

# SYSTEMRELEVANT

Transkript: Folge 248

## Böckler Konferenz der Aufsichtsräte: Mut zum Handeln statt Krise

I.M.U.-Direktor Daniel Hay und Navid Armeli fassen wichtige Erkenntnisse der Böckler Konferenz für Aufsichtsräte zusammen. Und zeigen: So kann der Ausweg aus der Krise gelingen.

### Einsprecher 00:00:02

Systemrelevant. Fakten für eine demokratische und nachhaltige Wirtschaft.

### Marco Herack 00:00:13

Heute ist Mittwoch, der 18. Mai 2025. Willkommen zur 248. Ausgabe von Systemrelevant. Mein Name ist Marco Herack und Daniel, ich weiß ja nicht, wie es dir geht, aber wenn ich ein Unwort des Jahres definieren müsste, dann ist das mittlerweile: Krise. Meinem Gefühl nach wird das etwas zu sehr.. Ja, genutzt das Wort. Mittlerweile sind wir bei multiplen Krisen und es ist immer alles ganz anstrengend und ganz schlimm. Und irgendwie reden wir bei all den Krisen viel zu wenig, wie wir denn da rauskommen, wie wir uns ermächtigen, endlich voranschreiten zu können und was Lösungen sein könnten. Was meinst du, bin ich da etwas zu zartfühlend.

### Daniel Hay 00:00:52

Zartfühlend würde ich jetzt nicht sagen. Hallo lieber Marco, ich grüße Dich ganz herzlich und freue mich, dass wir heute wieder hier dabei sind, gemeinsam in unserem Podcast Systemrelevant. Na ja, also die Krise, klar, da wird viel drüber gesprochen oder die Krisen, aktuell. Ich denke, was wir machen müssen, ist eine gesunde Geisteshaltung an den Tag legen und schauen, gemeinsam schauen, wo wir positive Elemente haben. Wo wir positiv Dinge nutzen können, gemeinsam gestalten können, um aus diesen Krisen dann auch herauszukommen und langfristig gesehen wieder in positive Pfade zu kommen.

### Daniel Hay 00:01:31

Jetzt den Kopf in den Sand zu stecken, macht ganz bestimmt keinen Sinn. Das ist auch definitiv nicht unsere Geisteshaltung hier bei der Hans-Böckler-Stiftung, sondern wir suchen nach Wegen und Möglichkeiten und Lösungen. Und das gemeinsam mit Partnern und Partnerinnen und Gleichgesinnten und um uns da breit auch aufzustellen. Deswegen haben wir auch auf der Böckler-Konferenz das Thema „Lösungen für unsichere Zeiten“ gewählt, weil es, so finden wir, sehr gut passt in die Zeit und sehr wichtig ist, über Lösungen zu sprechen und die Fragen zu diskutieren, wie wir eben genau aus diesen viel zitierten Krisen dann auch wieder rauskommen.

### Marco Herack 00:02:06

Das war Daniel Hay, der wissenschaftliche Direktor des Instituts für Mitbestimmung und Unternehmensführung, auch kurz I.M.U. genannt, an der

Hans-Böckler-Stiftung. Und ebenfalls mit dabei ist heute Navid Armeli. Ich GrüÙe dich.

**Navid Armeli 00:02:19**

Hallo Marco.

**Marco Herack 00:02:19**

Du bist Referatsleiter im Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung der Hans Böckler Stiftung, das eben benannte I.M.U., und zu deinen Arbeitsschwerpunkten gehört die Vorstandsvergütung sowie die Themen Fusionen, Übernahmen und das Thema Nachhaltigkeit. Und an unsere Hörerinnen und Hörer vorweg wie immer der Hinweis, dass, wenn ihr uns erreichen möchtet, könnt ihr uns per E-Mail antickern, das ist [systemrelevant@boeckler.de](mailto:systemrelevant@boeckler.de), also Hinweise, Korrekturen, Unmut und Anregungen bitte per E-Mail einsenden. In den Shownotes findet ihr die Liste der sozialen Netzwerke sowie unsere weiteren Podcasts, derer haben wir zwei und wir freuen uns natürlich sehr, wenn ihr uns in einem Podcatcher eurer Wahl abonniert.

**Marco Herack 00:02:53**

Also ich möchte natürlich nicht bestreiten, dass wir vor einigen Herausforderungen in Deutschland stehen, aber ich sag mal, in jeder Krise steckt ja auch eine Chance. Ich weiß, das ist ja mittlerweile so ein Allgemeinplatz. Aber es ist ja 'ne Chance für die Zukunft, aber eben halt auch 'n Zwang zur Zukunft, in der wir da so stecken, weil die Zeit schreitet voran, das Leben schreitet weiter. Und es ist ja vielleicht auch 'n bisschen unrealistisch, das Leben immer mit dem Anspruch einer krisenfreien Zone zu versehen. Und in dem Sinne bin ich dann immer froh, wenn wir halt auch wirklich mal darüber sprechen, wie man da jetzt voranschreitet, wie man Probleme löst und wie man ins Handeln reinkommt.

**Marco Herack 00:03:31**

Also, wie man dann halt auch eben merkt, dass diese Befähigung zur Idee, zur Lösung in der Gesellschaft dann auch da ist in diesem Falle. Und ich finde, das ist euch ganz gut gelungen bei der Böckler-Konferenz für Aufsichtsräte, aus der wir heute so ein paar hilfreiche Ansätze extrahieren wollen. Und Daniel, ganz kurz, das ist die Flaggschiffkonferenz, kann man sagen, des I.M.U.

**Daniel Hay 00:03:51**

Ja, das lässt sich so sagen. Die Böckler-Konferenz für Aufsichtsräte ist eine der Flagship-Veranstaltungen der Hans-Böckler-Stiftung. Die Böckler-Konferenz für Aufsichtsräte findet einmal im Jahr statt, bislang immer im Juni des jeweiligen Jahres. Ja, und wir diskutieren dort die Themen, die für die Aufsichtsratsarbeit aktuell und auch relevant sind, mit hochkarätigen Gästen, Podiumsteilnehmenden aus Wirtschaft, Politik, Gewerkschaften.

**Daniel Hay 00:04:22**

Und wir haben regelmäßig circa 300 bis 400 Teilnehmende, kann man sagen, jedes Jahr. Also unsere Förderinnen und Förderer der Hans-Böckler-Stiftung, also insbesondere Arbeitnehmervertreterinnen und Arbeitnehmervertreter in Aufsichtsräten. Ja, und das ist jedes Jahr ein Highlight, unsere besondere Veranstaltung, die wir für Aufsichtsräte machen und ist 'ne sehr etablierte Veranstaltung, die auch in diesem Jahr, so sagen es jedenfalls diejenigen, die dabei waren, sehr, sehr gut gelaufen ist und sehr gut angekommen ist. Und sehr wertschätzend auch die Feedbacks gewesen sind, die an uns herangetragen worden sind. Und wir hatten in diesem Jahr zwei Themen, die im Vordergrund standen.

