

Wirtschaftsraum Baden-Württemberg

Unternehmen fördern, Resilienz stärken, Zukunft sichern

Nur wer sich ändert und anpasst, ist erfolgreich – Es bleibt auch 2023 schwierig, aber es ist viel Mut erkennbar

Börsen-Zeitung, 1.4.2023
Seit inzwischen drei Jahren befindet sich die Welt in einem Ausnahmezustand. Corona-Pandemie, Ukraine-krieg und Energiekrise bestimmen in weiten Teilen unser Denken und Handeln. Das gesellschaftliche Leben hat sich fundamental verändert,



Von
Edith Weymayr

Vorstandsvorsitzende
der L-Bank

Diese unternehmerische Fähigkeit ist als Folge der wirtschaftlichen und geopolitischen Umbrüche der vergangenen Jahre als notwendige Wirtschaftsbedingung in den Fokus gerückt. Auch als Förderbank richten wir unser Augenmerk noch stärker als bisher auf das Ziel, die baden-württembergische Wirtschaft, insbesondere kleine und mittlere Unternehmen veränderungsfähig und damit auch widerstandsfähiger gegen und in Krisen zu machen. Mit unseren Programmen fördern und finanzieren wir Stabilisierung und Entwicklung sowie Investition und Innovation, die es Unternehmen ermöglichen, unvorhergesehene Entwicklungen aufzu-

fangen und bestenfalls weiter an ihnen zu wachsen.

Der Weg dahin führt über strategische Transformationsprozesse, die maßgeblich von zwei gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Megatrends geprägt werden: Digitalisierung und Nachhaltigkeit. Die schnelle und umfassende Digitalisierung von Betriebsabläufen und Produktionsprozessen sowie internationalen Geschäfts- und Kommunikationsverbindungen ist eine zentrale Bedingung für eine wettbewerbsfähige Wirtschaft.

Unabhängiger werden

Gleiches gilt für das Prinzip der Nachhaltigkeit. Nachhaltige Entwicklung ist ein Ausdruck gesellschaftlicher Unternehmensverantwortung. Um uns als Gesellschaft zu stärken und resilient zu machen, müssen wir ökonomische, ökologische und soziale Aspekte in unsere Art zu wirtschaften integrieren. Wirtschaft und Gesellschaft als Ganzes werden so unabhängiger von Entwicklungen wie sie beispielsweise durch eine Pandemie oder jetzt durch den Angriffskrieg Russlands gegen die Ukraine ausgelöst worden sind. Die digitale und nachhaltige Transformation ist somit ein Schlüssel für den Erhalt von Arbeitsplätzen, Wohlstand und gesellschaftlichem Zusammenhalt.

Wir erleben in den vergangenen Jahren, dass immer mehr Unternehmen sich immer stärker digitalisieren und an nachhaltiger Entwicklung ausrichten oder den bereits eingeschlagenen Weg konsequent weitergehen. Unsere Förderangebote und Förderzahlen spiegeln diese Entwicklung.

Mit der Digitalisierungsprämie in der Darlehens- und Zuschussvariante und der Innovationsfinanzierung 4.0,

sowie mit unseren Förderangeboten und Finanzhilfen im Klimaschutz- und Energiebereich ist es unser Ziel, den gesellschaftlich gewollten sowie ökonomisch und ökologisch notwendigen Strukturwandel anzuschieben. Über 5100 Unternehmen haben im vergangenen Jahr mit Unterstützung der L-Bank ihre nächsten Digitalisierungsschritte in die Wege geleitet, sei es mit einem Direktzuschuss oder einem Förderdarlehen. Dadurch unterstützen wir nicht nur die Unternehmen, sich zu modernisieren, sondern machen sie auch widerstandsfähiger gegen aktuelle und zukünftige Krisen.

Auch die Innovationsfinanzierung 4.0 ist ein L-Bank-Programm, das die Digitalisierung vorantreibt. Darüber

hinaus können Vorhaben zur Entwicklung von neuen oder verbesserten Produkten oder Prozessen sowie die Entwicklung neuer Wirtschaftsmodelle finanziert werden. Insgesamt konnten wir im zurückliegenden Jahr in diesem Programm rund 900 Mill. Euro fördern – auch das ein Beitrag, der Unternehmen resilienter macht.

Nachhaltig investieren

Die L-Bank hat mit ihren Finanzierungsprogrammen und Finanzhilfen im vergangenen Jahr zudem verstärkt die nachhaltige Entwicklung von Wirtschaft und Gesellschaft ins Auge gefasst. So haben wir zum zweiten Halbjahr 2022 in der Gründungs-

und Wachstumsfinanzierung Baden-Württemberg (GuW-BW) und in der Investitionsfinanzierung einen Nachhaltigkeitsbonus eingeführt, um klimaschonendes Wirtschaften in der Breite in der Südwestwirtschaft zu verankern. Unternehmen, die für sich eine Klimastrategie entwickeln oder schon entwickelt haben, erhalten für ein Darlehen aus den beiden genannten Programmen eine zusätzliche Zinsverbilligung.

Um die Klimaschutzziele des Landes zu flankieren und gleichzeitig die Energieversorgung unter schwierigen Rahmenbedingungen nachhaltig zu sichern, bietet die L-Bank seit Mitte September 2022 in Kooperation mit der KfW zusätzlich die neue Energiefinanzierung an. Im Förder-

fokus stehen Anlagen zur Strom- und Wärmeerzeugung aus erneuerbaren Energien sowie zur Speicherung und Verteilung der erzeugten Energie. Bereits seit längerem im Förderangebot sind Klima- und Energieaspekte in Programmen der Wohnungsraumförderung wie das Neubau- und Sanierungsprogramm Kombi-Darlehen-Mittelstand mit Klimaprämie.

Wir müssen davon ausgehen, dass die schwierige gesamtwirtschaftliche Lage zumindest 2023 noch anhält. Denn auch wenn die schlimmsten ökonomischen Befürchtungen sich bisher nicht bewahrheitet haben – obwohl sie durch den Krieg und durch die hohen Energiepreise sowie durch Inflation und Lieferengpässe

Fortsetzung Seite B2

soziale Gräben sind tiefer geworden, politische Differenzen deutlicher zutage getreten. Gleichzeitig haben wir immer wieder erleben dürfen, wie Menschen und Gesellschaften zusammenrücken und solidarisch zueinanderstehen, um Herausforderungen gemeinsam zu meistern. Die Krisen haben uns als Gesellschaft verändert – und wir haben gelernt, dass wir uns verändern müssen, um darin bestehen zu können. Das betrifft auch und ganz besonders die Wirtschaft. Mittelständische exportorientierte Unternehmen sind von jeher das Rückgrat der baden-württembergischen Wirtschaft und die Basis für die hohe Lebensqualität im Südwesten. Für viele haben sich die Rahmenbedingungen ihres unternehmerischen Handelns in den vergangenen

„Wir erleben in den vergangenen Jahren, dass immer mehr Unternehmen sich immer stärker digitalisieren und an nachhaltiger Entwicklung ausrichten oder den bereits eingeschlagenen Weg konsequent weitergehen.“

Jahren fundamental verändert. Für sie und für den Wirtschaftsstandort als Ganzes geht es in dieser Zeit darum, die eigene Resilienz zu stärken, also die Fähigkeit, sich in einer Ausnahmesituation anzupassen, um wettbewerbsfähig zu bleiben und überleben zu können.

AUS DEM INHALT

Unternehmen fördern, Resilienz stärken, Zukunft sichern Von Edith Weymayr	B 1	Warum institutionelle Akteure auf digitale Assets setzen Von Dr. Matthias Voelkel	B 5
Das Miteinander im Unternehmen weiter verstärken Von Alexander Mayer	B 2	In Vorständen sind mehr Technologieexperten nötig Von Prof. Dr. Andreas Föhrenbach	B 6
Umdenken lohnt sich in mehrfacher Hinsicht Von Martin Hettich	B 2	Aus „dem Ländle“ wird „The Länd“ Von Kaan Bludau	B 6
Wir können nicht nur Automobil Von Norwin Graf Leutrum von Ertingen und Ann-Kristin Stetefeld	B 3	Digitaler Euro – Chancen erkennen, Risiken minimieren Von Dr. Roman Glaser	B 7
Stadtentwicklung befindet sich unverkennbar im Wandel Von Tobias Sauerbier	B 3	Mittelstand zwischen Tradition und Innovation Von Roman Gorovoy	B 7
Sparkassen unterstützen bei der Digitalisierung Von Peter Schneider	B 4	Energiewende in der Zwickmühle Von Prof. Dr. Kai Lucks	B 8
Mehr KI für Privatbanken und Vermögensverwalter Von Pius Stucki	B 4	Anpassungsfähig, innovationsstark und weltweit an der Spitze Von Dr. Alexander Kutsch	B 8

Wenn weniger bla bla
und mehr tun tun
Ihr Business ist,
dann ist weniger bla bla
und mehr tun tun auch
unser Business.

LBBW – die Bank für Ihr nachhaltiges Business.
www.LBBW.de/ihrbusiness

Bereit für Neues

LB≡BW

Das Miteinander im Unternehmen weiter verstärken

Der neue Campus in Kornwestheim setzt Maßstäbe für modernes Arbeiten – Umfeld für mehr Vernetzung, Flexibilität und übergreifendes Teamwork

Börsen-Zeitung, 1.4.2023
Die vor rund sechs Jahren gestartete Transformation der Wüstenrot und Württembergische-Gruppe (W&W) in einer zunehmend digitalen Welt war stets vom Leitgedanken getragen, dass nur ein agiler und konsequent auf die Kundinnen und Kun-

kein organisch gewachsenes Gebilde ist. Die fast 200 Jahre währende Historie der Gruppe und ihrer Vorgängereinstitute ist eine Geschichte mit vielen Neugründungen und Fusionen, aber erst 1999 schlossen sich Wüstenrot und Württembergische zur heutigen W&W zusammen. Auch nach diesem



Von
Alexander Mayer

Chief Financial Officer
der Wüstenrot &
Württembergische AG

den ausgerichteter Finanzdienstleister dauerhaft erfolgreich sein wird. Ein sehr wichtiger Aspekt ist dabei die Frage, wie sich das Arbeiten im Unternehmen so effizient organisieren lässt, dass immer mehr Zeit für die Kundenbetreuung zur Verfügung steht.

Historischer Meilenstein

Als zu Beginn dieses Jahres der neue W&W-Campus in Kornwestheim bei Stuttgart feierlich eingeweiht wurde, war dies für die W&W-Gruppe in mehrfacher Hinsicht ein historischer Meilenstein. Nicht nur, dass erstmals alle Einheiten der Vorsorge- und Finanzdienstleistungsgruppe an einem Ort und unter einem Dach vereint sind. Die neuen Möglichkeiten des Arbeitens zählen genau auf das Ziel ein, interne Abläufe zu vereinfachen und zu beschleunigen und damit Freiräume für den Kundenkontakt zu schaffen. Der Campus symbolisiert insofern genau das, was die Gruppe heute ausmacht.

Das Bauprojekt ist umso bedeutsamer, als die heutige W&W-Gruppe

drei große in Baden-Württemberg – zu vereinen. Dies gilt umso mehr, als die Ansprüche und Erwartungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an ein attraktives und motivierendes Arbeitsumfeld und an moderne hybride Formen des Arbeitens gerade



Innenaufnahme eines modernen Arbeitsplatzes

Foto: Yakup Zeyrek

in den vergangenen Jahren deutlich gewachsen sind. Zudem ist die Suche nach Talenten und den besten Köpfen mit Blick auf die demografischen Veränderungen in Deutschland bereits seit geraumer Zeit eine der wichtigsten Herausforderungen für die gesamte Branche der Finanzdienstleister.

Eingebettet im Grünen

Das Ergebnis aller dieser Entwicklungen und die Antwort auf die Herausforderungen des Marktes ist der W&W-Campus, eine Investition in Höhe von rund 500 Mill. Euro, für die die ersten Planungen bereits vor mehr als zehn Jahren begannen. Eingebettet im Grünen, stehen in Kornwestheim auf rund 160 000 m² jetzt 14 Häuser mit 4 000 modernen Büroarbeitsplätzen, weiteren 2 000 flexiblen Arbeitsmöglichkeiten und umfassender Infrastruktur.

Entworfen vom renommierten Architekturbüro O&O Baukunst, bildet der Komplex kein in sich geschlossenes Konstrukt. Er ist eher die moderne Interpretation eines Straßendorfs mit einer Ansammlung

von eleganten und doch unprätentiösen Gebäuden, die alle über eine gemeinsame Passage miteinander verbunden sind. Die Fassaden aus hellem Backstein und die vielfache Verwendung von Holz im Innenausbau lassen den Campus dabei warm, hochwertig und zugleich bodenständig wirken. Je zwei Häuser gruppieren sich um einen eigenen Innenhof, dessen Gestaltung jeweils an unterschiedliche Landschaften aus der Region angelehnt ist.

Architektur und Gestaltung der Flächen orientieren sich im besten Sinne an den Vorgaben, die mit der Errichtung des Campus verbunden waren. Ziel ist, das Miteinander im Unternehmen noch weiter zu stärken. Dabei erleben die Menschen, die viele Stunden ihres Lebens auf dem Campus verbringen, eine völlig neue und andere Arbeitswelt, als sie sie bislang kannten. Der Campus bietet ein Umfeld für mehr Vernetzung, Flexibilität und übergreifendes Teamwork, digital und vor Ort.

