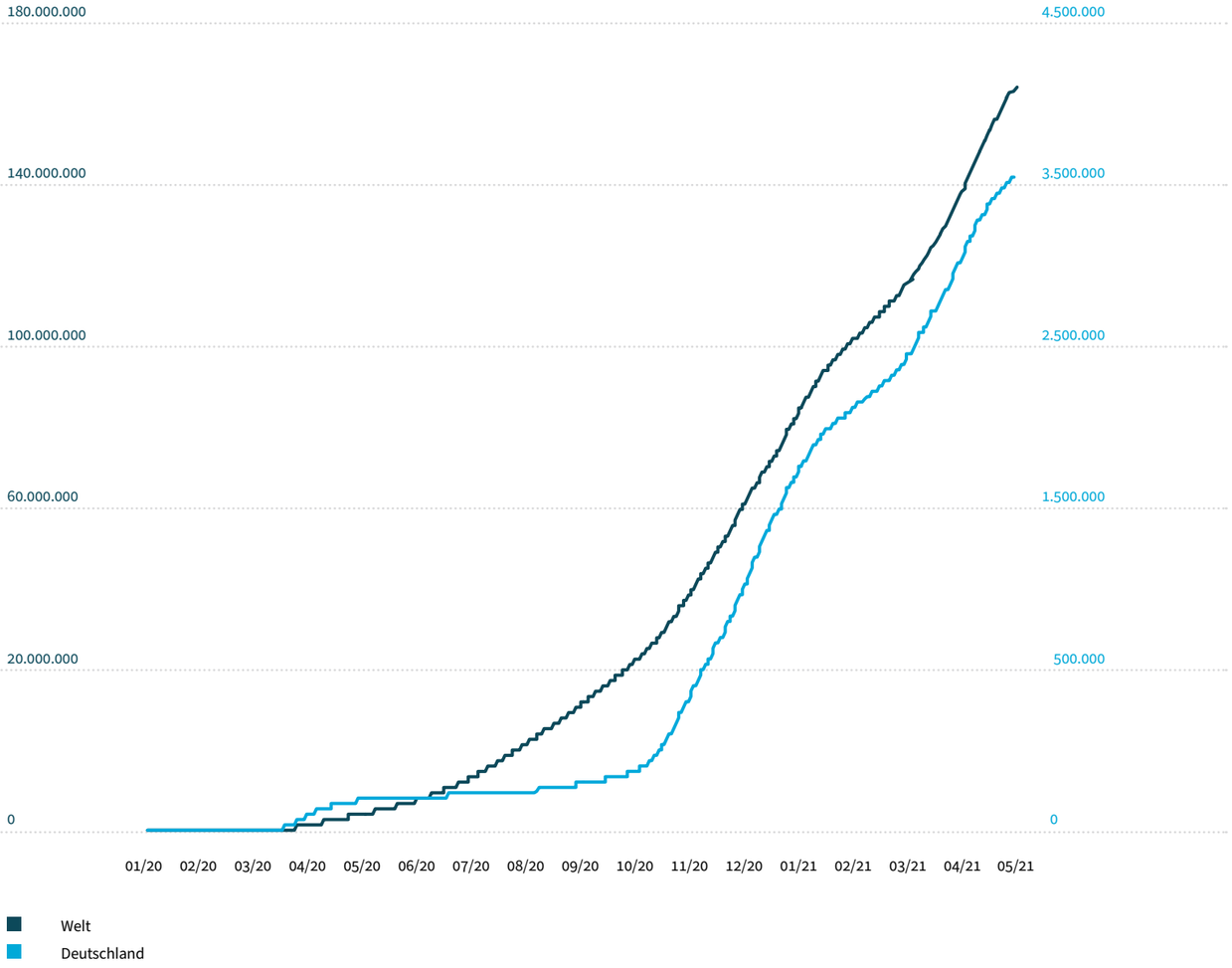
abstand²
stephan paul

Nach über einem Jahr, in dem die Corona-Pandemie Gesellschaft, Wirtschaft und Politik in ihrem Bann gehalten hat, zeichnet sich Licht am Ende des Tunnels ab. Die dritte Welle ist hierzulande gebrochen, und die Impfungen haben endlich Fahrt aufgenommen. Können wir schon Abstand nehmen vom Abstandnehmen oder wird der notwendige Abstand auch die nächsten Monate bestimmen – Abstand voneinander und zugleich Abstand von gewohnten Denk- und Verhaltensweisen? Nach einer ersten Bestandsaufnahme im letzten Frühjahr hat das ikf° erneut mit Experten aus Unternehmenspraxis, Wissenschaft und Politik in die Glaskugel geschaut.

»COVID-19 ist die größte Prüfung, der wir seit Gründung der Vereinten Nationen gemeinsam ausgesetzt waren.« – so der UN-Generalsekretär António Guterres zu Beginn der Corona-Pandemie im Frühjahr 2020. Tatsächlich entwickelte sich zu diesem Zeitpunkt eine Dynamik, die die gesellschaftlichen und ökonomischen Grundlagen weltweit erschütterte und die Politik vor zuvor ungeahnte Herausforderungen stellte. Als diese erste Krisenphase im wissen & handeln des letzten Jahres analysiert wurde, lag die Zahl der Infizierten weltweit bei drei Millionen, in Deutschland bei 165.000, 6.700 Menschen waren verstorben (Mai 2020). Ein Jahr später, Mitte Mai 2021, verzeichnet Deutschland allein bereits mehr als den vorausgegangenen globalen Wert, nämlich über 3,6 Millionen bestätigte Infektionen, 86.000 Menschen haben in Verbindung mit COVID-19 ihr Leben verloren. Diese dramatischen Zahlen liegen jedoch noch erheblich unter denen der meisten europäischen Nachbarländer, sowohl mit Blick auf die Infektionen als auch die Todesfälle (Frankreich: 6 Millionen Infizierte/108.000 Tote, Großbritannien: 4,5 Millionen/128.000, Italien: 4,2 Millionen/124.000, Spanien: 3,6 Millionen/80.000). Erst recht gilt dies im globalen Vergleich, nach dem die USA (33 Millionen/590.000), Indien (25 Millionen/280.000) und Brasilien (16 Millionen/440.000) am stärksten getroffen wurden (Abb. 1 und 2).

Hoffte man hierzulande im Sommer 2020, den Höhepunkt der Pandemie überwunden zu haben, stiegen die Neuinfektionen ab Oktober wieder dramatisch auf über 30.000 pro Tag zum Jahreswechsel an (»zweite Welle«) und baute sich ab Februar/März 2021 sogar eine dritte Welle mit Infektionszahlen in gleicher Größenordnung auf. Die Sieben-Tage-Inzidenz reichte im Dezember 2020 über 200, fiel bis zum 10.02.2021 auf 57 und schnellte dann wieder auf 166 am 23. April 2021 hoch. Um den Jahreswechsel lag die Zahl der Toten bei täglich über 1.000! Betrug die Zahl der von COVID-Patienten belegten Intensivbetten in der ersten Welle maximal 2.500, so verdoppelte sie sich in der zweiten und überschritt auch in der dritten Welle die Zahl von 5.000.

Aufgrund der im Herbst 2020 wieder angestiegenen Corona-Zahlen wurde Anfang November zunächst ein »Lockdown-Light« in Form von Kontaktbeschränkungen und Schließungen der Gastronomie mit dem Ziel größerer Freiheiten an Weihnachten beschlossen. Angesichts der sich stattdessen zuspitzenden Entwicklung entschloss man sich am 13. Dezember 2020 dann aber doch zu einer deutlichen Verschärfung des Lockdowns mit weitergehenden Kontaktbeschränkungen, Schließung von Handel- und Dienstleistungsbetrieben und Fortsetzung der Schließung in der Gastronomie (siehe auch Zeitstrahl). Diese Regelungen wurden bis in den April 2021 hinein immer wieder verlängert. Doch vor allem aufgrund der um den Jahreswechsel herum aufgetretenen »britischen Mutante« B.1.1.7 konnte die dritte Welle nicht aufgehalten werden, so dass der Bundestag schließlich am 22. April 2021 die bundeseinheitliche »Notbremse« beschloss. In einer Ergänzung des Infektionsschutzgesetzes wurde festgelegt, dass bei einem Überschreiten des Inzidenzwertes von 100 an drei aufeinander folgenden Tagen Haushalte maximal eine weitere Person treffen durften und zwischen 22.00 Uhr und 5.00 Uhr Ausgangsbeschränkungen in Kraft traten. – In den europäischen Nachbarländern wurde ähnlich massiv in die Bewegungsfreiheit eingegriffen (Abb. 3).



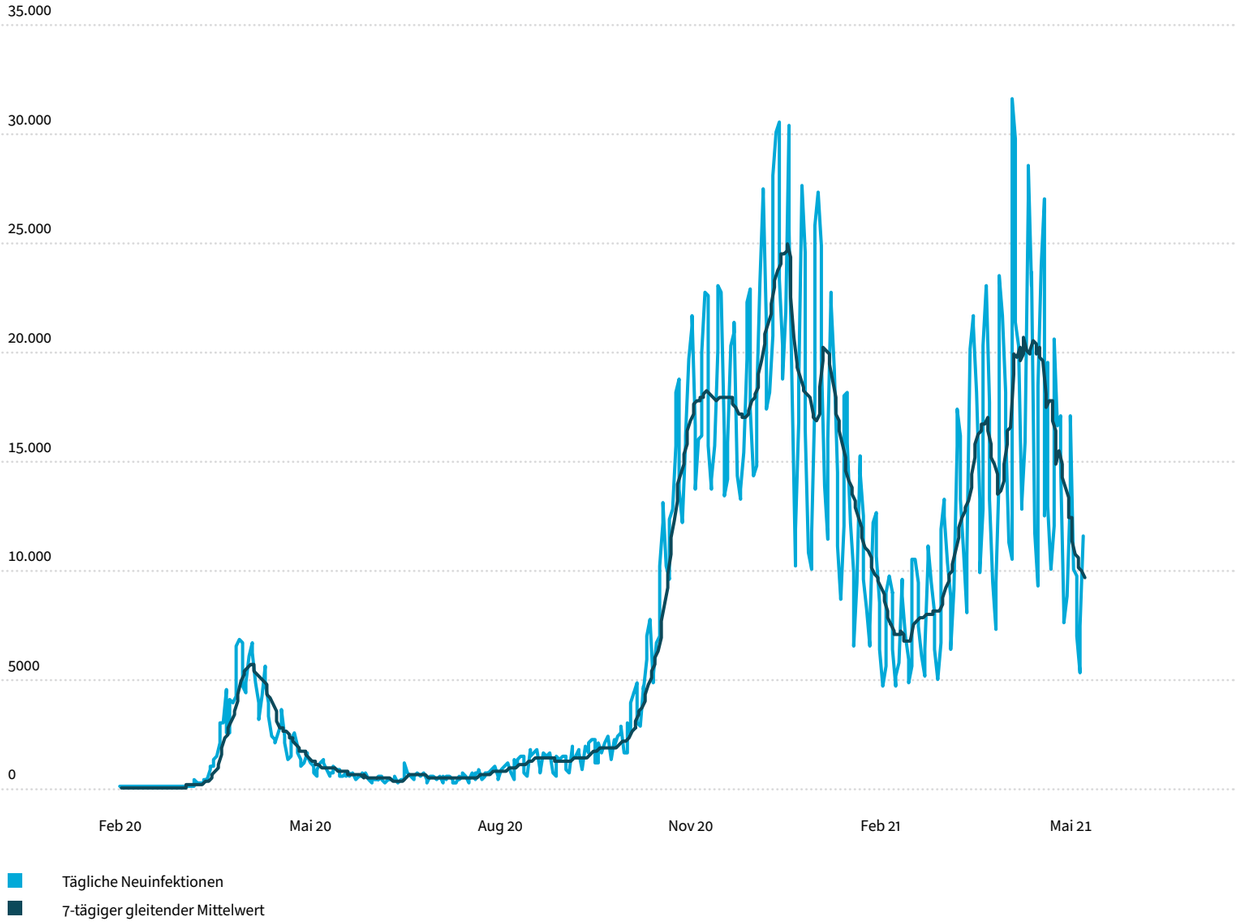
01
Verlauf der Infektionszahlen:
Bestätigte Fallzahlen in Deutschland und weltweit (kumulativ)
Quelle: ourworldindata.org, Stand: 21.05.2021.

Zwar begannen am 27. Dezember 2020 in Deutschland bereits die Impfungen mit dem hierzulande entwickelten Impfstoff von BioNTec/Pfizer. Da jedoch zu Beginn und auch im Frühjahr starr an der ursprünglich festgelegten, primär altersabhängigen Impfpriorisierung festgehalten und auch immer wieder Uneinigkeiten das Vorgehen der politischen Instanzen auf Bundes-, Länder- und Kommunalebene kennzeichneten, geriet Deutschland in einen dramatischen Rückstand gegenüber dem Impffortschritt in Großbritannien und auch den USA, wo die neue Biden-Administration ihren Fokus im Gegensatz zur Vorgängerregierung vollständig veränderte. Hinzu kam, dass sich die Impfbestellungen der europäischen Staaten-Gemeinschaft als viel zu niedrig erwiesen, die Hersteller Lieferprobleme hatten und es eine intensive Diskussion über Nebenwirkungen des Impfstoffs speziell von AstraZeneca gab. Daher nahm das Impfgeschehen in Deutschland erst im April/Mai 2021 merklich Fahrt auf und konnte neben den beschlossenen Restriktionen dazu beitragen, dass die bundesweite Inzidenz Mitte Mai 2021 erstmals wieder unter 100, Ende Mai sogar unter 35 sank und die Ausgangs- und Kontaktbeschränkungen zumindest für Genesene, Geimpfte und getestete Personen wieder gelockert wurden. – Zum Zeitpunkt dieses Zwischenberichts haben 38 % der Deutschen (31 Millionen Menschen) eine Erst-, 12 % haben auch eine Zweitimpfung erhalten (Abb. 4).

Mit Blick auf die ökonomischen Auswirkungen der Pandemie konnten sich – wie in den meisten Krisenzeiten üblich – die Aktienmärkte schon rasch von ihren schweren Einbrüchen erholen (Abb. 5). Unisono brachen die weltweit bedeutendsten Indizes im Frühjahr 2020 um gut 50 % und damit exakt in der Größenordnung ein, die Reinhart und Rogoff für die Finanzkrisen der Nachkriegszeit als Durchschnittswert ermittelt haben. Es setzte jedoch schnell eine Aufwärtsentwicklung bis zum Herbst 2020 ein, die sich über den Winter fortsetzte. Im Mai 2021 liegen die Indexstände – so beim DAX mit mehr als 15.000 Punkten – deutlich über dem Vorkrisenniveau.

Damit eskomptierten die Aktienmärkte die realwirtschaftliche Entwicklung (Abb. 6). Weltweit sank das Bruttoinlandsprodukt 2020 um 3,3 %. Der Euro-Raum (–6,6 %) wurde deutlich stärker in Mitleidenschaft gezogen als die USA (–3,5 %) und China (+2,3 %). In Deutschland ging das BIP um 4,9 % und damit fast ebenso stark wie in der Finanzkrise 2008/09 zurück. Positiv sind dagegen die Wachstumsaussichten schon für 2021, sowohl global (+6 %) als auch hierzulande (+3,6 %). Die führenden Wirtschaftsforschungsinstitute gehen für dieses Jahr von einem Anstieg der Inflation von 0,5 % auf 2,4 % und einem leichten Rückgang der Arbeitslosigkeit von 5,9 auf 5,7 % (etwa 2,7 Millionen Menschen) aus. Besonders stark betroffen von den Einbrüchen waren 2020 Handel, Verkehr, Hotellerie & Gastronomie (–6,7 % BIP) sowie Unternehmens- (–8,2 %) und sonstige Dienstleister von der Tourismus- bis zur Veranstaltungsbranche (–11,5 %). Auch in diesen Bereichen sind für 2021 zwar leicht positive Wachstumsraten prognostiziert, deren Eintritt indes entscheidend von den Impffortschritten abhängen dürfte.

Dass die deutsche Wirtschaft nicht durch eine noch sehr viel stärkere Kontraktion beschädigt wurde, ist den massiven Staatshilfen geschuldet. Hier erwiesen sich die staatlichen Zuschüsse in Höhe von 22 Milliarden Euro zu der flächendeckend in Anspruch genommenen Kurzarbeit (in der Spitze sechs Millionen Menschen) als besonders effektiv. Nach Schätzungen wurden hierdurch auf dem Höhepunkt der Krise etwa



Corona-Neuinfektionen in Deutschland

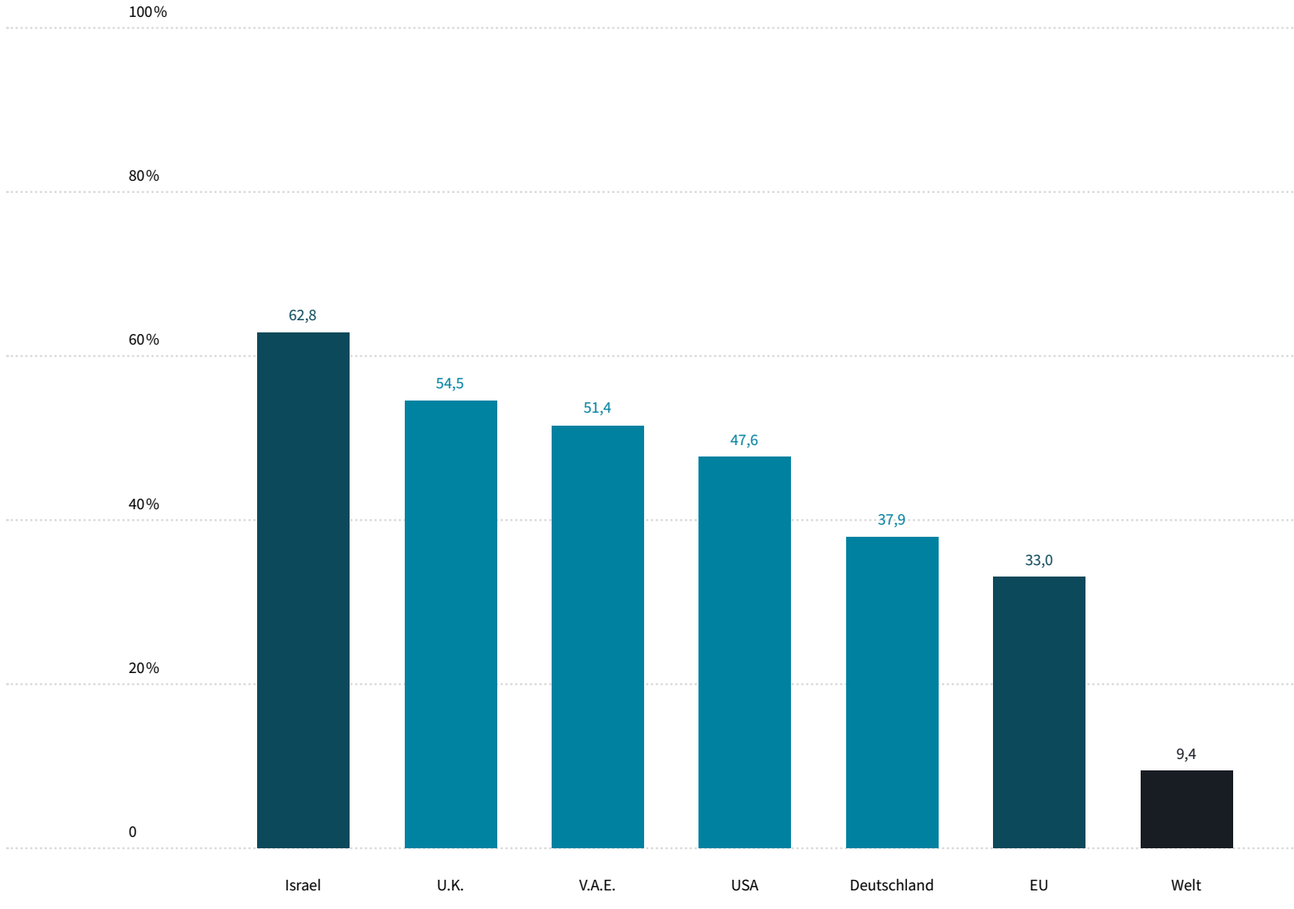
Staat	7-Tage-Inzidenz	Bestätigte Fälle	Todesfälle
Argentinien	454	3.447.044	72.699
Chile	218	1.308.311	28.169
Brasilien	217	15.894.094	444.094
Kolumbien	215	3.177.212	83.233
Indien	144	26.031.991	291.331
Frankreich	118	5.979.099	108.343
Peru	115	1.910.360	67.253
Iran	98	2.804.632	77.994
Spanien	71	3.631.661	79.601
Deutschland	70	3.635.162	87.128
Vereinigte Staaten	62	33.056.860	588.539
Russland	42	4.917.906	115.393
Großbritannien	16	4.471.065	127.963

Situation weltweit

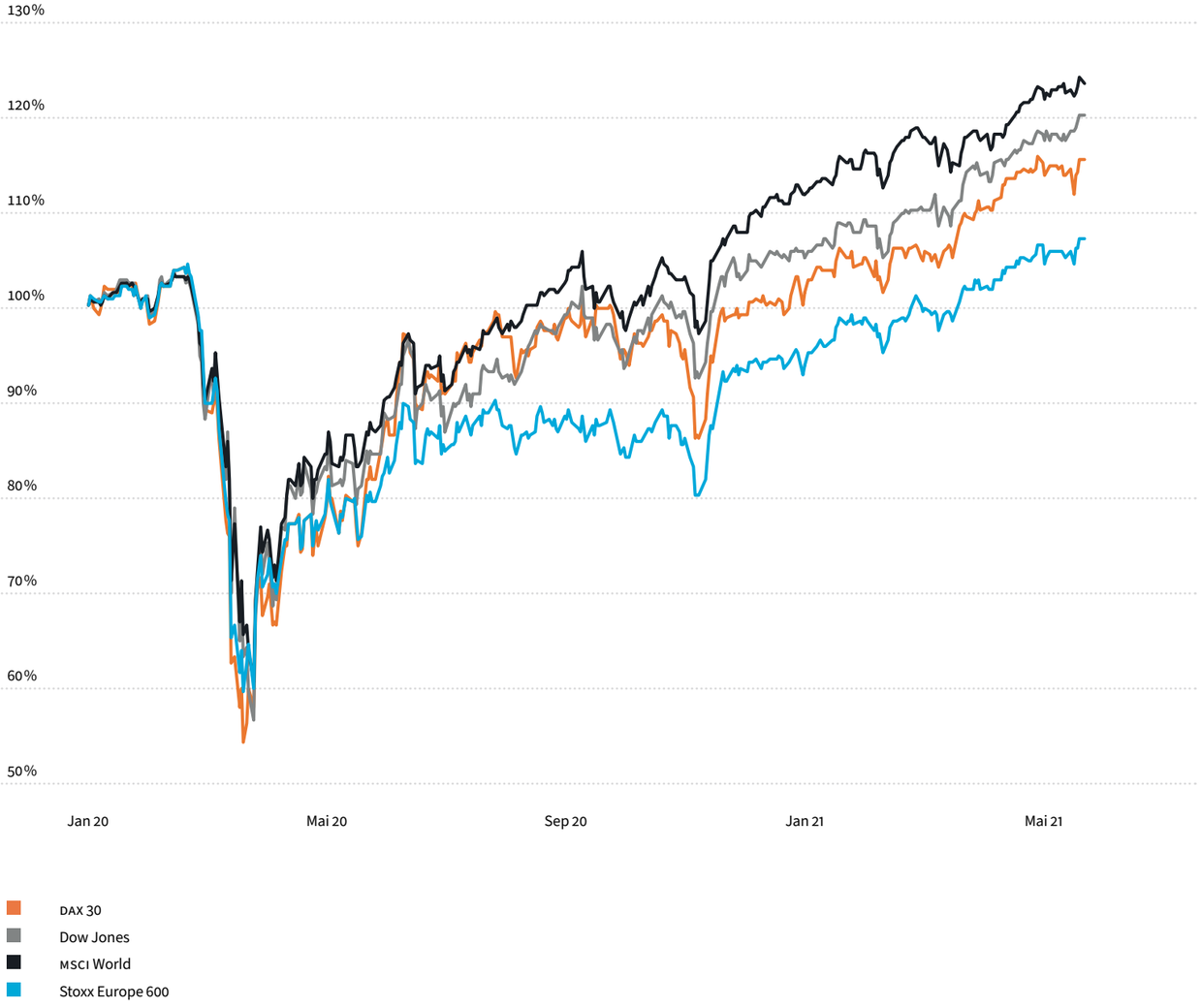
02
Status quo der Corona-Pandemie weltweit
Quelle: statista.de, Süddeutsche Zeitung, Stand: 21.05.2021.

