

► **S2** **IM INTERVIEW: ELKE MÜLLER, Geschäftsführerin compass international gmbh** „Wir Deutschen können kein Smalltalk.“

► **S4** **Was braucht die regionale Wirtschaft im Ländle?** Die Präsidentin der Stuttgarter IHK war Gast beim Frauen Business Lunch.

► **S5** **Neues aus dem Vorstand des Managerkreises** Der Regionalkreis NRW hat einen neuen Sprecher und die AG Gesundheit einen neuen Vorsitzenden.

► **S6** **Mitteldeutschland im Fokus** Im Austausch mit den Wirtschaftsministern von Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen.

► **S8** **Eine Zeitenwende in Europa** Die EU ist derzeit mit sich selbst beschäftigt.



► **S10** **Kultur im Zukunftslabor** Das Stuttgarter Kulturamt versteht sich als ein visionäres Think Tank.

► **S10** **Ohne Moos nix los: Investitionen für eine Energieunion** Europa braucht einen nachhaltigen Strommarkt ohne nationale Alleingänge.

► **S11** **Wie steht es um die Soziale Demokratie?** Für die SPD beginnt nach den Niederlagen eine neue Zeit.

► **S12** **„Märkte werden von Menschen gemacht.“** Die wirtschaftspolitische Unsicherheit geht in Deutschland zurück.



► **S14** **Hoch hinaus mit Airbus** Einblicke in die spannende Welt des Flugzeugbaus.

► **S14** **Wie geht es weiter nach der Wahl?** Die Lösung kann nicht nur in der Digitalisierung liegen.

► **S15** **Revolution im Bankensektor?** FinTechs sind keine Feinde des traditionellen Bankensystems.



► **S17** **Spielen für einen guten Zweck.** WestLotto ist Deutschlands größter Lotterieveranstalter.

► **S18** **„Ich bin Dein Amt, Dein Problemlöser.“** Die Berliner Verwaltung steht vor gewaltigen Veränderungen.

► **S20** **Terminvorschau**



IM INTERVIEW: ELKE MÜLLER, Geschäftsführerin compass international gmbh

Die Kommunikation zwischen unterschiedlichen Kulturen gehört zum globalisierten Alltag. Internationale Projekte und multikulturelle Teams sind die Norm. Für die Unternehmen bedeutet das, dass sie ihre interkulturellen Kompetenzen verbessern müssen, um erfolgreich zu sein. Elke Müller, interkulturelle Trainerin, Coach und Organisationsentwicklerin, weiß, wie das geht.

Sie haben sich auf das Thema interkulturelle Kommunikation spezialisiert. Wie kam es dazu?

Als ich mit einer Kollegin vor über 20 Jahren das Unternehmen gegründet habe, haben wir zusammen überlegt, was uns interessiert und welcher Bereich zukünftig gebraucht wird. Ausschlaggebend war für mich dabei die Begegnung mit dem Interkulturellen aus eigener praktischer Erfahrung: Ich war in Indien unterwegs und ging aus geschäftlichen Verhandlungen mit dem Gefühl heraus, nicht so richtig zu wissen, ob wir was vereinbart oder nur nett geplaudert hatten. Das hat mich irritiert und ich wollte mehr darüber erfahren. Meine Kollegin

hatte durchaus einen theoretischeren Zugang dazu. Sie hat in den USA Interkulturelle Kommunikation studiert – zu einer Zeit, als das Thema in Deutschland noch gar nicht auf der Agenda stand. So haben wir entschieden, in diese Richtung zu gehen. Es ist unser Schwerpunktthema geblieben – ein nach wie vor spannendes Thema, bei dem man jeden Tag etwas dazu lernt.

Wie sieht Ihre Tätigkeit konkret aus? Was bieten Sie an?

Wir bieten Trainings in Unternehmen an, um interkulturell zu sensibilisieren. Angefangen von der Vorbereitung auf Entscheidungen über Teamentwicklungen bis zu Global Leadership decken wir alle Themen internationaler Personalentwicklung ab. Inhalte der Trainings sind: Wie kann die Zusammenarbeit von Mitarbeitern unterschiedlicher Kulturen besser gelingen? An welchen Stellen müssen wir genauer hinschauen? Wo unterscheiden sich Kulturen überhaupt? Aber auch: Was ist meine eigene deutsche Prägung? Wie ist meine Wirkung auf die Anderen? In den Global Leadership Trainings geht es um die

Vermittlung ganz praktischer Tipps und Strategien: Wie muss ich ein Mitarbeitergespräch mit einem chinesischen Kollegen führen? Was erwartet der von mir? Was kann ich ihm zumuten oder was geht vielleicht auch gar nicht? Im Bereich Relocation betreuen wir internationale Mitarbeiter, die für eine gewisse Zeit nach Deutschland entsandt werden, aber auch zunehmend Beschäftigte, die im Ausland rekrutiert wurden und nun dauerhaft in Deutschland leben und arbeiten. Wir unterstützen sie bei den praktischen Dingen, die an einem internationalen Umzug hängen, um ihnen das Ankommen ein bisschen leichter zu machen.

Was gefällt Ihnen daran, interkulturell zu arbeiten?

Zum einen gefällt mir die Vielseitigkeit: Wir haben mit ganz unterschiedlichen Menschen und Themen zu tun und ständig kommen neue Aufgabenfelder dazu – wie seit einiger Zeit Beratung rund um das Thema Recruiting im Ausland, das vor vier oder fünf Jahren noch nicht so nachgefragt wurde. Interkulturelle Kompetenz ist ein Bereich, wo man durch das Tun und die Begegnung mit den „Anderen“ immer wieder dazu lernt.

Wo liegen denn typische Schwierigkeiten bei der Begegnung mit den „Anderen“?

Oft wird das interkulturelle Thema in die Etikette-Ebene geschoben. Doch es reicht nicht aus, dass man weiß, wie man eine Visitenkarte in Asien überreicht oder ob man jemandem die Hand gibt oder nicht. Es geht vielmehr um die Gestaltung sozialer Beziehungen. Man darf auch ruhig mal in ein Fettöpfchen treten. Da passiert erst einmal nichts, sondern erst dann, wenn es zu echten Missverständnissen und Konflikten kommt, die nicht sofort sichtbar werden, etwa wenn jemand auf eine Art kommuniziert, die der andere überhaupt nicht einordnen kann. Und da muss man herausfinden, was eigentlich passiert ist. Was ist der Anlass dafür, dass zwei offensichtlich gerade aneinander vorbei kommunizieren oder der Mitarbeiter sich nicht wahrgenommen fühlt? Welche Rolle spielt das Thema Kultur dabei?

Was können Deutsche gar nicht? Wo haben wir Nachholbedarf?

Wir haben Nachholbedarf darin, uns mehr auf andere Personen einzulassen. Wir Deutschen sind extrem sachorientiert. Uns geht es um den Vertrag, um die Sache. Wer der Vertragspartner ist, ist nicht ganz unwichtig, hat aber einen anderen Stellenwert als beispielsweise für einen asiatischen oder arabischen Geschäftspartner. Der will herausfinden, wen er da vor sich hat, bevor er den Vertrag unterschreibt und stellt Fragen, die für uns eher in den privaten Bereich gehören. Da sind wir teilweise sehr fokussiert und das wirkt auf andere oft

sehr forsch und kühl. Ich glaube, da können wir noch dazu lernen und uns für den Aufbau einer guten Beziehung mehr Zeit nehmen.

Können wir Deutschen keinen Smalltalk?

Das können wir auch nicht. Wir sehen Smalltalk als Zeitverschwendung an. Was muss ich mich mit irgendjemanden über das Wetter unterhalten? Lass uns doch zum Punkt kommen! Das ist ein Thema, das mir in Seminaren immer wieder begegnet. Das ist sehr schade, weil dadurch viel Spannendes auf der Strecke bleibt.

Wie gut sind deutsche Unternehmen, wenn es um interkulturelle Kompetenz geht?

Da gibt es große Unterschiede. Als ich vor 20 Jahren angefangen habe, habe ich oft gehört: Interkulturelle Trainings? Das brauchen wir nicht! Mittlerweile ist das Thema in der Personalentwicklung, zumindest in den großen Konzernen, angekommen und wird als ein Kernthema wahrgenommen. Im klassischen Mittelstand sieht es allerdings anders aus. Wenn es darum geht, Fachkräfte bewusst international zu rekrutieren, hat der Mittelstand noch Nachholbedarf. Viele empfinden es als zu kompliziert, sich für mögliche Mitarbeiter aus dem Ausland attraktiv aufzustellen. Oftmals höre ich die Aussage: Gegen die großen Konzerne haben wir sowieso keine Chance. Dabei können gerade mittelständische Unternehmen, die ja manchmal Marktführer sind, international an Attraktivität gewinnen, wenn sie ihre interkulturellen Kompetenzen bewusst stärken.

Woran mangelt es konkret?

Wir merken, dass es an vielen Stellen mangelt – vor allem beim Thema Personalauswahl. Immer mehr Unternehmen fangen an, international zu rekrutieren und stellen Mitarbeiter aus Brasilien, Indien oder anderen Ländern ein. Sind die Mitarbeiter hier, stellen die Unternehmen fest: Der kennt sich gar nicht aus! Und der Mitarbeiter stellt fest: Hier hilft mir keiner! Es wird teilweise nicht wahrgenommen, dass jemand mit einem anderen Mindset in eine ihm fremde Unternehmens- und Nationalkultur kommt und Unterstützung braucht, um sich zurechtzufinden. Wir haben gerade eine Bachelor-Thesis zum Thema Onboarding betreut, also zu der Frage, wie internationale Mitarbeiter mit an Bord genommen werden. Die Studentin hat dazu eine Umfrage durchgeführt: 75 Prozent der Befragten haben angegeben, dass sie sich nach ihrer Ankunft in Deutschland um alles selber kümmern mussten, also keinerlei Unterstützung von ihren deutschen Arbeitgebern erhalten haben. Einige haben angegeben, dass sie erst gar nicht gekommen wären, wenn sie das gewusst hätten.

Toleranz lässt sich schlecht zwangsverordnen. Was empfehlen Sie, wenn es in der Belegschaft Vorbehalte gegenüber Kollegen aus fremden Kulturen oder sogar Ängste gibt?

