreibungen. Entscheidend ist, dass die neue Regierung nicht nur kurzfristig handelt, sondern glaubhaft langfristige Planungssicherheit schafft. Das ist auch wichtig, um verloren gegangenes Vertrauen zurückzugewinnen.

Apropos Vertrauen: Früher gab der Staat Hermesbürgschaften für alle Art von Exporten. Robert Habeck schloss als Wirtschaftsminister eine ganze Reihe von Exportgütern von dieser Förderung aus – nämlich alles, was ihm zu „fossil“ schien. Muss diese Entscheidung von der neuen Regierung kassiert werden?

Das wurde im Wesentlichen unter ideologischen Gesichtspunkten entschieden und hat vielen Unternehmen geschadet. Eine sinnvolle Maßnahme war das nicht. Wir haben als Verband früh einen ‚Hermes-Reset‘ gefordert. Inzwischen sind mit dem Maßnahmenpaket der Bundesregierung und Instrumenten wie flex&cover wichtige Schritte erfolgt: Verfahren werden vereinfacht, Konditionen verbessert und der Zugang zu Exportkreditgarantien erleichtert. Das ist richtig und zeigt, dass die Diskussion notwendig war. Entscheidend bleibt aber, dass Exportförderung dauerhaft risikobasiert, praxisnah und international wettbewerbsfähig ausgestaltet wird.





Sehen Sie in den jüngsten Reformen der Hermesdeckungen eine ausreichende Antwort auf die Kritik des BWA?

Die Reformen gehen in die richtige Richtung. Sie zeigen, dass die Sorgen der exportorientierten Wirtschaft ernst genommen wurden. Aus Sicht des BWA bleibt aber wichtig, die praktische Wirkung genau zu beobachten: Kommen die Erleichterungen tatsächlich bei kleinen und mittleren Unternehmen an? Werden Verfahren spürbar schneller? Und gelingt es, deutsche Unternehmen im internationalen Wettbewerb nicht schlechterzustellen als ihre Konkurrenten? Daran wird sich der Erfolg messen lassen.

Der Schlüsselfaktor schlechthin für eine Volkswirtschaft ist Energie – nicht nur, was den Preis betrifft, sondern auch die Versorgungssicherheit. Der Blackout in Spanien und Portugal hat gezeigt, wie verwundbar Netze sind. Genügt das, was die Bundesregierung auf dem Gebiet Energie tut, um Deutschland wieder zu einem attraktiven Standort zu machen?

Kurzfristig ist das Wichtigste, die Strompreise zu senken und verlässliche Backup-Kapazitäten zu schaffen. Alles, was die Kilowattstunde hierzulande billiger und sicherer verfügbar macht, hilft Unternehmen bei der Standortentscheidung. Wir werden unter der neuen Bundesregierung nicht zur Atomkraft zurückkehren. Aber immerhin forciert man den Bau moderner Gaskraftwerke, um perspektivisch Stromimporte aus dem Ausland zu reduzieren. Das ist sinnvoll. Wir sollten auch

ideologiefrei prüfen, wie wir alternative Energiequellen besser nutzen können. Der Ausbau erneuerbarer Energien muss zwingend mit dem Netzausbau harmonisiert werden. Aber zunächst einmal muss alles getan werden, damit der Strompreis kurzfristig sinkt. Wenn Sie sich das im internationalen Vergleich ansehen: Der industrielle Strompreis in Deutschland liegt aktuell bei 16 bis 18 Cent pro Kilowattstunde - verglichen mit rund 8 Cent in den USA. Damit verlieren wir im Standortwettbewerb. Der Koalitionsvertrag sieht vor, Unternehmen und Verbraucher um mindestens 5 Cent pro Kilowattstunde zu entlasten. Das ist zu begrüßen, reicht aber nicht aus.

Ja, durch die Senkung der Stromsteuer. Groß ist der Effekt nicht.

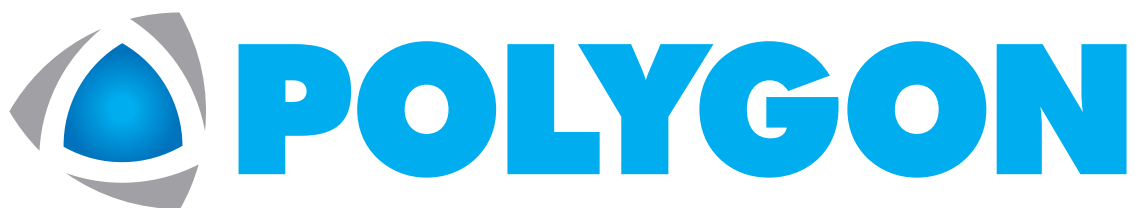
Dass der Industriestrompreis für die Jahre 2026 bis 2028 nun eingeführt werden kann, ist ein wichtiges Signal. Entscheidend ist aber, ob die Entlastung in der Praxis ausreicht, um energieintensive Unternehmen am Standort Deutschland zu halten. Ein Industriestrompreis kann nur Teil einer umfassenderen Standortstrategie sein.

Die Bundesregierung hält am Ausbau zusätzlicher Gaskraftwerkskapazitäten fest und führt damit die bereits in der vergangenen Legislaturperiode eingeleiteten Planungen fort. Dafür wird sie von den Grünen und vielen Verbänden nun als rückständige Fossil-Lobbyistin geschmäht. Hält sie ihren Kurs trotzdem durch?

Die Lage ist so, dass es uns gelingen muss, kurzfristig erhebliche konventionelle Kraftwerksleistung aufzubauen. Die Entscheidung gegen eine Rückkehr zur Kernenergie ist gefallen - auch wenn sie aus Sicht der Versorgungssicherheit Optionen eröffnet hätte. Vor diesem Hintergrund bleibt es notwendig, kurzfristig konventionelle Backup-Kapazitäten aufzubauen und das Beste aus den verbleibenden Möglichkeiten zu machen.

Sie sind alles in allem dann optimistisch, dass 'Made in Germany' nach wie vor eine weltweite Marke bleibt? Der frühere CEO von BASF meinte, sein Unternehmen verdiene an allen Standorten in der Welt Geld, nur nicht in Ludwigshafen. 'Made in Germany' ist also nicht nur eine Frage der Qualität, sondern auch der Kosten.

Es ist ein gutes Zeichen, dass wir in Ansätzen eine Rückkehr zur Realpolitik wahrnehmen. Wir haben über internationale Handelsabkommen gesprochen und über die Notwendigkeit der Rückkehr zu einer interessengeleiteten Diplomatie, wir sprachen über Standortkriterien wie Energie, Steuern, Bürokratie und Infrastruktur, und darüber, wie entscheidend es ist, dass wir den Anschluss nicht verlieren und unsere Wettbewerbsfähigkeit erhalten. Die neue Bundesregierung muss jetzt liefern - rasch, entschlossen und verlässlich. Wenn sie das tut und das Nötige konsequent umsetzt, kann Deutschland als Wirtschaftsstandort wieder Tritt fassen. Das Zeitfenster dafür ist allerdings begrenzt.



Sanierung von Brand- und Wasserschäden

Primo+ Der Premium-Service für
Industrie- und Gewerbekunden

- Reduzierung von Betriebsunterbrechungen
- Erweiterung/Optimierung des Notfallplans
- Exklusive Service-Hotline
- Vordefinierte Ansprechpartner
- Schneller Informationsfluss
- Separate (Groß-) Schadenlogistik
- Kurze Planungs- und Rüstzeiten
- Auflagenkonformität



Wir machen das für Sie.

24h: kostenfreier Service
 **0800.840 850 8**

www.polygon-deutschland.de

Die Golfstaaten als Zukunftsmärkte

Warum deutsche Unternehmen die Region strategisch neu bewerten sollten

Dr. Jeremias Kettner



Dr. Jeremias Kettner ist Unternehmer, Investor und Experte für internationale Geschäftsbeziehungen mit Schwerpunkt Golfstaaten. Als Gründer von East West Bridges begleitet er Unternehmen, Investoren und Institutionen bei Markteintritt, Geschäftsentwicklung und strategischen Partnerschaften in der GCC-Region. Seine Arbeit verbindet Marktintelligenz, Wirtschaftsdiplomatie und Investitionsexpertise mit einem internationalen Netzwerk in Europa, Nordamerika und dem Nahen Osten.

Die wirtschaftliche Landkarte der Welt verändert sich rasant. Während Europa mit schwachem Wachstum, hohen Energiekosten und zunehmender Regulierung ringt, entwickeln sich die Staaten des Golfkooperationsrates (GCC) zu einer der dynamischsten Wirtschaftsregionen der Welt. Bahrain, Kuwait, Oman, Katar, Saudi-Arabien und die Vereinigten Arabischen Emirate investieren mit enormem Tempo in Industrie, Infrastruktur, Digitalisierung, Energie und Zukunftstechnologien. Für deutsche Unternehmen entstehen dadurch Märkte, die weit über ihre traditionelle Rolle als Energieproduzenten hinausgehen.

Die geopolitischen Spannungen des Sommers 2026 haben zugleich deutlich gemacht, wie eng wirtschaftliche Chancen und politische Risiken in der Golfregion miteinander verbunden sind. Die Ereignisse rund um

den Iran, die zeitweise Unsicherheit über die Sicherheit der Straße von Hormus und die Auswirkungen auf internationale Lieferketten haben den Blick vieler Unternehmen geschärft. Paradoxiertweise mindert dies die Attraktivität der Region jedoch nicht – vielmehr wächst ihre strategische Bedeutung. Wer seine internationalen Lieferketten diversifizieren und in dynamischen Wachstumsmärkten präsent sein will, kommt an den Golfstaaten künftig kaum vorbei.

Vom Rohstoffexporteur zum Innovationsstandort

Das Bild der ölreichen Monarchien wird der wirtschaftlichen Realität längst nicht mehr gerecht. Die Golfstaaten verfolgen ambitionierte Transformationsstrategien, um ihre Volkswirtschaften unabhängiger von fossilen Rohstoffen aufzustellen. Saudi-Arabien treibt mit der Vision 2030 eines der weltweit größten Modernisierungsprogramme voran. Mit Projekten wie NEOM entstehen neue Industrie-, Technologie- und Forschungsstandorte, die internationale Unternehmen gezielt einbinden.

Auch die Vereinigten Arabischen Emirate entwickeln sich konsequent zu einem Innovationszentrum für Künstliche Intelligenz, FinTech, Raumfahrt und digitale Wirtschaft. Katar investiert in Smart-City-Konzepte wie Lusail City, in nachhaltige Infrastruktur und moderne Stadtentwicklung. Oman setzt auf Logistik, maritime Wirtschaft und Tourismus, während Kuwait Milliardenbeträge in den Ausbau seiner Verkehrs- und Gesundheitsinfrastruktur investiert.

Für deutsche Unternehmen ergeben sich daraus hervorragende Marktchancen – insbesondere in den Bereichen Maschinenbau, Energie- und Umwelttechnik, Infrastruktur, Automatisierung, Medizintechnik sowie intelligente Stadtentwicklung. Gesucht werden dabei nicht nur einzelne Produkte, sondern integrierte Lösungen, technologische Partnerschaften und langfristige Kooperationen.

Technologie allein reicht nicht

Trotz ihrer hervorragenden Reputation tun sich viele deutsche Unternehmen schwer, das Potenzial der Golfregion vollständig auszuschöpfen. Das liegt selten an der Qualität ihrer Produkte. Deutsche Ingenieurskunst,

Präzision und Zuverlässigkeit genießen in den GCC-Staaten unverändert hohes Ansehen. Ausschlaggebend sind häufig andere Faktoren: Geschwindigkeit, Präsenz und die Fähigkeit, langfristige Beziehungen aufzubauen.

Geschäftsentscheidungen werden in der Golfregion vielfach nicht allein anhand technischer Spezifikationen oder des günstigsten Angebots getroffen. Persönliches Vertrauen, Kontinuität und die Überzeugung, einen verlässlichen Partner an der Seite zu haben, spielen eine mindestens ebenso wichtige Rolle. Wer glaubt, einen Markt dieser Größenordnung mit gelegentlichen Delegationsreisen oder einer standardisierten Europastrategie erschließen zu können, unterschätzt die Besonderheiten der Region. Ein häufig zitiertes Beispiel aus der Praxis zeigt dies eindrucksvoll: Ein deutscher Automobilzulieferer verlor trotz technologischer Überlegenheit einen Millionenauftrag, weil es ihm nicht gelungen war, eine belastbare persönliche Beziehung zu den entscheidenden Ansprechpartnern aufzubauen. Die Konkurrenz verstand den Markt besser – nicht technologisch, sondern kulturell.

Gerade darin liegt für deutsche Unternehmen eine wichtige Erkenntnis. Der entscheidende Wettbewerbsvorteil entsteht heute nicht mehr ausschließlich im Entwicklungszentrum oder auf der Werkbank, sondern ebenso am Verhandlungstisch. Wer bereit ist, Zeit in Beziehungen zu investieren, lokale Partner ernst zu nehmen und dauerhaft vor Ort präsent zu sein, verbessert seine Erfolgschancen erheblich.

Der Wettbewerb kommt längst nicht mehr aus Europa

Hinzu kommt eine Entwicklung, die viele deutsche Unternehmen noch immer unterschätzen: Der Wettbewerb in den Golfstaaten wird heute maßgeblich von Asien geprägt. China hat seine wirtschaftliche Präsenz in der Region in den vergangenen Jahren konsequent ausgebaut. Im Rahmen der Belt-and-Road-Initiative entstanden enge wirtschaftliche Beziehungen, insbesondere in den Bereichen Energie, Hafenlogistik, Digitalisierung und Infrastruktur. Chinesische Unternehmen überzeugen dabei nicht nur durch wettbewerbsfähige Preise. Sie bieten häufig Komplettlösungen an – von der



Finanzierung über Planung und Bau bis hin zum langfristigen Betrieb.

Auch südkoreanische Unternehmen haben sich in zahlreichen Großprojekten einen hervorragenden Ruf erarbeitet. Sie gelten als schnell, flexibel und äußerst umsetzungsstark. Hinzu kommen zunehmend indische Unternehmen, die aufgrund ihrer historischen und wirtschaftlichen Verbindungen in die Golfregion insbesondere in den Bereichen IT, Dienstleistungen und Industrie kontinuierlich Marktanteile gewinnen.

Während deutsche Unternehmen häufig Monate oder Jahre in Marktanalysen und Entscheidungsprozesse investieren, schaffen asiatische Wettbewerber oftmals sehr früh Fakten. Sie sind präsent, wenn Projekte entstehen, pflegen ihre Netzwerke kontinuierlich und begleiten Investitionsvorhaben über viele Jahre hinweg. Geschwindigkeit wird damit zunehmend zu einem Wettbewerbsfaktor. Dennoch wäre es ein Fehler, daraus den Schluss zu ziehen, Deutschland verliere zwangsläufig den Anschluss. Im Gegenteil: Deutsche Unternehmen verfügen über Stärken, die in der Region außerordentlich geschätzt werden – Qualität, Innovationskraft, Zuverlässigkeit und langfristige Partnerschaft. Entscheidend ist jedoch, diese technischen Stärken mit größerer Marktpräsenz, unternehmerischer Flexibilität und einem tieferen Verständnis der regionalen Geschäftskultur zu verbinden.

Die Region investiert langfristig – auch in Deutschland

Dass die Golfstaaten heute weit mehr sind als attraktive Absatzmärkte, zeigt sich zunehmend auch in ihrem Investitionsverhalten. Sie treten immer stärker als strategische Investoren auf und interessieren sich gezielt für industrielle Kompetenz, Technologie und Innovation.

Ein prominentes Beispiel ist die Übernahme des deutschen Chemiekonzerns Covestro durch die Abu Dhabi National Oil Company (ADNOC). Die Transaktion hat eindrucksvoll verdeutlicht, dass die Golfstaaten nicht allein Kapital exportieren, sondern gezielt industrielle Wertschöpfung und technologisches Know-how erwerben wollen. Gleichzeitig investieren die Staaten der Region weiterhin in großem Umfang in ihre eigene wirtschaftliche Transformation. Projekte wie die Ghasha-Konzession in Abu Dhabi stehen exemplarisch für milliarden-schwere Investitionen in Energie, Industrie und künftig auch Wasserstoffwirtschaft. Unternehmen wie Siemens begleiten diese Entwicklung als Technologiepartner – unter anderem bei Energieprojekten in Katar sowie der Modernisierung der Strominfrastruktur in Oman.

Diese Beispiele zeigen: Die Golfregion sucht keine kurzfristigen Lieferanten. Gesucht werden Unternehmen, die bereit sind, Verantwortung zu übernehmen, Innovation einzubringen und langfristig Teil der wirtschaftlichen Entwicklung zu werden.

Mehr als ein Exportmarkt

Die Golfstaaten sind heute weit mehr als attraktive Absatzmärkte. Sie entwickeln sich zu Investoren, Technologiepartnern und Impulsgebern einer neuen Wirtschaftsordnung. Wer die Region noch immer ausschließlich durch die Brille von Öl und Gas betrachtet, unterschätzt die Dynamik, mit der sich dort neue Industrie-, Innovations- und Finanzzentren entwickeln.

Für deutsche Unternehmen eröffnet sich daraus die Chance, ihre technologische Stärke in langfristige Partnerschaften zu überführen. Voraussetzung dafür ist allerdings ein Perspektivwechsel. Erfolgreich

wird nicht sein, wer ausschließlich Produkte exportieren möchte, sondern wer bereit ist, gemeinsam mit Partnern vor Ort Wertschöpfung zu schaffen, Wissen zu teilen und langfristige Verantwortung zu übernehmen. Die geopolitischen Spannungen des Jahres 2026 haben die Verwundbarkeit globaler Lieferketten erneut vor Augen geführt. Gleichzeitig haben sie verdeutlicht, dass wirtschaftliche Diversifizierung und belastbare internationale Partnerschaften für Unternehmen zunehmend zu einem strategischen Erfolgsfaktor werden. Gerade deshalb gewinnen die Golfstaaten weiter an Bedeutung – nicht trotz, sondern auch wegen ihrer geopolitischen Schlüsselrolle zwischen Europa, Asien und Afrika.

Für Deutschland bietet sich hier eine besondere Chance. Deutsche Unternehmen genießen in der Region unverändert einen hervorragenden Ruf. Qualität, Innovationskraft und Verlässlichkeit sind Werte, die geschätzt werden. Entscheidend wird jedoch sein, diese Stärken künftig mit größerer Geschwindigkeit, kultureller Kompetenz und einer dauerhaften Präsenz in den Märkten zu verbinden.

Wer die Golfstaaten heute als strategischen Partner versteht und nicht nur als Absatzmarkt, liegt richtig. Für deutsche Unternehmen werden die Golfstaaten künftig nicht nur ein Absatzmarkt sein, sondern zunehmend ein strategischer Partner für Investitionen, Innovation und industrielle Zusammenarbeit. Wer diese Entwicklung frühzeitig erkennt, verschafft sich einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil.



Indiens urbane Mobilität

Warum urbane Seilbahnen zum Zukunftsmarkt werden

Detlef Milkereit



Detlef Milkereit ist Diplom-Kaufmann und Geschäftsführer der Milkereit & Co. Unternehmensgruppe in Neuss. Seit über 30 Jahren begleitet er mittelständische Unternehmen in Fragen der Vermögenssicherung, Finanzierung und internationalen Geschäftsentwicklung. Darüber hinaus engagiert er sich im Bereich der internationalen Wirtschaftskooperation.

Indien gehört zu den dynamischsten Infrastrukturmärkten der Welt. Das Land investiert in den kommenden Jahren Milliardenbeträge in den Ausbau seiner Verkehrs- und Versorgungsinfrastruktur. Mit der fortschreitenden Urbanisierung wachsen insbesondere die Anforderungen an leistungsfähige, nachhaltige und flächensparende Mobilitätslösungen. Urbane Seilbahnen entwickeln sich dabei zunehmend von einer Nischenanwendung zu einem ernstzunehmenden Bestandteil moderner Stadtplanung.

Ein Projekt mit besonderer Signalwirkung entsteht derzeit in Varanasi. Die Millionenstadt am Ganges gilt nicht nur als eines der wichtigsten religiösen Zentren Indiens, sondern auch als Paradebeispiel für die Herausforderungen historisch gewachsener Städte. Enge Straßenzüge, hohe Verkehrsbelastung und begrenzte Erweiterungsmöglichkeiten machen klassische Infrastrukturmaßnahmen schwierig. Eine urbane

Seilbahn bietet hier eine effiziente und vergleichsweise flächensparende Alternative. Mit den erfolgreich abgeschlossenen Testfahrten befindet sich das Projekt inzwischen in der finalen Phase vor der Inbetriebnahme und gilt bereits heute als Referenzprojekt für weitere urbane Seilbahnvorhaben in Indien. Für europäische Unternehmen zeigt dieses Beispiel eindrucksvoll, welche Chancen der indische Markt bietet. Gleichzeitig macht es deutlich, dass technologische Kompetenz allein für einen erfolgreichen Markteintritt nicht ausreicht. Ebenso entscheidend sind belastbare Partnerschaften und ein tiefes Verständnis der lokalen Marktbedingungen. Ein Beispiel hierfür ist die Zusammenarbeit zwischen der Bartholet AG aus der Schweiz und der indischen Vishwa Samudra Group. Beide Unternehmen arbeiten beim Seilbahnprojekt in Varanasi zusammen. Vermittelt wurde diese Partnerschaft durch die Netzwerk Aussenwirtschaft GmbH, die als Mitglied und Repräsentant des BWA im Rheinland seit mehreren Jahren Unternehmen beim Aufbau wirtschaftlicher Beziehungen in Indien begleitet.

Das Projekt verdeutlicht zugleich den Wandel des indischen Infrastrukturmärktes. Gefragt sind heute nicht mehr ausschließlich einzelne Produkte oder technische Komponenten. Gesucht werden integrierte Lösungen, langfristige Kooperationen und Partner, die komplexe Projekte gemeinsam mit lokalen Unternehmen entwickeln und umsetzen können.

Die Marktperspektiven sind entsprechend groß. Indien investiert jährlich dreistellige Milliardenbeträge in den Ausbau seiner Infrastruktur. Urbane Mobilität, Schienenverkehr, Energieversorgung, Logistik und Smart-City-Konzepte zählen zu den wichtigsten Wachstumsfeldern. Allein im Bereich urbaner Seilbahnen befinden sich zahlreiche weitere Projekte in Planung, sodass sich insbesondere für europäische Technologieunternehmen neue Geschäftsmöglichkeiten eröffnen.

Für deutsche und europäische Unternehmen ergeben sich daraus attraktive Perspektiven. Qualität, Ingenieurkompetenz und innovative Technologien genießen in Indien weiterhin einen hervorragenden Ruf. Erfolgreich werden jedoch vor allem diejenigen Unternehmen sein, die frühzeitig

lokale Partnerschaften aufbauen, dauerhaft Präsenz zeigen und bereit sind, den indischen Markt langfristig zu entwickeln.

Die Netzwerk Aussenwirtschaft GmbH hat ihre Aktivitäten in den vergangenen Jahren konsequent ausgebaut und ist heute unter anderem in Indien, Singapur, den Vereinigten Arabischen Emiraten und Bulgarien vertreten. Mit einem Büro in Delhi begleitet sie Unternehmen beim Markteintritt, bei der Entwicklung lokaler Kooperationen sowie bei der Umsetzung grenzüberschreitender Infrastrukturprojekte.

Das Beispiel Varanasi zeigt, welche Rolle internationale Netzwerke für den Erfolg europäischer Unternehmen spielen können. Wo technologische Kompetenz, lokale Marktkennntnis und verlässliche Partnerschaften zusammenkommen, entstehen Projekte mit Vorbildcharakter – und zugleich neue Chancen in einem der bedeutendsten Zukunftsmärkte der Welt.



INOMEDIA GROUP

INNOVATION UND WIRTSCHAFT



Die **Inomedia Group** mit Sitz in Berlin ist ein zukunftsorientiertes Unternehmen, das sich auf die Entwicklung und Umsetzung innovativer Projekte in den Bereichen Energie, Umwelt, Infrastruktur, Digitalisierung und nachhaltige Gebäudekonzepte spezialisiert hat.

Als Projektentwickler verfolgt das Unternehmen das Ziel, Lösungen zu schaffen, die ökologisch, wirtschaftlich und gesellschaftlich verantwortungsvoll sind – stets mit Blick auf die Herausforderungen von morgen, sowohl in eigenen Projekten als auch in Projekten, die dem Unternehmen anvertraut werden.

Darüber hinaus übernimmt Inomedia die Betreuung und Entwicklung von Start-ups, insbesondere im industriellen Sektor, und unterstützt diese bei der Markteinführung von Produkten, der Skalierung sowie der strategischen Ausrichtung.

UNTERNEHMENS- PHILOSOPHIE



Die **Inomedia Group** versteht sich als Netzwerkplattform und Quelle der Inspiration.



Durch ihr breites Netzwerk aus Experten, Partnerunternehmen und wirtschaftlichen Institutionen arbeitet das Unternehmen lösungsorientiert und interdisziplinär.



Transparenz, Innovationskraft und praxisnahe Umsetzung stehen dabei stets im Mittelpunkt des Handelns.

AKTUELLE PROJEKTE UND SCHWERPUNKTBEREICHE

Derzeit ist die Inomedia Group an einer Vielzahl wertschöpfender Projekte beteiligt, darunter:



SOLARENERGIE

Entwicklung und Integration effizienter Photovoltaiklösungen.



