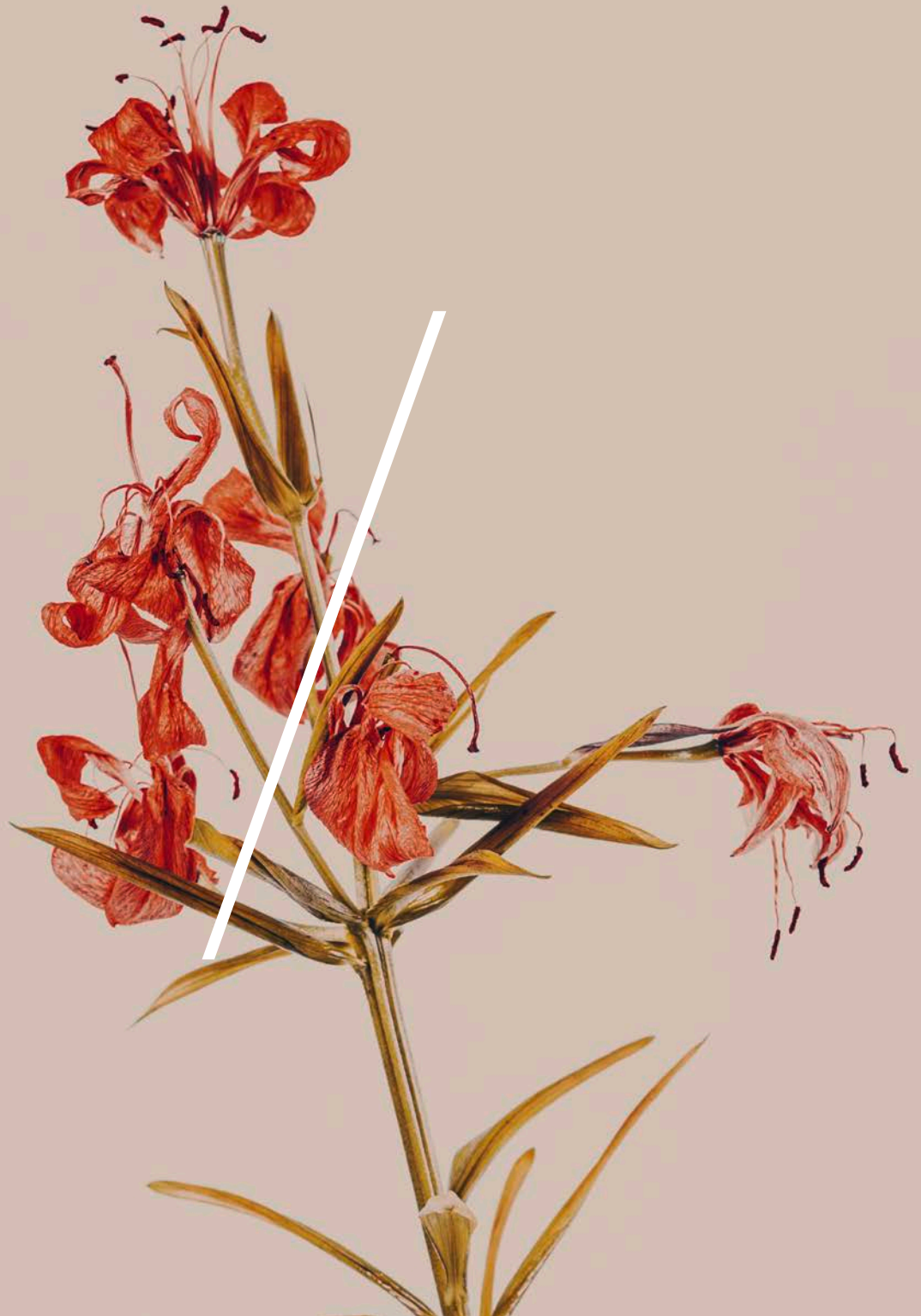




ikf
wissen und
handeln





wandel'

stephan paul

Der Krieg Russlands gegen die Ukraine ist eine erneute Zäsur für Politik, Wirtschaft und Gesellschaft, die Konsequenzen ungeahnten Ausmaßes nach sich ziehen wird. Dieser Einschnitt verstärkt den schon zuvor gegebenen Zwang zur Veränderung in allen Lebensbereichen dramatisch. Auch ökonomisch ist eine noch deutlich tiefgreifendere und schnellere Transformation als bislang gedacht notwendig. Welche Investitionen führen zu mehr Resilienz? Welche Finanzmittel müssen dafür aufgebracht werden? Welche Rolle spielen dabei die Kreditinstitute, und wie kann der Wandel für sie gelingen?



Corona-Pandemie gerät aus dem Fokus

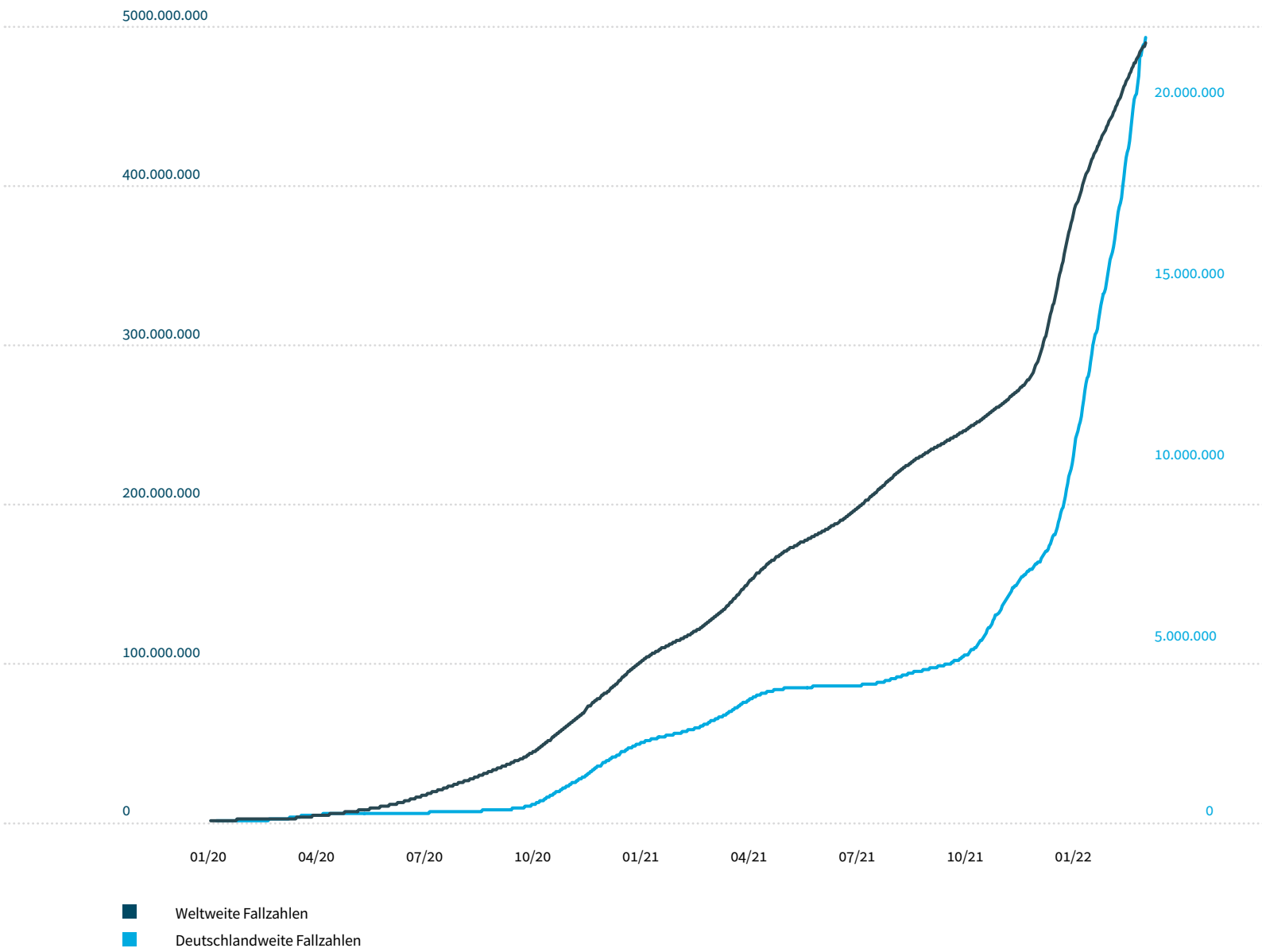
In den beiden Vorjahren beherrschte die Corona-Pandemie mit der Diskussion von Verlauf und ökonomischen Konsequenzen auch unser Institutsjournal (wissen & handeln 19: »nähe?«, 2020, 20: »abstand?«, 2021), zum Ende letzten Jahres wurde ihre Chronik fortgeschrieben (20.1: »(wieder) abstand?«). Was sich im Dezember 2021 schon andeutete, wurde im Laufe des Januars zur Gewissheit: Die Omikron-Variante des Covid-Virus dominierte das Infektionsgeschehen weltweit immer stärker (vgl. Abbildung 1). Während die Ansteckungsgefahr rasant zunahm, erwiesen sich die Verläufe als weit weniger schwerwiegend. Anfang Februar 2022 wurden in Deutschland an einem Tag über 200.000 neue Infektionen registriert, global täglich 3,5 Mio. – etwa vier Mal mehr als zum bisherigen Höchststand im Frühjahr 2021. Die bundesweite 7-Tage-Inzidenz stieg auf 1.400. Ende März erreichten die Neuinfektionen mit 318.000 Infektionen binnen eines Tages ihren Spitzenwert, die Inzidenz betrug fast 2.000 (Abbildung 2). Die Hospitalisierungsinzidenz kletterte auf ähnliche Werte wie zum Jahreswechsel 2020/21, die Zahl der intensivmedizinisch behandelten Patienten lag im Februar/März mit über 2.000 jedoch nur bei etwa einem Drittel des entsprechenden Wertes Ende Dezember 2020.

Trotz der immer noch sehr hohen Inzidenzzahlen stagnierte die Quote der Erstimpfungen hierzulande bei 76 %, die Zahl der geboosterten Einwohner lag unter 60 % (Abbildung 3). Auch die zuvor stark geforderte Bereitstellung des »Totimpfstoffs« Novavax änderte hieran nichts – im Gegenteil: Millionen von Impfdosen mussten vernichtet werden. Dennoch setzten sich diejenigen politischen Kräfte durch, die die noch geltenden Schutzvorschriften als weitreichende, starke Einschränkungen

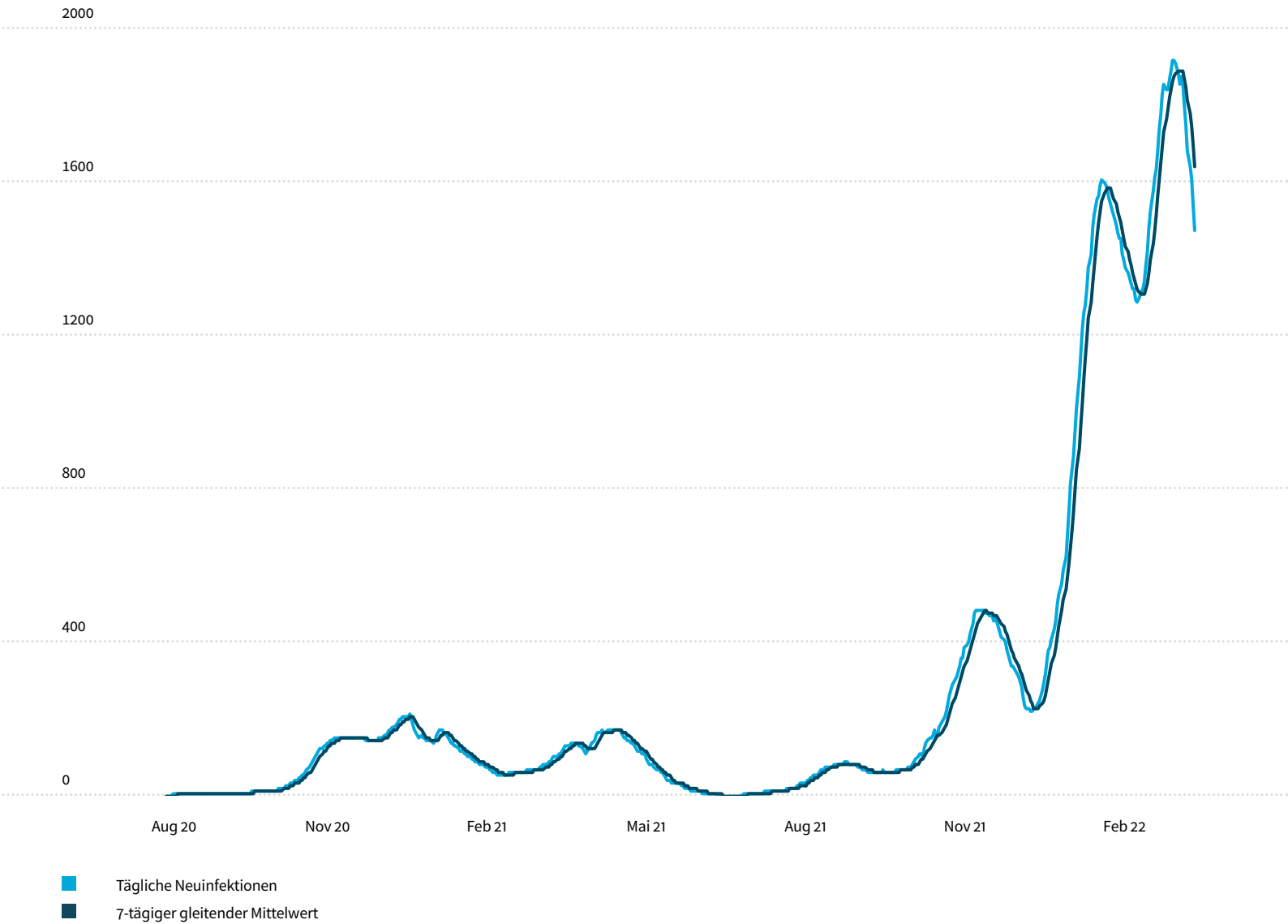
der persönlichen Freiheit einstufen, deren Fortsetzung nicht länger zu rechtfertigen sei. Im Laufe des März und vor allem mit Beginn des Aprils wurden die meisten Maßnahmen zur Eindämmung der Pandemie daher aufgehoben (Abbildung 4). Ausnahmen waren die Pflicht zum Tragen von Masken in bestimmten Innenräumen sowie die einrichtungsbezogene Impfpflicht, die jedoch durch die Ankündigung der Politik, sie »großzügig« zu kontrollieren, an Bedeutung verlor. Am 7. April scheiterte schließlich auch der mehrfach »abgespeckte« Antrag auf Einführung einer allgemeinen Impfpflicht zumindest ab 60 Jahren.

In einer Zwischenbilanz des Pandemiegeschehens nach gut zwei Jahren sind (bei Erstellung dieses Beitrags im April 2022) weltweit über 500 Mio. bestätigte Infektionen und mehr als 6 Mio. Tote zu beklagen, allein 80 Mio. Infektionen in den USA, 43 Mio. in Indien und 30 Mio. in Brasilien. Für Deutschland werden 23 Mio. Infektionen (Frankreich 26 Mio., Großbritannien 21 Mio.) und 132.000 Tote (143.000 bzw. 166.000) verzeichnet. Auch wenn die Inzidenzzahl mittlerweile wieder unter 800 gesunken ist, muss mit Blick auf den nächsten Herbst nachdenklich stimmen, dass unverändert ein knappes Viertel der Bevölkerung nicht erstgeimpft ist und 40 % keine Drittimpfung besitzen (ähnlich den Werten in Italien und Frankreich). Letzteres stellt sich in anderen Ländern noch wesentlich dramatischer dar (Japan fast 90 % ohne Drittimpfung, Australien: 60 %, USA über 70 %), und ist mit Blick auf die Herausbildung neuer Virusvarianten und deren globaler Verbreitung durch den wieder sprunghaft zugenommenen Flugverkehr insbesondere im touristischen Bereich besorgniserregend. Ein unverändertes Problem stellt auch die fehlende Grundimmunisierung in vielen Schwellen- und Entwicklungsländern von über der Hälfte der Bevölkerung dar. Zudem hat sich das Infektionsgeschehen der Omikron-Welle in vielen asiatischen Ländern, darunter auch China, erst Mitte Februar deutlich beschleunigt, sodass der Höhepunkt der Welle noch nicht überall überschritten sein dürfte (ausführlich svr, S. 3).

Wenn die Corona-Pandemie daher aus dem Fokus von Medien und Öffentlichkeit geriet, dann nicht, weil sie bereits beendet war und ist, sondern weil sich die mentale Einstellung ihr gegenüber gewandelt hatte – und vor allem aufgrund des Angriffs von Russland auf die Ukraine am 24. Februar 2022.



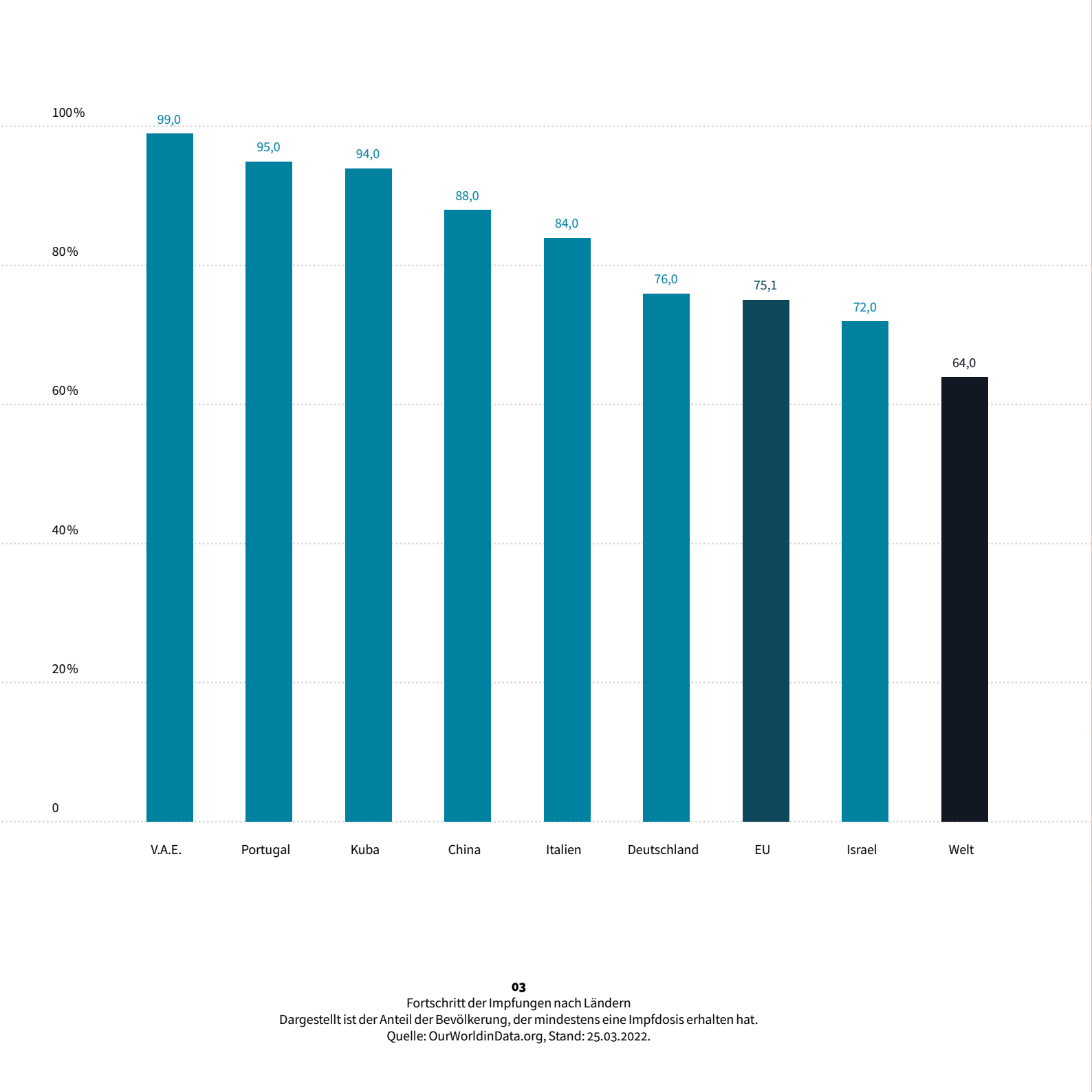
01
Verlauf der Infektionszahlen:
Bestätigte Fallzahlen in der Welt und in Deutschland (kumulativ)
Quelle: OurWorldinData.org, Stand: 06.04.2022.