Ich würde empfehlen, zunächst allen Kollegen die Möglichkeit zu geben, übereinander zu reden – und zwar jeweils in getrennten Gruppen. Man sollte sowohl bei den deutschen Mitarbeitern, also auch den Mitarbeitern der anderen Kultur bzw. Kulturen nachfragen, wo es hakt und ihnen die Chance bieten, durchaus auch mal ein bisschen Dampf abzulassen. Dann sollte man schauen, wie man das gut zusammenfügen kann. Es gibt immer Synergien und der Blick sollte auf die Gemeinsamkeiten gerichtet sein: Wo können wir durch Unterschiede gemeinsam was Besseres hinkriegen? Man kann das Thema nicht verordnen, aber ich glaube, wenn man konstant daran arbeitet und die positiven Seiten aufzeigt, kann man etwas erreichen. Das schafft man sicher nicht mit einem Vortrag, sondern man muss die Leute das erleben lassen. Und dazu müssen sie sich kennenlernen und begreifen, warum es der andere anders macht.

Bei zunehmender Globalisierung: Welche Herausforderungen werden künftig auf Firmen und ihre Mitarbeiter zukommen?

Ich denke, das Thema interkulturelle Kompetenz wird nie verschwinden. Es wird andere Facetten haben und noch komplexer werden. Die globale Vernetzung von Wirtschaft und Arbeitsmarkt wird weiter zunehmen und auch die Flexibilität der Arbeitnehmer. Gerade junge Leute entscheiden sich immer häufiger

dazu, erst einmal ins Ausland zu gehen. Auch die Digitalisierung verändert weiter den Arbeitsmarkt, er ist nicht mehr lokal begrenzt. Die Mitarbeiter müssen nicht mehr an einem bestimmten Ort sein, um für das Unternehmen zu arbeiten. Sie können überall sitzen. Es wird in Zukunft verstärkt um die Frage gehen: Was bedeutet es, wenn wir immer virtueller und internationaler zusammenarbeiten? Das wird für Führungskräfte eine große Herausforderung. Sie benötigen nicht nur kulturelle, sondern transkulturelle Kompetenzen: Wie bekomme ich es hin, dass sich alle meine Mitarbeiter mitgenommen fühlen, auch wenn ich sie nur zweimal im Jahr persönlich sehe und ansonsten nur virtuell?

—

Nach ihrem Betriebswirtschaftsstudium mit dem Schwerpunkt Human Resource Management war Elke Müller mehrere Jahre im Bildungszentrum der baden-württembergischen Einzelhandelsverbände tätig und dort zuständig für firmeninterne Personalentwicklungskonzepte. 1996 fiel dann die Entscheidung für die Selbstständigkeit mit dem Schwerpunkt „Interkulturelle Trainings“. 2006 gründete sie die compass international gmbh, deren Geschäftsführerin sie bis heute ist. Darüber hinaus ist Elke Müller seit 2013 Dozentin für „Diversity und Führen 2030“ an der Universität Stuttgart. 2014 wurde sie im Rahmen der Initiative „FRAUEN unternehmen“ vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie als Vorbild-Unternehmerin ausgezeichnet. Seit Dezember 2017 ist Elke Müller Mitglied im Managerkreis der Friedrich-Ebert-Stiftung.

Was braucht die regionale Wirtschaft im Ländle?

Seit einem Jahr steht Marjoke Breuning als erste Frau an der Spitze der Industrie- und Handelskammer Region Stuttgart. Beim Frauen Business Lunch am 5. Dezember 2017 sprach sie über die zentralen Herausforderungen für die regionale Wirtschaft in Baden-Württemberg: Fachkräftesicherung, Digitalisierung und Mobilität.

Managerkreis Baden-Württemberg

„Stuttgart braucht dringend ein zukunftsfähiges und nachhaltiges Gesamtkonzept für moderne Mobilität statt Fahrverbote“, betonte die IHK-Präsidentin. Dazu gehört sowohl eine Abstimmung von öffentlichem und Individualverkehr als auch eine Nord-Ost-Tangente um Stuttgart herum. Sie erinnerte daran, dass auch die EU ein relevanter Akteur in der Dieselfrage ist und die 2018 greifenden Grenzwerte alle Gemeinden betreffen werden.

Beim Thema Fachkräfte hob sie das weltweit anerkannte deutsche Modell der dualen Ausbildung hervor und verwies darauf, dass bei den 2.030 benötigten Berufen lediglich 12 Prozent eine akademische Ausbildung brauchen. Digitalisierung sollte als gesellschaftliche Aufgabe begriffen werden. Es entstehen neue Berufe, bereits bestehende wandeln sich, lebenslanges Lernen wird eine Realität und darauf stellt sich auch die IHK als zertifizierende Institution ein. Als Flaschenhals sieht Breuning

die Schulen, die die Kinder nur ungenügend auf das digitale Leben vorbereiten (können), was sowohl an der technischen Ausstattung als auch an der Lehrerausbildung liegt.

Kritisch wurde das Verhältnis von Industrie und Handwerk diskutiert: Obwohl in Handel und Handwerk sehr viel mehr Menschen arbeiteten, gäbe „die Industrie den Takt vor“, bemerkte eine Teilnehmerin. Breunig bestätigte dies insofern, als dass sie feststellte, dass die Industrie im Gegensatz zu Einzelhandel und Handwerk immer „mit einer Stimme spricht“, was ihr bei Entscheidungen ein stärkeres Gewicht verleiht.

Auf Nachfrage ging Breunig auch auf ihre Erfahrungen als Frau in einem männerdominierten Bereich ein: Natürlich sei das Netzwerken für Frauen wichtig und nicht so eingespielt wie bei Männern, die ihre Kontakte traditionell pflegen. Frauen müssten aber selber darauf achten, „sich nicht die Butter vom Brot nehmen zu lassen“ und auch mal in die erste Reihe zu treten. Sie beobachte, dass sich viele Frauen auch davor scheuen, in unbequeme exponierte Positionen zu streben und gerne mit der zweiten oder dritten Reihe vorliebnehmen.

Die Veranstaltung mit über 40 Teilnehmerinnen wurde von Martina Musati, Regionaldirektorin für Stuttgart bei der Bundesagentur für Arbeit, moderiert.

► Martina Musati, Marjoke Breunig



Neues aus dem Vorstand des Managerkreises

Wechsel an der Spitze im Managerkreis NRW

Managerkreis Vorstand



► Athanasios Titonis

Im Februar 2018 wurde Athanasios Titonis zum neuen Sprecher des Regionalkreises NRW gewählt. Er übernimmt das Amt von Christoph Dänzer-Vanotti, der den Kreis seit 2012 mit überaus großem Engagement leitete. Als Sprecher NRW gehört Athanasios Titonis qua Amt dem Bundesvorstand des Managerkreises an.

Titonis ist seit Juni 2011 Technischer Geschäftsführer des Flug-

hafens Köln/Bonn. Zuvor hatte er neun Jahre lang den Geschäftsbereich Betrieb und Verkehr der Flughafengesellschaft geleitet. Nachdem Michael Garvens seine Tätigkeit als Flughafenchef zum 31. Dezember 2017 beendet hat, ist Titonis der alleinige Geschäftsführer des Unternehmens.

Ein weiterer Wechsel hat sich im Bundesvorstand ergeben: Gudrun Schaich-Walch ist nicht mehr Vorsitzende der AG Gesundheit. Ihr Nachfolger in dieser Funktion ist seit dem 16. Januar 2018 Stefan David, der bislang als ihr Stellvertreter



► Stefan David

fungierte. Der Vorstand dankt Gudrun Schaich-Walch für ihre hervorragende Arbeit im Bereich Gesundheitspolitik für den Managerkreis.

Seit 1. April 2018 ist der studierte Wirtschaftsingenieur neuer Vorsitzender der Diakover-Geschäftsführung, dem größten diakonischen Unternehmen Norddeutschlands mit Sitz in Hannover.

Er war zuvor kaufmännischer Vorstand und Geschäftsführer des diakonischen Verbunds „Lichtenau“ bei Kassel. Davor war er Vorstand der Krankenhausberatung Lohfert & Lohfert AG in Hamburg und arbeitete für die Unternehmensberatung Roland Berger sowie für die Deutsche Bank.

[Link zum Vorstand des Managerkreises](#)

MITTELDEUTSCHLAND IM FOKUS

Managerkreis Mitteldeutschland

Deutschland steht mit stabiler Konjunktur, niedriger Arbeitslosigkeit, solide finanzierten Sozialversicherungen und einem Staatshaushalt, der Überschüsse aufweist, zur Zeit gut da. Die Herausforderungen des kommenden Jahrzehnts kann Deutschland meistern, wenn es weiterhin auf die Stärken seiner Wirtschaft setzt. Vor diesem Hintergrund hat der Managerkreis Mitteldeutschland in einem Positionspapier ausgewählte Handlungsfelder aus spezifisch mitteldeutscher Perspektive untersucht. Die Publikation formuliert Erwartungen an die Bundes- und Landespolitik und macht mit klar umrissenen wirtschaftspolitischen Impulsen deutlich, welche Bedeutung ordnungs- und wirtschaftspolitisches Handeln für die Zukunft Mitteldeutschlands besitzt. Zu sieben ausgewählten Bereichen, wie digitale Arbeitswelt, Fachkräftesicherung oder Energie- und Klimapolitik, werden konkrete Vorschläge für politisches Handeln formuliert. Diese wurden im Herbst 2017 auf verschiedenen Veranstaltungen mit den Wirtschaftsministern der drei Bundesländern diskutiert.

Auftakt in Sachsen: Unternehmerisches Denken im Bildungsbereich fördern

Das erste Gespräch führte der Managerkreis mit Sachsens SPD-Chef und Wirtschaftsminister Martin Dulig am 25. Oktober 2017 in Dresden. Nach einer Einführung von Autor Uwe Hitschfeld, in der er die Themen Bürgergesellschaft, Klima und Energie sowie leistungsfähige Verwaltungen aufgriff, lob-

te Staatsminister Dulig das Engagement des Managerkreises. Mit diesem Papier leiste er einen konstruktiven Beitrag aus der Unternehmerschaft zur Politikberatung. Martin Dulig verdeutlichte in seinem Kommentar vor den Unternehmensvertreter_innen seine Position zu den einzelnen Aspekten.

