



Smart City

Die nächste Stufe der Evolution?

„Jede Stadt muss ihren eigenen Weg finden“ 08

Gemeinsam weiterkommen: Mentoring im bdvb 37

Der MBA für Neumacher 40





WirtschaftsWoche Club Event

Wirtschafts **Woche Club**

Willkommen zu Inspiration, Begegnung und Innovation.

Als bdvb-Mitglied steht Ihnen die ganze Welt des WirtschaftsWoche Clubs zur Verfügung.

- + Im **Netzwerk** sind Sie hautnah am Mittelstand, treffen die Redaktion und können sich mit anderen Leserinnen und Lesern vernetzen.
- + Als **Neudenker** lassen Sie sich faszinieren von Themen und Ideen, die unsere Gegenwart bereichern und unsere Zukunft prägen werden.
- + **Investment** und wie man mehr aus dem eigenen Vermögen macht: Profitieren Sie persönlich vom Finanzwissen unserer Experten.
- + In unserer **Lounge** erleben Sie aktuelle Kunstausstellungen, unentdeckte Weinregionen und mit unserem Reiseservice gleich die ganze Welt. Mit Best-Price-Garantie.

Alles Weitere erfahren Sie unter club.wiwo.de

Einfach Mitglied werden:
club.wiwo.de/anmeldung



Dr. Wladimir Klitschko
Boxlegende und Initiator des
Challenge Managements



Beat Balzi
Chefredakteur WirtschaftsWoche



SXSW 2017 in Austin, Texas
Konferenz und Festival

Liebe Mitglieder und Freunde des bdvb,

» Die Digitalisierung spielt immer eine Rolle. «

die Digitalisierung gehört zu den größten Herausforderungen, denen sich unsere Gesellschaft zu stellen hat. Sie verlangt von uns allen Willen zur Anpassung. Sei es im Privaten oder am Arbeitsplatz, sei es in unserer Rolle als Arbeitnehmer oder als Unternehmenslenker.

Wie sehr das Thema bereits alle Bereiche des Lebens durchdringt, lässt sich sogar am bdvb aktuell ablesen. Wir haben über die Digitalisierung selbst berichtet und über einzelne Facetten wie Mobilität oder Industrie 4.0. Und selbst bei Recherchen zu eigentlich anders gelagerten Themenkomplexen wie Weihnachten, Tourismus, Gründung oder Familienunternehmen mussten wir feststellen: Die Digitalisierung spielt immer eine Rolle.

Nun fügen wir dem Mosaik ein weiteres Steinchen hinzu: Ausgabe 144 widmet sich der Smart City. Noch scheint die intelligente, vernetzte Stadt vielen als reines Zukunftsszenario. Doch wenn man sich anschaut, wie rasend schnell sich Technologien entwickeln und wie weit Vorzeigestädte wie Singapur sind, wird klar: So weit entfernt ist die Zukunft nicht – ein Befund, den die Beiträge unserer Fachautoren ebenso stützen wie die Interviews, die unsere Redaktion führen konnte.

Aus bdvb-Perspektive betrachtet gewinnt die Digitalisierung zusätzliche Relevanz. Denn als Sprachrohr von tausenden Ökonomen ist es unsere Aufgabe, dazu beizutragen, dass wir die Chancen der Digitalisierung nutzen. Dass

wir uns für ein Gründerklima einsetzen, das Start-ups keine Steine in den Weg legt. Dass wir uns für eine Gesetzgebung engagieren, die unseren innovativen Mittelstand entfesselt. Und dass wir nicht müde werden, die nötigen Anstrengungen des Bundes in puncto digitale Infrastruktur einzufordern.

An dieser Stelle sei kurz darauf hingewiesen: Die digitale Welt verlangt von ihren Bürgern wirtschaftliche Kompetenzen. Auch deshalb haben wir uns frühzeitig für die Einführung des Schulfachs Wirtschaft in Nordrhein-Westfalen eingesetzt und begleiten die Landespolitik bei seiner Einführung konstruktiv und kritisch. Falls Sie unser gemeinsam mit vielen anderen Verbänden und Institutionen entwickeltes Positionspapier zum Schulfach Wirtschaft in NRW noch nicht gelesen haben, sei es Ihnen hiermit sehr ans Herz gelegt!

Nun aber wünsche ich Ihnen eine anregende Lektüre dieser neuen Ausgabe des bdvb aktuell!

Herzlichst,

Ihr
Malcolm Schauf

Präsident



Nr. 144

Editorial

3

Interview

| | |
|-----------------------------------------------------------|----|
| Jede Stadt muss ihren eigenen Weg finden | 8 |
| In Zukunft werden Gebäude autonome Entscheidungen treffen | 12 |
| Wir bleiben soziale, emotionale und empathische Wesen | 14 |

Aus Wirtschaft und Gesellschaft

| | |
|--------------------------------------------------------------------|----|
| Keine Smart City ohne digitale Fitness der Stakeholder | 6 |
| Morgenstadt-Initiative: Den Wandel in die richtige Richtung lenken | 10 |
| Mitmachen ist Vorsprung – auch bei der Smart City | 16 |
| Smart City Berlin | 17 |
| Digitalstadt Darmstadt | 17 |



Impressum

bdvb aktuell
Ausgabe 144
April bis Juni 2019
ISSN 1611-678X

Herausgeber
Bundesverband Deutscher
Volks- und Betriebswirte e.V.
Florastraße 29, D-40217 Düsseldorf
Tel. +49 211 371022, Fax +49 211 379468
www.bdvv.de, info@bdvv.de

Redaktionelle Mitarbeit in dieser Ausgabe
Dr. Matthias Meyer-Schwarzenberger (V.i.S.d.P.),
Birgit Schoerke-Zitz, Florian Ries

Anzeigen, Layout, Herstellung, Druck
Köllen Druck + Verlag GmbH
Ernst-Robert-Curtius-Str. 14
53117 Bonn-Buschdorf
Tel. +49 228 989820, Fax +49 228 9898255
verlag@koellen.de

Der Bezugspreis von 7,50 Euro ist im Mitgliedsbeitrag enthalten.
Nachdruck – auch auszugsweise – nur in Absprache mit dem Herausgeber gestattet.

Für den Inhalt der Artikel sind die jeweiligen Autoren verantwortlich.

Bildnachweise

Titel: 123rf/ Teoh Chin Leong
Inhalt: Soweit nicht anders gekennzeichnet, alle Bilder/Grafiken © 123rf.com

| | |
|--------------------------------------------------------------------|----|
| Die Rolle von Augmented Reality in der Stadt der Zukunft | 18 |
| Brexit – Jahrhundertschritt mit Megafolgen | 21 |
| Das Präsidentengespräch mit Prof. Dr. Michael Hüther | 24 |
| Wie werden Security Tokens die Unternehmensfinanzierung verändern? | 28 |
| Warum wir bereit sind, Steuern zu zahlen | 30 |

Studium und Karriere

| | |
|------------------------------------------------------------|----|
| Wissenswerke | 32 |
| Eine Schule für Korase | 34 |
| Gelesen und notiert | 36 |
| Mentoring im bdvb | 37 |
| Arbeiten im Schlafanzug – Home Office wird immer beliebter | 38 |
| Der MBA für Neumacher | 40 |
| Digitale Kompetenz – Mehr als Skills für Führungskräfte | 42 |

Verbandsleben

| | |
|-------------------------------------------------------------------|----|
| Schulfach Wirtschaft: „Ökonomische Bildung fachkundig vermitteln“ | 44 |
| Inkubator der Digitalisierung im Gesundheitswesen | 45 |
| Aus den Fachgruppen | 46 |
| Bezirks- und Hochschulgruppen | 48 |
| Unsere Kontakte | 52 |
| Veranstaltungshighlights | 53 |
| Wir gratulieren herzlich | 56 |

| | |
|-----------------------------------------|-----------|
| Das Mitglied hat das letzte Wort | 58 |
|-----------------------------------------|-----------|



Keine Smart City ohne digitale Fitness der Stakeholder

Die Smart City ist mehr als ein Thema. Hinter dem Begriff verbirgt sich ein ganzer Themenkomplex mit vielen einzelnen aber eng verzahnten Facetten. Bevor man tiefer in die Materie eintauchen kann, ist es daher angeraten, sich einen Überblick zu verschaffen.

Smart City

In der Smart City kulminieren zwei aktuelle globale Megatrends: digitale Transformation und Urbanisierung. Beide Entwicklungen lassen sich nicht mehr umkehren und betreffen alle Bereiche der Wirtschaft und Gesellschaft, nicht nur die heutigen, sondern auch zukünftige Generationen.

Während sich bisherige Smart-City-Initiativen häufig auf rein technische Aspekte, insbesondere den Ausbau von Infrastrukturen (Breitband-Internet, Glasfaser, öffentliches WLAN) beschränkt haben, sind wir heute wesentlich weiter: Die eigentliche „Smartness“ besteht darin, technische und nicht technische Aspekte zu vernetzen, bisher getrennte Bereiche („Silos“) miteinander zu verbinden und eine weitreichende Kooperation aller relevanten Akteure zu etablieren.

Digitale Fitness

Im Zuge der digitalen Transformation ist häufig von der „digitalen Fitness“ oder einem „digital Mindset“ die Rede. Mit diesen Schlagwörtern können Bereitschaft und Voraussetzungen zur digitalen Transformation zusammengefasst werden. Entscheidend dafür sind Offenheit für Veränderung und Lernfähigkeit. Dabei müssen Sicherheit (Security, Privacy und Safety) und Transparenz als grundlegende Prinzipien eingehalten und ausbalanciert werden. Eine Erkenntnis lässt sich schließlich von der physischen Fitness eines Menschen übertragen: Erhaltung und Steigerung der Fitness gelingen nicht durch gute Vorsätze oder vollmundige Ankündigungen, sondern nur durch regelmäßiges Training. Um eine Smart City erfolgreich und nachhaltig wachsen zu lassen, müssen diese Fähigkeiten bei allen Akteuren gegeben sein: bei der öffentlichen Verwaltung, den lokalen und regionalen Unternehmen und nicht zuletzt bei Bürgerinnen und Bürgern.

Verwaltung

Die digitale Fitness der Verwaltungen ist erforderlich, um als Smart City eine Vorbildfunktion zu übernehmen und den steigenden Anforderungen hinsichtlich Sicherheit, Zuverlässigkeit und Schnelligkeit gerecht zu werden. Viele Städte haben bereits im Bereich E-Government beachtliche Fortschritte erzielen könnten.

Bürger

Nach dem „D21 Digital Index 2016“ weist Deutschlands Bevölkerung einen mittleren Digitalisierungsgrad auf und kann „mit dem digitalen Wandel gerade so Schritt halten“, so die Studie. Wie lassen sich Menschen abholen, überzeugen und integrieren, die als „digital Mithaltende“ oder sogar „digital Abseitsstehende“ eingestuft werden? Hier braucht es geeignete Konzepte für die „digitale Aufklärung“.

Wirtschaft

Ohne die Integration der lokalen und regionalen Wirtschaft ist eine Smart City undenkbar. Entscheidend wird es sein, dass Unternehmen nicht wie bisher nur als Anbieter entsprechender Technologie auftreten, die ihrerseits die Kommunen nur als Kunden sehen. Ein gegenseitiger Austausch auf Augenhöhe zwischen allen Akteuren wird hier das Erfolgsprinzip der Zukunft sein.

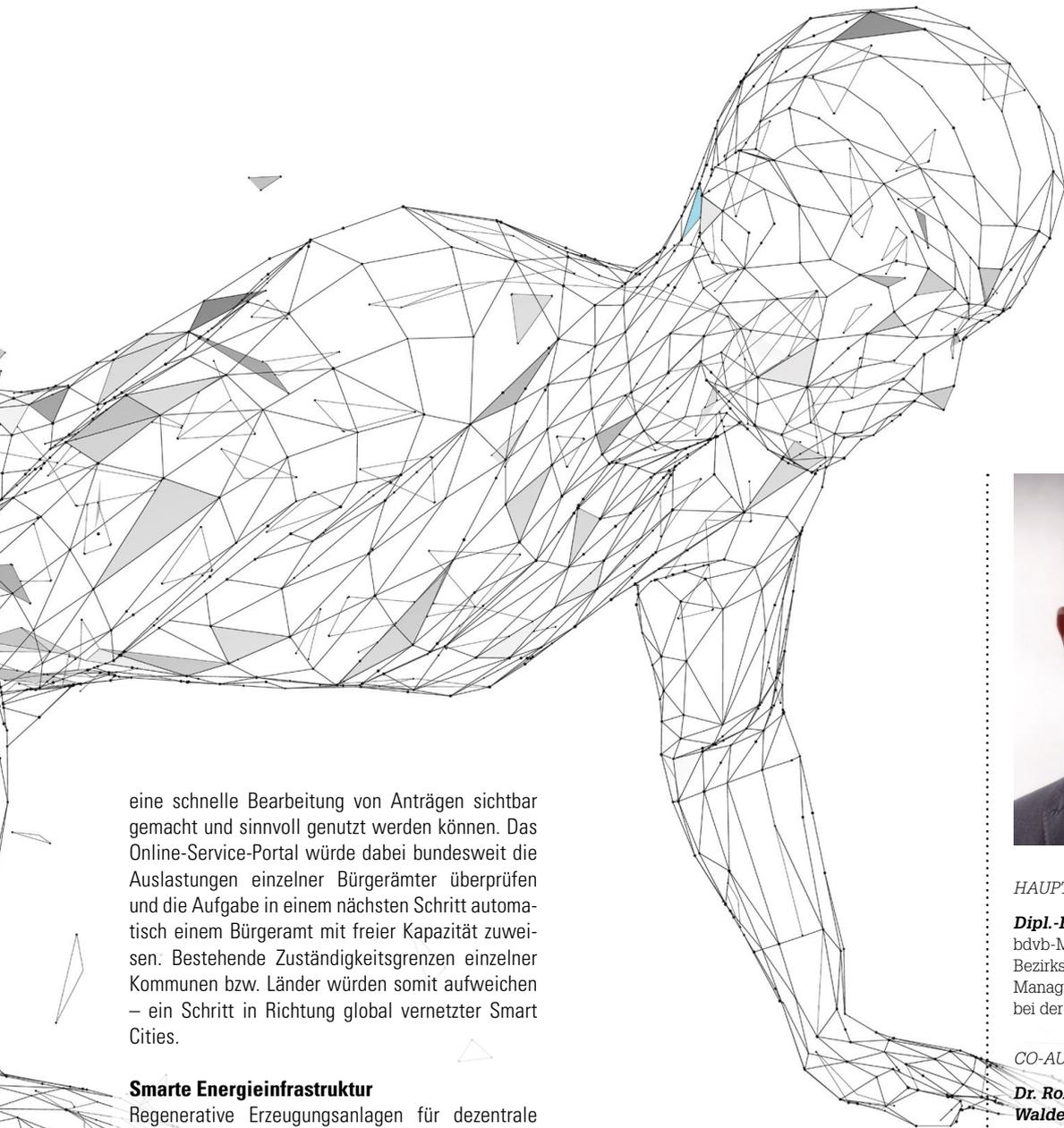
Hinsichtlich der digitalen Fitness von Unternehmen gilt natürlich, dass die Unternehmen nur so fit sind, wie die Menschen, die sie leiten.

