



ikf
wissen und
handeln



21.1
zäsur



zäsur

stephan paul / fynn kasbrink / anna nowotsch

Heiligabend 2022 wird der Krieg Russlands gegen die Ukraine genau 10 Monate andauern. Die Konsequenzen dieses »Epochenbruchs« für Politik, Wirtschaft und Gesellschaft sind in vollem Umfang noch immer nicht zu erfassen. Doch im Verbund mit den Transformationstreibern Digitalisierung, Demografie und Nachhaltigkeit zeichnet sich der tiefste Einschnitt seit dem Zweiten Weltkrieg ab.



Vor fast zwei Jahren, im Januar 2021, startete der Podcast **»Paul am Puls – Dialoge zur Transformation der Wirtschaft«** (ikf-server.de/podcast), um auch in Zeiten der Corona-Pandemie über wirtschaftlichen Wandel zu informieren. Zwei Mal pro Monat werden darin Gespräche mit Entscheidungsträgern* in Wirtschaft und Wissenschaft, Gesellschaft und Politik geführt. Die Dialoge besitzen zwar einen aktuellen Bezug, zeigen jedoch Perspektiven über den Tag hinaus auf. Die in den bisherigen Ausgaben unseres Institutsjournals bereits dokumentierten Gespräche sind nachfolgend in Kurzform aufgeführt und werden ergänzt durch die im zweiten Halbjahr 2022 geführten 14 Dialoge. Die Auswirkungen des Krieges in Form von dramatisch steigenden Preisen und schweren geopolitischen Verwerfungen für deutsche Unternehmen, aber auch gesellschaftliche und soziale Konsequenzen z. B. für die globale Nahrungsmittelversorgung sind Inhalte der Gespräche.

Zugleich wirken die strukturellen Treiber des Wandels – vor allem Digitalisierung und Nachhaltigkeit, aber auch die Demographie – unverändert weiter, gewinnen unter dem Einfluss des Krieges mitunter sogar noch an Dynamik. Über die Podcast-Dialoge hinaus hat sich das ikf° dieser Transformation früh zugewandt und in den vergangenen Institutsjournals hierzu bereits kurze Einblicke gegeben. Um diese zu vertiefen, startete im Sommer dieses Jahres eine empirische Untersuchung in Kooperation mit dem Sparkassenverband Westfalen-Lippe und der Helaba. In Form von leitfadengestützten Tiefeninterviews wurden dabei 26 mittelständische Firmenkunden und deren Bankberater bis in den Spätherbst hinein nach ihren Einschätzungen der unternehmerischen Transformation und den Möglichkeiten zur Gewinnung von mehr Resilienz befragt.

Die Ergebnisse der daraus entstehenden Studie, die 2023 publiziert werden wird, lassen sich auf die nachfolgenden 12 Kernpunkte verdichten:

1. Nahezu alle Unternehmen geben an, dass die Transformation spürbar ist, deutlich weniger die Firmenkundenberater. Geläufiger als der Transformationsbegriff ist den Unternehmen der des »Wandels« und sind die zentralen Treiber Digitalisierung und Nachhaltigkeit: Bei über 80% der Unternehmen wirkt sich die Transformation stark auf die langfristigen Unternehmensziele aus. Entsprechend orientieren sich auch die meisten Managemententscheidungen entlang nachhaltiger oder digitaler Aspekte. Ein Großteil der Unternehmen hält digitale oder nachhaltige Elemente bei den Produkten bereits heute für relevant. Alle Unternehmen sind sich einig, dass diese Relevanz künftig drastisch zunehmen wird.
2. Digitalisierung und Nachhaltigkeit werden nicht immer gleichbedeutend konnotiert. Während Digitalisierung zur Effizienzsteigerung ohnehin im unternehmerischen Fokus steht, basiert die Relevanz von Nachhaltigkeit vorrangig auf externen Impulsen wie Kundenwünschen oder Regulierung und wird teilweise als Restriktion empfunden.

3. Mit Bezug auf die Positionierung innerhalb der eigenen Branche geben sowohl Unternehmen als auch Banken den Umgang mit Transformation als Wettbewerbsvorteil an. Allerdings gilt hier, dass die oft zitierte Disruption nicht als Motor der Transformation verstanden wird. Vielmehr geht es bei der breiten Mehrheit der Unternehmen um einen iterativen Prozess, bei dem die einzelnen Unternehmensbereiche (Finanzbuchhaltung, Kundendienst, Produktion etc.) stetig überarbeitet werden (»Mikro-Transformation«). Mit Blick auf die Resilienz zeigt sich, dass Unternehmen, deren Geschäftsmodelle nach eigener Einschätzung einen besonders hohen Digitalisierungsgrad aufweisen, erfolgreicher mit externen Schocks umgehen können.
4. Aus Unternehmenssicht stehen künftig organisationale Anpassungen durch die stärkere digitale Vernetzung aller Unternehmensbereiche im Fokus. Während sich durch Corona die Arbeitsabläufe innerhalb der Verwaltungsprozesse (Buchhaltung, Marketing, Personalwesen u. Kundendienste) hinsichtlich Home-Office-Regelungen verändert haben, sehen die meisten Unternehmen langfristige Veränderungen bei den Produktionsprozessen. Bei den Zuliefererstrukturen bestätigt sich eine Sensibilisierung in Bezug auf globale Abhängigkeiten. Die Unternehmen setzen vermehrt auf dual sourcing sowie Regionalisierung. Als Grund wird auch die Verringerung von langen, emissionslastigen Transportwegen angegeben. Rund 50% der Kundenberater schätzen die Auswirkungen auf die Ablauforganisation schwächer ein als die Unternehmensvertreter.
5. Besonders relevant ist der Bedarf an zusätzlichem Know-how zur Bewältigung von Transformationsprozessen. Mitarbeitende sind permanente Impulsgeber, wobei ein systematischeres Ideenmanagement hier helfen könnte. Insbesondere auf Impulse von Mitarbeitenden mit hoher Digitalisierungskompetenz oder tiefergehendem technischem Wissen sind die Verantwortlichen angewiesen. Der Fachkräftemangel kann demnach nicht nur in den Beschaffungs-, Fertigungs- und Absatzprozessen, sondern auch für die Entscheidungsfindung Folgen haben und die Resilienz verringern. Insgesamt werden das Engagement der Mitarbeitenden, das »Teamwork«-Gefühl, Vertrauen, Wertschätzung sowie ein familiäres Arbeitsumfeld als kritische Erfolgsfaktoren gesehen.
6. Widerstandsfähigkeit interpretieren die Unternehmen vorrangig als Flexibilität. Insbesondere die familiengeführten Unternehmen halten sich für besonders anpassungsfähig, da die Entscheidungswege kurz und die Kompetenzen eindeutig verteilt sind. Kurzfristige Reaktionen auf veränderte Marktlagen sind für anlageintensive Geschäftsmodelle aufgrund hoher Investitionshürden schwächer. In der langen Frist kann auf Krisen durch Innovation und das Tätigen von damit verbundenen Investitionen besser reagiert werden.