In der sich anschließenden Diskussion standen die Themen Bürgergesellschaft, Digitalisierung und Fachkräfte im Vordergrund. Die Teilnehmenden waren sich einig, dass nur eine starke Zivilgesellschaft eine sozial gerechte, funktionierende Demokratie gewährleisten könne. Dass die Digitalisierung der Megatrend der Gegenwart ist, wurde ebenfalls von allen Anwesenden geteilt. Um eine zukunftsfähige Wirtschaft in Sachsen zu gewährleisten, bedürfe es daher des zügigen Breitbandausbaus. Eine moderne Verwaltung müsse zudem kompetenter Ansprechpartner für die Unternehmen sein. Dabei dürfe die Digitalisierung nicht vor dem Bildungsbereich Halt machen. Der Vorschlag eines Unternehmers etwa, eine Schule mit IT-Technik auszurüsten, wurde als weitgehendes bürgerschaftliches Engagement betrachtet. Das Land müsse aber vorangehen und Investitionen zur Digitalisierung der Bildung bereitstellen. Als enorm wichtig wurde erachtet, dass auch unternehmerisches Denken im Bildungsbereich Einkehr hält. Beklagenswert sei, dass der Mut zum Scheitern in Deutschland sehr schwach ausgeprägt sei. Eine Fehlerkultur gebe es im Grunde nicht, was auch die Neigung zu Innovationen einschränke.

Mitteldeutschland im Fokus.

Wirtschaftspolitische Handlungsempfehlungen für Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen

von Helmut Herdt, Uwe Hitschfeld, Lars Schirmer, Kay Senius und Holger Tschense

Friedrich-Ebert-Stiftung, September 2017

ISBN 978-3-95861-956-2

<http://library.fes.de/pdf-files/managerkreis/13745.pdf>

Gerne senden wir Ihnen auch ein gedrucktes Exemplar. Bestellungen bitte an managerkreis@fes.de



Thüringen und die Anpassung an die Digitalisierung

Am 30. November 2017 diskutierte der Managerkreis in Erfurt mit Thüringens Wirtschaftsminister Wolfgang Tiefensee. Nach der Begrüßung durch Frank Krätzschar, Geschäftsführer der LEG Thüringen und Sprecher des Managerkreises Thüringen, führte Kay Senius, Vorsitzender der Geschäftsführung der Bundesagentur für Arbeit Sachsen-Anhalt-Thüringen, in die Thesen ein. Die Handlungsempfehlungen des Papiers, so Senius, stellten die Bürger_innen an erste Stelle, da diese von den Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt unmittelbar betroffen seien. Ihm zufolge sind die Digitalisierung der Arbeitswelt und die nachhaltige Fachkräftesicherung die großen Herausforderungen der Zukunft.

Minister Tiefensee machte in seinem Kommentar deutlich, dass sich Thüringen nicht zurücklehnen könne, auch wenn der Aufbau-Ost im Land als gelungen bezeichnet werden könne. Noch immer sei man „eingeklemmt in der Wertschöpfungskette“, was auch an der kleinteiligen Wirtschaftsstruktur liege. Ausgehend von den Aufgaben der Digitalisierung, pflichtete er Kay Senius bei, müssten die Wettbewerbssicherung und der drohende Fachkräftengpass im Zentrum strategischer Betrachtungen stehen. Um zukünftig die Produktivität in Thüringen weiter zu steigern und für gute Arbeit auch gute Löhne zahlen zu können, sei, so Tiefensee, eine gute Ausbildung nötig. Nur durch anhaltendes, lebensbegleitendes Lernen seien zukünftige Arbeitsfelder zu sichern und der Weg in die Wirtschaft 4.0 möglich. Darüber hinaus müsse man zunehmend Facharbeiter_innen auf dem internationalen Markt gewinnen.

Die anschließende Diskussion unter der Leitung von Holger Tschense, Leipziger Ex-Bürgermeister und Geschäftsführer der T&T business consulting, machte deutlich, dass die öffentlichen Institutionen technisch anschlussfähig bleiben müssen. Verwaltungsstrukturen müssen im Zuge der Digitalisierung angepasst werden. Die hierzu notwendigen digitalen Kompetenzen zu vermitteln, wird zukünftig Aufgabe der öffentlichen Bildung und der Schulen sein. Die Anwesenden zeigten sich erstaunt über das hohe Substituierungspotenzial im Freistaat. Die Idee, die Bundesagentur zu einer Agentur für Arbeit und Qualifizierung weiterzuentwickeln, könnte da ein richtiger Ansatz sein, um das Arbeitskräftepotenzial auszuschöpfen.

Bildung ist das A und O in Sachsen-Anhalt

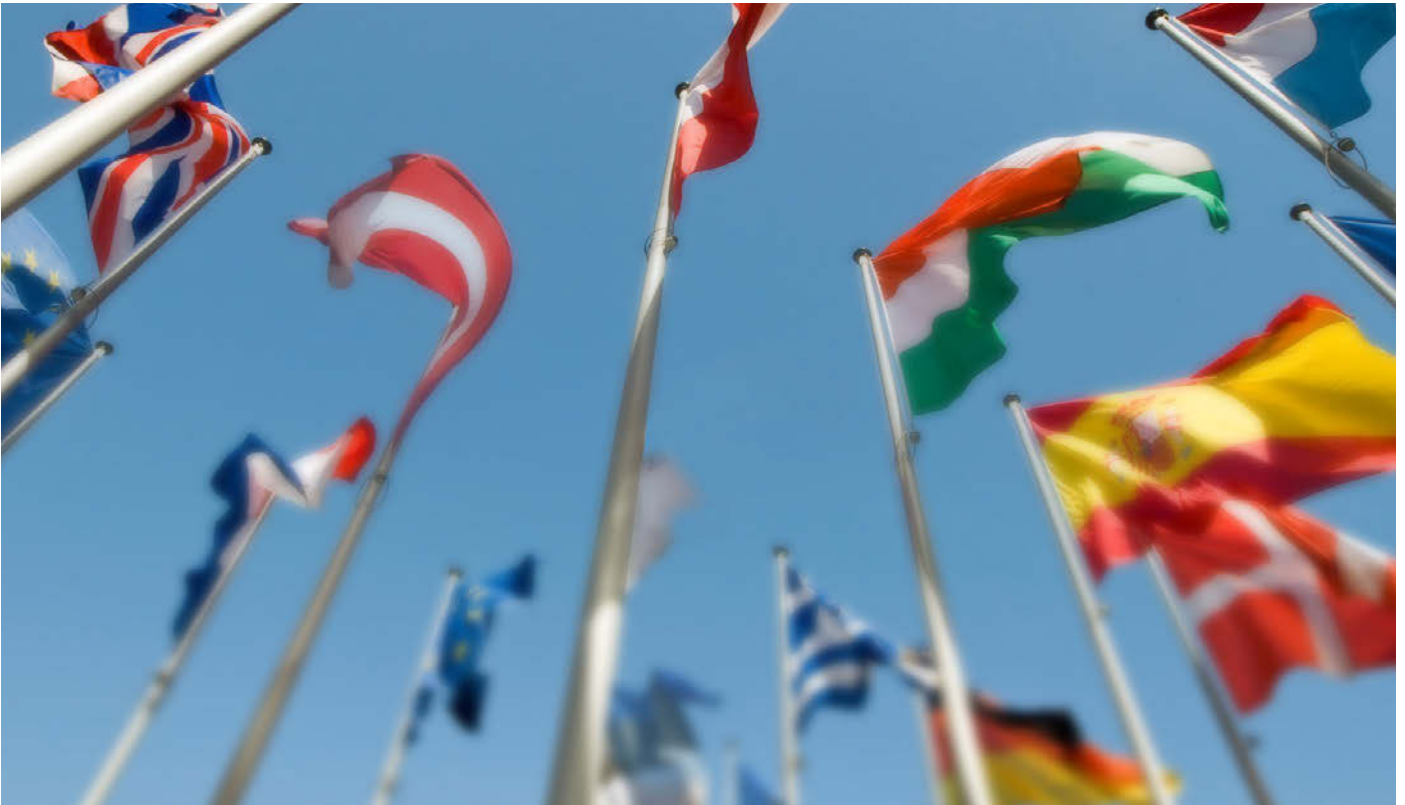
Den Abschluss der Veranstaltungsreihe bildete im Dezember das Fachgespräch in Magdeburg mit Armin Willingmann, Minister für Wirtschaft, Wissenschaft und Digitalisierung des Landes Sachsen-Anhalt. Der Sprecher des Regionalkreises Helmut Herdt verdeutlichte, dass der Managerkreis schon seit langem politische Prozesse begleite und zum Meinungsaustausch beitrage. So seien einige Punkte des aktuellen Positi-

onspapiers bereits in einer Publikation aus dem Jahre 2009 angesprochen worden.

Lars Schirmer, Vorstand des Managerkreises Mitteldeutschland, ging insbesondere auf den Aspekt des Wagniskapitals und der Nachfolge in eigentümergeführten Betrieben ein. Hier liege eine Bedrohung der sachsen-anhaltischen Wirtschaft, deren Ausmaße bisher von vielen unterschätzt worden seien. Wirtschaftsminister Willingmann stimmte dieser Analyse zu und bezeichnete die Nachfolge als das größte Problem der kommenden Jahre. Er bekräftigte zudem die Forderung nach einer Verwaltungsmodernisierung. Gleichzeitig verwies er darauf, dass das Land Sachsen-Anhalt auch Erfolge zu berichten hat, mit denen man selbstbewusst auftreten könne. Nicht zuletzt sei die Arbeitslosenquote mit derzeit weniger als acht Prozent historisch niedrig. Wichtig war dem Minister, dass das Mega-Thema Digitalisierung nicht auf Breitbandausbau beschränkt wird; es umfasse viel mehr. Im Papier wird eine Stärkung des Unternehmertums gefordert. Willingmann vertrat die Ansicht, dass dies nur gelänge, wenn man diese Aufgabe nicht den Lehrer_innen überlassen würde, sondern stattdessen Unternehmer_innen gewinnen sollte, die in den Schulen für unternehmerisches Handeln und Denken werben.