Reifegrad

Die Idee der digitalen Fitness kann mit Hilfe von Reifegradmodellen untersucht und dargestellt werden. Dieses Instrument hilft bei der Analyse des Status quo und bei der Verständigung über gemeinsame Ziele und Strategien für eine prosperierende Stadt der Zukunft – eine Smart City, die dieses Modewort eindrucksvoll mit Leben füllt.

Vernetzte Smart Cities

Ab wann ist eine Stadt eigentlich smart und wie kann dies überhaupt erreicht werden? Straßenbeleuchtungen mit kostenfreien WLAN-Hotspots oder Parkbänke mit integrierten Solarpanels sowie USB-Anschlüssen zum Aufladen von Smartphones sind erste Ansätze einer digitalen Transformation, um dem Status einer Smart City näherzukommen. Ein weiterer Schritt für die digitale Transformation des Verwaltungshandelns kann ein digitales Online-Service-Portal der Stadt sein, indem beispielsweise die Verlängerung des Personalausweises oder ein neuer Reisepass über das Portal von zu Hause aus beantragt werden könnte. Denkbar ist es auch, dass ein solches Portal Bürgerämter verschiedener Städte vernetzt, wodurch freie Kapazitäten für



eine schnelle Bearbeitung von Anträgen sichtbar gemacht und sinnvoll genutzt werden können. Das Online-Service-Portal würde dabei bundesweit die Auslastungen einzelner Bürgerämter überprüfen und die Aufgabe in einem nächsten Schritt automatisch einem Bürgeramt mit freier Kapazität zuweisen. Bestehende Zuständigkeitsgrenzen einzelner Kommunen bzw. Länder würden somit aufweichen – ein Schritt in Richtung global vernetzter Smart Cities.

Smarte Energieinfrastruktur

Regenerative Erzeugungsanlagen für dezentrale Energieversorgungssysteme, Elektromobilität und der damit verbundene Aufbau von Ladeinfrastruktur im urbanen Raum führen zu einem größeren Anteil von Grünstrom im Netz und einer Erhöhung der Luftqualität. Die zunehmend lokale Produktion und Nachfrage von Strom erfordert ein Energiemanagement in einer Smart City, welches den stark schwankenden Netzbelastungen durch die Einspeisung des regenerativen Stroms standhalten muss. Die Koordination dieser wachsenden Anzahl verschiedener Akteure auf der Erzeugungs- sowie Verbrauchsseite wird durch sogenannte Micro und Smart Grids realisiert. Smart Grids bestehen aus Infrastruktur und Technik wie beispielsweise Netze, digitale Stromzähler (Smart Meter) zur effizienten Regelung und Steuerung von lokalen Strommengen. Durch den Ausbau von Smart Metern werden Energiedaten zur Optimierung von Geschäftsprozessen und individuellen Produkten eingesetzt. Auf diese Weise werden ökonomische Effizienzgewinne, die Integration regenerativer Energien sowie die Versorgungssicherheit erreicht. Durch einen lokalen Handel von erzeugten Strommengen kann dies unterstützt werden.

Digitale Geschäftsmodelle für Energieversorger

Die urbane Energiewende zusammen mit der Digitalisierung führt zu einem Aufbrechen der klassischen Wertschöpfungskette von Energieversorgern und eröffnet Chancen für die Entwicklung innovativer Geschäftsmodelle in den Bereichen Dienstleistung und Infrastruktur. Begrenzte Budgets und Ressourcen sowie fehlendes Fachwissen stehen dieser Entwicklung oft gegenüber.

So bieten beispielsweise spezifische Contracting-Modelle im Rahmen von Public-Private-Partnerships Möglichkeiten, Finanzierungen an Hersteller von Smart-City-Infrastruktur zu übertragen. Beratungshäuser, die auf die Gestaltung von digitalen Transformationsprozessen spezialisiert sind, können Energieversorger wie auch Kommunen und Behörden mit Fachkompetenzen und Know-how temporär unterstützen und damit die digitale Fitness von Energieversorgern steigern. Gezielte Förderprogramme von Bund und Ländern können hier entsprechende Rahmenbedingungen für die Projektentwicklung schaffen.



HAUPTAUTOR

Dipl.-Kfm. Ulf Hollinderbäumer
bdvb-Mitglied und Vorsitzender der Bezirksgruppe München/Südbayern und Manager für Smart City Business Solutions bei der Cassini Consulting AG

CO-AUTOREN

Dr. Robert Fischer, M.A.
Waldemar Lisin, B.A.
Ulf Ries, M.A.

„Jede Stadt muss ihren eigenen Weg finden“

Im Juni 2018 veröffentlichte das McKinsey Global Institute eine Studie über die Lebensbedingungen in der Smart City. Unter dem Titel „Smart cities: Digital solutions for a more livable future“ nahm sie 50 Städte unter die Lupe und fand heraus: In der Smart City lässt es sich gesünder und sicherer leben und schneller zur Arbeit kommen – wenn alle nötigen Faktoren zusammenkommen. **bdvb** aktuell sprach mit Co-Autor Gernot Strube.

bdvb aktuell: Herr Strube, warum hat das MGI diese Studie eigentlich durchgeführt?

Gernot Strube: Das McKinsey Global Institute beschäftigt sich seit vielen Jahren mit den Themen Urbanisierung und Technologie. Bevölkerungswachstum findet heute in den Städten statt. 60 % der Menschen leben in Städten, wobei das größte Wachstum in den Entwicklungsländern stattfindet. Doch auch Städte wie Hamburg, Berlin oder München werden in den kommenden Jahren signifikantes Einwohnerwachstum verbuchen. Die Frage ist also: Wie gestaltet man eine Stadt, die ein gutes, gesundes Umfeld, ordentliche Arbeitsplätze und Mobilität gleichermaßen bereitstellt? Mit unseren Studien wollen wir einen Beitrag leisten, die Antwort auf diese Frage zu finden.

Für Ihren Report haben Sie sich 50 Städte genau angesehen. Nach welchen Kriterien haben Sie diese ausgewählt?

Die Städte, die Sie in der Studie finden, stehen im Ruf, in Sachen Smart City fortschrittlich unterwegs zu sein. Sie haben das Thema auf ihrer Agenda und ein Interesse daran, dieses Thema voranzubringen. Außerdem haben wir darauf geachtet, dass wir einen guten geografischen Mix abbilden, statt nur Nordamerika und Asien im Fokus zu haben. Und nicht zuletzt haben wir Wert darauf gelegt, eine Mischung aus Megastädten und normalen Städten zu analysieren.

Wenn Sie die Ergebnisse der Studie in wenigen Worten zusammenfassen müssten – wie würden Sie das tun?

Es gibt zwei wichtige Ergebnisse. Zum einen haben wir eine Struktur erarbeitet, mit der man sich dem Thema Smart City aus planerischer Sicht nähern kann. Im Grunde geht es dabei um drei Punkte: erstens die technische Basis mit allen Leitungen, Portalen oder Sensoren, die eine Stadt braucht; zweitens die Frage, wie man die beispielsweise durch Sensoren gesammelten Informationen für Anwendungen bereitstellt. Und drittens gibt es da noch die tatsächliche Nutzung durch die Bürger. Denn selbst die beste Infrastruktur mit den tollsten Apps bringt mir nichts, wenn die Bürger das Angebot nicht annehmen. Dieser Dreiklang aus Infrastruktur, Anwendung und Akzeptanz ist absolut erfolgskritisch. Die zweite wichtige Erkenntnis lautet: Selbst die am weitesten entwickelten Smart Cities, Städte wie San Francisco und Singapur, stehen noch am Anfang.

Ihre Studie hat die Lebensqualität in der Smart City in den Fokus gerückt. Was haben Sie herausgefunden?

Wichtig ist, dass wir uns auf Anwendungen fokussiert haben, die zumindest im Pilotstadium bereits existieren. Und dabei haben wir unter anderem herausgefunden, dass sich die Pendelzeiten durch die Digitalisierung um bis zu 20 % verkürzen könnten. Mehrere Faktoren spielen hier eine Rolle. Beispielsweise im Öffentlichen Personennahverkehr, wo Sensoren eine vorausschauende Instandhaltung ermöglichen, was sich positiv auf Einsatzbereitschaft, Pünktlichkeit und folgerichtig die Attraktivität des ÖPNV auswirkt. Heute stören einzelne Ausfälle oder

Verspätungen viele Umstiegsbeziehungen, das zieht die Wegezeiten unnötig in die Länge. Auch im Individualverkehr gibt es Potenziale. Mit Hilfe von „Smart Lanes“ etwa kann man mehrspurige Straßen flexibel nutzen und mehr Spuren in Richtung des Stoßverkehrs freigeben. Und dann gibt es natürlich noch komplexeres Traffic Management und Navigationssysteme, die individuelle Routen zukünftig mit Hilfe von Echtzeitdaten aus WLAN-Sensoren und Kameras an die aktuelle Verkehrssituation anpassen können. Schließlich ist das Thema Parken extrem wichtig. Ein großer Teil des Innenstadtverkehrs geht auf das Konto der Parkplatzsuche. Auch hier kann die Smart City punkten.

Weniger Verkehr bedeutet geringere Umweltbelastung und wirkt sich positiv auf die Gesundheit aus ...

Ja, und nicht nur das. Generell prognostiziert unsere Studie, dass sich die Krankheitslast in den Städten um 15 % reduzieren könnte. Zum einen, weil sich aufgrund der bereits angesprochenen Mobilitätsthemen die Zeit, bis ein Rettungswagen am Zielort eintrifft, um bis zu 35 % verringern kann – ein massiver Effekt vor allem in den Schwellenländern. Zum anderen, weil es Anwendungen gibt, die Menschen helfen, ihren Gesundheitsstatus besser einzuschätzen und im Zweifelsfall Hilfe zu rufen. Ebenso denkbar ist, Menschen gezielt Gesundheitsinformationen zu schicken, die zu ihrer Lebenssituation passen – eine junge Mutter etwa könnte man über wichtige Vorsorgeuntersuchungen und Gesundheitsangebote auf dem Laufenden halten.

Das entlastet doch sicherlich auch die öffentlichen Kassen ...

Auf jeden Fall, zumal vor allem in diesem Bereich eigentlich keine riesigen Investitionen nötig sind. Gerade in den entwickelten Ländern, denn hier sind die benötigten Sensoren bereits im Markt verfügbar und finden schon Anwendung. Allerdings sind gerade hier viele Anwender skeptisch – es geht bei Gesundheitsdaten ja auch um besonders persönliche Informationen.

Sie schreiben in Ihrer Studie, dass die Smart City zu 15 % weniger CO₂-Emissionen, 30 % weniger Wasserverbrauch und 20 % weniger Abfall beiträgt. Wie das?

70 % der weltweiten Treibhausgase werden in Städten generiert. Umgekehrt kann man hier natürlich viele Einsparungen erzielen. Den größten Effekt realisiert man mit einem entsprechenden Gebäudemanagement. Mehr als die Hälfte der CO₂-Emissionen entstehen im Haus – etwa für das Heizen oder Kühlen. Mit einer effektiven Steuerung und frühzeitigen Planung lässt sich wesentlich effizienter heizen oder kühlen, denn man kann die Wärmespeicherkapazität der Gebäude nutzen. Ähnlich ist es mit dem Licht. Wenn ich weiß, wie und wann Gebäude und Räume genutzt werden, muss ich nicht alles dauerhaft beleuchten. Eine weitere Anwendung im Umweltbereich betrifft den Komplex Abfall, Abfalltrennung und Recycling. Hier lassen sich Abfahrtrouten an den tatsächlichen Bedarf anpassen, statt stupide immer die gleiche Route abzuklappern. Viele Städte nutzen heu-

te schon Sensoren in Mülltonnen. Hier wird nach Gewicht abgerechnet. Außerdem gewinnt man Daten, mit denen man zyklisch planen kann. In den Sommerferien etwa muss nicht zwingend jede Woche die Müllabfuhr kommen, vielleicht reicht es jede zweite Woche.

Kommen wir zur Frage nach der Kriminalität. Worauf haben Sie hier genau geachtet?

Der wesentliche Begriff lautet „Smart Policing“. Also vorausschauender Polizeieinsatz bzw. vorausschauende Polizeipräsenz. Wir konnten mit unserer Studie zeigen, dass datenbasierte Kriminalitätsvorhersagen und Sicherheitssysteme in Wohnhäusern die Kriminalitätsrate um 30 bis 40 % verringern können. Hier geht es unter anderem um das Erfassen potenziell gefährlicher Menschenansammlungen oder die Ermittlung von Wahrscheinlichkeiten, wann wo ein Verbrechen begangen wird. Man kann Bürgern auch Bescheid geben, wenn diese einen Bereich aufgrund eines Einsatzes meiden sollen. Zu diesem Thema gehört auch, dass Polizisten Körperkameras tragen, um Vorgänge aufzuzeichnen. Bereits das Vorhandensein solcher Kameras führt zu weniger Straftaten.

Viele wittern spätestens an dieser Stelle den Überwachungsstaat ...

Ja, das ist ein äußerst sensibles Thema, nicht nur bei uns in Deutschland. Aber man kann diese Gratwanderung schaffen. New York beispielsweise hat sehr positive Erfahrungen mit dem Thema Smart Policing gemacht. Dort hat man sich aber bewusst gegen Gesichtserkennung entschieden. Man nutzt andere Sensoren. China dagegen wendet die Gesichtserkennung intensiv an.

Was müsste passieren, damit all diese Potenziale, über die wir gerade gesprochen haben, wirklich ausgeschöpft werden?

Wichtig ist: Jede Stadt ist verantwortlich für ihre Bürger, ihr Klima, ihre Industrie. Aber keine Stadt kann all das auf einmal realisieren. Man muss sich Prioritäten setzen und Schwerpunktthemen definieren, die man genau analysiert:

Man muss die Möglichkeiten verstehen, Bürger und Industrie einbinden. Ein Bürgermeister, mit dem ich gesprochen haben, hat gesagt, dass es für ihn das Wichtigste ist, auf die Bürger zuzugehen, sie mitentscheiden zu lassen. Aber dann geht es auch um ganz pragmatische Dinge. Wenn man überlegt, wie viele Sensoren in der Zukunft gebraucht werden – WLAN, Traffic Lights, Verkehrsleitsysteme – wenn wir da für jede Anwendung die Straßen und Gehwege separat auftragen, haben wir in den nächsten 50 Jahren viel zu tun. Die Städte brauchen einen Masterplan, um diese Veränderungen umzusetzen.

Rechnet sich dieser Aufwand denn überhaupt?

