

St. Gallen Business Review

early 2023

**Warum individuelle Mobilität auch
zukünftig noch von Relevanz sein wird**

Ola Källenius, CEO Mercedes Benz

**Über den Ukrainekrieg und die Spannungen
zwischen der Volksrepublik China und Taiwan**

Christoph Heusgen, Vorsitzender Münchener Sicherheitskonferenz

**How can we help refugees affected
by crises around the world?**

Filippo Grandi, Kommissar des Hohen Flüchtlingsrates der UN



Crisis

Individuell.
Innovativ.
Umfassend.
Esprit.

Erfahre mehr über uns!

🔗 espritg.ch  [esprit.sg](https://www.instagram.com/esprit.sg)

Eintritts-
Strategie

Markt-
analyse

CDD

Business-
Plan

Hochschul-
marketing

Start-Up
Beratung

Editorial

Sehr geschätzte Leserinnen und Leser,

in den letzten Jahren wurden wir mit zahlreichen Krisen konfrontiert, die unser Leben stark beeinflusst haben. Als junge Generation sind viele von uns mit Krisen aufgewachsen und haben gelernt, wie man in schwierigen Zeiten standhaft bleibt und nach Lösungen sucht. Die Covid-19-Pandemie hat uns in unserer Freiheit eingeschränkt, der Krieg in der Ukraine hat unser Sicherheitsverständnis erschüttert und die Inflation hat viele von uns im täglichen Leben mit Verzicht konfrontiert. Der Klimawandel hängt dabei wie ein Schatten über uns und stellt uns vor immer grössere Herausforderungen.

Trotz all dieser Herausforderungen gibt es auch Hoffnungsschimmer. Menschen, die jeden Tag daran arbeiten, die Welt ein bisschen besser zu machen. Diese Menschen sind die Vorreiter unserer Gesellschaft und inspirieren uns, nach neuen und innovativen Lösungen zu suchen. In dieser Ausgabe haben wir mit einigen von ihnen gesprochen und viel über ihre Eindrücke und Vorstellungen gelernt. Insbesondere wollten wir dabei erfahren, was ihnen persönlich in diesen schwierigen Zeiten Hoffnung gibt. Wir hoffen, dass auch Sie, liebe Leserschaft, von den Hoffnungen, Wünschen und Ideen unserer Interviewpartner und -partnerinnen inspiriert werden. Denn nur gemeinsam können wir uns für eine bessere Zukunft einsetzen.

In dieser Ausgabe finden Sie daher zahlreiche Artikel, die sich mit den aktuellen Krisen auseinandersetzen und Ihnen hoffentlich neue Einblicke geben werden. Wir wünschen Ihnen eine angenehme und gehaltvolle Lektüre und hoffen, dass unsere Ausgabe auch Sie anregt, sich für ein besseres Morgen einzusetzen.

Herzliche Grüsse,
Justus Sender



Marc Zbinden

Oscar Engels

Andreas Ehrhardt

Lucy Kemmler

Jakob Bullinger

Paul Haigis

Justus Sender

Soft Landing? Brace for Impact.	6
<hr/>	
Dr. Steffan Legge , Leiter der Abteilung Steuer- und Handelspolitik (HSG)	
How can we help refugees affected by crises around the world?	13
<hr/>	
Filippo Grandi , Kommissar des Hohen Flüchtlingsrates der UN	
Über den Krieg gegen Russland und den Wiederaufbau der Ukraine	20
<hr/>	
Alexander Rodnyansky , Berater des ukrainischen Präsidenten	
Über den Ukrainekrieg und die Spannungen zwischen der Volksrepublik China und Taiwan	27
<hr/>	
Dr. Christoph Heusgen , Vorsitzender der Münchener Sicherheitskonferenz	
Die beste Antwort auf fossile Energiekriege ist die Energiewende	33
<hr/>	
Claudia Kemfert , Leiter der Abteilung Energie, Verkehr und Umwelt (DIW)	
Wie das globale Hungerproblem durch Innovation gelöst werden kann	36
<hr/>	
Berndhard Kowatsch , Leiter des UN Welternährungsprogramms (WFP)	

**Warum individuelle Mobilität auch
zukünftig noch von Relevanz sein wird** **40**

Ola Källenius, CEO Mercedes Benz

**Wie wir unsere Handelsbeziehungen durch
interessensgetriebene Politik stärken** **44**

Simone Menne, Präsidentin des American Chamber of Commerce Germany

**Über den Umgang eines Familien-
unternehmens mit dem Ukrainekrieg
und die Relevanz von nachhaltigem Kakao** **50**

Andreas Ronken, CEO Ritter Sport

Investieren in die Anlageklasse Infrastruktur **56**

Dr. Dominik Bollier, Managing Partner bei Energy Infrastructure Partners

Das Format Oper im Umbruch **63**

Viktor Schoner, Intendant der Staatsoper Stuttgart

Soft Landing?
Brace for Impact.



Die Welt befindet sich in stürmischer Lage. In scheinbar immer kürzeren Abständen treffen neue Schocks auf die Weltwirtschaft und damit auf die Bevölkerung. Ist Krise die neue Normalität?

Zwischen dem Platzen der Dotcom-Blase 2001 und dem Beginn der Finanzkrise 2007 lagen immerhin sechs Jahre. Einige Zeit später folgten bereits in kurzen Abständen die europäische Schulden- und Migrationskrise in den Jahren 2012 bis 2015. Wiederum ein paar Jahre später dominierten in den Schlagzeilen die Themen Handelskrieg, Corona-Pandemie, Ukraine-Krieg, Energiekrise und Inflation.

Angesichts der vielen, sich überlappenden Krisen sprechen einige Beobachter gar von einer «Polycrisis». Jetzt kommt es ganz schlimm. Frei nach dem 2009 erschienenen Buch von Reinhart und Rogoff möchte man sagen: «This time is different». Doch stimmt das auch, ist es wirklich so dramatisch?

Noch bis in den Herbst 2022 hinein wurde viel von einem «Soft Landing», also einer sanften Landung gesprochen. Im Fliegerjargon sollte man vielleicht besser sagen «Brace for Impact», bereiten Sie sich auf einen Crash vor.

Der Staat kann und wird es nicht richten

Bei all den zurückliegenden Krisen gab es stets eine rettende Institution, den Staat. Banken wurden in der Finanzkrise gerettet, Arbeitsplätze während der Corona-Krise durch Kurzarbeitergeld gesichert. Infolge dieser Rettungspolitik sind die Staatsausgaben seit Jahren stärker als die Wirtschaft gewachsen. Blicken wir auf die globalen staatlichen Ausgaben, ausgedrückt als Anteil an der Wirtschaftsleistung, so sehen wir seit Ende der 1990er Jahre einen Aufwärtstrend. Nach Jahren einer von Liberalisierung geprägten Zeit zeigen sich Staaten wieder spendierfreudiger, insbesondere in Krisenzeiten.

Der britische Economist schrieb im September 2022 von einer Politik der «Bailouts for Everyone». Waren es in der Finanzkrise noch die Banken, welche «too big to fail» waren und deshalb staatliche Hilfe in Anspruch nehmen konnten, fällt nun jeder unter den etatistischen Rettungsschirm. Dass hierbei die Rechnung ohne den Wirt gemacht wird, ist nur unschwer zu erkennen. Die vielen staatlichen Wohltaten bezahlt nicht der Weihnachtsmann. Schon der französische Ökonom Frédéric Bastiat wusste im 19. Jahrhundert, dass der Staat die grosse Illusion sei, dass jeder auf Kosten jedes anderen leben könnte.

Wie finanzieren die Staaten also all die Wohltaten? Sie drucken sich das Geld. Die sogenannte Unabhängigkeit der Zentralbanken entpuppt sich als Papiertiger. Während das Deutsche Reich immerhin einen Achtel der Kosten des Ersten Weltkriegs über Steuern finanzierte, wurden die Corona-Hilfsmassnahmen gänzlich über die Druckerpresse finanziert. Dass dies zur hohen Inflation beiträgt, ist nur offensichtlich. Neu ist dieser Vorgang nämlich keineswegs. Schon Adam Smith, Gründervater der modernen Volkswirtschaft, schrieb im Jahre 1776 von einem «pretended payment»: Staaten zahlen ihre Schulden oftmals mit entwertetem Geld zurück.

Die Inflation ist da und wird wohl bleiben

Damit sind wir bereits bei der nächsten Krise, der Inflation. Eine Staatsschuldenkrise wird gewissermassen durch den Anstieg der Inflation abgewendet, Staatsschulden werden «weginflatio-

niert». Die Inflation wird heutzutage mittels eines Warenkorb von Gütern und Dienstleistungen gemessen. Über die Hälfte der darin enthaltenen Elemente zeigen in der Eurozone oder den USA eine Inflationsrate von über sechs Prozent. Die Inflation ist nicht nur hoch, sondern auch weit verbreitet. Und je länger dieser Zustand anhält, desto mehr verlieren Inflationserwartungen ihren Anker. Damit haben Ökonomen – zuletzt Jahrzehnte ohne allzu grosse praktische Bedeutung – stets betont, dass es eine bedeutende Rolle spielt, welche Inflationsrate die Bevölkerung für die Zukunft erwartet. Sowohl bei Lohnverhandlungen als auch bei der Kreditvergabe ist es wichtig, die künftige Inflationsrate zu berücksichtigen. Wer anhaltend hohe Preissteigerungen erwartet, wird entsprechend hohe Lohnforderungen stellen. Die Inflation bleibt uns damit dauerhaft erhalten. Und da die Geldmenge in den letzten 15 Jahren auf ein Vielfaches vergrössert wurde, besteht reichlich Aufwärtspotential für die Preise.

Wie dramatisch die Folgen einer hohen Inflation sein können, verdeutlichen die Jahre 1972 bis 1982. Innert zehn Jahren stiegen die Preise damals so stark, dass die Kaufkraft der Deutschen Mark und des Schweizer Franken um 40 Prozent sanken. Schlimmer sah es in den USA (55%), Frankreich (65%), Grossbritannien (70%) und Italien (75%) aus. Das Sparvermögen vieler Bürger schmilzt wie Eis in der Sonne. Brace for impact.

Um die Inflation wieder unter Kontrolle zu bringen, braucht es eine gänzlich andere Geldpolitik: eine schrumpfende Geldmenge und steigende Zinsen. Diese Massnahmen sind jedoch äusserst schmerzhaft. Wie sagte einst der amerikanische Ökonomie-Nobelpreisträger Milton Friedman: «Inflation ist wie Alkoholismus. In beiden Fällen, wenn man anfängt zu trinken oder wenn man anfängt, zu viel Geld zu drucken, kommen die guten Auswirkungen zuerst, und die schlechten Auswirkungen kommen erst später.»

Die nun eingeläutete Phase höherer Zinsen zeigt bereit erste Verwerfungen. Liz Truss war keine sieben Wochen im Amt als britische Premierministerin, weltweit drohen Rezessionen, einige erwarten gar eine Schuldenkrise. Das verwundert kaum. Sowohl die private als auch die staatliche Verschuldung haben in den letzten Jahren ein beachtliches Niveau erreicht. Die Welt müsste fast drei Jahre arbeiten, um die globalen Schulden zurückzuzahlen. Angesichts dieses Schuldenbergs, so sagen viele, können wir uns höhere Zinsen gar nicht leisten.

«Die vielen staatl. Wohltaten bezahlt nicht der Weihnachtsmann.»

Das Wirtschaftswachstum enttäuscht

Aber gibt es nicht auch die Möglichkeit, aus den Schulden heraus zu wachsen? Schliesslich gibt man die Verschuldung üblicherweise in Prozent des Bruttoinlandsprodukts (BIP) an. Theoretisch ist das eine Option, doch ebenjenes BIP wächst kaum noch. Für die Jahre 2023 und 2024 wird eine deutliche Verlangsamung erwartet. An eine Rückkehr zu dem Pfad vor der Coronapandemie ist weltweit nicht zu denken. Wir sind permanent ärmer. Und der Ausblick in die mittel- und längerfristige Zukunft ist in weiten Teilen der Welt ebenso wenig erbaulich. Da hilft auch kein Konjunkturpaket. Fiskal- und Geldpolitik können eben doch nur die Nachfrage nach Gütern und Dienstleistungen erhöhen. Wie die hohe Inflation allerdings unschwer erkennen lässt, mangelt es am Angebot. Nicht umsonst gibt es in der Volkswirtschaftslehre neben der Nachfrage- auch die Angebotsperspektive.

Woran hapert es auf der Angebotsseite? Die Lieferkettenprobleme sind temporärer Natur, ebenso wie einige Verwerfungen durch geändertes Konsumverhalten. Schwerer wiegen die strukturellen Probleme – und davon hat es reichlich.

Wer sich umschaute, erkennt sehr schnell, wie viele Produkte unseres Lebens aus anderen Ländern stammen. Die Textilien aus Südasiens, die Elektronikgeräte aus China und der Kaffee aus Brasilien. Der globale Handel ermöglicht es Ländern und Personen, sich auf die Herstellung weniger Güter zu spezialisieren – und alles andere von anderen zu kaufen. Die heute viel diskutierte De-Globalisierung untergräbt diese Wohlstandsgewinne. Infolge erodierender internationaler Institutionen und wachsender geopolitischer Rivalitäten wird ein wesentlicher Treiber des Wohlstands geschwächt. Das Thema wird zudem grossgeredet, ohne dass die Daten die These unterstützen – geschweige denn, es eine überzeugende theoretische Basis dafür gäbe.

Nicht nur die De-Globalisierung droht uns ärmer zu machen. Auch die demografische Entwicklung wird uns in den kommenden Jahren vor erhebliche Probleme stellen. In zahlreichen Ländern schrumpft bereits die Arbeitsbevölkerung – und jährlich werden es mehr Länder sein. Deutschland wird beispielsweise jede zehnte Person im erwerbsfähigen Alter verlieren – und das innert zehn Jahren. Und dieser Prozess beginnt genau jetzt, wie die nachfolgende Graphik zeigt. **Brace for impact. [Abb. 1 + 2]** Nimmt man die USA, China, Japan und Deutschland zusammen,

«In zahlreichen Ländern schrumpft bereits die Arbeitsbevölkerung – und jährlich werden es mehr Länder sein. Deutschland wird beispielsweise jede zehnte Person im erwerbsfähigen Alter verlieren – und das innert zehn Jahren»

Bevölkerung 20-64 Jahre (2020 = 100)

Abb. 1

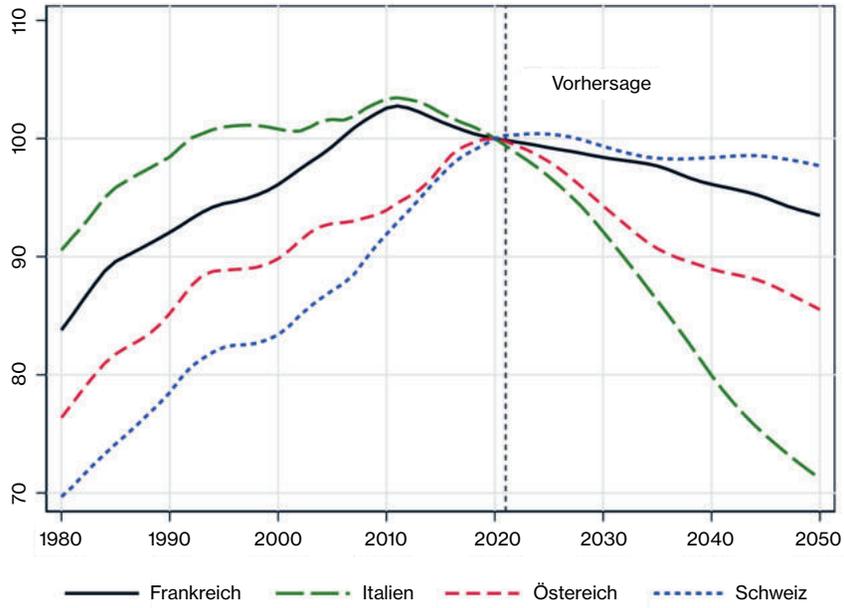
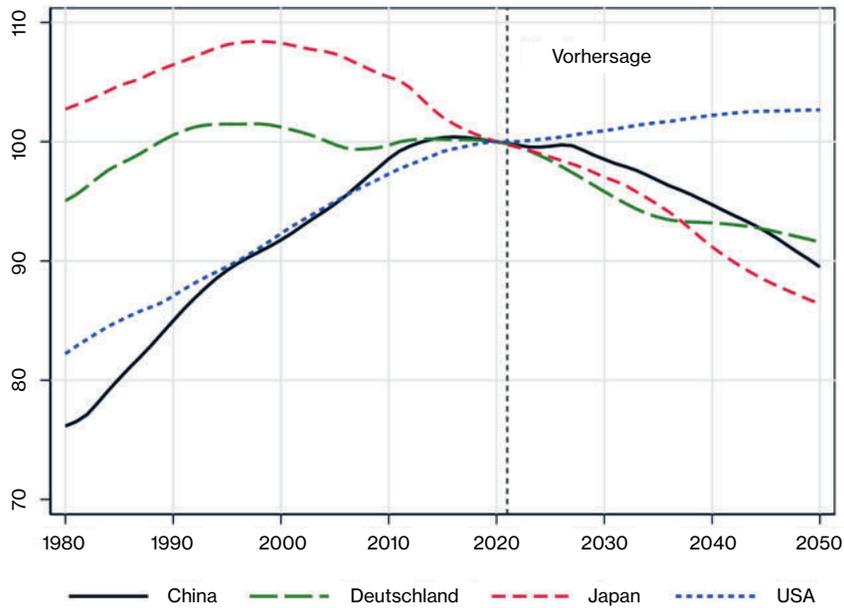


Abb. 2



«Die Herausforderungen sind real und sie sind gross. Man darf dennoch zuversichtlich sein: die Menschheit hat in der Vergangenheit wiederholt grosse Krisen gemeistert.»

so betrachtet man bereits rund 50 Prozent der aktuellen Weltwirtschaft. Mit Ausnahme der USA werden alle diese Länder eine schrumpfende Arbeitsbevölkerung haben.

Wenn ein Land mit weniger Arbeitskräften mehr produzieren möchte, so müssen die verbleibenden Personen produktiver werden. Volkswirte sprechen in diesem Zusammenhang vom Produktivitätswachstum. Doch auch hier schaut es schlecht aus, wie die nachfolgende Graphik veranschaulicht. Da nützt es wenig, dass immer mehr Menschen einen Hochschulabschluss haben. Fähigkeiten und Bildungsabschlüsse sind nicht unbedingt dasselbe.

Es wird somit schwer, künftig mehr zu produzieren als heute. Nun kann man dies auch positiv sehen, denn der Klimawandel gilt vielen als grösste Herausforderung unserer Zeit. Wenn es nicht gelingt, umweltfreundlicher zu produzieren, sollten wir weniger produzieren. Letzteres bedeutet jedoch, dass wir ärmer werden. Das kann nicht das Ziel sein. Wie steht es also um die Energiewende? Erneuerbare Energien tragen aktuell keine zehn Prozent zur weltweiten Energieversorgung bei. Mehr sind es auch nicht in den vermeintlichen Vorreitern aus Europa. Da sich nur Wind und Solar hochskalieren lassen, ist es schier aussichtslos, den Energiebedarf in naher Zukunft ohne fossile Ressourcen zu befriedigen. Das Pariser Klimaziel wird verfehlt. Brace for impact. **[Abb. 3 + 4]**

Dem Sturm trotzen

Wer den Artikel bis hierhin gelesen hat, wird zunehmend besorgt sein. Tatsächlich, es schaut nicht gut aus. Die Herausforderungen sind real und sie sind gross. Man darf dennoch zuversichtlich sein: die Menschheit hat in der Vergangenheit wiederholt grosse Krisen gemeistert. Praktisch jedes Land hatte in seiner Geschichte enorme Wirtschaftseinbrüche. Der renommierte Wirtschaftshistoriker Harold James sagt sogar, Traumata können der Nährboden für neue und bessere Formen der Zusammenarbeit liefern. Deutschland lag 1945 in Trümmern, war moralisch und finanziell bankrott. Kluge Politik, harte Arbeit und internationale Kooperation ebneten dann den Weg zu einem unerwartet raschem Aufstieg. Solche Erfolgsgeschichten gibt es weltweit. Singapur beispielsweise war noch im Jahr 1970 bitterarm. Heute ist es eines der reichsten und sichersten Länder der Welt. Die Lage ist somit schwierig, aber nicht hoffnungslos. Gehen wir es an.

Abb. 3

BIP pro Beschäftigtem (2015 = 100)

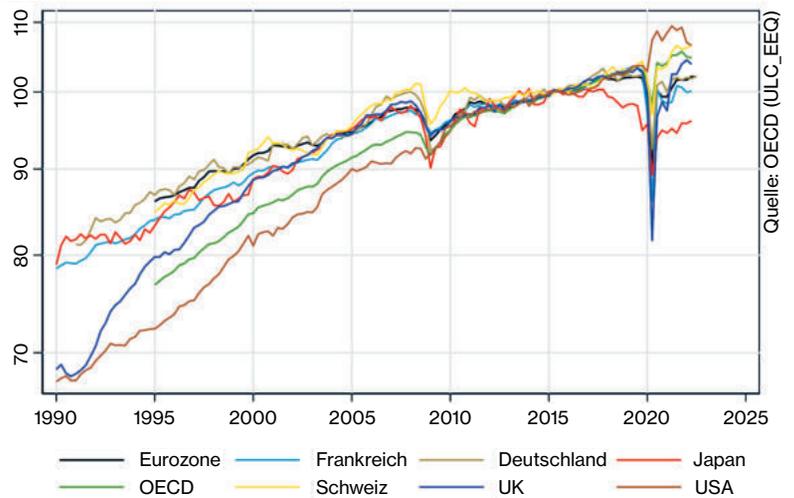
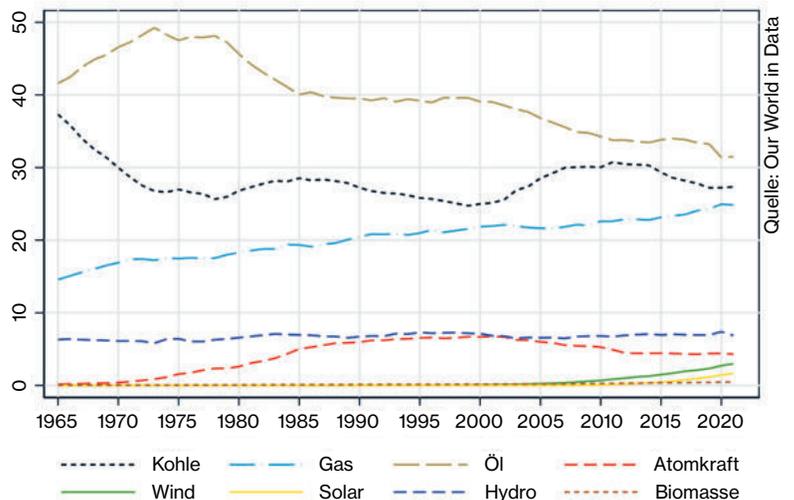


Abb. 4

Anteil globaler Energie (in %)





Dr. Steffan Legge ist Head of Tax & Trade Policy am IFF Institut der Universität St.Gallen (HSG). Als Dozent für Volkswirtschaftslehre und Business Economics unterrichtet er seit Jahren in einer Vielzahl von Programmen – vom Assessmentjahr bis zum Executive MBA. Nach ausgedehnten Forschungsaufenthalten in Princeton, UC Berkeley und UC San Diego promovierte er 2016 mit höchster Auszeichnung in St.Gallen. Seine Forschung konzentriert sich hauptsächlich auf den internationalen Handel und die Makroökonomie. Er hat Forschungspapiere in führenden Fachzeitschriften publiziert und wurde mehrfach ausgezeichnet. Er analysiert regelmässig aktuelle Entwicklungen für internationale Medien. Neben seiner Tätigkeit an der Universität St.Gallen ist er auch als Global Future Council Fellow des World Economic Forum tätig.



Filippo Grandi im Interview

How can we help refugees affected by crises around the world?

Disclaimer
Um eine bestmögliche Qualität zu bewahren
wurde das Interview nicht übersetzt.

Throughout your career, you have been working on a number of missions taking place in a range of different continents, meeting people in really desperate situations. Which of the missions has been most impactful for you personally?

I will mention two experiences that have been very important for me. My first mission overseas was when I served as a volunteer for an NGO in Thailand. This was in the eighties and I served there for about one and a half years. Initially I was posted very near the border with Cambodia. It was the time of the Cold War when Europe and many other parts of the world were divided. The Vietnamese army which had ties to the Soviet Union controlled Cambodia. I was a young volunteer, in my mid-twenties, working in this humanitarian situation. There were many Cambodian refugees I met while I was there, but I found that the underlying highly politicized situation really showed me the importance of humanitarian work to save lives and help people. It proved to me how important it was to always be aware of the politics behind conflicts that generate humanitarian problems. I could tell you many stories, but that was my first experience. My second experience was when I spent four years in Afghanistan between 2001 and 2005. In 2001 the previous Taliban government regime was defeated in a military war and left Afghanistan. UNHCR had dealt with Afghan refugees fleeing the situation in Afghanistan for many years. However, in the early years after the Taliban's departure, elections were held and Afghanistan appeared to be set in a new direction, meaning millions of Afghan refugees returned. That was a fantastic experience because I have served so many years in emergency situations and in this situation, we did the opposite to what we usually do – helping people come back to their homeland. It was almost seen as an emergency because thousands of people were returning to Afghanistan every day. We had to help all these people rebuild their lives, so I spent four fantastic years in a really difficult but completely different situation. Unfortunately, it was a situation that was not sustained, but for me it was an important experience.

Very interesting. You said that you find it important to look at the political background of crises. We have an ongoing refugee crisis in Europe, with huge political consequences. How do you assess the current situation of reduced reception capabilities for refugees in Europe? Could the previous measures that were put in place to restrict refugees be reversed due to demographic change and the shortage of skilled workers in Europe?

Since 2015, there has been a big influx of refugees coming into Europe. We have observed many politicians utilizing the arrival of refugees and migrants for political purposes. They have understood that if they say these people are dangerous who threaten security, values and jobs, then some of the public will agree and these politicians will get more votes. It's as simple as that. Refugees do not come here to threaten values. They actually escape from danger and from risks. Of course, there are also many people who are not refugees and have to follow specific procedures to enter a country. What happened with Ukraine was very interesting, I think that the political rhetoric around these refugees changed as a re-

sult of the war. I think public opinion could see clearly what was happening in Ukraine. There was a moment this year in which all Europeans understood the bombs, destruction and violence the refugees have to put up with. The reason why many Ukrainians have come to Europe is because there is a lot of sympathy for them. It was more difficult for European countries to reject these refugees due to these circumstances; all politicians knew they have to take in these people. What we are now saying to the European governments and institutions is that we should draw some lessons from the good acceptance of Ukrainian refugees in Europe.