**Daniel Hay 00:05:03**

Also die Zukunft des Wirtschaftsstandorts Deutschland haben wir diskutiert, angefangen oder eingeleitet auch mit einer wunderbaren Keynote von Daniela Cavallo, der Gesamt- und Konzernbetriebsratsvorsitzenden des VW Konzerns. Danach haben wir das Thema Nachhaltigkeit und Nachhaltigkeitsberichterstattung in den Fokus genommen in einem weiteren Panel und drittens haben wir auch die aktuellen Herausforderungen für die Aufsichtsratsarbeit in deutschen Unternehmen mit US-Präsenz besprochen.

**Daniel Hay 00:05:32**

Weil das natürlich ja durch die Trump-Politik auch sehr in den Fokus geraten ist, dieses Thema. Aber das will ich auch noch mal hervorheben, das Networking, der Austausch zwischen den Arbeitnehmervertreterinnen und Vertretern aus ganz unterschiedlichen Branchen ist auch eines der Highlights dieser Konferenz. Die Möglichkeit dort, an zwei Tagen sich auszutauschen, zu vernetzen und miteinander ins Gespräch zu kommen und auch miteinander voneinander zu lernen, in der Aufsichtsratsarbeit und in der Praxis der Aufsichtsräte.

**Navid Armeli 00:06:03**

Ich kann ja vielleicht auch noch mal erzählen oder ein bisschen berichten, was wir uns bei der programmatischen Ausrichtung der diesjährigen Konferenz gedacht haben. Dafür waren mein Kollege Felix Gieseke und ich nämlich verantwortlich und Daniel hat es eben schon angeteasert. Also, wir starten im Grunde mit der Krise, die da ist, wenn man so will. Wir haben letztes Jahr auch schon über Krise des Industriestandorts, der vermeintliche Krise gesprochen. Adam Tooze hat damals von einer ontologischen Verunsicherung gesprochen. Wir haben aber jetzt dann im Laufe des Jahres gemerkt, dass diese Verunsicherung sich auf allen Ebenen immer stärker manifestiert hat.

**Navid Armeli 00:06:39**

Und unser Anspruch war dann eben nicht nur diese Krise zu thematisieren, sondern auch wirklich Lösungen aus der Krise zu diskutieren und vor allem

auf den Mehrwert der Mitbestimmung bei all dem hinzuweisen. Denn wir haben in Deutschland ja Institutionen, die uns durchaus lösungsfähig machen und die uns in eine Position bringen, wo wir Lösungen finden können, um mit verschiedenen multiplen Krisen, über die wir sprechen werden, umgehen zu können. Die Mitbestimmung im Aufsichtsrat, die Unternehmensmitbestimmung ist eben eine. Und für uns ging es darum, wir haben die Krisen.

**Navid Armeli 00:07:11**

Wie schaffen wir es mit diesen Institutionen, vor allem mit der Unternehmensmitbestimmung, eben Lösungen aus der Krise zu finden? Ja, und das haben wir versucht zu thematisieren anhand dieser drei Paneldiskussionen, die Daniel eben beschrieben hat.

**Marco Herack 00:07:23**

Ja, und ich würde da ja im Grunde ganz gerne am Anfang die Problembeschreibung auch in den Vordergrund rücken. Das war Daniela Cavallo, Konzern- und Betriebsratsvorsitzende und Aufsichtsrätin bei der Volkswagen AG, die, wie ich finde, das sehr prägnant auf den Punkt gebracht hat, wo wir gerade stehen. Auch in Bezug auf die Spannungen in den Unternehmen. Da hören wir jetzt mal rein.

**Daniela Cavallo 00:07:49**

Was heißt das alles für die Mitbestimmung und für unsere Arbeit im Aufsichtsrat? Die kurze Antwort lautet wohl, auf uns kommt es wohl so sehr an wie vielleicht noch nie. Denn wenn wir in diesen Zeiten die Entscheidung verstärkt der Kapitaleseite überlassen, dann steht das Endergebnis fest: Verlagerung ins Ausland, Standortschließungen, Personalabbau und zwar eben nicht auf die sozialverträgliche Art.

**Daniela Cavallo 00:08:21**

Druck auf die Investition und damit auf die Zukunftsfähigkeit der verbleibenden Aufgaben und Standorte hierzulande. Tarifeinschnitte, Tarifflicht, Outsourcing. Druck auch auf die vermeintlich weichen Faktoren wie ein gutes Arbeitsklima, Arbeitgeberattraktivität, Diversitätsziele, Inklusion und Gleichberechtigung. Kurzum, ein Raubbau an allem, was die Mitbestimmung jahrzehntelang erkämpft hat.

**Daniela Cavallo 00:08:52**

Und wir bei Volkswagen haben da noch gut reden. Mit dem VW-Gesetz und dem Land Niedersachsen auf der Kapitaleseite gibt es bei uns keine Aufsichtsratsentscheidungen nach Gutsherrenart. Es gibt keine Drohkulisse, den Aufsichtsratsvorsitzenden im Zweifel ganz einfach sein Doppelstimmrecht ziehen zu lassen. Bei uns sind stattdessen Arbeitgeber und Arbeitnehmerseite zum Konsens gezwungen. Aber ist dieses zum Konsens gezwungen, überhaupt die richtige Beschreibung?

**Daniela Cavallo 00:09:28**

Ich möchte hier in meiner Keynote darlegen, warum ich das vor allem für eine Chance halte. Wenn in diesen Zeiten die Mitbestimmung hierzulande nicht verstärkt Einfluss auf strategische Entscheidungen nimmt, ist das Ergebnis, fürchte ich, recht vorhersehbar. Dann bekommen wir Weichenstellungen, die mit der Zeitachse der Vorstandsverträge einhergehen, also meist so ungefähr 3 bis 5 Jahre. Mittelfristig also.

**Daniela Cavallo 00:10:00**

Was wir stattdessen dringlichst benötigen, ist Langfristigkeit und Nachhaltigkeit. Und das kann kein Akteur so gut wie die Arbeitnehmerseite mit ihrer betrieblichen und gewerkschaftlichen Mitbestimmung. Und am Ende hat auch die Kapitaleseite ein Interesse an dieser langfristigen Orientierung, zumindest die, die längerfristig investiert sein will.

**Marco Herack 00:10:24**

Also, das war Daniela Cavallo und an dem Punkt stehen wir ja jetzt im Grunde, ne? Das heißt, das ist der Punkt, von dem aus wir jetzt weitergehen müssen.

**Daniel Hay 00:10:32**

Daniela hat in ihrer Keynote sehr eindrücklich beschrieben, wie es in der VW-Welt funktioniert, wie die das Zusammenwirken zwischen der Kapitaleseite und der Arbeitnehmerseite praktiziert wird. Sie hat auch das Thema Investitions- und Investitionsplanung noch mal sehr konkret dargestellt, erläutert, wie es bei VW läuft, so dass man also sehr frühzeitig dort auch in die Planung reingeht mit den Betriebsräten, um dann ja die richtigen Entscheidungen auch treffen zu können für die einzelnen Standorte im VW-Konzern.