Ja, durchaus. Ein weiteres Ergebnis unserer Studie lautet: Viele Smart-City-Anwendungen machen sich sogar privatwirtschaftlich bezahlt. Für eine Stadt oder den Bund gilt es also, ein Umfeld für privatwirtschaftliches Engagement zu schaffen, damit die Kosten niedrig gehalten werden können. Nehmen Sie beispielsweise die bereits angesprochene Smart Policing Software in New York. Sie wurde von einem großen Softwareanbieter gemeinsam mit der Stadt entwickelt und New York erhält als Dank für sein Engagement einen Teil des Umsatzes, den das Unternehmen mit der Lösung in anderen Städten macht. Umgekehrt ist wichtig, die kritische Distanz zu wahren. Es gibt Städte, in denen viel Geld dafür ausgegeben wird, dass überall WLAN bereitsteht. Das ist an sich nicht falsch, doch für sich alleine hilft es nicht viel, wenn gleichzeitig die Anwendungen vernachlässigt werden. Industriepartner sind häufig mehr am Verkauf etwa von Hotspots interessiert als daran, die optimale, ganzheitliche Lösung für die Stadt zu finden.

Man muss also möglichst weit und vorausschauend denken?

Genau. Nehmen Sie beispielsweise Tel Aviv. Dort wird eine neue Metro geplant. Mit ihr sollen gleichzeitig Schacht- und Tunnelsysteme eingerichtet werden, in denen später Leitungen für eine Smart-City-Infrastruktur gelegt werden können. Schließlich läuft die Metro entlang lebenswichtiger Adern der Stadt.

Das ist ein gutes Beispiel für vorausschauende Planung.

Gibt es solche Beispiele auch im deutschsprachigen Raum?

Wien ist eine Stadt, die sich sehr aktiv mit solchen Fragen befasst. In Deutschland stehen wir vor einer besonderen Situation: Zwar ist viel Geld für die Entwicklung der Infrastruktur eingeplant, die Mittel sind also prinzipiell vorhanden. Aber wenn wir auf die drei Dimensionen schauen, über die wir eingangs gesprochen haben – technische Basis, Anwendungen, Akzeptanz – dann tun wir uns doch wahnsinnig schwer damit, offene Datenplattformen zu schaffen. Das liegt unter anderem daran, dass wir wesentlich technologieskeptischer sind. Die Angst, dass etwas missbraucht werden kann, schwingt immer mit. Wir investieren also in Infrastruktur und haben Anwendungen am Start. Aber in puncto Akzeptanz sind wir deutlich schlechter als die anderen europäischen Städte in der Studie.

Von welchen Städten können wir lernen?

Singapur ist eine Stadt, die viele Anregungen bietet. Aber dort gibt es natürlich ein anderes Regierungssystem. Über Jahrzehnte wurde hier geplant vorgegangen, mit Fokus auf den Nutzen für die Bürger, aber kontroversen Diskussionen. Auch China treibt das Thema in Städten wie Peking, Shanghai und Shenzhen massiv voran. Aber auch hier haben wir eine komplett andere politische Kultur, und die Menschen wissen, dass der Staat ohnehin alles über sie weiß. Deshalb macht man sich wesentlich weniger Sorgen über Datensicherheit. Ansonsten lohnt sich immer ein Blick nach New York und San Francisco. Aber noch einmal: Das Wichtigste, was wir von all diesen Städten lernen können – das hat unsere Studie gezeigt – ist: Es kommt darauf an, seine eigene Lösung zu finden. Eine Lösung, die zur Stadt passt. Und man muss die Bürger auf dem Weg mitnehmen und für breite Akzeptanz sorgen.

Herr Strube, vielen Dank für dieses Interview!



DER INTERVIEWPARTNER

Gernot Strube ist Seniorpartner im Münchener Büro der Unternehmensberatung McKinsey & Company. Er berät Klienten im Infrastruktur-, Luft- und Raumfahrt-, Eisenbahn- und Maschinenbau-sektor zu digitalen Transformationen, operativen Strategien und Leistungssteigerungen. Er leitet die Capital Projects & Infrastructure Practice in Westeuropa und ist einer der Leiter der Operations Practice.

Die vollständige Studie des MGI steht auf www.mckinsey.com zum Download bereit.

Morgenstadt Initiative

Den Wandel in die richtige Richtung lenken

Die Smart City kann viele Probleme heutiger Kommunen lösen. Doch die Transformation in Richtung intelligente Stadt ist ein komplexer Prozess mit vielen Beteiligten. Wie man ihn moderieren und ein Klima für Innovationen schaffen kann, will das Fraunhofer IAO mit seiner Morgenstadt Initiative zeigen.

Bis heute gibt es keine nationale, internationale oder rechtliche Definition einer „intelligenten Stadt“. Die Bedeutung hängt vom Kontext und dem Blickwinkel des jeweiligen Landes oder Stakeholders ab. Sie variiert ebenso aufgrund der Vielfalt an Technologien und Datenmengen, die Städte „intelligenter“ machen können. Grundsätzlich allerdings lässt sich sagen: Smart Cities sind hypervernetzte Städte, die technologisch so ausgestattet sind, dass sie das Leben ihrer Bewohner verbessern – und idealerweise die ökologische Nachhaltigkeit. Intelligente Städte nutzen Technologien also im Dienste der Menschen und ihrer Umgebung. Sie sind um die Nutzer herum aufgebaut, beginnend mit einem Informationsnetzwerk, und werden konzipiert, um Ressourcennutzung zu optimieren und eine gesunde, nachhaltige Entwicklung zu fördern.

Innovationen beschleunigen – aber wie?

Eine solche Entwicklung ist dringend nötig: Schon heute sind einige Städte geprägt von Mobilitätskrisen, enormen Abfallmengen, schlechter bis keiner Abwasserbehandlung oder Ineffizienzen im öffentlichen Sektor, etwa im Gesundheitsbereich, der Wirtschaftsförderung und Bildung. Eine wachsende Bevölkerung verschärft die bestehenden Probleme. Deshalb müssen Städte und Kommunen selbst zum Innovationstreiber werden, Ressourcen effizienter nutzen und bewusster mit der Umwelt umgehen.

Doch das ist leichter gesagt als getan. In Deutschland sehen wir aktuell im Zuge der Digitalisierung: Der Wille ist da, die Kommunen haben es oft aber schwer, Innovationen zu beschleunigen. Dies zeigt sich besonders in Verbindung mit dem Thema Datenvermittlung – und das, obwohl diese eine fundamentale Grundlage für viele innovative und transformative Projekte bildet.

An dieser Stelle kommt die Morgenstadt Initiative ins Spiel. Denn unser Team hat sich der Herausforderung angenommen, eine Brücke zwischen notwendigen Innovationen und praxisnahen Projekten zu schlagen. So entwickelte die Morgenstadt Initiative beispielsweise eine ganzheitliche Methode für die nachhaltige Stadtentwicklung.

Sie basiert auf vier Säulen zur Analyse einer Stadt, anhand derer wir Marktpotenziale und Innovationsfelder auf dem Weg zur Smart City messen können.

Vier Säulen zur Bewertung der Smart City

Die erste Säule rückt die Lebensqualität einer Stadt in den Fokus. Anhand von Indikatoren wie sozialer Integration und Arbeitslosenquote messen wir, wie lebenswert die Stadt ist. Die zweite Säule beschreibt die Resilienz einer Stadt: Hier geht es um die Themen Risikomanagement, Vorsorge und Agilität. Die dritte Säule beinhaltet Fragen der Umweltgerechtigkeit – hier betrachten wir insbesondere die CO₂-Neutralität, die Ressourcenkreisläufe und die Versorgung mit sauberem Wasser und Energie. Die vierte Säule schließlich nimmt die Innovationsfähigkeit einer Stadt unter die Lupe – und ihre Fähigkeit, eng mit Wirtschaft und Forschung zusammenzuarbeiten, um sie nachhaltig lebenswert zu machen und aufzuzeigen, wo aktuelle Herausforderungen liegen.

Aktuell laufen auf Basis solcher Analysen mehrere Projekte und Experimente in ganz Europa – in Zusammenarbeit mit der Fraunhofer Gesellschaft und gefördert mit Mitteln der Europäischen Kommission, der Bundesrepublik Deutschland, der Bundesländer und der Industrie.

Smart-City-Projekte und City Labs

Eines dieser großen Vorhaben nennt sich „Triangulum“. Hier arbeiten wir mit sogenannten Lighthouse Cities wie Manchester, Eindhoven und Stavanger zusammen. In diesen Demonstrationsstädten implementieren wir Projekte, die Themengebiete wie Mobilität-, Energie-, Wasser- und Gebäudesysteme verbinden. Beispielsweise vernetzen wir Gebäude und Energiemanagementsysteme, um eine optimale Nutzung der Energieinfrastruktur zu gewährleisten. Hierbei spielt auch eine Rolle, wie Energie aus erneuerbaren Quellen sich bedarfsgerecht umverteilen oder speichern lässt. An dem Projekt sind zudem „Follower Cities“ beteiligt. Sie stehen im regelmäßigen Austausch mit den Lighthouse Cities, lernen von ihnen und sind so in der Lage, anschließend selbst Pilotprojekte zu starten.

Ein weiteres Projekt ist „Unalab“. In seinem Rahmen entwickeln und implementieren wir naturbasierte Lösungen, mit denen Städte die Effekte des Klimawandels bekämpfen können und so widerstands- und zukunftsfähiger werden. Zu den erfolgreichen Beispielen solcher Lösungen zählt das Anlegen von Grünflächen zur Steigerung der Luftqualität, wie es in Eindhoven praktiziert wird. Oder die Begrünung von Dächern und Installation von Biofiltern zur Behandlung von Regenwasser in Tampere in Finnland.

Viele Beteiligte an einen Tisch bringen

An solchen Projekten sind in der Regel mehr als 20 Partner beteiligt. Deshalb ist es erfolgskritisch, alle relevanten Stakeholder zusammenzubringen. Das sind zum einen die verschiedenen Abteilungen der Stadtverwaltungen. Sie sind ein besonders bedeutender Partner, denn nur durch ihre Zuarbeit lässt sich sicherstellen, dass am Ende alle Bürger von technologischen Innovationen profitieren. Zum anderen sind es innovative Unternehmen. Ihre Aufgabe ist komplex: Sie müssen passende Innovationen entwickeln, auf Nachhaltigkeit achten und gleichzeitig darauf, dass ihre Ideen skalierbar sind – schließlich sollen sie auch in anderen Städten zum Einsatz kommen. Drittens sitzt neben Stadtverwaltung und Unternehmen stets die Forschung mit am Tisch: Sie unterfüttert Projekte wissenschaftlich, fragt die Bedürfnisse der Bürger ab und stellt sicher, dass die Technologieentwicklungen auch wirklich die Bedürfnisse der Städte und Bürger adressieren.

Um den Dialog zwischen diesen drei Gruppen zu moderieren, haben wir im Rahmen der Morgenstadt Initiative die „Fraunhofer City Labs“ errichtet. Sie sind ein innovativer und einzigartiger Ansatz, um die nachhaltige Entwicklung von Städten zu fördern. Jede Stadt wird analysiert, um ihr jeweiliges Potenzial für die Konzipierung, Erprobung und Umsetzung umweltfreundlicher Stadtinnovationen im Einklang mit ihren aktuellen Bedürfnissen zu identifizieren. Die Methodik wurde seit 2014 in mehr als zehn sehr unterschiedlichen Städten angewendet, darunter Prag und Lissabon sowie Städte aus Transitionsländern wie Brasilien und Indien. Mit ihrer Hilfe wurde beispielsweise ein Last-Mile-Logistik-Projekt in Joinville (Brasilien) umgesetzt, ebenso wie die intelligente Optimierung des Abfallsorgungssystems und ein Solarenergieprojekt mit der Stadtverwaltung von Lissabon.

Technologie – Werkzeug auf dem Weg in die Zukunft

Die Arbeit der Morgenstadt Initiative zeigt: Es ist äußerst wichtig, Technologie nicht als die Lösung zu sehen, sondern eher als ein Werkzeug, das uns erlaubt, ein Ziel zu erreichen. Dabei muss sichergestellt werden, dass die Entwicklung im Einklang mit den Nachhaltigkeitsaspekten stattfindet. Nicht zu-

letzt deshalb ist es im Rahmen der Transformation zur Smart City unverzichtbar, sich Produktionsprozesse genau anzuschauen und bei Bedarf neu zu entwickeln, damit die Wertschöpfungskette geringstmöglichen Einfluss auf die Umwelt nimmt. Gelingt dies, ist die Zukunft trotz aller genannten Probleme weder problematisch noch ein Schreckensszenario. Allerdings liegt es an uns, richtig zu handeln. «



AUTORIN

Marielisa Padilla ist wissenschaftliche Mitarbeiterin des Competence Teams Urban Governance Innovation am Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation. Als Projekt-Managerin liegt ihr Arbeitsschwerpunkt im Bereich Smart Cities. Hierbei betreut sie Projekte, wie „Morgenstadt City Labs“, „Smart Cities and Communities“ der Europäischen Kommission mit den Projekten UNaLab und Triangulum, wobei Lösungen entwickelt und getestet werden, um das Management und die Effizienz der urbanen Umwelt zu fördern. Frau Padilla vertritt das Fraunhofer IAO auf internationalen Konferenzen, Workshops und Foren und führt Forschungsprojekte in den Bereichen vernetzte Stadtentwicklung, Kreislaufwirtschaft, effizientes Abfallmanagement und nachhaltige Mobilitätssysteme.

Im Gespräch mit Dr. Hong Li

„In Zukunft werden Gebäude autonome Entscheidungen treffen“

Die Smart City stellt nicht nur an die IT-Infrastruktur neue Anforderungen. Im Zuge der Digitalisierung unserer Städte verändert sich der Städtebau selbst – und zwar bereits bei der Planung von neuen Stadtquartieren. **bdvb** aktuell befragte Dr. Hong Li von SBA Architektur und Städtebau. Das Unternehmen mit Standorten in München, Stuttgart und Shanghai hat sich auf Architektur und Städtebau spezialisiert und ist an vielen Smart-City-Projekten beteiligt.

bdvb aktuell: Herr Dr. Li, Ihrer Erfahrung nach: Welche Ansprüche stellt die Smart City an Architektur und Städtebau?

Dr. Hong Li: Je nach Kontext hat der Begriff Smart City unterschiedliche Schwerpunkte. Den einen geht es vorrangig um Information Communication Technology – ICT. Andere, etwa die großen Technikkonzerne, betonen die Informatik-technik, also die Infrastruktur. Und für wieder andere bedeutet die Smart City klügere Gebäude. Für uns als Architekten und Stadtplaner ist Letzteres natürlich ein Schwerpunkt. Zum einen können sich Quartiere und Gebäude bald

selbst managen, was Kosten und Energieverbrauch senkt. Zum anderen können wir durch ICT-Technik Städte viel intelligenter planen. Das beinhaltet aber gleichzeitig, dass wir – bevor wir etwa mit der Planung eines Quartiers beginnen können – viel mehr über Menschen, Funktionen und Gebäude wissen müssen.

Wie plant man die Smart City?

