ikf°
wissen und
handeln

20.1
(wieder)abstand²

nähe trotz distanz

stephan paul

Radar für den Wandel – das ist der Anspruch des ikf° auch in Zeiten des Abstands. Der neue Podcast Paul am Puls stellt die Nähe zu ganz unterschiedlichen Entscheidungsträgern her und fängt ihren Blick auf die wirtschaftliche Transformation ein. Was zeichnet den Wandel aus und wie geht man mit ihm um?

Bald zwei Jahre nach ihrem Ausbruch hält die Corona-Pandemie Gesellschaft, Wirtschaft und Politik in Atem. Im letzten Quartal 2021 hat sich ihre Ausbreitung in Deutschland erneut massiv verstärkt. Während die Infektionszahlen auf Rekordhöhen steigen, stagniert der Impffortschritt, und der persönliche Austausch in Präsenz wird wieder fraglicher. Um auch in Zeiten des Abstands über wirtschaftlichen Wandel zu informieren, startete am 15. Januar 2021 der Podcast **»Paul am Puls – Dialoge zur Transformation der Wirtschaft«** (ikf-server.de/podcast). Zwei Mal pro Monat werden darin Gespräche mit Entscheidungsträgern in Wirtschaft und Wissenschaft, Gesellschaft und Politik geführt. Wissenschaftlich fundiert und unter Einbindung der Fragen von Studierenden wird mehr Übersicht in einer vielfach als unübersichtlich eingeschätzten Zeit gegeben. Die Dialoge besitzen daher zwar einen aktuellen Bezug, zeigen jedoch Perspektiven über den Tag hinaus auf. Kurze Inhaltsangaben und Kernzitate aus den ersten 13 Gesprächen fanden Eingang in die Ausgabe 20 unseres Institutsjournals wissen & handeln, in dieser Ausgabe ergänzen wir die Reihe um die weiteren Dialoge des ersten Jahres.

Eine Zwischenbilanz nach zwölf Monaten kann den wirtschaftlichen Wandel nicht in allen Facetten nachzeichnen, die in den Gesprächen diskutiert wurden. Zum Abschluss der Podcasts werden die Gesprächspartner jedoch immer gebeten, die Transformation der Wirtschaft auf eine Kurzformel zu bringen. Die folgende Verdichtung auf acht Punkte lässt eine Skizze des Umbruchs und seiner Bewältigung entstehen.

1. Die Transformation der Wirtschaft gab es grundsätzlich immer schon. Sie hat weder einen klaren Anfang noch ein definitives Ende, sondern ist ein dauerhafter Prozess.

2. Die Transformation hat aber vor allem durch das nahezu gleichzeitige Auftreten von Digitalisierung und Druck auf mehr Nachhaltigkeit eine völlig neue Dynamik bekommen – die durch die Corona-Pandemie noch einmal verstärkt wurde. Nicht nur einzelne Unternehmen oder Branchen, sondern ganze Volkswirtschaften sehen sich einem säkularen Veränderungszwang ausgesetzt. Dies gilt nicht minder für öffentliche Institutionen.

3. Die Transformation muss tiefgreifender und schneller denn je erfolgen. Der wirtschaftliche Wandel richtet sich nicht auf kleinere Facetten der Unternehmenspolitik, sondern stellt traditionelle Geschäftsmodelle komplett in Frage. Die daraus folgenden Anpassungen müssen speziell für deutsche Unternehmen in zuvor ungeahnter Geschwindigkeit erfolgen, da die Wettbewerbsfähigkeit durch Technologieanbieter in USA und Asien massiv bedroht ist, und zudem das Begrenzen des Klimawandels keinen zeitlichen Aufschub duldet.

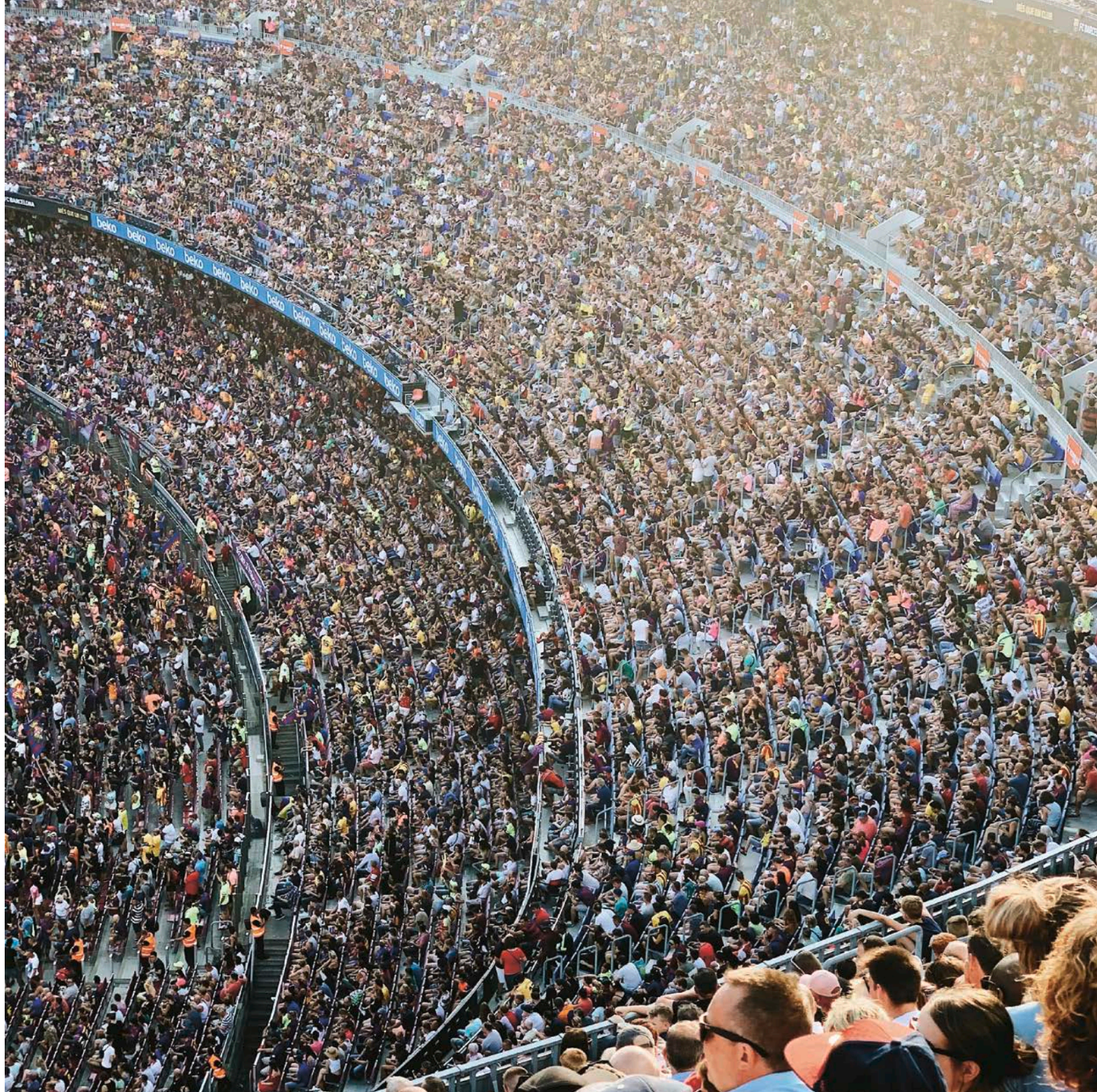
4. Die Transformation kann und muss staatlich unterstützt werden. Dies kann die entstehenden Strukturprobleme indes nicht vollständig beseitigen und sollte die notwendigen Veränderungen in den Unternehmen weder blockieren noch determinieren. Im Zuge der Bekämpfung der Corona-Pandemie sind der Einfluss des Staates sowie der Glaube und die Erwartungen an seine Leistungsfähigkeit ausgeufert.

