



2025 BULLETIN ONLINE II

**Proposing Pragmatic
Solutions**

FUTURE STRONG

If you want a strong future:
Let's create it together.

As one of Germany's leading banks, DZ BANK draws on 150 years of experience to drive innovation every single day. Our goal is to shape tomorrow's opportunities together with our clients and build a solid foundation for their success. Learn more about our approach at [dzbank.com](https://www.dzbank.com)



The DZ BANK building in Berlin by Frank O. Gehry

INHALT

06. EDITORIAL

Michael Schmidt, BCCG Präsident

08. GRUSSWORT

S.E. Miguel Berger
Botschafter der Bundesrepublik
Deutschland im
Vereinigten Königreich von
Großbritannien und Nordirland &
BCCG Schirmherr

10. PRAGMATISCHE LÖSUNGEN, GLOBALE ERFOLGE:

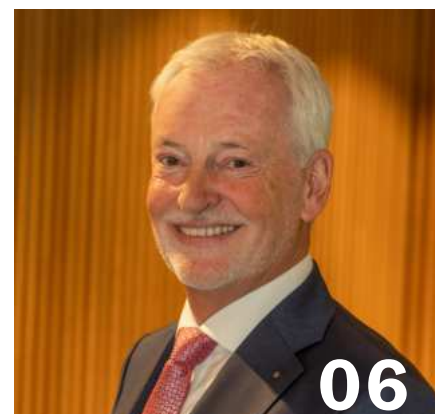
**WIE SCHOTTLAND
UNTERNEHMEN ZUM
WACHSEN BRINGT**
Scottish Development International

15. MADE IN NORTHERN IRELAND: MANUFACTURING WITH A GLOBAL REACH

Markus Rehkopf, Regional Director,
Invest Northern Ireland

18. STRENGTHENING UK-GERMANY TIES THROUGH CULTURAL AND EDUCATIONAL EXCHANGE

British Council



22. "YES WE CAN" ANSTATT "YES WE COULD IF ONLY ..."

Rolf Pfeiffer, Managing Partner, Schwarz
& Pfeiffer Executive Advisory Partners
GmbH, Vice-Chair der BCCG Foundation,
Vorsitzender des Vorstands, Common
Purpose Deutschland e.V., Mitglied des
Kuratoriums, Kinder und Werte e.V.,
Co-Host des IOC EMEA Roundtable des
Institute of Coaching (Harvard)

24. MIT KI KRISEN BEWÄLTIGEN – WIE KI-GESTÜTZTE MANAGEMENT- DASHBOARDS DEN ERFOLGREICHEN TURNAROUND UNTERSTÜTZEN

WP/StB Rainer Wilts, Partner im
Geschäftsbereich Advisory & Leiter der
Service Line Turnaround Management,
Grant Thornton in Deutschland
Carl-Peter de Bakker, Senior Manager
im Geschäftsbereich Advisory bei Grant
Thornton in Deutschland



28. HECCTA: UK CRIMINALIZES 'FAILURE TO PREVENT FRAUD'

Alexander Geschonneck, Partner, Global
Head of Forensic, KPMG in Germany /
KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

32. PROPOSING PRAGMATIC SOLUTIONS: HOW INTERNATIONAL STANDARDS CAN SUPPORT DIGITAL TRUST

David Mudd, Global Head Digital Trust
Assurance, BSI Group

34. ANALYSING POLICY DRIVERS FOR INNOVATION

Leonis Petschmann, Member of the Board
& COO & Sophie-Marie Arendt, Senior
Managerin & Franziska Bleß, Senior
Consultant & Felix Klein, Consultant,
Vindelici Advisors AG

40. INTERCONNECTED ENERGY AND MOBILITY: COLLABORATION AS THE KEY TO SUCCESS

Heiko Hofele, Managing Director,
Intelligent Energy System Services GmbH
(IE2S)





42

42. RAHMENBEDINGUNGEN UND ENTWICKLUNGEN FÜR BATTRIESPEICHER

Dr. Boris Scholtka, Partner / Rechtsanwalt, Energie- und Regulierungsrecht & Dr. Nina Leonard, Partner / Rechtsanwältin, Corporate/M&A & Katharina Feddersen, Partner / Rechtsanwältin, Immobilien- und Baurecht, Addleshaw Goddard (Germany) LLP

46. EIN TARIF FÜR ALLES – WIE SMARTE STROMMODELLE DEN STANDORT DEUTSCHLAND STÄRKEN

Bastian Gierull, CEO, Octopus Energy Germany

48. RESILIENZ GLOBALER LIEFERKETTEN – ZUKUNFTSFÄHIGKEIT STRATEGISCH SICHERN

Heiko Kretschmer, Geschäftsführer Johanssen + Kretschmer Strategische Kommunikation GmbH (JK) & Andreas Streubig, JK-Alumnus und Director Sustainable Development II CSO Redcare Pharmacy

52. PPWR: DIE NEUE EU-VERPACKUNGSVERORDNUNG UND WAS UNTERNEHMEN JETZT WISSEN MÜSSEN

Oliver Friedrichs, CEO, trade-e-bility GmbH

54. CULTURAL FLUENCY AS A LEADERSHIP FACTOR – WHY CROSS-CULTURAL UNDERSTANDING SHAPES INTERNATIONAL CAREERS

Angela Hornberg, CEO & Founder, AHC Advance Human Capital

58. INNOVATION, NACHHALTIGKEIT UND DER MUT ZUR VERÄNDERUNG

Interview mit Beatrix Anton-Grönemeyer, Gründerin der Taschenmarke B•A-G

64. THE INTERNATIONAL ENGLISH LIBRARY (IEL) IN DÜSSELDORF WILL TURN 80 NEXT YEAR!

The International English Library

66. THE MANAGEMENT PLAYBOOK A TRUE WAR STORY

Rainer M. Giersch, Chairman BCCG Regional Committee Northern Germany

70. DIE WILDE 13

Ubbo Oltmanns, Regional Chairman Bremen / Niedersachsen

75. INNOVATION BRAUCHT VIELFALT

BCCG

78. ANNUAL GENERAL MEETING IN DÜSSELDORF

BCCG

Executive Advisory

Für starke Persönlichkeiten
und ihre Weiterentwicklung



www.sp-eap.com

LIEBE MITGLIEDER UND FREUNDE DER BCCG:

Ein gern zitierter chinesischer Fluch lautet: "Mögest du in interessanten Zeiten leben!" Vor nicht allzu langer Zeit hätte dieser Satz für hiesige Ohren kaum nach einer Verwünschung geklungen – im Gegenteil: Interessante, spannende Zeiten mit Wandel und Veränderung zu erleben, hätte uns eher fasziniert. Doch seit Krisen und Krieg, politische Wechsel und wirtschaftliche Wehen immer rasanter überraschen, vermag mancher von uns die chinesische Sicht nachzuvollziehen. Wie also begegnet man den Herausforderungen?

Ich plädiere gern für mehr Pragmatismus: Es geht vor allem darum, dass Lösungen funktionieren. Kein ideologisches Blendwerk, keine theoretischen Luftschlösser, sondern konkrete Schritte, die in der Praxis Wirkung zeigen. In einer Welt, in der Debatten oft von Theatralik und moralischer Wertung geprägt sind, wirken pragmatische Ansätze fast schon subversiv oder banal – weil sie sich nicht für die große Geste, sondern für tatsächliche Verbesserung interessieren.

Was zeichnet pragmatische Lösungen aus? Erstens: Sie orientieren sich an der Realität, nicht an Wunschen. Sie berücksichtigen vorhandene Ressourcen, bestehende Machtverhältnisse und soziale Dynamiken. Zweitens: Sie denken von der Lösung her, nicht von der Ideologie. Es geht darum, das bestmögliche Ergebnis zu erzielen. Drittens: Pragmatische Lösungen sind selten elegant oder perfekt ("progress before perfection") – sie sind umsetzbar und machen einen erkennbaren Unterschied.

Und noch etwas gilt für pragmatische Lösungen mit dem Versprechen der Verbesserung: Das heißt nicht "Verbesserung für alle". Es gilt, eine als sinnvoll

erkannte Lösung so zu positionieren, dass auch die vermeintlichen „Verlierer“ mit ihr leben können und den Sinn der Lösung für das große Ganze erkennen.

Pragmatismus verlangt Mut zur Unvollkommenheit. Fortschritt verläuft selten linear und jede Lösung hat Nebenwirkungen. Pragmatismus bedeutet, besser kleine Schritte zu gehen als große Würfe zu machen. Wer pragmatische Lösungen vorschlägt, braucht Leidensbereitschaft und einen langen Atem – und muss akzeptieren, dass er selten im Moment Applaus bekommt.

Pragmatische Politik beginnt mit der Frage: "Was funktioniert – und wie kriegen wir das hin?" Es geht nicht um perfekte Antworten, sondern um konkreten Fortschritt. Genau das brauchen wir – in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft.

Und zugleich gilt es für unsere Demokratie und Freiheit, unsere Grundwerte einzustehen. Denn manchmal gilt es eben doch, zuallererst Haltung zu zeigen, auch wenn sie nichts löst. Einfach weil es zu grundsätzlichen Fragen wie Recht, Demokratie und Freiheit keine pragmatischen Kompromisse geben kann.

Es geht darum, zu erkennen, wann pragmatische Lösungen gefragt sind und wann es gilt, miteinander Haltung zu zeigen! In diesem Sinne wünscht das BCCG-Team Ihnen allen eine spannende Lektüre und einen wundervollen Sommer.

Herzlichst,
Ihr **Michael Schmidt**
BCCG Präsident

NEUE IMPULSE FÜR EINE ALTE FREUNDSCHAFT

"**E**s sind nicht nur Verträge, die Partnerschaften formen, sondern die Gespräche, die ihnen vorausgehen" – so oder so ähnlich könnte man das Vermächtnis der Königswinter Konferenzen zusammenfassen, die wir in diesem Jahr zum 75. Mal begangen haben. Seit 1950 versammeln sich deutsche und britische Vertreter:innen aus Gesellschaft und Politik, Wissenschaft, Medien und Kultur, um – jenseits der diplomatischen Kanäle – vertrauensvolle Gespräche zu führen. Diese Gespräche sind geprägt von Offenheit, von der Bereitschaft zuzuhören und vom Mut, sich immer wieder neu aufeinander einzulassen.

Aus einer ersten Zusammenkunft im Wohnzimmer von Lilo Milchsack im Nachkriegsdeutschland entwickelte sich eine der dauerhaftesten Dialogplattformen Europas. Ohne Mikrofone, aber mit Haltung. Ohne diplomatische Rollen, aber mit Verantwortungsbewusstsein. Die Königswinter Konferenz ist ein Beispiel dafür, wie zivilgesellschaftlicher und politischer Austausch Verständnis und Vertrauen stiftet – nicht nur zwischen Menschen, sondern zwischen Nationen.

Heute, 75 Jahre später, stehen wir erneut vor globalen Umbrüchen und einem drastisch veränderten Sicherheitsumfeld in Europa. Die Welt hat sich verändert – sicherheitspolitisch, wirtschaftlich und gesellschaftlich. Angesichts globaler Herausforderungen ist Zusammenarbeit mit gleichgesinnten Partnern notwendiger denn je. Genau aus diesem Grund haben die Bundesrepublik Deutschland und das Vereinigte Königreich beschlossen, ihre bilateralen Beziehungen auf eine neue Grundlage zu stellen:

Derzeit verhandeln unsere Regierungen einen bilateralen Vertrag, der unsere bereits enge Zusammenarbeit strukturell und strategisch weiter festigen wird.

Im Zentrum steht, angesichts der äußeren Umbrüche und Bedrohungen, ein umfassender Sicherheitsbegriff. Doch der Vertrag wird viel mehr sein, deckt er doch die gesamte Bandbreite unserer Beziehungen ab – von Bildung und Wissenschaft über Innovation bis hin zu zivilgesellschaftlichem Austausch. Besonders wichtig ist uns dabei, die Mobilität von jungen Menschen wieder zu stärken. Die seit dem Brexit zurückgehenden Zahlen von Schüleraustauschen und Studienaufenthalten dürfen kein Dauerzustand bleiben.

Unsere bilateralen Bestrebungen werden durch eine neue Dynamik auch auf europäischer Ebene ergänzt. Beim Gipfel zwischen der EU und Großbritannien am 19. Mai 2025, dem ersten seit dem Inkrafttreten des Brexits, wurde der Weg für eine engere Zusammenarbeit bereitet. Die EU und Großbritannien einigten sich auf eine Sicherheits- und Verteidigungspartnerschaft, die unter anderem die Zusammenarbeit bei Sicherheitsfragen, Friedenssicherung, Schutz kritischer Infrastrukturen und Bekämpfung hybrider Bedrohungen umfasst. Neben enger sicherheitspolitischer Kooperation wurde insbesondere im Bereich Klima und Energie ein gemeinsamer Rahmen abgesteckt. Dazu zählt die geplante Verknüpfung der britischen und europäischen Emissionshandelssysteme – ein Schritt, der nicht nur zur Erreichung unserer Klimaziele beiträgt, sondern auch wirtschaftliche Synergien schafft. Ebenso will die EU Großbritannien wieder in den Strombinnenmarkt aufnehmen, wenn man sich auf die nötigen Details einigen kann. Das Ziel eines gemein-

samen Bereichs für Gesundheits- und Pflanzenschutz bietet die Chance, Bürokratie und Kosten im gegenseitigen Handel mit Lebensmitteln zu senken. Besonders froh bin ich darüber, dass das Gipfelergebnis auch ein klares Bekenntnis zu vermehrtem Austausch junger Menschen enthält – gerade dies ist aus meiner Sicht die Basis dafür, dass die Beziehungen der EU-Mitgliedstaaten mit dem Vereinigten Königreich auch in Zukunft eine breite Basis haben.

All diese Entwicklungen – der neue bilaterale Vertrag, die Ergebnisse des Londoner Gipfels mit der EU und die Erinnerung an 75 Jahre Königswinter – eint ein Gedanke: Dass Beziehungen nicht statisch sind, sondern sich mit der Zeit verändern, vertiefen und an neue Realitäten anpassen müssen. Dazu gehört der Mut, vergangene Pfade zu würdigen, aber neue Wege zu gehen.

Die deutsch-britische Partnerschaft lebt von den Menschen, die sie gestalten – in den Regierungen und Parlamenten ebenso wie in Schulen, Universitäten, Unternehmen und zivilgesellschaftlichen Organisationen. Lassen Sie uns weiter gemeinsam unsere Zukunft gestalten: Mit Neugier, mit Verantwortung

und mit dem festen Willen, unsere Freundschaft auch in einer sich wandelnden Welt nicht abreißen zu lassen, sondern weiter zu festigen.

S.E. Miguel Berger

Botschafter der Bundesrepublik Deutschland im
Vereinigten Königreich von Großbritannien
und Nordirland
&
BCCG Schirmherr





PRAGMATISCHE LÖSUNGEN, GLOBALE ERFOLGE: WIE SCHOTTLAND UNTERNEHMEN ZUM WACHSEN BRINGT

In der heutigen globalisierten Wirtschaft suchen Unternehmen weltweit nach Standorten, die nicht nur attraktive Investitionsbedingungen bieten, sondern auch pragmatische Lösungen für komplexe Herausforderungen ermöglichen. Schottland hat sich in diesem Kontext als herausragender Partner etabliert, der internationalen Unternehmen vielfältige Möglichkeiten bietet, ihre Geschäftsstrategien effektiv umzusetzen. Mit einer Kombination aus wirtschaftsfreundlicher Politik, hochqualifizierten Fachkräften und einer ausgeprägten Innovationskultur bietet Schottland ideale Voraussetzungen für nachhaltiges Wachstum und langfristige Stabilität. Im Folgenden werden einige Erfolgsgeschichten internationaler Unternehmen beleuchtet, die in Schottland Fuß gefasst haben.

Sumitomo Electric Industries: Vorreiter in der grünen Energiewende

Das japanische Unternehmen Sumitomo Electric Industries erkannte das Potenzial Schottlands im Bereich der Offshore-Windenergie. Das Unternehmen hat angekündigt, ein Werk zur Herstellung von Hochspannungskabeln in den schottischen Highlands zu errichten. Diese Investition von £350 Millionen wird etwa 150 direkte Arbeitsplätze schaffen. Das Werk soll die wachsende Offshore-Windenergiebranche in Schottland mit Unterwasserkabeln versorgen und so zur grünen Energiewende beitragen.

Merck KGaA: Auf Wachstumskurs in Schottland

Merck KGaA investiert 35 Millionen Euro in Glasgow und Stirling in die Erweiterung seiner Biosicherheits-Testeinrichtungen in Schottland. Ziel ist es, die Produktionskapazitäten für Biosicherheitstests zu erhöhen und die Entwicklung von Lösungen für die pharmazeutische Industrie zu unterstützen. Mit dieser Investition möchte Merck die Qualität und Verfügbarkeit von Tests für die biopharmazeutische Produktion verbessern und somit zur Sicherstellung der Sicherheit und Wirksamkeit von Arzneimitteln beitragen. Diese strategische Investition zielt außerdem darauf ab, die Position von Merck KGaA im globalen Pharmamarkt zu festigen und das Unternehmenswachstum voranzutreiben. Durch die Erweiterung der Produktionskapazitäten und die Schaffung neuer Arbeitsplätze demonstriert das Unternehmen sein Engagement für Innovation und wirtschaftliche Entwicklung in der Region.