In der Stadtplanung und Architektur sind wir rein von den technischen Möglichkeiten weit darüber hinaus, Smart City als einzelne, vermeintlich intelligente Komponenten oder Elemente zu betrach-

ten. Wichtig ist zu verstehen, dass jedes Element für sich nicht intelligent ist. Erst durch vorgegebene Regeln, wann und wie diese miteinander kommunizieren und funktionieren sollen, wird das Gesamtsystem Gebäude oder Stadt effizienter und kann zeit-, energie-, und kostensparend gemanagt werden. Das Stichwort lautet hier: „Building Information Modeling“ bzw. „BIM“. Wir planen heute mit digitalen Daten-Modellen. Das bedeutet: Im Rechner entstehen virtuelle Städte und Gebäude, die wir mit unterschiedlichsten Sensoren und unterschiedlichster ICT-Technik ausstatten können. So simulieren wir gan-

ze Quartiere und können bereits während der Planung beispielsweise den Verkehrsfluss oder die Verteilung dezentral gewonnener Energie optimieren. Hierfür hat das Fraunhofer Institut den Begriff „Twin Building“ oder „Twin City“ geprägt.

Das heißt auch, dass das einzelne Gebäude immer als Teil eines Ganzen gesehen werden muss?

Genau. Bislang haben wir als Architekten Daten gesammelt, um besser zu planen, ein sehr zentralistischer Ansatz. Der nächste konsequente Schritt ist, zu dezentrali-

sieren. Nun werden gesammelte Daten genutzt, um noch nicht gebaute Städte und Gebäude bzw. Vorgänge und Zustände in ihnen vorab zu simulieren. Dann kommunizieren die Gebäude untereinander und reagieren eigenständig nach vorgegebenen Regeln. Das alles können wir in unseren 3D-Modellen übrigens ebenfalls simulieren, ähnlich wie es etwa im Flugzeugbau schon lange praktiziert wird. Natürlich muss man berücksichtigen, dass es erhebliche Unterschiede zwischen Privathäusern, Miethäusern, Bürogebäuden, öffentlichen Gebäuden, Shoppingcentern, Bahnhöfen und vielem mehr gibt. Aber grundsätzlich können wir mit einer völlig neuen Sichtweise an die Planung und Umsetzung herangehen.

Was meinen Sie damit?

Bislang wurde immer auf Basis der aktuellen Technologie geplant. Nun können wir uns beispielsweise überlegen, welche heutigen Technologien in der Zukunft vielleicht nicht mehr benötigt werden und wegfallen. Oder ob sich Organisationsstrukturen in der Stadt verändern. In vielen Großstädten gibt es momentan riesige Bürogebäude, das ist in der Zukunft sicher nicht mehr nötig. Man muss nicht mehr viele Mitarbeiter an einem Ort organisieren, sondern kann sie von überall aus zusammenarbeiten lassen. Ähnlich ist es mit Einkaufszentren: Wenn Online-Shopping und die Logistik sich so weiterentwickeln wie bislang, werden wir keine großen, rein auf das Verkaufen ausgerichteten Shopping Malls mehr brauchen. Ein solcher vorausschauender Blick ist für Stadtplaner wichtig, denn ein Bauherr will ja, dass eine Fläche sich langfristig positiv entwickelt und nicht durch Leerstand auffällt. Sinnvoller als eine Büroimmobilie könnten Open Spaces oder Office Spaces sein, die in Wohnkomplexe integriert sind. Oder Meetingcenter und kleine Büros an Knotenpunkten wie Bahnhöfen. Unsere Aufgabe als Stadtplaner ist es, schon heute zu untersuchen, wel-

„Grundsätzlich können wir mit einer völlig neuen Sichtweise an die Planung und Umsetzung herangehen.“

che Nutzungsart es bei den Gebäuden der Zukunft geben wird, und dann entsprechend zu planen, Daten zu sammeln und zu analysieren.

Inwiefern unterscheidet sich eine Smart City der Zukunft optisch von heutigen Städten?

In der Architektur gab es immer den Gegensatz zwischen günstigem, standardisiertem, effizientem Bauen und individuellem Bauen. Die Digitalisierung ermöglicht aber bereits heute, individuell mit industrieller Methodik zu bauen. Das betrifft nicht nur einzelne Bauelemente, sondern auch die Planung, bei der die bereits beschriebenen digitalen Modelle unterstützen. Die moderne Technik wird also definitiv einen Einfluss auf die Optik haben, da Gebäude freier und individueller gestaltet werden können.

Wie schaut es mit den öffentlichen Räumen aus?

Die öffentlichen Plätze und Räume wurden seit dem Mittelalter auf Basis geometrischer Ideen entworfen. Es sollten Achsen und Zentren entstehen. Heute können wir durch eine GIS-Analyse (Geographic Information System, d. Red.) ermitteln, wo es mehr Sonnenlicht gibt, wo es im Winter oder Sommer angenehmer ist, wo wie viele Menschen von A nach B unterwegs sind. Der öffentliche Raum lässt sich so mit modernen Planungsmethoden deutlich aufwerten.

Welchen Einfluss hat das Thema Energieversorgung auf die Architektur und Planung?

In Deutschland wird es ganz klar mehr erneuerbare Energie geben, und das dezentral. Für uns bedeutet das: Wenn wir eine Stadt planen, müssen wir keine großen Kraftwerke mehr in unsere Überlegungen einbeziehen. Stattdessen

sehen wir die Zukunft so, dass im Grunde jedes Gebäude gleichzeitig Energieverbraucher und -erzeuger ist. Wenn ein Gebäude gerade einen Wärme- oder Stromüberschuss produziert, könnte es diesen autonom an ein anderes Gebäude liefern, das gerade ‚im Soll‘ ist.

Wie stehen unsere Städte im weltweiten Infrastruktur-Vergleich da?

Meiner Einschätzung nach ist Deutschland gut unterwegs. Besonders die mittelgroßen und kleinen Städte sind sehr gut auf die Zukunft und die dezentralisierte Struktur vorbereitet. Hierzulande leben die meisten Menschen ja in genau solchen Städten, das ist weltweit einzigartig. Vielleicht hat Deutschland deshalb weniger Probleme mit der Infrastruktur.

Sind die Architekten in Deutschland schon bereit für den Übergang in die digitale Planungswelt?

Beim Thema BIM sicherlich noch nicht, und das, obwohl Datenanalyse und digitale Planungs- und Denkweisen in Zukunft extrem wichtig sein werden. Man darf aber nicht vergessen, dass in Deutschland die meisten Architekten in kleinen Betrieben von bis zu zehn Mitarbeitern arbeiten. Die modernen Software-Tools sind schlicht zu teuer für sie. Dabei würden gerade sie von den Vorzügen profitieren, weil sie auf einer breiteren Datenbasis viel besser mit Bauherren, Ingenieuren und anderen Architekten zusammenarbeiten könnten. Hier wäre es sinnvoll, wenn die Architektenkammern mehr tun könnten oder dass sich Architekten selbst besser organisieren, um die Verbreitung von digitalen Standards zu unterstützen und zu fördern. Letztlich wären wir dann auch auf dem internationalen Markt konkurrenzfähiger.

Dr. Li, vielen Dank für dieses Gespräch!



DER INTERVIEWPARTNER

Architekt und Stadtplaner Dr. Hong Li ist seit 2001 Partner des Büros SBA Architektur und Städtebau mit Standorten in München, Stuttgart und Shanghai. Als Büro- und Projektleiter in Shanghai hat er seitdem zahlreiche anspruchsvolle Architektur- und Stadtplanungsprojekte in Deutschland und China realisiert. Sein Spezialgebiet ist die Entwicklung von smarten und nachhaltigen Städten. Im Rahmen seiner Anstellung bei Fraunhofer ist er darüber hinaus innerhalb diverser Forschungsprojekte aktiv.

Im Gespräch mit Prof. Dr. Klaus Mainzer



„Wir bleiben soziale, emotionale und empathische Wesen“

In der Smart City ist alles vernetzt und die Menschen geben viele Aufgaben an Maschinen und Algorithmen ab. Wird das die Menschen verändern? Werden wir unser Leben noch in die eigene Hand nehmen können? Das wollten wir von Prof. Dr. Klaus Mainzer wissen.

bdvb aktuell: Herr Mainzer, was verbinden Sie mit der Smart City?

Klaus Mainzer: Das Internet wird universell und ubiquitär. Denn das Konzept Smart City ist nichts anderes als das Konzept des Internets der Dinge, angewendet auf die urbane Infrastruktur. Das Internet der Dinge bedeutet im Gegensatz zum gewöhnlichen Internet: Es kommunizieren nicht mehr nur Menschen miteinander, sondern Dinge, etwa Sensoren, technische Anlagen, Maschinen, Gebäude und vieles mehr. Außerdem kommunizieren Menschen mit Maschinen, beispielsweise mit Bots.

Interaktion stattfand. Heute sind wir global vernetzt und leben bald in intelligenten Städten. Trotzdem bleiben wir soziale, emotionale, empathische Wesen, die den Austausch mit anderen suchen. Das ist eine anthropologische Konstante. Die sozialen Medien haben es entgegen negativer Vorhersagen nicht geschafft, dass wir nur noch über das Netz kommunizieren. Wir brauchen die soziale Berührung, deshalb gehen wir nach wie vor in Kneipen und auf Konzerte oder schauen uns Fußballspiele im Stadion an. Doch natürlich wird es massive Veränderungen geben, aber eher auf dem Feld der Verantwortung.

Was bedeutet das für die Kommunikation von Mensch zu Mensch?

Es verändert die Kommunikation in dem Sinne, dass Menschen über neue Medien miteinander kommunizieren. Früher gab es die Familie, die Dorfgemeinschaft, das Stadtviertel, in denen die meiste soziale

Wie ist das zu verstehen?

Es entfallen immer mehr zwischen-gelagerte Institutionen, insbesondere im kommunalen Sektor und in der Dienstleistung. Das ist keine neue Entwicklung: Die hohen Bankgebühren zwingen viele Menschen bereits heute dazu, ihre Bankgeschäfte online zu führen – ohne

Bankfiliale und den Berater am Schalter, dem man vertraut, der einen berät und der im Zweifelsfall dafür verantwortlich ist, wenn etwas schief läuft. An seine Stelle treten Algorithmen, die Prozesse automatisieren und Bankkunden Produkte anbieten. Wie so oft hat eine solche Entwicklung zwei Seiten: Auf der einen Seite sehen wir den Vorteil in puncto Komfort, auf der anderen Seite tragen wir als Nutzer mehr Verantwortung. Die Verantwortlichkeit wird für Normalbürger komplizierter und kleinteiliger und wir dürfen uns Algorithmen nicht blind anvertrauen. Letztlich sind auch sie von Menschen gemacht und fehleranfällig. Deshalb müssen wir etwa unserer Bank erhebliches Vertrauen entgegenbringen, dass sie schon alles richtig macht. Ähnliche Entwicklungen sind im Kommunalwesen und in vielen anderen Bereichen zu erwarten.

Sie haben eben gesagt, das Internet ist ubiquitär. Aber nicht jede City muss Smart werden, oder?

Doch, meiner Ansicht nach schon. Wir haben in Deutschland zwar erhebliche Probleme mit unserer IT- und TK-Infrastruktur und sind im Vergleich mit anderen europäischen Ländern – etwa Estland – Mittelmaß. Und wir erinnern uns an die unglückliche Formulierung einer Bundesministerin, dass die IT-Versorgung ja nicht bei jeder Milchkanne ankommen müsse. Dem würde ich entschieden widersprechen. Das Internet muss an jeder Milchkanne ankommen, allein schon, um die Lebensmittelqualität und die komplexe Lebensmittellogistik zu verbessern. Oder ein anderes Beispiel: Warum soll man nicht von zuhause aus den Pass oder Führerschein beantragen können? Das sind Dinge, die andere Länder bereits praktizieren. In diesem Sinne: Nicht nur Metropolen wie Frankfurt oder München müssen smarter werden, sondern auch die hintersten Regionen im Bayerischen Wald.

Steigt die Anspruchshaltung der Bürger gegenüber ihrer Stadt?

Ja, das tut sie – das lässt sich sogar empirisch belegen. So etwas beobachten wir aber bei allen Zivilisationsschüben. Mit steigenden

technologischen Möglichkeiten entstehen neue Wünsche. Etwa eine effiziente Verwaltung mit einem Online-Angebot oder eine intelligente Mobilität. Dazu gehört übrigens auch, dass sich Unmut über soziale Medien viel schneller artikuliert. Und, dass die Nutzer gnadenlos ablehnen, was nicht nach Wunsch funktioniert.

Sind sich die Menschen bewusst, wie viel sie in der Smart City von sich preisgeben – Stichwort Daten?

Das ist tatsächlich ein kritischer Punkt. Die Antwort fällt für unterschiedliche Generationen unterschiedlich aus. Auch Herkunft und Kulturen spielen da eine Rolle. Jüngere Altersgruppen gehen viel freizügiger und offener mit ihren Daten um. Die Digital Natives wissen zwar, dass sie mit Daten für Dienste bezahlen, es ist ihnen am Ende aber auch egal. Deshalb halte ich die Vermittlung von Medienkompetenz beinahe für wichtiger als die Vermittlung der Technik.

Die Datensicherheit ist eine Sache. Wie steht es um die allgemeine Sicherheit in der Smart City?

Da muss man differenzieren. Tatsächlich sehe ich einen Gewinn an Sicherheit etwa durch Predictive Analytics oder Pre-Criming. Mit der gleichen Technologie, die Amazon erlaubt, heute schon zu wissen, was ich morgen kaufen möchte, lässt sich die Versorgungssicherheit erhöhen oder die Sicherheit etwa von Fortbewegungsmitteln, weil diese effizienter gewartet werden können. In Großstädten können Sie den Wahrscheinlichkeitsgrad von Einbruchsdiebstählen vorhersagen. Alles, was Sie dafür brauchen, sind genug Daten. Aber umgekehrt fallen in der Smart City auch extrem viele Daten an, die geschützt werden müssen.

Wie kompatibel sind Mensch und Maschine? Wird es auf Dauer so kommen, dass wir mit Maschinen kommunizieren, ohne es zu merken?

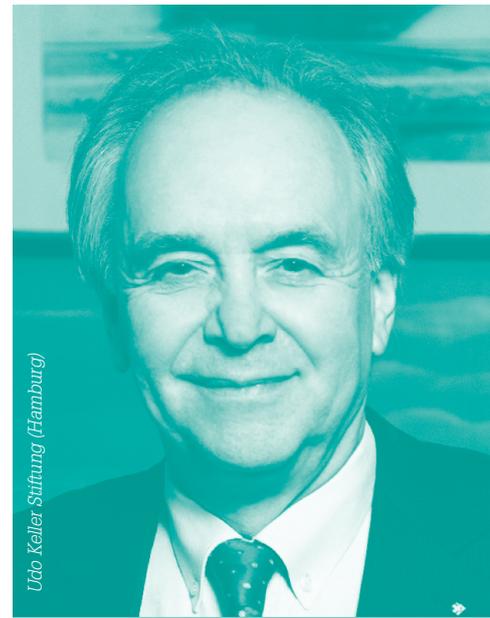
Wir sind bereits auf dem Weg. Alexa ist weit verbreitet, und viele Menschen nutzen Apps, mit denen sie sich unterhalten können. Am Ende steht dann die Vision des Kinofilms „Her“, in dem sich ein

Mensch in eine künstliche Intelligenz verliebt. Wir sind aber noch lange nicht so weit, dass Menschen Bots bei einer Unterhaltung nicht als solche erkennen. Wenn ich einen Dialog führen oder vertrauliche Dinge besprechen will, stoße ich recht schnell an die Grenzen der künstlichen Intelligenz. Aber Bots können heute schon bei der Verbreitung falscher Informationen unbemerkt tätig sein.

