

► **S2** **IM INTERVIEW: REGINA RUPPERT**, Geschäftsführerin der **selaestus Personal Management GmbH** „Menschen bewegen, Menschen vorbringen“, lautet das Motto der Personalberaterin.

► **S6** **25 Jahre Brücke zwischen Management und Politik** Der Managerkreis blickt zurück nach vorn.

► **S8** **Ausbildung und Arbeit für Flüchtlinge** Integration in den Arbeitsmarkt braucht Zeit.



► **S10** **„In der zweiten Halbzeit wird entschieden.“** Software-Kompetenz ist entscheidend für das Überleben in der digitalen Welt.

► **S11** **„Diesel-Bashing“ oder „Aufbruch ins neue Zeitalter“?** Das Autoland Deutschland ist im Umbruch: mit oder ohne Diesel?

► **S12** **Schöner Schein: Alles über virtuelle Realität und Visualisierung** Digitalisierung braucht Bildung!



► **S13** **Life, Leadership & Success** Einsichten in die Erfolgsgeheimnisse internationaler Spitzenfrauen.

► **S14** **„Die Lausitz ist kein Notstandsgebiet!“** Die Lausitz ist eine Region mit Zukunft und beträchtlichem Potenzial.



► **S16** **Steuervermeidung oder Steuerwettbewerb – Europäische Lösungsalternativen** Union-Investment-Chefvolkswirt schlägt europaweite Körperschaftssteuer vor.

► **S18** **Infrastrukturfinanzierung in NRW: Was gibt's Neues?** Für die Sanierung der maroden Straßen und Brücken fehlen die Ingenieur_innen.

► **S19** **Die Zukunft der politischen Kommunikation** Soziale Netzwerke sind unerlässlich für Presse- und Medienarbeit.

► **S20** **Hidden Champions – Erfolg im Verborgenen** Bayerns heimliche Weltmarktführer vermissen politischen Pragmatismus und Support.



► **S21** **„Compliance ist in aller Munde.“** VW-Vorstandsfrau Hohmann-Dennhardt sprach über integres Handeln.

► **S22** **Mit der Schuldenbremse in die Zukunft?** Hannover wächst und muss investieren.

► **S23** **Publikationen**

► **S24** **Terminvorschau**



IM INTERVIEW: REGINA RUPPERT, Geschäftsführerin der selaestus Personal Management GmbH, Berlin

Regina Ruppert arbeitet seit über 20 Jahren in der Personalberatung. Seit zehn Jahren leitet sie ihre eigene Executive Search Gesellschaft im Herzen Berlins.

Die selaestus Personal Management GmbH rekrutiert und evaluiert Führungskräfte, unter anderem für namhafte Industrieunternehmen und öffentliche Auftraggeber wie Hochschulen und Wissenschaftszentren in Deutschland und Europa.

Wie sind Sie Personalberaterin geworden?

Ich habe Betriebswirtschaftslehre in Göttingen studiert und danach im Bereich Personalführung, Organisations- und Motivationspsychologie promoviert. Nach mehreren Jahren am Institut für Unternehmensführung wählte ich den klassischen Start in die Personalberatung. Ich arbeitete zunächst für ein sehr großes, international agierendes Executive Search Unternehmen, wurde dann von einem anderen großen Beratungsunternehmen abgeworben. Dort war ich als Partnerin auf der

ersten Führungsebene für den bundesweiten Executive Search Geschäftsbereich verantwortlich. Heute genau vor zehn Jahren habe ich mich schließlich mit meinem eigenen Unternehmen in Berlin selbstständig gemacht.

Wie haben Sie selbst Ihren Karriereweg gemeistert?

Das Wichtigste von allem ist: Mein Beruf ist meine Leidenschaft. Mein Motto ist: Menschen bewegen, Menschen voranbringen! Ich bin jemand, der sehr gern und auf professionelle Weise Unternehmen und Menschen in ihren Werdegängen und ihrer Entwicklung unterstützt. Das macht mir Freude und dafür bin ich auch immer bereit, die Extrameile zu gehen. Ich bin des Weiteren ein Mensch, der diszipliniert und nachhaltig Themenstellungen verfolgt, immer einen sehr hohen persönlichen Einsatz zeigt. Dabei durfte ich immer auf die Unterstützung durch meinen Partner und meine Familie zählen, ebenso wie auf den fundierten Ratschlag guter Freunde. Das ist ein ganz wesentliches Element, ansonsten hätte ich meinen Weg bis heute so nicht gehen können.

Für das, was Sie tun findet man im Internet verschiedene Berufsbezeichnungen: Headhunter, Personalberater, Recruiter ... Welche Bezeichnung bevorzugen Sie?

Ich beschreibe mich als klassische Personalberaterin, befasse mich mit der Suche und der Auswahl von Führungskräften. Ein anderer Begriff dafür ist Executive Search Consultant. Neben den Personalberatern gibt es noch die sogenannten „Personaldienstleister“ oder auch „Personalvermittler“, die sich auch gerne Headhunter nennen. Das sind diejenigen, die nicht im klassischen Sinne von A bis Z in einem Suchprojekt Unternehmen beraten, sondern primär vermitteln, Lebensläufe weiterleiten, neudeutsch als CV-Trader agieren. Sie transferieren Lebensläufe leider oftmals, ohne das Einverständnis der Kandidaten und einen Kundenauftrag zu haben. Das ist so ziemlich das Gegenteil von dem, was ein professioneller Personalberater macht.

Nehmen wir an, Sie suchen einen weiteren Personalberater oder eine -beraterin für Ihr Unternehmen. Was müsste sie oder er mitbringen?

Der Personalberater muss auf Augenhöhe mit den Entscheidungsträgern im Unternehmen und mit den Kandidaten, also den Managern und Führungskräften, kommunizieren können. Das setzt eine gute Fachkompetenz und eine gute Kenntnis von Branchen und Funktionen voraus. Es ist wichtig, dass eine Markt- und Branchenexpertise vorhanden ist. Ein Personalberater muss darüber hinaus über ein sehr gutes Netzwerk verfügen. Neben kognitiven Fähigkeiten sind Empathie und emotionale Intelligenz essentiell, der Zugang zum Menschen, die aufmerksame Wahrnehmung und das Verständnis für verschiedene menschliche Beweggründe und Verhaltensweisen. Eine gute Personalberaterin besitzt eine ausgeprägte Projektmanagement-Kompetenz. Jedes Beratungsmandat ist ein Projekt, das mehrere Wochen, manchmal sogar mehrere Monate dauert und von Anfang bis Ende durch den Consultant gesteuert werden muss. Analytische Schärfe, um schnell Situationen und Menschen zu beurteilen, ebenso wie viel Fingerspitzengefühl sowohl gegenüber den Kandidaten_innen auf der einen, als auch gegenüber den Auftraggebern auf der anderen Seite sind wichtig für den Projekterfolg.

Das Angebot an Online-Stellenbörsen und Berufsnetzwerken wie XING oder LinkedIn ist in den vergangenen Jahren explodiert. Für Arbeitgeber wäre es ein Leichtes, selbst auf die Suche nach Personal zu gehen. Warum sind Personalberater nicht überflüssig geworden?

Arbeitgeber gehen seit einiger Zeit selbst auf Personensuche in Stellenbörsen, was im Fachjargon Active Sourcing genannt wird. Vor allem Konzernunternehmen sprechen aktiv Kan-

didaten auf XING an. Dabei handelt es sich vorwiegend um Fachkräfte und nicht um Führungskräfte. Ich beobachte immer wieder, dass Führungskräfte die direkte Abwerbung von diesen Konzernunternehmen nicht schätzen, insbesondere wenn die Ansprache durch Mitarbeiter der Personalabteilungen erfolgt, denen es schwerfällt, auf Augenhöhe mit den Führungskräften zu sprechen und die „richtigen“ Fragen zu stellen.

Sie beraten Führungskräfte. Welche Branchen sind es, die am händeringendsten suchen und welche Jobs stehen ganz oben auf der Wunschliste?

Im Moment stellen die IT-Industrie mit ihren Digitalisierungsthemen und die Bildungsbranche eine hohe Nachfrage nach Führungskräften und Experten. Gerade im Bildungssektor, zu dem auch die Hochschulen, das Wissenschaftsmanagement, die Forschungseinrichtungen zählen, bemerken wir zweierlei: zum einen die ersten Auswirkungen des bevorstehenden Generationswechsels. Die heutige Führungsgeneration wird in wenigen Jahren aus diesen öffentlichen Unternehmen ausscheiden, frühzeitige Nachfolgeplanungen müssen durchgeführt werden. Zum anderen sind im Hochschulbereich die Anforderungen an die Kandidaten und Kandidatinnen deutlich gestiegen, nicht nur im wissenschaftlichen, sondern auch im nicht-wissenschaftlichen Bereich. Es geht heute mehr denn je darum, internationale und auch weibliche exzellente Fachexpertise nach Deutschland zu holen. Fundraising und Drittmittelakquisitionen werden immer virulenter für die Organisationen, um im Wettbewerb zu bestehen. Man geht gezielter dazu über, wissenschaftliche Expertinnen und Experten direkt auf bevorstehende Vakanzen ansprechen zu lassen und nicht darauf zu warten, dass einige von diesen sich vielleicht über Anzeigen bzw. Ausschreibungen bewerben. Das möchte man immer weniger dem Zufall überlassen.

Woher wissen Sie, welche Führungskraft sich gerade beruflich verändern möchte oder wer zum Unternehmen X/Y passen könnte?

Die individuelle Veränderungsbereitschaft teilen uns Kandidaten und Kandidatinnen zum einen selbst mit, indem sie aktiv das persönliche Gespräch mit dem Berater suchen oder gleich eine Initiativbewerbung senden und in unsere Datenbank aufgenommen werden möchten. Zum anderen „offenbaren“ sich wechselbereite Führungskräfte, wenn sie durch uns auf vakante Positionen angesprochen werden. Diese Vorgehensweise erfordert einen sehr guten Research und ein profilpassendes Vorabscreening. Gezielt werden diejenigen Kandidaten und Kandidatinnen kontaktiert, die die gewünschte Fach- und Führungsexpertise besitzen. Im Anschluss daran gehen wir di-

rekt in das persönliche Gespräch und stellen die Ernsthaftigkeit und Sinnhaftigkeit einer persönlichen Wechselmotivation fest. Wir vergleichen z.B. die Verantwortlichkeiten, Breite der Aufgabenstellung, Konditionen, die die Führungskraft heute hat, mit denen, die sie zukünftig erwarten könnten. Dann entscheidet natürlich der Kandidat bzw. die Kandidatin selbst, ob der Wechsel reizvoll ist. Wir halten es dabei immer für sehr wichtig, eine sehr realistische und fundierte Einschätzung zur Position und zur Organisation zu geben, weil wir sehr daran interessiert sind, dass es eine Win-Win-Situation für beide Seiten gibt. Letztlich soll es zu einem nachhaltigen und erfolgreichen Karriereschritt kommen. Daher muss der Personalberater sehr objektiv, realistisch, offen und transparent agieren und dabei durchaus auch in Kauf nehmen, dass der eine oder andere Manager doch nicht den Wechsel vollziehen wird.

