

Очерк Оливера Гермеса

Автор Оливер Гермес является председателем правления и президентом группы Wilo, председателем попечительского совета фонда Wilo-Foundation, председателем Восточного комитета германской экономики, членом правления германского общества Ближнего и Среднего Востока и Немецкой Азиатско-Тихоокеанской Бизнес Ассоциации.

Автор выражает собственное мнение.

Солидарное мышление в Европе — построение суверенного будущего промышленности

Прежние 20-е, особенно после 1924 года, до сих пор хранят в себе удивительное увлечение Европой. Если говорить о Германии, на ум непременно приходит эпоха процветания искусства, эйфория и отчаянная в своем легкомыслии ночная жизнь, особенно в Берлине. Часто используется термин «Золотые двадцатые». Похожая терминология применяется и в англоязычном пространстве, где говорят о бурных *Roaring Twenties*, в Италии — *Anni ruggenti* и Франции — *Années folles*, что в дословном переводе означает «сумасшедшие годы».

Также новые 20-е уже в первый свой год начались довольно «сумасшедше». Не только художники должны оставаться дома. Вечеринки и бурная ночная жизнь в период *социальной дистанции* и частично изоляции даже не обсуждаются. Пандемия коронавируса заставляет Европу трепетать, и наш континент стоит перед историческим испытанием. Невероятное количество людей погибает и находится под угрозой потери работы и благосостояния.

Бесспорно, европейская солидарность в области здравоохранения, а также во все большей степени и в экономических вопросах подвергается серьезному испытанию во время «коронакризиса». Однако вопрос о солидарности и суверенитете в пределах нашего содружества стран возник не только сегодня, в период кризиса.

Вопрос о последовательной европейской промышленной стратегии слишком долго оставался без должного ответа внутри ЕС.

Сейчас период кризиса предоставляет шанс Европе. Сначала временная классификация:

Европейская промышленность до начала пандемии коронавируса

Отдельные страны за пределами Европы приняли национальные промышленные стратегии уже незадолго до начала пандемии и последовательно их реализуют:

В США лидирует подход «Америка прежде всего». Американское правительство стремится прежде всего укрепить национальные предприятия разных отраслей промышленности, а также выполнить реиндустриализацию страны.

Правительство Китая имеет свой четкий план развития национальной промышленности. С этой целью оно сформулировало стратегию «*Made in China 2025*» и в настоящее время находится в процессе ее реализации. Новая промышленная стратегия Китая предусматривает выделение десяти секторов. Государство будет прилагать все усилия к тому, чтобы китайские компании, относящиеся к этим секторам, стали мировыми чемпионами.

Россия также разработала четкую промышленную стратегию — не в последнюю очередь в связи с наложенными несколько лет назад и действующими до сих пор санкциями. РФ стремится уменьшить свою зависимость от сырьевых рынков, в частности от рынков нефти и газа. Государство принимает меры по диверсификации промышленности и увеличению локальной добавленной стоимости, а также по усилению экспортной активности.

Страны Ближнего Востока разработали национальные концепции, которые также содержат очевидные цели по укреплению промышленной деятельности. В концепциях всех стран этого региона идет речь о снижении зависимости от нефти и газа и подготовке к новым 20-м. Как и

Очерк Оливера Гермеса

в промышленной стратегии Китая, концепции Саудовской Аравии, Объединенных Арабских Эмиратов, Омана, Кувейта и Катара объединяет то, что они устанавливают четкие цели и задачи в области защиты климата для цифрового преобразования.

Но если мы посмотрим на нашу Европу до «коронакризиса» и попытаемся найти последовательную промышленную стратегию ЕС, мы будем горько разочарованы. Еще до начала пандемии ЕС был слишком занят сам собой, Брекситом и растущим национальным популизмом в некоторых странах Южной и Центральной Европы. В этой слабой позиции ЕС воспринимался еще до «коронакризиса», в лучшем случае, как младший партнер США в вопросах безопасности и обороны и как младший партнер Китая в экономических вопросах.

В Европе еще до начала пандемии мы должны были позаботиться о том, чтобы мир не погрузился в биполярность в новом десятилетии и чтобы правила игры не определялись США и Китаем, особенно в цифровую индустриальную эпоху.

Промышленность Европы имеет решающее значение в борьбе с «коронакризисом».