7. Insbesondere die Corona-Pandemie wird als eine Krise wahrgenommen, welche Unternehmen oftmals nachhaltig stärkte. So geben die Unternehmen an, dass die Pandemie als »Prozessbeschleuniger« für die Digitalisierung diente und eine »Veränderungsmüdigkeit« beendet hat. Auch die Energiekrise wird tendenziell als Chance betrachtet, um mittelfristig auf nachhaltige Energiequellen umzusteigen und möglichst schnell energieautark zu werden. In der kurzen Frist werden Krisen vor allem auf der Liquiditätsebene als belastend wahrgenommen. Langfristig sehen die Unternehmen den Zwang zum Überdenken von Geschäftsmodellen sowie die Neuaufstellung des gesamten Unternehmens als kritische Erfolgsfaktoren.
8. Die Bedeutung der Transformation allgemein bzw. die Relevanz von Digitalisierung und Nachhaltigkeit jeweils im Speziellen schätzen die Berater überwiegend schwächer ein als die Unternehmen. Auf Geschäftsmodellebene wird insbesondere der Nachhaltigkeitsgrad seitens der Berater deutlich unterschätzt, wohingegen der Digitalisierungsgrad überschätzt wird. Krisen bewerten Berater negativer als die Unternehmen. Aus Bankensicht werden negative finanzielle Krisenauswirkungen expliziter hervorgehoben als von Unternehmensseite. Die Fragen zum Kapitalvolumen (zusätzlicher Kapitalbedarf, bereitgestelltes Kapital) werden zu 66% von Unternehmen und Bank unterschiedlich eingeschätzt, sowohl positiv als auch negativ abweichend. Auffällig ist, dass über 30% der Berater den Kapitalbedarf niedriger einschätzen als ihre Kunden. Die Bereitschaft zu Veränderungsprozessen schätzen die Berater tendenziell ebenfalls geringer ein als die Unternehmensvertreter.
9. Bei sogenannten »Mikro-Transformationen« auf Ebene der Unterstützungsaktivitäten in Unternehmen wie der Digitalisierung und damit Standardisierung interner Prozesse (z. B. »Papierloses Büro«) sowie Energieeinsparungen auf Verwaltungsebene haben einzelne Veränderungen überschaubare Volumina und bedeuten geringe Verschiebungen der Risikoprofile. Die von uns befragten mittelständischen Unternehmen sind mit ausreichend Eigenkapital ausgestattet, um solche »Mikro-Transformationsprozesse« selbstständig zu finanzieren. Unterstützend eignen sich hier klassische Finanzierungsstrukturen wie Kredite, bestehende Betriebsmittellinien und Leasinglösungen. Strukturelle Transformationen (»Makro-Transformationen«) betreffen das Geschäftsmodell sowie die Zukunftsfähigkeit der gesamten Wertschöpfungskette. Meist äußert sich dieses in dem Bedarf an automatisierter Produktion, der Diversifizierung von Energiequellen und der Überarbeitung des Geschäftsmodells. Die Finanzierung dieser strukturellen Transformationen geht mit hohen Volumina und deutlichen Veränderungen der Risikoprofile einher, sodass langfristige Darlehen und dabei die Risikoteilung von Förder-, Landes- und Hausbanken notwendig sind.
10. Sustainable Finance – z. B. durch die Bindung des Zinssatzes an Nachhaltigkeitskriterien – stehen die Unternehmen skeptisch gegenüber und nennen folgende Herausforderungen: Erfüllung und Erhebung der Datenanforderungen, Klassifizierung nachhaltiger oder digitaler Investitionen, Unsicherheit bei Zinskopplung an Nachhaltigkeits-KPIs. Entscheidend wird es daher sein, nachhaltigkeitsbezo-

gene Kreditkonditionen auch im deutschen Mittelstand operationalisierbarer zu machen. So lässt sich gezielt zur Finanzierung der Transformation beitragen, die Banken verbessern zudem ihre Green Asset Ratio und sind angehalten, Sustainable Finance Frameworks zu etablieren.

