



ikf®
50
wissen und
handeln



23.1
entdeckungen



50 Jahre ikf°

1974 gegründet, besitzt das Institut für Kredit- und Finanzwirtschaft seither eine Radarfunktion für den Wandel, indem es die Brücke zwischen Theorie und Praxis schlägt. Es ist fokussiert auf das Wissen & Handeln in der Transformation der Branche. Daher fragten wir auch im Jubiläumsjahr mit drei »Impulse«-Veranstaltungen nach der »Zukunft des Banking«.





Zur Zukunft des deutschen Finanzmarktes in Europa

Christian Lindner
04.06.24

Der »Vermögensverwalter aller Deutschen qua Amt« beklagte das Zuviel an Staatszentrierung und Sicherheitsorientierung als deutsches Grundproblem und mahnte die Notwendigkeit einer stärkeren Diversifikation von Unternehmensfinanzierung sowie Vermögensanlage an. Zentral für mehr Innovationen, Wachstumsdynamik und Wohlstand seien weniger Fremd- und mehr Risikokapitalfinanzierungen. Bessere individuelle Lebenschancen ließen sich durch weniger konservative Formen der Altersvorsorge und

eine Kapitaldeckung der Sozialsysteme (wie etwa. das »Generationenkapital«) erzielen. Auch müssten Kapitalmarktfinanzierungen und -anlagen größere Bedeutung erhalten. Daher setze sich die Bundesregierung für den Ausbau der Kapitalmarktunion mit der Wiederbelebung des Verbriefungsmarktes und einer einheitlichen, aber nicht zentralisierten Banken- und Finanzmarktaufsicht ein. Unbedingt beizubehalten sei die Schuldenbremse in Deutschland, während es gelte, Gemeinschaftsschulden in Europa zu verhindern.



Christian Lindner
Bundesminister der Finanzen



»

Wir sind eher staatszentriert denn marktorientiert. Deutschland organisiert sich traditionell stärker in kollektiven Systemen und weniger am Gedanken des Individuellen orientiert, und wir sind stärker sicherheitsorientiert, seltener auf der Suche nach neuen Chancen, die natürlich auch mit neuen Risiken verbunden sind.

«





»

Ich möchte ein Update für den deutschen Finanzsektor. Ich möchte, dass wir stärker mit Eigenkapital Wagnisse und Wachstum finanzieren – unter Inkaufnahme von Risiken. Ich bin daher sehr dafür, die ungleiche Besteuerung von Eigen- und Fremdkapital zu beseitigen.

«



»

Eine stärkere Orientierung am Risiko ist nicht nur ein Treiber volkswirtschaftlicher Entwicklung und eine Stärkung unserer globalen Wettbewerbsfähigkeit, sondern kann individuelle Lebenschancen verbessern und einen Beitrag leisten zur Befriedung von in Deutschland traditionell gepflegten gesellschaftlichen Konflikten.

«



»

Ich bin Ihr Vermögensverwalter qua Amt – und ich bin ein kluger. Konkret nutze ich die Top-Bonität des deutschen Staates mit seinen sehr günstigen Refinanzierungsbedingungen, um Kapital vom Kapitalmarkt zu nehmen – vulgo: Schulden zu machen –, und es in performantere internationale Kapitalmärkte zu investieren.

Don't try this at home!

«





»

Wir müssen unsere Finanzierungsmöglichkeiten, die wir in Europa in Billionenhöhe haben, bündeln, um sie in Zukunftsvorhaben zu investieren. Dadurch entlasten wir die öffentlichen Haushalte, und es ist auch ordnungspolitisch richtiger: Nicht Politiker oder Beamte sollten entscheiden, welchen Unternehmen, welchen Produkten, welcher Technologie die Zukunft gehört.

«





»

Wir müssen insgesamt innovativer werden, auch am Finanzmarkt. Ich wünsche mir, dass der Finanzmarkt nicht nur Wachstum finanziert, ich wünsche mir, dass der Finanzmarkt selbst zur Quelle von Wachstum wird. Wir wollen den Finanzmarkt in die nächste Generation bringen. «



»

Wir müssen die Transformationsaufgaben sowie die Modernisierung der Infrastruktur und der Streitkräfte aus dem regulären Haushalt heraus darstellen, ohne die Verschuldung zu erhöhen, denn dadurch steigt die wirtschaftliche Dynamik nicht. Auf europäischer Ebene müssen wir die Fiskalregeln achten, denn Deutschland besitzt eine Ankerfunktion in der Währungsunion. Eine Gemeinschaftverschuldung sehe ich sehr kritisch, denn nur Haftung ist eine wirksame Bremse für das Eingehen nicht verantwortbarer Risiken.

«

»



Den Studierenden wünsche ich Frustrationstoleranz, sie sollten ihre Freiheit leben, experimentieren, auch einmal Fehlschläge hinnehmen, keine Zeit verschwenden und lieber ein Risiko in Kauf nehmen und handeln, als zu hadern und zu zögern.

«





**Wer finanziert die
Transformation der
deutschen Wirtschaft?
Prof. Dr. Ulrich Reuter
Dr. Peter Hanker
Dr. Peter Stemper
15.11.24**

Um die Geschäftsmodelle der Unternehmen in Deutschland digitaler und nachhaltiger zu gestalten, sind jährliche Investitionsbeträge von bis zu 500 Mrd. € notwendig. Spitzenvertreter aus den Verbundorganisationen der Sparkassen und Genossenschaftsbanken sowie der zweitgrößten Förderbank Deutschlands diskutierten, wie die dafür erforderlichen Finanzierungsbeträge realisiert werden können. Dabei wurde zunächst die Sorge um die Wettbewerbs-

fähigkeit Deutschlands gerade in Zeiten des wirtschaftlichen und politischen Wandels deutlich. Zwingend sei die konkrete Unterstützung von Mittelstand, privaten Haushalten und Kommunen mit Finanzierungsangeboten zur Bewältigung der Veränderungen in den Bereichen Digitalisierung/Künstliche Intelligenz und Nachhaltigkeit. Um den schwieriger gewordenen Dialog mit Firmenkunden führen zu können, müssten zudem die Kompetenzen der Mitarbeitenden intensiv weiterentwickelt werden. Und schließlich wurden auch mehr Entschlossenheit bei der Entbürokratisierung und eine Verstetigung der Rahmenbedingungen angemahnt – nicht zuletzt in der Regulierung.



»

Wir müssen endlich aufwachen
aus unserer Narkose!

«

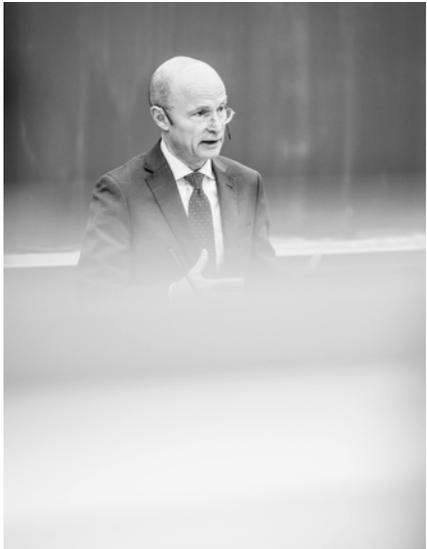
Prof. Dr. Ulrich Reuter
Präsident, Deutscher Sparkassen- und Giroverband



»

Wir müssen die Bereitschaft zur
und Akzeptanz für die Veränderungen
im Blick behalten.

