



ikf
wissen und
handeln



24.1
blüten?





impulse 26 **bezahlen der zukunft –** **wie und womit?**

burkhard balz
tanja müller-ziegler
dr. joachim schmalzl
martina weimert

02.06.25

Der Zahlungsverkehr durchläuft derzeit einen seiner stärksten Transformationsprozesse, getrieben sowohl durch die mögliche Digitalisierung der Zentralbankwährung als auch innovative Bezahlssysteme. Kommt ein digitaler Euro, was bringt er mir, was kostet er mich? Gelingt der Aufbau einer europäischen Plattform für den Zahlungsverkehr, welchen konkreten Nutzen haben Bankkunden daraus, und wie werden die Belastungen in der Kreditwirtschaft verteilt?

fundament und fortschritt: der digitale euro als baustein europäischer souveränität

burkhard balz

1

Einleitung

Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Studierende, es ist mir eine große Freude, heute an der Ruhr-Universität Bochum zu sprechen – einem Ort, der nicht nur für akademische Exzellenz, sondern auch für eine ganz besondere Architektur steht.

Wer Ihren Campus kennt, der weiß: Der Brutalismus prägt hier viele Gebäude – kantig, klar, funktional. Ein Stil, der in erster Linie eines verkörpert: Stabilität. Und auch wenn wir uns heute nicht in einem dieser Originalbauten befinden, trägt die Grundidee: Es geht um Substanz, um Dinge die halten.

Auch die Zentrale der Deutschen Bundesbank in Frankfurt am Main wird dem brutalistischen Baustil zugeordnet. Doch selbst der stabilste Bau kommt irgendwann in die Jahre. Deshalb wird unser Gebäude derzeit grundlegend saniert – ebenso wie zahlreiche Gebäude auf dem Campus Ihrer Universität. Manchmal ist es eben Zeit für ein Update und dafür, das Fundament zu erneuern. Ich finde, das ist ein starkes Bild – auch für unser Thema heute. Denn auch unser Geldsystem befindet sich im Umbau. Nicht über Nacht, sondern kontinuierlich.

Unser Zahlungsverhalten wandelt sich rapide. Bargeld bleibt wichtig, doch Karten, Apps und neue Bezahlssysteme erobern zunehmend unseren Alltag. Im Hintergrund entstehen dabei neue Technologien – und neue Fragen: Welche Rolle soll von der Zentralbank ausgegebenes Geld in einer digitalen Welt spielen? Wie schützen wir unsere Zahlungsinfrastruktur vor geopolitischer Abhängigkeit? Und: Wie gestalten wir ein digitales Europa, das mehr kann als nur zu reagieren? Die Antwort liegt nicht in einem einzelnen Produkt, sondern muss umfassender ausfallen. Uns schwebt ein digitales Finanzökosystem vor. Die Spannweite der Beteiligten reicht dabei von der Finanzindustrie bis zum Bäcker um die Ecke. Und genau darum

geht es heute: um den digitalen Euro – seine Potenziale, seine Bedeutung für Europa und für Sie persönlich. Ich lade Sie ein, gemeinsam mit mir in den nächsten 20 Minuten einen Blick in die Zukunft des Geldes zu werfen.

2

Auf dem Weg in ein digitales Finanzökosystem

Wenn wir heute über den digitalen Euro sprechen, dann lohnt es sich, zunächst den Blick zu weiten. Es geht um ein digitales Finanzökosystem, das sich derzeit entwickelt – mit zwei zentralen Bausteinen: Retail und Wholesale. Beginnen wir mit dem Baustein, der im täglichen Leben am greifbarsten ist: dem Zahlungsverkehr für jedermann – im Expertenjargon »Retail« genannt. Hier geht es um digitales Zentralbankgeld für Sie und mich. Sie können sich das wie einen »digitalen Zwilling« des Bargelds vorstellen: staatlich garantiert, jederzeit verfügbar, europaweit einsetzbar. Ob im Geschäft, beim Online-Shopping oder wenn Geld an Freunde gezahlt wird – der digitale Euro soll das Bezahlen einfach, sicher und datensparsam machen. Und wichtig: Er soll das Bargeld nicht ersetzen, sondern sinnvoll ergänzen.

Weniger sichtbar, aber für das Finanzsystem unverzichtbar, ist der zweite Baustein: Wholesale-Zahlungen. Dabei geht es um Transaktionen zwischen Finanzinstituten – etwa, wenn Wertpapiergeschäfte abgewickelt werden. Hier setzen wir auf moderne Technologien wie die Distributed-Ledger-Technologie (DLT), die auch der Blockchain zugrunde liegt. Das Eurosystem und mittendrin die Bundesbank nehmen hierbei eine Vorreiterrolle ein. Es geht darum, den Finanzplatz Europa zukunftsfähig zu machen – mit sicherem und leistungsfähigem Zentralbankgeld auch in zunehmend digitalisierten Kapitalmärkten.



der digitale euro würde die preisentwicklung in europa nicht verändern

Ein drittes Feld, das langfristig weitere Perspektiven bietet, sind Zahlungen zwischen Unternehmen, also Business-to-Business (B2B). Viele dieser Anwendungen stehen noch am Anfang. Doch auch hier zeigt sich: ein stabiles, digitales Finanzfundament eröffnet uns in Zukunft zahlreiche Chancen.