11. Für Banken bedeutet dies, die Betroffenheit der Unternehmen entlang einzelner Transformationsprozesse eingehender zu analysieren. Es gilt, durch Beratungsgespräche ein vertieftes Verständnis dafür zu entwickeln, inwieweit Unternehmen von den jeweiligen Entwicklungen betroffen sind und daraus abgeleitet zu identifizieren, inwiefern unternehmerische Maßnahmen als »Mikro-« oder strukturelle, »Makro-« Transformationen einzuordnen sind. Auf dieser Basis lassen sich dann geeignete Finanzierungslösungen finden. Strategisch heißt dies, dass die Identifikation und Begleitung bzw. Beratung bei Transformationsprozessen einen USP der jeweiligen Bank darstellen können. Dabei könnte es hilfreich sein, das jeweilige Unternehmen gemäß seiner Marktstellung bzw. der Betroffenheit und dem notwendigen Transformationsprozess einzuordnen. Zudem bestätigt sich die Notwendigkeit zur Erweiterung der Integration von digitalen und nachhaltigen Ratings innerhalb der Beraterfunktion.
12. Damit der Kundenberater auch als »Transformations-agent« operieren kann, könnte als einfache Durchschaulösung ein Transformationsindex nützlich sein, der eine Systematisierung nach externem Veränderungsdruck und internem Veränderungsgrad vornimmt. Auf der ersten Stufe würde er als Berater-Selbstcheck dienen, dessen Ergebnisse auf der zweiten Stufe mit dem Eigenbild des

Unternehmens konfrontiert werden. Auf beiden Stufen reicht hierfür die Beantwortung nur weniger zentraler Fragen aus, um anschließend eine Klassifizierung in Mikro- bzw. Makro-Transformation vornehmen zu können. Aufgrund des hohen Abstraktionsgrades der Themen »Transformation« und »Resilienz« ist es dabei besonders erfolgskritisch, möglichst vertraute Begriffe und praxisnahe Beispiele für Veränderungen zu wählen. – Hierauf aufbauend, kann der Kundenberater rasch die geeigneten Ansatzpunkte für die (Mit-)Gestaltung und Finanzierung der Unternehmenstransformation hin zu mehr Resilienz erkennen.

*** Aufgrund der besseren Lesbarkeit wird im Text das generische Maskulinum verwendet, gemeint sind jedoch stets alle Geschlechter.**







ikf°impulse 20 »wandel?«

18. Mai 2022

Die wirtschaftliche Transformation und ihre Finanzierung standen im Mittelpunkt der ikf°impulse 20 »wandel?«, zugleich 9. CEO-Dialog des Initiativkreises Ruhr mit der Universitätsallianz Ruhr sowie Schmalenbach-Lecture 06 der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. Wie könnte nach dem »Epochenbruch« des Krieges Russlands gegen die Ukraine unser Energiemix aussehen, und wie richten sich Banken auf die Nachhaltigkeit aus? – das waren die Kernfragen.



Kristina Jeromin
Geschäftsführerin
Green and Sustainable
Finance Cluster Germany



Dr. Markus Krebber
CEO, RWE AG



»Nachhaltiges Wirtschaften ist, wenn alle an einem Strang ziehen, dass die Transformation so schnell wie möglich stattfinden kann und alle notwendigen Voraussetzungen dafür geschaffen werden.«



Dr. Cornelius Riese
Co-CEO, DZ Bank



»Die fünf ›Ds‹ der Zukunft, aus denen man Optimismus schöpfen kann, wenn man daran arbeitet: Digitalisierung, Dekarbonisierung, Diversität, Dezentralität und Demokratie.«







38

**Prof. Dr. Siegfried
Russwurm
Präsident, BDI**

»Diversifikation als Zielfunktion werden wir sehr viel stärker als in der Vergangenheit diskutieren müssen – in Abwägung gegen Skalenvorteile. Aber ein Zurückdrehen der Globalisierung halte ich nicht für realistisch.«

Deutschlands »oberster Industrilobbyist« (FAZ) im ersten Teil des Gesprächs über die Herausforderungen deutscher Unternehmen durch den Krieg in der Ukraine, Irrtümer und bittere Erkenntnisse im Umgang mit Russland sowie die schwer zu quantifizierenden Konsequenzen verschärfter Sanktionen; im zweiten Gesprächsteil über die zu lange währende Fixierung auf die Erzielung von Skaleneffekte auf der Kunden- und

Zuliefererseite und das nun notwendige Bemühen um stärkere Diversifikation, Nachteile einer beschleunigten De-Globalisierung, die Zukunft des Konzepts »Wandel durch Handel« im Umgang mit autokratischen Staaten, die Rollen Chinas als »Partner, Wettbewerber und Systemrivale«, Wege zu mehr wirtschaftlicher Resilienz sowie den Zwang, sich Wohlstand und Stabilität »wieder härter zu erarbeiten«.