In der Diskussion machten die Teilnehmer_innen deutlich, dass man die Digitalisierung nicht als Schicksal, sondern als Prozess begreifen müsse, den man steuern kann. Der Wirtschaftsminister ergriff die Gelegenheit und warb bei den Unternehmensvertreter_innen für seine Haltung, dass man über Chancen sprechen müsse, trotz der vielen Personen im Land, die sich nicht mitgenommen fühlen. Die Landesregierung habe kontinuierliche Bildungsinvestitionen als vordringliche Aufgabe erkannt. Und auch in der Wirtschaftspolitik wäre mehr Kontinuität nötig. Man dürfe nicht vor Investitionen zurückschrecken. Man habe als Land ein Pfund, mit dem man wuchern kann: Eine Industrieaffinität sei vorhanden und die Akzeptanzprobleme seien im bundesweiten Vergleich gering.

Die Diskussion des wirtschaftspolitischen Positionspapiers hat gezeigt, dass die gewählten Themen die richtigen waren. Nicht nur gab es viel Zustimmung von den Wirtschaftsministern der drei Länder, auch aus der Unternehmerschaft gab es die Bestätigung, dass es an der Zeit sei, wichtige Weichenstellungen vorzunehmen. Die klar umrissenen wirtschaftspolitischen Impulse aus der Wirtschaft haben in einer Phase der politischen Neuorientierung einen Beitrag zur Diskussion über die ökonomische Ausrichtung Mitteldeutschlands geleistet. Der Managerkreis Mitteldeutschland wird diese Themen im Blick behalten. Weitere Veranstaltungen mit den Wirtschaftsministern der drei mitteldeutschen Länder sind für 2018 bereits in Planung.



Eine Zeitenwende in Europa

Der Managerkreis brachte am 14. Dezember 2017 in Hamburg zwei profilierte Europäer miteinander ins Gespräch. Über die Zukunft der Europäischen Union sprachen Peer Steinbrück, ehemaliger Finanzminister und Marcel Fratzscher, Präsident des DIW Berlin.

Managerkreis Nord-Ost

Die Europäische Union ist derzeit mit sich selbst beschäftigt: Im Innern scheint sie zerstritten, nach außen präsentiert sie sich vielstimmig. Gerade deswegen ist die Debatte um ihre Weiterentwicklung notwendiger denn je. Peer Steinbrück sprach von einer Zeitenwende in Europa: Die Zukunft des Euros als gemeinsame Währung werde sich in absehbarer Zeit entscheiden und die schwierige Zusammenarbeit mit Nordafrika stehe im Fokus. Der bevorstehende Brexit werfe völlig ungeklärte Fragen auf und das derzeit belastete transatlantische Verhältnis runde die Wahrnehmung einer krisenhaften Entwicklung ab.

Zunehmend wird erkennbar, dass die EU kein außenpolitisches Projekt habe und auch die Disparitäten in und zwischen den Mitgliedsländern stiegen. „Eine Antwort hierauf ist nur in einer Weiterentwicklung und Revitalisierung der EU zu finden“, so Steinbrück. Eine notwendige Maßnahme sei die Reform der Wirtschafts- und Währungsunion mit einem eigenen Bud-



► Peer Steinbrück

get, einem investiven Hilfsfond und einem Euro-Finanzminister. Weiterhin müsse sich die EU über die Flüchtlingsfrage und die Sicherung ihrer Außengrenzen verständigen. Es mangle, so der ehemalige Bundesfinanzminister, auch an einem außen- und sicherheitspolitischen Konzept. Eine Revitalisierung,

► Marcel Fratzscher



das räumte Steinbrück ein, werde die Bundesrepublik enorme Summen kosten, man dürfe aber nicht vergessen, dass der Return on Investment ebenso beträchtlich sei.

Marcel Fratzscher kommentierte Steinbrücks Ausführungen und sprach von den drei Ps, an denen die Europäische Uni-

on derzeit leide: Protektionismus, Populismus und Paralyse. Aus deutscher Perspektive würde zu oft mit einer gewissen Überheblichkeit argumentiert – ganz so, als müssten alle EU-Mitgliedsländer nur wie Deutschland agieren und alle wirtschaftlichen und finanziellen Probleme wären verschwunden. Der Ökonom plädierte für mehr Bescheidenheit und nahm anschließend drei Aspekte der Währungsunion in den Blick. Als erstes wäre das der Gegensatz zwischen Subsidiarität und Integration: Deutschland ist allein im globalen Maßstab nicht wettbewerbsfähig. Es bedarf einer gewissen Zentralisierung in der EU. Der zweite Aspekt betrifft das Spannungsfeld Verantwortung und Haftung: Die Einhegung des Kapitalmarkts und die Bankenunion seien elementar, denn die Risiken müssten verteilt werden. Und drittens ginge es um das Zusammenwirken von Markt und Staat: Fratzschers Ansicht nach müsse die Politik die Finanzmärkte in die Verantwortung nehmen.

Es sei nötig, betonten beide in der Diskussion, dass Deutschland eine eigene Vision von Europa entwickle. Wir stehen vor der gewaltigen Aufgabe, eine neue Erzählung für die Europäische Union zu entwerfen, mit deren Hilfe sich die Bürger_innen wieder mehr für das Projekt Europa begeistern könnten. Gleichzeitig müsse das Land im Tandem mit Frankreich wieder vorausgehende Politikgestaltung betreiben. Die Haltung eines widerwilligen Hegemons solle man besser rasch ablegen, denn Deutschland werde als verlässlicher Partner gebraucht, von dem viele EU-Länder Orientierung erwarten.

► v.l.n.r.: Fratzscher, Ladurner, Steinbrück



Kultur im Zukunftslabor

Birgit Schneider-Bönninger ist seit 2014 Direktorin des Kulturstamts der Stadt Stuttgart und hat dort die Zukunftsforschung als visionäre Schlüsselaufgabe etabliert. Am 5. Februar 2018 war sie zu Gast beim Frauen Business Lunch des Managerkreises Baden-Württemberg.

Managerkreis Baden-Württemberg

Das Kulturstamt will mit dem Projekt „Zukunftslabor“ die Zukunft einzelner Kultursparten erforschen und aus den Untersuchungsergebnissen langfristige Strategien ableiten, betonte Birgit Schneider-Bönninger in ihrem Impulsvortrag. Das Labor versteht sich als visionärer Think Tank, in welchem Utopien erschaffen und neue innovative Kulturformate erzeugt werden. Im Zentrum der Arbeit stehen diskursive Formen der Annäherung an Themen wie Dataismus (nicht verwechseln mit Dadaismus!), Digitalisierung, Mobilität und Stadtgestaltung und ihre Verbindung zu Kunst und Kultur. Das Projekt verortet sich im Change Management. Ziel ist es, die Kultureinrichtungen fit für die Zukunft zu machen und die Stuttgarter Kulturlandschaft weiterzuentwickeln. Kultur wird als Querschnittsaufgabe, Gegenwartsanalyse und Gestaltungszugang zu gesellschaftlichen und politischen Prozessen verstanden.

Das Zukunftslabor spannt ein Netzwerk aus Wissenschaft, Wirtschaft und Politik, um den Kulturdiskurs zu beleben. Ein wichtiger

Baustein ist hierbei die Kooperation mit Universitäten und Unternehmen, die im Bereich Zukunftsforschung arbeiten. Neben der Universität Stuttgart, der Pädagogischen Hochschule Ludwigsburg und dem Institut für Trend und Zukunftsforschung (ITZ) ist auch die Hochschule der Medien Partner des Projektes. Im Bereich Wirtschaft gibt es einen Zukunftsaustausch mit der Daimler AG. Auch die Stuttgarter Philharmoniker nehmen am Projekt „Zukunftslabor“ teil, berichtete Birgit Schneider-Bönninger. Es gibt das Konzertbarometer mit Studierenden der Hochschule der Medien – ein Fragebogen, dessen Raster zum Ziel hat, die subjektive Wahrnehmung der Probanden zu erfragen. Die Ergebnisse sollen dem Stuttgarter Philharmonikern dazu dienen, die eigene Tätigkeit und Wirkung auf das Publikum zu prüfen, um daraus ein Leitbild für die eigene Zukunftsarbeit zu entwickeln.

Im Anschluss des Vortrags diskutierten die Teilnehmerinnen über die Möglichkeiten und Perspektiven von Change Management im Bereich Kultur.

Ohne Moos nix los: Investitionen für eine Energieunion

Am 30. November 2016 legte die Europäische Kommission unter dem Titel „Saubere Energie für alle Europäer“ ein umfangreiches Paket mit Gesetzesvorschlägen und Berichten zur Umsetzung der Energieunion vor.

Managerkreis Brüssel

Die Kommission selbst sieht das dicke Paket als bahnbrechend an. Die Vorschläge sollen den europäischen Strombinnenmarkt und die erneuerbaren Energieträger fit für die Zukunft machen und die Erreichung der Klima- und Energieziele bis 2030 sicherstellen. Die Kommission möchte damit die Regeln für den europäischen Strombinnenmarkt an die zunehmend dezentrale und fluktuierende Stromerzeugung anpassen. Die neuen Gesetze regeln sowohl die Einspeisung von erneuerbaren Energieträgern als auch die grenzüberschreitende Kooperation zur Gewährleistung der Versorgungssicherheit. Des Weiteren werden grundsätzliche Prinzipien für einen markt-basierten, grenzüberschreitenden Strommarkt festgelegt. Insbesondere der Kurzfristhandel soll stark ausgebaut werden.

Eine weitere Priorität der Kommission ist die Stärkung der Konsument_innen, damit diese besser am Wandel der Energiemärkte teilnehmen und davon profitieren können. Gelingt es der EU, den europäischen Strommarkt zu stärken, ihn flexibler zu machen und marktverzerrende nationale Alleingänge zu unterbinden? Kommt dies über tiefere Preise, stabile Rahmenbedingungen und erhöhte Versorgungssicherheit letztlich allen Europäer_innen zu Gute? Darüber diskutierte der Managerkreis am 4. Dezember 2017 in Brüssel mit Viola Rocher, Leiterin des EnBW-Büros in Brüssel, Kurt Glaeser, DG ENERGY, EU-Kommission und Laurent Schmitt, Generalsekretär, Verband Europäischer Übertragungsnetzbetreiber ENTSO-E.