DOLOMITVERARBEITUNG

Nachhaltige Nutzung mineralischer Rohstoffe.



WASSERTECHNOLOGIEN

Innovative Ansätze zur Wasseraufbereitung und Wassernutzung.



RECYCLING

Verarbeitung von Black Mass aus Batterien zur Rückgewinnung von Rohstoffe.



BIOMASSE

Nutzung von Zellulose zur Energieerzeugung/Materialrückgewinnung.



WÄRMEPUMPEN

Vertrieb & Planung von Wärmepumpenlösungen für industrielle und private Anwendungen.

MULTIMEDIA-EINBLICKE



Interessierte können unsere Website besuchen:

www.ino-media-group.com

dort finden sie verschiedene Videos zu einzelnen Projekten und erhalten einen direkten Einblick in die Arbeit und Vision unseres Unternehmens.

FAZIT



Mit einem klaren Fokus auf Wirtschaftlichkeit und Innovation ist die Inomedia Group ein verlässlicher Partner für anspruchsvolle Projektentwicklungen. Wer nach zukunftssicheren Lösungen sucht, findet bei uns Kompetenz, Kreativität und ein starkes Netzwerk – alles aus einer Hand.



WWW.INO-MEDIA-GROUP.COM

Japan - Schlüsselpartner in einer multipolaren Weltordnung

Ein Plädoyer für eine engere deutsch-japanische Zusammenarbeit

Michael Müller



Regierender Bürgermeister von Berlin a. D.,
MdB und Vorsitzender der Deutsch-Japanischen
Parlamentariergruppe des Deutschen
Bundestages 2022–2025

Bereits als Regierender Bürgermeister von Berlin habe ich den Kontakt nach Japan gepflegt - die Städtepartnerschaft mit Tokio hat dieses Jahr ihr 30. Jubiläum gefeiert und gehört zu den besonders engen und gut funktionierenden. Auch als Mitglied des Auswärtigen Ausschusses und Vorsitzender der Deutsch-Japanischen Parlamentariergruppe, habe ich mehrere Reisen nach Japan unternommen und empfangen umgekehrt regelmäßig japanische Gesprächspartner aus Politik, Wirtschaft und Gesellschaft in Berlin. Besonders wichtig für die Beziehungen, die mir ein persönliches Anliegen sind, ist auch das jährlich abwechselnd in Tokio und Berlin stattfindende, Deutsch-Japanische Forum.

Deutschland steht vor der großen Herausforderung, eine neue Rolle in der Zeitenwende und der sich schnell verändernden Weltlage zu finden. Aufgrund der geopolitischen Veränderungen rückt besonders der pazifische Raum in den Fokus. Die historisch gewachsene Beziehung zu Japan nimmt bei der Suche nach strategischen Partnern in der Region eine herausgehobene Stellung ein. Der Pazifik wird eines der Zentren der neuen multipolaren Weltordnung sein. Die Region

umfasst nicht nur zwei Drittel der Weltbevölkerung und fünf Nuklearmächte, sondern wird laut Prognosen der Asian Development Bank bis 2050 rund die Hälfte des globalen Bruttoinlandsprodukts erwirtschaften. Für Deutschland ist Japan als Partner von großer Bedeutung, wenn es darum geht, den Wandel der Weltordnung aktiv mitzugestalten. Beide Länder haben viel gemeinsam: Sie teilen die Werte von Demokratie, Rechtsstaatlichkeit und das Ziel einer regelbasierten internationalen Ordnung. Zudem stehen sie vor ähnlichen wirtschaftlichen, technologischen und sicherheitspolitischen Herausforderungen. Mit dem russischen Angriffskrieg wurde die Sicherheitsarchitektur Europas grundlegend erschüttert. Deutschland, das sich Jahrzehnte auf eine friedenssichernde Ordnung und wirtschaftliche Verflechtungen verlassen konnte, musste sein außenpolitisches Handeln grundsätzlich neu anpassen. Japan befindet sich in einer ähnlichen Lage. Angesichts des als zunehmend bedrohlich wahrgenommenen Verhaltens des Nachbarn China baut Japan seine sicherheitspolitischen Partnerschaften aus. Auch mit Deutschland gibt es eine intensiviertere militärische Kooperation. Im Januar 2024 ermöglichte dies den Abschluss des ersten bilateralen Streitkräfteabkommens (ACSA).

Der Besuch von Bundeskanzler Olaf Scholz in Tokio im Jahr 2022 war ein klares Bekenntnis für diese neue strategische Ausrichtung. Es war die erste große Auslandsreise des Bundeskanzlers. 2023 wurden erstmalig gemeinsame Regierungskonsultationen zwischen Japan und Deutschland einberufen – ein Zeichen für den Willen, die Zusammenarbeit auf allen Ebenen auszubauen und eine Anerkennung der Bedeutung Japans als Stabilitätsfaktor im Pazifischen Raum.

Die Beziehungen zwischen Japan und Deutschland sind nicht nur außen- und sicherheitspolitischer Natur. Sie zeichnen sich durch einen historisch tief verwurzelten gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Austausch aus. 2021 begingen Deutschland und Japan das 160. Jubiläum der Aufnahme diplomatischer Beziehungen: Am 24.1.1861 unterzeichneten Japan und Preußen einen Vertrag über Freundschaft, Schifffahrt und Handel und legten damit den Grundstein für die bis heute andauernden intensiven Beziehungen.

Nach dem Ersten Weltkrieg, in dem sich Japan und Deutschland feindselig gegenüberstanden, kam es zu einer Wiederannäherung, besonders im kulturellen Bereich. Es kam zum Abschluss eines Kulturabkommens und zur Gründung diverser kultureller Institutionen. Nach dem Zweiten Weltkrieg folgte auf das deutsche Wirtschaftswunder das Japanische. Damit einher gingen die Wiederaufnahme und der Ausbau des wirtschaftlichen, kulturellen und wissenschaftlichen Austauschs. Japan ist heute Deutschlands zweitgrößter Handelspartner in Asien und einer der wichtigsten überhaupt. Rund 1.800 japanische Unternehmen sind in Deutschland tätig, eine Zahl, die nicht nur die enge wirtschaftliche Zusammenarbeit widerspiegelt, sondern auch die enge Verflechtung der beiden Gesellschaften. Darüber hinaus ist der Austausch in Wissenschaft und Forschung von großer Bedeutung. Beide Länder haben ein starkes Interesse an der Förderung von Innovation und technologischer Entwicklung. Deutschland verfügt beispielsweise über umfassendes Know-how in den Bereichen Windenergie und Maschinenbau, während Japan weltweit führend bei Wasserstofftechnologien und in der Robotik ist. Durch die verstärkte Zusammenarbeit in diesen Bereichen können beide Länder von den Stärken des jeweils anderen profitieren und ihre Positionen in der globalen Wirtschaft festigen. Nicht zu vergessen ist zudem der vielfältige kulturelle Austausch, der eine wichtige Brücke zwischen den beiden Ländern darstellt. Er fördert das gegenseitige Verständnis und stärkt die Partnerschaft auf einer zwischenmenschlichen Ebene.

Beide Länder sehen sich aber auch ähnlichen Herausforderungen gegenüber. Dazu gehören der demografische Wandel, die nachhaltige Energie- und Rohstoffversorgung, Digitalisierung und die technologische Souveränität. Deutschland und Japan haben sich dem Ziel verpflichtet, ihre Wirtschaft nachhaltig zu transformieren sowie den CO₂-Ausstoß drastisch zu senken und sind Vorreiter in der Entwicklung und Implementierung grüner Technologien. Japan und Deutschland sind zudem als stark exportorientierte Wirtschaften gleichermaßen stark auf eine stabile und auf eine auf transparenten Regeln für alle basierende internationale Ordnung angewiesen. Gerade in einer Zeit zunehmender

geopolitischer Unsicherheiten gibt es ein geteiltes Interesse daran, dass alle Staaten gleichermaßen sicherstellen, dass ihre Lieferketten stabil bleiben und technologische Innovationen vor unerlaubtem Zugriff geschützt sind. Dies wird nicht nur die Wirtschaftsbeziehungen prägen, sondern auch weiterhin zu einer engeren Zusammenarbeit in den Bereichen Sicherheit und Technologie führen.

Hinzu kommt die gemeinsame Verpflichtung, zur Lösung globaler Herausforderungen und zur Sicherung von Frieden und Stabilität in Krisenherden beizutragen. Es ist ein beidseitiges Interesse, im Kontext der sich wandelnden Weltordnung an der bestehenden Partnerschaft festzuhalten und sie

weiter auszubauen. Beide Länder können durch eine vertiefte Zusammenarbeit nicht nur ihre nationale Sicherheit stärken, sondern auch zur Stabilität einer zunehmend multipolaren Welt beitragen. Diese daraus resultierende strategische Partnerschaft wird in den kommenden Jahren entscheidend sein, um die Werte der Demokratie, der Rechtsstaatlichkeit und des freien Handels zu verteidigen.

Die historische Freundschaft beider Länder bildet eine hervorragende Grundlage, um gemeinsam globale Herausforderungen zu bewältigen. Sie ist eine Erfolgsgeschichte, die von beiden Seiten weitergeführt, gestärkt und intensiviert werden sollte. Es ist daher ein positives Zeichen, dass wir trotz innen-

politischer Veränderungen nach den Wahlen in Japan weiterhin davon ausgehen können, dass Japan den außenpolitischen Kurs der engen Zusammenarbeit mit Deutschland und Europa weiterverfolgt. Auch in Deutschland gibt es, unabhängig vom Ausgang der anstehenden Wahlen, einen parteiübergreifenden Konsens über die hohe Bedeutung der Beziehungen zu Japan.

Bei dem Gruppenfoto handelt es sich um eine Aufnahme des Deutsch-Japanischen Forums aus dem vergangenen Jahr in Berlin.



Kolumbien, das Land der Schönheit

Zwischen wirtschaftlicher Dynamik, Innovation und kultureller Vielfalt

Victor Bautista



Leiter der ProColombia-Repräsentanz für Deutschland sowie Zentral- und Osteuropa

In den bilateralen Beziehungen zwischen Deutschland und Kolumbien war das Jahr 2023 aufgrund der geopolitischen Lage und der übereinstimmenden Interessen beider Länder eines der wichtigsten Jahre. Es fand ein intensives Programm von Regierungsbesuchen statt, darunter ein Staatsbesuch des Präsidenten der Republik Kolumbien, Gustavo Petro, in Deutschland sowie Besuche des ehemaligen deutschen Vizekanzlers Robert Habeck und des ehemaligen deutschen Landwirtschaftsministers Cem Özdemir in Kolumbien.

Die wirtschaftliche Investitionsagenda zwischen den beiden Ländern konzentriert sich auf die Entwicklung des Energiesektors mit besonderem Schwerpunkt auf grünem Wasserstoff, da Kolumbien bei der Produktion dieses Elements wettbewerbsfähig ist und Deutschland bis 2030 zwei Drittel seines potenziellen Bedarfs an diesem Produkt importieren muss. Nach Angaben der Internationalen Agentur für Erneuerbare Energien (IRENA) wird Kolumbien bis 2050 den viertgünstigsten Preis für die Produktion dieses Energievektors haben, mit einem prognostizierten Wert zwischen 0,8 und 1,1 USD pro Kilogramm.

Um die richtigen Bedingungen für Unternehmer zu schaffen, haben beide Länder

Vereinbarungen unterzeichnet, die die Entwicklung dieses Sektors erleichtern. So gibt es beispielsweise eine Vereinbarung mit der Fraunhofer-Gesellschaft und ihrem ISE-Institut, die eine technische Studie über die Entwicklung von Power to X in Kolumbien beinhaltet (Prozess der Umwandlung von Strom/Energie in nachhaltige ökologische Produkte). Darüber hinaus haben die Staatsoberhäupter beider Länder einen hochrangigen Ausschuss für die gemeinsame Entwicklung der Industrie in Kolumbien eingesetzt. Deutsche Unternehmen haben damit eine führende Rolle im Energiesektor übernommen; mehr als 20 Investmentgesellschaften sind an diesem Prozess beteiligt. Diese Initiativen zeigen das Engagement Deutschlands und Kolumbiens für Nachhaltigkeit, das sich auch in ihrem bilateralen Handel widerspiegelt. Deutschland ist ein traditioneller Partner Kolumbiens und der viertgrößte Abnehmer von kolumbianischen Agrarexporten. Im Jahr 2023 initiierten das kolumbianische Ministerium für Handel, Industrie und Tourismus, ProColombia und das EU-Programm Green AL-INVEST ein Kooperationsprojekt zur Entwicklung eines nachhaltigen Exportangebots. Im Rahmen seiner Internationalisierungsstrategie hat Kolumbien der Unterstützung nachhaltiger Exportpraktiken im agroindustriellen Sektor Priorität eingeräumt, insbesondere in den Teilssektoren Kaffee, Kakao, Rohrzucker, Blumen, Frischobst und natürliche Zutaten. Bis 2023 wurden Ausfuhren von Agrar- und

Ernährungsprodukten im Wert von 348 Mio. USD nach Deutschland registriert, und es werden große Geschäftsmöglichkeiten für kolumbianische KKMU angesichts eines nachhaltigen und verantwortungsvollen Handels erwartet.

Die Exportförderungsstrategie zielt nicht nur darauf ab, Produkte mit positiven Auswirkungen auf die Umwelt anzubieten, sondern auch mehr Geschäftsmöglichkeiten für kleine und mittelständische Unternehmer zu schaffen und die Zusammenarbeit zwischen Regierung und Unternehmen in Bezug auf Motivation und Ausbildung zu stärken. So waren im Jahr 2023 57 % der von ProColombia unterstützten Unternehmen, die nach Deutschland exportieren, KKMU. Die globale Situation hat den kolumbianischen Unternehmen auf dem deutschen Markt neue Möglichkeiten zur Diversifizierung des kolumbianischen Exportangebots eröffnet. In diesem Sinne ist es nur angemessen, Deutschland als den weltweit führenden Importeur von Haushaltswaren anzuerkennen; dieser Sektor stellt eine große Chance für das kolumbianische Angebot dar.



PROCOLOMBIA

EXPORTE TOURISMUS INVESTITIONEN & LANDESMARKE

Auf dem Markt für medizinischen Cannabis hat Kolumbien mit der Vermarktung von medizinischen Cannabisextrakten im Rahmen der Zertifizierung der Guten Herstellungspraxis der Europäischen Union (EU-GMP) begonnen, eine Gelegenheit, die alternative Behandlung von Krankheiten und Schmerzen für Patienten zu verbessern. Andere relevante Sektoren in Kolumbiens Exportdiversifizierungsstrategie sind Kunsthandwerk und Industrie 4.0-Dienstleistungen.

Ebenso hat die Nachhaltigkeit eine wichtige Rolle für das Wachstum des Tourismussektors in Kolumbien gespielt und historische Zahlen vorgelegt. Nach Angaben von Migración Colombia registrierte das Land im Jahr 2024 mit rund 6,8 Millionen internationalen Besuchern einen neuen historischen Höchststand. Die Entwicklung setzte sich auch 2025 fort und bestätigt den Tourismus als einen der dynamischsten Wirtschaftszweige des Landes.

Kolumbien, **das Land der Schönheit**, hat unter anderem Naturlandschaften, kulturelle Vielfalt, gastronomischen Reichtum und die Herzlichkeit seiner Menschen zu bieten. Kolumbien fördert einen integrativen, nachhaltigen Tourismus mit internationaler Ausstrahlung. Es ist erwähnenswert, dass Kolumbien eines der 12 Länder der Welt ist, die eine nachhaltige Tourismuspolitik verfolgen, was sogar dazu geführt hat, dass das Land zum ersten Mal zur Nachhaltigkeitswoche der Vereinten Nationen eingeladen wurde. Während des hochrangigen Treffens zum nachhaltigen Tourismus wurden die Fortschritte und Erfolgsgeschichten im Rahmen dieser Politik vorgestellt.

Kolumbien ist pro Quadratkilometer das Land mit der größten biologischen Vielfalt der Welt. Es hat weltweit die meisten Orchideen, die zweitmeisten Amphibien, Schmetterlinge und Süßwasserfische, die drittmeisten Palmen und Reptilien und die viertmeisten Säugetiere. Kolumbien verfügt außerdem über Moore, Wälder, Feuchtgebiete, Flüsse, Seen und Mangroven sowie andere Ökosysteme. Im Jahr 2024 wurde Kolumbien mit 1.558 Arten als weltweit führendes Land für die Vogelbeobachtung anerkannt und übertraf damit Peru, Brasilien, Ecuador und Indien bei der jüngsten Zählung durch das Ornithology Lab der Cornell University (USA).

Damit die Reisenden diesen großen natürlichen Reichtum genießen können,

hat Kolumbien Fortschritte bei seiner Anbindung an die Welt gemacht. Kolumbien erreichte 2025 seine bislang höchste internationale Luftverkehrsanbindung. Über 30 internationale Fluggesellschaften verbinden 11 kolumbianische Städte direkt mit 31 Ländern und 60 internationalen Destinationen. Zu den bedeutenden internationalen Verbindungen gehört die Emirates-Strecke Dubai–Miami–Bogotá, die Kolumbiens globale Erreichbarkeit weiter verbessert hat. Darüber hinaus hat auch die Tagungsbranche eine hervorragende Leistung gezeigt. Kolumbien zählt inzwischen zu den führenden MICE-Destinationen Lateinamerikas. Im ICCA-Ranking 2024 belegte das Land Platz 3 in Lateinamerika und Platz 34 weltweit bei internationalen Verbandskongressen.

Schließlich profitiert der Tourismussektor auch von der privilegierten geografischen Lage Kolumbiens am Pazifik und am Atlantik mit seinen 10 Hafengebieten. Die Kreuzfahrtindustrie in Kolumbien hat in den letzten Jahren einen bemerkenswerten Aufschwung erlebt, und in diesem Bereich bestehen auch enge Beziehungen zu Deutschland. Im November 2023 empfing die Stadt Buenaventura (Pazifik) ihr erstes Kreuzfahrtschiff mit rund 400 internationalen Passagieren an Bord. Es handelte sich um die MS Hamburg der deutschen Reederei Plantours Cruises, einem der wichtigsten Flussreiseveranstalter in Europa.

Die Beziehungen im maritimen Bereich zwischen den beiden Ländern gehen über den Tourismus hinaus. Im Marinesektor gibt es wichtige Verbindungen zwischen Deutschland und Kolumbien, da die kolumbianische Marine über eine große Anzahl von Schiffen mit deutscher Technologie verfügt. Darüber hinaus haben deutsche Unternehmen wie Schottel bereits in den Marinesektor investiert, in dem auch Cotecmar, die wichtigste Werft in Kolumbien und eine der wichtigsten in der lateinamerikanischen Region, angesiedelt ist. Sie kann mehr als 10 Schiffe auf einmal abfertigen und expandiert weiter. Angesichts des Seeverkehrs in der Karibik handelt es sich zweifellos um einen Sektor mit großen Geschäftsmöglichkeiten. Man schätzt, dass Cotecmar bei einem jährlichen Markt von 7.880 Schiffen, die dieses Gebiet durchqueren, in der Lage wäre, etwa 2.371 Schiffe zu bedienen, je nach seinen Eigenschaften.

Es ist eine gute Gelegenheit, die Geschäftswelt zu ermutigen, das Potenzial Kolumbiens mit seiner geostrategischen Lage zu erkennen, die es uns ermöglicht, weiterhin über Wirtschaftswachstum, Stabilität und zuverlässige und freundschaftliche Beziehungen für alle nachzudenken. Die Türen von Procolombia mit seinem Hauptsitz in Frankfurt, die Türen der Botschaft in Berlin sowie die der anderen kolumbianischen Regierungsstellen stehen nun offen, um ein interessantes Gespräch über gemeinsame Interessen und Projekte zu beginnen.



Afrika als strategischer Partner

Warum Deutschland die Chancen des Kontinents stärker nutzen sollte

Claudia Sünder



Claudia Sünder ist Strategie- und Kommunikationsberaterin und Mitglied im Senat des BWA. Die ehemalige Berliner Senatssprecherin begleitet Unternehmen, Verbände und Institutionen bei komplexen Veränderungsprozessen sowie beim Aufbau strategischer Partnerschaften im In- und Ausland.

Wer in Deutschland über Afrika spricht, spricht häufig noch immer über Armut, Entwicklungshilfe, Fluchtursachen oder Krisen. Das ist bemerkenswert. Denn kaum eine andere Weltregion hat sich in den vergangenen zwanzig Jahren so dynamisch verändert wie Afrika. Natürlich gibt es Konflikte, politische Instabilität und erhebliche Entwicklungsunterschiede. Afrika ist kein homogener Wirtschaftsraum und keine einheitliche politische Größe. Wer von Afrika spricht, spricht über 54 Staaten mit höchst unterschiedlichen Voraussetzungen, Interessen und Entwicklungspfaden. Gerade deshalb wird der Kontinent häufig missverstanden. Während in Europa noch immer die Bilder der Vergangenheit dominieren, findet vielerorts bereits die Zukunft statt. Afrika wird nach aktuellen Prognosen bis zur Mitte des Jahrhunderts mehr als ein Viertel der Weltbevölkerung stellen. Die Bevölkerung des Kontinents wird nach Schätzungen der Vereinten Nationen bis 2050 auf rund 2,5 Milliarden Menschen anwachsen.



Schon heute sind rund 60 Prozent der Afrikanerinnen und Afrikaner jünger als 25 Jahre. Damit verfügt der Kontinent über die jüngste Bevölkerung der Welt – ein entscheidender Faktor für Innovation, Digitalisierung und langfristiges Wirtschaftswachstum. Damit entsteht einer der größten Zukunftsmärkte der Welt – nicht nur für Konsumgüter, sondern auch für Infrastruktur, Energie, Bildung und digitale Dienstleistungen. Die großen Städte wachsen mit enormer Geschwindigkeit. Eine junge, zunehmend digital vernetzte Generation prägt Wirtschaft, Konsum und gesellschaftlichen Wandel. In einzelnen Bereichen entstehen digitale Dienstleistungen und neue Geschäftsmodelle schneller als in manchen etablierten Industrieländern. In Ländern wie Kenia, Ruanda, Ghana oder der Elfenbeinküste beobachten wir Entwicklungen, die weit über das klassische Bild von Entwicklungs- und Schwellenländern hinausgehen. Kenia zeigt beispielhaft, wie unterschiedlich die Entwicklungspfade auf dem Kontinent verlaufen. Das Land deckt bereits heute einen Großteil seiner Stromerzeugung aus erneuerbaren Energien und gehört weltweit zu den führenden Standorten für geothermische Energiegewinnung. Mit Konza Technopolis entsteht zudem südlich von Nairobi ein Technologie- und Innovationsstandort, der Unternehmen, Forschungseinrichtungen und Start-ups zusammenführen soll.

Gleichzeitig verändert sich die geopolitische Bedeutung des Kontinents grundlegend. China hat dies früh erkannt. Die Golfstaaten investieren massiv. Die Türkei baut ihre Präsenz aus. Indien intensiviert seine wirtschaftlichen Beziehungen. Russland sucht politischen Einfluss. Afrika ist längst zu einem Schauplatz globaler Interessen und strategischer Partnerschaften geworden. Mit der Afrikanischen Freihandelszone (AfCFTA) entsteht zugleich der größte zusammenhängende Freihandelsraum der Welt nach der Zahl der beteiligten Staaten. Er umfasst 54 Länder mit einem gemeinsamen Markt von rund 1,5 Milliarden Menschen und soll den innerafrikanischen Handel sowie regionale Wertschöpfungsketten nachhaltig stärken.

Deutschland hat die strategische Bedeutung Afrikas in den vergangenen Jahren zunehmend erkannt. Zahlreiche Unternehmen, Institutionen und politische Initiativen engagieren sich inzwischen auf dem Kontinent. Dennoch bleibt die deutsche Präsenz vielerorts hinter den Möglichkeiten zurück, die sich aus den wirtschaftlichen, technologischen und demografischen Entwicklungen Afrikas ergeben.

Wer heute wirtschaftlich erfolgreich sein will, muss Afrika als Partner verstehen. Dabei geht es nicht allein um Rohstoffe. Es geht um Märkte, Infrastruktur, Bildung, Energieversorgung, Digitalisierung und die Entwicklung regionaler Wertschöpfung.

Viele afrikanische Staaten verfolgen inzwischen sehr konkrete wirtschaftspolitische Strategien. Sie erwarten keine Belehrungen, sondern Investitionen, Technologie, Ausbildung und langfristige Kooperationen. Gerade darin liegt eine Chance für deutsche Unternehmen.

Deutschland genießt in vielen Teilen Afrikas einen ausgezeichneten Ruf. Deutsche Produkte stehen für Qualität, Verlässlichkeit und technologische Kompetenz. Gleichzeitig sind deutsche Unternehmen häufig mittelständisch geprägt und damit besonders geeignet für langfristige Partnerschaften auf Augenhöhe. Was vielerorts fehlt, ist nicht Interesse an Deutschland, sondern eine stärkere deutsche Präsenz vor Ort.

Wer afrikanische Staaten ausschließlich aus Berichten, Statistiken oder politischen Debatten in Europa betrachtet, wird die Dynamik vieler Regionen kaum erfassen können. Erst vor Ort wird sichtbar, mit welcher Geschwindigkeit sich Märkte entwickeln, Infrastruktur entsteht und unternehmerische Initiative gesellschaftliche Veränderungen vorantreibt.