3 Der digitale Euro im Alltag – was er bringt und wie er funktioniert

Lassen Sie uns jetzt etwas konkreter werden – und darüber sprechen, was der digitale Euro für Ihren Alltag bedeuten würde. Der digitale Euro, wie ihn das Eurosystem derzeit plant, wäre eine neue, digitale Form von Zentralbankgeld. Genau wie Bargeld würde auch der digitale Euro von den Zentralbanken des Eurosystems herausgegeben – nicht von einem privaten Anbieter oder einem Technologiekonzern. Technisch würde er auf europäischen Infrastrukturen laufen. Mit dem digitalen Euro würden unsere kritischen Infrastrukturen also unabhängiger von außereuropäischen Kartensystemen werden, die vor allem in den USA angesiedelt sind. Angesichts der jüngsten politischen Entwicklungen, dürfte klar geworden sein, dass einseitige Abhängigkeiten erpressbar machen. Insofern ist der digitale Euro als ein Beitrag zur Stärkung der europäischen Autonomie zu sehen.

Der digitale Euro wäre das erste digitale Zahlungsmittel, das im gesamten Euroraum nutzbar ist und ebenso wie Bargeld von den Zentralbanken ausgegeben wird. Außerdem wäre er für die Nutzerinnen und Nutzer kostenlos. Er soll über regulierte Finanzinstitute wie Banken und Zahlungsdienstleister bereitgestellt werden. Geplant ist, ihn in bestehende Konten zu integrieren. Standardmäßig soll dafür die App oder Wallet Ihrer Hausbank genutzt werden. Zusätzlich ist auch eine eigene App für den digitalen Euro in Planung. Selbst Bargeldeinzahlungen

am Automaten könnten künftig zur Aufladung genutzt werden und somit eine Brücke zwischen analoger und digitaler Welt schlagen.

Um Risiken für die Stabilität des Finanzsystems zu vermeiden, soll es eine Obergrenze geben, wie viele digitale Euro pro Person gehalten werden dürfen. Damit sollen im Krisenfall massenhafte digitale Abhebungen verhindert werden. Die genaue Höhe dieses Limits steht noch nicht fest. Die Obergrenze wird aber ganz sicher in einem Bereich liegen, in dem beides sichergestellt ist: Nutzerfreundlichkeit und Komfort einerseits und Sicherheit für das Finanzsystem andererseits. Derzeit befindet sich das Projekt in der Vorbereitungsphase. Im Juni 2023 hat die Europäische Kommission einen Legislativvorschlag vorgelegt, der die rechtliche Grundlage für den digitalen Euro schaffen soll. Erst nach Abschluss dieses Gesetzgebungsverfahrens kann der EZB-Rat entscheiden, ob der digitale Euro eingeführt werden soll. All das benötigt Zeit. Aktuell rechnen wir mit einer Einführung nicht vor dem Jahr 2028. Wenn es aber so weit ist, soll der digitale Euro den Alltag einfacher, sicherer und unabhängiger machen – und gleichzeitig ein hohes Maß an Datenschutz bieten. Denn im Gegensatz zu vielen kommerziellen Anbietern verfolgt das Eurosystem kein Geschäftsmodell, das auf der Verwendung persönlicher Daten basiert.

Kurzum: Der digitale Euro verbindet die Verlässlichkeit von Zentralbankgeld mit der Flexibilität moderner Zahlungslösungen – ganz im Sinne eines Europas, das gerade in geopolitisch turbulenten Zeiten resilienter und digital deutlich unabhängiger werden möchte.

4 Bedeutung des digitalen Euros für die Geldpolitik

Wenn über den digitalen Euro diskutiert wird, dann kommen immer wieder zwei Fragen auf: Was kostet das alles? Und: Verändert sich dadurch unsere Geldpolitik – oder gar die Inflation? Beginnen wir mit der Kostenfrage. Für Privatpersonen sollen Transaktionen mit dem digitalen Euro – wie beim Bargeld – kostenlos sein. Die notwendige Infrastruktur – von der technischen Plattform über die Schnittstellen bis hin zur Sicherheit – wird vom Eurosystem in Zusammenarbeit mit den nationalen Zentralbanken und der Privatwirtschaft bereitgestellt. Das ist aufwändig, keine Frage. Aber es ist auch eine Investition in die Zukunft unserer Zahlungsinfrastruktur – vergleichbar mit dem Ausbau des Schienennetzes oder der digitalen Verwaltung. Der digitale Euro wäre ein öffentliches Gut, von dem viele profitieren und der unseren Alltag erleichtert.

Und die Inflation? Kurz gesagt: Der digitale Euro würde die Preisentwicklung in Europa nicht verändern. Denn die Grundmechanismen unserer Geldpolitik blieben gleich. Ob die Zinsen steigen oder fallen, ob dem System Liquidität zugeführt oder entzogen wird – das entscheidet nach wie vor der EZB-Rat auf der Grundlage geldpolitischer Analysen. Der digitale Euro wäre also kein zusätzliches Geld, das einfach »oben drauf« kommt. Er wäre ein anderer Zugang zu ohnehin vorhandenem Geld. Entscheidend ist, wie viel Geld im Umlauf ist – nicht, in welcher Form. Und auch die Rolle der Geschäftsbanken würde sich nicht grundlegend ändern. Kreditvergabe, Sparangebote, Beratung – all das bliebe in den Händen der Kreditinstitute. Der digitale Euro würde kein Ersatz für klassische Konten oder Finanzdienstleistungen sein – und das ist auch gut so. Denn wir wollen kein Parallelsystem schaffen, sondern eine moderne Ergänzung, die zuverlässig funktioniert und das bestehende System stärkt.