Sie rufen die Kandidaten also einfach an?

Wir rufen sie tatsächlich an, lassen uns aber vorab so weit wie möglich Empfehlungen geben. Ich bin mittlerweile seit 22 Jahren in der Personalberatung tätig und habe gute Netzwerke. Neben meinem eigentlichen Job als Consultant und Geschäftsführerin engagiere ich mich in vielen Arbeitskreisen, Verbänden usw., halte Lehrveranstaltungen, coache Alumni. Ich greife daher auf ein breites und vielfältiges Netzwerk zurück und kann mir bereits in einem ersten Schritt über Empfehlungen viele Personen nennen lassen, die wir ansprechen können. Zum anderen nutzen wir eine umfangreiche Datenbank, in der wir unser Wissen über Personen, Organisationen usw. strukturiert ablegen.

Welche Eigenschaften eines Bewerbers oder einer Bewerberin sind über die rein fachliche Qualifikation hinaus von entscheidender Bedeutung für den beruflichen Erfolg?

Neben den fachlichen Fähigkeiten ist die Führungs- und Methodenkompetenz sehr wichtig. Die Bewerber müssen für ihren beruflichen Erfolg in der Lage sein, methodisch, systematisch und analytisch-konzeptionell zu arbeiten. Das ist speziell in Führungspositionen von hoher Bedeutung. Je weiter man in der Hierarchie nach oben steigt, umso mehr. Wichtig ist aber auch eine „ausgewogene“ Risikobereitschaft und Innovationsfreude, um ein Unternehmen in einen nächsten Wachstumsschritt oder in einen erfolgreichen Veränderungsprozess zu führen und zu begleiten. In einem solchen Change zeichnen sich Hartnäckigkeit (auch gegen Widerstände), Beständigkeit und Nachhaltigkeit als Vorteile heraus. Führen heute heißt mehr denn je Offenheit, Respekt und Toleranz gegenüber anderen Menschen und ihren Lebenswelten, insbesondere wenn unsere Arbeitswelt immer flexibler, internationaler und „bunter“ wird.

Wie wichtig ist das Thema Sozialkompetenz den Unternehmen?

In den letzten Jahren hat gerade das Thema Sozialkompetenz wieder an Bedeutung gewonnen. Die Wertvorstellungen der Mitarbeitenden sind wichtiger geworden, sowohl bei jungen wie bei älteren Arbeitnehmern. In diesem Zusammenhang hat sich auch die Bedeutung des „Alters“ gewandelt: In vielen Unternehmen haben reifere Kandidaten, denen in der Regel eine deutlich höhere Sozialkompetenz unterstellt wird als jungen „Highflyern“, deutlich bessere Einstellungschancen als noch vor zehn Jahren. Aufgrund ihrer Berufserfahrung können viele von ihnen ruhiger, besonnener und überlegter mit komplexen Problemstellungen umgehen, sind eher bereit, andere Mitarbeitende zu unterstützen, agieren selbstverständlicher im Team aus ihrem großen Erfahrungsschatz heraus. Gerade in Zeiten, in denen wir uns sehr stark verändern, in denen wir sehr viele Wandlungsprozesse durchmachen, ist so ein „führender Fels in der Brandung“ durchaus wichtig und adäquat.

Ist es schwieriger geworden, geeignete Bewerber oder Bewerberinnen zu finden?

Das ist etwas, das ich seit zwei, drei Jahren bemerke und auch von anderen Kollegen in der Personalberatung höre. Die berufliche Wechselbereitschaft ist nicht mehr so ausgeprägt wie das in den letzten Jahren der Fall war. Der finanzielle Anreiz, die Höherdotierung, hat in der Vergangenheit eine durchaus höhere Rolle gespielt als heute. Ich merke deutlich, dass das Thema Worklife-Balance mittlerweile in den Führungsebenen angekommen ist. Manager sind immer weniger bereit, „nur“ für ein höheres Gehalt zu wechseln, sondern wünschen sich eher ein Gesamtpaket, das für die ganze Familie und die jetzige Lebenssituation passt.

Sollten wir angesichts der demografischen Entwicklung mehr ausländische Spitzenkräfte anwerben? Suchen Sie auch Kandidaten im Ausland?

Das machen wir schon seit längerer Zeit, nicht nur für öffentliche Unternehmen, sondern auch für unsere Mandanten in der Industrie. Konzerne agieren immer mehr global und sind dabei nicht nur darauf fixiert, Positionen mit deutschen Spitzenkräften zu besetzen. Sie nehmen auch gerne internationale Führungskräfte, die aber dann auch die deutsche Sprache fließend oder sogar verhandlungssicher beherrschen sollten. Die Teams werden immer multikultureller, die Nationalität sinkt in ihrer Bedeutung. Wichtig ist es aber dennoch, die deutschen Märkte zu verstehen und mit deutschen Mentalitäten umzugehen. Das wird vorausgesetzt. Auch im Bereich der öffentlichen Institutionen und Wissenschaftseinrichtungen erhalten wir den Auftrag, neben deutschen auch internationale Wissenschaftler

anzusprechen, weil Wissen sich eben nicht auf Nationen beschränkt, sondern auf Fachgebiete bezieht.

Wie beurteilen Sie die Chancen weiblicher Führungskräfte und Spezialisten bei der Jobsuche? Kann man von Gleichberechtigung sprechen?

Die Chancen für weibliche Führungskräfte waren verglichen mit den letzten zwanzig Jahren noch nie so gut wie heute. Es gibt – vor allem wenn ich öffentliche Unternehmen betrachte – eine gelebte und praktizierte Gleichberechtigung. Da sind wir relativ weit. Wenn ich auf Industrieunternehmen schaue und insbesondere auf mittelständische, dann muss ich sagen, dass wir schon noch einen kleinen Weg gehen müssen. Das hängt aber auch sehr stark von der jeweiligen Branche ab. In der produzierenden Industrie, wie im Maschinen- und Anlagenbau, im Automotive-Sektor oder in der Luftfahrtindustrie, gibt es heute noch nicht so viele Frauen in Führungspositionen. Gerade in diesen Unternehmen wird immer sehr viel Wert darauf gelegt, dass die Kandidaten für die Führungsebene eine entsprechende Branchenexpertise vorlegen können. Ist der Auftraggeber bereit, auch eine branchenfremde Kandidatin an Bord und in die Führungsetage zu nehmen, haben wir genügend Potenzial, um Frauen dort zu platzieren. Es gehört schon eine gewisse Flexibilität und Risikobereitschaft des Unternehmens dazu. Im Ausland ist es üblicher, auch branchenfremd seine Karriere zu vollziehen. In Deutschland haben wir traditionell geprägt immer noch ganz gerne unsere Branchenschornsteinkarrieren.

Finden Sie überhaupt genügend Spitzenfrauen auf dem Markt?

Im IT-Sektor, im Life-Science-Sektor oder auch im Wissenschaftssektor gibt es genügend Frauen, die solche Spitzenpositionen einnehmen könnten. Aber es gehört auch eine gewisse Flexibilität der jeweiligen Branche dazu, mal über den Tellerrand hinauszublicken und andere Karrierewege zuzulassen. Auf der anderen Seite erlebe ich aber auch, dass Frauen durchaus „nein“ sagen, wenn sie die einzige Frau in einem Führungsgremium sein sollen. Ich höre dann: „Das ist mir zu anstrengend. Dann muss ich ständig Machtkämpfe führen. Ich muss mich ständig politisch auseinandersetzen neben meiner eigentlichen Facharbeit und die ist mir wesentlich wichtiger.“ Es gehört von Seiten der Frauen auch ein Stück weit mehr Wille zur Macht dazu.

Inwieweit können Sie als Personalberaterin mit dazu beitragen, dass die Frauenquote in den Führungsetagen endlich ansteigt?

Ich setze mich aktiv dafür ein, dass Frauen in Führungspositionen verstärkt an Bord genommen werden. Ich bin neben

meinem Job ehrenamtliche Vizepräsidentin im Bundesverband der deutschen Unternehmensberater (BDU e.V.) und habe vor wenigen Jahren eine freiwillige Selbstverpflichtungserklärung der Personalberater mit dem Verband initiiert, mit der sich die Mitglieder zu den Werten der Vielfalt bekennen. Das heißt, jeder Personalberater ist dazu aufgefordert, sich dem Diversity-Gedanken zu verpflichten. Das bezieht sich nicht nur auf Frauen, sondern auch auf jüngere und ältere, deutsche und internationale Kandidaten. Ich stelle meinen Auftraggebern immer ein breites Portfolio an Kandidaten vor. Ich halte das für sehr wichtig, um dem Auftraggeber aufzuzeigen, welche vielfältigen Möglichkeiten er hat, eine Position erfolgreich zu besetzen. Häufig besteht ein relativ verengter Blickwinkel, der geprägt ist durch den bisherigen Positionsinhaber: Der ist vielleicht männlich, Mitte fünfzig und hat zwanzig Jahre die Position zur Zufriedenheit des Arbeitgebers ausgeübt. Was liegt da näher als zu sagen: „So einen Mann hätte ich gerne nochmal“? In dem Zusammenhang ist es besonders wichtig, den Auftraggeber durch die Präsentation verschiedener Profile darauf aufmerksam zu machen, dass es durchaus noch Facetten gibt, die er bislang gar nicht im Blick hatte, und „Schmidt nicht durch Schmidchen“ ersetzt wird.

Gab es einmal einen Moment in einem Personalgespräch, der Sie sprachlos gemacht hat?

Wir haben vor einigen Jahren in einem mittelständischen Unternehmen einen Geschäftsführer platziert. Das war eine sehr lange und aufwändige Suche, die Anforderungen waren sehr speziell. Der Kandidat ist dort angetreten, es passte alles, alle waren glücklich und zufrieden. Zwei Monate später rief er bei mir an und bat um ein Gespräch. Er sagte mir, dass er die Position nicht länger ausüben könne. Ich war sehr irritiert, da ja alles hervorragend lief. Und dann erklärte er: „Meine Frau hat eine Krebsdiagnose bekommen und hat nur noch drei Monate zu leben. Und ich werde mich ab sofort nur noch um meine Frau und meinen Sohn kümmern. Alles andere ist mir in dieser Situation komplett egal.“ In dem Moment war ich sprachlos. Seine Situation hat mich menschlich sehr berührt. Das Schöne war, dass er ein halbes Jahr später wieder anrief, er meldete sich zurück und teilte mit, dass seine Frau wider Erwarten nicht gestorben sei und er jetzt für den Arbeitsmarkt wieder zur Verfügung stehe. Wir konnten ihm kurze Zeit später eine andere sehr interessante Position offerieren.