Во времена кризиса некоторые эксперты в области экономики уже предсказывают конец промышленности и «старой экономики», ссылаясь на рост таких технологических гигантов, как Amazon, Apple, крупных стриминговых компаний, Microsoft с ее облачными сервисами и, конечно же, игровых гигантов, как Nintendo. Все эти цифровые компании выиграют от кризиса, вызванного коронавирусом, а их бизнес-модели будут стимулироваться сказочным образом. Взамен этому отрицательно представлен «останов» традиционных промышленных предприятий и соответствующее падение цен на акции на фондовых рынках.

Безусловно, в разгар вызванного коронавирусом кризиса мы открываем для себя цифровой мир стриминга, электронного спорта, а также цифровых учебных материалов, и используем E-Commerce и онлайн-торговлю намного больше, чем раньше.

Но верно и то, что вызванный коронавирусом кризис показывает, что люди не могут существовать без местной промышленной продукции.

Для выживания необходимо такое произведенное в Европе медицинское оборудование, как промышленные устройства защиты органов дыхания и лабораторное оборудование. Именно промышленная продукция обеспечивает поддержание важнейших европейских инфраструктур в области здравоохранения, энергетики и водоснабжения, транспорта и дорожного движения. Товары цифровой онлайн-торговли также должны быть сначала произведены промышленным способом и физически доступны для виртуального распространения в Европе. Даже такой товар как туалетная бумага, который в наши дни является редким и востребованным, является промышленным продуктом (роскоши).

Поэтому я думаю, что неправильным будет предвещать закат индустриальных сообществ в Европе. Кризис только что показал, что европейские промышленные и технологические концерны вносят значительный вклад в поддержание функционирования системообразующих отраслей, и, таким образом, являются основополагающими компонентами важнейших критических инфраструктур в ЕС. Поэтому именно промышленные компании обеспечивают выживание наших сограждан во время кризиса.

Первые реакции в контексте кризиса, вызванного коронавирусом, были изначально рефлекторными и националистическими на политическом уровне во многих странах мира. Границы были закрыты в одностороннем порядке не только в пределах ЕС, медицинские материалы и защитные средства были припрятаны, и систематическое перераспределение пациентов между странами было изначально немыслимо.

В последние недели главы государств и правительств по всей Европе проводили заседания в различных органах ЕС, используя системы видеоконференцсвязи. Постепенно становится

Очерк Оливера Гермеса

ясно, что вирус не знает границ и что для сдерживания пандемии необходима значительная степень координации и солидарности в Европе.

Изоляция и *социальная дистанция* в личной жизни на данный момент накладывают отпечаток на социальную среду в государствах — членах Европейского союза, но на политическом уровне происходит обратное. Сейчас в Европе важны сотрудничество и координация.

Поэтому параллельно с преодолением кризиса в области здравоохранения чрезвычайно важно свести к минимуму экономический ущерб, нанесенный Европе, сохранить финансовую стабильность и даже сейчас, в разгар «коронакризиса», осторожно, но смело подготовиться к последующему этапу экономического восстановления, особенно в промышленном сегменте, с учетом перспектив на будущее.

Действуя воедино и солидарно во время кризиса, необходимо заложить основы будущей суверенной Европы в цифровую эпоху с сильной промышленностью.

То, что было упущено в прошлом и в период по «коронакризиса», теперь можно быстро наверстать. Во время кризиса предприниматели всегда ищут возможности. То же самое относится и к европейской политике.

Будущее европейской промышленности «за гранью очевидного»

Главы правительств стран ЕС по средствам видеоконференций решили, что является самым необходимым для преодоления «коронакризиса». Было принято решение об оказании экстренной помощи через Европейский стабилизационный механизм (ESM), создании общеевропейского инструмента финансирования краткосрочной работы (SURE) и поддержке компаний через Европейский инвестиционный банк (EIB).

Это, безусловно, важный и правильный шаг. Принятые меры принесут пользу и европейским промышленным предприятиям, а это около 30 миллионов сотрудников и членов их семей. Но этих мер недостаточно. Это всего лишь минимальный шаг. Они *очевидны* и дают лишь один ответ на очевидные вещи, а именно на срочное и краткосрочное управление экономическими и социальными последствиями кризиса. У этих мер нет достаточной долгосрочной ориентации в будущее.

И сейчас самое время подумать о том, чтобы выйти за рамки *очевидного* и не только вывести континент из кризиса соответствующими средствами, но и сделать его пригодным для будущего и наверстать упущенное в прошлом.

Сейчас задача состоит в том, чтобы не только вывести Европу из «коронакризиса», но и ввести ее в новую эру. В частности, важно создать такие условия, которые позволят европейским промышленным компаниям оставаться конкурентоспособными на мировом уровне в цифровую эпоху.