A few days after the Russian invasion, Europe announced that all refugees from Ukraine are welcome, they declared something called temporary protection which is a special status that allows refugees to stay wherever they want in the Schengen area and to have access to services and work. This is a very good model of reception that actually makes it possible for Europe to take in millions of Ukrainians. I understand you cannot apply the same criteria to every other crisis in which refugees are involved, each influx of people is different and maybe more problematic for certain groups making it more difficult to get acceptance and integration of the refugees into society. However, this should not discourage us from trying to accept them anyway. The lessons we have learned in Europe through the acceptance of Ukrainians have been very useful and I'm glad that many governments such as the German government, which I have visited recently, agrees with this view. Mind you, Germany took in one million Ukrainians. They also took a lot of Syrian refugees in the previous big crisis, but Germany is very organized, with a good system of reception, which allows it to offer opportunities. It should be a good model, which should be implemented in other European countries as well.

On your website it is stated that the UNHCR has a funding gap of \$700 million. If that gap cannot be closed what factors would have to be considered when prioritizing projects and crises?

It is very interesting to analyze this funding gap because overall we have received quite a lot of funding this year since the emergency in Ukraine has attracted funds. While we did receive good funding, the funding has often been earmarked. Earmarked means that a country gives the UNHCR \$1 million for example, but tells us that \$500,000 of this amount must be used for Ukrainian refugees and \$500,000 for something else. We are always telling donors, not to earmark. We need to be trusted to decide where to use the money. With Ukraine, there was a lot of earmarking meaning that operations for Ukrainian refugees or displaced people inside Ukraine, Moldova and Poland, were well funded. However, in many other parts of the world where there was no earmarking, the funding declined. That has been a big problem.

The funding gap of \$700 million in the business world is not much, but for us, it's more than 10% of our income. We have managed to fix maybe half of that deficit through new contributions from donors who have responded to our appeal but we are still short of money in some operations. What do we do in this scenario? We are forced to cut assistance where there is less earmarking, which is unfortunately often in regions like the Middle East, Africa or in Asia.

Kenya on October 24, 2022

High Commissioner visits Somali arrivals at
Dagahaley refugee camp



Tanzania on August 25, 2022

High Commissioner visits refugees at Nyarugusu camp in Kigoma



«I would say in general, if you are rich, you have a greater responsibility for the world because you have more resources which can be used to have an impact and help other people who are poorer and more vulnerable.»

I am telling the governments that they are not giving enough money. Governments should not be surprised to have refugees knocking on their doors – if we decrease the assistance that we give them, refugees will make their way to richer countries. Financing of aid operations is at a very critical juncture today. With COVID and the situation in Ukraine we realize that rich donor countries have had to increase their public spending, which has been primarily domestic. It means that there is not enough funding for everything and unfortunately the first thing that gets cut is foreign assistance. This is because people benefiting from foreign assistance do not vote in the elections in donor countries. They have no voice to plead for the budget not to be cut. We are their voice. We try to tell donor countries not to cut aid budgets, we are sometimes successful and sometimes not.

The difficulties in funding must also mean that the role of private organizations is becoming more important for the UNHCR?

It is in so many ways. It is important to think about who is there to help first in a refugee emergency? The citizens. Take one country that was heavily affected by the crisis in Ukraine, Moldova. Moldova is a small country in Europe which is quite poor and outside the European Union meaning it is very exposed to instability. Yet, many Ukrainians went to Moldova since it is bordering Ukraine. I was listening to the foreign minister of Moldova speaking at a conference the other day. He was saying, that the country received a lot of help to cope with the refugees, but the first people who helped was civil society, the Moldovan people. This observation occurs time and again all over the world. Secondly, the work we do with private organizations, NGOs is very important. They are very often our closest partner. We work with both local NGOs and international NGOs. Then we have the private sector, which is a very big financial supporter. We have contributions of almost six billion dollars given to UNHCR and over one billion dollars, roughly 20% of contributions, are private sources which includes companies and foundations. However, companies are increasingly telling us that they don't want to solely donate money. They want to partner in many ways. I was in Silicon Valley recently which was fantastic. I went to Google and Uber for example which are partner companies of the UNHCR. Uber gave us free rides on Uber cars for our staff in Poland and helped us with transporting goods in Ukraine. This is just one example of many, Google is also putting so much technology at our disposal. These are important contributions from the private sector.

If we stay with the topic of the Ukraine crisis. Now that winter is approaching and a lot of infrastructure in Ukraine is destroyed, do you think Ukrainian people are sufficiently prepared for harsh winter ahead? Do you think that the winter may be another push factor that is encouraging people to get out of Ukraine?

This is a very important question. We have been planning for winter in Ukraine with other humanitarian organizations and the Ukrainian government for many months now. The UNHCR was well prepared to provide money. A lot of aid these days is through cash meaning you give people cash to buy stuff they need. We distributed blankets and heating material and crucially helped the government fix buildings as well. They have a lot of empty public buildings in Ukraine where displaced and homeless people could go if their house may be destroyed. The problem is that in the last month or so, there have been appalling air-strikes on civilian infrastructure, especially energy infrastructure. For this reason, the Ukrainian government has requested around 25,000 generators because most of the people are disconnected from the grid. However, this number is impossible to reach, I fear we cannot keep up with needs if indiscriminate military attacks continue, which by the way is against the rules of war because it disproportionately affects civilians. The situation is very worrying because if the level of destruction goes faster than the level of relief, we risk seeing more people being displaced both in and outside Ukraine. We are preparing for all possible situations, hopefully the level of relief will remain sufficient but we need to be ready, which is why we still need a lot of help. I said a lot of help has already come to Ukraine, but luckily this is the case because it is an enormous operation and needs continue.

On the theme of climate, current trends in global warming determine the issue will be a huge push factor for refugees in the future. What are your demands to politicians in order to take care of these future refugee flows?

I think the demands are the same as all my colleagues in the UN. Please reduce emissions and make sure that there is enough money for poorer countries to offset the negative impact of climate change.

I am sure you followed the situation in Pakistan where there have been huge floods. One third of the country was under water in September. These disasters are so costly in terms of human lives, displacement, refugees, poverty and destruction. Unfortunately, they hit the countries that are the least guilty in terms of release of carbon emissions. The rich countries which are primarily responsible for the release of emissions do not bear the consequences of climate change to the same extent. They are also hit, as demonstrated by the drought we have seen in Europe and the fires we seen in California. This situation is often called climate justice. I think it's very important for politicians to put greater focus on this topic. There has been a little bit of this focus at the COP 27, but not enough in the right direction. From the perspective of the UNHCR, climate change causes displacement in many ways. You read a lot about it in the news where there are often figures stating that there will be a given number of millions of climate refugees. It does not really work like that; it is not so automatic. Climate displaces people in so many ways. If you lived in a low-lying country near the sea, you

may be displaced by the rising sea levels. If you are on a small island, for example in an area prone to hurricanes, you may be displaced because of a natural disaster. However, climate is also a key driver of conflict, especially in Africa we see it a lot. In poor communities, resources such as water get scarcer because of climate change and communities start to fight, which generates refugees.

It is important to note that refugees themselves can have an impact on the environment. If you go to Bangladesh, one million refugees from Myanmar have cut down forests when they arrived because they needed the wood to cook and for heating. This is another relationship between refugees and climate which is very complicated to manage. All these situations mentioned need attention and resources.

Very interesting. Taking your answer into consideration, do you think that Western countries that historically emitted a lot of greenhouse gases have a much greater responsibility for climate change than they admitting to at the moment?

I think so, it is very obvious. I would say in general, if you are rich, you have a greater responsibility for the world because you have more resources which can be used to have an impact and help other people who are poorer and more vulnerable. Nobody can oblige anybody to be generous or to be a philanthropist but I think it is important to remind the people with available resources that they have responsibilities. This is an important job of the UNHCR. Raising awareness amongst young people is also especially important.

People in Western countries wanting to help refugees often don't know how to have the biggest positive impact in crisis situations. What is the one thing we could do to have the greatest positive impact on crises occurring in the world?

There are many things to do, but if I have to pick one which can apply to anybody is to be informed and to inform the people around you. The worst thing that is happening in the refugee sphere and has also been seen during COVID as well is ignorance. Sometimes ignorance is manipulated for example through fake news in order to get public opinion against something. I think you students have a responsibility to be informed correctly and scientifically on topics such as migratory movement, refugees, conflict, climate and world crisis, it is your responsibility to be actors of good information. You know, this is very important because good information, especially in my area can predisposes public opinion in a good way, through solidarity for example, which can make coming up with solutions for refugees far easier. However, information is very often manipulated in a bad way by politicians which can generate the exact opposite response, especially when information is based on fake news or wrong data. The foundation of knowledge is to know the truth and learn about the truth. As students it is most often the case that you are exposed to truth, which gives you a very important role to play. There are many other things you can also do to help. Volunteering, getting to know refugees in your community, working for the UN, but that is usually more personal. I think the obligation to be well-informed does not only apply to the topic of refugees. It

can be climate, social justice, equality, gender and all other important topics of our time.

To conclude, it is not only about acquiring knowledge, which is easily done through your studies. It is also about your civic duty. The main civic duty for those fortunate enough to live in democracies is voting. I am not going to tell people who they should vote for. I am neutral and I am not a party person. However, I can say to all young people, vote for people who have concerns for these global causes and that don't only concentrate on the immediate short term domestic concerns. People that are concerned about climate, forced migration, global poverty and hunger are the people that need to represent all of us. If they are representing us, then we have a chance that these global issues will be addressed.

«I think you students have a responsibility to be informed correctly and scientifically on topics such as migratory movement, refugees, conflict, climate and world crisis, it is your responsibility to be actors of good information.»



Filippo Grandi started off his career at the UNHCR office more than 30 years ago, after growing up and completing his studies in Milan and Rome. At the start he was serving in countries effected by the Gulf war, as well as emergency operations including situations in Yemen, Afghanistan and Ghana, just to name a few. He then stepped into the position as the Field Coordinator at the UNHCR and specifically focused on operations in the Republic of Congo. From 2001 to 2004, Grandi served as the Chief of Mission for the UNHCR and took on key roles in the United Nations Assistance Mission in Afghanistan (UNAMA) and the United Nations Relief and Works Agency for Palestinian refugees (UNRWA). Grandi was appointed to take on the office as the High Commissioner for refugees in 2015, and since then has been re-elected by the UN General Assembly. He has also been active as a member of the Global Future council at the World Economic Forum and obtains an honorary doctorate from the University of Coventry.

Alexander Rodnyansky im Interview:

Über den Krieg gegen Russland und
den Wiederaufbau der Ukraine



Foto: Alex Fedorenko/ Unsplash

Herr Rodnyansky, Sie befinden sich momentan in Kiew. Bei der Vorbereitung unsers Interviews mussten wir auf temporäre Abschaltungen der Stromversorgung Rücksicht nehmen. Wie gestaltet sich momentan Ihr persönlicher Alltag?

Das Leben in Kiew momentan ist mühsam. Seitdem der Krieg begonnen hat, ist Kiew deutlich leerer geworden. Generell haben wir, wie Sie es schon angesprochen haben, leider kaum Strom. Der Strom wird immer wieder abgeschaltet. Diese Abschaltungen sind zufällig. Entsprechend schwer ist es, seinen Tag zu planen. Man muss bei banalen Dingen, wie dem Starten der Waschmaschine oder dem Laden des Handys eben opportun sein. Heute (16.12.2022) gab es zum Beispiel wieder einen neuen Angriff auf unsere Wasserversorgung. Schon in den vergangenen Tagen hatte ich teilweise kein Wasser. Das ist eine neue Stufe der Eskalation und Unbequemlichkeit, da eine schwer beschädigte Wasserversorgung viele Lebensbereiche beeinträchtigt. Viele Menschen stellen ihre Wasserversorgung mit Kanistern sicher. Manche sehen sich sogar dazu gezwungen, Wasser aus Pfützen zu nehmen, wenn ihre Vorräte ausgehen. Auch das Mobilfunknetz setzt teilweise aus. Manchmal bleibt einem bei Dunkelheit nichts anderes übrig, als etwas am Handy herumzuspielen. Ein Buch lesen kann man im Dunkeln ja auch nicht ohne Strom.

Ich möchte aber auch sagen, dass es in Kiew nach wie vor Facetten der Normalität gibt. Bei ausreichender Strom- und Wasserversorgung sind Restaurants weiterhin geöffnet. In meiner Freizeit versuche ich, ins Fitnessstudio zu gehen oder anderweitig Sport zu machen. Man trifft auf den Strassen viel weniger Menschen an, aber es gibt sie noch. Was man hingegen umso häufiger antrifft, sind Journalisten und Militärs. Die Ukraine hat sich zu einem Hub für Journalisten entwickelt. Hier in Kiew machen Journalisten aus der ganzen Welt gerade Karriere. Für Militärs ist unser Land momentan ein sehr interessanter Ort. Viele NATO-Generäle kommen zu uns und wollen von den Erfahrungen unserer Armee lernen. Insbesondere die USA nehmen die Kriegsgeschehnisse mit grossem Interesse zur Kenntnis und versuchen so gut es nur geht, Erkenntnisse für die eigene Militärtaktik zu erlangen. Einen derartigen Krieg zweier grosser konventioneller Mächte gab es seit dem Zweiten Weltkrieg nicht mehr, insbesondere nicht mit hochmodernen Waffensystemen, wie sie momentan zum Einsatz kommen.

Ein derartiges Feldexperiment in Form eines solch grossen konventionellen Kriegs zwischen zwei Mächten mit modernen Waffensystemen, gab es seit dem Zweiten Weltkrieg nicht mehr, auch nicht mit amerikanischer Beteiligung. Entsprechend spannend sind die Geschehnisse für das U.S. Militär. Die Amerikaner besuchen beispielsweise sehr häufig unsere Militärbasis in Yavoriv.

Sie sind schon seit ein paar Jahren Berater von Präsident Selenskyj. Was muss man sich aktuell unter Ihrer Arbeit vorstellen?

Vor der Invasion war ich für makroökonomische Themen wie Geldpolitik, Finanzpolitik oder Finanzmarktregulierung zuständig. Mir oblag auch die Kommunikation mit der ukrainischen Zentralbank. Ausserdem trug ich zur Gestaltung von Reformprozessen, wie Arbeitsmarktreformen, bei. Das ist weiterhin eine Aufgabe, die mich beschäftigt, obgleich sie aktuell weniger Priorität

geniesst. Ich habe auch seit 2021 einen Posten im Aufsichtsrat der grössten Bank der Ukraine (gemessen an der Anzahl unserer Filialen). Dieses Mandat ist ebenfalls sehr anspruchsvoll, da ich als Aufsichtsratsmitglied per Gesetz für einen grossen Teil des operativen Geschäfts unmittelbar verantwortlich bin.

Seit der Invasion sind noch viele weitere Aufgaben hinzugekommen, die absolute Priorität geniessen. Ein Beispiel wäre die Sanktionspolitik. Ich bin Mitglied einer internationalen Sanktionsgruppe, die die Wirkung gegenwärtiger Sanktionen genau beobachtet und analysiert. Wir schauen wo Sanktionen tatsächlich wirken und wo es Nachholbedarf gibt. Daraufhin formulieren wir Empfehlungen für die weitere Verbesserung der Sanktionen. Ein weiterer Teil meiner Arbeit stellt momentan die Planung des Wiederaufbaus der Ukraine dar. Hier will der Präsident, dass ich eine zentrale Rolle spiele. Bei der zurückliegenden Wiederaufbaukonferenz für die Ukraine in Berlin war ich der Koordinator von ukrainischer Seite. Das Thema Wiederaufbau wird mich aber vor allem zukünftig noch stärker beschäftigen. Im Moment geht es eher darum, sich konzeptionell darüber Gedanken zu machen, wie der Wiederaufbau aussehen soll und welche Institutionen wir hierfür schaffen müssen.

Als Berater im Präsidialamt kommen auch einige operative Aufgaben dazu. Momentan empfangen wir sehr viele, meist internationale Delegationen in verschiedenartigen Besetzungen. Ich bin für manche dieser Delegationen zuständig und koordine ihren Besuch und die Dialogformate. Aber es gibt noch viele weitere aktuelle Fragen, an denen ich arbeite.

Sie hatten gesagt, dass Sie Teil einer Sanktionstaskforce sind. Wie schätzen Sie die Wirkung der aktuellen Sanktionen ein und welche weiteren Sanktionen braucht es in Ihren Augen, um noch härter gegen Russland vorzugehen?

Das Beispiel der russischen Orlan-10 Drohne zeigt sehr gut, wo es momentan noch Nachholbedarf gibt. Jüngste Reportagen zeigen, dass ein Grossteil der Bauteile der Drohne weiterhin aus westlicher Produktion stammen. Russland schafft es also nach wie vor, über Mittelsmänner und Zwischenhändler in Drittstaaten westliche Sanktionen zu umgehen. Entsprechend sind Sekundärsanktionen, also Strafmassnahmen gegen beteiligte Staaten und Unternehmen, die dabei helfen, die bestehenden Sanktionen zu umgehen, nötig. Dabei reden wir über Staaten wie China oder Indien. Derartige Massnahmen wären momentan wirklich notwendig, um das Sanktionsregime wasserdicht zu machen. Was helfen verabschiedete Sanktionen, wenn sie nicht wirklich greifen?

Des Weiteren ist die Ausweitung von sektoralen Sanktionen auf weite Finanz- und Energieunternehmen ein wichtiges Thema. Manche Unternehmen dieser beiden Branchen mit Verstrickungen nach Russland werden von den Sanktionen noch gar nicht erfasst. Und schliesslich muss auch die Sanktionierung von Individuen ausgeweitet werden. Bis jetzt sind 1000 Individuen sanktioniert. Das ist ein Tropfen auf den heissen Stein der korrupten und kriminellen russischen Elite. Wir führen in einem Portal der National Agency on Corruption Prevention (NACP) eine Liste mit Leuten, die in unseren Augen sanktioniert gehören. Diese Liste kann eingesehen werden. Dort legen wir zu jedem Fall sehr akribisch dar, was die Begründung für unseren Vorschlag ist. Wenn man uns wegen Befangenheit in dieser Sache nicht vertraut, lohnt sich auch ein Blick die Sanktionslisten, die von dem

«Das Leben der russischen Oligarchen, die mitverantwortlich für das sind, was momentan geschieht, sich aber nach wie vor als Opfer der Geschehnisse stilisieren, hat sich kaum verändert. Es ist nur ein bisschen unbequemer geworden, weil es keine Direktflüge zwischen Moskau und Paris mehr gibt.»

Team um den russischen Oppositionspolitiker Alexej Nawalny geführt werden. Zwischen den 6000 Namen auf diesen Listen und unseren Auflistungen gibt es eine hohe Überschneidung. Bei diesen Namen könnte man ansetzen, zumal diese ganzen Namen immer noch nicht richtig von den allgemeinen Sanktionen getroffen werden. Das Leben der russischen Oligarchen, die mitverantwortlich für das sind, was momentan geschieht, sich aber nach wie vor als Opfer der Geschehnisse stilisieren, hat sich kaum verändert. Es ist nur ein bisschen unbequemer geworden, weil es keine Direktflüge zwischen Moskau und Paris mehr gibt. Die Oligarchen müssen jetzt über die Türkei fliegen. Viel mehr ist nicht passiert und das darf so nicht bleiben. Erst jüngst wurde ein einziger Oligarch sanktioniert. In dieser geringen Grössenordnung sind Sanktionen nicht wirksam. Dass breit angelegte Sanktionen wirken, zeigt das Beispiel der Sanktionen gegen das Atomprogramm im Iran, welche nicht nur vom Westen, sondern auch von Staaten wie China und Russland getragen wurden. Auf diesen Druck von allen Seiten hin folgte auch die Bereitschaft des Irans, über das Atomprogramm zu verhandeln. Von einer solchen Situation sind wir im Krieg mit Russland noch weit entfernt. Indien beispielsweise trägt keinerlei Sanktionen mit. China hilft Russland, an alle möglichen Produkte zu kommen. Die Türkei spielt dieses Spiel ebenfalls mit und exportiert viele wichtige Produkte nach Russland und umgeht damit die Sanktionen. Darüber freuen sich die russischen Machthaber natürlich. Das alles muss sich aber schleunigst ändern.

Sehr interessant. Wenn wir gerade beim Thema Sanktionen bleiben. Die Schweiz trägt die Sanktionen der EU in Teilen mit. Gleichzeitig dient die Schweiz nach wie vor als Unterschlupf für russische Oligarchen und russisches Geld. Spielt die Schweiz in Ihren Augen ein falsches Spiel?

Das ist eine interessante Frage. Vorweg, die Schweiz steht natürlich im Allgemeinen sehr eng an der Seite der Ukraine. Für die Unterstützung der neutralen Schweiz gegenüber der Ukraine sind wir auch sehr dankbar. Dennoch gibt es Schätzungen

der Schweizerischen Bankiervereinigung, nach welchen in der Schweiz zwischen 150 und 200 Milliarden U.S. Dollar an russischem Geld gebunkert sind. Das ist viel Geld. Insofern kommt der Schweiz in meinen Augen eine besondere Rolle zu, wenn es um Sanktionen geht, die Individuen zum Ziel haben. Es gibt kaum ein Land ausser England, dass in dieser Hinsicht ein derart grosses Potenzial bietet, wie die Schweiz. Wenn man dieses Geld im Rahmen der Sanktionen konfiszieren könnte, könnte dies auch ein finanzieller Eckpfeiler des ukrainischen Wiederaufbaus sein. Wir würden begrüßen, wenn die Schweiz in dieser Hinsicht mehr Initiative zeigen würde.

Wir hatten das Thema Wiederaufbau nun schon mehrmals angeschnitten. Schätzungen veranschlagen die Kosten des Wiederaufbaus auf 750 Milliarden U.S. Dollar. Wie soll der Wiederaufbau der Ukraine finanziert werden?

Momentan gibt es viele Schätzungen zu diesem Thema. Generell hängt die Höhe der Schätzungen immer stark davon ab, was genau mit dem Wiederaufbau gemeint ist. Die 750 Milliarden U.S. Dollar, die Sie genannt haben, stammen noch von der Ukraine Recovery Conference in Lugano im Sommer 2022. Damals stellte man sich die Frage, was es wohl kosten würde die ganze Ukraine, also auch Regionen, die nicht unmittelbar vom Krieg betroffen wurden, wie z.B. im Westen des Landes im Oblast Sankarapatska, welcher von keiner einzigen Rakete getroffen wurde, von Grund auf wiederaufzubauen und zu modernisieren. Dann kommt man auf diese gewaltige Summe von 750 Milliarden U.S. Dollar. Wenn man diese Berechnungen nach den Raketenangriffen der letzten Monate heute wiederholen würde, dann wäre die Rechnung noch grösser. Andere Kalkulationen, beispielsweise von der Weltbank, die nur die angegriffenen Gebiete berücksichtigt und ausschliesslich mit dem Wiederaufbau der zerstörten Infrastruktur rechnen, liegen nur bei der Hälfte des genannten Betrags. Allerdings wurde diese Berechnung ebenfalls vor dem massiven Beschuss unserer Infrastruktur angestellt. Allgemein ist es keinesfalls so, dass die angesprochene Summe in dieser Höhe dann auf irgendeinem Konto zu einem bestimmten Stichtag vorzufinden sein muss. Viel wichtiger ist es, genügend Geld zu haben, um der Ukraine einen Anschub in Richtung einer positiven wirtschaftlichen Entwicklung zu geben. Die Behebung der gegenwärtigen Schäden wird Monate, wenn nicht sogar Jahre in Anspruch nehmen. Entsprechend werden die angesprochenen Summen auch über Monate und Jahre hinweg benötigt, nicht zu einem bestimmten Stichtag. Das Geld muss auch nicht komplett von externen Geldgebern kommen. Wir wollen den grössten Teil der Summe selbst durch unser eigenes Wirtschaftswachstum stemmen. Dennoch brauchen wir, wie gesagt, genügend Hilfen, um dieses Wachstum anzukurbeln. Wir müssen verhindern, dass die Ukraine in eine Armutsfalle abrutscht. Schon vor dem Krieg war die Ukraine kein besonders reiches Land. Wir dürfen aber nicht noch tiefer abrutschen. Ich glaube auch, dass wir das schaffen können.

Welche Rolle wird hierbei der Finanzsektor, insbesondere auch die Zentralbank der Ukraine, spielen?

Die Zentralbank hat grundsätzlich die Funktion, Geldpolitik, Finanzmarktpolitik und makroprudenzielle Politik zu betreiben. In unserem Fall bedeutet das dann konkret, dass die Zentralbank hauptsächlich auf den Bankensektor aufpassen muss und zu sehen muss, dass dort ein begleitender Entwicklungsprozess in Gang kommt. Das bedeutet auch, dass viele Banken privatisiert werden müssen. Wir hatten bereits vor der Invasion einen sehr grossen Anteil an Staatsbanken. Das wurde jetzt noch mehr, da Banken, die unter russischem Einfluss standen nun verstaatlicht wurden. Das ist per se während des Krieges nicht unbedingt dramatisch, stellt aber langfristig für die Reformprozesse eine Herausforderung dar. Zudem befinden sich sowohl im Krieg, als auch zu Friedenszei-

ten makroökonomische Fragestellungen ebenfalls im Zuständigkeitsbereich der Zentralbank. Hierbei geht es um Themen wie Inflation oder die Koordinierung der Schuldenanhäufung zusammen mit dem Finanzministerium. Auch jetzt während des Krieges ist die Koordination der Schuldenanhäufung ein grosses Thema. Wir finanzieren momentan fast die Hälfte unserer Staatsschulden mit der Neuemission von Geld. Wir drucken einfach Geld, mit dem wir den Krieg finanzieren. Und genau das geht ohne die Zentralbank nicht. Was den Wiederaufbau anbelangt, spielt die Zentralbank nicht unbedingt die wichtigste Rolle. In der Phase des Wiederaufbaus muss die Zentralbank schlicht dafür sorgen, dass makroökonomische Stabilität gewährleistet wird. Grösste Priorität geniesst hierbei das Thema Inflation, gefolgt von einem nicht zu grossen Anstieg der Staatsverschuldung und der reibungslosen Koordination mit dem Finanzministerium. Insgesamt müssen wir nach dem Krieg auch die Rolle des Staates senken und stabile und leistungsfähige Kapitalmärkte schaffen. Wir haben momentan sehr stark unterentwickelte Finanzmärkte, die sich weder für Eigenkapitalfinanzierungen noch für Anleiheemissionen öffentlicher und privater Akteure eignen, geschweige denn für Finanzierungen über derivative Finanzinstrumente. Bisher bestand für grosse ukrainische Firmen nur die Möglichkeit, sich an ausländischen Kapitalmärkten zu finanzieren. Die Grundvoraussetzungen für die Entwicklung entsprechender Märkte zu schaffen ist auch eine Aufgabe der Zentralbank.