Corona-Neuinfektionen¹⁾ in Deutschland

Staat	7-Tage-Inzidenz ¹⁾	Bestätigte Fälle	Todesfälle
Argentinien	29	9.045.326	128.106
Frankreich	1.477	26.428.476	143.832
Kolumbien	4	6.086.484	139.678
Chile	175	3.491.962	56.809
Peru	10	3.549.028	212.372
Iran	23	7.175.780	140.407
Brasilien	73	30.042.272	660.786
Deutschland	1.485	22.064.059	130.708
Indien	1	43.030.925	521.487
Spanien	93	11.551.574	102.541
Vereinigte Staaten	56	80.209.028	982.585
Russland	83	17.664.790	362.890
Großbritannien	631	21.573.997	166.751

Situation weltweit



	01.08.2021	01.09.2021	01.10.2021	01.11.2021		01.12.2021	01.01.2022	01.02.2022	01.03.2022	01.04.2022
Kontaktbeschränkungen	Abstands- und Hygieneregeln im öffentlichen Raum		Ergänzende Maskenpflicht (14.10.)	Kontaktbeschränkungen in der Öffentlichkeit ab 02.11. (28.10.)				Geimpfte und Genesene: keine Begrenzung der Teilnehmerzahl. Für Ungeimpfte: eigener Haushalt + max. zwei Personen eines weiteren Haushalts ab 16.02.		Strengere Schutzmaßnahmen enden weitgehend z.B. Zugangsbeschränkungen
	Regionale Beschränkungen, wenn eine 7-Tage-Inzidenz von 50 überschritten wird		Weitere Kontaktbeschränkungen (29.09.)							
Einzelhandel	Unter bestimmten Auflagen geöffnet			Zutrittsbeschränkungen ab 02.11. (28.10.)				Keine Zugangsbeschränkungen und Kontrollen, aber weiterhin Masken tragen ab 16.02.		Basisschutzmaßnahmen gelten weiter z.B. Maskenpflicht in Innenräumen
Sonstige Dienstleistungen	Unter bestimmten Auflagen geöffnet			Betriebe i. Bereich d. Körperpflege geschlossen ab 02.11. (28.10.)						
Gastgewerbe/Tourismus	Unter bestimmten Auflagen geöffnet		Sperrstunde in der Gastronomie (14.10.)	Schließung d. Gastgewerbes ab 02.11. (28.10.)					Gastronomie + Übernachtung: 3G ab 04.03.	Eine Übergangsfrist mit den bestehenden Maßnahmen greift bis zum 02.04.2022. Diese Übergangsfrist wird länderabhängig umgesetzt.
	Quarantänepflicht (14 Tage) für Einreisende aus ausländischen Risiko-Gebieten		Verkürzung der Quarantänezeit auf 10 Tage ab 08.11. (14.10.)							
	Keine Quarantäne bei Vorlage eines aktuellen, negativen Testergebnisses		Vorzeitige Beendigung der Quarantäne frühestens fünf Tage nach der Einreise ab 08.11. (14.10.)							
Bildungssystem	Regulärer Schulbetrieb unter Hygieneauflagen nach den Sommerferien (18.06.)									
Kultur/Freizeit	Großveranstaltungen verboten									
		Zulassung von Publikum bei bundesweiten Sportveranstaltungen (15.09.)		Ausschluss von Publikum (28.10.)					Großveranstaltungen: 2G bzw. 2G-Plus Innen: max. 60 % Auslastung und max. 6.000 Zuschauer Außen: max. 75 % Auslastung und max. 25.000 Zuschauer ab 04.03.	
			Begrenzung der Teilnehmerzahl bei Veranstaltungen (14.10.)	Veranstaltungsverbot ab 02.11. (28.10.) Schließung von Einrichtungen für die Freizeitgestaltung ab 02.11. (28.10.)						
Bestehende Maßnahmen Regionale Verschärfung Bundesweite Verschärfung Lockerung										

04

Maßnahmen zur Eindämmung der Pandemie seit August: Vereinbarungen zwischen Bund und Ländern
Quelle: In Anlehnung an Jahresgutachten 20/21 des Sachverständigenrates, S. 42; Bundesregierung.de (2022).

- Bestehende Maßnahmen
- Regionale Verschärfung
- Bundesweite Verschärfung
- Lockerung



Ukraine-Krieg als »Zeitenwende«

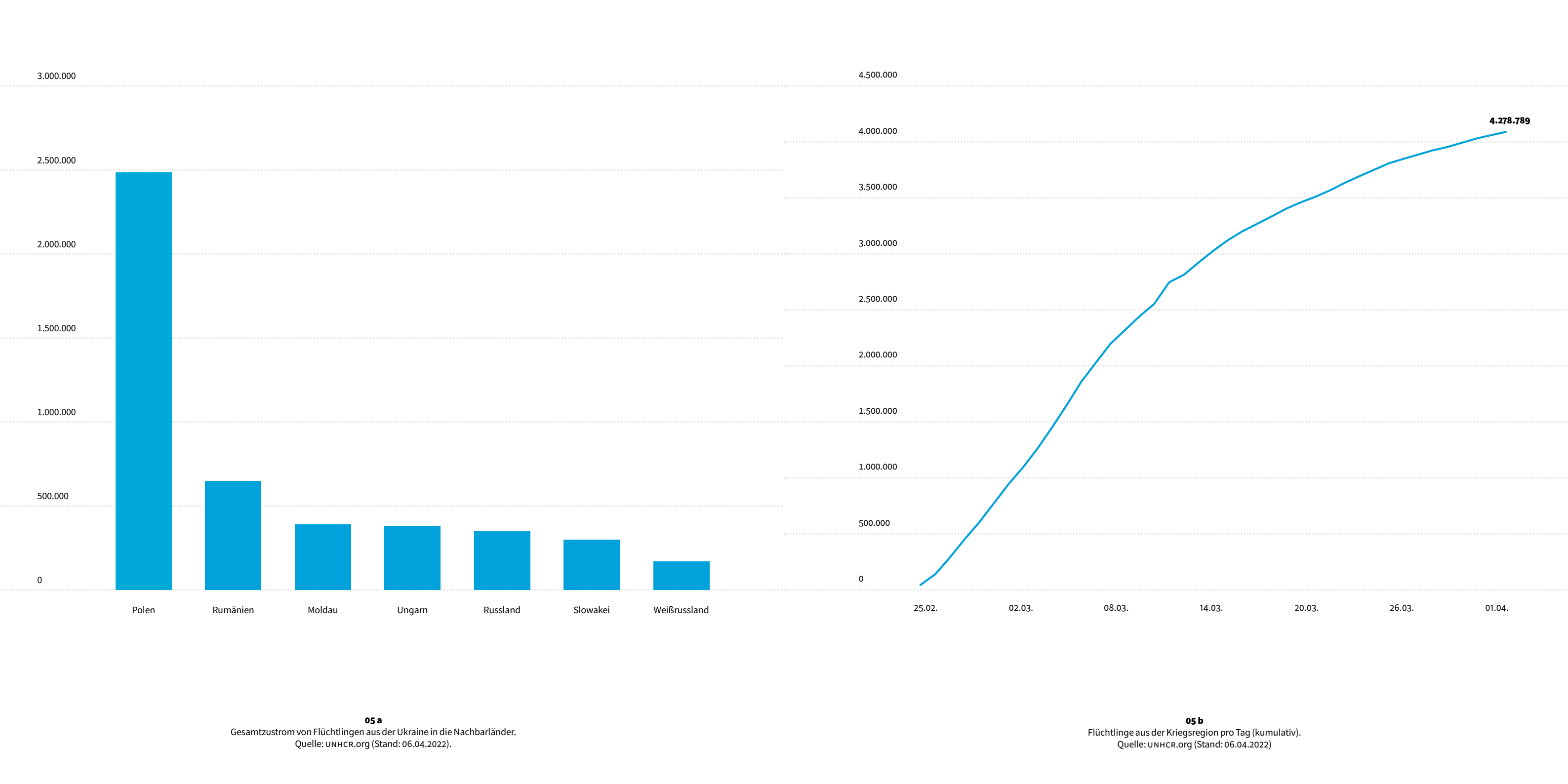
Schon im Spätherbst 2021 und verstärkt dann im Januar/Februar 2022 nahm die Intensität der »Sicherheitsforderungen« Russland gegenüber der NATO einerseits, dessen gleichzeitige Bedrohung der Ukraine andererseits massiv zu. Es setzten hektische diplomatische Bemühungen ein, die versuchten, den russischen Präsidenten von einer Kriegshandlung abzubringen und von denen weite Teile der internationalen Politik noch auf der Münchner Sicherheitskonferenz am 20. Februar glaubten, dass sie erfolgreich sein könnten. Doch nur einen Tag später erklärte Putin die Ukraine als »integralen Bestandteil der russischen Geschichte« und entsandte »Friedenstruppen« in die Provinzen Donezk und Luhansk des Donbass. Am 24. Februar genehmigte er dann »spezielle militärische Operationen« und begann mit dem Angriff auf Kiew, die genannte Ostukraine sowie Mariupol in der Südukraine. Wenige Tage später versetzte er sogar die russischen Atomstreitkräfte in höchste Alarmbereitschaft.

Bereits die ersten beiden Kriegsmonate haben zuvor nicht geahnte Zerstörungen und unendliches Leid über das Land gebracht. Besonders die Anfang April in Butscha, später auch anderen Orten in der Ukraine aufgedeckten Massaker an der Zivilbevölkerung gelten neben Gräueltaten in den Balkankriegen (vor allem in Srebrenica 1995) als die schwersten Kriegsverbrechen in Europa seit dem Zweiten Weltkrieg. Diese Brutalität der Angreifer ließ die Zahl der Menschen, die ihre Heimat verließen, schnell anschwellen (Abb. 5a und b): Bis Anfang April waren über 4 Mio. Flüchtlinge aus der Ukraine registriert, denen vor allem die unmittelbaren Nachbarstaaten Ersthilfe gewährten. Allein Polen nahm 2,5 Mio. Flüchtlinge auf – vielfach Mütter und Kinder, während die Familienväter weiter

in der Ukraine kämpften. In Deutschland überschritt die Zahl der Flüchtlinge aus der Ukraine am 12. März 100.000 und lag Anfang April mehr als drei Mal so hoch bei 360.000.

So überrascht vor allem die europäischen Staaten im Gegensatz zu den USA von dieser Entwicklung wirkten, so schnell wurde für die Verhältnisse in Demokratien reagiert. Schon drei Tage nach Kriegsbeginn sprach Bundeskanzler Scholz in einer sonntäglichen Bundestagssitzung von einer »Zeitenwende« und kündigte u. a. die Erhöhung des Verteidigungsetats durch ein Sondervermögen in Höhe von 100 Mrd. € an, ebenso wurde das Ziel von 2 % des BIP p. a. für Verteidigungsausgaben beschlossen. Auch das lange und heftig umstrittene Gaspipeline-Projekt Nordstream 2 wurde nun gestoppt.

Als Reaktion auf den Angriffskrieg gegen die Ukraine verhängten die USA, Großbritannien und die Europäische Union Sanktionen gegen Russland. Vor allem der Zugang sowohl des öffentlichen als auch des privaten Sektor Russlands zu den internationalen Finanzmärkten wurde stark eingeschränkt. So wurden wichtige russische Banken vom internationalen SWIFT-Nachrichtendienst, der eine wesentliche Grundlage für den globalen Zahlungsverkehr darstellt, ausgeschlossen. Ebenso wurden der Handel mit neu emittierten russischen Staatsanleihen untersagt, die Bankverbindungen für russische Unternehmen und Privatpersonen eingefroren und staatliche Mittel z. B. im Rahmen von Exportkreditversicherungen gestoppt. Ausgeweitet wurden die nach der Annexion der Krim-Halbinsel durch Russland 2014 erlassenen Exportverbote auf bestimmte Güter, die sowohl zivil als auch militärisch genutzt werden können und die Ausfuhr von Hochtechnolo-



gieprodukten nach Russland. (svr, S. 5ff) Und innerhalb der ersten zwei Kriegsmonate stellten auch die meisten renommierten ausländischen Konzerne ihr Russland-Geschäft ein, zogen sich sogar vielfach vollständig aus dem Land zurück, wobei gerade viele deutsche Unternehmen hier zögerlicher waren als US-Konzerne und solche aus den europäischen Nachbarländern. Dies wurde mit der Angst vor Sanktionen gegenüber dem lokalen Management, drohenden Vertragsstrafen, der Furcht vor Enteignung, der Fürsorgepflicht gegenüber den Beschäftigten oder der Produktion von Waren begründet, die für die russische Bevölkerung essentiell seien (Müßgens et al. 2022).

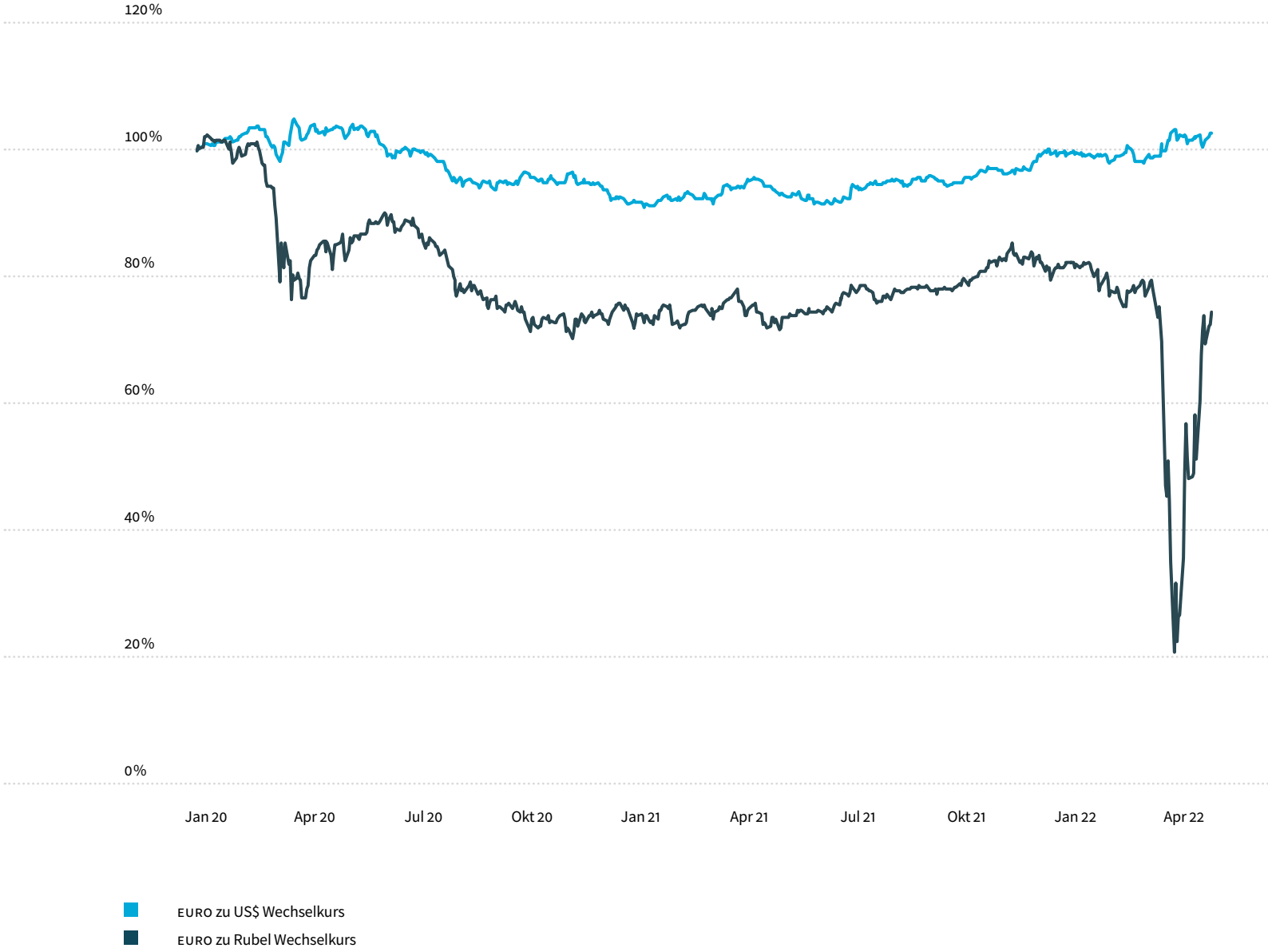
In Folge dieser Maßnahmen brach der Wert des russischen Rubel drastisch ein (Abb. 6), ansonsten reagierten die Finanzmärkte aber weit weniger dramatisch als bei Ausbruch der Corona-Pandemie. Die Abb. 7 zeigt kurzzeitige Reaktionen in Form von Verlusten bei wichtigen Aktienindizes von 20—30%, die schnell wieder aufgeholt wurden, während die Rückgänge im Frühjahr 2020 z. T. bei 50% lagen. Der CISS Composite Indicator of Systemic Stress der EZB schlug dagegen ähnlich heftig aus wie bei Beginn der Corona-Pandemie, aber deutlich geringer als in der Finanz- und auch Eurokrise (2008/09, 2011/12, Abb. 8).

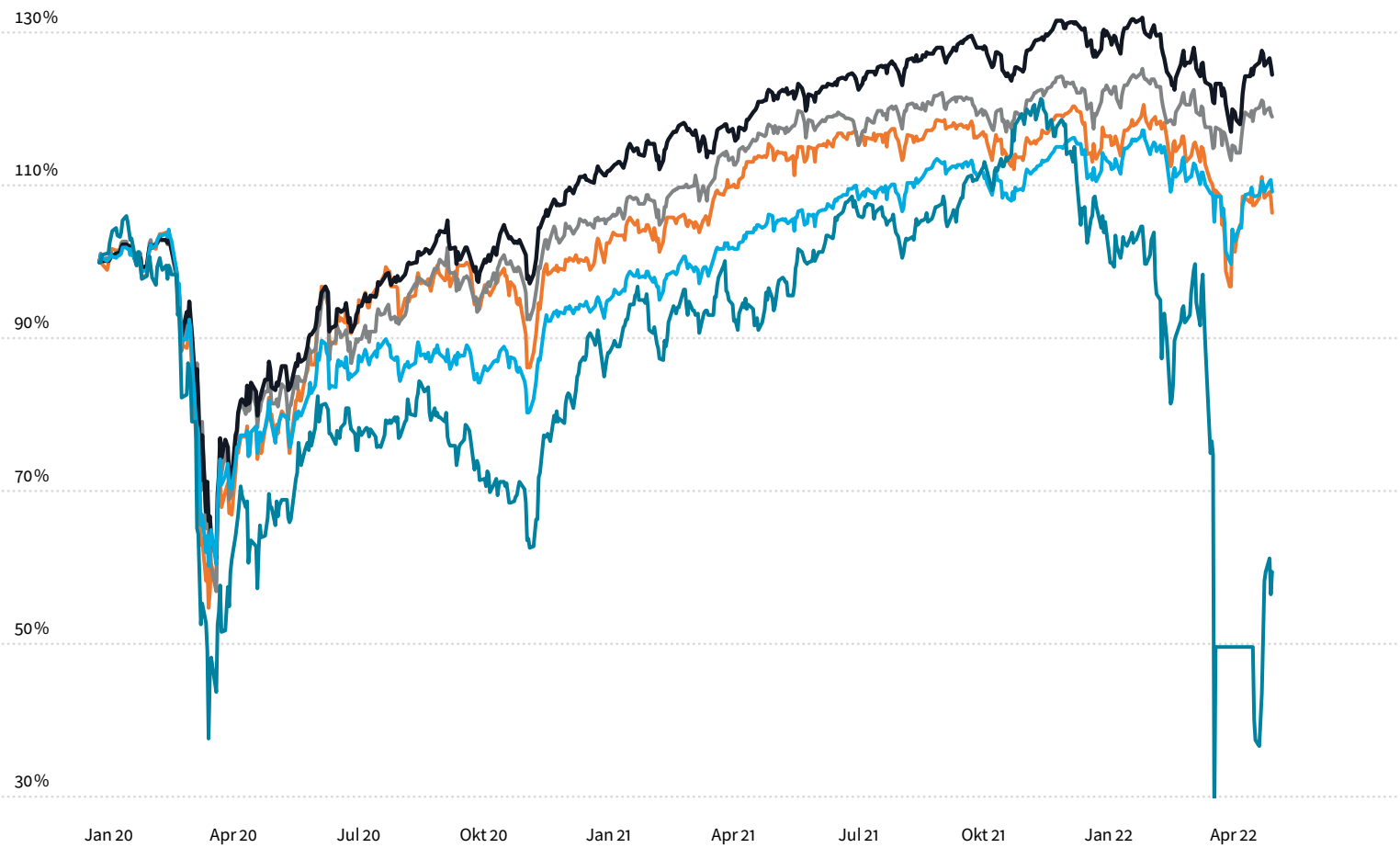
Sehr viel stärker sind die bereits sichtbaren und mehr noch die sich für die kommenden Monate und Jahre abzeichnenden Konsequenzen für die Realwirtschaft. Gezielte Verknappungen der Gewinnung bedeutender Rohstoffe bereits vor dem Krieg, verhängte Sanktionen sowie Produktionsunterbrechungen und -ausfälle bei ukrainischen Unternehmen und in der Landwirtschaft haben die Preise vieler Commodities explodieren lassen (Abb. 9). So stiegen zwischen dem 1.4.2021 und

17.4.2022 z. B. die Preise für Gas um über 400% und Öl um über 100% (Strom: 244%) – mit entsprechenden Konsequenzen für Unternehmen und Verbraucher (svr, S. 13)! Sie wurden mit Spritpreisen für Superbenzin von über 2,20€ nach 1,20€ zwei Jahre zuvor konfrontiert, und zeitweise lag der Preis für Dieselmotorkraftstoff noch darüber.