—

Dr. Regina Ruppert ist seit 2014 Mitglied im Managerkreis der Friedrich-Ebert-Stiftung

25 Jahre Brücke zwischen Management und Politik

Bereits 1988 trafen sich Edzard Reuter, damals Vorstandsvorsitzender der Daimler Benz AG, und der damalige Geschäftsführer der Friedrich-Ebert-Stiftung Horst Heidermann und besprachen die Notwendigkeit, eine Brücke zwischen den der Sozialen Demokratie nahestehenden Akteur_innen der Wirtschaft und Politik zu bauen. Aus diesen ersten Überlegungen konstituierte sich im November 1991 der Managerkreis der Friedrich-Ebert-Stiftung.



Heute, im Jahr 2016, feiert der Managerkreis sein 25-jähriges Bestehen. Am 24. November 2016 fand dieses Jubiläum seinen Höhepunkt in der Festveranstaltung mit

Olaf Scholz, Erster Bürgermeister der Hansestadt Hamburg und stellvertretender Vorsitzender der SPD, und zahlreichen Gästen.

Zur Begrüßung dankte Kurt Beck, Vorsitzender der Friedrich-Ebert-Stiftung, den Mitgliedern und ehemaligen sowie aktuellen Akteur_innen des Kreises für das kontinuierliche Engagement an der Schnittstelle zwischen Wirtschaft und Politik.

Noch heute, so führte der Sprecher Klaas Hübner in die Jubiläumsveranstaltung ein, ist der Managerkreis ein Dialogforum und Netzwerk aktiver, sozialdemokratisch orientierter Verantwortungsträger_innen und Führungspersön-

lichkeiten. Trotz der Vielfalt der individuellen Interessen und Sichtweisen eint all diese Akteur_innen die Ansicht, dass ein gerechter Ausgleich zwischen Markt und Staat für die Gestaltung einer wirtschaftlich erfolgreichen Marktwirtschaft notwendig sei. Ihr freiwilliges und persönliches Engagement für dieses Ziel artikulieren die Mitglieder des Managerkreises in den regelmäßigen Treffen der verschiedenen Arbeitsgruppen und Regionalkreisen sowie im Austausch mit Politiker_innen und in Form von zahlreichen Publikationen und Impulspapieren.

Einen Einblick in die aktuellen und zukünftigen Themen sowie die Arbeitsweise des Managerkreises gewährte Katrin Rohmann im Gespräch mit Eva Flecken, Vera Gäde-Butzlaff, Alfred Geißler, Volker Halsch und Maxim Nohroudi. Sie alle sind aktive Mitglieder im Managerkreis. In kurzen Inputs wurde der Blick in die Zukunft gerichtet und die Arbeit des Managerkreises in den Themenbereichen Medien, Energie, Soziale Sicherung sowie Unternehmen der Daseinsvorsorge und Di-

► v. l. n. r.: Halsch, Flecken, Gäde-Butzlaff, Geißler, Nohroudi, Rohmann



gitalisierung vorgestellt. Auch in Zukunft, so Katrin Rohmann abschließend, gehe es darum, die Brücke zwischen Wirtschaft und Politik zu schlagen, um diese Herausforderungen gemeinsam erfolgreich anzugehen.

In seiner Festrede zu Ehren des Managerkreises betonte auch Olaf Scholz die Notwendigkeit einer solchen Zusammenarbeit. Denn erst mehr ökonomisches Denken mache die Politik solidaritätsfähig. In Zeiten strukturell begründet niedriger Wachstumsraten in den Industriestaaten träten, so Scholz, die negativen Konsequenzen der Globalisierung besonders stark hervor. Die nationale Antwort auf die Globalisierung müsse deshalb ein aktiver Sozialstaat sein, dessen soziale Standards durch verstärkte Zusammenarbeit in der Europäischen Union abgesichert werden müssten. So sei es möglich, in Zukunft die positiven Effekte der Globalisierung gerecht zu verteilen und dem aufkommenden Populismus konkret entgegenzutreten. Mit der Festschrift „Verantwortung übernehmen – Soziale Marktwirtschaft gestalten“ wird das 25-jährige Jubiläum des Managerkreises gewürdigt. Die Schrift enthält Essays von Gerhard Schröder, Bert Rürup, Hubertus Heil, Olaf Scholz und vielen weiteren Autor_innen. Viel Spaß bei der Lektüre!

Verantwortung übernehmen – Soziale Marktwirtschaft gestalten 25 Jahre Managerkreis der Friedrich-Ebert-Stiftung

<http://library.fes.de/pdf-files/managerkreis/12963.pdf>

Unter managerkreis@fes.de können Sie ein gedrucktes Exemplar anfordern.

Sehen Sie eine Zusammenfassung der Veranstaltung in einem kurzen Video: <https://www.youtube.com/watch?v=Umpszh1mwyw&feature=youtu.be>



► v. l. n. r.: Olaf Scholz | Klaas Hübner | Meinardus, Hübner, Scholz, Beck | Kurt Beck





Ausbildung und Arbeit für Geflüchtete

Weltweit sind derzeit rund 60 Millionen Menschen auf der Flucht. Kurzfristig stellt die hohe Zahl von Geflüchteten die deutschen Gemeinden und Kommunen vor große Herausforderungen. Angesichts des demografischen Wandels, des absehbaren Fachkräftemangels und offener Ausbildungsplätze liegt in der Zuwanderung jedoch auch eine große Chance.

Managerkreis Baden-Württemberg

Migrant_innen brauchen Arbeit und der Arbeitsmarkt braucht sie. Doch angesichts zahlreicher Hürden zögern viele Firmen immer noch, Geflüchtete einzustellen. Wie akut die Debatte derzeit ist, zeigt das große Interesse an der Veranstaltung des Managerkreises Baden-Württemberg am 10. Oktober 2016 in Stuttgart. Mehr als 100 Gäste waren gekommen, um darüber zu diskutieren, wie Integration in den Arbeitsmarkt gelingen kann.

Als Podiumsgäste waren Susanne Koch von der Bundesagentur für Arbeit, Marc Hentschke, Geschäftsführer des Sozialunternehmens für Neue Arbeit gGmbH, Peter Hofelich, ehemaliger Staatssekretär, und Muhammet Karatas von der Industrie- und Handelskammer geladen. Moderiert wurde die Diskussion von dem SWR-Journalist Michael Lehmann.

Es wurde deutlich, dass nicht alle Details zur Integration in den Arbeitsmarkt vorab geregelt werden können. Betroffene, Organisationen vor Ort und auf Bundesebene müssen sich über Praxisbeispiele austauschen, aus denen die Politik lernen kann und die Unternehmen ermutigen, erfolgreichen Erfahrungen zu folgen.

Das Zögern von Unternehmen rühre zum Teil aus der Angst vor Strafen, sollten sie bei der Einstellung von Geflüchteten Fehler machen. Kontrovers wurde der Umgang mit formalen Abschlüssen diskutiert: Zum einen seien sie ein hohes Gut, um die hohe Qualität, die für Deutschland ein wichtiger Wettbewerbsvorteil ist, aufrechtzuerhalten. Zum anderen zeige sich aber auch die Notwendigkeit, pragmatisch damit umzugehen, dass viele Geflüchtete ihre Abschlüsse aufgrund der



► Susanne Koch

Flucht nicht nachweisen oder keine vergleichbaren Abschlüsse vorweisen können. Der wirkliche Bildungsstand der Menschen sei oftmals nur schwer einzuschätzen.

Sie sollten auch dann eine Chance auf Anerkennung ihrer Abschlüsse haben, wenn notwendige Dokumente fehlen. Die Anerkennung von Abschlüssen sollte in jedem Fall in der Höhe der Kammer bleiben.

Neben der Anerkennung ist es aber auch wichtig, den jungen Menschen, die noch keinen Abschluss haben, in Deutschland eine berufliche Ausbildung zu ermöglichen. Die „duale Ausbildung als Königsweg“ muss erhalten bleiben. Die Diskussionsrunde betonte, dass es für viele Geflüchtete wichtig sei, möglichst bald Geld zu verdienen, um die Familien zu unterstützen und deshalb zwei-bis dreijährige Ausbildungsgänge manchmal zu langwierig seien. Es wurde der Vorschlag diskutiert, neben dem bisherigen System eine weitere Option anzubieten, in der parallel zur Ausbildung bereits einer Erwerbsmöglichkeit nachgegangen werden kann.

Zum Erhalt des betrieblichen Friedens ist es wichtig, dass Auszubildende oder Mitarbeiter_innen, die aus der Gruppe der Geflüchteten rekrutiert werden, „on the top“ eingestellt werden, damit Belegschaft und Betriebsrat nicht um angestammte Ausbildungs- oder Arbeitsplätze fürchten müssen.

► v. l. n. r. Hentschke, Hofelich, Koch, Kratas, Lehmann



„In der zweiten Halbzeit wird entschieden.“

Industrie 4.0, Big Data, Internet der Dinge und digitale Technologien drängen in immer weitere Anwendungsgebiete vor. Produktion, Handel, Mobilität, Medizin, Freizeit – keine Branche bleibt verschont. Bis in den privaten Bereich lockt das Potenzial der digitalen Welt Unternehmen und Kunden in ihren Bann.

Managerkreis Rhein-Main

Der Managerkreis Rhein-Main diskutierte am 13. Oktober 2016 darüber, welche Auswirkungen diese Entwicklung auf bestehende, klassische Geschäftsmodelle hat.

Der Vorstandsvorsitzende der Darmstädter Software AG Karl-Heinz Streibich gab einen Einblick aus der unternehmerischen Praxis und erläuterte, welchen Anforderungen die Wirtschaft künftig gerecht werden muss. Florian Gerster begrüßte den Chef des zweitgrößten deutschen Softwarehauses, das 4.300 Mitarbeiter_innen in 70 Ländern beschäftigt und stellte ihn als Motor des Digitalisierungsprozesses vor.