Er bildet damit auch das Herzstück des Projekts „Zukunft der Arbeit“ bei der W&W-Gruppe, bei dem es um die Frage geht, wie unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter künftig zusammenarbeiten können, um ihren Aufgaben und ihrer Verantwortung gegenüber den Kundinnen und Kunden noch besser gerecht zu werden.

Und genau diese absolute Kundenorientierung bleibt der wichtigste Auftrag. Der Campus ist keine Burg, die sich nach außen abschottet und ein Eigenleben entwickelt – im Gegenteil. Er bietet die Chance, noch besser für die Kundinnen und Kunden zu werden, weil die Teams kreativer, schneller und agiler werden.

Unwägbarkeiten bedacht

Ganz bewusst wurde der Campus auch für die Unwägbarkeiten der Zukunft konzipiert. Die Corona-Pandemie hat neue Formen der Kommunikation und der Zusammenarbeit aufgezeigt, sowohl untereinander in



W&W-Campus

Foto: Andreas Martin

den Teams als auch gegenüber Kundinnen und Kunden und Geschäftspartnerinnen und -partnern. Nicht alles wird dauerhaft Bestand haben. Die Bedeutung eines direkten Austausches zwischen Beraterinnen und Beratern mit Kundinnen und Kunden bei wichtigen Vorsorge- oder Investitionsentscheidungen steht ebenso außer Frage wie der Vorteil digitaler Meetings mit Blick auf Spontanität und Zeitersparnis.

Wie sich die Arbeitsgewohnheiten auch immer einpendeln werden: Der Campus ist in jedem Fall auf flexibles Arbeiten hin angelegt. So können die Flächen in den Büromodulen je nach Bedarf genutzt und angepasst werden. Der Arbeitsplatz ist dabei künftig nicht mehr fest an einen Ort gekoppelt, sondern ist dank eines Desksharing-Konzepts für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter frei wählbar. Hinzu kommt ein großzügiger Konferenzbereich, ausgestattet mit moderner Medientechnik.

Neben den Anforderungen an modernes Arbeiten war der Aspekt der Nachhaltigkeit einer der zentralen

Anforderungen, die bei der Planung gestellt wurden. Insbesondere beim Energiekonzept wurde eine Vielzahl von effizienzsteigernden Maßnahmen umgesetzt. Damit eng verbunden sind innovative Mobilitätskonzepte, die von einer eigenen Bushaltestelle mit zwei Busverbindungen bis zu einer umfassenden Infrastruktur für E-Autos und E-Bikes reichen.

Im Zeit- und Kostenrahmen

Für Planung und Bau des W&W-Campus galt die Devise „In Budget, in time, in scope“ – ein hehrer Anspruch bei Großprojekten dieser Art, bei denen Zeitpläne und Kosten bekanntlich schnell aus dem Ruder laufen. In diesem Fall hat das Projektmanagement – trotz der erschwerten Rahmenbedingungen der vergangenen Jahre durch Corona – bestens funktioniert. Im Jahr 2017 wurde der erste Bauabschnitt bezogen, 2018 begann der Bau des zweiten Abschnitts. Und siehe da: Das Projekt ist im Zeit- und Kostenrahmen geblieben und rechtzeitig fertig geworden.

Umdenken lohnt sich in mehrfacher Hinsicht

Erfolgsfaktor ESG – Auf dem Weg zu einem nachhaltigen Kreditportfolio

Börsen-Zeitung, 1.4.2023
Die genossenschaftlichen Grundwerte bilden den Kern der Unternehmensphilosophie aller Genossenschaftsbanken. Diese wirken sich auf alle Bereiche der Geschäftstätigkeit aus und passen damit optimal, wenn es um das Thema nachhaltige

zu fördern. So trägt unsere Beratungsleistung hinsichtlich der Fördermittel von KfW und L-Bank maßgeblich zum energieeffizienten Bauen und Sanieren in Baden-Württemberg bei. Im Kreditbereich haben wir im vergangenen Jahr zudem den Klimakredit beziehungsweise den KlimakreditPlus eingeführt – und damit unsere ersten beiden eigenen Nachhaltigkeitsprodukte in der Baufinanzierung auf den Markt gebracht. Es handelt sich dabei um ein Darlehen, bei dem im Neubau oder beim energieeffizienten Sanieren für die Einhaltung beziehungsweise Erreichung bestimmter Energieeffizienzklassen, ein Nachhaltigkeitsrabatt

auf die Kreditkondition gewährt wird. Nach knapp vier Monaten Laufzeit wurden bis Ende Januar 2023 bereits 231 Immobilienfinanzierungen mit einer Höhe von rund 51,2 Mill. Euro ausgereicht.

Ziel dieser Aktivitäten ist, einen positiven Beitrag zur Erreichung der Klimaneutralität bis 2050 zu leisten – und das ist auch notwendig: Denn die Bau- und Gebäudewirtschaft liegt laut einem Bericht der UNO beim Treibhausgasausstoß auf Rekordniveau. Der Sektor macht mittlerweile 38 % der weltweiten CO₂-Emissionen aus. Aus diesem Grund ist in der Novelle des Bundes-Klimaschutzgesetzes festgeschrieben, dass bis 2030 allein im Gebäudesektor insgesamt 67 Millionen Tonnen CO₂ eingespart werden müssen. Damit wird deutlich, warum die Sparda-Bank als Baufinanzierer eine besondere Verantwortung übernimmt, indem sie ihre Kunden und Kundinnen beim klimafreundlichen Bauen beziehungsweise Modernisieren unterstützt.

Einen wesentlichen Beitrag zum Klimaschutz stellt diesbezüglich unser ESG-Projekt (Environment Social Governance – kurz ESG) dar. Im Zuge des Projekts haben wir unser Bestandsimmobiliensportfolio auf nachhaltige Ansätze hin untersucht.

Alles fing mit der Kernfrage an: Wie kann eine seriöse Aussage über den Status quo unseres Bestandsportfolios von mehr als 10,9 Mrd. Euro getroffen werden?

Insgesamt beinhaltet unser Immobilienportfolio rund 95 000 Objekte. Ein mehrköpfiges Projektteam hat mit externer Unterstützung in einem ersten Schritt den „grünen“ und den „braunen“ Portfolio-Anteil ermittelt. Die Voraussetzung für die Nachhaltigkeitsanalyse des Portfolios ist allerdings, dass ausreichend digitalisierte Informationen zur Immobilie

„Grundsätzlich haben wir einige Schritte unternommen, um unseren CO₂-Fußabdruck zu reduzieren und Klimaschutz in der Baufinanzierung zu fördern. So trägt unsere Beratungsleistung hinsichtlich der Fördermittel von KfW und L-Bank maßgeblich zum energieeffizienten Bauen und Sanieren in Baden-Württemberg bei.“

vorliegen. Hier war eine tiefgreifende Recherchearbeit gefragt. Es folgte ein monatelanger Recherche- und Analyseprozess mit dem Ergebnis, dass rund 82 200 Immobilien die erforderliche Datenqualität aufwiesen, auf deren Basis eine Bewertung vorgenommen werden konnte. Diese erste Portfolioanalyse ergab, dass bereits knapp 59 % der Immobilien der Kategorie „grün“ zugeordnet werden können.

Dieses zunächst einmal erfreuliche Ergebnis musste mit dem Jahreswechsel leider noch einmal relativiert werden. Denn die offizielle Anpassung der Grenzwerte des 1,5-Grad-Klimapfadzieles zu Beginn

des Jahres 2023 hat direkten Einfluss auf den „grünen“ Anteil des Immobilienportfolios. Die neuen, ambitionierten Grenzwerte reduzierten das „grüne“ Immobilienportfolio um rund ca. 550 Mill. Euro und den Anteil der „grünen“ Immobilien von 59 % auf 53,2 %. Mittelfristig (2030) würde sich das Immobilienportfolio folglich – ohne Berücksichtigung eines regelmäßigen Portfolio-Updates – jährlich um ca. 5,8 % verschlechtern.

Wir schaffen es

Trotz der Ergebnisse hat sich an unserem Ziel nichts geändert: Wir wollen grüner in unserem Immobilienportfolio werden und werden das auch schaffen. Das ist unser Anspruch. Aktuell liegt der Fokus auf der weiteren Verbesserung des Datenmodells, der durchgängigen Bereitstellung der energetischen Kennzahlen in den Management-Informationssystemen und damit auf

der Verstetigung der Portfolioanalyse – immer mit dem Ziel, zur Einhaltung des Klimapfades für das 1,5-Grad-Ziel beizutragen.

Basierend auf den bisherigen Erkenntnissen konnten wir zudem konkrete Maßnahmen ableiten. Hier kommen beispielsweise die genannten Klimakredite mit Nachhaltigkeitsrabatt auf die Kreditkonditionen ins Spiel. Aber auch andere Maßnahmen, wie etwa die Kooperation mit der Deutschen Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen (DGNB) ist Teil des Maßnahmenplans. Ziel der Zusammenarbeit ist, die Kunden und Kundinnen bedarfsgerecht mit unabhängigen Informationen zum nachhaltigen Bauen (Heizung, Strom- und Wasserversorgung, Dämmung etc.) zu versorgen. Darüber hinaus sollen die Baufinanzierungsberater der Bank noch mehr in Sachen Nachhaltigkeit geschult werden, um ihre Kunden und Kundinnen besser zu verantwortungsvollem Investieren beraten zu können.

Unternehmen fördern, Resilienz stärken ...

Fortsetzung von Seite B1

bei wichtigen Rohstoffen absolut begründet sind – bleibt eine tiefe Unsicherheit über die weiteren Entwicklungen und hält die Wirtschaftsbarometer im Keller.

Die Weichen neu stellen

Ich bin sicher, dass sich unsere Wirtschaft als ausreichend resilient erweisen wird, um trotz dieser Unsicherheiten nicht nur zu bestehen, sondern sich weiterzuentwickeln. Viele Unternehmen werden sich dafür fundamental verändern. Das erfordert Mut und Weitsicht. Aber genau das ist mit Resilienz und Transformation gemeint: auf Entwicklungen unternehmerisch mutig zu reagieren und für die Zukunft die Weichen neu zu stellen. Das kann mit Hilfe neuer Produkte sein, mit der Etablierung robusterer Lieferketten

und Geschäftsbeziehungen oder mit ganzlich neuen Geschäftsmodellen.

Es stimmt zuversichtlich, dass gerade die L-Bank-Förderprogramme nach wie vor mit hohen Förderzahlen glänzen, die auf der einen Seite Innovationen und Digitalisierung in etablierten Unternehmen stützen sowie auf der anderen Seite junge Unternehmen in den ersten Jahren der Gründungsphase finanziell stärken. Das zeigt, dass es gleichermaßen jungen wie etablierten Unternehmerinnen und Unternehmern in Baden-Württemberg weder an Mut noch an Zuversicht fehlt.

Den Blick nach vorne lenken

Insbesondere Existenzgründungen sind ein wichtiger Indikator für die Resilienz und die Zukunftsaussichten eines Wirtschaftsstandorts. Neue Unternehmen bedeuten neue Ideen und Impulse für die Moderni-

sierung der Wirtschaft und die Schaffung neuer Arbeitsplätze. Fast 2 500 junge Unternehmen haben wir im vergangenen Jahr auf ihrem unternehmerischen Weg begleitet und mit der Rekordsumme von über 730 Mill. Euro unterstützt. Damit wurden deutlich mehr als 3 500 neue Arbeitsplätze geschaffen und etwa 24 000 Arbeitsplätze in jungen Unternehmen gefestigt.

Für uns als Förderbank sind Kredite und Zuschüsse in neue Ideen eine Investition in eine resilientere und krisenfestere Wirtschaft. Wir unterstützen mit unseren Förderangeboten sowohl die nötige Robustheit als auch die Veränderungsfähigkeit der Unternehmen. Und auch wenn aktuell vielfach noch die Krisenbewältigung im Fokus steht, müssen wir jetzt gemeinsam den Blick nach vorne lenken: Transformation fördern, Resilienz stärken und Zukunft sichern.



Von
Martin Hettich

Vorstandsvorsitzender
der Sparda-Bank
Baden-Württemberg eG

Finanzwirtschaft geht. Auch bei der Sparda-Bank Baden-Württemberg hat Nachhaltigkeit entsprechend Priorität. Verantwortung zu übernehmen – egal, ob für unsere Mitglieder, für unsere Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, für unsere Gesellschaft oder für unsere Umwelt – ist der Kern des genossenschaftlichen Gedankens. Nachhaltigkeit ist daher ein integraler Bestandteil unserer Werte, unserer Unternehmenspolitik und unserer Geschäftsstrategie.

Anspruch und Verpflichtung

Als Teil der Unternehmens-DNA ist Nachhaltigkeit folglich Selbstverständnis, aber auch Anspruch und Verpflichtung. Daher liegt der Fokus insbesondere auf dem Kerngeschäft – denn hier kann die Bank besonders viel Verantwortung übernehmen und ihren Einfluss gewinnbringend im Sinne des Klimaschutzes einsetzen. Als einer der größten Baufinanzierer für den privaten Wohnungsbau in Baden-Württemberg ist es daher nur logisch, den Nachhaltigkeits-Hebel genau dort anzusetzen: im Kreditportfolio.