Staat	Januar 2021	Februar 2021	März 2021	April 2021
Italien	Notstand bis 30.04.21, Regeln je Farbzone, Geschäfte, Restaurants bleiben teils geschlossen, Verbleib in der Region vorgeschrieben (bis 15.2), Ausgang beschränkt	Weiter Ausgangssperre ab 22 Uhr, Zahlen steigen	Schulen ab 8.3. wieder teils geschlossen, ab 15.3.: 3. Lockdown (Geschäfte, Schulen zu)	Über Ostern: Landesweiter Lockdown
Österreich	Harter Lockdown bis 24.1. verlängert Einzelhandel, Friseure weiter geschlossen, Ausgang nur aus guten Grund	Lockdown light ab 8.2: Schulen (Wechselunterricht), Einzelhandel, Friseure öffnen	… Hotels weiter geschlossen, Ausgangsbeschränkung zw. 20–6Uhr bleibt, region. Maßnahmen	Wien, Burgenland, Niederösterreich: Ausgangssperren über Ostern
Spanien	Alarmzustand bis 9.5.21 verlängert, Autonome Regionen können Maßnahmen verhängen, Madrid: Besucher von Restaurants, Geschäften begrenzt, Verbleib in Region (z.B. Castilla y Leon bis 9.5.)/ Stadtteil vorgeschrieben	Maßnahmen bis Mitte Februar verlängert, Madrid mit Lockerungen ab 5.2.	Nächtliche Ausgangs- u. Kontaktsperren, Madrid: Kneipen, Geschäfte offen	Seit 15.3. landesweite Ausgangssperre
Frankreich	Einzelhandel und Schulen offen, aber Restaurants, Sportstudios, Kinos zu, Ausgangsbeschränkungen	Einkaufszentren, Baumärkte und große Möbelhäuser schließen	Abendl. Ausgangssperre ab 18 Uhr bleibt, regionale Wochenend-Lockdowns, ab 20.3.: Neuer …	… Lockdown für 4 Wochen (Geschäfte geschlossen), 10km-Radius, Schulen offen
Deutschland	Seit 16.12. Harter Lockdown (Frisöre, Einzelhandel, Schulen, Kitas schließen), teils nächtl. Ausgangssperre, teils Einschränkung des Bewegungskreises	Verlängert bis 14.02.2021; ab 15.2.: Schulen öffnen teils	Verlängert bis 28.03.2021, einige Lockerungen: Friseure, Einzelhandel mit Termin	Lockdown verschärft bis 18.4.: Einzelhandel schließt (nur Abholung)
UK	England: Einzelhandel, Restaurants geschlossen. Schulen geschlossen, Ausgang nur aus gutem Grund, regional unterschiedl. Kontaktbeschränkungen	Lockdown bis mind. 22.2.	Ab 8.3. Schulen öffnen teils (Öffnung der Läden, Museen ab 12.4. geplant), Schulen geöffnet	Ab 29.3. Stay at home-Regel endet, ab 12.4. geplant: Geschäfte, Restaurants (outdoor) öffnen
USA/NY	Einteilung in Zonen, Einzelhandel, Restaurants geschlossen (Take away offen), Schulen teils geschlossen, teils offen	Soft Lockdown, ab 14.2. Indoor-Dining mit 25% Kapazität erlaubt	Museen offen, mit Termin, Einzelhandel offen, ab 20.3.: Restaurants (50% dining), …	… Geschäfte, Kinos, Museen offen

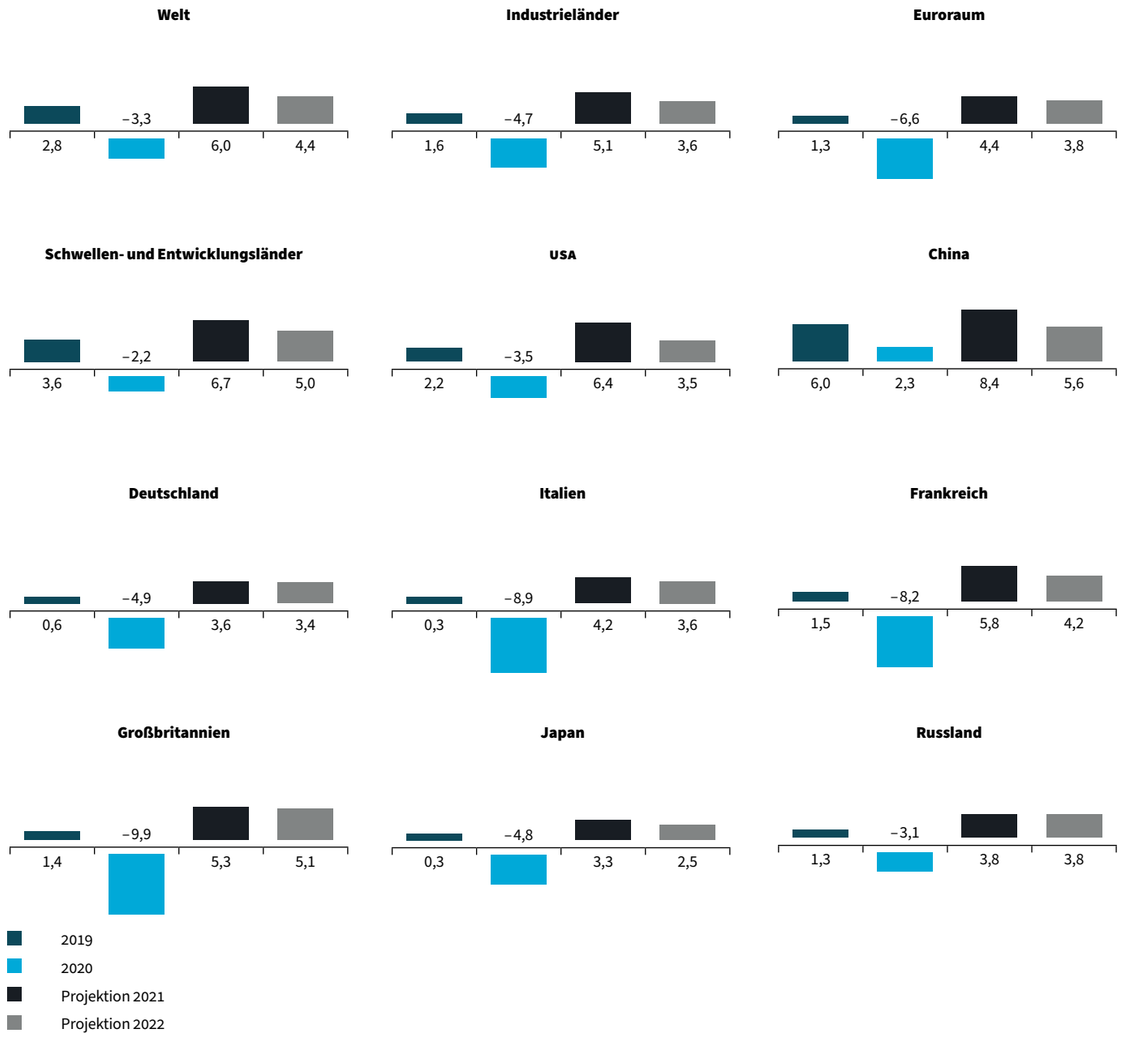
03
Maßnahmen zur Eingrenzung der Pandemie
Quelle: Helaba Volkswirtschaft/Research, Vertrau(d)lich: Corona News, 25.03.2021, S. 1.



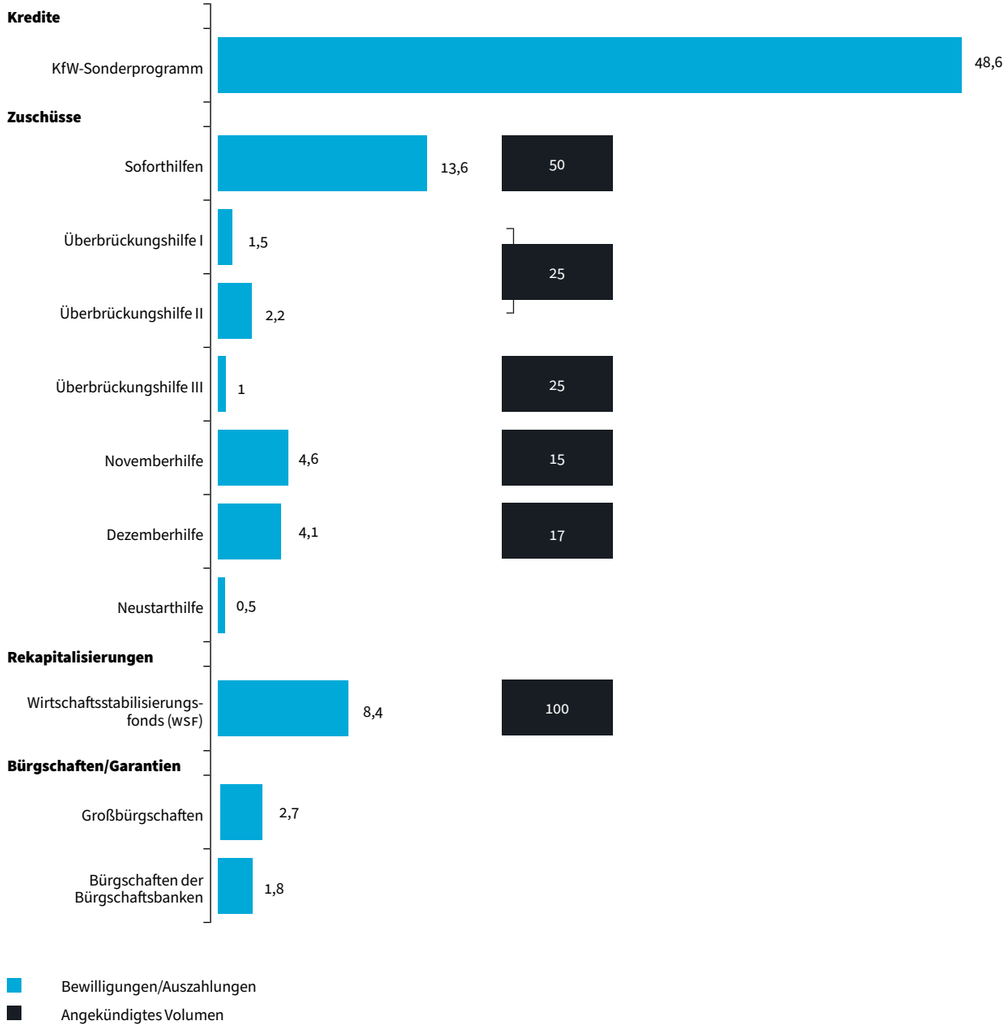
04
Fortschritt der Impfungen
Dargestellt ist der Anteil der Bevölkerung, der mindestens eine Impfdosis erhalten hat.
Quelle: ourworldindata.org, Stand: 20.05.2021.



05
Entwicklung der Aktienmärkte
Renditen ausgewählter Aktienindizes
Quelle: Thomson Reuters Datastream. 01.01.2020 = 100%. Stand: 11.05.2021.



06
Weltwirtschaftliche Entwicklung
Veränderung des Bruttoinlandsprodukts nach Einschätzung des IWF in Prozent
Quelle: IWF, World Economic Outlook, April 2021.

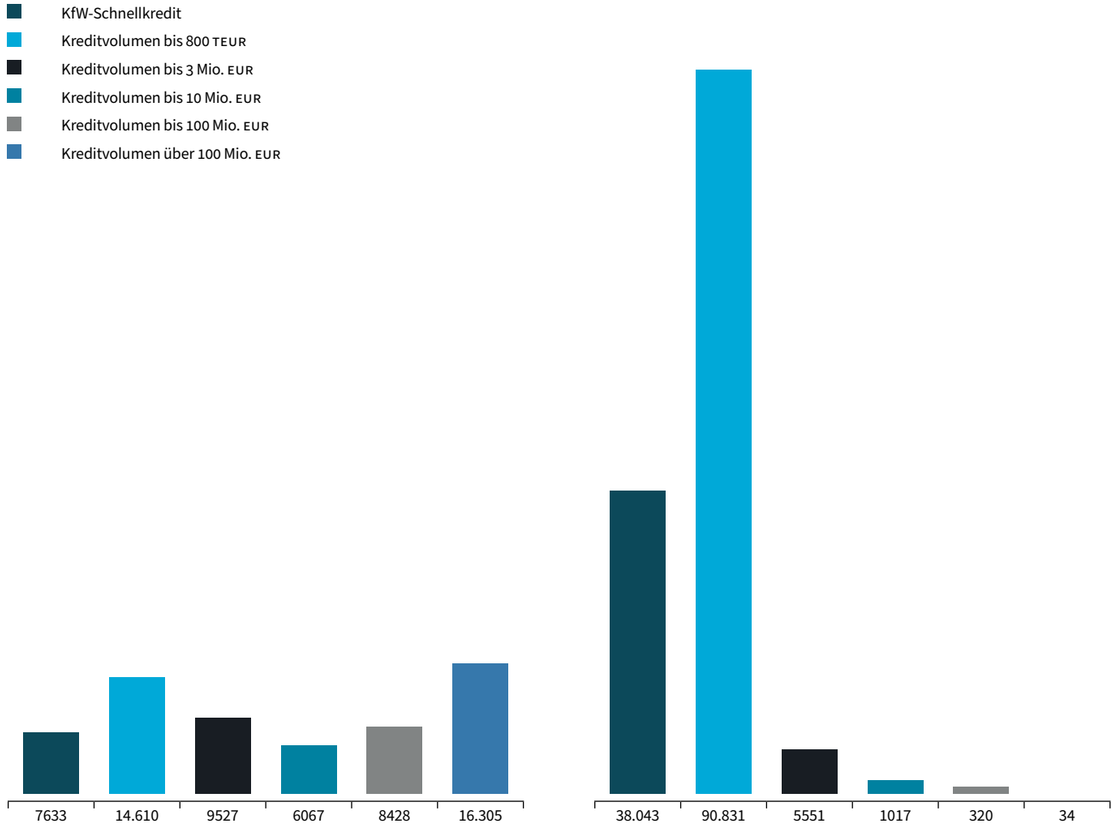


07
Unternehmenshilfen in Deutschland
Der WSF umfasst außerdem 400 Mrd. Euro Staatsgarantien für Verbindlichkeiten und 100 Mrd. Euro für Refinanzierungen durch die KfW.
Quelle: FAZ, 13.03.2021, S. 19.

2,2 Millionen Arbeitsplätze gesichert. Zäher verlief dagegen die Auszahlung verschiedener Sofort-, Überbrückungs- und Winter-Hilfen, für die indes fast 30 Milliarden Euro aufgewandt wurden (Abb. 7). Deutlich schneller konnte die Liquidität der Unternehmen durch die KfW-Kredite verbessert werden, die sich per Anfang Mai 2021 auf 63 Milliarden Euro summierten (Abb. 8).

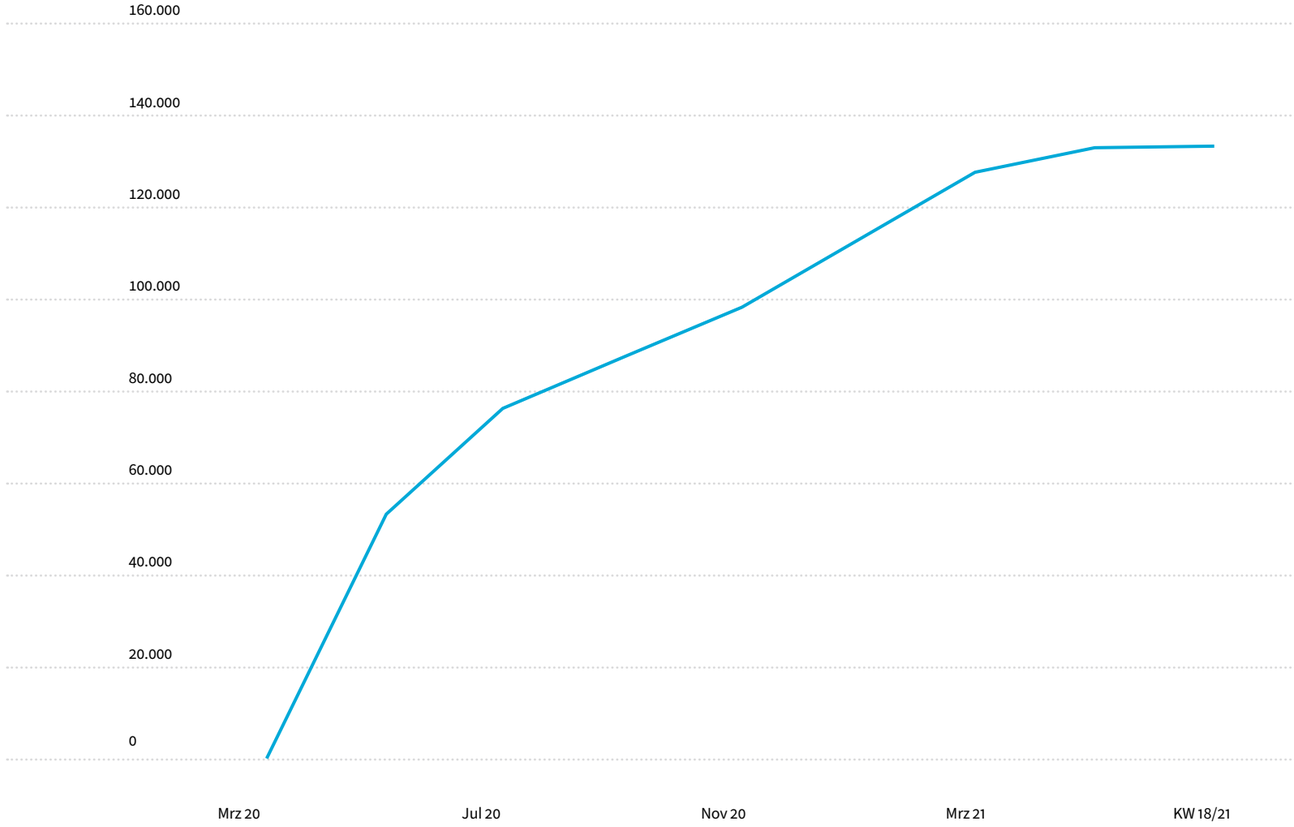
Durch diese und weitere Hilfen in Höhe von bald 10 % des deutschen BIPs ist jedoch die Neuverschuldung des Bundes sprunghaft angestiegen (Abb. 9). 2020 betrug seine Nettokreditaufnahme 130, 2021 sogar 215 Milliarden Euro. Auch in den Folgejahren ist die »schwarze Null« der Jahre 2014–2019 eine Illusion. Doch aufgrund dieser Sparsamkeit der Vorjahre liegt das staatliche Defizit in Deutschland noch unter 5 % des BIP, beträgt die Staatsverschuldung 73 % des BIP (Abb. 10), also auf einem im Vergleich zum Ausland niedrigen Niveau. Lediglich am Ende des Zweiten Weltkriegs waren die fortgeschrittenen Volkswirtschaften in vergleichbarer Größenordnung verschuldet. In den USA (von der Pandemie, wie gesagt, noch stärker getroffen als andere Länder) wurde dies dadurch ausgelöst, dass 2020 nach den Wahlen im Spätherbst sowie 2021 jeweils mehr als 2,5 Billionen Dollar für Unterstützungen in Form von direkten Finanzhilfen für Bürger, Verbesserungen der Arbeitslosenhilfe, Kreditgarantien und ein Wiederaufbauprogramm eingesetzt wurden. Die EU hat sich unabhängig von den nationalen Hilfsprogrammen auf ein Haushalts- und Finanzpaket im Umfang von 1,8 Billionen Euro geeinigt (davon umfasst der Wiederaufbaufonds von 750 Milliarden Euro), das über gemeinsame (!) europäische Anleihen am Kapitalmarkt dargestellt werden soll.