Celestia UK: Verbindungen zum Kosmos

Celestia UK, als Teil der niederländischen Celestia Technologies Group, ist ein Technologieunternehmen in Edinburgh, das sich auf die Entwicklung hochmoderner Satellitentechnologien spezialisiert hat. Ein zentrales Vorhaben ist die Entwicklung von Antennensystemen für den Einsatz

in Satelliten, die eine schnellere und zuverlässigere Datenübertragung ermöglichen. Diese Technologie ist entscheidend für Anwendungen wie Erdbeobachtung, Telekommunikation und wissenschaftliche Forschung. Das Unternehmen nutzt dabei Schottlands starke Ingenieurtradition und Expertise im Technologiesektor, um seine Produkte zu optimieren. Das Unternehmen profitiert auch von der Zusammenarbeit mit lokalen Universitäten und Forschungseinrichtungen, was den Wissenstransfer und die Innovation fördert. Diese Partnerschaften haben dazu beigetragen, hochqualifizierte Arbeitsplätze in der Region zu schaffen und zeigen auf, wie Schottland als Standort für innovative Technologieunternehmen immer attraktiver wird.

Barclays: Finanztechnologie-Hub in Glasgow

Barclays eröffnete kürzlich einen großen Campus in Tradeston, Glasgow, der Teams aus den Bereichen Technologie, Betrieb und Verwaltung beherbergt als bedeutende Investition in Schottlands florierende Finanzdienstleistungsbranche gilt. Diese Eröffnung ist ein wichtiger Schritt in der globalen Standortstrategie von Barclays, die darauf abzielt, Teams enger zusammenzubringen, um Innovation und Zusammenarbeit zu fördern. Sie ist auch ein Meilenstein für die Finanzdienstleistungsbranche des Landes und festigt Schottlands Status als global relevantes Finanz- und Technologiezentrum. Durch diese Investition wird Barclays zu einem der größten kommerziellen Arbeitgeber in Glasgow.

Schottland – Die zweitattraktivste Region für FDI nach London

Schottlands wirtschaftliche Attraktivität zeigt sich also in den ausländischen Direktinvestitionen (FDI): Nach Angaben der EY "UK Attractiveness Survey Scotland - June 2025" verzeichnete Schottland im letzten Jahr insgesamt 135 ausländische Direktinvestitionsprojekte. Damit behauptet sich Schottland bereits im zehnten Jahr in Folge als die zweitattraktivste Region für ausländische Direktinvestitionen im Vereinigten Königreich - direkt nach London. Dies ist ein deutliches Zeichen für das anhaltende Vertrauen internationaler Unternehmen in die wirtschaftliche Stärke, Standortattraktivität und Innovationskraft des Landes.

Unternehmen, die überlegen, ihre Geschäftstätigkeit zu erweitern oder neue Märkte zu erschließen, sollten Schottland als potenziellen Standort in Betracht ziehen. Die vielfältigen Möglichkeiten, die das Land bietet, können dazu beitragen, Geschäftsziele effizient und nachhaltig zu erreichen.

Wenn Sie mehr erfahren möchten, so gibt es für Sie einen Ansprechpartner:

Scottish Development International (SDI)

ist die Exports- und Investitionsförderungsagentur der schottischen Regierung und in Düsseldorf ansässig. Ihre Aufgabe besteht darin, schottische Unternehmen bei deren Exporten nach Deutschland, sowie ansiedlungsinteressierte, investitionsbereite deutsche Unternehmen bei deren Eintritt in den schottischen Markt zu unterstützen. Wenn Sie also Schottland als Handels- und/oder Investitionsstandort näher kennenlernen möchten, dann wenden Sie sich bitte an:

Johannes Augustin

Tel.: +49 211 86 32 94 11

E-Mail: johannes.augustin@scotent.co.uk

VINDELICI ADVISORS

Augsburg Munich Frankfurt Berlin Düsseldorf Chicago Shanghai



www.vindelici.com



MADE IN NORTHERN IRELAND: MANUFACTURING WITH A GLOBAL REACH

Northern Ireland was world-renowned for its shipbuilding and linen production in the 18th and 19th centuries.

Its success continues today in industries such as aerospace and agri-food production, where manufacturing businesses are putting Northern Ireland on the global map for creative, sustainable, and tech-driven innovations.

Germany and Northern Ireland have a long and well-established trading relationship. Exports to Germany reached £460 million in 2023, making Germany Northern Ireland's second largest trading partner in the European Union.

In this article, Markus Rehkopp, Invest Northern Ireland's Regional Director for Germany, discusses Northern Ireland's global manufacturing reach and what Northern Ireland can offer German businesses.

Aerospace

The world's only fully composite aircraft wing – the Airbus A220 wing – was designed and manufactured in Northern Ireland's capital city, Belfast.

Major global aerospace companies Airbus, Boeing, Collins Aerospace, GKN Aerospace and Thompson Aero Seating all depend on Northern Ireland's expert, dependable supply

chain to provide quality high value-added products and services, cost-effectively and on time.

There is also a long-established aircraft interiors cluster responsible for around 50 per cent of the business and first class seating market share.

The region's aerospace manufacturing sector is also diving into the space industry, and its impact is gaining momentum in both the upstream and downstream space sectors. Within the next decade, thrusters manufactured in Northern Ireland will be taking cargo to the moon.

Materials handling and construction

Over 40% of the world's tracked mobile crushing and screening equipment is manufactured in Northern Ireland, and global companies like Sandvik and Terex have invested in the region.

Many of Northern Ireland's materials handling companies have expanded their reach, forming strong partnerships with dealers in Germany to serve the European market.

Key players such as Evoquip, Powerscreen, Evotec, Telestack and Difco all sell their equipment through dealers in Germany, serving multiple industries such as quarrying, mining, construction, and recycling.

Furthermore, landmark construction projects around the world have been delivered by Northern Ireland companies.

Have you ever taken a ride on the Ratatouille Remy's Adventure ride in Disneyland Paris, or the Hotel Transylvania ride in Dubai? Both were built by Deluxe Art & Theme, based in Northern Ireland, which builds truly impressive attractions in theme parks across the globe. It recently secured a £30 million contract for a cruise ship interior outfitting of a new vessel built in Germany.

Green economy

Northern Ireland's expertise in engineering, technology, and construction is making waves in the low-carbon and net-zero sector.

With an abundance of natural resources and a commitment to innovative, sustainable solutions, Northern Ireland has fostered an ecosystem that enables the development, production, and export of innovative green technologies.

An incredible 60% of Northern Ireland's manufacturing companies are selling into the green economy, which is generating £1.5bn turnover and £230m exports.

Bus manufacturer Wrightbus created the world's first double-decker electric bus, contributing to greener public transport and the advancement of sustainability. Wrightbus supplies hydrogen buses to Germany and by the end of 2025, approximately 130 of its hydrogen buses will be on German roads.

Agri-food

Northern Ireland's food and drink industry is worth over £8 billion and is the region's largest manufacturer.

Food and drink products from Northern Ireland are sold to over 70 countries worldwide.

The region's award-winning whiskey and spirit manufacturers have been particularly successful internationally. Invest Northern Ireland has helped Killowen Distillery, Titanic Distillers, and Wild Atlantic Distillery, amongst others, export their products to distributors in Germany.

Life and health sciences

The life and health sciences sector in Northern Ireland manufactures a range of medical devices, such as ventilators, training manikins, and diagnostic kits.

Almac Group, the diagnostics services and pharmaceutical development company, operates in Germany and exports, its clinical services. Invest Northern Ireland is also helping the firm to deepen its relationship with clusters in Germany.

Randox, the global healthcare company, is another well-known brand in this industry that originates from Northern Ireland, they have been a world

leader in the diagnostics industry for over 40 years.

A unique GB and EU trade offering

Northern Ireland is the only region in the world where goods move freely to both GB and the EU, which provides businesses based in Northern Ireland with a competitive advantage.

Dual market access is a unique position, meaning goods can move from Northern Ireland to GB and the EU without customs checks or tariffs.

With its skilled workforce, expertise in manufacturing across a range of sectors, and unique market access, Northern Ireland is an ideal location for German businesses to invest, trade, and grow.

Invest Northern Ireland (Invest NI) is the economic development agency for Northern Ireland.

Invest NI's role is to grow the local economy. We do this by helping new and existing businesses to compete internationally, and by attracting new investment to Northern Ireland.

Are you interested in learning more about what Northern Ireland can offer your business?

Contact:
Markus Rehkopp
Regional Director DACH
Invest Northern Ireland
markus.rehkopp@investni.com
[Invest Northern Ireland |](#)
[Europe and Great Britain](#)



Wir laden Deutschland

Willkommen im
EnBW HyperNetz.

enbw.com/WirLadenDeutschland



STRENGTHENING UK-GERMANY TIES THROUGH CULTURAL AND EDUCATIONAL EXCHANGE

For over 90 years, the British Council has worked to build trust and understanding between the people of the UK and other countries. Founded in 1934 in response to rising global instability and polarisation, we are now one of the world's leading institutions for cultural relations and educational exchange, operating in over 200 countries.

In Germany, our story began in 1958 with the creation of the **UK-Germany Cultural Commission**. Revived in 2023 after a three-decade pause, this forum once again shapes the future of bilateral cooperation in education, culture, and civil society. The most recent meeting, held in London in May 2024 with the British Council acting as Secretariat, brought together government departments and sector leaders to deepen collaboration between our two countries.

From leading soft power debates with the Goethe-Institut at the **Munich Security Conference** to connecting early-career researchers and grassroots arts organisations, our mission is consistent: to foster peace and prosperity through dialogue, exchange, and cooperation. Working closely with German and UK partners, we help position the UK as a trusted and engaged contributor to Germany's vibrant cultural and educational landscape.

Education

We strengthen academic exchange between the UK and Germany – supporting young researchers, encouraging student mobility, and connecting institutions. Our **Springboard Programme** funds early-career researchers in both countries to develop joint project proposals for major research funders, such as Horizon Europe or the German and UK research councils. We also co-organise high-profile events like the **International Dialogue on Education (IDE)** and the **Queen's Lecture** series, which bring UK academic expertise to German audiences.

We are also key partners in the **UK-German Connection**, a bilateral initiative that promotes intercultural understanding among young people. With support from both governments, we help schools build partnerships and run youth exchanges, aiming to involve 5,000 participants this year.

Through campaigns like **Study UK**, we support students to pursue their education in the UK and foster a growing network of passionate **Alumni UK** – people who studied at UK universities and returned to Germany. We also share research on trends such as **Transnational Education**, where numbers of UK degrees delivered overseas are rising exponentially.

The British Council in Germany is committed to promoting the work of disabled artists, collaborating with local organisations and artists from the UK and Germany.



Arts and culture

Our arts partnerships foster mutual understanding and address shared challenges. We have run the **British Council Literature Seminar** since 1986 to connect emerging UK writers with German publishers, translators and critics. We are also a founding partner of **Cultural Bridge**, a UK-Germany programme co-funded by the British Council, Fonds Soziokultur, Goethe-Institut London, and all four UK Arts Councils.

This connects grassroots organisations using arts-based practices to strengthen communities and address social issues. Since 2021, it has funded over 60 cross-border projects on themes like youth leadership, climate action, inclusion, and community resilience. Our recent research into **Creative Tech Hubs** in Germany lays the groundwork for deeper UK-Germany collaboration in digital and emerging arts.

English

We promote English language learning and teaching across Germany – supporting learners and educators through both resources and research.

Our **LearnEnglish** and **TeachingEnglish** online platforms offer free, paid and flexible options for learners of all ages and professional development tools for teachers.

This year, we are commissioning research into equity in language education, exploring how teachers and pupils are adapting to increasingly multilingual classrooms in Germany.

We also support one of the UK's longest-running bilateral mobility schemes: the **Language Assistants Programme**. Run in partnership with Germany's Pädagogischer Austauschdienst PAD, this supports language learning in both UK and German schools and marks its 120th anniversary in 2025.

Exams

We offer trusted UK qualifications that support learners' global mobility. **IELTS** – the world's most recognised English test – is available in 15 German cities, with IELTS for UK Visas and Immigration launched in Berlin in 2023. In 2024, we introduced **Aptis ESOL**, a flexible British Council-developed test tailored to individual and institutional needs.

In March 2025, we hosted the first **New Directions conference** in Berlin, bringing together over 100 experts to explore the future of language teaching and assessment – focusing on AI, inclusion, and real-world communication.

Across all of our work, we are guided by a strong commitment to equality, diversity, and inclusion (EDI) – embedding inclusive practices and perspectives from programme design to delivery.

Looking Ahead

The UK and Germany are entering an exciting new chapter of cooperation, marked by the 2024 announcement of a **Bilateral Treaty**, hailed by the UK Prime Minister Keir Starmer as a 'once-in-a-generation' opportunity. We are delighted to support this through its people-to-people focus and are uniquely placed to connect the UK's strengths – in language, research, education and creative sectors – with Germany's thriving institutions and global outlook.

Helga Stellmacher has been the British Council's Country Director in Germany since 2023. She has worked with the British Council for over 25 years, holding senior leadership roles across Europe, South and East Asia, the Middle East, and South America. Before coming to Berlin, she was Director in Thailand, where she led major initiatives in girls' education and cultural relations across Southeast Asia.
helga.stellmacher@britishcouncil.de

About the British Council

The British Council is the UK's international organisation for cultural relations and educational opportunities. We support peace and prosperity by building connections, understanding and trust between people in the UK and countries worldwide. We do this through our work in arts and culture, education and the English language. We work with people in over 200 countries and territories and are on the ground in more than 100 countries. In 2023-24 we reached 600 million people.

The British Council in Germany delivers IELTS, the world's most popular English language test, in 15 cities across the country.



Tacheles statt Taktik.

Danke Mittelstand – dass ihr unserem
Klartext vertraut. **grantthornton.de**



Audit & Assurance | Tax | Advisory | Legal

"YES WE CAN" ANSTATT "YES WE COULD IF ONLY ..."

Umsetzungskrise allenthalben – Was jetzt helfen könnte

Die Deutschen halten mehrheitlich an der Demokratie fest – und das ist gut so. Doch die Unzufriedenheit mit ihrer praktischen Umsetzung wächst. Laut Deutschlandmonitor der Bundesregierung (Erhebungszeitraum April/Mai 2024) sieht eine Mehrheit die Demokratie als beste Staatsform, doch eine Mehrheit ist enttäuscht, wie die Demokratie praktisch funktioniert. Die Idee ist gut, die Umsetzung nicht gleichermaßen. Das untergräbt das Vertrauen in Institutionen, Prozesse und die verantwortlichen Akteure. Gleichgültigkeit und Rückzug sind die brandgefährlichen Folgen.

Was müssen wir jetzt tun?

Der Staat muss Voraussetzungen schaffen, vor allem in der sichtbaren Umsetzung. Dabei fällt der Verwaltung und der lokalen Ebene eine besondere Rolle zu, denn deren Handeln ist für die Bürgerinnen und Bürger unmittelbar wahrnehmbar.

Dazu braucht es radikalen Pragmatismus: das Wesentliche richtig machen, klare Prioritäten setzen (und damit auch klar sagen, was nicht geht!), Handeln auf spürbar sinnvolle Ergebnisse ausrichten und sich nicht hinter Paragraphen verstecken. "Yes we can" anstatt "Yes we could if only ..."

Aber ... nicht nur der Staat ist in der Verantwortung

Das Edelman Trust Barometer stellt seit Jahren zusammen, welcher der nachfolgenden vier Sektoren (Politik, Medien, NGOs, Business) wie viel Vertrauen genießt. Neben vielen detaillierten Fragen gibt es eine für meine Argumentation hochinteressante Auswertung. Dort wird zusammengestellt, welchem der vier genannten Sektoren der Gesellschaft die

Befragten zutrauen, eher ethisch als unethisch zu handeln (2025 waren hier nur NGOs und Business im positiven Skalenbereich). Aber nur dem Business-Sektor wird die Kompetenz zugeschrieben, wirkliche Veränderungen zu bewirken. Wenn sich unternehmerische Führungskräfte an dieser Stelle "einen schlanken Fuß" machen, ist niemandem geholfen.

Welche Rolle fällt Unternehmen und Top-Führungskräften zu?

Unternehmen sind keine unbeteiligten Zuschauer der demokratischen Entwicklung – sie sind Mitgestalter der Gesellschaft. Ihr Erfolg erlaubt es einer Gesellschaft erst, sich um alle die zu kümmern, die Unterstützung benötigen, aus welchen guten Gründen auch immer. Sage nicht ich, sondern der Geschäftsführer einer großen deutschen Diakonie in einer der wirtschaftlich stärksten Regionen Deutschlands, die dort über 4.000 Mitarbeitende beschäftigt.

Gerade Top-Führungskräfte besitzen Einfluss, Ressourcen und öffentliche Sichtbarkeit. Daraus erwächst Verantwortung. Wer in Führung ist, muss seinen pragmatischen Beitrag leisten – selbst, oder durch die beherzte Unterstützung vertrauenswürdiger und wirksamer Akteure der Zivilgesellschaft.