Nach dem 2. Weltkrieg hat Deutschland im Export von hochwertigen Maschinen und Anlagebauten und dem günstigen Einkauf ausländischer Energierohstoffe ein neues Erfolgsmodell gefunden. Wie soll nach dem Krieg das wirtschaftliche Erfolgsmodell der Ukraine aussehen?

Zunächst einmal muss ich sagen, dass ich kein grosser Befürworter von Staatsinterventionen oder generell der Planung eines wirtschaftlichen Erfolgsmodells bin. Ich glaube, eine erfolgreiche Volkswirtschaft entsteht am besten durch Marktkräfte. Das lässt sich auch an den grossen Erfolgsgeschichten der Moderne erkennen. In den USA hat auch niemand die verschiedenen Industrien und Exportschlager, für die das Land bekannt ist, auf zentraler Ebene geplant. Keiner hat festgelegt, dass Hollywood aufgebaut wird, um Filme zu produzieren oder, dass das Silicon Valley gegründet wird, um High Tech Güter zu exportieren. Die grossen Erfolgsgeschichten sind durch die Privatwirtschaft und den freien Markt zu erklären. Die gleichen Prinzipien gelten auch für die Ukraine.

Wenn wir noch einmal auf die Frage zurückkommen, welche Erfolgsfaktoren die Ukraine auszeichnen, ist zuallererst der landwirtschaftliche Sektor zu nennen. Dies wird sich auch in absehbarer Zeit nicht ändern. Die Ukraine hat sehr fruchtbares Land mit einem grossen Entwicklungspotenzial. Innerhalb der EU ist das aufgrund der Agrarsubventionen immer wieder ein Streitpunkt. Nur ändert das nichts an der Tatsache, dass die Ukraine, mit 74 % der Agrarfläche, sehr viele landwirtschaftliche Güter produziert, von denen die meisten exportiert werden. Der zweite Erfolgsfaktor ist die Industrie. Diese ist leider durch den Krieg aktuell sehr stark beschädigt und zum Teil auch für immer zerstört. Das lässt sich gut am Beispiel von Mariupol veranschaulichen, wo es eine grosse Stahlproduktion gab, bis diese vollumfänglich von den Russen zerstört wurde. Das alles wieder neu aufzubauen, lohnt sich nicht mehr, was jedoch nicht heisst, dass die Ukraine ihr industrielles Potenzial vollkommen verloren hat. In den zentralen Bundesländern der Ukraine werden nach wie vor Stahl und andere industrielle Güter produziert und es herrscht grosses Interesse vonseiten der Investoren für dieses Segment. Zudem bietet die Infrastruktur der Ukraine in Zukunft grosses Potenzial für den Export von grünem Wasserstoff über die bereits existierenden Pipelines. Vor allem Deutschland erhofft sich davon viel und signalisiert uns bereits heute Investitionsbereitschaft. Im Südosten der Ukraine in der Region Saporischschja, die ja gerade leider zum Teil besetzt ist, gibt es

darüber hinaus viel Potenzial für Windkraft. In Europa und in Deutschland hat man nicht so viele Gegenden, die sich derart für die Erzeugung von Windkraft eignen, wie die Region Saporischschja. Der Wind sollte im Idealfall den ganzen Tag, das ganze Jahr lang unabhängig vom Wetter wehen. In Deutschland ist das zum Beispiel nur im Norden des Landes der Fall. Auch politisch gibt es in der Ukraine weniger Komplikationen und interne Kritik für solche Vorhaben. Grundsätzlich muss man bedenken, dass die Ukraine eine sehr gut ausgebildete Bevölkerung hat und viele günstige Arbeitskräfte bietet. In den vergangenen Jahren hat dies zum Wachstum des IT-Sektors und der Entwicklung hochtechnologischer Produkte beigetragen. Die zukünftige Entwicklung dieser komparativen Vorteile und Erfolgsfaktoren muss aber in einem marktwirtschaftlichen Prozess erfolgen. Ich wäre sehr stark dagegen, dass wir einen Generalplan aufstellen, in dem wir wie zu Sowjetzeiten definieren, welche Industrien gefördert werden sollten und welche nicht.

Herr Rodnyansky, Sie haben bereits die wichtige Rolle von den privatwirtschaftlichen Akteuren umfassend dargestellt. Im Rahmen unserer aktuellen Ausgabe haben wir auch mit Filippo Grandi, dem hohen Flüchtlingskommissar der Vereinten Nationen, gesprochen. Dieser hat uns von der steigenden Relevanz privater Akteure in der Flüchtlingshilfe berichtet. Beobachten Sie einen ähnlichen Trend in der Ukraine?

Ja! Ich würde sagen, der Privatsektor und generell individuelle Akteure, die dort auch in dem humanitären Bereich grosse Hilfe leisten, spielen eine grosse Rolle bei der Flüchtlingshilfe. Wir haben eine Plattform für genau diese Zwecke ins Leben gerufen. Sie heisst United24 und ist eine Onlineplattform für die humanitäre und medizinische Unterstützung der Bevölkerung während des Krieges. Dort kann gespendet werden. Jeder, der der Ukraine helfen möchte, sollte sich an diese Plattform wenden, damit die Hilfe auch wirklich ankommt und zielgenau ist. Ohne die Unterstützung privater Akteure und ohne den Wunsch von Individuen, Hilfe zu leisten, würde diese Plattform nicht existieren. Deshalb hoffe ich auch, dass die Hilfe privater Akteure in Zukunft weiter bestehen wird.

«Wir wollen den grössten Teil der Summe für den Wiederaufbau selbst durch unser eigenes Wirtschaftswachstum stemmen. Dennoch brauchen wir, wie gesagt, genügend Hilfen, um dieses Wachstum anzukurbeln.»

«Ich schätze es als sehr wahrscheinlich ein, dass Russland als heutiges Staatsgebilde den Krieg nicht übersteht. Es ist sehr wahrscheinlich, dass gewisse Territorien Russlands abtrünnig werden.»

Blickt man auf den Wiederaufbau Europas nach dem 2. Weltkrieg zurück, war es eine zentrale Errungenschaft, das besiegte Deutschland einerseits politisch, aber auch wirtschaftlich, begonnen mit dem Marshallplan, stark in das westliche System einzubinden. Grund dafür war mitunter die Angst vor der Sowjetunion. Heute sehen sich sowohl Europa als auch Russland zunehmender chinesischer Einflussnahme ausgesetzt. Wie sollte Russland in eine Nachkriegsordnung politisch und wirtschaftlich eingebunden sein? Russland wird ja auch nach dem Krieg nicht einfach von der Landkarte verschwinden.

Das ist eine gute Frage und ein sehr schwieriges Thema. Wir sind langfristig fundamental daran interessiert, dass Russland einen demokratischen Weg der Entwicklung für sich wählt und nicht einen autoritären wie bisher. Die Transition dorthin ist aber sehr schwierig und bis jetzt leider nicht erfolgreich. Deswegen müssen wir die Rahmenbedingungen dafür schaffen, dass sich Russland intern auf diesen Weg begibt. Und leider bin ich hier noch etwas pessimistisch. Ich sehe momentan leider keinerlei Anzeichen dafür, dass in Russland eine Nachfrage seitens Bevölkerung nach diesem Weg besteht.

Der Vergleich mit Deutschland nach dem 2. Weltkrieg ist daher kein guter Vergleich, schliesslich war Deutschland zum damaligen Zeitpunkt besiegt und besetzt. Wegen der totalen Niederlage gab es einen Prozess der Erneuerung und der Reflexion, welcher ein neues Verständnis davon geformt hat, wie man in Zukunft als Teil der globalen Welt agieren möchte. Das ist in Russland noch in keinerlei Hinsicht der Fall und damit Kern des Problems. Man kann Russland nicht in eine neue Ordnung einbinden oder verändern, wenn der Veränderungswille von innen nicht existiert. Wir wissen aus Studien, dass der Grossteil der russischen Bevölkerung, um die 65 bis 70 %, den Krieg entweder aktiv oder passiv unterstützt. Dann gibt es noch etwa 10 %, die den Krieg vehement ablehnen. Die anderen 20 % interessieren sich überhaupt nicht für den Krieg. Unter diesen Umständen kann weder von einer Demokratisierung noch von einem potenziellen Partnerland, das man nach einem für die Ukraine siegreichen Ende des Krieges in die Staatengemeinschaft einbinden könnte, gesprochen werden.

Alles, was gerade passiert, ist in vielerlei Hinsicht vielleicht erst der Anfang von der eigentlichen Tragödie, die irgendwann Russland erreichen wird. In diesem Kontext schätze ich es als sehr wahrscheinlich ein, dass Russland als heutiges Staatsgebilde den Krieg nicht übersteht. Es ist sehr wahrscheinlich, dass gewisse Territorien Russlands abtrünnig werden, so wie zum Beispiel Tschetschenien. Dort fehlt in jeder Familie schon fast ein

Mann. Nach all dem glaube ich nicht, dass der Wunsch, ein Teil von Russland zu sein, in dieser Region noch sehr hoch ist. Insofern ist auch das eine tickende Zeitbombe.

Ausserdem gibt es die innenpolitischen Zerwürfnisse in Russland, die Korruption, die Verbrechen, den Nepotismus. Das alles muss auch irgendwann der Gesellschaft offenbart und auch strafrechtlich verfolgt werden. Deshalb bin ich davon überzeugt, dass eine solche Transition in Russland höchstwahrscheinlich keine friedliche sein wird. Die aktuellen Machthaber würden ihre Macht niemals freiwillig aufgeben, weil es für sie – ganz buchstäblich genommen – eine Frage von Leben und Tod ist. Tod muss nicht unbedingt heissen, dass sie erschossen werden, aber sie würden auf jeden Fall ihre Freiheit für immer verlieren, was faktisch das Gleiche für sie bedeuten würde. Insofern glaube ich, dass das Schlimmste für Russland noch bevorsteht. Erst wenn die aktuelle politische Elite entmachtet ist, können wir zu der Fragen zurückkommen, ob wir das zukünftige Russland auf einen demokratischen Entwicklungspfad bringen können. Der momentan grösste Unterschied zum Deutschland der Nachkriegszeit ist, wie gesagt, dass es für Russland noch ein sehr weiter Weg bis hin zur Einsicht der eigenen Schuld ist.

Bei der Verfolgung der Geschehnisse in der Ukraine empfinden viele Menschen in der westlichen Welt oftmals ein starkes Hilfsbedürfnis. Ihnen ist aber nicht klar, wie sie zielgerichtet helfen können. Was wäre Ihr Rat an diese Menschen? Wie können Menschen in westlichen Ländern der Ukraine effektiv helfen?

Ich würde sagen, humanitäre Hilfe zu leisten ist immer gut. Dabei ist die Plattform, die ich bereits angesprochen habe, sehr hilfreich. Man kann auch über andere Plattformen aktiv werden, aber ich würde eher United24 empfehlen, weil diese Plattform sehr gut vernetzt und professionell ist. Zudem würde ich sagen, dass es wichtig ist, in seinem Heimatland für die politische und militärische Unterstützung der Ukraine zu werben, damit diese nicht nachlässt. Man sollte sich ausführlich informieren und darf sich niemals der Illusion hingeben, dass man mit dem gegenwärtigen russischen Regime irgendwie verhandeln kann, geschweige denn, dass mit dem Regime ein nachhaltiger Frieden in Europa geschaffen werden kann. Das ist leider nicht der Fall.

Herr Rodnyansky, was macht Ihnen dieser Tage Hoffnung?

Schöne Abschlussfrage. Ich verliere die Hoffnung nicht, weil ich sehe, wie stark wir als Gesellschaft und als Land durch unseren Willen und unsere moralische Kraft sind. Die weit verbreitete Bereitschaft, für das weiterzukämpfen, an was wir glauben, macht mir Hoffnung. Wir werden tagtäglich Zeuge der Erfolge unserer Armee und unserer politischen Führung. Wir sehen, wie gut wir innerhalb des Landes politisch zusammenwirken können und wie geeint wir sind.

Herr Rodnyansky, vielen Dank für das Gespräch!



Alexander Rodnyansky ist ein ukrainischer Volkswirt und Wirtschaftsberater von Präsident Wolodymyr Selenskyj. Herr Rodnyansky wurde in der Ukraine geboren und wuchs in Deutschland auf. Nach seinem Studium der Volkswirtschaftslehre an der London School of Economics promovierte er an der Princeton University. Heute ist Herr Rodnyansky Assistenzprofessor für Volkswirtschaftslehre an der University of Cambridge. Gegenwärtig berät Herr Rodnyansky den ukrainischen Präsidenten bei Fragen der Kriegswirtschaft, Sanktionsmassnahmen gegen Russland und dem Wiederaufbau der Ukraine.



Foto: Kevin Schmid/ Unsplash

Botschafter Dr. Christoph Heusgen im Interview:

Über den Ukrainekrieg und die Spannungen
zwischen der Volksrepublik China und Taiwan

Disclaimer
Das Interview wurde im November 2022 geführt.

Herr Heusgen Sie sind passionierter Langläufer. Sie waren letztes Jahr für den Engadin Ski-Marathon angemeldet. Wird man Sie bei der nächsten Ausgabe an der Startlinie sehen? Oder lässt Ihr neuer Job als Chef der Münchner Sicherheitskonferenz das zeitlich nicht mehr zu?

Ich trainiere bereits jetzt schon am Wochenende auf Rollski. Ich bin gerade in Berlin. Dort gibt es eine schöne, sieben Kilometer lange Runde auf dem Tempelhofer Feld. Auf dieser versuche ich, mich halbwegs fit zu halten.

Sie sind auch HSG-Alumnus und haben hier in St. Gallen Wirtschaftswissenschaften studiert. Was prägte Sie besonders in Ihrem Studium und wie half es auf Ihrem Karriereweg als Kanzlerinnenberater und Diplomat?

Ich schaue sehr gerne auf meine Zeit an der Universität St. Gallen zurück. Ich habe von 1973 mit Unterbrechungen bis 1980 dort studiert. Zunächst erhielt ich mein Lizentiat. Im Anschluss doktorierte ich dann unter der Aufsicht von Professor Walter Adolf Jöhr, einem ehemaligen Rektor der Universität, der damals den Universitätscampus, welcher zuvor noch unten in der Stadt lag, auf den Rosenberg brachte. Jöhr war ein grossartiger Volkswirt und eine Person, die ein sehr breites Wissen hatte. In seinem Institut für Nationalökonomie war ich damals auch Assistent und konnte sehr viel von ihm lernen. Rückblickend war er es, der mir meinen Horizont erweiterte und mich seinerzeit ermutigte, mich beim deutschen Auswärtigen Dienst zu bewerben, was ich dann auch tat. Eine Woche nachdem ich meine Doktorarbeit in St. Gallen abgegeben hatte, begann ich meine Arbeit für das Auswärtigen Amt, damals noch in Bonn.

Damit war es auch die gelebte Interdisziplinarität, die ja bis heute ein Fundament der Lehre in St. Gallen darstellt, die mich zu dem Beruf gebracht hat, den ich schliesslich über all die Jahre hinweg sehr gerne ausgeübt habe.

Sie sind CDU-Mitglied und haben für eine Kanzlerin der CDU gearbeitet. Zudem waren Sie Diplomat. Warum haben Sie sich entschieden, eher im Hintergrund zu operieren, statt eine Karriere in der Politik einzuschlagen?

Es gibt sehr viele Leute, die einfach aufgrund ihrer persönlichen Einstellung einer bestimmten Partei zuneigen. Ich finde es auch wichtig, sich in einer Partei zu engagieren, zumal politisches Führungspersonal in demokratischen Ländern normalerweise innerhalb von Parteien heranwächst. Damit bilden Parteien einen sehr wichtigen Pfeiler demokratischer Staaten. Das soll aber nicht bedeuten, dass eine Parteimitgliedschaft zwangsläufig in der Ausübung eines Mandats münden muss. Auch mein Berufsziel war es nie, Berufspolitiker zu werden, obwohl ich ja Parteimitglied bin.

Heute ist es so, dass unter Jugendlichen eine gewisse Zurückhaltung gegenüber aktivem Engagement in Parteien besteht und das kann ich auch nachvollziehen. Ich fände es aber gut, wenn sich auch wieder mehr Jugendliche in Parteien einbringen würden. Jungen Menschen muss klar sein, dass die Arbeit in Parteien eben auch ein Transmissionsmechanismus darstellt, um Vorstellungen davon, in welche Richtung sich ein Land bewegen soll, effektiv einzubringen.

Herr Heusgen, es gibt ein interessantes Buch eines Herrn Namens Alexander Dugin. Das Buch heisst «Die Grundlagen der Geopolitik», und stammt aus dem Jahr 1997. Dugin gilt als einflussreicher Vordenker der russischen Elite. Das Buch selbst ist beispielsweise auch Pflichtlektüre bei der Ausbildung des russischen Generalstabs und beschreibt minutiös wie Russland durch die Spaltung und Vereinnahmung des Westens z.B. durch Wahlbeeinflussung und kriegerische Auseinandersetzungen u.a. mit Georgien und der Ukraine zu alter Stärke zurückfinden soll. Viele dieser Schritte sind bereits gelungen. Gibt es einen russischen Masterplan, den wir im Westen nicht identifiziert haben?

Vor wenigen Monaten fiel die Tochter von Alexander Dugin einem Anschlag zum Opfer, welcher vermutlich ihrem Vater galt. In diesem Zusammenhang ist bereits viel über die Rolle und den ideologischen Einfluss Dugins diskutiert und spekuliert worden. Dabei wird aber auch bezweifelt, dass er wirklich einen grossen Einfluss auf Putin hat.

Jede sich mit Aussenpolitik beschäftigende Person kommt nicht umhin, sich auch mit der Person Putin zu befassen. Als Kanzlerinnenberater habe ich mich intensiv mit Putin auseinandergesetzt und auch ein interessantes Buch gelesen, «The man without a face – the unlikely rise of Wladimir Putin» von Mahsa Gessen, welches Putins Herkunft und Sozialisierung beleuchtet. Wenn man den Ausführungen des Buches glaubt, dann ist Putin entgegen der Personalie Dugin gar nicht so sehr Ideologe, sondern eine Person mit einer sehr stark praktischen, nachrichtendienstlichen Prägung. Putin musste sich schon in seiner Jugend in den Strassen von Sankt Petersburg mit Ellenbogen durchsetzen. Später ist er dann innerhalb der Nachrichtendienste aufgestiegen. Zusammen mit seinem in den Geheimdiensten geschmiedeten Netzwerk hat er sich dann weiter durchgekämpft und sich dann schlussendlich bestimmter Ideologien, wie der von Dugin, bedient. Diese hat er dann gezielt für seine Zwecke instrumentalisiert, um seinem Handeln einen gewissen ideologischen Anstrich zu geben.

Um es nochmals zu betonen. Putin ist kein Ideologe. Er hat allerdings, das was Dugin postuliert, sprich die Grossmachtambitionen Russlands, das Herabschauen auf Nachbarländer und den Versuch, den Westen auseinander zu dividieren, tatsächlich auch in die Tat versucht umzusetzen.

Mit dem Überfall auf die Ukraine am 24. Februar ist auch das Minsker Abkommen, das sich ursprünglich zum Ziel gesetzt hatte, nach der Annexion der Krim den Konflikt zwischen der Ukraine und Russland zu befrieden, endgültig gescheitert. Worin lagen in Ihren Augen konkrete Konstruktionsfehler des Abkommens? Hätte man schon nach der Annexion der Krim weitaus härtere Massnahmen gegen Russland verhängen müssen?

Das Minsker Abkommen ist nicht an Konstruktionsfehlern, sondern an der Person Putin gescheitert. Mit dem Minsker Abkommen hatten wir sowohl Russland als auch der Ukraine einen Weg geebnet, den damaligen Konflikt auf diplomatischem Weg zu lösen. Im Wesentlichen war die im Minsker Abkommen festgehaltene Abmachung folgende: die Ukraine erhält wieder die Souveränität über den Donbass zurück. Gleichzeitig wird dem

«Deswegen glaube ich nicht, dass sich auf absehbare Zeit ein Friedensschluss abzeichnet.»

Donbass eine gewisse Autonomie zugestanden, damit er eine begrenzte kulturelle und wirtschaftliche Eigenständigkeit hat. Wenn von Seiten Putins der Willen bestanden hätte, dieses Abkommen tatsächlich umzusetzen, hätte er dies auch getan. Es hat sich eben gezeigt, dass dieser Wille nie bestand.

Ich bin der Überzeugung, dass Putin nicht akzeptieren möchte, dass sich die Republiken der ehemaligen Sowjetunion zunehmend von Russland unabhängig machen und von dem in der UN-Charta und der OSZE Grundakte verankerten Selbstbestimmungsrecht der Völker Gebrauch machen, indem sie über ihren eigenen Weg entscheiden. Das will Putin bis heute verhindern. In der Vergangenheit erlebte er aber, dass trotz seiner Aggression und seiner Bemühungen die Ukraine durch Bestechungen zu unterwandern, diese Versuche zunehmend ins Leere liefen. Putin musste schliesslich realisieren, dass sich die Ukraine immer weiter in Richtung Westen und Europäische Union orientiert, und das entsprach nicht seinen Interessen. Deswegen hat er sich, weil er Angst hatte, dass ihm die Kontrolle über die Ukraine endgültig entgleitet, schliesslich dazu entschlossen, die Ukraine zu überfallen, um sie weiterhin in seinem Einflussbereich zu halten. Damit ist er jetzt in eine Sackgasse gelaufen.

Sie hatten die Intention Putins angesprochen. Laut dem ukrainischen Präsidentenberater Podoljak ist die Ukraine nur dann zu Verhandlungen mit Russland bereit, wenn mit einem Nachfolger Putins verhandelt werden kann. Wie schätzen Sie als ehemaliger Diplomat die Chancen ein, diesen Krieg zu beenden? Und was wären Ihrer Meinung nach nötige Voraussetzungen dafür?

Aus Sicht eines Diplomaten ist es natürlich schwierig mit anzusehen, wie ein sehr ausgeklügeltes Abkommen einseitig nicht umgesetzt wird und schliesslich auch einseitig aufgekündigt wird. Wenn man zudem bedenkt, dass ein ehemaliger Vertragspartner, in diesem Fall Russland, in der Vergangenheit neben dem Minsker Abkommen auch andere internationale Vereinbarungen, wie beispielsweise das Budapester Memorandum gebrochen hat, dann sind Abkommen mit einem solchen Land das Papier nicht wert, auf das sie geschrieben sind. Deshalb ist es auch umso verständlicher, dass Selenskyj sagt, dass er mit Putin kein Abkommen schliessen kann. Überhaupt ist es aus meiner Sicht zum jetzigen Zeitpunkt nicht möglich, zu einer diplomatischen Lösung zu kommen, die nicht auch die ukrainischen Bedingungen für ein mögliches Abkommen enthalten. Diese Bedingungen wären erstens der Rückzug aller russischen Streitkräfte aus dem Gebiet der Ukraine, einschliesslich der Krim. Zweitens die Wiedergutmachung aller entstandenen Schäden und drittens die strafrechtliche Verfolgung aller Kriegsverbrechen und der Verbrechen gegen die Menschlichkeit, die von Russland verübt worden sind. Das sind nachvollziehbare Kriterien für einen Friedensschluss. Aus Sicht Putins sind das na-

türlich keine akzeptablen Bedingungen. Deswegen glaube ich nicht, dass sich auf absehbare Zeit ein Friedensschluss abzeichnet. Sollten es jedoch zu einer schrittweisen Annäherung beider Länder kommen und über bestimmte Zugeständnisse auf beiden Seiten diskutiert werden, wie beispielsweise eine «Hongkong Lösung» für die Krim, dann wird es Sicherheitsgarantien für die Ukraine benötigen, die verhindern, dass Russland erneut wort- und vertragsbrüchig wird.

Der Krieg in der Ukraine zeigt gegenwärtig auch klare Auswirkungen auf die Energiepolitik Deutschlands. Es existieren Filmaufnahmen aus dem Jahr 2018 bei denen Sie zusammen mit Heiko Maas während einer UN-Vollversammlung dabei zu sehen sind, wie Sie über Abschnitte einer Rede des damaligen US-Präsidenten Trump schmunzeln, in welchen er behauptet Deutschland würde vollkommen von russischem Gas abhängig werden, wenn es seinen energiepolitischen Kurs nicht sofort ändern würde. Bereuen Sie Ihre Reaktion in der Rückschau?

Diese Reaktion muss man im Kontext der Rede Trumps betrachten. Präsident Trump hatte nicht die Sorge, dass Deutschland in eine Abhängigkeit von Russland gerät, sondern war an dem Verkauf von amerikanischem Flüssiggas an Deutschland interessiert. Die deutsche Bundesregierung gab sogar entsprechende Angebote ab. Doch das Gas der USA war nicht konkurrenzfähig, weshalb es zu keiner Umsetzung kam. Zudem instrumentalisierte Trump die Ukraine in seiner Wahlkampagne gegen den aktuellen Präsident Joe Biden. Somit hatte seine Warnung unter diesen Umständen keine Glaubwürdigkeit.

Betrachtet man den Ukrainekrieg gesamthaft, gewinnt man das Gefühl, dass sich jetzt viel verändert und dass bestimmte Grundprämissen, die seit Jahren Bestand hatten, ihre Geltung verlieren. Was denken Sie bedeutet die aktuelle Zeitwende konkret für die Berufs- und Lebensplanung junger Studierenden? Was empfehlen Sie unserer Generation vor diesem Hintergrund?

Ich bin der Überzeugung, dass Entscheidungen in Unternehmen heutzutage nur mit einem Grundverständnis für aussenpolitische Zusammenhänge getroffen werden können. Man muss verstehen, dass die Wirtschaft in Zukunft nicht mehr so funktionieren wird wie das Adam Smith oder David Ricardo beschrieben haben. Grundsätzliche, strategische Entscheidungen sollten fortan nicht mehr nur anhand volkswirtschaftlicher oder betriebswirtschaftlicher Gesichtspunkte getroffen werden. Auch politische Aspekte müssen künftig angemessene Berücksichtigung finden. Betrachtet man das generelle Vorgehen Russlands oder Chinas, zeigt sich, dass man als Unternehmen oder auch als Volkswirtschaft zu grosse Abhängigkeiten verhindern muss. Aktivitäten müssen diversifiziert werden, sodass mit dem Ausfall eines Markts nicht die Existenz des ganzen Unternehmens oder der gesamten Volkswirtschaft in Gefahr gebracht wird. Deswegen ist ein Grundwissen über aussenpolitische Zusammenhänge erfolgsentscheidend.