Dr. Markus Krebber
CEO, RWE AG

»In der alten Energiewelt gab es immer den Konflikt der drei Ziele Unabhängigkeit/Versorgungssicherheit, Nachhaltigkeit und Bezahlbarkeit. Ein komplett grünes Energiesystem birgt keinen Zielkonflikt mehr, es ist definitiv nachhaltiger, unabhängiger von Russland und im Vergleich zum derzeitigen Preisniveau auch günstiger.«

Der Energiechef über den Abschied vom früheren Konflikt und heutigen »Dreiklang« der energiewirtschaftlichen Ziele Unabhängigkeit/Versorgungssicherheit, Nachhaltigkeit und Bezahlbarkeit, der dafür »maximal zu beschleunigenden Energiewende« hin zu erneuerbaren Energien, aber auch der Notwendigkeit einer »ehrlichen Debatte« mit der Bevölkerung über deren Konsequenzen, den massiven, von Russland geführten »Wirtschaftskrieg«, die Betrachtung der weltweiten Energiebilanz, um eine globale Nahrungsmittelkrise zu verhindern, die nicht zu überschaubaren Konsequenzen eines Gasboykotts, die explodierende Gasrechnung der privaten Haushalte und den Zwang, heute schon nach Partnerregionen für den Energieimport zu suchen, den zu stark verkürzenden Blick auf die heutige CO₂-Bilanz von Unternehmen und die stattdessen für Finanzdienstleister und Kapitalmärkte zieldführende Frage: Wie schnell ist die Transformationsgeschwindigkeit?



»Die entscheidende Aufgabe der Finanzbranche muss es sein, diese großen Transformationen von »braun« zu »grün« zu begleiten, denn wenn wir es nicht machen, dann machen es Hedge-Fonds und Oligarchen.«

Dr. Cornelius Riese
Co-CEO, DZ Bank



Der Spitzenbanker über die Notwendigkeit eines »neuen Pragmatismus«, die »fünf D«, die für die Zukunft entscheidend sind: Digitalisierung, Dekarbonisierung, Diversität, Dezentralität und Demokratie, Nachhaltigkeit als zentralen Treiber von Kundengesprächen und Regulatorik, den Wettbewerb um Talente mit technischen, finanziellen und datentechnischen Kompetenzen, die Organisation des Nachhaltigkeitsthemas in einer Großorganisation und ihre Ansiedlung im Strategieressort, die Kombination von Impact- und Risiko-Sicht auf jeden einzelnen Kredit, die mit der Green Asset Ratio verbundenen Probleme speziell für die Datenbeschaffung bei KMUs und die Rolle der Kreditwirtschaft bei der Gestaltung des wirtschaftlichen Wandels.

39



40

Dr. Markus Pertlwieser
CEO, Penta

»Digitalisierung bedeutet Evolution der Technologie, aber Revolution der Strategie.«

Der auf die FinTech-Seite gewechselte Digitalbanker über die »Unterversorgung« von Geschäftskunden klassischer Banken, die Zielgruppe des kleineren Mittelstands und der Neugründungen, Penta als »digitaler und grüner CFO« dieser Kunden, Konkurrenz, Koopetition und Kooperation sowohl mit Neo- als auch klassischen Banken, den Open-Banking-Ansatz des Plattform-Anbieters unter Einschluss von Versicherungspartnern, das Beyond Banking durch neuartige Services für Firmenkunden, Digitalisierung als »Evolution der Technologie, aber Revolution der Strategie« – auch in der

Kreditwirtschaft, den unterschiedlichen Fokus auf Fehler der ersten und zweiten Art bei etablierten versus neuen Banken, die zentralen Werte in der Unternehmenskultur von FinTechs, das Verschwimmen von Branchengrenzen, den Trend zu Ökosystemen, Embedded Finance und Banking als »komplett virtuelle Dienstleistung«.



»Das war der Schritt Nr. 1: Als USP eine ganz andere Designsprache und Ästhetik zu finden. Das bedeutet neue Formen und Farben, das bedeutet aber auch Nachhaltigkeit.«

Die Senkrechtstarterin im Markt für Fitnessgeräte über die Revitalisierung einer traditionsreichen, populären Marke, Covid als Treiber und gestiegene Lebenshaltungskosten, Lieferkettenprobleme sowie den Krieg in der Ukraine als Bremsfaktoren des Marktwachstums, das Zusammenwachsen von Fitness- und Gesundheitsmarkt, die rasant in die Produktpalette einziehenden Trends der Digitalisierung und der

Nachhaltigkeit, die Gefahr der Markenverwässerung, die Profilierung in einem hochkompetitiven Markt über Design und Ästhetik sowie Konnektivität, die Bedeutung mobiler Lösungen und von Mietangeboten, den »Ansporn«, größere Anteile der Produktion nach Europa zurückzuholen und den »Funken«, der bei Einstellungsgesprächen »auch digital überspringen kann«.



41

Melanie Lauer
CEO, Trisport AG / Kettler



42

Dr. Christoph Bauer
CEO, DuMont



Der CEO eines der ältesten deutschen Unternehmen (gegründet 1620) über sein Verständnis vom »Start-up mit 401-jähriger Tradition«, die im Jubiläumsjahr ausgerufene Veränderungsinitiative »#401«, »Die Kunst, sich immer wieder neu zu erfinden«, den Wandel des Familienunternehmens vom Druck- und Verlagshaus zu einer Mediengruppe mit den besonders stark wachsenden Bereichen Business Information und Marketing Technology, die Digitalisierung als Veränderungstreiber in allen

Teilen des Unternehmens, Konkurrenz mit und Wettbewerbsvorsprünge gegenüber Big Techs, den Einfluss von KI und AI auf den Journalismus, die Notwendigkeit des Ausbaus von »Medienbildung« zur Bekämpfung von Fake News, die Organisation des Wandels, den Ersatz von Hierarchie durch Dezentralität und Netzwerke, Krisen und Umbrüche als Chancen und das richtige Mindset als wichtigster Treiber von Change-Prozessen sowie »Transition statt Transformation«.