Grundsätzlich haben wir einige Schritte unternommen, um unseren CO₂-Fußabdruck zu reduzieren und Klimaschutz in der Baufinanzierung

Wir können nicht nur Automobil

Baden-Württemberg ist auch Heimat führender Unternehmen in der pharmazeutischen Industrie und Biotechnologie

Börsen-Zeitung, 1.4.2023
Baden-Württemberg spielt nicht nur rund um die Automobilbranche national wie international eine bedeutende Rolle. Das Bundesland zählt zu Deutschlands größten Standorten für die pharmazeutische Industrie und Biotechnologie – und



Von **Norwin Graf Leutrum** von Ertingen ...

Vorstandssprecher der BW-Bank

das nicht ohne Grund: Über 270 Unternehmen mit mehr als 45.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern forschen, entwickeln und produzieren hier. Ein Fünftel des deutschen



... und **Ann-Kristin Stetefeld**

Vorständin der BW-Bank

Pharmaumsatzes wird generiert. Nach hausinternen Experten-Schätzungen ungefähr 13,5 Mrd. Euro im Jahr 2022.

Allein der Raum Donau-Iller-Bodensee rund um die Städte Ulm, Biberach und Ravensburg trägt

regional ein Viertel zum Umsatz bei, gefolgt von der Rhein-Neckar-Region mit Mannheim und Heidelberg (18%). Nicht zu vergessen: Auch in einem anderen Bereich ist das „Ländle“ spitze: Tuttlingen ist das Weltzentrum für Medizintechnik. Im Exportbundesland Nummer eins ist die Branche auch international mit einer Exportquote über 65% gut aufgestellt. Dabei kommt den Unternehmen die zentrale Lage im Herzen Europas immer mehr zugute.

Sind die baden-württembergischen Pharmaunternehmen nominell und erlösseitig bemerkenswert stark, so liegen sie vor allem bei Investitionen in Forschung und Entwicklung (F&E) innerhalb der Branche ganz vorne. Dies haben sie nicht erst in der Coronakrise unter Beweis gestellt: Mindestens jeder vierte Euro, der in der Pharmabranche in Forschung und Entwicklung fließt, wird in Baden-Württemberg investiert. Es unterstreicht damit den Anspruch, Innovationsmotor in Deutschland und Europa zu sein.

Pharma- und Biotechnologieunternehmen aller Strukturen bilden in Baden-Württemberg eine außergewöhnliche Community. Durch gezielte Initiativen des Landes beziehungsweise der Kommunen wird diese Struktur stark gefördert und stimuliert. Besonders gut gelingt es in regionalen Clustern. Die Landesgesellschaft Biopro Baden-Württemberg beispielsweise hilft mit einer Unternehmensdatenbank bei der Suche nach Kooperationspartnern.

In der BioRegion Stern vernetzen sich Hidden Champions aus dem Mittelstand mit jungen Biotechnologieunternehmen zu spezifischen operativen Themen. Firmen kooperieren leichter miteinander und bündeln Ressourcen, um gemeinsame Forschungsprojekte durchzuführen. Das Resultat sind ganzheitliche Lösungen und ein integriertes Miteinander.

Günstig für Innovationen

Die regionalen Netzwerkstrukturen, gepaart mit der regionalen Gründer- und Tüftlermentalität, begünsti-

„Pharma- und Biotechnologieunternehmen aller Strukturen bilden in Baden-Württemberg eine außergewöhnliche Community. Durch gezielte Initiativen des Landes beziehungsweise der Kommunen wird diese Struktur stark gefördert und stimuliert. Besonders gut gelingt es in regionalen Clustern.“

gen Innovationen. Nicht wenige Unternehmen weiten ihre Wertschöpfungskette entlang des Kompetenzprofils systematisch aus. So kommt ein Weltmarktführer für die Formulierung von Arzneimitteln ursprünglich aus der verarbeitenden Industrie: Das Unternehmen hat ein „landwirtschaftliches Abfallprodukt“ als Träger für Pharmawirkstoffe weiterentwickelt.

Mittlerweile stellt die Firma sogar Formulierungen für die Pharmaindustrie her, macht also aus einem Wirkstoff ein stabiles Arzneimittel.

Im Fokus der Unternehmensweiterentwicklungen stehen in der Regel nicht kurzfristige Trends, sondern nachhaltige, grundlegende Forschung. Entwicklungszyklen von zehn, zwölf Jahren oder länger sind daher keine Seltenheit. Dabei steht die zentrale Frage im Raum: Wie komme ich vom „Know-how zum Geld“ (und nicht umgekehrt)?

Es gelingt oftmals über eine Querfinanzierung, das heißt den Mix aus sehr profitablen Standard-Geschäft (zum Beispiel Lohnherstellung) und paralleler Grundlagenforschung in eigene Therapien. Die Firmen beweisen Biss und glauben an ihre Forschungsidee – und der Erfolg gibt ihnen Recht.

Trends beschleunigt

Nicht zuletzt die pandemischen Erfahrungen aus der Coronakrise und die tektonischen, geopolitischen Veränderungen haben in den vergangenen Jahren wesentliche Trends beschleunigt, die strategische Capex-Investitionen erfordern:

1. Die Lokalisierung der Lieferketten zur Steigerung der Resilienz und
2. Digitalisierungserfordernisse aufgrund deutlich gestiegener Regulatorik bei zunehmender Arznei-/Therapievielfalt.

Beides führt dazu, dass sich die Capex-Ausgaben im Healthcare-Segment innerhalb der nächsten fünf Jahre um 70% erhöhen. In der Konsequenz steigt der Kapital- und Finanzierungsbedarf vieler Unternehmen spürbar. Hinzu kommt, dass wir in Deutschland, aber auch in Baden-Württemberg vor einem Dilemma stehen: Die Verfügbarkeit von Risikokapital ist im internationalen Vergleich sehr limitiert.



Foto: AdobeStock/Dodor Inn

Baden-Württembergs Pharmaunternehmen liegen insbesondere bei Investitionen in Forschung und Entwicklung innerhalb der Branche ganz vorne.

Um diese Herausforderungen jetzt und in Zukunft erfolgreich zu bewältigen, notwendige Investitionen zu stemmen, brauchen die Unternehmen unter anderem einen gesicherten Zugang zu Kapital und einen starken Partner mit Branchenexpertise an der Seite.

Fest verwurzelt in Baden-Württemberg und als Teil der Landesbank Baden-Württemberg (LBBW), steht die BW-Bank ihren langjährigen, mittelständischen Kunden mit Bran-

chenexpertisen zur Seite. Gemeinsam mit den Sektorexperten „Healthcare und Pharma“, die aus der Industrie kommen und über leistungsstarke Netzwerke verfügen, werden Unternehmen branchendifferenziert und dem Geschäftsmodell entsprechend analysiert und begleitet. Weitere, relevante Themenfelder (zum Beispiel Nachhaltigkeit) können dank des ganzheitlichen Advisory-Ansatzes gezielt vertieft werden.

Stadtentwicklung befindet sich unverkennbar im Wandel

Wie Innenstädte in Baden-Württemberg attraktiv bleiben

Börsen-Zeitung, 1.4.2023
Die Stadt- und Metropolregionen in Baden-Württemberg stehen vor großen Herausforderungen: Genannt seien die Beibehaltung der Wettbewerbsfähigkeit, die Schaffung von



Von **Tobias Sauerbier**

Vorstand bei Signa Real Estate Germany

bezahlbarem Wohnraum, die alternativen Gesellschaft und gestiegene Anforderungen in Puncto Nachhaltigkeit. Um dem begegnen zu können, bildet eine ausgeklügelte Infrastruktur, bei welcher Umweltschutz und weniger CO₂-Emissionen höchsten Stellenwert haben, die Voraussetzung.

tergrund ist zu beobachten, dass sowohl Büros als auch andere gewerbliche Arbeitsplätze, wie urbane Manufakturen oder wissensbasierte Institutionen, in die Innenstädte ziehen.

Stichwort „15-Minuten-Stadt“: Dieses Leitbild der Stadtplanung rückt immer mehr in den Fokus. Ziel ist es, motorisierten Individualverkehr und somit Umweltbelastungen auf ein Minimum zu reduzieren. In einer „Stadt der kurzen Wege“ sollen alle notwendigen Infrastrukturen, Services und Einrichtungen bequem zu Fuß oder mit öffentlichen Verkehrs-

mitteln erreichbar sein. Dies deckt sich in den meisten Städten allerdings noch lange nicht mit der Realität: Wohnen, Arbeiten, Einkaufen und Freizeit finden an unterschiedlichsten Orten statt. Dieses Prinzip der Trennung wurde schließlich jahrelang von der Stadtentwicklung gefordert und gefördert. Das Konzept führt jedoch auch dazu, dass tagsüber die Wohnviertel und abends die Innenstädte nahezu verlassen sind. Hinzu kommt der Wandel im Einzelhandel. In vielen Städten stehen Ladenflächen leer. All dies macht ein Umdenken nötig.

Städte haben es in der Hand

Gefragt sind hier Stadtplaner und Architekten genauso wie Stadtpolitik und Zivilgesellschaft. Städte haben es in der Hand, die Leitlinien in Puncto Nachhaltigkeit vorzugeben, den Nutzungsmix von Grundstücken zu bestimmen, Verdichtungsstrategien zu entwickeln und umzusetzen, Wohnungsbaukontingente festzulegen und Areale für Kreativnutzungen zu transformieren. Stadtplaner, Architekten und Kräfte aus der Zivilgesellschaft kommen dann ins Spiel, wenn es um die Entwicklung von intelligenten Lösungsansätzen hinsichtlich Straßen- und Mobilitätsnetzwerk, Verdichtung, Typologie, Freiraum und Nutzungsmischung geht.

Fakt ist: Die junge, gut ausgebildete Generation möchte nicht in Bürosilos arbeiten. Ein Trend, der sich durch die Pandemie noch einmal beschleunigt hat. Projektentwicklungen stehen deshalb vor der Aufgabe, eine große Vielfalt an Möglichkeiten zu bieten: Es gilt, Arbeit, Alltag und Freizeit harmonisch in Einklang zu bringen.

Büro sollte besonders sein

Die innerstädtische Immobilie der Zukunft sollte deshalb die Funktion eines städtischen Konstrukts inner-

„Fakt ist: Die junge, gut ausgebildete Generation möchte nicht in Bürosilos arbeiten. Ein Trend, der sich durch die Pandemie noch einmal beschleunigt hat. Projektentwicklungen stehen deshalb vor der Aufgabe, eine große Vielfalt an Möglichkeiten zu bieten: Es gilt, Arbeit, Alltag und Freizeit harmonisch in Einklang zu bringen.“

halb der Stadt in der Stadt haben. Das Büro selbst wird in Zukunft nur dann der wichtigste Arbeitsplatz sein, wenn es auf die Bedürfnisse der Nutzerinnen und Nutzer zugeschnitten ist. Mobiles Arbeiten ist mittlerweile ein fester Bestandteil des Arbeitsalltags geworden, deshalb sollte das Büro etwas „Besonderes“ sein. Zudem verlangen komplexer werdende Strukturen nach einer individuellen Gestaltung des Arbeitsplatzes. Die Erfüllung von funktionalen Aufgaben ist in modernen Büros

Fortsetzung Seite B5



Sparen Sie beim Sanieren das CO₂ gleich mit.

Jetzt beraten lassen, wie Sie Ihre energetische Sanierung finanzieren.

Mehr auf sparkasse.de/mehralsgeld



Weil's um mehr als Geld geht.



Infolge der Corona-Pandemie hat allerdings auch der ländliche Raum wieder an Attraktivität gewonnen. Dennoch: Insbesondere die junge Generation zieht es weiter in die Zentren der Städte, um dort zu wohnen und zu arbeiten. Vor diesem Hin-

Sparkassen unterstützen bei der Digitalisierung

Entwicklung verdeutlicht, dass eine Krise immer wieder auch eine Chance sein kann, wenn man sich konstruktiv damit beschäftigt

Börsen-Zeitung, 1.4.2023
Die Digitalisierung von Bankgeschäften stellt für die Finanzbranche auf mehreren Ebenen eine große Herausforderung dar, der sich die Sparkassen in Baden-Württemberg erfolgreich stellen. Zum einen treiben wir intern den Prozess der Digitalisierung weiter voran – stets wohl

hält auch, nachdem die Pandemie zum Glück weitgehend überstanden ist, weiter an. So ist der digitale Wandel dabei, den gesamten Mittelstand zu revolutionieren. Während Anfang 2020 nur jedes vierte Unternehmen konkrete Investitionen in das digitale Geschäft plante, machte die Corona-Krise deutlich, dass an der Digitalisierung von Geschäftsmodellen, Produkten und Prozessen kein Weg vorbeiführt.

Unternehmen mit digitalen Geschäftsmodellen erweisen sich im Vergleich zu traditionell aufgestellten Unternehmen als deutlich krisenfester und entpuppen sich als Wachstumsmotor. So ist zu beobachten, dass so manche Firmen durch die plötzlich veränderten Konsum- und Arbeitsbedingungen, zu Krisengewinnern werden.

Pandemie war ein Weckruf

Für jene Firmen aber, die bislang das Investment in digitale Technologien gescheut haben, war die Corona-Pandemie ein Weckruf. Die baden-württembergischen Sparkassen sehen es als eine ihrer Schwerpunktaufgaben an, die Unternehmen bei der digitalen Transformation ebenso wie bei der Transformation zu mehr Nachhaltigkeit aktiv zu begleiten.

Dieser Anspruch spiegelt sich für die Institute im Südwesten in einem 2022 um rekordhohe 8,6% auf 77 Mrd. Euro gestiegenen Bestand an Unternehmenskrediten wider. Denn klar ist, dass die Einführung neuer Software, die Vernetzung der Produktion oder die Rekrutierung des notwendigen Personals hohe Kosten verursachen.