Russland ist einer der größten Exporteure fossiler Brennstoffe (zum Folgenden GD, S. 20f., svr, S. 7f.). 2019 entfielen 12,3% der globalen Erdölförderung auf Russland (Saudi-Arabien 12,5%, USA 18%). 11,4% der weltweiten Erdölexporte entstammten aus Russland, ein Drittel ging davon nach China, mehr als die Hälfte nach Europa. Bei Erdgas lag der russische Anteil am Welthandelsvolumen sogar bei 26% (Kohle 17%). Auch bei Metallen ist Russland sowohl als Produzent als auch als Exporteur von großer Bedeutung. Russland erzeugt 40% der Weltproduktion von Palladium (benötigt u. a. für Autokatalysatoren und Halbleiter) und 9% von Nickel, das für die Batteriefertigung essentiell ist. Sehr hohe Marktanteile besitzt Russland auch bei Nickel, Platin und Titan. Und sowohl Russland als auch die Ukraine sind sehr bedeutende Exporteure von landwirtschaftlichen Rohstoffen und Düngemitteln. Bei Weizen entfallen 20% der weltweiten Exporte auf Russland, 10% auf die Ukraine. Bei Mais weist allein die Ukraine einen Weltmarktanteil von 15% aus, Sonnenblumenöl kommt zur Hälfte der globalen Produktion aus dem Land. Gerade der Ausfall dieser Produktion durch Krieg und Vertreibung könnte zu gravierenden Versorgungskrisen in Entwicklungs- und Schwellenländern führen. So bezieht z. B. Ägypten 70% seines Weizens aus Russland und der Ukraine.

Zwar sind die wirtschaftlichen Verflechtungen insgesamt sowohl der USA als auch der EU mit China weitaus bedeutender





- DAX
- Dow Jones
- MSCI World
- Stoxx Europe 600
- RTS

07

Entwicklung der Aktienmärkte

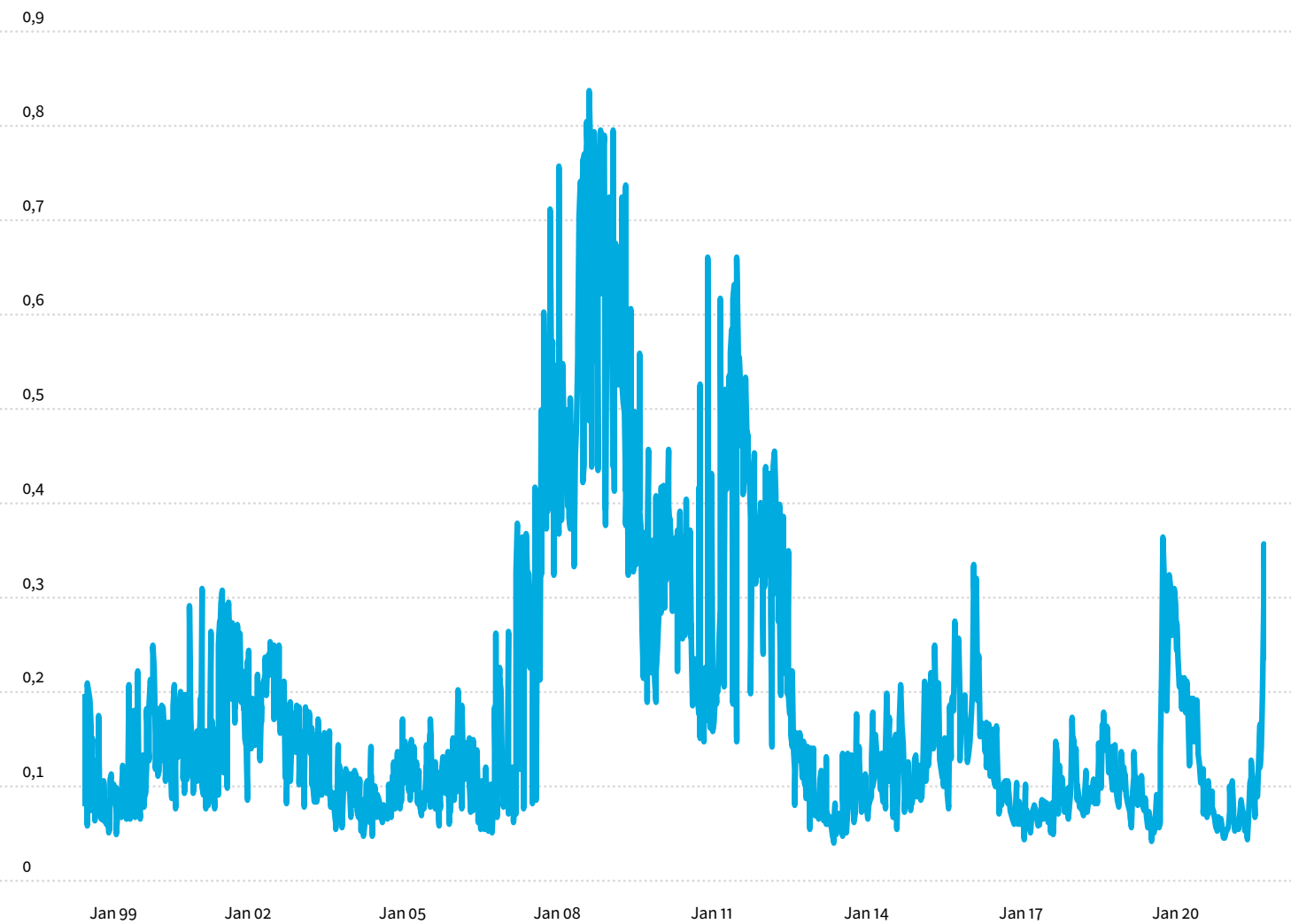
Renditen ausgewählter Aktienindizes

Der Russia Trading System Index (RTS) ist einer von zwei Aktienindizes, der an der moskauer Börse gehandelt wird.

Er umfasst bis zu 50 der größten russischen Aktientitel.

Der Gewichtsanteil von Gazprom liegt bei ca. 15% und der Sberbank bei 13%.

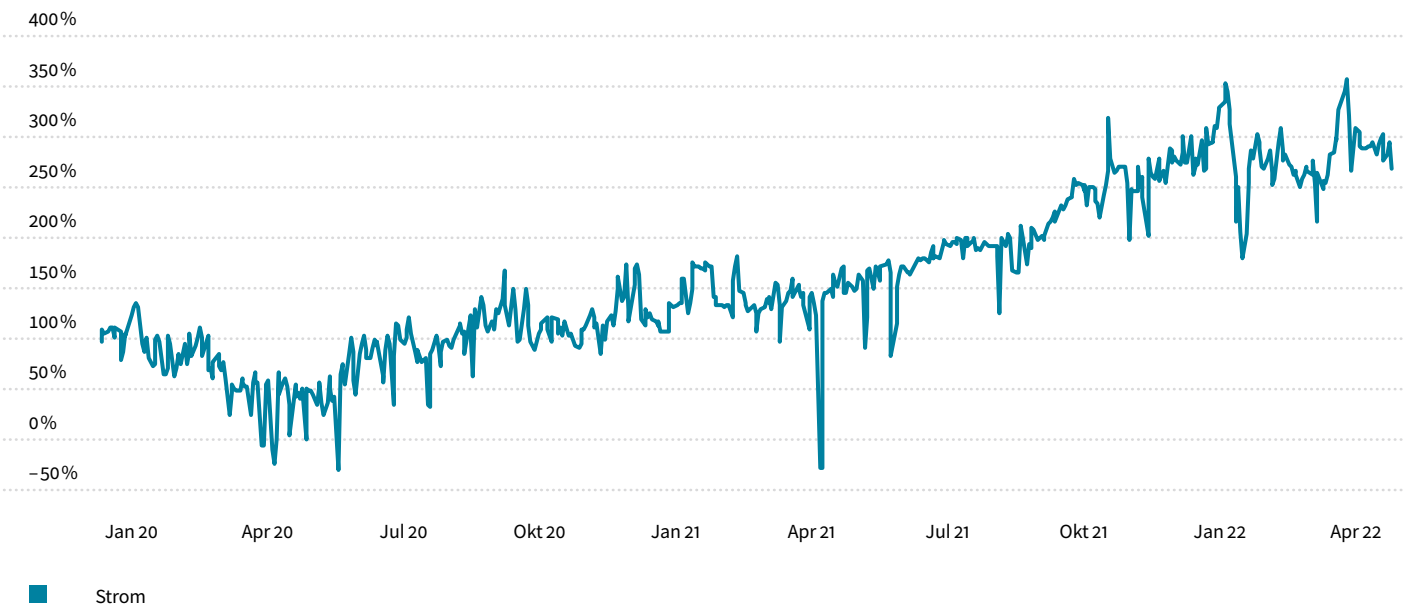
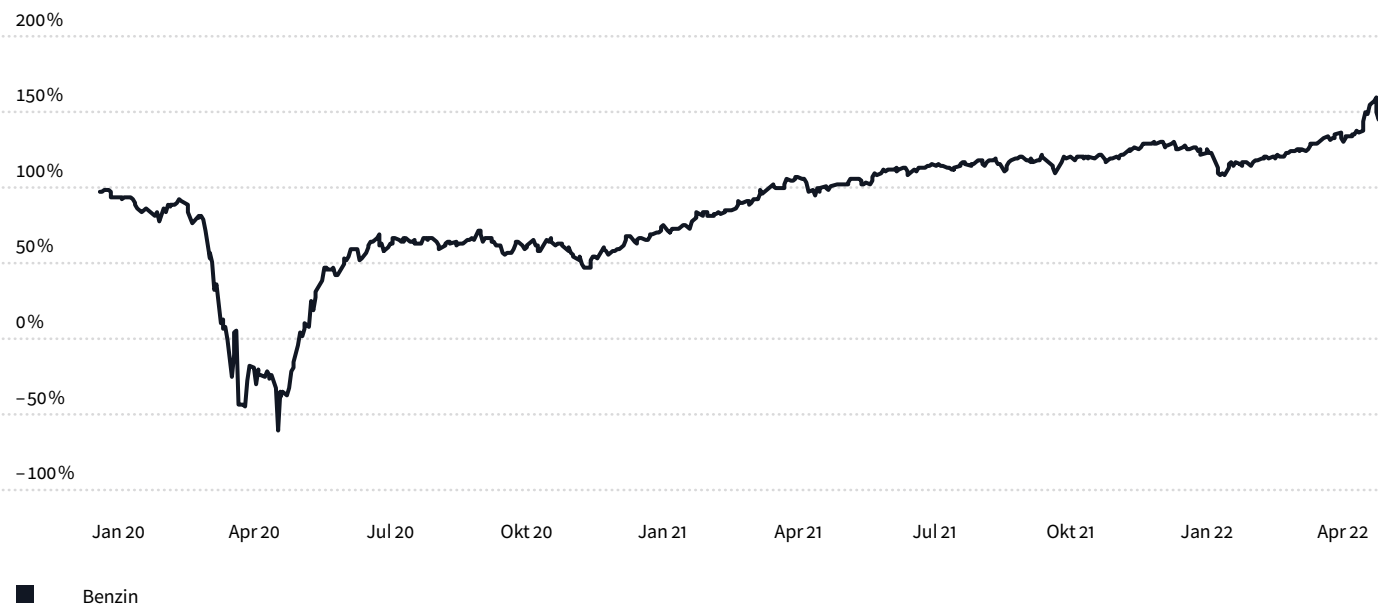
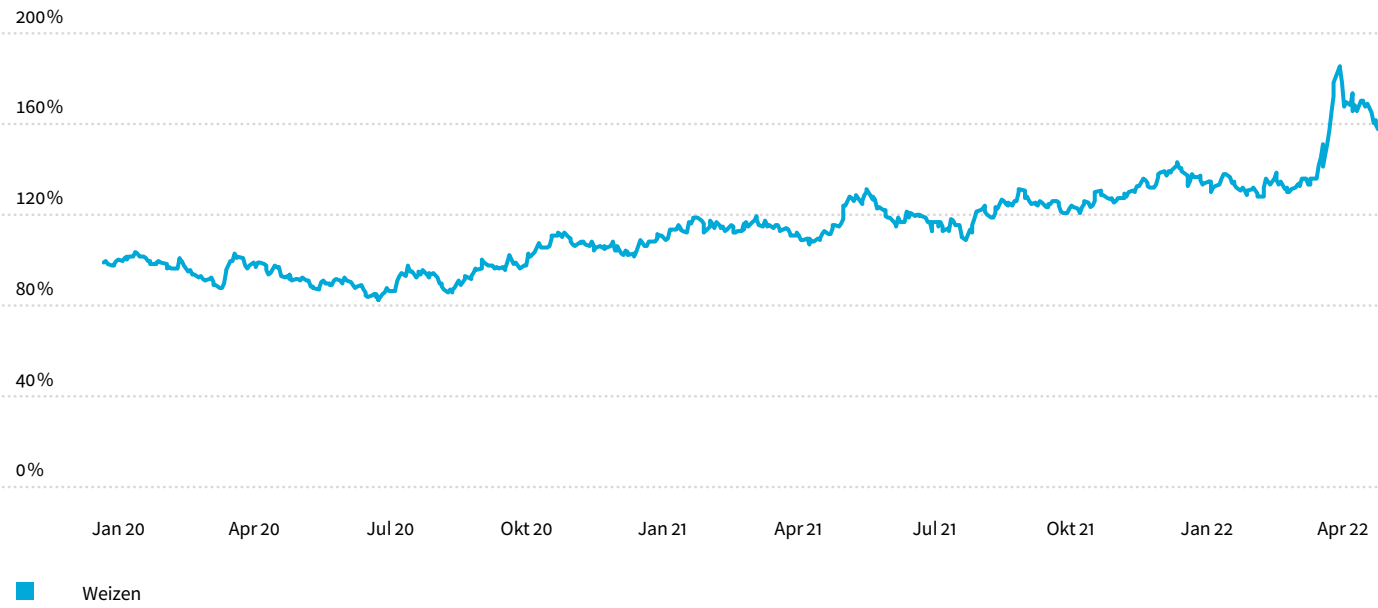
Quelle: Thomson Reuters Datastream. 01.01.2020 = 100%. Stand: 06.04.2022.



08

ciSS: Indikator für Stress am Finanzmarkt

Quelle: EZB (01.04.2022).



als diejenigen mit Russland (Abb. 10), es besteht jedoch eine dramatische Abhängigkeit speziell Deutschlands im Energiebereich (Abb. 11). Der hiesige Energie-Mix enthält noch zu 32 % Erdöl, 27 % Erdgas und 18 % Kohle. Über die Hälfte des Erdgases stammt aus Russland, 34 % des Erdöls und 18 % der Kohle. Deutschland wird 2022 für russisches Erdöl und -gas fast 32 Mrd. € bezahlen. Doch Wirtschaft und Politik wehren sich trotz der zunehmenden Forderungen aus dem Ausland nach einer Verschärfung der Sanktionen gegen einen Importstopp in diesem Bereich. Die Industrie etwa, die 37 % des Erdgases und damit mehr als die Haushalte hierzulande verbraucht, warnt bei einer kurzfristigen Halbierung der russischen Gaseinfuhren nicht nur vor einem Stillstand der Produktion und nachfolgender Rezession, sondern angesichts des Verflechtungsgrades speziell des Chemiesektors mit nahezu allen Branchen sogar vor einer Implosion der Volkswirtschaft (o. V., Rezession, 2022). Substituieren lässt sich Erdgas kaum – in der Industrie insgesamt zu knapp 8 %, in der Papierindustrie zu 4,0 %, der Grundstoffchemie zu 2,6 %, im Fahrzeugbau zu knapp 9 % (Becker 2022). Auch die derzeitige Form der Stahlerzeugung hängt von der Verfügbarkeit von Erdgas ab. Das Unterschreiten einer bestimmten Schwelle führte zwangsweise zu einem Herunterfahren der Hochöfen, das wie das erneute Anfahren ca. sechs Monate in Anspruch nehmen würde.

Daher haben auch hektische Bemühungen der Politik eingesetzt, diese fossilen Energieträger zum einen aus anderen Lieferquellen zu beschaffen, wobei dadurch neue Abhängigkeiten von Staaten drohen, deren demokratische Verfasstheit im Einzelfall ebenfalls Zweifeln unterliegt. Zum anderen wird der Ausbau erneuerbarer Energien massiv forciert. Die bereits

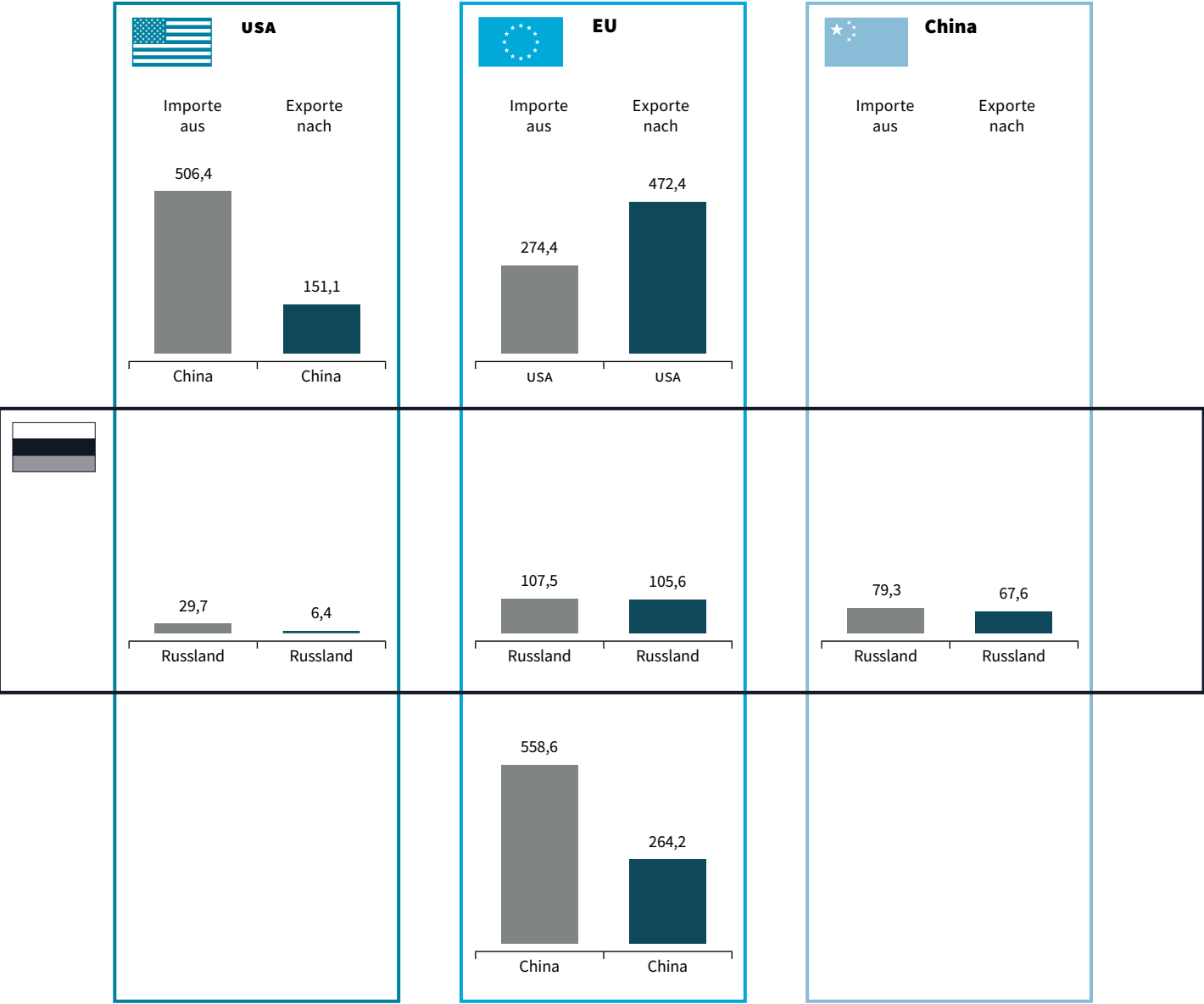
vor dem Krieg im Koalitionsvertrag proklamierte Transformation der Wirtschaft – vor allem im Energiesektor – wird jetzt dramatisch beschleunigt. Trotz der nun mit deutlich mehr Nachdruck eingeleiteten »Energiewende«, wird es geschätzt mehr als drei Jahre dauern, bis Deutschland von russischen Energieimporten unabhängig ist, denn auch andere Volkswirtschaften durchlaufen einen entsprechenden Umbruchprozess und konkurrieren um die knappen Ressourcen.

Die Entwicklung der Welt- und damit auch der deutschen Wirtschaft wird daher aus mehreren Richtungen beeinträchtigt: Neben den genannten Preissteigerungen haben Krieg und Sanktionen die internationalen Lieferketten an vielen Stellen reißen lassen. Diese waren ohnehin noch von der Corona-Pandemie belastet, vor allem durch die zweitweise Blockade des Suez-Kanals und wichtiger Häfen in China. Produktionsausfälle sowie das wieder aufflackernde Pandemiegeschehen in Asien und der Lockdown speziell in Shanghai mit dem größten Hafen der Welt haben ebenso zu Logistikproblemen geführt wie aufgrund von Corona-Infektionen oder Sanktionen nicht verfügbare LKW-Fahrer aus Russland und der Ukraine. Dadurch fehlen beileibe nicht nur High-Tech-Güter wie Kabelbäume für Autos. Sind weder Nägel noch Schnitthölzer aus den Stahlwerken bzw. Wäldern Russlands und der Ukraine verfügbar, können nicht in ausreichendem Maße Paletten hergestellt werden, die für den Transport ungezählter Waren bedeutend sind (dieses und weitere Beispiele bei Dostert et al. 2022). Preissprünge, Lieferengpässe, wegbrechende Absatzmärkte und zunehmende politische Spannungen führen insgesamt zu einer dramatischen Verunsicherung, die die Investitionspläne von Unternehmen und privaten Haushalten zur Makulatur werden lässt.