5. Die Transformation erfordert in den Unternehmen ein konsequent vom Purpose abgeleitetes Vorgehen. Statt Aktionismus ist die Umgestaltung von Geschäftsmodellen noch stärker am Zweck, der Leitidee des unternehmerischen Handelns sowie der Wertschaffungsidee zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen auszurichten. Ökonomie, Ökologie und gesellschaftliche Belange sind dabei stakeholderorientiert in eine Balance zu bringen.

6. Die Transformation darf sich nicht in immer neuen Zielsetzungen, Analysen und Umgestaltungsplänen erschöpfen. Entscheidend ist die Umsetzung, wenn auch zunächst in Form von kleinen, aber stetigen Veränderungen. Dies nimmt auch darauf Rücksicht, dass die vor allem regulatorischen, aber auch darüber hinausgehenden Rahmenbedingungen in vielen Branchen erst allmählich an die Veränderungen durch Digitalisierung und Nachhaltigkeit angepasst werden.

7. Die Transformation bringt in den Unternehmen angesichts des Umfangs der Veränderungen große Unsicherheiten mit sich und erzeugt daher Widerstände. Zentraler Erfolgsfaktor für das Gelingen des Umbaus ist eine Führung mittels offener Kommunikation über den eingeschlagenen Weg und die Herausforderungen der jeweils nächsten Etappe. Dabei muss das Top-Management mit Empathie und Passion vorangehen.

8. Die Transformation darf daher nicht zu mechanistisch aufgefasst und angegangen werden. Veränderungen in den Steuerungskennzahlen und -logiken, Prozessstrukturen und Reportingsystemen sind unerlässlich, sie reichen aber nicht aus. Auch und gerade die Transformation braucht Menschen.



»Auf der einen Seite müssen Ihre Botschaften so sein, dass sie gehört werden. Wenn Sie also dasselbe Mantra mit den gleichen Worten sagen, dann nutzt es sich ab. Aber wenn Sie ein anderes Mantra sagen, geht das garnicht. Also müssen Sie dasselbe Mantra, aber mit immer frischer neuer Wortwahl sagen. Das ist manchmal nicht so einfach, aber es geht. Insgesamt muss man als Unternehmensführung immer aufpassen, dass man nicht überkommuniziert. Am Ende wird man daran gemessen, was man tut und nicht, was man sagt. Es ist sinnvoll, beides in Einklang zu bringen.«

14

Dr. Karl-Ludwig Kley
Vorsitzender des Aufsichtsrats von Lufthansa und E.ON

Der im Laufe der Jahre sowohl zum »Manager« als auch »Aufsichtsrat des Jahres« Gewählte über die Kunst guten Führens in Krisen- und »normalen« Zeiten, Anforderungen an die Kommunikation von Spitzenmanagern, Führungstechniken und Haltung sowie Kompetenzen und Eigenschaften von Führungskräften, Irrtümer und Fehler von Vorständen und den Umgang damit, radikale Veränderungen von Geschäftsmodellen und Unternehmenskulturen, Selbstführung zur Belastungssteuerung und die Frage, wie man Vorstand wird.

»Wie schaffe ich es, auf der einen Seite die Dekarbonisierung voranzutreiben? Wie schaffe ich es auf der anderen Seite, gleichzeitig Arbeitsplätze und Industrie in Deutschland zu halten? Und der letzte wichtige Teil: Wie schaffe ich auch die Akzeptanz in der Bevölkerung? Das sind Themen wie Abstandsregelungen oder die Stromleitung liegt in meinem Garten. Das sind die drei wichtigen Diskussionen und da ist natürlich das Thema Technologieführerschaft von Deutschland, die wir heute in vielen Bereichen haben, ein Thema, für das wir uns geschickte Lösungen überlegen und wahrscheinlich auch Kompromisse eingehen müssen. Wir haben dieses Akzeptanzthema. Wenn wir bei jeder einzelnen Stromleitung klagen und dann wieder Alternativen suchen, dann drehen wir uns im Kreis und verlieren wichtige Zeit.«

Der Finanzvorstand des größten deutschen Energieerzeugers über Dekarbonisierung, die Energiewende durch den Umstieg auf Erneuerbare und die Versorgungssicherheit hierzulande, steigenden Strombedarf bei schleppendem Netzausbau und die politischen Rahmenbedingungen, strukturelle Veränderungen in der deutschen Energiewirtschaft, deren Finanzbedarf, Internationalisierung und die Umbrüche für das Personal.