Warum brauchen wir die Digitalisierung und die Smart City überhaupt?

Unser Leben ist zu komplex und unsere Wirtschaft zu vernetzt. Die klassischen intermediären Institutionen können das alles nicht mehr managen. Deshalb brauchen wir die Hilfe von Maschinen und Algorithmen, die schneller und effektiver sind als wir, die größere Datenmengen überblicken können. Die logistischen Ketten in der Wirtschaft können heute auch nicht mehr von einer Kaufmannsbörse in Hamburg organisiert werden. Daher werden sie in Zukunft auf den Algorithmen von Blockchain abgebildet. Oder ein anderes Beispiel: Die Verkehrsflüsse in einer Megacity zu regeln, übersteigt menschliche Fähigkeiten, deshalb ist die Mobilität eines der wichtigsten Themen in der Smart City. Ich bin überzeugt, in 50 Jahren wird man sich darüber wundern, dass Menschen trotz ihrer begrenzten kognitiven Fähigkeiten und trotz der vielen Verkehrstoten einmal PS-strotzenden Maschinen selber gelenkt haben. Die übernächste Generation wird den Verkehr automatisiert haben und darauf nicht mehr verzichten wollen.

Professor Mainzer, vielen Dank für dieses Interview! «



Udo Keller-Stiftung (Hamburg)

DER INTERVIEWPARTNER

Prof. Dr. Klaus Mainzer (Jahrgang 1947) forscht als Wissenschaftsphilosoph über Grundlagen und Zukunftsperspektiven von Wissenschaft und Technik. Er studierte Mathematik, Physik und Philosophie an der Universität Münster, promovierte dort über Philosophie und Grundlagen der Mathematik und habilitierte sich in Philosophie. An der Universität Konstanz wirkte er als Professor und Prorektor, an der Universität Augsburg als Lehrstuhlinhaber für Philosophie und Wissenschaftstheorie und Gründungsdirektor des Instituts für Interdisziplinäre Informatik, bis er 2008 auf den Lehrstuhl für Philosophie und Wissenschaftstheorie an der Technischen Universität München (TUM) berufen wurde und Direktor der Carl von Linde-Akademie wurde. Er war Gründungsdirektor des Munich Center for Technology in Society (MCTS) und ist seit 2016 TUM Emeritus of Excellence, seit 2019 Seniorprofessor an der Eberhard Karls Universität Tübingen.



Mitmachen ist Vorsprung

auch bei der Smart City



AUTOR

bdvb-Mitglied **Benjamin Wimmer** ist Leiter der Arbeitsgruppe Smart City der Digitalen Stadt München e.V., Mitglied im Vorstandsteam der BG München und arbeitet als Senior Consultant Large Enterprise Transformation bei der Cassini Consulting AG

Seit 2016 versammelt die Digitale Stadt München e.V. Unternehmen, um die digitale Transformation in der Landeshauptstadt zu beschleunigen – letztes Jahr gründete sie die Arbeitsgruppe „Smart City“, um den Austausch zwischen Stadt und Unternehmen, vor allem zu technischen Herausforderungen, zu intensivieren.

Mehr als 100 Unternehmen aus der Metropolregion München haben sich in den vergangenen gut zweieinhalb Jahren innerhalb dieses Netzwerks zusammengeschlossen, um einen Beitrag zur aktiven Gestaltung des digitalen Wandels in und um die Landeshauptstadt zu leisten und damit den Wirtschaftsstandort München zu stärken. Als Kanal für den Austausch dient unter anderem die Veranstaltungsreihe „DigiTalks“, die regelmäßig jeweils bei einem der Mitglieder stattfindet. Initiatorin und Vorstandsvorsitzende des Vereins ist Prof. Dr. Claudia Linnhoff-Popien. Sie leitet das Innovationszentrum Mobiles Internet (InnoMI) und ist Inhaberin des Lehrstuhls für Mobile und Verteilte Systeme an der Ludwig-Maximilians-Universität München (LMU).

Im März 2018 wurde die „Arbeitsgruppe Smart City“ gegründet, in der sich verschiedene Unternehmen, darunter die LMU, Google und Cisco, regelmäßig mit hochrangigen Vertretern der Stadt über die Umsetzung der digitalen Transformation austauschen. Die Arbeitsgruppe trifft sich regelmäßig mit dem Ziel, konkrete Use Cases zu erstellen und diese im Austausch mit anderen Smart-City-Initiativen der Metropolregion zu diskutieren. Die klassischen Themenfelder sind Mobilität, Energie und E-Government. Dazu wird in einem gegenseitigen Geben und Nehmen geprüft, was der Bedarf ist und wie die Arbeitsgruppe mit ihren Mitgliedern innovative Lösungsvorschläge unterbreiten kann. Der Impuls für ein Projekt kann aber auch von einem Unternehmen selbst kommen, das ein bestimmtes Problem hat und Partner zur Lösung sucht.

Eines der Ergebnisse dieses Austausches war im letzten Jahr die Entwicklung einer RoadMap zur Smart-City-Strategie der Landeshauptstadt München, die in übergreifender Darstellung alle Themen in einen integrierten Zusammenhang bringt.

Die Bandbreite an Themen ist dabei durch die Vielfalt der Beteiligten groß. Machine Learning scheint derzeit eine sehr breite Masse an Unternehmen zu

beschäftigen, vor allem die Frage, wie sich mit Hilfe neuer Analytics-Methoden Vorhersagen treffen oder Datenbestände auswerten lassen können. Damit verbunden sind Themen wie Reinforcement Learning und Data Mining. Für das Thema Quantum Computing besteht zurzeit ebenfalls eine hohe Sensibilität, auch wenn es bislang eine kleinere Runde an Unternehmen bewegt und noch nicht so sehr in der breiten Masse angekommen ist. Solche Nischenthemen frühzeitig zu identifizieren und mit den Early Adopters in einen intensiven Austausch zu kommen, ist die Aufgabe des Vereins und insbesondere der Arbeitsgruppe Smart City.

Es wurden schon einige Projekte aus diesem Austausch heraus initiiert, wie beispielsweise ein bilaterales Projekt zwischen der Universität München und den Stadtwerken München. Dabei werden die Wasserrohre mit Sensorik ausgestattet, um Geräuschdaten zu extrahieren. Auf Basis der Audio-Frequenz-Spektren wird dann mit Methoden des maschinellen Lernens ein Modell trainiert, welches prüft, ob ein Leck vorhanden ist. Das Modell ermöglicht Predictive Maintenance, eine Vorhersage von Leckstellen für die vorausschauende Wartung des Wassernetzes.

Ein wesentlicher Faktor für das Gelingen einer Smart City ist die akzeptanzfördernde Integration aller Beteiligten und insbesondere der Bürgerinnen und Bürger, in diesem Prozess, um ein positives Verständnis für die drei großen Handlungsfelder, die Digitalisierung der städtischen Verwaltung, die Digitalisierung der Infrastruktur sowie die Digitalisierung der Stadtgesellschaft, zu erreichen. Zu dieser Integration will die Arbeitsgruppe als ein Forum des Austausches zwischen Vertretern der Stadtverwaltung, von Unternehmen und thematisch involvierten Initiativen substantziell beitragen. «

„Ein ressortübergreifendes Thema.“

Smart City Berlin

Berlin als Smart City bedeutet, unsere Stadt effizienter, gesünder, nachhaltiger, lebenswerter und sauberer zu gestalten. Neben dem Bürgernutzen sind dabei Klimaschutz, Ressourcenschonung und Nachhaltigkeit von besonderer Bedeutung. Die Schaffung organisatorischer Rahmenbedingungen sowie die Vernetzung von Entscheidungsprozessen in den Städten sind Voraussetzung für die Etablierung smarter Technologien, welche essenziell für eine intelligent vernetzte und damit smarte Stadt sind.

Das Politikfeld Smart City Berlin, fußend auf der Berliner Strategie von 2015, ist nach wie vor ein ressortübergreifendes Thema. Zu den Zielen der Strategie gehören unter anderem der Ausbau der internationalen Wettbewerbsfähigkeit der Metropolregion Berlin-Brandenburg, die Steigerung der Ressourceneffizienz und Klimaneutralität Berlins

bis zum Jahr 2050 sowie die Schaffung eines Pilotmarktes für innovative Anwendungen.

In Berlin existieren bereits viele Projekte, die ressortübergreifend sind und Synergien aus Verwaltung, Wissenschaft und Forschung sowie Unternehmen generieren und nutzen. Dank der ausgezeichneten Forschungslandschaft und der Vielzahl innovativer Firmen gibt es am Standort bereits ein Riesopotenzial, insbesondere in den Bereichen Energietechnik, Verkehr, Mobilität und Logistik, Informations- und Kommunikationstechnologien, Gesundheitswirtschaft und Optik. Berlin befindet sich also auf einem guten Wege. «



Michael Müller
Bürgermeister von Berlin

„Im digitalen Wandel begleiten.“

Digitalstadt Darmstadt

Am 12. Juni 2017 hat die Wissenschaftsstadt Darmstadt den Bitkom-Titel „Digitale Stadt“ gewonnen und ist auf dem Weg, innerhalb von zwei Jahren zu einer innovativen Smart City zu werden, um mit dem flächendeckenden Einsatz digitaler Angebote die Lebensqualität in Darmstadt spürbar zu steigern. Die Besonderheit ist, dass alle Bereiche der Daseinsvorsorge abgedeckt werden und im Sinne der Nachhaltigkeit und Digitalisierung gestaltet werden. Insgesamt 14 Bereiche werden betrachtet: Verwaltung, Mobilität, Handel & Tourismus, Bildung, Gesellschaft, Umwelt, Energie, Sicherheit, IT-Infrastruktur, Cybersicherheit, Datenplattform, Gesundheit, Kultur und Industrie 4.0. Damit ein urbanes digitales Ökosystem mit greifbarem Nutzen für die Bürgerinnen und Bürger Wirklichkeit werden kann, arbeiten unzählige Akteure aus Wissenschaft, Politik und Wirtschaft an dem Gesamtprojekt „Digitalstadt Darmstadt“. Eine zentrale Rolle spielt die gegründete Digitalstadt Darmstadt GmbH, die alle Aktivitäten bündelt. Sie wird dabei von verschiedenen Beiräten unterstützt, von denen der Ethik- und Technologiebeirat eine Neuheit darstellt: Experten aus unterschiedlichsten Disziplinen schaffen ethische und technische Leitlinien, die in

Darmstadt Anwendung finden sollen und als Blaupause für weitere Städte dienen können.

Eine besondere Bedeutung spielt die zukünftige Gestaltung der Mobilität durch moderne Verkehrskonzepte unter Einbeziehung digitaler Mobilitätsketten und der Echtzeitsteuerung des Verkehrsaufkommens. Sensoren messen zudem kontinuierlich Umweltwerte und schaffen ein übergreifendes Bild der Stadt. Die dabei erhobenen Informationen werden auf der entstehenden Datenplattform, die auch den Aspekt der offenen Daten berücksichtigt, für Verwaltung, Bürger, Wissenschaft und Unternehmen zur Verfügung gestellt – wobei dabei der Schutz persönlicher Daten und die IT-Sicherheit stets an oberster Stelle stehen.

Bei der digitalen Transformation ist es Darmstadt ebenso wichtig, die Bürgerinnen und Bürger aktiv in den Prozess mit einzubinden. Um daher alle Zielgruppen zu erreichen, findet die Bürgerbeteiligung offline in Form von regelmäßigen Veranstaltungen und online via Teilnehmungsplattform „dabei.digitalstadt-darmstadt.de“ statt. So hilft die Digitalstadt auch dabei, den digitalen Graben zwischen Jung und Alt zu überwinden und Menschen im digitalen Wandel zu begleiten. «



Jochen Partsch
Oberbürgermeister Darmstadt

Die Rolle von Augmented Reality in der Stadt der Zukunft

“AR is going to take a while, because there are some really hard technology challenges there. But it will happen, it will happen in a big way, and we will wonder when it does, how we ever lived without it. Like we wonder how we lived without our phone today.” – Tim Cook

Die Digitalisierung zieht in all unsere Lebensbereiche ein – Social Media, smarte Leuchtmittel, Navigationssysteme, WhatsApp, Alexa und Co. sind nur einige der Beispiele, die uns im täglichen Privatleben begegnen. Auch Unternehmen und Kommunen werden mit den Anforderungen an die Digitalisierung konfrontiert. Insbesondere im urbanen Umfeld bieten die Digitalinnovationen enormes Potenzial, um Städte effizienter, umweltfreundlicher, sozialer und schöner zu gestalten und somit in „Smart Cities“ zu verwandeln. Hierzu werden neue Technologien in verschiedensten Bereichen eingesetzt; beispielsweise in der Mobilität (Share Economy), der Verwaltung (smarte Bürgerbeteiligungen) oder auch im Bereich Umwelt (smarte Mülleimer). An der Universität der Bundeswehr forschen wir interdisziplinär an diesen Entwicklungen.

Für smarte Cities bietet Augmented Reality enormes Einsatzpotenzial. Darunter wird die computergestützte Anreicherung der Realität durch Darstellung von virtuell eingeblendeten Informationen verstanden. AR-Brillen (z.B. Google Glass oder Microsoft HoloLens) und AR-fähige Smartphones haben zahlreiche

Sensoren verbaut, z.B. Tiefenkameras, mit welchen die Umwelt in Echtzeit aufgezeichnet und mittels Algorithmen interpretiert wird. Dies ermöglicht die realitätsnahe Integration virtueller Elemente in die wahrgenommene Realität. Ein Beispiel aus dem privaten Umfeld verdeutlicht dies: Mittels der IKEA Place-App können Konsumenten bereits Möbelstücke virtuell zu Hause ausprobieren. Ein einmal virtuell platziertes Element ist noch Jahre später am selben Ort. Das Ziel neuester Entwicklungen ist es, diese digitalen Objekte so lebensnah wie möglich zu gestalten und für eine Vielzahl an Menschen über AR-Clouds sichtbar zu machen. Daraus ergeben sich zahlreiche Potenziale für das Management smarterer Städte. Ziel dieses Beitrags ist es, einige AR Use Cases für smarte Städte exemplarisch vorzustellen und Einblicke zu geben, welche Entwicklungen auf uns zukommen können.