Karl-Heinz Streibich erläuterte die Veränderungen beim klassischen Geschäftsmodell durch internetbasierte Plattformunternehmen wie Airbnb, Alibaba, Uber, PayPal und andere. Es finde, so Streibich, eine digitale Disruption statt, die die mit dem klassischen Geschäftsmodell arbeitenden Unternehmen vom Markt dränge und völlig neue Strukturen entstehen lasse. Für Streibich ist Software die wichtigste Quelle für Innovation und Wachstum digitaler Unternehmen. Der Aufbau von Software-Kompetenz sei entscheidend für das Überleben in der digitalen Welt. Traditionelle Unternehmen müssten datenzentrierte Geschäftsmodelle entwickeln. Der Software-Unternehmer unterstrich, dass digitale Unternehmen über eine agile, modulare und serviceorientierte IT-Architektur verfügen. Er plädierte für ein neues Rollenverständnis des CIO: Dieser müsse vielmehr strategischer Treiber statt technischer Verwalter sein. An zahlreichen Beispielen erläuterte Streibich die Veränderungen und Chancen, die in einer besseren Kundennähe und schnellerem Kundenzugang, Ortsungebundenheit, Skalierung von Dienstangeboten und anderen, heute noch unbekanntem Möglichkeiten bestehen. In Bezug auf die Chancen deutscher Unternehmen stellte er fest: „In der ersten Halbzeit waren wir nicht gut aufgestellt, aber in der zweiten Halbzeit wird entschieden.“ Der Politik fällt in diesem Zusammenhang die Aufgabe zu, die entsprechenden Rahmenbedingungen zu schaffen. Dazu zählen: der flächendeckende Ausbau der Breitband-Infrastruktur, die schnelle Entwicklung des neuen Kommunikationsstandards 5G sowie Aus- und Weiterbildung, die in der Schule beginnen muss.

Streibich betonte immer wieder die Stärken der deutschen Wirtschaft, wie exzellente Ingenieurdienstleistungen und das Beherrschen anspruchsvoller Produkte. Er wies aber gleichzeitig darauf hin, dass die Karten jetzt global und national neu gemischt werden.

Die anschließende Diskussion ließ natürlich vorhandene „Knackpunkte“ nicht aus. Es ging um Datenschutz und Datensicherheit, Forschung und Entwicklung, veränderte Unternehmensstrukturen und Kulturen, aber auch um potenzielle Arbeitsplatzbilanz.

Insgesamt war es ein spannender Abend, an dem vielen klar wurde, dass die Wertschöpfung der Zukunft aus einer cleveren Nutzung und Kombination von Daten kommt. Der Moderator Walter Hoffmann, Darmstadts ehemaliger Oberbürgermeister, stellte abschließend salomonisch fest, dass möglicherweise nicht die zweite Halbzeit, sondern auch die Verlängerung für die deutsche Wirtschaft entscheidend sein könne.

► Karl-Heinz Streibich



„Diesel-Bashing“ oder „Aufbruch ins neue Zeitalter“?

Übergänge sind Chance und Risiko zugleich – das spürt die Automobilindustrie im „Musterländle“ derzeit besonders. Elektromobilität wird immer attraktiver, die Industrie versucht sich anzupassen, kann aber auf den Exportschlager „deutscher Verbrennungsmotor“ schwer verzichten. Rund 200.000 Arbeitsplätze hängen in Baden-Württemberg von der Autoindustrie ab.

Managerkreis Baden-Württemberg

Am 17. Oktober 2016 führte der Mangerkreis Baden-Württemberg in der Robert-Bosch-Stiftung in Stuttgart ein Fachgespräch zum Thema „Konversion oder Disruption? – Herausforderungen der Automobilindustrie auf dem Weg zur Mobilität der Zukunft“ durch. Moderiert wurde die Veranstaltung von dem Journalisten Constantin Hack.

Mit knapp 70 Fachleuten wurden der Status quo des Technikwandels und die Auswirkungen auf die Arbeitsplätze und den Produktionsstandort Baden-Württemberg analysiert. Im Mittelpunkt stand die große Frage: Wie können sich Gewerkschaften und Betriebe darauf vorbereiten? Darüber sprachen Uwe Lahl, Ministerialdirektor im baden-württembergischen Verkehrsministerium, Peter Biesenbach von der Robert-Bosch GmbH, Kai Lücke von der Firma MAHLE, der Landtagsabgeordnete Peter Hofelich und Roman Zitzelsberger von der IG-Metall. Die Runde war sich einig, dass eine schnelle und komplette Wende zum Elektromotor nicht nur zum Nachteil der Region, sondern der Gesamtwirtschaft wäre: Im Gegensatz zu Elektromotoren und Batterien sind Verbrennungsmotoren ein Alleinstellungsmerkmal des deutschen Exportes.

Hybridlösungen seien hingegen durchaus attraktiv, weil die Produktion technologisch auf zwei Füßen stünde. Man „dürfe nicht das Bein abschlagen, das neue Innovationen stützen

soll“. Die traditionelle Industrie muss die Innovation finanzieren und darf nicht durch Verbote beschnitten werden. Aus dem Publikum kam der kritische Einwand, dass die Diesel-Orientierung eine überwiegend deutsche sei. Andere Länder wären anderen Technologien wesentlich stärker zugewandt.

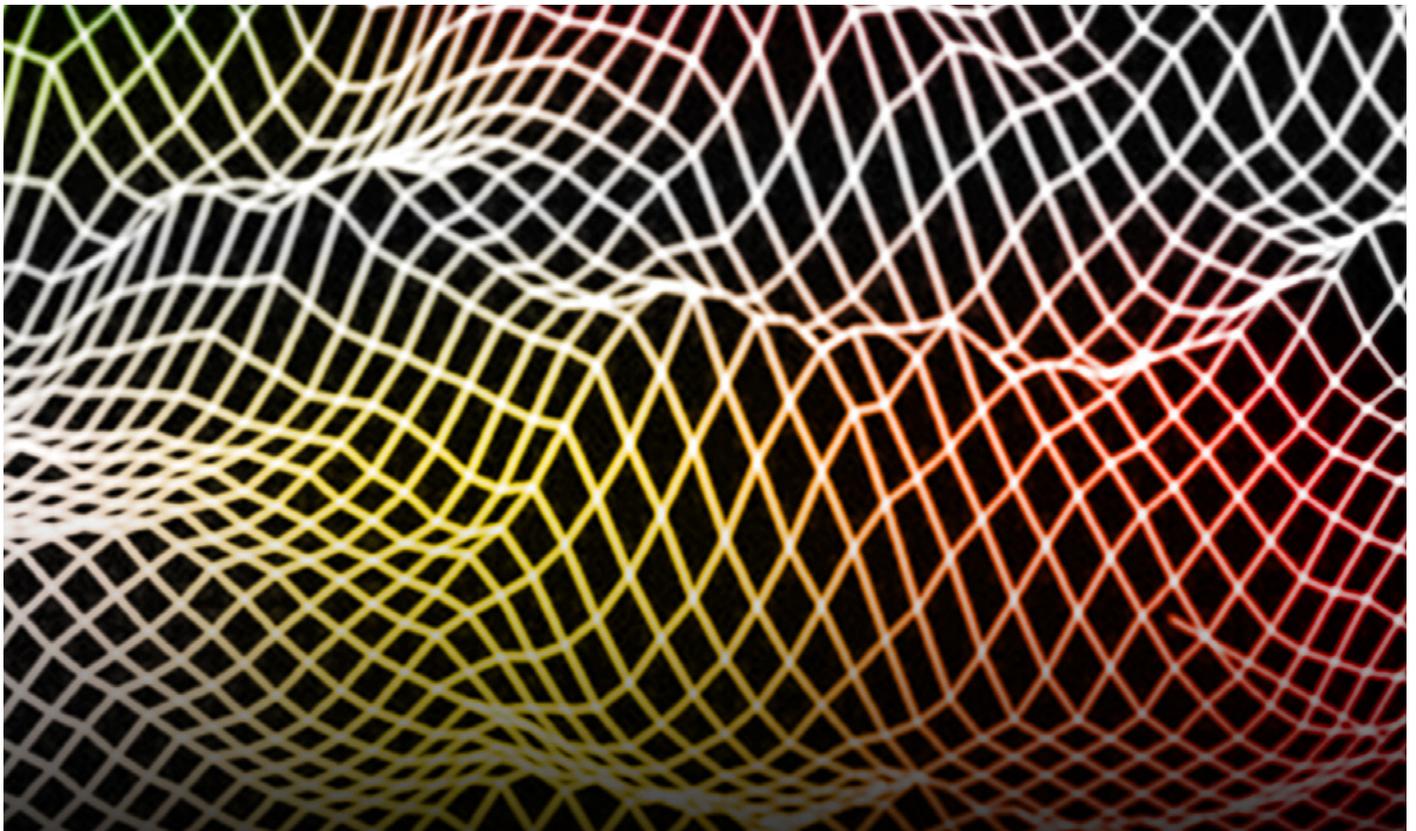
Nicht nur die Technik verändere sich, sondern auch das Nutzungsverhalten. Car-Sharing-Angebote werden immer stärker nachgefragt. Angesichts der alternden Gesellschaft gewinnen vollautomatisierte Fahrzeuge an Attraktivität. Dafür Geschäftsmodelle zu entwickeln gehöre auch zu Industrie 4.0. In jedem Fall wird sich die Produktion verändern, was Maßnahmen in Qualifizierung und Ausbildung vor allem im Bereich der Digitalisierung erfordere. Hier sei es wichtig, die Entwicklungen zu antizipieren, um die Mitarbeiter_innen mitzunehmen.



► Dr. Uwe Lahl

► v. l. n. r.: Lücke, Biesenbach, Hack, Hofelich, Zitzelsberger





Schöner Schein: Alles über virtuelle Realität und Visualisierung

Digitalisierung sehen und verstehen – das war möglich bei der Betriebsbesichtigung im Leibniz Rechenzentrum der Bayerischen Akademie der Wissenschaften, einem der größten wissenschaftlichen Rechenzentren Europas. Das LRZ bietet als IT-Dienstleister für die Münchner Universitäten und Hochschulen für über 100.000 Studierende, Professor_innen und Mitarbeiter_innen alle benötigten IT-Leistungen an – vom Email-System bis hin zu Rechnerkapazitäten für Forschungsprojekte auf dem Supercomputer.

Managerkreis Bayern

Supercomputingzentrum in Garching – weltweit unter den TOP 50

Auf Einladung des BayernForums und des Managerkreises Bayern der Friedrich-Ebert-Stiftung kamen am 27. Oktober 2016 Interessierte zusammen, um spannende Einblicke in die Welt der Digitalisierung zu erhalten. In zwei nebeneinanderstehenden Gebäudewürfeln, den „twincubes“, arbeitet der Höchstleistungscomputer SuperMUC mit einer Kapazität von 3,2 Petaflop; das sind 3 Billionen Rechneroperationen pro Sekunde. Dieser Rechner ist der Größte von drei Supercomputern in Deutschland, die der Wissenschaft zur Verfügung stehen.

In seiner sechsjährigen Lebenszeit sichert er Daten, stellt das Emailsistem und Internet für das Münchner Wissenschaftsnetz sicher, vernetzt Universitäten, Hochschulen, Forschungsinstitute, unterstützt Lehrende und Studierende in ganz Bayern. Die „twincubes“ sind mit einem metallenen Netz ummantelt, bilden also eine Faradayschen Käfig, der den 135 Millionen teuren SuperMUC vor Blitzeinschlägen schützt. Der Riesenrechner ist auch beim Thema Energieeffizienz weltweit beispielhaft. Speziell für den Garchinger Hochleistungscomputer wurde ein Kühlsystem entwickelt, das mit einem Bruchteil des Stromverbrauchs früherer Anlagen auskommt.