Beim Upgrade des eigenen Unternehmens steht also die Frage der Finanzierung, die ebenfalls zum Teil neu gedacht werden muss. Während sich der klassische Bankkredit bevorzugt für physisch anfassbare Objekte eignet, zum Beispiel Werkzeugmaschinen, Traktoren oder Werksimmo-



Von
Peter Schneider

Präsident des
Sparkassenverbandes
Baden-Württemberg

bilien, geht es bei Digitalisierungsprojekten häufig um Prozesse, Vernetzung, Software oder die Weiterbildung von Personal. Als innovative Finanzierungslösungen bieten sich hier Asset-Finance-Instrumente wie Leasing, Mietkauf und Miete an. Die Rückzahlung erfolgt dann, sobald die neuen Systeme in Betrieb sind und Einnahmen erwirtschaften, was wiederum Spielraum für laufende Kosten und weitere Investitionen erlaubt.

Professionell begleiten

Am Beispiel dieser geänderten Investitionsprofile wird deutlich, dass Unternehmen mehr denn je Finanzierungspartner brauchen, die die digitale Transformation überhaupt verstehen. So steht einem Rückgang an klassischen Maschinen-

investitionen einer zunehmenden Verschmelzung mit IT-Anforderungen gegenüber. Also gibt es bei den Firmen einen Bedarf an Partnern, die Asset-Kompetenz aufweisen und die Gesamtheit der Wirtschaftsgüter eines Unternehmens verstehen. Die Sparkassen sind aufgrund ihrer traditionellen Nähe zum Mittelstand prädestiniert für eine derartige professionelle Begleitung.

All diese Entwicklungen hatten im Ansatz bereits begonnen, bevor uns Covid in den Lockdown und zum Teil in das Homeoffice zwang. Der langanhaltende Verlauf der Pandemie aber sorgte auch dafür, dass die Digitalisierung der Bankgeschäfte selbst vorangetrieben wurde.

Im Fokus stand und steht dabei die Optimierung des Multikanal-Bankings, das den Kundinnen und Kunden die Wahl lässt, wie sie ihre Finanzgeschäfte regeln wollen – egal ob via PC, Tablet, Smartphone, Festnetz oder vor Ort in der Filiale. Nicht viele Geldhäuser bieten dies in einer solchen Qualität, wie es die Sparkassen tun. Immer mehr Leistungen werden möglichst digital und fallabschließend verfügbar gemacht, immer mehr interne Prozesse werden automatisiert.

Top-Qualität auf allen Feldern

Dies schafft für die Sparkassen freie Kapazitäten für den Kontakt mit den Kundinnen und Kunden, denn, wie wir wissen, wünschen sich 80% von ihnen eine persönliche Beratung,

wobei diese für 40% auch online erfolgen kann. Dennoch bleiben wir in der Fläche präsent, wofür 1 200 Filialen stehen, in denen wir in Baden-Württemberg persönliche Beratung anbieten. Daran wird auch deutlich, dass die Sparkassen sämtliche Kanäle zum Kunden offenhalten und auf allen Feldern eine Top-Qualität offerieren müssen, während wir mit Instituten konkurrieren, die sich für den Kundenkontakt lediglich auf das Smartphone beschränken.

„2022 wurde das Online-Banking aller Sparkassen auf ein neues Level gebracht, wodurch es moderner, übersichtlicher und noch intuitiver bedienbar geworden ist. Es wurden neue Navigations- und Suchelemente entwickelt, die Finanzübersicht überarbeitet sowie Typografie und Kontraste an aktuelle Standards angepasst.“

Dennoch nehmen wir den Wettbewerb gerne an. Dass uns dies gelingt, wurde von der Stiftung Warentest zuletzt bestätigt, als die App „Sparkasse“ in einem Vergleich verschiedener Multibanking-Apps einmal mehr als Testsieger ausgezeichnet

wurde. Kein Wunder also, dass 2022 die Zahl der Nutzerinnen und Nutzer der App allein in Baden-Württemberg um 150 000 auf jetzt mehr als 1,7 Millionen gestiegen ist.

Parallel dazu wurde 2022 das Online-Banking aller Sparkassen auf ein neues Level gebracht, wodurch es moderner, übersichtlicher und noch intuitiver bedienbar geworden ist. Es wurden neue Navigations- und Suchelemente entwickelt, die Finanzübersicht überarbeitet sowie Typografie und Kontraste an aktuelle Standards angepasst. Im Ergebnis sind damit Finanzgeschäfte einfacher zu handhaben. Dazu trägt auch die Vereinfachung von Fotoüberweisungen bei, deren Anzahl im Jahresverlauf um ein Drittel auf mehr als 36 Millionen sprunghaft gestiegen ist.

Leichtere Kundenbindung

Unterm Strich zeigen diese Entwicklungen beispielhaft, dass digitale Technologien, genauso wie bei den Unternehmen, auch die Sparkassen jenseits der Krise voranbringen können. Kundinnen und Kunden lassen sich dadurch leichter binden, Wünsche passgenauer erfüllen, Verfahrensabläufe effizienter gestalten und Prozesse, wenn es sein muss, auch weltweit steuern. Aber insbesondere erhöht die Generierung von neuen digitalen Angeboten Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit, was wiederum profitables Wachstum in Aussicht stellt. Und ganz nebenbei zeigt diese Entwicklung auch, dass eine Krise immer wieder auch eine Chance darstellen kann, wenn man sich konstruktiv damit beschäftigt.

austariert mit den Erwartungen, die die Kundinnen und Kunden an uns haben. Und zum anderen sehen wir uns in der Rolle eines Begleiters mittelständischer Unternehmen bei deren digitaler Transformation.

Tatsächlich hat die Coronakrise für einen enormen Schub bei der Digitalisierung gesorgt. Dieser Schub

Mehr KI für Privatbanken und Vermögensverwalter

Neue Technologien und Hybridstrategien versprechen Effizienzgewinne und Vorteile in der Kundengewinnung und -bindung

Börsen-Zeitung, 1.4.2023
Der Digitalisierungsdruck hat in den vergangenen Jahren auch vor der Finanzindustrie keinen Halt gemacht. Spätestens seit der Covidkrise haben die Banken, Vermögensverwalter und Family Offices jedoch die



Von
Pius Stucki

Chief Executive Officer
der Etops Group AG

Notwendigkeit zur digitalen Transformation erkannt und gehandelt. So ist der Einsatz von moderner Technologie heute, unabhängig von der Frage nach Cloud-Strategien, vielerorts Standard.

Insbesondere im beratungsintensiven Private Banking und Vermögensverwaltungsgeschäft, welches in Baden-Württemberg und in der Region Stuttgart traditionell eine wichtige Rolle einnimmt, bleibt der Druck jedoch weiter hoch, weil er von zwei Seiten kommt: Einerseits steigen regulatorische Anforderungen – Stichworte Mifid II (Markets in Financial Instruments Directive), GWG-Erweiterungen (Geldwäschegesetz) oder neue ESG-Regulatorien (Environment Social Governance) – andererseits hat die nachrückende Generation von Anlegern gänzlich andere Ansprüche, wenn es um Transparenz, Anlagepräferenzen oder die Verfügbarkeit von aussagekräftigen Reportings geht.

Auf Augenhöhe interagieren

Um diesen Ansprüchen gerecht zu werden und jüngere Kunden an sich binden zu können, ist für die freien Vermögensverwalter und Private-Banking-Anbieter der Einsatz von Technologie in Verbindung mit künstlicher Intelligenz (KI) das A und O. Denn diese trägt auf unterschiedlichen Ebenen entscheidend dazu bei, dass der Berater oder Relationship Manager weiter auf Augenhöhe, vertrauensvoll und persönlich mit seinen Kunden interagieren kann.

Die Grundlage besteht aus unserer Sicht darin, mittels technologiebasi-

erter Lösungen die häufig komplexen Vermögensverhältnisse transparent und übersichtlich aufzubereiten, so dass sie als Online-Analysen im App-Format täglich verfügbar sind oder auf Knopfdruck im Printformat erstellt und versendet werden können. Die Zeiten, in denen vierteljährlich ausgedruckte Reportings ausreichen, gehören der Vergangenheit an.

Nachfolgenden Generationen geht es heute um den täglichen Zugang zum Portfolio und hochmoderne Berichte. Immer bedeutender wird es in diesem Zusammenhang auch, neben den liquiden Investments ebenso die sogenannten Non-Bankable Assets, also die illiquiden Vermögensbestandteile, wie Immobilien, Kunstsammlungen, Privatflugzeuge, Yachten, Oldtimer-Sammlungen, Münzen oder Firmeninvestitionen konsolidiert im Reporting abbilden zu können.

„Spätestens seit der Covidkrise haben die Banken, Vermögensverwalter und Family Offices jedoch die Notwendigkeit zur digitalen Transformation erkannt und gehandelt. So ist der Einsatz von moderner Technologie heute, unabhängig von der Frage nach Cloud-Strategien, vielerorts Standard.“

Der zentrale Erfolgsfaktor hierfür ist die Datenqualität – diese gibt es jedoch nur dann in ausreichendem Maße, wenn die Daten im Mid- und Back-Office auf das nötige Niveau gebracht werden. Ein Beispiel aus der Vermögensverwaltung und Family Offices: Dort herrscht häufig ein Multibank-Ansatz vor. In der Folge müssen Datenströme aus Transaktionen und Positionen von unterschiedlichen Banken täglich

kontrolliert, abgeglichen und im System entsprechend hinterlegt werden.

Künstliche Intelligenz indes geht noch einen Schritt weiter. Sie spielt ihre Stärken immer dann aus, wenn es um gewaltige Datenmengen geht, die sowohl innerhalb als auch außerhalb der Finanzdienstleister liegen. KI ermöglicht es, aus diesen Daten aussagekräftige und kontextrelevante Erkenntnisse zu ziehen, die den Berater und Relationship Manager in der Neukundengewinnung und im Geschäft mit Bestandskunden unterstützen. Der Trend geht demnach weg vom digitalen Robo-Advisor hin zu einem hybriden Beratungsansatz mit dem bestmöglichen Match aus Menschen und Maschine.

Eine der Kernfragen ist dabei, wie sich basierend auf maschinellem Lernen personalisierte Anlagevorschläge generieren lassen. Denn mit Hilfe der Technologie lassen sich Erkenntnisse gewinnen, indem das bisherige Verhalten des Kunden herangezogen wird, persönliche Präferenzen wie soziale oder nachhaltige Komponenten, das Marktsentiment und regulatorische Anforderungen automatisiert einfließen. All dies mündet in maßgeschneiderten Anlagevorschlägen, die wiederum die Basis für das persönliche Gespräch sowie die Erarbeitung und Verabschiedung des Anlagemodells gemeinsam mit dem Kunden bilden.

Spezieller Algorithmus

Dank KI-Lösungen ist es zudem möglich, die Ausrichtung und den CO₂-Fußabdruck eines Portfolios zu überprüfen und Alternativen für eine Klimaschutzgetriebene Neuausrichtung zu bieten: Ein speziell entwickelter Algorithmus kann zum Beispiel die Portfoliostrategie und -restriktionen prüfen und generiert die optimale Verteilung der Gewichte für jeden Vermögenswert auf Basis der Prioritäten des Kunden (Klima, Performance und/oder Risiko). Dies ermöglicht es Vermögensverwaltern, Wealth Managern und Assetmanagern, die Vorschläge des Algorithmus an die Bedürfnisse ihrer Kunden anzupassen und die Auswirkungen von Anlageentscheidungen auf Klima, Biodiversität, Risiken und finanzielle Performance direkt zu sehen.

Schließlich haben sich regulatorische Rahmenbedingungen in den vergangenen Jahren massiv ver-

schärft. Ob es um ESG, Know Your Customer (KYC) oder die Dokumentation von Geldbewegungen – Stichwort Geldwäschegesetz – geht. All dies sind Bereiche, in denen KI künftig eine größere Rolle spielen wird,

„Plattformlösungen sind geeignet, weil sie die Möglichkeit bieten in einem vertretbaren Kostenrahmen mit moderner Technologie zu arbeiten. In den Fokus rücken zudem Open Banking und Open-Wealth-Initiativen, die es zum Ziel haben, einen offenen Standard für Banken zu schaffen und Daten in einem einheitlichen Format bereitzustellen.“

weil hier standardisierte Prozesse auf riesige Datenmengen treffen. Da sich dank ihrer Hilfe sogenannte unstrukturierte Daten aus dem Internet auswerten lassen, wird sie insbesondere überall dort zum Einsatz kommen, wo ein automatisiertes Screening von

Newsdaten und Hintergrundinformationen geboten ist, wie zum Beispiel im Client Onboarding, wo sich Aufnahmeprozesse schnell und einfach automatisieren lassen und damit die Time to Market verkürzt wird.

Mit Blick auf diese Einsatzmöglichkeiten im Bereich Compliance sehen wir den Einsatz von modernster Technologie auch als Chance für Banken und Vermögensverwalter, die Anforderungen abzudecken, das operative Modell zu überarbeiten und eigene Prozesse zu verbessern und somit ihre Teams operativ zu entlasten und den Fokus auf das Kerngeschäft zu schärfen.