5 Wholesale-cbDC als Fundament für die Finanzmärkte

Blicken wir nun auf eine Seite des digitalen Zentralbankgeldes, die seltener im Rampenlicht steht – aber von zentraler Bedeutung für den Finanzmarkt ist: die sogenannte Wholesale-Variante, kurz: Wholesale-cbDC. Während es bei der Retail-Variante um Zahlungen von Bürgerinnen und Bürgern im Alltag geht, zielt Wholesale-cbDC auf Transaktionen zwischen Finanzinstituten – etwa wenn eine Bank eine Aktie oder Staatsanleihe an eine andere Bank verkauft. Gerade in diesen Bereichen gibt es derzeit einen enormen technologischen Wandel.

Tokenisierung und die Nutzung der Distributed-Ledger-Technologie (DLT) eröffnen hier neue Möglichkeiten: Sie versprechen schnellere, automatisierte, kostengünstigere Prozesse – bei gleichzeitig höherer Transparenz. Damit dieses Potenzial voll ausgeschöpft werden kann, braucht es ein geeignetes Abwicklungsinstrument auf der Geldseite. Und das ist genau die Rolle, die Wholesale-cbDC spielen kann. In der Bundesbank wurde dafür die sogenannte Trigger-Lösung entwickelt – eine technische Brücke, die es ermöglicht, DLT-basierte Plattformen mit den etablierten Zahlungssystemen des Eurosystems zu verbinden. Die Lösung wurde erfolgreich getestet und hat international große Aufmerksamkeit erhalten. Gemeinsam mit Partnern im Eurosystem – der Banque de France, der Banca d'Italia und der Banco de España – arbeiten wir nun an der nächsten Stufe und möchten die DLT-basierte Transaktionsabwicklung entschieden vorantreiben. Dabei setzen wir uns dafür ein, dass dem Markt hierfür bereits 2026 eine kurzfristige Lösung bereitgestellt werden kann. Gleichzeitig arbeiten wir an einer technisch anspruchsvolleren langfristigen Lösung, die beispielsweise auch die Abwicklung von Fremdwährungsgeschäften umfasst.



6

Schluss

Wir haben heute über eine Entwicklung gesprochen, die technischer klingt als sie eigentlich ist. Es geht beim digitalen Euro nicht nur um neue Schnittstellen, neue Apps oder neue Abwicklungswege. Es geht um eine zentrale Frage: Wie wollen wir bezahlen – und in wessen Händen soll das Fundament unseres Zahlungsverkehrs liegen? Europa steht vor der Chance, hier eigene Antworten zu geben. Mit dem digitalen Euro kann ein Zahlungsverkehr entstehen, der technologisch auf der Höhe der Zeit, offen für Innovation – und zugleich unabhängig und vertrauenswürdig ist.

Dabei ist uns bewusst: Nicht alle Neuerungen werden auf Anhieb Begeisterung auslösen. Beim Auto hat es auch eine Weile gedauert, bis man das Pferd im Stall ließ. Der digitale Euro wird dann überzeugen, wenn sein Nutzen im Alltag spürbar wird – einfach, sicher, verlässlich. Und genau daran arbeiten wir. Vielleicht ist es am Ende wie beim eingangs erwähnten Brutalismus: zunächst etwas ungewohnt und nicht sofort beliebt – aber mit einer klaren Idee von Stabilität und Funktionalität.

Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!





Burkhard Balz
Mitglied des Vorstands,
Deutsche Bundesbank

»

Uns schwebt ein digitales Finanz-
ökosystem vor. Die Spannweite der
Beteiligten reicht dabei von der Finanz-
industrie bis zum Bäcker um die Ecke.

«





»

Der digitale Euro verbindet die Verlässlichkeit von Zentralbankgeld mit der Flexibilität moderner Zahlungslösungen – ganz im Sinne eines Europas, das gerade in geopolitisch turbulenten Zeiten resilienter und digital deutlich unabhängiger werden möchte.

«





»

Die Grundmechanismen unserer Geldpolitik bleiben gleich. Der digitale Euro ist nur ein anderer Zugang zu ohnehin vorhandenem Geld.

«



Martina Weimert
CEO, EPI – European Payments Initiative, EPI



»

International ist zu beobachten:
Account-to-Account-Zahlungen haben
absolut Rückenwind. Wir dürfen diese
Revolution in Europa nicht verpassen.

«





»

Wenn die Banken sich zusammentun
und es richtig machen,
kann es auch gut funktionieren.

«



»



In digitalen Wallets kann man Bezahlösungen,
die für den Kunden zu Commodities geworden sind,
mit Mehrwertdiensten kombinieren, die den Kunden
wirklich interessieren.