Wie steht es um die Soziale Demokratie?

Der Managerkreis Baden-Württemberg hatte am 23. Januar 2018 zum Neujahrsempfang eingeladen, um über Perspektiven sozialdemokratischer Politik zu diskutieren. Zu Gast war Leni Breymaier, Vorsitzende der SPD Baden-Württemberg, die mit gewohnt klaren Worten sprach.

Managerkreis Baden-Württemberg

2017 war ein Jahr der Wahlen – international, europaweit und vor allem in Deutschland. Gewählt wurde zunächst in einer Reihe von Bundesländern, dann im September auf Bundesebene und zuletzt im Oktober in Niedersachsen. Die Ergebnisse waren für die Soziale Demokratie in Deutschland sehr gemischt. Siege in Rheinland-Pfalz und Niedersachsen, Niederlagen im Saarland, in Nordrhein-Westfalen und Schleswig-Holstein. Mit 20,5 Prozent erzielte die SPD bei der Bundestagswahl ihr schlechtestes Ergebnis seit Beginn der Bundesrepublik 1949. Die SPD in Baden-Württemberg musste bereits bei der Landtagswahl 2016 ein desaströses Wahlergebnis einstecken. Um Wähler_innen zu gewinnen bzw. zurückzugewinnen, muss sich die Sozialdemokratie nun neu aufstellen, mit guten Konzepten und klaren Positionen das eigene Profil schärfen, so die SPD-Landesvorsitzende. Dies sei bitter nötig, denn viele Wähler_innen wissen nicht mehr, wofür die Sozialdemokratie noch steht.

Leni Breymaier ging auch auf die Debatte um eine Reform des baden-württembergischen Landtagswahlrechts ein. Angesichts des mit 24,5 Prozent schlechtesten Frauenanteils aller Landtage sei der „Handlungsbedarf offensichtlich“, so die Politikerin. Zum Abschluss fokussierte sie ihren Vortrag auf die Sondierungs- und die anstehenden Koalitionsgespräche. Breymaier zählte aus ihrer Sicht wichtige Erfolge im Sondierungspapier auf, wie die Wiedereinführung der paritätischen Finanzierung der Sozialkassen, die Abschaffung von Schulgeld unter anderem in Pflegeberufen, die Festlegung der Rente auf 48 Prozent. Sie lobte das Europa-Kapitel und war zufrieden mit dem Stimmverhalten der baden-württembergischen Delegation: 75 Prozent haben für die Große Koalition gestimmt – das sei ein repräsentatives Ergebnis, was auch ausdrücke, dass nicht alle damit einverstanden sind und es an der Basis deshalb auch noch viel Diskussionsbedarf gebe, dem sich die Landes-SPD unbedingt schonungslos stellen wolle.

► Leni Breymaier (Mitte) und Gäste





„Märkte werden von Menschen gemacht.“

Egal ob Trump, Nordkorea oder Brexit – nichts scheint mehr wirklich sicher zu sein. Doch die Wirtschaft – vor allem in Deutschland – brummt. Wie passt das zusammen und wie sind in einem solch politisch instabilen Umfeld die Wirtschaftsprognosen für 2018 einzuschätzen?

Managerkreis Rhein-Main

Über diese Fragen diskutierte der Managerkreis Rhein-Main am 14. Februar 2018 mit Gertrud Traud, Chefvolkswirtin und Bereichsleitung Research der Landesbank Hessen-Thüringen (Helaba). Nach der Begrüßung durch Florian Gerster gab sie einen Ausblick auf das Wirtschaftsjahr 2018. Um die jeweiligen Prognosen für die kommenden Jahre darzustellen, arbeitet Traud mit drei Bildern: Worstcase-, Bestcase- und Mittelszenario. Für das Worstcase-Szenario 2018 wählte sie das Bild Bauruine, für das Bestcase-Szenario das Bild Palast. Für das mittlere, also auch das wahrscheinlichste, Szenario nahm sie das Einkaufszentrum.

Aktuell sei die Lage an den Finanzmärkten gut, was allerdings auch daran liege, dass man manche Dinge noch nicht sieht. Die Unternehmen seien von der Konjunktur und den guten Bilanzen „eingelullt“, so Traud. Der Einbruch des DAX an der Börse habe jedoch einen kleinen Vorgeschmack auf mögliche

Entwicklungen gegeben und viele von ihrer Wolke geholt. Doch trotzdem mahnte die Chefvolkswirtin stets zur Ruhe an den Finanzmärkten; Hysterien und irrationales Verhalten hätten noch nie jemandem geholfen. Insgesamt datierte sie den DAX für das Jahresende 2018 auf 12.300 Punkte. Ganz so pessimistisch sei sie allerdings nicht, was die Konjunktur angeht, da sie beobachte, dass die wirtschaftspolitische Unsicherheit in Deutschland insgesamt zurückgehe. Dies zeige sich beispielsweise an den aktuellen Tarifverhandlungen der IG Metall. Es ist Zeit, dass die Arbeitnehmer_innen wieder an der Konjunktur durch steigende Löhne partizipieren, auch wenn dadurch die Inflation wieder leicht steigen würde, fasste Gertrud Traud die aktuelle Lage für Deutschland und das Rhein-Main-Gebiet zusammen.

Die Bankdirektorin blieb in ihrer Betrachtung nicht nur am Standort Deutschland, sondern wandte ihren Blick auch den

anderen Märkten in der Welt zu. So prognostizierte sie beispielsweise den USA ein Wirtschaftswachstum von maximal zwei Prozent. Trumps Steuersenkungen würden den weniger betuchten Amerikaner_innen nicht besonders helfen, was bedeutet, dass der Konsumanteil im Einzelhandel so nicht massiv angefeuert werden könne. Dazu komme, dass ebenfalls der Anteil von E-Commerce steige, was mit dem wachsenden Angebot von Amazon und Co. zusammenhänge und somit immer mehr kleinere, lokale Geschäfte und sogar große Malls bedroht seien.

Gleichzeitig zeichnete Gertrud Traud für Osteuropa, vor allem Polen, Tschechien und Ungarn, ein anderes Bild. Hier verbuche der Einzelhandel Zuwächse von 25 Prozent, Tendenz steigend. Davon seien faktisch auch die Löhne betroffen. Allerdings erzeugten die Lohnveröffentlichungen aus Osteuropa auch Nervosität an den Märkten, da sie dadurch Inflation befürchten und reflexartig verkaufen.

Ein wichtiger Punkt für Traud in ihrer Rolle als Chefvolkswirtin der erfolgreichsten Landesbank Deutschlands ist selbstverständlich der Brexit, der für Deutschland eher negative Effekte, doch für den Finanzstandort Frankfurt auch positive haben könne. Frankfurt könnte im Verlauf des Bankenrückzugs aus Großbritannien Londons ehemalige Rolle übernehmen, da hier die Mieten für Büro- oder Wohnräume insgesamt günstiger seien, als beispielsweise in Paris, Amsterdam oder Luxemburg. Darüber hinaus verfüge Frankfurt – mit der EZB direkt vor der Tür – über eine bessere Infrastruktur und kürzere Wege. Hier mache sie sich allerdings mittelfristig auch Sorgen, da es die Europäische Bankenaufsicht (EBA) nach Paris und nicht nach Frankfurt gezogen hat. Dies könne zu einem ordnungspolitischen Problem führen, da Institutionen wie die EBA oder EZB nahezu magnetisch auf Banken wirken. Die Standortfrage der europäischen Finanzhauptstadt sei somit also noch nicht abschließend geklärt.

Sorgen mache ihr auf der europäischen Ebene auch ein wenig das ökonomisch gesplante Italien: Dies sei einer der Belege dafür, dass eine Fiskalunion nicht alle Probleme löse, denn wirtschaftlich unterschieden sich der Norden und der Süden Italiens immer noch massiv.

Zum Ende ihres Vortrages schlug die Chefvolkswirtin noch einmal den Bogen zur deutschen Wirtschaft und hielt fest, dass die privaten Konsumausgaben seit der Krise bergauf gehen. Dies hänge auch mit dem Flüchtlingseffekt ab 2015 zusammen. Auf dem Bausektor herrsche allerdings noch ein zu geringes Angebot – bei steigender Nachfrage –, was durch den Arbeitnehmerrückgang seit Mitte der 1990er Jahre nur noch verstärkt wurde.

Die privaten Investitionen seien in der EU in den letzten Jahren konstant um ca. fünf Prozent gestiegen, allerdings nicht in Deutschland, da die letzte Große Koalition zwischen 2013 und 2017 keine unternehmerfreundliche Politik gefahren hätte. Wenn sie einen Wunsch frei hätte, sagte Traud abschließend, würde sie sich für den jetzigen Bundestag eine Regierung mit wechselnden Mehrheiten und einen lebendigen Parlamentarismus wünschen. In Bezug auf das Wachstum des deutschen BIP widersprach sie den Schätzungen des ifo-Instituts, das es auf ca. fünf Prozent datiert. Traud gehe auch hier davon aus, dass die Unternehmen durch die aktuelle wirtschaftliche Lage eingelullt seien. Ihre Schätzungen belaufen sich daher auf ein etwa zwei-prozentiges Wachstum. Insgesamt hält sie das Szenario „Einkaufszentrum“ mit 70 Prozent am wahrscheinlichsten.

In der offenen Diskussionsrunde mit dem Publikum betonte Gertrud Traud noch einmal, dass Märkte von Menschen gemacht und von ihnen abhängig seien sowie ihren Ratschlag der Ruhe, auch in Anbetracht darauf, dass die Inflationsangst innerhalb der Bevölkerung insgesamt nicht mehr so hoch sei wie vor einigen Jahren und sich der Welthandel auch weiterhin im Aufschwung befinde.

► Dr. Gertrud Traud



Hoch hinaus mit Airbus

Das Airbus-Werk in Hamburg-Finkenwerder ist der mit Abstand größte deutsche Standort des europäischen Flugzeugbauers. Rund 16.000 Beschäftigte arbeiten hier.