Umsetzung von KI-Lösungen

In Zeiten rückläufiger Margen stellt sich insbesondere für kleinere Privatbanken und Vermögensverwalter die Frage nach der Umsetzung und damit verbundenen Investitionen. Plattformlösungen sind geeignet, weil sie die Möglichkeit bieten in einem vertretbaren Kostenrahmen mit moderner Technologie zu arbeiten. In den Fokus rücken zudem Open Banking und Open-Wealth-Initiativen, die es zum Ziel haben, einen offenen Standard für Banken zu schaffen und Daten in einem einheitlichen Format bereitzustellen.

In diesem Zusammenhang spielen bei immer mehr Finanzdienstleistern in Baden-Württemberg – wohlge-merkt längst nicht mehr ausschließlich bei größeren Banken – Cloud-Strategien eine Rolle, wenn sie vor

der Aufgabe stehen, interne Informationen und Daten mit denen, die außerhalb verfügbar sind, zu verknüpfen. Wenn dies in bestehenden Systemen nicht abgebildet werden kann, sollte über Alternativen wie

„Immer bedeutender wird es in diesem Zusammenhang auch, neben den liquiden Investments ebenso die sogenannten Non-Bankable Assets, also die illiquiden Vermögensbestandteile, wie Immobilien, Kunstsammlungen, Privatflugzeuge, Yachten, Oldtimer-Sammlungen, Münzen oder Firmeninvestitionen konsolidiert im Reporting abbilden zu können.“

Cloud-Software nachgedacht werden, damit Digitalisierung wirkungsvoll umgesetzt werden und dank eines hohen Automatisierungsgrads Anforderungen von Kunden und Regulatoren auch künftig erfüllt werden können.

Impressum

Börsen-Zeitung
Sonderbeilage
Wirtschaftsraum
Baden-Württemberg
Am 1. April 2023

Redaktion: Claudia Weippert-Stemmer
Anzeigen: Bernd Bernhardt (verantwortlich)

Technik: Tom Maier
Typografische Umsetzung: Daniela Störkel

Verlag der Börsen-Zeitung in der Herausberggemeinschaft
WERTPAPIER-MITTEILUNGEN Keppler, Lehmann GmbH & Co. KG
Düsseldorfer Straße 16 · 60329 Frankfurt am Main · Tel.: 069/2732-0
(Anzeigen) Tel.: 069/2732-115 · Fax: 069/233702 · (Vertrieb) 069/234173

Geschäftsführung: Mirjam Pütz (Vorsitzende), Axel Harms, Torsten Ulrich

Druck: Westdeutsche Verlags- und Druckerei GmbH · Kurhessenstraße 4–6 · 64546 Mörfelden-Walldorf

In Vorständen sind mehr Technologieexperten nötig

Deutschland und Baden-Württemberg riskieren, weltweiten Führungsanspruch bei neuen Technologien weiter zu verlieren

Börsen-Zeitung, 1.4.2023
In Zeiten beschleunigter Produktzyklen und tiefgreifender Transformation von internationalen Märkten sind insbesondere Technologieunternehmen massiv von falschen strategischen Weichenstellungen



Von **Andreas Föhrenbach**

Dekan des Fachbereichs Technik am DHBW Center for Advanced Studies (DHBW CAS)

betroffen. Dass deutsche und insbesondere baden-württembergische Technologieunternehmen den weltweiten Führungsanspruch in der Entwicklung neuer Technologien verloren haben, liegt weder an fehlendem Know-how noch an Kreativlosigkeit: Mangelnder technischer Sachverstand in den Führungsetagen ist mit ein Grund dafür, dass uns andere Länder den Rang abgelaufen haben. Den strategischen Blick von Ingenieuren in die Geschäftsführung zu holen, steht im Widerspruch zu den in vielen Führungsetagen dominierenden, kurzfristigen Controlling-Themen. Es ist dennoch ein längst überfälliger und absolut notwendiger Schritt, um wieder eine internationale Vorreiterrolle auf dem Gebiet der technologischen Innovation einzunehmen.

Vor diesem Hintergrund sollte Ingenieurinnen und Ingenieuren mehr strategische Entscheidungskompetenz zugestanden und gewährt werden. Keineswegs soll dies bedeuten, dass Juristen und

Controller nicht mehr in Vorständen von Technologieunternehmen vertreten sein sollen. Das Gegenteil ist der Fall: Alle Sparten sind unabdingbar für den Unternehmenserfolg. Sie müssen nur gleichwertig gewichtet werden. Gleichwohl führen falsche technologische Einschätzungen bei technologiegetriebenen Unternehmen schnell zu existenzbedrohenden Problemen. Beispiele hierfür gibt es genug. Ingenieure werden ausgebildet, um Probleme, die es noch nicht gibt, mit Technologien, die noch nicht erfunden wurden, zu lösen. Mehr als alle anderen müssen sie die Zukunft und ihre Entwicklungen im Auge behalten. Umso wichtiger ist es, sie in die strategischen Entscheidungen von technischen Unternehmen einzubeziehen: Ebenso wenig wie Tech-

„Baden-Württemberg hat die Möglichkeit, hier eine Vorreiterrolle einzunehmen. Wie kein anderes Bundesland verfügt es über technologische Unternehmen jeglicher Größen und Spezialisierungen.“

nikerinnen und Techniker juristische oder ökonomische Fragestellungen beurteilen sollten, können Juristen und Controller strategische Technologieentscheidungen fällen.

Eine technische Fachkraft muss auf die Rolle als Führungskraft selbstverständlich vorbereitet sein. Der klassische Weg besteht darin, dass dies im Rahmen von MBA-Programmen erfolgt. Dabei besteht jedoch die Gefahr, sich zu weit von der technologischen Fachlichkeit zu entfernen. Die Führungsebene braucht jedoch keine Controller, die früher einmal Ingenieure waren. Sie braucht Ingenieure, die inmitten ihres Faches stehen und zusätzlich Führungskompetenz vorweisen können.

Basisausbildung anpassen

Doch auch die Basisausbildung muss sich den Erfordernissen des internationalen Wettbewerbs anpassen: Eine breitere und interdisziplinäre Positionierung ist gefragt, die das gesamte System, und nicht nur Teilaspekte, im Fokus hat. Dabei darf insbesondere die Digitalisierung – die bislang bedauerlicherweise keine große Rolle in der Ausbildung spielt – nicht vergessen werden.

Das alte Selbstbild, dass nur Ingenieur ist, wer absoluter Experte in einem einzigen Thema ist, muss überwunden werden: Wir brauchen Ingenieure, die absolute Spezialisten auf ihrem Gebiet sind. Aber wir brauchen mehr von denjenigen, die das große Ganze im Blick haben und interdisziplinär fokussiert sind. Erfolgreiche Produkte basieren heutzutage immer auf der perfekten Kombination unterschiedlichster Technologien aus Maschinenbau, Mechatronik, Elektronik, Digitalisierung und dem richtigen Geschäftsmodell. Dies erfolgreich und strategisch auszubancieren ist Aufgabe von Ingenieuren in den Führungsetagen.

Auf Augenhöhe begegnen

Eben diesen Ansatz verfolgt die Duale Hochschule Baden-Württemberg. Das neu geschaffene Studien-

profil ist von vorneherein so angelegt, dass Absolventinnen und Absolventen in der Lage sind, mit den unterschiedlichen Fachabteilungen auf Augenhöhe zu kommunizieren, auf technischer Ebene zusammenzuarbeiten und Entscheidungen treffen zu können.

„Den strategischen Blick von Ingenieuren in die Geschäftsführung zu holen, steht im Widerspruch zu den in vielen Führungsetagen dominierenden, kurzfristigen Controlling-Themen. Es ist dennoch ein längst überfälliger und absolut notwendiger Schritt, um wieder eine internationale Vorreiterrolle auf dem Gebiet der technologischen Innovation einzunehmen.“

Die für leitende Positionen notwendige Führungskompetenz wird am Center for Advanced Studies (DHBW CAS) vermittelt: Der Kerngedanke des Masterstudiengangs Executive Engineering vereint Ingenieurs- und Führungskräfteentwicklungsprogramm. Dies ist ein explizit technischer Studiengang, der entwickelt wurde, um technische Fachkräfte für Führungspositionen zu qualifizieren.

Bei der Konzeption des Studiengangs stand auch die Fragestellung im Vordergrund, wie sich Technologieunternehmen in der Mitarbeiten-

denführung von anderen Unternehmen unterscheiden. So wie jede andere Facheinheit auch, sollten Techniker auf eine spezifische Art und Weise geführt werden. Es gilt, die Organisationsstrukturen so zu gestalten, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht in ihren kreativen Prozessen eingeschränkt sind. Andererseits ist es unabdingbar, durch fachlich fundierte Strategien klare Zukunftsprognosen zu formulieren, die stabile Ziele vorgeben. Maximale Kreativität in einem sicheren Rahmen zu ermöglichen, ist die Herausforderung.

Schnelligkeit zählt

Die Anerkennung von Ingenieurinnen und Ingenieuren als Entscheidungsträger bildet die Grundlage. Zudem müssen Unternehmen jedoch ihre Prozesse neu organisieren. In einer Welt mit rasend schnellen Entwicklungen im technologischen Sektor ist nicht mehr die Unternehmensgröße, sondern Schnelligkeit Garant für Stabilität und Erfolg. Nur wer in der Lage ist, agil auf Trends zu reagieren, kann sich am Markt behaupten. Die wichtigste Frage lautet also: Wie können wir Technologieunternehmen so organisieren, dass sie die für den internationalen Wettbewerb notwendige Geschwindigkeit und Entwicklungsflexibilität erreichen können?

Die Integration technischer Fachkräfte in die Führungsetagen und deren Einbindung in die Organisationsfragen ist dabei ein wichtiger Schritt. Zwei wichtige Aspekte werden mit ihm abgedeckt: Zum einen wird sichergestellt, dass in den Entscheidungsgremien technisches Know-how vertreten ist. Zum anderen wird gewährleistet, dass Arbeitseinheit und Führungsebene buchstäblich die gleiche Sprache sprechen. Die Vermittlerfunktion zwischen Entwicklungs- und Führungs-

abteilung, das Übersetzen der fachlichen Inhalte ohne inhaltliche Verluste ist die wichtigste Aufgabe eines Ingenieurs im Vorstand.

Das Ausruhen auf der Marktführerschaft, das Verharren in unzeitgemäßen Prozessen und die damit einhergehende mangelnde Agilität und Dynamik haben dazu geführt, dass wir im Bereich technologischer Innovationen abgehängt wurden. Die positive Seite: Wir haben es selbst in der Hand, ob wir das Rennen für uns entscheiden oder anderen den Vortritt lassen.

Baden-Württemberg hat die Möglichkeit, hier eine Vorreiterrolle einzunehmen. Wie kein anderes Bun-

„Das alte Selbstbild, dass nur Ingenieur ist, wer absoluter Experte in einem einzigen Thema ist, muss überwunden werden: Wir brauchen Ingenieure, die absolute Spezialisten auf ihrem Gebiet sind. Aber wir brauchen mehr von denjenigen, die das große Ganze im Blick haben und interdisziplinär fokussiert sind.“

desland verfügt es über technologische Unternehmen jeglicher Größen und Spezialisierungen, in denen geballtes Wissen, Erfahrung und Innovationspotenzial vorhanden sind. Es erfordert Mut, die bewährten Strukturen neu zu denken und Reformen anzustoßen. Doch können wir es uns nicht leisten, mutlos zu sein.

Aus „dem Ländle“ wird „The Länd“

Von Baden-Württembergs Vorstoß, KI-Weltmarktführer zu werden und was das für die Auswahl von Führungskräften bedeutet

Börsen-Zeitung, 1.4.2023
Wenige Regionen investieren so nachhaltig in Forschung und Entwicklung (FuE) wie Baden-Württemberg. 2019 war es mit 5,8% des nominalen Bruttoinlandsprodukts (BIP) sogar europäische Spitzenregion. Dies hängt direkt mit der besonderen wirtschaftlichen Bedeutung von kleineren und mittleren Unternehmen (KMU) zusammen. 2021 fielen 99% der ansässigen Unternehmen unter die EU-Definition eines KMUs, sie erwirtschafteten 39,5%

„Baden-Württemberg wird zunehmend internationaler. Dieser Trend wird in den kommenden Jahren durch die Ansiedlungsstrategie und den Versuch, KI-Weltmarktführer zu werden, voraussichtlich zunehmen. Führungskräfte baden-württembergischer Unternehmen müssen dem gerecht werden, indem sie sowohl internationale als auch nationale und lokale Kommunikation perfekt beherrschen.“

aller Umsätze und beschäftigten jeden zweiten Baden-Württemberger. Doch gerade für mittelständische Unternehmen stellen umfangreiche Transformationsvorhaben, wie die Digitalisierung, traditionell eine große Investition und Herausforderung dar.

Um die zahlreichen mittelständischen Unternehmen und Hidden Champions Baden-Württembergs gegen zunehmende internationale Konkurrenz, andauernd neue regula-

torische Vorschriften und plötzliche Technologiesprünge zu wappnen, hat die Landesregierung daher in den vergangenen Jahren milliarden-schwere Investitionen beschlossen. Dies stellt die Führungsebenen von baden-württembergischen Unternehmen vor unausweichliche Fragen: Welche Eigenschaften müssen Manager derzeit mitbringen, um unser Unternehmen im internationalen Wettbewerb zu behaupten? Sind wir vor diesem Hintergrund für einen nachhaltigen Erfolg personell richtig aufgestellt? Und falls nicht, wie kann man internationale Top-Führungskräfte ins beschauliche „Ländle“ locken?