«





»

EPI baut nicht nur eine weitere,
sondern eine integrierte, europäische
Instant-Payment-Lösung als Basis eines
Ökosystems in Form der Wallet Wero.

«



»

Jeder Einzelne entscheidet, wie er zahlt.
Die europäische Souveränität ist daher eine
Aufgabe für uns alle.

«



»

Wir wollen neben allen relevanten Payment Use Cases auch sämtliche Omni-Channel-Möglichkeiten für Händler integrieren, also z. B. den Kauf nach Abscannen eines QR-Codes. Und auch Kundenbindungsprogramme, Charity-Aspekte und die digitale Identität der Bürger sollen in die Wallet aufgenommen werden.

«





»



Das Konto bleibt der Kontrollpunkt des Kunden. Wir verknüpfen es mit unserer Bezahlösung. Der große Vorteil von Wero: Alles aus einer Hand! Wir wollen perspektivisch mit Wero auch an den Point of Sale. Wir sind Payment Plus.

«





Dr. Joachim Schmalzl
Geschäftsführendes Mitglied des Vorstands,
DSGV – Deutscher Sparkassen- und Giroverband e. V.

»

Die Lösung muss so gut sein, dass sie von Kunden freiwillig gewählt wird, weil sie besser ist als Paypal – und nicht nur wegen geopolitischer Risiken. Sonst haben wir keine Chance.

«





»

Wir müssen sehen, dass wir einen digitalen bank run verhindern – insofern hängt der digitale Euro auch mit dem Liquiditätsrisikomanagement der Banken zusammen.

«



Tanja Müller-Ziegler
Mitglied des Vorstands,
BVR



»

Wir brauchen die richtige Balance, keine Konkurrenz zwischen dem digitalen Euro und den privatwirtschaftlichen Bezahlverfahren.

«



»
Wir sind im Gegensatz zu
unserer US-Konkurrenz kein
börsennotiertes Unternehmen,
das am Kapitalmarkt reüssieren
muss. Wir sind eine Schicksals-
gemeinschaft europäischer
Banken. Wir sind mit einer
angemessenen Rendite
zufrieden, der Mehrwert findet
bei uns am Konto statt.
Das ist ein komplett anderes
Geschäftsmodell.



«





impulse 27
nachhaltigkeit als treiber der
transformation von unternehmen –
konsequenzen für strategie,
finanzen und personal

dr. leonhard birnbaum
martina steffen
guido kerkhoff

25.06.25

Nachhaltigkeit wird vor allem in den USA deutlich kritischer als noch vor wenigen Monaten gesehen, dort tätige Unternehmen werden aufgefordert, ihre Klimaschutz- und Diversitätsaktivitäten einzustellen. Was ist die Konsequenz für Europa und speziell deutsche Unternehmen? Müssen sie sich von ihren Nachhaltigkeitszielen verabschieden und ihre Strategie verändern? Wie können dann der Klimawandel bekämpft und die Energiewende verwirklicht werden? Hat Sustainable Finance ausgedient? Wie muss der Personalbereich der Unternehmung bei der Gewinnung und Bindung der Mitarbeitenden hierauf reagieren? Und schließlich: Was bedeuten diese Entwicklungen für die Wirtschaft und die Menschen im Ruhrgebiet?

Dr. Leonhard Birnbaum
CEO, E.ON SE



»

Wir betreiben eine Wachstumsstrategie, die
getrieben ist durch Nachhaltigkeit und ermöglicht
wird durch Digitalisierung.

«





»

Die Energiewende ist der Ersatz von OPEX durch CAPEX. Darum investieren wir unglaublich viel, derzeit 235% unserer Abschreibungen. Die dafür notwendigen Mittel bekomme ich aber nur durch Profitabilität.

«



»

Die Energiewende findet
in unseren Netzen statt,
ganz überwiegend auf
dem Land. Mittlerweile
sind die Netze der
entscheidende
Engpassfaktor.

«





»

Wir müssen aus der Energiewende einen guten Business Case machen. Wenn sie für die Kunden bezahlbar ist, dann können wir sie nachhaltig weiterführen. Die Kunden müssen das Gefühl haben, dass die Energiewende für sie ein guter Deal ist.

«



»

Das Gelingen der Energiewende
verringert Abhängigkeiten und
stärkt die Resilienz Europas.

«





»

Wir müssen Prioritäten setzen, die besonders teuren Technologien, die noch weiter erforscht und verbessert werden müssen, so weit wie möglich nach hinten schieben. Wenn wir alle Infrastrukturen jetzt aufbauen, überlasten wir das System.

«





»

Nachhaltigkeit war bei uns
immer schon Teil der
Unternehmensstrategie.

«



Martina Steffen
Mitglied des Vorstands,
HOCHTIEF AG



»

HR ist nicht Betroffener, sondern
zentraler Akteur bei der Umsetzung
unserer Nachhaltigkeitsstrategie.

«



»

Wir können die Nachhaltigkeitstransformation nur mit unseren
Partnern gemeinsam bewältigen, vor allem den Lieferanten und
Nachunternehmern – und brauchen dafür zwingend Digitalisierung
und Innovation.