Flankiert wurden diese staatlichen Hilfsprogramme von der monetären Seite. Die EZB setzte wie die Notenbanken in den anderen bedeutenden Wirtschaftszonen auch ihren expansiven Kurs fort (Abb. 11). Zentral dafür waren die dritte Serie gezielter längerfristiger Refinanzierungsgeschäfte (GLRG III) sowie vier weitere längerfristige Pandemie-Notfallfinanzierungshilfen (PELTRO), zusätzlich zu dem bereits im März 2020 aufgelegten und später auf 1,8 Billionen Euro aufgestockten Pandemie-Notfallankaufprogramm (PEPP). Ebenso behielten die Bankaufsichtsbehörden, die im Frühjahr 2020 beschlossenen regulatorischen Erleichterungen für die Kreditwirtschaft zunächst bis Juni 2021 bei (siehe ausführlich das letztjährige wissen & handeln sowie Abb. 12), die es den Banken erlaubten, ihre Eigenkapitalpuffer und auf dieser Basis auch die Kreditvergabemöglichkeiten auszuweiten.



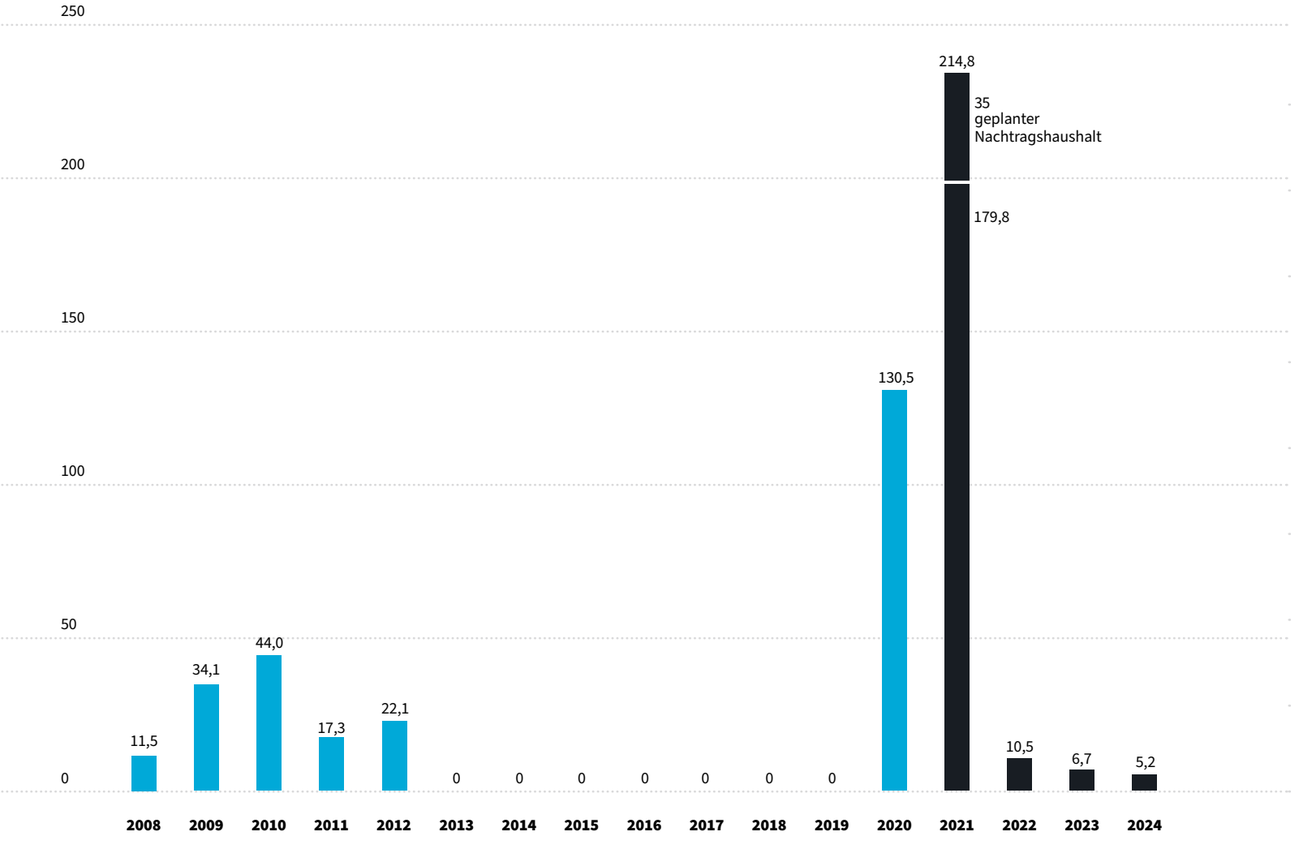
Antragsvolumen (Stand: 06.05.21)
In Mio. €
Gesamt: 62.572

Anzahl der Anträge (Stand: 06.05.21)
In Mio. €
Gesamt: 135.796

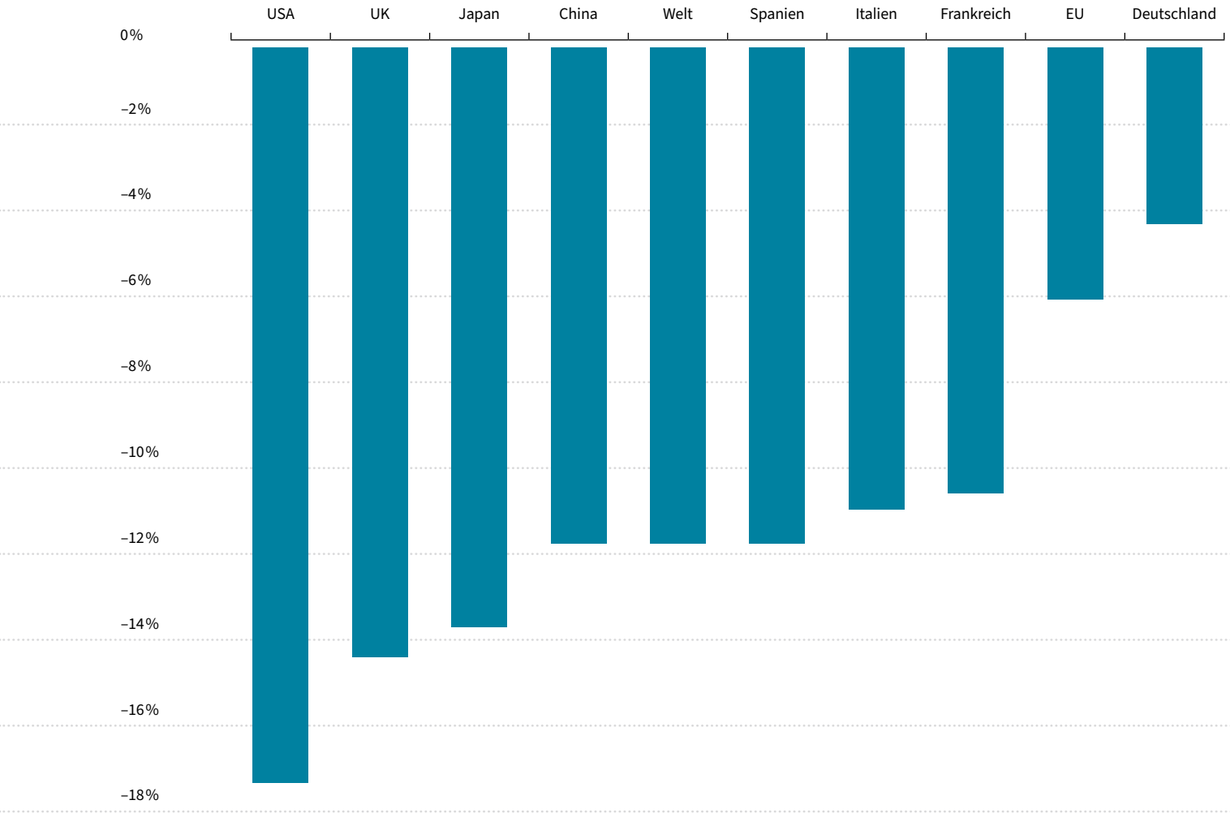


Gesamt-Antragsvolumen
In Mio. €
KW kumuliert

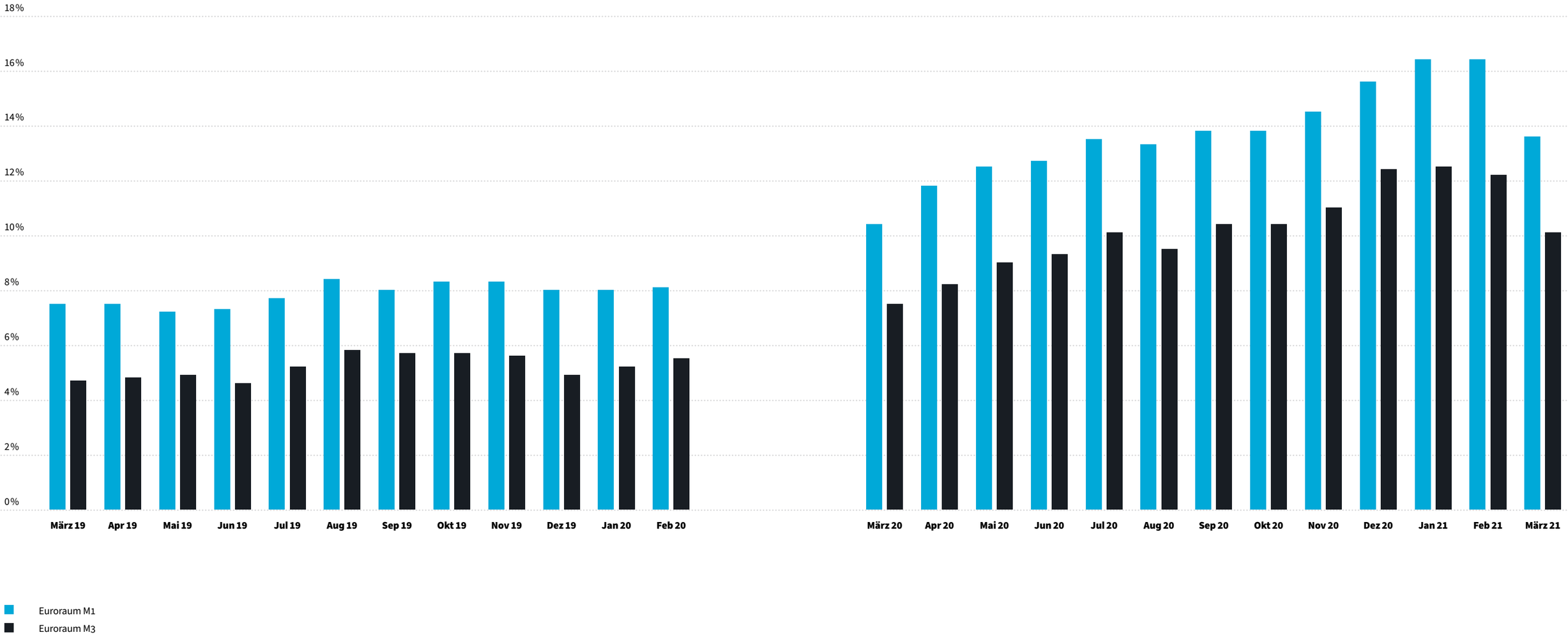
08
Inanspruchnahme der KfW-Kredite
Quelle: www.kfw.de, Stand: 06.05.2021.



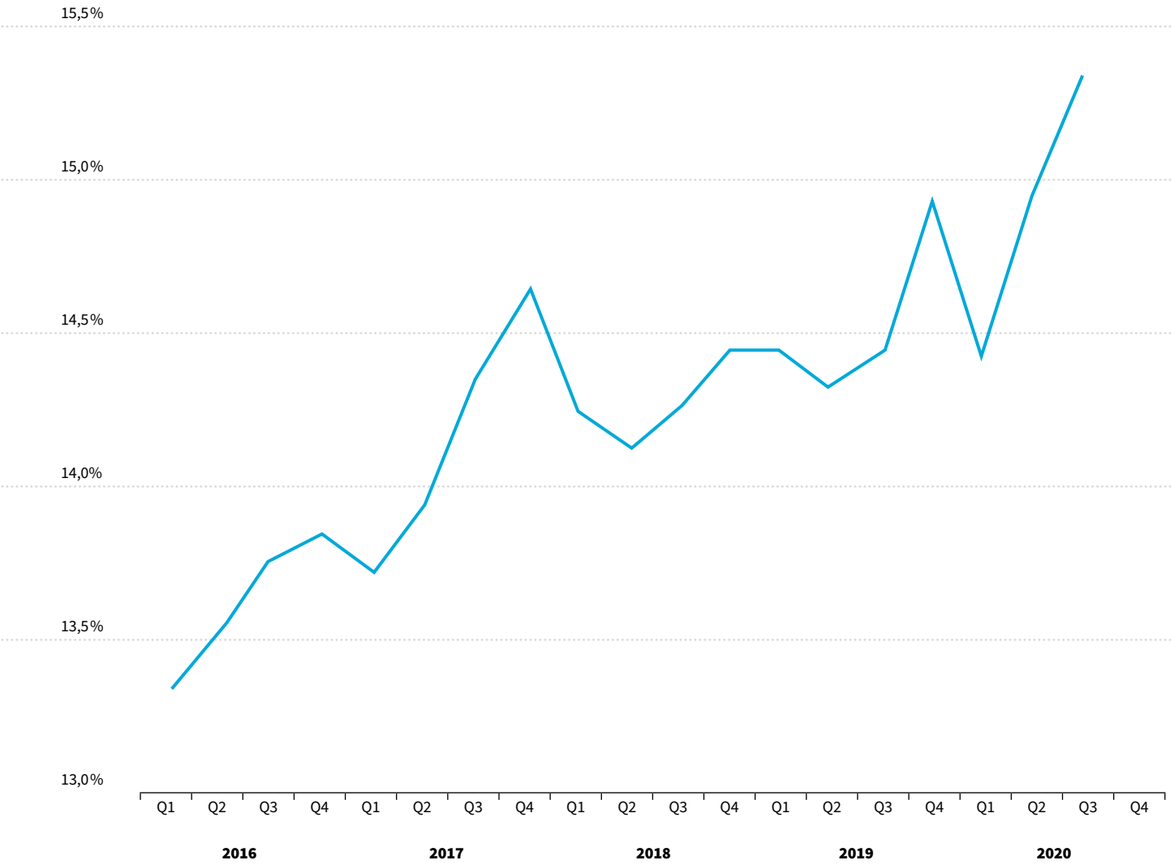
09
Neuverschuldung des Bundes
Nettokreditaufnahme = Schuldenaufnahme abzgl. Schuldentilgung.
Quelle: Süddeutsche Zeitung, 05.03.2021, S. 1.



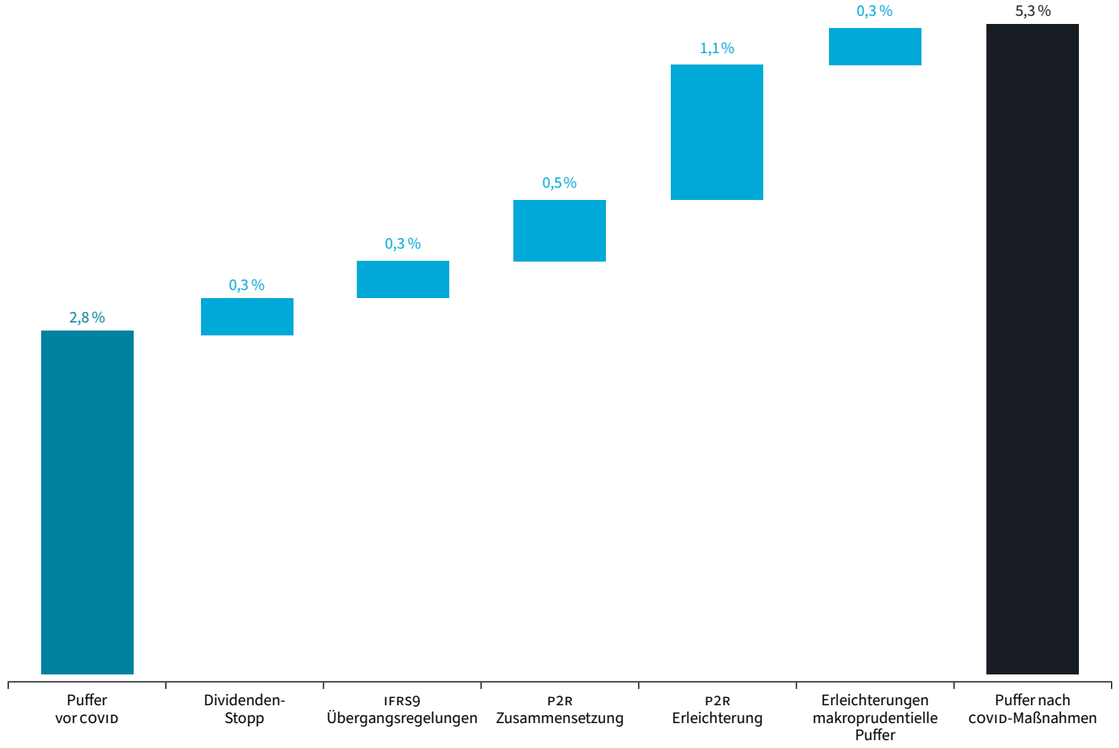
10
Staatsdefizite im internationalen Vergleich (2020, in Relation zum BIP)
Quelle: IWF, DekaBank. In Anlehnung an: Deutscher Sparkassen- und Giroverband: Corona im Rückspiegel, S. 7



11
Entwicklung der Geldmenge in Europa.
Quelle: EZB, in Anlehnung an: Deutscher Sparkassen- und Giroverband, Informationen zur Wirtschaftslage 1/2021, S. 10.



Kernkapitalquoten nach vorübergehendem Rückgang erfreulich gestiegen
Harte Kernkapitalquote europäischer Banken
(von der EZB beaufsichtigte Banken im Durchschnitt)



Eigenkapitalpuffer durch regulatorische Erleichterungen ausgeweitet
Kapital-Puffer gegenüber regulatorischem Minimum, September 2020
(für europäische Banken aggregiert)

12
Entwicklung des Eigenkapitals europäischer Banken
Quelle: Helaba Volkswirtschaft/Research, Credit Special, 04.03.2021, S. 4.

Obwohl sich im Frühsommer 2021 wieder mehr Zuversicht in Deutschland breitmacht, bleiben Prognosen zur weiteren wirtschaftlichen Entwicklung mit großen Unsicherheiten behaftet:

— Entscheidende Bedeutung kommt unverändert dem Pandemiegeschehen zu. Trotz beschleunigten Impftempos und Ausweitung der Testmöglichkeiten bleibt Deutschland noch deutlich hinter seinen Möglichkeiten zurück. Neben Kapazitätsengpässen durch Lieferschwierigkeiten, Überlastung der Impfmöglichkeiten in Impfzentren und Arztpraxen und anhaltenden Buchungsproblemen für Impftermine werden nach wie vor ca. 20 % der Bevölkerung als impfunwillig eingestuft. Gerade mit der altersunabhängigen Möglichkeit des Impfens ab 7. Juni gilt: Mehr Geschwindigkeit und mehr Überzeugungsarbeit sind daher dringend notwendig, um eine vierte Welle ab Herbst 2021 zu vermeiden. Diese droht nicht nur bei einem nachlässigeren Umgang mit den AHA-Regeln durch die angesprochenen Öffnungen im Inland, sondern vor allem durch den wieder zunehmenden Tourismus und internationalen Flugverkehr. Denn in den Entwicklungs- und Schwellenländern waren in den letzten Monaten zahlreiche neue Mutationen zu beobachten; darüber hinaus steht in mehr als der Hälfte der Länder weltweit der Impfstart noch aus. Das Abstandhalten wird daher für die absehbare Zukunft geboten bleiben.

— Demnach wird auch die wirtschaftliche Erholung differenziert ausfallen. Während in einigen Branchen – speziell im Handwerk – Vollauslastung herrscht, bleiben Gastronomie, Hotellerie, stationärer Handel und viele Dienstleister Sorgenkinder. Noch nicht absehbar ist, inwieweit es tatsächlich zu Nachholeffekten kommen und die erste Euphorie mit Blick auf privaten Konsum anhalten wird. Das Institut der deutschen Wirtschaft schätzt die wirtschaftlichen Schäden für Deutschland einschließlich indirekter Folgekosten auf 300 Mrd. Euro und geht davon aus, dass es Jahre dauern wird, bis die ökonomischen Verluste und Verwerfungen ausgeglichen sind. Die Pandemie hat zudem die gesellschaftliche Spaltung verstärkt, mitunter sogar Traumata ausgelöst, die über Einkommensverluste weit hinausgehen. Speziell bei weiten Teilen der jüngeren Generation ist ein hohes Maß an Verunsicherung zu spüren. Sie werden erst (wieder) zu Lern-, Arbeits- und Alltagsroutinen finden müssen.

— Vor dem Hintergrund der wirtschaftlichen Unsicherheiten wird der in der Pandemie ungeahnt gestiegene Staatseinfluss fortdauern. Herrschte vor der Finanzkrise noch das Dogma, der Staat löse keine Probleme, er sei vielmehr das Problem, hat dieser Einschnitt die Anspruchshaltung an den Staat und den Glauben an seine Wirkkraft sprunghaft gesteigert. Corona hat diese Entwicklung des letzten Jahrzehnts noch verstärkt, trotz der offensichtlichen Probleme bei der Beschaffung von Masken, Tests und Impfstoff sowie dem katastrophalen Digitalisierungsgrad öffentlicher Einrichtungen – vom Gesundheits- bis zum Bildungssektor. Statt eines »schlanken« wird immer mehr der »starke« Staat propagiert. Dies hat entsprechende Konsequenzen für die öffentliche Verschuldung und in ordnungspolitischer Hinsicht. So richtig das massive Eingreifen des Staates im Rahmen der Pandemie-Bekämpfung war, so sehr wird es künftig darauf ankommen, wieder auf einen stärker marktwirtschaftlichen Politikpfad zurückzukehren. Die Abhängigkeit von öffentlicher Unterstützung muss reduziert werden, um Innovationswillen und Unternehmertum nicht zu stark abzubremsen. Speziell die ungeahnt schnelle Entwicklung der Impfstoffe durch die Privatwirtschaft einerseits, ihre viel zu langsame Verteilung durch öffentliche Institutionen andererseits unterstreichen die Bedeutung dieser Leitprinzipien und die Notwendigkeit des Abstands von undifferenzierter Staatsgläubigkeit.