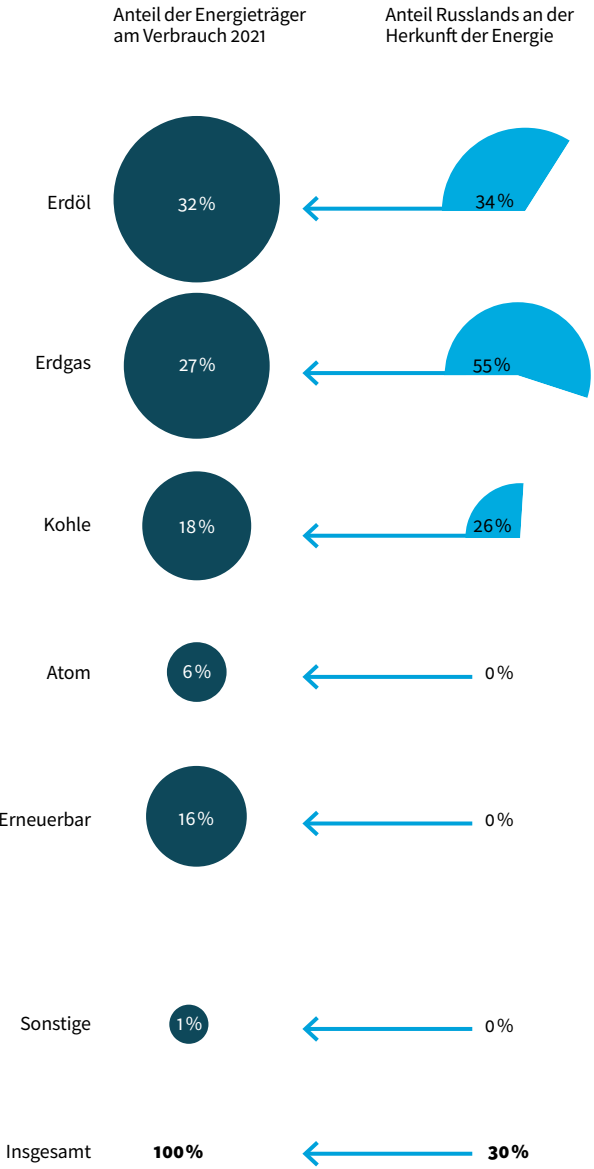
Vor diesem Hintergrund hat der Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung seine Wachstumsschätzungen aus dem Herbst 2021 erheblich nach unten korrigiert (Abb. 12 und 13). Statt der prognostizierten BIP-Zunahme von 4,8 % für 2022 geht man nun von nur noch 1,8 % aus (Europa: 2,9 % nach 4,2 %). Der für die Zeit nach dem Höhepunkt der Corona-Pandemie prognostizierte Erholungsprozess wird demnach erheblich hinausgezögert: Im kommenden Jahr wird dann ein Wachstum von immerhin 3,6 % (Europa 2,9 %) erwartet. Zugleich geht man von Inflationswerten hierzulande von 6,1 % (2022, stärkste Steigerung seit 40 Jahren) bzw. 3,4 % (2023) aus (im März 2022 lag der Wert bei 7,3 %!). Diese Schätzungen setzen jedoch voraus, dass es nicht zu einem Stopp russischer Erdgaslieferungen kommen wird. Die Gemeinschaftsdiagnose der fünf führenden Wirtschaftsforschungsinstitute ist in diesem »Basisszenario« für 2022 etwas optimistischer und erwartet 2,7 % Wachstum (2023: 3,1 %) bei ebenfalls 6,1 % Inflation (2023: 2,8 %). Sollte es jedoch zu einer sofortigen Unterbrechung der russischen Gaslieferungen kommen, stünden nach ihren Schätzungen in den beiden Jahren 2022/23 insgesamt 220 Mrd. € an Wirtschaftsleistung »im Feuer« (6,5 % der jährlichen Wirtschaftsleistung), so dass das BIP 2022 nur um 1,9 % steigen und im Folgejahr um 2,2 % zurückgehen würde! (zu alternativen Schätzungen der Konsequenzen eines Importstopps russischer Energie vgl. Bachmann et al. 2022, Bayer et al. 2022 und Deutsche Bundesbank 2022). Für die Weltwirtschaft werden Wachstumsraten (nach 6,1 % 2021) von 3,5 % in diesem und 3,0 % 2023 prognostiziert. (GD, S. 11) Vor drei Monaten war noch ein um 0,8 Prozentpunkte höheres Wachstum für dieses Jahr

vorausgesagt worden, was einen Minderbetrag von 660 Mrd. € globaler Wirtschaftsleistung bedeutet.

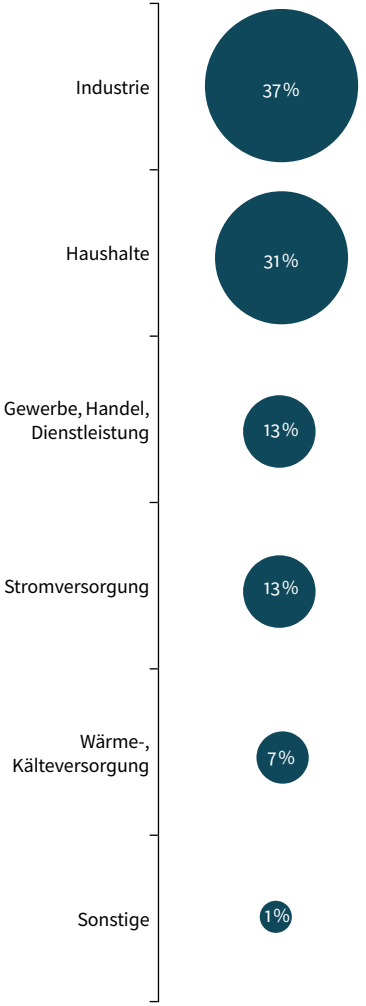
Das Defizit der öffentlichen Haushalte insgesamt soll sich nach der Schätzung der Gemeinschaftsdiagnose verringern, weil Pandemiehilfen auslaufen, die Staatseinnahmen im Zuge des (leichten) Aufschwungs steigen und die Sondervermögen für Klima und Verteidigung wohl nur in geringem Maße abfließen. Für 2022 geht man von einem Defizit von 52,2 Mrd. € (Vorjahr 132 Mrd. €) und 27,9 Mrd. € 2023 aus. Sollte es zu einem Lieferstopp russischen Gases kommen, würden Defizite von 76 Mrd. € bzw. 160 Mrd. € erwartet. – Für den Bundeshaushalt geht die Regierung von einer Reduktion der Neuverschuldung von über 215 Mrd. € im Jahr 2021 auf knapp unter 100 Mrd. € 2022 und einer weitgehenden Rückführung in den kommenden beiden Jahren aus (Abb. 14), in denen dann auch wieder die Schuldenbremse ziehen soll. (Hinzu kommen Kreditermächtigungen für das angesprochene Sondervermögen der Bundeswehr.) Diese Schätzungen dürften angesichts der absehbaren Belastungen, wie sie sich z. B. in einem Anfang April beschlossenen Programm in Höhe von 100 Mrd. € zur Abmilderung der Folgen des Ukraine-Krieges bei Unternehmen zeigen, aber mit großen Unsicherheiten behaftet sein. Immerhin würde der Staat auch in absehbarer Zeit seine Verschuldung zu sehr günstigen Konditionen gestalten können. Während die FED ihren Leitzins im März 2022 zum ersten Mal seit Dezember 2018 erhöht hat (die Bank of England schon im Dezember 2021), geht man davon aus, dass die EZB erst im September 2022 vorsichtige Zinserhöhungen um 25 bp beschließen wird. Es zeichnet sich ab, dass Fiskal- und Geldpolitik, konfrontiert mit dem nach den Ölpreisschocks

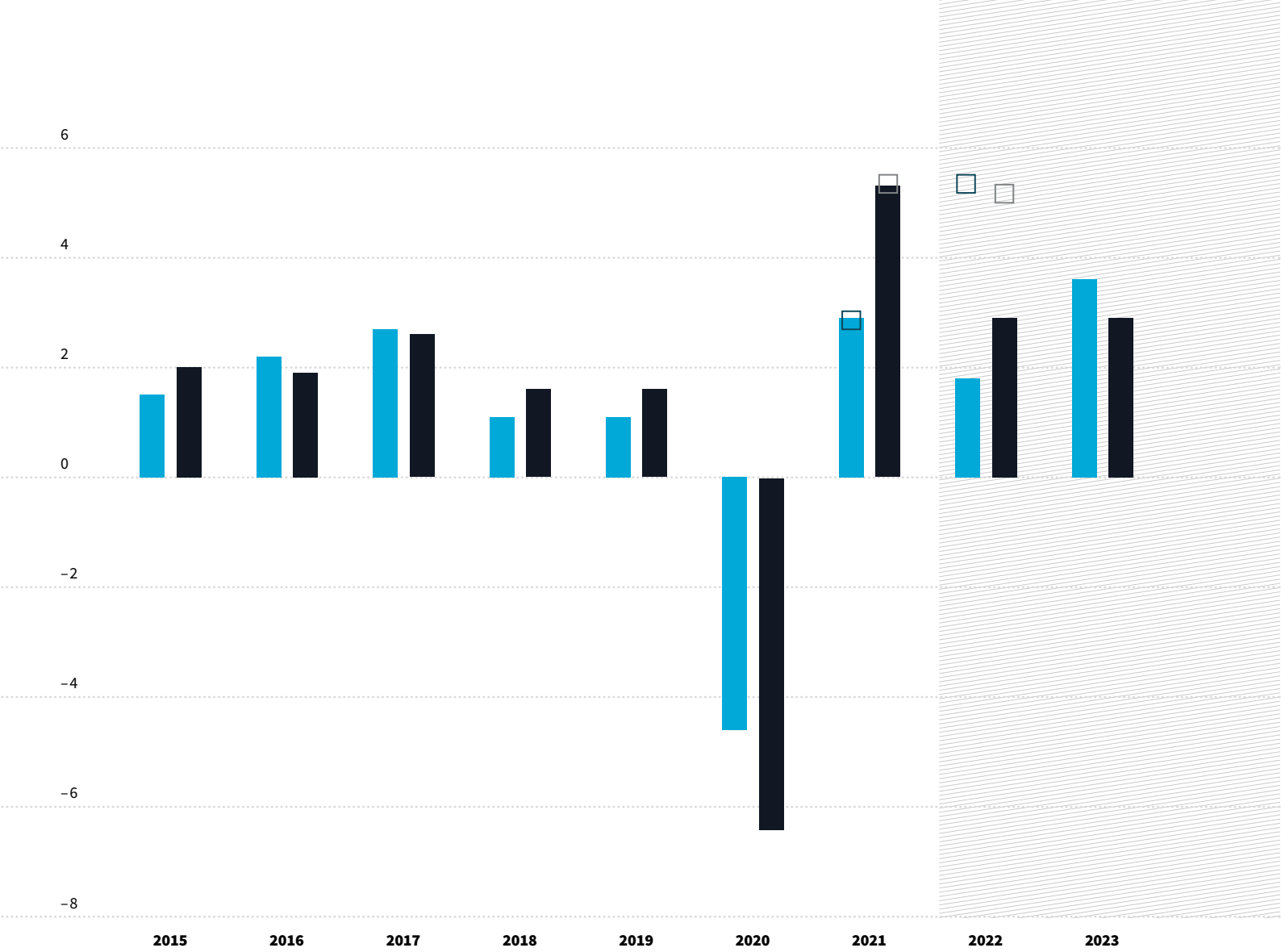


Deutscher Energieverbrauch



Deutscher Erdgasverbrauch





Veränderung zum Vorjahr in %

- Deutschland (Reales BIP)
- Euro-Raum (Reales BIP)²
- Deutschland (Prognose JG 2021)
- Euro-Raum (Prognose JG 2021)²

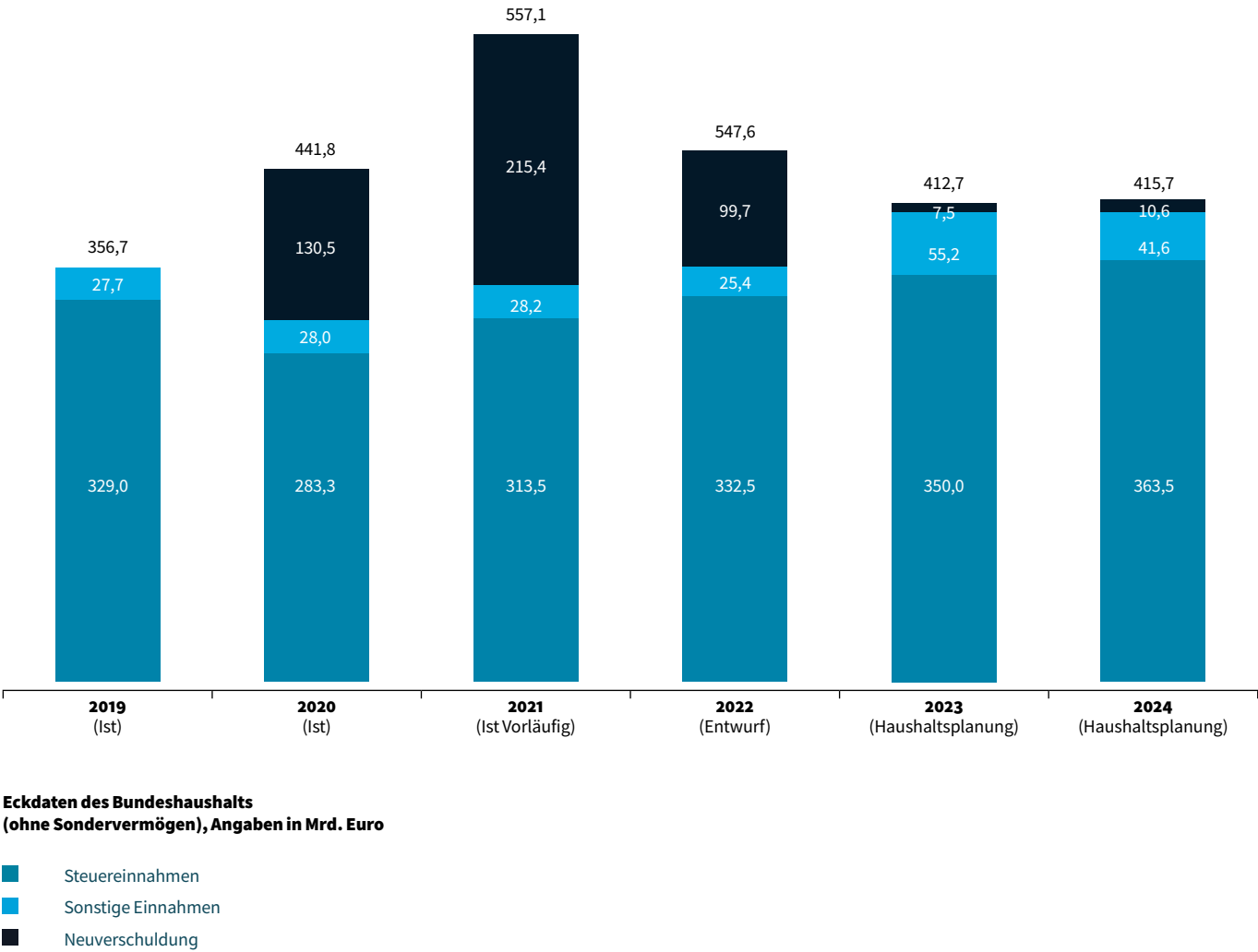
	Einheit	2020	2021	2022 ¹	2023 ²
Bruttoinlandsprodukt ^{2,3}	Wachstum in %	-4,6	2,9	1,8	3,6
Bruttoinlandsprodukt, kalenderbereinigt ^{2,3}	Wachstum in %	-4,9	2,9	1,9	3,8
Leistungsbilanzsaldo ⁴	%	7,1	7,4	4,7	5,1
Erwerbstätige	Tausend	44.898	44.920	45.378	45.652
Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte	Tausend	33.579	33.900	34.371	34.832
Registrierte Arbeitslose	Tausend	2.695	2.613	2.347	2.238
Arbeitslosenquote ⁵	%	5,9	5,7	5,1	4,9
Verbraucherpreise ³	Wachstum in %	0,5	3,1	6,1	3,4
Finanzierungssaldo des Staates ⁶	%	-4,3	-3,7	-2,6	-2,2

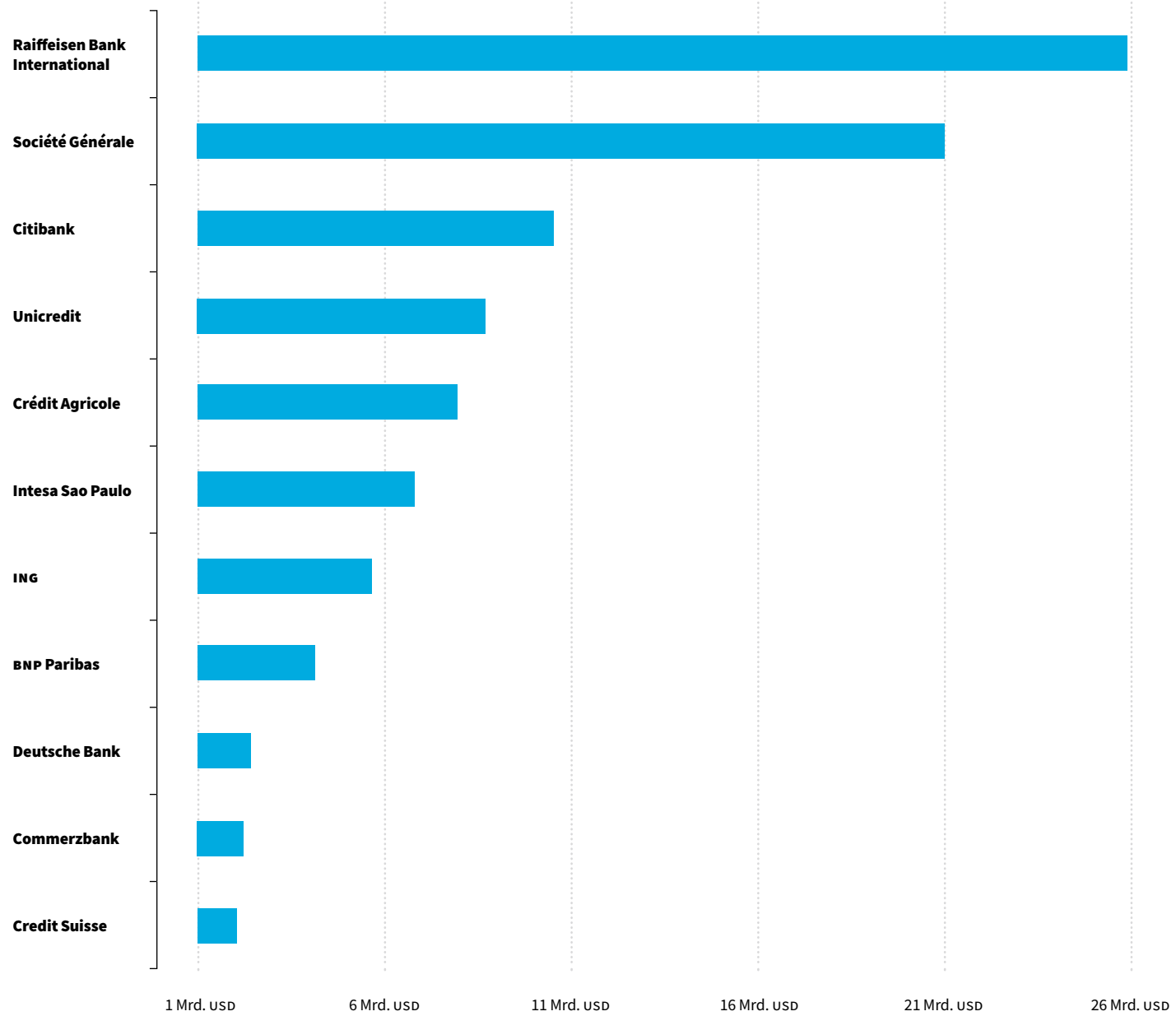
- 1) Prognose des Sachverständigenrates.
2) Preisbereinigt.
3) Veränderung zum Vorjahr.
4) In Relation zum nominalen BIP.
5) Registriert Arbeitslose in Relation zu allen zivilen Erwerbspersonen.
6) In Relation zum nominalen BIP; Gebietskörperschaften und Sozialversicherung in der Abgrenzung der volkswirtschaftlichen Gesamtrechnungen.

der Jahre 1973 und 1979 aufgetretenen Phänomen der Stagflation, in einen Zielkonflikt zwischen der Bekämpfung der Preissteigerung einerseits und der Produktionsstabilisierung andererseits geraten. (GD, S.10)

Blickt man auf die deutschen Kreditinstitute, so wird ihr direktes Exposure gegenüber Russland auf etwa 7 Mrd. € geschätzt, ein Wert, der weit unter den doppelt bis dreifach so hohen Volumina in Italien, Frankreich und Österreich liegt. So sind es auch gerade Banken aus diesen Ländern, die die höchsten Einzelexposures aufweisen (Abb. 15). Insofern werden sich die direkten Belastungen des hiesigen Finanzsystems durch den Ukraine-Krieg in engen Grenzen halten. Viel größer ist die Gefahr, dass sich die Bonität der inländischen Kreditnehmer durch die angesprochenen realwirtschaftlichen Probleme signifikant verschlechtert – insbesondere bei Kunden in den besonders energieintensiven Branchen. Noch kann sich dieser Effekt nicht in den Insolvenzzahlen zeigen, die aber auch unabhängig davon im März 2022 gegenüber dem Vormonat um 27% angestiegen sind (o. V., Insolvenzzahlen, 2022). Dies deutet auf einen gewissen Nachholeffekt dadurch hin, dass viele Unternehmen aufgrund der staatlichen Hilfen vergleichsweise glimpflich durch die Pandemie gekommen sind, nun aber erheblichen Liquiditäts- und Personalbedarf beim Wiederhochfahren der wirtschaftlichen Aktivität haben, den sie kurzfristig nicht decken können.