Entscheidend ist deshalb nicht, ob Afrika für Deutschland an Bedeutung gewinnen wird – sondern ob Deutschland bereit ist, diese Entwicklung aktiv mitzugestalten.

Die Zukunft der deutsch-afrikanischen Beziehungen wird nicht allein durch Entwicklungspolitik entschieden werden. Sie wird durch Handel, Investitionen, Bildungspartnerschaften, Technologiekooperationen und persönliche Netzwerke geprägt werden. Wer Afrika heute ausschließlich als Herausforderung betrachtet, riskiert, eine der entscheidenden wirtschaftlichen und geopolitischen Entwicklungen des 21. Jahrhunderts zu übersehen.

Besonders der deutsche Mittelstand kann von dieser Entwicklung profitieren. Während Großkonzerne vielfach bereits internationale Strukturen aufgebaut haben, können mittelständische Unternehmen ihre Stärken in spezialisierten Technologien, praxisnahen Lösungen und langfristig angelegten Partnerschaften einbringen. Viele afrikanische Märkte suchen keine standardisierten Produkte, sondern verlässliche Partner, die gemeinsam mit lokalen Unternehmen nachhaltige Wertschöpfung aufbauen. Genau hier liegen Kompetenzen, die den Wirtschaftsstandort Deutschland seit Jahrzehnten auszeichnen.



Schneller entscheiden, effizienter wachsen

Wie Agentic AI den Mittelstand entlastet

Karl Wehner



Karl Wehner verantwortet als Managing Director von Alibaba.com das B2B-Geschäft in der DACH-Region. Der E-Commerce-Experte begann seine Laufbahn 1999 bei Amazon Deutschland, wo er das Marketplace-Geschäft mit aufbaute. Seit 2016 ist er für Alibaba tätig und begleitet europäische Unternehmen bei der internationalen Expansion über digitale Handelsplattformen. Mit mehr als 25 Jahren Erfahrung unterstützt er europäische Unternehmen jeder Größe bei der Nutzung von Alibaba.com's KI-gestützten Tools für die weltweite Beschaffung und den weltweiten Vertrieb.

Jedes mittelständische Unternehmen sucht nach einem Wettbewerbsvorteil. Für die einen bedeutet das, die Margen zu sichern. Für andere geht es darum, neue Kunden zu finden, bessere Produkte zu beschaffen, in neue Märkte einzusteigen oder das Geschäft reibungsloser zu führen. Meistens geht es jedoch darum, all diese Dinge gleichzeitig zu versuchen, mit begrenzten Ressourcen. Zu wissen, welche Chance zuerst Aufmerksamkeit verdient, und die Zeit und Ressourcen zu haben, um danach zu handeln, war schon immer eine Herausforderung. Seit Jahrzehnten zwingt dies kleinere Unternehmen zu einem Kompromiss: sich für eine Priorität zu entscheiden und zu hoffen, dass dies die richtige Entscheidung ist, oder zu viel



Zeit und Geld zu investieren und an anderer Stelle eine Chance zu verpassen.

Die Ära des „Agentic Business“ ändert dies. Laut aktuellen Daten des Digitalverbands Bitkom und des Deutschen Industrie- und Handelskammertages (DIHK) ist die Nutzung von AI im deutschen Mittelstand im Aufwind: Bereits rund 31 Prozent der KMU nutzen AI fest in ihren Geschäftsprozessen, während fast 47 Prozent die Technologie konkret plant oder testet, ein deutlicher Sprung im Vergleich zu den Vorjahren. Der entscheidende Wandel dabei: Die Technologie hat sich von der passiven Unterstützung (Schreiben, Zusammenfassen und Beantworten von Fragen) hin zur autonomen Ausführung entwickelt. AI beschränkt sich nicht mehr darauf, nur auf Aufforderung zu reagieren, sondern kann kontinuierlich im Hintergrund arbeiten.

Auf diese Weise können AI Agents mittlerweile ein breites Spektrum an Geschäftsfunktionen durchgängig, also End-to-End, abwickeln. Dazu gehört es beispielsweise, digitale Schaufenster aufzubauen, Produktbeschreibungen zu erstellen, dynamische Preise anzubieten, Kundenservice bereitzustellen, Marktanalysen zu erstellen oder beim Marketing zu unterstützen. Der eigentliche Wert liegt nicht in der Automatisierung von Aufgaben über Nacht, sondern in einer besseren Entscheidungsfindung mit weniger Reibungsverlusten und blinden Flecken. Tatsächlich zeigen Erhebungen des Instituts der deutschen Wirtschaft (IW Köln), dass

knapp 60 Prozent der deutschen KMU, die AI bereits einsetzen, von einer spürbaren Steigerung der Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit berichten, während Unternehmen ohne AI-Bezug zunehmend den Anschluss zu verlieren drohen.

Chancengleichheit für den Mittelstand
Besonders wichtig ist, dass Agentic AI Fähigkeiten allgemein zugänglich macht, die früher mit hohen Hürden verbunden waren. Aufwendige Marktanalysen, die Erschließung internationaler Beschaffungswege oder das schnelle Testen neuer Ideen waren lange komplex und zeitintensiv. Heute stehen sie Unternehmen jeder Größe unmittelbar zur Verfügung.

Genau hier liegt die eigentliche Chance: Agentic Business senkt die Einstiegshürden für Innovation. Zeit, die bislang in manueller Recherche oder der Abstimmung über verschiedene Systeme hinweggebunden war, steht nun für das Wesentliche zur Verfügung: Neue Produktideen entwickeln, in einen neuen Markt einsteigen oder eine Marketingkampagne erproben, mit weitaus geringerem operativem Risiko als zuvor. AI Agents übernehmen die zeitraubende Vorarbeit und schaffen so den Freiraum, in dem Unternehmen wachsen und Neues wagen können. So wird aus einer guten Idee schneller ein marktreifes Produkt und aus einem regionalen Anbieter ein international aktiver Wettbewerber.

Der entscheidende Hebel: grenzüberschreitender Handel

Für kaum eine Wirtschaft ist dieser Punkt so bedeutsam wie für die deutsche. Der Mittelstand ist das Rückgrat einer der exportstärksten Nationen der Welt und genau hier entfaltet Agentic AI ihren größten Nutzen. Sie kann Unternehmen dabei helfen, Produktbeschreibungen und Marketinginhalte für verschiedene Märkte zu lokalisieren, die Kommunikation mit Lieferanten über Zeitzonen hinweg zu koordinieren und regionale Nachfragetrends in Echtzeit zu analysieren. Traditionell war der grenzüberschreitende Handel mit operativer Komplexität verbunden: unterschiedliche Regularien, Sprachbarrieren, Zoll- und Umsatzsteuerpflichten in Dutzenden Märkten, aufwendige Lieferantenprüfung. Genau diese Hürden senkt Agentic AI. Ein Agent kann heute Compliance-Anforderungen über mehr als hundert Märkte hinweg verwalten, alternative Bezugsquellen prüfen und Angebotsanfragen automatisiert ausspielen. Das ermöglicht es gerade kleineren Unternehmen, neue Märkte zu erschließen, die zuvor unerreichbar schienen und macht die internationale Expansion nicht länger zum Privileg großer

Konzerne mit eigenen Exportabteilungen. Wie greifbar das ist, zeigt ein europäisches Beispiel: Ein Kunstmuseum in Prag brachte ohne eigenes Produktionsteam und ohne Lieferantenkontakte eine komplette, individuell gefertigte Merchandise-Kollektion auf den Markt, begleitet von einem autonomen Team aus AI Agents, das Materialspezifikationen festlegte, passende Hersteller fand und die Qualitätskontrolle übernahm. Was früher Monate gedauert hätte oder an der Komplexität gescheitert wäre, wurde so in kurzer Zeit Realität.

Von der Produktivität zur Performance
Die Diskussion über AI im Mittelstand muss sich über das Thema Produktivität hinausbewegen. Zeitersparnis ist wichtig. Die größere Chance liegt allerdings in der Performance: Komplexität zu vereinfachen, vermeidbare Risiken zu reduzieren und Unternehmen dabei zu helfen, früher auf Informationen zu reagieren.

Für ein mittelständisches Unternehmen kann ein einziges übersehenes Lieferantenproblem, ein falsch interpretiertes Marktsignal oder eine schlecht getimte Produkt-

entscheidung unverhältnismäßig große Auswirkungen haben. Der Übergang zu einem Agentic Business hilft, dieses Risiko zu minimieren, da komplexe Informationen leichter zu überwachen, zu vergleichen und zu nutzen sind. Dies ersetzt jedoch nicht das menschliche Urteilsvermögen. Im Gegenteil: Es steigert dessen Wert, indem es Unternehmen klarere Optionen aufzeigt und ihnen mehr Zeit gibt, sich auf die Strategie zu konzentrieren.

Die erfolgreichsten AI-Anwendungen werden nicht die futuristischsten sein, sondern die nützlichsten. Sie werden praktische, transparente Informationen bieten, die auf realen Problemen im operativen Geschäft basieren. Zu Beginn ging es bei AI vor allem darum, Inhalte und Ergebnisse schneller zu erstellen. In Zukunft wird die Technologie Unternehmen dabei helfen, strategischer und vorausschauender zu handeln. Für den Mittelstand stellt sich nicht mehr die Frage, ob AI helfen kann. Es geht darum, wie schnell er AI Agents für jene Entscheidungen einsetzt, die darüber bestimmen, wie er im Wettbewerb besteht, wächst und skaliert.



Digitale Transformation braucht neue Führung

Warum Technologie, Unternehmenskultur und Diversität zusammengehören

Dr. Patrizia Ecker



Dr. Patrizia Ecker ist Unternehmensberaterin für digitale Transformation und Künstliche Intelligenz. Sie beschäftigt sich mit den Auswirkungen technologischer Veränderungen auf Unternehmen, Führung und Unternehmenskultur.

Künstliche Intelligenz (KI) hat das Potenzial, die Art und Weise, wie Unternehmen arbeiten, grundlegend zu verändern. Sie bietet immense Vorteile, wie die Automatisierung von Routineaufgaben, die Verbesserung der Entscheidungsfindung durch Datenanalysen und die Schaffung neuer Geschäftsmöglichkeiten. Doch neben diesen Vorteilen verstärkt KI oft ungewollt bestehende Stereotypen und Vorurteile, auch im Unternehmenskontext. Besonders betroffen sind hier Frauen, die ohnehin in vielen Bereichen unterrepräsentiert sind.

Ein anschauliches Beispiel für diese Problematik ist das KI-basierte Recruiting-Tool von Amazon, das 2018 eingestellt wurde. Das Tool lernte aus den Daten der vergangenen Bewerbungen, dass Männer häufiger für technische Positionen eingestellt wurden, und bevorzugte daher männliche Bewerber. Dieses Beispiel zeigt, wie wichtig es ist, Algorithmen so zu gestalten, dass sie gesellschaftliche Vorurteile nicht einfach reproduzieren. Um diesem Problem zu begegnen, können Unternehmen zu KI-Enablern für Frauen werden. Während KI Objektivität und Sach-

lichkeit verspricht, ist sie in der Realität selten neutral. Die Algorithmen basieren auf Daten, die von gesellschaftlichen Meinungen und Vorurteilen geprägt sind, was häufig zu einer Verstärkung dieser führt. Um dies zu vermeiden, müssen Unternehmen aktiv Maßnahmen ergreifen, um die Gleichberechtigung im Umgang mit KI zu fördern.

Konkrete Maßnahmen für Unternehmen

Um Vorurteile in der KI zu überwinden und Frauen in der digitalen Welt zu stärken, können Unternehmen verschiedene konkrete Maßnahmen ergreifen:

Digitalisierungs-Lücke schließen: Unternehmen sollten alle Mitarbeitenden – unabhängig von Geschlecht oder Alter – im Umgang mit neuen Technologien schulen. Diese Weiterbildung sollte nicht nur technisches Wissen vermitteln, sondern auch auf die ethischen Aspekte und Herausforderungen der KI-Nutzung eingehen. So wird sichergestellt, dass alle Mitarbeitenden die gleichen Chancen haben, von der Digitalisierung zu profitieren, und dass sie die Verantwortung verstehen, die mit dem Einsatz von KI verbunden ist. Eine gezielte Schulung fördert nicht nur die Chancengleichheit, sondern schafft auch eine Arbeitsumgebung, in der sich alle Mitarbeitenden einbringen und entfalten können.

Verpflichtende Schulungen: Schulungen zum Umgang mit KI sollten in allen Abteilungen verpflichtend sein. Diese Schulungen müssen die Mitarbeitenden auch für die Gefahr der Verstärkung von Vorurteilen sensibilisieren. Durch regelmäßige Workshops und Trainings können Mitarbeitende lernen, wie sie KI verantwortungsbewusst einsetzen und wie sie ihre eigenen Vorurteile hinterfragen können. Diese Schulungen sollten auch Erfolgsgeschichten von Frauen in der Technologiebranche präsentieren, um weibliche Mitarbeitende zu motivieren und zu inspirieren.

Safe Spaces schaffen: Safe Spaces bieten eine geschützte Umgebung, in der weibliche Führungskräfte ihr Wissen mit Kolleginnen teilen können. Diese Räume fördern den Austausch von Erfahrungen und Ideen und tragen dazu bei, ein Netzwerk von Unter-

stützung und Mentoring zu etablieren. Safe Spaces sollten auch für Männer offen sein, um ein besseres Verständnis und eine effektive Zusammenarbeit zwischen den Geschlechtern zu fördern. Dieser Ansatz hilft, eine integrative Kultur zu schaffen, in der Vielfalt als Stärke erkannt wird.

Förderung menschlicher Fähigkeiten:

Unternehmen sollten nicht nur technische Fähigkeiten, sondern auch menschliche Fähigkeiten wie Empathie, Kommunikation und kritisches Denken fördern. Diese Soft Skills sind entscheidend, um die Auswirkungen von KI auf die Arbeitswelt zu verstehen und angemessen darauf zu reagieren. Durch die Förderung dieser Fähigkeiten können Unternehmen sicherstellen, dass ihre Mitarbeitenden in der Lage sind, ethische und verantwortungsvolle Entscheidungen zu treffen und die Zusammenarbeit in Teams zu verbessern.

Diversität in Datensätzen: Ein weiterer wichtiger Schritt ist die Sicherstellung, dass die Datensätze, mit denen KI-Systeme trainiert werden, divers und repräsentativ sind. Unternehmen sollten darauf achten, dass ihre Daten alle gesellschaftlichen Gruppen gleichberechtigt abbilden und keine diskriminierenden Muster enthalten. Dies erfordert eine kontinuierliche Überprüfung und Anpassung der Datenquellen sowie die Zusammenarbeit mit Expertinnen und Experten, die sich mit Fragen der Diversität und Inklusion auskennen.

Unternehmen und Führungskräfte können und müssen dazu beitragen, den Umgang mit KI zu verbessern und Vorurteile nicht weiter zu verstärken. Nur durch einen bewussten und verantwortungsvollen Umgang mit KI können wir verhindern, dass sich Vorurteile und Stereotype dauerhaft durchsetzen.

Transformation in Zeiten der Digitalisierung

In der Ära der Digitalisierung stehen Unternehmen vor der Herausforderung, sich ständig zu transformieren, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Dies bedeutet nicht nur die Einführung neuer Technologien, sondern auch die Anpassung der Unternehmenskultur und der Einstellung der Mitarbeitenden. Eine positive Einstel-



lung, die Veränderung als Chance sieht, ist entscheidend für den Erfolg in dieser dynamischen Umgebung.

Genauso wichtig sind Soft Skills wie Teamarbeit, Offenheit und Flexibilität. Diese Fähigkeiten, die für jede erfolgreiche Unternehmens-Transformation unerlässlich sind, werden traditionell mit Frauen in Verbindung gebracht. Studien zeigen, dass Frauen in 84 % der Führungskompetenzen effizienter sind als Männer. Doch trotz dieser Fähigkeiten sind Frauen immer noch unterrepräsentiert in Führungspositionen und Transformationsprozessen.

Ein Grund dafür sind die zahlreichen strukturellen Barrieren und kulturellen Probleme, die Frauen daran hindern, ihr volles Potenzial auszuschöpfen. Dazu gehört auch der Mangel an Selbstbewusstsein, den viele Frauen bezüglich ihrer beruflichen Fähigkeiten empfinden. Dieser Mangel an Selbstvertrauen kann dazu führen, dass Frauen zögern, neue Herausforderungen anzunehmen oder Führungsrollen zu übernehmen. Im Technologiebereich sind Frauen besonders stark unterrepräsentiert, was in Zeiten des digitalen Wandels problematisch ist.

KI-Tools lernen hauptsächlich aus Daten, die von Männern stammen, was Frauen weiter benachteiligt. Diese Ungleichheit muss dringend angegangen werden, um eine ausgewogene Repräsentanz in technologischen Bereichen zu gewährleisten. Eine Unternehmenskultur, die die unterschiedlichen Perspektiven und Stärken von Frauen und Männern vereint, ist der Schlüssel zum erfolgreichen Wandel in unserer sich ständig verändernden Welt. Unternehmen müssen aktiv daran arbeiten, Barrieren abzubauen und die Vielfalt in ihren Teams zu fördern.

Die Rolle der Führungskräfte

Führungskräfte spielen eine entscheidende Rolle bei der Gestaltung einer inklusiven und zukunftsfähigen Unternehmenskultur. Sie müssen eine familienfreundliche Unternehmenskultur schaffen, die die Entwicklung und Förderung von Soft Skills unterstützt und ein agiles Mindset fördert. Durch flexible Arbeitsmodelle und gezielte Förderprogramme können Führungskräfte das Vertrauen und die Kompetenzen ihrer Mitarbeitenden stärken.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die gezielte Förderung von Frauen in technologischen und führenden Positionen. Unternehmen benötigen klare Strategien, um die Repräsentanz von Frauen in diesen Bereichen zu erhöhen. Dies kann durch Mentoring-Programme, Workshops und Netzwerke erreicht werden, die Frauen die Möglichkeit geben, sich zu vernetzen und ihre Karrieren voranzutreiben.

Führungskräfte sollten auch aktiv daran arbeiten, das Bewusstsein für die Vorteile von Diversität und Inklusion in ihren Teams zu schärfen. Durch den Abbau struktureller Barrieren und die Förderung einer offenen und respektvollen Unternehmenskultur können Unternehmen sicherstellen, dass alle Mitarbeitenden die gleichen Chancen haben, erfolgreich zu sein.

Nur durch das Zusammenspiel all dieser Faktoren kann eine erfolgreiche und nachhaltige Transformation im digitalen Zeitalter gelingen. Unternehmen, die in der Lage sind, ihre Mitarbeitenden zu befähigen und zu inspirieren, werden langfristig erfolgreich sein und einen positiven Einfluss auf die Gesellschaft ausüben.

Chancen und Herausforderungen

Die internationale Zusammenarbeit von Innovations- und Gründerzentren

Peggy Zimmermann



Peggy Zimmermann ist Geschäftsführerin des BVIZ e. V. und setzt sich für die Interessen der Innovations-, Technologie- und Gründerzentren in Deutschland ein. Zuvor war Sie als Senior-Referentin beim Bundesverband SPECTARIS e. V. tätig und vertrat die Medizintechnikindustrie auf Bundes- und EU-Ebene.

Die internationale Zusammenarbeit und Vernetzung sind essenziell für Innovations-, Technologie- und Gründerzentren (TGZ). Der BVIZ und seine Mitgliedszentren nutzen globale Partnerschaften, um Wissen auszutauschen, neue Märkte zu erschließen und ihre Innovationskraft zu stärken. Diese internationalen Verbindungen fördern den Technologietransfer und kulturellen Austausch, wodurch deutsche Innovationszentren wettbewerbsfähig bleiben und von den neuesten Trends profitieren.

In einer globalisierten Wirtschaftswelt ist die internationale Vernetzung von TGZs von entscheidender Bedeutung. Diese Zentren, die eine Schlüsselrolle bei der Förderung von Start-ups und innovativen Geschäftsideen spielen, profitieren enorm vom Austausch von Wissen, Technologien und Talenten über Landesgrenzen hinweg. Gleichzeitig bringt die Zusammenarbeit auf internationaler Ebene spezifische Herausforderungen mit sich, die es zu bewältigen gilt.



Ein wesentlicher Vorteil internationaler Kooperationen zwischen TGZs ist die Beschleunigung von Innovationen. Durch den Austausch von Expertise und Best Practices können die Zentren ihre Start-ups dabei unterstützen, Herausforderungen schneller zu lösen und innovative Technologien oder Geschäftsmodelle effizienter zu entwickeln. Solche Partnerschaften öffnen auch den Zugang zu neuen Märkten: TGZs können ihre Start-ups gezielt dabei unterstützen, ihre Produkte und Dienstleistungen global anzubieten und somit schneller zu wachsen.

Der internationale Austausch fördert zudem Talente. Programme wie Aufenthalte in ausländischen Zentren, gemeinsame Acceleratoren oder Workshops ermöglichen Gründerinnen und Gründern, wertvolle Erfahrungen zu sammeln, neue Perspektiven zu gewinnen und internationale Netzwerke aufzubauen. Auch der interkulturelle Austausch spielt eine wichtige Rolle: Das Verständnis für andere Märkte und Kulturen ist ein unschätzbarer Vorteil, insbesondere für Start-ups, die global agieren möchten.

Trotz dieser vielversprechenden Chancen ist die internationale Zusammenarbeit zwischen TGZs nicht ohne Herausforderungen. Kulturelle Unterschiede in Arbeitsweisen und Erwartungen können Missverständnisse oder Konflikte auslösen. Sprachbarrieren erschweren die Kommunikation und erfordern häufig zusätzliche Ressourcen, um Missverständnisse zu vermeiden. Hinzu kommen praktische Herausforderungen wie zeitliche und räumliche Distanzen, die eine sorgfältige Koordination erfordern.

Rechtliche und regulatorische Unterschiede zwischen den Ländern stellen eine weitere Hürde dar. TGZs müssen nicht nur sicher-

stellen, dass ihre Start-ups die lokalen Anforderungen erfüllen, sondern auch, dass ihre Innovationen und Ideen durch entsprechende rechtliche Vereinbarungen geschützt sind. Der Schutz geistigen Eigentums ist in diesem Kontext ein besonders sensibles Thema. Auch die Finanzierung internationaler Projekte oder Programme ist oft komplex, da Partner aus unterschiedlichen Wirtschaftskontexten eingebunden sind.

Um die Potenziale der internationalen Zusammenarbeit zwischen Gründerzentren voll auszuschöpfen, ist eine strategische Herangehensweise entscheidend. Kulturelle Sensibilität, transparente Kommunikationsstrukturen und ein fundiertes Verständnis der rechtlichen Rahmenbedingungen sind essenziell. Erfolgreiche Beispiele zeigen, dass vertrauensvolle Beziehungen zwischen den beteiligten Akteuren sowie der Austausch auf Augenhöhe die Basis für eine nachhaltige Zusammenarbeit bilden.

Die internationale Zusammenarbeit von Zentren bietet enormes Potenzial, um die Wettbewerbsfähigkeit von Start-ups zu stärken und globale Innovationen voranzutreiben. Indem die Herausforderungen aktiv adressiert und durchdachte Lösungen gefunden werden, können TGZs einen entscheidenden Beitrag zur Entwicklung einer dynamischen und vernetzten globalen Start-up-Landschaft leisten.

Der BVIZ versteht sich als Motor für die internationale Zusammenarbeit von TGZs und setzt sich aktiv für die Vernetzung auf europäischer und globaler Ebene ein. Durch die Unterstützung seiner Mitglieder trägt er dazu bei, dass deutsche Innovationszentren ihre Position als dynamische Knotenpunkte im internationalen Innovationsökosystem stärken.

Die internationale Zusammenarbeit von TGZs bietet enormes Potenzial, um die Wettbewerbsfähigkeit von Start-ups zu fördern und Innovationen global voranzutreiben. Mit dem BVIZ als starkem Partner können Innovations-, Technologie- und Gründerzentren die Chancen nutzen und die Herausforderungen meistern, um einen nachhaltigen Beitrag zur Entwicklung einer vernetzten und zukunftsfähigen globalen Innovationslandschaft zu leisten.

Fazit

Die internationale Zusammenarbeit bietet Innovations-, Technologie- und Gründerzentren immense Chancen, bringt jedoch auch Herausforderungen mit sich. Kulturelle Unterschiede, rechtliche und regulatorische Hürden, Finanzierung und Ressourcen, Sprachbarrieren, Zeit- und Kostenaufwand, Vertrauensbildung und technologische Kompatibilität sind einige der wichtigsten Aspekte, die es zu berücksichtigen gilt. Trotz

dieser Herausforderungen ist die internationale Vernetzung von unschätzbarem Wert. Sie ermöglicht den Zugang zu globalem Wissen und Ressourcen und stärkt die Innovationskraft der Zentren. Der BVIZ und seine Mitgliedszentren sind bestrebt, proaktive Strategien zu entwickeln, um diese Herausforderungen zu bewältigen und die Vorteile der internationalen Zusammenarbeit voll auszuschöpfen.