Обязательное условие — общая геостратегия для Европейского союза

В посткризисные времена, в новых 20-х Европейский союз должен активно участвовать в торговле, чтобы стать равноценным партнером на мировой арене, а не последователем США и Китая. Теперь к этому следует, наконец, подготовиться, более широко подумав о масштабах мер по борьбе с «коронакризисом».

В новом десятилетии ЕС должен стать более уверенным в себе и, прежде всего, более суверенным в рамках антикризисного управления, основанного на солидарности.

До начала пандемии нигде в мире не было такой высокой средней продолжительности жизни, нигде в мире люди не жили так комфортно, здорово, мирно и обеспеченно, ни в одном регионе мира материальное благополучие не являлось настолько повсеместным, как в

Очерк Оливера Гермеса

Европе. Во всемирном докладе о счастье за 2019 год, содержащем результаты исследования качества жизни в отдельных странах, первые семь мест занимают европейские государства.

Поэтому стоит вести решительную совместную борьбу за то, чтобы эти преимущества и в будущем оставались доступными для граждан Европы.

С этой целью следует прежде всего отметить, что формулирование геостратегии ЕС имеет важное значение и представляет собой основу всех стратегий нисходящего звена, таких как последовательная промышленная стратегия.

Поэтому для того, чтобы в будущем позиционировать европейские сильные стороны в глобальном масштабе, необходимо срочно разработать дальнейшие секторальные или функциональные стратегии, основанные на геостратегии ЕС. К ним относится общеевропейская стратегия безопасности, а также стратегия в области энергетики, защиты климата и дигитализации, со всеми вытекающими отсюда взаимозависимостями в отношении будущей европейской промышленной стратегии.

Особенно после Брексита, ЕС должен сделать акцент на том, что геостратегически европейская интеграция будет продолжаться. Поэтому в рамках формулировки геостратегии расширение ЕС с целью включения в него, например, стран Западных Балкан, должно стать высшим приоритетом. Страны региона являются неотъемлемой частью Европы и должны быть как можно скорее интегрированы в ее политические и экономические структуры. Европейская промышленность выиграет от этого, так как эти страны проявляют растущий интерес к рынкам сбыта и закупок.

Следует также приветствовать тот факт, что ЕС в настоящее время разработал новые стратегические элементы для улучшения отношений с Центральной Азией и восточными странами-партнерами. Однако до тех пор, пока стратегии не будут связаны диалогом с Евразийским экономическим союзом (ЕАЭС), шансы на успех будут ограничены. В интересах европейской промышленности нам наконец-то нужен институциональный обмен между двумя комиссиями ЕС и ЕАЭС.

Здесь скрыты огромные экономические потенциалы, которые в настоящее время эксплуатируются не в полной мере, поскольку отсутствует четкая геостратегия и выяснение вопроса о России. По отдельности ни Евросоюзу, ни России не удастся разработать эффективное решение по разделению мира между китайцами и американцами. Как только геостратегия ЕС будет сформирована, должен произойти серьезный обмен мнениями о едином экономическом и промышленном пространстве от Владивостока до Лиссабона.

В любом случае очевидно, что недостаточно сосредоточиться исключительно на вопросах, связанных с борьбой с пандемией и защитой климата.

Доверие к европейским рынкам не должно быть утрачено. Однако эта опасность существует, если принимаемые до сих пор меры направлены только на «спасение» или «восстановление», а не на стратегическую ориентацию Европы в будущем.

«Спасение» и «восстановление» необходимы, они *очевидны*. Однако геостратегическая ориентация Европы в будущем выходит за рамки очевидного.

Европейский «фонд восстановления» должен быть «фондом будущего».

Это также должно быть учтено при разработке проекта фонда восстановления ЕС, учрежденного в результате «коронакризиса». Это должен быть фонд будущего. Чистого «фонда восстановления» было бы недостаточно.

Конечно, первым шагом должно стать определение цели и использование средств для поддержки европейской экономики и, в частности, государств, которые особенно сильно пострадали от пандемии.

Очерк Оливера Гермеса

Цепочки поставок в Европе более тесно взаимосвязаны, чем в любой другой области экономической интеграции в мире. Некоторые эксперты в области экономики говорят о единой производственной цепочке в рамках Европейского союза. Поэтому *очевидно* следует стабилизировать производственную цепочку в Европе, чтобы отдельные государства не потерпели неудачу — ни как клиенты, ни как поставщики.