— Für das laufende Jahr sind deutliche Preissteigerungen vor allem im Energiesektor und auch anderen Branchen wegen ausgelasteter beziehungsweise erst langsam wieder zur Verfügung stehender Kapazitäten zu erwarten. Angesichts der noch fragilen konjunkturellen Perspektiven sowie des angesprochenen Kreditbedarfs sowohl der Staaten als auch der Unternehmen in der Eurozone wird die EZB wohl kaum grundlegend Abstand von ihrer expansiven Geldpolitik nehmen. Somit ist davon auszugehen, dass sich das Jahrzehnt des Niedrigzinses fortsetzt, es neben der Vermögenspreisinflation langfristig zu einer Verfestigung der Konsumpreisinflation kommt und die nachhaltige Ertragskraft der Banken weiter geschwächt wird.

— Zweifellos konnten die Kreditinstitute 2020/21 von einer »Sonderkonjunktur« profitieren: die sprunghaft gestiegene Nachfrage im Kreditgeschäft ging mit kaum veränderten Risikoaufwendungen einher. Entgegen den ersten Erwartungen sanken nämlich die Unternehmensinsolvenzen in Deutschland von rund 14.000 pro Jahr 2017–2019 auf nur 11.000 2020. Eine Ursache hierfür dürfte in der Aussetzung der Insolvenzantragspflicht gelegen haben – bis Oktober 2020 für zahlungsunfähige, Dezember 2020 überschuldete und sogar Mai 2021 solche Unternehmen, die noch auf die Auszahlung staatlicher Hilfe warteten. Zudem haben zahlreiche Unternehmen von den in den zurückliegenden, konjunkturell guten Jahren aufgebauten Rücklagen (zum Teil auch privaten Reserven) zehren können. Und nicht zuletzt belegt zumindest die anekdotische Evidenz, dass Unternehmen vielfach doch schneller und umfangreicher von staatlicher Unterstützung profitieren konnten, als öffentlich postuliert. Die Kombination aus den veränderten rechtlichen Rahmenbedingungen, erst allmählicher Geschäftsbelebung in den genannten, kritischen Branchen, Liquiditätsbedarf beim »Wiederanfahren«, beginnenden Rückzahlungen von Fremdmitteln und notwendigen Investitionen, um die transformatorischen Anforderungen aus Digitalisierung und Nachhaltigkeit zu bewältigen, lassen jedoch auf Sicht erwarten, dass Abstand von niedrigen Insolvenzzahlen genommen werden muss.

— Mit diesen beiden Stichworten verbinden sich die für die Zukunft größten Herausforderungen (nicht nur, aber auch) der Wirtschaft, deren Wirkkraft sich durch die COVID-Pandemie exponentiell verstärkt hat. Der Boom des Online-Handels, von Homeoffice, Homeschooling und Videokonferenzen sind nur einige alltägliche Beispiele dafür, dass zum einen die Bedeutung der Digitalisierung noch viel höher als vor Corona eingeschätzt wird. Zum anderen

unterstreicht das im Mai 2021 novellierte Klimaschutzgesetz, mit dem die CO2-Emissionen bis 2030 um mindestens 65 % (statt 55 %) gegenüber 1990, 88 % bis 2040 abgesenkt werden sollen und Klimaneutralität bis 2045 (statt 2050) angestrebt wird, die transformatorischen Herausforderungen der Nachhaltigkeitsdiskussion schon in Bezug auf das »E«-Kriterium. Beide Entwicklungen bedingen sich gegenseitig, denn die Erfüllung der Klimaschutzziele ist ohne Digitalisierung, bestimmte besonders energieintensive Teile der Digitalisierung (Blockchain) sind ohne den Ausbau erneuerbarer Energien nicht denkbar. Und auf beiden Feldern müssen Fortschritte erzielt werden, um Wirtschaft und Gesellschaft resilienter zu machen, nicht nur gegenüber pandemischen Entwicklungen. Insofern ist es bedauerlich, dass Deutschland in Teilen der Digitalisierung im internationalen Vergleich einen deutlichen Rückstand aufweist, der bei der Bekämpfung des Klimawandels ebenfalls droht. Gestiegene Bedeutung einerseits, Aufholprozess andererseits zeigen, wie groß die Investitions- und damit Finanzierungsbedarfe hierzulande in den nächsten Jahren sind. Diesen kann nur nachgekommen werden, wenn Real- und Finanzwirtschaft, darüber hinaus aber auch Politik und Gesellschaft von gewohnten Denk- und Verhaltensweisen Abstand nehmen. Die »große Transformation« der Wirtschaft steht erst noch bevor. Die Corona-Pandemie muss deshalb als Katalysator zu mehr Schnelligkeit und Flexibilität, Veränderungs- und Entscheidungswillen genutzt werden.

Literatur

BOLTON, P. ET AL.: The green swan. Central banking and financial stability in the age of climate change, BIS Paper 2020.

DEUTSCHE BUNDESBANK: Finanzstabilitätsbericht 2020, Frankfurt/M. 2020.

FUEST, C.: Wie wir unsere Wirtschaft retten: Der Weg aus der Corona-Krise, Berlin 2020.

OSTERMANN, M.–C. U.A.: Zukunftsrepublik, Frankfurt/M. 2021.

PROJEKTGRUPPE GEMEINSCHAFTSDIAGNOSE: Gemeinschaftsdiagnose 1–2021: Pandemie verzögert Aufschwung – Demografie bremst Wachstum, Essen 2021.

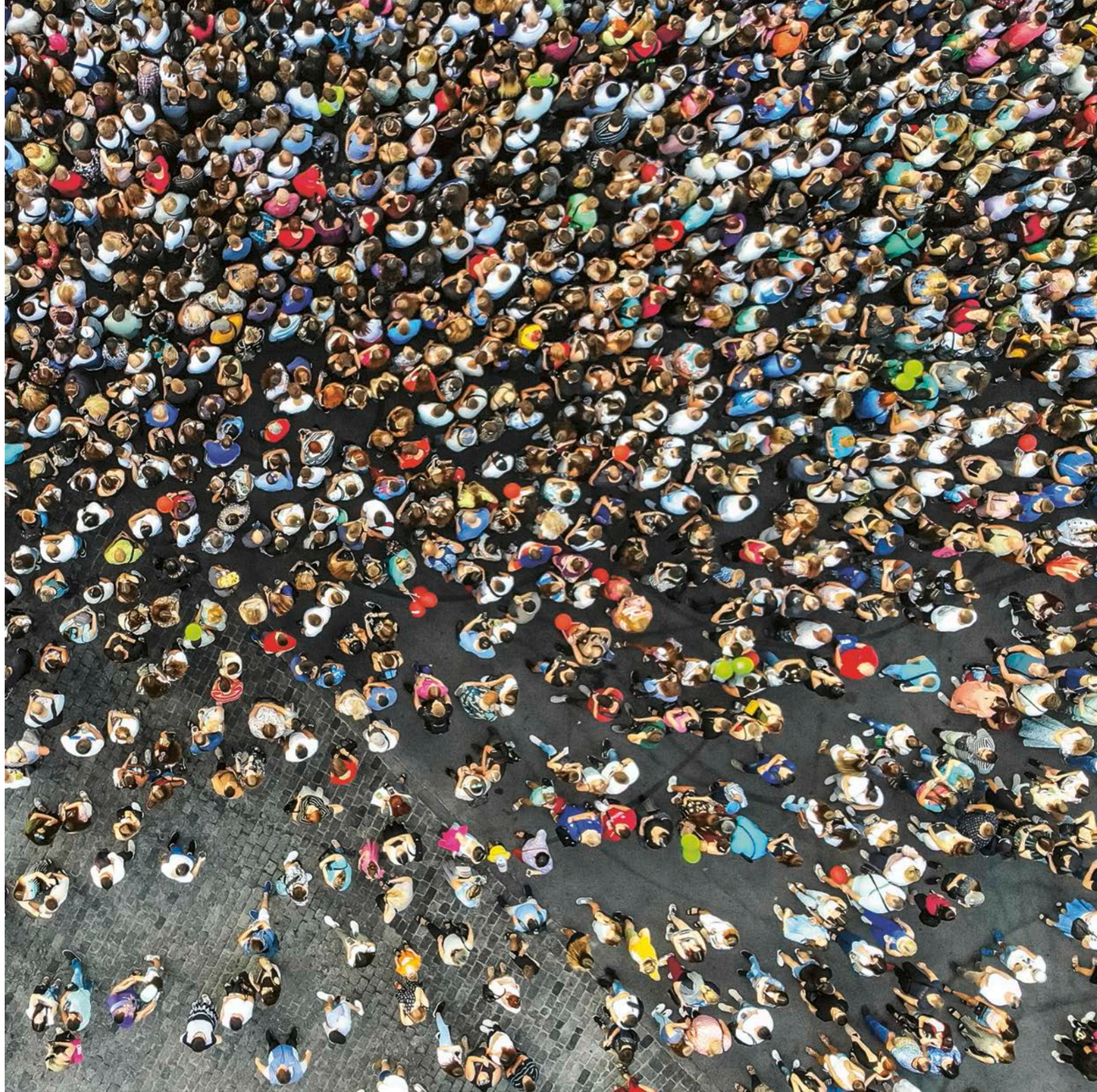
REINHART, C.M. / ROGOFF, K.S.: Dieses Mal ist alles anders: Acht Jahrhunderte Finanzkrisen, München 2010.

SACHVERSTÄNDIGENRAT ZUR BEGUTACHTUNG DER GESAMTWIRTSCHAFTLICHEN ENTWICKLUNG: Jahresgutachten 2020/21: Corona-Krise gemeinsam bewältigen, Resilienz und Wachstum stärken, Wiesbaden 2020.

SINN, H.–W.: Der Corona-Schock: Wie die Wirtschaft überlebt, Freiburg 2020.

SUSTAINABLE-FINANCE-BEIRAT DER BUNDESREGIERUNG: Shifting the trillions – Ein nachhaltiges Finanzsystem für die große Transformation, Berlin 2021.

VOGEL, J.: Kapital und Ressentiment. Eine kurze Theorie der Gegenwart, München 2021.



19

31.12.
China meldet Fälle einer neuartigen Lungenkrankheit an die WHO.

20.01.
Chinesische Gesundheitsbehörden bestätigen die Mensch-zu-Mensch-Übertragung.

19.02.
DAX erreicht neuen Höchststand von rund 13.800 Punkten.

02.03.
Deutschland zählt 157 bestätigte Fälle.

04.03.
BaFin erklärt, sie »analysiere fortlaufend die weitere Entwicklung und mögliche Auswirkungen auf die Finanzwirtschaft«.

11.03.
Die Weltgesundheitsorganisation stuft die Verbreitung des Virus als »Corona-Pandemie« ein.

Mitte Dez. 2019
Vermuteter Ausbruch der heute als Covid-19 bezeichneten Lungenkrankheit.

20

01.01.
Chinesische Behörden schließen den Huanan Seafood Wholesale Market in Wuhan, der als Ausgangspunkt der Krankheit vermutet wird.

28.01.
Erster bestätigter Fall in Deutschland.

28.02.
Der DAX verzeichnet einen Wochenverlust von rund 13 %.

03.03.
Die FED senkt den Leitzins um 0,5 Prozentpunkte auf 1,25 %.

09.03.
Die Große Koalition einigt sich auf »Corona-Hilfen« für Unternehmen.

13.03.
Die Kursverluste der letzten drei Wochen summieren sich weltweit auf rund 18 Billionen USD. Trump ruft nationalen Notstand aus.

15.03.
Die FED senkt den Leitzins um 1 Prozentpunkt auf 0,25 %.

16.03.
Die Bundesregierung lockert die Insolvenzvorschriften für betroffene Unternehmen.

18.03.
Die EZB verabschiedet ihr PEPP-Programm.

Fernsehansprache Bundeskanzlerin Merkel.

19.03.
Deutschland zählt über 10.000 bestätigte Infektionen.

Der ifo-Geschäftsklimaindex sinkt von 96 auf 87,7 Punkte.

20.03.
Der italienische Premierminister Conte plädiert für die Emission von europäischen Anleihen, sog. »Corona-Bonds«.

EU-Kommission aktiviert die »allgemeine Fluchtklausel« im Stabilitäts- und Wachstumspakt, die Ausnahmen von den Verschuldungsregeln zulässt.

23.03.
Das Ifo-Institut prognostiziert für 2020 einen Rückgang des deutschen BIP von 7,2 % bis 20,6 %.

Bund kündigt Neuverschuldung von 156 Mrd. Euro für 2020 an. Zugleich erfolgt der »Lockdown«.

27.03.
Der Bundesrat stimmt dem Gesetz zur Errichtung eines Wirtschaftsstabilisierungsfonds (WSF) zu.

03.04.
Die Aktienkurse sind in den letzten sechs Wochen im weltweiten Durchschnitt um 24 % eingebrochen.

04.04.
Weltweit über 1.000.000 bestätigte Infektionen.

15.04.
Moodys sieht Unternehmensanleihen mit einem Gesamtvolumen von 174 Mrd. USD als von der Pandemie bedroht an.

18.04.
Das chinesische BIP sinkt im ersten Quartal um 6,8 % gegenüber dem entsprechenden Vorjahreszeitraum – ein Novum seit Beginn der Aufzeichnung 1992.

20.04.
Der Ölpreis bricht historisch ein und notiert zeitweise negativ.

24.04.
Der GfK-Konsumklimaindex für Mai 2020 bricht auf –23,4 Punkte ein. (März: 8,1, April: 2,3).

Seit Mitte März haben sich 26,5 Mio. US-Arbeitnehmer arbeitslos gemeldet, die Arbeitslosenquote für April wird auf ca. 15% geschätzt.

27.04.
»Maskenpflicht« in Deutschland.

30.04.
Das BIP der USA sinkt um 4,8% gegenüber dem Vorquartal – so stark wie seit der Finanzkrise 2008/09 nicht mehr. 30 Mio. Amerikaner arbeitslos.

Das Bundeskabinett beschließt weitere Corona-Hilfen, hierunter eine Erhöhung des Kurzarbeitergeldes.

01.05.
Die Arbeitslosenquote in den USA beträgt im April 14,7% und übersteigt damit deutlich die Arbeitslosigkeit während der Finanzkrise (10% im Oktober 2009).

01.06.
Der IWF prognostiziert für das Jahr 2020 eine Reduktion der weltweiten Wirtschaftsleistung um 4,9% im Vergleich zum Vorjahr.

04.06.
Die EZB weitet Anleihekäufe im Rahmen des PEPP um 600 Mrd. EUR auf 1,35 Bio. EUR aus. Leitzinsen unverändert bei 0%, Einlagensatz unverändert bei –0,5%.

29.06.
10.000.000 bestätigte Fälle weltweit.

07.09.
250.000 bestätigte Fälle in Deutschland.

17.09.
Die EZB entlastet Banken bei der Erfüllung der ungewichteten Eigenkapitalquote (Leverage Ratio).

28.10.
Bund und Länder beschließen neue Corona-Maßnahmen, die zunächst bis Ende November gelten sollen.

16.11.
Der Dow Jones schließt mit 29.950 Punkten und somit über seinem vormaligen Höchststand vom 12.02.2020.

21

08.12.
Die EZB ermahnt in einem Schreiben die 113 von ihr direkt beaufsichtigten Banken im Umgang mit Kreditrisiken zu mehr Vorsicht angesichts steigender Unternehmensinsolvenzen in der Pandemie.

13.12.
Bund und Länder verlängern die bestehenden Corona-Maßnahmen, zusätzlich werden ab dem 16.12. Schulen grundsätzlich geschlossen.

27.12.
Impfstart in Deutschland.

02.01.
Die geschätzte Reduktion der weltweiten Wirtschaftsleistung beträgt 2020 »nur« 3,5 % im Vergleich zum Vorjahr. Für die Jahre 2021 bzw. 2020 wird ein Wachstum von 5,5 % bzw. 4,2 % prognostiziert.

26.01.
100.000.000 bestätigte Fälle weltweit.

25.02.
Die KfW registriert seit Beginn der Pandemie Kreditanträge im Volumen von über 60 Mrd. Euro im Rahmen der Corona-Hilfen.

26.11.
1.000.000 bestätigte Fälle in Deutschland. Die für November beschlossenen Maßnahmen werden bis Ende Dezember verlängert.

10.12.
Die KfW registriert seit Beginn der Pandemie über 100.000 Kreditanträge im Rahmen der Corona-Hilfen.

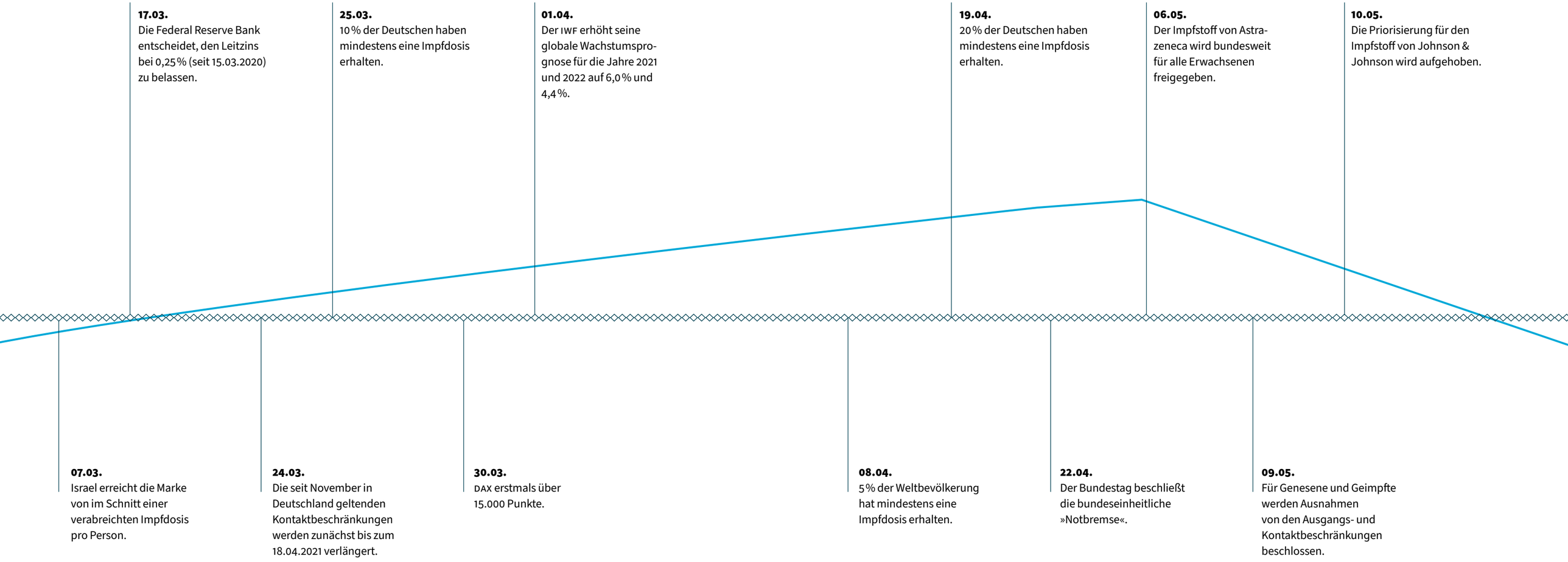
Ausweitung des PEPP um 500 Mrd. EUR und Verlängerung bis mindestens März 2022.

16.12.
Die FED schreibt ihr monatliches Ankaufvolumen auf mindestens 120 Mrd. USD fest, bis »substanzielle Fortschritte« bei der Zielerreichung gemacht wurden.

28.12.
Der DAX schließt mit 13.790 Punkten und somit über seinem vormaligen Höchststand vom 17.02.2020.

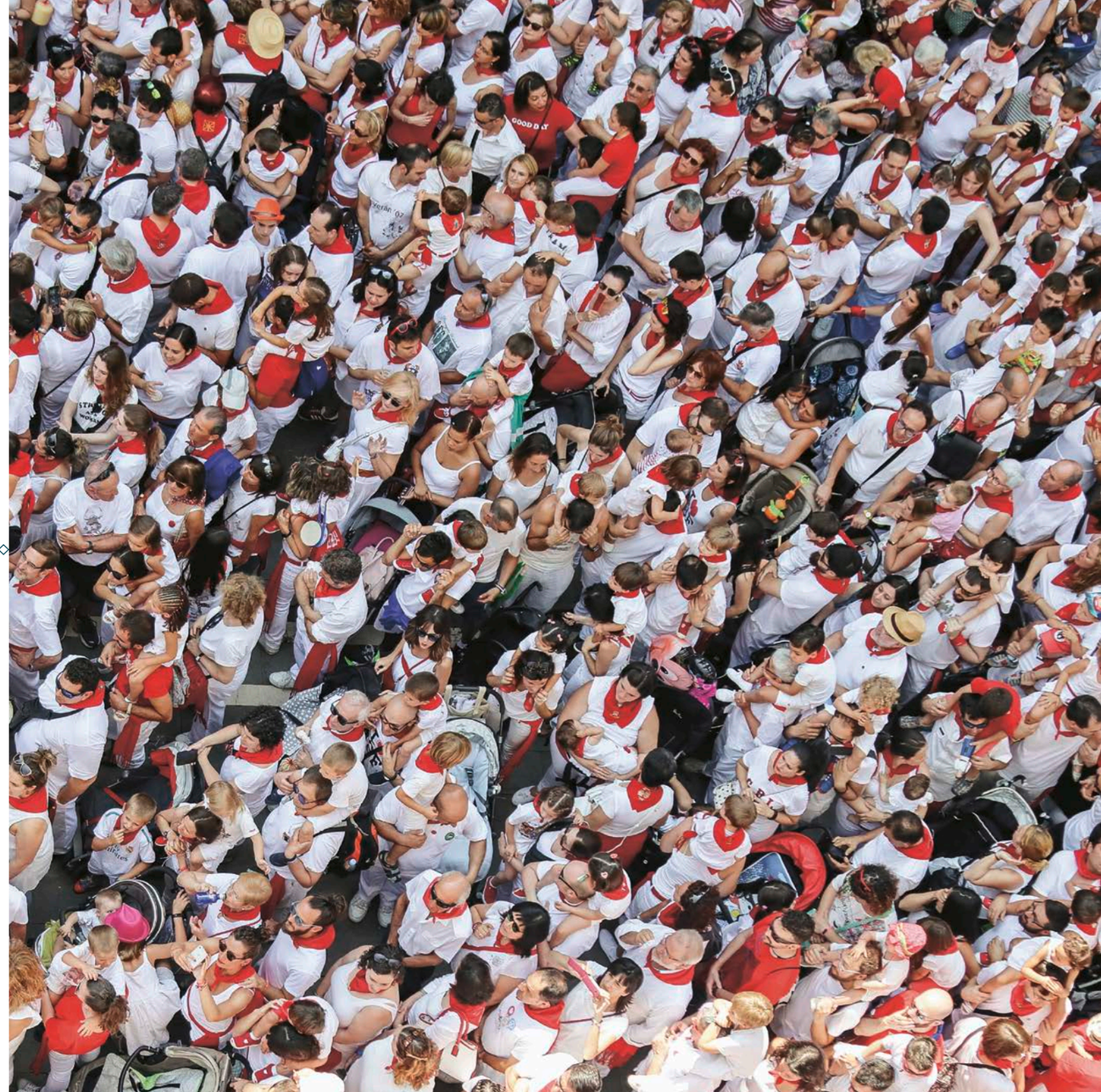
14.01.
2.000.000 bestätigte Fälle in Deutschland.