«



»

Zur Bewältigung der Transformation
braucht es Willen zum Wandel und Kapital.
Wir können das schaffen!

«



»



Mittelständische Unternehmer benötigen im Durchschnitt einen Tag in der Woche, um die Bürokratieaufgaben zu bewältigen.

«





»

Die S-Finanzgruppe besitzt eine Schlüsselfunktion für die Finanzierung des Mittelstands. Unsere Firmenkundenberater sind dort häufig der erste Unternehmensberater.

«



»

Wir brauchen mehr Finanzbildung und Unternehmertum.



«

»



Investitionen setzen Klarheit, Zielorientierung und einen positiven Ausblick voraus.

«





Dr. Peter Hanker
Sprecher des Vorstands,
Volksbank Mittelhessen eG



»

Das Berufsbild des Bankers muss sich verändern. Wir werden vom reinen Financier zusätzlich zum Sparringspartner und Impulsgeber, Lösungsanbieter und Transformationsbegleiter, Netzwerker und Beschleuniger der Entwicklung beim Kunden.

«

»

Künstliche Intelligenz und Nachhaltigkeit als Veränderungstreiber gehen nicht mehr weg. Jeder am Finanzmarkt muss sich damit beschäftigen.

«



»

Eine unserer Lösungen für die Transformationsfinanzierung ist der Pay-per-Use-Kredit.

«



»

Neben dem Zwang, am Markt zu bestehen und die Transformation zu bewältigen, sind die politischen Rahmenbedingungen entweder unklar oder überbordend, was die Unternehmen zusätzlich belastet.

«



»
Wir wehren uns als Banken
nicht gegen Regulierung an
sich, aber wir brauchen klare,
konsistente und verlässliche
Rahmenbedingungen, bitte kein
›Schießen auf variable Ziele‹
mehr.



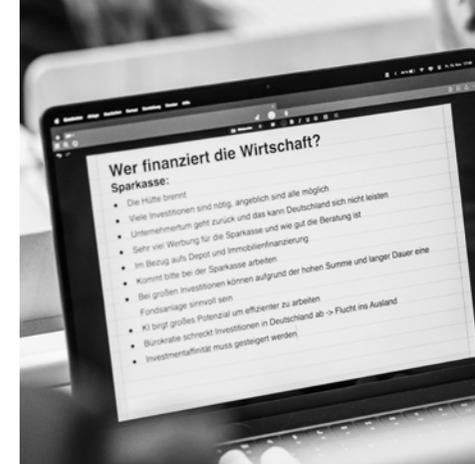


Dr. Peter Stemper
Mitglied des Vorstands, NRW.BANK

»

Die gesamte Wirtschaft ist über alle Branchen hinweg von der digitalen und Nachhaltigkeitstransformation betroffen. Am Ende des Tages müssen sich daher alle Unternehmen damit auseinandersetzen.

«





»

E und S konkurrieren teilweise miteinander:
Will ich auf höchstem ökologischem Niveau
oder aber günstig und damit sozial bauen?

«



»

Wir refinanzieren uns als NRW.BANK stark über den Kapitalmarkt. Für Social und Green Bonds brauchen wir daher ausreichend Belegungsmasse, sprich: müssen geeignete Geschäfte machen.

«





»

In den nächsten zehn Jahren verlieren wir bei der NRW.BANK über ein Drittel der Mitarbeitenden durch altersbedingtes Ausscheiden. Das erzwingt mehr Digitalisierung und Prozessoptimierung.

«





»
Mit der CSRD und anderen Belastungen, die uns der Regulator aufbürdet, wird m.E. über das eigentlich angestrebte Ziel hinausgeschossen.
«



Die deutschen Banken im internationalen Konkurrenzkampf Dr. Cornelius Riese Christian Sewing 02.12.24

In der letzten Veranstaltung des Jubiläumsjahres waren die Vorstandsvorsitzenden der beiden größten deutschen Banken zu Gast.

Cornelius Riese beschrieb einen dramatischen Strukturwandel, bedingt durch fünf »D«: Deglobalisierung, Digitalisierung, Dekarbonisierung, Demographie und Demokratie. Seiner Ansicht nach wird die Unterstützung deutscher Unternehmen bei ihren Auslandsaktivitäten noch wichtiger als in der Vergangenheit und dieses Geschäftsfeld

für Banken enorm bedeutend. Als problematisch stufte er die regulatorischen Auflagen ein, nach denen Banken Kundendaten auch für Big Techs bereitstellen müssten, dies umgekehrt aber nicht gelte. Banken müssten sich viel stärker noch als Begleiter der Unternehmen in der Transformation aufstellen, brauchten dafür die richtigen Talente, die man aber nur dann gewinne, wenn die Branche ihre besondere volkswirtschaftliche Funktion besser kommuniziere. Um die Mitarbeitenden zu binden, müsse die Führungskraft zum »Talentmagnet« werden.

Christian Sewing begründete die unveränderte Notwendigkeit großer Banken, die aus Deutschland heraus betrieben

werden. Seines Erachtens müsse Europa dringend eine strategische Souveränität in zentralen Industrien gewinnen. Dazu zähle auch die Kreditwirtschaft, die allerdings noch erheblich Vertrauen zurückgewinnen müsse. Da die Kapitalmarktunion in absehbarer Zeit nicht komme, entstehe ein enormer Druck auf die Banken, die Transformation der Wirtschaft zu finanzieren. Dies könne nur durch Kompetenz in Nachhaltigkeit und neuen Technologien, dem Risikomanagement und der hochwertigen Beratung sowie in einem globalen Netzwerk mit lokalen Ansprechpartnern für deutsche Unternehmen gelingen. Für eine Erhöhung der Profitabilität – die dann auch wieder die Top-Talente

anziehe – müssten die Kreditinstitute ihre Hausaufgaben erledigen, sie seien aber auch auf faire Rahmenbedingungen angewiesen. Die Regulierung müsse stärker den Kapitalaufbau und -einsatz ermöglichen, um damit Finanzierungskapazität auf Bankenseite freizusetzen.

Trotz der Plädoyers für eine stärkere Bankenkonsolidierung in Deutschland und Europa: Auf eine entsprechende Frage von Carsten Knop betonten sowohl Sewing als auch Riese, dass eine Übernahme der Commerzbank nicht auf ihrer Agenda stünde. Die jeweiligen strategischen Ziele könne man auch stand-alone erreichen und damit die erheblichen Integrationskosten vermeiden.



Dr. Cornelius Riese
Vorsitzender des Vorstands,
DZ Bank



»

Die große Herausforderung sind die Big Techs, mit denen wir um die Kundenschnittstelle kämpfen. Open Banking/FiDA ist eine große Gefahr für die digitale Souveränität Europas. Diese Regulatorik wird das Datenmonopol der Technologieunternehmen weiter zementieren.