15

Dr. Michael Müller
CFO, RWE AG

16

Karin Dohm
CFO, Hornbach

»Ein unglaublicher Vorteil ist dieses Spannungsfeld zwischen Familienunternehmen mit einem noch immer großen Familienanteilseigner und auf der anderen Seite die Börsennotierung, dadurch die Notwendigkeit, sich mindestens einmal im Quartal den Investoren zu stellen und letztendlich sich auch dem Vergleich mit anderen börsennotierten Unternehmen auszuliefern. Beides zusammen ergibt eine Mischung aus kurzfristiger Verbindlichkeit und langfristiger Perspektive, wo man ganz klar über Quartale hinausdenkt und sich auch in anderen Horizonten und Investitionszyklen aufstellt. Das empfinde ich als wirklich den positiven Teil der Tradition oder wie das mein Kollege so schön gesagt hat: Es geht darum, das Feuer weiterzureichen und nicht die tote Asche anzugeben.«

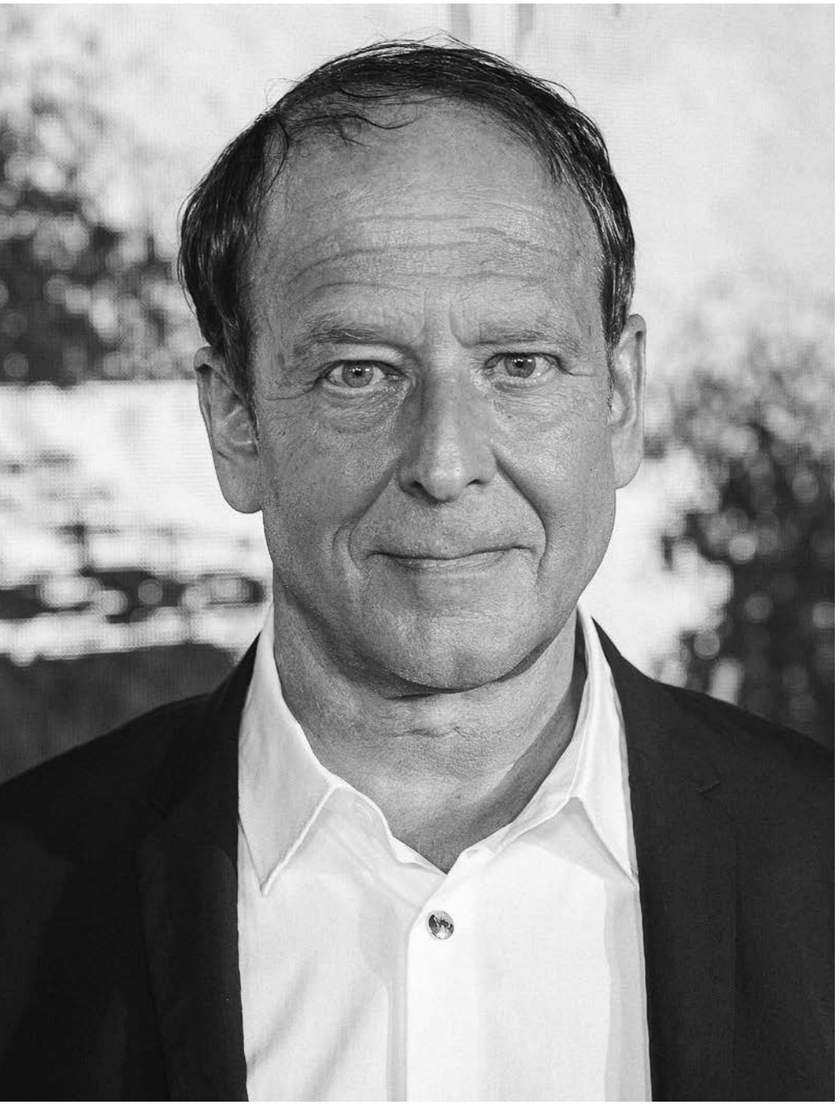
Die Finanzvorständin über verändertes Kundenverhalten in und nach der Corona-Pandemie, die Digitalisierung im Handel und die Nutzung unterschiedlicher Vertriebskanäle im In- und Ausland, Unternehmenskultur und -finanzierung in einem familiengeprägten und zugleich börsennotierten Unternehmen sowie den Nutzen ihrer Erfahrungen als Wirtschaftsprüferin.

»Wenn wir einen Euro über die Venture Capital-Unternehmen ausgeben, hat das derzeit einen Multiplikator von 4,9. Mit jedem Euro, den die NRW.BANK investiert, werden also bis zu 4,90 Euro weiteres Kapital von Co-Investoren zur Verfügung gestellt. Das ist der berühmte Hebeleffekt.«

Der CEO der zweitgrößten deutschen Förderbank über die Forderung seines Instituts in der Pandemie, Probleme durch die strukturell nachlassende Innovationstätigkeit mittelständischer Unternehmen und die gegensteuernde Unterstützung der Transformation in Bezug auf Digitalisierung und Nachhaltigkeit, Herausforderungen der Gründungsfinanzierung, den Hebeleffekt von Venture Capital, Konsequenzen »grüner« Refinanzierung, den drängenden Förderbedarf in den Bereichen Infrastruktur und Wohnungsbau – sowie den »CO2-Ausstoß von Puddingteilchen«.