Was Konflikte wirklich kosten

Der unterschätzte wirtschaftliche Schaden für Unternehmen

Ingo Schiller



Ingo Schiller verfügt über mehr als 30 Jahre Erfahrung im Profisport. Bei Borussia Mönchengladbach leitete er Projekte in Marketing, Vertrieb und Merchandising. 1998 wechselte er zu Hertha BSC und war dort bis 2022 als Geschäftsführer für zentrale Bereiche wie Finanzen, Organisation, Marketing & Vertrieb, Infrastruktur, Personal, Recht, IT und New Business verantwortlich. Von 2013 bis 2022 gehörte er dem Aufsichtsrat der Deutschen Fußball Liga (DFL) an. Heute begleitet er als Wirtschaftsmediator und Berater Entscheidungsträger aus Wirtschaft und Sport bei Verhandlungen, Veränderungsprozessen und der Lösung komplexer Konflikte. Seit 2025 ist er zudem Co-CEO und CFO der European League of Football.

Wussten Sie, dass Führungskräfte laut einer Studie der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft KPMG bis zu 50 Prozent ihrer wöchentlichen Arbeitszeit mit den Folgen von Konflikten verbringen? Allein diese Zahl verdeutlicht – besonders in Kombination mit den Personalkosten für die Führungskräfte –, wie hoch die versteckten Kosten von Reibungsverlusten und ungelösten Spannungen auch für Sie sein können. Dennoch werden diese Kosten in vielen Unternehmen noch immer unterschätzt. Und es sind nicht nur die Führungskräfte, bei denen Konflikte wertvolle Kapazitäten binden: Zehn bis 15

Prozent der gesamten Arbeitszeit in jedem Unternehmen werden mittlerweile allein für die Bewältigung von Konflikten aufgewendet. Klar, Konflikte gehören zum Alltag in jedem Unternehmen. Sie entstehen zwischen Mitarbeitern, Teams, intern auf der Führungsebene und auch extern mit Partnern, Kunden und Lieferanten. Oft beginnen sie eher klein, vielleicht als Meinungsverschiedenheit oder Missverständnis, und werden als unvermeidliche Begleiterscheinung des Arbeitslebens abgetan. Doch die Realität sieht anders aus: Denn wenn Konflikte nicht frühzeitig erkannt und bearbeitet werden, können sie erhebliche finanzielle und auch emotionale Schäden verursachen.

Konflikte neu denken: Potenzial für Wachstum und Wandel

Als Unternehmer und Geschäftsführer wissen Sie grundsätzlich, wie viel auf dem Spiel steht, wenn Konflikte – ganz gleich welcher Art – ungelöst bleiben. Produktivität, Mitarbeitermoral und der Ruf des Unternehmens können massiv leiden. Doch was wäre, wenn Konflikte nicht als notwendiges Übel betrachtet würden, sondern als Chancen für Wachstum? Als Treiber für Veränderung?

In meiner Laufbahn als einer der am längsten amtierenden CFOs in der Fußball-Bundesliga habe ich Hunderte von Verhandlungen geführt und zahlreiche Konflikte erlebt. Dabei wurde mir klar, dass oft etwas Entscheidendes fehlte: das Verständnis für die tieferliegenden Bedürfnisse und Interessen aller Beteiligten. Diese Erkenntnis war für mich wie ein Weckruf, mich intensiver mit dem Thema Konfliktlösung zu beschäftigen und infolgedessen als zertifizierter Wirtschaftsmediator eine neue Perspektive einzunehmen.

Die Spannungsfelder im Unternehmen: Interne und externe Konflikte im Überblick

Doch zunächst einen Schritt zurück: Nicht alle Konflikte sind gleich. Konflikte in Unternehmen sind vielfältig und können in verschiedenen Formen und auf unterschiedlichen Ebenen auftreten. Sie sind oft miteinander verknüpft und beeinflussen sich gegenseitig. Um sie effektiv zu lösen, ist es entscheidend, die spezifische Art des Konflikts zu verstehen und die dahinterliegenden Dynamiken zu erkennen.

Interpersonelle Konflikte

Konflikte zwischen einzelnen Mitarbeitern führen am häufigsten zu Spannungen im Unternehmensalltag. Sie entstehen oft durch Persönlichkeitsunterschiede, Missverständnisse oder schlichtweg unterschiedliche Kommunikationsstile. Solche Konflikte können schon durch minimale Auslöser wie einem unbedachten Kommentar oder einer missinterpretierten E-Mail entstehen. Werden sie nicht rechtzeitig angesprochen, belasten sie schnell das gesamte Team und beeinträchtigen das Arbeitsklima erheblich.

Interne Konflikte auf Team- oder Abteilungsebene

In Teams oder Abteilungen entstehen Konflikte häufig, wenn es um die Verteilung von Ressourcen, die Festlegung von Zielen oder die Zuweisung von Verantwortlichkeiten geht. Unklare Erwartungen oder sich ständig ändernde Prioritäten führen zu Frustration. Konkurrenzdenken oder der Druck, sich gegenüber anderen Teams durchzusetzen, verstärken diese Spannungen. Besonders problematisch wird es, wenn solche Konflikte schleichend zur Normalität werden und in die Unternehmenskultur übergehen.

Konflikte auf Führungsebene

Konflikte auf Führungsebene können besonders destruktiv sein, da sie die gesamte Organisation betreffen. Unterschiedliche Ansichten über die strategische Ausrichtung, Machtkämpfe und persönliche Rivalitäten zwischen Führungskräften können schwerwiegende Probleme verursachen. Diese Konflikte beeinträchtigen die Entscheidungsfindung und die Unternehmenskultur sowie die externe Wahrnehmung des Unternehmens.

Externe Konflikte mit Partnern, Kunden und Lieferanten

Schließlich gibt es auch Konflikte mit externen Partnern, Kunden und Lieferanten. Diese entstehen häufig durch Missverständnisse in der Kommunikation, unterschiedliche Erwartungen oder Vertragsstreitigkeiten. Solche Konflikte können nicht nur die Reputation des Unternehmens beschädigen, sondern auch direkte finanzielle Verluste verursachen, wenn etwa Lieferketten unterbrochen werden oder wichtige Geschäftsbeziehungen verloren gehen.

Ursachen und Dynamiken von Konflikten: Warum sie entstehen und wie sie eskalieren

Konflikte entstehen selten ohne Grund. Sie sind meist das Ergebnis tieferliegender Ursachen wie mangelnder Kommunikation, unklarer Rollenverteilung, widersprüchlicher Erwartungen oder unzureichender Ressourcen. Ein weiteres häufiges Problem ist die fehlende Bereitschaft, offene Konflikte auch offen anzusprechen – sei es aus Angst, bestehende Spannungen zu verschärfen, oder in der Hoffnung, dass sie von selbst verschwinden.

Doch ungelöste Konflikte entwickeln eine eigene Dynamik. Was als kleines Missverständnis beginnt, kann sich zu einer ernsthaften Auseinandersetzung ausweiten. Je länger ein Konflikt besteht, desto mehr verhärten sich die Fronten, und ein Teufelskreis aus Misstrauen, negativen Emotionen und gestörter Zusammenarbeit entsteht. Das eigentliche Problem gerät dabei oft aus dem Blick.

Wie Mediation meine Sichtweise veränderte

Vermutlich kennen auch Sie solche Konflikte. In meiner Zeit als CFO bei Hertha BSC war das nicht anders. Ich habe zahlreiche Konflikte erlebt, die unterschiedlichste Formen annahmen. Zwei davon waren so besonders, dass sie mich nachhaltig geprägt haben. Beide Male nahm ich als Partei an einer Mediation teil – und beide Male wurden für alle Seiten positive und dauerhafte Lösungen gefunden. Genau diese Erfahrungen haben mir gezeigt, wie wirkungsvoll Mediation sein kann, wenn es darum geht, festgefahrene Fronten zu überwinden und gemeinsam tragfähige Entscheidungen zu treffen.

Daraus entstand mein Wunsch, tiefer in die Kunst der Mediation einzutauchen. Seitdem habe ich als zertifizierter Wirtschaftsmediator einen neuen Blickwinkel gewonnen und erkannt, dass Mediation weit mehr ist als nur eine Methode zur Konfliktlösung – sie ist ein Instrument, um das volle Potenzial eines Unternehmens auszuschöpfen.

Was ist Mediation? Ein Weg zu konstruktiver Konfliktlösung

Mediation ist ein freiwilliges und vertrauliches Verfahren, das darauf abzielt, Konflikte auf eine konstruktive und kooperative Weise zu lösen. Im Gegensatz zu traditionellen Verhandlungen oder gar gerichtlichen Auseinandersetzungen konzentriert sich die Mediation nicht darauf, einen Gewinner und einen



Verlierer zu ermitteln. Stattdessen geht es darum, eine Win-win-Situation zu schaffen, in der die Bedürfnisse und Interessen aller beteiligten Parteien berücksichtigt werden. Eine Mediation wird von einem neutralen Dritten – dem Mediator – geleitet, der keine Entscheidungsgewalt hat, sondern die Parteien unterstützt, ihre Kommunikation zu verbessern und gemeinsam eine Lösung zu erarbeiten. Der Mediator hilft dabei, Missverständnisse zu klären, die wahren Interessen der Parteien herauszuarbeiten und kreative Lösungen zu finden, die oft über das hinausgehen, was in einer konventionellen Verhandlung erreicht werden könnte.

Die Vorteile der Mediation liegen auf der Hand

Mediation bietet klare Vorteile gegenüber traditionellen Konfliktlösungsverfahren, die besonders für Unternehmen entscheidend sein können:

Vertraulichkeit: Haben Sie schon einmal erlebt, wie ein interner Konflikt nach außen drang und die Reputation Ihres Unternehmens beeinträchtigte? Im Gegensatz zu einem Gerichtsverfahren bleibt der gesamte Mediationsprozess vertraulich. Dies schützt nicht nur die Interessen der Beteiligten, sondern auch den guten Ruf Ihres Unternehmens.

Kosten- und Zeiteffizienz: Stellen Sie sich vor, Sie könnten eine langwierige und kostspielige rechtliche Auseinandersetzung vermeiden. Mediation ermöglicht es, Konflikte schneller und oft zu wesentlich geringeren Kosten zu lösen als ein Rechtsstreit – und das, ohne die Produktivität Ihres Unternehmens zu beeinträchtigen.

Erhalt von Beziehungen: Haben Sie Geschäftsbeziehungen, die zu wertvoll sind, um sie durch Konflikte zu riskieren? Mediation hilft, diese Beziehungen zu erhalten und zu stärken, indem sie auf Kooperation statt Konfrontation setzt – ein unschätzbarer Vorteil, besonders in langfristigen Partnerschaften und sensiblen Verhandlungen.

Nachhaltige Lösungen: Sind Sie es leid, dass Konflikte immer wieder aufbrechen, weil die Lösungen nicht von allen Beteiligten getragen werden? Da die Parteien selbst aktiv an der Lösungsfindung beteiligt sind, ist die Akzeptanz und Umsetzung der Vereinbarungen meist höher als bei gerichtlich erzwungenen Entscheidungen. Mediation schafft somit Lösungen, die langfristig tragfähig sind und von allen Seiten mitgetragen werden.

Mediation ermöglicht es Ihnen, Konflikte nicht nur als notwendiges Übel zu sehen, sondern als Chancen – für Veränderung, für Wachstum und für eine stärkere Zusammenarbeit.

Konflikte als Chance nutzen

Konflikte sind ein unvermeidbarer Teil des Unternehmensalltags, aber sie müssen nicht zwangsläufig negativ sein. Mit den richtigen Ansätzen und Methoden, wie der Mediation, lassen sich Konflikte nicht nur lösen, sondern auch als wertvolle Chancen für Wachstum und Veränderung nutzen. Eine effektive Konfliktlösung trägt dazu bei, die Unternehmenskultur zu stärken, Beziehungen zu erhalten und das volle Potenzial eines Unternehmens auszuschöpfen.

Zukunft Deutschland - Globalisierung auf dem Prüfstand

Wie Mittelständler neue Risiken erkennen und Chancen nutzen

Dr. Torsten Voß



Dr. Torsten Voß ist Diplom-Kaufmann, Unternehmer sowie Geschäftsführer der Innosol GmbH und geschäftsführender Gesellschafter der Sencon GmbH. Seit vielen Jahren begleitet er Unternehmen in Restrukturierungs-, Sanierungs- und Transformationsprozessen und übernahm dabei mehrfach operative Führungsverantwortung als CEO, CRO und Geschäftsführer. Darüber hinaus ist er Autor des Buches „Die zweite Chance – so retten Sie Ihr Unternehmen mit dem Insolvenzplanverfahren“ sowie zahlreicher Fachbeiträge zu Restrukturierung, Sanierung und Unternehmenskrisen.

Die Globalisierung hat Wohlstand geschaffen – aber auch neue Verwundbarkeiten. Jahrzehntlang galt der Mittelstand als Gewinner offener Märkte: effizient, exportstark und anpassungsfähig. Doch die Spielregeln ändern sich. Lieferketten reißen, geopolitische Konflikte destabilisieren Märkte, und die wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen in Deutschland (Arbeitskosten, Energiekosten, Regularien, etc.) fordern neue Antworten. Die Pandemie, der Ukrainekrieg, geopolitische Spannungen sowie zunehmende Handelskonflikte haben die Verwundbarkeit globaler Lieferketten offengelegt. Während in China Häfen stillstanden, fehlten in Deutschland Bauteile, Halbleiter und Vorprodukte. Die Globalisierung wurde plötzlich sichtbar – als Abhängigkeit. Wer keinen Zugriff auf alternative Bezugsquellen hatte, musste Pro-

duktion drosseln oder Kunden absagen. Ein wirtschaftlicher Weckruf: Globale Effizienz ohne regionale Sicherheit funktioniert nicht mehr.

Für mittelständische Unternehmen bedeutet das, den Begriff der „Wettbewerbsfähigkeit“ neu zu definieren. Es geht nicht mehr nur um Kosten und Geschwindigkeit, sondern um Widerstandskraft. Produktionsnetzwerke, Partnerstrukturen und Lieferantenbeziehungen müssen auf Robustheit geprüft werden. Strategie wird zum Risikomanagement.

China bleibt ein wichtiger Markt, aber nicht mehr die alleinige Produktionsbasis vieler Unternehmen. Die steigenden Löhne, geopolitische Unsicherheiten und Diversifizierungsstrategien wie „China+1“ führen dazu, dass Unternehmen ihre Produktions- und Beschaffungsstrukturen breiter aufstellen.

Wer heute Produktionsverlagerungen prüft, muss den gesamten Lebenszyklus – von Forschung bis Recycling – betrachten. Globale Kooperation bleibt sinnvoll, aber sie braucht Sicherheitsventile.

Viele Mittelständler reagieren bereits: Sie verlagern Teilprozesse nach Osteuropa, setzen auf modulare Fertigung und knüpfen neue Netzwerke mit regionalen Partnern. So entsteht eine „doppelte Lieferkette“, die im Krisenfall Ausfälle kompensieren kann.

Resilienz ersetzt Effizienz als Leitprinzip moderner Unternehmensführung.

Kurzfristige Besserung ist nach Einschätzung des Autors weder zu erwarten noch machbar, selbst bei bestem Willen. Innovation, Geschwindigkeit und unternehmerische Intelligenz entstehen in den Betrieben selbst. Der Mittelstand muss sich neu erfinden: weniger abhängig, digital vernetzter und strategisch flexibler.

Globalisierung bleibt – aber sie verändert ihr Gesicht. Für Unternehmen geht es jetzt um das Austarieren von globaler Präsenz und lokaler Kontrolle. Strategische Führung verlangt mehr als kurzfristige Kostenvorteile. Sie erfordert ein Verständnis für Abhängigkeiten, Szenarien und Alternativen.

1. Lieferketten und Sourcing neu denken
Risikomanagement ersetzt Routine. Mittelständler sollten ihre Wertschöpfungsketten kartieren und analysieren, welche Partner kritisch sind. „Dual Sourcing“ und

„Nearshoring“ bieten Sicherheit, wenn globale Ströme ins Stocken geraten. Digitale Monitoring-Systeme helfen, Risiken in Echtzeit zu erkennen.

2. Produktionsintelligenz stärken

Insourcing lohnt sich wieder – besonders bei Kerntechnologien und qualitätsrelevanten Komponenten. Automatisierung, Robotik und KI senken die Kosten und sichern Know-how im eigenen Land. Wer das Handwerkliche (auch im Ausland) mit digitaler Prozesssteuerung verbindet, gewinnt nicht nur Unabhängigkeit, sondern auch Innovationsgeschwindigkeit.

3. Finanzielle Flexibilität ausbauen

Stabile Liquidität ist das neue Kapital für Handlungsspielräume. Flexible Einkaufs- und Vertragsmodelle, Preisgleitklauseln und Hedging-Strategien sichern die Kalkulation gegen volatile Märkte. Unternehmen mit Finanzreserven können antizyklisch investieren – und gestärkt aus Krisen hervorgehen.

4. Wissen und Personal sichern

Wissen ist der Engpass der Zukunft. Prozesse müssen dokumentiert, Kompetenzen geteilt und Mitarbeiter geschult werden. Wissensmanagement ersetzt Erfahrung als Einzelleistung. Teams, die ihr Know-how teilen, schaffen Resilienz im Alltag – auch wenn Fachkräfte fehlen.

5. Strategische Modelle zur partiellen Verlagerung validieren und anpassen

Unternehmensstrategien sollten durch ein erfahrenes Team überprüft werden. Welche Produkte können wo zu welchen Bedingungen produziert werden, ohne neue Abhängigkeiten von Lieferanten oder Partnern entstehen zu lassen?

Anpassung ist kein Zeichen der Schwäche, sondern der Stärke.

Fazit

Die Ära der reinen Effizienz ist vorbei. Eine neue Balance zwischen Globalität und Souveränität entsteht. Für den Mittelstand heißt das: Strategische Resilienz wird zur Kernkompetenz. Wer Standort, Lieferanten und Prozesse intelligent kombiniert, schafft ein widerstandsfähiges Geschäftsmodell – und bleibt dennoch global anschlussfähig.

Logistik - Das Rückgrat der Volkswirtschaft

Infrastruktur, Kosten und die Zukunft des Standorts

Ein Standpunkt von Christoph Ludin

Wer sein Arbeitsleben lang Güterströme gelenkt hat, betrachtet eine Volkswirtschaft als einen Organismus, der nur so gesund ist wie seine Adern. Ich habe diese Adern dreißig Jahre gepflegt, vom Entwicklungsingenieur bei IBM bis zum geschäftsführenden Gesellschafter der Simon Hegele Holding. Wer in dieser Zeit nicht verstanden hat, dass Logistik keine Randerscheinung der Wirtschaft ist, sondern ihr Herzschlag, hat das Wesen unseres Landes verfehlt. Die Branche kommt 2026 auf gut 361 Milliarden Euro Umsatz und hält die Versorgung einer ganzen Gesellschaft in Gang.

Doch das Rückgrat klemmt. Die „Logistikweisen“ erwarten für 2026 reale Stagnation bei einer Logistikinfektion von mindestens drei Prozent; das automatische Wachstum, so ihr Befund, sei beendet. Der BVL-Info-Indikator verlor im zweiten Quartal über vier Punkte, die Erwartungen stürzten um 7,3 Zähler. Und kein Wirtschaftsbereich gerät häufiger in Schieflage als „Verkehr und Lagerei“: 11,1 Insolvenzen je 10.000 Unternehmen, mehr als das Gastgewerbe, mehr als das Baugewerbe.

Ich erinnere mich an die Jahre, in denen wir bei Simon Hegele in zukunftsfähige Logistiklösungen investierten und an das schleichende Gefühl, dass das Fundament unter unseren Planungen brüchig wurde. Brücken, für das Wirtschaftswunder gebaut, wurden zu Sanierungsfällen; Züge, die pünktlich sein sollten, wurden zu unkalkulierbaren Risiken. Der kombinierte Verkehr verlor 2025 über 13 Prozent. Man braucht keine Statistik, um zu erkennen, dass unsere Infrastruktur nicht mehr Schritt hält mit dem, was sie tragen soll. Die Kostenlast tut ein Übriges. Die CO₂-basierte Lkw-Maut hat den Druck für den Diesel-Sattelzug fast verdoppelt, die kumulierten Mautkosten für Systemverkehre sind seit Anfang 2023 um durchschnittlich 93 Prozent gestiegen. Den CO₂-Preis auf Diesel zahlen wir doppelt, im Kraftstoff und in der Maut. Das trifft nicht den Großkonzern, der Preise durchsetzt, sondern den Familienbetrieb mit zwanzig Fahrzeugen, der jede Cent-Bewegung am Wochenende nachrechnet.

Dass die Politik jetzt endlich reagiert hat, ist begrüßenswert. Das Infrastruktur-Zukunftsgesetz, Ende Juni vom Bundestag

beschlossen, stellt Verkehrsprojekte unter den Vorrang des überragenden öffentlichen Interesses, digitalisiert Planungsverfahren und erleichtert den Brückenersatz. Bis 2029 fließen 169 Milliarden Euro in Straßen, Schienen, Brücken und Wasserstraßen. Nach dreißig Jahren in der Branche lese ich das als das Signal, auf das viele gewartet haben. Ob es wirkt, entscheidet sich in der Geschwindigkeit der Umsetzung.

Die Sanierung ist jedoch nur die eine Hälfte. Die andere ist die Transformation dessen, was auf der Infrastruktur fährt, und sie führt mich an den Anfang meiner Laufbahn zurück: Ich war IT-Experte, bevor ich Logistiker wurde. Die deutsche Logistik digitalisiert sich aber noch immer viel zu zögerlich; weniger als ein Prozent der europäischen Straßensendungen läuft mit elektronischem Frachtbrief, Millionen Dokumente werden doppelt erfasst, in Systemen, die nicht miteinander reden. Dass Behörden ab August 2026 elektronische Transportdaten akzeptieren müssen, kann der Branche bis zu einer Milliarde Euro im Jahr ersparen, wenn der Schritt ernsthaft genutzt wird.

Wer in seinem Leben Gesellschaften gegründet und übernommen hat, hat Resilienz als oberste Tugend gelernt: ein Unternehmen so aufzustellen, dass es Schocks absorbiert, statt unter ihnen kollabiert. Diese Resilienz braucht jetzt der Standort. Über 70.000 Berufskraftfahrer fehlen, mit steigender Tendenz; die Dekarbonisierung wird den Strombedarf der Logistik bis 2045 auf 186 Terawattstunden treiben, mehr als Stahl und Chemie zusammen. Wer hier zögert, zahlt morgen dreifach.

Er zahlt auch global. Die Geopolitik hat die Logistik von einer Kosten- zu einer Sicherheitsfrage gemacht. Der Iran-Konflikt belastet die weltweiten Ketten; die Europäische Union ringt um den richtigen Umgang mit China. Ich habe selbst eine Niederlassung in der Türkei aufgebaut und die Brücke zwischen Europa und Asien im täglichen Geschäft erlebt. Duisport, der größte Binnenhafen Europas, ist Endpunkt der China-Europa-Züge; ihre Zahl stieg seit 2016 von rund 1.700 auf über 20.000 im vergangenen Jahr. Wer solche Verbindungen besitzt, sollte sie klug nutzen.

Daraus folgt eine schlichte, aber dringliche Aufgabe: das Infrastrukturgesetz zügig

Christoph Ludin



Christoph Ludin, Diplom-Ingenieur, begann 1988 bei IBM. Über SerCon und die Fiducia IT AG gründete er 2000 die IT Chain GmbH als Joint Venture mit der Simon Hegele Gruppe, deren Geschäftsleitung er später angehörte. Als geschäftsführender Gesellschafter der Simon Hegele Holding prägte er dreißig Jahre Logistik im Industrie- und Handelsgeschäft, bis er die Simon Hegele Holding 2025 an Nippon Express verkaufte. Seit 2013 ist Christoph Ludin Senatsmitglied im BWA, seit 2025 im Investment selbstständig.

umzusetzen, die CO₂-Doppelbelastung abzuschießen, den mittelständischen Straßengüterverkehr mit einem Gewerbediesel im Wettbewerb zu halten, Strom- und Ladeinfrastruktur mit der Entschlossenheit zu bauen, die einst die Autobahnen auszeichnete und die Digitalisierung verbindlich zu machen. Ich vertrete als BWA-Senator und als Unternehmer dieselbe Überzeugung: Deutschland ist nur ein starker Wirtschaftsstandort, wenn es ein starkes logistisches Rückgrat hat. Der Takt der Republik wird durch ihre Lkw, ihre Züge und ihre Häfen vorgegeben. Ihn zu sichern ist Aufgabe von Politik und Wirtschaft gemeinsam.

Wettbewerbsfähigkeit braucht verlässliche Exportförderung

Risiken absichern. Chancen nutzen – Wachstum ermöglichen



Deutschland gehört zu den exportstärksten Volkswirtschaften der Welt. Millionen Arbeitsplätze und ein erheblicher Teil unseres Wohlstands hängen davon ab, dass deutsche Unternehmen auf internationalen Märkten erfolgreich sind. In einer Zeit zunehmender geopolitischer Spannungen, neuer Handelsbarrieren und wachsender staatlicher Einflussnahme auf die Weltwirtschaft wird deshalb die Frage immer wichtiger, unter welchen Bedingungen deutsche Unternehmen im globalen Wettbewerb agieren.

Ein zentrales Instrument der deutschen Außenwirtschaftsförderung sind die Exportkreditgarantien des Bundes, die sogenannten Hermesdeckungen. Sie ermöglichen Unternehmen, auch in wirtschaftlich oder politisch anspruchsvollen Märkten Geschäfte abzuschließen, die ohne entsprechende Absicherung häufig nicht finanzierbar wären. Gerade für den Mittelstand sind sie oftmals Voraussetzung für den Zugang zu neuen Märkten.