Interessanterweise merke ich persönlich, dass durch die zurückliegenden Ereignisse bei jungen Leuten ein grosses Interesse an Aussenpolitik entstanden ist. Für junge Menschen, welche sich in letzter Zeit immer mehr für Themen der Aussen-

und Sicherheitspolitik interessieren, ist die eben beschriebene Erkenntnis enorm wichtig. Auch für ihre Kommilitoninnen und Kommilitonen an der Universität St. Gallen, bei welcher hauptsächlich das Studium der Wirtschaftswissenschaften im Mittelpunkt steht, ist die Erkenntnis auch besonders wichtig.

Richten wir unseren Fokus auf China. Die Kommunistische Partei Chinas plant, bis zum Jahr 2049, dem hundert-jährigen Jubiläum der Volksrepublik China, die USA als Weltmacht Nummer eins abgelöst zu haben. Bekanntlich baut dieser Konkurrenzkampf vor allem seitens Chinas auf unlautere Mittel. Führt China bereits einen Krieg gegen den Westen, den wir möglicherweise noch nicht als solchen erkennen. Verfallen wir wieder den gleichen Denkmustern und Naivitäten wie in der Beziehung zu Russland?

Ja, das ist richtig. China hat das beim 20. Nationalkongress der Kommunistischen Partei in seine Staatsdoktrin aufgenommen. China will sich mit einem eigenen Wirtschaftskreislauf unabhängiger machen und gleichzeitig durch eine völlige Abschottung der Bürger und die Kaltstellung von politisch Andersdenkenden die Herrschaft der Kommunistischen Partei, die ganz auf Xi Jinping ausgerichtet ist, aufrechterhalten. In Russland sehen wir gerade, was passieren kann, wenn ein Diktator zu Instrumenten des Nationalismus oder Imperialismus greift, um seine Macht zu erhalten. Daher muss man diese Entwicklung sehr ernst nehmen. Wir haben gesehen, wie China das Abkommen über den Sonderverwaltungsstatus Hongkongs nicht eingehalten hat, das Völkerrecht im Südchinesischen Meer bricht und mit brutaler Gewalt und unter Begehung von Menschenrechtsverletzungen gegen die in Xinjiang lebende Minderheit der Uiguren vorgeht.

In der Parallele zu Russland zeigt also auch China ein rücksichtsloses Vorgehen, was dazu führen kann, dass man in einen vergleichbaren Konflikt mit den entsprechenden wirtschaftlichen Konsequenzen gerät. Deswegen muss versucht werden, Abhängigkeiten zu vermindern. Während der letzten einhundert Jahre glaubte man immer wieder, den künftigen Hegemon gefunden zu haben. Zunächst wurden die USA als solcher ausgemacht, dann Japan und nun China. Es hat sich jedoch immer herausgestellt, dass derartige Entwicklungen Zyklen unterworfen sind. Wenn man die Grundkonditionen in China betrachtet, zeigt sich, dass nicht alles Gold ist, was glänzt.

Das Land steht durch seine totalitäre Politik vor grossen Problemen. China hat als grösster CO2 Emittent in puncto Umweltschutz auch mit Folgen für das eigene Land zu kämpfen. Am Beispiel der Immobilienblase sieht man, wie ein für die chinesische Wirtschaft wichtiger Zweig nun doch massiv zu Schaden kommt. Auf Dauer wird die chinesische Wirtschaft meiner Meinung nach zudem an Innovationsfähigkeit und Forschungskraft verlieren, da ein totalitäres System Fortschritt in dieser Hinsicht erfahrungsgemäss einschränkt. Ein weiterer entscheidender Punkt, den Präsident Xi mit Sicherheit im Auge hat, wozu er aber keine Lösung findet, ist die Demografie. Das chinesische Sozialsystem ist für eine derartige demografische Verschiebung nicht vorbereitet. Auch eine Abnahme der Anzahl an Arbeitskräften wird zu wirtschaftlichen Problemen führen.

Wo wir gerade beim Thema China sind. Der U.S. General Philipp S. Davidson, ehemaliger Kommandeur des Indo-Pacific Kommandos, geht von einer Invasion Taiwans

durch die Volksrepublik China bis zum Jahr 2027 aus. Die chinesische Volksbefreiungsarmee selbst führt Militärübungen an einem dem taiwanesischen Präsidentenpalast nachempfundenen Übungsgebäude durch. Sollte Deutschland nicht aktivere Hilfe leisten, um Taiwan für einen absehbaren Angriff zu schützen?

Erstens ist es richtig, die wirtschaftlichen Abhängigkeiten von China, wie bereits angesprochen, durch Diversifikation zu mindern, da die wirtschaftlichen Beziehungen bei einem Konflikt durch Sanktionen in Mitleidenschaft gezogen werden. Das gilt auch für unsere Abhängigkeit in der Halbleiterindustrie gegenüber Taiwan. Eine vollständige Unabhängigkeit Deutschlands wird uns in den nächsten sechs Jahren zwar nicht gelingen, aber es führt kein Weg daran vorbei.

Zweitens muss die amerikanische Drohung, bei einem chinesischen Angriff auf Taiwan militärisch einzugreifen, durch die Positionierung entsprechender militärischer Mittel in der Region glaubhaft sein. Auf Deutschland und die anderen NATO-Partner käme in einem solchen Fall die Aufgabe zu, die USA in Europa zu entlasten. Dies ist ein weiterer Grund dafür, dass wir die NATO-Vorgaben endlich erfüllen und die Fähigkeiten schaffen, dass unsere Verteidigung in Europa auch mit eigenen europäischen Kräften so gut es geht aufrechterhalten werden kann.

Drittens ist es aus deutscher Sicht wichtig, den Status Quo Taiwans zu bewahren. Daher sollten wir China nicht durch Massnahmen, die über das Bisherige hinausgehen, provozieren und somit einen Grund für eine Invasion bieten. Wir sollten uns fragen, was wir tun können, um die Versuchung für China, Taiwan zu erobern, so gering wie möglich zu halten.

«Ich bin der Überzeugung, dass Entscheidungen in Unternehmen heutzutage nur mit einem Grundverständnis für aussenpolitische Zusammenhänge getroffen werden können.»



Credits MSC/Kuhlmann

Dr. Christoph Heusgen ist ein deutscher Diplomat und Vorsitzender der Münchner Sicherheitskonferenz. Nach seinem Studium und Doktorat an der Universität St. Gallen trat Herr Heusgen in den deutschen Auswärtigen Dienst ein und bekleidete in diesem Rahmen verschiedene Funktionen auf nationaler und europäischer Ebene. 2005 wurde er schliesslich von Bundeskanzlerin Angela Merkel zu ihrem aussen- und sicherheitspolitischen Berater bestellt und prägte dabei massgeblich die deutsche Aussenpolitik mit. Im Jahr 2017 wurde er zum Ständigen Vertreter Deutschlands bei den Vereinten Nationen ernannt. Nach seinem Ausscheiden aus dieser Funktion übernahm Herr Heusgen den Vorsitz der Münchner Sicherheitskonferenz.

ST.GALLEN SYMPOSIUM

Die **junge Generation** ist frech und laut?

Mag sein. Aber morgen führen wir
gemeinsam Ihr Unternehmen.

Lassen Sie uns **miteinander sprechen**
und **gemeinsam** die Zukunft **gestalten**.



A New Generational Contract

4. – 5. Mai 2023



Universität St.Gallen



Die beste Antwort auf fossile Energiekriege ist die Energiewende.

Claudia Kemfert,

Leiter der Abteilung Energie, Verkehr und Umwelt,
Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung

Wir befinden uns in multiplen Krisen: Energiekrise, Klimakrise, Wirtschaftskrise, Demokratiekrise. Der russische Angriffskrieg Russlands in der Ukraine hat einmal schmerzlich vor Augen geführt, wie zu grosse Anhängigkeiten von einem Energielieferanten und das Ausblenden geostrategischer Risiken zu einem Desaster führen kann. Dieses Desaster kam leider mit Ansage. Ich selbst habe über 15 Jahre vor den Gefahren einer zu starken Abhängigkeit nach Russland gewarnt und für eine beschleunigte Energiewende geworben. Nun zahlen wir den Preis der verschleppten Energiewende. Hätten wir das Energiesparen im Gebäudesektor und im Industriebereich beherzt umgesetzt und gleichzeitig den Ausbau der erneuerbaren Energien nicht ausgebremst, müssten wir heute nicht die gigantischen Kosten für fossile Energien bezahlen.

Der Preis der verschleppten Energiewende ist riesig, nicht nur ökonomisch, politisch, geostrategisch, sondern auch ökologisch und demokratisch. Die ökonomischen Kosten zeigen sich durch steigende Preise für fossile Energien und der damit verbundenen Inflation samt drohender Rezession und sozialen Verwerfungen. Der Angriffskrieg ist aber auch ein fossiler Energiekrieg, der auch zum Ziel hat, die gefestigten Demokratien zu zerstören. Die Klimakrise schreitet unaufhörlich voran. Der fossile Energiekrieg, ausgelöst durch Russlands Angriffskrieg in der Ukraine, hat negative aber auch positive Wirkungen für den Klimaschutz mit mehr erneuerbaren Energien. Negative, da aufgrund hoher Öl- und Gaspreise Investitionen in fossile Förderungen und Infrastrukturen verstärkt getätigt werden, wie etwa vermehrte Tiefseebohrungen für Öl und Gas oder Ausbau von LNG (Flüssiggas) Terminals. Positive, da ebenso aufgrund hoher Preise für Öl und Gas verstärkte Anstrengungen für Energieeinsparungen stattfinden, wie etwas im Gebäudebereich durch energetische Sanierung oder im Industriebereich. Ebenso finden Investitionen in den verstärkten Ausbau erneuerbare Energien einen Aufschwung, die Internationale Energieagentur sieht einen Wendepunkt weg von fossilen hin zu erneuerbaren Energien. Das wäre wünschenswert.

Die Welt hat multiple Krisen zu bewältigen. Die beste Antwort auf fossile Energiekriege ist die Energiewende. Sie schafft Frieden, Freiheit und stärkt Demokratie. Die Energiewende ist das beste Friedensprojekt, welches wir weltweit haben. Sie stärkt zudem die volkswirtschaftliche Resilienz und Klimaresistenz. Mehr win-win-win geht nicht.



Prof. Dr. Claudia Kemfert studierte Wirtschaftswissenschaften an den Universitäten von Bielefeld, Oldenburg und Stanford. Im Anschluss an ihre Promotion 1998 an der Universität Oldenburg forschte sie an der Fondazione Eni Enrico Mattei (FEEM) in Mailand. Seit 2004 leitet sie die Abteilung «Energie, Verkehr, Umwelt» am Deutschen Institut für Wirtschaftsforschung (DIW Berlin) und ist Professorin für Energiewirtschaft und Energiepolitik an der Leuphana Universität in Lüneburg. 2016 wurde sie in den Sachverständigenrat für Umweltfragen (SRU) beim Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit berufen, dessen Co-Vorsitzende sie derzeit ist. Kemfert gehört zu den renommiertesten ihres Faches, und wurde als Spitzenforscherin mehrfach ausgezeichnet. Als Gutachterin und Politikberaterin ist Claudia Kemfert in Beiräten verschiedener Forschungsinstitutionen sowie Bundes- und Landesministerien sowie der EU Kommission tätig. Sie hat bereits mehrere Bücher zu Themen wie Klimawandel, Energiepolitik und Energiewende publiziert.

Being a founder isn't easy. Of course, some startups disrupt visibly, but those are the exception. The harsh reality is that 9 out of 10 startups don't succeed, with 20% not even making it past the first year. Being resilient is already hard in good economic circumstances.

But the world has changed, and the startup ecosystem has not been left untouched. With the outbreak of the war in Ukraine, European investments went down by 65 % from more than 10 billion to only 2.6 billion euros in the second quarter. Furthermore, venture capital funding, the major source of early-stage investments, is declining globally. On top of that, inflation is steadily rising and impending blackouts and supply chain disruptions are causing further uncertainty for investors. This does not mean that startups cannot be successful in these challenging times. However, it does mean that simply achieving growth is no longer sufficient for a startup to thrive. Instead, startups must focus on achieving profitability in order to weather the current economic storm and continue to grow in the long term. In the end, only resilient startups will survive and manage to navigate through crises prosperously.

Over the years, START has grown into a global movement with a mission to help entrepreneurs worldwide tackle meaningful challenges. Being resilient isn't easy. To build courage and keep pushing through hardships, it is vital to get support from the ecosystem.

If you want to build your resilience, a great opportunity is visiting the START Summit 2023. Let yourself get inspired by the entrepreneurial ecosystem and see how much impact young founders can have when they reach for resilience. We will showcase how entrepreneurs embrace losses, build resilience, find the courage to stand up again, and dare to conquer uncertainty.

START Summit x Hack

22. - 24. March 2023

**Europe's leading conference for
entrepreneurship & technology**



startglobal.org



[@start_global](https://www.instagram.com/start_global)

Bernhard Kowatsch im Interview

Wie das globale Hungerproblem durch Innovation gelöst werden kann

Was ist das Ziel des Innovation Accelerators des Welternährungsprogrammes und warum ist es gerade die Hungerkrise, die ihr bekämpfen wollt?

Das Welternährungsprogramm ist global aktiv. Besonders bekannt sind dabei Nahrungsmittellieferungen bei Dürrekatastrophen, in Kriegsgebieten und unsere Unterstützung für Kleinbauern. Die Mission des Welternährungsprogrammes seit seiner Gründung vor über 50 Jahren ist es dabei stets Leben zu retten (saving lives) und die Leben der Menschen, die wir unterstützen, zum Positiven zu verändern (changing lives). Saving Lives betrifft die Nothilfe und bei Changing Lives geht es gleichzeitig darum, den Menschen nachhaltige Hilfe bereitzustellen, damit sie sich selbst helfen können. Zu Letzterem zählen wir beispielsweise die Vergrößerung von Absatzmärkten von Kleinbauern. Mit unserer Arbeit tragen wir zu den Nachhaltigkeitszielen, den Sustainable Development Goals der Vereinten Nationen bei, um bis 2030 den Welthunger zu beenden und das Ziel Zero Hunger zu erreichen.

Mit seiner Mission erreicht das Welternährungsprogramm ungefähr 128 Millionen Menschen, die sich in rund 120 Ländern der Welt befinden. Nur dadurch sieht man schon den grossen Bedarf einer solchen Mission. Was man auch sagen muss, ist, dass das Problem des Hungers in den letzten Jahren eben auch wieder schlimmer geworden ist. Einerseits hat sich der Hunger historisch über die letzten 30 Jahren stark verringert - bis zu 400 Millionen Menschen weniger leiden Hunger. Jedoch beobachten wir in den letzten sechs Jahren wieder einen Zuwachs von hungernden Menschen auf bis zu 828 Millionen. Viel grösser wurde dabei die Anzahl derer, die an akutem Hunger leiden und sich damit de facto in Richtung Hungertod bewegen. Diese Zahl hat sich mehr als verdoppelt, von 135 Millionen Menschen auf 345 Millionen Menschen. Wir sprechen dabei von einer der grössten humanitären Katastrophen.

Die Gründe dafür, wie sich eine solche Katastrophe entwickeln kann, sind natürlich vielfältig. Auf der einen Seite sind es Konflikte, wie beispielsweise der Krieg in der Ukraine, aber auch die Klimakrise und die Coronapandemie, die eine solche Hungersnot auslösen und sie auf jeden Fall weiter verschlimmern können. Dazu kommen die immer höher werdenden Erdöl- und Nahrungsmittelpreise, die diese Hungerzustände auch weiter verschärfen.

Bevor Sie sich dem Problem des globalen Hungers widmeten, starteten Sie Ihre Karriere bei BCG als Unternehmensberater. Wie konnten sie dabei wichtige Erkenntnisse für ihr jetziges Wirken gewinnen?

Wichtig ist dabei das Mindset, das man bekommt. Damit meine ich, dass man auch die schwierigsten Probleme lösen kann, auch wenn diese zu Beginn unlösbar erscheinen. Dazu gehört auch eine gewisse intellektuelle Neugierde, analytisches und konzeptionelles Denken, Präsentationen aber auch der Austausch mit dem Top Management und Führungskräften von Grossunternehmen, die man oftmals von den eigenen Ideen überzeugen muss - all das waren wichtige Werkzeuge, die ich aus dieser Zeit mitnehmen konnte. Dazu kommen auch verschiedenste Fähigkeiten, wie man ein Team führt und die verschiedenen Führungskompetenzen. Für meine jetzige Tätigkeit ist dabei in erster Linie das Führen von Mitarbeitern in schnelllebigen Wachstumsmärkten wichtig. So konnte ich schon in dieser Zeit lernen, wie

man Mitarbeiter motiviert und positiv in die notwendige Richtung führt, um Resultate effizient und effektiv zu erreichen.

Das Lösen von unlösbaren Problemen - eines dieser ersten Versuche war dabei ShareTheMeal. Wie genau hat denn dieses Projekt beinahe unlösbare Probleme im Bereich der Hungerbekämpfung gelöst?

Mit meinem Freund Sebastian Stricker kam uns diese Idee bei einem Event beim Welternährungsprogramm. Dabei ist uns aufgefallen, dass man für nur € 0,80 ein Kind einen Tag lang ernähren kann. Damals waren wir wirklich schockiert, dass es so wenig ist, um ein Kind einen Tag lang zu ernähren. Unsere Überlegung war dabei, wie wir die Menschen darauf hinweisen könnten, dass es nur so wenig braucht. So kam dann die gesamte Idee von Share the Meal auf und die damit verbundene Spendenfunktion. Ziel war es, dass eben auch junge Leute unkompliziert spenden können. Wir dachten uns dabei, dass der Grundsatz «wenn es mir gut geht, dann geht es mir auch gut», diese Leute überzeugen kann. Mit einem Knopfdruck auf dem Smartphone konnte ein Kind ernährt werden.

Wie erfolgreich war denn diese ganze Idee. Konnte mit einem Knopfdruck auf dem Smartphone der Hunger auf der Welt reduziert werden?

Share the Meal ist immer noch eine der beliebtesten Apps im AppStore und im Jahr 2020 wurde sie sogar zur App des Jahres gekrönt. Diese Beliebtheit führte dann schlussendlich dazu, dass bis heute über 170 Millionen Mahlzeiten geteilt wurden. Dabei sprechen wir von bis zu einer Millionen Spendern:innen, die immer noch aktiv spenden.

Die ganze Idee hat sich auch weiterentwickelt und so kann mittlerweile auch ein monatliches Abo abgeschlossen werden, bei dem jeden Monat ein gewisser Betrag gespendet wird. Es sind auch spezifische Orte, die man neu auswählen kann, wo das Geld dann gespendet wird. Spende ich jetzt für zum Beispiel Nothilfe im Jemen oder in Kolumbien, in Syrien oder auch in der Ukraine?

«Share the Meal ist immer noch einer der beliebtesten Apps im AppStore und im Jahr 2020 wurde sie sogar zur App des Jahres gekrönt.»

«Um die grossen Probleme wie Klimawandel und Hungerkrisen zu bezwingen, brauchen wir Start-ups und Innovationen.»

Die ersten Erfolge wurden dadurch schon verzeichnet. Wie hat Sie dieses Projekt dann zum Welternährungsprogramm gebracht und wie sind Sie zu ihrer jetzigen Stelle beim WFP Innovation Accelerator gekommen?

Es gab damals kaum Unterstützungsmöglichkeiten für Social Entrepreneurs. Die Projekte, die wir damals unterstützen wollten, wurden zum Teil auch mit eigenem Geld finanziert und es musste mühsam Unterstützung gefunden werden. Schliesslich ergab sich die Möglichkeit, den Innovation Accelerator des Welternährungsprogrammes aufzubauen. Die Idee war genau gleich, wie die in einem Start-up Accelerator. Die Frage war dabei, wie man Start-ups, wie beispielsweise Share the Meal, aber auch andere Start-ups unterstützen kann, die gegen den globalen Hunger ankämpfen.

Diese Start-ups sind die Grundlage des Innovation Accelerators. Welche Unternehmen sind es denn, die euer Zero Hunger Ziel erreichen sollen?

Wir suchen immer global nach den besten Start-ups und Innovationen. Das heisst, die Teams können von überall auf der Welt kommen, aber sie müssen ein Problem lösen, das zu Zero Hunger beiträgt und in einem der Länder, in dem das Welternährungsprogramm aktiv ist, tätig sein. Dabei kann es eine non-profit Lösung sein, aber auch ein for-profit Start-up. Bewerbungen um in unseren Innovation Accelerator aufgenommen zu werden, bekommen wir über unsere Webseite. Wenn die Idee passt und wir das Unternehmen unterstützen können, dann beginnen wir mit einem Innovation Bootcamp. Das ist ein Trainingsprogramm, in dem wir die Start-ups und Teams unterstützen. Dort klären wir Fragen bezüglich Lösungsentwicklung, Marketing und Technologie. Dabei coachen wir die Start-ups und helfen ihnen bei den ersten Pitches. In den nächsten Phasen helfen wir den Unternehmen ihre Wirkung zu Vergrössern und in den einzelnen Ländern Fuss zu fassen.

Es ist auch viel zu lesen, dass der Innovation Accelerator eines der innovativsten Unternehmen ist. Wie setzt ihr diesen Innovationsgeist in euren Social Impact um?

Im Gegensatz zu einem herkömmlichen Start-up Accelerator ist es für uns das wichtigste Ziel möglichst vielen Menschen zu helfen. Durch die Skalierung dieser Ideen können wir dabei eben diese Wirkung um ein Vielfaches vergrössern. Dabei konnten wir bis zu 9 Millionen Menschen allein im Jahr 2021 erreichen. Ein Beispiel ist dabei Sanku, das Maismehl mit Vitaminen und Mineralstoffen anreichert. Dadurch können Nahrungsmittel, die täglich konsumiert werden um ein Vielfaches nahrhafter werden. Somit bekämpft dieses Start-up eine andauernde Mangelernährung.

Es ist in erster Linie Technologie, die von euch als ein Teil der Lösung eingesetzt wird. Wie sieht denn das Potenzial von Technologie genau aus?

Das Thema hat zwei Aspekte. Auf der einen Seite sind es die neuen Technologien, auf der anderen Seite aber auch neue Geschäftskonzepte. Die Innovationen, die wir unterstützen sind dabei eine Kombination aus beidem. Dabei stellt sich die Frage, ob die Technologie der Treiber oder der «Enabler» der Lösung ist. Neue Technologien bieten dabei meist neue Möglichkeiten, um unsere Ziele zu erreichen.

Dabei werden mit neuen Technologien, wie Blockchain und künstlicher Intelligenz Entwicklungsschritte übersprungen und es können direkt innovative neue Lösungen für die jeweiligen Probleme gestaltet werden.

Meist ist es eine Kombination von Leidenschaft von den Gründern:innen, in Kombination mit Technologie, die diese neuen Lösungsansätze hervorbringen. Wir brauchen dabei aber immer neue und immer weiter gedachte Lösungen. Um die grossen Probleme, wie die Klimakrise und Hungerkrisen zu bezwingen brauchen wir Start-ups und Innovationen, da sie mit verhältnismässig kleinen Geldbeträgen eine grosse Wirkung erreichen können. Es gibt noch viele neue Lösungen, die gedacht werden müssen. Dabei sind diese Probleme auch Potentiale, um neue nachhaltige Geschäftskonzepte aufzubauen und gleichzeitig Menschen zu helfen.

Meist gibt es bereits sehr vielversprechende und gute Technologien und Ideen, aber mit zu wenig Verständnis vom Globalen Süden. Da schauen wir, dass sich die verschiedenen Knowhows gut kombinieren lassen.

Wo sind denn die neuen Krisenherde, in denen Start-ups und Technologien weiterhin tätig sein werden?

Konflikte sind definitiv eines der grossen Probleme, wo wir natürlich die Unterstützung von allen weltweit brauchen, um diese zu beenden. Ein weiteres Problem ist die Klimakrise. Vor allem in diesem Gebiet braucht es grössere Bemühungen, da es diejenigen in bereits hungernden und ärmeren Gebieten stärker trifft. Es ist ein Thema, das global in Angriff genommen werden muss. Dabei braucht es viele kluge Köpfe, aber auch viele Investitionen in Start-ups, die Lösungsvorschläge für diese Probleme bieten können.

Konfrontiert mit all diesen Themen, wo sehen sie noch Hoffnung?

Meine persönliche Hoffnung sehe ich vor allem dort, wo ich sehe, dass es Start-ups und Innovationen gibt, die das Leben von Menschen tatsächlich verbessern können. Und es gibt mir Hoffnung zu sehen, dass es wirklich funktioniert, dass wir einen Unterschied in der Welt machen können.

Was mir auch Hoffnung macht, ist zu sehen, dass es Investoren:innen gibt, die nicht nur in ein Start-up investieren, weil es die Welt verändert, sondern weil es auch die Welt und das Leben von so vielen Menschen verbessert. Es gibt so viele smarte Leute und auch Kapital auf der Welt, wenn wir das in die richtigen Bahnen lenken können, können wir auch eine bessere Welt erschaffen.



Bernhard Kowatsch ist der Head des World Food Programm Global Innovation Accelerator mit Sitz in München. Nach erfolgreichem Abschluss seines Studiums in internationalem Management an der WU Wien und der HEC Paris startete er eine Karriere bei einem global tätigen Unternehmensberatungsunternehmen. Zusammen mit einem Freund entwickelte er 2014 die App «Share the Meal», die es erlaubt, Kinder in aller Welt mit einem kleinen Geldbetrag zu ernähren. Diesem Beispiel folgend gründete er 2015 den Global Innovation Accelerator und unterstützt und betreut Start-ups, die den globalen Hunger bekämpfen. Bis heute erreichen diese nachhaltigen Lösungen bis zu neun Millionen Menschen.

Ola Källenius im Interview:

Warum individuelle Mobilität auch zukünftig noch von Relevanz sein wird



Foto: Mercedes Benz Group AG

Herr Källenius, was motiviert Sie jeden Morgen, sich auf den Weg zur Arbeit zu machen?

Die Autos mit dem Stern faszinieren mich schon seit Kindertagen. Insofern macht es mir jeden Tag Freude, für dieses Unternehmen zu arbeiten. Die Zeiten sind herausfordernd und ereignisreich, aber gleichzeitig auch sehr motivierend, jeden Tag mit unserem aussergewöhnlichen Team an der Zukunft des Unternehmens zu arbeiten.