17

Eckhard Forst
Vorsitzender des Vorstands,
NRW.BANK



Der renommierte Personal-Consultant über Personalpolitik in der Transformation, den Schub für und die Grenzen des Remote Work, veränderte Führung und den Impact von Führungskräften, das Ringen um eine höhere Bedeutung des HR-Bereichs, den Nachholbedarf beim Personal-Controlling, »grüne« HR-Strategien, Bindung und Gesundheit als Nachhaltigkeitsfaktoren in der Personalpolitik, die Antriebskräfte von Berufseinsteigern und die agile Organisation.

18

Prof. Dr. Walter Jochmann
Managing Director & Partner, Kienbaum Consultants International

»Nur 60 % der Jobs sind homeofficefähig. Wir reden über 40 %, die sind funktional an Präsenz gebunden. Im Supermarkt kannst du nicht die Kasse von zuhause aus fahren. Du kannst auch keine Busse fahren lassen. Das heißt, da reden wir eher über eine Challenge, keine Zweiklassengesellschaft entstehen zu lassen … Das Feuer der Unterschiedlichkeit und der Idee entfaltet sich, wenn man gemeinsam in einem Raum sitzt oder in einer Projektfläche. Es gibt zwar Unternehmen, die arbeiten nur remote. Die haben nie in Büros gearbeitet. Sie machen nur Meetings zur Beziehungspflege und ansonsten sind sie komplett remote designt, und die entwickeln auch sehr gute Plattformen. Trotzdem glaube ich, dass Kreativität und Nutzung von Vielfalt Präsenzformate bevorzugt. Dieser psychologische Kontakt, Bindung, Sinn, Onboarding, Beziehungskapital, das alles entsteht nicht digital.«

Die beiden Streiter für eine neue Rechtsform der »Gesellschaft mit gebundenem Vermögen« über die Notwendigkeit einer generationenübergreifenden, familienunabhängigen Selbstständigkeit von Unternehmen, die Nachteile von Stiftungslösungen, »angemessene« Managervergütungen, den Zusammenhang von persönlicher Haftung, Motivation und Innovation, Wege zur Förderung von Unternehmertum und den veränderten Umgang mit unternehmerischer Unsicherheit.

19

Gregor Ernst &
Dr. Till Wagner
Geschäftsführende Vorstände
Stiftung Verantwortungseigentum

»Die Gesellschaft mit gebundenem Vermögen ist eine besondere Finanzverfassung eines Unternehmens, wenn es darum geht, dass das Vermögen langfristig der Entwicklung des Unternehmens dienen soll. Das Unternehmenseigentum gehört dann in dieser Konstellation Treuhändern, die volle Gestaltungsmacht haben, aber kein Recht, das Vermögen aus dem Unternehmen zu nehmen. Also sie sind Eigentümer der Verantwortung, aber nicht des Vermögens … In Unternehmen stecken so unglaublich viel Wissen, Erfahrungen, gewachsene Verbindungen und Netzwerker und da bietet ein treuhänderisches Unternehmensverständnis die Möglichkeit, dass diese Unternehmen – ich würde sie als volkswirtschaftliche Schätze bezeichnen – nicht untergehen müssen.«

20

Angela Titzrath
Vorsitzende des Vorstands, Hamburger Hafen und Logistik AG

»Dass Lieferketten anfällig sind, ist etwas Bekanntes. Die Resilienz kommt über die Alternativen und über die Flexibilität, die Agilität, die in diesen Systemen geschaffen werden muss. Die Corona-Krise ist eine Krise der Globalisierung, weil auch viele Grenzen geschlossen worden sind. Aber sie hat gleichzeitig auch die Chancen der Globalisierung gezeigt, weil nur über die Vernetzung kann sowohl eine Krise wie Corona als auch unsere Klimadiskussion letztendlich beantwortet werden. Denn weder Güterströme noch solche Beeinflussungen wie Pandemien halten an nationalen Grenzen. Also das Verbindende zu stärken, ist das, was weiterhin im Fokus stehen wird.«

Die CEO in der »Welthafenstadt« Hamburg über die Störungen der internationalen Logistikketten durch die Corona-Pandemie und die Havarie im Suez-Kanal, den »Ketchup-Flaschen-Effekt« und die Notwendigkeit von mehr Agilität, Flexibilität und Vernetzung des Welthandels an Stelle von De-Globalisierung , das Offenhalten der »neuen« Seidenstraße nach beiden Seiten, den »Digitalisierungsschub in den Köpfen« und die »Blockchain des 19. Jahrhunderts«, die Balance zwischen industrieller Nutzung, Wohnen und Leben im Hafen, die massiven Investitionen in die Nachhaltigkeit und das »Hafengold«.

21

Dr. Martina Niemann
Vorstand Finanzen und Controlling,
DB Cargo AG

Die CFO der Transport- und Logistik-Tochter der Bahn über die Zerstörung der Infrastruktur durch die Flutkatastrophe, das Klimaexposure des Unternehmens und die Maßnahmen zur Erhöhung der Resilienz, die gewachsene Bereitschaft der Politik, notwendige Investitionen zur Erhöhung des Anteils der Schiene am Güterverkehr zu finanzieren, den digitalisierungsbedingten Abschied von der manuellen Zugkopplung und Züge, »die sich kennenlernen« sowie die durch Corona veränderte Nachfrage im Güter- und Personenverkehr.