»Wir haben uns für die digitale Diversifikation entschieden.«

»In den nächsten Jahren werden weltweit Musikrechte im Volumen zwischen 300 und 400 Mrd. \$ aus der traditionellen Hoheit von Musikfirmen zu Finanzinvestoren verschoben.«



Einer der weltweit einflussreichsten Musikmanager über alte und neue Erlösmodelle sowie die Veränderungen in der Wertschöpfungskette der Branche, den strategischen Ansatz als »effizienter Dienstleister für die Kulturschaffenden« und sein Werteprinzip, die Fokussierung auf etablierte Künstler und damit »Monetarisierung des Musikkonsums von Menschen über 30«, Digitalisierung als Strukturbruch der Branche, die mit Streaming statt physischem Vertrieb erst eine wirkliche

Globalisierung ermöglicht, die sprunghafte Entwicklung der Multiples bei der Bewertung von Musikrechten, digitalisierungsbedingte Abrechnungstransparenz als Treiber der »musikorientierten Finanzindustrie«, den ökonomisch signifikanten Retro-Trend zum Vinyl-Konsum, die hohe Bedeutung des Live-Geschäfts für die Musikindustrie durch Erlös- und Datengenerierung sowie persönliche Erfolge und entgangene Opportunitäten bei der Künstlerauswahl.

43

Hartwig Masuch
CEO, Bertelsmann Music Group



»Ich habe meinen Job gut gemacht, wenn ich nicht mehr gebraucht werde.«



44

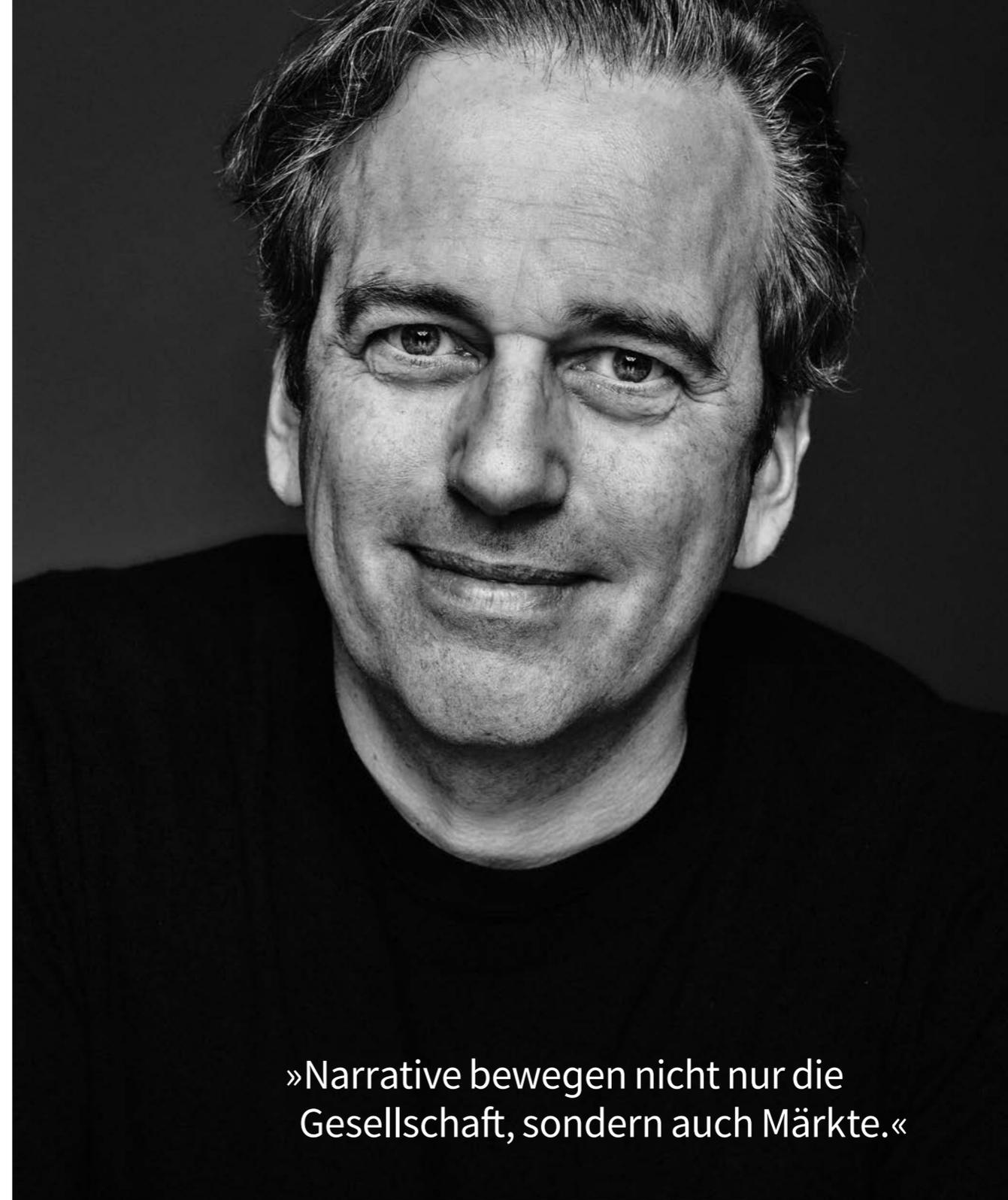
Jenny Bofinger-Schuster
Senior Vice President Sustainability
and Operational Excellence,
Siemens AG

Die Nachhaltigkeitschefin bei Deutschlands größtem Industrieunternehmen über Nachhaltigkeit als Element der Siemens-DNA und die Hauptfelder des Sustainability-Rahmenwerk des Konzerns (Decarbonisation, Ethics, Governance, Resource Efficiency, Equity, Employability), nachhaltige Pilotprojekte in den Bereichen Wasserstoff und Lieferketten-

steuerung, die hohe Bedeutung von Innovationen für die Nachhaltigkeit, KPIs zur Umsetzung der Transformation und die Organisation der Sustainability, die Verbreitung der Nachhaltigkeit in einem Konzern mit über 300.000 Mitarbeiter:innen und Überwindung von Veränderungsbarrieren sowie die Nutzung der Digitalisierung für die Nachhaltigkeitsziele.