Softwareanwendungen für Lehre und Forschung

Das Zentrum für virtuelle Realität und Visualisierung (V2C) am LRZ stellt auf der hochauflösenden Powerwall Daten und Zusammenhänge dreidimensional dar und macht Forschungsprojekte und -ergebnisse teilweise erst möglich. Im würfelförmigen Projektionsraum konnten die Teilnehmenden virtuell durch eine historische Grabkammer gehen, die durch Grabräuber mittlerweile nicht mehr in dem ursprünglich dokumentierten Zustand existiert und sich direkt in die tiefen Schichten der Erdkugel hineinbegeben, wo die Bewegung der verschiedenen Wärmezonen der Erde sichtbar gemacht wird. Das V2C bietet Lösungen für vielfältige Anwendergruppen. Anwendungsgebiete finden sich im Bereich der naturwissenschaftlichen Forschung, wie zum Beispiel der Visualisierung von Erdbebenfolgen, im Industriellen Design,

im Sicherheitstraining aber auch in der Psychologie, der Medizin, der Unterhaltungsbranche und in sehr vielen anderen Gebieten.

Digitalisierung – Chance oder Gefahr

In der anschließenden Diskussionsrunde stellte sich schnell Einigkeit ein: Digitalisierung ist eine schnell fortschreitende und sich rasant weiter entwickelnde Realität. Sie ist per se weder gut noch schlecht. Ihre Auswirkungen auf die Menschen, die Arbeitswelt und die gesellschaftlichen Gegebenheiten müssen begleitet werden – auch politisch. Digitalisierung sei technisch schon lange Realität, die Politik und vor allem auch die Bildung hinke noch weit hinterher, so die Überzeugung von Reiner Oesmann vom LRZ. „Die Auswirkung der Digitalisierung steht und fällt mit der Bildung!“

Life, Leadership & Success

Der Managerkreis Berlin-Brandenburg hat ein neues Format ins Leben gerufen: Berlin Business Breakfast – Das Wirtschaftsfrühstück für Frauen. Nichts ist inspirierender als eine Gruppe kluger und erfolgreicher Frauen in einem Raum.

Managerkreis Berlin-Brandenburg

Viele erfolgreiche Frauen in der Wirtschaft sind bereits Mitglied in Frauennetzwerken. Sie nutzen diese, um Informationen zu erhalten, Einfluss zu nehmen und die Karriere voranzutreiben. Die exklusive Gesprächsreihe in kleinem Kreis als Frühstückstreffen bringt Unternehmerinnen, Führungsfrauen und Frauen, die erste Karriereschritte zurückgelegt haben, zusammen. Hochkarätige Referentinnen aus Wirtschaft und Politik sprechen zu führungsrelevanten sowie wirtschafts- und gesellschaftspolitischen Themen. Der Anspruch ist, einen Denkraum und ein Netzwerk zu etablieren, das Geschäftspartnerin für Politik und Wirtschaft sein kann.

Zum Auftakt der Reihe war am 19. Oktober 2016 Kerstin Plehwe als Gastreferentin eingeladen. Sie ist Bestsellerautorin und Politikanalystin, selbst langjährige Unternehmerin und engagierte Philanthropin für Mädchen und Frauen. Sie beschäftigt sich seit geraumer Zeit mit den Fragen: Was macht Frauen erfolgreich? Wie denken Top-Managerinnen, Spitzenpolitikerinnen, Nobelpreisträgerinnen, Olympionikinnen und Unternehmerinnen über die wichtigen Fragen

des Lebens? Sie hat sich auf die Suche nach Antworten gemacht und dafür einflussreiche Frauen aus aller Welt getroffen.

Den Teilnehmerinnen gewährte sie Einblicke in ihr Buch „Die Macht der Frauen“ und sprach zu Form und Bedeutung von Female Leadership auf allen Ebenen. Eine mächtige Frau unserer Zeit ist Hillary Clinton. Besonders wertvoll waren daher Plehwes Erfahrungen aus ihrer Arbeit im diesjährigen US-Wahlkampf, den sie über sechs Monate begleiten konnte. In einer angeregten Diskussion gingen die Anwesenden vor allem der Frage nach, welche Strategien zum Einsatz kamen, um Hillary Clinton zu schwächen und wie sie mit ihrem eigenen Wahlkampf dagegen hielt. Es wurde deutlich, dass die überwältigende Ablehnung Trumps in Deutschland keineswegs zu verwechseln sei mit der Stimmung in den USA. So sei Hillary Clinton, auch als Frau aus dem Establishment, mitnichten beliebter als ihr Kontrahent. Einig waren sich die Frauen, dass die steigende Bedeutung des Populismus in den USA und in Deutschland mit großer Sorge zu betrachten ist.



„Die Lausitz ist kein Notstandsgebiet!“

Wenn über die Lausitz und ihre Zukunftsperspektiven gesprochen wird, dann oft im sorgenvollen Ton. Dass das keineswegs selbstverständlich ist, belegte die angeregte und vorwärts gerichtete Podiumsdiskussion des Managerkreises Berlin-Brandenburg am 3. November 2016 in Cottbus.

Managerkreis Berlin-Brandenburg

Zahlreiche Vertreter_innen der lokalen Wirtschaft und Forschung waren zusammengekommen, um gemeinsam mit dem Minister für Wirtschaft und Energie des Landes Brandenburg Albrecht Gerber die Zukunftsaussichten der Region zu diskutieren. In seinem Grußwort umriss Matthias Koziol, Vizepräsident der Brandenburgischen Technischen Universität Cottbus-Senftenberg, die Bedeutung der BTU für die wirtschaftliche Entwicklung, formulierte klare Aufgaben an die Politik und lud gleichzeitig die Unternehmer_innen der Region zum dauerhaften Dialog ein.

Der Wirtschaftsminister ließ in seinem anschließenden Impuls keinen Zweifel daran, dass die Politik gefragt sei, um die notwendigen Rahmenbedingungen herzustellen und gezielt zu fördern. Die Lausitz stehe nun mal vor großen Herausforderungen; der Strukturwandel habe längst begonnen und

viele wichtige Schritte seien bereits unternommen worden. Er machte seine Haltung deutlich: „Die Lausitz ist kein Notstandsgebiet.“ Vielmehr hätte sie das Potenzial zur Modellregion, könne gar Vorreiter im Prozess des Wandels sein. Sie sei nicht nur sehr dicht besiedelt, sondern könne auch gute Kennzahlen vorweisen. So war sicherlich den wenigsten im Saal bekannt, dass die Lausitz die höchste Pro-Kopf-Produktion an erneuerbarer Energie in Deutschland hat.

Die Region müsse sich eben neu erfinden, zum Beispiel über das Feld der Tourismuswirtschaft – eine Chance, die ja bereits erkannt wurde. Um die regionale Wirtschaftskraft zu stärken und auszubauen, bedarf es laut Gerber mehr Innovation, mehr Investitionen und mehr Vernetzung. Hier seien alle Akteure gefragt, einen Beitrag zu leisten. „Die BTU, BASF und die LEAG können das nicht alleine stemmen“, so der Minister.

Grundsätzlich gelte es aber, zuversichtlich in die Zukunft zu blicken. Nur mit dieser Haltung sei ein Wille zum Aufschwung glaubhaft zu vermitteln und seien notwendige Investitionen anzulocken.

In der folgenden Diskussion betonte Hans Rüdiger Lange, Geschäftsführer der „Innovationsregion Lausitz GmbH“, die Dringlichkeit der Entwicklung der vorhandenen Substanz bei gleichzeitiger Ansiedlung neuer Geschäftsfelder. Ohne neue Wege der Wertschöpfung werde es nicht gehen, so Lange. Die Innovationsregion verstehe sich als eine Plattform für den Austausch und die Vernetzung der richtigen Akteure.

Holger Seidlitz vom Forschungszentrum für Leichtbauwerkstoffe der BTU Cottbus-Senftenberg unterstrich die zentrale Rolle der Universität für einen nachhaltigen Wirtschafts- und Innovationsstandort Lausitz. Er erklärte, die BTU bilde nicht nur für die Region aus, sondern kooperiere auch auf vielfältige Arten mit den Unternehmen im weiteren Umland. So engagiere sich die regionale Wirtschaft finanziell im Bereich der Forschung und könne im Gegenzug einen entsprechenden Wissenstransfer erwarten – eine Win-Win-Situation für alle beteiligten Akteure. Ihm zufolge setze die BTU bereits heute zahlreiche Innovationen um und begleite Produkte bis zur Marktreife.

Die Vorteile der engen Kooperation zwischen Unternehmen und Universität bestätigte auch Steffen Sebastian Kießling, Kind der Lausitz und Geschäftsführer der Euro-K GmbH. Er gab Einblicke in seinen betrieblichen Alltag, Strategien der Personalbindung und sprach auch über die (infrastrukturelle) Vernetzung innerhalb Berlins und Brandenburgs, die eine wesentliche Voraussetzung für einen weiteren Aufschwung sei. Besonders die Verbesserung der Anbindung an Berlin ist

