

# Voices of Economic Transformation 2023:

## Geopolitische Resilienz

### Vom Ad-hoc-Krisenbewältigungsinstrument zur Political Corporate Responsibility

VIKTORIA HACKENBERG, BRITTA JACOB, DR. LAURA KRUG, SIMON VAUT

- Deutschland und Europa befinden sich in einem globalen System- und Standortwettbewerb.
- Geopolitische Krisen haben einen starken Einfluss auf Wertschöpfungsketten und die Notwendigkeit, wirtschaftliche Souveränität zu stärken.
- Wirtschaftliche Abhängigkeiten können zu politischen werden. Wichtige Handelspartner können gleichzeitig sicherheitspolitische und moralische Konflikte aufwerfen.
- Der Dialog zwischen Politik und Wirtschaft zu nationalen Sicherheits- und Wirtschaftsinteressen muss gestärkt werden. Zudem kann eine Corporate (Geo)Political Responsibility Unternehmen und Stakeholdern Orientierung bieten.



# Geopolitische Resilienz:

## Vom Ad-hoc-Krisenbewältigungsinstrument zur Political Corporate Responsibility

VIKTORIA HACKENBERG, BRITTA JACOB, DR. LAURA KRUG, SIMON VAUT



Viktoria Hackenberg, Politikwissenschaftlerin, ist als Vice-President Group Regulatory Strategy für die strategische Ausrichtung der Deutsche Börse AG zu sowohl (geo-)politischen und makroökonomischen Entwicklungen als auch regulatorischen Initiativen auf lokaler, Bundes-, EU- und internationaler Ebene sowie für die Interessenvertretung in verschiedenen Industrieverbänden verantwortlich.



Britta Jacob ist Senior Manager Global Governmental Affairs bei der Bayer AG. In dieser Rolle berät sie die Unternehmensführung zu geopolitischen Risiken und Chancen. Davor war sie als außenpolitische Beraterin von Außenministerin Annalena Baerbock und des Bundesvorsitzenden von BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN tätig und koordinierte in dieser Funktion die außenpolitische Arbeitsgruppe der Koalitionsverhandlungen nach der Bundestagswahl 2021.



Laura Krug ist Referentin im Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz. Zuvor leitete sie das Büro der Direktorin der Deutschen Gesellschaft für Auswärtige Politik (DGAP). Sie hat zur Sicherheits- und Verteidigungspolitik der SPD promoviert und einen Masterabschluss in Internationalen Beziehungen. Neben ihrer fachlichen Tätigkeit beschäftigt sie sich mit Strategie- und Organisationsentwicklungsprozessen in der öffentlichen Verwaltung, etwa mit agilen Arbeitsmethoden.



Simon Vaut arbeitet als Oberregierungsrat im Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz im Referat „Grundsätze der Energiesicherheit“ zu klimaneutraler, bezahlbarer und geopolitisch sicherer Energiepolitik. 2016 begann er im Ministerium als Redenschreiber, nachdem er davor für die SPD-Bundestagsfraktion in Brüssel und Berlin gearbeitet hatte. Als leidenschaftlicher Transatlantiker engagiert er sich bei der Atlantik-Brücke sowie der BMW Foundation.

## 1. Ausgangslage

Im aktuellen geopolitischen und makroökonomischen Umfeld befinden sich Deutschland und Europa in einem globalen, politischen und wirtschaftlichen System- und Standortwettbewerb, in dem es gilt, strategisch sinnvolle Partnerschaften aufzubauen, einseitige Abhängigkeiten zu reduzieren und die eigene Handlungsfähigkeit zu stärken.

Ausgangspunkt unserer Überlegungen zum Umgang mit diesen Herausforderungen und die zentrale Perspektive dieses Papiers ist, dass Unternehmen „politischer“ werden müssen – auch jenseits von Fragen der Sozial-, Gesellschafts- oder Nachhaltigkeitspolitik, die bereits feste Bestandteile von vielen Unternehmensstrategien sind. Vielmehr geht es um eine vorausschauende Corporate Political Responsibility, die eine umfassende und kontinuierliche (geo-)politische Risikoanalyse und die Entwicklung einer klaren Haltung auf der Grundlage von Unternehmenswerten, Sicherheitsinteressen, der Reduktion von Abhängigkeiten und der Stärkung von wirtschaftlicher Souveränität als Teil der Unternehmensstrategie begreift. Nur wenn Unternehmen politische Akteure sind, die mit strategischer Weitsicht agieren, wird es im Schulterschluss mit der Politik gelingen, die Wettbewerbsfähigkeit und den Wohlstand Europas und Deutschlands langfristig zu gestalten und zu sichern. Dazu können die Unternehmen klare Handlungsempfehlungen an die Politik formulieren und vor dem Hintergrund der aktuellen Marktlage ihre Herausforderungen und Bedarfe deutlich machen.

### Disclaimer:

Die Autor:innen dieses Impulspapiers sind sich darüber im Klaren, dass es eine Vielzahl weiterer relevanter Themenfelder im Rahmen geopolitischer Herausforderungen gibt, so zum Beispiel Flucht, Migration und Asyl, die bestehende globale Ungerechtigkeit oder auch die Klimakrise. Die Auswahl der hier präsentierten Aspekte soll keine Wertung im Hinblick auf die zuvor genannten, ebenso präsenten Themenfelder sein, sondern ist dem begrenzten Rahmen des Fokuspapers geschuldet.

Warum ist es gerade jetzt wichtig, dass Unternehmen und Politik sich gemeinsam neu aufstellen? Besonders in den Bereichen Energie, Finanzmarkt und Digitalwirtschaft haben sich in den letzten Jahren aus unterschiedlichen Gründen enorme Transformationsbewegungen vollzogen und tun dies immer noch mit hoher Geschwindigkeit. Im weiteren Verlauf des Papiers wollen wir daher exemplarisch näher auf diese Bereiche eingehen und beleuchten, wie eine verantwortungsvollere Rolle von Unternehmen in der derzeitigen geopolitischen Lage aussehen kann.

Nicht zuletzt durch den russischen Angriffskrieg gegen die Ukraine haben Geopolitik und Geoökonomie eine noch größere Bedeutung für die Wirtschaft europäischer Staaten und global tätige Unternehmen mit Standort in Europa und Deutschland bekommen. Dies unterstreicht die

Notwendigkeit, die geopolitische Dimension unternehmerischen Handelns, ihre Auswirkungen auf Wirtschaft und Gesellschaft und die unternehmerische Verantwortung in dieser neuen geopolitischen Realität dauerhaft und tief in den Unternehmen zu verankern. Dabei ist es wichtig, wo im Unternehmen die geopolitische Kompetenz angesiedelt ist: Sie sollte auf Führungsebene abgebildet sein oder zumindest direkten Zugang zu dieser haben, um Einfluss auf wichtige strategische Entscheidungen nehmen zu können.

Geopolitische Konflikte spielen dabei eine zentrale Rolle und sorgen dafür, dass Handelsbeziehungen hinterfragt werden und es zu einer Veränderung des makroökonomischen Umfelds kommt. So können bestimmte Staaten etwa gleichzeitig zu den wichtigsten Handelspartnern Europas und zu (potenziellen) sicherheitspolitischen Bedrohungen gezählt werden. Der russische Angriffskrieg gegen die Ukraine hat die deutsche energie- und sicherheitspolitische Vulnerabilität offen zutage gebracht. Nur unter hohen Kosten war es möglich, die Abhängigkeit von russischem Gas und Öl in kürzester Zeit zu reduzieren. Die enorme Abhängigkeit der deutschen Automobilindustrie von China im Bereich Batterien und Brennstoffzellen für Elektromobilität hätte noch massivere Konsequenzen als ohnehin schon, wenn es zu einer militärischen Auseinandersetzung um Taiwan kommen sollte und die EU und Deutschland sich gezwungen sehen, Sanktionen gegen China zu erlassen. Gleiches gilt für die europäische Abhängigkeit von Halbleitern für die grüne Transformation der Wirtschaft.