Drei Dinge sind dabei zentral:

1. Kultur der Verantwortung:

Unternehmen müssen sich von Partikularinteressen distanzieren, wenn diese nicht dem Gemeinwohl dienen. Wer Demokratie will, darf sie nicht aushebeln oder diskreditieren.

2. Demokratie als Unternehmenswert:

Werte wie Offenheit, Rechtsstaatlichkeit, Pluralismus und Meinungsfreiheit sind keine Nebensächlichkeiten. Sie müssen integraler Bestandteil der Unter-

nehmenskultur sein – sichtbar in Leadership, Kommunikation und Ausbildung.

3. Vorbild in Umsetzungskompetenz:

Die Wirtschaft kann vorleben, was dem Staat oft fehlt: Effizienz, Mut zur Entscheidung, Innovationskraft. Wenn Unternehmen Prozesse digitalisieren, flachere Hierarchien schaffen, Verantwortung klar zuweisen und sich permanent hinterfragen, entsteht ein Vorbild. Diese Haltung kann und muss in den öffentlichen Diskurs eingespeist werden – nicht über Besserwisserei, sondern über kooperative Einmischung.

Wir müssen alle mit anpacken

Wenn Demokratie scheitert, dann nicht an ihrer Idee, sondern an ihrer Performance. Was jetzt gefragt ist, ist ein tiefgreifendes Bekenntnis zu mehr Wirksamkeit. Politik muss liefern, Verwaltung muss funktionieren, Bürgerinnen und Bürger müssen mitmachen. Für Konsumentenhaltung ist kein Platz.

Die zentrale Frage ist: Was braucht es, damit wir künftig erfolgreich sind und Rahmenbedingungen haben, die das Gelingen unterstützen? Unternehmen müssen sich als mitgestaltender Teil der Demokratie verstehen –

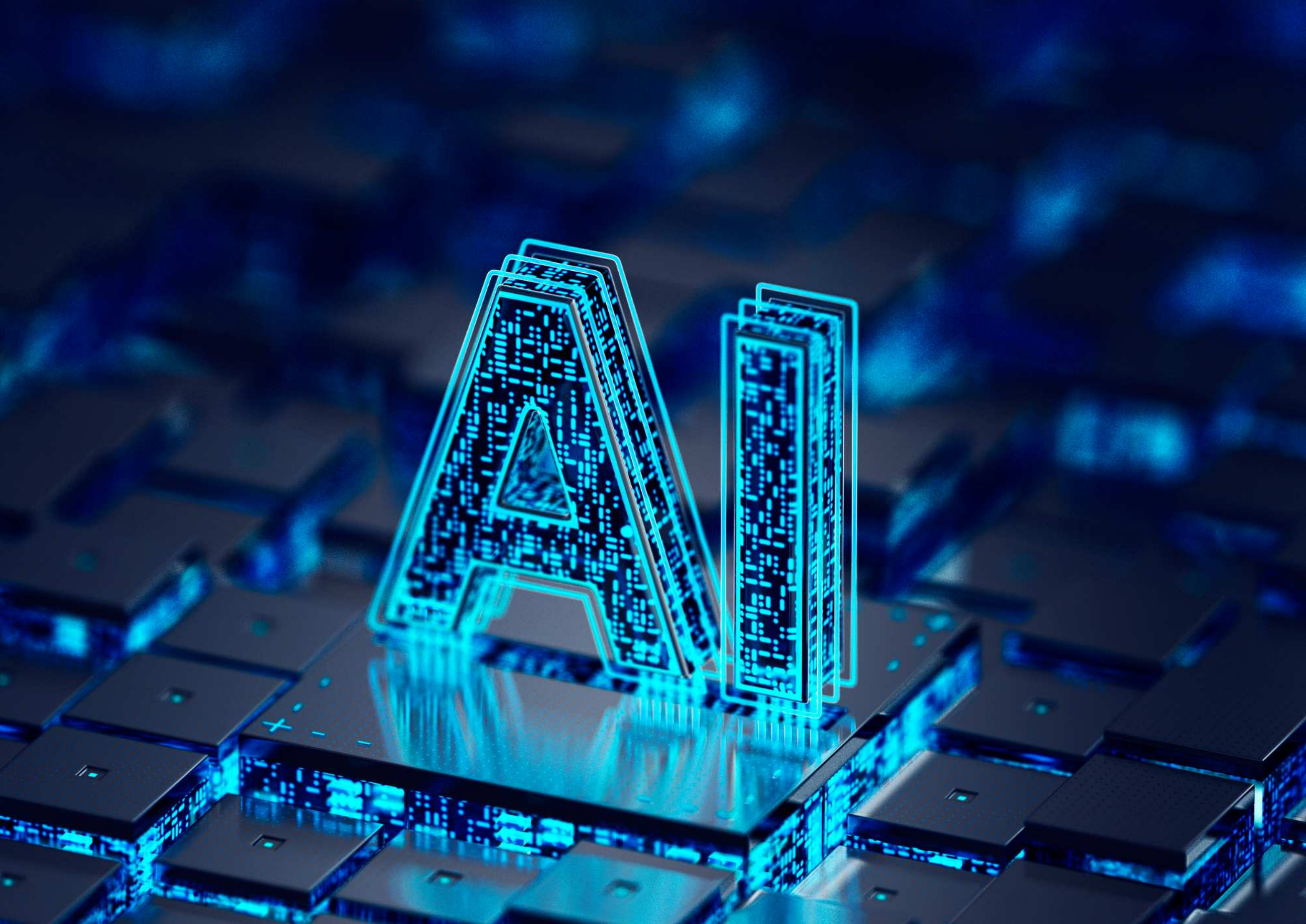
nicht nur als Profiteure stabiler Rahmenbedingungen, sondern als Mitverantwortliche für deren Zustand.

Wer heute fragt "Was müssen wir tun?" – muss vor allem bereit sein, selbst anzufangen. Nicht morgen, nicht abstrakt. Jetzt und mit großer Klarheit und Energie.

Rolf Pfeiffer

Managing Partner, Schwarz & Pfeiffer Executive
Advisory Partners GmbH
Vice-Chair der BCCG Foundation
Vorsitzender des Vorstands,
Common Purpose Deutschland e.V.
Mitglied des Kuratoriums, Kinder und Werte e.V.
Co-Host des IOC EMEA Roundtable des Institute of
Coaching (Harvard)





MIT KI KRISEN BEWÄLTIGEN – WIE KI-GESTÜTZTE MANAGEMENT-DASHBOARDS DEN ERFOLGREICHEN TURNAROUND UNTERSTÜTZEN

Steigende Kosten, volatile Märkte und geopolitische Unsicherheiten stellen viele Unternehmen vor große Herausforderungen. In diesen Situationen ist ein schnelles, faktenbasiertes Handeln entscheidend. Intelligenz (KI)-basierte Software-Assistenten, integriert in moderne Data Analytics-Dashboards, stehen nun wirkungsvolle Instrumente zur Verfügung, um in allen Unternehmens- und Turnaround-Phasen Transparenz zu schaffen, geeignete Handlungsfelder zur Situationsverbesserung zu identifizieren und die Umsetzung wirksamer Maßnahmen zu unterstützen.

1. Transparenz herstellen – in Echtzeit und Tiefe

In vielen mittelständischen Unternehmen sind relevante Daten fragmentiert in ERP-Systemen, Excel-Dateien oder Insellösungen gespeichert. Entscheidungen basieren nicht selten auf unvollständigen oder veralteten Informationen. Darüber hinaus kostet das Zusammentragen von Daten Zeit – die im Turnaround nicht vorhanden ist. Moderne Dashboards schaffen durch den Einsatz von KI einen Paradigmenwechsel, beispielsweise durch

- automatische Anomalie-Erkennung: Die KI erkennt ungewöhnliche Umsatz-entwicklungen, Margenrückgänge oder Prozessabweichungen, bevor sie eskalieren.
- Auswertung von Frühindikatoren: Durch Verknüpfung von Produktions-, Auftrags- und externen Marktdaten lassen sich Risiken (beispielsweise Lieferkettenprobleme, Materialengpässe) frühzeitig identifizieren.

- Screening und Zusammenfassung von Internet-Inhalten: Die KI beobachtet kontinuierlich Social Media-Kanäle, Wettbewerber- und Marktinformationen und stellt automatisch Zusammenfassungen zur Verfügung.

Ein Beispiel aus unserer Praxis: So identifizierte einer unserer Kunden dank der KI negative Online-Rezensionen zu einem neuen Produkt als wesentliche Ursache für einen plötzlichen Umsatzrückgang.

2. Daten interpretieren – mit KI-gestützten Analysen

Dashboards zeigen nicht nur, was passiert – KI hilft zu verstehen, warum es passiert und welche Handlungsoptionen bestehen: Beispiele von Analysen, die wir im Rahmen unseres Tools "GT-Finanzpilot" nutzen, sind

- What-if-Analysen: Die KI hilft bei der Analyse, welche Auswirkungen bei Änderung von Parametern (beispielsweise Einfuhrzölle, Umsatzverschiebungen, Bereinigung der Produktpalette) zu erwarten sind.
- Clusterbildung: Die KI segmentiert automatisch Kunden, Produkte oder Werke – beispielsweise nach Resilienz, Deckungsbeitrag oder Reaktionsverhalten auf Krisen.
- Root-Cause-Analysen: Die KI zeigt mögliche Ursachen für Entwicklungen auf, so untersucht die KI bei einem Margenverfall automatisch Korrelationen von Marktdaten, Einkaufskennzahlen oder Stücklisten.

Beispielsweise identifizierte einer unserer Kunden durch eine KI-gestützte Clusterauswertung, dass die Ursache für häufige Produktreklamationen auf die

sporadisch auftretende Fehlfunktion einer Produktionsmaschine zurückzuführen war.

3. Vom Monitoring zur Steuerung – mit unternehmerischem Fokus

Dashboards werden erst dann zum echten Führungsinstrument, wenn sie nicht nur Kennzahlen visualisieren, sondern konkrete Handlungsempfehlungen aufzeigen, beispielsweise durch:

- Priorisierung: Statt nur "rote Ampeln" zu zeigen, analysiert die KI, welche Abweichungen das größte wirtschaftliche Risiko darstellen – und ordnet diese automatisch nach Dringlichkeit und Hebelwirkung.
- Adaptive Zielwerte: Die KI passt KPIs dynamisch an externe Marktbedingungen oder interne Veränderungen an – z. B. im Einkauf bei volatilen Rohstoffpreisen oder in der Logistik bei Lieferengpässen.
- Vorausschauende Instandhaltung: KI hilft bei der Erfassung des Zustands von Maschinen und Anlagen und schlägt zustandsorientierte, vorbeugende Wartungen vor.

4. Schnelle Umsetzung – pragmatisch statt perfektionistisch

Wichtig bei der Umsetzung ist nicht die technische Machbarkeit, sondern der geschäftliche Nutzen. Erfolgreiche KI-gestützte Dashboard-Projekte im Mittelstand zeichnen sich beispielsweise durch folgende Prinzipien aus:

- Fokus auf die entscheidenden KPIs: Welche sind die wirklich wichtigen Kennzahlen, die man im Blick haben sollte?
- Schnelle Umsetzung: Aufbau der Dashboards aus vorhandenen Bausteinen, beispielsweise aus unserer umfangreichen Tool-Bibliothek
- Iteratives Vorgehen: Agile Entwicklung mit direktem Managementfeedback statt langer Konzeptphasen.
- Skalierbarkeit: Starten mit den Anforderungen aus dem Turnaround, später folgt der Ausbau in Richtung eines strategischen Performance-Management-Systems.

Fazit: KI macht den Unterschied

KI-gestützte Dashboards ermöglichen mittelständischen Industrieunternehmen, schneller zu reagieren, gezielter zu handeln und resilienter zu wirtschaften. Sie unterstützen dabei, aus den großen, intern und extern vorhandenen Datenbeständen die wichtigsten

Informationen abzuleiten und Umsetzungsvorschläge zu generieren. So werden sie ein unverzichtbares Element der Unternehmensentwicklung, nicht nur im Turnaround.

WP/StB Rainer Wilts,

Partner im Geschäftsbereich Advisory und Leiter der Service Line Turnaround Management bei Grant Thornton in Deutschland.

Carl-Peter de Bakker,

Senior Manager im Geschäftsbereich Advisory bei Grant Thornton in Deutschland mit Tätigkeitsschwerpunkten im Turnaround Management.

ECCTA: UK CRIMINALIZES 'FAILURE TO PREVENT FRAUD'

Implications for companies and recommended actions

From September 1, 2025, companies may be punishable under UK law if they have not taken reasonable fraud prevention procedures. The guidelines on this published by the UK Home Office should be considered by companies as good practice for an effective compliance management even if they are not directly covered by the new criminal provision.

New criminal offence of 'failure to prevent fraud'

In Sec. 199 of the Economic Crime and Corporate Transparency Act 2023 (ECCTA), the new criminal offence of 'failure to prevent fraud' was introduced with the aim of holding companies more effectively accountable for white-collar crimes. Comparable to Germany, where companies can be fined for failing to take supervisory measures if this has enabled or significantly facilitated offences by employees,¹ the new criminal provision in UK law also requires that 'fraud' (in the broad sense of the ECCTA) has actually been committed and not prevented by the company.

The scope of the new criminal provision includes companies that either themselves or their parent companies are considered 'large organisations'. This is the case if they meet at least two of the following criteria:

- More than 250 employees
- More than £36 million turnover
- More than £18 million in total assets.

If only a company's parent company is considered a large organisation, any fraud offence committed by

its employees for the benefit of the company will in future be attributed to this subsidiary. However, if the company itself is considered a large organisation, the offences of all other 'associated persons' (e.g. agents, representatives, subsidiaries and contractors providing a particular service for or on behalf of the organisation) will also be attributed to it, provided that the offences were committed for the benefit of the company or its customers (and not to the detriment of the company).

German companies may also be affected

Companies outside the UK can also be covered by this provision if the fraud offence has a UK nexus. Such a nexus is assumed whenever

- one of the acts which was part of the underlying fraud took place in the UK,
- the gain from the fraud offence occurred in the UK or
- the loss caused by the fraud offence occurred in the UK.

Companies whose business has a UK connection should therefore take 'reasonable precautions' to prevent fraud in order to sufficiently reduce the risk of criminal liability.

In addition, smaller companies that do not directly fall



within the scope of the criminal provision could also be indirectly obliged to take comparable preventative measures, e.g. if they provide services on behalf of a 'large organisation' and are therefore deemed to be its 'associated person'. In this respect, it is to be expected that the large organisation will also impose certain requirements (e.g. on a contractual basis) on their associated persons as part of its own fraud prevention, which the associated persons may then in turn have to impose on their own subcontractors.

Exclusion of criminal liability through 'reasonable fraud prevention procedures'

The criminal liability of companies can only be excluded if a company can prove that it had reasonable fraud prevention procedures in place at the time of the offence or that it was unreasonable to expect it to have such procedures. Orientation as to what constitutes 'reasonable prevention procedures' is provided by the comprehensive guidelines² published by the UK Home Office. These include the following six basic principles:

- Top-level commitment to promote a culture of anti-fraud;
- Regular risk assessment to identify potential threats;
- Appropriate risk-based fraud prevention procedures tailored to the specific risks faced by the organisation;
- Due diligence to ensure the integrity of associated persons;
- Communication and training to raise awareness among all stakeholders; and
- Monitoring and review to ensure the effectiveness of the measures.

Essentially, the guidelines contain many elements that are already known from established good practice standards for compliance management systems (CMS). A company whose CMS is designed in accordance with such standards is therefore already in a good position. However, most existing CMSs only focus on the company's own employees and not so much on the associated third parties, as required by the new British law, at least for large organisations.