18.02.
Die EZB will die Sanierungspläne der von ihr beaufsichtigten Institute angesichts der Coronakrise schärfer kontrollieren. Insbesondere Kapital- und Liquiditätsengpässe sollen noch stärker unter die Lupe genommen werden.


17.03.
Die Federal Reserve Bank entscheidet, den Leitzins bei 0,25 % (seit 15.03.2020) zu belassen.
25.03.
10 % der Deutschen haben mindestens eine Impfdosis erhalten.
01.04.
Der IWF erhöht seine globale Wachstumsprognose für die Jahre 2021 und 2022 auf 6,0 % und 4,4 %.
19.04.
20 % der Deutschen haben mindestens eine Impfdosis erhalten.
06.05.
Der Impfstoff von Astrazeneca wird bundesweit für alle Erwachsenen freigegeben.
10.05.
Die Priorisierung für den Impfstoff von Johnson & Johnson wird aufgehoben.
07.03.
Israel erreicht die Marke von im Schnitt einer verabreichten Impfdosis pro Person.
24.03.
Die seit November in Deutschland geltenden Kontaktbeschränkungen werden zunächst bis zum 18.04.2021 verlängert.
30.03.
DAX erstmals über 15.000 Punkte.
08.04.
5 % der Weltbevölkerung hat mindestens eine Impfdosis erhalten.
22.04.
Der Bundestag beschließt die bundeseinheitliche »Notbremse«.
09.05.
Für Genesene und Geimpfte werden Ausnahmen von den Ausgangs- und Kontaktbeschränkungen beschlossen.

07.06.
Geplante Aufhebung
der Impfpriorisierung.

11.05.
Jeder dritte Deutsche hat
mindestens eine Impfdosis
erhalten.



beziehungsschutz durch finanzkommunikation

stephan paul, rouven möller, lorraine scholle

Die neue empirische Studie des ikf° zeigt: Gute Finanzkommunikation hilft auch in Corona-Zeiten. Doch es gibt noch Nachholbedarf bei Unternehmen und Banken — insbesondere bei der Information über Veränderungen der Geschäftsmodelle und deren Bewertung.

Mehr noch als in anderen Branchen gilt für das auf gegenseitigem Vertrauen beruhende Verhältnis zwischen Kreditgeber und -nehmer: Gerade in Krisenzeiten erweist sich die Güte einer Geschäftsbeziehung. Können diejenigen Unternehmen profitieren, die sich in »guten Zeiten« durch Maßnahmen der Finanzkommunikation (Fikomm) intensiv um ihre Kapitalgeber bemüht haben? Um diese Frage zu klären, haben wir unsere bereits kurz vor dem Lehman-Kollaps 2008 begonnene Langzeituntersuchung fortgesetzt. Im Rahmen des bislang umfangreichsten Forschungsprojekts zu diesem Thema werden in einem vierjährigen Rhythmus (2008, 2012, 2016 und nun 2020) nicht-börsennotierte, mittelständische Unternehmen in Deutschland und ihre Financiers repräsentativ durch telefonische Interviews zu ihrer Finanzkommunikation befragt (zu den Ergebnissen der vorangegangenen Untersuchungen Paul, S. et al: Unternehmerische Finanzierungspolitik, Stuttgart 2017). So wurden für die aktuelle Studie erneut 500 Unternehmen unterschiedlicher Rechtsformen, Branchen und Größen sowie 200 Financiers ausgewählt (davon ca. 75 % Bank- und Sparkassenbetreuer sowie 25 % Vertreter anderer Finanzdienstleister), um die Selbstwahrnehmung der Unternehmen mit der Fremdwahrnehmung abgleichen und somit die Qualität der Kommunikationsbeziehung einschätzen zu können.

Das 2020 erhobene Datenmaterial wurde wiederum über multivariate statistische Verfahren (Faktoren- und Clusteranalyse) verdichtet, um mögliche Zusammenhänge zwischen den Unternehmen zu eruieren. Diese Vorgehensweise ermöglicht eine erhebliche Komplexitätsreduktion und eine Identifikation gemeinsamer Antwortstrukturen, aus denen zwei Typen von Unternehmen hervorgingen. Diese sogenannten Clustergruppen zeichnen sich durch eine starke Homogenität innerhalb ihrer Gruppe aus, besitzen hingegen im Vergleich zueinander nur wenig Ähnlichkeit.

Wie zuvor schon können wir zwischen »Aposteln« (47 %) und »Skeptikern« (53 %) trennen, die sich sehr deutlich in ihrer Einstellung und ihren Aktivitäten mit Blick auf die Fikomm unterscheiden. So berichten die Fikomm-affinen Apostel eine wesentlich höhere Wertschätzung, die sie der Fikomm entgegenbringen, haben dementsprechend weniger Vorbehalte ihr gegenüber, verfolgen in diesem Bereich eine klare Ziel- und Strategieorientierung und besitzen ein Controlling ihrer Fikomm-Maßnahmen. Im Gegensatz zu den Skeptikern sehen sie die Fikomm in stärkerem Maße als Voraussetzung für Aufbau und Erhalt einer vertrauensvollen Geschäftsbeziehung zu ihren Kapitalgebern, informieren zeitnah, ausführlich und adressatenbezogen. Skeptiker stimmen dagegen eher den Aussagen zu, der Aufwand für die Fikomm sei höher als der Nutzen, Kapitalgebern gegenüber fühle man sich häufig als Bittsteller und es fehle die Zeit, seine Financiers zu informieren – dies tue man nur dann, wenn es unbedingt sein müsse (Abb. 13).

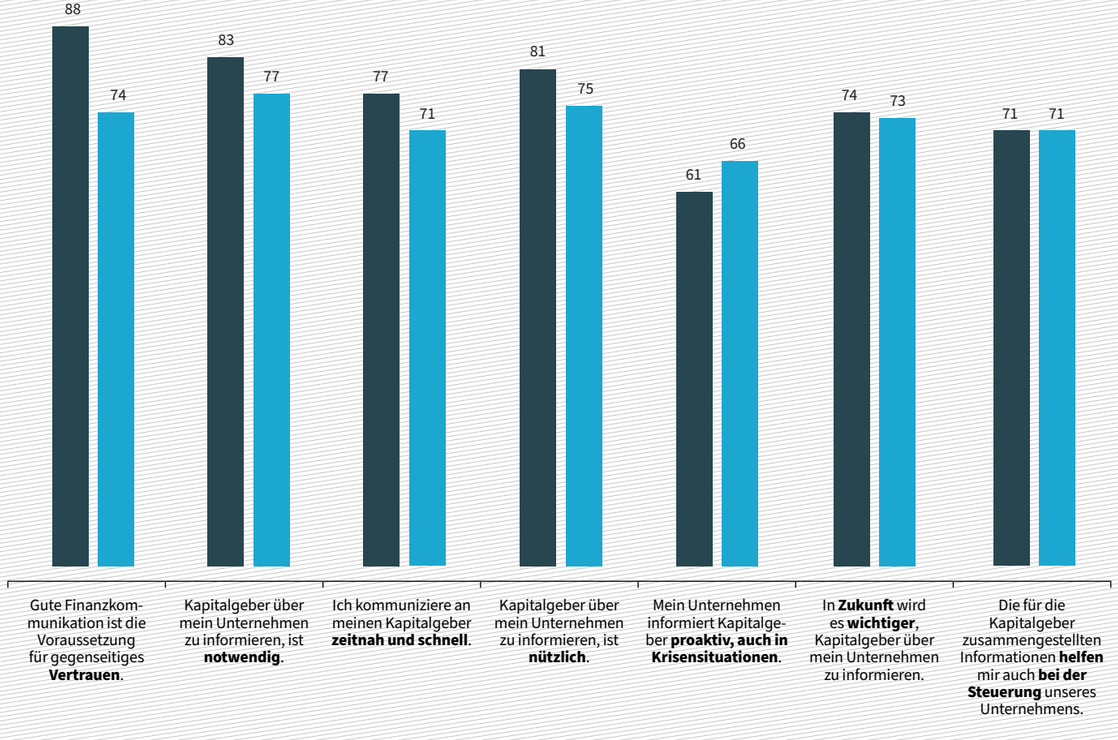
Apostel vermitteln ihren Kapitalgebern in Breite und Tiefe ein deutlich klareres Bild. Über quantitative (Pflicht-) Angaben wie Jahresabschluss- und BWA-Zahlen hinaus geben sie vor allem qualitative Informationen: Einblicke in ihre Marktstrategie, Geschäftsmodellinnovationen, Finanzierungsstrategie, Investitions- aber auch Notfallpläne. In diesen Bereichen fallen die Skeptiker deutlich ab, sind wesentlich zurückhaltender in ihrer Kommunikationspolitik. Im Vergleich unterscheiden sich Apostel auf der persönlichen Ebene der Kommunikation. Hier bemühen sie sich erheblich stärker um ein positives zwischenmenschliches Klima zu den Ansprechpartnern auf Seiten der Kapitalgeber (Abb. 14a und b, 15).

Die Investitionen der Apostel in die Güte ihrer Fikomm lohnen sich tatsächlich – das zeigte sich schon in den zurückliegenden Untersuchungen, nun wird es auch unter Corona-Bedingungen deutlich. Obwohl die Apostel unseres Samples deutlich stärker als die Skeptiker von der Krise betroffen waren, da sich ihre Geschäftslage (stark) verschlechterte (62 % zu 47 %) und daher zusätzliche Kreditmittel aufgenommen werden mussten (37 % zu 23 %), blieben Finanzierungskosten und zu stellende Sicherheiten trotz Corona für beide Gruppen nahezu unverändert. Gleichzeitig melden Apostel eine aufgrund ihrer intensiven Fikomm-Aktivitäten in den letzten Jahren wesentlich größere Palette von Finanzierungsinstrumenten (57 % zu 30 %) und Auswahl von Financiers, auf die sie zurückgreifen können (56 % gegenüber 28 %) als Skeptiker. Ihre Finanzierungssicherheit hat sich sogar erhöht (Apostel 74 %, Skeptiker 47 % Zustimmung), sie können über mehr Finanzmittel verfügen und besitzen auch eine höhere Flexibilität, um auf Marktchancen zu reagieren (Abb. 16).

Nach einzelnen markanten Ereignissen in der Corona-Krise befragt, nennen die Apostel seltener die Kürzung von Kreditlinien oder Informationsdruck von Seiten der Banken und sind im Gegensatz zu den Skeptikern schneller bzw. leichter in den Genuss von KfW-Darlehen gekommen. Auch die Einschätzung der Vertrauenswürdigkeit sowohl der Kapitalgeber als auch der jeweiligen dort tätigen Ansprechpartner und ihrer Fähigkeit, die dem Unternehmen gegenüber gemachten Zusagen einzuhalten, fällt weit positiver aus als bei den Skeptikern. Offenbar hat also die »Impfung« durch gute Finanzkommunikation auch während der Krise zu einem »Beziehungsschutz« geführt (Abb. 17).

Doch die »Impfbereitschaft« muss noch deutlich steigen, die Nützlichkeit der Fikomm den derzeitigen Skeptikern intensiver vor Augen geführt werden. Denn spiegelt man die Aussagen aller Unternehmen an denen ihrer Ansprechpartner in der Finanzindustrie, dann klafft auch in dieser Untersuchung wieder eine erhebliche Lücke zwischen Selbst- und Fremdbild. 89 % der Kapitalnehmer bezeichnen die Gesamtqualität ihrer Fikomm vor Corona als gut oder sehr gut, ihre Kapitalgeber nehmen dies nur zu 64 % so wahr. Diese Lücke verkleinert sich während der Corona-Pandemie auf 11 Prozentpunkte, bleibt aber bestehen (Abb. 18). Wohlgemerkt: Es handelt sich um Selbstauskünfte, und es soll nicht untersucht werden, welche der beiden Parteien »recht hat«. Doch an dieser Stelle hatte und hat die Kommunikationsbeziehung immer noch »Luft nach oben«.

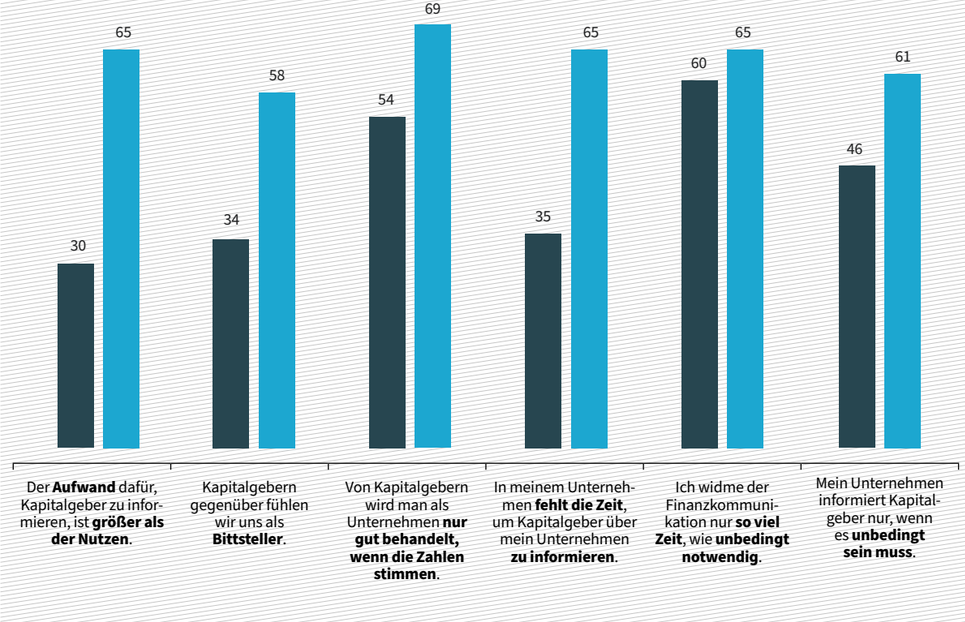
Halten 91 % der Unternehmen ihre Informationspolitik für sehr gut nachvollziehbar, tun dies nur 56 % der Befragten auf der Gegenseite (Abb. 19). Und während 84 % der Kapitalnehmer vermuten, ihr Ansprechpartner sei mit der Informationspolitik zufrieden, ist dies tatsächlich nur bei 62 % der Fall (Abb. 20). Dies dürfte vor allem damit zusammenhängen, dass gerade bei den für die Einschätzung der Unternehmenszukunft besonders relevanten Informationen deutlich Nachholbedarf auf Unternehmensseite besteht. Wie gesagt: Apostel tun hier mehr als Skeptiker, insgesamt ist es aber erschreckend, wenn weniger als die Hälfte der Unternehmen Angaben zur Marktstrategie macht und über Innovationen informiert, sich nur ein Viertel zur Konkurrenzsituation äußert und lediglich 40 % einen Notfallplan übermitteln.



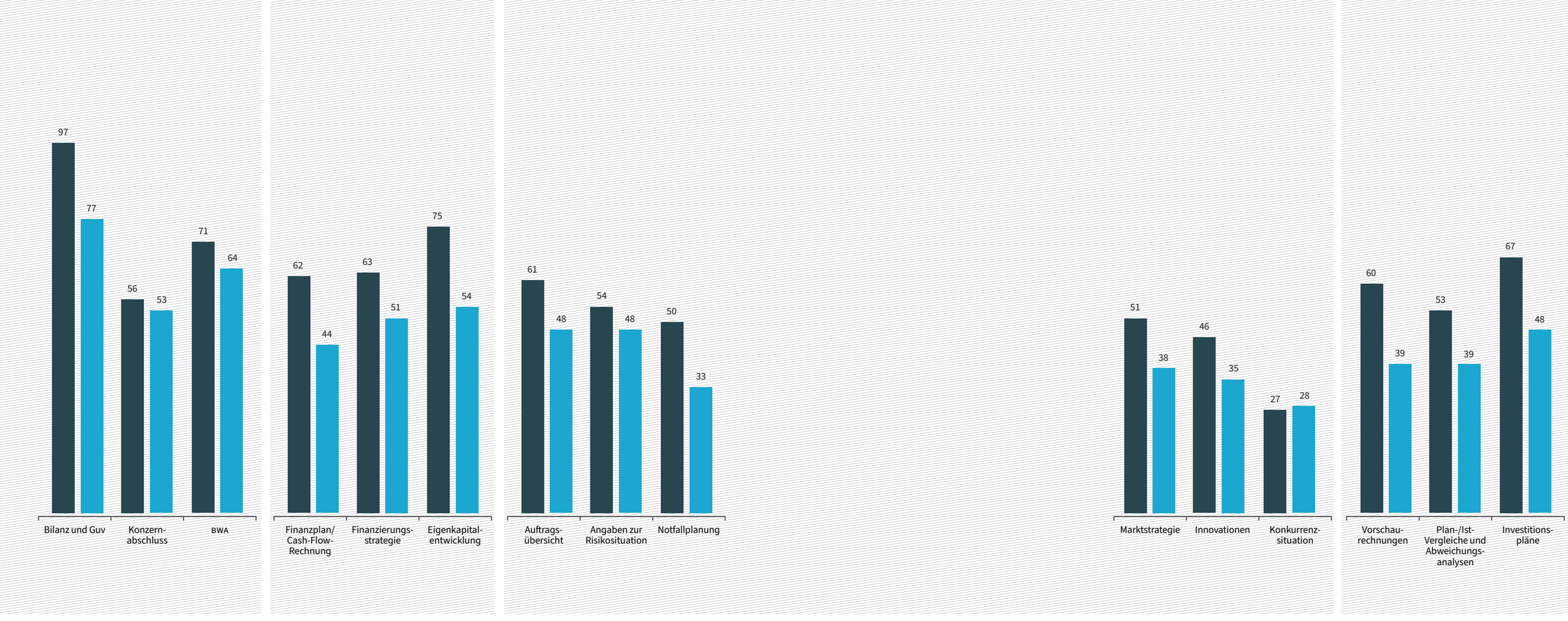
Wertschätzung

Apostel
Skeptiker

Zustimmungsquoten in % der gesamten Stichprobe.



Fikomm Vorbehalte



Bilanzen

Finanzen

Risiko

Markt und Wettbewerb

Planrechnung

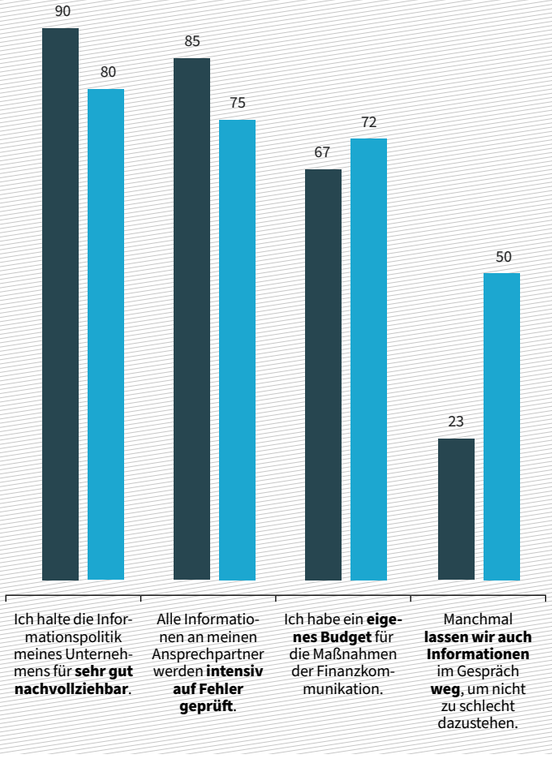
Apostel

Skeptiker

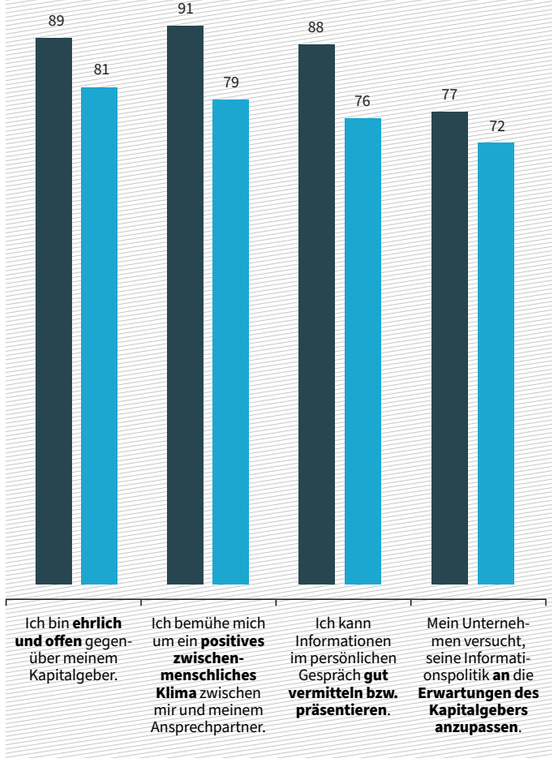
Zustimmungsquoten in % der gesamten Stichprobe.