Но ни при каких обстоятельствах это нельзя оставить как есть. Нельзя игнорировать будущее направление европейской экономики и ее столь важных промышленных предприятий. Опять же, надо думать не только об очевидном, но и выходить *за грань очевидного*.

Фокус на цифровой трансформации и изменении климата

Помимо «спасения» компаний, фонд должен сосредоточиться на будущих темах, таких как цифровая трансформация и изменение климата, и компенсировать отставание Европы в исследованиях, разработках и образовании.

Поэтому я думаю, что термин «фонд восстановления» или «*Recovery Fund*» уже неправильно выбран и скорее реактивен. Намного лучше было бы использовать такой перспективный термин, как «*European Go-Ahead Fund*».

В контексте цифровой трансформации европейская промышленность должна сосредоточиться не только на создании умных продуктов, систем и решений, но и на создании цифровых производственных мощностей. Опять же, это было бы слишком *очевидно*.

Дигитализация процессов продаж и маркетинга, включая процессы дистрибуции, может быть проактивной и ориентированной на будущее. Важно не потерять важных клиентов и приобрести новых.

«Коронакризис» ясно показывает, что, напротив, сейчас есть возможность повысить лояльность европейских промышленных потребителей за счет дигитализации.

В этом отношении США и азиаты пока несколько опережают нас. Они смотрят на цифровую трансформацию с «*Front-End*», т.е. с точки зрения клиента. В Европе это часто задумывается и структурируется под названием «*Industrie 4.0*» или «*Industrie du Futur*» с «*Back-End*», т.е. с точки зрения закупок и производственных процессов.

Это необходимо изменить, и европейские промышленные компании должны будут *выйти за границы очевидного*.

В этой связи фонд для европейской экономики и промышленность должны поддерживать инновационную мощь компаний, чтобы они могли продолжать стратегические проекты в области исследований и разработок, несмотря на экономические спады, связанные с «коронакризисом», и ускорить цифровую трансформацию во всех функциональных областях.

Защита климата останется основной темой нашего времени.

Как мы знаем из периода перед «коронакризисом», климат испытывает сильное негативное влияние и поэтому будет по праву оставаться одним из главных вопросов нашего времени на всех уровнях общества. Это будет продолжаться в отношении будущих поколений даже после того, как пандемия будет преодолена.

В своей предвыборной речи в Европарламенте новый президент Еврокомиссии Урсула фон дер Ляйен заявила, что Европа должна стать первым климатически нейтральным континентом на этой планете к 2050 году. Теоретически цель уже хорошо поставлена.

В конце концов, климат нуждается в пионерах и первопроходцах. Сейчас должен быть кто-то, кто смело исследует путь, и это вполне может быть Европа. Фонд, ориентированный на будущее, родившийся в результате «коронакризиса», должен включать в себя цель оперативного обеспечения климатической нейтральности.

Очерк Оливера Гермеса

В вопросе защиты климата наблюдается совпадение целей, состоящих, с одной стороны, в спасении перспективных промышленных предприятий, а с другой — в сохранении климата.

Очень многие европейские промышленные компании разработали четкую и строгую стратегию устойчивого развития. Основой большого числа таких корпоративных стратегий является обеспечение большего числа людей продуктами, технологиями и услугами, защищающими климат, при одновременном снижении воздействия на окружающую среду. С глобальной точки зрения европейские промышленные компании могут внести существенный вклад в защиту климата посредством эффективного использования энергии и ресурсов.

Многие европейские промышленные компании являются компаниями, занимающимися защитой климата. Защита климата является частью их бизнес-моделей. Работа с драгоценными ресурсами воды и энергии и работа с климатом, который необходимо защищать, требуют устойчивого мышления и действий. Это прочно укоренилось в корпоративной культуре многих европейских промышленных компаний.

Ориентированный на будущее фонд для борьбы с пандемией должен не только спасти компании, ориентированные на защиту климата, но и дать им возможность позиционировать себя на глобальных рынках в долгосрочной перспективе.

Кстати, следует отметить, что те продукты, системы и решения, которые защищают климат, как правило, также имеют самый высокий уровень цифрового интеллекта.

Поэтому целью Европейского фонда будущего должно быть объединение и координация компонентов защиты климата и цифровой трансформации.

Добавленная стоимость в Европе должна быть увеличена

Другой важной целью Европейского фонда будущего должно быть не только увеличение глобального распределения добавленной стоимости в пользу европейских государств, но и интенсификация соответствующего объема чистого производства компаний внутри Европы.