Auf die deutschen Banken kommt also eine doppelte Herausforderung zu: Der Finanzierungsbedarf ihrer Kunden nimmt durch die notwendige Transformation der Wirtschaft sprunghaft zu, die tatsächliche Finanzierungskraft der Kreditinstitute könnte in den nächsten Monaten deutlich leiden.







Transformation der Wirtschaft als Herausforderung für die Finanzierung

Schon in den früheren Ausgaben unseres Institutsjournals haben wir beschrieben, inwiefern die gebündelte Wirkmacht der beiden Megatrends Digitalisierung und Nachhaltigkeit die Geschäftsmodelle einzelner Unternehmen, ganzer Branchen und die Volkswirtschaft insgesamt verändert (z. B. wissen & handeln 18: utopia?, Mai 2019, vgl. zur Übersicht auch Bertelsmann-Stiftung 2020, IPCC 2012 und 2022, Zukunftsinstitut 2022). Die Beleuchtung dieser Megatrends im letztjährigen wissen & handeln schloss: »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.« (wissen & handeln 20: abstand?, Juni 2021, S. 24).

Die Kriegshandlungen der letzten Monate haben diese Veränderungszwänge noch einmal dramatisch verstärkt, vor allem im Energiesektor, letztlich aber weit darüber hinaus. An dieser Stelle soll die in der Literatur durchaus umstrittene Frage, ob derzeit eher Phasen der »Transition« oder »Transformation« durchlaufen werden, nicht weiter vertieft werden (vgl. unterschiedliche Sichtweisen bei Folke 2006, Merkel 2010, Rotmans/Loorbach 2010, Loorbach 2010, O'Brien 2011, Olsson/Galaz/Boonstra 2014, Brand 2016 und 2017). Die zuvor gezeichneten Entwicklungslinien haben die Notwendigkeit ökonomischer Wandlungsprozesse unterstrichen, die tendenziell radikaler, nicht-linearer, struktureller Art sind (vgl. Patterson et al. 2017). Insofern könnte auch von einem »Umbruch« gesprochen werden. Denn der wirtschaftliche Wandel ist zwar kein neues Phänomen, aber dieser muss tiefgreifender und schneller erfolgen als bislang gedacht!

Dies ist mittlerweile auch von der Politik erkannt worden. Zur Realisierung der Umstellung auf eine klimaneutrale und digitale Wirtschaft haben die führenden Industrienationen und Wirtschaftsräume der Welt umfassende industriepolitische Strategien beschlossen. Mit dem »Biden Plan to Build a Modern, Sustainable Infrastructure and Equitable Clean Energy Future« legte die US-Regierung eine Strategie zur Nachhaltigkeitstransformation vor, in deren Rahmen Investitionen in Höhe von 2 Bio. US-\$ u. a. in den Bereichen Infrastruktur, Automobilindustrie, ÖPNV, Energieproduktion, Gebäude, Unternehmensinnovationen, Landwirtschaft und Umwelt vorgesehen sind. Auch in China wurden Ende 2021 Klimaschutzpläne veröffentlicht, nach denen der Höchstwert der CO₂-Emissionen für das Jahr 2030 und Klimaneutralität bis

2060 erreicht werden soll. Die EU-Kommission hat sich bislang das ambitionierteste aller Transformationsziele gesetzt. Sie strebt Klimaneutralität bis zum Jahr 2050 an und sieht für das zentrale Investitionsprogramm (öffentlich und privat) des »Green Deal« ein Volumen von 1,8 Bio. € vor. Der Finanzsektor soll durch regulatorische Impulse (»EU-Aktionsplan: Finanzierung nachhaltigen Wachstums«) als »Hebel« der grünen Transformation fungieren und die Umleitung der Kapitalströme in nachhaltige und grüne Projekte vorantreiben. In Deutschland wurde im Juni 2021 die Novelle des Klimaschutzplans veröffentlicht. Es wird angestrebt, dass Deutschland bis zum Jahr 2045 weitgehend treibhausgasneutral sein soll. Allein bis 2030 sollen 65 % (vorher 55 %) der Treibhausgasemissionen eingespart werden. Zentrale Maßnahmen sind dabei die CO2-Bepreisung, Umbau der Energiesysteme, die Einrichtung eines Transformations- und Klimafonds sowie eine Sustainable-Finance-Strategie (vgl. als Überblick IW 2021 und 2022).

Diese besonders prominenten Beispiele belegen, dass eine Verstärkung der Industriepolitik derzeit international wieder en vogue ist. Teile der Wissenschaft unterstützen dies, wie z.B. die Britin Mariana Mazzucato. Sie fordert etwa einen »mission-oriented approach« sowie ein neues Narrativ, anhand dessen staatliches Handeln in einer Marktwirtschaft nicht nur als Korrektiv für Marktversagen, sondern vielmehr als aktiver Akteur gesehen wird (vgl. Mazzucato 2013 und 2021). – Die folgende Tabelle stellt bedeutende Förderprogramme für die wirtschaftliche Transformation zusammen:

Ebene	Förderprogramm	Zweck	Umfang	Finanzierung
EU	Europäische Investitionsbank (EIB)	Projektförderung in Einklang mit EU-Zielen	95 Mrd. € Fördervolumen 2021	Kapitalmarkt
EU	InvestEU	Green Deal Unterstützung im Zuge eines generellen Investitionsprogrammes	279 Mrd. € (Volumen für den Green Deal)	Haushaltsmittel
EU	Just Transition Mechanism	Nationale Kofinanzierung & Haushaltsunterstützung	75,9 Mrd. € für den Zeitraum 2021—2027	EU-Haushaltsmittel
EU	Just Transition Fund	Ausgleich für besonders betroffene Regionen	7,5 Mrd. €	Haushaltsmittel und Rückflüsse
EU	Horizon Europe	Investitionsprogramm für Wissenschaft und Innovationen	360 Mrd. € Darlehen und 312,5 Mrd. € Zuschüsse, 37 % für sozialökologische / 20 % für digitale Transformation	Kreditfinanzierung durch EU
EU	Innovation Fund	Innovationen in energieintensiven Industrien und für zukunftsfähige Energiesysteme	Ca. 10 Mrd. € im Zeitraum von 2020—2030	Emissionshandelssystem
DE	Energie- & Klimafond	Klimaschutz & Energiesysteme	90 Mrd. € bis 2026	Emissionshandelssystem
DE	Sondervermögen	Klimaschutz & Energiesysteme	110 Mrd. bis 2026	Haushalt
DE	KfW	Klimaschutz	107 Mrd. € davon über 40 Mrd. € für Klimaschutz	Kapitalmarkt
DE	16 Förderbanken der Bundesländer	Nachhaltigkeit & Digitalisierung	z. B. NRW Bank mit 12 Mrd. € in 2021, davon ca. 2 Mrd. für Nachhaltigkeit und Digitalisierung	Kapitalmarkt
DE	Agentur für Sprunginnovationen	Förderung für disruptive Technologien	1 Mrd. €	Haushalt
DE	Verschiedene Fördertöpfe wie »Autonomik für Industrie 4.0« oder »Smart Service Welt«	Digitalisierung	Ca. 1 Mrd. €	Subventionen aus Haushaltsmitteln

Während die genannten Summen absolut durchaus beträchtlich wirken, zeigen jedoch die Schätzungen des notwendigen Investitionsbedarfs zur Bewältigung der Transformation, dass sie tatsächlich nur Anschubfinanzierungen sein können. Im Folgenden werden die benötigten Investitionssummen für die Erreichung der Klimaziele sowie eine erfolgreiche Digitalisierung dargestellt, wie sie in unterschiedlichen Studien ermittelt wurden:

Ebene	Studie	Fokus	Notwendiger Umfang
EU	EU-Kommission	Klimaschutz	270 Mrd. € p. a. bis 2030
DE	McKinsey&Company (2021)	Klimaschutz	6 Bio. € Investitionsvolumen bis 2045
DE	KfW Research (2021a/c)	Klimaschutz	5 Bio. € Investitionsvolumen bis 2050
DE	BDI/BCG (2021)	Klimaschutz	860 Mrd. € Mehrinvestitionen bis 2030
DE	KfW Research (2021b)	Digitalisierung	100—150 Mrd. p. a. (für den Anschluss an intern. führende Wirtschaftsstandorte)
NRW	IW (2022)	Klimaschutz & Digitalisierung	70 Mrd. € p. a. an Investitionsvolumen bis 2030

Wandel der Banksteuerung zwingend

Die angeführten Studien stimmen hinsichtlich der notwendigen Investitionsvolumina weitgehend überein. Dabei heben diejenigen Arbeiten mit Fokus auf dem Ziel der Klimaneutralität hervor, dass zur Erreichung der Klimaziele bis 2045 eine umfangreiche Transformation in den wesentlichen Sektoren Energiewirtschaft, Industrie, Verkehr, Gebäude sowie Landwirtschaft notwendig ist. Auch sind sich die Studien einig, dass die Transformation nicht nur Zusatzinvestitionen erfordert, sondern zu einem hohen Anteil durch ohnehin notwendige Investitionen (sog. Ersatzinvestitionen) dargestellt werden kann. So betont die Studie von McKinsey etwa, dass von den benötigten 6 Bio. € nur 1 Bio. € Zusatzinvestitionen betragen. Die notwendigen Zusatzinvestitionen pro Jahr entsprechen gemäß den Studien durchschnittlich ca. 50 Mrd. € (etwas weniger als 1% des BIP). Doch selbst wenn man diese Effekte berücksichtigt, muss zur Deckung des jährlichen Investitionsbedarfs (Ersatz- und Mehrinvestitionen) von ca. 345 Mrd. € zur Erreichung der Klima- und Digitalisierungsziele bis 2045 ein wesentlicher Teil mit privatem Kapital finanziert werden. Veranschlagt man die durch die öffentliche Hand pro Jahr bereitgestellten Mittel mit ca. 82 Mrd. €, dann verbleibt zur Transformation der deutschen Wirtschaft eine jährliche Lücke des Kapitalbedarfs von ca. 260 Mrd. € (alle Zahlen nach eigenen Berechnungen durch Fynn Kasbrink für das ifk⁹).

Kreditinstitute sehen die Transformation zwar als besondere Chance, die dafür notwendigen Mittel werden sie indes nicht allein, sondern nur gemeinsam mit anderen Finanzintermediären und unter Nutzung der Kapitalmärkte aufbringen wollen und können (Bankenverband 2021). Denn man muss sich klarmachen, dass die zu finanzierenden Investitionen in der Regel

- höhere Risiken bergen, da sie der Weiterentwicklung bzw. dem Umbau von Geschäftsmodellen dienen, für die zwar große Zukunftschancen gesehen werden, zugleich jedoch relativ wenig Erfahrungswerte vorliegen. Daher sind auch die Kreditsicherheiten nur schwer zu bewerten, sofern es sich um innovative Vermögensgegenstände materieller oder immaterieller Art handelt, die sich aus den Investitionsprojekten selbst ergeben.
- größere Volumina umfassen dürften als die bisherigen Ersatz- oder Erweiterungsinvestitionen, da mit ihnen grundlegendere und weitergreifende Umbauprozesse in den Unternehmen angestoßen werden.
- längere Laufzeiten besitzen werden, da sich der Amortisationszeitpunkt bei radikalen Veränderungen tendenziell weiter in die Zukunft verschieben dürfte.

Blickt man auf die derzeitigen regulatorischen Vorschriften, dann ist das Zusammentreffen von mehr Risiko (bei der Verlustschätzung Komponente PD), größeren Volumina und längeren Laufzeiten (EAD) sowie problematischen Sicherheiten (LGD) mehr als ungünstig. Insofern müssen auch die Regulatoren prüfen, ob die von ihnen erlassenen Regeln (speziell diejenigen quantitativer Art) dem notwendigen Umbau der Wirtschaft Rechnung tragen. Und aufgrund der zentralen Rolle, die den Kreditinstituten bei der Transformationsfinanzierung zugewiesen wird, müssen diese sich die Frage stellen, ob ihre internen »Leitplanken« für das Handeln noch adäquat sind. Mit anderen Worten: Passt die derzeitige Form der Banksteuerung zu den künftigen Herausforderungen?

Angesichts der dramatischen Veränderungen in den Rahmenbedingungen der Banken würde es überraschen, wenn die teilweise schon vor Jahrzehnten entwickelten zentralen Bausteine ihrer Steuerungssysteme keiner Anpassung bedürften. An dieser Stelle kann als Anstoß für die weitere Diskussion hierüber nur skizzenhaft aufgezeigt werden, in welche Richtung mögliche Veränderungen gehen müssten. Dabei ist es notwendig, den heutigen Stand der Banksteuerung – als Herzstück der Organisationseinheit »Controlling« – pauschal zusammenzufassen, wohl wissend, dass diese sich in den einzelnen Häusern mitunter deutlich unterscheidet.

1 Von der Marktorientierung 1.0 zur Marktorientierung 2.0
Die Einführung der Marktzinsmethode und ihrer Erweiterungen in den 1980er/90er Jahren stellte die erste Phase einer Marktorientierung der Banksteuerung dar. Bis heute steht die auf Basis dieser Grundlagen kalkulierte Rentabilität der Kreditinstitute und damit ihr Streben nach Effizienz (»Machen wir die Dinge richtig?«) im Zentrum der Banksteuerung. Dies bleibt auch in Zukunft bedeutend, doch der Steuerungsfokus muss geweitet werden, um dem Aspekt der Resilienz und der damit verbundenen Effektivität (»Machen wir die richtigen Dinge?«) Rechnung zu tragen. In den letzten beiden Jahrzehnten reihen sich aus unterschiedlichen Richtungen kommende Krisen aneinander (vgl. auch Bernau 2022), die es erzwingen, auch die Kreditwirtschaft widerstandsfähiger zu machen. Dafür muss vor allem das Thema Nachhaltigkeit integraler Bestandteil der Steuerungssysteme und nicht eine von vielen »Nebenbedingungen« werden. Ein umfassendes Nachhaltig-

keitsverständnis macht es dann auch erforderlich, den Kreis der fokussierten Stakeholder weiter zu fassen und sie gleichberechtigt in der internen und externen Kommunikation der Bank mit weitgehend ähnlichen Informationen zu versorgen – so, wie das bereits viele Großbanken national und international in ihren nicht-finanziellen Berichten in Ansätzen tun (müssen). Speziell zu dem bislang viel zu wenig beleuchteten »S« der ESG-Kriterien finden sich dort z. B. Angaben zu Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit, -commitment, -bindung usw.

Dies würde eine »Marktorientierung 2.0« darstellen, bei der nun die Regulatorik – lange Zeit Impulsgeber der Banksteuerung – in den Rang einer (natürlich unverändert bedeutenden) »Nebenbedingung« rückte. Und für diese breiter verstandene Marktorientierung müssen auch die Steuerungsgrößen der Bank angesichts der sich immer schneller wandelnden Rahmenbedingungen noch stärker von der Jahresabschlussorientierung losgelöst definiert und kalkuliert werden. Alternative Möglichkeiten der Wertschaffung sind ex-ante investitionsrechnerisch sauber anhand von Markt- und/oder Barwerten zu bewerten und ex-post auf dieser Basis zu kontrollieren. Dahin ist es für viele Banken noch ein weiter Weg.

Die neue Form der Marktorientierung würde dem Controlling-Bereich (und den dort Tätigen) auch die Möglichkeit bieten, ihre traditionellen Rollen als »Business Steward« (Unterstützung der dezentralen Bereiche durch Ergebnisinformationen) oder »Business Partner« (proaktive strategische Unterstützung der Geschäftseinheiten) zu der des »Transformationsagenten« auszubauen (Begriffe nach Arbeitskreis Finanzierung 2017 und 2022). Denn in noch stärkerem Maße nimmt das Controlling künftig Impulse – z. B.

unter dem Blickwinkel der Nachhaltigkeit – aus der Umwelt auf, transportiert sie in die Bank und stößt damit Entwicklungen an. Und umgekehrt wächst die Bedeutung der Controller bei der Stakeholderkommunikation aus der Bank heraus.

2
Time Tunnel und Google Earth

Derzeit ist das Denken in umfangreichen Zukunftsbildern weniger stark ausgeprägt. Da niemand weiß, woher die nächste Krise kommt, ist es für die Banksteuerung im Sinne der postulierten Marktorientierung 2.0 aber wichtig, diese Szenarien sehr breit anzulegen. Damit gilt sowohl für die Beobachtung externer Entwicklungen im Umfeld der Kreditinstitute als auch die Verfolgung interner Zahlen, dass sie sich in zweierlei Hinsicht verändern muss: Zum einen ist der zeitliche Fokus zu variabilisieren. In den 1960er/70er Jahren war die US-Science-Fiction-Serie Time Tunnel populär, die Wissenschaftler Zeitreisen unternehmen ließ, die beliebig lange zurück in die Vergangenheit und in die Zukunft führten. Dementsprechend müssten auch die in der Banksteuerung verwendeten Informationssysteme – bisher stark vergangenheitslastig – um gleichermaßen ausgebaute Vorscheurechnungen ergänzt werden. Zum anderen müssen Informationen in einem zentralen Datenpool so variabel verfügbar gehalten werden, dass sie – ähnlich Google Earth – den internen und (ausgewählten) externen Stakeholdern eigenständig jede beliebige Maßstabsveränderung erlauben, also sowohl einen tiefen Blick z. B. auf die Nachhaltigkeitsbemühungen einzelner Bereiche des Kreditinstituts oder seiner Kunden als auch die szenariogestützte Simulation der Gesamtbankentwicklung

mit Blick auf die ESG-Ziele. Dies erfordert es, im Informationshaushalt Silos noch weiter aufzulösen und eine holistische, stark vernetzte Datenauswertung zu ermöglichen (Paul 2022).

3
Digitalisierungsschub

Wird der Datenhaushalt wie beschrieben größer und granularer (»Big Data«), ist die Steigerung der Datenauswertbarkeit mit Hilfe z. B. von Künstlicher Intelligenz, Machine Learning und Advanced Analytics der nächste Schritt zur Modernisierung der Banksteuerung. Dies ermöglicht es dann auch, dass die Daten schneller verfügbar gemacht werden, was wiederum notwendig ist, da sich die Planungszyklen angesichts der gestiegenen Wandlungsgeschwindigkeit verkürzen. Damit die Entscheidungsträger in der Bank zumindest einfache Durchschau Lösungen zur Analyse externer und interner Entwicklungen rascher nutzen können, wird man vom Komplexitäts-/ Detaillierungsgrad und der Genauigkeit der Daten im Einzelfall Abstriche machen müssen. In den stabileren Umgebungen der Vergangenheit kam diesen Eigenschaften eine große Rolle zu. Künftig dürfte vielfach Zeit vor Präzision gehen, um – wiederum im Sinne der Marktorientierung – nicht im Wettbewerb (auch mit Fin- und zunehmend Big Techs) abgehängt zu werden und an Resilienz einzubüßen.

4
Behavioral Controlling

Bislang wird das Verhalten der Nutzer der bereitgestellten Informationen wenig bis gar nicht berücksichtigt. So wie die Behavioral Finance eine wichtige Ergänzung der neoklassisch geprägten Kapitalmarkttheorie darstellt, kann ein »Behavioral Controlling« (grundlegend Schäffer/Weber 2013) die Realitätsnähe der Banksteuerung verbessern. In den Verhaltenswissenschaften sind bestimmte menschliche Anomalien in Bezug auf die (1) Wahrnehmung, (2) Verarbeitung und (3) Nutzung von Informationen theoretisch und empirisch gut belegt, man denke nur an (1) Verfügbarkeitsheuristiken, die selektive Wahrnehmung oder den Herdentrieb, (2) die Verankerungsheuristik, den Konservatismus und die Overconfidence sowie (3) den Dispositionseffekt (asymmetrische Bewertung von Gewinn und Verlust). Durch die Berücksichtigung dieser Phänomene lässt sich das »Was?, Wie?, Wann?« der Informationsversorgung im Rahmen der Banksteuerung optimieren, z. B. durch die Auswahl besonders relevanter Kennzahlen, eine bestimmte Art ihrer Aufbereitung und die Rhythmen ihrer Aktualisierung.