Sie haben während Ihres Studiums eine Zeit lang in St. Gallen verbracht. Wie erinnern Sie sich an diese Zeit zurück?

Ich habe Anfang der 90er-Jahre in St. Gallen «International Management» studiert. In erster Linie erinnere ich mich an die tolle Gemeinschaft. Meine Kommilitonen kamen aus aller Welt, waren hochengagiert und sehr smart. Die Bedingungen an der Universität St. Gallen waren optimal. Eine unvergessliche Zeit. Im Alltag habe ich auch mein Deutsch weiter verbessert – auch wenn es kein Hochdeutsch war, aber das soll ja nicht die schlechteste Voraussetzung für einen Job in Schwaben sein.

Seitdem Sie 2019 CEO von Mercedes-Benz geworden sind, haben Sie im Grunde genommen durchgehend Krise erlebt. Inwiefern schafften Sie es, in dieser Zeit die Balance zwischen Fortschritt und Krisenbewältigung zu halten?

Ich bin stolz darauf, wie erfolgreich das Unternehmen und die gesamte Belegschaft die vergangenen Jahre gemeistert haben: COVID-19-Pandemie, fragile Lieferketten und seit Februar 2022 auch noch der Krieg in der Ukraine. Unser Team hat jedes Mal aufs Neue mit Flexibilität und Zusammenhalt reagiert. Aber es geht um mehr als nur das zu verfolgen, was kurzfristig nötig ist. Pioniergeist ist Teil unserer Unternehmens-DNA. Neugierig, mutig, leidenschaftlich und bereit zu sein, neue Wege zu gehen, sind meiner Meinung nach wichtige Eigenschaften, um langfristig erfolgreich zu sein. Und deshalb bin ich noch auf etwas Anderes sehr stolz: Zur selben Zeit haben wir das Unternehmen strukturell und strategisch neu ausgerichtet. Daimler Truck ist inzwischen als eigenständiges Unternehmen an der Börse notiert und Mercedes-Benz kann mit vollem Fokus auf Dekarbonisierung, Digitalisierung und verstärkte Luxusausrichtung an einer erfolgreichen Zukunft arbeiten.

Vor allem während der Anfangsphase der Covid 19-Pandemie standen viele Führungskräfte vor grossen Herausforderungen im Bereich Leadership. Wie sind Sie und das Leadership-Team bei Mercedes-Benz damit umgegangen?

Besonders in den ersten Wochen galt es, schnell zu handeln. Unsere oberste Priorität war, die Gesundheit und Sicherheit unserer Kolleginnen und Kollegen weltweit zu gewährleisten. Dafür haben wir einen Krisenstab eingerichtet und innerhalb kürzester Zeit eine Vielzahl von Massnahmen umgesetzt – vom Herunterfahren der Produktion bis zur Organisation von mobilem Arbeiten, wo immer es möglich war. Hinzu kam, dass sich die Pandemie-Lage täglich verändert und von Region zu Region unterschieden hat. Für ein globales Unternehmen mit komplexen Lieferketten war das eine riesige Herausforderung.

Mir persönlich war in dieser Zeit besonders wichtig, noch mehr als sonst über das zu sprechen, was wir tun – um die Kolleginnen und Kollegen up-to-date zu halten und Unsicherheiten zu reduzieren. In der Hochphase der Pandemie habe ich ihnen über den Messengerdienst «Threema» regelmässige Covid-19-Updates direkt aufs Smartphone geschickt. Mithilfe dieses direkten Drahts zu den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern konnte ich sie mit relevanten Informationen aus erster Hand versorgen. Das kam bei den Meisten sehr gut an.

Gab es rückblickend betrachtet etwas, dass Sie heute besser machen würden?

Natürlich gibt es immer Punkte, aus denen man lernt. Wenn ich an die Anfangszeit der Pandemie zurückdenke, überwiegt bei mir aber vor allem ein Eindruck: Wir haben gesehen, was wir schaffen können, wenn alle gemeinsam handeln. Die Notfallmassnahmen, die innerhalb kürzester Zeit weltweit auf die Beine gestellt wurden, waren beeindruckend. Von milliardenschweren Hilfspaketen, über umfunktionierte Produktionslinien zur Herstellung von Beatmungsgeräten oder Desinfektionsmitteln bis hin zu unzähligen solidarischen Aktionen aus der Mitte der Gesellschaft. Mit dieser Erfahrung im Hinterkopf kann man durchaus zuversichtlich nach vorn blicken – auch im Hinblick auf andere globale Herausforderungen wie den Klimawandel.

Mit Ihrem Antritt als CEO hat sich Mercedes-Benz stärker auf das höhermarginere Premiumsegment fokussiert. Heute deuten viele Prognosen auf eine Rezession hin und Konsumierende halten sich mit Neuanschaffungen zurück. Warum denken Sie, dass dies trotz der derzeitigen wirtschaftlichen Lage auch in der Zukunft die richtige Strategie sein wird?

Die Antwort steckt in der Frage: Studien zeigen, dass Luxusmarken krisenfester und schneller in der Lage sind, sich von Konjunkturreinbrüchen zu erholen. Mit dem Fokus auf diese Segmente schützen wir unsere Arbeitsplätze und werden als Unternehmen resilienter.

Mercedes-Benz möchte überall dort, wo es die Marktbedingungen zulassen, ab 2030 vollelektrisch sein. Welche Infrastrukturveränderungen, insbesondere im Bereich der Ladesäulen, sind bis dahin generell erforderlich und welche Schritte sind hierbei von Seiten der Automobilhersteller notwendig?

Ich sehe es als besonders wichtig an, dass der Ausbau der Ladepunkte besser koordiniert und geplant wird. Nehmen wir die EU als Beispiel: Der europäische Automobilherstellerverband ACEA hat im Oktober 2022 festgestellt, dass es lediglich in fünf Ländern mehr als zehn Ladepunkte pro hundert Kilometern Strasse gibt. Laut ACEA finden sich zudem in 17 EU-Ländern pro hundert Kilometern Strasse nur fünf Ladepunkte und in sechs Ländern ist es sogar nicht einmal ein einziger. Hier müssen Politik und Autoindustrie weiter an einem Strang ziehen und gemeinsam Fortschritte für die Kundinnen und Kunden erreichen. In Brüssel wird aktuell an wichtigen Vorgaben für den Aufbau von Ladeinfrastruktur gearbeitet. Das unterstützen wir sehr. Zudem werden wir weiterhin aktiv beitragen, um das mit

«Die Erfindung des Automobils vor mehr als 135 Jahren wurde zur persönlichen Unabhängigkeitserklärung für Millionen Menschen»

der Bundesregierung vereinbarte Aufbauziel von 15.000 öffentlich zugänglichen Ladepunkten zu erreichen.

Auch bei der Versorgung mit grünem Strom und grüner Energie ist es wichtig, dass Fortschritte erzielt werden. Für immer mehr Unternehmen ist das ein zentraler Ansiedlungs- und Standortfaktor. Zudem hat es natürlich auch einen positiven Umwelteffekt, wenn alle E-Autos grünen Strom laden können.

Mercedes-Benz spricht heutzutage eine Käuferschaft an, die sich Autos im Premiumsegment leisten können. Viele von denen werden ein eigenes Haus und die Möglichkeit zur Installation einer Wallbox haben. Wieso muss die Ladeinfrastruktur dennoch weiter ausgebaut werden?

Viele, aber sicherlich nicht alle unsere Kundinnen und Kunden haben zuhause die Möglichkeit, eine Wallbox zu installieren. Denken Sie zum Beispiel an all diejenigen, die in der Stadt wohnen und keine eigene Garage haben. Wer eine heimische Wallbox hat, dem hilft sie dabei, auf kurzen Alltagsstrecken mobil zu bleiben – zum Beispiel für Fahrten in die Arbeit oder zum Einkaufen. Aber spätestens dann, wenn längere Fahrten mit dem E-Auto anstehen, ist eine gut ausgebaute öffentliche Ladeinfrastruktur auch für Menschen mit Wallbox essentiell.

Ganz grundsätzlich gilt, dass die öffentliche Ladeinfrastruktur ausschlaggebend ist für die Marktakzeptanz von Elektroautos: Menschen werden nur dann den Umstieg auf vollelektrische Modelle wagen, wenn sie sicher sein können, dass sie nicht hundert Kilometer bis zum nächsten Ladepunkt fahren müssen. Die Automobilindustrie hat in den vergangenen Monaten eine Vielzahl vollelektrischer Fahrzeuge auf den Markt gebracht. Jetzt ist es umso wichtiger, dass der flächendeckende Ausbau der Ladeinfrastruktur damit Schritt hält.

Laut dem Deutschen Institut für Wirtschaftsforschung liegt die durchschnittliche Auslastung eines PKWs in Deutschland im Jahr 2018 gerade einmal bei 1,46 Personen pro Fahrt. Warum erachten Sie das Modell von privaten PKWs in der Mobilität der Zukunft dennoch für sinnvoll/tragbar?

Die Erfindung des Automobils vor mehr als 135 Jahren wurde zur persönlichen Unabhängigkeitserklärung für Millionen Menschen: So reisten beispielsweise die Europäer vor der Erfindung des Automobils durchschnittlich zwanzig Kilometer pro Jahr. Heute ist es im Durchschnitt zwar noch dieselbe Distanz – aber pro Tag! Unsere modernen Gesellschaften bauen auf dieser selbstbestimmten, individuellen Mobilität auf – arbeitsteilige Volkswirtschaften erst recht. Und wir sehen, dass weltweit der Wunsch immer grösser wird, sich jederzeit selbstbestimmt von A nach B zu bewegen. Solange dieser Wunsch vorhanden ist, wird individuelle Mobilität eine Zukunft haben – als Teil eines

zukunftsfähigen Gesamtkonzepts, das die verschiedenen Verkehrsträger intelligent miteinander vernetzt. Unsere Aufgabe ist, dieses Bedürfnis auf nachhaltige Weise zu erfüllen.

Wie viele andere Branchen hat auch die Automobilbranche mit Lieferkettenproblemen zu kämpfen. Bedarf es zukünftig eines stärkeren europäischen Protektionismus, um die Lieferungen von wichtigen Komponenten sicherzustellen?

Die makroökonomisch und geopolitischen Unsicherheiten sind gross. Umso mehr müssen wir uns auf das besinnen, was die Weltwirtschaft stark gemacht hat: freier Handel. Darum war und ist unsere Haltung zu Protektionismus klar: Wachstum und Wohlstand gedeihen durch Kooperation – nicht Isolation. Dafür setzen wir uns bei Mercedes-Benz ein. Gleichzeitig gilt es, mit der Politik die Diversifizierung von Lieferketten voranzutreiben, um Engpässe und Abhängigkeiten vorzubeugen. Für uns heisst das etwa, noch stärker direkten Zugang zu Rohstoffproduzenten herzustellen.

Die Lieferkettenprobleme sorgen für einen Anstieg der Einkaufspreise. Werden Kunden diesen zukünftig noch stärker zu spüren bekommen?

Die Inflation steigt derzeit weltweit. Das zeigt sich im Supermarkt und auch beim Autokauf. Gleichzeitig ist die Nachfrage nach bestimmten Teilen und Rohstoffen, die insbesondere für den Automobilbau nötig sind, deutlich grösser als ihr Angebot. Ein Teil der steigenden Einkaufspreise wird sicher auch an die Kundinnen und Kunden weitergegeben werden müssen. Gleichzeitig arbeiten wir bei Mercedes-Benz intensiv daran, durch die Optimierung unserer Prozesse und Strukturen die Mehrkosten zu kompensieren. Dabei sind wir auf einem guten Weg.

Sie selbst haben Ihre gesamte Karriere im Daimler-Konzern gearbeitet und sind damit ein immer seltener werdendes Beispiel. Würde Sie Studierenden heutzutage noch eine Konzernkarriere bei einer Firma empfehlen?

Unbedingt! Ich bin lange dabei und ich glaube, es war nie so spannend wie heute, weil einfach sehr viel in Bewegung ist. Insofern macht es mich stolz, seit fast 30 Jahren für dieses Unternehmen zu arbeiten. Hier habe ich nicht nur einen Job, sondern meine Berufung gefunden. Und das wünsche ich allen, die in Zukunft bei Mercedes einsteigen auch.

Und was hat Sie in der Zeit immer bei Mercedes-Benz gehalten?

Jede Menge: Die Kolleginnen und Kollegen, die Marke, die Produkte, die Geschichte, nicht zuletzt die Vielfalt der individuellen Möglichkeiten, die so ein Unternehmen bieten kann: Ich hatte die Möglichkeit, in ganz verschiedenen Bereichen des Unternehmens zu arbeiten. Jede Station hatte ihre ganz eigenen Herausforderungen und Highlights. Für mich persönlich war sicherlich die Zeit in den USA sehr prägend.

Wir haben nun viel über Krisen gesprochen. Was macht Ihnen persönlich in diesen Tagen Hoffnung?

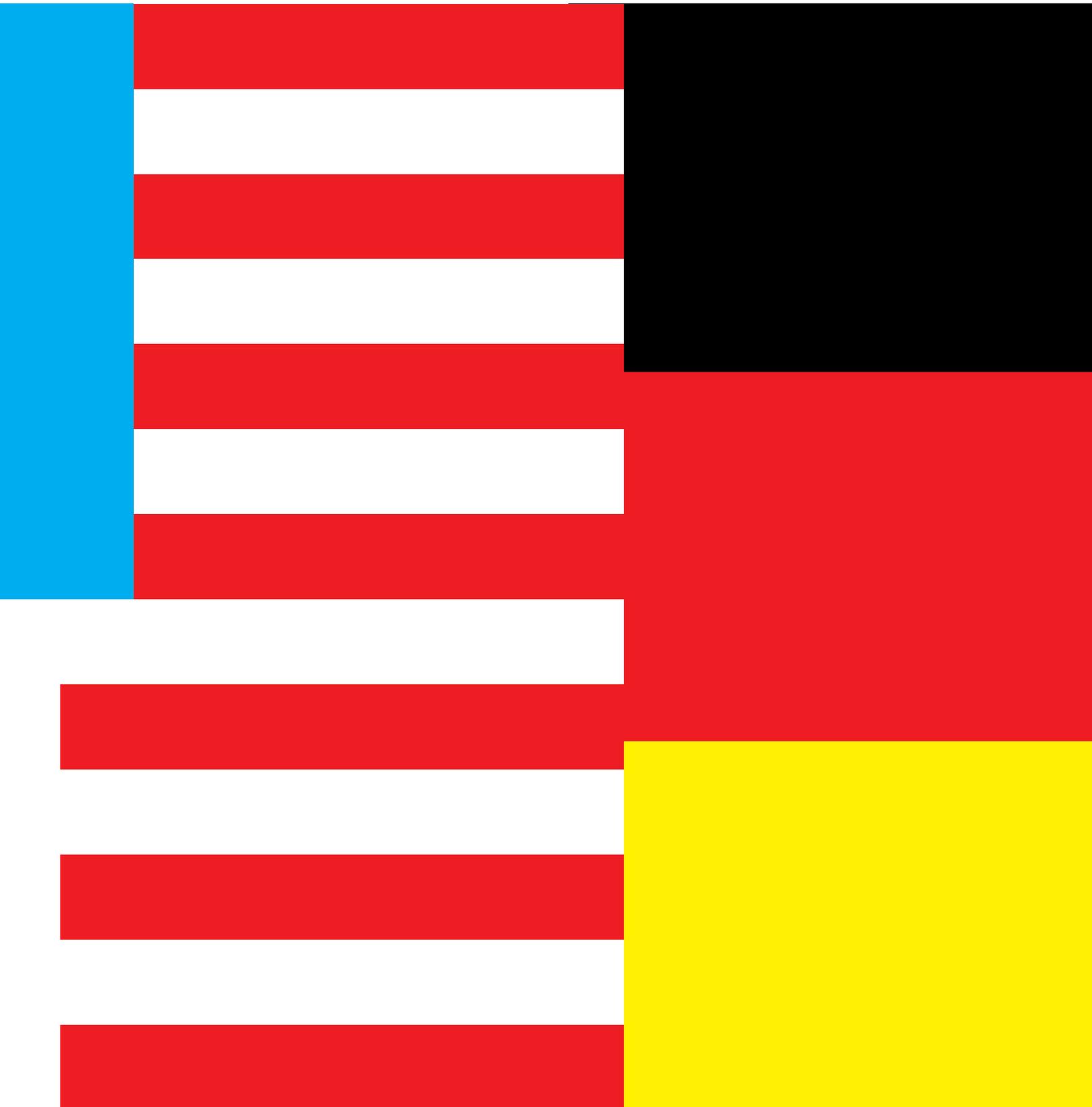
Im Laufe unserer mehr als zehn-jährigen Geschichte gab es immer wieder tiefgreifende Veränderungen. Und Mercedes-Benz ist jedes Mal stärker daraus hervorgegangen. Das wird auch diesmal so sein. Der Stern ist ein Versprechen. Wir sind uns der einzigartigen Geschichte und der grossen Bedeutung dieser Marke bewusst und werden sie für die Zukunft weiterentwickeln. Dafür haben wir einen klaren Plan und verfolgen ihn konsequent.



Ola Källenius ist seit dem 1. Januar 2015 Mitglied des Vorstands der Daimler AG – jetzt Mercedes-Benz Group AG – und seit dem 22. Mai 2019 Vorsitzender des Vorstands. Er ist ausserdem Vorsitzender des Vorstands der Mercedes-Benz AG. Källenius wurde am 11. Juni 1969 in Västervik/Schweden geboren. Nach dem Abitur an der Grammar School von Danderyd (Schweden), leistete er 1988/89 seinen Wehrdienst in der schwedischen Armee ab. Von 1989 bis 1993 studierte er an der Stockholm School of Economics (Master in Finance and Accounting) und im Rahmen des CEMS Programms (Master of International Management) an der Universität St. Gallen. 1993 trat er in die internationale Nachwuchsgruppe der damaligen Daimler-Benz AG ein.

Simone Menne im Interview:

Wie wir unsere Handelsbeziehungen durch
interessensgetriebene Politik stärken



Nach Ihren Stationen bei der Lufthansa und Boehringer Ingelheim sind Sie nun Vorsitzende des American Chamber of Commerce in Deutschland. Was waren die prägendsten Momente, die Sie auf dem Weg zu Ihrer aktuellen Position erlebt haben?

Das ist gar nicht so einfach zu benennen. Ich war 27 Jahre bei der Lufthansa beschäftigt und habe dort sehr viele unterschiedliche Positionen ausgeübt. In der Zeit hatte ich auch die Chance, Neues auszuprobieren und Risiken beispielsweise bei Sanierungen einzugehen. Diese Projekte haben zu einer gewissen Öffentlichkeitswirkung geführt und den Aufsichtsrat 2012 dazu gebracht, mich zur CFO der Lufthansa zu ernennen. Das war damals eine mutige Entscheidung. Da ich wie gesagt bereit bin Risiken einzugehen, habe ich mich dazu entschieden, meinen Vertrag vorzeitig aufzuheben und etwas ganz anderes zu machen: 100% Familienunternehmen und Pharmabranche. Da die Chemie mit dem CEO nicht passte, hat das nicht funktioniert. Mit zu dem Zeitpunkt 58 Jahren habe ich dann gesagt, entweder werde ich jetzt CEO oder mache Aufsichtsratsmandate. Nachdem Ersteres nicht der Fall war, habe ich mich auf Mandate in den Aufsichtsräten von BMW, Henkel, der Deutschen Post und zwei US-Unternehmen konzentriert. Dadurch, dass ich für deutsche und amerikanische Unternehmen tätig war, entstand die Möglichkeit, als Präsidentin des American Chamber of Commerce in Deutschland zu arbeiten, welche ich vor 15 Monaten angenommen habe.

Gerade in volatilen Zeiten sind Handelsbeziehungen häufig von Unsicherheiten geprägt. Können wir uns aktuell auf unsere Handelspartner verlassen oder bedarf es teilweise eines stärkeren Protektionismus?

Ich bin bereits qua Amt, aber auch aus tiefer Überzeugung absolut für Globalisierung. Und Deutschland hat von der Globalisierung schon immer stark profitiert. Als Staat oder Unternehmen sollte man sich aber überlegen, mit wem Handelspartnerschaften eingegangen werden sollen. Dabei sollten vor allem keine Abhängigkeiten entstehen. Aktuell sehen wir beim Thema Gas, wie erpressbar man dadurch werden kann. Protektionismus hilft uns dabei jedoch nicht weiter. Wir können nicht genügend Energie in Deutschland generieren, um den hiesigen Bedarf zu decken. Darum müssen wir Handelsbeziehungen eingehen. Gleiches gilt für erneuerbare Energien. Auch davon werden wir nie den Bedarf mit allein in Deutschland hergestelltem Strom decken. Andererseits müssen wir unsere Güter und Dienstleistungen exportieren können. Der deutsche Markt ist zu klein und auch der europäische ist ungenügend, um unseren Wohlstand aufrechtzuerhalten. Insbesondere für globale Krisen ist Kooperation wichtig. Ob beim Klimawandel oder der Pandemie, wir müssen mit Ländern wie China, Saudi-Arabien oder Brasilien zusammenarbeiten. Dafür bedarf es einer interessengetriebenen Politik. Eine Zusammenarbeit ausschliesslich mit Ländern, die unserem Wertanspruch genügen, ist unrealistisch. Trotzdem muss es rote Linien geben. Zum Beispiel wenn seltene Rohstoffe durch Kinder gefördert werden. Ein Lieferkettengesetz ergibt aus meiner Sicht Sinn, um genau diese Parameter zu prüfen. Das sollten jedoch individuelle Einschränkungen sein. Insgesamt brauchen wir einen globalen Handel.

Handelsbeziehungen sind seit Jahrhunderten die Basis für unseren aktuellen Wohlstand und häufig haben wir die Erfahrung gemacht, durch Handel mit unseren Partnern näher zusammenzurücken. Mit China verhält sich dies jedoch konträr. Müssen wir zukünftig auf andere Werte bei der Auswahl unserer Handelspartner achten?

Das ist mit Sicherheit ein von den Medien und der Politik sehr hochgespieltes Thema. Ich bin weiterhin davon überzeugt, dass miteinander zu reden und miteinander Handel zu treiben dazu führt, Menschen besser zu verstehen. Ausserdem ist ein Volk auch nicht immer perfekt durch dessen Regierung reflektiert. Wenn also eine falsche Regierung herrscht, kann das Volk trotzdem demokratische und menschliche Werte vertreten. Deswegen kann Kommunikation und auch Handel durchaus etwas bewirken. Es reicht zwar nicht aus, wenn das Land gleichzeitig ein Despot hat, welcher völlig andere Ideen zur Demokratie und Überwachung des Landes hat. Ein Grundverständnis für demokratische Werte kann jedoch geschaffen und gefördert werden. Dies könnte vielleicht dazu führen, zukünftig eine andere Regierung zu haben, ohne damit hier zu einem Aufstand aufzurufen.

Sie haben bereits rote Linien in Handelsbeziehungen angesprochen. Wo würden Sie eine solche rote Linie ziehen?

Es ist sehr schwer, eine solche rote Linie schriftlich festzulegen. Die USA haben dies zuletzt versucht mit dem Importverbot von Waren, welche aus Gegenden kommen, wo Menschenrechtsverletzungen an Uiguren stattfinden. Allerdings werden andere Fälle in anderen Ländern weniger intensiv geprüft. Es bedarf also eines Fingerspitzengefühls. Ich kenne diese Probleme aus der Compliance. Dass eine Verwicklung in Bestechungen falsch ist, sollte selbstverständlich sein. Darf ich aber mit einem Lieferanten auf dessen Einladung in die Oper gehen? Hier wiegen Firmen unterschiedlich ab. Gleiches gilt auf politischer Ebene. Es ist selbstverständlich, dass Kinderarbeit und Menschenrechtsverletzungen nicht geduldet werden. Darf ich deshalb aber kein Öl aus Katar importieren oder dort keine Fussballweltmeisterschaft durchführen? In Unternehmen stelle ich folgende Fragen: Möchtest du es morgen in der Zeitung lesen? Möchtest du es deiner Mutter oder deinen Mitarbeitenden erklären? Kannst du das? Wenn die Antworten Ja lauten, dann hat man auch Argumente. Es ist jedoch immer eine situationsabhängige Entscheidung. Dabei sollte meiner Meinung nach eher interessengetrieben als rein wertegetrieben agiert werden.

Der Krieg in der Ukraine hat Europa noch näher mit unseren westlichen Partnern gebracht. Wie hoch schätzen Sie das Risiko einer erneuten Verhärtung der Ost-West-Fronten gerade in Bezug auf Handelsbeziehungen ein?

Die Verhärtungen mit Russland sind aktuell unglaublich stark, da dieser Angriffskrieg absolut inakzeptabel ist. Dazu werden Menschenrechtsverletzungen begangen und Infrastruktur und Zivilgesellschaft angegriffen, was die Fronten weiter verhärtet. Nichtsdestotrotz zeigt uns die Menschheitsgeschichte, beispielsweise durch die deutsch-französische Freundschaft, dass wir auch aus solchen Situationen herauszubekommen vermögen und eine erneute Annäherung erfahren können. Es wird mit Sicherheit jedoch kein einfacher Prozess. Positiv ist aber

insbesondere der Zusammenhalt mit unseren EU- und NATO-Partnern hervorzuheben. Dieser Punkt könnte entscheidend für zukünftige Entwicklungen sein.

Sie haben Ihre lange Vergangenheit bei der Lufthansa bereits erwähnt. Die Luftfahrtbranche steht nach zwei Jahren Pandemie, erhöhten Energiekosten und Bestrebungen zu mehr Umweltschutz stark unter Druck. Was denken Sie, wie sich dieser Wirtschaftszweig entwickeln wird?

Ich habe gerade erst die Mitteilung des Handelsblatts gelesen, wonach die Lufthansa die operative Gewinnerwartung auf 1,5 Milliarden Euro angehoben hat. Somit steht die Airline aktuell sehr gut da. Durch geringere Kapazitäten und höhere Preise kam es während dieser Krisen zu einer künstlichen Konsolidierung. Davon profitiert die Lufthansa aktuell. Ausserdem sind Krisen Teil eines Zyklus. Wir hatten in den letzten 25 Jahren SARS, 9/11 und Ebola. Diese Krisen sorgen häufig für Konsolidierungen. Aktuell ist der Kerosinpreis hoch. Dies wird auf den Endpreis aufgeschlagen. Das ist eine gute Sache und sollte beim Benzin ähnlich sein, damit wir weniger verbrauchen. Langfristig werden wir dennoch auf andere Lösungen setzen. Ich persönlich bin in ein Unternehmen investiert, welches synthetische Kraftstoffe herstellt. Menschen brauchen Begegnungen und wollen sich global bewegen, davon bin ich überzeugt. Deshalb glaube ich auch an eine Zukunft für die Flugbranche.