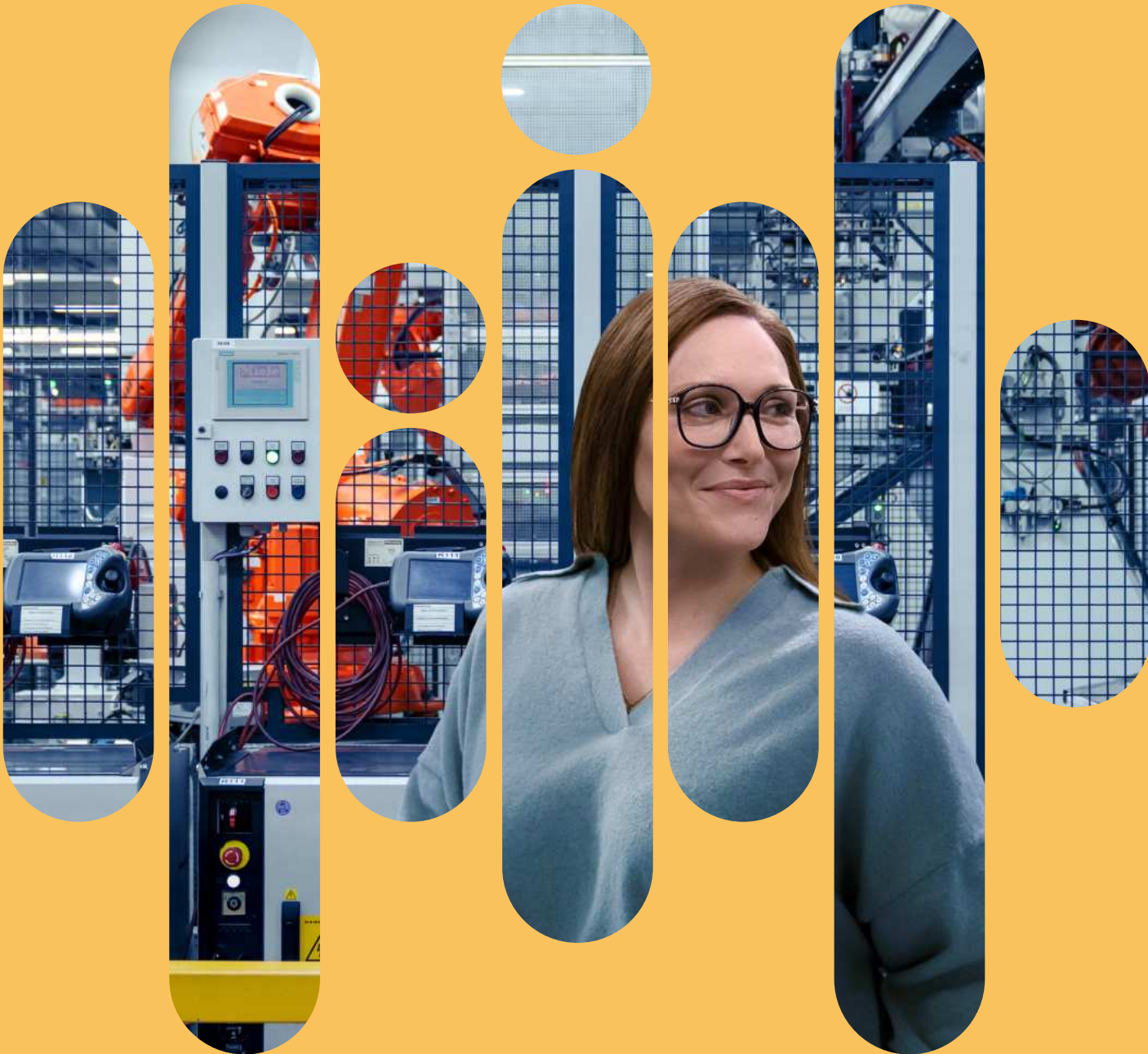
Conclusion

Companies whose business has a UK connection should review their existing preventive procedures to determine whether they meet the future requirements

of UK law and adjust them if necessary, e.g. with regard to the focus on associated third parties. This is particularly relevant for companies that meet the criteria of a 'large organisation' and therefore fall directly within the scope of the new provision. In addition, smaller organisations and those with only an indirect UK business connection should be aware of the potential indirect impact, particularly if their business partners have to comply with fraud prevention requirements under British law.

Alexander Geschonneck
Partner, Global Head of Forensic
KPMG in Germany /
KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

1: Cf. §§ 30, 130 of the German Administrative Offences Act (OWiG).
2: Available under: <https://t1p.de/gf5os>.



**NORTH RHINE-WESTPHALIA.
WHERE SMART INDUSTRY IS
AN ORCHESTRA NOT A TUNE.**

EUROPE'S || i || HEARTBEAT

► Join the beat and explore North Rhine-Westphalia (NRW) – Germany's economic powerhouse! The ideal location for the future of manufacturing. Combining digital transformation with powerful industry. Welcome to NRW!

www.nrwglobalbusiness.com





PROPOSING PRAGMATIC SOLUTIONS: HOW INTERNATIONAL STANDARDS CAN SUPPORT DIGITAL TRUST

Germany is often considered a global technology hub with its history of resilience, collaboration, and forward-thinking, positioning the country as a formidable player in the digital revolution¹. In today's smart data driven society, technology is not just widely adopted across the country, it is central to modern business operations, and ensuring digital trust has become a critical component to business success.

What is digital trust?

Many believe that digital trust is a new name for cybersecurity, however at BSI, our view is that the role of digital trust is much greater than providing cybersecurity protection. Digital trust can be defined as "enabling confidence in the digital interactions between people, organizations, and things."

In today's modern, intelligent world, not all digital

technology is owned and managed by a single organization. Furthermore, data will be transferred to many places, creating a complex ecosystem with many different stakeholders involved – from IT service providers and data processors – to consumers, governments, and regulators. This can make accountability and responsibility for digital trust difficult to manage.

How can organizations ensure digital trust?

Digital trust is multifaceted, and national and international regulation and legislation can add another layer of complexity to it. It's important for organizations to focus on the four core areas of the digital trust lifecycle to maintain that confidence in the digital interactions between people, organizations, and things: Cybersecurity & Data Protection, Digital Governance and Risk Management, Data Stewardship & AI ethics, and Digital Supply Chain. The digital trust lifecycle is designed to embed and continually improve business resilience through risk reduction in the digital environment, as well as accelerating digital adoption and business performance.

This is where international standards come to the fore, enabling and accelerating digital trust. For example, *Information security management systems standard (ISO/IEC 27001)* can help organizations to manage and protect information; ISO 28001 provides guidance on supply chain security assessment and planning; ISO/IEC 42001 can help ensure responsible development and use of AI systems.

International standards, unlike social attitudes, legislation and regulation are free from geopolitical and national prejudice. They are accepted globally and can move at a pace better aligned to technology advancements as they are principles based, rather than prescriptive in nature. Furthermore, independent certification against these standards, can help organizations to demonstrate that they are taking a proactive approach to embedding best practice into their operations, helping to establish digital trust with both clients and stakeholders.

New technology has the potential to drive a better future for businesses and individuals though, like any change or new idea, it brings with it an element of uncertainty. Today, digital trust is about

embracing the positive risks that are rooted in digital opportunities. Understanding the risk of not doing this far outweighs the perceived risk of harnessing today's technology, that will help organizations prepare themselves for the world of tomorrow. For more information, please visit our [website](#).

About BSI

BSI is a business improvement and standards company that partners with more than 77,500 clients globally across multiple industry sectors. BSI provides organizations with the confidence to grow by working with them to tackle society's critical issues – from climate change to building trust in AI and everything in between – to accelerate progress towards a fair society and a sustainable world. For over a century BSI has been recognized for having a positive impact on organizations and society, building trust and enhancing lives. Today BSI engages with a 15,000 strong global community of experts, industry and consumer groups, organizations and governments to deliver on its purpose by helping its clients fulfil theirs.

David Mudd
Global Head Digital Trust Assurance
BSI Group

1: The Rise of Technology in Germany: Step by Step Guide. - Nerd Geeks

The background is a dark, abstract composition featuring a network of glowing blue lines that intersect to form a grid-like pattern. Behind this network, several server racks are visible, their components and lights slightly blurred, suggesting a data center environment. The overall color palette is dominated by deep blues and greys, with the bright blue lines providing a focal point.

ANALYSING POLICY DRIVERS FOR INNOVATION

**"Innovation is the calling card of the future."
Anna Eshoo**

While generative AI and AI agents dominate both public and academic discourse, one critical question remains: How can we translate technologies into meaningful tools for shaping more effective and forward-thinking policy?

At Vindelici, we have developed an AI-based model that goes beyond conventional policy analysis. It uncovers underlying patterns and assesses impact. We develop recommendations combining the best of both worlds, AI-based investigation and human-based critical thinking. In the following, we explore the structural principles behind innovative policy design and how our AI-based model helps to enhance them.

To understand how the model strengthens innovative policy design, we first turn to the concept of innovation itself – what it entails, and why it matters. Innovation refers to the introduction of new ideas, methods, or processes that significantly improve outcomes. Regulative frameworks play a crucial role in unlocking the economic and societal value of technological innovations. Through multi-stage processes, governments transform ideas into actionable frameworks, identifying needs,

accelerating development, piloting solutions, and scaling implementation and dissemination.

Our AI-based model evaluates the innovativeness of policies and provides strategic insights to help stakeholders navigate and shape dynamic policy environments.

- The model focuses on:
- Gaining a competitive edge through policy intelligence
 - Developing targeted, evidence-based policy recommendations
 - Identifying and leveraging policy windows
 - Applying political stream analysis for strategic alignment

Its structured approach empowers policymakers and businesses to craft data-driven narratives and align strategic decisions with shifting regulatory landscapes.

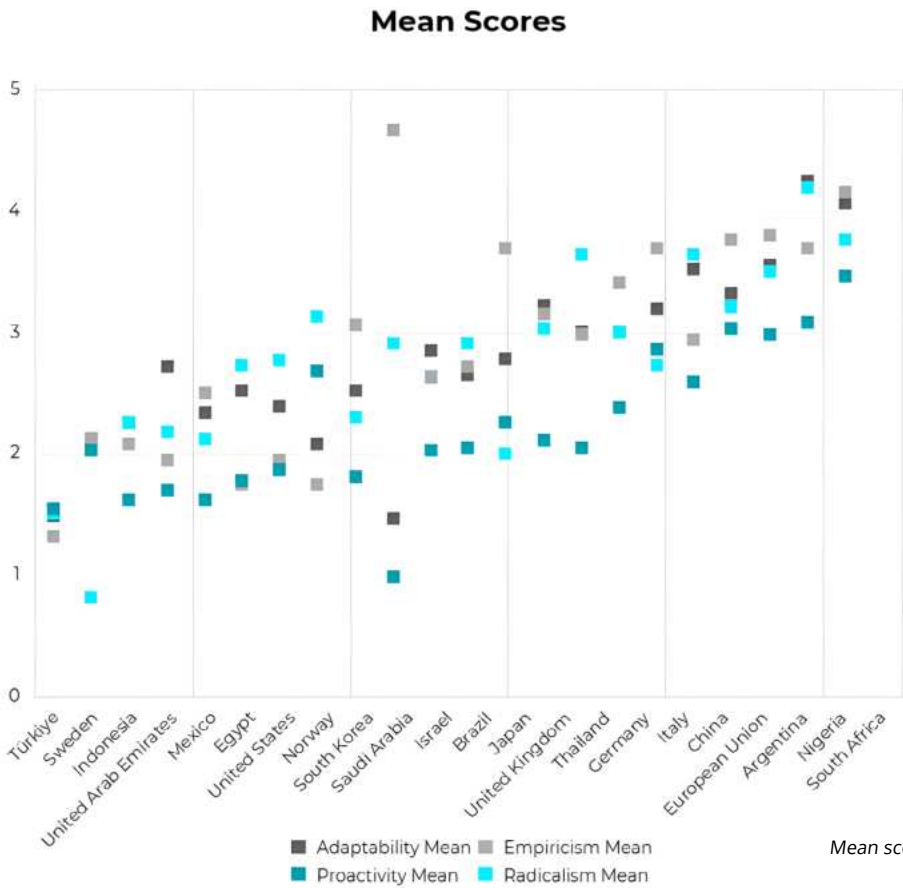


Figure 2: Mean scores for each innovation category by country

The Four-Dimensional Policy Framework

We established a four-dimensional framework combining the variables Proactivity, Radicalism, Empiricism, and Adaptability to assess the innovativeness of policies that drive transformation systematically. The dimensions serve as objective innovation indicators, identifying the degree to which policies deviate from conventional norms.

Proactivity assesses the extent to which a policy anticipates and addresses future trends, risks, and opportunities.

Radicalism evaluates the degree of fundamental change a policy introduces. A radical policy is characterised by comprehensive and often rapid changes, transforming existing frameworks.

Empiricism measures reliance on empirical data, research, and evidence-based decision-making. It underscores the importance of evidence-based policymaking in achieving effective outcomes.

Adaptability examines how well a policy adjusts to new information, changing conditions, and unforeseen circumstances.

This analysis aims to quantify the innovativeness of policies using custom-trained Artificial Intelligence. The AI-based analysis enables comparability for a data-driven determination of how innovative a policy is.

Introduction of results

We applied our model to assess over 160 laws and regulations across 22 countries between 2017 and 2022 at the state level, with a focus on the transition of the automotive sector to E-mobility. Most countries exhibit consistent average scores across categories, typically within a narrow two-point range. This suggests that many governments follow a relatively stable policy-making style, shaped by cultural norms and economic structures. Countries such as Italy, Norway, Israel, and Indonesia exemplify this consistency.

In contrast, some countries show a more hetero-

Mean Innovation Score

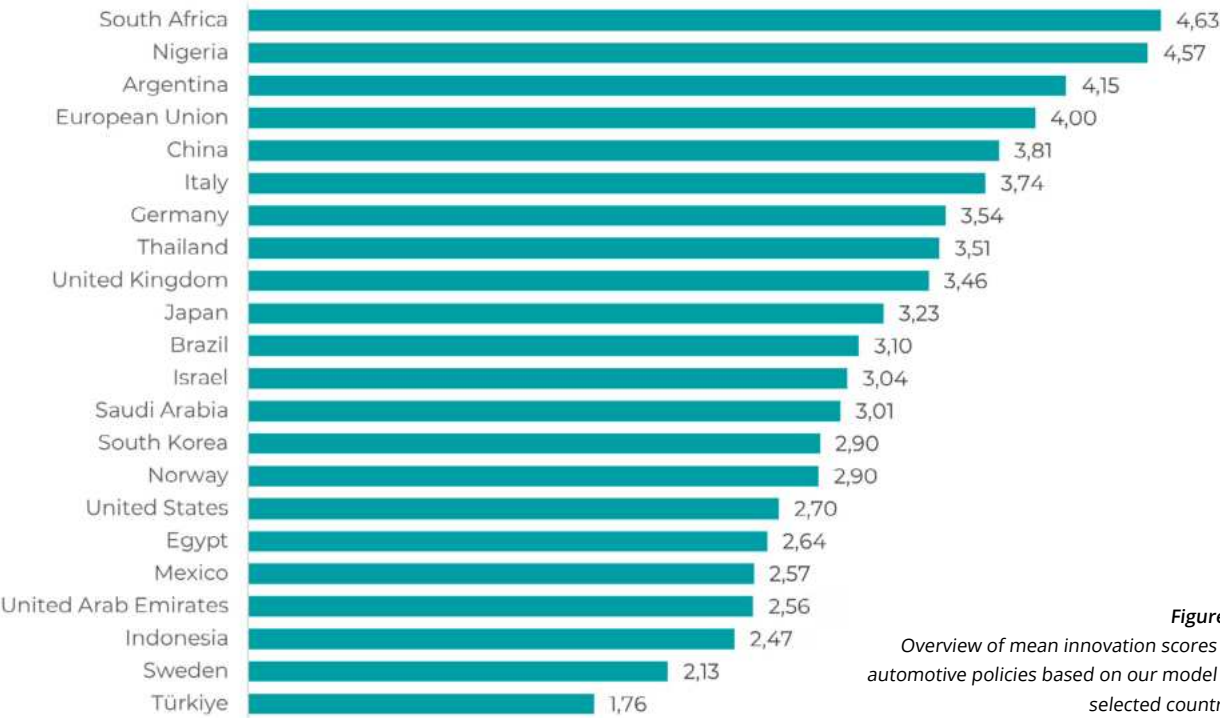


Figure 1: Overview of mean innovation scores for automotive policies based on our model for selected countries

geneous profile across the assessed dimensions. Saudi Arabia and Japan, for instance, demonstrate a strong emphasis on empirical policy-making, while other dimensions score significantly lower; for example, in the case of Saudi Arabia, innovation shows the sharpest decline.

Figure 2 (S. 21) highlights the striking differences in overall policy innovativeness. Türkiye shows the lowest mean scores across all dimensions, whereas Nigeria and South Africa rank highest. In China, a country with higher innovation scores, electric vehicle support is tied to strict renewable energy rules. Financial aid for highway charging stations is granted only if solar panels power them. Most countries fall within a range of innovation, reflecting generally balanced but not overly experimental approaches to policy design.

Policy recommendations

Our analysis revealed substantial variation in policy innovativeness across all categories. Most countries

Anticipate regulatory changes	Influence policy development	Proactive Risk Management
- Proactively adapt to regulatory changes - Prevent disruptions by sudden policy changes - Manage risks to ensure long-term strategic success and maintain competitive advantages	- Strategically target policy suggestions and tailor strategies - Adjust your communication strategies to align with several political target groups - Enhance your company's engagement and effectiveness across relevant audiences	- Understand policy drivers within society to identify potential risks to business operations, e.g., environmental regulations or data privacy - Identify potential risk factors early - Develop strategies to mitigate risks, avoiding fines, legal challenges, or damage to reputation

Table 1:
Features of the Vindelici policy design framework

exhibit a consistent range of innovation levels, reflecting shifts in governmental approaches and policy styles over time.

In addition, the analysis identifies which innovation categories are most prioritised by each country, offering valuable insights to pinpoint relevant case studies and develop more targeted, strategic narratives tailored to specific contexts. The framework is adaptable across multiple sectors, industries, and contexts at the country level, enabling a comprehensive evaluation of policy frameworks. Understanding the policy-making styles of countries further informs strategic decision-making and helps define the optimal path forward for all stakeholders in the process.

Below are use cases where our model can be applied:

Leonis Petschmann, Member of the Board & COO
&
Sophie-Marie Arendt, Senior Managerin
&
Franziska Bleß, Senior Consultant
&
Felix Klein, Consultant
Vindelici Advisors AG

LOKALE EXPERTISE.
GLOBALE WIRKUNG.