Dabei sollten nicht nur die Entscheider im Top-Management der Bank im Blick behalten werden (»zentralistische Perspektive«). Zu einer stärkeren Marktorientierung der Banksteuerung gehören auch die stärkere Dezentralisierung von Entscheidungen und die Erhöhung der Freiheitsgrade der Entscheider. Um dies zu gewährleisten, müssen Fragen geprüft werden, wie z. B.: Welche Informationen sind für die Bereiche mit Kundenkontakt tatsächlich notwendig, in welchem Format müssen sie geliefert werden und welche Handlungsimpulse können und sollen sie auslösen? Das würde auch

die Chance bieten, die derzeit noch stark mechanistischen Anreiz- und Führungssysteme realitätsnäher zu gestalten.

Um dem Wandel im Umfeld der Banken gerecht zu werden, muss ihre Steuerung

- markt- und zukunftsorientierter,
- nachhaltiger und digitaler,
- variabler, kompakter und schneller
- sowie weniger mechanistisch, sondern »menschlicher« werden.

Damit ist dann aber auch eine der größten Herausforderungen der Kreditinstitute für die nächsten Jahre beschrieben, denn dieses weiterentwickelte Berufsbild und Kompetenzprofil der in der Banksteuerung Tätigen erfordert eine in weiten Teilen inhaltlich und methodisch neu gestaltete Aus- und Weiterbildung.

Literatur

ARBEITSKREIS FINANZIERUNG DER SCHMALENBACH-GESELLSCHAFT FÜR BETRIEBSWIRTSCHAFT E.V. (2017): Implikationen der Digitalisierung für den Finanzbereich der Unternehmung und das Rollenbild des CFO, in: Krause S./Pellens, B. (Hrsg.): ZfbF-Sonderheft 72—17, Wiesbaden.

ARBEITSKREIS FINANZIERUNG DER SCHMALENBACH-GESELLSCHAFT FÜR BETRIEBSWIRTSCHAFT E.V. (2022): ESG-Integration im Finanzbereich: Veränderungen für Prozesse, Kommunikation und die Rolle des CFO, in: Schmalenbach IMPULSE, 2. Jg., Heft 1.

BANKENVERBAND (2021): Transformation der Wirtschaft finanzieren!, Berlin.

BAYER, C. ET AL. (2022): Abhängigkeit vom russischen Gas reduzieren, jetzt!, in: FAZ v. 21.4.2022, S. 16.

BCG/BDI (2021): Klimapfade 2.0 – Ein Wirtschaftsprogramm für Klima und Zukunft, Berlin.

Becker, A. (2022): Ohne russisches Erdgas keine Stahlproduktion, in: Börsen-Zeitung v. 15./16.4.2022, S. 8.

BERNAU, P. (2022): Zeitenwende, in: FAS v. 1.3.2022, S. 17.

BERTELSMANN-STIFTUNG (2020): Wie digital ist die Zukunft des gesellschaftlichen Zusammenhalts?, Gütersloh.

BRAND, U. (2016): »Transformation« as a New Critical Orthodoxy. The Strategic Use of the Term »Transformation« Does Not Prevent Multiple Crises, in: GAIA – Ecological Perspectives for Science and Society, Vol. 25, Iss. 1, S. 23—27.

BRAND, U. (HRSG.) (2017): Die sozial-ökologische Transformation der Welt. Ein Handbuch. Frankfurt am Main.

DEUTSCHE BUNDESBANK (2022): Zu den möglichen gesamtwirtschaftlichen Folgen des Ukrainekriegs: Simulationsrechnungen zu einem verschärften Risikoszenario, in: Monatsberichte, Jg. 74, Nr. 4, S. 15—31.

DOSTERT, E. ET AL. (2022): Was knapp werden könnte, in: Süddeutsche Zeitung v. 19.4.2022, S. 15.

FOLKE, C. (2006): Resilience: The emergence of a perspective for social-ecological systems analyses, in: Global Environmental Change, Vol. 16, S. 253—267.

GD: GEMEINSCHAFTSDIAGNOSE (2022): Von der Pandemie zur Energiekrise – Wirtschaft und Politik im Dauerstress, Halle (Saale).

IPCC (2012): Managing the risks of extreme events and disasters to advance climate change adaptation, Cambridge.

IPCC (2022): Climate Change 2022: Impacts, Adaptation and Vulnerability – Technical Summary, Cambridge.

IW (2021): Gleichzeitig: Wie vier Disruptionen die deutsche Wirtschaft verändern, Köln.

IW (2022): Transformation in NRW. Wie kann die digitale und klimaneutrale Transformation der Unternehmen in NRW am besten finanziert werden?, Köln.

KFW RESEARCH (2021A): 5 Bio. € klimafreundlich investieren – eine leistbare Herausforderung, Frankfurt am Main.

KFW RESEARCH (2021B): Digitalisierung im internationalen Vergleich: Deutschland liegt bei IT-Investitionen weit hinten, Frankfurt am Main.

KFW RESEARCH (2021C): Die Zukunft ist grün – welche Chancen bieten sich der deutschen Wirtschaft?, Frankfurt am Main.

KING, R. G./LEVINE R. (1993): Finance, entrepreneurship and growth, in: Journal of Monetary economics Vol. 32, Iss. 3, S. 513—542.

LOORBACH, D. (2010): Transition Management for Sustainable Development: A Prescriptive, Complexity-Based Governance Framework, in: Governance, Vol. 23, Iss. 1, S. 161—183.

MAZZUCATO, M. (2013): The entrepreneurial state, London.

MAZZUCATO, M. (2021): Mission. Auf dem Weg zu einer neuen Wirtschaft, London.

MCKINSEY & COMPANY (2021): Net Zero Deutschland – Chancen und Herausforderungen auf dem Weg zur Klimaneutralität bis 2045, Berlin.

MERKEL, W. (2010): Systemtransformation. Eine Einführung in die Theorie und Empirie der Transformationsforschung. 2. Aufl., Wiesbaden.

MÜSSGENS, C. ET AL. (2022): Die Angst vor Putins Willkür, in: FAZ v. 21.4.2022, S. 22.

o.v.: Insolvenzzahlen ziehen an, in: Börsen-Zeitung v. 15./16.4.2022, S. 4.

o.v.: Rezessionsgefahr bei Gaslieferstopp, in: Börsen-Zeitung v. 14.4.2022, S. 7.

O’BRIEN, K. (2011): Global environment change II: From adaptation to deliberate transformation, in: Progress in Human Geography, Vol. 36, Iss. 5, S. 667—676.

OLSSON, P./GALAZ, V./BOONSTRA, W.J. (2014): Sustainability transformations: a resilience perspective, in: Ecology and Society, Vol. 19, Iss. 4, S. 1.

PATTERSON, J. ET AL. (2017): Exploring the governance and politics of transformations towards sustainability, in: Environmental Innovation and Societal Transitions, Vol. 24, S. 1—16.

PAUL, S. (2022): »Relaisstation CFO« – weiterer Wandel der Rolle des Finanzleiters in Zeiten der Nachhaltigkeit?, in: Betriebs-Berater, Jg. 41, Nr. 13, S. 1.

ROTMANS, J./LOORBACH, D. (2010): Towards a Better Understanding of Transitions and Their Governance – A Systemic and Reflexive Approach, in: Grin, J./Rotmans, J./Schot, J. (Hrsg.): Transitions to Sustainable Development – New Directions in the Study of Long Term Transformation Change, New York, S. 105—220.

SCHÄFFER, U./WEBER, J. (2013): Behavioral Controlling, in: Controlling & Management Review, Vol. 57, S. 1f.

STIFTUNG ARBEIT UND UMWELT DER IG BCE (2021): Ein Transformationsfonds für Deutschland, Berlin.

SVR: SACHVERSTÄNDIGENRAT ZUR BEGUTACHTUNG DER GESAMTWIRTSCHAFTLICHEN ENTWICKLUNG (2022): Aktualisierte Konjunkturprognose 2022 und 2023, Wiesbaden.

ZUKUNFTSINSTITUT (2022): Die Megatrends, Frankfurt am Main.



31.12.
Arbeitslosenquote in Deutschland 5,1%, Inflation 5,3%, DAX auf Rekordhoch von 16.271 Punkten.

17.01.
Omikron- dominiert Delta- Variante immer stärker.

03.02.
Corona-Beschränkungen werden weiter gelockert: bis zu 10.000 Menschen im Freien und 4.000 in Innenräumen erlaubt.

21.02.
Putin: Ukraine integraler Bestandteil der russischen Geschichte, sog. »Friedenstruppen« in zwei abtrünnige, als unabhängig anerkannte Regionen in der Ostukraine entsandt.

24.02.
Kriegsbeginn: Putin genehmigt »spezielle militärische Operationen« in der Ukraine, russische Streitkräfte beginnen mit Raketen- und Artillerieangriffen.

Russischer Aktienindex RTS schließt mit einem Tagesverlust von 40 % – größter Kurssturz in der Geschichte der Moskauer Börse.

27.02.
Putin versetzt russische Atomstreitkräfte in höchste Alarmbereitschaft.

Bundeskanzler Scholz spricht im Bundestag von »Zeitenwende« und kündigt die Erhöhung des Wehretats durch ein Sondervermögen in Höhe von 100 Mrd. € an, ebenso wird Ziel von 2 % des BIP p. a. für Verteidigungsetat beschlossen.

17.12.
Russland stellt Sicherheitsforderungen an die NATO.

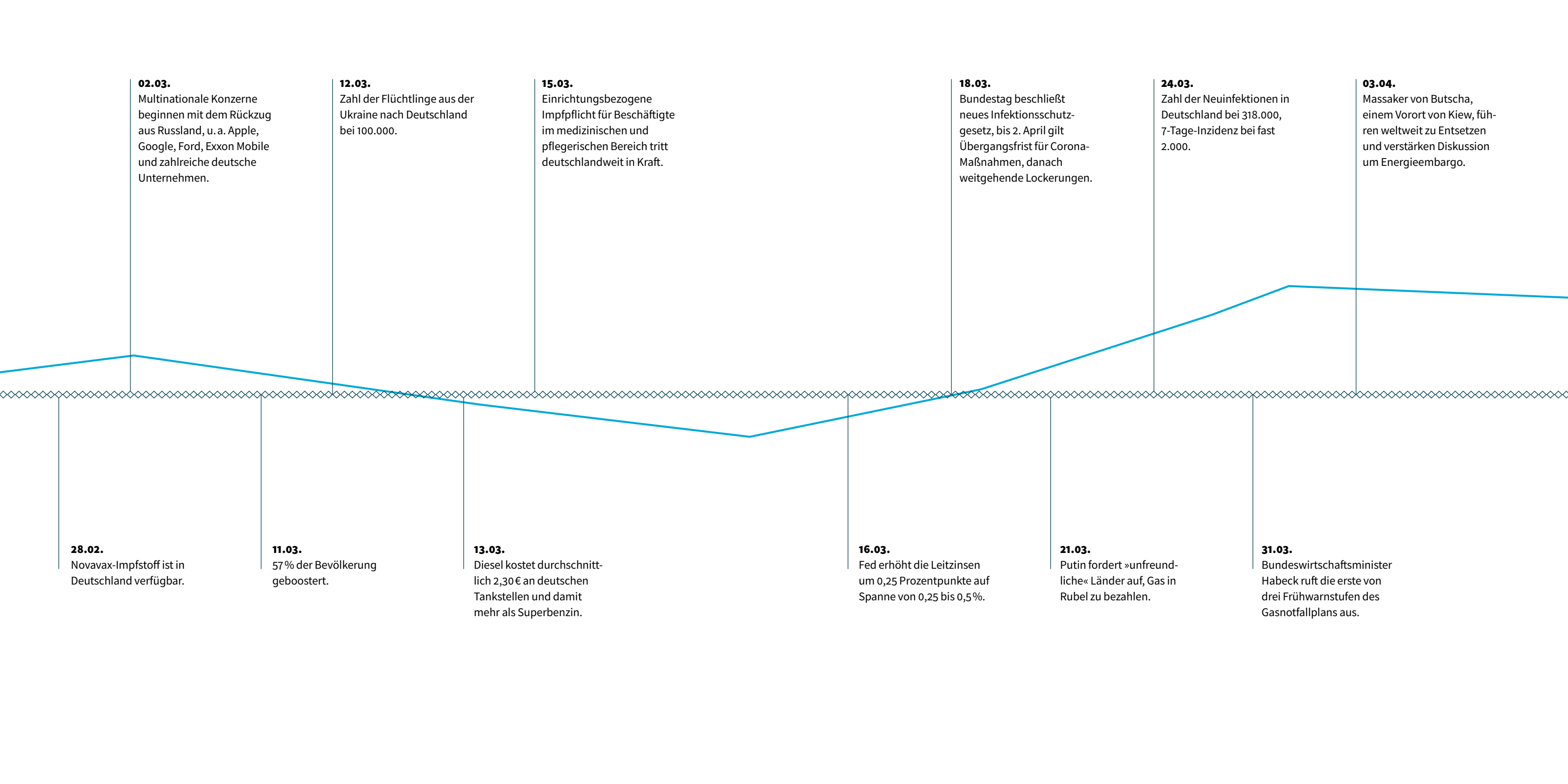
14.01.
75% der deutschen Bevölkerung haben mindestens eine Impfung erhalten.

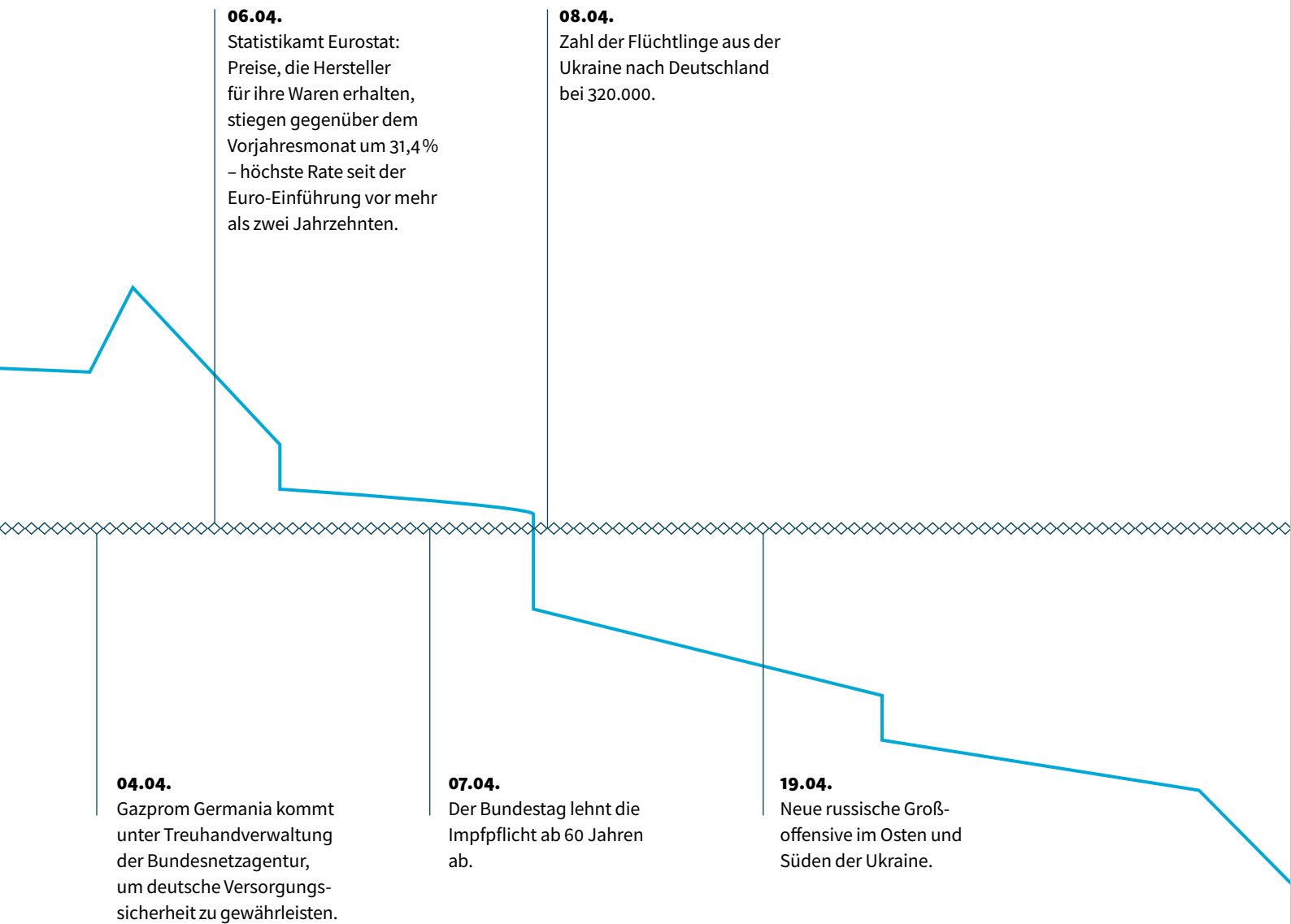
26.01.
Washington bekräftigt Bekenntnis zur NATO-Politik der »offenen Tür«, bietet gleichzeitig »pragmatische Bewertung« der Moskauer Bedenken an.

08.02.
212.195 neue Covid-19- Infektionen an einem Tag, bundesweite 7-Tage- Inzidenz pro 100.000 Einwohner bei 1.426.

22.02.
Verbündete verhängen erste Sanktionen, Deutschland stoppt das Gaspipeline-Projekt Nord Stream 2.

26.02.
Westliche Verbündete kündigen neue Sanktionen an, darunter Beschränkungen für russische Zentralbank und Ausschluss wichtiger Banken aus globalem Zahlungssystem SWIFT.







perspektive

die sicht der studierenden

Das ikf° hat den Blick von Studierenden der RUB auf die Veränderungen ihrer beruflichen Zukunft durch die wirtschaftliche Transformation eingefangen und gefragt, wie sie die Umbrüche durch Pandemie und Krieg erleben.



Ndjiba Antonio
Studentin im Master
Management

Wie beeinflussen Digitalisierung und Nachhaltigkeit Ihren Berufswunsch?

Mit den großen Transformationstreibern Digitalisierung und Nachhaltigkeit ist mein Berufswunsch dahingehend beeinflusst worden, dass dieser neben den Themeninhalten meines Studiums auch technologische Zukunftsthemen, wie KI oder Business Intelligence, abdecken soll. Auch hinsichtlich nachhaltiger Themen ist der starke Wunsch entstanden, mich mit einem Unternehmen identifizieren zu wollen, dessen Umsetzung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen (u. a. CSR-Maßnahmen, ESG Footprint) mit meinen eigenen Werten deckungsgleich ist. Insbesondere die Möglichkeiten digitaler und moderner Arbeitsweisen und -orte sind für mich unabdingbar, da es für mich bedeutet, dass das potenzielle Unternehmen die gegebenen Impulse nutzt und mit dem Wandel der Zeit agiert.

Hat die Corona-Pandemie Ihre Wünsche und Erwartungen an den Beruf während des Studiums verändert?

Meine Wünsche und Erwartungen haben sich insofern geändert, dass flexible oder mobile Arbeitsorte nunmehr ein Auswahlkriterium für mich darstellen. Ein Unternehmen, welches nicht digital agiert und transformiert, stellt für mich kein potenzielles Unternehmen dar, in dem ich gewillt bin zu arbeiten, da mir als Mitarbeiterin Lern- und Weiterbildungsmöglichkeiten fehlen würden. Dadurch, dass die Corona-Pandemie Unternehmen zum Umdenken und zur Anpassung an die neue gegebene Situation zwingt, ist mir klar geworden, dass Unternehmen in der Lage sind, Impulse zu nutzen, wenn der Wille besteht.

Welchen Einfluss nimmt das aktuelle Kriegsgeschehen auf Ihren Alltag?

Das aktuelle Kriegsgeschehen ist besorgniserregend, da die mittelfristige gesellschaftliche und wirtschaftliche Entwicklung und deren Einfluss auf den Einzelnen ungewiss ist. Zum einen macht mir das Stimmungsbild der Gesellschaft, in dem sich beispielsweise die Stigmatisierung von Personengruppen durch entstehende Flüchtlingsströme verstärken und festigen könnten, was bereits 2015 nach der ersten Solidaritätswelle zu einem (Wieder-)Erstarken der politisch Rechten geführt hat, Sorgen. Zum anderen empfinde ich die Preisentwicklung durch das Handels- und Energieembargo gegen Russland sehr bedenklich, da durch diese Grundbedürfnisse wie Mobilität, Energie und Heizen, Lebensmittel für bestimmte Einkommensgruppen unzugänglicher gemacht werden.

Welche Eigenschaften und Persönlichkeitsmerkmale werden im Berufsleben der Zukunft besonders wichtig sein?