«

»

Potenzielle Mitarbeitende legen zunehmend Wert auf Nachhaltigkeit, Ethik und Sinnhaftigkeit bei der Arbeitgeberwahl. Damit werden diese Aspekte immer wichtiger für Employer Branding und Recruitment.

«



»

Wir achten an allen unseren Standorten auf Inklusivität und einen angemessenen Living Wage.

«



»

Höchste Priorität haben für
HOCHTIEF Gesundheit und Sicherheit
der Mitarbeitenden – auch bei den
Partnern.

«



»

Nachhaltigkeit erfordert ein Umdenken im Personalbereich: Weg von rein operativer Personalpolitik, hin zu einer strategischen sinn- und wertebasierten Personalentwicklung.

«



»

Die Lernbereitschaft der Mitarbeitenden ist hoch, und Weiterbildung durch Digitalisierung viel einfacher geworden.



«

**Guido Kerkhoff, CEO
Klöcker & Co SE und Moderator
des Initiativkreises Ruhr**



»

Stahl ist mehr Teil der Lösung als Teil des Problems. Die Dekarbonisierung des Stahls ist vergleichsweise preiswert. Selbst bei einer Verdopplung des Stahlpreises würde ein Fahrzeug gerade einmal 1,5% teurer.

«



»

Die Frage für die deutsche Wirtschaft ist nicht ›Sind wir abhängig?‹, sondern ›von wem und in welchem Umfang?‹. Bestimmte Einsatzstoffe waren, sind und werden auch zukünftig schlicht nicht verfügbar sein. Für sehr energieintensive Branchen wird es in Deutschland schwierig werden.

«



»

Wasserstoff in den Mengen, in denen er in Deutschland notwendig wäre, lässt sich hierzulande nicht zu wettbewerbsfähigen Preisen herstellen.

«



»

Das Ruhrgebiet braucht mehr Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit.

«



»



Der Staat muss die Rahmenbedingungen setzen, statt planwirtschaftlich zu agieren. Wichtig wäre es etwa, dem Kunden Transparenz über den Energieverbrauch der von ihm gekauften Produkte zu verschaffen. Dann kann er bewusste Entscheidungen treffen, um CO₂ einzusparen.

«







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 in der zweiten Hälfte 2025 (Podcast 110–122) standen die Umbrüche durch Digitalisierung, KI und den Nachhaltigkeitstrend, aber verstärkt 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



Burkhard Balz
Mitglied des Vorstands,
Deutsche Bundesbank

»

Der digitale Euro soll den Alltag einfacher, sicherer und unabhängiger machen.

«

»Bezahlen – womit und wie?« – dieser Frage ging am 2. Juni die erste der beiden impulse-Veranstaltungen des ikf° im Sommersemester mit zwei Vorträgen und einer Podiumsdiskussion nach. »Mister Digitaler Euro« Burkhard Balz über eine digitale Zentralbankwährung als »Baustein europäischer Souveränität«, die künftige Rolle des Bargelds, die Notwendigkeit eines digitalen Finanzökosystems für Deutschland und Europa, Retail- und

Wholesale-Perspektive eines digitalen Euro, dessen mögliche Ausgestaltungsformen – auch zur Verhinderung eines »digitalen bank run« – sowie den Nutzen für Bürger, Banken und Unternehmen. Martina Weimert über die international dramatisch gestiegene Bedeutung von Konto-zu-Konto-Zahlungen, digitale Wallets als künftigen Standard, die Dominanz von US-Bezahlsystemen und die europäische Antwort in Form von EPI, den Erhalt des Bankkontos als

»entscheidenden Kontrollpunkt des Kunden, das Zielbild der Wallet »Wero« als Integration sämtlicher Bezahlösungen sowie weiterer Nutzungsmöglichkeiten von Kundenbindungsprogrammen über Charity-Aspekte bis hin zur digitalen Identität sowie die Aktivitäten zur Steigerung der Zahl der an EPI beteiligten Banken, Händler und vor allem der Nutzer von Wero auf Kundenseite.

»

Wir sind Payment Plus.

«



Martina Weimert
CEO, European Payments Initiative (EPI)





Der Risikostrategie über den Erhalt von Handlungsfähigkeit sowohl bei unvermittelt eintretenden als auch sich langsam entwickelnden Krisen, die komplexer gewordenen Notfall- und Szenarioplanungen der Bank, die Befragung von Firmenkunden als Frühwarnindikator für aufziehende Krisen, Nutzen und Grenzen des Modelleinsatzes im Risikomanagement, den Einfluss von Geopolitik und Rezession in Deutschland auf

Ausfallrisiken, Wachstumschancen der Commerzbank durch Kreditvergaben an den Verteidigungssektor sowie für Infrastrukturvorhaben, Nachhaltigkeit als Richtungsentscheidung des Hauses und kurzfristige Abweichungen vom Transformationspfad, Diversität als Hebel für Exzellenz, die Notwendigkeit einer stärker prinzipienbasierten Regulierung, Anwendungsmöglichkeiten und -grenzen für KI im Risikomanagement.

»

Wir müssen bei den Krisen auf die Risiko-, aber auch auf die Chancenseite sehen.

«

111



Bernhard Spalt
Mitglied des Vorstands,
Commerzbank AG

»

Unsere Strategie besteht aus drei Worten:
Wachstum, Nachhaltigkeit und Digitalisierung.