Der Kommunikationsexperte über die Bedeutung von Narrativen als Erwartungs-, Erklärungs-, Deutungs- und Handlungsmuster, Sinngebung durch Transformationsaussagen, die Suche von Unternehmen nach »ihrer« Erzählung und die Konsequenzen von Narrativen für die Unternehmensstrategie, den erfolgreichen Aufbau von Nachhaltigkeits-Narrativen in der Ernährungs- und Automobilindustrie sowie

die »Auspackzeremonie« von Apple, den Weg von der Kundenzentrierung zur People Centricity, die Rolle von Pfadabhängigkeiten einerseits, Fiktionen andererseits bei der Entwicklung von Zukunftserzählungen und dem Aufbau von Resilienz, Dystopien als Kraftquelle, besondere Herausforderungen bei der Krisenkommunikation und den Zielkonflikt zwischen Größe und Agilität in der Agenturbranche.



Bernhard Fischer-Appelt
Gründer und Vorstand,
fischerAppelt Agenturgruppe

»Narrative bewegen nicht nur die Gesellschaft, sondern auch Märkte.«

45



»Die Wertschöpfungsströme werden kein globales Netz mehr spannen, es wird Teilnetze geben. Die Welt ordnet sich neu, sie wird weniger bi-, mehr multipolar sein.«



46

Dr. Markus Steilemann
CEO, Covestro AG

Der CEO eines der weltweit führenden Kunststoffherstellers über die Chemiebranche als »Herz« der Industrie und einen drohenden »Infarkt« bei einem massiven, spontanen Gasmangel, modellmäßig kaum voraus-sagbare volkswirtschaftliche Konsequenzen, Anstrengungen und Limitationen mit Blick auf die Substitution dieses Energieträgers in der Zeit, Preise als entscheidendes Steuerungs- und Allokationsmedium in Zeiten der Knappheit, den Weg von Covestro in die Kreislaufwirt-

schaft und deren Bedeutung für die Nachhaltigkeit, »Legobausteine« – sowie werkstoffliches und chemisches Recycling, Infrastruktur- und dadurch hervorgerufene Lieferkettenprobleme sowie sich verändernde Wertschöpfungsketten, multipolare Teilnetze statt De-Globalisierung und die Gefahr, dass Deutschland aufgrund von strukturell höheren Rohstoffpreisen als in der Vergangenheit sowie Überbürokratisierung zum »Industriemuseum« degenerieren könnte.



Oliver Zipse
CEO, BMW AG

»Unternehmensstrategie heißt nicht, dass Sie damit rechnen, dass es genau so kommt, aber Sie brauchen eine langfristige Orientierung, die kontinuierlich adaptiert wird.«

»Resilienz und Risikomanagement beginnen im Kopf. Und für Resilienz braucht man eine gewisse Adaptionfähigkeit.«



Klaus Rosenfeld
CEO, Schaeffler AG



Burkhard Keese
CFO, Lloyd's

»Resilienz heißt in der Versicherungswirtschaft Kapital.«

Anlässlich des Deutschen Betriebswirtschafter-Tages der Schmalenbach-Gesellschaft jeweils 5 Fragen zum Thema »Risiko und Resilienz«: Risikotransparenz und -konsequenz, Lieferketten-/Netzwerkprobleme und Zukunft der Globalisierung, Möglichkeiten und Grenzen der unternehmerischen Diversifikation, Agilität und Konsequenz zur Nutzung von Wettbewerbsvorteilen, Langfristplanung einerseits, Flexibilität andererseits in Zeiten schneller Veränderungen, Technologieoffenheit als Wachstumsschlüssel, Notwendigkeit der Mitarbeiterkommunikation, Digitalisierung und Kundenorientierung, Strategische Transformationspläne als Basis für Versicherungsschutz und Finanzierungssicherheit sowie Aufbau von mentaler Antizipationsfähigkeit und finanziellen Risikopuffern.





48

Sarna Röser
Mitglied der Geschäftsleitung,
Röser FAM GmbH & Co. KG



»Im Tatort ist der Mörder am häufigsten ein Unternehmer.«

Die junge Unternehmerin über Energiepreissteigerungen und Fachkräftemangel als stärkste Bedrohungen mittelständischer Unternehmen, Kettenreaktionen und Domino-Effekte, die »absolute Vernachlässigung des Mittelstands und Krisenverstärkung« durch die Politik, Familienunternehmen als Inbegriff von Resilienz und Nachhaltigkeit als Teil ihrer DNA, Unternehmer als »Macher und Lebensver-

sicherung Deutschlands«, Nachfolgemangel in Krisenzeiten, Unternehmertum als »Achterbahnfahrt« und Möglichkeiten zur Weckung von mehr Eigeninitiative und Unternehmergeist in Deutschland, die »Generation Verantwortung«, das Schöpfen aus dem »Krisenbaukasten« sowie die Vermittlung von Mut und Risikobereitschaft in Bildungsorganisationen.