**Daniel Hay 00:11:05**

Ja, klar geworden daraus ist auch, dass die Beschäftigten, eben auch darauf angewiesen sind, dass wir darauf angewiesen sind, dass Wertschöpfung hier im Lande stattfindet, wodurch dann eben auch Arbeitsplätze gesichert und fortentwickelt werden. Dass da alle an einem Strang ziehen müssen, also Unternehmenseite, Arbeitnehmerseite, Gewerkschaften, so dass jeder mal checken kann für sich, okay, läuft es bei uns ähnlich, was kann ich da mitnehmen, kann ich da für die Situation bei mir im Unternehmen noch was lernen und vielleicht auch Verbesserungsvorschläge machen, um dann da in meinem eigenen Unternehmen, wo ich bin, wo ich im Aufsichtsrat bin, wo ich als Betriebsrat agiere, vielleicht Sachen zu implementieren, die Daniela beispielhaft präsentiert hat.

**Marco Herack 00:11:48**

Ist es denn so, dass Investitionen und Dividenden in Konkurrenz stehen? Also ist das ein größeres Problem, über das wir da reden.

**Navid Armeli 00:11:55**

Also, wenn wir jetzt einfach betriebswirtschaftlich drauf schauen, dann ist das natürlich so, dass Investitionen und Dividenden in Konkurrenz zueinander stehen, sofern nicht aus der Substanz des Unternehmens geschöpft werden soll. Ne, aber das heißt aber natürlich nicht, dass wir in Deutschland aktuell eine Situation haben, wo nur Dividenden ausgeschüttet werden und gar nicht investiert wird. Aber wir haben sicherlich, und darauf ist ja auch Alexandra Krieger in der Diskussion eingegangen, wir haben sicherlich bei dem einen oder anderen die Situation, wo wir von Unterinvestment sprechen können. Und da stellt sich dann natürlich schon die Frage, auch mit Blick auf die Jahre vor der Krise, also die fetten Jahre sozusagen, warum man da nicht genug investiert hat.

**Navid Armeli 00:12:34**

Aber ich wäre vorsichtig jetzt für, ich sag mal, den gesamten Industriestandort Deutschland davon zu sprechen, dass wir ja quasi, dass Dividenden immer gegen Investitionen ausgespielt werden müssen. Letzten Endes ist es aber ein Trade-off, der ja gemacht werden muss. Ich glaube, wir sind alle gut daran getan, darauf hinzuwirken, dass genug in die Unternehmen investiert wird, damit langfristig auch im Sinne dann der Anteilseigner eine Dividende überhaupt erst ausgezahlt und erwirtschaftet werden kann.

**Marco Herack 00:13:02**

Ich fand ja in der Hinsicht ganz schön, wie sie darauf hingewiesen hat, zumindest für die Investoren, die längerfristig investiert sein wollen. Das weist ja auch schon auf eines der vielen Probleme hin, dass es halt auch durchaus Ambitionen gibt, kurzfristige Gewinne vor eben diese langfristigen zu stellen und das natürlich dann nicht immer im Sinne der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ist.

**Navid Armeli 00:13:24**

Genau, ich glaube, wir müssen uns das wirklich vor Augen führen und gerade die erste Paneldiskussion hat das gut gezeigt, dass wir zwar immer von einem Interessengegensatz sprechen, von der Arbeitnehmerseite und der Kapitaleseite. Das ist auch so, nichtsdestotrotz hat die, Arbeitnehmerseite ja wirklich das langfristige Unternehmensinteresse inhärent ja im Blick und setzt sich dafür ein. Und da kann es in dem ein oder anderen Fall auch durchaus Überschneidungen geben mit dem Interesse von langfristigen Investoren, zumindest in der Theorie. Und ich finde, das hat man ja auch daran gesehen, dass Alexander Dibelius ja vom Private Equity Unternehmen im Grunde ja auch sich als Fan der Mitbestimmung geoutet hat und gesagt hat, es kann durchaus hilfreich sein, wenn man gemeinsam nach den besten Lösungen im Unternehmen dann eben im Aufsichtsrat ringt und beziehungsweise diese Lösung sucht und der Interessensgegensatz, der von Grund auf natürlich existiert, kann aber auch mal in einen Interessensausgleich gebracht werden.

Gerade wenn man eben sich die Frage stellt, diese ganz grundsätzliche Frage, wie schaffen wir es noch auch in 20 und 30 Jahren Wertschöpfung in Deutschland behalten zu können und das muss ja auch im Interesse der Kapitalseite sein.

**Daniel Hay 00:14:30**

Ein Satz, der mir auch hängengeblieben ist, jetzt vonseiten des Private Equity Vertreters dort im Panel, also von Alexander Dibelius, weniger ideologisches Denken, sondern das Kapital und Arbeitnehmerseite sachorientiert an den Lösungen gemeinsam arbeiten. Mit demselben Ziel. Was wir eben auch wissen aus unserer Praxis ist, dass die Qualität der Mitbestimmung darin liegt, dass die Mitbestimmung der Unternehmensseite Ratschläge gibt. Und diese Ratschläge sollte auch die Unternehmensseite entsprechend nutzen.

**Daniel Hay 00:15:05**

Was mit Sicherheit auch richtig ist, ist dass wir hier gerade eine verdammt große gesellschaftliche Verantwortung haben in den Unternehmen und dass man hier über den Tellerrand des einzelnen Unternehmens auch denken muss. Also gemeinschaftlich und auch mit der ernstgemeinten Zielsetzung, Arbeitsplätze, Wertschöpfung in diesem Land zu halten. Das Ganze schwappt ja über auch auf das politische Verhalten von Menschen. Also da, wo Menschen ökologischen Wandel einfach nur als negatives Ereignis ansehen, ja, da ist natürlich der Nährboden direkt da für die rechten Parolen und die Rechten nutzen das aus und versuchen dann einfach mit platten Erklärungen irgendwie die Leute auf ihre Seite zu ziehen.

**Daniel Hay 00:15:50**

Ja, also einfach nur zu sagen, der Verbrenner muss wieder her, das kann es ja nicht sein. Ja, um jetzt mal bei dem Beispiel VW zu bleiben. Also Daniela hat das ja jetzt auch in ihrer Keynote und auch hinterher im Panel, noch mal sehr schön dargestellt. Da geht es ja natürlich auch um die Frage von verloren gegangenen Vertrauen und die Dinge zusammenbringen ist wichtig, also wirtschaftlicher Erfolg und ökologisches Handeln zusammen, das ist das, was Navid ja auch gerade angesprochen hat, und wir müssen eben zusehen, gemeinsam, dass die Akzeptanz dafür nicht weiter abnimmt, und da sind wir gemeinsam verantwortlich dafür, das kann keine Unternehmensseite alleine, das kann keine Mitbestimmung alleine.

**Daniel Hay 00:16:24**

Das kann die Politik erst recht nicht alleine, sondern das muss miteinander funktionieren und nicht immer diese Gegensätzlichkeit entweder oder, das muss gemeinsam funktionieren. Also wirtschaftlicher Erfolg im Einklang mit Klima und Umweltschutz und im Übrigen auch Schutz von Menschenrechten, by the way. Also in diesen Tagen auch, glaube ich, wer die Weltpolitik oder wer das Weltgeschehen beobachtet, auch ein ganz heißes Thema. Da haben

Unternehmen auch ein Interesse daran oder sollten es haben, dass auch Menschenrechte wirklich geachtet werden und nicht nur irgendwo in Sonntagserklärung über Menschenrechte gesprochen wird, sondern man auch mal hinschaut, was mit Menschenrechten in der Welt so gerade passiert und das auch kritisieren, im Übrigen.