«

Dr. Leonhard Birnbaum
CEO, E.ON SE



»

Martina Steffen
Mitglied des Vorstands,
Hochtief AG

HR ist zentraler Akteur bei der
Umsetzung unserer
Nachhaltigkeitsstrategie.

«

»Nachhaltigkeit als Treiber der Transformation von Unternehmen« – darüber wurde am 25. Juni 2025 beim 11. CEO Dialog der Universitätsallianz Ruhr und des Initiativkreises Ruhr in Kooperation mit der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft an der Ruhr-Universität Bochum diskutiert. Dabei standen die Zukunft der Energiepolitik sowie die Konsequenzen für Strategie, Finanzierung und Personal der Unternehmen im Zentrum. Der E.ON-Chef über die Energiewende, die in den Verteilnetzen

»seiner« Unternehmung stattfindet, Nachhaltigkeit als Treiber des Unternehmenswachstums, die intensive Nutzung des Leverage-Effekts, die Notwendigkeit, aus der Energiewende einen guten Business Case durch Bezahlbarkeit für die Kunden zu machen, den dadurch ausgelösten Zwang, die Investitionskosten bis 2030 zu senken und beim Infrastruktur-Ausbau Prioritäten zu setzen, den verfehlten Ansatz einer »Finanzplanwirtschaft«, das fehlende »Greenium« und warum »Bayern Spanien« ist.

Die für Personal und Nachhaltigkeit verantwortliche Vorständin über den neuen Nachhaltigkeitsplan des Baukonzerns, die notwendige Zusammenarbeit mit Partnern sowie Digitalisierung und Innovation als Schlüsselfaktoren, Human Resources nicht nur als Betroffener, sondern auch Mitgestalter der nachhaltigen Unternehmenstransformation durch Orientierung an Werten wie Sicherheit und Gesundheit sowie einer neuen Lernkultur.



113

Dr. Dirk Elvermann,
CFO, BASF SE



»

Von der Politik wünsche ich mir keine Weihnachtsansprachen, sondern ein Kick-off-Meeting.

«

Der Chemiemanager über die Neuausrichtung der Strategie der BASF, den Portfoliumbau und die »grüne Transformation mit angepasster Geschwindigkeit«, den Zusammenhang von Investitionsstrategie und Kapitaldisziplin, Leistungsorientierung und Optimismus als Elemente der Unternehmenskultur, die notwendige Prioritätensetzung in Politik und Unternehmen, die unveränderte Bedeutung des Stammstandorts Ludwigs-

hafen, Beispiele für den Einsatz von KI, die Betroffenheit des Unternehmens von geopolitischen Spannungen, die Bedeutung Chinas als weltweit größtem Chemiemarkt, die Politik des Derisking durch Beschaffung und Absatz »vor Ort«, den positiven Diskurs mit der neuen Bundesregierung, die Rolle der Finanzierung für die Zukunftsfähigkeit Europas und die persönliche Begeisterung für Schnittstellen.

»

Wir bieten die Technologie von
Fünf-Sterne-Hotels für Erdbeeren.

«



Dr. Maximilian A. Hartmann
CEO, vGreens Holding GmbH

Der »Herr der Erdbeeren« über-
datengetriebenes Farming
als High-Tech-Produkt, den
unter Einsatz von Sensorik
und KI vollautomatisierten,
klimaunabhängigen und ver-
stetigten Anbau von Erdbeeren,
vertikale Farming-Lösungen
zur effizienten Flächennut-
zung, den Energieverbrauch
als »Achillesferse«, Standar-
disierung und Markenbildung
für bestimmte Erdbeersorten,
Nachfrage- und Preislevel
von Erdbeeren im globalen
Vergleich, die Erweiterung der
Produktpalette um Lösungen

für den Anbau weiterer Obst-
sorten, nationale Kunden von
der Genossenschaft bis zum
Einzelhandel sowie internatio-
nale Kunden in Asien und dem
mittleren Osten, Anlagenbauer
als Partner, den Wettbewerb
mit traditioneller Landwirt-
schaft, den Aufbau des Start-
ups von der Produktidee
über die permanente Weiter-
entwicklung des Geschäfts-
modells bis zur Suche nach
Investoren und Beratern sowie
seinen täglichen Erdbeer-
konsum.



»

Man traut der Bundesrepublik
auf Investorensseite viel zu.

«

Der »Herr der Schulden« über die Reaktionen der Investoren auf die Einrichtung zweier »Sondervermögen« sowie mögliche höhere Zinskosten des Bundes, die Determinanten und Entwicklung der staatlichen Schuldenquote, die deutsche Staatsverschuldung im Vergleich zur US-amerikanischen, die Bedeutung von Präzision und Verlässlichkeit für das staatliche Schuldenma-

nagement, den Referenzstatus der 10jährigen Bundesanleihe und dessen Konsequenzen, die Arbeit der Bundesagentur als »mittelständisches Unternehmen« und deren Primär- und Sekundärmarktaktivitäten, den Austausch sowohl mit Investoren als auch Rating-Agenturen, die Bedeutung kommunikativer Fähigkeiten und des Übernehmens von Verantwortung in der Berufswelt.