Sie haben Ihr Engagement im Bereich E-Fuels bereits angesprochen. Gerade in dem aktuellen Umfeld stellt sich die Frage, wieso diese Technologien nicht mehr gefördert wurden und wir weiterhin von herkömmlichen Treibstoffen abhängig sind. Welches Katalysators bedarf es Ihrer Meinung nach, damit diese Industrie zukünftig florieren kann?

Die Menschheit ist eine traurige Spezies. Seit über 40 Jahren wissen wir um die Klimakatastrophe, die uns erwartet, wenn wir weitermachen wie bisher. Das hat uns aber nie von der Nutzung fossiler Brennstoffe abgehalten. Vor allem, weil diese so günstig waren. Deshalb bedarf es solcher derzeitiger Krisen, um fast Prohibitivpreise zu erreichen, damit wir anfangen, erneuerbare Energien oder andere Technologien besser zu fördern. Krisen sind in dieser Hinsicht wahre Katalysatoren. Ohne die Disruption und den Schmerz solcher Phasen verändern wir uns und unser Verhalten nur ungern.

«Es bedarf solcher Krisen wie aktuell, um fast Prohibitivpreise zu erreichen, damit wir anfangen, erneuerbare Energien oder andere Technologien besser zu fördern.»

Höhere Preise würden das Fliegen zu einem Luxusgut machen. Sie haben die Wichtigkeit von kulturellem Austausch zuvor betont. Wird dieser dann einer bestimmten Gruppe vorbehalten und ist dies nicht sozial unfair?

Das ist eine interessante Diskussion. Wo beginnt dann aber der Luxus? Ist Kaschmir auch eine soziale Ungerechtigkeit? Oder ein Stück gutes Fleisch oder Fisch? Das hängt meistens mit der Wertschätzung zusammen. Früher war es normal, für einen Urlaub zu sparen. Heute kann man von Hamburg übers Wochenende nach Nizza fliegen, für weniger als hundert Euro. Ich empfinde es nicht als soziale Ungerechtigkeit, wenn es sich jemand nicht leisten kann, für zwei Tage durch die Weltgeschichte zu fliegen. Vielmehr sollte es wieder eine höhere Wertschätzung für bestimmte Güter geben. Und diese sollte sich auch an einem Preis festmachen. Aber ein Gut zu verscherbeln, mit dem vorsichtig umgegangen werden sollte, halte ich für keine gute Idee.

Der Mangel an Öl und Gas lässt nicht nur Kerosin teurer werden, sondern fördert auch eine Bewegung, die sich für einen stärkeren Einsatz von weniger sauberen Energieförderungsmaßnahmen einsetzt. Wie stehen Sie dazu?

Das ist teilweise obszön. Wir hatten einen der wärmsten Oktober seit über einhundert Jahren. Trotzdem die Meinung zu vertreten, auf Massnahmen wie Fracking zurückzugreifen, ist verrückt. Das wird unsere Probleme nur verschärfen. Wir erreichen das 1,5 Grad Ziel bereits jetzt schon nicht mehr. Deshalb muss diese Zeit nun vielmehr genutzt werden, um massiv in neue Technologien zu investieren und die Not auch durch eigene Verhaltensänderungen zu bekämpfen. Wir sollten uns von dem Gedanken verabschieden, dass alles trotz Pandemie, Krieg und Klimawandel so bleiben sollte wie bisher.

Sie sind und waren Aufsichtsratsmitglied von mehreren internationalen Grosskonzernen. Mit diesem Job geht eine grosse Verantwortung einher. Inwiefern gehen Sie damit um, sich dieser Verantwortung bewusst zu werden, wenn Sie mehreren Aufsichtsräten gleichzeitig angehören?

Ich halte es für richtig, nicht in zu vielen Aufsichtsräten vertreten zu sein. Der Fachbegriff dafür ist Overboarding. Zu betonen ist, dass es Themen in Unternehmen gibt, die sektorenunabhängig sind. Beispielsweise Non Financial Targets. Darunter fällt auch das Thema Nachhaltigkeit. Da Unternehmen aus unterschiedlichsten Branchen sich in diesem Bereich positionieren müssen, ist es vielleicht sogar hilfreich, mit Aufsichtsräten zusammenzuarbeiten, die solche Prozesse bereits in anderen Unternehmen begleiten. Vorstände haben diese Perspektive häufig nicht, da Sie fest im operativen Geschäft eingebunden sind. Ausserdem sind auch Transferleistungen zwischen unterschiedlichen Branchen sehr wichtig. Bei Johnson Controls International haben wir an dem Thema Smart Building gearbeitet und es ging um die Zusammenarbeit bei der Logistik. Da konnte ich durch meine Erfahrung mit der DHL Expertise in dieses Thema einbringen. Deshalb halte ich es für förderlich, in unterschiedlichen Aufsichtsräten zu sitzen. Was für mich nicht mehr nachvollziehbar wäre, wenn Vorstandsvorsitzende zwei oder mehr Aufsichtsratsmandate haben. Das halte ich nicht für realistisch ausführbar.

Sie haben sowohl in deutschen als auch in internationalen Aufsichtsräten mitgearbeitet. Nehmen Sie Unterschiede in der Arbeitsweise wahr? Insbesondere da in deutschen Aufsichtsräten auch Arbeitnehmervertreter stark vertreten sind.

Es gibt schon grosse Unterschiede. Einzig der Arbeitsaufwand und die Verantwortung bleiben gleichgross. Im deutschen System ist der Aufsichtsrat tatsächlich ein Aufsichtsorgan und kümmert sich somit nicht um das operative Geschäft. Da gibt es eine

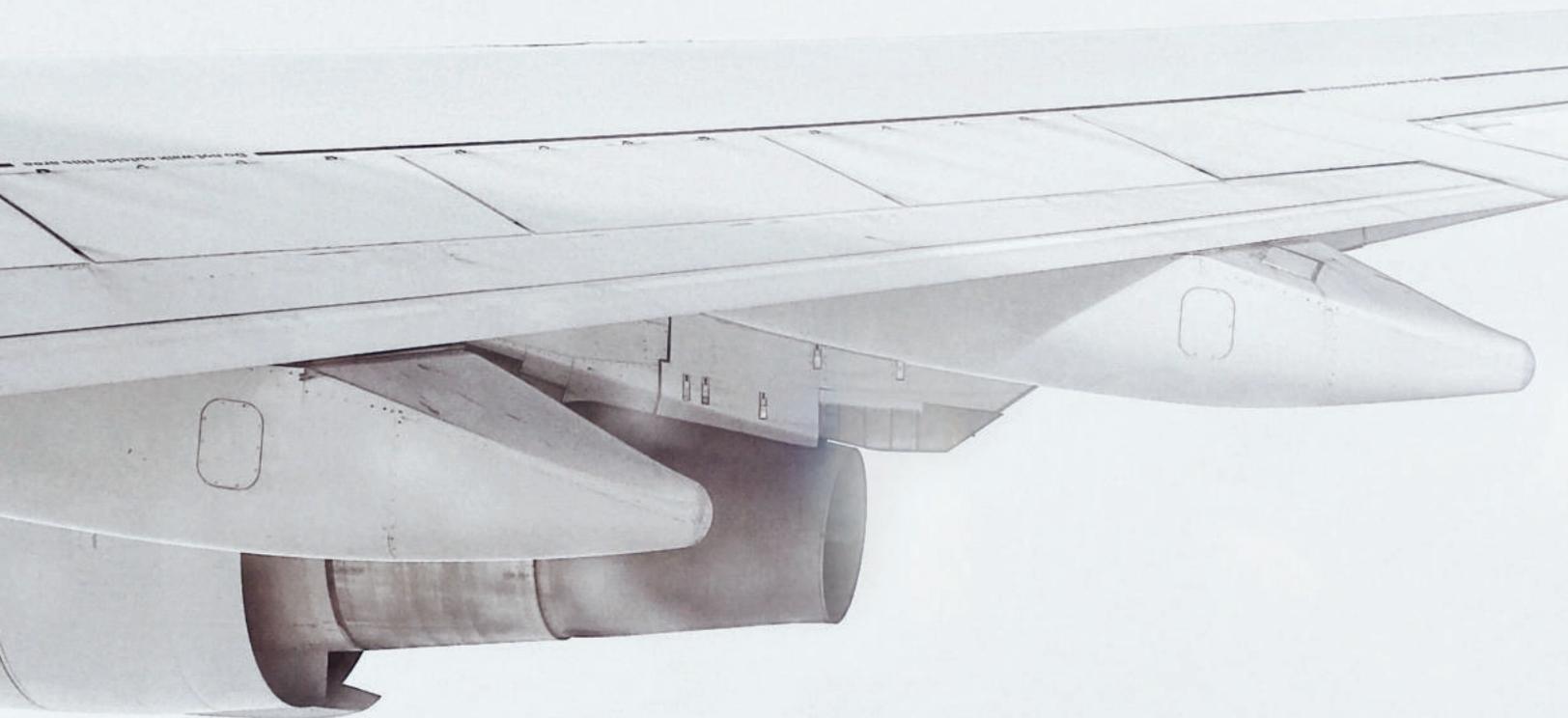


Foto: Jens Kreuter/ Unsplash



Simon Menne war bis 2017 Mitglied der Geschäftsführung des Pharmaunternehmens Boehringer Ingelheim und verantwortete den Geschäftsbereich Finanzen. Zuvor war sie fast 30 Jahre lang in verschiedenen Führungspositionen bei der Lufthansa tätig, wo sie von 2012 bis 2016 die erste Finanzchefin eines im DAX notierten Unternehmens war. Die ehemalige Managerin ist nun Multi-Aufsichtsrätin (u. a. Deutsche Post, Henkel), Mitglied des Kuratoriums des Fraunhofer-Instituts für Angewandte Informationstechnik und Präsidentin der American Chamber of Commerce Germany. Parallel dazu betreibt sie in ihrer Heimatstadt Kiel eine Galerie. Simone Menne ist Gastgeberin des Stern-Podcast «Die Boss». Menne studierte Betriebswirtschaftslehre an der Christian-Albrechts-Universität in Kiel und absolvierte eine Ausbildung zur Fachassistentin in steuer- und wirtschaftsberatenden Berufen.

«Krisen sind wahre Katalysatoren. Ohne die Disruption und den Schmerz solcher Phasen verändern wir uns und unser Verhalten nur ungern.»

klare Abgrenzung zu anderen Ländern. In Aufsichtsräten in der Schweiz oder den USA sind Sie viel näher am operativen System. Häufig in der Rolle eines Non Operational Directors oder eines Non Executive Directors. Da geht man noch etwas mehr ins Detail. Aufgrund des paritätischen Systems gibt es in Deutschland meist gleich viele Aufsichtsratsmitglieder von Anteilseigner- und Arbeitnehmerseite. Dieses Verhältnis hat einen gewissen Einfluss, insbesondere beim Thema Nachhaltigkeit. Mitarbeitende haben häufig ein hohes Interesse an einem langfristigen Erhalt der Arbeitsplätze. Das wird auch durch Modernisierung gefördert, welche zur Schaffung neuer Arbeitsplätze führen kann. Diese langfristige Perspektive sorgt aber insbesondere für ein weniger volatiles Handeln und für ein besseres Risikomanagement. Lediglich ein Anti-Globalisierungsgedanke, um möglichst viele Arbeitsplätze in Deutschland zu erhalten, halte ich für hinderlich. In den Unternehmen, mit denen ich zusammengearbeitet habe, konnte ich diesen Gedanken nie feststellen.

Die Verantwortung bleibt aber in allen Fällen gleich gross. Vor allem in Deutschland hat sich die Gesetzgebung diesbezüglich in den vergangenen Jahren geändert. Als Aufsichtsrätin hat man mittlerweile eine hohe Haftung, um sicherzustellen, dass interne Kontrollsysteme und Risikomanagementsysteme funktionieren. Auch das Non Financial Reporting muss vom Aufsichtsrat geprüft werden. Hier kann sich der Haftung ebenfalls nicht mehr entzogen werden. Vor 20 Jahren war das ganz anders. Da konnte es schon vorkommen, dass jemand vier Mal im Jahr in einer Sitzung das abnickte, von dem der Aufsichtsratsvorsitzende sagte, es sei richtig. Diese Zeiten sind vorbei.

Stellt das paritätische System nicht insofern ein Problem da, als dass Arbeitnehmervertreter auch Entscheidungen verhindern können, welche für die Zukunft des Unternehmens wichtig sind, aber auf Kosten der Arbeitsplätze gehen könnten?

Das ist, denke ich, die Kunst der Führung. Unabhängig davon, ob man in einem Vorstand oder einem Aufsichtsrat sitzt. Man muss es schaffen, Mitarbeitenden zu erklären, warum Restrukturierungen notwendig sind, um ein Unternehmen nachhaltig zu erhalten. Wenn Sie dies gut erklären können und transparent mit Mitarbeitenden und Arbeitnehmerverbänden kommunizieren, dann treffen Sie selten auf Unverständnis. Die meisten verstehen, warum ein Heizer auf einer E-Lok begrenzt sinnhaft ist. Dann kann gemeinsam überlegt und eine Lösung gefunden werden. Alle werden Sie jedoch nie überzeugen können.

Es gibt natürlich auch das Gegenteil, wenn Investoren Druck für Restrukturierungen aufbauen, die im Zweifelsfall unsinnig sind. Wie häufig sind Aktienkurse gestiegen, nur weil ein Unternehmen gesagt hat, es entlässt 1000 Mitarbeitende? Das ist teilweise nicht nachhaltig und nur eine Schlagzeile, wodurch allein das Management belohnt wurde. Es sollte vielmehr eine Abwägung und Überzeugung aller Stakeholder sein. Sowohl Investoren, Mitarbeitende, aber auch Gemeinden sollten von einem Plan überzeugt werden, damit alle am gleichen Strang ziehen.

Sie betreiben eine Galerie, die sich insbesondere auf alternative Kunstströmungen konzentriert. Was sind die Gründe, weshalb Sie Ihren Fokus auf alternative statt klassische Kunst setzen?

Ich würde die Kunst nicht als alternativ bezeichnen. Ich stelle lebende Künstler aus, welche zeitgenössische Kunst machen. Häufig Skulpturen, was durch die Räumlichkeit gegeben ist. Was mich interessiert, ist die Möglichkeit der Kunst, als Vehikel zu dienen, um ambivalentes Denken zu fördern. Heutzutage neigen wir viel zum Schwarz-Weiss-Denken, ob in den Medien oder der Politik. Häufig gibt es nur wahr oder falsch und wenig Differenziertes. In der Kunst existiert das nicht. Und im wahren Leben auch nicht. Eine Skulptur oder ein Bild kann immer mit unterschiedlichen Augen betrachtet werden. Und aus einer anderen Perspektive kann sich ein ganz neues Bild ergeben. Über diese Eindrücke kann dann gesprochen werden. Und man kann sich von diesen Eindrücken überraschen lassen. Diesen Lerneffekt können Sie dann auf andere Lebensbereiche übertragen. Greifen wir das Beispiel der Restrukturierungen erneut auf. Sie können versuchen, die Emotionalität und das Schwarz-Weiss-Denken zu eliminieren und zunächst zuzuhören, neue Blickwinkel kennenlernen. Dann entsteht vielleicht eine Perspektive, die Sie vorher noch nicht gesehen haben. Daraus lässt sich ein Gesamtbild machen, auf das sich vielleicht alle einigen können. Kunst sollte meiner Meinung nach zum Austausch über unterschiedliche Meinungen genutzt werden.

Sie verstehen Kunst also als Möglichkeit zum Brückenbauen. Was kann Kunst in Krisenzeiten, wie wir sie momentan mit Pandemie, Krieg und turbulenter Wirtschaftslage erleben, für die Gesellschaft leisten?

Wir müssen erkennen, mehr als nur Lebewesen zu sein, gerade in Zeiten von Krisen. Uns zeichnet aus, dass wir in der Lage sind Kultur zu schaffen. Ameisen können Kriege führen. Schimpansen können Rudelkriege führen. Menschen können auch Kriege führen. Aber wir Menschen können auch Kunst und Kultur schaffen. Daran sollten wir uns häufiger erinnern und uns daran erfreuen. Wir müssen uns nicht auf das Elementare beschränken. Natürlich ist das ein Luxus in manchen fürchterlichen Situationen. Im Jemen oder in der Ukraine ist das sicherlich aktuell ein grosser Luxus. Und so schlimm es klingen mag, auch in Konzentrationslagern gab es Gedichte und Lieder. Diese haben den Leuten Mut gemacht. Das kann Kunst und deshalb brauchen wir sie.

Das Thema Mut würden wir gerne zum Schluss aufgreifen: Was macht Ihnen persönlich in diesen Tagen Mut und Hoffnung?

Immer wieder Leute zu treffen, die sehr positiv und lösungsorientiert an Situation herangehen. Wir lassen uns häufig von Skandalnachrichten beeinflussen. Dann viele Individuen zu treffen, die nicht «die Welt geht unter» sagen, sondern die fragen: «Welchen Beitrag kann ich leisten?» – das macht mir Mut.

Andreas Ronken im Interview

Über den Umgang eines Familienunternehmens mit dem Ukrainekrieg und die Relevanz von nachhaltigem Kakao



Foto: Rodrigo Flores/ Unsplash

Was motiviert Sie, jeden Tag aufzustehen und zur Arbeit zu gehen?

Im Prinzip sind das zwei Gründe. Der erste Grund ist Folgender: Ich bin seit über 30 Jahren beruflich im Lebensmittelbereich tätig und somit ein richtiger Foodie. Durch meine Arbeit im Schokoladenbereich lernte ich viel über den Ursprung des Kakaos, dem wichtigsten Bestandteil einer Schokolade. Im Anbau von Kakao gibt es viele Probleme und viele Dinge, die es wirklich zu verändern gilt. Als Unternehmen Ritter Sport können wir dort einen wesentlichen Impact als Vorreiter haben und die Zustände verbessern. Der zweite Grund ist ganz einfach. Ich mag Menschen und arbeite sehr gerne bei Ritter Sport. Und in einem solchen Arbeitsfeld fühlt man sich als Teil einer Gemeinschaft und möchte eben auch seinen Beitrag leisten. In meinen Augen sind Menschen die wichtigste Energiequelle eines jeden Unternehmen. Und deswegen stehe ich morgens auf und freue mich, dass es Montag ist und bin wieder traurig, sobald der Freitag näher rückt. Aber Spass beiseite. Es ist wichtig, dass man einen Job wählt, den man wirklich gerne ausübt. Alles andere ist verschwendete Lebenszeit. Das macht die junge Generation auch schon deutlich besser und ich halte das für einen ganz wichtigen Prozess.

Das können wir auf jeden Fall nachvollziehen. Das Oberthema unserer derzeitigen Ausgabe lautet Crisis. Wie reagieren Sie denn persönlich in Ihrem Alltag auf die Energiekrise?

In meinem privaten Alltag bin ich da schon sehr weit. Ich besitze ein Haus, welches die Solarwärme sehr effizient nutzt. Zudem habe ich einen Kamin, der mit einem Wassermantel ausgestattet ist, und eine kleine Gastherme mit einem sehr geringen Verbrauch. Darüber hinaus haben wir jetzt noch einmal die Temperatur um einen Grad gesenkt. Das funktioniert bisweilen auch sehr gut. Ausserdem nutze ich für den Weg zur Arbeit ein Hybridauto, wenn ich die 25 Kilometer nicht mit dem Fahrrad fahren. In einem Mehrfamilienhaus, das ich besitze, habe ich zudem auch gerade auf Solarwärme nachgerüstet. Das Schlimme ist ja, dass gerade die Leute, die weniger Geld haben von den Energiekosten aufgeessen werden und nicht die Leute, denen es gut geht. Da gilt es zu helfen. Wir sollten uns alle das Ziel setzen den Energieverbrauch zu senken. Schliesslich bleibt auch abseits der Russland Problematik das Thema Klimawandel bestehen.

Auch Ritter Sport musste in den letzten zwei Jahren einige Krisen durchstehen. Was war während der Corona-Pandemie die grösste Herausforderung für Ihr Unternehmen?

Die grösste Herausforderung war ehrlich gesagt, auf dem Laufenden bezüglich der politischen Verordnungen zu bleiben. Es war schwierig einen Überblick zu behalten, was gerade die Bundes- oder Landesregierung entschieden hat und was schlussendlich für das Unternehmen zählt. Ansonsten sind wir einen komplett anderen Weg gegangen als die meisten Unternehmen. Wir haben unsere Mitarbeiter nicht in das Homeoffice geschickt, ungefähr die Hälfte der Menschen war immer im Büro. Wir haben das mit internen Regeln dezentralisiert und konnten durch unsere Räumlichkeiten mit viel Abstand arbeiten. Auch haben wir die Kantine die ganze Zeit offengehalten. Und bisher gab

es nachweislich keine Infektionen, die bei uns in der Firma entstanden sind, sondern wenn im privaten Bereich. Dennoch haben wir ein hybrides Arbeitsmodell eingeführt, das bis heute Bestand hat. So sind formal zwei Tage Homeoffice in der Woche erlaubt, die allerdings nicht kontrolliert werden. Spannend ist zu betrachten, dass dieses Angebot von den meisten Mitarbeitern überhaupt nicht ausgeschöpft wird. Darüber hinaus haben wir während der Corona-Pandemie intern viel Kommunikation im Kontext der Impfung betrieben. Durch ein eigenes Impfzentrum und die gute Kommunikation war es uns möglich, eine Impfquote von über 90 Prozent zu erreichen.

Welche Lehren konnten Sie denn persönlich als Führungskraft aus der Pandemie ziehen?

Der erste Fakt ist, dass die Pandemie der beste Chief Digital Officer war. Das ist zwar echt peinlich, aber die Pandemie hat uns in Punkto Digitalisierung auf jeden Fall nach vorne gebracht und es war möglich die Effizienz im White Collar Bereich signifikant zu verbessern. Im Blue Collar Bereich gibt es ständig digitalen Fortschritt, wie neue Automatisierungen oder Artificial Intelligence. Dagegen hängt man im White Collar Bereich leider immer hinterher. Da hat es erst eine Pandemie gebraucht, damit die Technik, die es ja schon vorher gab, auch genutzt wird. Ein gutes Beispiel sind Dienstreisen, welche es bei uns früher häufig gab. Auch in Zukunft werden wir diese drastisch verringern, da eine digitale Lösung meist effizienter ist und zudem unseren Planeten schont. Das zweite grosse Learning aus der Pandemie ist die Wichtigkeit der Kommunikation innerhalb eines Unternehmens nicht zu unterschätzen. Während der Pandemie gab es einen wahnsinnigen Kommunikationsbedarf, den wir durch die Nutzung unterschiedlicher Kanäle, wie dem Web oder einem klassischen schwarzen Brett versucht haben zu decken. Kommuniziert man auch andere Strategien innerhalb des Unternehmens so klar wie die Richtlinien zur Corona-Pandemie kommuniziert wurden, würde dies das Verständnis aller bestimmt fördern. Kommunikation ist schliesslich das wesentliche Instrument des Managements.

In Angesicht der aktuellen Krisen ist ein unternehmerischer Erfolg nicht selbstverständlich. Wie gehen Sie mit diesem Druck in Ihrer Verantwortung als Leiter eines traditionellen Familienunternehmens um?

Einen besonderen Druck verspüre ich nicht wirklich. Ritter Sport hat schon immer darauf geachtet, sehr gut zu wirtschaften. Aktuell sind wir mit einer sehr aussergewöhnlichen Situation konfrontiert. Dass Inflationskosten in dieser Höhe auftreten, habe ich in den letzten 30 Jahren noch nicht erlebt. Doch als familiärer Mittelständler denken wir nicht in Quartalen, sondern in Generationen. Das gibt uns die Ruhe jetzt die richtigen Entscheidungen treffen zu können. Familienunternehmen haben eher einen Vorteil. Durch unser finanzielles Polster und ohne den Druck von Aktionären ist auch ein schlechtes Jahresergebnis verkraftbar.

Sie haben die Inflation bereits erwähnt. Aufgrund steigender Rohstoff- und Energiepreise kommt es auch bei Lebensmittelpreisen zu Erhöhungen, welche zu diversen Spannungen in den Preisverhandlungen zwischen Nahrungsmittelhandel und Herstellern geführt hat. So kam es beispielsweise zwischen Kaufland und Ritter Sport zu



«Krisen sind wahre Katalysatoren. Ohne die Disruption und den Schmerz solcher Phasen verändern wir uns und unser Verhalten nur ungern.»

Spannungen. Hat sich in dem gesamten Geschäftsklima etwas verändert, wenn ja was wären diese Veränderungen und wie wird damit bisher umgegangen?

Deutschland war im Lebensmittelbereich schon immer ein Markt, der sehr preisaggressiv ist. Hier möchten die Kunden ein gebratenes Hähnchen für 2,90 Euro haben, aber bitte keine Massentierhaltung. Oder auch Olivenöl für drei Euro ist zu teuer, während das Motoröl fürs schöne Auto gerne 30 Euro kosten darf. Hinzu kommt aktuell das Phänomen der bekannten German Angst. Aufgrund unserer Historie mit Inflation wie in Zeiten der Weimarer Republik, fürchten wohl einige gerade das Ende der Welt. Doch auch wenn ich diese Sorge für übertrieben halte, sind die aktuellen Preissteigerungen enorm. Milch ist für uns ein wichtiger Rohstoff, der aktuell um fast 40 Prozent im Preis gestiegen ist. In der Lebensmittelbranche führt man meist Jahresgespräche, die aber nicht mehr als ein Vorwort bedeuten. Durch die unerwarteten Preissteigerungen können alte Vereinbarungen nicht mehr gehalten werden. Als mittelständischer Produzent können wir nur Ware verkaufen, die uns einen gewissen Grundertrag bringt. Ich habe lange Zeit in Österreich gelebt und da sagte man immer, ein Geschäft ist nur ein Geschäft, wenn es auch ein Geschäft ist. In der aktuellen Krise gibt es grössere Konzerne, die unter den eigentlichen Preis gehen, um sich Marktanteile zu kaufen. Doch als Mittelständler können wir uns eine solche Strategie nicht leisten.

Sie haben gerade schon grosse internationale Konzerne als Ihre Konkurrenz angesprochen. Wie schaffen Sie es, als mittelständisches Unternehmen gegen grosse Lebensmittelkonzerne wie Nestlé oder Mondelez zu konkurrieren?