**Marco Herack 00:17:00**

Genau das könnte ja dann auch wiederum eine Basis sein, von der aus man beginnt, diesen Weg in die Zukunft zu beschreiten, dass man vorher zuerst einmal überhaupt definiert, von welcher Basis aus man das tut, von der Wertebasis aus, aber auch natürlich von welcher wirtschaftlichen Basis aus und wo man dahin möchte und wie das alles zusammenspielen kann. Alexandra Krieger hatte da ja auch vier Werte definiert. Das fand ich auch sehr interessant vom Ansatz her, dass man das überhaupt an den Anfang stellt und dort die Gemeinsamkeiten findet der verschiedenen Partner, von der aus man dann weitermacht.

**Daniel Hay 00:17:35**

Ja, wenn es um diesen Punkt geht, investieren statt konsumieren oder investieren statt Dividende ausschütten. Wenn wir den Punkt jetzt mal herausgreifen. Dieser Punkt ist regelmäßig in börsennotierten Gesellschaften, da wo es Mitbestimmung gibt, natürlich auch ein neuralgischer Punkt, weil, wenn man sich eben anschaut, dass zum Beispiel in der Automobilzuliefererindustrie, in der Autoindustrie, in anderen Branchen, es gerade sehr schwer steht um die wirtschaftliche Situation der Unternehmen, dann kümmert sich die Mitbestimmung selbstverständlich um die Frage, ob ein Teil des unternehmerischen Gewinns oder wie viel Teile des unternehmerischen Gewinns an die Aktionäre und Aktionärinnen ausgeschüttet werden soll oder im Gegenzug, wie viel Teile denn stattdessen in das Unternehmen investiert werden muss, damit dieses Unternehmen langfristig auch noch Bestand haben kann und auch wirtschaftlich arbeiten kann.

**Daniel Hay 00:18:37**

Ja, also das ist eine Frage, um die sich die Mitbestimmung regelmäßig kümmert in den entsprechenden Investitionsentscheidungen, die dann anstehen, die dann im Aufsichtsrat auch diskutiert und beschlossen werden und natürlich auch bei der Frage der Dividendenausschüttung an die Aktionäre.

**Marco Herack 00:18:53**

Und da ist es ja hilfreich, wenn man langfristiges Denken hat und sagt: OK, Investitionen in neue Produkte, in veränderte Produkte, Produktweiterentwicklung und so weiter. Also, es muss ja nicht immer gleich das Rad neu erfunden werden. Ist ein Weg, wie wir das Unternehmen, wie wir die Arbeitsplätze jetzt erhalten und dann in der Zukunft eben die Wertschöpfung, von der du ja schon gesprochen hast, zu erzeugen und sie dann aber auch hier in Deutschland vielleicht stattfinden kann.

**Daniel Hay 00:19:19**

Das erfordert bei neuen Technologien, Marco, aber auch entsprechenden Mut. Also dieser Return on Invest, der kann nicht sofort morgen, übermorgen oder nächste Woche kommen und auch nicht nächsten Monat, sondern der erfordert einen unternehmerisch langfristigen Mut in eine neue Technologie zu investieren, damit die Früchte dieses Invests dann auch nach einer entsprechenden Zeit, geerntet werden können. Nehmen wir das Thema Wasserstoff. Das ist ein Thema, was viel diskutiert ist und auch viele da eine Meinung dazu haben.

**Daniel Hay 00:19:49**

Andererseits wissen wir, dass natürlich es mit hohen Investitionskosten verbunden ist, sich auf diesen Wasserstoffpfad zu begeben. Aber wenn du diese Investition scheust, wenn du sie nicht machst, dann kannst du auch nicht erwarten, dass am Ende irgendwas Fruchtbares dabei rumkommt. Das meine ich damit. Also du brauchst natürlich einen gewissen unternehmerischen Mut, das auch zu machen und wenn man sich anschaut, wie viel Millionen von Dollar in eine Idee fließen in den USA, bei den Start-ups, bei Ideen, wenn du dir anschaust, wie viel Versuche da im Grunde genommen erlaubt werden, um zu testen, ob diese Idee funktioniert oder nicht und wenn du das vergleichst..

**Daniel Hay 00:20:27**

...mit der Venture Capital, sagen wir mal, Bereitschaft hier in Deutschland oder in Europa, dann sehen wir da schon die großen Unterschiede und können uns vielleicht auch an der einen oder anderen Stelle besser erklären, warum Ideen dort funktionieren und hier nicht oder auch anderswo in der Welt.

**Navid Armeli 00:20:42**

Genau das untersuchen wir ja auch am I.M.U. und wir haben ja auch das Wort Unternehmensführung im Namen und wir haben ja auch dadurch, dass ja wir natürlich die Arbeitnehmervertreter in den Aufsichtsräten wirklich eng beraten und qualifizieren, sehen wir, haben wir ja im Grunde in den letzten Jahren die anekdotische Evidenz gemacht, dass oftmals diese Investitionsentscheidungen, wir stecken ja mitten in der Transformation und müssen riesige Investitionssummen aufbringen, auch innerhalb der Unternehmen, um die Geschäftsmodelle zu transformieren.

**Navid Armeli 00:21:15**

Ja, dass diese Investitionsentscheidungen dann auch oft an den, ich sag mal, klassischen alten Perioden und wertbezogenen Finanz-KPIs, also Key Performance Indikatoren, dann scheitern, weil sie sich zumindest nach diesem sehr klassischen betriebswirtschaftlichen Verständnis einfach nicht rechnen. Und das ist wirklich die anekdotische Evidenz, die wir immer wieder machen in den Beratungsfällen. Und das ist etwas, was wir jetzt im I.M.U. auch

wirklich untersuchen lassen, weil wir glauben, dass sich auch an den Steuerungssystemen in den Unternehmen selber etwas ändern muss, wenn wir die Transformation erfolgreich gestalten wollen.

**Marco Herack 00:21:50**

Also im Grunde läuft es ja dann auch auf die Frage hinaus, haben wir Stärken? Und meistens lautet die Antwort dann, na ja, irgendwie schon, müssen wir mal drüber nachdenken. Und ich fand es mal schön, dass mal jemand gesagt hat, so, hier haben wir ja mal was. Ist auch völlig kontraintuitiv als Beispiel für mich, denn im Grunde hätte ich jetzt nicht gedacht, dass wir in Deutschland Stärken in Sachen Software haben. Haben wir aber indirekt. Und Alexandra Krieger, Vorstandssekretärin der IG BCE und Aufsichtsrätin bei der Evonik Industries AG, hat dazu ein Beispiel gebracht, dass wir uns jetzt mal anhören.

**Alexandra Krieger 00:22:28**

Und dann sagte er einen Satz, den ich hier gerne teilen würde, weil ich glaube, das ist, ich möchte Richtung Zukunft kommen jetzt, neue Geschäftsmodelle, neue Chancen, nicht so sehr rückwärts und krisengewandt. Dann sagte er einen Satz und sagte: Wir als deutsche Industrie, als europäische Industrie, wir haben einen Vorteil gegenüber den Datenkonzernen. Die haben die Software, wir haben die Daten. Weil diese Industrie hat produziert. Das ist alles da. Wenn es uns gelänge, aus diesem Datenschatz Modelle, Produkte und Zukunft zu bauen, im besten Sinne des Wortes, dann können die Datenkonzerne nicht ohne uns.