»Peking hat in den vergangenen Jahren mehrfach gezeigt, dass es wirtschaftliche Abhängigkeiten gezielt ausnutzt, um seine politischen Interessen durchzusetzen.«

Die China-Kennerin über Corona als »Zäsur« für das chinesische Wachstumsmodell aufgrund des Ausbaus der staatlichen Überwachung, das politische System als Innovationshemmnis, das »Schneeballsystem« als Ursache für die schwere Immobilienkrise des Landes, zerstörte Perspektiven der jungen Generation, das aggressive Vorgehen gegen Hongkong, die »Kriegslust« vieler Chinesen und die drohende kriegerische Auseinandersetzung

mit Taiwan, das gezielte Verfolgen einer Abhängigkeitsstrategie durch die »Neue Seidenstraße« und im globalen Seeverkehr, die Bedeutung des chinesischen Marktes und der Rohstoffvorräte für die deutsche Wirtschaft, Lock-in-Effekte durch Großinvestitionen deutscher Unternehmen, die Schwierigkeiten des Strebens nach mehr Unabhängigkeit und mögliche Elemente der künftigen China-Strategie der Bundesregierung.



49

Dana Heide
Korrespondentin, Handelsblatt



Der renommierte Arbeitsmarktexperte über Ausmaß und Struktur des Arbeits- und speziell Fachkräftemangels in Deutschland, spezifische Engpässe im mittleren Qualifikationsbereich, den problematischen Run auf die Universitäten, den Zusammenhang zwischen Arbeitskräftemangel, Lohnentwicklung, Wettbewerbsfähigkeit und Erfüllung der Klimaschutzziele, Digitalisierung als oft nur theoretische Möglichkeit der Mangelbekämpfung, Verteilungswirkungen des Engpasses, dramatische Anpassungszwänge durch den demographischen Faktor, Irrtümer der derzeitigen Zuwanderungspolitik und strukturelle Nachteile des deutschen Arbeitsmarktes im internationalen Vergleich, Möglichkeiten zur Verringerung des Arbeitskräftemangels durch inhaltliche Veränderungen und den Abbau mentaler Barrieren in den Bereichen Migration, Schule sowie Aus- und Weiterbildung und die Notwendigkeit einer Erhöhung der Vollzeitbeschäftigung von Frauen sowie einer Verlängerung der Lebensarbeitszeit.



50

Prof. Dr. Holger Bonin
Lehrstuhl für Volkswirtschaftslehre mit den
Schwerpunkten Arbeitsmarkt- und Sozial-
politik, Universität Kassel und Direktor des
Instituts zur Zukunft der Arbeit (IZA), Bonn

»Der demographische Wandel ist in seiner Kraft so stark, dass selbst die vollständige Ausschöpfung aller inländischen Arbeitskräftepotenziale nicht reicht, den Mangel zu bekämpfen.«



»Für den globalen Hunger sind vier ›Cs‹ verantwortlich: Conflicts, Covid, Costs und Climate Change.«



51

Dr. Martin Frick
Direktor des UN World Food
Programme (WFP) in Deutschland

Der Deutschland-Chef des Welternährungsprogramms über den dramatischen Anstieg der Zahl hungernder Menschen gerade in den letzten Jahren, Konflikte als Hauptursache und den Ukraine-Krieg als »Brandbeschleuniger« des globalen Hungers, die Covid-Pandemie als Belastung gerade ohnehin geschwächter Länder, explosionsartig gestiegene Rohstoff- und Transportkosten als Treiber des Hungers, den »viel früher als prognostiziert zuschlagenden« Klimawandel in Form von Dürren und Überschwemmungen, den Mangel an Nahrungsmitteln durch »Zweckentfremdung« und Vernichtung landwirt-

schaftlicher Erzeugnisse, die zentrale Rolle von Frauen als Entscheidungsträgern für die wirtschaftliche Lage von Staaten, Krisenbekämpfung durch ein »ehrliches« Einpreisen von Externalitäten und die Digitalisierung als »eine der ganz große Hoffnungen bei der Bekämpfung des Hungers«.



18.05.
Ukraine beantragt
NATO-Beitritt

23.06.
Ukraine und
Moldawien
EU-Beitritts-
kandidaten

Alarmstufe des
Gasversorgungs-
notfallplans
aktiviert

01.07.
EZB beendet
Anleihekäufe
und kündigt Zins-
erhöhungen an

26.07.
Fed erhöht Zinsen
auf 2,25—2,5%

19.08.
Gasumlage wird
beschlossen

14.09.
EZB beschließt
historische Zins-
erhöhung um
0,75 Prozentpunkte
auf 1,25%

04.05.
Fed erhöht Zinsen auf 1%

01.06.
9€-Sonderticket für den
ÖPNV

30.06.
Inflationsrate bei 7,6%

07.07.
Rücktritt
Boris Johnson

27.07.
EZB beschließt Zins-
erhöhung auf 0,5%

01.09.
Gasspeicherfüllstand
84,53%



21.09.
Verstaatlichung Uniper SE durch Bund

23.09.
Teilmobilmachung Russlands

27.09.
Nordstream 1 und 2 weisen Sabotage-Lecks auf

29.09.
ifo-Geschäftsklimaindex bricht ein; Wirtschaftsforschungsinstitute sagen Rezession voraus

30.09.
Inflationsrate bei 10%
Gasumlage wird durch alternatives Gesamtpaket ersetzt
Russland annektiert ukrainische Gebiete Luhansk, Donezk, Saporischschja und Cherson