Ambitionierte Projekte

Mit dem Cybervalley in Tübingen (eröffnete 2016, Fokus auf Forschung) und dem Innovation Park Artificial Intelligence in Heilbronn (Baubeginn 2022, Fokus auf Anwendungen) wurden gleich zwei extrem ambitionierte KI-Projekte (Künstliche Intelligenz – kurz KI) ins Leben gerufen. Hier sollen Vertreter aus privaten Unternehmen und Start-ups, angewandter Forschung und Wissenschaft sowie aus öffentlichen Einrichtungen zusammenkommen und so ein vollständiges und diverses Ökosystem für die gesamte KI-Wertschöpfungskette geschaffen werden.

Langfristig verfolgen die Investitionen das Ziel, Baden-Württemberg zu einer weltmarktführenden Region im Bereich KI zu transformieren. Um die Position des Landes im nationalen und internationalen Standortwettbewerb weiter zu stärken und Schlüsseltechnologien nach Baden-Württemberg zu holen, stellte die Landesregierung im Mai 2022 Eckpunkte einer Ansiedlungsstrategie vor. Kurzgefasst sollen Ansiedlungsprozesse vereinfacht, verfügbare Flächen transparent angeboten und das internationale Standort-Marketing ausgebaut werden – in der eigenen Kampagne heißt „das Ländle“ jetzt „The Länd“.

Zunehmend internationaler

Baden-Württemberg wird also zunehmend internationaler. Dieser Trend wird in den kommenden Jahren durch die Ansiedlungsstrategie

und den Versuch, KI-Weltmarktführer zu werden, voraussichtlich zunehmen. Führungskräfte baden-württembergischer Unternehmen müssen dem gerecht werden, indem sie sowohl internationale als auch nationale und lokale Kommunikation perfekt beherrschen. Auch wer-



Von **Kaan Bludau**

Gründer und Geschäftsführer der BludauPartners Executive Consultants GmbH

den Führungskräfte von KI-Unternehmen immer wieder mit Skepsis konfrontiert, vor allem bezüglich Datenschutz-Parameter. Doch auch diese Skepsis kann und muss durch kommunikatives Fingerspitzengefühl überwunden werden.

Lokale Beziehungspflege

In einer von KMUs geprägten Wirtschaftslandschaft wie in Baden-Württemberg ist eine intensive lokale Vernetzung mit diversen Zulieferern und/oder Abnehmern ohnehin schon bedeutend. Angesichts der zu erwartenden Neuansiedlungen von Unternehmen und vielleicht sogar internationalen Großkonzernen, wird die lokale Beziehungspflege aller Wahrscheinlichkeit nach eine noch größere Dringlichkeit erhalten.

Die zwei neuen KI-Zentren in Tübingen und Heilbronn sind – im Hinblick auf die große Anzahl an KMUs – ebenfalls auf eine vernetzte und kooperative Arbeitsweise ausgelegt, um so möglichst große ökonomische Synergien freizusetzen. Um hieraus Kapital zu schlagen, muss eine Führungskraft natürlich auch eine gewisse technische Expertise mitbringen, um eventuelle Risiken gegen potenziellen Gewinn fundiert abwägen zu können.

Speziell in hochtechnologischen Bereichen wie KI ist es, neben der

eigenen Expertise, noch wichtiger, Erfahrung im Management von Expertengruppen mitzubringen. Auch Vorerfahrungen im Skalieren von Anwendungen und Geschäftsmodellen sind an dieser Stelle sehr wertvoll, da das Wachstumspotenzial baden-württembergischer Unter-

nehmen durch die Investitionen vervielfacht wurde. Hier werden also demnächst verstärkt Manager mit entsprechender Erfahrung und Expertise gesucht werden. Um ein Unternehmenswachstum möglichst stabil und nachhaltig zu gestalten, ist es zudem wichtig, eine offene Fehlerkultur zu etablieren.

Der in Baden-Württemberg benötigte Manager-Typ muss auf die neuen dort herrschenden Anforderungen ausgerichtet sein und ein noch größeres Gespür für Innovation als zuvor ohnehin schon benötigt an den Tag legen. Denn viele bedeutende Erfindungen der Menschheitsge-

„Innovation muss also Raum für Fehler lassen, weil Fehler Raum für Innovation bieten! Und diese Innovation bedarf der richtigen Manager an den richtigen Stellen, die diese nicht nur sehen, sondern ihre Potenziale erkennen und diese aktiv fördern.“

schichte waren nicht das beabsichtigte Ergebnis ihrer zugrundeliegenden Forschung, sondern gehen auf das wachsame Beobachten von unerwünschten Resultaten zurück. Insbesondere im Zusammenhang mit neuen Technologien gibt es in der Forschung jede Menge unerwartete Ergebnisse. Innovation muss also Raum für Fehler lassen, weil Fehler

Raum für Innovation bieten! Und diese Innovation bedarf der richtigen Manager an den richtigen Stellen, die diese nicht nur sehen, sondern ihre Potenziale erkennen und diese aktiv fördern.

Hier wird offensichtlich, dass es eine zentrale Aufgabe jeder Führungskraft ist, Orientierung zu stiften – umso mehr in solch volatilen Zeiten. Transparente Unternehmensziele konstituieren eine starke Zukunftsvision und geben so eine Richtung vor, an der sich die Mitarbeitenden ausrichten können. Erfolgreiche Führungskräfte werden von ihren Teams und Mitarbeitenden als visionäre Richtungsgeber und authentische Entscheidungsträger anerkannt. Und natürlich bedarf es der entsprechenden Umsetzungskompetenz.

Bei aller Zukunftsorientierung bleibt allerdings ein gewisses Maß an Agilität zwingend notwendig: Gefragt ist kontinuierliches Streben nach Lösungen in Abhängigkeit von den eigenen Möglichkeiten und externen Rahmenbedingungen. Erfolgreiche Anpassung bedeutet immer auch Entwicklung und basiert auf einem stetigen Lernprozess. Daher müssen Führungskräfte sich selbst und die Umsetzbarkeit ihrer Vision konstant hinterfragen.

Wettbewerbsfähig bleiben

Einige Unternehmen in Baden-Württemberg werden sich grundlegend transformieren müssen, um wettbewerbsfähig zu bleiben. In vielen Unternehmen werden ein Wechsel an der Spitze und/oder zusätzliche ausgewählte Schlüsselpositionen der richtige erste Schritt sein. Auch wenn das bedrohlich wirken mag, gibt es hier tatsächlich großen Grund zur Hoffnung. Etwa seit Anfang des Jahres geht eine Entlassungswelle durch die großen Tech-Firmen der USA. Über 80.000 Stellen wurden bereits von Google, Microsoft, Amazon etc. gestrichen, dazu will eine wachsende Zahl von Amerikanern ihren Job wechseln, ein Phänomen, das als „Great Resignation“ bezeichnet wird.

Es ist also eine Fülle an hochqualifizierten und teilweise frisch entlassenen Arbeits- und Führungskräften vorhanden. Die „Great Resignation“

könnte hier ein entscheidender Faktor sein, um auch einen Job- und Tapetenwechsel nach Europa in Betracht zu ziehen. Eine internationalisierte Rekrutierungsstrategie ist also für baden-württembergische Firmen mehr als sinnvoll. Damit der Standort hier mit seinen Pfunden wuchern kann, bedarf es natürlich einiger Überzeugungsarbeit. Auch

„Bei aller Zukunftsorientierung bleibt allerdings ein gewisses Maß an Agilität zwingend notwendig: Gefragt ist kontinuierliches Streben nach Lösungen in Abhängigkeit von den eigenen Möglichkeiten und externen Rahmenbedingungen. Erfolgreiche Anpassung bedeutet immer auch Entwicklung und basiert auf einem stetigen Lernprozess.“

Top-Führungskräfte und Spezialisten wissen noch nicht überall und im vollen Umfang von den Vorteilen des „Länds“.

Baden-Württembergs Top-Adressen sollten sich daher frühzeitig positionieren, damit sie die richtigen Köpfe mit den benötigten Kompetenzen für sich gewinnen können. Dabei darf aber trotz aller Ausrichtung auf Innovation und neue Technologien die Persönlichkeit und das Soft-Skill-Repertoire der gesuchten Talente auf allen Ebenen nicht außer Acht gelassen werden. Um international erfahrene Experten mit einem ausgeprägten Kontaktnetzwerk und Branchenexpertise kommen die Unternehmen beim Umbau und der Zukunftsausrichtung vom „Ländle“ in „The Länd“ daher wohl nicht umher.

Digitaler Euro – Chancen erkennen, Risiken minimieren

Gründliche quantitative Analyse nötig – Unüberlegte Einführung kann nicht nur die Finanzstabilität gefährden, sondern auch die Wettbewerbsfähigkeit

Börsen-Zeitung, 1.4.2023
Soll es den Euro in Zukunft auch als digitale Währung geben? Auch wenn aktuell sicherlich kein Mangel an Bezahlungsmöglichkeiten besteht, spricht vieles dafür, diese Frage mit „ja“ zu beantworten. Als die drei wichtigsten Argumente für die Einführung eines digitalen Euro und eines auf das digitale Zeitalter ausgerichteten Geldsystems für die Wirtschaft werden genannt:

1. Das Bezahverhalten der Menschen ändert sich rasant, die Nutzung von Bargeld wird in der Zukunft immer weiter zurückgehen. Während an der Ladenkasse immer seltener nach Münzen und Scheinen, sondern nach Karten und Smartphones gegriffen wird, gibt es im Online-Handel noch nicht einmal eine Alternative. Dort geht es nur mit bargeldlosen Zahlungsmitteln. Daher nimmt die Bedeutung von Bargeld insgesamt immer mehr ab.

2. In Europa haben wir keine einheitliche Bezahlung für die Ladenkasse und den Online-Handel. Häufig sind wir auf internationale Kartensysteme angewiesen, die ihren Sitz außerhalb Europas haben. Ein europäisches System wäre wünschenswert, und der digitale Euro als europaweit einsetzbares Zahlungsmittel könnte dazu beitragen.

3. Für die Wirtschaft liegen in der digitalen Weiterentwicklung des Geldsystems große Chancen bezüglich neuer, innovativer Zahlungsprozesse, etwa autonome Zahlungen zwischen Maschinen. Außerdem ermöglicht es Automatisierungen sowie eine stärkere Integration des Zahlungsverkehrs in betriebliche Abläufe. Hiervon erhoffen sich die Unternehmen eine Steigerung der Effizienz der Zahlungsabwicklung sowie der vor- und nachgelagerten Prozesse.

Die Einführung eines digitalen Euro durch die Europäische Zentralbank (EZB) hat durchaus ökonomisches Chancenpotenzial und könnte damit einen wichtigen Beitrag zur Sicherung der digitalen und währungspolitischen Unabhängigkeit Europas leisten. Gleichzeitig stellte seine Einführung aber auch eine fundamentale Weichenstellung dar, die nicht nur unser Zahlingswesen auf Jahrzehnte hinaus prägen würde, sondern auch erhebliche Konsequenzen

für die Finanz- und Geldpolitik sowie die Realwirtschaft haben könnte. Daher muss sorgfältig überlegt werden, wie der digitale Euro ausgestaltet werden soll.

Dazu ist es notwendig, sich den grundlegenden Unterschied zu gegenwärtigen von Zentralbankgeld



Von Roman Glaser

Präsident des Baden-Württembergischen Genossenschaftsverbandes

und Buchgeld. Buchgeld ist Privatgeld, dem eine konkrete Forderung gegen eine Bank zugrunde liegt – so wie wir es vom Girokonto kennen. Der digitale Euro wäre hingegen Geld, das von der Zentralbank ausgegeben ist – so wie Bargeld.

Für die Ausgestaltung des digitalen Euro gibt es nun zwei grundlegende Modelle: Eine Inhaber-Version und eine Konto-Version. Bei der Inhaber-Version würde der digitale Euro von der EZB als digitales Bargeld ausgegeben werden. Die Kreditwirtschaft würde diese wie Bargeld beziehen und an die Menschen in Wallets ausgeben – analog zur Bargeldausgabe am Geldautomaten.

Nicht ratsam

Die EZB könnte den digitalen Euro aber auch konventionell über Konten in Umlauf bringen. Die Guthaben würden dann entweder direkt auf privaten EZB-Konten oder treuhänderisch und außerhalb der Bilanz auf Konten bei privaten Banken geführt werden. Diese Form wäre eine Kopie heutiger Bankkonten unter dem Label der EZB und stünde in direkter Konkurrenz zu den Banken. Damit stünde der digitale Euro auch in direktem Wettbewerb zu dem Geld, das die Kunden auf ihren Girokonten oder anderen Einlagenformen bei den Banken halten.

Es ist dringend davon abzuraten, den digitalen Euro als Form der Geldverwahrung oder Geldanlage zu sehen. Wenn der Euro zur Geldanlage würde, könnte dies dazu führen, dass Bürgerinnen und Bürger ihre bisherigen Einlagen bei den Banken umschichten. Dies würde die Finanzstabilität gefährden und die Finanzierungsmöglichkeiten für die Wirtschaft einschränken und verteuern. Denn der Zahlungsverkehr und die über Einlagen abgesicherte und refinanzierte Kreditvergabe wären massiv bedroht. Ausreichende Bankeinlagen sind Grundvoraussetzung für ein nicht eingeschränktes Kreditangebot. Ist dieses Verhältnis gestört, würden sich die

Finanzierungskonditionen sowohl für Privathaushalte als auch für die Wirtschaft verschlechtern. Die notwendige Finanzierung in Wachstum und Innovation sowie in die ökologische und digitale Transformation wäre gefährdet.