Wir unterstützen Unternehmen dabei, ihre internationalen Geschäftsbeziehungen erfolgreich zu gestalten. Mit zehn Büros in Deutschland und im Vereinigten Königreich sowie unserem weltweiten Netzwerk sind wir überall dort, wo Sie uns brauchen. Wir kennen die Märkte in beiden Ländern ganz genau und setzen unsere umfassende Expertise für Ihren wirtschaftlichen Erfolg ein.



Addleshaw Goddard ist eine internationale Wirtschaftskanzlei mit 250-jähriger Geschichte. Mandanten profitieren von lokaler Expertise in Deutschland verbunden mit unserem grenzüberschreitenden Service.

BERLINFRANKFURTHAMBURG MÜNCHEN

Knesebeckstr. 62/63Bockenheimer Landst. 39Alter Wall 32Theresienstr. 1
10719 Berlin60325 Frankfurt20457 Hamburg80333 München



www.addleshawgoddard.com/de

INTERCONNECTED ENERGY AND MOBILITY: COLLABORATION AS THE KEY TO SUCCESS

The electrification of transport is gaining momentum, with more electric vehicles on roads and growing charging infrastructure. However, the success of this development depends on how well the energy and mobility sectors work together. Without close cooperation between grid operators, car manufacturers, and policymakers, the transition to electric mobility will stall. The challenges are enormous, but so are the opportunities.

Electric Vehicles as Catalysts for Change

Electric vehicles are revolutionising the mobility sector but also place great demands on our energy system. When many vehicles charge simultaneously, consumption peaks can put considerable strain on the power grid. Managing these loads requires grid expansion and intelligent systems to control energy consumption.

Dynamic electricity tariffs are key, encouraging charging during off-peak hours. However, these pricing models require technical infrastructure that enables standardised, automated communication between vehicles, charging points, and grid operators.

Grid Operators Under Pressure

The rise of electromobility is challenging grid operators to ensure sufficient electricity supply and to rapidly expand public charging infrastructure. They must respond to technological developments, such as smart metering Gateways (SMGWs), which enable efficient control of energy consumption.

Coordinating new technical solutions among grid operators and with electric vehicle manufacturers is crucial. Without uniform standards, isolated solutions risk undermining the full potential of electromobility.

Automobile Manufacturers: Interfaces Must Be Standardised

On the automotive industry side, planning and standardising the charging infrastructure is essential. The interfaces between vehicles and the grid must be designed to ensure smooth communication. Section 14a of the Energy Industry Act (EnWG), which regulates the integration and control of controllable consumption devices, highlights the importance of dialogue between grid operators and automobile manufacturers. The automotive industry must see itself as an integral part of the energy industry, requiring technological development and close cooperation with grid operators and other stakeholders.

Customer Expectations Are Rising

Electromobility must also pay off from the customer's perspective. They expect integrated, functional, and sustainable solutions that are not only convenient but also cost-effective. This involves hardware and software solutions that enable optimal use of the charging infrastructure.

Successful cooperation between the energy and automotive industries could shift customers perception: from a standalone product to a comprehensive system that seamlessly integrates mobility and energy consumption.

Politics: Setting the Course for the Future

For electromobility to reach its full potential, the conditions must be created at the political level. This includes equal treatment of all storage technologies – such as batteries and bidirectional vehicles – and the promotion of decentralised energy solutions. Concepts such as energy sharing and the creation of energy communities, where electricity is locally generated and consumed, should play a vital role in the future energy architecture.

The Ideal Scenario: Networking and Partnerships

When sketching the ideal scenario for future mobility and energy supply, it is based on a tightly connected network of standardised, interoperable systems coordinated across all sectors. Network operators and car manufacturers work together to develop solutions that offer both technical and economic advantages. Policymakers set the framework conditions, and customers benefit from tailored offerings that make their mobility more efficient and sustainable.

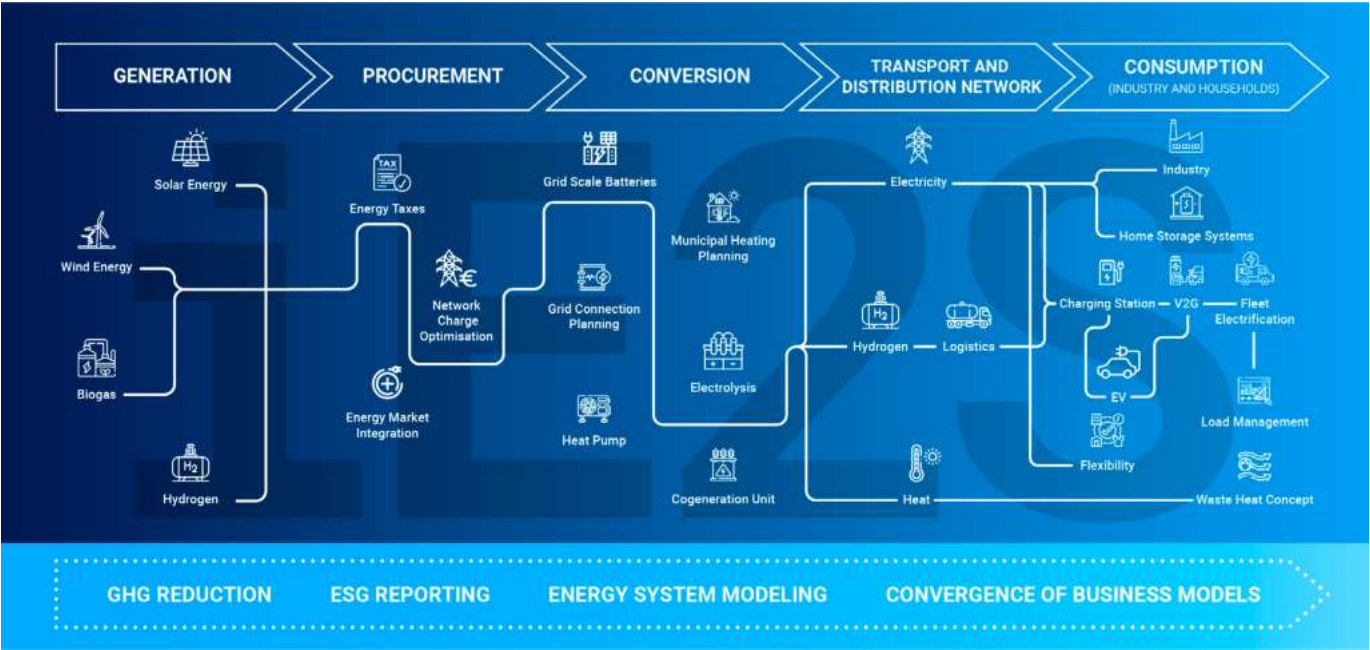
However, this ideal scenario can only be achieved if all parties join forces. Cross-sector collaboration is essential. No grid operator can tackle the challenges of electromobility alone, and automobile manufac-

turers must also become more deeply integrated into the energy sector.

The Key to Success: Building and Strengthening Collaborations

The potential of electromobility can only be fully realised through close cooperation and coordinated planning. Technology consultancies such as Intelligent Energy System Services GmbH (short: IE2S), based in Stuttgart, focus precisely on this: The joint venture between MHP and TransnetBW combines expertise from both the mobility and energy sectors. It supports key projects in grid expansion, develops new flexibility concepts using vehicle-based or stationary battery storage systems, and creates strategies for sustainable energy ecosystems tailored to industrial stakeholders. These initiatives are crucial for connecting relevant actors and turning the ideal vision of future mobility and energy supply into a reality.

Heiko Hofele
Managing Director
Intelligent Energy System Services GmbH (IE2S)



RAHMENBEDINGUNGEN UND ENTWICKLUNGEN FÜR BATTRIESPEICHER

Der grundlegende Umbau der Stromversorgung in Deutschland – weg von zentralen fossilen Großkraftwerken hin zu einer flexiblen und dezentralen Struktur – stellt hohe Anforderungen an Netz und Markt. Batteriespeicher sind zu einem unverzichtbaren Bestandteil der Energie der Zukunft geworden. Ihre Einsatzmöglichkeiten sind vielfältig: Sie gleichen Erzeugungsschwankungen aus, entlasten Netze, erhöhen die Versorgungssicherheit und helfen, Preisspitzen auf dem Strommarkt in Zeiten geringer Photovoltaik- oder Windenergie zu dämpfen. Doch ihre Netzintegration ist weiterhin komplex. Je größer die strategische Rolle der Speicher, desto dringlicher werden Antworten auf hiermit zusammenhängende Fragen, etwa: Welche rechtlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen gelten? Wie investitionssicher sind Speicherprojekte in Deutschland?

Aktuelle Herausforderungen

Marktteilnehmer wünschen sich verlässliche Rahmenbedingungen. Doch gerade an dieser Stelle bleibt vieles im Fluss – mit spürbaren Auswirkungen auf die Projektentwicklung. So sorgt aktuell insbesondere die Frage der Baukostenzuschüsse (BKZ) für Unsicherheit: Netzbetreiber fordern teils erhebliche Beträge für den Netzanschluss von Batteriespeichern. Diese können bei größeren Projekten schnell Millionenhöhe erreichen und sich massiv auf die Wirtschaftlichkeit und Finanzierungsfähigkeit auswirken. Streitpunkt ist das sogenannte Leistungspreismodell, das sich bislang an der maximalen Entnahmeleistung orientiert und Speichereinrichtungen weitgehend wie klassische Letztverbraucher behandelt. Das OLG Düsseldorf hat diese Sicht infrage gestellt. Ein Urteil des Bundesgerichtshofs, das für Klarheit sorgen soll, wird Mitte

Juli erwartet. Die mündliche Verhandlung ließ bereits erkennen, dass mit einer Bestätigung der bisherigen Praxis gerechnet werden muss. Baukostenzuschüsse können weiterhin in voller Höhe erhoben werden. Die netzdienliche Rolle der Speicher wird wohl keine Rolle spielen.

Auch jenseits der BKZ-Thematik ist der regulatorische Rahmen in Bewegung. Im Zuge des sogenannten AgNes-Prozesses (Allgemeine Netzentgeltsystematik Strom) plant die Bundesnetzagentur tiefgreifende Änderungen am bestehenden Netzentgeltsystem. Diskutiert werden unter anderem neue Entgeltmodelle, eine Neubewertung der bisherigen Privilegierung von Speichern sowie eine stärkere Ausrichtung der Entgelte an tatsächlicher Netzauslastung. Solche Reformen könnten das bisherige Kalkül vieler Projektentwickler grundlegend verändern und die Wirtschaftlichkeit von Speicherprojekten weiter beeinflussen. Parallel dazu rückt die Diskussion um Netzdienlichkeit verstärkt in den Fokus. Speicher, die durch intelligentes Lademanagement gezielt zur Systemstabilität beitragen, könnten künftig regulatorisch begünstigt werden – etwa durch schnellere Verfahren oder reduzierte Kosten. Doch was genau gilt als "netzdienlich"? Eine gesetzliche Definition gibt es nicht. Differenziert werden muss daher zwischen einem netzdienlichen Zubau – also der Wahl eines standortbedingt systementlastenden Anschlusses – und einer netzdienlichen Fahrweise: Wird Strom gespeichert, wenn er günstig und verfügbar ist – und dann abgegeben, wenn das Netz ihn wirklich braucht? Oder geht es lediglich um Arbitrage, also den Einkauf bei niedrigen und Verkauf bei hohen Preisen? Aber selbst dann kann diese marktorientierte Bewirtschaftung des Speichers netzdienlich sein. Denn wenn das Energieangebot knapp ist, ist regelmäßig zu wenig Strom verfügbar und die zusätzliche Einspeisung wirkt netzstabilisierend.

Neue gesetzliche Regelungen eröffnen Speicherprojekten nun mehr Spielraum: So erlaubt das sogenannte Cable Pooling explizit die gemeinsame Nutzung eines Netzverknüpfungspunkts durch mehrere Betreiber. Mit flexiblen Netzanschlussvereinbarungen wurde ein Instrument geschaffen, das den Anschluss auch bei begrenzter Kapazität ermöglicht. Denn tatsächlich ist inzwischen die fehlende Netzkapazität der Faktor, der dem weiteren Speicherausbau im Weg steht. Mit flexiblen Lösungen kann ein Spielraum bei überlasteter Infrastruktur geschaffen werden. Speicherprojekte haben so mehr Standortoptionen und die vorhandene Netzkapazität kann effizienter genutzt werden.

Ausblick

Der Hochlauf von Batteriespeichern ist in vollem Gange. Doch das volle Potenzial wird nur entfaltet werden können, wenn die Netzinfrastruktur und die regulatorischen Leitplanken in angemessenem Umfang mitwachsen bzw. ertüchtigt werden. Die bevorstehende Entscheidung des BGH und die geplante Reform der Netzentgeltsystematik werden maßgeblich bestimmen, unter welchen Voraussetzungen Speicher künftig geplant, finanziert und betrieben werden können. Speicher gelten zu Recht als Schlüsseltechnologie der Energiewende und sind längst mehr als ein rein betriebswirtschaftliches Werkzeug. Sie können Infrastruktur mit Systemfunktion sein – und das erfordert neue Denkweisen. Der Gesetzgeber ist nun gefragt, diesen Wandel aktiv zu gestalten: mit klaren Definitionen, verlässlichen Regeln und gezielten Anreizen. Erst ein konsistenter, investitionsfreundlicher Ordnungsrahmen macht sie zu einer tragfähigen Infrastrukturkomponente und zu einem attraktiven Feld für neue Geschäftsmodelle.

Dr. Boris Scholtka

Partner / Rechtsanwalt,
Energie- und Regulierungsrecht
&

Dr. Nina Leonard

Partner / Rechtsanwältin
Corporate/M&A
&

Katharina Feddersen

Partner / Rechtsanwältin
Immobilien- und Baurecht
Addleshaw Goddard (Germany) LLP



Success is possible anywhere.

**But only when you have
the right partner.**

Whether you are a global Company headquartered in the United Kingdom looking for best possible access to the markets in the EU post-Brexit or a German Multinational pursuing business opportunities in the UK. Our UK-Germany corridor team is uniquely positioned to help your business build its path to success on both sides of the Channel.

To find out more please visit
www.kpmg.de/internationalbusiness

Contact:

Nikolaus Schadeck
Head of Country Practice UK,
KPMG in Germany
T +49 421 33557-7109
nschadeck@kpmg.com

EIN TARIF FÜR ALLES – WIE SMARTE STROM- MODELLE DEN STANDORT DEUTSCHLAND STÄRKEN

Energie wird nicht nur teurer, sondern auch komplexer. Gerade in Deutschland, wo der Strommarkt im Wandel ist, wächst bei vielen Verbraucher*innen das Bedürfnis nach Klarheit, Kostenkontrolle und aktiver Beteiligung an der Energiewende. Mit Intelligent Octopus bieten wir nun auch in Deutschland einen neuen Tarif, der das alles vereint – einfach in der Anwendung, transparent in der Preisstruktur und clever im Hintergrund.

Was ihn besonders macht: Der Tarif belohnt nicht nur die Uhrzeit des Strombezugs, sondern den Typ der Nutzung – ein Modell, das wir als "Type of Use"-Tarif aus UK bereits kennen und nun erstmals in Deutschland einführen.

UK als Vorreiter – Deutschland zieht nach

Großbritannien war mit "Time of Use"-Tarifen lange ein Vorreiter beim smarten Energieverbrauch. Mit Intelligent Octopus geht Octopus Energy nun auch in Deutschland den entscheidenden Schritt und bringt das Prinzip als "Type of Use"-Tarif auf den Markt. Statt Uhrzeiten stehen hier erstmals die Nutzungstypen im Mittelpunkt: E-Autos oder Speicher – perspektivisch auch PV und Wärmepumpen – werden individuell optimiert, mit einem gezielten Bonus je Gerät. Damit schaffen wir ein zukunftsweisendes Tarifmodell, das Flexibilität, Klimaschutz und einfache Abrechnung verbindet.

Intelligenz statt Aufwand: Flexibilität wird zur Ersparnis

Die Grundidee ist simpel: Nutzer*innen erhalten einen fixen Strompreis für ihren gesamten Haushalt oder Standort und werden trotzdem die Möglichkeit er-

halten, durch smarte Verbrauchsoptimierung automatisch zu sparen. Denn der Tarif berücksichtigt die viertelstündlich schwankenden Strompreise der Strombörse und wird daran angelehnt optimiert: Über unsere App lassen sich Geräte wie E-Autos, Batteriespeicher oder künftig auch Wärmepumpen und PV-Anlagen nahtlos vernetzen. Wir analysieren und optimieren im Hintergrund den Betrieb dieser Geräte – automatisiert, netzdienlich und transparent. Nutzer*innen können sich bequem zurücklehnen, während unsere intelligente Software die optimale Nutzung im Hinblick auf Kosten und Stromnetz initiiert.

Pro smart optimierter Kilowattstunde erhalten Kund*innen Vergünstigung von bis zu 12 Cent – bei einem einzelnen E-Auto sind so jährlich bis zu 200 Euro Einsparung möglich. Für Speicher, die vor allem im Winter außerhalb der PV-Saison intelligent mit Netzstrom geladen werden, gibt es eine fixe Ersparnis von 10 Cent pro optimierter Kilowattstunde.