Lange Zeit haben deutsche und europäische Unternehmen aufgrund der zunehmenden Globalisierung von der Auslagerung von Produktion und Dienstleistungen profitiert. Gleichzeitig stellt uns der zunehmende Macht- und Gestaltungsanspruch einiger Handelspartner vor eine multidimensionale Herausforderung im Hinblick auf Wirtschaft, Politik und Gesellschaft: Zwar bilden die aktuellen Handelsbeziehungen mit die Grundlage für den aktuellen europäischen Wohlstand und können angesichts der bestehenden Interdependenzen nur mit großem Aufwand und verbunden mit hohen Kosten reduziert werden. Jedoch können Staaten – wie im Falle Russlands – eine Bedrohung für die europäische Sicherheit und Energieversorgung darstellen. Gewisse Handelspartner missachten aber auch universelle Werte und Grundrechte. Wenn Produkte oder Komponenten unter Zwangs- oder Kinderarbeit hergestellt werden, Menschen für den Anbau von landwirtschaftlichen Produkten vertrieben oder Frauen und Minderheiten in einem autoritären Regime systematisch ausgegrenzt und unterdrückt werden, tragen auch dort tätige Unternehmen eine Verantwortung dafür, unsere gemeinsamen Werte der liberalen Demokratie – denen sich die Unternehmen in ihren eigenen Unternehmenswerten meist selbst verpflichtet fühlen – nicht durch ihr Handeln zu konterkarieren (siehe dazu das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz, in Kraft getreten am 01. Januar 2023). Wie sich Deutschland und die Europäische Gemeinschaft (EU) in diesem Spannungsfeld positionieren können, muss sorgfältig abgewogen werden.

Neben dem Krieg in der Ukraine und im Nahen Osten und dem sich weiter verschärfenden Handelskonflikt zwischen Washington und Peking tun sich weitere Konflikte und Unwägbarkeiten auf: Zunehmende Spannungen in der Straße von Taiwan, der Aufstieg der Schwellenländer und die zunehmende Ausweitung alternativer multilateraler Foren wie BRICS, mangelnde Kontrollmöglichkeiten der eigenen Jurisdiktion über systemrelevante Finanzströme und Währungssysteme sowie der Wettlauf um Rohstoffe für die grüne industrielle Revolution und die Schatten der US-amerikanischen Präsidentschaftswahl 2024 sind Effekte, die die aktuelle geopolitische Situation bestimmen und beeinflussen (werden). Diese bleibt aus Sicht deutscher und europäischer Unternehmen hochdynamisch und mit viel Planungsunsicherheit verbunden.

Vor diesem Hintergrund müssen die wirtschaftliche Souveränität und die Resilienz Deutschlands und der EU gestärkt werden. Dabei gilt es, die wirtschaftliche Realität deutscher Unternehmen zu beachten. Diese ist so komplex, dass sie an dieser Stelle nicht vollumfänglich dargestellt werden kann, sondern nur wenige illustrative Beispiele mit Bezug auf die drei Schwerpunkte dieses Papers – Energiepolitik, Digitalwirtschaftspolitik und Finanzpolitik – genannt werden können:

- Es besteht eine enge Verflechtung des europäischen Finanzsystems mit dem angelsächsischen Finanzsystem (Fremerey und Iglesias 2022: 26). Laut aktuellem „Global Financial Centres Index“ steht New York an erster, London an zweiter und Singapur an dritter Stelle der Wettbewerbsfähigkeit von Finanzzentren, während EU-Finanzzentren nur weit abgeschlagen im Ranking auftauchen (Long Finance Initiative 2023).
- China war im Jahr 2022 erneut Deutschlands wichtigster Handelspartner. Auf den Rängen zwei und drei befanden sich die Vereinigten Staaten mit einem Warenverkehr in Höhe von 248,5 Milliarden Euro und die Niederlande mit einem Außenhandelsumsatz von 230,1 Milliarden Euro (Statistisches Bundesamt o. J.).
- China hat eine herausragende Bedeutung für die Bereiche Nachhaltigkeit und Energiewende und ist beispielsweise ein bedeutender Hersteller von Batterien für E-Autos (Chang und Bradsher 2023). Bei essenziellen Rohstoffen für die Elektromobilität kontrolliert China signifikante Anteile der weltweiten Lithium-Versorgung und investiert Milliarden in Ländern Lateinamerikas und Afrikas, um sich weitere Vorkommen zu sichern (dpa 2023).
- Aber auch umgekehrt besteht eine wirtschaftliche Abhängigkeit Chinas vom Westen: Der Anteil des Westens an chinesischen Warenimporten lag im Jahr 2021 bei 53 % und einem Wert von 1,25 Billionen Euro, insbesondere der Anteil vieler wichtiger Schlüsselprodukte – zum Beispiel Maschinen, hoch spezialisierte Instrumente und Halbleiter – lag auf einem hohen oder sehr hohen Niveau. Aber auch bei Lebensmitteln wie Fleisch und Getreide oder auch Rohstoffen wie Eisenerz und Gold liegt der Importanteil Chinas aus dem Westen auf einem sehr hohen Niveau (Iglesias und Matthes 2023).

Daraus ergibt sich ein Klärungs- und Handlungsbedarf für deutsche und europäische Unternehmen zu unter anderem folgenden Fragen:

- Was ist das „europäische Angebot“ in einem hochkompetitiven, teilweise aggressiven und von wechselseitigen Abhängigkeiten geprägten Welthandel?
- Wie können die wirtschaftlichen Beziehungen zu anderen Regionen der Welt, die mithilfe staatlicher Unterstützung bereits ausgebaut werden, noch weiter vorangetrieben werden? Mit welchen Ländern und Akteur:innen sollten Deutschland und Europa wirtschaftlich noch enger zusammenarbeiten und handeln?
- Von welchen Ländern, Akteur:innen und Materialien (Rohstoffe, elektronische Bauteile und Vorprodukte) sollten Abhängigkeiten reduziert werden und wie?
- Welche Rolle können alternative betriebswirtschaftliche Modelle und marktgetriebene Lösungen bei der Abfederung von unternehmerischen Risiken spielen, die sich durch die aktuellen geopolitischen Rahmenbedingungen ergeben?
- Wer kommt bis zu welchem Anteil für Einkommensausfälle von Unternehmen auf, wenn gegen ein Land, mit dem Handel betrieben wird, Sanktionen verhängt werden?

Für viele dieser Fragen gibt es bereits Lösungen, jedoch sind diese mitunter kostspielig und gesellschaftlich nicht hinreichend akzeptiert.

Dabei ist der Begriff der „wirtschaftlichen Souveränität“, die auf Handlungs- und Gestaltungsfreiheit abzielt und in diesem Impulspaper in den drei wirtschaftspolitischen Bereichen Energie, Finanzmarkt und Digitalwirtschaft skizziert werden soll, klar von den in einer globalisierten und vernetzten Weltwirtschaft utopischen Konzepten der Autarkie oder Autonomie zu unterscheiden. Ein souveränes und eigenbestimmtes wirtschaftliches Agieren Europas bedeutet, neue und bestehende Partnerschaften strategisch im europäischen Interesse zu nutzen und auszubauen. Dazu braucht es eine stärkere und frühzeitigere Berücksichtigung der sicherheitspolitischen Perspektive als bisher.