Daher braucht es auch – in Anlehnung an ein volles Portemonnaie – eine betragliche Obergrenze für jeden Verbraucher. Eine klare und niedrige Obergrenze von 500 Euro ist zielführend. Damit findet kein zu starker Abfluss von Bankeinlagen in den digitalen Euro statt. Außerdem begrenzt solch ein Limit die Möglichkeiten von Geldwäsche und Terrorismusfinanzierung und bringt dies mit der von den Verbraucherinnen und Verbrauchern eingeforderten Privatsphäre beim Bezahlen in Einklang.

In einem Satz ausgedrückt: Der von der EZB geplante digitale Euro muss in erster Linie eine von den Bürgerinnen und Bürgern verwendete Ergänzung zum heutigen Bargeld darstellen, die durch die Banken verteilt wird. Als solcher „digitaler Zwilling“ des Bargelds hätte der digitale Euro den größten Mehrwert. So verstanden braucht es eine klare Abgrenzung, was ein digitaler Euro der EZB leisten soll, und was unverändert Aufgabe der privaten Banken bleiben muss. Private und staatliche Geldformen müssen sich ergänzen und dürfen nicht in Konkurrenz tre-

ten. Dieses Nebeneinander in klar geregelter Aufgabenverteilung und -ergänzung stellt einen wesentlichen Grundpfeiler unserer sozialen Marktwirtschaft dar.

Wettbewerbsverzerrung

Mit einem kontobezogenen digitalen Euro, der sämtliche Zahlungsarten unterstützt, würde die EZB zum Komplettanbieter im Zahlungsverkehr für Verbraucher und Unternehmen – erklärtermaßen kostenlos analog zur kostenlosen Nutzung von Bargeld. Dies darf nicht geschehen. Denn gegenüber privaten Anbietern, Banken und Zahlungsdienstleistern wäre dies eine Wettbewerbsverzerrung durch eine hoheitlich organisierte Dienstleistung, ohne dass ein Marktversagen vorliegen würde. Es ist davon auszugehen, dass in der Folge die privaten Investitionen in die Weiterentwicklung und den Betrieb alternativer Lösungen massiv sinken würden.

Das Angebot für die Verbraucherinnen und Verbraucher würde sich verschlechtern und die Erfahrung der Banken und Finanzdienstleister im Umgang mit Kunden und Risiken durch ihre Schnittstellenfunktion bliebe ungenutzt. Im Ergebnis käme es somit auch im Zahlungsverkehr perspektivisch sowohl zu einer Investitions- als auch einer Innovationsbremse.

Bevor grundlegende Entscheidungen getroffen werden, müssen daher sorgfältig die Folgen für die Kreditwirtschaft, aber auch für die Unternehmen klar abgeschätzt und berücksichtigt werden. Hierbei ist eine Differenzierung nötig, welche Auswirkungen auf einzelne Banken mit unterschiedlichen Geschäftsmodellen zu erwarten sind.

Bei den Überlegungen zum digitalen Euro geht es um eine grundlegende Weiterentwicklung des Geldsystems im Zeitalter der Digitalisierung

von Wirtschaft und Gesellschaft. Die deutsche Kreditwirtschaft setzt sich für die Schaffung von drei neuen Geldformen ein, die als „digitale Zwillinge“ die Eigenschaften der bereits existierenden Geldformen Bargeld, Giralgeld und Zentralbankguthaben der Banken spiegeln und diese ergänzen. Ein solches innovatives Geldsystem würde Europa eine Führungsposition in der digitalen Welt verschaffen und verspricht den größten Nutzen. Der digitale Euro der EZB ist in diesem Zielbild somit eine von drei zu schaffenden Geldformen. Seine Aufgabe ist es, die Vorteile des Bargelds für die Bürgerinnen und Bürger in die digitale Welt zu übertragen.

Unternehmen im Blick

Mit Blick auf die Unternehmen und den digitalen Euro ist unbestritten, dass diese eine andere Form des digitalen Gelds als die Bürgerinnen und Bürger benötigen. Für die Wirtschaft hat es Vorrang, Automatisierungen sowie eine stärkere Integration des Zahlungsverkehrs in betriebliche Abläufe zu ermöglichen und so die fortschreitende digitale Transformation der europäischen Wirtschaft zu fördern, während anonyme Zahlungen nicht erforderlich sind. Diese Anforderungen kann und sollte tokenisiertes Geschäftsbankengeld erfüllen. Die Schaffung von Giralgeldtoken ist keine Aufgabe staatlichen Handelns durch die EZB, sondern Aufgabe der Kreditwirtschaft. Ein staatliches Angebot ist hierfür nicht nur nicht nötig, da kein Marktversagen vorliegt, sondern sogar schädlich. Es wäre eine Bremse für die bereits weit fortgeschrittenen privaten Innovationsprojekte.

Die EZB arbeitet intensiv am digitalen Euro, der bereits 2025 zur Verfügung stehen könnte. Gleichzeitig wird durch die Privatwirtschaft an einer innovativen Geldform für die

Industrie (Giralgeldtoken) gearbeitet. Fassen wir den aktuellen Stand zusammen:

- Es zeichnet sich ein weitreichender Handlungs- und Aktionsrahmen der EZB ab; eine umfassende Bezahlungslösung scheint das Ziel der EZB zu sein.
- Dies wirft nicht nur die Frage nach dem notwendigen Innovationspielraum für die Privatwirtschaft, sondern ganz grundsätzlich zum Auftrag und zum Mandat der EZB und der Arbeitsteilung zwischen Staat und Privatwirtschaft auf.
- Für das Gelingen des digitalen Euro ist es unumgänglich, dass er zum einen im Sinne der Bürger, der Gesellschaft und der Volkswirtschaft einen klaren Fokus bekommt. Stichworte sind: Ergänzung des Bargelds, Geldform mit anonymer Zahlungsmöglichkeit, offline-fähig und in der Summe beschränkt. Außerdem muss der digitale Euro in enger Zusammenarbeit mit der Kreditwirtschaft entwickelt und ausgegeben werden.
- Neben möglichen Chancen und der Bedeutung eines digitalen Euro für die Sicherung der Währungssouveränität im globalen Wettbewerb der Währungen, bestehen gleichzeitig teils erhebliche Risiken insbesondere für die Stabilität der Real- und Finanzwirtschaft. Diese müssen genau analysiert und bei der Ausgestaltung des digitalen Euro berücksichtigt werden.
- Der Erhalt des zweistufigen Geld- und Bankensystems ist von grundlegender Bedeutung. Daher müssen Risiken minimiert werden. Eine unüberlegte Einführung kann nicht nur die Finanzstabilität gefährden, sondern auch die Wettbewerbsfähigkeit unserer Wirtschaft. Eine gründliche quantitative Analyse ist daher zwingend notwendig.

Mittelstand zwischen Tradition und Innovation

Zeichen der Zeit erkennen und Schicksal in die eigenen Hände nehmen

Börsen-Zeitung, 1.4.2023
Der baden-württembergische Mittelstand steht wie keine andere industrielle Struktur für Disziplin, Fleiß und Zuverlässigkeit. Doch schleichen sich hin und wieder auch weniger schmeichelhafte Zuschreibungen



Von Roman Gorovoy

Geschäftsführer bei Electrostar/starmix

Und insbesondere im Vergleich mit modernen Konzernen und avantgardistischen Start-ups darf der Mittelstand den Anschluss nicht verlieren. Dazu gehört auch, tradierte Führungsvorstellungen zu hinterfragen. Ein autoritärer Führungsstil Top-Down ist dabei noch in den wenigsten (Krisen-) Fällen angemessen und sinnvoll. Mehr Teilhabe, Flexibilität und Diversität sind Modelle, die die Big Player vorleben und die von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern zunehmend eingefordert werden.

Ein „Das haben wir immer schon so gemacht“, wird als Ausrede für wenig fortschrittliche Führungsstrukturen nicht mehr akzeptiert, und das ist auch gut so. Dass eine Transformation möglich ist und gelingen kann, hat mich meine eigene Erfahrung bei Electrostar/starmix gelehrt.

Neues Selbstvertrauen

Dass ein feststeckendes Schiff die ganze Weltwirtschaft erschüttern kann, ist uns allen spätestens im Frühjahr vergangenen Jahres schmerzlich vor Augen geführt worden. Für jedes Unternehmen mit unangenehmen Folgen verbunden, sind mittelständische Betriebe noch verwundbarer als Großkonzerne, wenn es um gestörte Lieferketten geht. Globale Abhängigkeiten, sowohl bei der Rohstoffbeschaffung als auch bei Produktionsstandorten und Absatzmärkten, zu reduzieren, liegt im ureigensten Interesse aller Unternehmen im Allgemeinen und von mittleren Betrieben im Besonderen. Kurzfristig gilt es, Just-in-Time-Konzepte auszusetzen und auf eine vermehrte Lagerhaltung zu

setzen. Hier kann der Mittelstand, mit dem ihm eigenen Pragmatismus vorweggehen.

Dieser ist auch notwendig, wenn es um die Beachtung mittelständischer Betriebe im Rahmen staatlicher Unterstützungsmaßnahmen geht. Oftmals auf die Bedürfnisse von Großkonzernen zugeschnitten, ist es an den Betrieben, sich im Bewusstsein der Politik zu halten und Berücksichtigung einzufordern. Dazu ist der Mittelstand sowohl in der Lage als auch ist er es wert, in seinen spezifischen Anforderungen wahrgenommen zu werden. Er muss nur mit dem notwendigen Selbstvertrauen für seine Position einstehen.

Mit der Zeit gehen

Wie steht es nun um die Fort- oder Rückschrittlichkeit des baden-württembergischen Mittelstands? Wie so oft würden pauschale Aussagen hier den wirklichen Gegebenheiten nicht gerecht werden. Eines kann jedoch festgestellt werden: Er hat die Verantwortung, sich entweder aus der Rückschrittlichkeit heraus zu transformieren oder ein Abfallen in diese von vornherein zu verhindern. Es ist die ständige Verantwortung mittlerer Betriebe, sich selbst zu hinterfragen, Bewährtes zu erhalten und Neues anzunehmen.

Bei Electrostar/starmix haben wir dies jüngst umgesetzt, indem wir erstmals ein Sortiment für den Do-it-yourself- und Heimwerker-Bereich aufgesetzt haben. Dieses Segment soll in Zeiten der Inflation und der Reallohnsenkungen den Marktgegebenheiten gerecht werden. Die Zeichen der Zeit erkennen, die Hände nicht in den Schoß legen und das Schicksal in die eigenen Hände nehmen: Mehr als alle anderen hat der Mittelstand die Verantwortlichkeit, aber auch die Möglichkeit dazu.

Schritte für ein schönes, gutes Morgen

Wir müssen jetzt alle das Richtige tun, wenn unser Land für kommende Generationen genauso lebens- und lebenswert bleiben soll. Deshalb unterstützen wir mit dem Nachhaltigkeitsbonus gezielt Unternehmen bei ihren Vorhaben für den Klimaschutz. l-bank.de/guw



Aus Liebe zum Land

L-BANK
Staatsbank für Baden-Württemberg

Energiewende in der Zwickmühle

Weiteren Zeitverlust durch endlose Diskussionen ausschließen, indem Pilotprojekte unter realen Umgebungsbedingungen zeitgleich durchgeführt werden

Börsen-Zeitung, 1.4.2023
Zeitdruck und Not zur Erreichung einer CO₂-neutralen Gestaltung unseres gesamtwirtschaftlichen Handelns sind unzweifelhaft gegeben. Nach mehreren Jahrzehnten politischer Stagnation hatte die Ampelkoalition ehrgeizige Ziele setzen



Von Kai Lucks

Vorstandsvorsitzender des Bundesverbandes Mergers & Acquisitions e.V.

müssen. Wirtschaftsminister Robert Habeck versucht nun verzweifelt, diese unter Hochdruck umzusetzen.

Baden-Württemberg betroffen

Vieles von dem, was heute diskutiert wird, stellt sich bei genauerer Reflexion als Gespensterdiskussion heraus. Umsetzungen sind nämlich oft unreal und gehen an der Wirklichkeit vorbei. Bürger sind zu Recht irritiert, Unternehmer teils frustriert. Das schlägt sich gerade auch in Baden-Württemberg nieder, einer ganz besonders strukturierten Industrieregion, geprägt von einem Verbund von Großkonzernen und mittelständischen Strukturen in klassischen Branchen wie der Autoindustrie, dem Maschinen- und Anlagenbau sowie der Elektroindustrie. Viele davon – große und gerade auch kleinere – sind auf ihren Gebieten Weltmarktführer. Dies bedeutet, dass sie sich im weltweiten Wettbewerb behaupten müssen. Die Rahmenbedingungen sind infolge der

Energiewende denkbar schlecht, etwa wenn man die Stromkosten als Wettbewerbsfaktor heranzieht: Diese liegen bei uns doppelt so hoch wie in Frankreich und in den USA und rund fünfmal höher als in China. Unternehmerinnen und Unternehmer sind heute vor dem Hintergrund vielfältiger Transformationen und Krisen extrem gefordert. Ohne eine durchgängige Digitalisierung und Vernetzung werden sie weder ihre Kostenziele erreichen noch die Strukturveränderungen umsetzen können, die sich aus digitalen Ökosystemen und Rollenänderungen wie etwa Coopetition bieten, also Zusammenarbeit und Wettbewerb zeitgleich mit denselben Partnern. Hinzu kommen neue Herausforderungen, wie die Zusammenarbeit mit der öffentlichen Hand. Ohne dass es vielen bewusst wird, bewegen sich nämlich Vertreter von Wirtschaft, Behörden und Ministerien in ein- und denselben Entscheidungs- und Arbeitsprozessen. Sie haben aber die durchgängige Zusammenarbeit in Prozessen und die Entwicklung gemeinsamer Lösungen noch nicht gelernt und arbeiten stattdessen oft gegeneinander.