»Ein Güterzug weiß bislang noch nicht, wo sein Ende ist. Er reiht eine Menge an Wagen an sich, und diese Wagen waren lange Zeit völlig ›dumme Metallkästen‹. Die wussten auf gut Deutsch nicht, wie sie hießen und schon gar nicht, wo sie waren. Das hat sich inzwischen geändert. Wir haben Ortungsgeräte an jedem, in jedem Güterwagen installiert, so dass der Güterwagen jetzt jedenfalls weiß, welche Lieferung er macht und wo er gerade ist. Was aber noch geschaffen werden muss, ist eine durchgehend digitale, automatische Kupplung, eine Verbindung aller dieser Güterwagen mit der Lok, damit auch ein ganzer Zug beispielsweise weiß, wo sein letzter Wagen ist, damit die Signalisierung, wieviel Züge kann ich wie dicht aufeinander fahren, auch durch den Güterverkehr mitgetragen wird.«

22

Kay Scheller
Präsident,
Bundesrechnungshof

»Wir haben natürlich auch die Frage zu stellen: Sind denn alle absehbaren Finanzbedarfe überhaupt gedeckt in dieser Finanzplanung? Die Antwort ist nein, nicht. Wir haben weitere Lasten, die wir klar vorhersehen können … Hier ist es natürlich so, dass diese Probleme eben nicht aus der Pandemiezeit kommen, sondern von davor und schon davor nicht gelöst worden sind. Die sind zum Teil auch gar nicht angegangen, immer nach hinten geschoben worden. Und so kann man auch sagen, dass in diesen Jahren viele Versäumnisse dazu geführt haben, dass gewissermaßen der staatliche Haushalt etwas beschädigt worden ist. Man möge auch sogar sagen, ruiniert worden ist.«

Der »Großkritiker vom Rhein« (FAZ) über die notwendige Staatsverschuldung zur Pandemiebekämpfung und »Trittbrettfahrereien«, Lücken und Buchungstricks bei der mittelfristigen Finanzplanung, die Notwendigkeit einer nachhaltigkeitsorientierten Politik für die staatlichen Haushalte, um ihrem strukturellen Ruin zu begegnen, das politische Agieren bei den großen Transformationsthemen Energiewende und Digitalisierung durch fehlende Ziele, lückenhaftes Monitoring und mangelhaftes Risikomanagement »im Nebel« sowie die Kernaufgabe seines Hauses: »Staatsachtsamkeit«.

Der Finanzvorstand des weltweit größten Anbieters von Software zur Steuerung von Unternehmensprozessen über die Radikalität des derzeitigen wirtschaftlichen Wandels, den Paradigmenwechsel von der globalen Standardisierung zur cloudbasierten Digitalisierung von Geschäftsmodellen, »Software, Luft und Löcher as a Service«, Charakteristika und überragende Bedeutung von Subskriptions-Modellen sowohl für immaterielle als auch physische Güter, die hierdurch erzwungene Kundenzentrierung, kurzfristige Einbußen und langfristige Wachstumsperspektiven bei Umsatz, Cash Flow und Profitabilität der Anbieter, Innovationssprünge in einer Abo Economy, die notwendige kulturelle Bereitschaft zur Transformation sowie Gefahren durch Tendenzen zur Renationalisierung und Deglobalisierung.

»Subskriptions-Modelle bieten Kunden eine elegante Möglichkeit, niederschwellig in die Nutzung eines Produkts einzusteigen, um langfristig und fortlaufend von weiteren Innovationen zu profitieren. Gleichzeitig bieten sie dem Anbieter die Möglichkeit, über die Zeit ein berechenbares und vor allem langfristig profitables Geschäft aufzubauen. So werden Vertriebsmitarbeitende nicht immer wieder zu neuen Kunden losgeschickt, um Produkte zu verkaufen. Stattdessen geht es vielmehr um eine erfolgreiche Erneuerung der Verträge. Gleichzeitig ist es vor allem ein wesentlicher positiver Faktor für die Innovations- und Kundenorientierung. Die Erneuerung von Verträgen kann man sich als eine Art ›Karotte‹ für höhere Profitabilität vorstellen. Das bedeutet, Unternehmen müssen kundenzentrisch handeln und immer wieder neue Innovationen bringen. Das treibt am Ende des Tages dann nicht nur die Innovationsfähigkeit, sondern auch die Wettbewerbsfähigkeit der erfolgreichen Anbieter und ist dementsprechend ein sehr gesundes, langfristiges Geschäftsmodell«

23

Luka Mucic
CFO, SAP SE

24

Miguel Müllenbach
CEO, Galeria Karstadt Kaufhof GmbH

Der Vorstandsvorsitzende der größten deutschen Warenhauskette über Attraktivität und Wandlungszwänge von Innenstädten als Einkaufszonen, die Transformation des bestehenden Geschäftsmodells durch Filialdifferenzierung, Positionierung in höherwertigeren Segmenten sowie die Verzahnung von stationärem Vertrieb und Online-Handel, Herausforderungen und Nachholbedarf bei der Forcierung des digitalen Absatzkanals, den Weg zu mehr Relevanz aus Kundensicht, Nachhaltigkeit als »Hygienefaktor« sowie eine »offene Kommunikationskultur« auch in Krisenzeiten.

»Einkaufen gehört in der Innenstadt weiter dazu, aber die Innenstadt mit ihrem Angebot braucht eine viel größere Durchmischung … Es wird sehr viel individueller darauf ankommen, was die jeweilige Innenstadt für sich als DNA definiert … Innerhalb dieser Innenstadt, glaube ich, werden wir als Warenhaus unsere Position finden, die dann heißt: die Stadt findet bei uns innen statt. Was meinen wir damit: Sehr viel stärker diese Innenstädte auch bei uns in den Warenhäusern zu spiegeln – mit Angeboten, mit lokalen Services, die auf die jeweilige Innenstadt dann einzahlen; wo die Menschen Lust haben hinzukommen, zu verweilen, Erlebnis- und Aufenthaltsatmosphäre zu genießen.«

Der profilierte Venture Capitalist über seine hypothesengestützte, proaktive Suche nach Investment Cases, die Fusion von Digitalisierung und Nachhaltigkeit, die »Höhle der Löwen« als »Erklärstück für die eigene Familie«, Timing für Ein- und Ausstiege, Renditeansprüche an und Performancestrukturen von Portfoliounternehmen, Gründer und ihr Ambitionsniveau als entscheidendes Asset, den 30jährigen Entwicklungsvorsprung des US-Venture-Marktes und den Aufholprozess in Europa und Deutschland sowie seinen Wunsch nach mehr Unternehmensdisruption durch Corporate Venture Capital.