Dr. Tammo Diemer
Mitglied der Geschäftsführung,
Bundesrepublik Deutschland
Finanzagentur GmbH

115



Prof. Dr. Thomas Druyen
Institut für Zukunftspsychologie
und Zukunftsmanagement,
Sigmund Freud Privatuniversität,
Wien

116

»

Wir nutzen etwas,
das uns im neuronalen
Sinne krank macht.

«

Der Zukunftspsychologe über
die derzeitigen Paradoxien der
Gesellschaft als Bremsklötze
der Transformation: hohe
persönliche Zufriedenheit
einerseits, Erschlagensein
von Krisen andererseits,
keine materiellen und
Arbeitsplatzsorgen bei vielen
jungen Menschen einerseits,
Angst vor Disruption und
Verlusten andererseits, in
dieser Altersgruppe exzessive
Nutzung von sozialen Medien
und KI einerseits, Ruf nach
Leitplanken hierfür durch
Regulierung und Eingreifen

des Staates andererseits,
Beharrungsstärke einerseits,
Anpassungsfähigkeit
andererseits, Kenntnis der
Zukunft einerseits, fehlender
Mut zur Umsetzung von
offensichtlichen Lösungen
andererseits, mentale und
neuronale Überforderung
durch diese Paradoxien und
die »Informationsüberladung«
sowie dadurch erzeugte, hohe
Transaktionskosten, »aus
der Zukunft lernen« anstelle
klassischer Szenario-Technik
zum Aufbau von Resilienz in
Wirtschaft und Gesellschaft.





117

»

Die konsequente Kundenorientierung erklärt unsere Angebote im Gesundheitsbereich.

«

Christoph Werner
Vorsitzender der Geschäftsführung,
dm-drogerie markt GmbH & Co. KG

Der CEO der größten Drogeriekette Europas über die konsequente Kundenorientierung als Schlüssel für die Sortimentspolitik, Gründe für den Einstieg in den Apothekenmarkt, die Pilotprojekte im Bereich der Gesundheitsvorsorge als Antwort sowohl auf den Longevity-Trend als auch die alternde Gesellschaft, den Omnichannel-Ansatz und die Möglichkeiten der Profilierung im Online-Vertrieb, KI als Chance, »den Kunden wieder kennenzulernen«, Kriterien

für die Auswahl der Märkte im stationären Vertrieb und die Betonung der Verantwortung vor Ort, Sortimentsunterschiede im Ausland, Märkte ohne Kassenpersonal, die wichtigsten Schritte von dm auf dem Nachhaltigkeitsweg und die Vorwürfe wegen Greenwashings, die Notwendigkeit starker Zukunftsbilder für die Transformation, die Vorteile und Herausforderungen eines Familienunternehmens sowie die »gescheiterte Wirtschaftspolitik« in Deutschland.

Prof. Dr. Dr. h.c. Martin Paul
Rektor, Ruhr-Universität Bochum

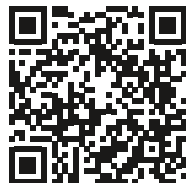
Der Uni-CEO über die Einschränkungen von Freiheit und Unabhängigkeit der Universitäten in den USA, Deutschland als Ziel auswandernder Wissenschaftler, die Notwendigkeit der stärkeren Integration der Universitäten in die Gesellschaft und die Maßnahmen, Meinungsfreiheit und Diversität zu stärken, die Bedeutung der Exzellenzinitiative und die Bewerbung der Universitätsallianz Ruhr, die

Forschungsfelder der Zukunft, den Einsatz von KI in der Forschung, aber auch die aus KI resultierenden, disruptiven Entwicklungen in der Lehre, Wege für mehr Präsenz und Interaktion auf dem Campus, die Bündelung der Aktivitäten zum Wissenstransfer und die Positionierung im Bereich der Gründungen, die Steuerung der Universität und den Kampf um eine ausreichende Finanzausstattung.

»

Wir haben nicht mehr das Monopol auf Wissen.

«





Prof. Dr. Michael Hüther
Direktor und Mitglied des
Direktoriums, Institut der
Deutschen Wirtschaft (IW)

»

Wir sind so schlecht
wie vor 20 Jahren.

«



Dr. Marcus Schenck
Co-Head of Investment Banking, DACH,
Managing Director, Lazard & Co. GmbH

»

Bei schnelllebigen
Rahmenbedingungen
besitzt unternehmerische
Flexibilität
eine hohe Bedeutung.

«

119

»

Wir müssen in unserem
Risikomanagement mehr auf die
Zukunftsfähigkeit der Kunden schauen.

«



Rainer Neske
CEO, Landesbank Baden-Württemberg
(LBBW)



Anlässlich des 79. Deutschen Betriebswirtschaftertags der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft im September in Düsseldorf erster Teil der »5 Fragen an ...« zum Thema »Zukunftsfähigkeit der europäischen Unternehmen – Finanzierung im Fokus«: »Germano-Sklerose« – Wohlstands- und Produktivitätslücke Deutschlands, Rückstände

im Tech-Sektor, die Notwendigkeit von mehr Flexibilität und geringeren Kosten des Scheiterns auf Arbeits- und Kapitalmärkten, »Begleitende Industriepolitik« und Bürokratieabbau, Geopolitische Umbrüche, »Dämpfungsprogramme« der neuen Bundesregierung, Anstrengungen der Unternehmen für mehr Widerstandskraft

und die Schritte der sie finanzierenden Banken, resilienter zu werden, hoher Kapitalbedarf bei transformatorischen Investitionen, mehr Flexibilität bei hoher Volatilität im Umfeld auch durch den Finanzierungsmix, neue Finanzierungspools im Private-Segment für Eigen-, Fremd- und Hybridkapital sowie größere Bedeutung von Supply Chain Finance.