07.10.
Mittlerweile fast 1 Mio. Zuzüge aus Ukraine seit Kriegsbeginn

14.10.
Gasspeicherfüllstand beträgt 95%

19.10.
Kabinett billigt den AKW-Weiterbetrieb bis April 2023

20.10.
Rücktritt Liz Truss

27.10.
EZB Zinserhöhung um weitere 0,75 bp

08.11.
Midterms in den USA: Keine »rote Welle«

11.11.
Russische Truppen rücken aus Cherson ab



rückblick II

podcast 01—37

01

Felix Hufeld
ehem. Präsident der BaFin

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



02

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

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



03

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

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



04

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

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



05

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

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



06

Simone Menne
Aufsichtsrätin

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



07

Thomas Jorberg
Sprecher des Vorstands,
GLS Bank

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



08

Burkhard Balz
Mitglied des Vorstands,
Deutsche Bundesbank

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



09

Prof. Dr. Karen Horn
Wissenschaftlerin und
Publizistin

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



10

Dr. Katarina Barley
Vizepräsidentin,
Europäisches Parlament

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



11

Anna Yona
Geschäftsführerin,
Wildling Shoes GmbH

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



12

Ralph Brinkhaus
Vorsitzender der
CDU/CSU-Bundestags-
fraktion

Rolf Buch
Vorsitzender des
Vorstands, Vonovia SE

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



13

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

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



14

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

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



15

Dr. Michael Müller
CFO, RWE AG

Der Finanzvorstand des größten deutschen Energieerzeugers über Dekarbonisierung, die Energiewende durch den Umstieg auf Erneuerbare und die Versorgungssicherheit hierzulande, steigenden Strombedarf bei schlep-pendem Netzausbau und die politischen Rahmenbedin-gungen, strukturelle Verän-derungen in der deutschen Energiewirtschaft, deren Finanzbedarf, Internationalisierung und die Umbrüche für das Personal.



16

Karin Dohm
CFO, Hornbach

Die Finanzvorständin über verändertes Kunden-verhalten in und nach der Corona-Pandemie, die Digita-lisierung im Handel und die Nutzung unterschiedlicher Vertriebskanäle im In- und Ausland, Unternehmens-kultur und -finanzierung in einem familiengeprägten und zugleich börsennotier-ten Unternehmen sowie den Nutzen ihrer Erfahrungen als Wirtschaftsprüferin.



17

Eckhard Forst
Vorsitzender des
Vorstands,
NRW.BANK

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



18

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

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



19

**Gregor Ernst &
Dr. Till Wagner**
Geschäftsführende
Vorstände Stiftung
Verantwortungseigentum

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



20

Angela Titzrath
Vorsitzende des Vorstands,
Hamburger Hafen und
Logistik AG

Die CEO in der »Welthafen-stadt« Hamburg über die Störungen der internationa-len Logistikketten durch die Corona-Pandemie und die Havarie im Suez-Kanal, den »Ketchup-Flaschen-Effekt« und die Notwendigkeit von mehr Agilität, Flexibilität und Vernetzung des Welthandels an Stelle von De-Globali-sierung, das Offenhalten der »neuen« Seidenstraße nach beiden Seiten, den »Digitalisierungsschub in den Köpfen« und die »Blockchain des 19. Jahrhunderts«, die Balance zwischen industri-eller Nutzung, Wohnen und Leben im Hafen, die massiven Investitionen in die Nachhal-tigkeit und das »Hafengold«.



21

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

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



22

Kay Scheller
Präsident,
Bundesrechnungshof

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



23

Luka Mucic
CFO, SAP SE

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



24

Miguel Müllenbach
CEO, Galeria Karstadt
Kaufhof GmbH

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



25

Christian Winter
General Partner,
cusp Capital

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



26

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

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



27

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

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



28

Erik Podzuweit
Gründer und
Geschäftsführer,
Scalable Capital GmbH

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.



29

Bernhard Osburg
Vorsitzender des
Vorstands,
thyssenkrupp
Steel Europe AG

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 »Herkulesaufgabe« des Ausbaus von erneuerbaren Energien in ausreichendem Umfang, das knappe Zeitfenster, in dem die Politik die dafür erforderlichen Rahmenbedingungen schaffen muss und Zusatzinvestitionen in Milliardenhöhe, die zwischen Staat und Privatwirtschaft aufgeteilt werden müssten.



30

Tom Buhrow
Intendant, WDR

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 sowie die Aufgabe, »das ganze Bild der Vielfalt« zu zeichnen.



31

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

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.



32

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

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, die Gefahr von Symbolpolitik und »moralischem Versagen« in Bezug auf die bisherigen Sanktionen gegen Russland und die Pflicht demokratischer Politik, bei großen Transformationen für ausreichende gesellschaftliche Akzeptanz zu sorgen.



33

Dr. Florian Funck
cfo, Haniel-Gruppe

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«.



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« sowie Wege zur Bekämpfung einer weiteren Verödung der Innenstädte durch die mittelalterliche Stadt als Vorbild.



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 sowie Nachhaltigkeitsorientierung durch die Vermeidung von »Schrankleichen« und Stornos.



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.



37

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

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 sowie die Faszination und mögliche Anwendungen des Metaverse.



wissen und handeln 21.1. **zäs**

dezember 2022. ISSN 1611-3845

herausgeber prof. dr. stephan paul

photos christian kruppa, jasmin merdan, dirk moll,

penta fintech, schelke fotografie,

dumont, barbara dietl, siemens, anatol kotte,

covestro, bmw group, schaeffler, allianz deutschland,

anne großmann fotografie, wfp

gestaltung nodesign.com





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