»Die Gründer sind ja eigentlich das Asset, in das wir am meisten investieren, wenn man sich einem Unternehmen annimmt, das in der frühen Phase ist. Das ist ein ganz entscheidender Faktor, auch im Rahmen unserer Investitionsüberlegungen, nämlich das Ambitionslevel der Gründer erstmal herauszufinden, weil wir tatsächlich am liebsten nur Gründer suchen, die die Welt erobern wollen. Wir brauchen ja große Exits, das heißt, die müssen auch tatsächlich im Unternehmen den Willen haben, ein Unternehmen ganz groß zu machen und nicht zu sagen oh, ich mache einen zweistelligen Millionenumsatz und ich suche mir jetzt aber was anderes, weil ich keinen Spaß mehr habe. Das wäre für uns eine Art Worst Case.«

25

Christian Winter
General Partner,
cusp Capital

26

Prof. Dr. Dirk Baecker
Lehrstuhl für Kulturtheorie und Management,
Universität Witten/Herdecke

»Es tritt ein neues Herrschaftssystem auf, nämlich die Verwendbarkeit/Verfügbarkeit von Algorithmen, die es erlauben, Geschäftsprozesse zu erfassen und der Spitze eine neue Art von Überblick und damit auch von tiefenscharfem Durchblick zu verschaffen. Zugleich bedeutet die größere Verfügbarkeit von Daten auf den mittleren und unteren Ebenen auch eine extreme Ausweitung gerade sogenannter systemischer Kompetenzen. Jeder Manager, jeder Werker, jede Werkerin, die an Digitalisierungsprozessen beteiligt sind, fangen nun an, in Prozessen zu denken. Das mussten sie lange Zeit gar nicht. Und damit steigt ein Verständnis, ein Blick für Betriebswirklichkeiten, der die Leute auch kommunikationsfähiger macht gegenüber der Spitze.«

»Mit dem Entstehen einer nächsten Gesellschaft wird es mehr Tendenzen des Einschlusses von Bevölkerung geben und damit auch mehr Tendenzen des Ausschlusses. Also die von Soziologen beschriebene Unterscheidung zwischen Inklusion und Exklusion wird mächtiger. Wir haben gesehen, dass die Möglichkeiten der Bekämpfung der Corona-Pandemie extrem davon abhängen, welche Technik man zur Verfügung hat, um Kranke zu erfassen, um Impfstoffe zu entwickeln, um Impfkampagnen durchzuführen etc..
Und das sehen wir ja gegenwärtig, dass allein die technische Ausstattung Exklusionseffekte hat, gegenüber denen, die sie nicht haben und dann schlicht und ergreifend ihrem Schicksal überlassen werden.«

Der renommierte Soziologe über die Konsequenzen der digitalen Transformation als »Verdatung analoger Prozesse«, Nutzen und Grenzen des Einsatzes von Algorithmen, neue Anforderungen an Kommunikation, Führung und Lernen sowohl in Groß- als auch mittelständischen Unternehmen, Risiken stärkerer Vernetzung, das neue Miteinander von Technik und Mensch, aber auch die Gleichzeitigkeit von Inklusion und Exklusion in der »nächsten Gesellschaft«, die schädliche Regulierung digitaler Geschäftsmodelle sowie die ökonomische Potenz des Staates und die Gefahr eines »Coronoptikum«.

Die Kreativitätsexpertin mit einem »Kochrezept« für Ideen und Innovationen, über Gründe für Innovationsblockaden – insbesondere in der Bildung – in der Corona-Zeit, mangelnden Ehrgeiz Deutschlands im internationalen Vergleich, einige »ausgezeichnete« Ideen der letzten Jahre in Wirtschaft und Gesellschaft, das Training der »Ideenfitness« in Unternehmen und Wege zur Transformation sowie Forderungen an die Politik zur Förderung von Innovationen.

»Tatsächlich gibt es ein ›Kochrezept‹ für kreative Ideen und Innovationen. Fünf ›Zutaten‹ sind wichtig: Als erstes Kommunikation, dazu muss sehr schnell zweitens die Kollaboration unter Aufbrechen von Silos kommen, drittens ist qualitatives Netzwerken unerlässlich, viertens spielt der ›glückliche Zufall‹ eine bedeutende Rolle und last but not least ist eine richtig ausgeprägte Fehlerkultur notwendig.«

27

Ute E. Weiland
Geschäftsführerin der Standortinitiative »Deutschland – Land der Ideen«

21

23.06.
Der Bundeshaushalt 2022 mit einer geplanten Neuverschuldung von knapp 100 Mrd. Euro wird vom Kabinett beschlossen.

03.07.
Die bundesweite 7-Tage-Inzidenz liegt bei 5.

10.07.
25 % der Weltbevölkerung hat mindestens eine Impfdosis erhalten.

26.07.
50 % der Deutschen sind vollständig gegen Covid-19 geimpft.

26.08.
60 % der Deutschen sind vollständig gegen Covid-19 geimpft.

26.09.
Wahl zum 20. Deutschen Bundestag.

30.09.
Die KfW registriert seit Beginn der Pandemie über 150.000 Kreditanträge im Rahmen der Corona-Hilfen.

12.10.
Der IWF senkt seine globale Wachstumsprognose für das laufende Jahr leicht auf 5,9 %.

28.10.
Die EZB entscheidet, den europäischen Leitzins bei 0,0 % zu belassen (Stand seit März 2016).

01.11.
Die Inflationsrate in den USA liegt für Oktober 2021 bei +6,2 % im Vergleich zum Vorjahresmonat – ein Wert, der seit 1990 nicht mehr erreicht wurde.