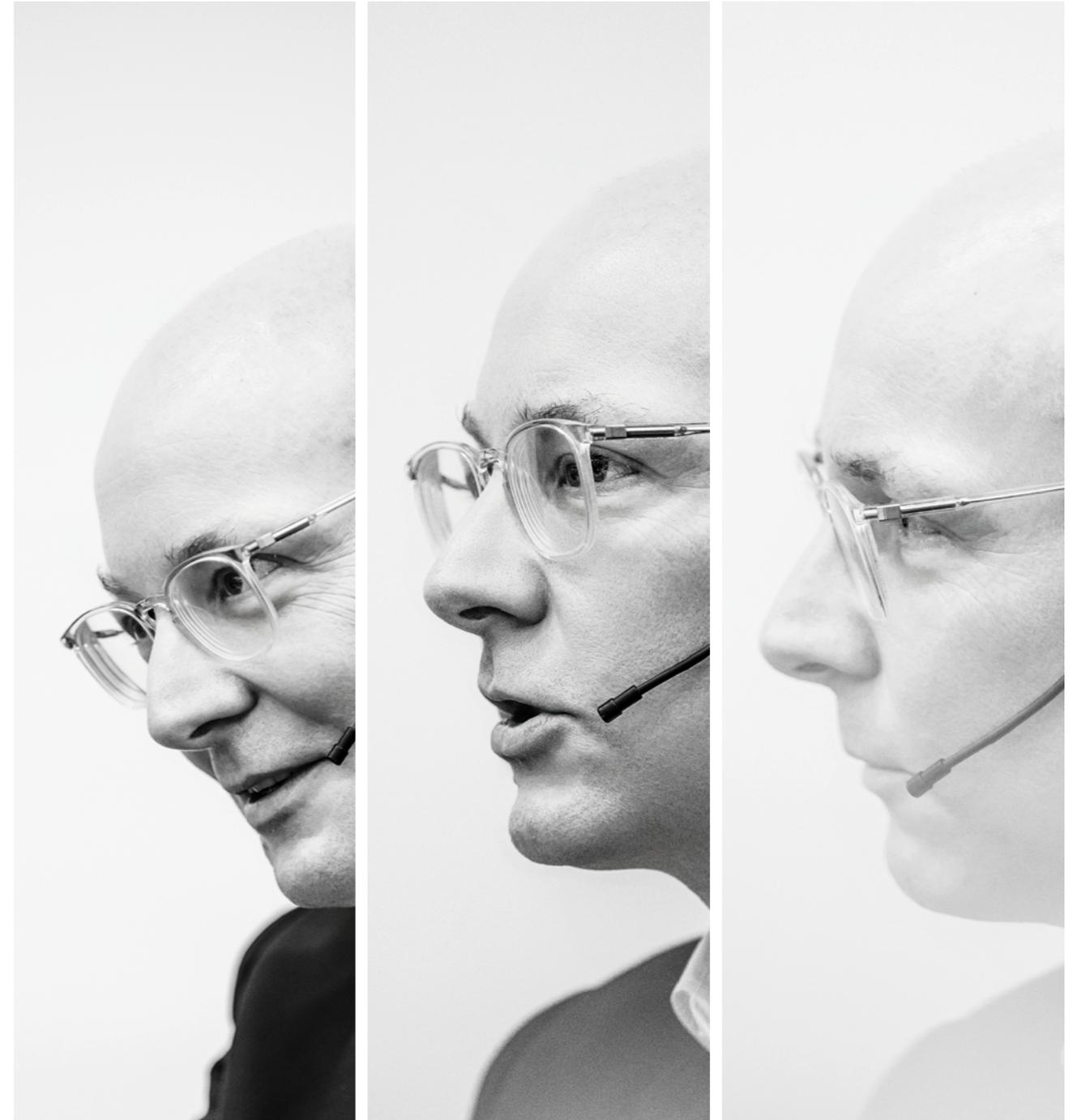
«



»

Die deutschen Unternehmen werden weiterhin sehr international sein, ihr Geschäft wird aber diverser und komplexer, der Bedarf an Risikomanagement wird zunehmen und auch die Unterstützung durch uns Banken noch wichtiger werden. Das Auslandsgeschäft wird ein Anker in der Kundenbeziehung. Es weiter voranzutreiben, ist ein essentieller Impuls aus diesem Deglobalisierungstrend für uns.

«





»

Die unterschiedlichen Rechtsräume führen dazu, dass es keine pan-europäische Bank-IT gibt – ein bedeutendes Hindernis für Fusionen.



«

»

Ohne die Finanzbranche funktioniert ein Wirtschaftssystem und funktioniert auch eine Gesellschaft nicht. Es ist unsere Aufgabe, in der Öffentlichkeit stärker zu verankern, dass unsere Branche eine zentrale gesellschaftliche Aufgabe erfüllt.

«





»

Der deutsche Bankenmarkt ist einer der wettbewerbsintensivsten überhaupt. Wettbewerb macht Spaß, aber wenn die Margen am unteren Ende dessen liegen, was gesund ist, dann tut Konsolidierung Not.

«







»

Banken sollten beim Thema ESG nicht der Türsteher oder Rausschmeißer sein, sondern der Transformationsbegleiter, der Transparent- und Verbindlich-Macher.

«

»

Führungskraft zu sein, heißt Talentmagnet zu sein: Es ist die individuelle Aufgabe einer Führungskraft, Talente zu gewinnen und zu binden; die HR-Abteilung ist Strategieberater und unterstützt sie dabei.

«



»
Europa muss eine strategische
Souveränität in Kernindustrien
haben. Wir brauchen mehr Europa,
einen europäischen Markt!

«



Christian Sewing
Vorsitzender des Vorstands,
Deutsche Bank



»

Aufgrund des enormen Finanzierungsbedarfs werden deutsche Unternehmen vermehrt auf private Kapitalgeber angewiesen sein. Dafür braucht es Banken, die über Kapitalmarktexpertise verfügen und diese weltweit anwenden können.

«





»

Die strategische Bedeutung von Banken wird angesichts des Drucks zur Transformationsfinanzierung enorm hoch sein. Um dem gerecht zu werden, müssen wir weiter Vertrauen zurückgewinnen und an unserer Profitabilität arbeiten.



«

»

Unsere Kunden suchen das Risikomanagement einheimischer Banken, um Volatilität zu reduzieren. Zugleich fordern sie das globale Netzwerk, unsere Präsenz im Ausland vor Ort ein.

«



»

Die strukturelle und strategische Beratungskompetenz der Banken erlebt aufgrund der Kundennachfrage die stärkste Renaissance der letzten 20 Jahre. Die Beratung ist der Motor unseres Geschäfts.



«



»

Wir brauchen faire Wettbewerbsbedingungen: weniger Regulierung, auch für Banken, um mehr Innovationen hervorzubringen und zu finanzieren. Das in Europa übliche Gold Plating limitiert uns zu stark.

«

»

Wir müssen unsere Einstellung zur Arbeit ändern, wir müssen wieder mehr tun.

«



»

Wir können als Deutsche Bank unsere Ziele aus eigener Kraft erreichen und in den nächsten Jahren auch zur europäischen Spitze aufschließen.



«

»



Wir im Management müssen den Fokus beibehalten:
Bei welchen Geschäften sind wir unter den Top-Playern auf der Welt?
Dort muss investiert, anderes herausgenommen werden.