Vor diesem Hintergrund hat der Bundesverband für Wirtschaftsförderung und Außenwirtschaft (BWA) bereits 2025 eine Reform der Hermesdeckungen angeregt. Unsere Kritik richtete sich nicht gegen die

notwendige Bewertung von Risiken, sondern gegen die zunehmende Tendenz, wirtschaftspolitische Instrumente mit zusätzlichen politischen Erwartungen zu überfrachten. Exportförderung darf Risiken bewerten. Sie darf aber nicht zum Instrument wirtschaftspolitischer Selbstbeschränkung werden.

Die Diskussion hat Wirkung gezeigt. Inzwischen wurden Verfahren vereinfacht und der Zugang insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen verbessert. Das bestätigt, dass die Debatte notwendig war. Gleichzeitig zeigt es, wie wichtig ein kontinuierlicher Dialog zwischen Politik und Wirtschaft ist, wenn Deutschland seine Wettbewerbsfähigkeit erhalten will.

Denn der internationale Wettbewerb wird härter. Viele Staaten unterstützen ihre Unternehmen aktiv bei der Erschließung neuer Märkte und stellen umfassende Finanzierungs- und Absicherungsinstrumente zur Verfügung. Deutsche Unternehmen benötigen keine Sonderbehandlung. Sie benötigen jedoch Rahmenbedingungen, die mit denen ihrer internationalen Wettbewerber vergleichbar sind.

Besonders für den Mittelstand ist dies von entscheidender Bedeutung. Viele mittelstän-

dische Unternehmen sind technologisch führend, hoch innovativ und international gefragt. Ihre Erfolge schaffen Arbeitsplätze, sichern Wertschöpfung und stärken den Wirtschaftsstandort Deutschland. Umso wichtiger ist es, dass staatliche Instrumente unternehmerisches Engagement unterstützen, statt zusätzliche Hürden aufzubauen. Die Debatte um die Hermesdeckungen steht deshalb beispielhaft für eine grundsätzliche Herausforderung: Wie kann Deutschland seine wirtschaftliche Stärke in einer Welt behaupten, die zunehmend von strategischen Interessen und staatlich flankierter Wirtschaftspolitik geprägt wird?

Die Antwort liegt in einer Verbindung aus unternehmerischer Freiheit, internationaler Offenheit und wettbewerbsfähigen Rahmenbedingungen. Wer Deutschlands Exportstärke erhalten und ausbauen will, muss dafür sorgen, dass deutsche Unternehmen auf den Weltmärkten mit vergleichbaren Instrumenten agieren können wie ihre internationalen Wettbewerber. Eine moderne und verlässliche Exportförderung ist deshalb kein Privileg, sondern ein wichtiger Baustein wirtschaftlicher Souveränität.

BWA begleitet Spitzengespräche in Sofia

Michael Schumann führt FC-Barcelona-Delegation zu politischen Gesprächen in Bulgarien



Unter Leitung seines Vorstandsvorsitzenden Michael Schumann begleitete der BWA eine hochrangige Delegation des FC Barcelona zu politischen Gesprächen in der bulgarischen Hauptstadt Sofia. Empfangen wurde die Delegation von Staatspräsident Rumen Radev, dem stellvertretenden Ministerpräsidenten und Minister für Wirtschaft, Investitionen und Industrie, Alexander Poulev, sowie dem Minister für Jugend und Sport, Encho Keryazov. Im Mittelpunkt des Austauschs standen Bulgariens Investitionsstrategie, die wachsende Bedeutung des Landes als wirtschaftliche Drehscheibe zwischen Europa, Asien und dem Schwarzmeerraum sowie die Rolle internationaler Sportorganisationen als Plattformen für Innovation, Investitionen, Tourismus und nachhaltige Standortentwicklung.

„Sport verbindet Menschen, Kulturen und Märkte. Seine internationale Strahlkraft eröffnet zugleich neue Perspektiven für wirtschaftliche Kooperation, Investitionen und den Dialog zwischen Staaten und Gesellschaften“, betonte Michael Schumann während der Gespräche. Der Besuch verdeutlichte den Ansatz des BWA, Wirtschaftsdiplomatie ganzheitlich zu gestalten. Zukunftsfähige internationale Zusammenarbeit entsteht dort, wo Politik, Wirtschaft, Wissenschaft, Kultur und Sport ihre Stärken in gemeinsamen Netzwerken bündeln. Internationale Institutionen wie der FC Barcelona verfügen über eine außergewöhnliche Reichweite und können wertvolle Impulse für wirtschaftliche Entwicklung, Innovation und internationale Vernetzung geben. Die Gespräche in Sofia machten zugleich

das Potenzial trilateraler Kooperationen zwischen Deutschland, Spanien und Bulgarien deutlich. Insbesondere in den Bereichen Innovation, Infrastruktur, Tourismus, urbane Entwicklung und Zukunftstechnologien eröffnen sich neue Möglichkeiten für nachhaltige Investitionen und langfristige Partnerschaften. Die Reise steht beispielhaft für den Anspruch des BWA, neue Brücken zwischen europäischen Partnern zu schlagen und belastbare Netzwerke zwischen Wirtschaft, Politik und Gesellschaft aufzubauen. Der Verband wird den Dialog an der Schnittstelle von Wirtschaft, Politik und Sport weiter vertiefen und internationale Kooperationen auch künftig aktiv begleiten.

Netzwerke schaffen Zukunft

Die Neujahrsempfänge des BWA als Auftakt für Dialog und internationale Zusammenarbeit

Internationale Märkte entstehen nicht allein durch Verträge und digitale Plattformen. Sie entstehen vor allem durch Vertrauen, persönliche Kontakte und den direkten Austausch zwischen Wirtschaft, Politik und Diplomatie.

Gerade für mittelständische Unternehmen werden belastbare internationale Netzwerke zunehmend zu einem Wettbewerbsfaktor. Neue Märkte erschließen sich häufig dort, wo Menschen miteinander ins Gespräch kommen, gemeinsame Interessen erkennen und langfristige Partnerschaften aufbauen.

Der BWA versteht sich seit vielen Jahren als Plattform für diesen Dialog. Durch Delegationsreisen, Wirtschaftsforen und internationale Veranstaltungen bringt der Verband Unternehmen, Investoren, Diplomaten und politische Entscheidungsträger zusammen.

Ein sichtbarer Ausdruck dieses Engagements sind die traditionellen Neujahrsempfänge des BWA in Berlin. Sie haben sich zu einer etablierten Plattform des internationalen Austauschs entwickelt und unterstreichen die internationale Vernetzung des Verbandes. So konnte der BWA in den vergangenen Jahren unter anderem den Bundesminister



a. D. Dr. Hans-Peter Friedrich, den österreichischen Bundeskanzler a. D. Sebastian Kurz sowie den bulgarischen Staatspräsidenten a.D. und derzeitigen Ministerpräsidenten Dr. Rumen Radev als Ehrengäste und Redner begrüßen. Darüber hinaus nehmen regelmäßig Botschafter, Unternehmer, Investoren und politische Entscheidungsträger aus zahlreichen Ländern an den Veranstaltungen teil.

Diese Begegnungen stehen beispielhaft für das Selbstverständnis des BWA: Wirtschafts-

förderung endet nicht an Landesgrenzen. Sie lebt vom Dialog, vom Aufbau belastbarer Beziehungen und von der Fähigkeit, Menschen und Märkte miteinander zu verbinden. In einer Welt zunehmender geopolitischer Spannungen und wirtschaftlicher Veränderungen gewinnen solche Netzwerke weiter an Bedeutung. Internationale Verbandsarbeit ist deshalb kein Selbstzweck, sondern ein Beitrag zur Wettbewerbsfähigkeit deutscher Unternehmen und zur Zukunftsfähigkeit des Wirtschaftsstandorts Deutschland.





Zur Zukunft der Diplomatieforschung in Deutschland

BWA fördert Erforschung der amtlichen Beziehungen

Die Bundesrepublik Deutschland unterhält gegenwärtig diplomatische Beziehungen zu fast 200 Ländern. Das Auswärtige Amt ist eine der größten Behörden des Bundes. Seit dem Regierungsumzug hat es mit dem Gebäude der Reichsbank am Werderschen Markt ein angemessenes Quartier in der Bundeshauptstadt. Studien zur eigenen Geschichte betreibt das Ministerium kaum, auch die deutsche Diplomatie wird nicht systematisch erforscht. Im Gegensatz zu anderen Ländern gibt es bei uns dazu keine universitären Institute, keine Lehrstühle, ja, noch nicht einmal eine Arbeitsgruppe. Die bisherige Forschungs- und Lehrfähigkeit der Politikwissenschaftler Matthias Dornfeldt und Enrico Seewald, die sich diesem Thema seit über 30 Jahren verschrieben haben, basierte auf Privatinitiativen. Eine Institutionalisierung der Erforschung der deutschen Diplomatie und damit des Verständnisses von deren Wirkungsweisen im historischen Kontext gibt es bislang nicht. Vor diesem Hintergrund hat der BWA als Think Tank für Wirtschaftsdiplomatie im Jahre 2024 die bisher beim Forschungsverbund SED-Staat an der Freien Universität Berlin angesiedelte Diplomatieforschung übernommen und damit das akademische Defizit auf diesem Gebiet teilweise ausgeglichen.

Die deutsche Diplomatieforschung wurde durch Dr. Bernd Fischer begründet, der als Leiter der Abteilung für Auslandsangelegenheiten der Senatskanzlei und Protokollchef des Landes Berlin im Vorfeld des Umzugs der Bundesregierung im Sommersemester 1996 am Otto-Suhr-Institut für Politische Wissenschaften der Freien Universität Berlin erstmals ein Seminar zu den Methoden der Diplomatie durchführte. Es vermittelte Einblicke in dieses Thema in dessen gesamter Bandbreite von Politik, Wirtschaft, Kultur, Rechts- und Konsularwesen sowie in diplomatische Strukturen, einschließlich Protokoll und Öffentlichkeitsarbeit. Der Ergänzung dienten Gastvorträge von Praktikern des Auswärtigen Dienstes und Akteuren aus den Bereichen Medien, Militär und Wirtschaft. Die damaligen Studenten Matthias Dornfeldt und Enrico Seewald verfassten mit Bernd Fischer und weiteren Teilnehmern des Seminars ein Buch zur Geschichte der Diplomatie in Berlin, das Ende 1998 im Henschel-Verlag erschienen ist.¹ Nach Fischers Rückkehr

ins Auswärtige Amt übernahm zunächst Seewald die Leitung des Seminars, der es dann gemeinsam mit Dornfeldt an der Technischen Universität Chemnitz als Blockveranstaltung und an der Universität Potsdam als Wochenseminar durchführte. Die Lehrtexte mussten die Dozenten mangels Literatur selbst verfassen, weil weder zum preußischen Außenministerium noch zum Auswärtigen Amt wissenschaftliche Gesamtdarstellungen vorlagen. Stets hielten die Dozenten auch den Kontakt zur diplomatischen Praxis. Diplomatie kann nicht allein aus Büchern gelernt und gelehrt werden, genauso wichtig ist das Gespräch mit in der oder für die Diplomatie tätigen Personen. Deren Besuche waren für die Dozenten ebenso lehrreich wie für die Studenten. Die Vorträge von Staatsminister Helmut Schäfer und Staatssekretär Jürgen Sudhoff vom Auswärtigen Amt oder Gabriela von Habsburg als Botschafterin von Georgien sowie Prinz Stefan von und zu Liechtenstein als Botschafter seines Fürstentums sind in besonderer Erinnerung geblieben. Die Dozenten organisierten auch Exkursionen ins Auswärtige Amt und in viele Botschaften. So wurde diplomatisches Leben am Ort seines Geschehens verständlich und erfahrbar. Die Gastfreundschaft der österreichischen, polnischen, ungarischen oder tschechischen Mission in Berlin hat die Studenten tief beeindruckt. Die Corona-Pandemie verhinderte dann ab dem Frühjahr 2020 alle Präsenzveranstaltungen, die für den Austausch über Diplomatie aber unerlässlich sind. In jener Zeit wurde die Forschung wieder intensiviert. In der Schriftenreihe des Forschungsverbundes SED-Staat an der Freien Universität Berlin erschien 2013 als erstes gemeinsames Produkt das Sammelwerk über die Beziehungen Österreichs zu den beiden deutschen Staaten.² Initiator des Buches war Friedrich Bauer, der erste österreichische Botschafter in der DDR und letzte in der Bonner Republik. Er hatte 2011 zusammen mit Seewald das Heft über den Besuch von Bundeskanzler Bruno Kreisky in der DDR 1978 publiziert.³ Im Jahre 2012 verfasste Seewald zusammen mit Fischer in dessen Funktion als Botschafter in Zagreb ein Buch über die deutschen Vertretungen in Kroatien, das bisher nur in kroatischer Sprache vorliegt.⁴ Für die Forschungen von Dornfeldt und Seewald war 2018 das bisher produktivste

Jahr. Anlässlich der 100-jährigen Jubiläen ihrer Staatsgründungen am Ende des Ersten Weltkriegs zeigten sich die Außenministerien Litauens, der Ukraine und Georgiens interessiert an der quellenbasierten Aufarbeitung ihrer Beziehungen zu Deutschland. Die Autoren verfassen die Manuskripte zu ihren Büchern meist in enger Abstimmung mit den jeweiligen Botschaften.⁵ Rückmeldungen wissenschaftlicher und diplomatischer Kreise der behandelten Länder sind ihnen sehr wichtig. Die Autoren orientieren sich dabei an dem von Bundespräsident Frank-Walter Steinmeier formulierten Gedanken, wonach eine gemeinsame Auseinandersetzung mit der gemeinsamen Geschichte der Völker zur Überwindung von Missverständnissen und Fehlwahrnehmungen beitrage.⁶ Auffallend ist, dass besonders für kleinere Staaten die Erforschung ihrer diplomatischen Traditionen große Bedeutung hat.

Das im Bebra-Wissenschafts-Verlag Berlin erschienene Buch über Georgien wurde auf der Buchmesse in Frankfurt am Main präsentiert, wo der Kaukasus-Staat Partnerland war. Die Botschaften Litauens und der Ukraine in Berlin initiierten die Publikationen zu ihren Ländern, die deutsche Botschaft in Bratislava das zweisprachige Buch über die deutsch-slowakische Diplomatiegeschichte.⁷ Im Bebra-Wissenschafts-Verlag erschien 2021 auch das Buch über die Beziehungen zu Aserbaidschan.⁸ Die Vollendung des vom selben Verlag realisierten, von der Botschaft Warschau initiierten Buches über die amtlichen Beziehungen zu Polen⁹ hat Matthias Dornfeldt leider nicht mehr miterleben können. Er ist im Januar 2022 mit 48 Jahren verstorben. Seine Aufgabe als Mitautor hat Urs Unkauf übernommen. Er und der ehemalige deutsche Botschafter in Tirana, Hellmut Hoffmann, waren Mitherausgeber der albanischsprachigen Ausgaben zu den in der Schriftenreihe des Forschungsverbundes SED-Staat erschienenen Sammelwerke zu den Beziehungen zum Kosovo und zu Albanien.¹⁰ 2024 erschien das Buch „Deutschland und Polen: Die Geschichte der amtlichen Beziehungen“, die bislang umfangreichste Publikation der Diplomatieforschung. Ihr nächstes Werk gilt den amtlichen Beziehungen zu Montenegro. Die Resonanz auf die Bücher zeigt sich bei Lesereisen, wie in Litauen und der Slowakei sowie bei Präsentationen der von der Konrad-



Drei Generationen Diplomatieforschung (v.l.): Enrico Seewald, der Begründer der deutschen Diplomatieforschung, Botschafter a.D. Dr. Bernd Fischer, und Urs Unkauf bei einem Empfang in der Botschaft der Republik Kroatien. Bildquelle: Privatarchiv Urs Unkauf.

Adenauer-Stiftung initiierten bilingualen Studie über die Beziehungen zu Belarus¹¹ in Minsk und Kaunas. Die Lesereise im Mai 2024 durch den Kosovo¹² zur Vorstellung der albanischen Ausgabe des Kosovo-Buches hat das Institut für Auslandsbeziehungen in Stuttgart in Abstimmung mit unserer Botschaft in Pristina organisiert und finanziert. Zuvor wurde die albanischsprachige Ausgabe des Kosovo-Buchs bereits am 27. November 2023 in der Residenz von Botschafter Jörn Rohde in Pristina vorgestellt. Renommiertere Adressen für die Buchpräsentationen in Berlin sind der Internationale Club im Auswärtigen Amt und die Akademie der Konrad-Adenauer-Stiftung.

Journalistisch haben die Zeitschrift *Business & Diplomacy* und das *Diplomatische Magazin* die Lehre und die Forschungen von Matthias Dornfeldt und Enrico Seewald adäquat begleitet. In der Ausgabe Nr. 7/2000 des Magazins erschien der erste Bericht über den Besuch des Seminars im Auswärtigen Amt. Unverständlicherweise ignorieren deutsche Universitäten diplomatische Themen weitgehend. Umso wichtiger war die Übernahme der Diplomatieforschung durch den BWA. Wirtschaftsdiplomatie im Sinne des BWA hat ebenfalls große Bedeutung für die Völkerverständigung und den Ausgleich der Interessen. Dabei ist das Wissen um die Traditionen der amtlichen Beziehungen Deutschlands zum Ausland wichtig für das Verständnis der Gegenwart und die Gestaltung der Zukunft. Für die Diplomatieforschung wird es noch lange genügend Themen geben. Das Politische Archiv des Auswärtigen Amtes mit seiner halben Million Akten ist eine schier unerschöpfliche Quelle. Wir haben dort

immer großes Entgegenkommen und Hilfsbereitschaft erfahren. Die Diplomatiebücher werden nicht für die Schublade geschrieben, sondern sollen der Leserschaft auch die betreffenden Länder näherbringen. Eine Institutionalisierung von Forschung und Lehre zu Geschichte und Methoden der Diplomatie ist nicht nur ein dringendes Desiderat der deutschen akademischen Landschaft, sie wäre auch ein veritabler Gewinn für Deutschlands Ansehen bei seinen internationalen Partnern und ein bleibender Beitrag zur intellektuellen Selbstverortung in einer sich rasant wandelnden Welt.

Autoren:

Enrico Seewald, Diplom-Politologe, war als Widerstandskämpfer gegen das SED-Regime in Karl-Marx-Stadt aktiv. Er ist Autor zahlreicher Publikationen zur Geschichte der deutschen Diplomatie, führte das einzige Universitätsseminar zu Geschichte und Methoden der Diplomatie in Deutschland durch und war für die Diplomatieforschung der Freien Universität Berlin zuständig.

Urs Unkauf, Historiker und Soziologe, ist Generalbevollmächtigter für Außenbeziehungen des BWA. Davor war er von Februar 2022 bis Juli 2025 dessen Bundesgeschäftsführer. 2021 war er Gastwissenschaftler an der ADA-Universität in Baku, wo er sich mit Fragen der gegenwärtigen internationalen Beziehungen und Geopolitik beschäftigte.

Dieser Beitrag erschien zuerst im Juli 2026 in der Berliner Zeitung. Wir danken der Redaktion für die freundliche Genehmigung zum Nachdruck.

1. Fischer, Bernd/ Knott, Anja/ Seewald, Enrico: Zwischen Wilhelmstrasse und Bellevue: 500 Jahre Diplomatie in Berlin. Henschel-Verlag, Berlin 1998.
2. Jochen Staadt (Hg.): Schwierige Dreierbeziehung: Österreich und die beiden deutschen Staaten. Studien des Forschungsverbundes SED-Staat an der Freien Universität Berlin, Bd. 18, Verlag Peter Lang, Berlin 2013.
3. Bauer, Friedrich/ Seewald, Enrico: Bruno Kreisky in Ost-Berlin 1978. Ein Besuch der besonderen Art. Bruno Kreisky International Studies Bd. 7, StudienVerlag, Innsbruck 2011.
4. Fischer, Bernd/ Seewald, Enrico: 160 godina njemačkih diplomatskih predstavništava u Hrvatskoj. Školska knjiga, Zagreb 2012.
5. Dornfeldt, Matthias/ Seewald, Enrico: Hundert Jahre deutsch-litauische Beziehungen. PRUSSIA-Schriftenreihe, Bd. 47, Husum-Verlag, Husum 2018.
Dornfeldt, Matthias/ Seewald, Enrico: Deutschland – Ukraine: Hundert Jahre diplomatische Beziehungen. Forschungsverbund SED-Staat an der Freien Universität Berlin, Arbeitspapier Nr. 15/2017, Berlin 2017.
Dornfeldt, Matthias/ Seewald, Enrico: Deutschland und Georgien: Die Geschichte der amtlichen Beziehungen. Bebra Verlag, Berlin 2018.
6. Rede von Bundespräsident Frank-Walter Steinmeier am 23.08.2017 in Tallinn: „Deutschland und Estland – wechselvolle Geschichte, gemeinsame Zukunft“ (www.bundespraesident.de/SharedDocs/Reden/DE/Frank-Walter-Steinmeier/Reden/2017/08/170823-Estland-Akademie-Wissenschaften.html; 13.01.2025).
7. Dornfeldt, Matthias/ Seewald, Enrico: Deutsch-Slowakische Diplomatengeschichte 1922-1993. Verlag Slowakische Nationalbibliothek, Martin 2018.
8. Dornfeldt, Matthias/ Seewald, Enrico: Deutschland und Aserbaidschan: Die Geschichte der amtlichen Beziehungen. Bebra Verlag, Berlin 2021.
9. Seewald, Enrico/ Unkauf, Urs: Deutschland und Polen: Die Geschichte der amtlichen Beziehungen. Bebra Verlag, Berlin 2024.
10. Dornfeldt, Matthias/ Seewald, Enrico: Kontinuitäten und Brüche: Albanien und die deutschen Staaten 1912–2019. Studien des Forschungsverbundes SED-Staat an der Freien Universität Berlin, Bd. 27, Verlag Peter Lang, Lausanne 2019.
Dornfeldt, Matthias/ Seewald, Enrico: Deutschland – Kosovo. Die Geschichte einer Partnerschaft. Mitteldeutscher Verlag, Halle/Saale 2021.
11. Dornfeldt, Matthias/ Seewald, Enrico: Die Beziehungen zwischen Deutschland und Belarus 1916 bis 1925. Publikation der Konrad-Adenauer-Stiftung, Auslandsbüro Belarus, Vilnius 2019.
12. Vgl. BWA: Lesereise zum Buch „Deutschland und Kosovo – Die Geschichte einer Partnerschaft“ (www.bwa-deutschland.com/lesereise-zum-buch-deutschland-und-kosovo-die-geschichte-einer-partnerschaft; 13.01.2025). Erstmals wurde das Buch am 27. November 2023 in der Residenz der Deutschen Botschaft Pristina präsentiert (www.bwa-deutschland.com/deutschland-und-kosovo-geschichte-einer-partnerschaft-buchpraesentation-pristina; 13.01.2025).

Female Leadership Circle

Netzwerke schaffen. Erfahrungen teilen. Zukunft gestalten



Unternehmerischer Erfolg lebt von Ideen, Erfahrung und starken Netzwerken. Frauen prägen heute Unternehmen, Institutionen und Organisationen in verantwortlichen Positionen. Sie führen Familienunternehmen, leiten Konzerne, gründen Start-ups,



gestalten Politik und Wissenschaft. Mit dem Female Leadership Circle hat der BWA eine Plattform geschaffen, die diese unterschiedlichen Erfahrungen zusammenführt und Frauen in Führungsverantwortung miteinander vernetzt.

Initiiert wurde der Female Leadership Circle von der BWA-Vizepräsidentin Ursula Rutowitz. Gemeinsam mit der Berliner Strategie- und Kommunikationsberaterin Claudia Sünder, die das Format konzeptionell begleitet und weiterentwickelt, entstand eine Veranstaltungsreihe, die den persönlichen Austausch bewusst in den Mittelpunkt stellt.

„Erfolg entsteht dort, wo Menschen bereit sind, ihr Wissen zu teilen und sich gegenseitig zu stärken.“ Dieser Gedanke prägt den Female Leadership Circle bis heute. Statt großer Bühnen setzt das Format auf persönliche Begegnungen, vertrauensvolle Gespräche und den Austausch auf Augenhöhe.

Die Veranstaltungen finden an wechselnden Orten statt, die jeweils ihren eigenen



Charakter in die Gespräche einbringen. Ob im Henri Hotel Berlin, in den Räumen der Kanzlei Graf von Westphalen in Frankfurt, bei Upside Down Berlin, in der Setzerei des ehem. Regierenden Bürgermeisters Michael Müller, im Q Club Berlin oder in der KPM – jeder Abend schafft Raum für intensive Gespräche und neue Verbindungen.

Zu den Impulsgeberinnen gehörten unter anderem die Legal-Tech-Expertin Dr. Nina Mohadjer, die Seriengründerin und Autorin Eileen Liebig und Karin Teichmann, Vorstandssprecherin der Euref AG, die über internationale Führungskultur, Unternehmertum, Innovation und persönliche Karrierewege sprachen. Mit dem Format Spark & Share ergänzen kurze Impulse und intensive Diskussionen die klassischen Gesprächsabende und fördern den offenen Austausch in kleiner Runde.