03.11.
Die FED belässt den Leitzins auf dem seit März 2020 herrschenden Niveau von 0,25 %.

04.11.
50 % der Weltbevölkerung hat mindestens eine Impfdosis erhalten.

Der DAX schließt erstmals in seiner Geschichte bei über 16.000 Punkten.

Chronik der Corona-Pandemie und ihrer ökonomischen Folgen.

06.11.
Seit Beginn der Pandemie wurden weltweit insgesamt über 250 Mio. Infektionen registriert.

10.11.
Der Sachverständigenrat prognostiziert für 2022 ein globales BIP-Wachstum von 4,7 %.

18.11.
Die Stiko empfiehlt allen Personen ab 18 Jahren eine Covid-19-Auffrischungsimpfung.

24.11.
Das RKI meldet über 75.000 Neuinfektionen pro Tag in Deutschland.

26.11.
Die WHO stuft die neue Virusvariante »Omikron« als bedenklich ein.

28.11.
Die bundesweite 7-Tage-Inzidenz liegt bei über 480.

30.11.
Über 10 Mio. Deutsche haben eine Auffrischungsimpfung erhalten.

01.12.
Die Inflationsrate in Deutschland liegt für November 2021 bei +5,2 % im Vergleich zum Vorjahresmonat. Eine höhere Inflation gab es zuletzt vor fast 30 Jahren.

Die Bundesländer Thüringen und Sachsen verzeichnen eine 7-Tage-Inzidenz von über 1000.

02.12.
Für Kultur- und Freizeitveranstaltungen wird die »2G«-Regel von Bund und Ländern beschlossen.

08.12.
Olaf Scholz wird als neuer Bundeskanzler vereidigt.

10.12.
Eine einrichtungsbezogene Impfpflicht wird beschlossen, über eine allgemeine Impfpflicht wird diskutiert.

14.12.
Das ifo-Institut senkt seine Konjunkturprognose. Für Deutschland wird 2022 ein BIP-Wachstum von 3,7 % statt 5,2 % erwartet.

ILLINOIS
Fighting Illini
URBANA CHAMPAIGN
HARPER

rückblick
podcast 01—13

Als wir 2020 unseren Podcast planten, betraten wir einen Markt, der längst von den großen Radiosendern, Zeitungen und kommerziellen Anbietern mit großen Werbeetats übernommen war und den Selfmade-Charme der frühen Podcast-Jahre verloren hatte. Exakt zu dieser Startup-Homestudio-Energie wollten wir aber zurück, einfachste Technik, klarer Ansatz, schnell und flexibel, um einen Ersatz für die entfallenen impulse-Veranstaltungen zu schaffen. Mit 27 Gesprächen und einer festen Streaming-Gemeinschaft wird deutlich, dass es selbst im gesättigten Podcast-Segment noch eine wunderbare Nische gibt für die Erfahrungen und Meinungen, die ein hochkarätiger Kreis von Gästen aus Theorie und Wirtschaftspraxis zur digitalen, grünen und sozialen Transformation teilen kann. Für uns ist die Pause in unserer Traditionsreihe – und das schmerzhafte Fehlen persönlicher Begegnungen – so zu einer sehr glücklichen Reise geworden, die es ohne die Pandemie nicht gegeben hätte – in der Summe ein Wissensspeicher, ein Branchendialog, ein Kreislauf von Ideen, eine Transformation per se. Wir bedanken uns bei allen Gästen – und bei allen, die regelmäßig mit »am Puls« sind.

01

Felix Hufeld
ehem. Präsident der BaFin

Der ehemals oberste deutsche Bankenaufseher über die »im Aggregat« gegebene Stabilität des deutschen Bankensektors trotz Transformation und Corona, Systemgefahren durch IT- und Cyberangriffe, drohende Nachhaltigkeitsrisiken, Green Bubbles und zur Frage, ob man nachhaltige Projekte in der Bankenregulierung privilegieren sollte.

02

Prof. Dr. Werner Plumpe
Lehrstuhl für Wirtschafts- und Sozialgeschichte, Goethe-Universität, Frankfurt/M.

Der renommierte Wirtschaftshistoriker zur aktuell vielfach »unkritischen Sicht auf die staatliche Leistungsfähigkeit« und mit einer Warnung vor dem Glauben, aus den ausufernden Staatsschulden könne man »ohne Nebenwirkungen« herauswachsen, zu der Überlegenheit des kapitalistischen Wirtschaftssystems bei der Pandemiebekämpfung und den Herausforderungen durch Klimawandel und Digitalisierung, der weiter ansteigenden Arbeitslosigkeit sowie mit einem Appell, vom Zurückdrehen der Globalisierung »die Finger zu lassen«.

03

Prof. Dr.
Stefan Asenkerschbaumer
Stellv. CEO, Robert Bosch GmbH und Präsident der Schmalenbach-Gesellschaft

Der Finanzchef des weltweit größten Zulieferers über die epochale Transformation der Automobilindustrie vor allem durch neue Antriebssysteme und die daraus resultierenden Konsequenzen, die Erreichung des Nachhaltigkeitsziels, die Finanzierung enormer Investitionen nicht nur in die Elektromobilität, die Weiterqualifizierung der Mitarbeiter unter Innovationsdruck und die Auswirkungen der Corona-Pandemie auf den Urbanisierungstrend und die Globalisierung.

04

Dr. Gertrud R. Traud
Chefvolkswirtin/Head of Research, Landesbank Hessen-Thüringen

Die Chefvolkswirtin über die aktuelle Verfassung und langfristige Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Volkswirtschaft sowie ihre Rolle im Machtkampf USA/China, die Gefahr des »Nanny-Staates«, tatsächliche und Lippen-Bekenntnisse zu Digitalisierung und Nachhaltigkeit, den Wettbewerb um Ideen und ihre Verbreitung sowie die neue Diskussions- und Führungskultur der letzten Monate.