14a
Bei den Inhalten der Fikomm vermitteln Apostel ihren Hauptkapitalgebern in Breite und Tiefe ein klareres Bild I

14b
Bei den Inhalten der Fikomm vermitteln Apostel ihren Hauptkapitalgebern in Breite und Tiefe ein klareres Bild II



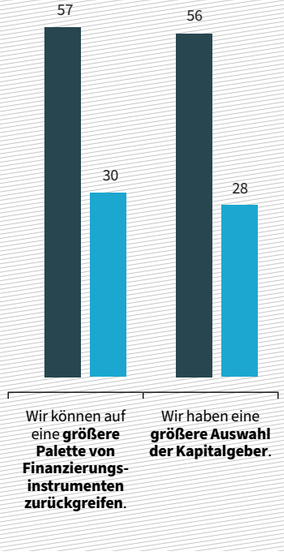
Sachliche Kommunikationsebene



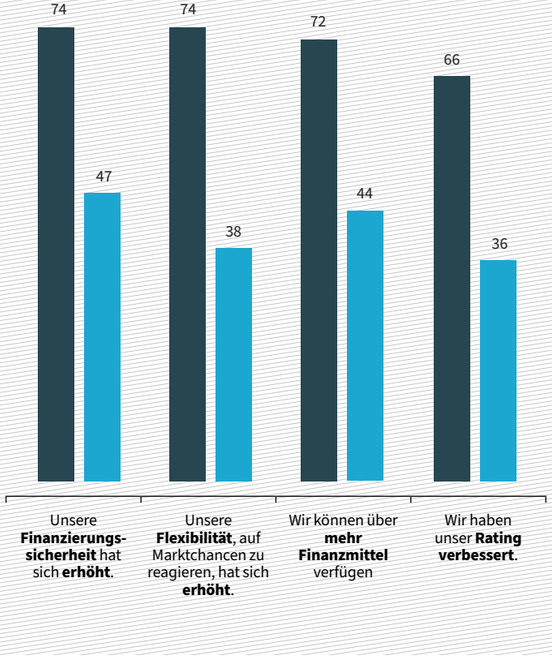
Persönliche Kommunikationsebene

Apostel
Skeptiker

Zustimmungsquoten in % der gesamten Stichprobe.



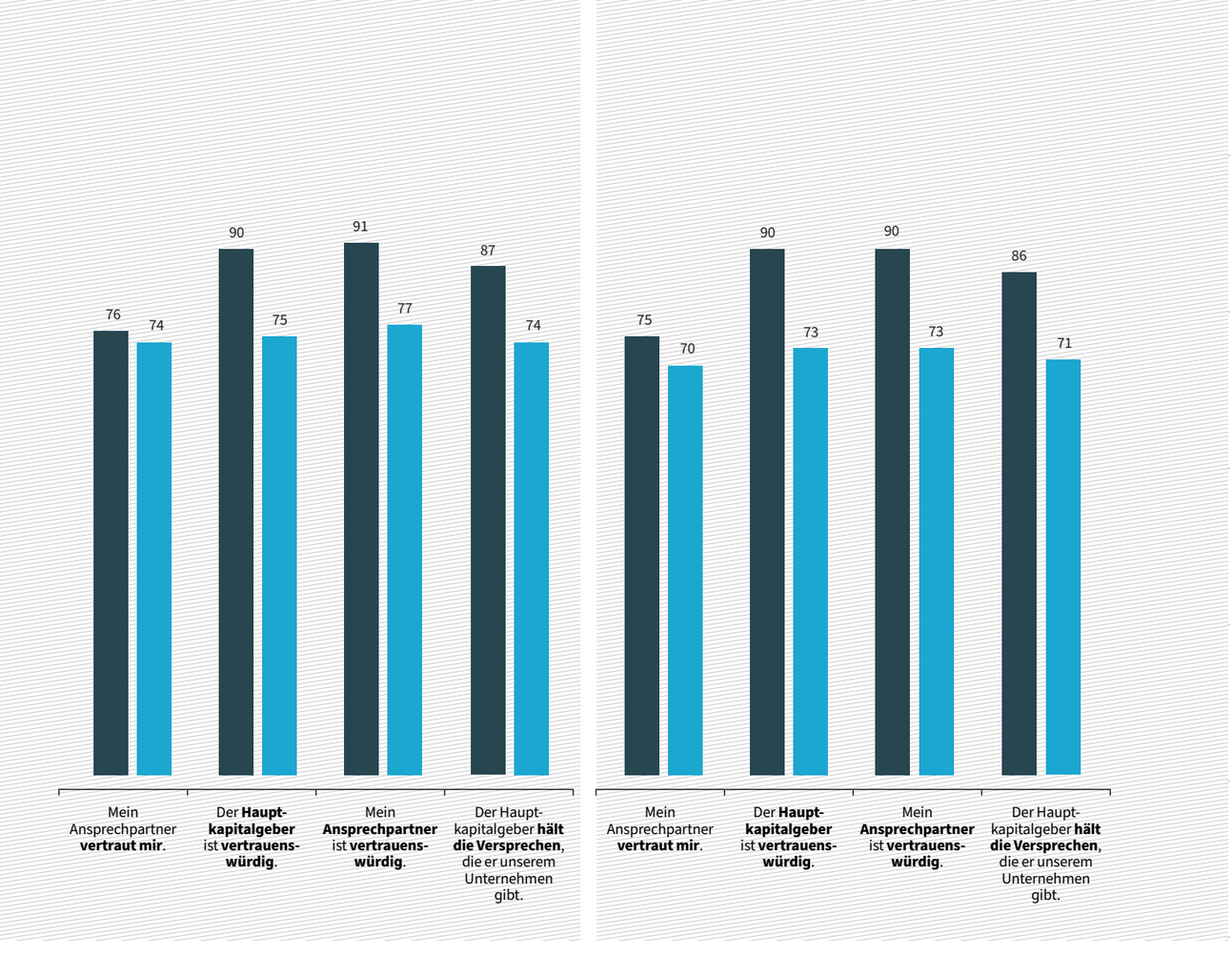
Verbreiterung Finanzierungsalternativen



Verbesserung Kreditbedingungen

Apostel
Skeptiker

Zustimmungsquoten in % der gesamten Stichprobe.

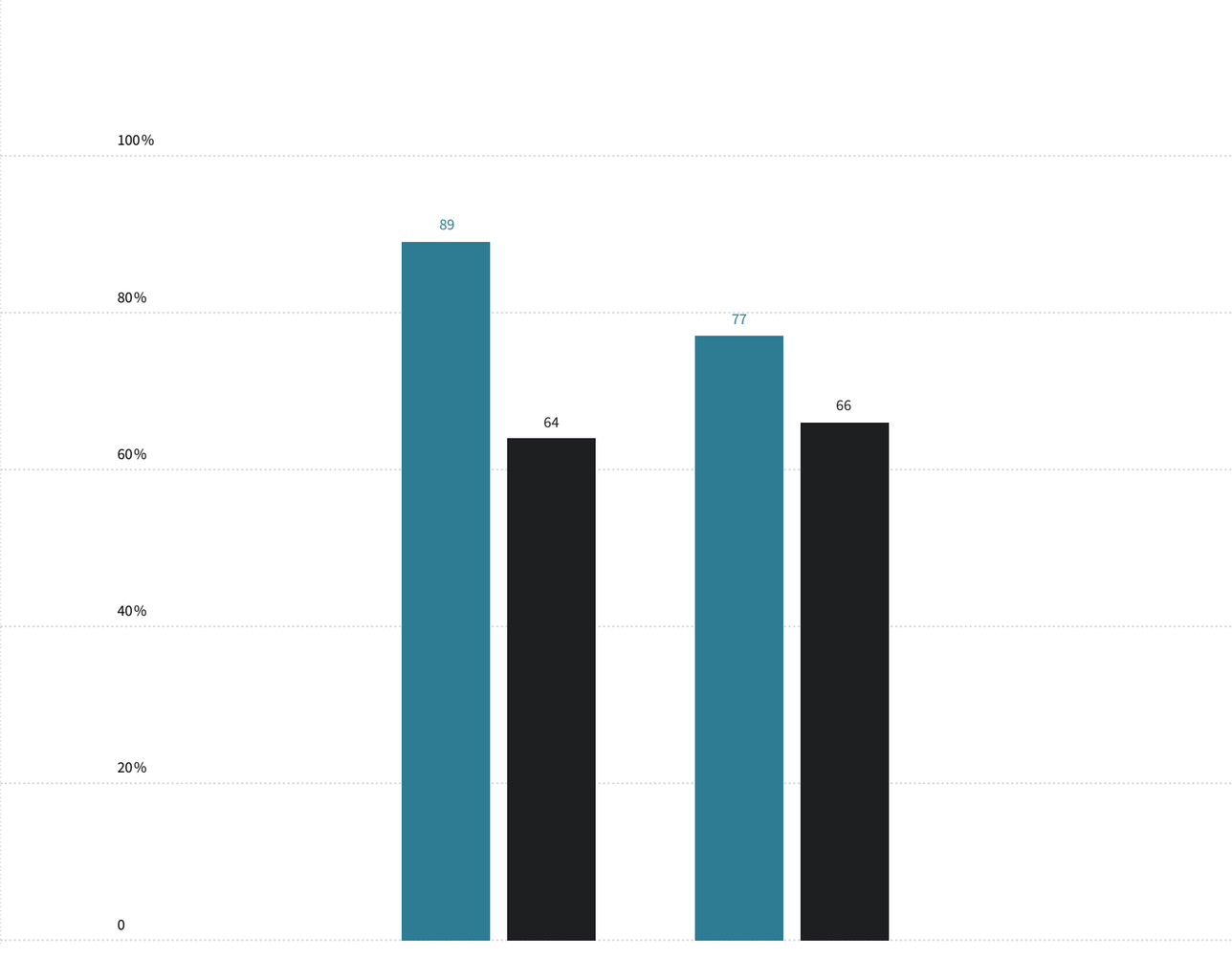


Sozialkompetenz vor Corona

Sozialkompetenz während Corona

Apostel
Skeptiker

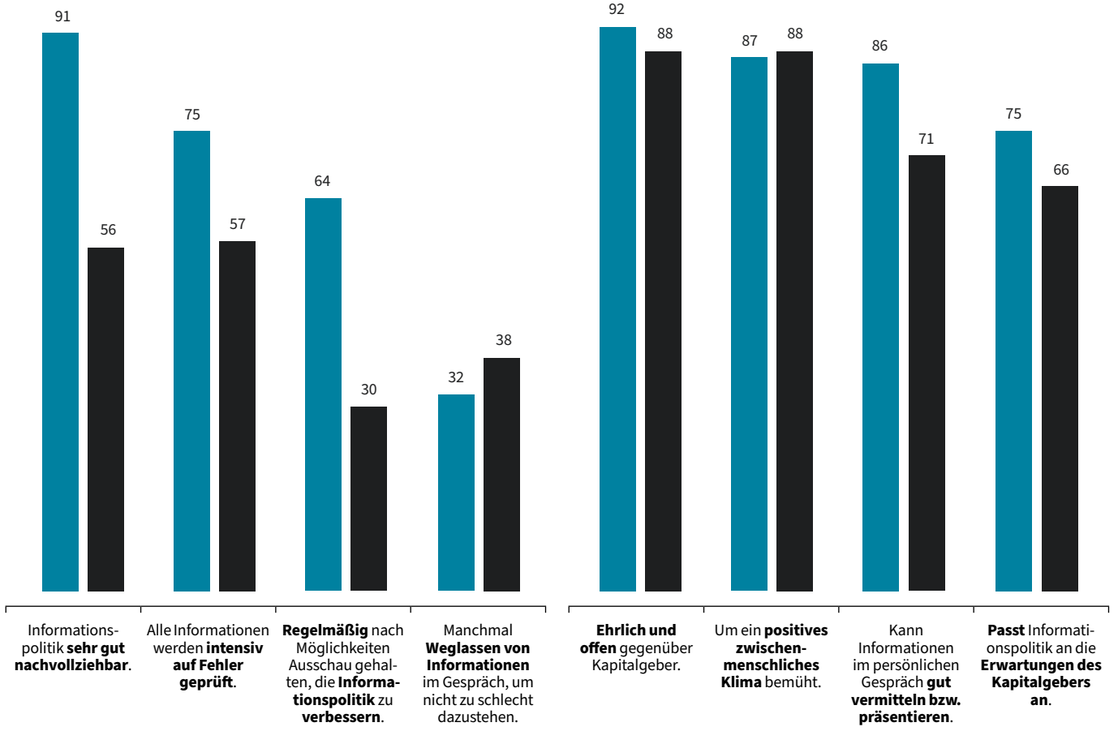
Zustimmungsquoten in % der gesamten Stichprobe.



Gesamtbeurteilung der Finanzkommunikation

Kapitalnehmer
Kapitalgeber

Anteil der Unternehmen mit sehr guter oder guter Fikomm;
Zustimmungsquoten in % der gesamten Stichprobe.



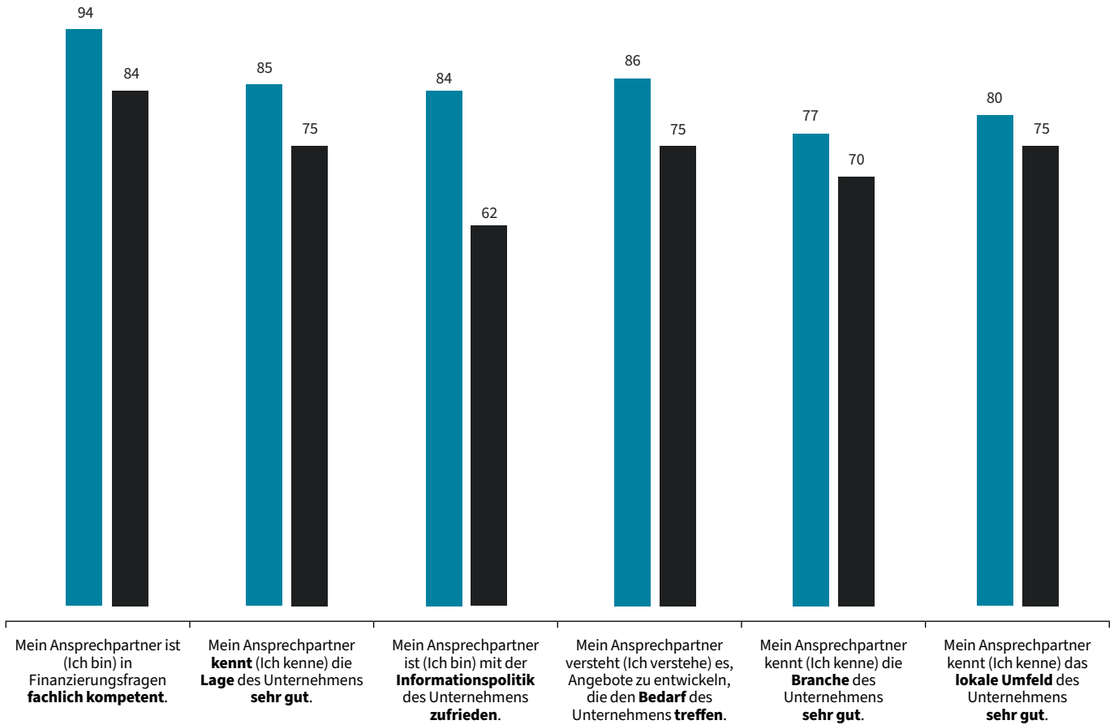
Zustimmungsquoten in % der gesamten Stichprobe.

19
Auf Kapitalgeberseite schlechtere Wahrnehmung der sachlichen und persönlichen Fikomm-Qualität

Unsere Befragung zeigt aber auch Nachholbedarf auf Seiten der Kapitalgeber. Gegenüber den Voruntersuchungen wurde sowohl die fachliche Kompetenz der Betreuer als auch das offene Ansprechen kritischer Punkte in den Kreditgesprächen von den Kapitalnehmern schlechter eingestuft, höher dagegen, das Bemühen um bedarfsgerechte Angebote und Unterstützung. Und obwohl unverändert von einem menschlich guten Verhältnis zum Ansprechpartner berichtet wird, ist die Bewertung des gegenseitigen Vertrauens unter die des Jahres 2008 gerutscht (–15 Prozentpunkte). Auch hier: Bei den Aposteln fallen diese Bewertungen deutlich besser aus als bei den Skeptikern, das Niveau liegt indes selbst in dieser Fikomm-affinen Gruppe zum Teil unter dem der Finanzkrise (Abb. 21)!

Dieser Vertrauensverlust kommt genau zur Unzeit. Denn die Corona-Krise beschleunigt die durch die »Mega-Trends« der Digitalisierung und Nachhaltigkeit ohnehin stattfindenden Umbrüche in den Geschäftsmodellen auch des Mittelstands. Ohne Zusatzinformationen, die Banken so weit wie möglich durch die spezielle unternehmerische Brille sehen lassen, werden Kapitalgeber künftig eine erhöhte Ausfallwahrscheinlichkeit eines Kreditnehmers unterstellen – insofern muss für ein gutes Rating noch aktiver als derzeit informiert werden. Eine vermehrte Transparenz und verbesserte Finanzkommunikation werden also wichtiger denn je. Den meisten der von uns befragten Mittelständler ist dies auch bewusst, sogar 73 % der Skeptiker (26 Prozentpunkte höher im Vergleich zu 2016). Doch die Zustimmung für die Aussage »Der Aufwand dafür, Kapitalgeber zu informieren, ist größer als der Nutzen für mein Unternehmen«. ist bei den Skeptikern ebenfalls um 22 Prozentpunkte (8 Prozentpunkte bei den Aposteln) gegenüber 2016 angestiegen und liegt auf dem höchsten Niveau seit 2008. Noch immer bestehen in großem Maße Ängste, der Konkurrenz zu viele Informationen preiszugeben, Banken eventuelle Abweichungen gegenüber den Planungen erklären zu müssen oder Dritten zu zeigen, wie erfolgreich man ist.

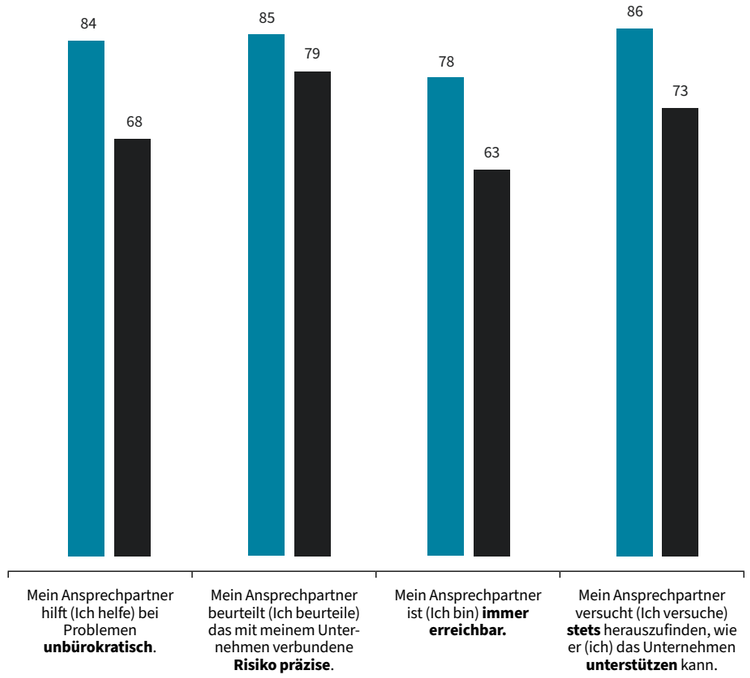
Der Nutzen guter Fikomm wird demnach noch nicht transparent genug offengelegt oder müsste dadurch unterstrichen werden, dass die von den Unternehmen übermittelten Informationen bei den Kapitalgebern stärker genutzt werden, um die Geschäftsmodelle besser zu verstehen. Aber wenn in unseren Befragungen erhebliche Unterschiede zwischen den Informationen, die Kapitalnehmer übersandt und denen, die Kapitalgeber ausgewertet haben wollen, berichtet werden und es in den Augen der Absender vielfach kein oder nur dürftiges Feedback gab, dann wird klar: Ebenso wie auf Unternehmens- sind auch auf Bankenseite erhebliche Investitionen erforderlich, um die fachliche und in Teilen auch soziale Kompetenz der Betreuer in der digitalisierteren, nachhaltigeren Kundenwelt weiter zu steigern. Nur dann können sie ihren Kunden zielführende Hinweise zur Verbesserung ihrer Finanzkommunikation geben und die Geschäftsbeziehungen damit in sachlicher und emotionaler Hinsicht stärker verankern.



Fachkompetenz

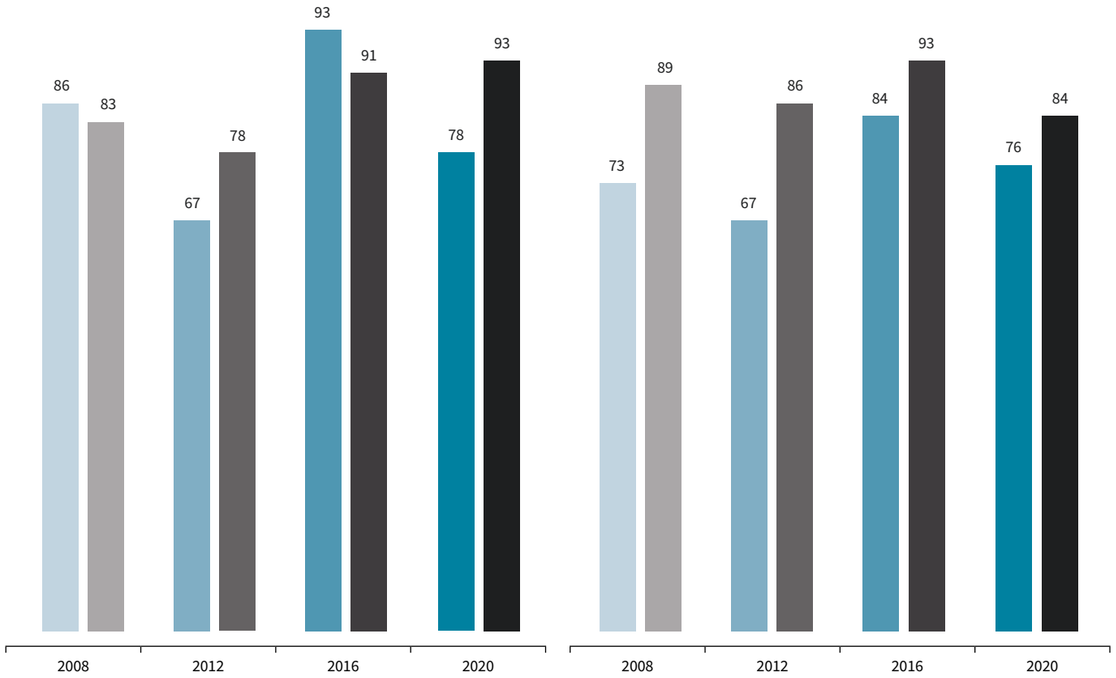
Kapitalnehmer
Kapitalgeber

Zustimmungsquoten in % der gesamten Stichprobe.