Modularer Ansatz: Einsteigen und mitwachsen

Intelligent Octopus ist kein Spezialtarif für technikaffine Frühadopter*innen, sondern ein bewusst niedrigschwelliges Angebot: Schon ab einem Gerät – etwa einem E-Auto oder Speicher – profitieren Kund*innen von diesem Tarifmodell. Mit jeder weiteren Komponente steigt das Sparpotenzial. Ziel ist ein vollständig modularer Ansatz, der alle steuerbaren Geräte im Haushalt oder Unternehmen umfasst – ohne komplexe Preisstrukturen oder hohen Erklärungsbedarf.

Technologie trifft Verantwortung

Die Grundlage für diese neue Art der Stromversorgung ist die Technologieplattform *Kraken*, mit der

weltweit bereits über 60 Millionen Energiekonten verwaltet werden. Alle über Intelligent Octopus vernetzten Geräte bilden gemeinsam ein virtuelles Kraftwerk, dessen Flexibilität wir aktiv am Markt platzieren – etwa gegenüber Netzbetreibern. So tragen Octopus' Kund*innen zur Netzstabilität bei, ohne sich proaktiv kümmern zu müssen.

Schon heute steuert Octopus Energy in England über 1,5 Gigawatt flexibler Leistung allein durch E-Autos. Das entspricht der Spitzenlast einer Großstadt wie Berlin – also dem Strom, den sie in Hochlastzeiten gleichzeitig benötigt. Dieses enorme Potenzial zeigt: Wer Flexibilität belohnt, statt sie zu regulieren, beschleunigt nicht nur die Energiewende, sondern stärkt auch den Wirtschaftsstandort.

Fazit: Die Zukunft heißt "Type of Use"

Unsere Vision bei Octopus Energy Germany ist es, die besten Ideen aus der internationalen Gruppe aufzugreifen und für den deutschen Energiemarkt nutzbar zu machen. Intelligent Octopus ist dafür ein ideales

Beispiel: In Großbritannien bewährt, bringen wir den Tarif nun als "Type of Use"-Modell nach Deutschland – mit festen Preisen, gezielten Boni und automatisierter Steuerung über eine zentrale Plattform.

Was dort bereits tausende Haushalte überzeugt, kann auch hier einen Unterschied machen: weniger Aufwand, mehr Kontrolle und ein smarterer Beitrag zur Energiewende – aus dem Alltag heraus, nicht aus dem Rechenzentrum. Denn um klimafreundliche Energie wirklich zum Standard zu machen, braucht es Lösungen, die für alle funktionieren – nicht nur für Expert*innen.

Bastian Gierull
CEO
Octopus Energy Germany





RESILIENZ GLOBALER LIEFERKETTEN – ZUKUNFTSFÄHIGKEIT STRATEGISCH SICHERN

Globale Lieferketten stehen heute vor Herausforderungen, die tiefgreifender und komplexer sind als jemals zuvor. Die vergangenen Jahrzehnte waren geprägt von einer zunehmenden, arbeitsteiligen Globalisierung, bei der Unternehmen ihre Produktion, Beschaffung und Distribution weltweit optimiert und dezent-

ralisiert haben. Dies führte einerseits zu enormen Effizienzsteigerungen und Kostenvorteilen, machte Lieferketten aber zugleich anfälliger für externe Störungen und Risiken. Inzwischen zeigen sich die Herausforderungen dieser globalen Arbeitsteilung besonders deutlich: Geopolitische Spannungen und Konflikte beeinträchtigen das unternehmerische Agieren und erschweren die

Planbarkeit für Unternehmen. Handelskonflikte und Sanktionen, zunehmende klimatische Extremereignisse wie Überschwemmungen oder Dürren weltweit sowie diverse und stetig steigende regulatorische Anforderungen fordern die Belastbarkeit internationaler Wertschöpfungsnetzwerke heraus.

Dabei wird deutlich, dass klassische Effizienzkriterien nicht mehr ausreichen, um die Leistungsfähigkeit globaler Lieferketten zu beurteilen. An ihre Stelle sollte zunehmend ein ganzheitlicher Resilienzansatz treten, der systemische Risiken ebenso berücksichtigt wie politische, klimatische oder soziale Einflussfaktoren. Unternehmen stehen vor der Aufgabe, nicht nur ihre operative Flexibilität zu verbessern, sondern auch ihre strategische Positionierung im internationalen Wettbewerb unter neuen Vorzeichen zu überdenken. Vor dem Hintergrund dieser aktuellen politischen Entwicklungen sind Unternehmen in Europa damit mehr denn je aufgefordert, ihre Beschaffungsstrategien kritisch zu hinterfragen und ihre Lieferketten resilient und zukunftsfähig auszurichten. So stehen wir

derzeit vor einem einschneidenden Paradigmenwechsel in der unternehmerischen Nachhaltigkeitspolitik: In der letzten Zeit ist eine Tendenz der "Rückbesinnung" zu beobachten, in der sich Unternehmen zunehmend von der bis dato strategisch adressierten gesellschaftlichen und teilweise auch von der ökologischen Zieldimension der Nachhaltigkeit verabschieden. Stattdessen werden Unternehmensvorgaben auf das Branchenübliche oder sogar auf das gesetzlich Vorgegebene reduziert. Parallel wird der Gesetzgeber mit Hinweis auf die zu leistenden Aufwände aufgefordert, die regulativen Vorgaben zu drosseln, zeitlich zu strecken oder sogar zurückzuschrauben.

Mit Blick auf die aktuellen Entwicklungen wird unternehmerische Nachhaltigkeit in Zukunft sehr viel stärker auf die geopolitischen und geoökonomischen Anforderungen reagieren müssen und dabei von Stakeholder Erwartungen in einem internationalen Kontext bestimmt werden. Damit rückt Nachhaltigkeit ins Zentrum der unternehmerischen Resilienzstrategie und wird damit ein essenzieller Bestandteil einer zukunftssichernden, langfristig tragfähigen Geschäftsstrategie werden müssen.

Das Management von Nachhaltigkeitsaktivitäten und die damit einhergehende Kommunikation in der Beziehung mit internen und externen Stakeholdern wird zu einem zentralen Mittel, um Risiken frühzeitig zu erkennen und Lieferketten widerstandsfähiger gegenüber Krisen zu machen. Es ist davon auszugehen, dass das effiziente und sichere Funktionieren globaler Lieferketten nicht allein durch Prozessveränderungen und technische oder logistische Anpassungen gesichert werden kann. Denn Konzepte wie Nearshoring und Friendshoring, also die bereits zu beobachtende Verlagerung von Lieferketten näher an die Heimatmärkte oder in geopolitisch vertrauenswürdige Regionen, bieten zwar erhebliche Potenziale für mehr Nachhaltigkeit und Verlässlichkeit. Die damit verbundenen Entscheidungen und notwendigen Weichenstellungen sind jedoch komplex und häufig mit internen und externen Zielkonflikten verbunden. Diese betreffen nicht nur Kosten und Zeitrahmen, sondern auch Erwartungen diverser Stakeholder, Umweltverträglichkeit und die Einhaltung internationaler Standards. Viele dieser Zielkonflikte sind als sogenannte IROs (Impacts, Risks, Opportunities) heute bereits in den Wesentlichkeitsanalysen von Unternehmen nach dem Prinzip der doppelten Wesentlichkeit abgebildet; ein substanzieller Umgang mit denselben wird damit von den Stakeholdern des Unternehmens erwartet. Wer diese Erwartungen ignoriert oder nur symbolisch erfüllt, riskiert nicht nur regulatorische Sanktionen, sondern auch den langfristigen Verlust von Vertrauen und Glaubwürdigkeit.

Ein strategisches Stakeholdermanagement, das neben den wirtschaftlichen Aspekten auch die Art und Qualität der Beziehungen (i.e. das Beziehungskapital, BZK) berücksichtigt, ist hierbei nach unseren Erfahrungen entscheidend. Durch eine systematische Bewertung der mit einem bestimmten IRO verbundenen Stakeholder anhand definierter Dimensionen wie Vertrauen, Konfliktfähigkeit und Synergiepotenzial wird es über das bloße Erkennen und Benennen von Zielkonflikten möglich, Stakeholder gezielt und frühzeitig in Entscheidungsprozesse einzubeziehen und so Akzeptanz für notwendige Veränderungen zu sichern. Eine auf Resilienz ausgerichtete Supply-Chain-Strategie ist damit immer auch eine Stakeholderstrategie.

Die Erfahrung zeigt: In Zeiten erhöhter Unsicherheit profitieren jene Unternehmen, die frühzeitig auf Dialog setzen und ihr Beziehungskapital gezielt entwickeln, am stärksten. Sie verfügen über gefestigte Netzwerke und verlässliche Kommunikationskanäle, können Risiken und veränderte Ansprüche zeitnah erkennen und damit schneller und flexibler agieren. Damit stärken sie durch ein strategisch angelegtes Stakeholderengagement die eigene Reputation, die Widerstandsfähigkeit gegenüber Krisen und erschließen proaktiv neue Chancen.

Wir bei Johanssen + Kretschmer unterstützen Unternehmen dabei, genau diese Herausforderung zu meistern. Durch strategische Kommunikation, gezielte Stakeholder Analysen nach dem Konzept des Beziehungskapitals und passende Dialogkonzepte und -formate helfen wir unseren Kunden dabei, ihre Lieferketten widerstandsfähiger, transparenter und damit zukunftsfähiger zu gestalten. Denn Resilienz beginnt mit Kommunikation – und endet im gemeinsamen Erfolg.

Heiko Kretschmer

Geschäftsführer

Johanssen + Kretschmer Strategische
Kommunikation GmbH (JK)

&

Andreas Streubig

JK-Alumnus und

Director Sustainable Development II CSO
Redcare Pharmacy



Unternehmensbank

Der Weg zu Wachstum und Erfolg.

Wettbewerbsfähigkeit und Resilienz, Transformation von Geschäftsmodellen, Investitionsbedarf und neue Technologien – das sind die aktuellen Herausforderungen für Unternehmen in Europa. Als Globale Hausbank unterstützen wir Sie mit passenden Lösungen rund um Finanzierung und Treasury. deutsche-bank.de/ub

Aus tiefer Überzeugung.
Deutsche Bank

PPWR: DIE NEUE EU-VERPACKUNGSVERORDNUNG UND WAS UNTERNEHMEN JETZT WISSEN MÜSSEN

Mit dem Inkrafttreten der neuen EU-Verordnung über Verpackungen und Verpackungsabfälle (Packaging and Packaging Waste Regulation – PPWR (EU) 2025/40) bricht für Unternehmen, die Verpackungen oder verpackte Produkte in der EU vertreiben, eine neue Ära an. Am 11. Februar 2025 trat die PPWR offiziell in Kraft und wird nach einer Übergangsfrist ab dem 12. August 2026 verbindlich. Sie ersetzt die bisherige Richtlinie 94/62/EG und bringt tiefgreifende Veränderungen mit sich – sowohl in Bezug auf ökologische Nachhaltigkeit als auch auf neue Kennzeichnungspflichten.

Was ist die PPWR?

Die PPWR verfolgt das Ziel, den gesamten Lebenszyklus von Verpackungen nachhaltiger zu gestalten. Sie legt Anforderungen fest, die weit über das hinausgehen, was bisherige Regelungen abgedeckt haben. Von der Herstellung über die Nutzung bis hin zur Entsorgung – sämtliche Phasen der Verpackung werden nun stärker reglementiert.

Im Fokus stehen insbesondere:

- Reduktion von Verpackungsmüll: Unternehmen sollen unnötige Verpackungen vermeiden und verstärkt auf wiederverwendbare oder recycelbare Materialien setzen.
- Ökologische Gestaltung: Verpackungen müssen bestimmte Nachhaltigkeitsanforderungen erfüllen, etwa in Bezug auf Materialzusammensetzung und Rezyklatgehalt.
- Erweiterte Herstellerverantwortung (EPR): Produzenten tragen künftig mehr Verantwortung für die

Entsorgung und das Recycling ihrer Verpackungen.

- Verpflichtende Kennzeichnung: EU-Einheitliche Symbole und Informationen auf Verpackungen sollen den Verbraucherinnen und Verbrauchern die Trennung und Rückgabe erleichtern.

Wer ist betroffen?

Die PPWR betrifft eine breite Zielgruppe: Erzeuger, Hersteller, Importeure und Händler – also alle, die Verpackungen oder verpackte Waren in der Europäischen Union in Verkehr bringen. Auch Onlinehändler und Drittlandsanbieter müssen die neuen Vorgaben beachten. Bereits vor dem offiziellen Anwendungsdatum im August 2026 treten einige Verpflichtungen in Kraft. Eine frühzeitige Auseinandersetzung mit der Verordnung ist daher unerlässlich.

Die Herausforderung: Komplexität und Unsicherheit

Die neuen Regelungen stellen viele Unternehmen vor Herausforderungen: Welche Verpackungen sind künftig noch zulässig? Wie kann ich die neue EPR erfüllen? Welche Kennzeichnungen sind verpflichtend, und in welchen Zeiträumen gelten welche Anforderungen?

Fehlende Transparenz und Unsicherheit über die konkrete Umsetzung machen es für viele Unternehmen schwierig, sich rechtskonform aufzustellen – insbesondere, wenn kein internes Fachwissen zum Thema Umweltrecht oder EU-Verordnungen vorhanden ist.

Hier setzt trade-e-bility an: Mit einer persönlichen, vollumfänglichen Online-Schu-

lung (unternehmensindividuelle Betrachtung) unterstützt das Unternehmen alle betroffenen Akteure auf ihrem **Weg zur erfolgreichen Umsetzung der PPWR**.

Das Schulungsangebot von trade-e-bility bietet eine fundierte Einführung in die neue EU-Verpackungsverordnung und vermittelt konkret umsetzbare Handlungsempfehlungen, die individuell auf das jeweilige Geschäftsmodell zugeschnitten sind. Darüber hinaus erhalten Teilnehmende ausführliche Informationen zur erweiterten Herstellerverantwortung (EPR) sowie zu den damit verbundenen Melde- und Rücknahmepflichten. Ergänzt wird das Programm durch einen umfassenden Überblick über die Nachhaltigkeitsanforderungen an Materialien, Verpackungsdesign und Wiederverwendbarkeit. Ein weiterer Schwerpunkt liegt auf einem detaillierten Einblick in den Zeitplan der EU-Kommission zur schrittweisen Umsetzung der PPWR-Vorgaben.

Ob als Einzelunternehmer, mittelständischer Betrieb oder multinationaler Konzern – die Schulung von trade-e-bility vermittelt praxisnah und kompakt, worauf es jetzt ankommt. Dabei steht nicht nur die Vermittlung

von Wissen im Vordergrund, sondern auch die individuelle Unterstützung bei der Umsetzung Ihrer spezifischen Pflichten.

Jetzt handeln, um rechtzeitig vorbereitet zu sein

Die PPWR markiert einen Meilenstein auf dem Weg zu einer kreislaforientierten Wirtschaft in der EU. Für Unternehmen bedeutet sie jedoch auch, sich intensiv mit neuen rechtlichen Rahmenbedingungen auseinanderzusetzen. Wer die Übergangszeit sinnvoll nutzt, kann nicht nur gesetzeskonform agieren, sondern auch Wettbewerbsvorteile erzielen – etwa durch nachhaltigere Verpackungslösungen, die sowohl Umwelt als auch Kunden überzeugen.

Mit professioneller Unterstützung wird aus der Herausforderung PPWR eine Chance für mehr Transparenz, Verantwortung und Zukunftssicherheit.

Oliver Friedrichs
CEO
trade-e-bility GmbH
www.trade-e-bility.de



CULTURAL FLUENCY AS A LEADERSHIP FACTOR – WHY CROSS-CULTURAL UNDERSTANDING SHAPES INTERNATIONAL CAREERS

In today's increasingly interconnected global economy, internationalisation is no longer just a matter of expansion – it is a strategic imperative. Companies operating across borders face a unique challenge: they do not only require top-tier professionals, but leaders who can do more than merely tolerate cultural differences – they must understand and actively use them. This is where an often underestimated success

factor comes into play: **cultural fluency** – the ability to navigate confidently and effectively across diverse cultural contexts.

Leadership Requires Context

Leadership is never culturally neutral. What may be perceived as assertive in the UK might appear overbearing in Germany. What is seen as objective in

Resilient businesses run on digital trust

AI is evolving. Cyber risks are increasing. Regulations are tightening.

Strengthen your cyber security, protect data integrity and privacy, and adopt responsible AI and supply chain governance with **internationally recognized standards, independent certification, expert-led training** and practical solutions. BSI helps you protect your business and secure long-term success.

bsi Your partner
in progress

bsigroup.com

EU-Verordnung über Verpackungen und Verpackungsabfälle

Anforderungen der PPWR für Unternehmen



Switzerland might come across as cold or impersonal in an Anglo-Saxon environment. Even fundamental concepts such as "responsibility", "teamwork"; or "efficiency" are interpreted differently across cultures. Failing to recognise these distinctions can lead even the best-intentioned strategies to falter against cultural realities.

Recruiting on the International Stage

For HR leaders, this means that selecting international executives must go far beyond reviewing CVs, competencies and references. What truly matters is whether a candidate has the ability to **translate across cultures** – to reconcile diverging expectations, communication styles and leadership frameworks. A global mindset alone is not enough; what's needed is sensitivity to nuance, tolerance for ambiguity, and the capacity to turn cultural tension into productive alignment.