Wichtig ist es immer, speziell als Mittelständler, seinen eigenen Weg zu gehen und einen eigenen Antrieb zu entwickeln. Im Foodbereich bieten wir ein qualitativ hochwertiges Produkt und verfolgen stets das Ziel die Qualität zu steigern. Wir sind Schokofreaks mit über einhundert Jahren Erfahrung und haben sogar eine eigene Kakaofarm. Wir können alle qualitätsrelevanten Punkte in der Wertschöpfungskette beeinflussen und haben zudem die unternehmerische Freiheit, im Kontext der Umwelt und Sozialökonomie das Richtige zu tun. Man muss einen eigenständigen Weg gehen und sich nicht von der Konkurrenz irritieren lassen. Man sollte sich als Unternehmen fragen, welchen Zweck man verfolgt und wofür man eigentlich da ist. Von Profit oder Marktanteilen sollte man sich nicht verrückt machen lassen.

Bereits seit 1996 nimmt Ritter Sport an der Öko Audit Verordnung von der EU teil. Wie hat Ihr Bewusstsein für die Umwelt in den letzten 20 Jahren geprägt? Was hat sich da in Ihrem Unternehmen verändert?

Die Unternehmerfamilie hat schon immer extrem darauf geachtet, dass das Unternehmen ökologisch handelt. Wir haben schon immer in unseren Leitlinien festgelegt, ein Geschäftsmodell zu haben, was im Einklang mit dem Menschen und der Natur ist. Zum Beispiel fliesst immer ein festgelegtes Level an Investments in die Nachhaltigkeit. Was uns aber wirklich verändert hat, ist der Erwerb unserer eigenen Kakaofarm im Jahr 2012. Es gab dort keinen einzigen Kakaobauern und wir sind selbst zu Kakaobauern geworden. Das hat unser Unternehmen sehr beeinflusst, weil wir daraus enorm viel gelernt haben. Wir erleben jeden Tag aufs Neue, wie dramatisch der Klimawandel am Äquator vonstatten geht; Regenzeiten, die hundert Jahre lang nie ausgefallen sind, fallen plötzlich aus. Wir haben auch viel mehr Respekt für die Kakaobauern bekommen, weil diese Menschen wirklich eine sehr schwierige Arbeit verrichten. Leider spiegelt der Marktpreis des Kakao diesen grossen Aufwand gar nicht immer wieder. Wir nehmen auch immer wieder Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus verschiedenen Abteilungen von uns mit nach Nicaragua, um in unserer Firma ein allgemeines Bezug zur Relevanz von Nachhaltigkeit herstellen wollen. Wenn diese nach einer Woche wieder nach Deutschland kommen, sind sie Kakaexperten und haben im Ursprung gesehen, wie wichtig Nachhaltigkeit ist.

Sie erwähnten ja gerade schon die Naturkatastrophen im Äquatorbereich. Könnte dies eine richtige Gefahr für Ritter Sport werden bezüglich des Rohstoffbezugs oder der Kakaobohne? Oder sind Sie da eher unbesorgt?

Das ist natürlich ein Faktor, der uns treffen könnte. Ich glaube jedoch nicht, dass das Risiko gross ist, da die Äquatorregion sehr gross ist und Kakao aus mehreren Gebieten in der Äquatorzone bezogen werden kann. Sich nur auf ein Gebiet zu fokussieren wäre demnach gefährlich. Ich sehe aber das viel grössere Problem in der Nachhaltigkeit und der Zukunft des Berufs der Kakaobauern. Bereits heute ist ein grosses Problem, dass das Einkommen der Kakaobauern zu gering ist und die Lebensumstände zu schlecht sind. Meine Sorge ist, dass irgendwann keine jungen Leute der nächsten Generation mehr Lust haben, auf einer Kakaofarm zu arbeiten. Sie wollen häufig lieber einen Industrie-Job, wo sie Kontrolle und einfachere Arbeit haben. Das sehe ich mittelfristig wirklich als Gefahr. Und in dieser Problematik hilft leider auch nicht nur ein Label wie Fairtrade oder Rainforest Alliance, denn diese ändern nicht das Leben der Menschen vor Ort.

Ihre Entscheidung, nach der russischen Invasion in der Ukraine weiter im russischen Markt zu bleiben hat Anfang des Jahres grosse mediale Wellen geschlagen. Was waren Ihre Beweggründe für diese Entscheidung?

Das ist im Prinzip ein klassisches Dilemma zwischen Haltung und Verantwortung. Natürlich verurteilen wir den Angriffskrieg von Putin. Aber wir haben natürlich auch eine Verantwortung gegenüber unseren Kooperationspartnern in unseren Anbau-

«Man sollte sich als Unternehmen fragen, welchen Zweck man verfolgt und wofür man eigentlich da ist. Von Profit oder Marktanteilen sollte man sich nicht verrückt machen lassen.»

Als ihre Entscheidung publik wurde, brach vor allem auf Social Media, aber auch in bekannten anderen Medien ein grosser Shitstorm auf, der so weit ging, dass zum Boykott von Ritter Sport aufgerufen wurde. Wie gingen Sie damals mit dem öffentlichen Druck auf Ihr Unternehmen um?

So etwas muss man aushalten. Wie hatten schon des Öfteren mit Shitstorm zu kämpfen, beispielsweise als wir von der Stiftung Warentest eine schlechte Bewertung bekommen haben. In dieser Zeit kriegt man dann teilweise 500 Zuschriften pro Tag, die einem sagen, man sei die schlechteste Firma der Welt. Zu Russland habe ich einmal auf LinkedIn meine Haltung zu dem Thema gepostet und dann war das Thema für mich fertig. In so einer emotional aufgeladenen Situation wird leider gar nicht mehr diskutiert, sondern nur noch gehatet und das ist auch in Ordnung. Wir haben unsere Stellung dazu gegeben und dann das Thema nicht mehr weiter befeuert, weil es dann nur noch sinnlos gewesen wäre. Über uns schlug eine Hass-Welle zusammen und es ist kein Zufall, dass die mediale Aufmerksamkeit Ritter Sport galt. Vielen Menschen nehmen natürlich lieber emotional aufladbare Marken wie Ritter Sport ins Visier anstatt einer Firma, die vielleicht zehnmal grösser als wir ist, dafür aber niemand kennt. Diese unbekannteren Firmen bieten keinen guten Nährboden für Hater. Wichtig für uns war, dass wir zu unserer Haltung stehen und mit den Konsequenzen leben können. Ich komme persönlich sehr gut damit klar, dass man unsere Entscheidung kritisiert. Ich hätte mir manchmal jedoch gewünscht, dass die Presse etwas differenzierter über das Thema berichtet hätte, aber so ist die Medienwelt eben. Damit muss ich klarkommen, das ist Teil meines Jobs.

Wir haben jetzt viel über Krisen gesprochen. Was bereitet Ihnen persönlich heutzutage Hoffnung?

Ich bin ein absoluter Optimist, denn die Alternative bringt nichts. Natürlich machen mich im Moment auch viele Dingen wie der Krieg oder auch die Polarisierung unserer Gesellschaft sehr traurig. Aber trotz allem glaube ich an das Gute im Menschen. Ein konkretes Beispiel hierfür ist, dass wir jetzt endlich die Energiewende in Deutschland durchziehen und nicht mehr nur drüber reden. Traurig ist natürlich, dass es dazu überhaupt einen Krieg braucht, doch das ist ja ein altbekanntes Muster: Zu den grössten Veränderungen kommt es in Krisenzeiten. Wichtig und vielversprechend ist auch ganz klar die neue Generation. Wir dürfen die Nachhaltigkeit nicht aus den Augen verlieren, denn dieser Planet wartet nicht auf uns. Die Zeit wird knapp und ich merke aber, dass selbst in der aktuell schwierigen Zeit die jungen Leute bei ihren Werten bleiben und ich finde es bewundernswert, wie die jungen Leute zu ihren Werten stehen und nicht einknicken.

ländern wie Nicaragua. Bei sehr grossen Entscheidungen wie dieser wägt man immer die Konsequenzen und die Ergebnisse ab. Wir haben uns gefragt: Was bewirken wir, wenn wir uns so entscheiden? Wenn wir unser Russlandgeschäft gestoppt hätten, hätten wir aufgrund der für uns hohen Bedeutung des russischen Marktes einen extrem hohen finanziellen Schaden verursacht. Es geht nicht nur um geringere Gewinne, sondern um einen sehr hohen finanziellen Schaden, der viele Konsequenzen herbeiführt. Die Verträge mit den Kakaobauern und viele unserer Kooperationen, die wir jahrelang aufgebaut haben, hätten wir beispielsweise neu gestalten müssen. Und was wäre sonst passiert? Die Marke Ritter Sport wäre in Russland verkauft worden und das Geschäft wäre dort weiter gegangen. Einen Effekt auf das Kriegsgeschehen sehe ich durch unsere Entscheidung ehrlich gesagt nicht. Uns ist jedoch bewusst, dass wir in Russland natürlich Steuern zahlen und damit auch indirekt natürlich den Krieg mitfinanzieren. Daher haben wir uns als Unternehmen dazu entschlossen, unsere Gewinne, die wir aus dem Russlandgeschäft ziehen können, zu spenden.

Würden Sie aus heutiger Sicht wieder so entscheiden?

Ja, würden wir. Daran hat sich nichts geändert. Das ist aus unserer Sicht die richtige Entscheidung. Der russische Markt wird natürlich trotzdem immer ein Risiko bleiben. Für jeden Mittelständler wird zurzeit die geopolitische Lage immer relevanter; Für uns stellen sich immer häufiger die Frage – wie jetzt auch bei der Fussballweltmeisterschaft in Qatar – wo und mit wem man noch Geschäfte machen sollte. In diesem Thema verändert sich gerade sehr viel. Ich denke ausserdem, die Abhängigkeit der deutschen Industrie von China wird sich in den kommenden Jahren noch zu einem sehr relevanten Thema entwickeln. Hoffentlich werden aber all diese Geschehnisse einen guten Lauf nehmen!



Andreas Ronken hat im Januar 2015 den Vorsitz der Geschäftsführung der Alfred Ritter GmbH & Co. KG übernommen und verantwortet seit dem 01. April 2019 darüber hinaus die Bereiche Innovation, sowie Recht und Unternehmenskommunikation. Seit Februar 2022 fällt zusätzlich der Bereich Human Resources in seinen Verantwortungsbereich. Zuvor war er seit November 2005 als Geschäftsführer Produktion und Technik verantwortlich für die Supply Chain, Produktion, Technik, Wertschöpfungsmanagement, Qualität und F&E. Er blickt auf eine langjährige internationale Berufserfahrung bei Mars Inc. zurück, wo er verschiedene Management Positionen im In- und Ausland durchlaufen hat. Seine Schwerpunktthemen sind Entrepreneurship, Innovation, New Work und Lean Management. Leidenschaftlich setzt er sich für das Thema Nachhaltigkeit speziell im Kakaosektor ein.



Dominik Bollier im Interview

Investieren in die Anlageklasse Infrastruktur

Im zurückliegenden Jahr waren die Energiemärkte vor viele unbekannte Herausforderungen gestellt. Sie befassen sich bei Energy Infrastructure Partners bereits seit 2014 mit kritischer Infrastruktur.

Welche Marktverhältnisse haben in Ihren Augen zur aktuellen Lage geführt?

Diese Frage ist spannend. Viele Leute denken, der Grund für die Probleme an den Energiemärkten sei der Ukrainekrieg. Wir glauben aber, dass eine Erklärung nicht so einfach ist und die Ursachen viel tiefer liegen. Wir sehen den Ukrainekrieg weniger als Ursache, sondern mehr als Auslöser. Der Ukrainekrieg selbst begann zu einer Zeit, in welcher die Situation an den Energiemärkten bereits sehr angespannt war. Ich gebe Ihnen ein Beispiel. Zum damaligen Zeitpunkt war die Atomflotte Frankreichs etwa zur Hälfte in Revision, welche zudem länger als ursprünglich geplant andauerte. Dass diese Revision dann mit dem Ukrainekrieg koinzidierte, war natürlich sehr unglücklich, zumal durch die Revision der Kernkraftwerke bereits weniger Strom ins europäische Energienetz eingespeist wurde und nun auch noch der Gasfluss von Russland nach Europa gedrosselt wurde. Darauf reagierte der Markt sehr empfindlich. Dass in der Vergangenheit beim Aus- und Umbau des Energiesystems das Augenmerk vor allem auf der Dekarbonisierung und weniger auf der Versorgungssicherheit lag, trug natürlich auch sein Übriges dazu bei.

Sehr spannender Blickwinkel! Mittlerweile sind einige der von Ihnen angesprochenen Probleme beispielsweise in Frankreich teilweise behoben worden. Allerdings kann nicht beobachtet werden, dass sich die Energiepreise wieder weitestgehend normalisieren. Woran liegt das?

Aktuell sind immer noch sieben Atomkraftwerke in Frankreich vom Netz getrennt. Das ist ein Faktor. Ein weiterer Faktor ist, dass ausbleibendes russisches Gas durch Substitute ersetzt werden muss. Jedes Substitut für russisches Gas ist teurer als das russische Gas selbst. Da das Gas dann verstromt wird, wird der Strom insgesamt entsprechend teurer. Dies liegt daran, dass auf dem Strommarkt ein sogenanntes Merit Order Modell verfolgt wird. Hierbei werden die Kraftwerksleistungen nach steigenden Grenzkosten geordnet. Die Preissetzung wird dann durch das Kraftwerk mit den höchsten Grenzkosten bestimmt, das gerade noch benötigt wird, um die Marktnachfrage zu decken. Durch die generelle Energieknappheit sind in Europa normalerweise Gaskraftwerke diejenigen Kraftwerke, die gerade noch benötigt werden, um die Stromnachfrage zu decken. Damit agieren sie preissetzend, auch für alle anderen Energieformen. Wenn also gefragt wird, wie lange es noch geht, bis wir wieder zurück zu den Strompreisen von vor der Krise kommen, lautet die Antwort leider: so schnell wird das nicht passieren. Solange jedes Substitut für russisches Gas teurer ist als das russische Gas selbst, bleiben die Strompreise hoch.

Bestimmte Substitute für russisches Gas werden vermutlich relativ schnell zur Verfügung stehen. Der Versuch möglichst schnell Ersatz für das ausbleibende Gas aus Russland zu finden, könnte womöglich auch Investitionen in erneuerbare Energieträger beeinträchtigen. Teilen Sie diese Befürchtung?

Ich glaube ebenfalls, dass entsprechende Substitute schnell verfügbar sein werden, wohingegen Investitionen in nachhaltige Energieträger, die womöglich langfristig sogar weitaus günstiger sein können, nicht so schnell umgesetzt werden können. Der Bau von LNG-Terminals in Deutschland beweist genau das. Der-

artige Bauten, die heute nicht einmal zehn Monaten benötigen, wären vor der aktuellen Krise vermutlich nicht einmal in zehn Jahren fertiggestellt worden. Der Ausbau von erneuerbaren Energien hingegen ist durch langwierige Bewilligungsverfahren weiterhin sehr zeitintensiv, obwohl die Erneuerbaren gegenüber konventionellen Energieerzeugern recht schnell zu bauen wären. Durch einen schnelleren Ausbau erneuerbarer Energien nahe am Verbraucher können wir nicht nur unseren CO₂ Ausstoss senken, sondern aus geopolitischer Perspektive auch unsere Versorgungssicherheit erhöhen.

Auf den Punkt Nachhaltigkeit werden wir noch zu sprechen kommen. Um aber noch kurz beim Thema Versorgungssicherheit und den aktuellen Marktverhältnissen zu bleiben, sehen Sie eine Perspektive dafür, Planungs- und Genehmigungsverfahren für nachhaltige Energieträger ähnlich stark zu vereinfachen und zu beschleunigen wie im Fall der LNG-Terminals?

Zumindest das Bestreben von Seiten der Politik, genau dies zu tun, können wir in vielen Ländern beobachten. Die Schweiz ist hierfür ein gutes Beispiel. Aber auch in anderen europäischen Ländern wie beispielsweise in Frankreich stellen wir Ähnliches fest. Ich persönlich würde behaupten, dass das aktuelle Umfeld auch als ein günstiges Umfeld für den Umbau unseres Energiesystems begriffen werden muss. Hierbei geht es auch um Fragen der Dezentralisierung unseres Netzes und um die Umstrukturierung der bisher unflexibel angelegten, mehrheitlich für zentrale Grossanlagen gebauten Stromnetze. Schliesslich geht es nicht nur um die Erzeugung von Energie, sondern auch um die sinnvolle Verteilung ebendieser. Das alles führt zu einem enormen Investitionsbedarf. Wie gesagt, zum Glück sehen wir in dieser Hinsicht den entsprechenden politischen Willen.

Sehr spannend! Kommen wir zu einem anderen Thema. Mit Ihrem Unternehmen Energy Infrastructure Partners war Ihr ursprüngliches Ziel, erneuerbare Energien auch investierbar zu machen. Mittlerweile haben Sie bereits viele Investitionen in diesem Bereich getätigt. Was ist Ihr nächstes Ziel?

Am Anfang stand, dass wir Energieinfrastruktur für die Schweizer Bevölkerung über Versicherungen und Pensionskassen investierbar machen wollten. Seither sind wir immer weiter von innen nach aussen gewachsen. Schon während unserer Anfänge wurden wir gefragt, warum wir nur in Energieinfrastruktur investieren. Für uns war dabei immer klar: Energieinfrastruktur ist für uns ein defensiver Sektor in der Anlageklasse Infrastruktur, der zudem eine enorme volkswirtschaftliche Bedeutung hat. Daher wollen wir uns genau hierauf fokussieren. Durch diesen Fokus können wir nur über die Erweiterung unseres geographischen Einzugsgebiets wachsen. Genau das haben wir beispielsweise mit einem nur für ausländische Investitionen aufgesetzten Fonds in die Tat umgesetzt. Momentan haben wir neben unserem Standort in Zürich auch einen Standort in Luxemburg. Aktuell wird ein Büro in Deutschland aufgebaut. Danach wollen wir ausserhalb von Europa mit Standorten in den USA und Asien wachsen.

Eine Region, die Sie nicht genannt haben, ist Lateinamerika. Vor allem dort sind enorme Infrastrukturinvestitionen nötig. Wie kommt es, dass Lateinamerika bei Ihnen keine Priorität geniesst?

Wie Sie schon richtig gesagt haben, geniesst Lateinamerika bei uns keine Priorität. Wir haben bei der Auswahl der Regionen, in

denen wir aktuell investieren wollen, einen sehr strikten Filter angelegt. Wir wollen uns primär dort engagieren, wo wir langfristig stabile Rahmenbedingungen erwarten. Kriterien bei der Auswahl sind beispielsweise ein Investment Grade Rating der entsprechenden Länder und ein MSCI ESG Government Rating von mindestens BBB zum Zeitpunkt der Investition. Zudem müssen die Länder Mitglieder der OECD sein. Durch diese drei Filter scheiden sehr viele Staaten aus. In Lateinamerika bleibt damit nur Chile übrig. Chile ist aber nicht unser Fokus.

Vielmehr wollen wir uns ausserhalb von Europa auf Länder wie Südkorea, Japan, Australien oder Neuseeland konzentrieren. In solchen Ländern finden wir eine angemessen hohe Rechtssicherheit wieder. Da wir einen langfristigen Horizont haben, ist uns das wie gesagt besonders wichtig. Auch in den USA finden wir ein solches Umfeld vor. Zudem wurde erst kürzlich der Infrastructure Investment and Jobs Act verabschiedet, der enorme Investitionen auch in die Energieinfrastruktur vorsieht. In einem solchen Markt wollen wir umso präsenter sein.

Im Private Equity beträgt der gewöhnliche Anlagehorizont in etwa sieben Jahren. Ist es mit Investitionen in Energieinfrastruktur überhaupt möglich, einen solchen Anlagehorizont zu realisieren, sprich das Investment nach sieben Jahren wieder zu verkaufen?

Sie sprechen einen interessanten Punkt an. Wir wollen nämlich nicht primär Kapitalgewinne erzielen, sondern über lange Frist die Cash Flows ernten. Als wir mit Energy Infrastructure Partners begannen, haben wir deshalb immer gesagt, dass die typischen Anlagehorizonte aus dem Private Equity hierfür viel zu

kurz sind. Selbst bei Solaranlagen sprechen wir von einem Anlagehorizont zwischen 25 und 35 Jahren. Bei Wasserkraft liegt dieser gar zwischen 40 und 80 Jahren.

Vielen Energieversorgern ist im Laufe der letzten Jahre zudem klar geworden, dass es unterschiedliche Arten von Finanzpartnern mit unterschiedlichen Anlagehorizonten gibt. Wir haben von Anfang an gesagt, dass wir sehr, sehr langfristig investieren wollen. Deshalb haben wir zum einen Vehikel aufgesetzt, die einen offenen Anlagehorizont haben, sogenannte Open End Strukturen. Zum anderen haben wir auch sogenannte Closed End Strukturen, also Anlagestrukturen mit einem definierten Anlagehorizont, in unserem Fall von meist über 25 Jahren, aufgesetzt. Mit derartigen Strukturen haben wir beim Sourcing von Anlagemöglichkeiten grosse Vorteile. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn es um die Zusammenarbeit mit der öffentlichen Hand geht. Aber auch für die industriellen Partner sind wir ungleich attraktiver, weil wir eben sehr langfristig denken.

Wenn man nun von Pensionskassen als Limited Partners in Ihren Fonds absieht und den Blick in Richtung internationaler Investoren richtet, die für gewöhnlich einen Exit nicht erst nach 25 Jahren erwarten, konnten Sie bei diesen Geldgebern in den letzten Jahren einen ähnlichen Shift hin zu längeren Investmenthorizonten ausmachen?

Was wir in der Tat sehen, ist ein wachsendes Interesse an langfristigen Anlagevehikeln, welche die Cash Flows über Jahre ernten. Neben Pensionskassen haben insbesondere Versicherungen oder Staatsfonds ein grosses Interesse an diesen langen Anlagehorizonten. Aber auch Family Offices zeigen ein wach-





«Gegenwärtig könnten wir allein mit erneuerbaren Energien das Energiesystem nicht stabil genug halten.»

sendes Interesse. Wir haben ausserdem festgestellt, dass Limited Partners, die in Produkte mit einer kürzeren Laufzeit von beispielsweise zehn Jahren investieren, nach dem Cash Out das Geld häufig wieder in die gleiche Anlageklasse reinvestieren. Eine Investition ist aber immer mit Kosten beispielsweise für Anwälte oder Berater verbunden. Somit hat sich bei vielen die Erkenntnis eingestellt, über längere Anlagehorizonte zu investieren und dadurch Kosten zu sparen.

Der Begriff ist zwar negativ konnotiert, aber somit wäre Energy Infrastructure Partners ja vergleichbar mit einem Energiekonglomerat, oder?

Wir sprechen lieber von einem ausbalancierten, diversifizierenden Portfolio. Aber der Hauptwert für uns liegt in den laufenden Cashflows.

Sie treten als privater Investor in oftmals auch kritische Infrastruktur auf. In dieser Hinsicht besteht in der Regel ein hinreichendes öffentliches Interesse und ein grosser Teil der Infrastruktur ist bereits stark reguliert. Sehen Sie einen Konflikt zwischen Aspekten der Marktfreiheit und dem Interesse der Öffentlichkeit?

Ich bin der Meinung, dass private Träger und die öffentliche Hand letztendlich Hand in Hand arbeiten sollten. Darin liegt die Lösung. Die Privatwirtschaft ist meistens sehr gut darin, Kapital zu akkumulieren und dieses dann an die richtigen Stellen zu bewegen. Der grösste Beitrag, den die öffentliche Hand leisten kann, ist es, für langfristig stabile Rahmenbedingungen zu sorgen, damit Unsicherheiten von Seiten der Investoren vorgebeugt werden können. Stabile Rahmenbedingungen helfen dabei, die Volatilität, sprich das Risiko, zu senken, womit auch die Risikoprämien sinken. Schlussendlich sinken damit auch die Kapitalkosten, was Infrastrukturinvestitionen insgesamt vergünstigt. Diese Feststellung gilt sowohl für die Eigenkapital- als auch für die Fremdkapitalseite. Unterm Strich ist das alles auch für die Konsumenten von Vorteil, da dadurch die Infrastruktur effizienter und günstiger betrieben werden kann. Das wiederum sollte eigentlich auch im Interesse der Politiker liegen.

In der vergangenen Ausgabe zum Thema Aspiration hatten wir auch mit Mirjam Staub-Bisang, der Country Managerin von BlackRock in der Schweiz gesprochen. Eine interessante Aussage von ihr war, dass es auch wichtig sei, in initial noch nicht nachhaltige Assets zu investieren, um diese dann schrittweise nachhaltig zu gestalten. Manche dreckigen Assets verschwinden ja nicht aus der Welt nur weil immer mehr Investoren klare Nachhaltigkeitsrichtlinien verfolgen. Stellt die Investition in bisher umweltfreundlich Assets zum Zweck der Transformierung auch eines Ihrer Vorgehen dar?

Diese Möglichkeiten sehen wir durchaus, wobei man dazu sagen muss, dass wir nie selbst direkt in Kohle oder Öl investieren würden. Das ist auch eine Risikoüberlegung. Was ich aber schon sagen würde, ist, dass gerade Gas in einer Übergangsphase eine Daseinsberechtigung hat. Gegenwärtig könnten wir

allein mit erneuerbaren Energien das Energiesystem nicht stabil genug halten. In das Stromnetz muss zu jedem Zeitpunkt so viel Strom eingespeist werden, wie gleichzeitig entnommen wird. Ist dies nicht der Fall ist, dann wird das ganze Stromnetz instabil und gefährdet die Versorgungssicherheit. Allein mit erneuerbaren Energien lässt sich aufgrund der Volatilität von Wind und Sonnenschein keine sichere Grundlast erzeugen. Um die Versorgungslage zu stabilisieren, benötigen wir deshalb zum Beispiel Pumpspeicher- und Gaskraftwerke, die sich sehr schnell ans Netz nehmen lassen, um etwaige Flauten der Erneuerbaren zu Spitzenlastzeiten auszugleichen. Deshalb haben Gaskraftwerke aktuell durchaus auch ihre Daseinsberechtigung. Interessanterweise liesse sich auch die Gastransportinfrastruktur für den Transport von Wasserstoff wiederverwenden. In diesem Bereich besteht also auch langfristig sehr viel Potential.

Nun ist aber auch nicht alle Gold was glänzt bzw. nicht alles grün was zunächst grün erscheint. In Brasilien beispielsweise gibt es Staudämme zur Erzeugung von Wasserkraft, die durch die Verrottung organischer Materialien am Grund der Stauseen enorme Mengen an Methan ausstossen, was rund 25-mal klimaschädlicher ist als das Klimagas CO₂. Forscher schätzen, dass der Klimaschaden solcher Staudämme pro Kilowattstunde Strom bei dem bis zu 40-fachen einer von einem Kohlkraftwerk produzierten Kilowattstunde liegt. Wie werden solche, teilweise nicht offensichtliche Klimaschäden, behandelt?