**Alexandra Krieger 00:23:01**

Und wir haben tatsächlich in Europa auch eine Perspektive. Und das möchte ich ein bisschen vielleicht auch hier auch mal, wenn Sie Interesse haben, weiter diskutieren, ob wir da nicht hingucken können. Ja, ob wir unsere Industrie nicht nutzen können, die wir haben, um das nächste, die nächste Kondratjew-Welle, sagen die Volkswirte, ne, also die nächste Welle der Evolution in der Wirtschaft, ob wir die nicht schaffen können.

**Marco Herack 00:23:22**

Ja, stellt sich raus, Software ist das eine, Hardware ist das andere und beides braucht man, ne? Und das ist jetzt vielleicht als Einzelbeispiel für unsere Diskussion hier jetzt nicht ideal. Also wir werden das jetzt wahrscheinlich nicht diskutieren, ob das so ist und was man draus macht, aber es zeigt halt, dass wir durchaus Assets haben in Deutschland, also Vermögenswerte, die wir nutzen können. Und wo wir auch viel intensiver und vielleicht auch viel lauter drüber nachdenken sollten, dass die was wert sind und was sie wert sind und nicht immer nur oh, die anderen und da oh, jetzt haben die da schon wieder zehn AI-Server hingestellt und wir keinen. Halt mal mehr mit diesem Mindset da rangehen.

**Navid Armeli 00:23:58**

Das würde ich auch auf jeden Fall so unterschreiben, denn, was wir sehen, ist ja regelrecht ein Bashing des Industriestandorts, kann man so sagen, und vor allem der klassischen Industrie, die wir in Deutschland ja immer noch haben. Klar, haben wir in allen OECD-Ländern den Trend hin zu einer stärker auf Dienstleistungen ausgerichteten Wirtschaft. Ich habe aber öfter mal das Gefühl, dass wir dann die Wirtschaften, Volkswirtschaften wie Deutschland, wo wir noch eine starke Industrie haben, wo das oftmals schlecht geredet wird. Und ich will als Beispiel vielleicht auch nur den Draghi-Report nehmen, wo dann Europa mit den USA verglichen wird und ja gesagt wird, in Europa sind wir in einer Middle Technology Trap, weil wir nur noch führend in den Technologien des letzten Jahrhunderts sind.

**Navid Armeli 00:24:39**

Und da wird sich natürlich im Großen auch auf Deutschland bezogen und ich finde es wichtig, dass man aus dieser Denke rauskommt. Und das hat Alexandra Krieger ja hier auch eindrucksvoll gemacht und das Ganze auch umgedreht und gesagt, wir haben die Hardware, die wird man immer noch brauchen. Und auch auf Basis dieser Hardware haben wir Daten, die dann die Tech-Konzerne brauchen. Und das ist durchaus eine Stärke. Also man kann das Ganze umdrehen, das hat sie eindrucksvoll gemacht und ich finde gerade dieses positive Framing ist auch wichtig, um ja wirklich gemeinsam den Weg in die Zukunft zu gehen.

**Daniel Hay 00:25:08**

Es zeigt eben auch, dass man den Mut haben muss, neue Ideen zu entwickeln und neue Wege zu gehen und da bin ich wieder dabei. Also unternehmerisches Risiko, unternehmerischer Mut, um dann ja auch neue Geschäftsfelder und neue Geschäftsmodelle, neue Produkte zu erschließen. Also ein Ingenieur oder eine Ingenieurin, die jetzt über Jahre hinweg oder Jahrzehnte hinweg an der Entwicklung von Kompressoren oder an Magnetventilen gearbeitet hat, da jetzt den Switch im Kopf hinzubekommen, zu sagen, okay, wir gehen jetzt mal in den Bereich der Robotik rein und versuchen da mit dem Know-how und den Skills und vielleicht auch mit den Anlagen, die wir haben im Unternehmen, in dieses Geschäftsfeld reinzugehen, das ist, wie wir in der Praxis leider immer wieder erleben, scheint sehr kompliziert zu sein. Deswegen ist dieses Beispiel sehr gut. Da gibt es sicherlich eine Vielzahl anderer Beispiele, weil nur so kommen wir dann eben auch weiter.

**Marco Herack 00:26:04**

Das Interessante ist ja, dass das Ganze so eine luzide Note hat am Ende, wenn man drüber nachdenkt, dass in den USA Donald Trump unbedingt Produktion haben möchte. Wo man ja so sagt, na ja gut, also wenn er Produktion haben will, dann braucht er auch Maschinen, die etwas produzieren und natürlich auch die Fähigkeiten der Leute, die das produzieren. Also wir reden

jetzt noch nicht über Kosten oder Ähnliches, das können wir ja mal weglassen. Aber im Grunde sagt Donald Trump uns, dass die Software halt doch nur halb so viel wert ist. Und das finde ich ja ganz interessant, weil, wir sind ja jetzt in so einer Zeit, also ich habe ja mit Sebastian Dullien hier in unserem Podcast mal sehr ausführlich über Geoökonomie geredet und wir sind jetzt in so einer Zeit, wo man feststellt, in Europa nicht so wie Donald Trump, aber doch feststellt, so manche Fähigkeiten brauchen wir hier.

**Marco Herack 00:26:46**

Also diese Produktion, die wir haben, da brauchen wir dann ein bisschen Chips, da brauchen wir was fürs Militär. Da brauchen wir Stahl, weil sonst ist ja alles nichts, wenn wir da von anderen abhängig sind. Und da merkt man schon, na ja, also andere Zeiten, andere Anforderungen schaffen dann doch denkerisch auch ganz andere Werte. Und dann sind diese Silicon Valley Firmen ja doch nicht mehr die Lösungsschaffer, weil die das gar nicht anbieten. Und jetzt kommen wir so langsam wieder in diesen Bereich. Da könnte man dann ganz flapsig sagen, also wenn die Gewerkschaften hier verhindern, dass eine Fabrik dicht gemacht wird, dann erhalten sie damit eben auch diese Fähigkeit zur Produktion und damit auch für die Zukunft, wenn wir uns denn dann doch wieder dafür interessieren.

**Daniel Hay 00:27:28**

Es ist ja auch beeindruckend, jetzt gerade zu sehen, was insbesondere in Ostdeutschland, im Raum Dresden, was da drumherum an neuer Industrie entsteht, insbesondere in der Chipherstellung et cetera. Also das ist schon enorm, da fließen ja auch 'ne Menge Fördergelder rein, was auch auf der Konferenz besprochen worden ist, ist so die Frage von Gefahren, sogenannten nationalen Kapitalismus oder Protektionismus im Grunde von alles an sich reißen mit Fördergeldern, alles an sich ziehen und an sich reißen.

**Daniel Hay 00:27:59**

Also das ist natürlich auch so eine spannende Frage, ja, auf die es auch sehr viele verschiedene Antworten gibt, ob das jetzt eine gute Maßnahme ist, eine nicht so gute Maßnahme ist, ob man das als einzelner Staat überhaupt machen soll, ob das überhaupt opportun ist, das zu tun und, und, und. Andererseits steht dann dagegen natürlich der Umstand, dass viele, viele andere Staaten und USA und China sind da natürlich ganz vorne dabei mit entsprechenden Fördermaßnahmen, das ja genauso praktizieren, dass sich eben Wertschöpfung in ihrem Lande ansiedelt. Und jetzt kann man natürlich dann einfach zuschauen und sagen, oh, das ist aber irgendwie unanständig. Na ja, gut, aber wenn man dann den Anschluss verliert, hat am Ende auch keiner was davon.