«

»



In Deutschland ist der Kapitalmarkt im Vergleich zu anderen EU-Ländern besonders schwach. Das ließe sich ändern, indem wir etwa die kapitalgedeckte Altersvorsorge stärken, bessere Bedingungen für Risikokapital schaffen und insbesondere die Finanzbildung verbessern.

«

**Podiumsdiskussion unter der Leitung
von Carsten Knop,
Mitherausgeber, FAZ**







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. Auch 2024 (Podcast 73–100) standen die Umbrüche durch Digitalisierung, KI und den Nachhaltigkeitstrend, aber auch die veränderten geopolitischen Rahmenbedingungen im Mittelpunkt der Dialoge. Sie weisen daher zwar einen aktuellen Bezug auf, zeichnen jedoch eine Perspektive über den Tag hinaus. → ikf-server.de/podcast



»

**Nachhaltiges Banking?
Wir sind das Original!**

«

Der CEO einer Kirchenbank über sein Verständnis von »FAIR BANKING«, den konkreten Niederschlag christlicher Werte im Bankgeschäft und die heutige Rolle der Konfession, den nur scheinbaren Gegensatz von »Ethik und Rendite«, Gestaltung und Nutzen des Engagements im Bereich der Mikrofinanzierung von Existenzgründungen in Schwellenländern und die dort bemerkenswert niedrigen

Ausfallraten, die Auswahl von Mitarbeitenden, die die spezifischen Werte des Hauses teilen, die Auswirkungen von Kirchenaustritten und Missbrauchsskandalen für die deutschen Kirchenbanken insgesamt und die Bank im Bistum Essen im Speziellen sowie die Einbettung der BiB in die Entwicklung der Region und sein Verständnis von der »Metropole Ruhr«.





»

Wir haben jahrelang in einer Scheinwirtschaft, unter nicht-realten Umständen gearbeitet.

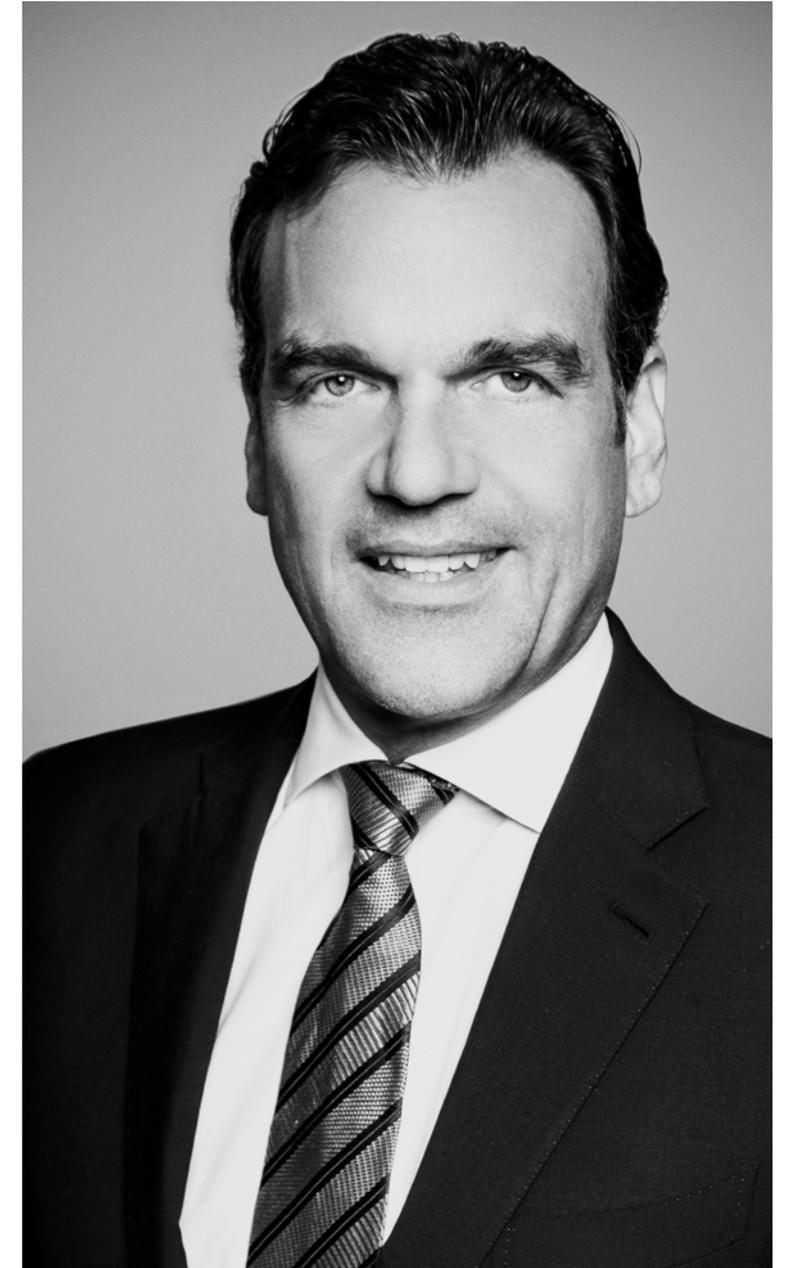
«

Der meinungsstarke Immobilienexperte über die dramatischen Verwerfungen auf dem deutschen Immobilienmarkt, die Zinsentwicklung als Hauptursache für den Nachfrageeinbruch, den technologischen Verzug der Branche infolge ihrer Kleinteiligkeit, die Fehl- bis Nichtwahrnehmung der Branchenprobleme durch die Politik, die proklamierten Neubauziele als Illusion und die Neukalibrierung des Sektors, bei der Kapazitäten unwieder-

bringlich verloren gehen, den dramatischen Arbeits- und Fachkräftemangel, Nachhaltigkeit als selbstverständliches Ziel seines unternehmerischen Selbstverständnisses, eine Neuorganisation der Prozesse der Bauwirtschaft unter Nutzung von Prefabrication, serieller Fertigung und vollständiger Transparenz, um Ökologie, hochwertige Architektur, Wirtschaftlichkeit und Bezahlbarkeit miteinander zu verbinden.

74

Christoph Gröner
CEO, Gröner Group AG



75

Per Ledermann
CEO, edding AG



»

Glücklicherweise haben wir ein internes Hedging in unserem Sortiment.

«

Der »Herr der Stifte« über das Verhältnis von gesellschaftlichen und finanziellen Zielen des Unternehmens, die gezielte Erweiterung des Produktsortiments in unterschiedliche Beschriftungs- und Kennzeichnungslösungen hinein, dabei relevante Nachhaltigkeits- und Effizienzüberlegungen sowie die Auswirkungen auf die Marke,

kulturelle Unterschiede in der Nutzung von und Erwartung an Schreibutensilien, Marktforschung über neue, zumeist digitale Lösungen im Umfeld von Büromaterialien, Kunden und Mitarbeitende als Innovationstreiber, die Vorteile der Börsennotierung für ein Familienunternehmen und Beispiele für dessen langfristiges Agieren.





76

Gerold Grasshoff
Managing Director & Senior Partner,
Boston Consulting Group
und CEO, FIRM, Gesellschaft für
Risikomanagement und Regulierung e.V.

»

Im Internetzeitalter wird der
Bank Run zum Bank Sprint.