Страны Центральной и Восточной Европы, которые уже тесно интегрированы в производственно-сбытовые цепочки европейских компаний, могли бы извлечь выгоду из текущих идей по регионализации цепочек поставок и концентрации стратегически важных производственных процессов в Европе.

«Коронакризис» показал, что суверенная Европа включает в себя системообразующие промышленные компании, которые обслуживают важнейшие европейские инфраструктуры в области здравоохранения, энергетики и водоснабжения, транспорта и дорожного движения.

В результате «коронакризиса» многие европейские промышленные компании пересмотрят свои стратегии «Make-or-Buy» и, в случае сомнений, будут скорее сами производить критические компоненты для производства промышленных товаров в Европе, в пользу минимизации рисков и за счет требований по возврату. Это требует дополнительных мощностей и соответствующих инвестиций.

И здесь ЕС должен создать соответствующие инвестиционные стимулы через фонд будущего. Цель состоит в том, чтобы вернуть добавленную стоимость в Европу и в то же время расширить объем чистого производства.

Выдача еврооблигаций является логическим следствием

После того, как будет означена и определена геостратегия Европейского Союза, определяются цели и задачи, а также использование средств ориентированного на будущее европейского фонда «*Go-Ahead-Fund*», только тогда и возникнет вопрос о финансировании.

Очерк Оливера Гермеса

Борьба с последствиями пандемии в сочетании с необходимой будущей ориентацией Европы и в то же время восполнение прошлых упущений — это сложнейшая задача для государств ЕС.

И эта титаническая задача, конечно же, должна быть профинансирована. Здесь тоже надо думать *за гранью очевидного*. Поэтому выдача еврооблигаций больше не должна быть предметом табу, особенно для более процветающих экономик внутри ЕС.

Мы все должны признать проблемы, которые будут определять будущее нашего континента, и в этой связи взять на себя ответственность за будущие поколения. И наоборот, это означает, что состоятельные страны Северной Европы также должны непосредственно принимать на себя финансовые обязательства в отношении более слабых или даже находящихся в бедственном положении государств ЕС. Общие проблемы и кризисы требуют совместных решений.

Но именно тогда, когда речь идет о том, чтобы гарантировать будущее ЕС и определить меры и использование средств на эти цели по взаимному согласию, тогда финансирование со стороны ЕС также необходимо как логическое следствие.

Многие страны Северной Европы сравнительно благополучны и экономически сильны. С одной стороны, они получают большую часть своей экономической мощи от экспорта готовой продукции в страны ЕС, некоторые из которых не так продуктивны. С другой стороны, в некоторых случаях они сильно зависят от поставщиков продукции из менее продуктивных стран.

Таким образом, если менее благополучные и менее экономически сильные европейские страны попадут в экономический дисбаланс, то эти страны могут пострадать и как потребители, и как поставщики, а значительное количество рабочих мест окажется под угрозой даже в странах ЕС, имеющих положительное сальдо экспорта.

Тем не менее, Европейский Союз не заслуживает своего имени, если он может справиться с кризисами, ориентируясь в первую очередь на национальные интересы, и если страны ЕС не держатся вместе и не солидарны друг с другом.

Это, безусловно, не единство, если он не пытается вместе решать будущие задачи. Особенно это относится к финансовому измерению целевого капитала необходимого европейского фонда, ориентированного на будущее. Поэтому общее будущее Европы также должно финансироваться совместно.

Государства Европейского Союза — это общность исторической судьбы. Совместная ответственность не является чем-то новым в реальной экономике, поскольку производственные цепочки более или менее стандартизированы и имеют высокую степень интеграции.

Если реальная экономика находится в бедственном положении в отдельных государствах ЕС в результате кризиса, как это происходит сейчас в случае с пандемией коронавируса, то очень сильно интегрированная в Европу финансовая экономика в отдельных государствах ЕС с общим европейским влиянием будет тоже быстро затронута. Финансовый кризис 2008/2009 годов показал, что этот механизм может быть решен только совместно в рамках ЕС. Таким образом, уже существуют совместные обязательства, в том числе и финансовые. Совместная финансовая ответственность также не является чем-то новым в рамках ЕС.

В североевропейских странах часто возникают опасения, что выдача еврооблигаций обременит их национальные бюджеты более высокими процентными ставками из-за более низкого рейтинга.