Der Female Leadership Circle ist heute ein fester Bestandteil des BWA-Netzwerks. Er verbindet Frauen aus unterschiedlichen Branchen und Generationen, schafft neue Kontakte und trägt dazu bei, Erfahrungen, Wissen und Perspektiven miteinander zu teilen. So entstehen Verbindungen, die über einzelne Veranstaltungen hinausreichen und das internationale Netzwerk des BWA nachhaltig bereichern.

Business - Die leise Sprache gemeinsamen Wohlstands

Ein Standpunkt von Dr. Çetin Ay, Präsident des BWA in Türkiye

In einer Zeit, in der sich globale Machtverhältnisse zunehmend in tektonischen Verschiebungen äußern - sichtbar etwa in geopolitischen Konfrontationen, protektionistischen Handelsmaßnahmen, disruptiven Technologien sowie in einer bemerkenswerten ideologischen Aufladung ökonomischer Prozesse -, gerät eine grundlegende Einsicht mitunter aus dem Blickfeld: dass nämlich wirtschaftlicher Austausch, verstanden nicht als bloßer Transfer von Waren und Dienstleistungen, sondern als Ausdruck wechselseitigen Vertrauens und institutionalisierter Verlässlichkeit, ein tragfähiges Fundament für supranationale Stabilität, friedliche Koexistenz und langfristige Entwicklung bildet.

Der sich gegenwärtig zuspitzende Handelskonflikt zwischen den Vereinigten Staaten und der Volksrepublik China, flankiert durch einseitige Zollmaßnahmen gegenüber europäischen Partnern und begleitet von einer zunehmenden Instrumentalisierung ökonomischer Hebel im geopolitischen Kontext, verweist auf eine Erosion jener regelbasierten Ordnung, die in der Nachkriegszeit die Globalisierung prägte. In dieser Situation ist Europa, und insbesondere Deutschland, gefordert, sich neu zu positionieren - nicht als bloßer Reagierender auf externe Impulse, sondern als mitgestaltender Akteur einer künftigen Weltwirtschaftsarchitektur.

Der Amtsantritt von Bundeskanzler Friedrich Merz, verbunden mit einer klareren strategischen Handschrift in der Wirtschafts- und Handelspolitik, lässt erkennen, dass Berlin gewillt ist, die ökonomischen Interessen des Landes mit größerer Kohärenz und Selbstbehauptung zu vertreten. Dabei dürfte es weniger um eine Rückkehr zur klassischen Industriepolitik gehen als vielmehr um die Fähigkeit, in einem zunehmend fragmentierten Umfeld tragfähige, wertorientierte Partnerschaften zu definieren - jenseits kurzfristiger Opportunitäten, getragen von Nachhaltigkeit, Fairness und gegenseitigem Respekt.

Dass Handel in diesem erweiterten Verständnis weit über ökonomische Effizienz hinausweist, zeigt sich in mehrfacher Hinsicht. Er ist nicht nur ein Mittel zur Wohlstandsmehrung, sondern auch ein Vehikel, um strukturelle Ungleichheiten zu adressieren, Entwicklungsperspektiven in benachteiligten Weltregionen zu eröffnen und über kulturelle wie politische Grenzen hinweg Vertrauen zu schaffen. In

einer Welt, die durch Interdependenzen, institutionelle Dichte und multilaterale Vernetzung geprägt ist, besitzt ökonomische Verflechtung eine politisch stabilisierende Wirkung, die sich nicht in kurzfristigen Handelsbilanzen abbildet, wohl aber in der Verringerung systemischer Eskalationsrisiken. Vor diesem Hintergrund erscheint es umso notwendiger, die Bedeutung internationaler Handelsbeziehungen neu zu kontextualisieren: nicht als Spielball machtpolitischer Interessen, sondern als struktureller Beitrag zu einer multipolaren, gleichwohl kooperativen und supranationalen Weltordnung. Dass Länder wie Deutschland, China, die Vereinigten Staaten oder auch Türkiye - mit ihren jeweils unterschiedlichen wirtschaftlichen Stärken, kulturellen Traditionen und geopolitischen Positionierungen - in dieser Ordnung produktive Rollen einnehmen können, setzt die Bereitschaft voraus, Differenz nicht als Hindernis, sondern als Ressource wechselseitiger Ergänzung zu begreifen.

So verfügt Deutschland über ein industrielles Rückgrat, das in seiner technologischen Tiefe und organisatorischen Qualität weltweit Maßstäbe setzt; China hat in bemerkenswerter Geschwindigkeit eine Fertigungskapazität aufgebaut, die heute für globale Lieferketten unentbehrlich ist; die Vereinigten Staaten glänzen nach wie vor durch Innovationskraft und Kapitalmobilisierung; Türkiye wiederum nimmt, geographisch wie kulturell, eine Schnittstellenfunktion zwischen Europa, dem Nahen Osten und Zentralasien ein, die ihr in einer zunehmend entwestlichten Weltwirtschaft eine wachsende Bedeutung verleiht.

Doch wirtschaftliche Kooperation verlangt mehr als komplementäre Standortvorteile. Sie bedarf eines Grundkonsenses über Spielregeln, Normen und nicht zuletzt einer Ethik der gegenseitigen Rücksichtnahme. Gerade in Zeiten zunehmender Systemkonkurrenz - zwischen autoritären Regimen und liberalen Demokratien, zwischen staatskapitalistischen Modellen und marktwirtschaftlicher Offenheit - gewinnt die Frage, unter welchen Bedingungen Handel stattfindet, an Gewicht. Es geht nicht nur um die Höhe von Zöllen oder den Zugang zu Märkten, sondern um die Frage, welche politischen Ordnungen ökonomische Integration tragen sollen.

Dr. Çetin Ay



Dr. Çetin Ay ist Präsident des BWA in der Republik Türkiye, Unternehmer, Regierungsberater und Investor. Der promovierte Ökonom engagiert sich seit vielen Jahren für den Ausbau der deutsch-türkischen Wirtschaftsbeziehungen. Als Gründer zahlreicher Unternehmen in Deutschland und Türkiye verfügt er über weitreichende internationale Erfahrung. Dr. Ay ist zudem als Philanthrop aktiv und setzt sich für Rechtsstaatlichkeit, Bildung und humanitäre Hilfe ein.

Die Antwort auf diese Frage kann, aus europäischer Perspektive, nur in einer bewussten Verstärkung jener Form von Handelsdiplomatie liegen, die auf Pluralismus, Rechtssicherheit und nachhaltige Entwicklung zielt. Dazu gehört auch die Fähigkeit, sich in Partnerschaften mit Ländern außerhalb des klassischen westlichen Kanons einzubringen - nicht in der Rolle eines Belehrenden, sondern als glaubwürdiger Partner, der zuhört, aushandelt und verlässlich bleibt. Es ist eine stille, mitunter unspektakuläre, aber eben deshalb so wirkungsvolle Form der Außenwirtschaft: jene, die nicht auf Dominanz, sondern auf Verständigung setzt; die Märkte nicht als Schlachtfelder, sondern als Resonanzräume gemeinsamer Interessen begreift. Dass Handel dabei immer auch ein Instrument politischer Gestaltung bleibt, ist kein Widerspruch, sondern Ausdruck seiner Bedeutung im Konzert der internationalen Beziehungen.

Delegation aus Tianjin zu Gast im Berliner Stadtmodell

Fachlicher Austausch über Stadtentwicklung und urbane Planung

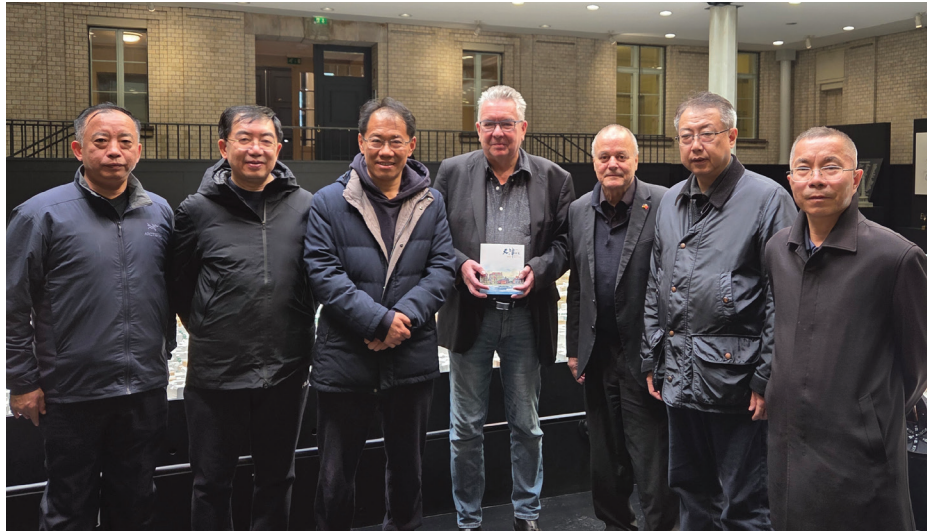
Als Leiter der Kommission Stadtentwicklung, Architektur und Gebäudetechnik führte ich gemeinsam mit Dr. Peter Kreuzberger, Präsident der Allianzen Deutscher China Gesellschaften e. V., eine hochrangige Delegation aus Tianjin durch das Berliner Stadtmodell. Die Delegation setzte sich aus Vertretern der Stadt Tianjin zusammen, darunter der Vizebürgermeister, der Direktor des Stadtplanungsamtes sowie weitere Mitglieder der Stadtverwaltung.

Die im Märkischen Museum ausgestellten Modelle zeigen beeindruckend die städtebauliche Entwicklung des historischen Zentrums von Berlin. Im Zentrum des Lichthofs steht ein Modell im Maßstab 1:500, bei dem alle Gebäude, die nach 1990 gebaut bzw. geplant wurden farbig abgesetzt sind. Anhand des Modells ließ sich die städtebauliche Entwicklung Berlins gut erläutern.

Der Ingenieur und Stadtplaner James Hobrecht ist heute leider etwas in Vergessenheit geraten. Als Kopf der „Baupolizei“ hat er die immensen Probleme des Wachstums der Stadt Berlin in den Jahren von 1872 (775.000 Einwohner) bis 1919 (1.900.000 Einwohner) perfekt gelöst und das privat finanziert.

Als Verantwortlicher für die Stadtentwicklung von diversen Berliner Bezirken, u. a. Prenzlauer Berg, hat er heutzutage immer noch absolut lebenswerte und gefragte Quartiere geschaffen. Damals leider mit deutlich zu kleinen Innenhöfen. Zu DDR-Zeiten wurden diese u.a. im Prenzlauer Berg fast ruiniert und teilweise abgerissen.

Mit der Idee des Trennens von Wohnen und Arbeiten sorgte die Bauhausbewegung ab den dreißiger Jahren des letzten Jahrhunderts für eine deutlich kleinteiligere Bebauung in den umliegenden Stadtteilen mit einer meist



4-geschossigen Zeilenbebauung, die bis heute oft der Maßstab für Nachverdichtung bleibt und für eine Ausweitung der Stadtflächen sorgt, statt eine Verdichtung in gut erschlossenen Innenstadtlagen zu forcieren.

Die größten Zerstörungen der Berliner Stadtstruktur resultieren aus den flächendeckenden Bombenangriffen in den letzten Jahren des 2. Weltkriegs, als ganze Stadtteile zerstört wurden.

Der Wiederaufbau in Ost- und Westberlin konzentrierte sich anfangs auf Reparatur von teilzerstörten Gebäuden, Abriss und Neubau, oft auch in Neubauvierteln. In der DDR wurde seinerzeit eine Vielzahl von seriell mit Fertigteilen hergestellten Plattenbauten verwirklicht.

In der Zeit nach der Wende insbesondere unter der Leitung des Senatsbaudirektors Hans Stimmann wurde wieder Mut gefasst, eine lebenswerte Stadt mit Mischnutzungskonzepten aus Wohnen, Gewerbe und Arbeiten zu planen. Durch den hohen Leerstand in

Berlin und die extrem niedrigen Mieten fand Wohnungsbau von 1990 bis 2010 überwiegend im Bereich von Eigentumswohnungen statt.

Der Vergleich verdeutlichte die unterschiedlichen Maßstäbe und Planungsphilosophien Berlins und chinesischer Metropolen. Gerade dieser fachliche Austausch machte den Besuch für beide Seiten besonders wertvoll.

Prof. Dipl.-Ing. Architekt Bernd Bötzel

Prof. Dipl.-Ing. Bernd Bötzel ist Leiter der Kommission Stadtentwicklung, Architektur, Gebäudetechnik des BWA, zuvor war er Vorstand und Gesellschafter der DU Diederichs Projektmanagement AG & Co. KG sowie CEO der DIEDERICHS International GmbH. Er entwickelt und begleitet seit vielen Jahren nationale und internationale Großprojekte der Stadtentwicklung und des Projektmanagements, unter anderem in Deutschland, China und Mittelamerika.



Drei Signale für die Bau- und Immobilienwirtschaft

Eindrücke und Erkenntnisse von der EXPO REAL 2025

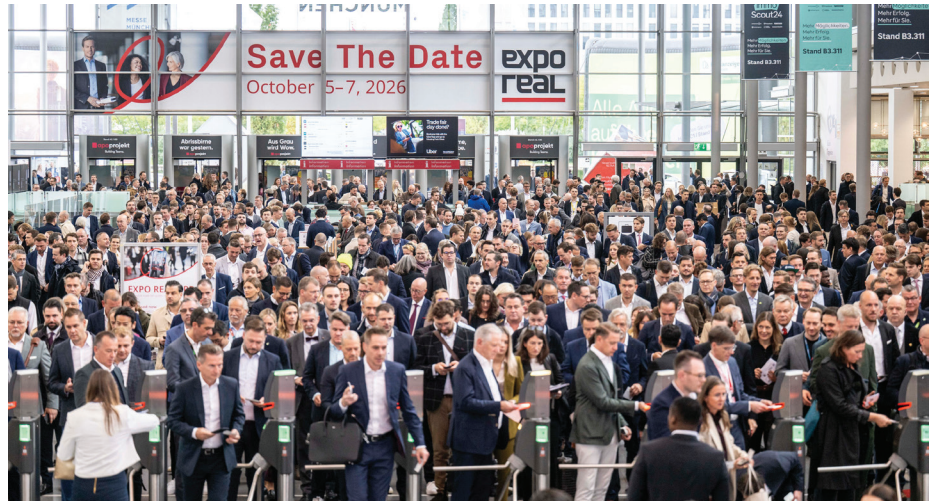
Die EXPO REAL in München hat sich längst als wichtigste europäische Plattform für die Immobilien- und Bauwirtschaft etabliert. Vom 6. bis 8. Oktober 2025 kamen erneut tausende Branchenvertreter aus zahlreichen Ländern zusammen, um über Marktentwicklungen, Investitionen und die Zukunft des Bauens zu diskutieren. Nach Jahren wirtschaftlicher Unsicherheit war dabei eine vorsichtige, aber spürbare Aufbruchsstimmung zu erkennen.

Für die Fachkommission Stadtentwicklung, Architektur und Gebäudetechnik bestätigten die Gespräche auf der EXPO REAL drei Entwicklungen, die die Branche in den kommenden Jahren besonders prägen werden.

Während in den vergangenen Jahren vor allem Krisenbewältigung, steigende Zinsen und rückläufige Investitionen die Diskussion bestimmten, stand diesmal die Frage im Mittelpunkt, wie die Branche den tiefgreifenden Wandel aktiv gestalten kann. Aus Sicht der Fachkommission Stadtentwicklung, Architektur und Gebäudetechnik des BWA lassen sich aus den Gesprächen, Vorträgen und Ausstellungen der Messe insbesondere drei Entwicklungen ableiten, die die Bauwirtschaft in den kommenden Jahren prägen werden. Bezahlbarer Wohnraum bleibt die zentrale gesellschaftliche Aufgabe

Kaum ein Thema wurde auf der EXPO REAL intensiver diskutiert als der Wohnungsmarkt. Der Mangel an bezahlbarem Wohnraum betrifft längst nicht mehr nur einzelne Metropolregionen, sondern entwickelt sich zu einer der größten gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Herausforderungen Europas.

Mit dem neuen Forum „Flexible Housing“ zeigte die Messe zahlreiche Ansätze, wie Wohnen künftig flexibler, effizienter und stärker an unterschiedliche Lebenssituationen angepasst werden kann. Dabei wurde deutlich, dass klassische Wohnkonzepte allein nicht mehr ausreichen. Demografischer Wandel, Urbanisierung, Migration und veränderte Lebensmodelle verlangen neue Antworten von Politik, Investoren und Planern. Für die Bauwirtschaft bedeutet dies vor allem eines: Der Bedarf an Wohnraum wird hoch bleiben. Gleichzeitig werden wirtschaftliche, soziale und ökologische Anforderungen stärker miteinander verbunden werden müssen als in der Vergangenheit.



Digitalisierung und Künstliche Intelligenz verändern das Planen und Bauen

Ein zweiter Schwerpunkt der Messe lag auf der Digitalisierung der Bau- und Immobilienwirtschaft. Dabei geht es längst nicht mehr nur um digitale Planungsinstrumente oder Building Information Modeling (BIM). Künstliche Intelligenz, automatisierte Projektsteuerung und datenbasierte Entscheidungsprozesse entwickeln sich zunehmend zu produktiven Werkzeugen entlang der gesamten Wertschöpfungskette.

Besonders deutlich wurde, dass die Branche unter erheblichem Effizienzdruck steht. Fachkräftemangel, steigende Kosten und komplexere Projekte erfordern neue Methoden der Planung und Umsetzung. Digitale Zwillinge, automatisierte Planungsprozesse und KI-gestützte Projektsteuerung versprechen dabei nicht nur Zeit- und Kostenvorteile, sondern auch eine höhere Qualität und Transparenz. Die Digitalisierung wird damit vom Zukunftsthema zur betrieblichen Notwendigkeit. Unternehmen, die digitale Prozesse frühzeitig integrieren, werden künftig deutliche Wettbewerbsvorteile erzielen.

Nachhaltigkeit wird zum wirtschaftlichen Erfolgsfaktor

Der dritte große Trend betrifft die Dekarbonisierung des Bauens. Nachhaltigkeit wird zunehmend nicht mehr allein als ökologische Verpflichtung verstanden, sondern als wirtschaftlicher Wettbewerbsfaktor.

Auf der EXPO REAL wurde deutlich, dass Investoren, Projektentwickler und öffentliche Auftraggeber gleichermaßen steigende Anforderungen an Energieeffizienz, CO₂-Bilanzen

und nachhaltige Baustoffe stellen. Gleichzeitig wächst das Interesse an modularen Bauweisen, ressourcenschonenden Materialien und intelligenten Gebäudekonzepten.

Für die Branche bedeutet dies einen tiefgreifenden Wandel. Nachhaltigkeit wird künftig nicht mehr als Zusatzanforderung betrachtet werden können, sondern entwickelt sich zu einem integralen Bestandteil von Planung, Finanzierung und Betrieb von Immobilien.

Fazit

Die EXPO REAL 2025 hat gezeigt, dass die Bau- und Immobilienwirtschaft trotz schwieriger Rahmenbedingungen wieder nach vorne blickt. Die Diskussionen der Messe machten deutlich, dass die Zukunft der Branche nicht allein von Marktzyklen oder Zinsentwicklungen bestimmt wird.

Entscheidend werden vielmehr drei Faktoren sein: die Schaffung von bezahlbarem Wohnraum, die konsequente Digitalisierung von Planung und Bau sowie die Verbindung von Nachhaltigkeit und Wirtschaftlichkeit.

Wer diese Entwicklungen frühzeitig erkennt und aktiv gestaltet, wird die Bauwirtschaft der kommenden Jahre maßgeblich prägen.

Claus Treppte

Dipl.-Ing. Claus Treppte ist selbstständiger Berater für Gebäudetechnik und seit vielen Jahren in Deutschland und China tätig. Seit 2011 ist er Gastprofessor für Gebäudetechnik an der Tongji-Universität in Shanghai. Zu seinen Projekten zählen unter anderem das Willy-Brandt-Haus in Berlin, das Umweltbundesamt in Dessau sowie zahlreiche Bauvorhaben in China.

POLYGON Deutschland empfängt den BWA in Olpe

Fachlicher Austausch über modernes Schadenmanagement

Unter dem Motto „Ihr Unternehmen krisensicher aufgestellt – wenn Brand, Wasser oder ein Elementarschaden den Betrieb lahmlegen“ hieß POLYGON Deutschland GmbH eine Delegation des BWA unter der Leitung von Vorstandsvorsitzendem Michael Schumann und Bundesgeschäftsführer Andreas Hube am Hauptsitz in Olpe willkommen.

Den Auftakt bildete ein gemeinsamer Barbecue-Abend, der Gelegenheit für persönliche Gespräche und Networking bot.

Nach einer herzlichen Begrüßung durch Ralph Dieter Stein und Oliver Duss präsentierten die Gastgeber die POLYGON Gruppe und ihr Notfallpräventionskonzept PRIMO+. Dabei erhielten die Gäste spannende Einblicke in die Strategien und Maßnahmen, mit denen POLYGON Betriebe auf unvorhersehbare Schäden vorbereitet. Besonders großen Anklang fand die Vorstellung des neuen Praxis-Schulungszentrums. Dort wurden Trocknungstechniken und Methoden zur Leckageortung praxisnah demonstriert. Mit Hilfe einer 3D-Brille konnten die Teilnehmer zudem die beeindruckenden Ausblicke erleben, die POLYGON-Mitarbeiter im Unternehmensbereich Windkraft genießen. Darüber hinaus erhielten die Gäste Einblicke in den Bereich Klimatisierung und Beheizung, inklusive der vielfältigen Einsatzmöglichkeiten in Event-, Industrie- und Gewerbebereichen.



Ein weiterer Programmpunkt war die Besichtigung des Technischen Zentrums, in dem die Teilnehmer die Möglichkeiten und Grenzen bei Anlagen-, Maschinen- und Elektroniksaniierungen kennenlernen konnten. Eine besondere Überraschung bot der Bereich Kfz-Sanierung: Hier werden Fahrzeuge, vom Oldtimer bis zum Sonderfahrzeug, nach Brand- oder Wasserschäden fachgerecht instandgesetzt.

Nach einem gemeinsamen Mittagessen stand das Großschadenmanagement sowie die Großschadenlogistik von POLYGON auf dem Programm. Die Gäste zeigten sich beeindruckt von der hohen Professionalität, der umfangreichen Lagerhaltung und der sorgfältigen Wartung von Maschinen und Anlagen.

Für die Teilnehmer der Delegation wurde deutlich, dass Notfallprävention und professionelles Schadenmanagement längst nicht mehr nur operative Themen sind. Angesichts zunehmender Extremwetterereignisse, technischer Abhängigkeiten und komplexer Lieferketten gewinnen Resilienz und Geschäftskontinuität für Unternehmen aller Branchen an Bedeutung. Der Besuch bei POLYGON zeigte eindrucksvoll, welche Rolle spezialisierte Dienstleister dabei spielen können.

Am Ende waren sich alle Beteiligten einig: Die Veranstaltung war ein voller Erfolg. POLYGON verdeutlichte eindrucksvoll, wie entscheidend eine sorgfältige Vorbereitung auf mögliche Schadensfälle ist. Der direkte Austausch mit dem europäischen Marktführer in der Brand- und Wasserschadensanierung machte den Mehrwert von Erfahrung, Kompetenz und Praxisnähe deutlich.



Tor zur Welt in einer neuen Weltordnung

BWA-Veranstaltung in Hamburg



Mit der Veranstaltung „Hamburg – Tor zur Welt in einer neuen Weltordnung“ griff der Bundesverband für Wirtschaftsförderung und Außenwirtschaft (BWA) eine der zentralen Fragen der internationalen Wirtschafts- und Handelspolitik auf. Die Hamburger BWA-Repräsentantin Angela Falk eröffnete die Veranstaltung und führte in die Leitfrage des Abends ein. Im Mittelpunkt stand die Frage, wie Hamburg als Hafen- und Handelsstadt, Deutschland als exportorientierte Industrienation und Europa als politischer und wirtschaftlicher Ordnungsraum ihre Position in einem sich wandelnden globalen Umfeld neu bestimmen können. BWA-Vorstandsvorsitzender Michael Schumann ordnete die Diskussion in den größeren Zusammenhang aktueller geopolitischer und wirtschaftlicher Verschiebungen ein. Er betonte, dass Handelsströme heute nicht mehr allein nach Effizienz verlaufen, sondern zunehmend von Geopolitik, strategischer Handlungsfähigkeit und der Resilienz glo-

baler Wertschöpfungsketten geprägt werden. Gerade Hamburg als Hafen- und Handelsstadt sei ein besonders geeigneter Ort, um über diese Fragen zu sprechen. Marcus Vitt, Aufsichtsratsvorsitzender der HHLA Hamburger Hafen und Logistik AG, gab in seinem Impuls kenntnisreiche Einblicke in aktuelle geopolitische und wirtschaftliche Entwicklungen sowie in die strategische Bedeutung Hamburgs als internationaler Handels-, Hafen- und Wirtschaftsstandort. Im Mittelpunkt standen die Auswirkungen geopolitischer Entwicklungen auf internationale Handelsströme sowie die wachsende Bedeutung von Versorgungssicherheit, Resilienz und strategischer Handlungsfähigkeit. Der Hamburger Hafen steht damit beispielhaft für die enge Verbindung von Welthandel, wirtschaftlicher Wettbewerbsfähigkeit und geopolitischer Verantwortung. Ein besonderer Schwerpunkt lag auf den Beziehungen zur Volksrepublik China. Das 40-jährige Jubiläum der Städtepartnerschaft

Hamburg–Shanghai unterstreicht in diesem Jahr die besondere Bedeutung dieser Verbindung. China bleibt für Hamburg, Deutschland und Europa ein zentraler Markt sowie ein wichtiger Partner in globalen Wertschöpfungsketten.