Methodenkompetenz

Selbst- vs. Fremdbild: 22 Punkte Differenz zwischen vermuteter und tatsächlicher Fikomm-Zufriedenheit des Financiers



Mein Ansprechpartner vertraut mir. (Ich vertraue meinen Kunden)

Mit meinem Ansprechpartner (Kunden) habe ich auch ein menschlich gutes Verhältnis.

Kapitalnehmer

Kapitalgeber

Zustimmungsquoten in % der gesamten Stichprobe.

Nachholbedarf auf Seiten der Kapitalgeber: Die Bewertung des gegenseitigen Vertrauens ist unter die des Jahres 2008 gerutscht.

neustart²

ikf°-impulse 18, 28.04.2021

6. CEO Dialog des Initiativkreises Ruhr
sowie der Universitätsallianz Ruhr

Ralph Brinkhaus, Vorsitzender der CDU/CSU-Bundestagsfraktion und 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«.

Ralph Brinkhaus
Vorsitzender der
CDU/CSU-Bundestagsfraktion

Meine Eingangsthese: »Neustaat – also bewusst mit Doppel »A« – damit Gutes bleibt!«

Was will ich damit sagen? Kollegen von mir haben ein Buch geschrieben, »Neustaat«, in dem sie sehr viele Vorschläge gemacht haben, was man neu machen kann in diesem Land, im öffentlichen Bereich. Und ich möchte das gerne aufgreifen. Wir haben in der Pandemie, in der Krise jetzt, wie unter einer Lupe gesehen, was nicht funktioniert und wo wir Verbesserungsbedarf haben. Und leider ist es so, dass es in der Politik, in der Verwaltung nicht anders ist als im Unternehmen: Es funktioniert auf Kontakt. Das heißt also zu sagen: »Ja, wir müssten jetzt mal irgendwo etwas machen, damit wir in fünf Jahren besser dastehen«, das ist oft nicht möglich. Bei der Firma Vonovia, für die Herr Buch arbeitet, ist es natürlich möglich, aber oftmals ist das nicht möglich. Und deswegen bedarf es dann auch einer Krise. Und wenn man mal guckt, wann große Verwaltungs- und Staatsreformen stattgefunden haben, das waren bei zwei Beispielen tatsächlich große Krisen. Eine große Staatsreform war natürlich die Gründung der Bundesrepublik Deutschland 1949 aus den Trümmern der nationalsozialistischen Herrschaft heraus, wo wir unsere föderale Ordnung aufgebaut haben, und noch viel älter ist die große Transformation und Reform der inneren Verwaltung. Das ist nämlich während der napoleonischen Befreiungskriege gewesen, als der Fürst Hardenberg und Freiherr vom Stein die Verwaltung mal kurzerhand umgekrempelt haben – übrigens mit vielen tollen Ideen, die auch heute noch gültig sind und die auch heute noch eine Wirksamkeit haben.

Aber man muss sagen, es ist alles irgendwo lange her und das ganze System hat – und ich habe das mal so gesagt – viel, viel Staub angesetzt. Und ich denke mal, wenn man ein Land reformieren will, dann kann man das auch durchaus so machen, dass man die Staatlichkeit, die Verwaltung reformiert und dies als Sauerteig wirkt, der dann in den Rest der Gesellschaft hineinwirken wird. Natürlich ist es auch umgekehrt der Fall: Digitalisierung ist nicht vom Staat erfunden worden, sondern ist tatsächlich aus der Forschung heraus gekommen, aus der Wissenschaft, aus der Wirtschaft und hat natürlich unser Zusammenleben beeinflusst. Aber heute möchte ich mit Ihnen einfach mal darüber reden, dass wir es vielleicht umgekehrt machen, weil ich glaube – und deswegen sage ich »Neustaat«, damit Gutes bleibt –, wenn wir uns nicht radikal verändern in der Art und Weise, wie wir uns organisieren, dann wird viel Gutes nicht bleiben, weil wir a) eine gesellschaftliche Veränderung haben. Das heißt also, dieser Staat gibt auch auf das, was innerhalb dieses Staates ist, nicht mehr die richtigen Antworten. Und weil wir b) natürlich in einer Situation leben, in der wir in einem ungemein internationalen Wettbewerb stehen und damit meine ich noch nicht mal unseren Wettbewerb zu den Niederlanden oder zu Frankreich, sondern da geht es natürlich um Wettbewerber wie China mit einer unglaublichen Agilität und Dynamik, auch einer gewissen Brutalität, die Interessen entsprechend durchzusetzen. Da geht es um die Vereinigten Staaten und da geht's aber auch darum – und das würde ich echt nicht unterschätzen – was in der nächsten Generation auf dem afrikanischen Kontinent passieren wird. Und dementsprechend sind wir wirklich in einer Situation, in der wir viel ändern müssen.

Ich möchte auf vier Säulen eingehen. Die erste ist tatsächlich unser föderaler Staatsaufbau. Wir haben uns mal ange-

guckt, aus wieviel Quellen sich eine Kindertagesstätte speist und wer da alles seine Finger mit drin hat. Das sind die Eltern, mit den Elternvertretungen, den Elternbeiträgen, die von den Steuern abgesetzt werden können. Insofern sind dann bereits Länder, Kommunen und Bund betroffen. Wir haben dann natürlich den Träger, wenn es der Kirchengemeinde oder vielleicht der Betriebskindergarten der Ruhr-Universität ist. Wir haben dann – und jetzt geht's weiter – die Kommune, die Stadt Bochum. Dann haben wir gegebenenfalls noch das Land, was dabei ist, was also auch Zuschüsse leistet. Der Bund ist da drin mit verschiedenen Programmen, von »kleinen Forschern« über Sprachförderung bis zu Investitionskostenzuschüssen. Und das Ende vom Lied ist: Keiner fühlt sich mehr verantwortlich. Und ich meine, das ist ja das, was auch betriebswirtschaftlich immer wieder gelehrt wird: Man kann ganz, ganz viel teilen, aber man kann eins nicht teilen: das ist die Verantwortung.

Und jetzt übertrage ich das mal auf die Pandemie. Da haben wir das nämlich auch gesehen, dass Verantwortung sehr, sehr zersplittert war und dass das ganz, ganz schwierig war, eine Pandemie-Bekämpfung auf den Weg zu bringen. Wir haben Entscheidungen gehabt, da musste man sich mit der europäischen Ebene abstimmen. Da hatte man den Bund dabei, die Länder dabei, in Nordrhein-Westfalen die Bezirksregierungen, dann die Kreisverwaltungen und gegebenenfalls auch noch die kreisangehörigen Städte. Und wenn dann jeder auf den anderen zeigt, dann ist das natürlich schwierig. Und deswegen plädiere ich dafür, als ersten Schritt mal das zu machen, was viele Studierende auch erlernen. Wir hatten gerade über Buchhaltung I im Vorgespräch gesprochen, nämlich mal eine Inventur der Aufgaben zu machen, einfach mal zu inventarisieren: Was leistet der Staat? Da wird man übrigens feststellen, dass es vielleicht ein paar Dinge gibt, die der Staat in einer freiheitlichen sozialen Marktwirtschaft gar nicht leisten muss. Aber das ist ja auch die Aufgabe von Inventur, sich die Sachen anzuschauen, zu bewerten, gegebenenfalls auszusortieren oder gegebenenfalls weiter zu verwenden. Und wenn wir diese Inventur gemacht haben, dann müssen wir die ganze Sache auf die verschiedenen Verwaltungsebenen verteilen, und dorthin geben, wo es am besten gemacht werden kann. Und das Ganze dann auch mit einer eineindeutigen Verantwortung. Das heißt also, wenn für Kitas die Kommunen verantwortlich sind, sind für Kitas die Kommunen verantwortlich und sonst niemand. Und ich denke mal, wenn wir das machen und dann die entsprechende Finanzausstattung noch dazu geben, dann sind wir auf einem guten Weg. Und insofern wurde mir immer vorgeworfen, ich würde den Föderalismus abschaffen wollen. Nein, es geht nicht darum, den Föderalismus abzuschaffen, sondern es geht darum, ihn besser zu machen und vor allen Dingen auch eindeutiger zu machen und handlungsfähiger zu machen.

Zweite große Säule ist das, was intern in vielen Institutionen, die staatlich organisiert sind, abläuft. Das heißt, wir haben tolle Leute, die in der Verwaltung arbeiten. Ich möchte übrigens bei denjenigen, die bei ihnen Wirtschaftswissenschaft studieren und noch nicht wissen, was sie machen wollen, wirklich dafür werben, sich zu überlegen, beispielsweise in die Kommunalverwaltung hineinzugehen: ganz tolle Karrierechancen, da kann man sehr viel machen. Aber die Kolleginnen und Kollegen, die dort arbeiten, stoßen immer wieder an gläserne Decken: durch Vorschriften, durch Hierarchien, durch Entscheidungswege. Und all das, was auch in Bochum für modernes Management gelehrt wird, das findet in den Verwaltungen viel zu wenig statt, oder das sind Inseln. Und deswegen muss da viel passieren. Es geht um Planungsverfahren, es geht um Vergabeverfahren, es geht um Beförderungen, es geht um leistungsorientierte Bezahlung. Und das heißt, da können wir viel tun.

Und jetzt bin ich dann bei der dritten Säule. Wie kriegen wir das dann in die Verwaltung hineingetragen? Und ich habe mal in meinem Berufsleben – ich bin erst mit Anfang 40 berufsmäßiger Politiker geworden – folgendes gemacht: Ich hatte eine SAP-Einführung, das heißt also eine Digitalisierung auch von vielen Prozessen in einem größeren Unternehmen, in dem ich gearbeitet habe und wo ich auch verantwortlich für größere Bereiche war. Und wir haben durch diese Digitalisierung angefangen, Prozesse neu zu modellieren, denn es muss ja irgendwie zusammenpassen, die Standardsoftware mit den Prozessen im Unternehmen. Und deswegen glaube ich, dass der große Hebel für die Modernisierung der Verwaltung die Digitalisierung ist. Und wenn ich mir diese Digitalisierung anschaue, da möchte ich nur zwei Impulse reingeben. Ich könnte da ganz, ganz viel benennen, z. B. Glasfaser, die man irgendwo noch verlegen muss und anderen Sachen. Wobei, wenn Sie mir diesen Exkurs gestatten, also Digitalisierung darauf zu beschränken, irgendwelche Leitungen zu verlegen, das ist viel zu kurz gedacht. Digitalisierung bedeutet, dass ich Dinge anders denke und da gibt es zwei Sachen, die momentan ein Problem sind. Erstens kann Digitalisierung nur Top-Down erfolgen. Die Führung einer Institution, eines Bundeslandes oder auch eines gesamten Staates muss sagen, das ist die absolute Kernaufgabe, die ich jetzt durchziehen will. Jeder muss mitmachen, wer nicht mitmacht – ich kenne das aus der Unternehmensseite – der wird dann gegebenenfalls in Anführungsstrichen geschlachtet oder diszipliniert, damit er da mitmacht. Und das ist das Problem, das wir bei der Digitalisierung von Verwaltungsprozessen haben, dass wir – da sind wir wieder bei der Säule 2 – auch Entscheidungsstrukturen haben, die es z. B. der Bundeskanzlerin relativ unmöglich machen, zum Innenminister zu sagen: Du setzt jetzt mal die und die Software ein und du führst das und das Projekt durch, weil da haben wir ein Ressortprinzip – übrigens wieder erste Säule oder Vorgespräch, was ich gesagt habe, da sind wir wieder bei Hardenberg und vom Stein und das sind Sachen, die heute so nicht mehr funktionieren.

Das zweite große Hindernis im Bereich Digitalisierung ist das Thema, wie wir mit Daten umgehen. Ich glaube, wir brauchen hier einen grundlegend neuen Ansatz. Daten sind der Treibstoff für die Wirtschaft der Zukunft. Das ist eine Binse, die haben sie schon gehört. Wir gehen mit Daten in Deutschland sehr restriktiv um, deswegen haben wir nicht so viel Treibstoff wie andere Volkswirtschaften. Und da geht's jetzt nicht darum, dass wir jeden nackt machen wollen, sondern es geht im Grunde genommen einfach darum, dass wir vernünftig damit umgehen wollen. Ich gebe ein praktisches Beispiel, wo wir schon ein bisschen weitergekommen sind. Also ich gehe mal davon aus, Herr Professor Paul, Stephan Paul, Sie sind nicht der einzige Stephan Paul in Deutschland, sondern da gibt's also noch mehrere mit diesem Namen. Nun wollen wir über das Online-Zugangsgesetz ganz viele Verwaltungsdienstleistungen digital zugänglich machen. Das ist egal, ob

Sie etwas vom Bund brauchen oder von der Kommune, Sie das über Ihren Computer machen können, dass die Register, die Daten auch entsprechend zusammengeführt werden. Da muss man aber für Stephan Paul aus Bochum eine eindeutige Identifizierung haben, weil es vielleicht auch einen Stephan Paul in Wattenscheid gibt und vor dem Hintergrund brauchen wir eine Nummer. Und dann haben wir als Politik gesagt: »Ja, prima, das gibt es ja schon: die Steueridentifikationsnummer.« Gute Idee! Damit können wir im Grunde jeden Datensatz belegen oder jeden Stammdatensatz belegen und dann ist die Identifizierung möglich. Ja, Pustekuchen. Wir haben ein Jahr gebraucht, um unseren Koalitionspartner davon zu überzeugen, haben das mit Müh und Not durch den Deutschen Bundestag gekriegt, weil uns die Opposition gesagt hat, das ist aber datenschutzmäßig sehr bedenklich und dementsprechend für eine vernünftige Digitalisierung müssen wir dann auch den Datenschutz neu justieren. Nicht weniger, aber im Grunde genommen: Bessermachen.

Vierte große Säule ist das Thema: Wir müssen lernen, wie wir mit Katastrophen umgehen. Wir haben in Deutschland das große Glück gehabt, dass wir nach dem Zweiten Weltkrieg eigentlich keine große nationale Katastrophe gehabt haben und waren jetzt auf diese Pandemie, die ja sogar eine internationale Katastrophe ist, nicht vorbereitet. Und zwar doppelt nicht vorbereitet. Wir waren einmal nicht vorbereitet, dass das gar nicht in unser Mindset irgendwo hineinging, so nach dem Motto: Oh, da kann was passieren? Also wenn Sie die letzten 2000 Jahre Menschheitsgeschichte in Deutschland nehmen oder auf deutschem Boden leben, dann gab es immer wieder Katastrophen, und jede Generation war sich klar, irgendetwas passiert: Pest, Krieg, Erdbeben oder was es da sonst noch gibt. Wir haben keine Resilienz für Katastrophen in dieser Gesellschaft und Resilienz ist ein ganz, ganz wichtiges Thema. Wenn Sie mit Resilienz-Forschern reden, dann werden die Ihnen sagen, auch für eine persönliche Resilienz, Sie müssen für sich akzeptieren, dass schlimme Dinge passieren können. Denn nur so kriegen Sie da auch einen vernünftigen, rationalen Umgang mit hin. Diese Resilienz haben wir nicht, das merken wir in ganz, ganz vielen Diskussionen. Aber das ist jetzt Meta-Ebene. Resilienz ist nicht das einzige, sondern wir müssen uns auch auf solche Sachen vorbereiten. Und sie kennen das aus Ihrer lokalen Kommune. Sie können den Kreis-Feuerwehr-Chef nachts um zwei Uhr wecken und sagen: Bei euch ist ein Flugzeug abgestürzt – und er weiß automatisch, was zu tun ist. Er weiß, dass er das DRK oder die Malteser organisieren muss und wenn das Ding ins Wasser fällt, hat er die Taucher vom DLRG, wenn er es ausleuchten muss, das THW. Die üben einmal im Jahr zusammen, und beim Fußball würde man sagen, die kennen ihre Laufwege, die sind aufeinander abgestimmt. Solche Übungen gibt es theoretisch auch auf Bundesebene, aber eben auch nur theoretisch. Ich habe zwar manchmal das Gefühl, da werden die Praktikanten geschickt. Und natürlich gibt es Risiko-Szenarien über Pandemien, und die nächste Pandemie kommt bestimmt. Aber vielleicht ist die nächste Pandemie ein Cyber-Ereignis oder vielleicht ist die nächste Pandemie ein Zusammenbruch unserer Energiesysteme oder auch vielleicht eine langanhaltende Dürre als Klimafolge. Und dementsprechend wollen wir jetzt auch die entsprechende Rahmengesetzgebung dafür schaffen, damit man schnell handeln kann, damit ein Gesundheitsminister nicht bei den lokalen Gesundheitsämtern darum betteln muss, eine einheitliche Software einzusetzen.

Aber es geht auch darum, dass wir mehr üben, dass wir unsere Laufwege kennen und dass man dann sagen kann: Okay, jetzt gibt's die nächste Pandemie und jeder greift in die Schublade und weiß auch, was er dann entsprechend zu tun hat. Ich denke, das ist wichtig bis vielleicht zu der Tatsache, dass wir eigentlich keinen Mechanismus haben, wenn jetzt der ganze Bundestag unter Quarantäne steht, wie wir als höchstes deutsches Verfassungsorgan dann eigentlich abstimmen?

Das könnte man jetzt übertragen natürlich auf den Bereich Bildung, darüber könnten wir den ganzen Nachmittag reden. Wir könnten dies übertragen auf den Bereich Wirtschaft insgesamt, wie Unternehmen damit umgehen und könnten das in ganz, ganz viele granular kleine Felder aufteilen. Und über die anderen Sachen können wir gleich in der Diskussion reden, um einfach mal zu zeigen: Wir müssen schon mit gewissem Druck in solche Sachen reingehen. Als ich das mal in einem Interview in der Welt am Sonntag erzählt habe, da gab es böse Reaktionen, weil ich – für einen Ostwestfalen sehr untypisch – gesagt habe: »Eigentlich brauchen wir keine Reform, sondern wir brauchen eine kleine Revolution.« Ich glaube tatsächlich, wir brauchen eine Revolution! In betriebswirtschaftlichem Deutsch heißt das heute eine Disruption. Diese Pandemie ist eine Disruption. Wenn wir diese Disruption nicht ausnutzen, sondern versuchen, den Zustand wiederherzustellen, den wir vorher gehabt haben, dann haben wir nichts gelernt. Und dann haben wir eine historische Chance verpasst. Und deswegen werbe ich dafür – und da soll der Staat einfach mal da anfangen, wo er auch eine Verantwortung hat und nicht auf andere zeigen – dass wir dieses Projekt in Angriff nehmen. Wir werden das sicherlich – so wir denn in der Verantwortung sind – in den nächsten Koalitionsvertrag reinschreiben. Und dann wollen wir mal schauen, ob Ostwestfalen auch eine Revolution können. Aber ich glaube, wir kriegen das hin. Vielen Dank!

Rolf Buch
Vorsitzender des Vorstands,
Vonovia SE

Ich fange auch mit Corona an, allerdings nur ganz kurz. Wenn ich mich nochmal richtig daran erinnere, muss man sagen, wir als Bürger waren im letzten/vor einem Jahr sehr stolz auf unsere Politik und auf unseren Staat, als es mit Corona angefangen hat. Und das darf man ja sagen, da waren wir Weltmeister, waren top in der Welt und sind dann ein bisschen zurückgefallen. Ich glaube, das Thema Impfstoff, das ist am Anfang nicht so gut gelaufen, wir sind jetzt aber dabei, Fahrt aufzunehmen. Die Zuversicht in der Bevölkerung steigt. Insofern muss man das ein bisschen wie beim Fußballclub VfL Bochum betrachten. Der schießt auch mal viele Tore, dann funktioniert zum Teil nichts und dann schießt er wieder richtig gute Tore. Und er bleibt dabei immer ein guter Fußballverein. Aber Herr Brinkhaus, Sie haben natürlich recht, Revolutionen und Veränderungen von Strukturen – es ist eine gute Gelegenheit, so eine Pandemie und so eine Katastrophe zu nutzen. Und aus der Wirtschaft kann ich das hier nur bestätigen. Wir tragen das mit und wir unterstützen das. Das ist eine Motivation für die Zukunft, insofern eine wirklich tolle Sache.

Für mich ist die Corona-Krise übrigens wie die Finanzkrise 2008 und 2009. Das sind zwei Krisen gewesen, in denen in beiden Fällen der Staat relativ hart eingreifen musste und auch relativ hart retten musste, denn ohne diese Rettung wäre das System wahrscheinlich vor die Wand gefahren. Das hat allerdings auch bei mir, bei allen Menschen dazu geführt, dass wir eine zunehmende Staatsgläubigkeit bekommen haben, dass zunehmend gesagt wird: »Ja, der Staat muss das alles regeln. Eigentlich kann der Staat es auch nur noch regeln und eigentlich« – wenn ich es mal im Extremfall sehe, wie gesagt, ich halte die Maßnahmen gegen Corona für richtig – »kann der Staat auch unsere Grundrechte einschränken. Und er weiß eigentlich so oder so besser, wie es ist.« Das ist jetzt nicht unbedingt Ihre Partei, die in diese richtige Richtung geht, Herr Brinkhaus. Aber es gibt ja andere Parteien, die eigentlich sagen, ein Staat muss weitestgehend den Leuten sagen, was gut und was zu machen ist.