Resilienz hingegen verstehen wir in diesem Kontext als eine der Souveränität verwandte Idee, wobei sich diese beiden Konzepte gegenseitig bedingen und die Resilienz die Standhaftigkeit, Wehrhaftigkeit und Stärke der Wirtschaft beschreibt.

## 2. Zielkonflikte

Politik und Wirtschaft sind gleichermaßen an Sicherheit und einem berechenbaren geopolitischen und geökonomischen Umfeld interessiert. In der Art der Zielerreichung und der Priorisierung einzelner Maßnahmen mögen sich die sektorspezifischen Herangehensweisen unterscheiden, doch gilt wirtschaftliche Souveränität und Sicherheit mittlerweile für die meisten Akteur:innen in Politik und Wirtschaft als erstrebenswert.

Wir sind überzeugt, dass wirtschaftliche Souveränität und Sicherheit nur durch einen engen Schulterschluss zwischen Politik und Unter-

nehmen erreicht werden kann. Was häufig fehlt, ist ein gemeinsames Verständnis davon, welche Werte und Interessen von Politik, Wirtschaft und Gesellschaft gemeinsam glaubwürdig verteidigt werden sollen und welche Risiken vorausschauend sowie strategisch minimiert werden müssen. Das ist eine gemeinsame Aufgabe aller Akteur:innen gleichermaßen. Um Ziele und Maßnahmen abzustimmen, Silodenken abzubauen und Verständnis für die jeweils andere Perspektive herzustellen, fehlt es immer noch an einem konstruktiven Austausch zwischen den Akteur:innen. Im Hinblick auf die – absehbar nicht weniger komplex werdenden – geopolitischen Entwicklungen der nächsten Jahre ist daher vor allem eine engere Zusammenarbeit und Verzahnung der wichtigsten Akteur:innen in Politik und Wirtschaft erstrebenswert. Hierfür müssen Formate gefunden werden, in denen vertrauensvoll an gemeinsamen Herangehensweisen gearbeitet werden kann.

Um das gemeinsame Ziel zu erreichen, Abhängigkeiten von Drittstaaten dort zu reduzieren, wo sie die wirtschaftliche und politische Handlungsfähigkeit Deutschlands und Europas einschränken, ist eine strategische Positionierung Deutschlands und der EU zur Verteidigung von liberalen, demokratischen Werten und Prinzipien, wirtschaftlicher Sicherheit und politischer Handlungsfähigkeit notwendig. Dies trägt dazu bei, dass auch weiterhin ein resilienter, nachhaltiger und prosperierender Wirtschafts- und Industriestandort in einer starken Demokratie bewahrt werden kann.

Auf globaler Ebene besteht die größte Herausforderung darin, eine gute Balance zwischen internationalem Wettbewerb, globalen Mindeststandards (Umwelt, Menschenrechte, Produktqualität etc.) und nationalen Interessen herzustellen. Auf dem Weg multilateraler Kooperation muss es auch in veränderten geopolitischen Lagen möglich sein, gemeinsame Regeln und Visionen abzustimmen. Nur so kann sichergestellt werden, dass geteilte Ziele erreicht werden, während gleichzeitig die negativen gesellschaftlichen Auswirkungen politischer und wirtschaftlicher Entscheidungen erfolgreich abgefangen werden und sich einzelne Partner nicht benachteiligt fühlen oder dies gar sind.

Zwischen politischen und wirtschaftlichen Entscheidungen bestehen oft Wechselwirkungen: Die Gesetzgebungskompetenz ermöglicht es, unternehmerisches Handeln zu begrenzen (z. B. durch Sanktionen und Zölle) oder zu fördern (z. B. durch Subventionen und Außenhandelsförderung). Gleichzeitig haben insbesondere Handel und internationale Unternehmenskooperationen ihrerseits Rückwirkungen auf die internationale politische Lage. Dies gilt insbesondere für die Bereiche Energie, Finanzmarkt und Digitalwirtschaft, wo oft wenige Unternehmen großen Einfluss auf den Markt und somit auch auf die geopolitische Realität haben. Dies zeigt beispielsweise die LobbyControl-Studie „Pipelines in die Politik“ (Deckwirth und Katzemich 2023), die den Einfluss der Gaskonzerne auf die deutsche Energiepolitik und deren Abhängigkeit von russischem Gas untersucht hat.



Infolgedessen besteht das Risiko, dass durch eine einseitige wirtschaftliche Abhängigkeit, insbesondere in den kritischen Infrastrukturen, politische Abhängigkeiten mit erheblichem Druckpotenzial entstehen können. Beispiele hierfür sind etwa die Huawei-Debatte (tagesschau.de 2023), die Abhängigkeit von chinesischen Rohstoffen (seltene Erden) (Sturmberg 2022) und russischen fossilen Energieträgern (Hörz 2022) oder Euro-Clearing, die jeweils sowohl ökonomische als auch hohe politische Relevanz besitzen. So haben Komponenten von Huawei und ZTE in europäischen Telekommunikationssystemen große wirtschaftliche Relevanz – sowohl für den chinesischen Export als auch für die europäische Nachfrageseite –, bergen jedoch auch handfeste Risiken für unsere digitale, wirtschaftliche und politische Sicherheit, da der Verdacht naheliegt, dass die staatsnahen Konzerne zur Weitergabe von Daten an die chinesischen Sicherheitsbehörden verpflichtet sind. Aus diesem Grund sind viele Länder in Europa, aber auch Australien, Neuseeland und die USA, bereits tätig geworden und haben den Ausschluss von Huawei- und ZTE-Komponenten angeordnet. Ähnlich verhält es sich mit Rohstoffen und Energie, die als unverzichtbare Güter für unsere Wirtschaft auch zur Durchsetzung politischer Interessen genutzt werden können.

Der erste Schritt zur Reduzierung dieser Abhängigkeiten ist es, durch eine kritische Reflexion einen Überblick über problematische Interdependenzen zu erlangen, um im Anschluss Maßnahmen zur Diversifizierung der wirtschaftlichen Beziehungen oder zur Risikoreduzierung sowie zum Schutz kritischer Infrastruktur zu ergreifen. Konkret ist hier ein Zusammenspiel aus Politik und Wirtschaft notwendig, in dem kritische Abhängigkeiten offengelegt werden, um anschließend die entsprechenden Handelsbeziehungen in einem gemeinsamen Kraftakt zu diversifizieren bzw. den (Produktions-)Standort Europa zu stärken.

Die derzeitige Gemengelage zeigt erneut die Bedeutung stabiler multilateraler Institutionen, Foren und Ordnungssysteme weltweit: Diese werden benötigt, um internationale Absprachen möglichst belastbar treffen zu können und Ressourcen gleichmäßiger zu verteilen. Die Ordnungssysteme sind jedoch wiederum massivem Druck ausgesetzt oder werden ausgehöhlt, und ihre Handlungsfähigkeit ist in entscheidenden Fragen nicht immer voll gegeben.

Vorhaben und Maßnahmen mit geopolitischer Wirkungsdimension bedürfen oft langwieriger und multilateraler Planung und Abstimmung, bevor sie in die Umsetzung gehen können, die ebenfalls oft zeitintensiv ist. Hier entstehen kurzfristige Kosten, die dann über lange Zeiträume refinanziert werden. Umso wichtiger sind geopolitische Umsicht, die Analyse potenzieller Risiken und vorausschauendes Denken.