Augmented Reality und Smart Cities

In unseren Forschungsarbeiten haben wir zahlreiche Use Cases von AR in smarten Städten identifiziert. Exemplarisch stellen wir sieben dieser Szenarien hier vor. Zudem präsentieren wir Ergebnisse einer Onlinebefragung innerhalb der Universität der Bundeswehr München (N = 125, überwiegend Studierende; Frühjahr 2019), in welcher Probanden gebeten wurden, die Szenarien anhand verschiedener Kriterien (z.B. Nutzungsabsicht oder Zahlungsbereitschaft) auf 7er-Skalen zu bewerten. In der Abbildung werden die Prozentwerte der vollen Zustimmung (d.h. Skalenwert = 6 bzw. 7; Top2-Boxes) dargestellt.

Smarter Architekt

Vor dem Start des eigenen Bauvorhabens bietet eine AR-App die Möglichkeit, sich als Bauherr oder Architekt das Endprodukt (z.B. das fertige Haus) oder weiterführende Ideen (z.B. andere Fassadengestaltung) visualisieren zu lassen. Der Nutzer sieht also virtuell, wie das fertige Produkt aussehen soll. Dieses Anwendungsszenario erfuhr unter unseren Befragten die meiste Zustimmung.





Hausverwalter könnten diese Problemstellen durch eine AR-App sehen. Sie könnten – metaphorisch beschrieben – „in die Wand schauen“. Dies würde es auch Laien ermöglichen, mittels handelsüblichen Technologien im wahrsten Sinne des Wortes Einblicke in ihre Wände zu erhalten. Die sehr hohe alltägliche Relevanz dieses Szenarios für unsere Befragten wird bei der potenziellen Nutzungsrate deutlich. Über 77 % der Befragten würden eine solche App nutzen. Der höchste in der Befragung gemessene Wert an Bereitschaft, dafür Geld auszugeben, nämlich über 50 %, verdeutlicht dies.

Tourismus

Stadtverwaltungen könnten eine AR-App anbieten mit deren Hilfe Nutzer sich Informationen zu öffentlichen Gebäuden (z.B. Bauart, Baujahr, Historie) anzeigen lassen. Die Nutzer schauen dazu „durch“ ihr Smartphone oder Tablet auf ein existierendes Gebäude; die AR-App zeigt ihnen dann Informationen zum Gebäude oder bestimmten Gebäudeteilen.

Erste Städte testen diese Ansätze bereits und stoßen auf hohes Interesse. Hier zeigt sich deutlich, dass solche Angebote von Touristinnen und Touristen mit zunehmender Verbreitung wohl vorausgesetzt werden würden. Eine sehr geringe Zahlungsbereitschaft mit 10,4 % unterstreicht dies (bei einer Nutzungstendenz von 46,4 %).

Grüne Wiese

Ein ähnliches Bild wie im vorangegangenen Szenario zeichnen die Befragten auch hinsichtlich der Möglichkeit, mit AR-Apps noch nicht entstandene Gebäude zu visualisieren. Lediglich 14,4 % der Befragten wären hierfür bereit zu bezahlen. Jedoch würden sich immerhin

44 % der Befragten für eine solche App interessieren. Bei großen Bauprojekten, welche „auf der grünen Wiese“ realisiert werden, ist meist enorme Vorstellungskraft gefragt, um die Ausmaße des fertigen Gebäudes zu errahnen. Hier kann durch eine AR-App Abhilfe geschaffen werden. Die öffentliche Hand kann in Zusammenarbeit mit dem Architekturbüro die Möglichkeit anbieten, mit Hilfe dieser App das fertige Gebäude realitätsnah auf der Wiese zu betrachten. Hierzu wird das Gebäude auf den Bildschirm eines Tablets oder Smartphones in die reale Umgebung eingebunden und projiziert. Damit gewinnen Nutzer vor Baubeginn einen Eindruck über die Ausmaße des Bauprojektes.

Hochwasser

Eine AR-App kann – unter Zuhilfenahme entsprechender öffentlicher Datenbanken – notwendige Informationen über die Beschaffenheit eines Baugrundes direkt im Sichtfeld projizieren. Beispielsweise können das vorherrschende hypothetische Hochwasserniveau (d.h. bis wohin bei Hochwasser das Wasser stehen würde), Bodendenkmaldaten (wie nah liegt die Baustelle am nächsten schützenswerten Bodendenkmal) oder auch die Entfernung zum nächsten Naturschutzgebiet angezeigt werden. Dieses sehr spezielle Szenario zeigt, wie spezifisch Anwendungsbereiche von AR sein können. Wenn man sich für Themen wie Umwelt- oder Denkmalschutz interessiert, erhöht sich dadurch wahrscheinlich die Bereitschaft eine solche App zu nutzen (43,4 % der Befragten). Jedoch wären nur 20 % der Umfrageteilnehmer bereit, hierfür zu bezahlen.

Rathaus

Bei bereits begonnenen Baustellen der öffentlichen Hand (z.B. bei Verwaltungsgebäuden), bei denen beispielsweise bisher le-

mung (über 78 %). Mit über 45 % war auch die Bereitschaft, für einen solchen Service zu zahlen, relativ groß. Ein Anwendungsbereich von AR, welcher höchstwahrscheinlich Einzug in das tägliche Geschäft von städtischen Bauplanern, Architekten, Bauzeichnern und Bauträgern halten wird.

Röntgenblick mittels AR

Bei klassischen Heimwerkerarbeiten kommt es gelegentlich vor, dass man in eine Leitung oder ein Rohr bohrt. Viele dieser Informationen liegen bei modernen Bauten bereits digital vor.

AUTOREN



Prof. Dr. Thomas Braml, Professor für Massivbau an der Universität der Bundeswehr München



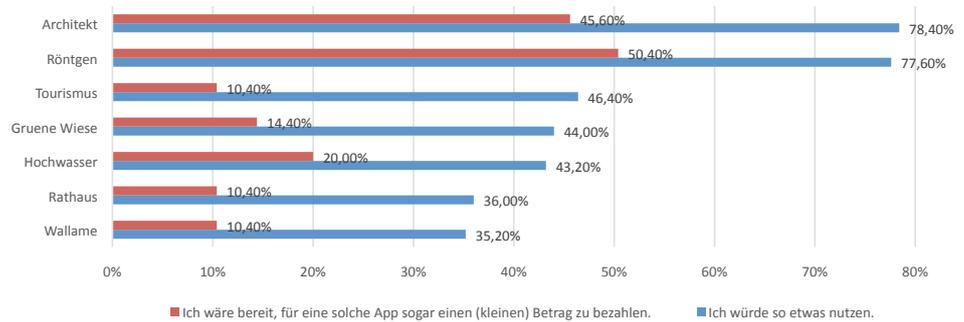
bdvb-Mitglied **Prof. Dr. Philipp A. Rauschnabel**, Professor für Digitales Marketing und Medieninnovation an der Universität der Bundeswehr München



M.Sc. Martin Rochi, wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand an der Universität der Bundeswehr München



M.Sc. Michael Kraus, wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand an der Universität der Bundeswehr München



diglich der erste Stock von mehreren Etagen fertig gebaut ist, können Bürgerinnen und Bürger einen Eindruck über das finale Aussehen des Baus gewinnen. Beispielsweise lässt sich so erahnen, wie sich das fertige Gebäude mit seinen finalen Ausmaßen in das Stadtbild einbringt. Hierfür wird der bereits gefertigte Teil des Gebäudes mit den bisher nur digital vorhandenen restlichen Bauabschnitten zusammen in die reale Umgebung eingebunden und auf den Bildschirm des Tablets bzw. des Smartphones projiziert. Diese Anwendung bietet enorme Möglichkeiten im Bereich der Bürgerbeteiligung bei Bauprojekten. Ein aus unserer Sicht überraschender vorletzter Platz im Ranking, sollte doch die Möglichkeit, sich bei öffentlichen Bauprojekten aktiv einbringen zu können, für eine gewisse Attraktivität der App sorgen. Lediglich etwas mehr als ein Drittel (36 %) der Umfrageteilnehmer würden eine solche App nutzen wollen. Weniger überraschend: Nur jeder zehnte Befragte würde für diese App etwas bezahlen.

Virtuelle Städteverschönerung mit AR

Das Schlusslicht aus Sicht der Befragten stellt eine virtuelle Städteverschönerung dar. Nur rund jeder Dritte kann sich zum gegenwärtigen Zeitpunkt vorstellen, eine solche App zu nutzen – und nur jeder Zehnte würde dafür bezahlen. Ein Kernnutzen von Augmented Reality ist das Potenzial, die Wahrnehmung der Realität zu „verbessern“. In der Forschung nennen wir dieses Potenzial „Desired Enhancement of Reality“. In Bezug auf Smart Cities könnten Nutzer beispielsweise Kommentare und Bilder an jedes beliebige Gebäude „schreiben“ – ähnlich wie Graffiti. Unliebsame (Hass-)Kommentare oder „AR-Shitstorms“ könnten die Folgen sein. Funktionsfähige Apps mit einer starken Anzahl an Early Adopters gibt es noch nicht. Die kostenlose App Wallame zeigt aber, wohin die Reise gehen könnte.

Fazit und Ausblick

Augmented Reality wird die Welt enorm verändern. Auch die Baubranche und das Management smarter Städte werden um diese Entwicklung nicht herumkommen. Städte der Zukunft können individuell auf den Nutzer angepasst werden, Bürger können

in Bau- und Städteentwicklungsprojekte stärker integriert werden. Wobei dies auch mehr mündige Bürger und höhere Kommunikationsanstrengungen erfordern könnte. Auch für den einzelnen Bürger bietet AR enormes Potenzial, z.B. bei der Planung der eigenen vier Wände. Der private Bauherr gewinnt durch AR-Apps an Mündigkeit, da es ihm leichter fällt, Fehler zu erkennen und zu beseitigen.

Die Herausforderung besteht daher darin, Städte komplett digital zu planen. Alle dargestellten Use Cases basieren auf der Annahme, dass alle relevanten Informationen digital vorliegen, verfügbar sind und entsprechenden physischen Orten zugeordnet werden können. Die Anforderungen an das Tracking der Umwelt sind daher enorm. Technologien von morgen müssen anhand aller verfügbaren Informationen Objekte in kürzester Zeit erkennen, verstehen und zuordnen können. 5G, neue Positionierungsalgorithmen der Satellitennavigation, selbstlernende Objekterkennungsalgorithmen und zusätzliche Sensoren an Geräten werden diese Herausforderungen angehen können. Im Umkehrschluss bedeutet dies nicht nur enorme infrastrukturelle Investitionen von Städten und neue Anforderungen an die Städteplaner von morgen. Auch für die Bürger bedeutet dies, Überwachung im öffentlichen Raum und damit Einschränkung der Privatsphäre.

BREXIT

Jahrhundertschritt mit Megafolgen



In Sachen BREXIT sind sinnvolle Analyseperspektiven zu wählen. Auch im Februar 2019, Wochen vor dem Plan-Austrittsdatum 29.3. war noch unklar, ob es einen harten No-Deal-BREXIT, also Austritt ohne Vertrag gegeben würde, oder gar ein zweites Referendum – womöglich mit Pro-EU-Mehrheit. Harter BREXIT hieße, dass UK als WTO-Mitglied die üblichen Zollsätze an die EU zu entrichten hätte.

Grundsätzlich entstehen Handels-, Direktinvestitions- und Einkommens- sowie Leistungsbilanzeffekte. 45 % der britischen Exporte gehen in die EU, während die EU-Importe aus UK etwa 4 % der Gesamtimporte der EU ausmachen. Die britischen Importe aus der EU stehen für etwa 60 % der UK-Importe. Folgt man den Simulationsergebnissen der Bank of England vom Dezember 2018, dann wird das UK-Realeinkommen binnen fünf Jahren nach BREXIT bis zu 10,5 % – im Fall eines No Deals – geringer ausfallen als sonst. Die Investitionen in UK fielen schon Ende 2018 erheblich, das Pfund steht vor einer starken BREXIT-bedingten Abwertung. Die Bank von England erwartet bei einem BREXIT einen deutlichen Anstieg der Inflationsrate und auch der Arbeitslosenquote.

Premierministerin May meint mit ihrem Hinweis BREXIT means BREXIT, dass die Volksbefragung von 2016 mit ihrer 51,9 %-Mehrheit einen klaren Wählerauftrag bedeutet, dass UK aus der EU austreten soll. Das kann man aber auch als Fehlwahrnehmung sehen, da informationsseitig – mit Blick auf die Info-Broschüre der Cameron-Regierung – gar kein ordnungsgemäßes Referendum durchgeführt wurde: Während beim Schottland-Unabhängigkeitsreferendum 2014 die Cameron-Regierung in einer Info-Broschüre vorrechnete, dass jeder Schotte 1.400 Pfund Einkommensverlust im Fall einer Schottland-Unabhängigkeit erleiden werde und für jeden gelte, dass er bzw. sie alle EU-Mitgliedschaftsvorteile verliere, gab es in der Cameron-Broschüre von 2016 beim EU-Referendum keinerlei entsprechende Info: Obwohl doch ein Gutachten

des Finanzministeriums vorlag, das besagte, dass im BREXIT-Fall mit Verhandlungseinigung UK–EU etwa 10 % Einkommensdämpfungseffekt kommen (zu Details: Welfens, P., BREXIT aus Versehen, 2. A).

Welches Referendumsergebnis hätte sich ergeben, wenn die Wählerschaft die Info über einen zu erwartenden 10 %-Einkommensrückgang gehabt hätte? Ein Blick auf eine Standard-UK-Popularitätsfunktion, die den Zusammenhang von realem Einkommenswachstum und Regierungspopularität abbildet, ergibt das „Normalergebnis“ 52,1 % pro EU.

In Sachen Fakten gab es schon im Referendums-Wahlkampf im Frühjahr 2016 erhebliche Probleme, da eine häufige Behauptung von BREXIT-Befürwortern hieß: Nach dem EU-Austritt werde man den britischen Wochenbeitrag von 350 Millionen Pfund an die EU demnächst ins Nationale Gesundheitssystem NHS stecken. Die Zahl ist jedoch grob falsch, da ja nur der weniger als halb so große Nettobeitrag für das NHS verfügbar wäre. Denn jede britische Regierung wird ja aus der nationalen Regierungskasse künftig, nach dem EU-Austritt, die bisherigen EU-Zahlungen an britische arme Regionen, bestimmte Universitäten und forschende Unternehmen ersetzen. Der Chef des Statistikamtes, Sir David Norgrove, schrieb in dieser Sache einen kritischen offenen Brief an Außenminister Johnson am 17. September 2017, nachdem Johnson die falsche Zahl von 350 Millionen in einem Zeitungsbeitrag wiederholt hatte.

Zu den großen Impulsthemen beim EU-Referendum gehörten Fragen der Zuwanderung. May selbst schrieb als Premierministerin im White Paper zum BREXIT in 2017, dass die EU-Zuwanderung eine langfristige Bürde für UK gewesen sei. OECD-Analysen zeigen das klare Gegenteil: hoher positiver Netto-Budgeteffekt für UK.