Intercultural Competence Is Not a Soft Skill

Intercultural competence is often dismissed as a "soft skill." In reality, it is a **strategic asset** – especially in complex leadership roles. International leadership requires the ability to think in multiple cultural codes at once: What does leadership mean in a German mid-sized company? How are decisions made in a British corporate governance structure? How does a multicultural team interpret feedback?

These questions are not only relevant to leaders themselves but also to the **structured selection** process led by HR teams, executive search consultants and supervisory boards. Reducing international appointments to functional fit alone risks high-level cultural misalignment – and the cost of failure can be significant.

Cultural Due Diligence: A Strategic Necessity

Leading international companies have begun integrating Cultural Due Diligence into their executive recruitment processes. This involves evaluating candidates specifically on how they deal with cultural diversity, how well they can identify different communication styles, and whether they

see cultural difference not as a barrier, but as a resource for innovation and cohesion.

This is especially relevant in the **German-British context** – two cultures that share many values, yet differ significantly in tone, decision-making processes, and leadership styles. Those who can bridge this gap become key connectors – internally and externally.

Conclusion: Leadership is Multidimensional

In international organisations, success is determined not just by professional qualifications, but by a candidate's ability to connect across cultures. Companies that recognise this invest not only in assessments and coaching but also in a more profound awareness of leadership in a pluralistic environment. Those who lead globally must first understand locally – and then translate across borders.

About AHC

Advance Human Capital (AHC) is a specialist executive search boutique dedicated to supporting internationally active organisations in filling key leadership roles with a strong focus on **cross-cultural leadership competence**. With deep market insight, a high-level network and long-standing experience in private equity, professional services and industry, AHC identifies not only candidates with the right technical fit, but also those capable of **bridging cultural differences and leading across global contexts**. The firm's approach is discreet, analytical and highly personalised – with particular sensitivity to cultural dynamics, ambiguity and situational leadership. AHC combines entrepreneurial thinking with people-centric selection – making it the ideal partner for sophisticated, international leadership appointments.

Angela Hornberg
CEO & Founder
AHC Advance Human Capital

INNOVATION, NACHHALTIGKEIT UND DER MUT ZUR VERÄNDERUNG

Der Werdegang von Beatrix Anton-Grönemeyer

Gründerin der Taschenmarke B•A-G

Bereits in den 1980er-Jahren entwarf sie während ihres Studiums erste Taschen aus Lederresten – ihre Entwürfe fanden schnell Anklang, führten zu einer Ausstellung im Ledermuseum und einem Artikel in der Vogue. Nach einer längeren Pause kehrte sie auf Anstoß ihrer Tochter ins Design zurück. Heute fertigt sie wieder hochwertige Unikate in kleinen Serien – mit Fokus auf zeitlose Formensprache und Qualität.

Wie ist es zur Entstehung Ihrer Marke B•A-G gekommen?

Ich hatte eine wunderbare Kindheit auf dem Land – auf einem großen Hof inmitten der Natur, mit Tieren und viel Eigenverantwortung. Das Wort "Nachhaltigkeit" war damals kein Bestandteil des alltäglichen Sprachgebrauchs, doch es prägte unser tägliches Handeln: sorgsam, verantwortungsvoll und respektvoll im Umgang mit Mensch und Natur. Nichts war selbstverständlich, Konsum in heutiger Form existierte nicht – vieles musste erarbeitet werden.

So lernte ich von meiner Mutter, mir eigene Kleidung zu nähen – auch Hotpants, was ihr nicht besonders gefiel – alles auf der Tretmaschine meiner Großmutter. Rückblickend entwickelte ich hier nicht nur ein tiefes Bewusstsein für eine praktische Herangehensweise, sondern auch die Fähigkeit, eigene Ideen umzusetzen – die Grundlage für die Entstehung meiner Marke B•A-G.

Während meines Jurastudiums konnte ich mir keine Taschen leisten, die meinen Vorstellungen entsprachen. Also begann ich, selbst Taschen zu entwerfen und zu nähen – aus Lederresten von Schuhfabriken. Heute würde man das als Circular Economy bezeichnen. Meine Entwürfe waren bunt, individuell, elegant – anders als der Mainstream. Und genau das kam an. Heute würde man sagen, ich kreierte It-Bags – gefragt

zunächst im studentischen Umfeld, dann in ganz Deutschland. Die Taschen finanzierten einen Teil meines Studiums und führten schließlich zur Gründung meines ersten Labels: BEATRICE – der Ursprung von B•A-G.

Wann wurde Ihnen klar, dass daraus ein tragfähiges Geschäftsmodell werden könnte?

Der Wendepunkt kam, als ich merkte, dass die Nachfrage weit über mein persönliches Umfeld hinauswuchs. Ich begann, meine Modelle professionell in Deutschland fertigen zu lassen und stellte erstmals auf der Offenbacher Ledermesse aus – mit sehr positiver Resonanz. Bereits zwei Jahre später wurden meine Taschen als Trendsetter in das Deutsche Ledermuseum aufgenommen.

Plötzlich war aus meinem kreativen Projekt ein ernstzunehmendes Unternehmen geworden. Trotz des Erfolgs entschied ich mich aus familiären Gründen – mit Blick auf die Geburt meines Kindes – das Label „BEATRICE“ zu pausieren. Ich konzentrierte mich auf eine Karriere in der Finanzwelt. Nach einem erfolgreichen Weg, der mich bis in die Position der CSO bei Allianz GI führte, kehrte ich mit neuer Vision und gestärktem Selbstbewusstsein zurück zu meiner Leidenschaft.

Heute steht B•A-G nicht nur für anspruchsvolles Design, Funktionalität und Nachhaltigkeit, sondern auch für Individualität und den Mut zum Nonkonformismus.

Wie haben Sie die Entwicklung von der Einzelunternehmerin zur Marke erlebt – und welche wirtschaftlichen Herausforderungen gab es?

Ich arbeite weiterhin als Einzelunternehmerin und entwickle die Marke gemeinsam mit ausgewählten Partner:innen und meiner Familie. Herausforderungen gab es viele: Finanzierung, Sichtbarkeit, Aufbau von Produktionsstrukturen. Früher war es gefühlt leichter, in zentrale Medien der Modebranche zu kommen – heute ist der Markt härter und Sichtbarkeit kostet.

Der Neustart kurz vor der Corona-Pandemie war besonders herausfordernd, da ich alles aus eigenen Mitteln finanzierte und das Label noch nicht etabliert war. Eine große Herausforderung war es, in Deutschland und der EU hochwertige, aber bezahlbare Produktionsstätten zu finden. Die Auflagen meiner Taschen sind limitiert, und ich lege großen Wert auf eine nachhaltige Herstellung.

Welche Rolle spielt unternehmerische Vernetzung für Sie?

Vernetzung ist für mich essenziell – lokal wie international. Herausforderungen lassen sich gemeinsam schneller und besser bewältigen. Der Austausch zu Themen wie Vertrieb, Produktion und Marketingstrategien kann unglaublich bereichernd sein. Ich möchte das keinesfalls missen und bin dankbar für mein unterstützendes Netzwerk.

Netzwerke wie "The Conference Board", 100 Women in Finance, Enactus, die Sporthilfe oder SHeconomy der BCCG inspirieren mich sowohl als Designerin als auch als Unternehmerin.

Können Sie ein Beispiel nennen, wo Vernetzung zu neuen Geschäftschancen führte?

Über ein Frauennetzwerk lernte ich Julia Schönenborn kennen. Gemeinsam entwickelten wir aus einer einfachen Strandtasche ein innovatives Modell mit praktischem Handtuchhalter und herausnehmbarer Innentasche. Handgeflochtene Körbe mit Korklederaccessoires aus natürlichen Materialien aus Portugal – wir verbinden Tradition, Innovation und Nachhaltigkeit. Ein gelungenes Beispiel dafür, wie Netzwerke zu konkreten Produkten führen können.

Wie begegnet Ihre Marke dem Anspruch der Nachhaltigkeit unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten?

Für B•A-G ist Nachhaltigkeit kein Trend, sondern Prinzip. Wir fertigen langlebige Taschen in kleinen, limitierten Auflagen, um Überproduktion zu vermeiden. Unser Leder stammt aus Italien, die Produktion erfolgt in Deutschland und Portugal. Durch sorgfältige Auswahl unserer Lieferant:innen und Produzent:innen sichern wir Qualität, Transparenz und faire Arbeitsbedingungen.

Unsere Taschen tragen kein sichtbares Logo, sie sind individuell und zeitlos – unabhängig von schnelllebigen Trends. So fördern wir Nachhaltigkeit durch langlebiges Design. Der direkte Kontakt zu unseren Kund:innen erlaubt es mir, flexibel auf Wünsche zu reagieren. Trotz steigender Rohstoffpreise verbinden wir ökologische Verantwortung mit wirtschaftlicher Tragfähigkeit.

Welche Rolle spielt Innovation in Ihrem Unternehmen?

Innovation bedeutet für mich, Tradition praktisch und stilvoll weiterzuentwickeln. Ein Beispiel sind meine Rucksäcke: Oft rutschen sie von der Schulter oder schneiden unter dem Arm ein. Durch eine spezielle Trägerkonstruktion haben wir dieses Problem gelöst.

Auch bei meiner Signaturtasche "Weimar" setze ich auf Innovation: Griffe und Vordertaschen sind austauschbar, sodass die Tasche zeitlos bleibt und sich flexibel an verschiedene Looks anpassen lässt.

Welche Eigenschaften sind heute unerlässlich, um als kreative:r Unternehmer:in nachhaltig erfolgreich zu sein?

Eine Vision ist der Anfang, aber entscheidend ist die Umsetzung – mit Durchhaltevermögen, Innovationsgeist, Leidenschaft, Teamfähigkeit, Lernbereitschaft, Kritikfähigkeit, Kommunikationsstärke und Fokus.

Wichtig ist, an den eigenen Prinzipien festzuhalten, Träume zu leben und sich von Rückschlägen nicht entmutigen zu lassen. Nachhaltigkeit muss in alle Entscheidungen integriert sein, wirtschaftliches Denken

TOMATEN AUS DEM VIERTEN STOCK. FÖRDERN WIR.

Smart Farming, neue Werkstoffe oder Durchbrüche in der Biomedizin: Wir fördern Ideen, die Ihr nachhaltiges Start-up über sich hinauswachsen lassen.

Fragen Sie uns nach einer NRW.BANK-Finanzierung.



NRW.BANK
Wir fördern Ideen

ist unverzichtbar. Kreativität und "Out-of-the-box"-Denken bleiben essenziell – gerade weil sie nicht einfach durch KI ersetzt werden können.

Und nicht zuletzt: Freude an der Arbeit. Wenn man Leidenschaft und Beruf verbinden kann, ist das die beste Grundlage für Erfolg.

Inwieweit spielt Ihre Arbeit bei Enactus eine Rolle?

Der Austausch mit jungen Studierenden ist mir sehr wichtig, um am Puls der Zeit zu bleiben und neue Perspektiven zu gewinnen. Bildung ist entscheidend, damit die nächste Generation globale Herausforderungen versteht und aktiv mitgestalten kann. Gleichzeitig bringe ich meine Erfahrungen ein und unterstütze nachhaltige Projekte.

Gibt es weitere Erfahrungen, die Sie geprägt haben?

An sich selbst zu glauben und sichtbar zu sein, ist das Wichtigste – gerade aus einer weiblichen Perspektive. 1993 war ich die erste deutsche Direktorin, die von zu Hause aus arbeiten konnte – damals eine absolute Ausnahme. Mit Eigeninitiative und neuen technischen Möglichkeiten arbeitete ich erfolgreich weiter und zeigte, dass flexible Arbeitsmodelle funktionieren.

Ein weiteres bedeutendes Projekt war meine Mitwirkung bei der Einführung eines der ersten Green Bonds in meiner Karriere. Dabei arbeitete ich aktiv daran, nachhaltige Finanzprodukte zu etablieren, die ökologische Projekte fördern und gleichzeitig wirtschaftliche Stabilität gewährleisten.

Diese Erfahrungen fließen direkt in die Philosophie von B•A-G ein: Mit Innovationsgeist, Nachhaltigkeit und Sichtbarkeit etwas Einzigartiges zu schaffen, das Bestand hat. Niemals aufgeben – ein Nein ist eine Herausforderung, kein Grund zur Resignation.

Abschließend: Was bedeutet B•A-G für Sie heute?

B•A-G ist für mich mehr als eine Marke. Es ist Ausdruck meiner Überzeugung, dass Mode nicht nur schön sein darf, sondern auch Verantwortung übernehmen muss – für Menschen, Umwelt und Zukunft.

Jede Tasche erzählt eine Geschichte von Handwerk, Innovation und Nachhaltigkeit.



Wie wird Vertrauen in KI zum Motor Ihres Fortschritts?

ey.ai Transformation ermöglichen

EY

Shape the future with confidence

© 2025 EY Deutschland GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Steuerberatungsgesellschaft. All Rights Reserved.

The better the question.
The better the answer.
The better the world works.



www.ey.com/de/ai



THE INTERNATIONAL ENGLISH LIBRARY (IEL) IN DÜSSELDORF WILL TURN 80 NEXT YEAR!

And there is a lot to celebrate! Firstly, the fact that it still exists!

The library was first established in 1946 as a British Forces initiative to bridge the gap between nations previously at war. The Occupation Office created centres in all major cities of the newly formed state of North-Rhine Westphalia and Northern Germany called "Die Brücke" ("The Bridge"). The Brücke in Düsseldorf initially included a theatre, cinema, and

hosted many cultural events in addition to the library.

Crudely put - the aim was to "de-nazify" the local population, who had been subjected to well over a decade of National Socialist censorship and propaganda. In the initial years, the centre was visited by millions of people eager for foreign news and literature. As the British retreated they bequested the centres to the local authorities and by the late 1950s most had ceased to exist, however Düsseldorf decided to locate

its British library under the auspices of the Volkshochschule (adult learning centre) – with the premise that they were teaching English courses so it was a logical fit.

As nobel-prize winning author Günther Grass noted in his renowned novel, *The Tin Drum*, "Die Brücke" was known for learning and culture:

"... I educated myself almost free of cost together with thousands wanting to catch up and to educate themselves, took courses in the Volkshochschule, and became a regular in the British Centre, called Die Brücke."

In the late 1990s successive funding cuts threatened the library with closure, so under the leadership of Elizabeth Neill MBE †, a passionate group of committed readers and well-wishers formed the association, "Friends of the International Library e.V. in der Brücke", to save the library and run it on behalf of the city as a volunteer association. To this day, the library is managed by an elected board of voluntary members supported by an international team of committed volunteers.

It is the only public English library in North Rhine-Westphalia and houses a selection of over 25,000 publications from classic to contemporary across all genres (it likes to say it is genre-diverse!).

While the organization is first and foremost an English library, it also serves as a vibrant English-speaking cultural establishment and international hub for the city of Düsseldorf and the German state of NRW. It serves as an initial point of contact for the expatriate and English-speaking communities in Düsseldorf and is an important gateway to the city's many cultural offerings. It hosts numerous in-person and online events tailored to various age groups and backgrounds – both independently and in collaboration with its many affiliated groups – and other cultural institutions in and around Düsseldorf. These include (but are not limited to!) panel discussions, author readings, book clubs, children's events, an annual interschool debate competition, biannual book sales and writing groups.

The IEL is committed to evolving, growing and continuing to provide meaningful connections and inclusive spaces for learning, engagement, and social connection. Like most public libraries around the world, it embraces

the mandate of being "a third space" i.e., a social space outside of home and workplace where people can gather, connect, and engage in public life. And in this – human narratives are key!

Please visit the website:

www.international-library.de to learn more about the resources, activities, and events on offer, or if you happen to be in Düsseldorf, the IEL would love to invite you to visit!

The International English Library



THE MANAGEMENT PLAYBOOK A TRUE WAR STORY

Tuesday, 18 February 2025 at the "Anglo-German Club" in Hamburg

The word 'war' and its present connotations are not really going down well these days. Nevertheless, we found the subtitle appropriately chosen.

What is a war story in business about? It's about fights. Fights to remain stable in a competitive environment, fights to gain market entry, fights to remain on top of the market or the competition or even fights for survival when options have petered out. In a war-situation resources, need to be pooled and external support might be

the best way to bring the desired result about, with possible negotiations rounding up the process. Interestingly, our presenter took a step away from shooting wars and focused on the playbook. Books like these are used in American football. War on a playing field – maybe a more adequate connotation.

Together with the AGiG, the Accountants Group in Germany, an association of mainly British accountants working in Germany, and PricewaterhouseCoopers as sponsors, the British Chamber of Germany organised

a lunchtime meeting at the Anglo-German Club in Hamburg to listen to just that – A compelling war story arising from the Crisis Management Playbook of an embattled company that was confronted by a changing market, triggered by supply chain disruptions in the wake of the Covid-pandemic on the one side and homemade problems as well a lack of oversight and strategy on the other.

Markus Labahn presented a case study of a German automotive supplier's journey through its corporate crisis. Markus is Senior Manager in PwC's Restructuring practice in Hamburg. His master's degree in industrial engineering (M.Sc.) from TU Berlin does come in handy for supporting companies in crisis situations, which he has been doing for over a decade.

Markus' presentation took us through the entire lifecycle of a complex restructuring case – from initial liquidity challenges to stakeholder negotiations, through insolvency proceedings, and ultimately to a successful M&A process.