Managerkreis Nord-Ost

Die Mitglieder des Managerkreises Nord-Ost hatten am 19. März 2018 Gelegenheit, bei einer Werksführung interessante Einblicke in die Endmontage der Flugzeugtypen A320 bis A380 zu gewinnen. Airbus ist der größte industrielle Arbeitgeber Hamburgs. Das Montagewerk mit den riesigen Hallen „auf Finkenwerder“ ist so groß wie 500 Fußballfelder. Hier werden aus Millionen Einzelteilen hochmoderne Flugzeuge „zusammengeschraubt“.

Der internationale Luftverkehr befindet sich derzeit in einem wirtschaftlichen Aufwind. Das globale Passagieraufkommen verdoppelt sich bisher alle 15 Jahre. Airbus erzielte im vergangenen Jahr einen Umsatz von 67 Milliarden Euro. Für die kommenden 20 Jahre prognostiziert das Unternehmen einen Marktbedarf von knapp 35.000 neuen Flugzeugen. Glänzende Aussichten für den Hamburger Flugzeugbauer, der Ende 2017 gut gefüllte Auftragsbücher verzeichnen kann. Eine Pressemeldung Anfang März aus der Konzernzentrale Toulouse über

einen geplanten Abbau von europaweit über 3.000 Stellen hatte daher an den deutschen Produktionsstandorten in Augsburg, Bremen, Stade und Finkenwerder für Unruhe gesorgt. In den nächsten Jahren könnten deutschlandweit bis zu 1.000 Stellen betroffen sein. Es soll jedoch keine betriebsbedingten Kündigungen geben. Ein Treffen zwischen Unternehmensführung und Konzernbetriebsrat ist geplant. Entlassungen bei der Stammebelegschaft in Deutschland sind jedoch aufgrund des sogenannten Zukunftstarifvertrags bis 2020 ausgeschlossen.

Dass es eine Bestellflaute beim Riesen-Jet A380 und die Probleme beim A400M gibt, war der Presse ebenfalls bereits zu entnehmen. In Hamburg sind nur 1.000 von insgesamt über 12.000 Beschäftigte mit der Montage des „Riesenvogels“ A380 beschäftigt – sie könnten künftig kleinere Flugzeuge wie den A320 montieren. Es ist eines der Erfolgsmodelle bei Airbus. Jeder, der nach Mallorca oder auf die Kanaren fliegt, kennt den A320 bereits von innen.

Wie geht es weiter nach der Wahl?

In einem Hintergrundgespräch mit Christian Flisek am 5. Dezember 2017 in München ging es um die Perspektiven, die sich nach der Wahl für die SPD in Bayern und im Bund ergeben.

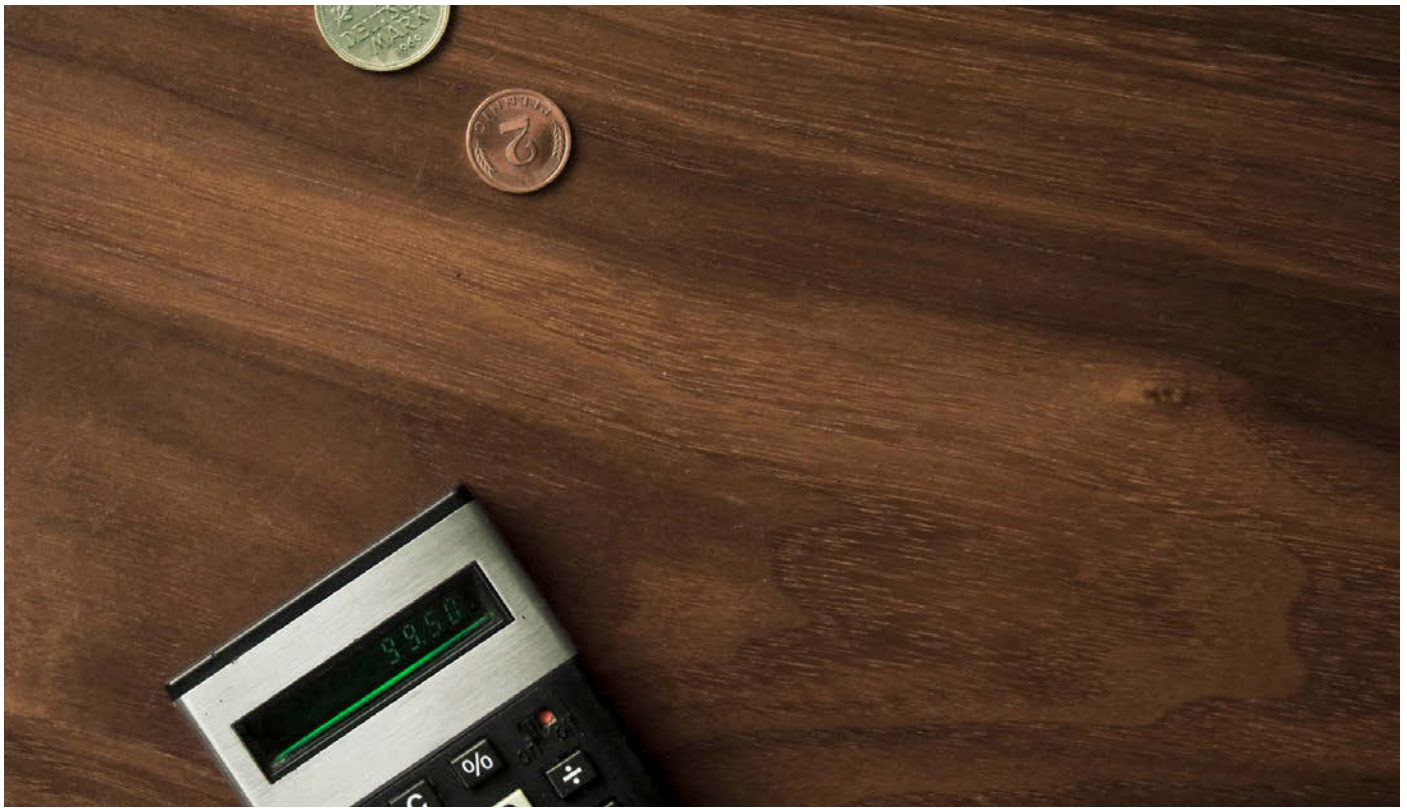
Managerkreis Bayern

Nach einer nüchternen Analyse der Bundestagswahlen und der Fehler, die in der Kampagne gemacht wurden, stellte der ehemalige Bundestagsabgeordnete Christian Flisek seinen Vortrag vor allem auf die Frage ab, wie die SPD sich institutionell und organisatorisch neu aufstellen muss, wie sie die „Erneuerung“ nicht nur inhaltlich, sondern auch mit neuen Formen der innerparteilichen Kommunikation schaffen kann.

Als Grundproblem machte Flisek aus, dass die Partei sehr hierarchisch strukturiert ist. Sie sollte sich aber auch wieder als sozialdemokratische Bewegung verstehen und als solche die Menschen erreichen und mobilisieren. Der Ortsverein als Keimzelle der politischen Arbeit spielt dabei eine wichtige Rolle. Er ist das Gesicht der Partei. Allerdings ist ein solches politisches Engagement sehr

zeitintensiv und kann viele lange Abende in Sitzungen bedeuten. Hinzu kommt, dass ein Ortsverein nicht allen Mitgliedern die Beteiligungsmöglichkeiten bietet, die sie sich wünschen.

Daher müssen die Mitbestimmungsmöglichkeiten modernisiert und erweitert werden. Initiativen wie „SPD++“ weisen in eine mögliche Richtung. Allerdings kann die Lösung nicht nur in der Digitalisierung liegen. Politik lebt auch vom persönlichen Austausch, wird von Menschen für Menschen gemacht. Das macht die SPD seit über 150 Jahren. Hier hat sie ihre Stärken und Kompetenzen. Das sollte nicht unüberlegt aufgegeben werden. Dann wird die Erneuerung nämlich nicht gelingen, so das nachdenkliche Fazit von Christian Flisek und Moderator Ralf Melzer, Leiter der FES Bayern.



Revolution im Bankensektor?

Die Finanzindustrie durchläuft einen tiefgreifenden Wandel: Innovative Technologien, zusammengefasst unter dem Begriff Financial Technology oder FinTech, sorgen für eine breite Vielfalt an neuen Angeboten und Dienstleistungen. Das bietet enorme Wachstumschancen.

Managerkreis Brüssel

Traditionelle Banken überdenken ihre Geschäftsmodelle, neue Akteure erobern die Märkte. Und auch wenn Innovation und Technisierung im Finanzsektor keineswegs neu sind, haben das Tempo der Neuerungen und die Investitionen in moderne Technologien doch erheblich zugenommen. Cloud Computing, mobile Anwendungen, künstliche Intelligenz oder neue Methoden der Datenanalyse finden mehr und mehr Anwendungen und wandeln Produkte und Serviceleistungen nachhaltig. Das Verhalten und die Erwartungen der Kund_innen verändern sich und machen eine mobile, jederzeit erreichbare und benutzerfreundliche Bereitstellung von Produkten und Services notwendig. Dies bietet Chancen für besseren und umfassenderen Kundenservice, „tailor-made“ auf die Bedürfnisse jedes einzelnen zugeschnitten.

Gleichzeitig stellen sich aber durch die modernen Technologien neue Herausforderungen an Anbieter, Kundschaft,

Aufseher und Regulatoren. Cyber-Risiken unterminieren das Vertrauen und können im Extremfall die Stabilität des Finanzsystems bedrohen. Mit der zunehmenden Nutzung von Daten stellen sich auch verstärkt Fragen nach deren Schutz. Neue Technologien wie künstliche Intelligenz oder Blockchain erfordern ein Nachdenken über Verantwortung und Haftung, nicht zuletzt zur weiteren Sicherstellung des hohen Verbraucherschutzniveaus im Finanzmarkt.

Die Europäische Kommission hat daher 2016 eine TaskForce Financial Technology eingerichtet, die am 8. März 2018 ihren Aktionsplan vorgelegt hat. Darin kommt die Kommission zu dem Schluss, dass eine umfassende neue Gesetzgebung auf EU-Ebene oder eine grundsätzliche Reform des bestehenden Rechtsrahmens nicht notwendig sei. Einzig im Bereich Crowdfunding sieht die Kommission angesichts von aktuell elf unterschiedlichen nationalen Regulierungsrahmen Handlungsbe-

darf. Daher schlägt sie eine Verordnung zur Einführung eines Passport-Systems für Crowdfunding-Plattformen vor, also die Möglichkeit ein in einem EU-Staat lizenziertes Produkt automatisch auch in den anderen Mitgliedstaaten anzuerkennen. Des Weiteren umfasst der Aktionsplan eine Reihe von nicht-legislativen Maßnahmen, wie das Mapping von Produkten und Regeln, die Unterstützung von Standards und Interoperabilität oder die Entwicklung von nicht-bindenden Leitlinien für verschiedene Digitalisierungsthemen.