«

Der Bankenexperte mit einem ausführlichen Rückblick auf die Krisen des Bankenjahrgangs 2023 und einem Ausblick auf 2024, die notwendige gesellschaftliche Diskussion über die Verbreitung von Fake News – auch bei Problemen von Banken, Möglichkeiten zur Begrenzung neuartiger Formen von Liquiditätsrisiken, den Zwang zu komplexeren Szenario- und Sensitivitätsanalysen im Risikomanagement von Kreditinstituten, die

Frage der Effektivität der Regulierung – vor allem mit Blick auf die Corporate Governance von Banken, Inflation als Mittelfristphänomen und die Konsequenzen für die Profitabilität von Kreditinstituten, Voraussetzungen für den Einsatz von Ki in Banken sowie mögliche Anwendungsfelder und Hinderungsgründe für einen forcierten Einstieg von Big Techs in den (deutschen) Bankenmarkt.



77

Dr. Christine Bortenlänger
Geschäftsführende Vorständin,
Deutsches Aktieninstitut



»

Wie Fahrradfahren muss man
auch die Aktienanlage lernen.

«

Die Kapitalmarktexpertin über die Veränderung der Aktionärsquoten im Zeitverlauf und internationalen Vergleich, Nachholbedarf bei den Aktieninvestments ostdeutscher und weiblicher Anleger, die größere Aufgeschlossenheit jüngerer Investoren, Wege zur Förderung von Finanzbildung und Aktienkultur, den Börsengang der Telekom als Initialzündung zur breiteren Verankerung

der Aktie in der Öffentlichkeit, die zentrale Bedeutung der kapitalgedeckten Altersvorsorge für die Entwicklung des deutschen Aktienmarktes, notwendige Deregulierungen für mehr IPOs über das Zukunftsfinanzierungsgesetz hinaus in Deutschland und Europa sowie die Erhöhung der Informationseffizienz des Kapitalmarkts durch den Einsatz Künstlicher Intelligenz.

78

Prof. Dr. Christof Wunderlich
Lehrstuhl für Quantenoptik,
Universität Siegen und CEO,
eleQtron GmbH



»

Wir haben es mit einem komplett neuen Paradigma der Informationsverarbeitung zu tun.

«

Der Experte für Quantentechnologie über die Unterschiede zu herkömmlichen »Supercomputern«, den zentralen Aspekt der Gleichzeitigkeit und die daraus folgenden, rasanten Effizienzsteigerungen, Beispiele für Anwendungsmöglichkeiten in der Chemie-, Pharma- und Finanzindustrie, unterschiedliche Formen des Quantencomputing, dessen

Herausforderungen und Kosten, Innovationen auf Hard- und Softwareseite, einen möglichen »ChatGPT-Moment« und die Wechselwirkungen mit Künstlicher Intelligenz, die Position Deutschlands im internationalen Wettbewerb sowie die unternehmerischen Herausforderungen bei der Forcierung der neuen Technologie.



79



Kai Figge
Gründer sowie Vorstand
Finanzen und Personal,
G Data CyberDefense AG

»

Jedes Unternehmen wird angegriffen, es ist keine Frage des ›Ob‹, nur des ›Wann‹.

«

Der Experte für Cybersecurity über die Auswirkungen von Digitalisierung, Homeoffice und geopolitischen Auseinandersetzungen auf das Ausmaß von Cyberrisiken, deren Arten, ökonomische Schäden sowie die Hauptangreifer, die hohe Dunkelziffer und den »teilweise erschre-

ckenden« Stand der Prävention deutscher Unternehmen und Verwaltungen, Cybersecurity als unternehmenskulturelles Problem, den ganzheitlichen Cybersecurity-Prozess nach dem »Donut-Modell«, die notwendige technische und menschlich-psychologische Unterstützung im Krisenfall,

die Verstärkung von Gefahren durch KI, das »politische Lippenbekenntnis« von der digitalen Souveränität Deutschlands, die Perspektiven seines Unternehmens und die bewusste Wahl des Standorts Bochum für die Gewinnung weltweit gesuchter Spezialisten.



»

Wir brauchen Infrastrukturgenossenschaften, die Planung, Bau und Betrieb aus einer Hand und ohne Zugriff der Politik umsetzen.

«

Der Infrastrukturoperte über die Ausgangslage bei Beginn des Jahrhundertprojekts »Emscherumbau« in den 1980er Jahren, die wichtigsten Meilensteine und Leuchttürme in den letzten 30 Jahren, die damit verbundenen technologischen, ökonomischen und politischen Herausforderungen, Wege der Zusammenführung unterschiedlicher kommunaler Interessen, den Aspekt des

Hochwasserschutzes, die Einbindung und Begeisterung der an der Emscher beheimateten Bürger, das begleitende Kunstprojekt, die weitere Perspektive des Umbaus, neue institutionelle Lösungen, um den Nachholbedarf in Bezug auf die Modernisierung der Infrastruktur in Deutschland zu bewältigen und den Weinanbau im Ruhrgebiet.

80

Prof. Dr. Ulrich Paetzel
Vorsitzender des Vorstands,
Emschergenossenschaft





81

Souâd Benkredda
Mitglied des Vorstands,
DZ Bank AG

»

Der Job im Investment Banking ist immer noch salonfähig, dafür muss man sich nicht schämen.

«

Die Investmentbankerin über den Wandel des Kapitalmarktgeschäfts, die Kundengruppen der DZ Bank und deren sich verändernde Bedarfe, die Transformationen durch Nachhaltigkeit und Digitalisierung, den gerade aufgrund der Commoditisierung von Produkten zunehmenden Wert langfristiger Geschäftsbeziehungen, den genossenschaftlichen Verbund und dessen

Funding-Möglichkeiten als USP im Kapitalmarktgeschäft, den unveränderten Grad globalen Handels von Finanzprodukten, die geringe Aktienkultur und die gesunkene Zahl von Neuemissionen in Deutschland, neue Anläufe zur Verwirklichung der europäischen Kapitalmarktunion sowie die nachgelassene Strahlkraft und unveränderte Männerdominanz des Investment Banking.





»

Die Fans sind zu Stakeholdern geworden,
haben sich diesen Status erstritten!

«

Der Fußballmanager über Ursachen, Konsequenzen und Lehren aus dem gescheiterten Investoren-Deal der DFL, die überragende Bedeutung der Kommunikation für den weiteren Erfolg sowohl der Liga als auch einzelner Vereine, alternative Finanzierungswege für notwendige Zukunftsinvestitionen, das Image von Private-Equity-Investoren in Deutschland und Agenturmodelle der Zentralvermarktung, Wachstum als Ziel der Liga und dessen mögliche Grenzen, Fußball als Volkssport und Teil der

Unterhaltungsindustrie, die deutsche Besonderheit der »50+1«-Regel, die Erwartungen der Generation Z sowie Image und Sympathiewerte der Marke »VfL Bochum«, klare Strukturen und intensive Kommunikation als Grundlage von Vertrauen und damit Ruhe für die Vereinsentwicklung, den Dreiklang aus ausgeprägter Effizienz, Qualität in kleinen Dingen und Kontinuität als Wettbewerbsvorteile des Vereins, die Umsetzung des gewählten Leitmotivs »Tradition und Innovation« – auch durch Nachhaltigkeit und Digitalisierung.