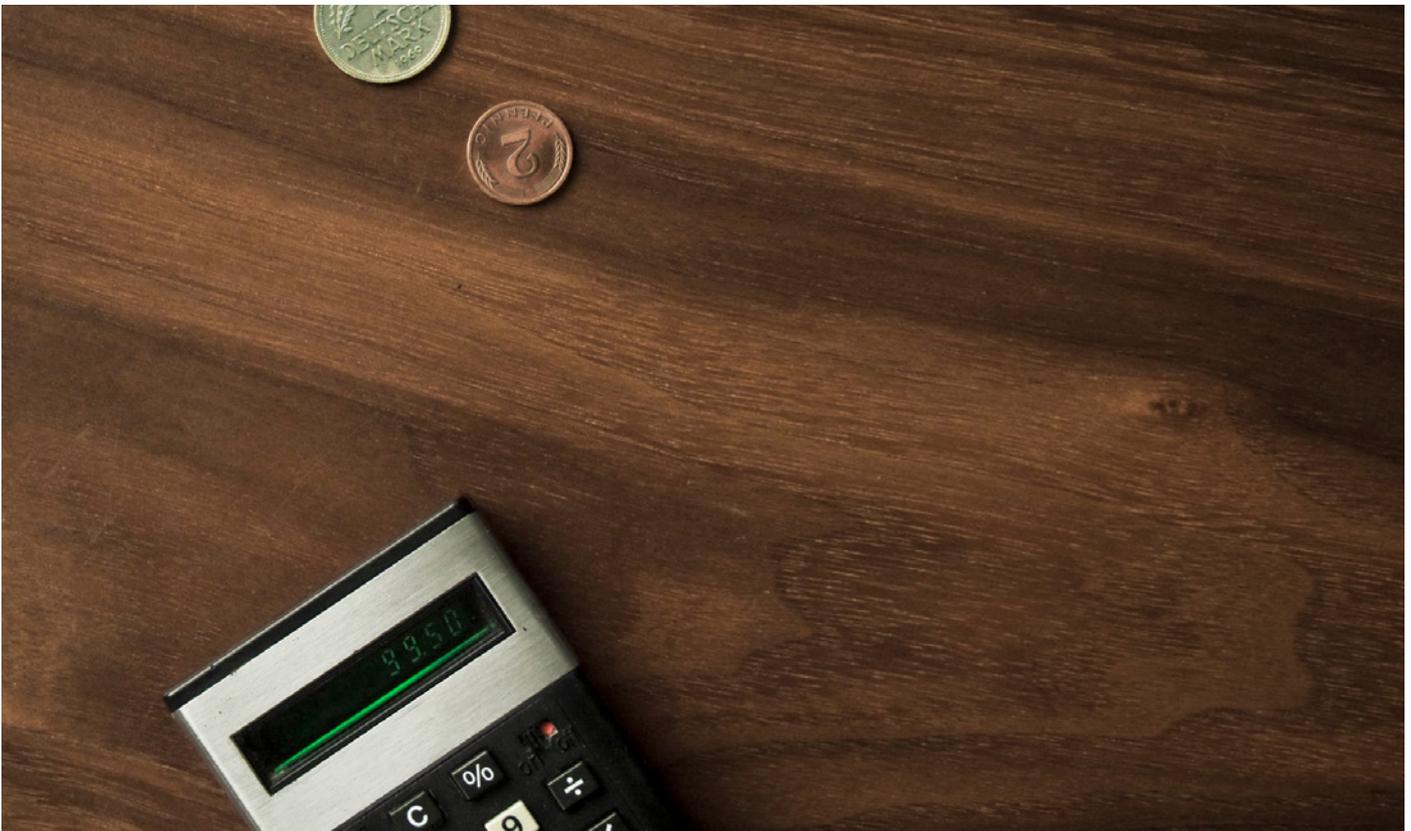
für ihn ein drängendes Anliegen. Kießling wünschte sich zudem mehr Unternehmergeist und Risikobereitschaft bei den Leuten.

Einig waren sich die Podiumsgäste, dass es essentiell sei, Fachkräfte nicht nur in der Region auszubilden, sondern auch dauerhaft zu halten. Die Unternehmen der Region litten ohnehin bereits unter dem Fachkräftemangel, der durch anhaltende Abwanderung noch verschlimmert werde. Hier setzt beispielsweise die BTU an und versucht Studierende bereits in den ersten Semestern an die Region und ihre Unternehmen zu binden. Das Land Brandenburg leiste seinen Beitrag in Form des breiten „Bündnisses für Fachkräftesicherung“, in dem die Kammern, Gewerkschaften und betreffende Ministerien zusammenarbeiten, so Albrecht Gerber. Er verwies des Weiteren auf die „Profit“-Initiative sowie die „Innovationsassistent_innen“, mit denen man ihm zufolge sehr gute Erfahrungen gemacht habe.

Das Podium wagte zum Abschluss einen positiven Ausblick mit dem Verweis, dass sich die Lausitz und ihre Bewohner_innen in der Vergangenheit stets als „Stehauf-Männchen“ erwiesen und notwendige Anpassungen immer wieder zum Erfolg geführt hätten. Auch für die Zukunft erwarten sie, dass die Lausitz sich auf spezifische Formen der Industrieproduktion spezialisieren und neue Marktführer hervorbringen werde. Die Diskussion fand im ehemaligen Dieselkraftwerk Cottbus statt, das heute als Kunstmuseum und als Veranstaltungsort genutzt wird. Ein schönes und architektonisch gelungenes Beispiel für den Strukturwandel in der Lausitz.

Mehr Informationen dazu: <http://www.museum-dkw.de>





Steuervermeidung oder Steuerwettbewerb – Europäische Lösungsalternativen

Eine politische Diskussion zum Thema „Steuern“ läuft oft Gefahr, sich in der Debatte kleinteiliger Regulationsnotwendigkeiten zu verirren und den großen Zusammenhang aus den Augen zu verlieren. Die Regionalgruppe Rhein-Main des Managerkreises verfolgte am 9. November 2016 das Ziel, die großen Linien der europäischen Währungspolitik zu zeichnen.

Managerkreis Rhein-Main

Als Referent war David Milleker eingeladen, der über das Thema „Steuervermeidung oder Steuerwettbewerb“ sprach. Milleker ist seit November 2006 als Chefvolkswirt bei Union Investment für volkswirtschaftliche Analysen und Prognosen tätig und hat sich eingehend mit Fragen der europäischen Integration, insbesondere den Folgen der Einführung des Euros, befasst. Petra Rossbrey, Geschäftsführerin der GCS in Frankfurt moderierte den Abend.

Seinen Vortrag leitete Milleker mit der Analyse ein, dass im Euroraum die Erholung nach der Finanzkrise nur in Deutschland einigermaßen erfolgreich verlaufen sei, im gesamten Euroraum eher schwach. Der Einbruch in den

US-Krisenstaaten sei dagegen weniger tief, die Erholung schneller und nachhaltiger erfolgt.

Milleker führte dies darauf zurück, dass der Euroraum anders als die Länder der USA nicht über einen Mechanismus des geordneten Bilanzausgleichs verfügt. Während der optimale Währungsraum einen fiskalischen Transfermechanismus, einen einheitlichen Güter- und Arbeitsmarkt mit nennenswerter Migration und eine ähnliche Wirtschaftsstruktur aufweist, sei die europäische Währungsunion durch einen Verzicht auf die Hoheit über die Zentralbankbilanz, unrestrictierte Fiskalpolitik, regionale Anpassung des Leitzinses und der Setzung des Wechselkurses, also die Möglichkeit der Abwertung, gekennzeichnet.

In den USA könnten über die Mechanismen des geordneten Bilanzausgleichs konjunkturelle Einbrüche einzelner Staaten ausgeglichen werden, sodass dort die Funktionsfähigkeit der öffentlichen Aufgaben nicht in Frage gestellt werden musste – anders als in Europa, wo zum Beispiel in Griechenland oder auch in Spanien die Verwerfungen erheblich waren und die konjunkturellen Einbrüche noch verschärften. Das Ergebnis in den USA sei eine antizyklische, in Europa eine prozyklische Entwicklung. Daher gäbe es in Europa für internationale Konzerne viele Möglichkeiten der Steuervermeidung.

Das entgangene Steueraufkommen wird auf 250 Mrd. US-Dollar geschätzt.

Es sei ein Gebot fiskalischer Vernunft, dieses Potenzial zu heben. Die OECD hat in dem Modell „Base Erosion and Profit Shifting“ (BEPS) folgende Stoßrichtungen definiert:

1. Vermeidung von Doppelbesteuerung und „gar nicht“-Besteuerung,
2. Entwicklung von Grundsätzen zur Besteuerung digitaler Geschäftsmodelle,
3. Neutralisierung der steuerlichen Vorteile von Personengesellschaften bei Nutzung der Haftungsregeln von Kapitalgesellschaften,
4. Begrenzung des Abzugs von Zins- und sonstigen Aufwendungen, einschließlich immaterieller Wirtschaftsgüter,
5. Grenzüberschreitende Übertragung von Risiken und/oder Kapital zwischen Konzerngesellschaften.

Milleker wies darauf hin, dass bei der Entwicklung von Modellen das fundamentale Trilemma von globalisierter Wirtschaft, Demokratie und Nationalstaat zu beachten sei, wonach immer nur zwei der angestrebten Ziele gleichzeitig zu erreichen seien.

Um hier ein Optimum herzustellen, stellte der Chefvolkswirt die folgenden Thesen auf.

These 1: Ein stabiler Euro-Raum braucht einen zentralen fiskalpolitischen Akteur mit Verschuldungsfähigkeit zur Organisation eines zentralen regionalen Transfermechanismus.

These 2: Die Körperschaftssteuer ist wegen hoher Schwankungsanfälligkeit für die Stabilisierungsfunktion besonders geeignet.

These 3: Ein optimaler Steuerwettbewerb würde die Konkurrenz um Steuersätze bei einheitlicher Bemessungsgrundlage als First-Best postulieren. Politisch ist der Weg hier aber genauso steinig wie bei einer gemeinsamen Steuer.

These 4: Eine Vertiefung der Währungsunion im Sinne eines EWU-Fiskus beißt sich mit künftigen Erweiterungen/



► David Milleker

Beitritten neuer Mitgliedstaaten. Ebenso ist die demokratische Legitimation eine absolute Notwendigkeit.

Milleker schlug eine europaweite Körperschaftssteuer vor, da mit einer solchen Steuer ein ausreichend hohes Aufkommen zur Stabilisierung der Währung und der Staaten gesichert sei und gleichzeitig eine Möglichkeit bestünde, die grenzüberschreitende Steuervermeidung internationaler Konzerne zumindest für den Euroraum einzudämmen. Die anschließende Diskussion war ausgesprochen engagiert und sachkundig. Es kam die Frage auf, ob nicht auch eine Vereinheitlichung der Steuersysteme dienlicher sei. Hier äußerte sich Milleker skeptisch, weil die derzeitige Diskussion über eine Vereinheitlichung der Steuersätze seit zwanzig Jahren nicht vorankomme.

Petra Rossbrey fasste den Abend zusammen: Wir stehen am Anfang einer Diskussion um wirksame Mechanismen, aber auch über die Frage, welche Grundsätze wir in der Europäischen Union und der Währungsunion weiter verfolgen können.

Infrastrukturfinanzierung in NRW: Was gibt's Neues?

Am 17. November 2017 trafen sich die Mitglieder des Managerkreises NRW in Düsseldorf, um über die Infrastrukturfinanzierung im Land zu diskutieren. Als Vertreter der Landesregierung war Michael von der Mühlen, Staatssekretär im Ministerium für Bauen, Wohnen, Stadtentwicklung und Verkehr zu Gast.

Managerkreis Nordrhein-Westfalen

Christoph Dänzer-Vanotti, Vorstandsmitglied des Managerkreises, führte als Moderator durch den Abend. In seiner Einführung griff Dänzer-Vanotti den Hinweis von Bundesfinanzminister Wolfgang Schäuble auf, dass Infrastruktur in Deutschland weniger eine Frage des Geldes, sondern vielmehr der zur Verfügung stehenden Kapazitäten sei. Das Thema sollte sich als roter Faden durch die folgenden zwei Stunden ziehen.