Einen besonderen Akzent setzte der musikalische Beitrag der Sopranistin Aline Lettow und der Pianistin Makiko Eguchi vom Opernloft Hamburg. Er unterstrich, dass internationale Verständigung nicht allein von wirtschaftlichem und politischem Austausch lebt, sondern auch von kultureller Begegnung.

Die Veranstaltung machte deutlich, dass erfolgreiche Außenwirtschaft heute wirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit ebenso voraussetzt wie geopolitisches Verständnis, resiliente Lieferketten und belastbare internationale Partnerschaften. Gerade Hafenstädte wie Hamburg können dabei eine wichtige Brückenfunktion übernehmen.

Kashkadarya im Dialog mit Deutschland

Wirtschaftsdelegation zu Gast beim BWA in Düsseldorf und Berlin



Mit zwei hochrangig besetzten Wirtschafts- und Kooperationsdialogen in Düsseldorf und Berlin hat der Bundesverband für Wirtschaftsförderung und Außenwirtschaft (BWA) den Ausbau der deutsch-usbekischen Wirtschaftsbeziehungen aktiv begleitet. Im Mittelpunkt stand der Besuch einer Delegation aus der usbekischen Region Kashkadarya unter der Leitung von Gouverneur Murotjon Azimov.

Die Gespräche brachten Vertreter aus Politik, Wirtschaft und Verbänden mit einer Unternehmerdelegation aus Usbekistan zusammen. Im Fokus standen konkrete Kooperationsmöglichkeiten in Industrie, Energie, Bauwirtschaft, Landwirtschaft, Informationstechnologie sowie der beruflichen Bildung und Fachkräftesicherung. Ziel war es, bestehende Kontakte auszubauen und neue Projekte auf den Weg zu bringen.

Den Auftakt bildete der Wirtschafts- und Kooperationsdialog im Industrie-Club Düsseldorf. Nach der Begrüßung durch BWA-Vorstandsvorsitzenden Michael Schumann

und Bernhard von Kries, Präsident der AGD Düsseldorf e. V., stellte Gouverneur Azimov die wirtschaftliche Entwicklung der Region Kashkadarya, die Reformagenda Usbekistans sowie Investitionsmöglichkeiten für deutsche Unternehmen vor. Unternehmenspräsentationen und bilaterale Gespräche boten anschließend Raum für einen intensiven fachlichen Austausch.

Den Abschluss bildete der Dialog im Berlin Capital Club. Gemeinsam mit Michael Müller, Regierendem Bürgermeister von Berlin a. D., Astrid-Sabine Busse, Senatorin für Bildung, Jugend und Familie a. D., sowie Detlef Prinz, Vorsitzender des Deutsch-Usbekischen Forums e. V., diskutierten die Teilnehmer über die Perspektiven einer vertieften wirtschaftlichen Zusammenarbeit. Dabei wurden insbesondere Industriekooperationen, Infrastrukturprojekte sowie die Gewinnung und Qualifizierung von Fachkräften als gemeinsame Handlungsfelder hervorgehoben.

Michael Schumann betonte die wachsende Bedeutung der Partnerschaft:

„Usbekistan ist für Deutschland ein strategisch wichtiger Partner in Zentralasien. Die Dialoge in Düsseldorf und Berlin haben gezeigt, wie groß das gegenseitige Interesse an einer langfristigen Zusammenarbeit ist – und dass auf beiden Seiten der Wille besteht, konkrete Projekte gemeinsam umzusetzen.“ Ein sichtbares Ergebnis des Delegationsbesuchs waren mehr als 18 unterzeichnete Absichtserklärungen mit deutschen Partnern. Sie dokumentieren das konkrete Interesse an einer vertieften wirtschaftlichen Zusammenarbeit und bilden eine belastbare Grundlage für die nächsten gemeinsamen Schritte.

Mit der Organisation und Begleitung beider Dialoge unterstreicht der BWA seinen Anspruch, internationale Partnerschaften nicht nur zu initiieren, sondern durch den direkten Austausch zwischen Unternehmen und politischen Entscheidungsträgern nachhaltig zu fördern.

Digitale Technologien in der medizinischen Versorgung

BWA stärkt den deutsch-chinesischen Dialog im Gesundheitswesen



Die jüngste Delegationsreise der Knappschaft Kliniken nach China unterstreicht die kontinuierlich gewachsene Zusammenarbeit zwischen Deutschland und China im Gesundheitswesen, die der BWA seit Jahren aktiv begleitet. Im Mittelpunkt der Gespräche und Besuche in Beijing und Baoding standen aktuelle Entwicklungen der digitalen Transformation in der medizinischen Versorgung sowie Möglichkeiten, den fachlichen Austausch und gemeinsame Innovationsprojekte weiter auszubauen. Zu den besuchten Einrichtungen gehörten unter anderem die Hebei University und die Baoding International Medical Base. Dort gewannen die Teilnehmer Einblicke in digitale Patientenpfade, KI-gestützte Entscheidungsunterstützung sowie vernetzte Krankenhaus- und Versorgungsstrukturen. Die Delegationsreise knüpft an den intensiven deutsch-chinesischen Dialog an, den der BWA bereits seit mehreren Jahren fördert. Einen wichtigen Meilenstein bildete das Deutsch-Chinesische Gesundheitsforum 2024 in Berlin, zu dem der BWA gemeinsam mit der German Health Alliance (GHA), dem Bundesverband der Pharmazeutischen Industrie (BPI), der China-Brücke und der Stadt Baoding eingeladen hatte. Vertreter aus Politik, Wissenschaft, Gesundheitswirtschaft und Industrie beider Länder diskutierten dort über die Zukunft der medizinischen Versorgung und die Chancen einer vertieften Zusammenarbeit.

In seiner Begrüßungsrede betonte der BWA-Vorstandsvorsitzende Michael Schumann, dass Investitionen dem Wohl der Menschen dienen und nicht neuen Konflikten. Deutschland und China könnten gerade im Gesundheitswesen noch deutlich stärker voneinander und

miteinander lernen. Auch Dang Xiaolong, Parteisekretär der Stadt Baoding, warb für einen intensiveren Austausch unter anderem in den Bereichen Digitalisierung, pharmazeutische Industrie, Berufsbildung, erneuerbare Energien und intelligente Fertigung. Zugleich stellte er das entstehende Healthcare-Cluster in Baoding als wichtigen Partner für internationale Kooperationen vor.

Wie nachhaltig dieser Dialog angelegt ist, zeigte sich nun bei der Delegationsreise nach China. Ein wichtiger Meilenstein war die Unterzeichnung eines **Memorandum of Understanding** mit der Hebei University und der Baoding International Medical Base. Die Vereinbarung bildet die Grundlage für eine langfristige Zusammenarbeit in Forschung, medizinischer Innovation und akademischem Austausch. Auch ein Fachvortrag an der Hebei University zu Fortschritten im Bereich der bionischen Vision und retinaler Mikrochip-Technologie unterstrich den wissenschaftlichen Anspruch der Kooperation.

Fachlich begleitet wurde die Delegation von Prof. Dr. Claus W. Biermann, Leiter der Bundesfachkommission Healthcare des BWA, sowie von Andreas Hube, Bundesgeschäftsführer des BWA, und Zhao Feifei, Director Government Relations China. Zusätzliche Einblicke in die Dynamik des chinesischen Innovations- und Gesundheitssystems vermittelte der Austausch mit dem China-Korrespondenten und Autor Frank Sieren.

Die Aktivitäten der Bundesfachkommission Healthcare zeigen beispielhaft, wie der BWA den internationalen Austausch zwischen Kliniken, Forschungseinrichtungen, Unternehmen und politischen Partnern fördert. Gerade im Gesundheitswesen entstehen durch langfristige Kooperationen wichtige Impulse für Medizin, Wissenschaft und Patientenversorgung – und für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Deutschland und China.



Deutschland und Polen – eine Nachbarschaft ohne Illusionen

Rezension: Enrico Seewald / Urs Unkauf (2025): Deutschland und Polen

Filip Gašpar



Filip Gašpar, geb. 1984 in Deutschland, Studium der Südslawistik und Italianistik in Göttingen, Perugia, Zagreb und Krakau, politischer Berater und Publizist mit kroatischen Wurzeln aus Bosnien und Herzegowina. Gašpar lebt in Berlin und schreibt regelmäßig für deutsche und internationale Medien.

„Die Fachliteratur zum deutsch-polnischen Verhältnis ist auf beiden Seiten gewaltig. Eine quellenbasierte Gesamtdarstellung zu den bilateralen amtlichen Beziehungen gab es in Deutschland aber bisher nicht, sie ist sozusagen überfällig.“ Mit diesen Worten begründen Enrico Seewald und Urs Unkauf den Anspruch ihres neuen Werkes *Deutschland und Polen. Die Geschichte der amtlichen Beziehungen*. Der Band löst dieses Versprechen ein: Er legt eine umfassende, quellengestützte und politisch nüchterne Darstellung einer der schicksalhaftesten Nachbarschaften Europas vor.

Seewald, Politologe und ausgewiesener Kenner deutscher Diplomatiegeschichte, sowie Unkauf, Historiker, Soziologe und seit 2022 in Spitzenpositionen für den Bundesverband für Wirtschaftsförderung und Außenwirtschaft tätig, vereinen wissenschaftliche Genauigkeit mit politischer Praxisnähe. Beide bringen langjährige Verbindungen nach Mittel- und Osteuropa ein – ein Hintergrund, der der Analyse Tiefe und Bodenhaftung verleiht.

Die Autoren nehmen den Leser mit auf eine lange historische Linie: Vom Deutschen Orden über die polnischen Teilungen, über Versailles und den Zweiten Weltkrieg bis hin zu den Freiheitsbewegungen der achtziger Jahre und der Zäsur von 1989. Sie zeigen dabei nicht nur Konfrontation, sondern auch die Zonen jahrhundertelanger Koexistenz. Städte und Regionen wie Danzig, Schlesien oder Posen erscheinen als Nahtstellen, an denen deutsche, polnische und jüdische Traditionen aufeinandertrafen – Orte, die im heutigen kollektiven Gedächtnis fast verschwunden sind.

Besonders eindrücklich ist der Blick auf Polen im europäischen Zusammenhang. Es war nie nur Objekt deutscher Politik, sondern eigenständiger Akteur, zugleich Bollwerk gegen den Osten und Mittler nach Russland. Diese doppelte Rolle erklärt die bis heute ausgeprägte Mischung aus Selbstbehauptung und Misstrauen, die polnische Außenpolitik prägt.

Ein Schwerpunkt liegt auf dem 20. Jahrhundert. Die Autoren zeichnen nach, wie Polen zwischen den beiden deutschen Staaten stand: Die DDR, die Solidarität predigte und eigene Interessen verfolgte, und die Bundesrepublik, die in ihrer Ostpolitik stets Moskau im Blick hatte. Dass die Freiheitsbewegung der achtziger Jahre nicht nur Polen selbst, sondern auch Deutschland befreite, gehört zu den stärksten Passagen. Ohne Solidarność und die verhandelte Revolution von 1989 wäre die deutsche Wiedervereinigung kaum denkbar gewesen.

Der Band bleibt nicht in der Geschichte stehen. Neben der historischen Analyse enthält er Beiträge, die aktuelle Herausforderungen aufgreifen. So fordert etwa Markus Meckel, der letzte DDR-Außenminister, eine engere sicherheitspolitische Zusammenarbeit, den Aufbau gemeinsamer Institutionen und einen nüchternen Dialog über Energie und Russland. Diese Stimmen zeigen, dass das Buch nicht nur dokumentiert, sondern auch Impulse für die Gegenwart setzt.

Ein weiterer Verdienst liegt in der Darstellung der unterschiedlichen Erinnerungskulturen. Während Deutschland seit Jahrzehnten in einer Kultur der Selbstanklage lebt, sieht sich Polen als Opfer- und Widerstandsnation. Diese unterschiedlichen Narrative prägen bis heute Konflikte über Grenzen,

Vertriebenenpolitik oder Entschädigungsfragen. Seewald und Unkauf beschreiben diese Differenzen, ohne sie zu überhöhen – und machen deutlich, dass Geschichte in Mitteleuropa nie bloß Vergangenheit ist, sondern dauernde politische Gegenwart.

Auch sicherheitspolitisch zeigt sich die Brisanz. Schon in den sechziger Jahren misstraute Warschau der westdeutschen Aufrüstung; heute ist es umgekehrt: Polen investiert Milliarden in seine Armee, während Deutschland zögert und Verantwortung gern nach Brüssel oder Washington verschiebt. Diese Umkehrung historischer Rollenbilder macht das Werk sichtbar – und rückt in Erinnerung, wie sehr historische Erfahrungen die Gegenwart prägen.

Gerade in dieser Breite und Gründlichkeit liegt die Stärke des Bandes. Die Autoren liefern keine schnellen Schlagworte, sondern eine fundierte Grundlage. Sie zeigen, dass das deutsch-polnische Verhältnis nur dann verstanden werden kann, wenn man es in seiner ganzen historischen Tiefe betrachtet. *Deutschland und Polen* ist damit mehr als eine Gesamtdarstellung. Es ist ein Plädoyer für Realismus und Augenmaß. Es erinnert daran, dass Nachbarschaft in Mitteleuropa nie Idylle war, sondern ein Balanceakt zwischen Eigenständigkeit und Abhängigkeit, zwischen Kooperation und Misstrauen. Europäische Stabilität entsteht nicht durch politische Rhetorik in Brüssel, sondern aus den Erfahrungen von Jahrhunderten. Wer diese Wirklichkeit ignoriert, riskiert, dass die Nahtstelle zwischen Deutschland und Polen erneut zur offenen Wunde Europas wird.



Neue Perspektiven für die Industrie

MR PLAN Group - Planung zwischen Sicherheit und Transformation

Die sicherheitspolitische Zeitenwende verändert nicht nur die geopolitische Ordnung Europas, sondern auch die industrielle Landschaft. Für die MRplangroup bedeutete diese Entwicklung Herausforderung, Wandel und zugleich eine große Chance. Bereits 2022 haben wir begonnen, unser Unternehmen strategisch auf die neuen Anforderungen auszurichten.

Diese Perspektive haben wir unmittelbar nach den Ereignissen des Jahres 2022 erkannt und die Voraussetzungen geschaffen, um unser Unternehmen entsprechend auszurichten. Während viele noch über die Konsequenzen diskutierten, haben wir begonnen, die notwendigen Kompetenzen aufzubauen und neue Geschäftsfelder systematisch zu erschließen. Heute zeigt sich, dass diese frühe strategische Ausrichtung richtig war.

Dabei sind wir auf allen Ebenen aktiv – im politischen Umfeld, in Fachverbänden, bei Unternehmen der Defence-Branche, auf Messen und natürlich in den Projekten selbst. Wir stellen fest, dass Vorhaben in diesem Umfeld unter hohem Zeitdruck und mit ausgeprägter fachlicher Expertise umgesetzt werden müssen. Unsere langjährige Erfahrung in Fabrik-, Fertigungs- und Logistikplanung bildet dafür eine belastbare Grundlage.

Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, haben wir ein spezialisiertes Team aufgebaut. Es bündelt Vertrieb, Projektgewinnung und Projektabwicklung und sorgt für ein einheitliches, strukturiertes und qualitativ hochwertiges Vorgehen. Unterstützt wird dies durch intensive Netzwerkarbeit auf Managementebene – stets im Sinne des „one face to the customer“.

Strategische Partnerschaften und persönliche Kontakte spielen dabei eine zentrale Rolle. Gerade in einer Branche, die von Vertrauen, Verlässlichkeit und oftmals sensiblen Informationen geprägt ist, bleibt der direkte Austausch unverzichtbar. Gleichzeitig nutzen wir die Möglichkeiten der Digitalisierung konsequent. Moderne Softwarelösungen, KI-gestützte Analysen und eigene Planungswerkzeuge helfen uns, Projekte effizienter und transparenter umzusetzen.

Digitale Planungswerkzeuge und KI-gestützte Analysen unterstützen unsere Teams dabei, komplexe Industrieprojekte schneller, transparenter und effizienter umzusetzen.



Neben technologischen Entwicklungen gewinnt auch das Thema Nachhaltigkeit weiter an Bedeutung. Nachhaltigkeit ist längst kein Trend mehr, sondern ein Wettbewerbsfaktor. Kunden, Partner und Märkte erwarten ressourcenschonende und energieeffiziente Lösungen. Deshalb integrieren wir nachhaltige Ansätze konsequent in unsere Projekte und Planungsprozesse.

Ein sichtbares Zeichen dafür ist die Aufnahme unserer MR PlanFabrik GmbH in das Netzwerk „Partnerschaft Umwelt Unternehmen“ im Jahr 2024. Diese Auszeichnung würdigt unser Engagement für nachhaltige Transformation und zukunftsorientierte Beratung. Unsere Aufgabe sehen wir darin, Unternehmen dabei zu unterstützen, wirtschaftliche Leistungsfähigkeit und ökologische Verantwortung miteinander zu verbinden.

Ein Beispiel hierfür ist ein Wasserstoffprojekt für ein Unternehmen der Automatisierungs- und Elektronikbranche, bei dem wir Planung und Umsetzung begleiten durften.

Ebenso stehen unsere aktuellen Projekte im Saarland und im Spreewald für den strategischen Weg, den wir eingeschlagen haben. Im Rahmen von Standortkonzepten und Gebäu-

dezustandserfassungen konnten wir unsere Kompetenzen aus Werksentwicklungsplanung, Architektur, Tragwerksplanung, Technischer Gebäudeausrüstung und Brandschutz erfolgreich bündeln. Diese Projekte zeigen, dass integrierte Planungskompetenz und verlässliche Projektabwicklung zunehmend an Bedeutung gewinnen.

Um unseren Qualitätsanspruch langfristig zu sichern, investieren wir konsequent in unsere Mitarbeitenden. Der Fachkräftemangel bleibt eine der größten Herausforderungen für die deutsche Wirtschaft. Deshalb setzen wir auf Weiterbildung, moderne Arbeitsbedingungen und eine Unternehmenskultur, die Eigenverantwortung, Mitgestaltung und Zusammenhalt fördert.

Mehr als drei Jahrzehnte Unternehmertum haben mich gelehrt, dass Veränderungen nicht abgewartet, sondern gestaltet werden müssen. Wer Verantwortung übernimmt, Chancen früh erkennt und konsequent handelt, kann aus tiefgreifenden Veränderungen nachhaltige Entwicklung schaffen. Diesen Weg gehen wir als Unternehmensgruppe mit Überzeugung.

Autor: Claus R. Mayer

Resilienz ist ein zentraler Erfolgsfaktor

Die Zukunftsstrategie der PWO-Gruppe im Wandel der Mobilitätsindustrie

Krisen haben eine etwas unangenehme Begleiterscheinung. Sie zeigen uns, wie wir wirklich sind. Wie stabil, wie stark und auch wie resilient wir sind – und das ist nicht immer schön. Die Krise, zumal in der deutschen Automobilindustrie, ist eine allgegenwärtige, eine, die vor allem die deutsche Wirtschaft ins Mark trifft. Das Auto, das war (und ist) die Domäne des Landes, und es ist eine Domäne Europas. Doch inzwischen beobachten wir europaweit ein stetiges Absinken der Auto-Produktion und zunehmende Absatzschwierigkeiten.

Dazu tragen die Rahmenbedingungen am Industriestandort Deutschland – der größten Volkswirtschaft Europas – leider einen guten Teil bei. Deutschland als Industrienation war in Sachen Wettbewerbsfähigkeit mal unter den Spitzenreitern der Welt – inzwischen aber werden wir kontinuierlich nach unten durchgereicht. Was Deutschland und Europa jetzt bräuchten, wäre ein klarer Kurs.

Denn Resilienz und Widerstandsfähigkeit beruhen auf Klarheit. Es beginnt mit einem klaren Kopf und einer klaren Antwort auf die Frage: Was wollen wir, welchen Weg schlagen wir ein, und was sind die nächsten Schritte? Das sind Fragen, die wir uns bei der PWO-Gruppe längst gestellt und schlüssige Antworten darauf gefunden haben. Antworten, die uns dabei unterstützen, die Gruppe strategisch resilient zu führen. Und das mit Erfolg. Seit mehr als 100 Jahren entwickelt die PWO-Gruppe Stahlkomponenten, die fast in jedem Auto zu finden sind: In Sitzstrukturen, in Elektromotorengehäusen, aber auch in der Batterie- und Brennstoffzellentechnologie. 2020 befanden wir uns in schwerem Fahrwasser. Nicht nur Corona belastete das Geschäft, sondern auch ein relativ hoher Verschuldungsgrad und eine gewisse Abhängigkeit von den großen deutschen Automarken und ihren großen Zulieferkonzernen.

Fokussierung auf Innovationen, Wachstum und Internationalisierung

Damals gab es einen umfassenden Wechsel in der Führung der PWO-Gruppe, und ich wurde zum neuen Vorstandsvorsitzenden bestellt. Wir entschieden im Anschluss, uns auf 3 Dinge zu fokussieren: Auf Innovationen, auf Wachstum und auf den Aufbau von globalen Business Units, die Innovationen treiben, zusammen mit einer globalen



Wir gestalten die Mobilität der Zukunft auf der Basis unseres antriebsunabhängigen und nachhaltigen Geschäftsmodells mit.

Sales-Organisation, die diese Innovationen weltweit in den Markt bringt.

Heute sind wir stolz darauf, dass wir gegenüber dem Vor-Coronajahr in einem stagnierenden Markt kräftig gewachsen sind, unsere Profitabilität erheblich gesteigert und unseren Nettoverschuldungsgrad fast halbiert haben. PWO ist es gelungen, neue Kunden zu gewinnen. Chinesische Autobauer, große Player in Osteuropa und strategische Partner in Nordamerika.

Und das sind nicht nur Kunden. Vielmehr entwickeln wir heute neue Ideen gemeinsam – Lösungen für Instrumententafelträger oder Komponenten für Airbags zum Beispiel. Und immer Lösungen, die ganz unabhängig vom Antriebsstrang gebraucht werden. Wir werden in die Entwicklung neuer Fahrzeugmodelle frühzeitig mit eingebunden. Das ist das große Geheimnis, warum wir überall unsere Marktposition ausbauen können.

Ein neuer Greenfieldstandort und ein zusätzlicher Zukauf in Serbien, ein neuer Standort in den USA, 3 neue Hallen in Mexiko und ebenso 3 neue Hallen in der Tschechischen Republik. Heute ist PWO mit 11 Standorten in 7 Ländern auf 3 Kontinenten vertreten. Wir sind neben Deutschland, Serbien und der Tschechischen Republik auch in Mexiko, in Kanada und in den USA und verfügen zudem über 2 Standorte in China. Alles, um das Wachstum zu stemmen und immer mit der Devise: Lokal für den lokalen Markt produzieren.

Klare Local-for-Local-Strategie

Denn wir kaufen lokal ein, wir fertigen lokal und wir verkaufen lokal. Dadurch sind wir auch nicht direkt von den Zöllen betroffen, die inzwischen als Mittel der Politik wieder allgegenwärtig wurden.

Wir haben uns inzwischen auch im Herzen der amerikanischen Automobilindustrie positioniert. Diese Entscheidung haben wir im Übrigen unabhängig von den dortigen Zoll-Forderungen getroffen. Auch das sehen wir als Zeichen unserer Widerstandskraft. Wir folgen unseren Kunden, verkürzen die Distanz zu ihnen und werden so ein noch attraktiverer Partner für sie. Auf diese Weise ebnen wir den Weg für weiteres Wachstum. Vor allem aber hat uns die Offenheit gegenüber der Welt ein neues Mindset im Unternehmen implementiert: Wir denken und handeln in globalen Teams. Als Gruppe profitieren wir von den Impulsen aus den verschiedenen Märkten dieser Welt. Intern benchmarken wir uns fortwährend und pflegen eine Höchstleistungskultur hinsichtlich Agilität, Präzision und Einsatzfreude. Dieses globale Verständnis hilft uns dabei, die Gruppe auf mehreren Ebenen weiterzuentwickeln und mehr Klarheit zu schaffen. Eine Klarheit, die der Schlüssel für Resilienz und Widerstandskraft ist.

Greenfieldstandort Serbien

Während Deutschland im Jahr 2024 eine Rezession durchschritt und die Heraus-

forderungen für die deutsche Automobilindustrie zunehmen, haben wir erneut ein Rekordjahr mit der PWO-Gruppe aufgestellt – als Zulieferunternehmen in der Automobilindustrie! Weil wir mehr Kraft aufwenden, unser Unternehmen widerstandsfähig zu machen, eben mit einer anhaltenden Internationalisierung, beispielsweise in Osteuropa. Unsere Kunden haben in den vergangenen Jahren nicht nur Produktion, sondern zunehmend auch Entwicklung in enormem Tempo nach Osteuropa verlagert – und wir folgen ihnen in gleicher Geschwindigkeit. Denn unsere tschechischen Standorte können die wachsende Nachfrage nicht mehr aufnehmen. Dort haben wir mit einer enormen Kraftanstrengung Halle um Halle gebaut und angemietet. Das hat sich ausgezahlt. In den vergangenen 3 Jahren konnten wir unseren Umsatz dort fast verdoppeln. Es wurde Zeit für einen neuen Standort, der in diesem Sommer eingeweiht wurde.