82



Ilja Kaenzig
Sprecher der Geschäftsführung,
VfL Bochum 1848 GmbH & Co. KGaA



83

**Hans Thomann
Geschäftsführer,
Thomann GmbH**

»

Cooler Preise und bester Service – das muss zusammen gehen, wir leben das!



«

Der Weltmarktführer über den Aufbau des größten Online-Vertriebs von Musikinstrumenten aus kleinen Anfängen, »Hot Deals« als Innovation in der Branche, Beratung und Service als zentrale Erfolgsfaktoren im stationären und Internet-Absatz, die Kombination aus »bester Qualität zum besten Preis«, die Diversifikation nach Produkt- und Kundengruppen sowie

in geographischer Hinsicht, Kommunikation jenseits der breiten Öffentlichkeit, Kapazitätsplanung und die Strategie der Eigenmarken, die sehr spezifischen Kompetenzen der Mitarbeitenden und wichtigsten Attraktivitätsmerkmale des Unternehmens, »unvernünftige« Investitionen sowie deren Finanzierung allein aus dem Cashflow und durch die Familie.



Dr. Christoph Jurecka
Mitglied des Vorstands,
Munic Re

»

Unsere Waldbestände sind aktuell nicht taxonomiekonform.

«

Anlässlich der Schmalenbach-Frühjahrs-Tagung 2024 jeweils 5 Fragen zum Thema »Neue Nachhaltigkeitsberichterstattung: Erste Erfahrungen mit den ESRS«: Die Gefahr von Datenfriedhöfen und Regulierung mit Augenmaß, Steuerungswirkungen, Komplexität und Regulierungskosten von Nachhaltigkeitsberichten, das Ziel der Vergleichbarkeit publizierter Informationen und das Neben-

einander von europäischen und globalen Vorschriften, die konkreten Umsetzungsprobleme der neuen Regeln in der Unternehmenspraxis im Vergleich zur Finanzberichterstattung, die Schwierigkeiten der Datenbeschaffung inhouse sowie bei Lieferanten und Abnehmern, die Notwendigkeit des Einsatzes von KI zur Bewältigung der Herausforderungen und Wünsche an die Politik.

»

Ich würde mir mehr vorausschauende Priorisierung wünschen.



84

Isabelle Adelt
Mitglied des Vorstands,
FUCHS SE

«



85

Dirk Iserlohe
CEO Honestis AG und
Vorsitzender des Aufsichtsrats
Dorint GmbH

Der Hotelier über die nicht mehr aufholbaren Einbußen der Corona-Pandemie, die Gewichtsverlagerungen vom Tagungsgeschäft zu Individualreisen, die volkswirtschaftliche Bedeutung der Branche einerseits, das mangelnde Verständnis in der Politik andererseits, die größeren Preiserhöhungsspielräume im Ausland, Mehr-Marken-Strategie und Qualitätsver-

sprechen von Dorint, die langen Realisierungszeiträume für Hotelneubauten und sich verstärkende Konsolidierungstendenzen in der Branche durch Übernahmen, Fluch und Segen von Buchungsportalen, kaum erfüllbare Nachhaltigkeitsauflagen, die überragende Bedeutung des persönlichen Elements für das Hotelerlebnis und Wege zur Gewinnung geeigneter Mitarbeitender.



»

Service ist die Droge der Zukunft.

«

»

Ich möchte ein Update für den deutschen Finanzsektor.

«

Der »Vermögensverwalter aller Deutschen qua Amt« anlässlich der 50-Jahr-Feier des IGF: Das Ziel an Staatszentrierung und Sicherheitsorientierung als deutsches Grundproblem, die Notwendigkeit einer stärkeren Diversifikation von Unternehmensfinanzierung einerseits und Vermögensanlage andererseits, mehr Innovationen, Wachstumsdynamik und Wohlstand durch weniger Fremd- und mehr Risikokapitalfinanzierungen, bessere individuelle Lebenschancen durch weniger konservative

Formen der Altersvorsorge, die Kapitaldeckung der Sozialsysteme (wie z. B. das »Generationenkapital«), die Verstärkung von Kapitalmarktfinanzierungen und -anlagen durch den Ausbau der Kapitalmarktunion mit der Wiederbelebung des Verbriefungsmarktes und einer einheitlichen, aber nicht zentralisierten Banken- und Finanzmarktaufsicht, die Beibehaltung der Schuldenbremse in Deutschland und Ablehnung von Gemeinschaftsschulden in Europa.

86

Christian Lindner
Bundesminister der Finanzen



Isabel Apiarius-Hanstein
Geschäftsführende Gesellschafterin,
Kunsthau Lempertz gegr. 1845 KG

87

»

Der Kunsthandel ist absolutes People's Business.

«

Die Kunstexpertin über die Größe des Marktes und seinen »Krisennachlauf«, sich verändernde Motive und Informationsstände von Sammlern, das Miteinander von Auktionen in Präsenz und Online, das Entgelt für die erbrachte Dienstleistung, die Unterschiede zwischen langjährigen Stammkunden und jungen Käufern, Allianzpartner, die zu Wettbewerbern

geworden sind, den Einfluss der Digitalisierung auf die Verkaufsprozesse und den abgeklungenen Hype um digitale Kunst, den Wunsch nach mehr Nachhaltigkeit einerseits und den technisch gebotenen Zwang zur weniger umweltverträglichen »Produktpräsentation« andererseits sowie die Notwendigkeit der Selbstdisziplinierung im Umgang mit Kunstobjekten.



88



Prof. Peter Schwenkow
Gründer und Senior Advisor,
DEAG Deutsche Entertainment AG

»

Es ist eine Industrie mit der seltenen Kombination zwischen Zahlen und leuchtenden Augen.

«

Der Kulturmanager über seinen zufälligen Weg in die Branche, die Professionalisierung der Anbieter, die durch das Streaming gestiegene Bedeutung des Live-Geschäfts, den Nachholbedarf der Kunden einerseits, die Verknappung der Zahl der Mitarbeitenden sowie Kostensteigerungen andererseits als Ursachen geringerer Margen, den Kampf um das Ticketing und den

Einfluss Künstlicher Intelligenz, seine Diversifikation in den Veranstaltungsformaten und das notwendige Denken in »Worst-Worst-Szenarien«, Dynamic Pricing zur Bekämpfung explodierender Schwarzmarktpreise, die Motivation zu einem Re-Listing der DEAG, Lerneffekte in der Politik und einen Künstler, mit dem er auch seinen Urlaub verbringt.



»

Das Mindset muss bereit sein für Aufbruch und Nutzung von Digitalisierung.

«



Prof. Dr. Jochen A. Werner
Ärztlicher Direktor und
Vorsitzender des Vorstands,
Universitätsklinikum Essen

Der Krankenhausmanager darüber, wie krank das Krankenhaus ist, seine Vision vom »Smart Hospital«, Beispiele für die Notwendig- und Möglichkeiten von deutlich mehr Digitalisierung auf der Patient Journey durch das Gesundheitswesen als Schlüssel für Qualitätssteigerungen und mehr Menschlichkeit, den »KI-Turbo« und das »Avatar-Krankenhaus« zur Unterstützung der Ärzte einerseits, der Patienten andererseits, um diese zu

»Co-Produzenten der Gesundheit« zu machen, massive Veränderungen der Berufsbilder und des Führungsverständnisses bei Mitarbeitenden – von Pflegekräften bis zu Chefärzt:innen, Hindernisse für die Umsetzung von Reformideen, Licht und Schatten der realen Gesundheitspolitik und die Forderung nach einer klaren politischen Strategie sowie die Bedeutung von mehr Bildung und einem veränderten Mindset für Reformen des Gesundheitssystems.