Es gibt eine Reihe von Eigenschaften und Persönlichkeitsmerkmalen, die meiner Meinung nach das Berufsleben der Zukunft erfordert. Zu den wichtigsten zählen für mich Offenheit, Anpassungsfähigkeit und Flexibilität, Ambiguitätstoleranz sowie Kreativität, da diese durch den Wandel und die Dynamiken der Arbeitswelt unabdingbar sind. Daneben sind die Affinität zu Zukunftsthemen (IoT, KI, Big Data, Nachhaltigkeit, Erneuerbare Energien), Eigenständigkeit, Networking-Fähigkeiten und Mehrsprachigkeit von Nöten.

Was ist Ihr Motto mit Blick auf den wirtschaftlichen Wandel: Transformation — ...?

Transformation ist unumgänglich, besser jetzt als nie!



Johannes Berk
Student im Bachelor
Management & Economics

Wie beeinflussen Digitalisierung und Nachhaltigkeit Ihren Berufswunsch?

Das sind beides Themen, die wahrscheinlich noch sehr lange präsent sind. Dadurch kann es schon wichtig werden, sich darauf einzulassen und sie in den Alltag sowie auch das Berufsleben aufzunehmen. Es gibt aber auch andere persönliche Probleme, die wiederum nur einen Teil der Menschen betreffen.

Hat die Corona-Pandemie Ihre Wünsche und Erwartungen an den Beruf während des Studiums verändert?

Die Pandemie hat aufgezeigt, dass immer wieder neue Probleme aufkommen, die durch aktuelle Forschung und Projekte bewältigt werden müssen. Da geht es nicht nur um das Entwickeln von Impfstoffen, sondern auch um Projekte zum Verhindern von beispielsweise Einsamkeit. Eventuell kann man später so einen gesellschaftlichen Mehrwert schaffen.

Welchen Einfluss nimmt das aktuelle Kriegsgeschehen auf Ihren Alltag?

Es macht mich traurig, wie viele Menschen dort gerade sterben oder ihre Existenz aufgeben müssen. Ich habe vorher erwartet, dass es in der heutigen Zeit nicht mehr zu einer solchen Eskalation kommt. Wenn man dann jetzt die Nachrichten und Drohungen hört, verstärkt das nun auch die persönliche Unsicherheit.

Welche Eigenschaften und Persönlichkeitsmerkmale werden im Berufsleben der Zukunft besonders wichtig sein?

Eine gewisse Begeisterung für die Tätigkeit, der man nachgeht. Durch das Interesse wird man in diesem Themenkomplex schnell besser. Es gibt auch Merkmale wie Zuverlässigkeit, die, denke ich, immer sehr wichtig bleiben.

Was ist Ihr Motto mit Blick auf den wirtschaftlichen Wandel: Transformation — ...?

Transformation – lieber heute als morgen.



Sinan Gökçen
Student im Bachelor
Management & Economics

Wie beeinflussen Digitalisierung und Nachhaltigkeit Ihren Berufswunsch?

Digitalisierung und Nachhaltigkeit beeinflussen nicht nur meinen Alltag sehr stark, sondern auch meinen Berufswunsch. Ich denke, dass diese zwei Faktoren eine wesentliche Rolle bei einem Großteil aller Unternehmungen spielten bzw. spielen werden. Meinen Berufswunsch beeinflussen diese insofern, als ich mir einen Einstieg in Bereiche wie Sustainable Finance oder der Nachhaltigkeitsberatung insgesamt sehr gut vorstellen kann. In meinem Master-Studium möchte ich entsprechende Einblicke gewinnen.

Hat die Corona-Pandemie Ihre Wünsche und Erwartungen an den Beruf während des Studiums verändert?

Tatsächlich befinde ich mich derzeit sogar im freiwilligen Praktikum. Ich merke schon hier: Nicht nur der Kontakt zum Mandanten findet ausschließlich digital statt, sondern auch der Austausch mit ArbeitskollegInnen. Meine Wünsche und Erwartungen werden zwar nicht in den Fußboden gestampft, dennoch würde ich mir den Face-to-Face-Kontakt in Zukunft doch größtenteils zurückwünschen. Allerdings wünsche ich mir auch, dass die Möglichkeit des Arbeitens im Homeoffice in der Zukunft weiterhin unterstützt wird und bestehen bleibt.

Welchen Einfluss nimmt das aktuelle Kriegsgeschehen auf Ihren Alltag?

Das scharf zu kritisierende Kriegsgeschehen ist allgegenwärtig. Neben rein wirtschaftlichen Konsequenzen, die ein jeder von uns mehr oder weniger spürt, beunruhigt mich der Druck gegenüber unseren russischen Freunden in Deutschland, die seit Jahrzehnten unsere Werte teilen und Teil unserer Gesellschaft sind. Ich hoffe inständig, dass der Angriffskrieg auf die Ukraine alsbald endet und der Frieden in der Ukraine und Europa wiederhergestellt wird.

Welche Eigenschaften und Persönlichkeitsmerkmale werden im Berufsleben der Zukunft besonders wichtig sein?

Ich denke, dass in Zukunft vor allem die Eigenschaften Kreativität und Einfallsreichtum eine sehr große Rolle spielen werden. Dank der Digitalisierung können wir Analysen und andere Geschäftsprozesse systematisieren sowie automatisieren und uns diese Arbeiten (teils) von der Technik abnehmen lassen. Dank kreativer und einfallsreicher Ideen können dann neue Waren sowie Dienstleistungen hergestellt und erbracht werden, die sowohl den Nutzen für uns als Gesellschaft maximieren als auch – hoffentlich – einen positiven Beitrag zu unserer Umwelt leisten.

Was ist Ihr Motto mit Blick auf den wirtschaftlichen Wandel: Transformation — ...?

Transformation – wirtschaftlicher Wandel von Blockchain über KI bis hin zu CSR-Konzepten.



Felix Hasenberg
Student im Bachelor
Management & Economics

Wie beeinflussen Digitalisierung und Nachhaltigkeit Ihren Berufswunsch?

Die Digitalisierung von Prozessen ermöglicht eine gewisse Flexibilität und Effizienz im täglichen Arbeiten, welche ich gerade im Hinblick auf mobiles Arbeiten und mein persönliches Zeitmanagement schätze. Gleichzeitig sollte auf Nachhaltigkeit geachtet werden. Dies beginnt beim Digitalisieren von Vertragsunterlagen und reicht hin bis zur Substitution von Firmenwagen durch Bahntickets.

Hat die Corona-Pandemie Ihre Wünsche und Erwartungen an den Beruf während des Studiums verändert?

Definitiv! Gerade die Erfahrungen, remote zu studieren, haben meine Erwartungen an den Berufseinstieg stark beeinflusst. Ich erwarte, selbstständig darüber zu entscheiden, ob ich remote oder in Präsenz meiner Arbeit nachgehe.

Welchen Einfluss nimmt das aktuelle Kriegsgeschehen auf Ihren Alltag?

Während ich arbeite oder Aufgaben für mein Studium erledige, blende ich die Geschehnisse in der Ukraine weitgehend aus. In meiner Freizeit hingegen beschäftigt mich das Thema und hat somit auch einen negativen Effekt auf meinen Alltag. Generell denke ich, dass es wichtig ist, sich mit den Hintergründen des Krieges auseinanderzusetzen.

Welche Eigenschaften und Persönlichkeitsmerkmale werden im Berufsleben der Zukunft besonders wichtig sein?

Der Trend bzw. das Bedürfnis von Arbeitnehmern, remote zu arbeiten, kann auch nach der Pandemie nicht einfach »rückgängig« gemacht werden. Folglich wird ein hohes Maß an Empathie wichtig sein, um eine gesunde Arbeitskultur zu etablieren. Persönlichkeitsmerkmale wie Einfühlungsvermögen werden daher besonders für Führungskräfte noch relevanter.

Was ist Ihr Motto mit Blick auf den wirtschaftlichen Wandel: Transformation — ...?

Transformation – KI startet die vierte technologische Revolution.



Lisa Kaminski
Studentin im Master
Management & Economics

Wie beeinflussen Digitalisierung und Nachhaltigkeit Ihren Berufswunsch?

Insbesondere das Themenfeld rund um Digitalisierung ist für mich unglaublich spannend. Besonders interessant finde ich dabei die Automatisierung wiederkehrender und monotoner Arbeiten, die bisher einen großen Zeitaufwand erforderten. Mein Berufswunsch wird dahingehend beeinflusst, dass ich gerne im Bereich der Digitalisierung mit der Auswertung großer Datenmengen und Implementierung intelligenter Lösungen einen Mehrwert schaffen möchte. In Bezug auf die Nachhaltigkeitstransformation ist es mir wichtig, dass mein künftiger Arbeitgeber sich sowohl für die Achtung von Menschenrechten als auch für den Schutz der Umwelt in einem ausreichenden Maß einsetzt.

Hat die Corona-Pandemie Ihre Wünsche und Erwartungen an den Beruf während des Studiums verändert?

Tatsächlich, ja. Durch die Pandemie und das damit verbundene Homeoffice, bzw. Heimstudium habe ich den persönlichen Kontakt zu Menschen im beruflichen und universitären Umfeld besonders zu schätzen gelernt. Trotz der Vorzüge, die das Arbeiten von Zuhause mit sich bringt, wünsche ich mir in Zukunft wieder ein vermehrtes Arbeiten in Präsenz und eine Rückkehr zur Normalität, um die zwischenmenschlichen und sozialen Aspekte des Arbeitens und Studierens nicht gänzlich zu verlieren.

Welchen Einfluss nimmt das aktuelle Kriegsgeschehen auf Ihren Alltag?

Die aktuelle Situation in der Ukraine macht mich sprachlos. Ich verurteile die Geschehnisse zutiefst und hoffe, dass dieses Leid bald ein Ende hat. Zwar verfolge ich die Situation aktiv, die Auswirkungen auf meinen Alltag würde ich (bisher) allerdings als gering beschreiben. Mir ist jedoch deutlich bewusster geworden, dass wir in unserem Alltag weniger Zeit für das Lösen von Luxusproblemen aufbringen sollten, da es viel wichtigere Probleme und Entscheidungen zu treffen gibt als die Frage, ob man nun mit dem Auto oder der Bahn zur Universität fahren soll.

Welche Eigenschaften und Persönlichkeitsmerkmale werden im Berufsleben der Zukunft besonders wichtig sein?

Vor dem Hintergrund der Digitalisierung und voranschreitenden wirtschaftlichen Transformation wird es auch in Zukunft weiterhin wichtig sein, sich flexibel an neue Arbeitsumstände anpassen zu können und sich schnell in neue, komplexe Themengebiete einzuarbeiten. Die Merkmale der Anpassungsfähigkeit und eine schnelle Auffassungsgabe spielen daher eine große Rolle. Ebenso wichtig ist eine klare Kommunikation auf einer internationalen Sprachebene.

Was ist Ihr Motto mit Blick auf den wirtschaftlichen Wandel: Transformation — ...?

Transformation und Innovation sind wichtig und vor allem notwendig, um wirtschaftliches Wachstum zu ermöglichen und bieten immer wieder neue Herausforderungen und Tätigkeitsfelder.



Erik Maas
Absolvent Master
Management

Wie beeinflussen Digitalisierung und Nachhaltigkeit Ihren Berufswunsch?

Durch die stetig voranschreitende Digitalisierung und den damit einhergehenden Wandel ist es möglich, den Einsatz von Ressourcen effizienter zu gestalten. Dementsprechend ist es spannend, diese Herausforderungen im Beruf zu erleben und am Optimierungsprozess teilzuhaben. Neben dem Faktor der Effizienz/Optimierung ist das Thema Nachhaltigkeit immer weiter in den gesellschaftlichen Fokus gerückt und bei strategischen Entscheidungen und folglich auch der Berufswahl zu berücksichtigen.

Hat die Corona-Pandemie Ihre Wünsche und Erwartungen an den Beruf während des Studiums verändert?

Aufgrund der Corona-Pandemie war es erforderlich, meine Pläne für die letzten Studiensemester kurzfristig anzupassen. Beispielsweise konnte ein zur Berufsfindung geplantes Praktikum nicht stattfinden. Im Rahmen der finalen Semester hat die Möglichkeit des mobilen Arbeitens sowie der flexiblen Gestaltung des Studienalltags einen neuen Stellenwert erhalten. Folglich hat sich meine Erwartungshaltung dahingehend geändert, dass es möglich ist, Lehrgänge und Fortbildungen digital und ortsunabhängig zu absolvieren.

Welchen Einfluss nimmt das aktuelle Kriegsgeschehen auf Ihren Alltag?

Der russische Überfall auf die Ukraine am 24. Februar 2022 ist ein Einschnitt in den rund 70 Jahre währenden Frieden in Europa und ein Rückschritt in Richtung Militarisierung und Aufrüstung. Es handelt sich um einen Konflikt globalen Ausmaßes, von dem niemand unbeeinträchtigt ist.

Welche Eigenschaften und Persönlichkeitsmerkmale werden im Berufsleben der Zukunft besonders wichtig sein?

Das Berufsleben der Zukunft wird vor allem durch fortanschreitende Digitalisierung geprägt. Dieser Herausforderung müssen sich Arbeitnehmer und Arbeitgeber gleichermaßen stellen. Daraus resultierend werden Flexibilität, Anpassungsfähigkeit und vor allem die Bereitschaft, sich beruflich sowie persönlich weiterzuentwickeln, zu Kernkompetenzen. Eine notwendige Bedingung für nachhaltigen Erfolg ist die konstante Anpassung an die sich wandelnden »Spielregeln« und Anforderungen.

Was ist Ihr Motto mit Blick auf den wirtschaftlichen Wandel: Transformation — ...?

Transformation – »Es gibt (viel zu verlieren), du kannst nur gewinnen. Genug ist zu wenig, oder es wird so, wie es war (Stillstand ist der Tod), geh voran, bleibt alles anders. Der erste Stein fehlt in der Mauer, der Durchbruch ist nah« (Herbert Grönemeyer 1998 in seinem Song: Bleibt alles anders)



Kasimir Püttbach
Student im Master
Economic Policy Consulting

Wie beeinflussen Digitalisierung und Nachhaltigkeit Ihren Berufswunsch?

Die Digitalisierung erschwert für mich erstmal die richtige Entscheidung bei der Berufswahl. Bei jedem Beruf sollte man sich fragen, wie sich der entsprechende Job durch die Digitalisierung verändern wird, oder ob er in Zukunft überhaupt noch benötigt wird. Das betrifft natürlich auch viele klassische Jobs der Betriebswirtschaft, welche mich als Bachelorstudent noch interessiert haben. Deswegen sollte man mit einem persönlichen Nachhaltigkeitsbegriff auch an den Berufswunsch herantreten und sich fragen, ob es sich dauerhaft auszahlt, in diesen oder jenen Bereich seine Zeit für Bildung zu investieren. Aber da Nachhaltigkeit auch in Bezug auf unseren Planeten ein begründet wichtiges Thema ist, würde ich gerne zu diesem Bereich in die Wirtschaftsforschung gehen.

Hat die Corona-Pandemie Ihre Wünsche und Erwartungen an den Beruf während des Studiums verändert?

Die Corona-Pandemie hat mir vor allem zu Beginn gezeigt, dass es den 100 % sicheren Job so nicht gibt. Auch wenn sich die Lage teils sogar umgekehrt hat, waren Unternehmen in den ersten Corona-Monaten noch sehr vorsichtig mit Neueinstellungen, und ich war oft ziemlich froh, gerade in dieser Zeit nicht ins Berufsleben einsteigen zu müssen, als viele meiner Freunde mit der Uni fertig geworden sind. Das hat mich sicherlich dazu ermutigt, meine persönliche Erfüllung durch die Arbeit wieder etwas höher im Vergleich zu einer vermeintlichen finanziellen Sicherheit zu priorisieren. Ein etwas praktischerer Aspekt an der Corona-Pandemie ist sicherlich, dass sich das Homeoffice immer mehr normalisiert. Dies lässt das Feld möglicher Arbeitgeber vergrößern, gerade wenn man lange Pendelzeiten oder Umzüge vermeiden will.

Welchen Einfluss nimmt das aktuelle Kriegsgeschehen auf Ihren Alltag?

Ein Glück sind die Auswirkungen des Angriffs auf die Ukraine bei uns in Deutschland eher psychischer Natur und auch hier sind die Auswirkungen natürlich noch verschwindend gering gegenüber dem Leid der Menschen in der Ukraine oder auch Allen, die von dort fliehen. Trotzdem lassen einem die Geschehnisse und die Bilder aus dem Land keine Ruhe. Ich ver falle schon öfters in eine gewisse Apathie, indem ich viele Dinge als sinnlos oder auch dekadent empfinde, wenn man an dieses Elend und die nicht absehbaren Folgen für uns alle denkt. Es ist makaber, dass der durch den Krieg gestiegene Spritpreis, für mich den »positiven« Aspekt hat, dass ich das Auto stehen lasse und so die kognitive Dissonanz zwischen meinem Wissen über die Schädlichkeit des motorisierten Individualverkehrs und meinem eigenen Mobilitätsverhalten überwinde.

Welche Eigenschaften und Persönlichkeitsmerkmale werden im Berufsleben der Zukunft besonders wichtig sein?

Ich denke, in dieser sich ständig verändernden Welt wird die Fähigkeit zur Weitsicht bestimmt wichtig sein. Dann könnte man zum Beispiel auch diese Frage besser beantworten. Ich denke aber, dass Softskills wie z.B. Kommunikationsfähigkeit immer wichtiger werden. Ich kann mir für mich keinen Beruf vorstellen, der nicht in irgendeiner Weise Arbeit im Team erfordert. Außerdem geht der Trend auch weg von klassischen Hierarchien, in denen Kommunikation teils ritualisiert ist und keine so hohe Eigenleistung erfordert.

Was ist Ihr Motto mit Blick auf den wirtschaftlichen Wandel: Transformation — ...?

Transformation – kann ich mitgestalten!



Anna-Lena Rüter
Studentin im Master
Management

Wie beeinflussen Digitalisierung und Nachhaltigkeit Ihren Berufswunsch?

Digitalisierung und Nachhaltigkeit haben keinen wesentlichen Einfluss auf meinen Berufswunsch. Natürlich werden sich dadurch die Anforderungen und Kompetenzen verändern, ich denke aber, dass die Berufsfelder dadurch breiter aufgestellt werden und sich dann neue Möglichkeiten ergeben. Somit sehe ich es als Chance, mir neues Wissen und Fähigkeiten anzueignen und vielseitige Aufgaben übernehmen zu dürfen.

Hat die Corona-Pandemie Ihre Wünsche und Erwartungen an den Beruf während des Studiums verändert?

Die Corona-Pandemie hat meine Wünsche und Erwartungen an den Beruf insofern verändert, als ich mich verstärkt damit auseinsetze, ob der Beruf bzw. die Branche krisensicher ist. Die Pandemie trifft einige Branchen und Berufsgruppen sehr hart, somit ist es für mich wichtiger geworden, den Beruf auch in Krisenzeiten weiter ausüben zu können. Außerdem wünsche ich mir, dass das Remote Working langfristig bestehen bleibt, sodass man deutlich flexibler agieren kann.

Welchen Einfluss nimmt das aktuelle Kriegsgeschehen auf Ihren Alltag?

Das aktuelle Kriegsgeschehen nimmt einen großen Einfluss auf meinen Alltag. Ich verfolge die Nachrichten noch regelmäßiger als sonst und setze mich mit dem Thema stark auseinander, da mich das Kriegsgeschehen sehr besorgt. Vor allem die Bilder und Videos aus der Ukraine sind sehr beängstigend, und man fühlt sich hilflos. Daher versuche ich, aktiv Hilfsorganisationen zu unterstützen, um Souveränität und Zusammenhalt zu zeigen.

Welche Eigenschaften und Persönlichkeitsmerkmale werden im Berufsleben der Zukunft besonders wichtig sein?

Vor allem technologische Fähigkeiten sowie die Kompetenz, sich in einer digitalisierten Umwelt orientieren zu können, werden im Berufsleben der Zukunft besonders wichtig sein, da die Digitalisierung zunehmend fortschreitet. Zudem bringt die Dynamik des digitalen Wandels mit sich, dass wir schneller und flexibler auf neue Entwicklungen reagieren müssen. Daher werden sowohl Problemlösungs- als auch Adaptionfähigkeiten sowie kritisches Denken ebenfalls wichtige Kompetenzen darstellen.

Was ist Ihr Motto mit Blick auf den wirtschaftlichen Wandel: Transformation — ...?

Transformation – große Herausforderungen, aber ebenso neue Chancen und Möglichkeiten.



Sophie Schneider
Studentin im Bachelor
Management & Economics

Wie beeinflussen Digitalisierung und Nachhaltigkeit Ihren Berufswunsch?

Diese Transformationstreiber beeinflussen meinen Berufswunsch hinsichtlich der Anforderungen an meine zukünftige Tätigkeit sowie an meinen zukünftigen Arbeitgeber. Um selbst einen Beitrag zur Transformation zu leisten, möchte ich gerne mein Masterstudium auf nachhaltiges Management ausrichten. Mir ist außerdem wichtig, dass sich mein zukünftiger Arbeitgeber nicht der Transformation durch veraltete und überholte Strukturen entgegenstellt, sondern den Wandel ebenfalls lebt und vorantreibt.

Hat die Corona-Pandemie Ihre Wünsche und Erwartungen an den Beruf während des Studiums verändert?