Michael von der Mühlen, dessen Ministerium neben dem Straßennetz in NRW auch für die Schienen, Wasserstraßen und den Flugverkehr im Land verantwortlich ist, bekräftigte, dass NRW-Verkehrsminister Michael Groschek sich bereits erfolgreich dafür eingesetzt habe, Gelder schneller fließen zu lassen. Der beschränkende Faktor liege derzeit vielmehr im Personal. So sei der Markt für Bauingenieur_innen in NRW derzeit komplett leergefegt. Dieser Zustand begründe auch, warum schon die Planfeststellungsverfahren, mit deren Hilfe Sanierungsbedarfe identifiziert und für die Umsetzung vorbereitet werden, bis zu zehn Jahre Zeit in Anspruch nehmen.

Großprojekt Rheinbrücken

Ein Beispiel für längst überfällige Sanierungsprojekte war die Leverkusener Brücke, die derzeit erneuert wird. Um bei der Sanierung der Rheinbrücken insgesamt nicht zu weit in den Rückstau zu geraten, werden zur Zeit alle Brücken systematisch auf ihren Sanierungsbedarf hin kontrolliert. Dies könne unter anderem als Vorsichtsmaßnahme für den Fall angesehen werden, falls die Leverkusener Autobahnbrücke komplett gesperrt werden müsse, so von der Mühlen. In dem Fall müssten andere Brücken dafür bereit sein, den zusätzlichen Verkehr aufzunehmen.

Die Sanierungen seien auch deswegen nötig geworden, weil zum Zeitpunkt des Brückenbaus noch niemand mit der erheblichen Belastung betreffend Gewicht und Menge der darüber fahrenden Autos rechnen konnte, gab von der Mühlen zu bedenken.

Ein Mitglied des Managerkreises stellte die Frage, warum das Verkehrswegeverwaltungsgesetz, das in den neuen Bundes-



► von der Mühlen, Dänzer-Vanotti

ländern in Kraft ist, nicht auch für NRW übernommen werde. Immerhin habe das Straßennetz des Landes die bundesweit größte Belastung zu tragen – und das mit Abstand. Von der Mühlen bekräftigte den Vorschlag, der bereits auf dem Prüfstand stehe.

Wasserstraßen und Schienennetz

Zur Verkehrsinfrastruktur des Landes NRW gehören auch ein großes Schienennetz sowie zahlreiche Wasserstraßen. Was für die Finanzierung der Straßensanierung gilt, trifft auf Schiene und Wasser jedoch nicht zu. Hierfür stehen nach Ansicht des Staatssekretärs deutlich zu wenig Gelder zur Verfügung. Und das, obwohl die Wasserstraßen vor allem im Ruhrgebiet von erheblicher strategischer Bedeutung seien. Die Sanierung des Schienennetzes finanziere das Land sogar freiwillig mit, obwohl hier eigentlich der Bund in der Pflicht stehe.

Öffentlicher Personennahverkehr

Was den öffentlichen Personennahverkehr und den Stadtverkehr allgemein betrifft, sahen die anwesenden Mitglie-

der des Managerkreises in den nächsten zehn Jahren dramatische Veränderungen auf die Kommunen zukommen. Der Trend in den Städten gehe deutlich hin zu alternativen Fortbewegungsmöglichkeiten wie Fahrradfahren oder Carsharing. Immerhin könne der wachsende Mobilitätsbedarf in den Städten schon heute nicht mehr durch den Autoverkehr abgedeckt werden. Zudem habe das Auto bei der jüngeren Generation als Statussymbol fast ausgedient. Kopenhagen und Amsterdam dienen als Vorbilder für alternative und zukunftsfähige Verkehrskonzepte in Großstädten.

Infrastruktur und Breitbandausbau

Im Managerkreis kam die Frage auf, ob der Breitbandausbau im Land bei der Infrastrukturfinanzierung ebenfalls berücksichtigt werde. Zwar sei das Thema dem Wirtschaftsministerium unterstellt, so von der Mühlen, allerdings gebe es eine enge Zusammenarbeit zwischen den Ministerien. Das Einführen von Regelprozessen, um verschiedene Verkehrssysteme miteinander zu vernetzen, stehe dabei im Mittelpunkt. Denn schließlich werden bei der Entwicklung und Umsetzung des autonomen Fahrens sehr große Datenmengen produziert, für die die Netze gewappnet sein müssten.

Die Zukunft der politischen Kommunikation

Nicole Stelzner und Hans-Gerd Conrad, die Geschäftsführer von Network Media, hatten am 1. November 2016 die Mitglieder des Regionalkreises Berlin-Brandenburg in die charaktvollen Agenturräume ihres Unternehmens eingeladen.

Managerkreis Berlin-Brandenburg

Das Team der Agentur führte fachkundig durch die Hallen, in denen tagtäglich Publikationen, Kampagnen und Geschichten entstehen. Anhand aktueller Beispiele wurde erläutert, wie zeitgemäße politische Kommunikation aussieht. Für die Agentur ist klar: Wir leben in Zeiten, in denen die Herausforderung darin besteht, die Informationsflut zu ordnen und sich Orientierung darüber zu verschaffen, was wichtig und was weniger wichtig ist. Das spüren zunehmend auch Wirtschaft und Politik, wenn sie versuchen, altbekannte und neue Wege der Kommunikation, wie beispielsweise die Sozialen Netzwerke, zu nutzen.

Nur wer es schafft, die Relevanz der eigenen Inhalte unmittelbar kenntlich zu machen, wird wahrgenommen. Ein Ziel, das immer schwieriger zu erreichen ist in einer Zeit des Überangebots an Informationen. Katalysatoren wie Network Media helfen dabei, die Botschaft zuzuspitzen und an die richtige Zielgruppe zu bringen. So können beispielsweise mithilfe des Storytellings und über Emotionen weckende bewegte Bilder Menschen erreicht werden, die dem gedruckten Wort vielleicht eher skeptisch gegenüberstehen. Ironisierte Ansprache oder auch schrille Töne verfangen entsprechend bei der jüngeren Zielgruppe.

Zahlreiche Beispiele aus dem Eventmanagement der Agentur zeigten außerdem, dass politische Kommunikation nach wie vor auch vor allem face-to-face funktioniert. Das Kennen-



lernen und miteinander Sprechen ist noch nicht zu ersetzen. Gleichzeitig konnten Verweise auf neue Medien und ihre Nutzung im Vorfeld der US-Wahl veranschaulichen, wie wichtig social media und digitaler Wahlkampf inzwischen geworden sind. Die Massenmedien unserer Zeit sind digital. Wer ihre Nutzung beherrscht, hat einen klaren Wettbewerbsvorteil. Es ist zudem nur eine Frage der Zeit, bis sie in Deutschland einen ähnlich hohen Stellenwert im politischen Geschäft einnehmen werden. Die Gastgeber_innen stellten wesentliche Tools und Techniken vor und erklärten, wie die heute wichtigsten Plattformen funktionieren.



Hidden Champions – Erfolg im Verborgenen

Hidden Champions sind erfolgreich im Verborgenen, besetzen oft „nur“ Nischen und erzielen erstaunliche Werte. Sie schaffen Arbeitsplätze, tragen zum Steueraufkommen bei und sind eine zentrale Säule der deutschen Wirtschaft. Auch in Bayern gibt es diese verborgenen Helden mit großer Strahlkraft.

Managerkreis Bayern

Welches politische Umfeld ist das richtige für diese heimlichen Weltmarktführer? Was sollten Hidden Champions in Bayern leisten und was dürfen sie dafür erwarten? Über diese Fragen diskutierte der Managerkreis Bayern auf einer Veranstaltung am 17. November 2016 in München mit Christian Flisek, MdB und Vorsitzender der Niederbayern SPD, Michael A. Popp, Vorstandsvorsitzender und Inhaber der Naturarzneifirma Bionorica, Arndt Schottelius, Entwicklungsvorstand des Biotechnologieunternehmens MorphoSys, sowie Bernd Krebs, Gründer und Geschäftsführer der MBFZ toolcraft GmbH. Die Moderation übernahm Stefan Kinner, Manager Government Affairs bei Bristol-Myers Squibb.

Die von Michael A. Popp, Arndt Schottelius und Bernd Krebs geleiteten Unternehmen gelten als Hidden Champions. Sie sitzen fernab der eigentlichen Wirtschaftsstandorte Bayerns,

sind aber dennoch erfolgreich. „Wir sind nicht nur Hidden Champions, wir sind Pioniere“, betonten Krebs und Schottelius. Auch Popp verwies auf die Marktführerkompetenz der Bionorica SE, Deutschlands führenden Hersteller pflanzlicher Arzneimittel.

Ihre Spitzenplätze verdanken diese Mittelständler Innovationen, deren Realisierung erst durch erhebliche Aufwendungen im Bereich Forschung und Entwicklung möglich wurden. Die Forschungsförderung ist daher für Michael A. Popp die Basis für den Erfolg eines jeden Pharmaunternehmens. Diese sei unabdingbar für das Vorantreiben wichtiger Studien und das Aufrechterhalten der Wettbewerbsfähigkeit. Christian Flisek sieht die Ursache für das Fehlen der notwendigen Forschungsförderung in der aktuellen Politik, ist aber zuversichtlich, dass die Pharmaindustrie in Zukunft verstärkt gefördert werden wird.

Wenn es um Fragen bezüglich der Wettbewerbsfähigkeit der Hidden Champions geht, ist es laut Krebs ratsam, sich nicht zu fragen, „was es kostet, sondern was es bringt“. Es sei „keine Revolution, sondern eine Evolution“ von Nöten. In dieser Hinsicht vermisse er seitens der Politik vor allem Pragmatismus und Support.

Alle drei Unternehmer haben etwas gemeinsam: Sie setzen

verstärkt auf eine fundierte Ausbildung junger Arbeitnehmer_innen im eigenen Betrieb. Die duale Berufsausbildung sei der Schlüssel zum Erfolg, so Krebs. Es sei dringend notwendig, für dieses Modell zu werben und es europafest zu machen. Denn laut Flisek ist zumindest in Deutschland der einzige nachwachsende Rohstoff das Leistungsvermögen der Jugend und dieses müsse kultiviert werden.

„Compliance ist in aller Munde.“

Enthüllungen über Absprachen und Manipulationen haben in den letzten Jahren viele Unternehmen in die Kritik gebracht, so auch Volkswagen. Am 19. Oktober 2016 war VW-Vorstandsmitglied Christine Hohmann-Dennhardt zu Gast beim Steering-Komitee des Managerkreises in Berlin.

Die ehemalige Verfassungsrichterin und Daimler-Managerin ist seit Januar 2016 im Konzernvorstand von Volkswagen zuständig für Rechtswesen, Datenschutz und die Abteilung Compliance. Wir wollten mit ihr darüber sprechen, wie sich Unternehmen den gestiegenen Anforderungen der „Compliance“, also dem Beachten von meist selbstverpflichtenden Verhaltensregeln, stellen.