89



90



Dr. Frank Engels
Mitglied des Vorstands,
Union Asset Management
Holding AG

»

Notwendig ist eine ›humanistische KI‹, also der gezielte Einsatz von KI in Kombination mit dem Menschen.

«



Der Chief Investment Officer über die durch KI ausgelöste »Evolution« im Portfolio-Management durch den Einsatz vor allem in der Datenanalyse, aber auch der Fondskonstruktion und dem Risikomanagement, Unterschiede in der Intensität der KI-Nutzung und deren Konsequenzen für die Wettbewerbsfähigkeit unterschiedlicher Anbieter, die Anwendung bei Aktien- und Multi-Asset-Fonds sowie die

Gefahr des »AI-Washings«, die Auswirkungen von KI auf die Markteffizienz und Behavioral Biases, die Nutzung durch die Mitarbeitenden und den Einfluss der Regulatoren, die Potenziale für Genauigkeit, Geschwindigkeit und Transaktionskosten, die erweiterten Möglichkeiten des »daten-gestützten Vertriebs« sowie die Notwendigkeit langfristigen Denkens und Anlegens in der Investment-Branche.

»

Den Anforderungen an die energetische Sanierung gerecht zu werden, ist ein Zehnkampf mit den Behörden.

«

Der Immobilienexperte über die Veränderungen des deutschen Immobilienmarktes: den Rückgang der Nachfrage nach Wohnimmobilien infolge von Zinsanstieg sowie Unsicherheiten mit Blick auf die energetischen Anforderungen und die Grundsteuer, den vor allem durch Kostensteigerungen und überbordende Bürokratie bedingten Angebotsrückgang, den Appell zu mehr Neunutzung statt Neubau, den

vergleichsweise stabilen Markt für Gewerbe- und Büroimmobilien, den »Fall« Benko, die aktuellen »Reallokationen« bei offenen Immobilienfonds, ESG-Anforderungen und ihre Konsequenzen für die Portfolio- und Risikopolitik des Hauses, den Einsatz von KI, Regulierung mit zweifelhaftem Kundennutzen und seine erste Immobilienfinanzierung für Marius Müller-Westernhagen.



Burkhard Dallosch
Mitglied der Geschäftsleitung,
Deka Immobilien Investment GmbH



91



»

Die Digitalisierung gehört zu unseren Top-3-Zielen.

«

92 **Thomas Groß** Vorsitzender des Vorstands, Helaba - Landesbank Hessen-Thüringen Girozentrale

Der Landesbanker über sein Haus als »Treiber der Transformation in der SparkassenFinanzgruppe und darüber hinaus«, Lösungen in der Plattformökonomie über die Tochter Helaba Digital in den Bereichen Tokenisierung von Vermögenswerten, Schuldscheindarlehen und Konsortialkredite, Kommunalfinanzierungen sowie die Bereitstellung von ESG-Daten, die Gefahr der Kannibalisierung des klassischen

Kreditgeschäfts, den Nutzen der Kooperation mit FinTechs, die Arbeitsteilung hinsichtlich der Digitalisierung innerhalb der S-Finanzgruppe, KI und die Auswirkungen auf das Nebeneinander von Zentralität und Dezentralität im Verbund, die sukzessive Einführung von KI bei der Helaba und den »AI-Führerschein«, die Verlässlichkeit als zentralen Wert der Unternehmenskultur und dessen Bedeutung für Kunden.





Katja van Doren
Mitglied des Vorstands, RWE AG

»

Die beste Antwort
auf Ängste ist Wissen.

«



Dr. Tanja Rückert
Geschäftsführerin,
Robert Bosch GmbH

»

Generative KI ist ein
Innovationsbooster, der die
Industrie ähnlich verändern kann
wie die Erfindung des Computers.

«

93

»

Wir müssen die Stärken der Halbleiter-
industrie in Europa stärken, das Ziel der
Autarkie ist ohnehin nicht erreichbar.

«



Jochen Hanebeck
CEO, infineon technologies AG



Anlässlich des 78. Deutschen Betriebswirtschaftler-Tages der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft im September 2024 jeweils 5 Fragen zum Thema »KI-Transformation: Eine neue Ära der Betriebswirtschaft«: Die Beeinflussung der Geschäftsmodelle durch KI, konkrete Beispiele für bereits umgesetzte Veränderungen in internen Prozessen und Pro-

dukten sowie Einschätzungen zu den weiteren Potenzialen und der Wettbewerbsfähigkeit Europas in Bezug auf KI, Aufbau und Verbreitung von KI-Know-how in großen Konzernen, die unterschiedliche Einstellung zu KI in verschiedenen Ländern, der Versuch, Mitarbeitenden Ängste zu nehmen, die sich verändernde Art der Führung, und das eigene KI-Erleben außerhalb der Berufswelt.

»

Der Tipping Point des linearen Fernsehens liegt 2030.

«

94



Stephan Schmitter
CEO, RTL Deutschland

Der Medienmanager über seine Aufgabe am »Mischpult« für lineares Fernsehen einerseits, das Streaming-Geschäft andererseits, die unterschiedlichen Zielgruppen der beiden Ausspielvarianten, die Verzahnung linearer und gestreamter Inhalte unter dem RTL-Dach sowie Synergien im Bertelsmann-Konzern, die Marktpositionierung gegenüber den amerikanischen Streaming-Anbietern und die Suche nach Kooperations-

partnern, um die Wachstumsdynamik der Abonnentenzahlen beizubehalten, die Bedeutung von Sport-Events für die Kaufentscheidung der Nachfrager, die Beschränkung von Eigenproduktionen aufgrund des Renditedrucks einerseits, der Aufnahmefähigkeit des Publikums andererseits, die Balance bei der Nutzung von KI zwischen Effizienz und Ethik sowie das Ziel der »Green Production« und die vom Set verbannte Currywurst.



»

Der billigste Weg, ein Endprodukt zu dekarbonisieren, ist es, CO₂-reduzierten Stahl zu verwenden.

«



Der Stahlhändler über den besonderen Werkstoff als »Teil des Nachhaltigkeitsproblems und zugleich dessen Lösung«, die Überlegenheit des Stahls gegenüber Alternativen und die Zukunft Deutschlands als Stahlstandort im internationalen Wettbewerb, die »One-Stop-Shop«-Strategie und »Nexigen«-Initiative seines Hauses, die Transparenz über den CO₂-Verbrauch der gehandelten Güter und deren

Logistik als zentrale USPs, unterschiedliche Kundengruppen, deren geographische Verteilung und Zahlungsbereitschaften, die Möglichkeiten zur Digitalisierung der Prozesse und des Einsatzes von KI, die Rolle der Tradition für sein Unternehmen sowie die Suche der Mitarbeitenden nach Orientierung, Identifikation und Werten als Gründe seiner hohen Social-Media-Präsenz.