**Navid Armeli 00:28:42**

Ja, und genau das wurde ja im Grunde auch so in der Paneldiskussion diskutiert, als es um das Thema Industriepolitik ging. Und da hat ja Alexander

Dibelius, der Vertreter der Private Equity Branche, sich als Skeptiker ein bisschen hervorgetan, vor allem mit Blick auf diese großen industriepolitischen Projekte. Ja, und ich fand ganz gut, wie Daniela Cavallo dann wirklich erwidert hat und auf das hingewiesen hat, was Daniel gerade gesagt hat, dass um uns herum eben die Leute, aber nicht den in Anführungszeichen freien Markt entscheiden lassen, sondern Wirtschafts- und Energiepolitik ganz strategisch eingesetzt wird.

**Navid Armeli 00:29:14**

Und wir haben ja jetzt etliche Fälle gehabt, wo wir ja über Produktionsengpässe sprechen und das Thema Geopolitik haben wir auch schon drüber gesprochen. Insofern hat, finde ich, da noch mal dieser kleine Dissens gutgetan beziehungsweise der Diskussion gutgetan. Und ich fand dann auch Felix Banaszak von den Grünen wichtig oder gut, der gesagt hat, er findet, wir müssten Verantwortung für unsere Umwelt übernehmen. Und das bedeutet eben auch die Förderung im Sinne von industriepolitischen Projekten, eben damit wir bei diesem globalen Standortwettbewerb mithalten können.

**Marco Herack 00:29:44**

Ich fand ja eine der miteinander-Verknüpfungen, muss ich sagen, etwas unerwartet oder auch kontraintuitiv bei der ganzen Sache, weil eins der großen Themen war ja Nachhaltigkeitsberichterstattung. Normalerweise reden wir ja immer drüber, okay, da sind die Menschenrechte und wir müssen die Lieferketten kontrollieren, dass da niemandem etwas passiert und so weiter und so fort. Und das ist auch alles richtig, aber was hier auch aufgetaucht ist in der Diskussion, war, naja, also wenn die Unternehmen so eine Nachhaltigkeitsberichterstattung machen, dann lernen sie sehr viel über ihr Unternehmen, einerseits über die Vorgänge im Unternehmen, entdecken Effizienzen, die sie vorher gar nicht auf dem Schirm hatten, dass man sie heben kann.

**Marco Herack 00:30:24**

Aber, und das ist etwas, was ich bei Lieferkettendiskussionen sehr oft gesehen habe, viele Unternehmen wissen gar nicht, wo ihre Waren sind. Die werden von irgendwem von A nach B und man weiß das dann so punktuell mal, aber man weiß es nicht wirklich. Wenn irgendwo Lieferkettenstörung ist, müssen die erst mal eine Weile lang recherchieren, ehe sie rausfinden, was, wann, wie, wo. Durch diese Nachhaltigkeitsberichterstattung entsteht halt auch so 'ne gewisse Pflicht und zu verstehen, was passiert da und wie passiert es und man hat dann plötzlich 'ne viel bessere Kontrolle über das, was da passiert.

**Marco Herack 00:30:56**

Jetzt kann man natürlich sagen, okay, das ist auch gut im Sinne der Überwachung, aber wenn wir jetzt über Lieferkettenprobleme reden, reden wir mittlerweile eben auch wieder über diese Sicherheitsprobleme. Das heißt, irgendwann würde der Staat wahrscheinlich ohnehin sagen, na ja, in gewissen

Branchen müssen wir schon wissen, was, wie, wo passiert und dann kommt das von einer ganz anderen Richtung her, die Anforderung. Wahrscheinlich sogar noch von den Parteien, die uns gerade erklären, dass das alles wegmuss. Und ich fand die Sichtbarmachung dieser Verknüpfung 'ne total wichtige Geschichte, weil hier diese ganzen Diskussionen, die wir gerade haben, alle ineinanderfließen und damit ein völlig neues Bild auch entstanden ist.

**Navid Armeli 00:31:30**

Absolut und ja, das macht es auch so ja schade, dass dieses Thema der Nachhaltigkeitsberichterstattung gerade so politisch unter die Räder gerät. Denn auch wenn wir mit unseren Kolleginnen und Kollegen in den Aufsichtsräten sprechen, aber auch mit Vertretern der Anwender, also der Unternehmen, zumindest auf Arbeitsebene, nicht unbedingt auf C-Level, aber auf Arbeitsebene, die sich mit der Berichterstattung beschäftigen, dann sagen die, die haben im Zuge des Ausrollens der CSLD und der Wesentlichkeitsanalyse, also den Prozess, wo man sich quasi die Auswirkungen, Risiken und Chancen in Bezug auf die verschiedenen Nachhaltigkeitsthemen untergliedert in ES und G anschaut, über die gesamte Wertschöpfungskette eben extrem viel gelernt.

**Navid Armeli 00:32:13**

Über das eigene Geschäftsmodell und wo zum Beispiel Produkte eben auch verbesserungsfähig mit Blick auf die CO<sub>2</sub>-Bilanz sind, um nur ein Beispiel zu nennen, was die Lieferkettenresilienz angeht. Also da besteht ein durchaus großer praktischer Mehrwert, der in der politischen, aktuell aufgeladenen Diskussion komplett außen vor bleibt und das ist, wie ich finde, sehr schade, da müssen wir gegenhalten und da müssen wir eben Argumente finden und das haben wir ja hier gerade getan.

**Daniel Hay 00:32:37**

Was ich auch ergänzend noch mal hervorheben möchte aus der Paneldiskussion zum Thema, dieser Beitrag kam aber jetzt nicht aus der aus dem Nachhaltigkeitspanel, sondern aus dem Panel zum Industriestandort Deutschland und zur Zukunft des Industriestandorts. Da hat nämlich der Kapital- und Private Equity Vertreter Dibelius auch noch mal den Punkt gemacht, dass nachhaltiges Wirtschaften eben nicht nur CO<sub>2</sub>-Reduzierung meint, weil nämlich vorher Felix Banaszak von den Grünen auch ständig immer im Kontext Nachhaltigkeit von CO<sub>2</sub>-Reduktion gesprochen hat, weil das eben viel zu kurz und knapp gedacht ist, sondern Nachhaltigkeit ist viel größer als das.

**Daniel Hay 00:33:15**

Nachhaltigkeit meint eben Wertschöpfung im eigenen Land. Nachhaltigkeit meint den Erhalt und die Weiterentwicklung von Arbeitsplätzen und Perspektiven für die Beschäftigten und das eben Kapital weiterhin vorhanden sein muss, um überhaupt Unternehmen zu finanzieren und damit auch

Arbeitsplätze zu garantieren und die Verbindung von unternehmerischen Erfolg und volkswirtschaftlichem Denken, eben mit dem Ziel des gesellschaftlichen Wohlstands, dass man das alles unter Nachhaltigkeit begreifen muss und eben nicht nur die ökologische Seite hier im Vordergrund steht.