„Compliance ist in aller Munde, auch wenn es manchmal quer darin liegt.“ Mit diesem Eingangsstatement umriss Christine Hohmann-Dennhardt den schillernden Begriff, der sich zunehmend durchsetzt bei gleichzeitiger Verunsicherung darüber, was denn im Einzelnen darunter zu verstehen ist und was er Neues birgt. Sie machte deutlich, dass Compliance als Idee nicht neu ist: Wertegeleitet zu handeln und sich konsequent an Regeln zu halten hat Tradition. Verändert habe sich allerdings die Sensibilität der Gesellschaft für die Frage, wie Unternehmen Geschäfte machen. So werde beispielsweise Steuerhinterziehung nicht mehr als Kavaliersdelikt gesehen. Neu sei auch die systematische staatliche Verfolgung von Wirtschaftskriminalität.

Ausgangspunkt für das moderne Verständnis von Compliance sei Amerika mit seinem Korruptionsgesetz samt Strafandrohung gewesen. In dem Zusammenhang kam die Frage auf, was man als Unternehmen tun müsse, um sich abzusichern und nicht „Organisationsverschulden“ vorgeworfen zu bekommen. Vor diesem Hintergrund ist ein ganzer Instrumentkasten entstanden. So sei ein code of conduct in Unternehmen üblich geworden, also paraphrasierte Gesetze, an die

es sich zu halten gelte. Diese reichten aber nicht aus, um ein Organisationsverschulden auszuschließen, also sei man darauf verfallen, Hinweisgebersysteme einzurichten und Geschäftspartner zu prüfen, um damit vorbeugend tätig zu werden.

Dem liegt die Einsicht zugrunde, dass Vertrauen ein harter Verkaufsfaktor ist und daher einen hohen Stellenwert für eine gute Unternehmensführung haben muss. Nur wer sich regelkonform verhält, kann Akzeptanz und Vertrauen bei Kunden, wie auch im politischen und gesamtgesellschaftlichen Umfeld schaffen. Hohmann-Dennhardt merkte an, dass es auch ein Zuviel des Guten gibt: Regeln müssten transparent und nachvollziehbar sein. Mitarbeiter_innen dürften nicht überfordert werden oder letztlich gar Angst entwickeln, unwissentlich Regeln zu brechen. Wesentlich für die Compliance sei zudem, ob das Unternehmen falsche Anreize für das Mitarbeiterteam setze. Zu hoher Druck könne (semi-)kriminelles Verhalten nachgerade fördern. Vielmehr gelte es, den Mitarbeiter_innen in puncto Standhaftigkeit den Rücken zu stärken: Die Führung müsse Vorbild und konsequent sein. Die Belegschaft sollte ermuntert werden, Probleme ansprechen zu können, was nicht zuletzt eine Frage der herrschenden „Unternehmenskultur“ sei. Beispielhaft könne man am Umgang mit dem Thema Hinweisgeber (Whistleblower) erkennen, welche Kultur herrsche. In der folgenden Diskussion mit den Mitgliedern des Steering-Komitees des Managerkreises betonte Hohmann-Dennhardt die Unterschiede zwischen dem US- und dem deutschen Justizsystem. So sei ein Vergleich im deutschen Recht nicht dasselbe wie ein Settlement in den Vereinigten Staaten. Ebenso

wenig könne das Instrument der Sammelklage auf Deutschland übertragen werden. So ließen sich auch Unterschiede erklären im Umgang mit den Abgas-Vorwürfen in beiden Ländern.

Kommentare der Anwesenden stellten darauf ab, dass Integrität zuallererst eine persönliche Sache sei. Alle Beschäftigten und Führungskräfte stünden in der Pflicht, ihr Handeln zu verantworten. Gleichzeitig wurde die Frage aufgeworfen, warum man sich im Falle von VW nicht getraut habe, Fehler einzugestehen. Führungskultur sei letztlich Vorstandssache und Teil der Unternehmenskultur. Befürchtungen wurden laut, dass es viel Zeit in Anspruch nehmen werde, um hier spürbare Veränderungen zu bewirken und vor allem, um verlorenes Vertrauen zurückzugewinnen.



► Christine Hohmann-Dennhardt

Mit der Schuldenbremse in die Zukunft?

Über die Grundzüge einer zukunftsfähigen Finanzpolitik diskutierte am 2. November 2016 der Managerkreis Niedersachsen-Bremen mit dem niedersächsischen Finanzminister Peter-Jürgen Schneider, dem Finanz- und Ordnungsdezernent der Landeshauptstadt Hannover Marc Hansmann sowie dem Chefvolkswirt der Nord LB Torsten Windels.

Managerkreis Niedersachsen-Bremen

Vor den Bundestagswahlen im kommenden Jahr ist die Frage nach dem Umgang mit öffentlichen Finanzen zunehmend in das Blickfeld der Allgemeinheit gerückt. Angesichts einer zunehmend maroden öffentlichen Infrastruktur wies Torsten Windels auf den hohen Investitionsbedarf hin. Gerade jetzt sei es notwendig und volkswirtschaftlich geboten, dass der Staat mehr investiere, so der Chefvolkswirt. Wenn die Politik ihr Handeln weiterhin nur daran orientiere, die schwarze Null zu erreichen, werde die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft nachhaltig geschwächt.

Demgegenüber verwies Peter-Jürgen Schneider auf die hohen Ausgaben hin, welche das Land Niedersachsen nicht zuletzt infolge der Flüchtlingssituation zu tragen habe. Ab 2019 gelte zudem für die Länder die Schuldenbremse, so dass ein weiterer Schuldenabbau zwingend notwendig werde. Die Stadt Hannover geht dagegen, gerade was ihre Ausgaben anbelangt, mutig voran.

Laut Marc Hansmann werde die Landeshauptstadt auch zukünftig in den sozialen Wohnungsbau investieren. „Wir wollen die momentane Situation als Herausforderung und Chance zugleich begreifen“, so Hansmann. Gerade auch

eine wachsende Stadt wie Hannover müsse notwendige Investitionen in die kommunale Infrastruktur tätigen. Vor dem Hintergrund der niedrigen Zinsen sei es momentan auch kein Problem, günstige Kredite zu bekommen. „Diese Chance nutzen wir gerade offensiv“, sagte der Stadtkämmerer.

► links: Peter-Jürgen Schneider



Publikationen des Managerkreises

Managerkreis impulse

Digital Labs – Ideenturbo der digitalen Transformation oder Statussymbol für Vorstände?

von Thorsten Ramus und Carlo Velten

Friedrich-Ebert-Stiftung, Oktober 2016

ISBN: 978-3-95861-636-3

Die Digitalisierung der Wirtschaft birgt enorme Chancen. Zum einen ergeben sich durch neue Technologien Geschäftsmöglichkeiten, zum anderen sind deutsche Konzerne und Mittelständler unsicher, wie genau sie diese Potenziale heben sollen. Welche Hebel müssen Unternehmen in Bewegung setzen, um die Unternehmensgeschichte positiv ins neue, digitale Zeitalter fortzuschreiben? Wie können sie erfolgreich digitale Ideenlabore aufbauen und betreiben?

Mit diesen Fragen beschäftigen sich die beiden Autoren Thorsten Ramus und Carlo Velten.

<http://www.fes.de/cgi-bin/gbv.cgi?id=12913&ty=pdf>

Managerkreis impulse

Dekarbonisierung – Eine Herausforderung für die Industrienation Deutschland

von Matthias Dümpelmann, Jens Perner und Bernd Westphal

Friedrich-Ebert-Stiftung, Oktober 2016

ISBN: 978-3-95861-637-0

Der Klimavertrag von Paris hat die Ziele Deutschlands bestätigt. Nicht das „Ob“, nur das „Wie“ ist offen. Die Autoren zeigen politische Handlungsoptionen auf und warnen davor, dass Dekarbonisierung nicht zur Deindustrialisierung führen darf.

<http://www.fes.de/cgi-bin/gbv.cgi?id=12912&ty=pdf>



Gerne senden wir Ihnen auch ein gedrucktes Exemplar. Bestellungen bitte an managerkreis@fes.de

Terminvorschau

► **13.01.2017** Stuttgart

Perspektiven sozialdemokratischer Politik in Baden-Württemberg Neujahrsempfang mit Andreas Stoch, Vorsitzender der SPD-Fraktion im Stuttgarter Landtag

► **17.01.2017** Oberhausen

Wirtschaft in NRW – Fakten und Aussichten Veranstaltung mit Günter Horzetzky, Staatssekretär im Ministerium für Wirtschaft, Energie, Industrie, Mittelstand und Handwerk des Landes Nordrhein-Westfalen; Christoph Schmidt, RWI - Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung e.V.; u.a.

► **25.01.2017** Brüssel

Digital Skills – Was muss die europäische Politik tun? Christoph Anz, BMW Experte Digital Skills; Dirk Bergrath, Büroleiter Brüssel, IG Metall; Martina Werner MdEP, Ausschuss für Industrie, Forschung und Energie

► **31.01.2017** Frankfurt

Wirtschaftsperspektiven 2017 Jahresauftaktveranstaltung mit Christoph Schmidt, RWI – Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung e. V.

► **06.02.2017** Oberhausen

Arbeitsmarktintegration von Flüchtlingen und Migranten – Fakten und politische Herausforderungen (AT) Rainer Schmeltzer, Minister für Arbeit, Integration und Soziales; Heinrich Alt, Vorstand a.D. der BA

► **06.02.2017** Hamburg

Digitalisierung. Innovation. Disruption. Eine Standortbestimmung für Hamburg als Medienstadt Veranstaltung mit Carsten Brosda, Staatsrat in der Senatskanzlei für die Bereiche Medien und Digitalisierung; Julian Reichelt, Chefredakteur BILD Digital; Dirk Zeiler, CEO next media accelerator GmbH; Hendrik Lünenborg, Programmchef NDR 90,3

► **09.02.2017** München

Wenn Roboter Steuern zahlen – Umverteilung in Zeiten von Automatisierung und Digitalisierung Veranstaltung mit Sabina Jeschke, RWTH Aachen; Bert Rürup, Präsident des Handelsblatt Research Institute; u.a.

► **16.02.2017** Stuttgart

Mobilität in Ballungsräumen – Lösungsbeiträge von Verkehrsunternehmen Business Lunch für Frauen mit Sabine Groner-Weber, Arbeitsdirektorin der Stuttgarter Straßenbahnen AG (SSB)

► **22.02.2017** Stuttgart

Zukunft der Sozialen Demokratie in Baden-Württemberg Hintergrundgespräch mit Boris Weirauch MdL und Heinrich Tiemann, Staatssekretär a.D.

Weitere Termine in Vorbereitung

Stand: Dezember 2016

Diese Aufstellung enthält Veranstaltungen, deren Termine bereits feststehen.
Zu jeder Veranstaltung werden rechtzeitig persönliche Einladungen per E-Mail versandt.
Wenn sich Ihre Kontaktdaten ändern, informieren Sie uns bitte: managerkreis@fes.de
Zu den Hintergrundgesprächen werden nur Mitglieder des Managerkreises eingeladen.

www.managerkreis.de