95

Guido Kerkhoff
CEO, Klöckner & Co SE



Prof. Jörg Rocholl PhD
Präsident, ESMT

96

»

Durch die hohe Intensität der Transformation ist der Durst nach Wissen umso größer.

«

Der Bildungsmanager über den gewachsenen Markt für Management-Weiterbildung, Nachhaltigkeit als neuen Schwerpunktinhalt in den Programmen der Business Schools, die Vermittlung von Kompetenz im KI-Bereich durch konkrete Anwendungen, Effizienz- und Innovationsthemen als Einsatzfelder für KI in Unternehmen, den notwendigen Brückenschlag zwischen technologisch

und gesellschaftlich-ethischen Fragen, geopolitische Veränderungen und ihren Einfluss auf die Weiterbildung, Pendelbewegungen zwischen Shareholder- und Stakeholderfokus in USA und Europa, Initiativen für eine stärkere unternehmerische Beteiligung der Studierenden und die Wettbewerbsvorteile einer deutschen Business School.





Prof. Dr. Ulrich Reuter
Präsident, Deutscher Sparkassen-
und Giroverband

»

Wir müssen endlich aufwachen
aus unserer Narkose.

«

Spitzenvertreter aus den
Verbundorganisationen der
Sparkassen und Genossen-
schaftsbanken im Jubiläums-
jahr des ikf® über die Frage »Wer
finanziert die Transformation
der deutschen Wirtschaft?«:
Sorgen um die Wettbewerbs-
fähigkeit Deutschlands, die
konkrete Unterstützung von
Mittelstand, privaten Haus-
halten und Kommunen mit
Finanzierungsangeboten zur
Bewältigung der digitalen und

Nachhaltigkeitstransformation,
den schwieriger gewordenen
Dialog mit Firmenkunden,
angemessene versus Überregu-
lierung, die Weiterentwicklung
von Mitarbeiterkompetenzen,
das Wecken von Bereitschaft
zum und Schaffen von Akzep-
tanz für den wirtschaftlichen
Wandel, die notwendige Ver-
änderung der Kreditinstitute
zum Sparringspartner und
Impulsgeber, Transformations-
begleiter und Netzwerker.

»

Wir werden vom reinen Financier zusätzlich zum
Sparringspartner und Impulsgeber, Lösungsanbieter
und Transformationsbegleiter, Netzwerker und
Beschleuniger der Entwicklung beim Kunden.

«

Dr. Peter Hanker
Sprecher des Vorstands,
Volksbank Mittelhessen eG



»

Dr. Hendrik Brandis
Mitgründer und Partner,
Earlybird Ventures GMBH

Den entscheidenden Ausschlag für den Erfolg des Investments gibt die Gründerpersönlichkeit.

«

Der Frühphasenfinancier über die hohe Innovationskraft Deutschlands, aber dramatisch fehlende »Infrastruktur« für Wachstumsfinanzierungen, das »geduldige Geld« US-amerikanischer Private-Equity- und Venture-Capital-Fonds, regulatorische Hemmnisse der Umsetzung von Ideen im Vergleich zum »Wirtschaftswunder«, die Schwerpunktsetzung von Earlybird in der Frühphasen- und speziell Technologiefinanzierung sowie die daraus erwachsenden

Herausforderungen für die Kompetenzen der Mitarbeitenden, die Investments mit der höchsten Rendite, den mehrstufigen Auswahlprozess, um von 50.000 Investitions-ideen zu 20 Investments p.a. zu kommen, bedeutende Plattforminnovationen als Zukunftsinvestitionen und die Rolle Künstlicher Intelligenz, zentrale Aufgaben der Politik, um die Position Deutschlands bei diesen Zukunftstechnologien zu stärken.



98

»

Am Anfang hat man mich für verrückt erklärt.

Der erfolgreiche Gründer über seinen Beginn in der Gastronomie, die Idee für und die Ansprüche an das Produkt »Tiefkühlpizza«, die anfängliche Direktvermarktung und seinen späteren »Anruf bei Rewe«, den Kapazitätsausbau im Wachstum und dessen Finanzierung, die persönlichen Belastungen in den Anfangsjahren des Startups, psychologische Preisgren-

zen für den Verbraucher, das Bemühen um mehr Nachhaltigkeit entlang der gesamten Produktionskette, die Nutzung der Digitalisierung für mehr Regionalität, permanente Qualitätsverbesserungen als Schutz vor Imitation durch die »Platzhirsche«, die Sortimentspolitik und ausgeschlagene Übernahmeangebote.



Christoph Schramm
Geschäftsführer,
Gustavo Gusto GmbH & Co. KG

«



99

»

Banken sollten bei ESG nicht der Türsteher oder Rausschmeißer sein, sondern der Transformationsbegleiter, Transparent- und Verbindlichmacher.



Dr. Cornelius Riese
Vorsitzender des Vorstands,
DZ Bank

«



Christian Sewing
Vorsitzender des Vorstands,
Deutsche Bank

»

Die Kapitalmarktunion lässt auf sich warten. Das erhöht den Druck auf Banken, die Transformation zu finanzieren.

«



100

Die CEOs der beiden größten deutschen Banken bei der dritten Veranstaltung »50 Jahre ikf« zum Thema »Die deutschen Banken im internationalen Konkurrenzkampf«: Die Veränderungen in den fünf Themenfeldern »Deglobalisierung, Digitalisierung, Dekarbonisierung, Demographie und Demokratie« als Treiber des Strukturwandels, die wachsende Bedeutung des Auslandsgeschäfts, die problematische »Einbahnstraße« bei der Datenbereitstellung von Banken an Big Techs, die Führungskraft als »Talentmagnet«, die unveränderte Notwendig-

keit großer internationaler, aus Deutschland heraus betriebener Banken, Europas Kampf um strategische Souveränität in zentralen Industrien wie der Kreditwirtschaft, die Aufgabe der Banken, in erheblichem Maße Vertrauen zurückzugewinnen, die enorm hohe Bedeutung der Kreditinstitute in der Transformationsfinanzierung aufgrund der unvollendeten Kapitalmarktunion, die Notwendigkeit fairer Rahmenbedingungen u.a. in der Bankenregulierung und die Bedeutung weiterer Bankenkonsolidierung.

wissen und handeln 23.1 **entdeckungen**

Februar 2024. ISSN 1611-3845

herausgeber prof. dr. stephan paul

photos KNSY, Gröner Group AG, Tom Wagner, BGC, Deutsches Aktieninstitut, G DATA CyberDefense AG, EGLV Moritz/Catrin, DZ Bank, VfL Bochum 1848/Tim Kramer, Thomann, Munich Re/Andreas Pohlmann, FUCHS SE, Stephan Pick, Dirk Bruniecki, Till Brönnner, Universitätsklinikum Essen, Union Asset Management Holding AG, Steffen Matthes, Deka Immobilien, Infineon, Selina Pfrüner, Bosch Gruppe, rtl/Marina Rosa Weigl, Klöckner & Co, ESMT_Berlin, Laurin Schmid, D1980V, Earlybird VC, Gustavo Gusto GmbH & Co KG, Dirk Moll, Deutsche Bank AG

gestaltung nodesign.com

druck das druckhaus