Очерк Оливера Гермеса

Чтобы предотвратить это, важно убедить инвесторов путем выдачи еврооблигаций, что стратегия ЕС правильная и перспективная, и что она генерирует рост и, в конечном счете, приводит к сокращению задолженности стран-участниц. Это также позволило бы держать под контролем потенциально рискованный рост процентных ставок.

Поэтому доверие к ЕС имеет решающее значение.

Нужно документально подтвердить устойчивость к кризисам, но в то же время следует поддерживать не только надежные, но и ориентированные на будущее бизнес-модели, которые создают конкурентные преимущества. Создание фонда будущего является эффективным средством достижения этой цели.

Финансирование путем выдачи еврооблигаций является логическим следствием. Ни при каких обстоятельствах их не следует называть «коронными облигациями», они должны иметь многообещающее название. Как, например, «*European Go-Ahead Fund*» они также могут быть выпущены под названием «*European Go-Ahead Bonds*».

Стратегические предпосылки должны отображать условность

В микроэкономике при выдаче корпоративных облигаций финансовые инвесторы на уровне компаний-эмитентов в большинстве случаев требуют соблюдения *финансовых ковенантов*, т.е. финансовых обязательств.

Экономические эксперты также часто требуют финансовых условий для выдачи еврооблигаций в качестве обычных облигаций. Это *очевидно*.

Йенс Вайдманн, президент немецкого центрального банка, провел метафорическое сравнение, постулируя, что нельзя передавать свою личную кредитную карту другим людям, чье расходное поведение невозможно контролировать. Однако это не учитывает тот факт, что супружеские пары часто имеют так называемые карточки Twin Card, или что карточки партнера также выдаются доверенным лицам.

Поэтому самое главное — это доверие внутри Европейского союза.

Если *выйти за грань очевидного*, то при выдаче еврооблигаций гораздо важнее задать стратегические предпосылки как условия. Поэтому необходимо согласовать *стратегические предпосылки*.

Только в том случае, если государства-члены ЕС стратегически преуспеют в определении и реализации перспектив роста, государственный долг будет сокращаться. Поэтому устойчивый рост — это порядок дня для соответствующих экономик ЕС после того, как пандемия коронавируса закончится.

Суть в следующем: если мы сформулируем геостратегию параллельно с преодолением кризиса внутри ЕС, разработаем отраслевую или функциональную стратегию, создадим европейский фонд будущего и будем его совместно и солидарно финансировать, то мы укрепим европейскую экономику и, как ее основу, промышленные предприятия.

Корпоративная политическая ответственность в настоящее время является ключевым фактором

Мы обязаны вести не только европейскую промышленность, но и экономики, граждан в целом, в процветающее будущее. В суверенную Европу.

Промышленные предприятия призваны взять на себя политическую ответственность за наш европейский континент. В дополнение к классическим трем целям «Люди, планета, прибыль», необходимо интегрировать *политическую ответственность* в качестве четвертого измерения в реализацию корпоративных стратегий.

Очерк Оливера Гермеса



Оливер Гермес

Источники: собственное исследование, Gabor Steingart Morning Briefing, Dr. Daniel Stelter im Gabor Steingart Morning Briefing, Zeit, Kolumne von Marcel Fratzscher in Zeit Online, taz, Johannes Hillje für die Körber-Stiftung, ZVSHK, Michael Hüther im Deutschlandfunk, Süddeutsche Zeitung, Gastkommentar von Siegmund Gabriel & Joschka Fischer im Handelsblatt, Gastbeitrag von Gerhard Schröder im Handelsblatt, McKinsey, Rede von Mario Draghi an der Università degli Studi di Bologna Februar 2019, Timothy Garton Ash im Tagesspiegel, Gastbeitrag von Klaus Regling in der FAZ, Diplomatie.gouv.fr, Ursula von der Leyen im ZDF, Spiegel, Ost-Ausschuss Osteuropaverband e.V., Robert Koch Institut, Deutsche Bundesregierung, Westfälische Zeitung, Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, Bundesfinanzministerium, Kommentar von Stefan Kornelius in der Süddeutschen Zeitung, Wilo Nachhaltigkeitsbericht und Geschäftsbericht 2019, Andreas Rinke in Reuters, Sarah Kanning in www.deutschland.de, Martin Gramlich in Südwestrundfunk, BDI, Gastbeitrag von Wolfgang Ischinger und Boris Ruge in Zeit, Berliner Morgenpost, Die Welt, Neue Osnabrücker Zeitung, Lensing Media, IG Metall, Stiftung Familienunternehmen, Capital