Um diese Themen ging es auch bei der am Vorabend der Veröffentlichung des Aktionsplans in Brüssel ausgerichteten Podiumsdiskussion des Managerkreises der Friedrich-Ebert-Stiftung und des Bundesverbandes deutscher Banken. Dafür hatte der Managerkreis am 7. März 2018 Vertreter_innen der zuständigen Generaldirektion der Kommission, des Wirtschaftsausschusses des EU-Parlaments, des Bankensektors und eine Praxisstimme vom Berliner FinTech Unternehmen Fin-Leap eingeladen.

Peter Kerstens aus der Generaldirektion Finanzstabilität der Europäischen Kommission stellte zunächst den Aktionsplan kurz vor. Mit einem Volumen von 700 Milliarden US-Dollar seien die Finanzmärkte ein sehr lukratives Ziel für die Anbieter neuer digitaler Geschäftsmodelle. Er erläuterte, dass die Kommission nach ihrer 2016 durchgeführten Konsultation zum Thema keinen Bedarf an zusätzlicher Regulierung im Markt gesehen habe und daher auch bis auf den Vorschlag zu Crowdfunding keine neue Gesetzesinitiative anstrebe. Der Crowdfunding-Vorschlag sei notwendig, da es aktuell 11 verschiedene nationale Regime gäbe, jedoch aber gerade Crowdfunding eine gewisse Marktgröße benötige, um rentabel zu sein. Mit dem Vorschlag wolle die Kommission daher das grenzübergreifende Geschäft erleichtern und damit den Binnenmarkt fördern.

Jakob von Weizsäcker, SPD-Europaabgeordneter und Mitglied des Wirtschaftsausschusses des Europäischen Parlaments, betonte, dass man die Regulierung nicht überstürzen solle,

gleichzeitig jedoch auch nicht einfach so lange warten könne, bis etwas schief ginge. Er sah den Sektor vor deutlichen Veränderungen: Banken würden sich grundlegend wandeln und letztlich sogar von anderen Anbietern abgelöst werden. Insbesondere die großen Internetplattformen könnten zumindest das Privatkundengeschäft vielleicht eines Tages besser anbieten als Banken, da sie deutlich mehr Daten über ihre Kundschaft zur Verfügung hätten. Andererseits könne das hohe Datenschutzniveau bei Banken auch wieder zur „life-line“ für diese werden. Insgesamt böte die Digitalisierung große Chancen, aber auch einige erhebliche Gefahren. Als Gesetzgeber sei es nötig zu handeln, bevor neue, noch unregulierte Anwendungen systemisch würden und sich etwaige negative Auswirkungen schwer wieder einfangen ließen. Jakob von Weizsäcker hatte sich in diesem Kontext erfolgreich für die Einrichtung eines European Blockchain Observatory eingesetzt. Aus seiner Sicht müsse sich der Gesetzgeber aber auch die „Hände schmutzig machen“ und vielversprechende Technologien gezielt unterstützen. Regierungen könnten eine digitale Infrastruktur einrichten, auf deren Basis sich dann private Anwendungen entwickeln und ausbauen ließen.

Markus Becker-Melching, Mitglied der Geschäftsführung des Bundesverbandes deutscher Banken und zuständig für FinTechs, äußerte sich zu 95 Prozent zufrieden mit dem Aktionsplan, insbesondere damit, dass „FinTech“ nicht mehr als Unternehmenstyp definiert sei, sondern als Service. Denn Banken wären selbst FinTechs und FinTech-Startups und Banken wären Partner und sicher auch Wettbewerber, aber keine Feinde. Der Bundesverband deutscher Banken hätte z.B. inzwischen auch eine ganze Reihe von FinTech-Mitgliedern, mit denen insbesondere zu den Themen KYC (know your customer), Data und Outsourcing intensiv zusammengearbeitet würde. Banken würden ebenfalls sehr viel über ihre Kundschaft wissen und über ausreichend Kundendaten verfügen, wären aber – gerade in Deutschland –

► Von Weizsäcker, Becker-Melching, Parthie, Kumhofer, Kerstens



zögerlich, diese Daten für neue Geschäftsmodelle zu nutzen. Ein Umdenken und etwas mehr Mut wären zudem vielleicht auch mit Blick auf den Verbraucherschutz nötig, da sich Kundenverhalten und -erwartungen zunehmend ändern würden. Eine neue, IT-freundlichere Generation stelle heute zunehmend auch andere Ansprüche an das Bankenwesen. In Bezug auf das Sandboxing hätte sich Becker-Melching ein entschlosseneres Vorgehen der Kommission gewünscht. Schließlich würden sich für die Aufseher durch die Digitalisierung zahlreiche neue Herausforderungen stellen.

Sandra Kumhofer, Director Regulatory bei FinLeap, stellte kurz das Unternehmen vor, das sich als „Company builder“ verstehe und Startups im FinTech-Bereich dabei unterstützt, sich in dem neuen Markt zurechtzufinden. Sie betonte ebenfalls, dass sie sich in einer Symbiose mit Banken sähen und nicht als Gegner. Auch sie begrüßte den Aktionsplan, machte jedoch deutlich, dass seine Auswirkungen auf den Markt sehr begrenzt sein werden, nicht zuletzt, da die zu verschiedenen Themen vorgesehenen Leitlinien rechtlich nicht bindend wären. Die auch für FinTechs zuständige deutsche Bankenaufsichtsbehörde BaFin würde insgesamt einen guten Job machen, verfüge häufig aber nicht über genug digitales Know-how, um die spezifischen Geschäftsmodelle der FinTechs tatsächlich zu verstehen. Zu begrüßen sei vor allem der Vorschlag der Kommission zu Crowdfunding, auch die Idee der FinTech Hubs wäre gut, so

Kumhofer. Die Initiative der Kommission, ein Rahmenwerk zu Cloud Computing zu entwickeln, käme jedoch zu spät, da diese Technologie bereits vielfach verwendet würde. Im Bereich KYC sah Kumhofer dringenden Bedarf für eine tatsächlich europäische Lösung.

In der folgenden Diskussion standen vor allem Sandboxing, KYC, Aufsicht, Cloud und Outsourcing im Vordergrund. Dabei zeigte die Podiumsdiskussion, dass FinTechs disruptiv sein können, deswegen aber nicht „Feinde“ des Bankensystems, sondern eher dessen Partner sind und den Wettbewerb in einer konservativen Branche vorantreiben. Deutlich wurde, dass die Kommission mit ihrem Aktionsplan das richtige Maß zwischen Regulierung und Entwicklungsräumen für neue und alte Marktteilnehmer getroffen hat. Kritisch anzumerken sind jedoch der Mangel an digital-technologischer Expertise bei den nationalen Aufsichtsbehörden und die Schwierigkeiten, Finanzprodukte und -dienstleistungen EU-weit und grenzüberschreitend anbieten zu können. Trotz des EU-Binnenmarktes bestehen in den Mitgliedstaaten noch immer zu viele unterschiedliche gesetzliche Regelungen zum Verbraucherschutz, um den Ausbau von neuen Geschäftsmodellen über die Landesgrenzen zu ermöglichen. Gerade bei der Prüfung und Anerkennung von neuen digitalen Finanzdienstleistungen könnte die europäische Ebene, beispielsweise im Rahmen der Europäischen Bankenaufsicht ESMA, eine wichtige Rolle spielen.

Spiele für einen guten Zweck.

Im deutschen Glücksspielmarkt werden jährlich knapp 35 Milliarden Euro umgesetzt. Etwa drei Viertel der Menschen hier zu Lande haben schon mal an einem Glücksspiel teilgenommen. Die deutschen Lotterien verzeichnen im Glücksspielsektor die höchsten Teilnehmerzahlen.

Managerkreis Nordrhein-Westfalen

In der öffentlichen Debatte wird der volkswirtschaftliche Nutzen des deutschen Glücksspielmarktes oft überlagert von Fragen nach Suchtpotenzial, Spielmanipulation oder illegalen Glücksspiellandschaften. Der Staat muss bei Angeboten im Glücksspielsektor oft stärker regulativ eingreifen, als in anderen Branchen. Der Managerkreis Nordrhein-Westfalen hatte zum Frauen Business Lunch am 2. Februar 2018 eine Lotto-Expertin eingeladen: Christiane Jansen, Geschäftsführerin von WestLotto. Mit einem jährlichen Gesamtumsatz von knapp 1,7 Milliarden Euro ist WestLotto der größte Lottoanbieter Deutschlands.

Die Volljuristin erklärte den anwesenden Frauen die Funktionsweisen des deutschen Glücksspielmarktes und betonte, dass die Einnahmen aus dem Spielbetrieb auch soziales Engage-

ment der Lotto-Gesellschaft ermöglichen. Rund 40 Prozent der Spieleinsätze gehen an das Land NRW, das daraus gesellschaftliche Träger aus Wohlfahrt, Sport, Kunst, Kultur, Natur sowie dem Umwelt- und Denkmalschutz fördert. Wenn man Gutes tut, kann man auch ruhig darüber reden. So berichtete Christiane Jansen, dass WestLotto im Dezember 2017 ein kinder-kardiologisches Forschungsprojekt der Uniklinik Münster mit 10.000 Euro unterstützt hat. Diese Spende kommt einem aktuellen Forschungsprojekt der Stiftung KinderHerz Deutschland zugute. „Wir hoffen, damit ein kleines Zeichen zu setzen, um eine große Wirkung zu erzeugen, damit das Projekt möglichst schnell erfolgreich umgesetzt werden kann“, betonte Christiane Jansen.