Die geopolitische Perspektive sollte also von einem punktuellen Krisenbewältigungsinstrument zu einer festen Größe in der strategischen Planung – nicht nur von Politik, sondern auch von Unternehmen – werden. Die derzeitige weltpolitische Lage ist auch ein Momentum, ein grundsätzliches Verständnis zu befördern, dass internationale Zusam-



menhänge – wie in vielen anderen Politikfeldern – auch für (hiesige) Märkte und Unternehmensaktivitäten eine zentrale Rolle spielen. Viele global tätige Unternehmen haben das bereits erkannt. Strategische Unternehmensentscheidungen werden aber dennoch häufig auf der Grundlage von kurz- und mittelfristigen Gewinninteressen getroffen, anstatt gesamtgesellschaftliche Werte und geoökonomische Risiken in den Blick zu nehmen. Um das zu ändern, braucht es ein neues „Teamwork“ aus Politik, Wirtschaft und Gesellschaft sowie einen festen Rahmen, in dem ehrlich und mit Offenheit für die Perspektive der jeweils anderen über die Risiken, Herausforderungen und dazugehörigen Lösungen gesprochen werden kann.

### 3. Zentrale Politikfelder für die Stärkung der wirtschaftlichen Souveränität Deutschlands und Europas

Für das Ziel der wirtschaftlichen Souveränität und Resilienz sind die Politikfelder Finanzen, Energie und Digitalwirtschaft zentral. Diese wollen wir im Folgenden näher beleuchten.

#### 3.1. Energiepolitik

Angesichts der aktuellen Klima- und Energiekrise sowie der Volatilität geopolitischer Entwicklungen durch Konflikte und ausbrechende Kriege steht die Energiepolitik in einem besonderen Fokus. Bei bestimmten Energieträgern, Rohstoffen und Produkten bestehen Abhängigkeiten von autokratischen Staaten. Unabhängig von den (teilweise vermeidbaren) Ursachen stellt sich die Frage des pragmatischen Umgangs damit. Dabei sind vor allem China und seine Technologien und Rohstoffe (Landmesser 2023, Ehrhardt 2023), als auch Russland und die bisherige langjährige Abhängigkeit der deutschen Energieversorgung von seinen fossilen Energieträgern, zu nennen (Thielges 2023). Gerade im letzten Fall hat sich in den letzten Monaten jedoch deutlich gezeigt, dass die Politik Handlungsfähigkeit besitzt, wenn es darum geht, diese Abhängigkeiten unter Zeitdruck zu reduzieren. Dennoch bestehen auch weiterhin strukturelle Interdependenzen und Abhängigkeiten im Energiesektor. Dies unterstreicht die Dringlichkeit des Ausbaus der erneuerbaren Energien zur Erreichung der Energieunabhängigkeit.

Maßnahmen zur energiepolitischen Stärkung für ein souveränes Deutschland und Europa sollten sich folglich besonders auf diese Punkte konzentrieren:

- Verringerung der Abhängigkeiten von Energieträgern besonders aus autokratischen Staaten
- Umstellung auf Energien von „beständigeren“ Partnern
- Verringerung der Nutzung von Technologien aus autokratischen Staaten und idealerweise Umstellung auf heimische Technologieproduzenten, die gegebenenfalls teurer sind

- Förderung von Innovationsprogrammen zur Stärkung und weiteren Erforschung energiepolitischer Erneuerungen

So eröffnen erneuerbare Energien mehr Unabhängigkeit und fördern die Resilienz, da sie dezentrale Energieerzeugung ermöglichen. Sie benötigen folglich ein weiteres „Ramp-up“ und müssen mit mehr Geschwindigkeit ausgebaut werden, um die Klimaziele so zu erreichen.

Um jedoch ein mögliches Konfliktpotenzial zu umgehen, sollten bei der Nutzung von neuen Energiequellen von vornherein neue Abhängigkeiten vermieden werden, zum Beispiel von bestimmten Zulieferer:innen und Rohstoffen, etwa im Bereich Solarenergie, in dem China Marktführer ist. Die aktuelle Diskussion um die Errichtung von LNG-Terminals in Deutschland ist dafür ein gutes Beispiel (dpa 2022). Auch die aktuelle Energie(sicherheits)krise darf dabei nicht zu einer Gefährdung der Klimaziele und somit zu einer weitaus umfassenderen Krise führen. Weiterhin sollte die Erzeugung oder Beförderung von weiteren Ungleichheiten oder Menschenrechtsverletzungen (Stichwort „Lieferketten“) vermieden werden.

Europa ist als zentraler Akteur der Energiepolitik gut darin beraten, seine (teilweise immer noch zugeschriebene) Vorreiterrolle als Ansporn zur Entwicklung weiterer Innovationen für eine klimaneutrale, bezahlbare und resiliente Energieversorgung zu begreifen.

### 3.2. Digitalwirtschaftspolitik

Im Hinblick auf die Digitalwirtschaft ist die Stärkung der Souveränität in Deutschland und Europa besonders relevant. Die Technologie- und Digitalwirtschaft sind Zukunftsbranchen, in denen Innovationen geschaffen werden und der Wohlstand von morgen entsteht. Nach dem Motto „Every company will be a software company“ müssen Politik und Unternehmen zusammenarbeiten, um die Wettbewerbsfähigkeit der europäischen Digitalwirtschaft zu stärken und somit Abhängigkeiten von US-amerikanischen und asiatischen Unternehmen zu reduzieren. Durch die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen in dieser Branche wird automatisch auch die Souveränität gestärkt, weil sowohl staatliche als auch private Akteur:innen Wahlmöglichkeiten haben, wenn es um digitale Lösungen geht.

Neben der Förderung des Wohlstands hat die Förderung digitaler Souveränität eine sicherheitspolitische Dimension, die insbesondere die kritische Infrastruktur betrifft. Dementsprechend sollte ein Fokus auf die Förderung von Souveränität im Bereich digitaler Infrastruktur gelegt werden, aber auch im Hinblick auf digitale Dienstleistungen, Plattformen und Software. Deutschland und Europa können hier einen Weg beschreiten, der den Standort stärkt und sich durch eine kluge, wirtschaftsfreundliche, aber dennoch nutzer:innenzentrierte Gesetzgebung von den digitalpolitischen Modellen der USA, aber auch von entsprechenden Regelungen in asiatischen Ländern, wie zum Beispiel in China, unterscheidet.

Maßnahmen zur Stärkung der technologischen und digitalen Souveränität können dementsprechend regulativ, förderpolitisch und auch operativ ausfallen:

- Europäische Regulierung nutzen, um einen wirtschaftsfreundlichen, nutzer:innenzentrierten rechtlichen Rahmen zu setzen (die regulative Stärke der EU nutzen)
- Stärkung von Bildung und Forschung im Bereich „Technologie und Digitales“, angefangen in der Schule über eine Forschungsförderung bis hin zur Fachkräftegewinnung durch Umschulung
- Gezielte und risikoaffine Innovationsförderung, zum Beispiel durch neuartige Ansätze wie die Agentur für Sprunginnovationen (SPRIND), und missionsorientierte Innovationsförderung, zum Beispiel im Bereich „Green Tech“
- Technologieförderung in relevanten Bereichen sowie das Vorantreiben von digitalpolitischen Ökosystemen, wie zum Beispiel des Open-Source-Ökosystems
- Gezielte Förderung von Tech- und Digitalunternehmen auf europäischer Ebene („European Hyperscaler“)
- Positionierung des Staates als „Ankerkunden“, der gezielt europäische digitale Lösungen einkauft, um den Unternehmen Sicherheit zu bieten und ihre Wettbewerbsfähigkeit zu stärken

Konfliktpotenzial besteht insbesondere bei der Abwägung zwischen schnell verfügbaren und günstigen Lösungen aus dem EU-Ausland (siehe Huawei-Debatte im Bereich Telekommunikation) und der langfristigen Stärkung europäischer Lösungen. Hier ist von den Regierungen strategische Weitsicht gefragt, die europäische Lösungen fördert und auf sie setzt, um die Skalierung europäischer Produkte und Unternehmen überhaupt erst zu ermöglichen. Gleiches gilt aber auch für Unternehmen, die digitale Lösungen nutzen. Auch hier gilt das Prinzip der Corporate Political Responsibility, zum Beispiel zu demonstrieren durch den Verzicht auf günstige asiatische Komponenten und den Einkauf europäischer Produkte. Eine weitere Herausforderung besteht darin, dass digitale Lösungen meist auf technologische Hardware angewiesen sind. Digitale Souveränität ist nur möglich, wenn technologische Souveränität gegeben ist. Es gilt also, diese beiden Branchen zusammenzudenken und weiter in Schlüsseltechnologien, wie Halbleiter, aber auch in Cloudkapazitäten und Ähnliches zu investieren.