Diese Erfolge bestärken uns in unserem Selbstverständnis, resilient zu handeln und eine Internationalisierungs-Strategie zu verfolgen, deren Kernpunkt ein profitables Wachstum und der kontinuierliche Ausbau unserer Marktposition ist – und zwar weltweit. Wir sehen die globale Präsenz als einen Schlüssel unseres Erfolgs. Am neuen Standort in Serbien wurde inzwischen die Serienproduktion aufgenommen.

Alles, was Rang und Namen in der Automobilbranche hat – und damit wichtige Kunden von uns – hat dort in den letzten Jahren eine oder mehrere Produktionsstätten errichtet. Und wir haben nun auf einem 100.000-Quadratmeter-Grundstück ebenfalls einen neuen Entwicklungs- und Produktionsstandort hochgezogen. Insgesamt sollen dort bis zu 500 neue Arbeitsplätze hinzukommen. Bei aktuell mehr als 3.200 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der Gruppe, wird Serbien also ein gewichtiger Teil innerhalb der PWO werden.

Und Serbien ist heute schon noch viel mehr für uns: In unserem Shared Service Center unterstützt ein hochmotiviertes Team ihre Kolleginnen und Kollegen an den teureren Standorten in Europa – überwiegend in Deutschland – tatkräftig über eine breite Palette an Aufgaben von Verwaltungstätigkeiten, über den Einkauf bis hin zu IT-Spezialisten. So macht unsere Globalisierungsstrategie auch unsere etablierten Standorte wettbewerbsfähiger und resilienter.

Langfristorientierung eines Familienunternehmens

Es gibt aber noch einen Grund für die Resilienz von PWO. Gleich wo auf der Welt wir uns bewegen, wir pflegen die Kultur eines Familienunternehmens. Knapp die Hälfte der Aktien der Gruppe werden von einem Family Office gehalten. Und das seit Jahrzehnten. Quartalsdenken ist uns fremd, die Hierarchien sind flach, die Entscheidungswege sind kurz. Auch auf die oft langjährige Zugehörigkeit unserer Mitarbeiter sind wir stolz. Wir wollen Know-how halten und tun viel dafür, dass unsere Mitarbeiter sich bei uns bestmöglich entfalten können.

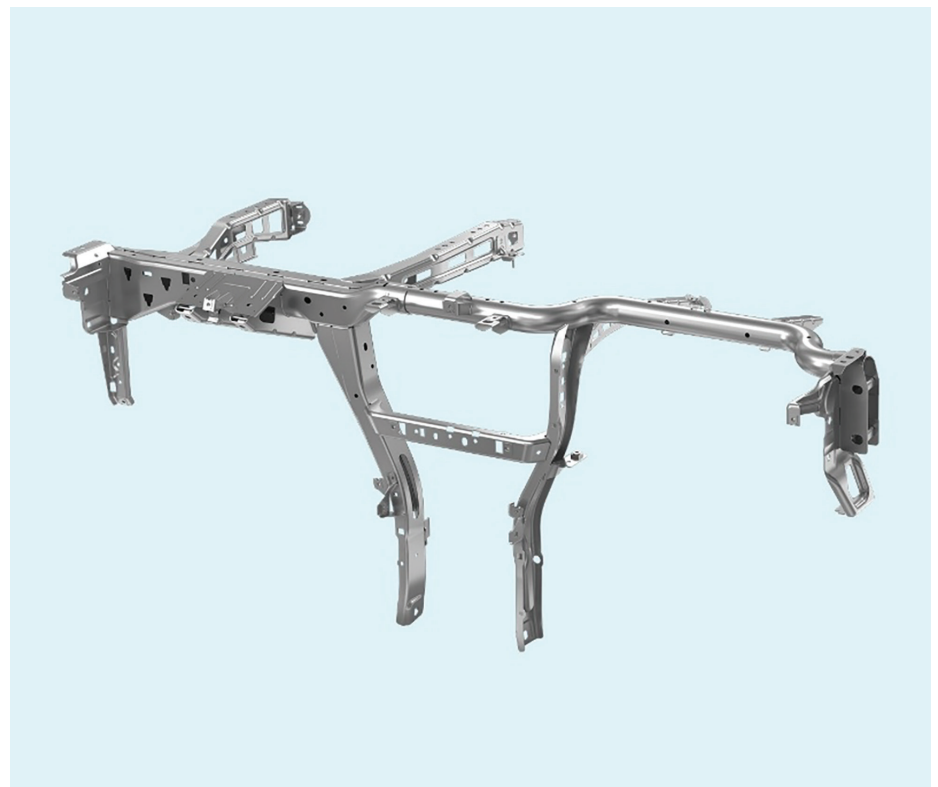
Und weil wir langfristig denken und handeln setzen wir selbstverständlich unsere Net-Zero-Strategie konsequent fort. Schon jetzt sind die CO₂-Emissionen aus der eigenen Geschäftstätigkeit in der gesamten Gruppe um ca. zwei Drittel ggü. 2019 gesenkt worden, damit sind wir besser als es der 1,5-Grad-Pfad verlangt. Wir setzen auf Wärmepumpen statt Gasheizungen, kaufen grüne Energie und haben (fast überall) nur noch Elektroautos im Fuhrpark. Der Klimawandel ist die größte Herausforderung der Menschheit. Und hier vornedran zu sein, ist Teil unserer Resilienz-Strategie.

Initialzündung für Resilienz

Für die PWO-Gruppe war die Krise des Jahres 2020 eine nicht zu unterschätzende Wendemarke – hin zum Guten. Wir haben unsere Hausaufgaben gemacht, wir bleiben am Ball und stärken unsere Resilienz kontinuierlich weiter. So wie es im Mittelstand in Deutschland gute Tradition ist. Gerade mittelständische Unternehmen haben sich schon immer sehr widerstandsfähig gezeigt – Krisen bedeuteten für sie oft Initialzündung für Innovationen.

Sicher ist aber auch: Es geht nur gemeinsam. Die Politik muss vernünftige Rahmenbedingungen setzen. Die Energiekosten und Steuern sind nach wie vor zu hoch, die Bürokratie noch immer überbordend und wachstumshemmend. Wir brauchen eine maßvolle Tarifpolitik und es muss wieder Spaß machen, etwas zu leisten, sich Herausforderungen zu stellen, nicht zu jammern, sich nicht von anderen treiben zu lassen, sondern zuzupacken und die Zukunft zu gestalten. Denn das sind die allerbesten Voraussetzungen für Resilienz.

Autor: Carlo Lazzarini



Wir gestalten die Mobilität der Zukunft auf der Basis unseres antriebsunabhängigen und nachhaltigen Geschäftsmodells mit.

Der Business-Architekt

Wie Lars Stevenson Unternehmen aufbaut, Märkte verbindet und Chancen erkennt

Lars Stevenson



Lars Stevenson ist Geschäftsführer und Inhaber der ATRIA GmbH in Grünstadt. Das Unternehmen versteht sich als Brücke zwischen Europa und Asien mit Schwerpunkten in Chemie und Recycling, Rohstoffen sowie Automobil und E-Mobilität.

Es gibt Manager, die glänzen, wenn Strukturen bereits stehen. Lars Stevenson wird eher dort gebraucht, wo aus einer Idee, einem Netzwerk und einer Portion Wagemut erst ein Unternehmen entstehen soll. „Experte für Anfänge & Synergien“ nennt sich der Pfälzer Unternehmer selbst – eine Selbstbeschreibung, die seinen Werdegang treffend zusammenfasst.

Zwischen Regensburg und Kuala Lumpur

Der Name klingt britisch, die Geschichte dahinter ist ein Stück Globalisierung avant la lettre. Stevensons Familie stammt aus Malaysia, die Großmutter hatte chinesische Wurzeln, der Großvater diente in der britischen Armee. Den Vornamen Lars wählte der Vater aus pragmatischen Gründen: Er wird in allen Sprachen gleich ausgesprochen. Geboren in Bayern, aufgewachsen in Garmisch-Partenkirchen und Regensburg in einem englischsprachigen Elternhaus, beschreibt Stevenson seine Prägung als Mischung aus „chinesischer Improvisationsfreude und deutscher Neigung zu sorgfältiger Planung“.

Diese Fähigkeit ist heute das Fundament seines Geschäftsmodells. Mit der ATRIA GmbH im pfälzischen Grünstadt hat Stevenson sich ganz auf das verlegt, was er am besten kann: Brücken bauen – zwischen Europa und Asien, zwischen Branchen, zwischen Menschen, die einander sonst nie begegnet wären. „The Bridge. Worldwide.“ lautet der Claim des Hauses, und er ist wörtlich zu nehmen.

Vom IT-Boy zum Seriengründer

Die unternehmerische Laufbahn beginnt, wie so vieles bei Stevenson, ungewöhnlich früh. Als Teenager programmiert er auf dem Commodore 64 Lernsoftware, die sein Deutschlehrer und er an das Versandhaus Quelle verkaufen. Mit vierzehn gründet er seine erste Firma – sehr zum Missfallen des Vaters, der im konfuzianischen Geist auf Leistung und Hausaufgaben pochte. Mit der Volljährigkeit folgt EUROSOFTE, das erste „richtige“ Unternehmen; das Jura- und BWL-Studium, dem Vater zuliebe begonnen, verliert schnell den Wettstreit gegen die Praxis.

Was dann folgt, ist eine Reihe von Unternehmensgründungen in unterschiedlichen Technologiefeldern. Mit dem CAT Systemhaus fertigt Stevenson ab 1989 PCs und Notebooks in Asien unter eigener Marke. In den 2000er Jahren entwickelt HMI eine eigene KI-Engine und beteiligt sich gemeinsam mit einem Fraunhofer-Institut an der Rekonstruktion der geschredderten Stasi-Unterlagen. Der Verkauf des Unternehmens an ein israelisches Sicherheitsunternehmen und der Deutsche Innovationspreis markieren einen wichtigen Meilenstein seiner unternehmerischen Laufbahn.

Es folgen weitere Unternehmensgründungen – von LED-Lichtlösungen über den Handel mit medizinischen Produkten bis hin zu einer eigenen Weinmarke, die zeitweise größter Eigenlabel-Exporteur von Pfälzer Riesling nach China war.

Elaris – oder: die Kunst, eine Niederlage zu veredeln

Einer breiteren Öffentlichkeit bekannt wurde Stevenson 2020 mit der Gründung der Elaris AG, die preiswerte chinesische Elektrofahrzeuge nach Deutschland bringen sollte. Die Vision: ein bezahlbares elektrisches Volksauto, in bewusster Anlehnung an den VW Käfer – kein besonderes Auto, aber eines,

das läuft und das sich die Menschen leisten können. Trotz großer Skepsis gelang es Elaris, innerhalb von sechs Wochen mehr als tausend Fahrzeuge zu verkaufen.

Dann kam, was niemand in dieser Kumulation vorhersehen konnte: Corona legte China für zwei Jahre lahm, der Hersteller ging insolvent, der Ukraine-Krieg kappte die Zulieferung von Controllern und Kabelbäumen, und schließlich trafen die EU-Strafzölle den Kleinhersteller mit voller Wucht – während zwei Transportschiffe mit bereits verkauften Autos im Hamburger Hafen lagen. Die geplante Produktionsverlagerung nach Kroatien kam zu spät.

Bemerkenswert ist weniger das Scheitern als der Umgang damit. Stevenson hat sich nicht versteckt, hat unzählige Gespräche geführt, hat – auch mit erheblichem eigenem Kapitalverlust – die Konsequenzen getragen. Und er hat daraus eine Haltung destilliert, die im deutschen Wirtschaftsleben noch immer Seltenheitswert hat: Misserfolg dürfe nicht reflexhaft mit Schuld gleichgesetzt werden. „Nothing ventured, nothing gained“, zitiert er das englische Sprichwort. Wer nichts ausprobieren dürfe, weil das Risiko des Scheiterns besteht, dem gehe die Kreativität verloren. Fünf Jahre lang habe Elaris vielen Menschen Auskommen und Perspektive gegeben und zum wirtschaftlichen Kreislauf der Region beigetragen – auch das sei eine Bilanz. Die vielleicht wichtigste Lektion aber betrifft ihn selbst: Er müsse nicht mehr im Vordergrund stehen. „Begleitend aus dem Hintergrund kann ich sehr viel mehr zum Erfolg beitragen“, sagt Stevenson heute. Aus dem Frontmann ist ein Architekt geworden.

Der Synergetiker

Was Stevenson von klassischen Netzwerken unterscheidet, beschreibt er mit einem eigenen Begriff: Er sieht sich als „Synergetiker“. Kontakte zu vermitteln sei das eine – dafür zu sorgen, dass zwischen den Menschen tatsächlich Funken sprühen und aus Verbindungen belastbare Synergien werden, das andere. Über Jahrzehnte hat Stevenson ein internationales Netzwerk in Europa und Asien aufgebaut. Zu seinen Mandanten und Partnern zählen Unternehmen aus Chemie, Recycling sowie der Automobilindustrie ebenso wie internationale Institutionen. Aktuell begleitet Stevenson internationale



Industrieprojekte im Bereich Elektromobilität und engagiert sich daneben als Business Angel für technologieorientierte Gründer.

China auf Augenhöhe

Wer mit Stevenson über China spricht, bekommt keine der üblichen Schablonen serviert. Sein Rat an europäische Unternehmen ist so schlicht wie anspruchsvoll: mehr Selbstvertrauen, mehr Mut zum Risiko – und echte Augenhöhe. Europa könne von der langfristigen chinesischen Industriepolitik lernen, ohne eigene Stärken aufzugeben. Voraussetzung dafür sei ein Dialog auf Augenhöhe. Sein ehrenamtliches Engagement im Bundesverband für Wirtschaftsförderung und Außenwirtschaft in Berlin folgt derselben Überzeugung: Fairer Welthandel fördere den Wohlstand aller; wo das Prinzip „The

Winner Takes It All“ regiere, gedeihe nur der Populismus.

Auch beim Thema KI, seinem alten Pionierfeld, bleibt Stevenson angenehm unaufgeregt. Den Mehrwert generativer KI hält er für überschätzt: Analysieren könne die Technologie hervorragend – Fantasie und Intuition aber blieben menschlich. Es ist die Nüchternheit eines Mannes, der die Technologie nicht aus Konferenzvorträgen kennt, sondern aus dem eigenen Maschinenraum.

Führung als Handwerk der Anfänge

Fragt man Stevenson nach den entscheidenden Führungseigenschaften, fällt kein einziges Modewort. Risikobereitschaft, sagt er, sei das Wichtigste – die Möglichkeit des Scheiterns dürfe man nicht verdrängen. Dazu Fantasie, Nervenstärke und ein Grundvertrauen,

das ihn einen Satz sagen lässt, der wie ein persönliches Credo klingt: „Ich finde einen Weg. Es gibt immer eine Lösung.“ Und dann jene Einsicht, die er nach eigenem Bekunden schmerzhaft lernen musste: Man sei nur so gut wie das Team, mit dem man sich umgibt – und wer sich nur mit Menschen umgebe, die ticken wie man selbst, verstärke die eigene Kurzsichtigkeit. „Auch in der Natur gilt: Vielfalt macht resilienter.“

Für Stevenson beginnt erfolgreiche Führung dort, wo Strukturen erst entstehen. Zuhören, Empathie, Motivation und Flexibilität seien deshalb wichtiger als perfekte Prozesse. „Ich finde einen Weg. Es gibt immer eine Lösung.“ - Diese Haltung prägt bis heute seine Arbeit als Unternehmer, Brückenbauer und Sparingspartner für Unternehmen im In- und Ausland.

Zellertaler Kalk, klare Weine und neue Märkte

Wie zwei Brüder das Zellertal und ein Familienweingut neu positioniert haben

Stephan und Georg
Schwedhelm



Stephan und Georg Schwedhelm führen gemeinsam das gleichnamige Familienweingut im Zellertal (Pfalz). Stephan ist Winzermeister mit Studium in Geisenheim, Georg studierte Betriebswirtschaftslehre an der Universität Mannheim. Seit 2006 bzw. 2012 haben sie das Weingut grundlegend neu aufgestellt – mit Fokus auf naturnahe Bewirtschaftung, reduktiven Ausbau und einer klaren Herkunftsstilistik, die heute Weinfreunde weltweit überzeugt.

Zwischen den bekannten Weinregionen Rheinhessen und Pfalz liegt das Zellertal – eine kleine, kalkgeprägte Talregion mit großer Geschichte. Bereits im Jahr 708 wurde hier erstmals Weinbau urkundlich erwähnt. Im Mittelalter war das Tal ein bedeutendes Pilgerzentrum, Lagen wie der „Zeller Schwarze Herrgott“ galten bis in die 1960er Jahre als Spitzenlagen der Pfalz. Dann verschwand das Zellertal zunehmend von der Karte des deutschen Qualitätsweinbaus – bis heute ambitionierte Betriebe begonnen haben, sein Potenzial wieder sichtbar zu machen. Einer dieser Betriebe ist das Weingut Schwedhelm in Zell. Der Familienbetrieb wurde bereits in den 1950er Jahren gegründet. Ende der 60er-Jahre entstand am oberen Ortsrand von Zell das heutige Gut. Lange Zeit wurde das Weingut klassisch-regional geführt – mit Fokus auf Direktvermarktung und Gastronomie.



Die nächste Generation hat das Profil grundlegend geschärft.

Seit 2006 führt Stephan Schwedhelm den Keller. Nach Ausbildung zum Winzer und Studium in Geisenheim hat er früh die Weichen in Richtung Terroir und Qualität gestellt. 2012 stieß sein Bruder Georg Schwedhelm nach einem BWL-Studium in Mannheim hinzu – mit dem Ziel, die strategische Ausrichtung zu stärken und das Weingut unternehmerisch zukunftsfähig aufzustellen.

Gemeinsam haben sie den Betrieb konsequent modernisiert: Die Rebflächen wurden neu strukturiert, die Bewirtschaftung auf naturnahe Methoden umgestellt, der Ausbau im Keller präzisiert – mit dem klaren Ziel, Herkunft und Bodenstruktur unverfälscht ins Glas zu bringen.

Das Zellertal liefert dafür außergewöhnliche Bedingungen: ein kühles Mikroklima mit starken Tag-Nacht-Unterschieden, reine Kalksteinböden mit toniger Auflage und eine geschützte Südlage bis auf 300 Meter Höhe. Die daraus entstehenden Weine sind kühl in der Stilistik, salzig in der Mineralität und klar im Ausdruck – fernab von Mainstream. Die Hauptrebsorten im Weingut Schwedhelm sind Riesling, Chardonnay und Spätburgunder. Ausgebaut wird mit schonendem, reduktivem Ansatz – spontan vergoren, auf der Feinhefe gereift, mit minimalen Eingriffen. Jeder Wein soll seinen Ursprung zeigen, nicht seinen Ausbauprozess.

Besonders erfolgreich verlief in den letzten Jahren die Entwicklung über die Landesgrenzen hinaus. Die klare, kühle Stilistik und der präzise Herkunftsausdruck der Weine haben international Aufmerksamkeit geweckt – Weinfreunde, Sommeliers und Händler aus aller Welt entdecken im Zellertal eine neue Quelle charaktvoller Weine. So konnten sukzessive neue Exportmärkte erschlossen werden, insbesondere in Skandinavien, den USA, Asien und Osteuropa.

Mit Mut zur Veränderung, klarem Fokus auf Herkunft und einem starken familiären Fundament haben Stephan und Georg Schwedhelm gezeigt, wie moderner Qualitätsweinbau im ländlichen Raum Zukunft gestalten kann – regional verwurzelt, international anschlussfähig.



Andreas Hube verstärkt Geschäftsleitung des BWA

Seit April 2025 gehört Andreas Hube der Geschäftsleitung des Bundesverbandes für Wirtschaftsförderung und Außenwirtschaft (BWA) an. Als Bundesgeschäftsführer verantwortet er in der Berliner Bundesgeschäftsstelle die operativen Abläufe und begleitet die organisatorische Weiterentwicklung des Verbandes.

Der erfahrene Manager bringt langjährige Führungserfahrung aus leitenden Funktionen bei SAP sowie als Gründer und Geschäftsführer eigener Unternehmen ein.

Zu seinen Schwerpunkten zählen die Optimierung interner Prozesse, der Ausbau der Serviceangebote für die Mitglieder sowie die weitere Digitalisierung der Verbandsarbeit. Dem BWA ist Andreas Hube bereits seit vielen Jahren verbunden. Schon vor seinem Eintritt in die Geschäftsleitung engagierte er sich als Mitglied und in der Kommissionsarbeit des Verbandes. Mit seiner Erfahrung in Unternehmensführung und Organisationsentwicklung trägt er seither zur Weiterentwicklung der Bundesgeschäftsstelle und ihrer Dienstleistungen für die Mitglieder bei.

Erinnerung an Thomas Sapper Präsident des BWA 2018–2024

Mit Thomas Sapper verlor der Bundesverband für Wirtschaftsförderung und Außenwirtschaft Anfang 2024 eine Persönlichkeit, die den Verband über viele Jahre entscheidend geprägt hat. Seit seiner Berufung in den Senat des BWA im Jahr 2012 engagierte sich der Unternehmer mit großer Leidenschaft für die Entwicklung des Verbandes. Bereits 2013 wurde er Mitglied des Präsidiums, 2018 wählten ihn die Mitglieder zum Präsidenten des BWA. In dieser Funktion setzte er sich mit Weitblick, Verlässlichkeit und persönlichem Engagement für die Interessen des Verbandes und seiner Mitglieder ein.

Thomas Sapper verstand Verbandsarbeit als Brücke zwischen Wirtschaft, Politik und internationalen Partnern. Besonders lagen ihm die

Themen Fachkräftesicherung sowie die deutsch-ukrainischen Wirtschaftsbeziehungen am Herzen. Die Ukraine begleitete ihn über viele Jahre hinweg und blieb bis zuletzt ein Schwerpunkt seines persönlichen Engagements.

Auch über den BWA hinaus übernahm Thomas Sapper Verantwortung – unter anderem als Vorstandsmitglied des Bundesverbandes Deutscher Fertigbau und als Präsident des Europäischen Fertigbauverbandes.

Sein Wirken, seine Integrität und seine zugewandte Art bleiben vielen Mitgliedern und Wegbegleitern in bleibender Erinnerung.

Der BWA wird Thomas Sapper ein ehrendes Andenken bewahren.

Ihre Ansprechpartner im BWA

Präsidium:

Dr. Lothar de Maizière, *Ehrenpräsident*
Ministerpräsident a. D.,
Bundesminister a. D.
Thomas Sapper (†), *Präsident*
Claus R. Mayer, *Sprecher des Präsidiums*
Prof. Herbert Mrotzeck, *Vizepräsident*
Shaodong Fan, *Vizepräsident*
Ursula Rutovitz, *Vizepräsidentin*

Vorstand:

Michael Schumann, *Vorstandsvorsitzender*
Dirk Bormann, *Mitglied des Vorstands*

Bundesgeschäftsführer: Andreas Hube

Anzeigenschaltung:

Yan Huang-Fröhlich
E-Mail: y.huang@bwa-deutschland.de

Bundesgeschäftsstelle:

BWA
Global Economic Network
Kranzler Eck Berlin
Kurfürstendamm 22
10719 Berlin

Telefon: +49 30 700 11 43 - 0
Telefax: +49 30 700 11 43 - 20
E-Mail: info@bwa-deutschland.de

Redaktion:

Michael Schumann (V.i.S.d.P.)
Urs Unkauf
Andreas Hube

Impressum

Herausgeber: Bundesverband für Wirtschaftsförderung und Außenwirtschaft e.V. (BWA)
Bundesgeschäftsstelle: Kranzler Eck Berlin / Kurfürstendamm 22 / 10719 Berlin / Tel: (030) 700 11 43 0
V.i.S.d.P.: Michael Schumann, info@bwa-deutschland.de

Druck: X-PRESS GRAFIK & DRUCK GMBH, Nunsdorfer Ring 13, 12277 Berlin

Fotos: © www.adobestock.com, © www.magnific.com, © www.unsplash.com

Gastbeiträge geben nicht notwendigerweise die Meinung der Redaktion wieder. Trotz größtmöglicher Sorgfalt kann der BWA keinerlei Gewähr für die Aktualität, Korrektheit, Vollständigkeit oder Qualität der bereitgestellten Informationen übernehmen. Nachdruck, auch auszugsweise, unter Angabe der Quelle gestattet. Belegexemplar erbeten. Namentlich gekennzeichnete Beiträge geben die Auffassung des jeweiligen Autors wieder.

Weitere Informationen unter: www.bwa-deutschland.de



Aktuelle Informationen auf www.bwa-deutschland.de



WO SICH TRADITIONELLE HANDARBEIT UND MODERNE DRUCKTECHNIK PERFEKT ERGÄNZEN.

Ob hochveredelte Visitenkarte, Einladung oder informatives Magazin: X-Press realisiert sowohl Kleinauflagen als auch auflagenstarke Printmedien. Unter einem Dach - einmalig in Berlin.

XPRESS

X-PRESS GRAFIK & DRUCK GMBH · Nunsdorfer Ring 13 · 12277 Berlin
T +49 (0)30 25 75 78-0 · info@x-press.de · www.x-press.de