Die Illusion von Wasserstoff

Das wird in der Energiewende auch für Außenstehende zunehmend erkennbar. Vieles, was uns vorgeführt wird, entpuppt sich als Gespensterdiskussion. Unter den zahlreichen Beispielen werden hier nur zwei angeführt: Wasserstoff und Wärmepumpe. Wasserstoff ist grundsätzlich ein gutes Speichermedium, das Lücken bei der laufenden Stromerzeugung durch Wind und Sonne überbrücken kann. Die gespeicherte

Energie kann auf zwei Arten genutzt werden, nämlich durch das unmittelbare Abgreifen von Elektrizität während der Reaktion mit umgebendem Sauerstoff oder aber durch Verbrennung etwa in einem Motor. Der Wirkungsgrad aus der elektrochemischen Reaktion ist rund doppelt so hoch wie bei der Verbrennung. Die Herstellung sogenannter E-Fuels durch Kohlenstoffträger erfordert den Einsatz zusätzlicher Energie. Somit sind Wasserstoff und E-Fuels nur für besondere Anwendungen geeignet, die wenig preissensibel sind und hohe Kosten vertragen, wie beispielsweise als Ersatz für Flugbenzin. Für Breitenanwendungen können wir dies ausschließen. Insofern bewegen wir uns hier nur in einem Randgebiet der Energiewende. Bei der Frage nach Wasserstoff im reinen elektrischen Prozess sieht es nicht viel besser aus. Grundsätzlich liegt der durchgestochene Wirkungsgrad von der elektrochemischen Trennung zwischen Wasser- und Sauerstoff bis hin zur Auskopplung von Elektrizität bei der Wasserstoffreaktion mit Sauerstoff bei einer Größenordnung von 20%.

Thema Wärmepumpe

Wenn wir Wasserstoff kostenlos separieren können, etwa wenn Windkraftwerke überschüssigen Strom produzieren, dann spielt der geringe Wirkungsgrad kaum eine Rolle. Aber es müsste eine beträchtliche zusätzliche Infrastruktur bereitgestellt werden, um etwa den Wasserstoff direkt am Windturm oder in der Sammelanlage zu separieren. Auch die Durchleitung in dezentralen Netzen ist wirtschaftlich derzeit nicht gelöst. Die großvolumige Bereitstellung von Wasserstoff aus deutscher Eigenproduktion bleibt also ein Traum. Realitätsnäher ist wohl der Import, der aber teuer wird und unsere Energiebilanz belastet, wenn dieser Wasserstoff

aus fossilen Rohstoffen gewonnen wird. Das führt uns zur Wärmepumpe, die unsere Gas- und Ölheizungen ersetzen soll. Der Begriff „Pumpe“ wird hier gern überlesen. Von irgend-

„Vieles von dem, was heute diskutiert wird, stellt sich bei genauerer Reflexion als Gespensterdiskussion heraus. Umsetzungen sind nämlich oft unreal und gehen an der Wirklichkeit vorbei. Bürger sind zu Recht irritiert, Unternehmer teils frustriert.“

woher muss eine gewisse Wärme kommen, die wir hochpumpen können. Die Energie, die eine Elektropumpe benötigt, um die Wärme aus Luft oder Erdbreich auf die für den Hausgebrauch nötige Temperatur

von rund 60 Grad hochzudrücken, ist stark von der Primärwärme abhängig. Ein Stromeinsatz von rund 50% wird von der Fachwelt als wirtschaftliche Obergrenze angesehen. Dass gerade die Klimaschutzpartei die Wärmepumpe so stark propagiert, ist angesichts des hohen Stromeinsatzes nur schwer verständlich. Sollte sich dieses Szenario durchsetzen, müssten wir die jetzige Infrastrukturplanung für Wind- und Sonnenenergie um Faktor 4 heraufsetzen.

Wer soll das bezahlen?

Unsere Planung bekäme luxuriösen Charakter, wenn wir auch noch den hundertprozentigen Ersatz von Verbrennerfahrzeugen durch Elektromobilität zugrundelegen würden. Für Deutschland insgesamt würde sich der Stromverbrauch dadurch um rund 30% gegenüber heute erhöhen. Der durchschnittliche Einzelhaushalt müsste beim Umstieg auf ein Elektroauto mit einer Verdopplung seines Stromverbrauchs rechnen. Wenn man diese Modelle auf die Marktwirtschaft überträgt, müssten die Strompreise nochmals enorm in die Höhe schießen, wobei wir bereits heute mit an der obersten Grenze im globalen Vergleich liegen. Weder

Anpassungsfähig, innovationsstark und weltweit an der Spitze

Familienunternehmen aus Großraum Stuttgart setzen auf Tradition und Wandel

Börsen-Zeitung, 1.4.2023
Die Wirtschaftsregion Stuttgart gilt als eine der innovationsstärksten Metropolregionen Europas. Die Region Stuttgart und das Umland stehen dabei im Besonderen für zahlreiche familiengeprägte „Hidden Champions“, die außerhalb ihrer Branche zwar eher unbekannt sind – von denen aber viele äußerst erfolgreiche Weltmarktführer in ihren jeweiligen Bereichen sind.

Wandelbar und erfolgreich

Gründe für diesen Erfolg liegen in der passenden Kombination vermeintlicher Gegensätze. So prägen diese Familienunternehmen eine lange Tradition und soll durch langfristiges Denken diese Geschichte über Generationen hinweg künftig weitererzählt werden. Gewinne verbleiben in der Regel ganz überwiegend im Unternehmen und sollen dessen Wachstum dienen. Folglich sind Familienunternehmen durchaus risikoavers – auch, weil das Familienvermögen in den Unternehmen gebunden ist und den künftigen Generationen zur Verfügung stehen soll. Zugleich sind diese Familienunternehmen besonders wandelbar, flexibel und anpassungsfähig, um dauerhaft wettbewerbsfähig bleiben zu können. Aufgrund effizienter Entscheidungsstrukturen sind sie schnell in der Entscheidungsfindung, weil keine langen Abstimmungsrunden mit Investoren oder anderen Stakeholdern erforderlich sind. Somit können selbst grundlegende Maßnahmen wie Expansionen durch Unternehmenszukaufe oder Joint-Ventures im Ausland oder Fokussierungsstrategien über Carve-Outs relativ schnell realisiert werden. Diese Agilität ist wesentlicher Wettbewerbsvorteil, wobei zur Vermeidung übereilter Entscheidungen im Idealfall kritische und kompetente Experten punktuell einbezogen werden.

Herausforderung Nachfolge

Familienunternehmen sind besonders verwurzelt in ihrer Region, wollen Fußstapfen hinterlassen und sind – wie im Großraum Stuttgart – oftmals auch Hauptarbeitgeber am jeweiligen Standort. Schnelle Verlagerungen von Produktion und Wertschöpfungen sind weder gewünscht noch ohne weiteres möglich. Mit Investitionen auch in Kultur, Gesellschaft, Bildung und Infrastruktur prägen sie die regionalen Gemeinschaften mit – gerade außerhalb der großen Städte. In diesem langfristig und ganzheitlich angelegten Kosmos bestehen gute Voraussetzungen für Stabilität und Attraktivität für Mitarbeiter einerseits und für das Treiben von Innovationen andererseits – mit hohen Ausgaben in Forschung und Ent-

wicklung sowie überdurchschnittlichen Patentquoten. Im Laufe der Zeit werden die Anteile an Familienunternehmen üblicherweise auf die nachfolgenden Generationen übergeben. Diese Verteilung führt mitunter dazu, dass auch die Typik des Familienunter-



Von Alexander Kutsch

Partner und Niederlassungsleiter Stuttgart bei Rödl & Partner

nehmens verändert wird. Da viele Unternehmen im Mehrheitsbesitz von Familien bleiben, besteht allerdings auch weiterhin kein Druck von Stakeholdern insbesondere im Hinblick auf Gewinnausschüttungen. Zudem soll der regionale Charakter als Traditionsunternehmen bewusst erhalten bleiben, weil genau dies als wertbildender und wertprägender Faktor erkannt ist. Auf operativer Ebene eingesetzten Fremdgeschäftsführern wird dabei üblicherweise bei attraktiver Vergütung ein gewisser Freiheitsgrad überlassen, um nachhaltige Strukturen zu erhalten.

Fiskalische Verschärfungen

Kritische Situationen können aufgrund der möglichen Besteuerung der Anteilsübertragungen entstehen. Während die familieninternen Unternehmensnachfolgen nach bisherigen Regelungen zum Erhalt der mittelständisch geprägten Unternehmensstrukturen prinzipiell nicht mit Erbschaft- und Schenkungsteuer belastet werden sollten, sind die Nachfolgegenerationen gerade größerer Unternehmen aufgrund von Gesetzesverschärfungen im Falle einer Anteilsübertragung mittlerweile wesentlich steuerlichen Belastungen ausgesetzt. Da die Liquidität für die Begleichung der Erbschaft- und Schenkungsteuer in der Regel im Unternehmen gebunden ist und damit nicht ausreichend verfügbar sein kann, führt dies nicht selten zu einem unfreiwilligen Verkauf der Unternehmensanteile an externe Investoren – wodurch die Tradition als Familienunternehmen endet. Nach aktuellem Meinungsbild der Familienunternehmer werden hier eher weitere fiskalische Verschärfungen befürchtet und entsprechend die Planungen ausgerichtet. Besondere Herausforderung für die Familienunternehmen sind auch die zunehmenden Compliance-An-

Bürger noch Industrie noch Staat werden diese Belastung tragen können. Sollte die Regierung aus ihrer Verzweiflung heraus, die EU-Klimaziele einzuhalten, auch nur einen Teil der Energiediskussion in Gesetze umwandeln, würde wohl ein Teil der baden-württembergischen Industrie das Land verlassen.

Auswege aus dem Dilemma

1. Regierungen und Ministerien sollten einen weiteren Zeitverlust durch endlose Diskussionen ausschließen, indem Pilotprojekte unter realen Umgebungsbedingungen zeitgleich durchgeführt werden, selbst wenn diese technisch-wirtschaftlich noch nicht voll ausgereift sind. 2. Die Industrie sollte schnellstens branchenübergreifend Vereinbarungen zu Lösungsstandards treffen und die öffentliche Hand dazu bewegen, auf dieser Grundlage Förderungen in Aussicht zu stellen. 3. Die Konsumentinnen und Konsumenten sollten noch etwa drei Jahre bis zu Auftragserteilungen abwarten, bis sich die Preise infolge Marktreife und steigendem Wettbewerbsdruck wieder normalisiert haben. Aktuell hat der Nachfrage-Boom zu stark überhöhten Preisen geführt.

forderungen. Aufgrund der eher mittelständisch-schlanken Strukturen müssen neue, kostenintensive Compliance-Teams aufgebaut und Beratungen eingebunden werden, um die Anforderungen beispielsweise im Bereich Datenschutz, Lieferkettensorgfaltspflichten oder der Dokumentation im internationalen Steuerrecht zu erfüllen. Dabei erfassen Familienunternehmen auch solche Vorschriften, die sich im Grundsatz gegen deutlich größere, internationale Konzerne richten sollten; die sinnhaften Ausnahmeregelungen für den Mittelstand wurden jedoch nicht immer ausreichend in die Gesetze aufgenommen. Ob diese zusätzlichen Administrationsanforderungen durch Einsatz digitaler Lösungen aufgefangen werden können, bleibt abzuwarten. Jedem Familienunternehmer ist bewusst, dass sich individuelle Lebenswünsche der Nachkommen durchsetzen werden – eben auch solche, die außerhalb des Unternehmens liegen und dass Uneinigkeiten in den Familien die Existenz des Unternehmens gefährden können. Zur Förderung einer langfristigen Einheit und konstruktiven Gover-

„Manche Maßnahmen verlangen schwierige Lebensentscheidungen und Kompromisse – letztlich vereint die Mehrheit der Generationen jedoch, die Erfolgsgeschichte des Familienunternehmens fortzuschreiben und im besten Falle die Position als Weltmarktführer auszubauen.“

nance der Familien- und Stammesmitglieder untereinander, verpflichten sich diese daher häufig in sogenannten Familienchartas zu gemeinsamen Werten und Organisationsregelungen. Auch können Familienstiftungen eingesetzt werden, um Stabilität und Kontinuität zu gewährleisten. Manche Maßnahmen verlangen schwierige Lebensentscheidungen und Kompromisse – letztlich vereint die Mehrheit der Generationen jedoch, die Erfolgsgeschichte des Familienunternehmens fortzuschreiben und im besten Falle die Position als Weltmarktführer auszubauen.



PODCAST

NACHHALTIGES INVESTIEREN



Jetzt QR-Code scannen und reinhören! Jeden zweiten Donnerstag neu. Abrufbar ab 7.00 Uhr.

Unter nachhaltiges-investieren.podigee.io und auf den gängigen Podcast-Plattformen.

Kontakt: Leserservice
leserservice@boersen-zeitung.de
Tel. +49 (0)69 2732-191



„Nachhaltiges Investieren“ erscheint mit freundlicher Unterstützung von Union Investment.

Börsen-Zeitung