### 3.3. Finanzpolitik

Im Finanzsektor ist die Reduzierung systemrelevanter Abhängigkeiten von ebenso großer Dringlichkeit. Der 2020 veröffentlichte Aktionsplan für die Kapitalmarktunion („Capital Markets Union Action Plan“) sowie die Agenda zur Förderung der Autonomie und Wettbewerbsfähigkeit des EU-Binnenmarktes („The Single Market Programme“) widmen sich der Etablierung der vollständigen Kapitalmarktunion, der Integration nati-

onaler Kapitalmärkte in einen funktionierenden Binnenmarkt (Europäischer Rat 2021) sowie der Reduzierung von Abhängigkeiten.

Zur Wahrung der EU-Finanzstabilität bedarf es der Förderung eines balancierten EU-Ökosystems und der Reduzierung von Abhängigkeiten von Drittstaaten in systemrelevanten Marktsegmenten, um das Wachstum der EU kontinuierlich halten und ausbauen zu können.

Am Beispiel des Clearings von Euro-Zinsderivaten, die essenziell für die Stabilität des Euroraums und die ordentliche Geldpolitik der Europäischen Zentralbank (EZB) sind, lässt sich dies gut veranschaulichen.

### **Exkurs: Euro-Clearing**

Um sicherzustellen, dass Finanzgeschäfte am Ende ihrer Laufzeit verrechnet und abgewickelt werden, bedienen sich Marktteilnehmende des sogenannten Clearings. Als Folge der Finanzkrise haben die G20 im Jahr 2009 beschlossen, dass bestimmte außerbörslich gehandelte Finanzgeschäfte zentral gecleart werden müssen. Euro-Clearing meint daher die Abwicklung von Finanzgeschäften in Euro und bezeichnet insbesondere das Clearing von in Euro denominierten, außerbörslich gehandelten Zinsderivaten.

Historisch bedingt konzentrierte sich die Abwicklung außerbörslicher Zinsderivate von Beginn an in beinahe allen relevanten Währungen in London (Bank for International Settlements 2018). Da der Marktanteil an in Euro denominierten Zinsderivaten bereits vor dem Brexit über 95 % betrug, meldete die EZB schon lange vor 2016 Bedenken hinsichtlich der starken Standortkonzentration an (European Central Bank 2011). Die mangelnde Kontrolle im Krisenfall gewann durch den Brexit besonders an Aufmerksamkeit, da die Abwicklung aller systemrelevanten Produkte fortan in einem Drittstaat außerhalb des Zugriffs von EU-Aufseher:innen und der EU-Finanzmarktregulierung erfolgte. Um eine Kontinuität zu sichern und Marktdisruptionen zu vermeiden, schuf die EU Übergangsregeln.

Trotz ihrer Appelle, relevante Risikopositionen in die EU zu bewegen, verlagerten sich laut EU-Kommission nur 20 % des Marktes zwischen 2018 und 2022 in die EU, 80 % verblieben in London. Aus diesem Grund setzt die EU derzeit ein Gesetzespaket um, um die Wahrung der Euro-Stabilität und des EU-Finanzsystems sowie insgesamt die Souveränität der EU langfristig sicherzustellen. Dieses Gesetzespaket beinhaltet die strukturelle Förderung des EU-Ökosystems sowie Regelungen, um die EU im globalen Wettbewerb als Finanzstandort attraktiver zu machen (European Commission 2022). Neben einem erfolgreichen Abschluss des Gesetzgebungsprozesses bedarf es nun der Konstruktivität der Industrie, um die vorgeschlagenen neuen Anforderungen mit Leben zu füllen und das politische Ziel der EU-Kommission zu unterstützen.

Insbesondere die von der EU angestrebte strukturelle Förderung von EU-Finanzmarktinfrastrukturen und Marktteilnehmenden ist daher zu begrüßen. Als Konsequenz dieser aktuellen finanzpolitischen Initiative würden Deutschland und die EU zudem ihre Finanzstabilität sicherstellen und der Einsatz von deutschen und EU-Steuergeldern zur Stabilisierung des Finanzsystems im Falle eines Krisenszenarios, wie beispielsweise in der Finanzkrise von 2008/09, könnte vermieden werden.

Auch auf nationaler Ebene kann Deutschland als Finanzzentrum im internationalen Wettbewerb weiter gefördert werden. Deutschland hat bereits ein Finanzökosystem, was marktgetriebene Alternativen für das Euro-Clearing bietet, um die politisch angestrebte Transformation der Industrie zu erleichtern. Weitere EU-Finanzzentren verfügen über standortspezifische Ökosysteme, die strukturell wachsen und sich ergänzen können, sodass sie einen attraktiven, global wettbewerbsfähigen und souveränen EU-Finanzmarkt gestalten, der einen strukturell stärkeren Fußabdruck auf dem internationalen Finanzmarkt hinterlassen kann.

Die Maßnahmen zur Stärkung der finanzpolitischen Souveränität Deutschlands und Europas sowie der übergeordneten EU-Finanzstabilität konzentrieren sich daher im Wesentlichen auf die folgenden Aspekte:

- Konsequente Weiterverfolgung der strukturellen Förderung von EU-Finanzmarktinfrastrukturen und Marktteilnehmenden
- Der Industrie Anstöße geben, die entsprechenden Gesetzespakete offen anzunehmen, und ihr Anreize zur Umsetzung bieten
- Förderung der Zusammenarbeit zwischen EU-Finanzstandorten, besonders in Konkurrenz zum britischen Standort

Konfliktpotenziale bestehen mit Blick auf den konkreten Gesetzesvorschlag zur Stärkung des europäischen Finanzsystems darin, dass die Stabilitätsinteressen von Regulator:innen und Aufseher:innen für das Gesamtsystem mit den lang etablierten Geschäftsstrategien und der Wettbewerbsperspektive einzelner Unternehmen in Einklang gebracht werden müssen. Wo Regulierungen für Unternehmen Anreize setzen oder neue Vorschriften schaffen, die darauf abzielen, das Finanzsystem resilienter zu machen, haben sie auf individueller Unternehmensebene auch zur Folge, dass Firmen gegebenenfalls ihre Geschäftsstrategien und -beziehungen anpassen und daher Kosten und Nutzen dieser Anpassungen abwägen müssen. Für manche Unternehmen mögen die Kosten (sowohl finanzieller, aber auch anderer Natur) überwiegen und für andere der Nutzen.

Insgesamt zeigt das genannte Beispiel erneut die Herausforderung, Abhängigkeiten von Drittstaaten in bestimmten Marktsegmenten abzubauen und auch die Beziehungen zwischen Deutschland, der EU und besagten Drittstaaten durch einen stabilen gegenseitigen Marktzugang zu verbessern. Hierdurch ergeben sich positive Auswirkungen auf den

Finanzsektor, der dann unabhängiger und agiler vorgehen kann. Die gewonnene wirtschaftliche Souveränität würde auch die politische Souveränität fördern und Deutschland sowie die EU als ernst zu nehmende und wettbewerbsfähige Player auf der internationalen Bühne auftreten lassen.