Bei dieser Frage kann ich nur für uns sprechen. Das Thema ESG hat bei uns einen sehr hohen Stellenwert. Also sowohl das Thema Environment als auch die Themen Social und Governance. Wir haben sogar ein separates Investment Committee, das Investitionen zunächst nur auf diese Kriterien überprüft. Erst wenn das Investment von diesem Committee genehmigt wurde, wird es an das reguläre Investment Committee weitergeleitet. Bedenken, wie von Ihnen angesprochen, würden natürlich genau überprüft werden. Ich bin kein Biologe, aber ich könnte mir vorstellen, dass derartige Probleme auch stark damit zusammenhängen, wo der entsprechende Staudamm überhaupt liegt und wie viel organisches Material am Grund des Sees lagert.

Sie haben zuletzt in Repsol Renovables, dem nachhaltigen Tochterunternehmen des Ölkonzerns Repsol investiert. Auch andere fossile Energiehersteller haben in den vergangenen Jahren Tochterunternehmen gegründet, die sich auf eine nachhaltige Energiegewinnung konzentrieren. Sollten zukünftig mehr dieser Konzerne Partnerschaften mit Investoren eingehen, die bereits Erfahrungen in diesem Bereich haben?

Für Industriepartner ist es spannend, mit Sektorspezialisten wie uns zusammenzuarbeiten. Durch einen Verkauf von Minderheiten steigern die Unternehmen ihre Liquidität, ohne die Kontrolle abzugeben. Am Ende haben sie jedoch die Auswahl, für welchen Partner sie sich entscheiden wollen. Da liegt es an uns zu überzeugen. Dies können wir einerseits durch unsere Expertise im Bereich von nachhaltigen Energien und versorgungskritischer Energieinfrastruktur, andererseits durch unseren langen Zeithorizont von erwähnten 25 bis 30 Jahren. Mit unserem Know-how helfen wir dann dabei, das Unternehmen auf längere Sicht weiterzubringen.

Werden solche Partnerschaften zukünftig für Sie noch wichtiger werden?

Partnerschaften mit Industrieunternehmen, das ist in unserer DNA. Von Anfang an wollten wir mit Industriepartnern investieren. Dass wir das Thema, bevor es in aller Munde war, angefangen haben zu bearbeiten, hilft uns heute natürlich. Für uns war diese Idee damals auch aus Risikoüberlegungen sinnvoll.

«Interessanterweise liesse sich auch die Gastransportinfrastruktur für den Transport von Wasserstoff wiederverwenden. In diesem Bereich besteht also auch langfristig sehr viel Potential.»

Man könnte denken, dass es momentan schwierig für Sie ist, neues Kapital für Investitionen zu erhalten, da Infrastrukturinvestments in den Portfolios von Asset Managern sehr hoch bewertet sind. Eine zu hohe Exposition in einem Markt wird bekanntlich gemieden, um Risiken zu minimieren. Spüren Sie das aktuell?

Es ist eher so, dass andere Anlagekategorien korrigiert haben und Infrastruktur dadurch bei einigen Investoren Übergewicht ist. Wir haben allerdings vom enormen Investitionsbedarf gesprochen. Zusammen mit anderen Faktoren wirkt sich das positiv auf die erwarteten Renditen aus und bietet Anreiz für Investoren, weiter in den Bereich zu investieren.

Liegt es vielleicht auch daran, dass institutionelle Investoren verstärkt ESG-Kriterien beachten und deswegen gezielt in nachhaltige Energieinfrastrukturen investieren wollen?

Mit Sicherheit, das ist ein Riesenthema. In der Schweiz, aber gerade auch in der EU mit der Taxonomie ist das sehr relevant. Man kann eigentlich kein Investmentvehikel mehr auflegen, ohne ESG-Faktoren zu beachten. Das ergibt aber auch aus betriebswirtschaftlicher Logik Sinn. Es werden schliesslich Risiken und Opportunitäten betrachtet. Risiken möchte ich möglichst vermeiden und Opportunitäten möchte ich realisieren. Es ist also essenziell, Themen wie den Klimawandel, Niederschlagsmuster oder ähnliche Faktoren zu beachten. Auch für uns ist das ein Bestandteil im Investmentprozess, den wir genau betrachten.

Sie sind nicht nur Verwalter, sondern auch Betreiber von kritischer Infrastruktur. Zuletzt haben wir immer häufiger Cyber-Angriffe auf Infrastruktureinheiten gesehen. Wie wollen Sie zukünftig mit diesem Problem umgehen und welche Vorkehrungen treffen Sie?

Während meiner Zeit in St. Gallen habe ich seinerzeit die Vertiefung Informationsmanagement belegt und habe somit eine hohe Affinität zu diesem Bereich. Vor allem in den letzten Jahren ist die Brisanz dieses Themas stark gestiegen. Seitdem Kraftwerke digitalisiert und ans Netz gebracht wurden, müssen neue Massnahmen getroffen werden. Früher musste man physisch in eine Anlage gehen, um Schaden anzurichten. Für uns bedeutet das konkret, noch häufigere Abfragen von Sicherheitssystemen zu machen und geeignete Massnahmen zu treffen, um uns vor solchen Cyberangriffen zu schützen.

Sie haben gerade angesprochen, dass man früher physisch in Anlagen gehen musste, um Schaden anzurichten. Die Ereignisse um die Beschädigungen an den Nordstrom Pipelines deuten ebenfalls auf eine physische Sabotage hin. Werden Probleme, die man in der Vergangenheit bereits hatte, somit wieder aktuell?

Als privatwirtschaftliches Unternehmen versuchen wir alles, um den physischen Schutz der Infrastruktureinheiten zu gewährleisten. Wenn es jedoch um die territoriale Integrität geht, ist dies grundsätzlich Aufgabe des Staates. Der Staat muss zudem sicherstellen, dass die Bevölkerung und insbesondere die versorgungskritische Infrastruktur geschützt wird. Die Politik ist sich dieser Aufgabe sehr bewusst und übernimmt sie auch. Wir versuchen dabei unser Risiko durch Diversifikation zu minimieren und erstellen Pläne, um im Worst Case-Szenario vorbereitet zu sein und den Schaden möglichst gering zu halten. Ausserdem komme ich dabei auf die Länder zurück, in denen wir investieren. Diese erfüllen bereits hohe Sicherheitsstandards.

In der Theorie könnte angenommen werden, dass Investitionen in nordischen Gebieten durch die Gefahr vonseiten Russlands eine höhere Risikoprämie bekommen müssten. Lässt sich dies am Markt erkennen?

Das ist ein interessanter Gedanke. Bis jetzt ist dies noch nicht zu beobachten. Das liegt wahrscheinlich an der politischen Stabilität und der starken militärischen Verteidigungskraft dieser Länder.

Abseits von den vielen Krisen, über die wir gesprochen haben. Was würden Studierenden raten, die sich intensiver mit dem Thema Infrastrukturinvestments auseinandersetzen wollen?

Ich kann nur empfehlen, viel zu lesen und Praktika zu machen. Ausserdem gibt es meiner Meinung nach zwei klare Gründe dafür, sich für Infrastrukturinvestments zu interessieren. Einerseits kann man das Geld von Pensionskassen investieren und dazu beitragen, dass die Begünstigten eine bessere Rente haben. Andererseits kann man an einer Transformation teilnehmen, die unsere Gesellschaft weiterbringt. Insgesamt ist wohl kaum ein Bereich volkswirtschaftlich so relevant wie die Energieversorgung. Wir haben während Corona gesehen, wie stets versucht wurde, den Betrieb notwendiger Infrastruktur aufrecht zu erhalten, auch von der Politik.

Zum Abschluss: Was macht Ihnen persönlich in diesen Tagen Hoffnung?

Das ist vor allem unser Team, mit welchem wir arbeiten. Wenn ich morgens ins Office komme, setzen sich da 90 Spezialisten tagtäglich hoch motiviert mit Themen rund um Investitionen in Energieinfrastruktur auseinander. Vor allem jeden Tag mit Mitarbeitern aus 26 Ländern zusammenzuarbeiten, begeistert mich immer wieder aufs Neue. Das ist die eine Seite, die mich motiviert. Auf der anderen Seite motiviert es mich natürlich zu sehen, welchen Impact wir haben. Aktuell könnte unser Portfolio das Äquivalent der Hälfte aller Schweizer Haushalte mit nachhaltigem Strom versorgen.



Dr. Dominik Bollier ist Co-Founder und Managing Partner bei Energy Infrastructure Partners. Davor war er rund 15 Jahre bei der Credit Suisse tätig, zuletzt als Head of Illiquid Investments in Zürich und London. Er hält einen Dokortitel der Universität Zürich und einen Master-Abschluss in Wirtschaftswissenschaften der Universität St. Gallen.



Viktor Schoner im Interview

Das Format Oper im Umbruch

Was bereitet Ihnen an Ihrem Beruf als Intendant Freude?

Der Beruf des Intendanten ist insofern toll, als er ganz viele verschiedenste Spezialisten zusammenbringt. Ich sage immer: Ich arbeite in einem «Theaterdorf» voller Spezialisten – von der zweiten Geige hinten links bis zum Pyro-Techniker und dem Schneider arbeiten bei uns hochspezialisierte und professionelle Leute. Was mich immer wieder begeistert ist, wie all diese verschiedenen Leute gemeinsam auf zwei Stunden am Abend hinarbeiten und an einem Strang ziehen. Mir macht es grossen Spass, all diese Menschen zusammenzubringen, damit wir dann einen gelungenen Abend erleben können. Das Ergebnis unserer Arbeit – also die Aufführungen – wirklich sehen zu können, das bereitet mir grosse Freude.

Viele Leute gehen in die Oper, um von ihrem Arbeitsalltag zu entspannen. Die Oper ist aber auch ihr Arbeitsplatz. Wo und wie finden Sie Ruhe und Entspannung in Ihrem Alltag?

Ich kann mich super in der Oper entspannen. Es ist eine tolle Möglichkeit, Zeit zu verbringen und runterzukommen. Sobald die Vorstellung angefangen hat, finde ich Ruhe. Anders als beispielsweise ein Fussballtrainer, der während des gesamten Spiels am Rande steht und coachen muss, kann ich während einer Vorstellung nichts mehr ändern. Ich lasse dann die Künstler:innen einfach ihr Ding machen und geniesse die Vorstellung. Für mich ist die Oper aber natürlich auch ein Arbeitsplatz – also tagsüber Arbeit und abends Vergnügen.

Die Stuttgarter Oper geniesst einen hervorragenden Ruf. Wie schaffen Sie es zusammen mit ihrem Team, ein so grosses Haus auf hervorragendem Niveau so lange arbeiten zu lassen?

Bei uns ist die Schwierigkeit, dass wir Erfolg nicht klar definieren können. Anders als in privaten Unternehmen, wo man den Erfolg beispielsweise am Gewinn oder am Umsatz messen kann, ist Erfolg bei uns in der Oper eine Matrix aus verschiedenen Aspekten. Ein Aspekt ist zum Beispiel der Erfolg in der Presse, also unser Image. Ein anderer Punkt ist unsere Auslastung, also wie viele Zuschauer:innen wir haben. Dazu kommt der innere Betriebsfrieden, die Anerkennung in der Szene und natürlich auch das Künstlerische selbst. Wenn eine Oper schlecht gesungen oder schlecht dirigiert ist, dann ist das ganz klar kein Erfolg. Meine Aufgabe als Intendant ist es, diese verschiedenen Kräfte, die in einer Oper zum Erfolg führen, auszubalancieren. Der Schlüssel zum Erfolg ist bei uns ganz klar: Team, Team Team! Oper ist schon immer ein Mannschaftssport gewesen, und man kann so ein hohes Niveau nur durch perfekte Teamarbeit erzielen.

Die Pandemie hat extrem grosse Auswirkungen auf den Kulturbetrieb. Vor welchen Schwierigkeiten standen Sie mit dem Stuttgarter Opernhaus ?

Corona war für uns alle eine erstaunliche Erfahrung, da Gewissheiten in Frage gestellt wurden, von denen wir niemals dachten, dass diese jemals hinterfragt würden. Für die Veranstaltungs-

branche war dies eine besonders grosse Herausforderung. Wir wollen nämlich Menschen zusammenbringen, damit diese gemeinsam auf relativ engem Raum ein gemeinsames Erlebnis haben. Doch genau diese Idee war plötzlich unmöglich und verboten. Als Führungskraft war für mich die grösste Herausforderung, einerseits mit dieser neuen Realität umzugehen und gleichzeitig den Mitarbeiter:innen klar zu machen, dass ihre Arbeit trotz allem wichtig ist und vor allem wieder wichtig sein wird. Wir haben versucht, trotz der Umstände unseren Job zu machen. Nur weil das Opernhaus geschlossen war, hiess das noch lange nicht, dass es keine Musiker:innen oder Sänger:innen braucht. Ich habe versucht, zu vermitteln, dass unsere Aufgabe als Steuergeldempfänger, der Gesellschaft etwas zu geben was über Markus Lanz und die Tagesthemen hinaus geht, relevant bleibt. Mein Job war es also, die Fahne hochzuhalten und optimistisch zu bleiben.

Gab es auch Dinge während der Pandemie, die langfristig positive Auswirkungen auf Sie und Ihr Haus hatten?

Ja, absolut. Ich sage häufig: «Lasst uns mal nicht alles, was wir während Corona gelernt haben über Bord werfen.» Wir stehen als Opernhaus im öffentlichen Dienst und haben dementsprechend sehr traditionelle Strukturen. Viele Prozesse und Gewohnheiten sind bei uns sehr stark eingefahren und wir haben zudem mit einem relativ starren Tarifvertrag zu tun. Dieser wurde beispielsweise durch die Pandemie aufgebrochen und erneuert, was ohne Corona wahrscheinlich nie passiert wäre. Es war ausserdem sehr spannend zu sehen, dass sich innerhalb unseres Hauses kleine Teams bildeten, die sich vorher nicht gebildet hätten, da wir improvisieren mussten und nochmals stärker auf Zusammenarbeit angewiesen waren. Das brachte uns als Haus auch wieder als ein starkes Team zusammen.

Immer weniger junge Leute gehen gerne in klassische Konzerte oder Opern. Ist das ein Trend, den Sie auch sehen? Und wie begegnen Sie diesem Trend?

Mit viel Humor sage ich immer: «Altes Publikum ist auch ein gutes Publikum.» Und ich glaube, man sollte altes Publikum auf keinen Fall verurteilen. Dass bei Cro keine alten Menschen im Publikum sind, stört ja auch niemanden. Oper ist ausserdem eine Frage des Budgets. Klar, man kann für acht Euro in die Oper gehen aber der 35-jährige Vater, der seine Frau zu einem netten Abend einladen will, möchte vielleicht gerne nah an der Bühne sitzen und da kostet es dann schnell mal an die 200 Euro pro Karte. Das muss man erstmal verdienen und dann auch noch die Kraft und Lust haben, so viel Geld zu zahlen. Das Publikum besteht nun mal meistens aus älteren Menschen. Ich habe jedoch trotzdem ein sehr grosses Interesse daran, junge Leute in die Oper zu bringen. Daher stellen wir unsere Räume und Ressourcen auch für Nicht-Opernsänger:innen bereit und öffnen uns für Pop-musikalische Strömungen. Beispielsweise werden die Orsons oder Max Herre zu uns nach Stuttgart kommen. Für mich ist das dann immer noch Oper, denn da treten Leute auf, die theatralisch und performativ den Raum mit ihrer Stimme füllen und ein Publikum erreichen. Mein Ziel ist es ausserdem, die «Young Professionals», also junge Menschen, die Geld und Lust haben, sich in der Stadtgesellschaft zu etablieren und Networking zu betreiben, zu erreichen.



Foto: Matthias Baus

Elmar Gilbertsson (Mime) und Kinderstatisterie in «Das Rheingold»

«Mein Ziel ist es ausserdem, die „Young Professionals“, also junge Menschen, die Geld und Lust haben, sich in der Stadtgesellschaft zu etablieren und Networking zu betreiben, zu erreichen.»

Verkaufen Sie die Karten für die Aufführungen – im Angesichts der allgemeinen Kostensteigerungen, die sicher auch bei Ihnen zu spüren sind – mittlerweile teurer?

Wir sind hier nicht so schnell unterwegs wie andere Unternehmen und können und wollen die Preissteigerungen nicht sofort weitergeben. Die Stuttgarter Oper wird mit 90 Millionen Euro von Stadt und Land subventioniert; lediglich zehn Millionen Euro verdienen wir mit unserem Ticketverkauf. Daher fällt uns gar nicht so viel Geld weg. Ich bin zudem ein Freund der Preispolitik der Schere; wir müssen acht Euro Tickets unbedingt erhalten, für eine Premiere der Götterdämmerung können wir jedoch auf jeden Fall mehr verlangen. Denn dem Premierenpublikum ist es ziemlich egal, ob sie 130 oder 150 Euro bezahlen, da haben wir also einen grösseren Spielraum. Natürlich werden die Tickets nicht billiger in den nächsten Jahren, aber man muss das mit Mass machen und vor allem die preiswerten Tickets unbedingt erhalten.

Das Stuttgarter Opernhaus ist bautechnisch extrem veraltet und es wird überlegt, es in den nächsten Jahren für 1 Milliarde Euro komplett zu sanieren. Erachten Sie es für opportun, in Anbetracht der aktuell enorm grossen wirtschaftlichen Herausforderungen erheblich grosse Steuermittel in den Kulturbetrieb wie die Oper zu stecken?

Ja, es ist sicherlich gut investiertes Geld. Denn die Gesellschaft braucht Identifikationsgebäude wie unser Opernhaus. Die Stuttgarter Oper ist ein Kulturdenkmal, was für die Gesellschaft viel mehr ist als es nach aussen hin scheint. Es ist eins der wenigen Gebäude in Stuttgart, das den Krieg unbeschadet überlebt hat; 1946 hat beispielsweise der amerikanische Aussenminister hier seine grossen Reden gehalten, weil es das einzige Gebäude war, in dem mehr als einhundert Leute Platz hatten. Unser Gebäude hier geht also über die Funktion, Opern zu spielen, hinaus. Daher ist es für mich keine Frage, dass wir dieses Gebäude unbedingt für die Stadtgesellschaft erhalten müssen. In der Diskussion steckt natürlich auch viel Polemik drin, die mich persönlich auch sehr anstrengt und nervt, aber dennoch befürworte ich den Umbau. Das ist, wie wenn zu Hause in der eigenen Wohnung das Klo nicht mehr funktioniert – dann muss man eben renovieren. Und bei uns ist das Klo schon längst kaputt, denn seit 50 Jahren wurde hier nichts mehr erneuert, und ohne einen Umbau wird hier langfristig nichts funktionieren.

Kommen Ihre Träger, das Land und die Stadt Stuttgart, im Angesicht der hohen Belastung der staatlichen Kassen auf Sie zu mit dem Auftrag, Sparmassnahmen zu treffen?

Zum Glück gibt es in Deutschland darauf im Moment keine konkreten Hinweise, doch natürlich sind wir in Habachtstellung, denn sowohl die Corona-Massnahmen als auch der Krieg in der Ukraine machen unserer Wirtschaft zu schaffen. Was das laufende Budget angeht, sind wir durch die Kurzarbeit während der Corona-Zeit noch relativ gut aufgestellt. Das rettet uns gerade vor ein paar budgetären Herausforderungen, bspw. durch gestiegene Strom- und Gaspreise. Mal schauen wie es weitergeht.

Was sind Ihre Methoden, um Ihr Team zu motivieren, wenn Mitarbeiter:innen mit Überforderung und Demotivation aufgrund der Corona-Krise o. ähnlichem auf Sie zukamen?

Eins der brisanten Themen in Kulturbetrieben ist die intrinsische Motivation der Leute. Salopp gesagt: Das Geld ist es nicht (unbedingt). Die Künstler:innen haben eine wahnsinnige Faszination für diese Traumwelt der Oper. Sie arbeiten gerne hier bei uns, es ist wie eine kleine Traumfabrik oder ein Kraftwerk der Gefühle. Das ist für mich als Intendant erstmal eine sehr dankbare Situation, trotzdem muss ich auch immer ein Ziel vorleben und Euphorie und Glaube an das, was wir hier tun. Was uns alle wirklich motiviert ist schlussendlich Erfolg. Obwohl es ja – wie vorhin schon erläutert – sehr komplex ist, unseren Erfolg zu definieren, gibt es doch am Ende jedes Abends ein Agreement darüber, dass etwas erfolgreich ist oder eben nicht.

Sind Sie mit ihrem Job als Intendant und Manager im Kulturbetrieb voll und ganz zufrieden oder würden Sie sich manchmal auch wünschen, eher als Manager eines klassischen Wirtschaftsunternehmens tätig zu sein?

Die Antwort darauf ist ganz einfach: Ich glaube, ich könnte es schlichtweg einfach nicht. Ich bin eigentlich Musiker und war lange der Assistent von grossartigen Intendanten. Vor allem aufgrund meiner sozialen Kompetenz bin ich jetzt hier wo ich bin, und nicht aufgrund meiner handwerklichen oder kaufmännischen Fähigkeiten. Ausserdem weiss ich gar nicht so richtig, was da draussen in der Wirtschaftswelt los ist. Wir haben zwar durch Fundraising viel Kontakt mit der Privatwirtschaft, aber ich sehe meine Rolle eher als «bunter Vogel» in der Wirtschaftswelt. Mein Job ist es eher, den Leuten aus der Wirtschaft eine Horizonsweiterung zu bieten, damit sie wiederum ihren Job besser machen können. Das Ganze sehe ich also als eine Art Arbeitsteilung. Damit bin ich vollkommen zufrieden.

Wir haben jetzt viel über Krisen gesprochen. Was bereitet Ihnen persönlich dieser Tage Hoffnung?

Ganz klar eure Generation und die nachfolgenden. Wir hatten letzte Woche eine Zusammenarbeit mit dem Landesjugendorchester. Die Begabung, das Wissen und die Lebenslust der jungen Leute gibt mir immer wieder Hoffnung. Ich bin überzeugt, dass die Intelligenz des Menschen sich durchsetzen wird und die jüngeren Generationen Themen wie den Klimawandel sowie ökonomische Fragen mit Intelligenz bewältigen werden. Ich glaube, dass der Mensch per se einen Zukunftswillen hat und ich glaube, ihr jungen Leute seid da ganz gut aufgestellt. Wendet euer Wissen nicht für den Egoismus an, sondern für den Altruismus.



Viktor Schoner, Jahrgang 1974, ist in Aschaffenburg aufgewachsen. Er studierte Bratsche an der Hochschule für Musik «Hanns Eisler» und Musikwissenschaft an der Humboldt-Universität zu Berlin. Von 1999 bis 2001 war er Fellow an der Graduate School of Arts and Science der New York University. Gemeinsam mit Titus Engel gründete er die Akademie Musiktheater Heute. Im Frühjahr 2001 begann er als persönlicher Referent des Intendanten Gerard Mortier und dramaturgischer Mitarbeiter bei den Salzburger Festspielen. In gleicher Funktion wechselte er mit an die Ruhr, um dort von 2002 bis 2004 gemeinsam mit Mortier die erste RuhrTriennale in den Industriekathedralen der Region zu entwickeln. Von 2004 bis 2008 war er an der Opéra national de Paris tätig, zunächst als Adjoint au Directeur, seit 2006 als Directeur de la coordination artistique. Zwischen 2008 und 2017 war Viktor Schoner als Künstlerischer Betriebsdirektor an der Bayerischen Staatsoper tätig. Seit der Saison 2018/19 ist Viktor Schoner Intendant der Staatsoper Stuttgart. Prägend für die ersten Jahren seiner Intendanz waren Regisseur*innen wie Axel Ranisch, Stephan Kimmig, Marco Störmann, das Kollektiv Hauen & Stechen, Silvia Costa, Anna-Sophie Mahler und Lotte de Beer sowie Dirigentenpersönlichkeiten wie Generalmusikdirektor Cornelius Meister, Oksana Lyniv, Titus Engel, Marie Jacquot oder Stefano Montanari. Zudem öffnete er das Haus auch für Pop-Künstler wie Max Herre, Maeckes oder Schorsch Kamerun.

Contact	St. Gallen Business Review Dufourstrasse 50 CH-9000 St. Gallen +41 (0)76 725 72 03 justus.sender@espritsg.ch	Publication Frequency	Semestral
Publisher	ESPRIT St. Gallen	Copyright	No part of this publication and/or website may be reproduced, stored in a retrieval system or transmitted in any form without prior written permission of the Publisher.
Main Editorial	Justus Sender	Subscribe	www.stgallenbusinessreview.com
Editorial Office	Marc Zbinden Jakob Bullinger Oscar Engels Andreas Ehrhardt Lucy Kemmler Paul Haigis	Disclaimer	The author's views and opinions do not necessarily match the opinion of the St. Gallen Business Review. The St. Gallen Business Review does not assume liability for the content of the submitted articles.
Layout	Jonas Kindinger jonas@kindinger.de Instagram: @kindinger	Cover	Fotomontage (Jonas Kindinger) Gasleck: ©Pléiades Neo/ ESA

“

Es ist beeindruckend junge Menschen an ihrem Herausforderungen wachsen zu sehen, und innerhalb weniger Monate sind Sie es, die deinen Horizont erweitern.

Dr. Tino Töpper,
Founder of Bottmedical

Mit 35 Jahren Erfahrung, über 390 erfolgreich abgeschlossenen Projekten und einer Vielzahl zufriedener Kunden ist ESPRIT St. Gallen eine hoch anerkannte studentische Unternehmensberatung an der Universität St. Gallen. Die führende Wirtschaftsuniversität St. Gallen gibt dem Team von ESPRIT Zugang zum aktuellsten Wissen und einem weitreichenden Netzwerk.

Wir bieten eine umfassende und maßgeschneiderte Beratung an, von Corporate Due Diligence über Start-up Beratung bis hin zu Marktanalysen. Das junge Team von ESPRIT zeichnet sich durch Kreativität, Flexibilität sowie unkonventionelle Lösungsansätze aus. Wir streben nach Herausforderungen und versuchen, Theorie in Praxis umzusetzen.

Erfahre mehr über uns!

 [espritsg.ch](https://www.espritsg.ch)  [esprit.sg](https://www.instagram.com/esprit.sg)

Learn.

Connect.

Thrive.

Die studentische
Unternehmensberatung an
der Universität St. Gallen
seit 1988.

Scan den QR Code um
mehr über uns zu
erfahren!