Da ich durch eine abgeschlossene Berufsausbildung vor dem Studium einen Berufsalltag ohne Kontaktbeschränkungen und Corona-Schutzmaßnahmen kenne, hat mir die Corona-Pandemie in meiner aktuellen Tätigkeit als Werkstudentin aufgezeigt, dass der Kontakt zu Kolleginnen und Kollegen im Homeoffice distanzierter und unpersönlicher ist als im Büro. Gleichzeitig habe ich die Flexibilität schätzen gelernt, die das Arbeiten im Homeoffice mit sich bringt. Daher haben sich meine Wünsche und Erwartungen an den Beruf dahingehend verändert, dass ich in Zukunft gerne in einer Kombination aus Homeoffice und Büro arbeiten möchte.

Welchen Einfluss nimmt das aktuelle Kriegsgeschehen auf Ihren Alltag?

Mein Alltag wird in diesem Zusammenhang insofern beeinflusst, dass ich die Auswirkungen von Hamsverkäufen im Supermarkt bemerke. Da das aktuelle Kriegsgeschehen für mich außerdem die erste kriegerische Handlung in Europa ist, die ich deutlich wahrnehme, empfinde ich die Situation als beängstigend. Ich mache mir Sorgen, wie sich das Kriegsgeschehen in naher Zukunft weiterentwickeln wird.

Welche Eigenschaften und Persönlichkeitsmerkmale werden im Berufsleben der Zukunft besonders wichtig sein?

Meiner Meinung nach ist im Berufsleben der Zukunft insbesondere die Anpassungsfähigkeit des Einzelnen wichtig, um unabhängig von dem erlernten Beruf zu sein und in breit gefächerten Aufgabenfeldern arbeiten zu können. Außerdem wird aus meiner Sicht in einer Arbeitswelt nach der Corona-Pandemie Flexibilität einen hohen Stellenwert haben, damit eine zeitliche und örtliche Arbeitseinteilung möglich ist.

Was ist Ihr Motto mit Blick auf den wirtschaftlichen Wandel: Transformation — ...?

Transformation bedeutet für mich nicht nur, wirtschaftliche Aktivitäten zu transformieren, sondern ganzheitlich und langfristig die Wirtschaft neu zu denken; hin zu einer ökologisch und sozial verträglichen (Kreislauf-) Wirtschaft, die ebenfalls dazu führt, Unternehmenswachstum und den persönlichen Konsum zu hinterfragen.



Isabel Tilner
Absolventin Bachelor of Science
Management & Economics

Wie beeinflussen Digitalisierung und Nachhaltigkeit Ihren Berufswunsch?

Nach Abschluss des Bachelorstudiums habe ich mich bei meiner Berufswahl für ein Softwareunternehmen entschieden, welches Digitalisierung und Nachhaltigkeit vereint. Da ich in der Kombination dieser Faktoren großes Potential sehe, ist diese Branche meine erste Wahl. Pro-Argument, da hierdurch viele neue spannende Forschungsmethoden, gerade im Bereich Machine-Learning entstanden sind, mit denen sich junge aufgeschlossene Forscher neue Bereiche zum Austoben erschließen können.

Hat die Corona-Pandemie Ihre Wünsche und Erwartungen an den Beruf während des Studiums verändert?

Die Kombination von Homeoffice und Arbeiten im Büro ist für mich nach den positiven Erfahrungen aus der Zeit der Corona-Pandemie zu einem Kriterium bei der Berufswahl geworden.

Welchen Einfluss nimmt das aktuelle Kriegsgeschehen auf Ihren Alltag?

Durch das aktuelle Kriegsgeschehen weiß ich das Privileg der Stabilität und Sicherheit innerhalb Deutschlands mehr denn je zu schätzen.

Welche Eigenschaften und Persönlichkeitsmerkmale werden im Berufsleben der Zukunft besonders wichtig sein?

Eigenschaften wie Selbstständigkeit, Fremdsprachenkenntnisse, Flexibilität, Interesse an Innovationen und gewissenhafter Umgang mit dem eigenen Ressourcenverbrauch werden meiner Meinung nach an Bedeutung gewinnen.

Was ist Ihr Motto mit Blick auf den wirtschaftlichen Wandel: Transformation — ...?

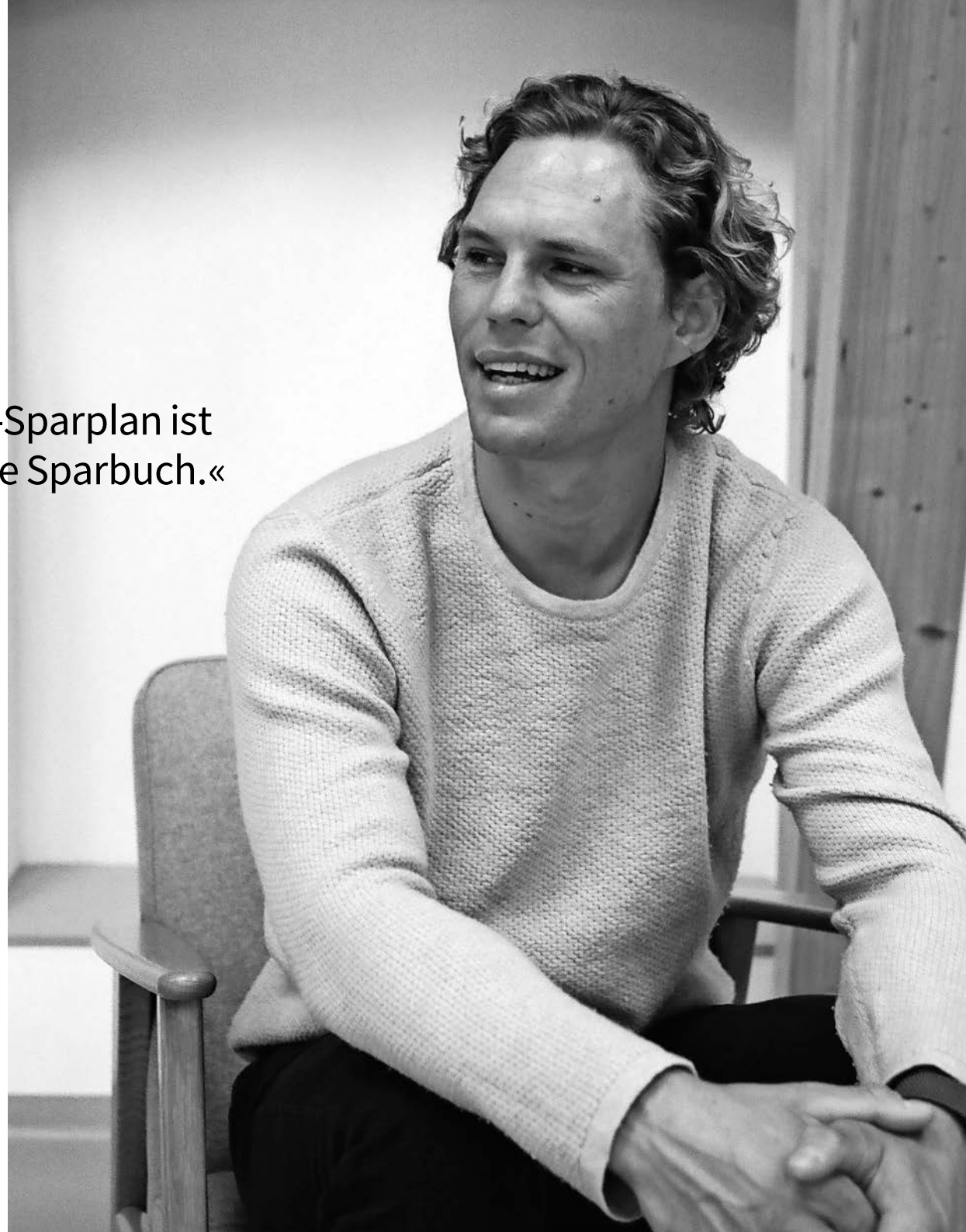
Transformation – die Kombination aus Nachhaltigkeit und Innovation zur Sicherung der wirtschaftlichen Stabilität.



paul am puls podcast

Am 15. Januar 2021 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. In den ersten fünf Monaten dieses Jahres standen die Umbrüche durch Digitalisierung und den Nachhaltigkeitstrend, aber auch die Corona-Pandemie und der Krieg in der Ukraine im Mittelpunkt der Dialoge. Sie weisen daher zwar einen aktuellen Bezug auf, zeichnen jedoch eine Perspektive über den Tag hinaus.
ikf-server.de/podcast.

»Der ETF-Sparplan ist
das neue Sparbuch.«



Der Co-Chef eines der erfolgreichsten deutschen FinTechs über die strukturelle Veränderung der Anlegergruppen und -kultur speziell in der Corona-Zeit, ETF-Sparpläne als »das neue Sparbuch«, den Fall Gamestop und den Einfluss sozialer Medien auf die Kapitalmarktentwicklung, die hohen, aber fundamental gerechtfertigten

Bewertungen von Technologieunternehmen, die Notwendigkeit von und den Weg zu einem Brand in der Finanzindustrie, die aktuelle Kritik an Payment for Order Flows und die Funktion des Market Making, die Perspektive tokenisierter Finanzinstrumente und den Run auf die nachhaltige Kapitalanlage.



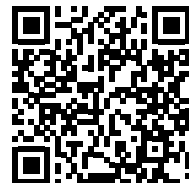
28

Erik Podzuweit
Gründer und Geschäftsführer,
Scalable Capital GmbH

»Wasserstoff ist das neue Öl.«

Der CEO des Stahlunternehmens, das für ca. 3% aller deutschen Treibhausgasemissionen verantwortlich ist, über die Dekarbonisierung der Industrie, Wasserstoff als das »neue Öl«, den sprunghaften Anstieg des Strombedarfs der Stahlindustrie für die CO₂-freie Produktion, die »Herkulosaufgabe« des Ausbaus von erneuerbaren Energien in ausreichendem Umfang, das knappe Zeitfenster, in dem

die Politik die dafür erforderlichen Rahmenbedingungen schaffen muss, Zusatzinvestitionen in Milliardenhöhe, die zwischen Staat und Privatwirtschaft aufgeteilt werden müssten, die Notwendigkeit einer »neuen Zahlungsbereitschaft« seiner Kunden für »grünen Stahl« und die mit der technischen zwangsläufig einhergehende soziale Transformation, Mut und Gestaltungswillen.



29

Bernhard Osburg
Vorsitzender des Vorstands,
thyssenkrupp Steel Europe AG





30

Tom Buhrow
Intendant, WDR

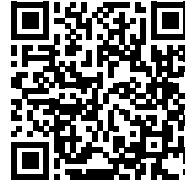
»Wir sind auf dem Weg vom linearen Sender, der als Massenmedium von einem Punkt aus viele erreicht, hin zu einem nonlinearen, fast individualisierten Liefermedium.«



Der »CEO« des größten ARD-Senders über Auftrag, Struktur und Finanzierung des öffentlichen-rechtlichen Rundfunks und Fernsehens, die Transformation der elektronischen Medien weg von Linearität, hin zur Individualität der Nutzung, inhaltliche Abgrenzungen zu Konkurrenzangeboten im Netz, die den Sendern empfohlene »Plattformstrategie« und die durch die Digitalisierung veränderten Produktionsprozesse, die

Mediathek als Instrument zur Personalisierung, den Umgang mit den Attacken auf Sender und ihre Mitarbeiter:innen in Zeiten der Pandemie, die Aufgabe, »das ganze Bild der Vielfalt« zu zeichnen, Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen Journalismus und Management, das amerikanische Versprechen sowie nächtliche Diskussionen in der Wohnhausküche.

Die Promotorin von Kunst und Kultur über die Motive und Schwerpunkte der Förderung beider Bereiche, den Aufbau der Sammlung für zeitgenössische deutsche Kunst in den 1970er Jahren und die Verbreiterung des Fokus im Rahmen der Globalisierung der Deutschen Bank, Kunst und Kultur als Seismograph und zugleich Impulsgeber für gesellschaftliche und wirtschaftliche Transformation, das Bemühen, eigenen Mitarbeiter:innen und darüber hinaus der breiteren Öffentlichkeit Zugang zu Kunst und Kultur zu geben sowie den »Epochenwechsel« im Kunstmarkt durch Nachhaltigkeit und Digitalisierung.



»Das Spannende an Kunst und Kultur ist, wie sie Strömungen und Veränderungen aufnehmen, visualisierbar oder hörbar machen und Seismograph des Wandels sind. Sie können auch Utopien entwickeln, wohin die Transformation gehen kann. Gerade in Phasen der Umbrüche sollte man genau auf Kunst und Kultur schauen, denn sie stellen richtige, unbequeme Fragen und liefern Ideen, wie man mit Herausforderungen umgehen kann.«



31

Dr. Anna Herrhausen
Leiterin des Bereichs Kunst
und Kultur, Deutsche Bank AG

32

Prof. Dr. Stefan Schirm
Chair of International Politics,
Ruhr-Universität Bochum



»Ein Epochenwandel vor allem für Deutschland, weil wir in einer sehr stark romantisierenden, naiven Art und Weise auf die Weltpolitik und vor allem Russland geschaut haben... Die deutsche Politik – aber auch die mediale Öffentlichkeit – muss lernen und anerkennen, dass andere Länder, andere Kulturen nicht so sind, wie wir gerne sein wollen und muss akzeptieren, dass es andere Sichtweisen auf die Welt gibt.«

Der renommierte Politikwissenschaftler zu politischen und ökonomischen Konsequenzen des Krieges Russlands gegen die Ukraine: den 24. Februar 2022 als »Epochenwandel«, die Aufgabe speziell für Deutschland, die »romantisierende Gutgläubigkeit« an stets mögliche Verhandlungslösungen in Krisensituationen abzulegen, die Notwendigkeit, völkerrechtswidriges Verhalten deutlich konsequenter zu ahnden, einen neuartigen geopolitischen Blick auf die BRICS-Staaten, die Gefahr von Symbolpolitik und »moralischem Versagen« in Bezug auf die bisherigen Sanktionen gegen Russland, den Umgang mit der

ungeahnten Flüchtlingswelle, einen »Kalten Krieg 2.0« in Europa, die Tendenz, unter dem Deckmantel der Abwehr von Kriegsfolgen Lobbypolitik zu betreiben, die Pflicht demokratischer Politik, bei großen Transformationen für ausreichende gesellschaftliche Akzeptanz zu sorgen, »Doppelmoral« im Umgang mit menschenrechtsverletzenden Regimen, die Zukunft des Konzepts »Wandel durch Handel«, die Neukalibrierung des Verhältnisses von Effizienz und Legitimität der Wirtschaft sowie die Kritik an der Globalisierung und eine stärker »selektive« Form als Chance.

»Enkelfähig ist unser Haniel-Begriff für nachhaltiges Unternehmertum im 21. Jahrhundert. Das bedeutet, wirtschaftlichen Erfolg durch ökologische und soziale Nachhaltigkeit zu erzielen. Wir wollen keine Nachhaltigkeitsstrategie in unserer Gruppe, sondern für uns ist Nachhaltigkeit die Strategie.«

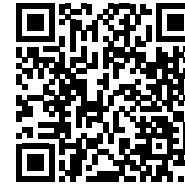
Der Finanzchef des 1756 gegründeten Familienunternehmens über das von Haniel verfolgte Konzept der »Enkelfähigkeit« als spezifische Ausprägung des Nachhaltigkeitsgedankens, die Portfolio-Strategie unter Betonung von Diversifikation und Langfristigkeit, den Transformationsprozess in den drei Säulen People,

Planet, Progress, »Synergieeffekte der zweiten Ebene«, Konkurrenz und Kooperation mit Venture-Capital- und Private-Equity-Fonds, die »enkelfähige Finanzierung 1.0«, »Family Governance« als zentralen Erfolgsfaktor von Familienunternehmen, die Bedeutung der Attitude bei der Personalauswahl – sowie »funkende Seifenspender«.



33

Dr. Florian Funck
CFO, Haniel-Gruppe



34

Burkhard Jung
Oberbürgermeister, Leipzig

Der Vizepräsident des Deutschen Städtetages im ersten Teil des Gesprächs über die dramatische Situation in der Partnerstadt Kiew, die sprunghaft gestiegene Zahl der Flüchtlinge, die Kombination aus Soforthilfe und Integrationsbemühungen sowie bürgerschaftliches Engagement als »Sprint«, Verwaltungshandeln als »Marathon«; im zweiten Gesprächsteil zur Frage, ob und unter welchen Bedingungen »Stadtluft macht frei« noch gilt sowie über die Möglichkeiten zum Abbremsen eines immer schnelleren

Anstiegs der Mieten, den Abschied von Konzepten wie der »autogerechten Stadt« oder der »Einkaufsstadt«, Wege zur Bekämpfung einer weiteren Verödung der Innenstädte durch die mittelalterliche Stadt als Vorbild, das Bespielen des öffentlichen Raumes, eine richtig verstandene »Smart City«, Schritte zu mehr Nachhaltigkeit und Resilienz durch die Energie-, Verkehrs- und Bauwende sowie physische Begegnung und menschliche Nähe als Schlüsselfaktoren (auch) der Stadtentwicklung.

»Die Innenstadt als die gute Stube, das Herz der Stadt ist gefährdet. Es gilt, die gemischte europäische Urbanität wieder zu entwickeln und den öffentlichen Raum zu bespielen.«

35

Julia Bösch
CEO, Outfittery GmbH

Die erfolgreiche Gründerin über die Anfänge des »Curated Shopping« als Marktlücke, die Kombination aus menschlicher Kuratierung und Einsatz von Algorithmen als Wettbewerbsvorteil, den Aufbau des »Data Flywheel« zur Kundenbindung, die Personalisierung des Kundenerlebnisses als Chance und Herausforderung, Offenheit von Männern für Beratung und Frauen für

Inspiration, tiefe Kundenkenntnis und die Kooperation mit Modeproduzenten, Nachhaltigkeitsorientierung durch die Vermeidung von »Schränkleichen« und Stornos, Möglichkeiten zur Erweiterung des Geschäftsmodells, »Wachstum als Persönlichkeit als Voraussetzung für Wachstum des Unternehmens« sowie die Verbindung von radikaler Feedbackkultur und Empathie.



»Alle Online-Händler starten mit dem Sortiment. Wir haben das komplett auf den Kopf gestellt und starten mit dem Kunden. Wir bieten 1:1- Beratung und komplett personalisierte Auswahl. Das finden auch Frauen spannend, denn es hat Inspirationscharakter.«





»Wir müssen in der Produktentwicklung deutlich schneller werden, wir müssen andere Arbeitsformen in den Unternehmen implementieren, wir müssen weg vom Hierarchiedenken, weg vom Silodenken, stärker vom Kunden her denken: Was will der Kunde wirklich?«

36

Ulrich Leitermann
Vorsitzender des Vorstands,
SIGNAL IDUNA

Der CEO des 125-jährigen Assekuranz-Unternehmens über den neu eingeschlagenen Weg zu einer »agilen« Organisation, die strukturelle Aufstellung nach den Anliegen der Kunden und deren frühzeitige Einbeziehung in Projekte, cross-funktionale Zusammenarbeit in Teams, die radikale Verkürzung der Produktentwicklung, das neuartige Zusammenspiel von »Zielen, Zeit und Budget« von Projekten, Begeisterung

für und Widerstände gegenüber den organisatorischen Umbrüchen bei den Beschäftigten, die Fortentwicklung der Unternehmenskultur und die Veränderung der Führung, die Rolle der Digitalisierung im Kundengeschäft und Back-office, Kooperation mit InsurTechs auf Augenhöhe, Hemmnisse durch die Mitbestimmungsregeln sowie die Gründung einer neuen Lebensversicherung mit Nachhaltigkeitsfokus.

»Früher gab es die Levi's Jeans und die schicke Uhr am Handgelenk und den BMW – das waren alles Statussymbole, die heute für junge Leute nicht mehr in dem Maße verfangen. Für sie sind NFTs die neuen, digitalen Statussymbole.«

Der führende Experte für die Blockchain-Technologie und Kryptowerte in Deutschland über die Bedeutung und Perspektive des Bitcoin als »Leitwolf«, Treiber und Hemmnisse der (stark altersabhängigen) Investorennachfrage nach Kryptowährungen sowie den Einfluss von Regulatorik und Politik auf deren Verbreitung, die »zu langsamen« Vorarbeiten der EZB für den

Digitalen Euro und Wege zu einer rascheren Realisierung, Tokens als »Container« für unterschiedlichste Assets und NFTs als »neue Statussymbole«, Skepsis gegenüber der Tokenisierung von Aktien, Faszination und mögliche Anwendungen des Metaverse, die virtuelle Reise in die Antarktis und die unveränderte Existenzberichtigung von Banken in Zeiten von Decentralized Finance (Defi).



37

Prof. Dr. Philipp Sandner
Leiter des Frankfurt School
Blockchain Centers

wissen und handeln 21 **wandel?**

mai 2022. ISSN 1611-3845

herausgeber prof. dr. stephan paul

photos fabian zapatka, thyssenkrupp, wdr/herby sachs,

ahg/bernd brundert, rub, haniel, stadt leipzig/michael

bader, outfittery, signal iduna gruppe, frankfurt school,

blockchain center, schelke fotografie

gestaltung nodesign.com





institut für kredit- und finanzwirtschaft
ruhr-universität bochum GD 02/379 44780 bochum
0234 3223320 ikf@rub.de ikf-server.de