#### 4. Handlungsempfehlungen

Im Folgenden führen wir einzelne Maßnahmen zur Umsetzung durch Wirtschaft und Politik auf, die zu einer erhöhten Souveränität für Einzelunternehmen und den gesamten volkswirtschaftlichen Raum führen können.

**Corporate Political Responsibility:** Um die wirtschaftliche Souveränität Deutschlands und Europas zu stärken, benötigt es unter anderem Corporate Political Responsibility im Umgang mit geopolitischen Risiken. Grundlage einer geopolitischen Zeitenwende in der deutschen Wirtschaft muss die klare Entwicklung und Definition der Interessen Deutschlands und Europas im Hinblick auf Wirtschaft, Politik und Gesellschaft unter Einbeziehung unternehmerischer Positionen sein. Dabei spielt insbesondere auch die Fähigkeit, geopolitische Risiken verlässlich abzuschätzen, eine wichtige Rolle. Darauf basierend lassen sich anschließend mittel- und langfristige Strategien für die Entwicklung geopolitischer Resilienz entwickeln, die zur Ausrichtung unternehmerischer Entscheidungen dienen. Wenn Maßnahmen für mehr geopolitische Resilienz nicht nur vonseiten der Politik, sondern auch in Unternehmen entwickelt werden, erhöht dies die Planungssicherheit für unternehmerische Akteur:innen, was wiederum Wachstum und Stabilität fördern kann. Notwendig ist eine übergreifende Strategie, die die politische Verantwortung eines Unternehmens in den Fokus stellt und das eigene wirtschaftliche Agieren unter politischen Gesichtspunkten begreift. Unternehmen, die dieser Strategie folgen, konzentrieren sich nicht mehr rein auf ihre wirtschaftlichen Interessen und ihr Streben nach Profit, sondern sind sich gleichzeitig bewusst, dass sie in einer politischen Verantwortlichkeit gegenüber der gesellschaftlichen Öffentlichkeit und ihren Unternehmenszielen stehen. Dabei werden sie idealerweise durch klar vorgegebene wirtschaftspolitische Ziele und Regulierungen sowie durch gezielte Förderungen und Subventionen unterstützt.

**Institutionalisierung von geopolitischen Analysen und Foresight in Unternehmen / Geopolitical Risk Assessment:** In Unternehmen empfiehlt sich die Etablierung regelmäßig durchgeführter geopolitischer Risikoanalysen, um auf ihrer Basis vorausschauender planen und in Verbindung mit politischer Sensibilität handeln zu können, was existenziell wichtig sein kann. Insbesondere in großen und/oder systemrelevanten Unternehmen empfiehlt sich der Aufbau von Analysetools, die geopolitische Risikoszenarien durchspielen und Handlungsempfehlungen vorbereiten können. Der Aufbau eines Geopolitical Intelligence Hubs als Schnitt-

stelle zwischen Strategy, Risk Management und Public Affairs könnte zum Beispiel ein wichtiges Instrument für ein Unternehmen sein, um geopolitische Risiken effektiver einschätzen und darauf reagieren zu können. Zur Integration und kontinuierlichen Anwendung dieser Tools sollten Schulungen für Mitarbeiter:innen auf Managementebenen angeboten werden, damit diese ihre Entscheidungen und Geschäftsstrategien bestmöglich an geopolitischen Wahrscheinlichkeiten ausrichten können. Hier kommen verschiedene Methoden zur Anwendung, um geopolitische Risiken zu bewerten, etwa Datenanalyse, Modellierung und Szenarioplanung. Es werden auch historische Ereignisse und Trends untersucht, um Muster und Indikatoren für zukünftige Risiken zu identifizieren.

**Institutionalisierter geopolitischer Dialog der deutschen Wirtschaft:** Es herrscht per se kein Mangel an Austausch zwischen Politik und Wirtschaft in geopolitischen Fragen. Doch passiert dieser häufig informell, anlassbezogen und auf Arbeitsebene, während etablierte formelle Prozesse oft nicht die erforderliche Detailtiefe, die Teilnahme relevanter Akteur:innen oder die notwendige Kompromissbereitschaft sicherstellen. So wichtig dieser Dialog ist, so notwendig ist eine übergeordnete Instanz für den Austausch zu diesen Fragestellungen. Hierfür gibt es verschiedene Optionen, die idealerweise parallel zueinander etabliert werden.

Zunächst könnte ein regelmäßiger „Geopolitischer Dialog der deutschen Wirtschaft“ eine Möglichkeit sein, den Austausch zwischen Unternehmensentscheider:innen und Politiker:innen zu verbessern, ihre Perspektiven zu erweitern und gemeinsame Lösungen für geopolitische Herausforderungen zu finden. In diesem Rahmen sollten nationale Sicherheitsinteressen ebenso wie Anliegen einer prosperierenden, resilienten deutschen und europäischen Wirtschaft sowie eines wettbewerbsfähigen und innovativen Industriestandorts im Fokus stehen. Auch ein nationaler Sicherheitsrat, der als strategisches geopolitisches Gremium fungiert, wäre hier eine Möglichkeit, dem gerecht zu werden.

Um in der neuen geopolitischen Realität gemeinsame Interessen und Handlungsempfehlungen für Deutschlands wirtschaftliche Sicherheit, Resilienz und Prosperität zu erarbeiten, wäre zudem ein „Sachverständigenrat der Bundesregierung für geopolitische Resilienz“ denkbar, der sich aus unabhängigen Expert:innen für Geopolitik, Finanz- und Außenwirtschaft, (Cyber-)Sicherheit, Digital-, Klima- und Energiepolitik sowie aus Unternehmensvertreter:innen und Expert:innen der Sicherheitsbehörden zusammensetzt und die Bundesregierung berät. Regelmäßige Berichte des Sachverständigenrats, die auch in Bundestag und Bundesrat debattiert werden könnten, helfen bei der professionellen Einschätzung aktueller Risiken und wahrscheinlicher geopolitischer Szenarien und erarbeiten wertvolle Handlungsempfehlungen für die Bundesregierung. So gäbe es einen festen und sichtbaren Ort der geopolitischen Debatte in Deutschland, aus der auch Unternehmen hilfreiche Erkenntnisse ziehen können, um besser durch das neue geopolitische Umfeld zu navigieren.



**Abbau von Hürden für Personalwechsel zwischen Politik und Wirtschaft:**

Ein persönliches Netzwerk und Know-how sind entscheidend für das Bestehen im internationalen Wettbewerb – in Krisenzeiten mehr denn je. Daher ist ein Wechsel von Personen mit geopolitischer Kompetenz, die Entscheidungen treffen, in der Wirtschaft möglichst einfach zu gestalten (Stichwort „Karenzzeiten“). Auch auf der anderen Seite sollte mehr personelle Durchlässigkeit ermöglicht werden: Wenn mehr Personal im öffentlichen Dienst bereits Erfahrung mit Unternehmen(sführung) besitzt, ist somit mehr ökonomische Expertise vorhanden, die im Rahmen der politischen Entscheidungsfindung genutzt werden kann. Übergreifend gilt es, der „Versäulung“ der beiden Bereiche entgegenzuwirken.

**Stresstests:** In der Banken- und Staatsschuldenkrise gelangten sie zu größerer Bekanntheit, doch Stresstests sind auch in anderen Bereichen ein probates Mittel, um Resilienz in „sicheren Zeiten“ zu überprüfen und anschließend Maßnahmen zur dauerhaften Krisenfestigkeit abzuleiten. Die dabei entstehenden Ergebnisse können anschließend zudem als Diskussionsgrundlage für die oben genannten möglichen Dialogformate dienen.