05

Prof. Dr. Michael Henke
Fraunhofer-Institut für Materialfluss und Logistik, Lehrstuhl für Unternehmenslogistik, TU Dortmund

Der Experte für das Management der Industrie 4.0 und Plattformökonomie über Anwendungsmöglichkeiten und Vorteile der Blockchain-Technologie, die disruptiven Gefahren speziell für Banken, die Perspektiven von Künstlicher Intelligenz und Maschinellem Lernen sowie Europas Weg zu »Datenhoheit und technologischer Souveränität«.

06

Simone Menne
Aufsichtsrätin

Die »Multi-Aufsichtsrätin« über die Unterstützung von Transformation durch eine gute Corporate Governance, aktivistische Investoren und die Beurteilungs- und Handlungsspielräume von Aufsichtsräten, den Wandel der Anforderungen an Finanzvorstände, die Bereicherung von Unternehmensorganen durch Diversität, Möglichkeiten zur Förderung weiblicher Führungskräfte, die Leitung diverser Teams und die Verbindung von Kunst und Wirtschaft.

07

Thomas Jorberg
Sprecher des Vorstands, GLS Bank

Der profilierte Nachhaltigkeits-Banker über zu langsames Handeln von Wirtschaft und Politik in der Nachhaltigkeitsfrage als Gefahren für die Wettbewerbsposition Deutschlands, die Quantifizierung von Umweltrisiken der Kunden als Beratungschance, die Erfolgsfaktoren der Kunden- und Mitarbeitergewinnung sowie seine Lerneffekte bei der Führung in Corona-Zeiten.

08

Burkhard Balz
Mitglied des Vorstands, Deutsche Bundesbank

Der Notenbanker über die rückläufige Bedeutung des Bargelds, die Unbequemlichkeit heutiger Bezahlsysteme und Invisible oder In-Car-Payments als Zukunftsvision, die Probleme von Stable Coins und Krypto-Währungen sowie den »digitalen Euro« – der seiner Einschätzung nach sicher kommen wird – und die damit verbundenen Konsequenzen für Unternehmen, Verbraucher und das Geschäftsbankensystem.

09

Prof. Dr. Karen Horn
Wissenschaftlerin und Publizistin

Die bekannte Wirtschaftspublizistin über die Krisenbekämpfung in Deutschland und den USA mittels Fiskal- und Geldpolitik sowie dadurch ausgelöste Überforderungen und Inflationsgefahren, den problematischen Trend zu »mehr Staat« und die notwendige Rückkehr zu marktwirtschaftlicheren Prozessen der Innovationsgenerierung, fragwürdige Forderungen nach Beschränkungen des Patentschutzes in der Krise sowie Nutzen und Notwendigkeit von mehr und besserer Wissenschaftskommunikation.

10

Dr. Katarina Barley
Vizepräsidentin, Europäisches Parlament

Die Europapolitikerin über die Fehler der EU und der Nationalstaaten bei der Eindämmung der Corona-Pandemie, die Stärken und Schwächen europäischer Wirtschaftspolitik bei Digitalisierung und Nachhaltigkeit im Wettbewerb mit USA und China, Veränderungen durch den Brexit, Probleme der Eindämmung der Macht großer Techkonzerne durch Regulierung (gerade im Urheberrecht), Wege zu mehr Wachstum in Europa und die nachlassende Attraktivität langfristiger Bindungen.

11

Anna Yona
Geschäftsführerin, Wildling Shoes GmbH

Die prämierte Gründerin über ihre Begeisterung an Aufbau und Weiterentwicklung eines Unternehmens, ihre Motivation und den Umgang mit Risiken, die Herausforderungen von paralleler Unternehmens- und Familiengründung, Chancen und Risiken des vollständig dezentralen Arbeitens, die Einschätzung externer Kapitalgeber, weitere Schritte zu noch mehr Nachhaltigkeit des Unternehmens sowie ihre Interpretation des Wachstumsziels.

12

Ralph Brinkhaus
Vorsitzender der CDU/CSU-Bundestagsfraktion

Rolf Buch
Vorsitzender des Vorstands, Vonovia SE

Der Spitzenpolitiker und der DAX-CEO im Gespräch über »Neustart« und »Neustaat« nach der Corona-Pandemie, notwendige Revolutionen in Politik und Wirtschaft, die Förderung von Innovationen in Digitalisierung und Nachhaltigkeit, die Konsequenzen der Megatrends Urbanisierung und Demographie, die Erlangung von Resilienz im internationalen Wettbewerb und ein neues Miteinander von Unternehmen, Politik und Finanzindustrie im »Team Deutschland«.

13

Dr. Alan Hippe
Chief Financial & Information Officer, F. Hoffmann-La Roche AG

Der Finanzleiter der weltweit größten Healthcare-Company über den Einfluss des »Purpose« eines Unternehmens auf Kultur und Führung, Innovation und Motivation sowie die Finanzierung, Dezentralität und kreatives Arbeiten sowie die Konsequenzen von Big Data und KI für neue Produktgenerationen im Pharmabereich und eine Veränderung der Wettbewerbsarena.

wissen und handeln 20.1 (**wieder**) **abstand**²
januar 2022. ISSN 1611-3845
herausgeber prof. dr. stephan paul
photos portrait: deutsche lufthansa, rwe, hornbach,
nrw.bank/christian lord otto, kienbaum,
gregor ernst & dr. till wagner, hhle/nele martensen,
db cargo,bundesrechnungshof, sap, galeria, m.godehardt,
prof. dr. baecker, dennis williamson
people: anna sullivan, danny avila, justin shen, tom fisk

institut für kredit- und finanzwirtschaft
ruhr-universität bochum GD 02/379 44780 bochum
0234 3 22 33 20 ikf@rub.de **ikf-server.de**