Aus Europäisches Institut für Internationale Wirtschaftsbeziehungen (EIIW)-Analysen geht hervor, dass der BREXIT zu einem Anstieg der

sektoralen Risikoprämien im Bankensektor und einigen Industriesektoren in UK beiträgt, wobei diese Prämie als Unterschied zwischen dem Unternehmensanleihezins und dem Staatsanleihezins definiert ist. Im Übrigen: Ein Anstieg des UK-Zinssatzes um 0,3 % erhöhte die staatlichen Zinsausgaben so, dass die Zusatzbelastung dem EU-Nettobeitrag von UK entspricht. Ein Anstieg der Risikoprämie im Bankensektor erhöht die Kapitalkosten der Banken und trägt daher zu einer Zinserhöhung bei Unternehmenskrediten bei, was wiederum Investitionen und Wachstum dämpft. UK hat also ein vermindertes Wachstum zu erwarten, auf eine May-Regierung wohl mit einer Minderung der Körperschaftssteuersätze und einer Banken-Deregulierungswelle reagieren dürfte. Damit gäbe es eine UK-Parallelpolitik zu den USA unter Präsident Trump.

UK will, dem May-Vorschlag eines Projektes Global Britain folgend, auch vermehrte Verhandlungen mit anderen Ländern zwecks Abschluss neuer Freihandelsabkommen durchführen. Allerdings wird dies, vom wohl einfachen UK-USA-Fall abgesehen, schwierig werden, da im Fall von Konfliktfällen eine funktionsfähige Welthandelsorganisation WTO benötigt wird – denn wie sollte etwa ein Handelskonflikt UK–China gegebenenfalls sonst vernünftig gelöst werden. Aber die USA unter Trump sind darauf aus, den Multilateralismus und die Rolle internationaler Organisationen zu schwächen.

Hat UK besondere Reformoptionen? Zu den BREXIT-Analysen beige-tragen hat hier auch Felbermayr, der im Ifo-CGE-Modell unter anderem die Wirkung eines Importzollsatzes 0 für UK untersucht und den sich ergebenden britischen Konsumrückgang von nur 0,5 % für diesen Fall als günstige Option bei einem No-Deal-BREXIT einstuft („hard but smart“). Der Rückgang des Konsums in der EU wird für den Fall einer solchen britischen Politik mit 0,6 % angegeben, so dass der BREXIT für UK und die EU etwa gleich schlecht wirkt – anders als in vielen Standard-Analysen, wo etwa der reale Einkommensrückgang



„In Sachen Fakten gab es schon im Referendums-Wahlkampf erhebliche Probleme“

eren nachteilig: etwa Staus in beide Handelsrichtungen, auch Vorprodukte für den Export in die EU betreffend. BREXIT-bedingt steigende Risikoprämien in einigen Sektoren der britischen Wirtschaft wirken als Kostenerhöhung, was die Exporte dämpft. Demgegenüber wäre eine Null-Importzollpolitik in UK ein Dämpfungseffekt beim Preisniveau, allerdings auch ein Schock für den Strukturwandel.

Die EU27 bzw. die Eurozone hat einen Leistungsbilanzüberschuss gegenüber UK, während UK nur in der Dienstleistungs-Bilanz einen Überschuss gegenüber der EU hat. Da der Zugang britischer Banken zum EU-Markt sich aber bei jeder Art von BREXIT verschlechtert, wird sich der britische Dienstleistungsbilanzüberschuss nach dem BREXIT vermindern, die Leistungsbilanzposition von UK gegebenenfalls verschlechtern. UK hatte 2017/18 ein Handels- und Leistungsbilanzdefizit und wird nach dem BREXIT daher – und erst recht bei einer Null-Zollsatz-Politik – ein erhöhtes Leistungsbilanzdefizit haben.

Negative Einkommens- und Wohlfahrtseffekte des BREXIT sind in mehreren Modellierungen für UK berechnet worden. Die EU27-Wirtschaft hätte auch einen Dämpfungseffekt. Da die EU 1/5 des ökonomischen Gewichtes durch den BREXIT verliert und da hier überhaupt erstmalig ein EU-Austritt erfolgt, ist die Europäische Union gut beraten, ein durchdachtes Reformprogramm zu entwickeln. Das sollte u.a. durch ein Mehr an Mitgliedernutzen durch eine bessere Aufgaben-Verteilung sowie eine erhöhte Intensität des politischen Wettbewerbs zu erreichen sein. Ein eigenes Eurozonen-Budget wäre nützlich, besonders wenn hier ein Teil der Infrastruktur- und Verteidigungsausgaben finanziert würde – dann wäre die EU für Wähler sichtbarer, der politische EU-Wettbewerb stärker; und die Neigung zum Wählen kleiner radikaler Parteien geringer, worauf die Forschungsgruppe Wahlen hinweist. Ein intensiverer Politikwettbewerb heißt höhere Politikeffizienz in Brüssel, was im Sinn eines dynamischen Subsidiaritätsprinzips ist. Die Stärkung des politischen Wettbewerbs in der Mitte ist zudem in Zeiten des Populismus ein stabilisierender Pluspunkt. Zu viel EU zu früh, etwa bei einer EU-Einlagensicherung, wäre wiederum unklug. «



AUTOR

Prof. Dr. Paul J. J. Welfens

Vorsitzender des bdvb Forschungsinstituts und Präsident des EIWW/Universität Wuppertal, Lehrstuhl Makroökonomik und Jean-Monnet-Lehrstuhl für Europäische Integration

in UK stets deutlich größer ausfällt als für die EU. Die Ifo-Zahlen basieren allerdings auf einem Modell mit gegebenem Einsatz an Kapital und Arbeit in UK, was gerade für die ersten Jahre nach BREXIT sehr unplausibel ist: Wenn die Arbeitslosenquote deutlich ansteigt, sinkt der gesamtwirtschaftliche Konsum um weit mehr als 0,5 %, und es besteht kein Zweifel, dass der BREXIT kein kleiner, marginaler Schock für Angebots- und Nachfrageseite wäre. Ein UK-Importzollsatz 0 heißt zudem für UK massiven Strukturwandel, der sicherlich auch keine Vollbeschäftigungswelt wäre.

Das Ifo-CGE-Modell erlaubt keine belastbaren BREXIT-Schlussfolgerungen. Null-Import-Zoll für UK bei einem No-Deal-BREXIT ist technisch und von den WTO-Regeln her möglich, aber da die UK-Exporte zu 45 % in die EU gehen und dort ab 2020/2021 bis auf Weiteres Importzölle zu zahlen sind, dürfte sich ein hohes UK-Leistungsbilanzdefizit ergeben. Zudem sind für UK-Exporteure Richtung EU Nicht-Zollbarri-



„Ökonomen müssen wieder mutiger werden“

Wie geht es der deutschen Wirtschaft und welche Rolle müssen Ökonomen in der heutigen Gesellschaft spielen? Was bringt der Brexit, wie ist Deutschland in Europa vertreten und was ist von einem „KI-Airbus“ zu halten? Themen gab es zur Genüge, als sich bdvb-Präsident Malcolm Schauf und Michael Hüther, Chef des Instituts der deutschen Wirtschaft, in Köln zum Meinungsaustausch trafen.

bdvb aktuell: Es gibt vieles, worüber Ökonomen dieser Tage sprechen können. Aber vielleicht beginnen wir einfach mit einer Einschätzung der wirtschaftlichen Lage?

Michael Hüther: Zum Jahreswechsel 2017 auf 2018 hatten alle Vorlaufindikatoren den Höhepunkt erreicht. Seitdem beobachten wir eine Niveaurückbildung im Einkaufsmanagerindex, im Geschäftsklima, in den Auftragseingängen und im Konsumentenvertrauen. Das äußert sich in einer geringeren konjunkturellen Dynamik. Erstaunlich ist, dass der Konsum den schwächelnden Faktor darstellt – und das trotz einer stabilen Beschäftigungslage und einem durchschnittlichen Reallohnwachstum von zwei Prozent in den letzten drei Jahren. Wir gehen aber nicht von einer Rezession aus, auch wenn Donald Trump und der Brexit zusätzliche Unsicherheitsfaktoren darstellen.

Malcolm Schauf: Wir dürfen aber nicht übersehen, dass sich Rahmenbedingungen verändern. Ich weiß von Unternehmen, die quasi jeden einstellen, der einigermaßen auf das Stellenprofil passt, und zur Not diesen eben nachqualifizieren. Handwerker unterbreiten bereits Abwehrangebo-

te, weil die Aufträge überhaupt nicht mehr abgearbeitet werden können. Den Brexit sehe ich kritisch, er ist ein unkalkulierbares Risiko und könnte uns in die Rezession führen. Ich fürchte manchmal, die Menschen haben nur deshalb noch Vertrauen in die Lage, weil ihnen nicht bewusst ist, wie ernst es ist. Man mag sich nicht vorstellen, was im Falle einer Rezession passieren würde – denn die Mittel der Geldpolitik sind ausgereizt.

Michael Hüther: Sicherlich ist die Wahrscheinlichkeit einer Rezession gestiegen. Doch die schlechte Stimmung ist von den tatsächlichen Fakten entkoppelt. Das Geschäftsklima ist im Vorjahresvergleich stark abgesunken, während Investitions- und Beschäftigungsabsichten sich nach wie vor auf einem hohen Level bewegen. Meine These ist, dass Unternehmen Investitionen im Zuge der digitalen Transformation nicht aufschieben können, weil sie sonst ins Hintertreffen geraten. Und die Beschäftigung bleibt stabil wegen des Fachkräftemangels. Ergo: Die Gefahr einer Rezession ist gegeben, aber die schlechte Stimmung kann sich wieder verflüchtigen. Und auf den Brexit sind die großen Unternehmen bereits gut vorbereitet.



Malcolm Schauf: Einzelteile für die Mini-Produktion wandern mehrmals über den Kanal. Wenn jedes Mal Zölle anfallen und entsprechende Zollformalitäten nötig sind, hat das extreme Auswirkungen. Man kann sich fragen, ob den Briten klar ist, was gerade passiert. Ich glaube, sie überschätzen sich. Wir neigen übrigens ebenfalls zur Selbstüberschätzung. Noch fahren wir mit unseren Produkten gut, aber sind wir gut für die Zukunft aufgestellt?

Michael Hüther: Unsere Produkte zwingen wir Käufern ja nicht auf. Sie werden gerne genommen. Unser Mittelstand ist hoch innovativ. Im Automobilbereich wird ein Großteil der Innovationsleistung von den Zulieferern erbracht. Wir stehen heute vor einer völlig anderen Situation als vor 14 Jahren, als der Kostendruck in der Automobilproduktion ohne Weiteres auf die Zulieferer abgewälzt werden konnte. Das geht heute so nicht mehr, weil die Marken von den Innovationen ihrer Lieferanten abhängig sind.

Sie haben Donald Trump und den Brexit angesprochen. Warum haben wir heute

das Gefühl, uns von sicheren Partnern verabschieden zu müssen?

Michael Hüther: Seit 1990 hatten wir einen grundsätzlichen und breiten Konsens in drei Perspektiven: erstens in der Erwartung einer westlichen Globalisierung, zweitens darüber, in Sicherheit zu leben. Drittens, dass Technologie uns weiterbringt. Heute ist das chinesische Modell neben die westliche Globalisierung getreten. Die Amerikaner verabschieden sich teilweise aus dem transatlantischen Westen. Die Sicherheit liegt in unseren eigenen Händen. Und was die Technologie angeht, so wird sie – Stichwort Digitalisierung – zunehmend kritisch gesehen. Umso schlimmer ist die mangelnde Strategiefähigkeit der Bundesregierung, und zwar hier wie in Europa. Wir sind in Brüssel schlecht repräsentiert. Nicht, weil die Repräsentanten die falschen sind, sondern weil unsere Regierung keine Position hat.

Malcolm Schauf: Da stimme ich zu. Die Rede von Angela Merkel auf der Münchner Sicherheitskonferenz hat allem widersprochen, was ihre Regierungen bislang unternommen haben.

Ansonsten glaube ich, das Sicherheitsgefühl, das viele in Europa noch haben, ist nicht mehr gerechtfertigt. Die Zeiten werden unsicherer. Wir werden vielen Herausforderungen begegnen müssen, die uns früher nicht einmal in den Sinn gekommen wären. Und ja, das ist auch in politischen Fehlern der Vergangenheit begründet, etwa im Bereich Digitalisierung und Infrastruktur. Wenn man durch das Ruhrgebiet fährt, ist der Investitionsstau nicht zu übersehen. Die Regierung handelt schlicht nicht. Nehmen Sie das Beispiel Abgasgrenzwerte für Automobile: Hier haben seinerzeit die Franzosen gute Lobbyarbeit geleistet und niedrige Grenzwerte durchgesetzt – denn die französischen Hersteller bauen kleinere Autos, deswegen sind niedrige Grenzwerte für sie ein Wettbewerbsvorteil.

Michael Hüther: Ich glaube, das hat auch mit Ignoranz zu tun. Die Politiker glauben immer noch, Berlin wäre der Nabel der Welt. Und es ist evident, dass die Regierung es in vielen Themen nicht schafft, Stellung zu beziehen. Deutsche Interessen werden in Brüssel kaum vertreten.

Reden wir hier über Visionsunfähigkeit?

Michael Hüther: Durchaus. Man darf bereits froh sein, wenn die praktische Regierungsarbeit funktioniert ...

Malcolm Schauf: Eigentlich wäre es die Aufgabe der Regierung, Projekte gezielt anzupacken. Es gibt aber keinen Bereich, in dem man sagen könnte, dass das wirklich geschieht. Momentan gibt es nur eine Umverteilung von Geld, das wir nicht haben.

Der Bundeswirtschaftsminister hat doch gerade Projekte definiert – er will europäische Giganten ins Leben rufen und setzt auf Industriepolitik.

Malcolm Schauf: Wir sind aber nicht China. China macht Industriepolitik, und das nicht erst seit gestern. Die Chinesen haben sich bereits

vor langer Zeit den Zugriff auf seltene Erden in Afrika gesichert. Das haben die Deutschen komplett verschlafen. Natürlich können wir irgendwo Batteriezellenfabriken bauen. Aber was soll uns das ohne die dafür notwendigen Rohstoffe bringen?

Michael Hüther: Die Industriestrategie des Wirtschaftsministers beinhaltet eine ordentliche Analyse, aber ihr politischer Teil ist aberwitzig. Ein Industrieland wie Deutschland muss darauf achten, die Industrie nicht zu gefährden. Insofern ist Industriepolitik als eine Regulierungspolitik, eine Infrastrukturpolitik, auch eine in der digitalen Welt Standards definierende Politik ganz wichtig. Das muss man teils europäisch anpacken und teils zu Hause. Was ich dagegen völlig abwegig finde, ist Gerede über europäische Giganten oder den KI-Airbus. Natürlich besteht bezüglich Künstlicher Intelligenz hoher Forschungsbedarf. Hier können und sollten wir viel investieren. Das Deutsche Forschungszentrum für Künstliche Intelligenz existiert bereits. Man könnte zusätzliche Professuren an Universitäten einrichten und es zum Bundesforschungszentrum ausbauen. Dafür brauchen wir aber keinen KI-Airbus.