**Daniel Hay 00:33:53**

Und es gibt eben eine große gesellschaftliche Verantwortung, die man hier gemeinsam stemmen muss bei dem Thema. Klar ist es auch richtig, dass Felix Banaszak gesagt hat, also wirtschaftliche Risiken folgen eben aus ökologischen Krisen wie zum Beispiel Dürre oder wenn kein Wasser mehr im Rhein fließt, wie soll die Schifffahrt dann funktionieren und die Produkte hier bei uns ankommen? Das ist sicherlich alles richtig. Mir hat aber auch gut gefallen zu sagen, Nachhaltigkeit ist auch der Schlüssel in ideologischer Hinsicht. Also es ist auch in der Paneldiskussion mehrfach der Begriff des sogenannten Masterplans für Deutschland gefallen.

**Daniel Hay 00:34:30**

Also, haben wir einen Masterplan für Deutschland? Gibt es den? Wie sieht der aus, et cetera. Und am Ende, glaube ich, waren sich die meisten einig, dass viel wichtiger als ein Masterplan, eine gemeinsame Haltung ist, eine Haltung, die prinzipiengeleitet ist. Also, das heißt, es gibt eben auch so etwas wie eine ideologische Nachhaltigkeit. Und ich denke, dass man unter dem Begriff der ideologischen Nachhaltigkeit all diese Begriffe auch subsumieren kann. Das ist die Klammer, die dann alle Dinge miteinander gut vereint, die ich gerade erwähnt habe.

**Navid Armeli 00:35:02**

Und genau dafür braucht es aber ein positives Framing. Vielleicht gelingt das eben, wenn man den Nachhaltigkeitsbegriff etwas breiter fasst, wie Daniel gerade beschrieben hat. Gerade mit Blick auf die USA und auf das, was dort in Bezug auf Nachhaltigkeit gerade passiert, ist es, glaube ich, umso wichtiger, dass wir uns nicht verstecken und ja, vielleicht auch die Vorteile von nachhaltigem Handeln in einer etwas breiter gefassten Definition dann auch immer wieder zeigen und damit unser Alleinstellungsmerkmal hochhalten.

**Marco Herack 00:35:30**

Wir haben ja jetzt schon gerade gemerkt, das eine ist das Unternehmen, die Mitarbeitenden, auch die Politik spielt eine Rolle. Und was ich auch da gesehen habe zum Ende hin, war Yasmin Fahimi, die in ihrer Rede darauf hingewiesen hat, dass man auch viel mehr über Bande denken muss in Deutschland. Das war weitestgehend politisch gemünzt, aber kann man sicherlich auch für die Unternehmen herstellen. Also sie hat hier ein sehr eindrückliches Beispiel gebracht, dass wir uns jetzt mal anhören.

**Yasmin Fahimi 00:36:01**

So, und das zweite, was ich glaube, wo wir 'ne gemeinsame Anstrengung

machen können, ist, und das ist dann zum Teil sehr unternehmensspezifisch, schauen wir uns doch mal an, wo auch Lücken entstehen. Ich nehme jetzt mal 'n anderes Thema: Also es darf ja nirgendwo mehr Gender auftauchen und das hat zum Beispiel zur Folge in der Medizinforschung, dass die ganze Forschung eingestellt wird, die geschlechtsspezifische Untersuchungen macht. Also, die zum Beispiel forscht, warum Männer und Frauen unterschiedliche Symptome und Formen von Herzinfarkten oder Krebsarten oder irgendwas haben.

**Yasmin Fahimi 00:36:38**

Und auf einmal stehen die Forscher vor dem Nichts und sagen: 'Wie, ich darf das jetzt nicht weitermachen? Kann man doch alles, sozusagen auch sich zu eigen machen und sagen: Wir schließen diese Lücke, wir holen das nach Europa, wir verschaffen euch hier Grundlagen, wo ihr diese innovativen Ansätze weiterverfolgen könnt. Da kann man eine Win-Win-Situation herstellen zu dem, was wir ohnehin an Stärken in Europa haben. Denn ich meine, also wir können ein bisschen wie das Kaninchen auf die Schlange schauen oder wir machen uns auch mal deutlich, welche Stärken wir haben und stärken die.

**Yasmin Fahimi 00:37:12**

Wir sind zum Beispiel in Deutschland absolute Weltklasse im Quantencomputing und in der KI, in der Grundlagenforschung. Ja, so, also nicht um das dann weiter...da haben wir ein bisschen Nachholbedarf, ne, weil beim Upscaling von Start-ups und so, keine Frage. Aber wir sind, wir wollen in Deutschland wieder Apotheke der Welt werden. Deswegen nehme ich das Beispiel und da kann man natürlich...Da reißt er Lücken, die wir für uns auch im Sinne der ökonomischen des ökonomischen Verstandes und teilweise auch aus den Unternehmen heraus uns zu eigen machen können. Das meine ich mit ein bisschen über Bande spielen.

**Marco Herack 00:37:49**

Ja, Navid, das erfordert viel Mitdenken und Gestalten seitens der Politik, würde ich mal behaupten. Oder natürlich auch den Unternehmen. Also die wollen wir ja hier nicht ausklammern.

**Navid Armeli 00:37:59**

Ja, genau. Vielleicht, weil eben aber auch dieses Verständnis einer existierenden Systemkonkurrenz gefehlt hat. Und darauf hat Yasmin Fahimi, finde ich, sehr eindrücklich hingewiesen, dass es eben ja nicht nur um die Frage geht, wie wir wieder wettbewerbsfähig werden bzw. die Wettbewerbsfähigkeit in Deutschland steigern, sondern dass wir wirklich auch eine europäische Antwort auf eine neue Qualität von Systemkonkurrenz benötigen. Und das benötigt auf jeden Fall eine Weitsicht. Und ich finde, sie hat gut gezeigt, wie wir eventuell bei all dem, was gerade in Amerika passiert und ja bei all den Verwerfungen, die dort innenpolitisch und auch außenpolitisch gerade

passieren, das auch strategisch nutzen können, das ein oder andere Unternehmen noch mal davon zu überzeugen, dass ja so eine gewisse Planungssicherheit, die vielleicht hier eher gegeben ist und ein toleranteres Verständnis von Diversität und auch anderen Nachhaltigkeitsaspekten, was definitiv hier eher vorherrscht.

**Navid Armeli 00:38:49**

Ja, dass das vielleicht auch Standortvorteile sein können. Und ja, ich finde, das hat sie eindrucksvoll gezeigt. Und das Ganze lässt sich natürlich auch auf das einzelne Unternehmen ummünzen, dass man sich ja vielleicht nicht alles, nicht die ganze Produktion nach Amerika bringt, sondern sich auch im Sinne von Resilienz, im Sinne von Autonomie, strategischer Autonomie und resilienten Lieferketten die Frage stellt, wollen wir ja die Verantwortung über unsere Produktion, über unser Unternehmen in dieses gefährliche und wirklich fragile politische Fahrwasser geben. Und ich glaube, sie hat da gezeigt, dass einiges für Europa und auch für Deutschland spricht. Es bedarf aber den strategischen Weitblick auf jeden Fall und konkrete Handlungen.