We all remember the pandemic's effects and the huge challenges these posed for industry. Supply chain issues and the ensuing increase in raw material costs led to deep dents in EBIT margins at OEM – as well as supplier-level. A weak company can thrive in a strong market, but only a strong company can survive in a weak market.

The case described a company that was a little bit of both, weak and strong. Strong, particularly on the international front, and with a full order book, but without a proper cohesive strategy for the whole company. Affiliates seemed to be living a life of their own while owner and employed management tended to work against each other instead of looking for the best solution together, thus creating a climate of mistrust. A deeper look revealed some hidden problems and critical dependencies resulting in a damage report that showed about Euro 100 million CAPEX was needed to enable production to fulfil orders taken, but zero reliable bank relationships to bring this about.

Key takeaways of an in-depth analysis:

Surface problems often mask deeper failures, (financial) transparency is key to setting a proper roadmap, change might come at a cost, but cost of avoiding change might be even higher and cultural issues may

peak in financial problems.

It became quite clear that delayed decisions could exacerbate problems because time is never enough in crisis situations and when lack of liquidity dictates decisions, options vanish quickly.

This was when – back to a little bit of military terminology – a tactical approach was called for, including some diplomacy, such as signing a continuation agreement with major customers even if part of the corporation went through insolvency proceedings. It was also agreed to try to keep other jurisdictions out of insolvency and to secure operations going forward, maybe by finding someone to take over operations – an M&A deal.

All under the proviso of the playbook: Sometimes you need to lose the game to win the season.

The tacticians allowed for three months for pre-insolvency proceedings and to then develop an M&A strategy during the actual insolvency proceedings – to win the season, to remain in the game.

At the end, exactly that was achieved. Overall operations were saved, customers remained customers and supply relationships continued.

The final takeaway: Controlled demolition beats uncontrolled collapse

Markus Labahn shared some critical insights into crisis causes, decision-making processes, and key success factors in distressed situations. His presentation triggered some discussions during the Q and A session. Overall, an event that was very much worth attending.

Rainer M. Giersch

Chairman BCCG Regional Committee
Northern Germany



DIE WILDE 13

Norddeutsch, britisch, bestens gelaunt – eine Kohlfahrt mit Botschafter, Bollerwagen und einem neuen König

Zum 13. Mal – und wieder hat es noch mehr Spaß gemacht als zuvor: Die Internationale Kohlfahrt nach norddeutscher Tradition lockte am 20. Februar rund 120 Gäste in die Landesvertretung der Freien Hansestadt Bremen in Berlin. Diese liegt unweit des Tiergartens, wohin der traditionelle Spaziergang mit Bollerwagen führt – reichlich bestückt mit Getränken und Snacks, versteht sich. Damit begann der offizielle Teil der Veranstaltung, nachdem die beiden Gastgeber Ilka Hartmann, Managing Director der BCCG, und Ubbo Oltmanns, Regional Chairman Bremen/Niedersachsen, die fröhliche Gesellschaft begrüßt hatten.

Erstmalig dabei – und vermutlich zum allerersten Mal überhaupt auf einer Kohlfahrt – war der britische Botschafter in Berlin, S.E. Andrew Mitchell CMG, der sein Amt im September 2024 angetreten hat. Mit seiner Teilnahme knüpfte er an die Tradition seiner Vorgänger und Ehrenkohlkönige an. Was er an diesem Abend erlebte, dürfte er auf früheren Stationen zwischen Kathmandu und Stockholm kaum in dieser Form angetroffen haben.

Christiane Hullmann hingegen, gebürtige Oldenburgerin, ist mit dem Brauchtum bestens vertraut. Seit 2022 Generalkonsulin der Bundesrepublik Deutschland in Edinburgh, bringt sie langjährige Erfahrung im Auswärtigen Dienst mit – und war dennoch erstmals auf dieser internationalen Kohlfahrt zu Gast.

Die großartige Grünkohlrede hielt Tuesday Porter, in BCCG-Kreisen bestens bekannt und treue Kohlfahrerin. Sie ist Aufsichtsrätin bei der TÜV NORD AG, Konzernrepräsentantin in Berlin und engagierte Verfechterin von Vielfalt und Frauen in Führung. Entsprechend sparte sie politische Reizthemen in ihrer süffisant-humorvollen Rede nicht aus.

Die diesjährige Laudatio kam von einer weiteren Kohlfahrt-Debütantin: Annette Dittert, vielfach ausgezeichnete

Journalistin, Autorin und Filmemacherin. Als langjährige ARD-Korrespondentin in London ist sie bekannt für ihre präzisen Analysen der britischen Politik, besonders rund um den Brexit. Und mit genau dieser analytischen Schärfe leitete sie zur Krönung der diesjährigen Grünkohlmajestät über: David I. – nicht zu verwechseln mit dem schottischen König gleichen Namens.

David McAllister, ehemaliger Ministerpräsident aus dem Grünkohl-Stammland Niedersachsen, ist Europaabgeordneter mit deutsch-schottischen Wurzeln und CDU-Mitglied. Als Vorsitzender des Auswärtigen Ausschusses im Europäischen Parlament zählt er zu den profiliertesten Stimmen deutscher Europapolitik.

Für seine vielfältigen Verdienste – insbesondere seiner Unterstützung der britisch-europäischen Freundschaft – wurde er zum diesjährigen Kohlkönig ernannt.

Dass David I. dieser Würde mehr als gerecht wird, bewies er sogleich – mit einer exzellenten, ja: vollends majestätischen Antrittsrede, die die vom Grünkohl satten Untertanen begeistert von den Bänken riss. Das war zweifelsfrei der Höhepunkt eines insgesamt großartigen Grünkohlessens!

Wie im Vorjahr ließen wir den Abend in der Kellerbar der Landesvertretung, der "Kajüte", beschwingt ausklingen.

Ubbo Oltmanns
Regional Chairman
Bremen / Niedersachsen







Zeit, Geld zu sparen zu lassen.



Der smarte Stromtarif **Intelligent Octopus** nutzt günstige Stromzeiten automatisch – für dich, fürs Netz, fürs Klima. Mit 100 % Ökostrom, Boni für verknüpfte Geräte und intelligenter Steuerung im Hintergrund.

**Jetzt sparen: Ohne Aufwand.
Ohne Einschränkungen. Ohne Risiko.**



octopusenergy.de/intelligent-octopus

INNOVATION BRAUCHT VIELFALT

Ein Rückblick auf den SHEconomy Lunch mit Verena Pausder im Haus der Commerzbank am Pariser Platz

Am 3. April 2025 lud die British Chamber of Commerce in Germany gemeinsam mit der **Commerzbank AG** und **Philip Morris** zu einem exklusiven SHEconomy Lunch in das Haus der Commerzbank in Berlin ein. Die Veranstaltung stand ganz im Zeichen von weiblichem Unternehmertum, wirtschaftlicher Transformation und der Frage, wie Deutschland zur Innovationsnation werden kann. Keynote-Speakerin war Verena Pausder, Unternehmerin, Bildungsvisionärin und seit Ende 2023 Vorstandsvorsitzende des Deutschen Startup-Verbands.

In Pausders Keynote unter dem Titel "**Aufbruch Deutschland – wie wir Weltklasse made in Germany schaffen**" skizzierte sie ein mutiges Bild von Deutschlands wirtschaftlicher Zukunft. Sie machte deutlich: Innovation beginnt nicht in Konzernen oder Ministerien, sondern bei Gründerinnen und Gründern, die mit Mut und klarer Vision neue Wege gehen.

Verena Pausder betonte: "Startups sind die Innovationstreiber unserer Zeit. Damit sie ihr Potenzial entfalten können, brauchen sie faire Wettbewerbsbedingungen, besseren Zugang zu Kapital, kluge Regulierung und eine Regierung, die mutig genug ist, Zukunftstechnologien zu priorisieren." Ein zentrales Thema ihrer Rede war auch die Rolle von Frauen im Startup-Ökosystem – oder genauer: das strukturelle Ungleichgewicht. Denn der Anteil von Gründerinnen in Deutschland liegt aktuell bei lediglich 19 %. Gleichzeitig werden 81 % der gründungsinteressierten Männer tatsächlich aktiv – im Vergleich zu nur rund 40 % bei Frauen.

"Dieses Ungleichgewicht ist nicht nur ein gesellschaftliches Problem, sondern auch ein wirtschaftliches Versäumnis", so Pausder. Sie forderte mehr Sichtbarkeit,

Förderung und Kapital für weiblich geführte Startups und betonte, dass Diversität kein "nice to have", sondern ein echter Wettbewerbsvorteil sei.

Die Veranstaltung war bereits im Vorfeld vollständig ausgebucht – kein Wunder: In einer Zeit, in der wirtschaftliche Unsicherheit und Transformationsdruck viele Unternehmerinnen und Entscheiderinnen gleichermaßen beschäftigen, bot dieser Lunch eine seltene Gelegenheit zum intensiven, persönlichen Austausch.

Im eleganten Rahmen des Commerzbank-Gebäudes mit Blick auf das Brandenburger Tor trafen Frauen aus Wirtschaft, Politik und Medien zusammen. Es wurde nicht nur zugehört – es wurde diskutiert, hinterfragt, vernetzt. Ganz im Sinne der Mission von SHEconomy: Frauen nicht nur zu Wort kommen zu lassen, sondern gemeinsam mit ihnen Veränderung zu gestalten.

Der SHEconomy Lunch mit Verena Pausder war weit mehr als ein inspirierendes Networking-Event. Er war ein eindrucksvoller Beleg dafür, wie viel Potenzial in weiblicher Führung, unternehmerischer Vielfalt und vernetztem Denken steckt.

Pausders Appell bleibt haften: "Deutschland kann Weltklasse sein – aber nur, wenn wir bereit sind, neue Wege zu gehen. Und diese Wege müssen wir gemeinsam gestalten – mutig und offen."

British Chamber of Commerce in Germany





ANNUAL GENERAL MEETING IN DÜSSELDORF

Am 14. Mai 2025 lud die BCCG erneut zu ihrem jährlichen Annual General Meeting und der anschließenden Konferenz ein – ein Highlight im BCCG-Kalender und eine Veranstaltung, die nicht nur aktuelle wirtschaftliche Herausforderungen beleuchtete, sondern auch einen Ausblick auf einen politischen "Reset" in den Beziehungen zwischen dem Vereinigten Königreich und der EU bot.

Mit Ablauf des Fünfjahreszeitraums des EU-UK Trade and Cooperation Agreement (TCA) ergibt sich die Gelegenheit zur Neubewertung der bilateralen Beziehungen. Die neue britische Regierung unter Premierminister Sir Keir Starmer hat klar signalisiert, dass sie eine engere wirtschaftliche Zusammenarbeit

mit der EU anstrebt – ein Wunsch, der auf der Konferenz intensiv diskutiert wurde. Die EU wiederum zeigt sich vorsichtig offen: Zwar vermeidet sie derzeit klare Signale für Neuverhandlungen, erkennt jedoch das Potenzial eines Neustarts.

Vor dem Hintergrund globaler geopolitischer Veränderungen und der Notwendigkeit einer gestärkten europäischen Sicherheits- und Verteidigungspolitik gewinnen außen- und sicherheitspolitische Kooperationen zwischen Großbritannien und der EU zunehmend an Bedeutung. Gleichzeitig bleibt der wirtschaftliche Teil des TCA reformbedürftig – insbesondere Themen wie Mobilität, Lebensmittelsicherheit, Energie und Umwelt stehen im Fokus möglicher Anpassungen.

PROPOSING PRAGMATIC SOLUTIONS

Das Konferenzprogramm bei Deloitte bot hochkarätige Einblicke. Nach der Eröffnung durch BCCG-Präsident Michael Schmidt und Deloitte-CEO Volker Krug sprach Minister Nathanael Liminski in seiner Keynote über die Herausforderungen bei einer möglichen Neuverhandlung des TCA. In einer lebhaften Paneldiskussion, moderiert von Corinna Schlag, diskutierten Vertreterinnen und Vertreter aus Politik, Wirtschaft und Handel – darunter Moritz Körner MdEP, Heike Prinz (Bayer), Kathryn Boyd (UK Government), Markus Wipfler (Deloitte), Michael Kordus (NRW.Global Business GmbH) und Tuesday N. Porter (TÜV NORD GROUP) – über konkrete Ansätze und Perspektiven.

Das anschließende *Annual Dinner* im Steigenberger Icon Parkhotel Düsseldorf bildete den festlichen Höhepunkt des Tages. Nach Begrüßungsworten von Michael Schmidt und S.E. Miguel Berger, Botschafter der Bundesrepublik Deutschland in London, beleuchtete Thomas Blades, Aufsichtsratsvorsitzender der Uniper SE, die Rolle von Handel

und Energiekooperation in der künftigen UK-DE-Partnerschaft.

Ein gelungener Tag mit spannenden Diskussionen, neu geknüpften Kontakten und vielversprechenden Impulsen für die transnationale Zusammenarbeit. Unser herzlicher Dank gilt allen Gästen, Rednerinnen und Rednern – und natürlich unseren Sponsoren Bayer AG, Deloitte Consulting GmbH, Deutsche Bank AG, Deutsche Messe AG, DHL Group, Die Deutsche Automatenwirtschaft, flatexDEGIRO AG, Löhr Partnerschaftsgesellschaft mbB, NRW.Global Business GmbH, orka Partnerschaft mbB und TÜV NORD GROUP, die diese Veranstaltung ermöglicht haben. Wir freuen uns bereits auf das kommende Jahr!

British Chamber of Commerce in Germany



AHC Advance Human Capital – Your Strategic Talent Partner for Corporate and Financial Institutions

At **AHC Advance Human Capital**, we are uniquely positioned to support corporate organizations and financial institutions in their pursuit of exceptional leadership talent. Our approach combines decades of industry insight with a deep understanding of the evolving demands within highly regulated, fast-moving environments.

Our value proposition is grounded in three core pillars:

1. Over 20 Years of Executive Search Excellence
2. Strategic Advisory Mindset & Market Connectivity
3. Global Perspective

Precision, Transparency, Partnership





BULLETIN II/2025

Publisher: British Chamber of Commerce in Germany e.V. Heidestraße 58, 10557 Berlin

Tel: +49 (0)30 206 70 80; E-Mail: info@bccg.de; www.bccg.de

Responsible editor: Juliane Blume

Picture editor: Juliane Blume

Advertising Management: Juliane Blume, Björn Gräber, Monica Rösner, Berit Waetzoldt

Photos / Illustrations:

Cover: www.canva.com & S. 10-11, 23, 24-25, 28, 32, 34-35, 42, 48-49, 53, 54, Barbara Schmeichel (IEL): S. 64, BCCG: S. 76-77, Frank Schulz: 58 & 62, Ghaith Arfaoui: S. 20, Intelligent Energy System Services GmbH (IE2S): S. 41, Invest Northern Ireland: S. 15, Jonathan Gurney; eisbaer.works: S. 66, 68-69, Jürgen Sendel PICTUREBLIND: S. 71-73, Octopus Energy Germany GmbH: S. 47, Philip Basarir, xity Online GmbH: S. 6, 78, 80-81, Tilo Stengel: S. 19, Vindelici Advisors AG: 36-38

Layout: Juliane Blume

List of Advertisers:

Addleshaw Goddard (Germany) LLP (S. 39), AHC Advance Human Capital (S. 79), BSI Group Deutschland (S. 55), Deutsche Bank AG (S. 51), DZ BANK AG (S. 2), EnBW (S. 17), EY Corporate Solutions GmbH & Co.KG (S. 63), Grant Thornton AG (S. 21), KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (S. 45), NRW.Global Business GmbH (S. 31), NRW.BANK (S. 61), Octopus Energy Germany GmbH (S. 74), Schwarz & Pfeiffer Executive Advisory Partners GmbH (S. 5), trade-e-bility GmbH (S. 56), Vindelici Advisors AG (S. 14)

BULLETIN II/2025 is a publication of the British Chamber of Commerce in Germany e.V. Opinions expressed in articles are not necessarily those of the British Chamber of Commerce in Germany e.V. An online digital version of the BULLETIN II/2025 is provided free of charge to each member of the BCCG. For additional copies please contact the BCCG at info@bccg.de. The BULLETIN is available as a digital version on our website: www.bccg.de. Copyright by British Chamber of Commerce in Germany e.V. The contents of this publication may not be reproduced in whole or in part without the written consent of the copyright owner. All rights reserved. Reprints and extracts only with prior written permission of the publisher.

Building Bridges For Europe's Future

The **British Chamber of Commerce in Germany e.V. (BCCG)** is a privately financed corporate network with around 600 members and 6,000 personal contacts that are active in business and bilateral trade. The British Ambassador to Germany, H.E. Andrew Mitchell CMG, and the Ambassador of the Federal Republic of Germany to the United Kingdom, H.E. Miguel Berger, are the patrons of the BCCG, which was originally founded in 1919. In 2019, the BCCG celebrated its 100th anniversary as one of the most powerful international business networks in Germany, and as the largest British-German business association in Europe. The BCCG builds bridges for a prosperous partnership between Germany and the UK.

Contact:

Ilka Hartmann, Managing Director & Member of the Board
Heidestr. 58
10557 Berlin
Germany

Tel.: +49 (0)30 206 70 80
E-Mail: info@bccg.de
www.bccg.de