**Resilienz kritischer Infrastruktur erhöhen:** Neben Stresstests braucht es auch mehr Schutz und strukturelle Förderung für kritische Infrastruktur durch den Gesetzgeber und die zuständigen Behörden, zum Beispiel durch eine sorgfältige Prüfung ausländischer Direktinvestitionen im eigenen Land wie auch von Investitionen in ausländischen Staaten in sensiblen Bereichen (das sog. Outbound Investment Screening). Das betrifft insbesondere die Bereiche Verkehrs- und Transportinfrastruktur, Finanzmarktinfrastrukturen, Logistik, Energie und IT/Telekommunikation.

**Hebelung von privatem Kapital:** Um europäisches Kapital in den hiesigen Sektoren zu halten, sollten staatliche Akteur:innen und der Kapitalmarkt verstärkt versuchen, privates Kapital in den oben genannten Bereichen und darüber hinaus zu hebeln und somit europäisches Mitspracherecht zu verbrieften. Ein naheliegendes Beispiel wäre hier etwa die Investition in die Chipproduktion.

**5. Fazit**

Sowohl für wirtschaftliche als auch für politische Akteur:innen existieren ein breiter Gestaltungsspielraum und eine große Palette an möglichen Strategien zum Abbau von geopolitischen Abhängigkeiten sowie zur strategischen Positionierung des Wirtschaftsstandorts Deutschland in Europa und weltweit. Die geopolitische Perspektive sollte hierbei nicht nur als punktuelles Krisenbewältigungsinstrument fungieren, sondern zu einer festen Größe in der strategischen Planung von Politik und Wirtschaft werden. Entsprechend ist der offene Austausch zwischen Politik und Wirtschaft zu fördern, damit eine reflektierte Abwägung von Zielen und Strategien erfolgen kann.

Wirtschaftliche Souveränität sollte dabei in den drei zentralen Politikfeldern Energie, Digitalwirtschaft/Digitalisierung und Finanzen gefördert werden. Dabei besteht die Dringlichkeit, einseitige Abhängigkeiten zu reduzieren und möglichst keine neuen zu schaffen. Es sollen Maßnahmen und Strategien im Mittelpunkt stehen, die zur verstärkten geopolitischen Resilienz Deutschlands und der EU beitragen.

Unternehmen nehmen hierbei eine zentrale Rolle ein und müssen im Rahmen konkreter Unternehmensstrategien „politischer“ auf geopolitische Konflikte reagieren. Dem liegt die Annahme zugrunde, dass in der Vergangenheit die Wirtschaft die Geopolitik angetrieben hat („Wandel durch Handel“). Heute ist es zunehmend umgekehrt: Die Geopolitik setzt Rahmenbedingungen für die Wirtschaft. Corporate Political Responsibility ist gefragt: Unter Einbeziehung sozialer Verantwortung und möglicher politischer Auswirkungen sollten Unternehmen marktgetriebene Lösungen entwickeln. Wenn dies nicht ausreicht, ist zudem unternehmerischer Input für die Politik gefragt.

Das Abwägen geopolitischer Risiken ist stets unumgänglich. Davon ausgehend müssen mittel- und langfristige Strategien zur Entwicklung geopolitischer Resilienz entwickelt werden. Ein übergreifender Austausch zwischen Politik, Wirtschaft und weiteren Expert:innen – zum Beispiel in Form von neuen Dialogformaten – sowie mehr personelle Durchlässigkeit können zu einer verbesserten Reaktion auf geopolitische Konflikte und Risiken beitragen. So lassen sich bei Planungssicherheit und Standortförderung der Wirtschaft in Zeiten geopolitischer Risiken und Machtverschiebungen Wohlstand und Stabilität fördern.

## Literaturverzeichnis

- Bank for International Settlements (2018). „BIS Statistical Bulletin“. 16.12.2018. <https://www.bis.org/statistics/bulletin1812.htm> (Download 30.10.2023).
- Chang, Agnes, und Keith Bradsher (2023). „Can the World Make an Electric Car Battery Without China?“ *The New York Times*. 16.05.2023. <https://www.nytimes.com/interactive/2023/05/16/business/china-ev-battery.html> (Download 30.10.2023).
- Deckwirth, Christina, und Nina Katzemich (2023). „Pipelines in die Politik: Die Macht der Gaslobby in Deutschland“. *LobbyControl*. <https://www.lobbycontrol.de/pipelines-in-die-politik-die-macht-der-gaslobby-in-deutschland/> (Download 30.10.2023).
- dpa (2023). „China prescht bei Lithium vor – Deutschland ist abhängig“. *WirtschaftsWoche*. 19.06.2023. <https://www.wiwo.de/politik/ausland/rohstoffe-china-prescht-bei-lithium-vor-deutschland-ist-abhaengig/29213500.html> (Download 30.10.2023).
- dpa (2022). „Diskussion um LNG-Terminal: Kritik an Biozid-Einleitung“. *Süddeutsche Zeitung*. 26.10.2022. <https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/energie-diskussion-um-lng-terminal-kritik-an-biozid-einleitung-dpa.urn-newsml-dpa-com-20090101-221025-99-261266> (Download 30.10.2023).
- Ehrhardt, Mischa (2023). „Wirtschaftsbeziehungen: Wie abhängig ist Deutschland von China?“. *zdf.de*. 12.04.2023. <https://www.zdf.de/nachrichten/wirtschaft/china-deutschland-abhaengigkeit-industrie-handel-100.html> (Download 30.10.2023).
- Europäischer Rat (2021). „Kapitalmarktunion“. <https://www.consilium.europa.eu/de/policies/capital-markets-union/> (Download 30.10.2023).