Ich glaube, da ist eine große Gefahr, denn auf Dauer – das ist jetzt meine These – wird der Staat nicht kräftig genug sein, alle Herausforderungen, die vor uns stehen, zu lösen. Ich gehe jetzt einfach auf die Herausforderungen ein, die in meinem Geschäft liegen, weil ich davon am besten sprechen kann. Wir haben drei große Megatrends in unserem Geschäft, die unsere Welt in den nächsten Jahren verändern werden. Der erste ist das Thema »Urbanisierung«. Urbanisierung wird auch von Corona nicht gestoppt werden. Was wir völlig unterschätzen, ist die Situation, dass sich meine Generation in den nächsten zehn Jahren in den Ruhestand schicken wird, und um die Wirtschaftsleistung dieses Landes aufrechtzuerhalten, brauchen wir Zuwanderung. Aber wenn man dann die Zuwanderung organisiert, brauchen wir auch Wohnraum. Denn die Leute, die in Pension geschickt werden, sterben ja nicht, die machen auch keine Wohnungen frei. Das wird dazu führen, dass der Zuwachs in den großen Städten noch massiver sein wird, weil die Leute, die zu uns kommen, werden in die großen Städte ziehen und nicht aufs Land. Und es ist im Moment überhaupt nicht diskutiert, was hier in den nächsten zehn Jahren ansteht. Wir werden mit dem Neubau, den wir heute schon nicht hinkriegen, mit 300.000/350.000 Einheiten, das überhaupt nicht hinbekommen. Wir werden wahrscheinlich Größenordnungen von 700.000 Einheiten brauchen, vor allem in den großen Städ-

ten. Und da, Herr Brinkhaus, ist heute auch die Verwaltung in keiner Weise in der Lage, die notwendigen Prozesse dafür zu haben, um dieses Problem zu lösen.

Das zweite Thema ist die »Demografie«. Auch das ist sozusagen schon in Stein gemeißelt. Wir werden in zehn Jahren von jetzt an drei Millionen altengerechte Wohnungen brauchen. Das ist einfach die Zahl der Menschen, die dann alt sind. Und wir haben heute 700.000. Wir werden diese 2,3 Millionen Wohnungen realistischerweise nicht mehr schaffen können, durch Neubau schon gar nicht. Wir werden umbauen müssen. Wenn wir das Problem nicht kurzfristig und auch massiv angehen, werden wir in zehn Jahren vor einer Situation stehen, dass noch mehr Menschen in Altersheime gehen müssen, nur weil wir jetzt unseren Job nicht gemacht haben. Beides endet dann tatsächlich auch in sozialen Fragen: Wie teuer ist Wohnraum? Wie wird die Nachfrage bedient? Denn wenn ich nicht genug Angebot habe, wird die überbordende Nachfrage dazu führen, dass das Produkt und damit die Mieten teurer werden. Ich glaube, da brauche ich jetzt hier in einer betriebswirtschaftlichen Fakultät nicht weiter drauf eingehen. Ich bin allerdings erschrocken, wie wenig Politiker heute noch das betriebswirtschaftliche Know-how haben, um solche Sachen zusammenzutragen. Wie gesagt, Herr Brinkhaus, den nehme ich da per Definition aus. Aber Sie haben im Bundestag nicht so viele Kollegen, die diese wirtschaftliche Kompetenz noch haben.

Und dann kommt das dritte, vielleicht viel größere Thema. Sie hatten es auch gerade schon angesprochen, Herr Brinkhaus, das Thema Klimawandel. Wenn wir den Klimawandel nicht in den Griff kriegen, glaube ich, wird die Corona-Krise irgendwann wie eine kleine Krise aussehen. Und wir jetzt in unserem Sektor »Gebäude« sind dann im Eigentlichen Entscheider, weil 30 Prozent der CO2-Emissionen kommen aus Gebäuden. Das heißt, ich kann den Automobilsektor lösen, ich kann auch andere Sektoren lösen. Aber wenn ich die Klimaproblematik der Gebäude nicht löse, werde ich das Problem insgesamt nicht lösen. Und man muss fairnesshalber und in noch kritischerer Weise sagen: Wir hinken hier mehr zurück als alle anderen Industrien. Insofern ist hier noch einiges zu tun. Das sind Riesenherausforderungen. Um nur die Herausforderung des Klimaschutzes einigermaßen zu bezahlen, fallen – das ist eine Analyse des GdWs – in den nächsten Jahren Investitionsvolumen von 800 Milliarden Euro in Deutschland an. Das ist nur die Zeitschiene bis 2030, da sind wir noch nicht bis 2050. 800 Milliarden Euro ist ja nicht nur die schiere Größe an aufzubringenden Mitteln, sondern erfordern auch noch die Fähigkeit, das eigentlich in kleinteiligen Investitionsvorhaben abzuwickeln und managen zu können. Diese großen Herausforderungen gelten nicht nur für unsere Industrie, sondern auch für andere Branchen – wenn Sie mit Frau Merz bei thyssenkrupp reden, dann kann sie Ihnen sicher auch nochmal die gleiche Geschichte erzählen, bei Evonik nochmal das gleiche und bei Eon und RWE vielleicht auch, um nur einfach mal die großen Unternehmen im Ruhrgebiet zu nennen.

All das wird der Staat alleine nicht lösen können. Und deswegen ist diese Staatsgläubigkeit aus meiner Sicht sehr gefährlich, die sich jetzt durch Corona und auch durch die Finanzkrise ergeben hat. Und deswegen sollten wir darauf achten und darüber nachdenken, dass wir auch weiter privates Engagement brauchen. Und ich glaube, deswegen bedarf es neben der Revolution, Herr Brinkhaus, auch eines neuen Ansatzes, eines neuen Nebeneinanders. Wir sind anders als andere Länder heute sehr stark in Silos organisiert. Die Wirtschaft arbeitet vor sich hin, die Wissenschaft arbeitet vor sich hin und die Politik arbeitet vor sich hin. Und ich sage ja immer, lasst uns doch mal das »Team Deutschland« bauen. Wir müssen zusammenarbeiten. Das setzt voraus, dass wir auch ein besseres Verständnis füreinander haben. Herr Brinkhaus, Sie haben neulich darüber gesprochen, ja, wir als Unternehmen behandeln die Politik nicht immer gut. Die Politik behandelt uns als Unternehmen auch nicht immer gut. Aber das ist eben schlecht. Und wir müssen verstehen, wie die Zusammenhänge sind, wie Entscheidungsprozesse in der Politik, in den Unternehmen und in der Wissenschaft getroffen werden. Und deswegen brauchen wir mehr gegenseitiges Erklären und vielleicht nochmal in dem Zusammenhang: Ich persönlich halte es für sehr kritisch, dass die Zusammenarbeit zwischen Wirtschaft und Politik meist über Verbände, über Lobbygruppen stattfindet. Und bei Lobbygruppen ist es ja immer ganz einfach. Erzählen Sie bei jeder Kleinigkeit, die entschieden wird, die Welt geht unter. Und irgendwann kommt dann die Reaktion wie beim Feuerwehrmann: Wenn Sie immer schreien, es ist Feuer, dann kommt irgendwann, wenn es dann tatsächlich mal brennt, keiner mehr zum Löschen, weil er sagt, es ist wieder mal der Fehlalarm. Das ist auch eine Selbstkritik an uns, wie wir uns in den letzten Jahren organisiert haben. Und insofern würde ich dafür plädieren: Lasst uns das »Team Deutschland« oder »Team Europa« bauen im Sinne von, lasst uns die Sachen gemeinsam angehen. Aus der Erkenntnis heraus, dass keiner von uns allein diese großen Herausforderungen, die in den nächsten Jahren vor uns stehen, lösen kann. Und um das noch zu ergänzen: Herr Brinkhaus, ich bin völlig mit Ihnen einverstanden. Geteilte Verantwortung ist keine Verantwortung für niemanden. Wir müssen nur einmal diskutieren, wie wir die Verantwortung zwischen Politik, Wirtschaft und Wissenschaft neu kalibrieren. Und insofern passt das gut zu der Revolution, die Sie anzetteln wollen, aus Ostwestfalen.

Die sich an diese Impulsreferate anschließende Diskussion können Sie als Podcast **paul am puls 12** unter **ikf-server.de/podcast** hören.

paul am puls
Podcast

Am 15. Januar startete der Podcast »paul am puls — Dialoge zur Transformation der Wirtschaft«. Zwei Mal pro Monat werden darin Gespräche mit Entscheidungsträgern in Wirtschaft und Wissenschaft, Gesellschaft und Politik über wirtschaftliche Wandlungsprozesse geführt. Konzentriert auf den tiefgreifenden Umbruch durch Digitalisierung, Nachhaltigkeitsdebatte und in den letzten Monaten die Corona-Pandemie, wissenschaftlich fundiert und unter Einbindung der Fragen von Studierenden wird mehr Übersicht in einer vielfach als unübersichtlich eingeschätzten Zeit gegeben. Die Dialoge weisen daher zwar einen aktuellen Bezug auf, weisen jedoch eine Perspektive über den Tag hinaus. ikf-server.de/podcast

01

Felix Hufeld
ehem. Präsident der BaFin

»Sollen grüne Projekte über Kapitalvorgaben beeinflusst werden? Da habe ich als Aufseher eine glasklare Position und die lautet: Nein, niemals, auf gar keinen Fall! Weder braun noch grün noch sonst irgendwas. Wenn es – und jetzt kommt der entscheidende Teil – wenn es nicht an klassische Finanzrisikoparameter rückgekoppelt ist. Einen Kredit allein deswegen, weil er grün ist, als weniger riskant einzustufen, ist grotesk.«

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.

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«.

»Überall findet sich diese Illusion zu glauben, der Staat sei dazu in der Lage, den ökonomischen Strukturwandel so zu gestalten, dass er politisch, sozial und ökologisch generell zustimmungsfähig ist. Aber das ist ein völliges Verschätzen des ökonomischen Strukturwandels, der seinen eigenen Regeln, seinen eigenen Bedingungen folgt.«

02

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

03

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

»Wir betrachten in dieser Transformation immer das Dreieck aus Ökonomie, Ökologie und auch sozial-gesellschaftlichen Aspekten. Dabei streben wir mit unserer Unternehmenspolitik und unserer Technologiekompetenz (Leitmotto »Technik fürs Leben«) stets an, dass dieses Dreieck nicht aus der Balance gerät. Im Moment beobachten wir eine gewisse einseitige Betonung der Ökologie.«

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.

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.

04

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

»Wie sieht es nach der Krise aus? Ist der Staat bereit, sich auch wieder zurückzuziehen? Und sind wir als Bürger vielleicht dann irgendwann so konditioniert – Bürger als Konsumenten oder auch Unternehmen –, dass dann der Ruf: ›Der Staat muss jetzt hier noch etwas machen und der Staat muss da noch etwas machen.‹ kommt? Davor habe ich ein ganz klein bisschen Angst und deswegen habe ich das Bild der Nanny gewählt. Eine gute Nanny erzieht ihren Zögling so, dass er auf eigenen Füßen stehen kann und nicht dauerhaft eine Nanny braucht.

Wir bekommen gerade eine eher inhaltbezogene Austausch-Kultur, wenn wir online sind. Und das stärkt natürlich die Ideen und vielleicht auch introvertierte Leute, die nicht wie der Gockel immer nur vorne sitzen, und zwar nichts Intelligentes, aber lautstark etwas sagen. Das Miteinander verändert sich. Ich nenne das eine Demokratisierung des Miteinanders und das finde ich einen ganz großen Gewinn, weil viel mehr gute Ideen an die Oberfläche kommen können.«

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«.

»In Zukunft wird es kein Geschäft mehr ohne Blockchain geben … Ich glaube also, die Technologien haben einerseits ein hohes Bedrohungspotenzial, wenn man es negativ betrachtet, aber wenn ich es ganz positiv sehe, können Banken, wenn sie offen sind für den Einsatz von neuen Technologien, sehr viel im Bereich von neuen Geschäftsmodellen entwickeln und damit ihr Geschäft für die Zukunft absichern.

Ich wünsche mir – um es vielleicht nochmal anders zu bewerten –, dass wir als Menschen immer noch in der Lage sind, diese Dinge zu organisieren und dass wir entscheiden können, wo wir AI, also künstliche Intelligenz und Machine Learning, einsetzen und wo wir das eben nicht tun. Im besten Sinne für uns alle. Und nicht, dass es umgekehrt passiert, so wie das Dystopien aus Hollywood Science-Fiction-Filmen vermuten lassen, dass irgendwann mal eine Roboterarmee die Welt kontrolliert.«

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.

06

Simone Menne
Aufsichtsrätin

»Ich bin absoluter Befürworter von Diversität, damit Sie beim schnellen Wandel der Welt viele Meinungen am Tisch haben. Und Sie brauchen dann Menschen, die sich respektieren und die zu einer gemeinsamen Entscheidung kommen können. Dazu brauchen sie nicht Freunde sein, aber es muss unbedingt eine Wertschätzung und ein Respekt am Tisch sein, und es muss jeder seine Rolle kennen. Nach allem, was auch wissenschaftliche Erkenntnisse sind, steigt die Gruppenintelligenz, wenn Frauen im Team sind. Da gibt es Langzeitstudien vom MIT. Das Einbringen ist ein verändertes Verhalten, ein anderes Zuhören, einander zuhören. Es gibt tatsächlich bei Aufsichtsräten – auch dazu gibt es Studien – eine bessere Vorbereitung der Sitzung. Es bereiten sich alle anders und besser vor, und es entfällt das Rivalitätsverhalten.«

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.

»Das ist ja ein Uraltargument, was es schon seit Anfang der 1990er Jahre gibt, insbesondere seit Kyoto, dass man langsam machen muss, weil die disruptiven Wirkungen so groß sind. Das ist an Widersprüchlichkeit nicht zu überbieten, denn je langsamer wir machen, desto schneller muss man am Ende die Transformationen machen. Die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft ist durch diese langsame Entwicklung gefährdet. Ich glaube, die Problematik steht allen vor Augen. Aber da sehe ich insbesondere bei den deutschen Banken noch ein sehr, sehr niedriges Ambitionsniveau, auch sehr wenig Aktivität in diese Richtung. Insofern werden sie gezwungen werden, durch die Regulatorik im Endeffekt diese Risiken zu erfassen. Im Moment sagt man noch eher, wir wollen das Schlimmste verhindern. Anstatt dass man vorangeht und sagt, wir greifen das proaktiv auf.«

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.

»Der Bitcoin ist für manche vor allem deshalb eine spannende Angelegenheit, weil er natürlich auch eine hochspekulative Geldanlage ist. Aber es geht dabei kaum noch um die Verwendung für Zahlungszwecke, sondern nur noch um eine Wertanlage mit extrem hoher Volatilität. Das disqualifiziert aus meiner Sicht den Bitcoin als Zahlungsmittel, denn die Preisentwicklungen werden schließlich an der offiziellen Währung gemessen, und hierzulande ist das eben der Euro.

Der Nutzen eines digitalen Euros für Unternehmen und Privatpersonen dürfte unter anderem darin bestehen, dass man die direkte Nutzung eines ausfallsicheren, staatlichen Geldes in digitalen Anwendungen ermöglicht. Damit hätten Unternehmen und Privatpersonen ein vermutlich auch kostengünstigeres, effizientes und vor allen Dingen datensparsames Zahlungsmittel, das auch für neue Blockchain-basierte Anwendungen genutzt werden könnte. Ich selbst gehe davon aus, dass dies grundsätzlich auch bei uns in Deutschland auf eine hohe Akzeptanz stoßen würde.«

09

Prof. Dr. Karen Horn
Wissenschaftlerin und Publizistin

»Eine Bindung staatlicher Hilfen an Digitalisierungs- oder Nachhaltigkeitsziele sehe ich skeptisch, weil wir damit die natürlichen Kräfte dessen, was sich als zukunftsträchtige, innovative Branchen entwickelt, zu sehr in eine Richtung zwingen und eben andere Richtungen damit unterbinden. Ich verstehe also das Anliegen, aber ich bin nicht sicher, dass eine Vorgabe von Richtungen uns dabei wirklich hilft.

Wir haben uns verkompliziert. Wir haben uns sozusagen verdaddelt in unserer Verwaltungs- und Bürokratieverliebtheit. Ich glaube, noch nicht einmal auf der Ebene der Ausführung, sondern der Planung von Strukturen. Das ist unglaublich schwerfällig, gehemmt durch Gesetze. Also Datenschutz ist eines – was ja per se eigentlich auch wünschenswert ist, aber uns offensichtlich in Krisenzeiten das Handeln unheimlich erschwert.«

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.

»Dieser Aspekt, der gar nicht unbedingt Geld kostet, nämlich dass man diese wertebasierte europäische Art, an rechtliche Fragen heranzugehen, dass man den zum Exportschlager macht, das wird immer wichtiger. Also ein Gegenpol zu dem US-amerikanischen Ansatz, alles zu monetarisieren und auf der anderen Seite zum chinesischen Modell, Daten zur Kontrolle zu nutzen. Ein völlig anderer Ansatz, und der setzt sich jetzt weltweit durch. Ich finde das sehr ermutigend, und in diese Richtung sollten wir auch in anderen Themenbereichen gehen.

Wir sehen, dass das Thema ›Urheberrechtsreform‹ ein Feld ist, wo wir immer diese Gratwanderung haben zwischen dem Schutz persönlicher Interessen und der Freiheit des Internets. Es da richtig zu machen, ist so gut wie unmöglich, weil sich die Waagschale immer mehr in die eine oder mehr in die andere eine Richtung neigt.«

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.

10

Dr. Katarina Barley
Vizepräsidentin,
Europäisches Parlament

»Das ganz Wichtige war, dass wir immer das ›Warum‹ vor Augen hatten. Also ›warum‹ machen wir das eigentlich? Was wollen wir damit erreichen? Welche Rolle kann das Unternehmen auch als gesellschaftlicher Akteur übernehmen? Welche Verantwortung wollen wir übernehmen? Eine Antwort darauf zu haben, ist enorm wichtig, auch um in der heutigen Wirtschaft Erfolg zu haben und auch um bei der Kundschaft gesehen zu werden. Intrinsische Motivation kommt aus meiner Sicht eben aus diesem ›Ich sehe einen Sinn in dem, was ich tue.‹ Ich habe die Möglichkeit, mich weiterzuentwickeln. Ich kann mich nach meinen Stärken entwickeln. Ich mache Dinge, die mir leicht fallen und die ich gerne tue, und mir wird Vertrauen entgegengebracht. Das heißt, ich kann sehr autonom und selbstbestimmt arbeiten.

Dann habe ich eigentlich das perfekte Setup für eine intrinsische Motivation und dann passiert eigentlich eher das Gegenteil. Man muss schauen, dass die Leute nicht zu viel tun. Ich würde auch so weit gehen zu sagen, wenn man das Gefühl hat, anhand von Arbeitszeit kontrollieren zu müssen, ob die andere Person tatsächlich arbeitet, dann ist vielleicht auch im Setup etwas, was man anpassen müsste. Das gilt gerade für die kreative Arbeit: Allein wenn die Person nebenan im Büro auf dem Stuhl sitzt, dann ist noch nichts passiert an produktiver Arbeit. Und deswegen haben wir von Anfang an einfach gesagt, wir schauen auf die Ergebnisse oder wir schauen auf das gemeinsame Ziel. Und damit ist auch immer ein Mehrwert formuliert.«

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.

»Lass uns das Team Deutschland oder Team Europa bauen im Sinne von: Lass uns die Sachen gemeinsam angehen, aus der Erkenntnis heraus, dass keiner von uns alleine diese großen Herausforderungen, die in den nächsten Jahren vor uns stehen, lösen kann.«

Rolf Buch
Vorsitzender des Vorstands,
Vonovia SE

Ralph Brinkhaus
Vorsitzender der
CDU/CSU-Bundestagsfraktion

12

→ ikf° impulse 18
S. 61—69

»Neustaat – aber mit Doppel-A, damit Gutes bleibt.«

13

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

»Man muss immer sehen: Wie kommen Innovation und Effizienz zusammen? Innovation ist natürlich etwas Dezentrales, hat sehr viel mit Schnittstellen zu tun, hat sehr viel mit Experimentieren zu tun. Und wenn man experimentieren will, ist es immer schwierig, das mit allergrößter Effizienz zu machen. Und da ist die Herausforderung: die Balance zu halten zwischen Dezentralisierung, Freiraum, Empowerment der Mitarbeiter, Leine lassen – und auf der anderen Seite zu sehen, dass man es trotzdem schafft, eine Ressourcenallokation hinzubringen, mit der man am Ende die Ressourcen dort einzusetzt, wo man den größten Impact für Patienten erreicht.

Der Finanzbereich hat die Chance, das Unternehmen insgesamt zu begreifen und damit die Performance in einem weiten Sinne zu bewerten. Kern dessen, was die Finanzorganisation liefern muss, ist Ressourcenallokation, die Frage zu beantworten: ›Wo investieren wir eigentlich?‹ – und das untermauert mit quantitativen Daten. Jeder muss auf entsprechende Daten zurückgreifen können, was ich auch ›Demokratisierung der Daten‹ nenne. Wie bei Google, auf das wir bei Streitereien am Esstisch zuhause zurückgreifen können. So stelle ich mir das Finanzmanagement der Zukunft vor: Datenbereitstellung, um unternehmerische Entscheidungen zu treffen. Dafür braucht man aber auch ein Konzept, das alle Entscheidungen hundertprozentig mit dem Purpose des Unternehmens verknüpft.«

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 **abstand?**
juni 2021. ISSN 1611-3845
herausgeber prof. dr. stephan paul
photos portrait: bafin/bernd roselieb, uwe dettmar, bosch, jürgen mai, fraunhofer iml, jürgen mai, patrick tiedtke, deutsche bundesbank, beatríz barragán, katarina barley / katarina-barley.de, sandra dienemann, f. hoffmann-la roche ltd, tobias koch, catrin moritz fotografie/vonovia
people: alexmak72427, vera_petrunina, zak bentley, emile guillemot, chuttersnap, daria lisovtsova, getty images/hectojcm, ekansh saxena, dmytro varavin, aceshot, orbon alija, joseph chan, san fermin pamplona – navarra, howl

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