„Ich bin Dein Amt, Dein Problemlöser.“

Das Leistungsvermögen der öffentlichen Verwaltung ist zu einer Kernfrage der Zukunftsfähigkeit moderner Gesellschaften geworden. Nicht nur erwartet die Bevölkerung reibungslose Abläufe und kurze Wartezeiten - eine effiziente Verwaltung hat insbesondere auch Auswirkungen auf die Leistungsfähigkeit der Unternehmen einer Region.

Managerkreis Berlin-Brandenburg

Die Berliner Verwaltung steht in den nächsten Jahren vor gewaltigen Veränderungen. Mit dem E-Gouvernement-Gesetz setzt der Senat ein klares Signal, die Verwaltung der Stadt grundlegend zu modernisieren. Ob durch die E-Akte oder die Festlegung von Standards für alle Berliner Verwaltungen – die Verwaltungsprozesse der Stadt sollen moderner und effizienter werden. Um dies zu erreichen zielt man nach innen auf eine einheitliche Steuerung. Damit gerät aber auch das Zusammenspiel zwischen Senat und Bezirken erneut auf den Prüfstand.

Welche Stellschrauben haben die Akteure, um die Verwaltung zum Wohle der Stadt, der Wirtschaft und der Bürger_innen auszutariieren? Braucht es mehr zentrale Zuständigkeiten des Senats, ein anderes Projektmanagement oder gar eine neue Verantwortungsübernahme der Bezirke als eigenständige politische Akteure?

Diesen Fragen widmete sich eine Diskussionsveranstaltung des Managerkreises Berlin-Brandenburg am 27. März 2018. Als Gäste waren geladen: Helmut Kleebank, Bezirksbürgermeister des Bezirks Spandau, Lena-Sophie Müller, Geschäftsführerin Initiative D21 e.V., Sabine Smentek, Staatssekretärin für Informations- und Kommunikationstechnologie und Henrik Vagt, Bereichsleiter Mittelstand und Energie der IHK zu Berlin. Moderiert wurde die Veranstaltung von dem Berliner Journalisten Ingo Hoppe.

Bevölkerung und Wirtschaft erwarten Effizienz

Für die Bürger_innen wird häufig die Effizienz einer Verwaltung – und damit die Zufriedenheit mit ihrer Leistung – an einem Kriterium festgemacht: der Wartezeit. Diese Schlüsselfrage wurde in Berlin konsequent verfolgt und seit Ende 2017 kann das Ziel, allen Bürger_innen über eine zentrale Behörden-Rufnummer binnen 14 Tage einen Termin anbieten zu können, als erreicht gelten, so die zuständige Staatssekretärin Sabine Smentek. Sie stellte aber auch die Frage: „Reicht das inzwischen noch aus?“ Die Erwartungen der Bürger_innen würden sich auch mit dem Wandel ihres sonstigen Alltags mit Online-Zahlungs- und Lieferdiensten kontinuierlich ändern. Eine Verwaltung müsse daher ständig weiter an der Verbesserung ihrer Prozesse arbeiten und auch die Schnittstellen für

die Bürger_innen so einfach wie möglich gestalten. So könnte auch das „Moving Target“ Wartezeiten zur Zufriedenheit der Bevölkerung erreicht werden. Insgesamt wird die Arbeit des Senats in den vergangenen Jahren positiv bilanziert. Nicht nur seien die Wartezeit-Ziele erreicht worden, mit der konsequenten Abarbeitung des E-Gouvernement-Gesetzes würden sukzessive die Leistungen für die Berliner_innen verbessert - auch beim Thema E-Akte sei Berlin, so Smentek, „vorfristig unterwegs“.

Lena-Sophie Müller sieht dies ähnlich und stellte fest: „Die Zeit



► Sabine Smentek

der Lippenbekenntnisse scheint vorbei zu sein. Blieben früher viele Ankündigungen auf der Strecke, sind nun deutliche positive Entwicklungen zu beobachten ... Der Senat hat seine Hausaufgaben erkannt!“ Dies liege natürlich auch daran, dass nun das Geld für notwendige Investitionen vorhanden und auch ausgegeben werde.

Auch Vagt erkennt diese positiven Entwicklungen, wünscht sich aber eine höhere Geschwindigkeit in der Umsetzung: „Eine gute Verwaltung ist Anker der Demokratie – ihre Leistungsfähigkeit ist aber auch ein wirtschaftlicher Standortfaktor.“ Unternehmen stehen deutlich häufiger mit der Verwaltung in Kontakt als Bürger_innen und Effizienzfragen würden einen direkten Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen haben. Intelligentes und vernetztes Regie-

rungs- und Verwaltungshandeln erleichtert damit nicht nur die Erfüllung öffentlicher Aufgaben, sondern fördert auch das wirtschaftliche Potenzial der Hauptstadt. Berlins Wirtschaft ist, so Vagt, auf unkomplizierte Kommunikation und Verfahren mit der Verwaltung angewiesen – dies gilt umso mehr auch für die Innovations- und Kreativwirtschaft. Das E-Gouvernement-Gesetz zeichne zwar den richtigen Weg vor, müsse nun aber auch konsequent umgesetzt werden.

Einheitlichkeit des Leistungsversprechens und Verantwortlichkeit

Eine weitere Herausforderung für die Berliner Verwaltung wird zudem in der fehlenden Transparenz der Zuständigkeiten verortet. Insbesondere bei Problemen ist für Bürger_innen und Unternehmen schwer zu erkennen, wer dafür die Verantwortung trägt. Unterschiedliche Ebenen – Bund, Senat und Bezirk - und oftmals auch verschiedene Verwaltungseinheiten sind für viele Anliegen zuständig. Auch die Verwaltungseinheiten sind berlinweit nicht einheitlich zuzuordnen, da der Zuschnitt der Bezirksämter unterschiedlich ausfällt. Das Problem wird ferner verkompliziert, da innerhalb der Bezirke, so Kleebank, auch keine klaren Verantwortlichkeiten existieren. Er fordert daher ein „politisches Bezirksamt“, in dem durch die Weisungsbefugnis des Bezirksbürgermeisters Stadträte auch einen klaren Vorgesetzten hätten und die Verantwortlichkeit durch politische Mehrheitsbildungen – in Regierung und Opposition – klar zuzuordnen ist. Ein politisches Bezirksamt biete zwar keine Garantie für gemeinsames Handeln, aber es gäbe klare Kontrolle und Transparenz.

Um unter diesen Bedingungen berlinweit ein größtmögliches einheitliches Leistungsversprechen realisieren zu können, plädiert Kleebank für eine Festlegung der Aufgabenverteilung in den Bezirksämtern und eine stärkere Nutzung von „Zielvereinbarungen“ zwischen Senat und Bezirken. Durch klare Fristsetzungen könnten Beteiligungsvorgänge oder Zuarbeiten transparent und mit klarer Verantwortungszuschreibung erledigt werden. Um mehr Einheitlichkeit zwischen den Bezirken herzustellen, könne der Senat, so Smentek, auch heute

schon Standards setzen. Diese müssten dann in jeder Verwaltung umgesetzt werden. Das Instrument würde aber von den Senatsverwaltungen noch zu selten angewandt.

► Müller, Kleebank, Smentek



Zukunft – Es geht voran

Für die weitere Entwicklung der öffentlichen Verwaltung können sich alle Beteiligten auch völlig neue Instrumente vorstellen: Blockchain oder künstliche Intelligenz wurden hier genannt. Einige Instrumente würden in sehr begrenztem Umfang auch bereits getestet. Verwaltung könne mit diesen Ansätzen grundsätzlich auch an noch viel mehr Stellen völlig ohne menschliche Intervention und somit effizienter gestaltet werden. Trotz dieser Reserven und der Innovationsfreudigkeit vieler Akteure habe die Verwaltung die klare Verpflichtung, für Stabilität und Rechtssicherheit zu sorgen. Dies setze allzu großer Experimentierfreudigkeit zumindest eine Geschwindigkeitsgrenze. Zudem fehlten häufig noch die Grundvoraussetzungen für viele derartige Lösungen. Zwischen Bezirken und Senatsverwaltungen bestünden oftmals nicht einmal gemeinsame Standards. Smentek endete mit einem positiven Ausblick: „Wir sind an vielen Punkten nicht mehr in der Vorbereitungszeit. Ab jetzt werden wir alle zwei Monate verkünden können, dass ein weiterer Verwaltungsvorgang digitalisiert wurde.“

► Müller, Kleebank, Hoppe, Smentek, Vagt



Terminvorschau

► **23.04.2018** Düsseldorf

Digitalisierung und Industrie 4.0 in NRW

mit Myriam Jahn, Mitglied im Vorstand der TiSC AG; Christina Kampmann MdL; Andreas Pinkwart, Minister für Wirtschaft, Innovation, Digitalisierung und Energie in Nordrhein-Westfalen; Arndt-Hendrik Zinn, CEO Zoliton Technology GmbH

► **24.04.2018** Berlin

Bleibt alles anders?! Aufbruch und Erneuerung

Hintergrundgespräch*
mit Carsten Schneider, Erster Parlamentarischer Geschäftsführer der SPD Bundestagsfraktion

► **26.04.2018** Berlin

Wirtschaftsfrühstück für Frauen

mit Andrea Grebe, Vorsitzende der Geschäftsführung, Vivantes Netzwerk für Gesundheit

► **08.05.2018** Dortmund

NRW in Europa

Hintergrundgespräch*
mit Dietmar Köster MdEP

► **24.05.2018** Frankfurt

Der linke Vaterlandskomplex

mit Michael Bröning, Leiter Internationale Politikanalyse der FES

► **30.05.2018** Düsseldorf

Business Lunch für Frauen

mit Birgit Faßbender, Partnerin bei BEITEN BURKHARD

► **30.05.2018** Berlin

Mitgliederversammlung

Hintergrundgespräch*
mit Engelbert Lütke Daldrup, Sprecher der Geschäftsführung Flughafen Berlin Brandenburg GmbH

Weitere Termine in Vorbereitung

www.managerkreis.de

Stand: April 2018

Diese Aufstellung enthält Veranstaltungen, deren Termine bereits feststehen.
Zu jeder Veranstaltung werden rechtzeitig persönliche Einladungen per E-Mail versandt.
Wenn sich Ihre Kontaktdaten ändern, informieren Sie uns bitte: managerkreis@fes.de
* Zu den Hintergrundgesprächen werden nur Mitglieder des Managerkreises eingeladen.