- European Central Bank (2011). „Eurosysteem Oversight Policy Framework“. Juli 2011. <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/other/eurosysteemoversightpolicyframework2011en.pdf> (Download 30.10.2023).
- European Commission (2022). „Proposal for a Regulation of the European Parliament and of the Council amending Regulations (EU) No 648/2012, (EU) No 575/2013 and (EU) 2017/1131 as regards measures to mitigate excessive exposures to third-country central counterparties and improve the efficiency of Union clearing markets“. [https://www.europarl.europa.eu/RegData/docs\\_autres\\_institutions/commission\\_europeenne/com/2022/0697/COM\\_COM\(2022\)0697\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/docs_autres_institutions/commission_europeenne/com/2022/0697/COM_COM(2022)0697_EN.pdf) (Download 08.11.2023).
- European Commission (o. J.). „The Single Market Programme“. [https://commission.europa.eu/funding-tenders/find-funding/eu-funding-programmes/single-market-programme/overview\\_de](https://commission.europa.eu/funding-tenders/find-funding/eu-funding-programmes/single-market-programme/overview_de) (Download 30.10.2023).
- Fremerey, Melinda, und Simon Gerards Iglesias (2022). „Abhängigkeit - Was bedeutet sie und wo besteht sie?“. *IW Köln*. 3.11.2022. [https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user\\_upload/Studien/Report/PDF/2022/IW-Report\\_2022-Abh%C3%A4ngigkeit.pdf](https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/Report/PDF/2022/IW-Report_2022-Abh%C3%A4ngigkeit.pdf) (Download 30.10.2023).
- Hörz, Michael (2022). „Rohstoffe aus Russland: Unabhängiger werden von Öl und Gas – nur wie?“. *zdf.de*. 17.03.2022. <https://web.archive.org/web/20230913031117/https://www.zdf.de/nachrichten/wirtschaft/fossile-rohstoffe-abhaengigkeit-europa-100.html> (Download 30.10.2023).
- Iglesias, Simon Gerards, und Jürgen Matthes (2023). „Chinas Abhängigkeit vom Westen bei Importen und Technologien“. *IW Köln*. 06.03.2023. [https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user\\_upload/Studien/Report/PDF/2023/IW-Report\\_2023-Chinas-Abh%C3%A4ngigkeiten.pdf](https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/Report/PDF/2023/IW-Report_2023-Chinas-Abh%C3%A4ngigkeiten.pdf) (Download 30.10.2023).
- Landmesser, Detlev (2023). „Wo die Abhängigkeit von China am größten ist“. *tagesschau.de*. 20.06.2023. <https://www.tagesschau.de/wirtschaft/weltwirtschaft/china-aussenhandel-abhaengigkeit-100.html> (Download 30.10.2023).
- Long Finance Initiative (2023). „The Global Financial Centres Index 33“. *Long Finance*. [https://www.longfinance.net/media/documents/GFCI\\_33\\_Report\\_2023.03.23\\_v1.1.pdf](https://www.longfinance.net/media/documents/GFCI_33_Report_2023.03.23_v1.1.pdf) (Download 30.10.2023).
- Siekman, Amelie (2022). „Energiewende: So abhängig sind wir von China“. *agrarheute*. 14.06.2022. <https://www.agrarheute.com/energie/strom/energiewende-so-abhaengig-china-594709> (Download 30.10.2023).
- Statistisches Bundesamt (o. J.). „Außenhandel: Die Volksrepublik China ist erneut Deutschlands wichtigster Handelspartner“. <https://www.destatis.de/DE/Themen/Wirtschaft/Aussenhandel/handelspartner-jahr.html> (Download 30.10.2023).
- Sturmberg, Jessica (2022). „Rohstoffe wie Seltene Erden: So abhängig sind wir von China“. *wdr.de*. 14.11.2022. <https://www1.wdr.de/nachrichten/deutschland-china-abhaengigkeit-100.html> (Download 30.10.2023).
- tagesschau.de (2023). „Bund könnte Huawei aus 5G-Netzen verbannen“. 19.06.2023. <https://www.tagesschau.de/wirtschaft/technologie/zte-huawei-eu-kommission-5g-ausbau-sicherheit-100.html> (Download 30.10.2023).
- Thielges, Sonja (2023). „Die globale Abkehr von fossiler Energie. Ein blinder Fleck der Klimaaußenpolitik“. *SWP-Aktuell 2023/A 31*. <https://www.swp-berlin.org/publikation/die-globale-abkehr-von-fossiler-energie> (Download 30.10.2023).

## Impressum

© Bertelsmann Stiftung November 2023

Herausgeber: Bertelsmann Stiftung, Carl-Bertelsmann-Straße 256, 33311 Gütersloh

[www.bertelsmann-stiftung.de](http://www.bertelsmann-stiftung.de)

Verantwortlich: Melanie Wodniok

Autor:innen: Viktoria Hackenberg, Britta Jacob, Dr. Laura Krug, Simon Vaut

Unter Mitwirkung von: Dennis Chytrek, Heiko Willenberg

Lektorat: Paul Kaltefleiter, Bielefeld

Gestaltung: Kerstin Schröder, Frank Rothe, Bielefeld/Berlin

Bildnachweis: S. 1: © Maria Petrish – stock.adobe.com; S. 2: Deutsche Börse AG, Thomas Kunsch,

© DGAP/ Zsófia Pölöske, Marco Urban

Der Text dieser Publikation ist urheberrechtlich geschützt und lizenziert unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International (CC BY-SA 4.0) Lizenz. Den vollständigen Lizenztext finden Sie unter: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/legalcode.de>

Das eingebundene Titelfoto und die Fotos aus Seite 2 sind jeweils ebenfalls urheberrechtlich geschützt, unterfallen aber nicht der genannten CC-Lizenz und dürfen nicht verwendet werden.

Initiiert wurde das Netzwerk Voices of Economic Transformation 2021 von Rana Deep Islam und Sven Liebert zusammen mit der Bertelsmann Stiftung.

Die Impulspapiere der Voices 2023 sind in einem co-kreativen Arbeitsprozess unter der Projektleitung von Melanie Wodniok mit prozessualer und redaktioneller Unterstützung des polisphere-Redaktionsteams, bestehend aus Nina-Maria Appenzeller, Maïke Dörnfeld und Philipp Sälhoff entstanden.

Alle Impulspapiere geben ausschließlich die Meinungen, Schlussfolgerungen und Empfehlungen der jeweiligen Autor:innen wieder, die diese nicht im Namen ihrer Arbeitgeberin bzw. ihres Arbeitgebers, ihres Ehrenamts, ihrer assoziierten Organisation oder ihrer Partei äußern, sondern ausschließlich aus persönlicher Perspektive.

## Hintergrund: Voices of Economic Transformation

Menschen mit Ideen aus der Praxis geben Anregungen für besseres Wirtschaften, um die großen aktuellen Herausforderungen zu meistern: Das ist der Gedanke hinter dem 2021 initiierten Netzwerk „Voices of Economic Transformation“ mit Führungspersönlichkeiten aus Unternehmen, Start-ups, Politik und Verbänden. Mit Unterstützung der Bertelsmann Stiftung kommt es jedes Jahr in einer neuen Zusammensetzung zusammen, um Ideen auszutauschen und Impulse für eine Wirtschaft, die im Sinne der Gesellschaft handelt, in die öffentliche Debatte und schlussendlich auch in die betriebliche und politische Praxis zu bringen.

Die Herausforderungen, vor denen die deutsche Wirtschaft aktuell steht, sind von Komplexität und Vielschichtigkeit geprägt und setzen sie unter massiven Druck. Die Gestaltung der Transformation hin zu einer Nachhaltigen Sozialen Marktwirtschaft ist dabei keine Einzelaufgabe, sondern sie ist als gemeinsame Anstrengung von Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft zu verstehen. Vor diesem Hintergrund nehmen die „Voices“ die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen und das Zusammenspiel von Wirtschaft, Gesellschaft und Politik in den Blick. Leitfragen im gemeinsamen Austausch und in der Erarbeitung von Impulsen sind dabei:

- Wie kann eine Transformation gelingen, die sich nicht nur allein um die Ausbalancierung von Wachstum und Teilhabe bemüht, sondern nun auch um die Berücksichtigung von Nachhaltigkeit in globaler Verantwortung?
- Wie können in Unternehmen mehr innovative Lösungen zur Bewältigung zentraler gesellschaftlicher Herausforderungen entstehen?
- Wie können die unternehmerische und die gesellschaftliche Handlungsfähigkeit in Krisen gestärkt werden?
- Wie können Unternehmen und Akteur:innen der Sozialen Marktwirtschaft das demokratische System stärken?
- Was sind konkrete Best Practices?

2023 haben 29 Führungspersönlichkeiten der „Voices of Economic Transformation“ 14 Impulspapiere mit dem Ziel erstellt, eine fundierte inhaltliche Auseinandersetzung mit wirtschafts- und gesellschaftspolitischen Themen zu Nachhaltigkeit, Innovation, Digitalisierung, Unternehmenskultur und Geopolitik zu schaffen. Eine Übersicht der Themen sowie eine Download-Möglichkeit aller Impulspapiere sind auf folgender Webseite zu finden: <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/unsere-projekte/betriebliche-innovationspotenziale/projektnachrichten/voices-of-economic-transformation>

In einer ersten Runde des „Voices“-Netzwerks wurde 2022 das [Buch „Update Wirtschaft für Gesellschaft“](#) veröffentlicht, das 29 Impulse für ein neues Wirtschaften zusammengetragen hat.