Ina Schlie
Aufsichtsrätin und Business Angel

»

Diversität ist kein Ideal,
es ist ein Geschäftsmodell.

«

Anlässlich des 79. Deutschen Betriebswirtschaftler-Tags der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft im September in Düsseldorf zweiter Teil der »5 Fragen an ...« zum Thema »Zukunftsfähigkeit der europäischen Unternehmen – Finanzierung im Fokus«: Schwierigkeiten speziell von potenziellen Gründerinnen, Kapital für die Umsetzung ihrer Ideen zu erhalten, weitere strukturelle Blockaden von Start-ups in Deutschland, Initiativen zum Aufbau eines leistungsfähigen Innovations-Ökosystems, Diversitätspolitik großer Konzerne, Schwerpunkte der eigenen Investitions-Tätigkeit; veränderter Stellenwert von Nachhaltigkeit

bei Institutionellen Investoren, Rückzug US-amerikanischer Investoren aus dem Voting über Nachhaltigkeitsthemen, regulierungsbedingte Komplexität als Hindernis für ein stärkeres Engagement von Privatinvestoren, rückläufige Nutzung von Sustainable Finance durch Unternehmen, notwendige und gefährliche »Verschlankungen« von Transparenzpflichten u. a. durch die Omnibus-Initiative der EU, das Streben nach mehr Effizienz in Datenversorgung und -auswertung, Professionalisierung der Governance deutscher Aktiengesellschaften und fortbestehende Hemmnisse eines höheren Aktienbesitzes in Deutschland.

»

Europäische Unternehmen
sollten ihrem Kurs treu bleiben.

«

Ingo Speich
Leiter Nachhaltigkeit und
Corporate Governance,
Deka Investment GmbH

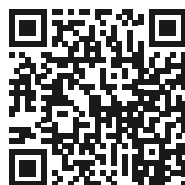


120





Alexander Wüerst
Vorsitzender des
Vorstands,
Kreissparkasse Köln



»

Wenn wir den Kunden
 ins persönliche Gespräch
 bekommen, dann
 gewinnen wir.

«

Der scheidende »CEO« der zweitgrößten deutschen Sparkasse über seine ersten Tage als Auszubildender vor 44 Jahren, die Rolle von Vertrauen einerseits und stärkerer Formalisierung sowie Regulierung im Kreditgeschäft andererseits, die Kundenbegleitung auch in Krisenzeiten als Schlüsselfaktor der Bindung, die Integration von Filial- und Onlinebanking unter einem Dach, das persönliche Aufladen des Auftritts, Chat-

Bots und Avatare im Kundenkontakt, das Angebot von Krypto-Werten, die Chancen von Wero als europäische Zahlungsverkehrslösung und die kritische Sicht auf den digitalen Euro, das Festhalten an den Nachhaltigkeitszielen und die Anwendungsfelder von KI in seinem Haus, den über Finanzgeschäfte hinausgehenden Beitrag von Sparkassen für ihre Region sowie seine Vorliebe für die Farbe Rot.

122

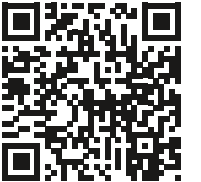
»

Es gibt nur einen entscheidenden
Hebel für einzigartige Qualität –
das sind die Menschen!

«

Der »Genussarbeiter« über die wirtschaftliche Bedeutung des Oktoberfests und den Wunsch nach Olympia in München, seine Diversifikation durch stationäre Gastronomie, Feinkosthandel und Catering, die Gratwanderung zwischen notwendigen Anleihen an die Systemgastronomie einerseits und dem Streben nach herausragender Qualität andererseits, den Schritt in den japanischen Markt, die Auswirkungen von erhöhtem

Mindestlohn zum einen und sinkendem Mehrwertsteuersatz zum anderen, die Instrumente, um Mitarbeitende für Käfer zu begeistern, die Preisentwicklung in der Gastronomie als Treiber von Dienstleistungsansprüchen, die Chancen, junge Kunden zu überraschen, die Rollen als »geliehener Freund« und Führungskraft, seine eigenkapitaldominierte Finanzierungsstrategie und unternehmerischen Fehler.



Michael Käfer
Geschäftsführer,
Feinkost Käfer GmbH

wissen und handeln 24.1 **blüten?**

November 2025. ISSN 1611-3845

herausgeber prof. dr. stephan paul

photos kathrin jones, basf se, vgreens holding gmbh,
finanzagentur des bundes, ralf schultheiß, christina riedl,
rub, kramer, institut der deutschen wirtschaft köln e.v., lbbw,
lazard, ina schlie, deka, kreissparkasse köln, feinkost käfer
gmbh, thorsten jochim, ksk köln

gestaltung nodesign.com