**Marco Herack 00:39:39**

Ja, Daniel, vor allem muss man auch die Leute mitnehmen, wie man so schön sagt. Weil man kann ja jetzt nicht einfach nur sagen, so, wir wollen jetzt die ganzen Wissenschaftler aus den USA haben, um es mal plakativ zu machen und verständlich und dann nichts für das eigene Wissenschaftssystem tun, das ja auch ein paar Probleme hat und wo man Verbesserungen vornehmen könnte, um damit auch einfach die Basis zu stärken, von der aus ja dann die neuen, in Führungszeichen, Wissenschaftler, die man hier haben möchte, dann arbeiten sollen.

**Daniel Hay 00:40:06**

Ja, es bietet sich natürlich gerade jetzt eine riesige Chance für Deutschland, für Europa, einfach einen gewaltigen Sprung nach vorne zu machen in der Wissenschaftslandschaft, diese Situation positiv zu nutzen, so dass eben jetzt, wo wir sehen, dass renommierte Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, Forscherinnen und Forscher die USA verlassen oder verlassen wollen, hier einfach eine verlässliche Umgebung anbieten zu können, um diese Expertise hierher zu holen.

**Daniel Hay 00:40:36**

Das ist richtig, dass das nicht mit einem Fingerschnipp irgendwie passiert, das ist auch klar, sondern da müssen bestimmte Voraussetzungen und Gegebenheiten da sein, um dann den, sagen wir mal, die Attraktivität auch noch entsprechend zu steigern für diese Leute. Was mir auch noch mal eindrucksvoll hängengeblieben ist aus der Diskussion der Konferenz zu der Unterschiedlichkeit USA, Europa ist so dieser Aspekt, das Thema Ungleichheit, ja im Grunde genommen in Europa noch sehr, wie soll ich sagen, der Faktor

der Ungleichheit ist in Europa gesamt gesehen nicht so groß wie jetzt beispielsweise in den USA oder in anderen Regionen der Welt.

**Daniel Hay 00:41:13**

Also in Europa ist das Maß der Gleichheit, wenn man so will, ja verglichen mit anderen Regionen sehr okay, um das mal so zu sagen. Dieser Stärke sollten wir uns, als Deutsche, sollten wir uns als Europäerinnen und Europäer auch bewusst sein und ich finde persönlich auch, dass man das auch feststellt, wenn man in Europa herumreist. Das kann man selber auch erleben. Ich finde es auch immer ganz besonders eindrucksvoll, das zu sehen, gerade in osteuropäischen Ländern, wie jetzt Rumänien oder Polen oder auch Ungarn.

**Daniel Hay 00:41:49**

Ja, also ich meine, ich rede jetzt nicht über die politische Situation in Ungarn, ich rede jetzt nicht über die Menschenrechtssituation in einzelnen Detailbereichen, aber insgesamt gesehen würde ich sagen, kann man das schon so stehen lassen, dass dieser Faktor der Ungleichheit hier in Europa bedeutend besser ist, sozusagen. Also, dass es weniger Ungleichheit gibt als anderswo in der Welt.

**Navid Armeli 00:42:09**

Und das, was du gerade beschrieben hast, Daniel, das beschreibt ja im Grunde auch den Erfolg der europäischen Integration bis zu diesem Punkt. Und wir haben über prinzipiengeleitetes Handeln bereits gesprochen. Ein Prinzip ist eben auch "Integrieren statt Spalten", was genannt wurde. Und ja, das kann man natürlich wieder auf das Unternehmen beziehen, aber eben auch politisch, dass es darum geht zu integrieren und eben nicht zu spalten und eben auch auf dem europäischen Level. Also in der EU haben wir bisher nicht so richtig viel drüber gesprochen, aber ist auch etwas, was uns in Europa ja helfen kann und auch ein Alleinstellungsmerkmal. Und ja, wir sollten uns dessen bewusst sein, finde ich.

**Marco Herack 00:42:49**

In keinem Fall werden wir wahrscheinlich um die Tatsache herumkommen, dass es mit allen gut wird.

**Daniel Hay 00:42:59**

Kommt drauf an, wer alle sind.

**Marco Herack 00:43:00**

Mit allen wird es gut. Das ist ja das Motto der Hans-Böckler-Stiftung in diesem Jahr, wollte ich mir diesen Abschluss nicht vergönnen, aber da steckt natürlich schon auch 'ne gewisse Wahrheit drin. Also wir sind jetzt an einem Punkt, also wenn wir wirklich sagen, mit diesen ganzen multiplen Krisen und alles ganz schlimm, an dem man jetzt zusammenfinden muss, auch wenn die Interessen im Grunde gegensätzlich sein sollten, sondern, wo man das

Ganze als gesellschaftliche Aufgabe betrachten muss, um dann eben dieses Gute in der Zukunft zu schaffen.

**Daniel Hay 00:43:36**

Genau. Um das noch mal ein bisschen anzureichern, wenn viele mal dran arbeiten, ihre Egoismen beiseitezuschieben und miteinander gemeinsam zu arbeiten und sich auch für die andere Seite zu interessieren und die andere Seite auch insofern wertzuschätzen, dass die Meinungen, die Ratschläge et cetera wertvoll sind, dann kann daraus wirklich was Gutes entstehen. Und das ist ja auch der Wirkmechanismus der Mitbestimmung im Endeffekt. Also ein weiterer Hinweis, den wir geben, ist: „Neugierde statt Dogma“, passt auch dazu.

**Daniel Hay 00:44:10**

Also neugierig sein auf die Position des anderen, um dann ins Gespräch zu kommen und sachorientiert, lösungsorientiert zusammenzuwirken und zu arbeiten. Von daher, ja, mit allen wird es gut. Ich denke, das bringt es auf den Punkt, aber nur dann, wenn das auch so gelebt wird und wenn verstanden wird, was damit gemeint ist und wenn dieser Leitsatz auch die richtige wertschätzende Anwendung von allen Seiten findet, dann ja.

**Marco Herack 00:44:39**

Ich finde, das ist 'n sehr schönes Schlusswort und in dem Sinne, vielen Dank für das Gespräch, Daniel Hay und Navid Armeli.

**Daniel Hay 00:44:47**

Wir bedanken uns, lieber Marco.

**Navid Armeli 00:44:48**

Sehr gerne, Marco.

**Marco Herack 00:44:49**

Ja, wenn ihr dazu noch ein paar Gedanken habt, dann sendet sie uns an [systemrelevant@boeckler.de](mailto:systemrelevant@boeckler.de). Das ist unsere E-Mail-Adresse. Also Hinweise, Korrekturen, Unmut und Anregungen bitte dahin senden. In den Shownotes findet ihr die Liste der sozialen Netzwerke sowie unsere weiteren Podcasts. Derer haben wir zwei und wir freuen uns natürlich sehr, wenn ihr uns bei einem Podcatcher eurer Wahl abonniert. Und ein letzter Hinweis: Wir werden die Aufzeichnung der Konferenz natürlich verlinken. Auch die werdet ihr dann in den Shownotes finden, die Links. Vielen Dank fürs Zuhören, euch eine schöne Zeit und bis nächste Woche.

**Einsprecher 00:45:23**

Das war Systemrelevant. Fakten für eine demokratische und nachhaltige Wirtschaft.