Malcolm Schauf: Geschäftsmodelle sollten nie von der Politik vorgegeben werden. Wir brauchen einen Airbus für KI ebenso wenig wie einen Digitalisierungsrat. Wenn Geld in die Hand genommen wird, dann bitte für Forschung, Qualifizierung und Bildung. Nur so entstehen Wettbewerbsvorteile. Jeder Cent, der in den staatlichen Aufbau von Geschäftsmodellen investiert wird, ist kontraproduktiv. Allerdings haben wir viel Zeit verloren, gerade auf dem Gebiet der Informationstechnologie. Wir brauchen dringend eine Investitionsoffensive.

Michael Hüther: Das stimmt. Das Bruttoanlagevermögen der Gemeinden stagniert. Das ist schlecht, denn der Großteil öffentlicher Investitionen findet dort statt. Wir müssen uns fragen, ob die Schuldenbremse haltbar ist. Sie war wichtig, um von den hohen Schuldenständen runterzukommen, doch wachstumspolitisch ist sie blind. Wir können die anstehenden Investitionen nicht aus dem Steuerhaushalt tätigen. Der ist bereits zu 40 % von Zuschüssen an den Sozialhaushalt geprägt und muss erhöht werden, wenn die Sozialbeiträge nicht über 40 % steigen sollen. Außerdem müssen wir unsere Verteidigungsausgaben auf zwei Prozent am BIP steigern. Das heißt im Umkehrschluss: Wir werden keinerlei unternehmensentlastende Reform der Körperschaftssteuer bekommen und der Soli wird nur begrenzt abgebaut.

Malcolm Schauf: Grundsätzlich pflichte ich Ihnen bei. Aber ich glaube, das Problem liegt in der Fehlallokation von Finanzmitteln und Ineffizienz der Verwaltung. Wenn wir investieren, müssen wir Gelder sinnvoll einsetzen und in allen Bereichen effektiver werden. Es gibt meiner Ansicht nach kein Ressort der Bundesregierung, welches betriebswirtschaftlich sinnvoll geführt wird.

Michael Hüther: Eine Senkung der Verwaltungskosten bringt aber nicht die Milliarden, die wir brauchen. Eine Generation kann die Unterinvestitionen, die mehrere Generationen verschuldet haben, nicht ausgleichen. Daher schlage ich vor, dass wir einen mehrjährigen, kreditfinanzierten Infrastrukturplan für Verkehr, Digitales und Energie aufstellen und eine steuerliche Forschungsförderung integrieren. So würden wir eine Anleihefinanzierung für die Entwicklung gesamtstaatlicher Netze ermöglichen. Allerdings verbauen wir uns diese Möglichkeit im Moment. Und dass die digitale Infrastruktur nicht vorankommt, liegt vor allem daran, dass man keinen Gesamtplan hat. Die Kanzlerin hat einmal versprochen, 2018 hätte jeder einen 50-Mbit-Anschluss. Hat sie wenigstens ein schlechtes Gewissen?

Malcolm Schauf: Es stimmt, in vielen Bereichen sind wir wettbewerbsfähig, doch die IT gehört nicht dazu. Unternehmen kaufen Dienstleistungen für Programmierung, Entwicklung oder Projektsteuerung längst im Ausland ein, in Indien, Pakistan, sogar Usbekistan. Die sind unschlagbar günstig. Auch in Zukunftsthemen wie der Robotik stehen wir schlecht da. Aber man darf nicht nur schwarzsehen: Wir haben einen extrem innovati-

„Noch fahren wir mit unseren Produkten gut, aber sind wir gut für die Zukunft aufgestellt?“

ven Mittelstand. Wir müssten ihn nur entfesseln, von Bürokratie und hohen Steuerlasten befreien. Also: staatliche Finanzmittel für den Infrastrukturaufbau, das ist okay. Aber nicht für soziale Wohltaten, die schnell verpuffen. Zumal viele Mittel nicht bei denen ankommen, die sie brauchen. Nehmen wir nur das Baukindergeld. Wir brauchen keinen empirischen Beweis, um zu wissen, dass es einfach auf den Kaufpreis aufgeschlagen wird. Mit der Eigenheimzulage war es genauso. Die Politik macht schlicht Wahlgeschenke, die falsche Anreize setzen. Doch das bringt mich zu einer anderen Frage: Woher kommt eigentlich die generelle Forderung, dass die Gesellschaft dem Einzelnen sogar mehr zahlen muss, als er selbst in das System eingezahlt hat? Dass dieser Anspruch unabhängig von echter Bedürftigkeit bestehen würde, wird den Menschen von der Politik doch geradezu eingeredet.

Michael Hüther: Im SPD-Sozialstaatspapier steht, der Staat habe eine Bringschuld und nicht etwa der Bürger eine Holschuld. Das ist eine völlige Verdrehung der Zusammenhänge. Das Ganze liest sich so, als würden wir eine Prekarisierung der Gesellschaft erleben, was nicht stimmt. Das Papier ist dem Umfragetief der SPD geschuldet, aber es wird nicht lange tragen, weil niemand weiß, wie es zu finanzieren ist. Allgemein scheint die Fähigkeit, auf Experten zu vertrauen, verloren gegangen zu sein. Das war früher anders: Die Rentenreform-Kommissionen der 80er- und 90er-Jahre wurden grundsätzlich akzeptiert. Inzwischen hatten wir eine Finanzkrise und Ökonomen haben in der öffentlichen Wahrnehmung arg gelitten. Der unter Ökonomen weit verbreitete Effizienzoptimismus ist uns auf die Füße gefallen. Gerade deshalb aber müssten wir viel mutiger sein. Die Arbeitsmarktentwicklung der letzten 13 Jahre beweist ja, dass Reformen in erwarteter Weise wirken. Eine Balance in der öffentlichen Debatte zu finden und die Ökonomen mit Themen zu positionieren, darum muss es gehen. Das Baukindergeld wäre hierfür eine gute Gelegenheit: Zusätzliche Mittel in einen ohnehin überhitzten Markt zu geben – so entsteht keine neue Wohnung, es steigen die Preise und es profitieren die Falschen.

Malcolm Schauf: Ja, wir müssen den Mut haben, uns wieder mehr einzumischen. Das trauen sich aber nur Wenige, nicht zuletzt, weil wir mit jeder Meinung direkt von anderen vereinnahmt werden. Das muss uns aber völlig egal sein. Es darf uns nur kümmern, was für die Gesellschaft



DER INTERVIEWPARTNER

Prof. Dr. Michael Hüther ist seit Juli 2004 Direktor und Mitglied des Präsidiums beim Institut der deutschen Wirtschaft. Er absolvierte sein Studium der Wirtschaftswissenschaften sowie der mittleren und neuen Geschichte an der Justus-Liebig-Universität Gießen. Nach Abschluss des Promotionsverfahrens wurde er 1991 wissenschaftlicher Mitarbeiter und 1995 Generalsekretär des Sachverständigenrates zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung. 1999 wechselte er als Chefvolkswirt zur DekaBank und wurde 2001 Bereichsleiter Volkswirtschaft und Kommunikation. Seit August 2001 ist er Honorarprofessor an der EBS Business School in Oestrich-Winkel. Im akademischen Jahr 2016/17 war er Gerda Henkel Adjunct Professor im Department of German Studies an der Stanford University, CA, USA.

langfristig richtig ist. Man unterstellt Ökonomen ja immer, sie würden nur auf die Wirtschaft schauen – aber im Grunde sind wir die Macher des Sozialstaats, weil wir den Nutzen für alle Menschen in der Gesellschaft maximieren wollen und wissen, dass es für gesellschaftliche Stabilität Verteilungsgerechtigkeit braucht. Außerdem ist uns klar: Ohne Geld können wir nichts finanzieren, auch keinen Sozialstaat.

Gibt es denn keine Prekarisierung der Gesellschaft?
Stichwort Minijobber oder Armutsrisiko?

Michael Hüther: Wir haben mit 22 % einen relativ großen Niedriglohnsektor, aber der ist bereits vor Hartz auf dieses Niveau angewachsen und seither stabil. Die Armutsgefährdungsquote ist robust, und was die Deprivation angeht, bewegen wir uns auf niedrigstem Niveau in Europa. All das sind aber keine Botschaften für die Medien, weil schlechte Nachrichten die besseren Nachrichten sind. Natürlich gibt es Rentner, die Flaschen sammeln. Aber was hinter den Einzelschicksalen steckt, weiß man nicht. Und man darf sich fragen, wo das familiäre Umfeld bleibt. Die Rente ist ein intergeneratives Verantwortungskonzept, da stehen Kinder und Enkel

ebenfalls in der Pflicht. Sie müssen wir entlasten, damit sie ihrer Verantwortung nachkommen können. Mit der Arbeitslosigkeit verhält es sich ähnlich. Wir werden bald den Rückgang der Arbeitslosigkeit auf zwei Millionen erleben. Eine so niedrige Zahl hatten wir zuletzt in den 80er-Jahren allein im Westen. Man muss nicht behaupten, alles sei gut. Aber man sollte so ehrlich sein, zuzugeben, dass vieles besser geworden ist.

Malcolm Schauf: Sie haben eben einen wichtigen Begriff genannt: Verantwortung. Mein Eindruck ist, dass die Anspruchshaltung der Menschen immer größer wird. Eine steigende Zahl sieht die Versorgung im Alter in der alleinigen Verantwortung des Staates. Wie bekommen wir einen gesellschaftlichen Wandel zu mehr Eigenverantwortung hin? Was können Ökonomen dazu beitragen?

Michael Hüther: Ökonomie hat eine starke ethische Komponente. Sie befasst sich auch mit Fragen wie „Was soll ich tun?“, „Was darf ich tun?“ und „Was kann ich verantworten?“ Sie ist mehr als angewandte Mathematik, ist ein gesellschaftliches System der

Selbstkoordination, dessen Steuerungslogik sich aus der Verbindung von Verantwortung und Freiheit ergibt. Wir müssen den Menschen verdeutlichen, dass die Freiheiten, die sie gerne genießen, mit Verantwortung untrennbar verbunden sind.

Malcolm Schauf: Und wir müssen weg von dem Image, dass Ökonomen für Raubtierkapitalismus stehen. Wir wollen den Nutzen für die Gesellschaft maximieren und für gerechte Verteilung sorgen. Mit Ökonomie können wir erklären, warum Regenwald abgeholzt und Ressourcen verschwendet werden. Wir können Anreize definieren, damit das nicht mehr passiert und Unternehmen sich gesamtgesellschaftlich sinnvoll verhalten, und der Politik Lösungsansätze liefern. Das wird noch nicht klar genug kommuniziert.

Herr Professor Hüther, vielen Dank für Ihr Gespräch! «

Wie werden Security Tokens die Unternehmensfinanzierung verändern?

Unternehmensfinanzierung sieht sich zunehmend in großem Maße Finanzinnovationen ausgesetzt. Die Blockchain-Technologie hat das Potenzial, die klassische Unternehmensfinanzierung und das traditionelle Wertpapiergeschäft auf den Kopf zu stellen. Verantwortlich dafür sind sogenannte Security Tokens – aktuell das meistdiskutierte Thema in der Krypto-Welt. Viele Experten sehen in ihnen die nächste Disruption.

Security Tokens werden in sogenannten Security Token Offerings (STOs) emittiert und sind mit wertpapierähnlichen Eigenschaften ausgestattet. Dank Security Tokens können real existierende Vermögensgegenstände in digitale Tokens umgewandelt werden (Tokenization). Auf diese Art und Weise ist es möglich, handelbare Finanzierungsinstrumente wie Aktien oder Genussscheine in digitale Vermögensgegenstände auf der Blockchain-Technologie „entmaterialisiert“ – also ohne Urkunde oder Handelsregister – notieren zu lassen. Auch Zahlungen an die Wertpapierbesitzer wie Dividendenzahlungen können über Security Tokens abgebildet werden. Somit stellen sie eine Weiterentwicklung zu klassischen Wertpapieren wie Aktien oder Genussscheinen dar. Zudem haben STOs das Potenzial, Aktienemissionen, wie wir sie bisher kennen, herauszufordern.

Doch worin genau liegt der Vorteil von Security Tokens im Vergleich zu klassischen Wertpapieren? Typischerweise können vor allem KMU

Aktienemissionen aufgrund der hohen Kosten nicht als Finanzierungsinstrument nutzen. Allerdings könnten durch STOs Emissionskosten erheblich gesenkt werden, da Ausgaben in Bezug auf die Umsetzung der Platzierung überflüssig wären. Desweiteren können die „digitalen Wertpapiere“ in Zukunft jederzeit und unter geringeren Gebühren gehandelt werden. Auch das ist ein signifikanter Vorteil im Vergleich zum traditionellen Wertpapiergeschäft. Zudem wird das „Geld einsammeln“ internationaler, so dass internationale Geldgeber sich einfacher an den Emissionen beteiligen können.

STOs sind aus den sogenannten Initial Coin Offerings (ICOs) hervorgegangen. Weit mehr als 10 Mrd. USD wurden 2017 und 2018 via ICOs in Start-ups investiert. In ICOs wurden bis dato typischerweise Utility Tokens herausgegeben. Durch sie wird dem Käufer ein Recht auf zukünftige Dienstleistungen oder Ansprüche auf Produkte gewährt. Im Rahmen der großen ICO-Welle 2017 und 2018 gerieten auch betrügerische

Emissionen in die Schlagzeilen. Allerdings ist nun der erste ICO-Hype vorüber, was sich am stark rückläufigen ICO-Volumen zeigt. Das Hauptunterscheidungsmerkmal zwischen Utility und Security Tokens ist, dass bei Security Tokens ein rechtlich anerkanntes Kapitalmarkt-Konstrukt mit den Zahlungen auf der Blockchain gekoppelt werden.

Bisher ist es für Start-ups kaum möglich, Security Tokens zu emittieren und zu handeln. Allerdings ist hier für 2019 ein deutlicher Fortschritt zu erwarten. Bereits zu Beginn des Jahres haben erste Krypto-Börsen begonnen, Dienstleistungen im Zusammenhang mit Security Tokens (z.B. Verwahrung, Listung, Due Diligence) anzubieten. Auch regulierte Wertpapierbörsen wie die Börse Stuttgart streben noch in diesem Jahr einen Handel mit Security Tokens an. Zudem sollen auf Wertpapierbörsen in Malta oder Liechtenstein in wenigen Monaten erste STOs möglich sein. Dementsprechend können in absehbarer Zeit Wertpapiere digital nach maltesischem und liechtensteinischem Recht emittiert und gehandelt werden. Es ist folglich bereits erkennbar, dass STOs eine neue Form der Unternehmensfinanzierung werden dürften. Und die Tendenz ist weiter steigend: Für Ende des Jahres kündigen immer mehr Börsen an, in den STO-Bereich einzusteigen. Gleichzeitig planen bereits jetzt unzählige Start-ups die Platzierung eines eigenen STOs.

Derzeit gibt es gerade in Europa interessante Aktivitäten im Bereich der Security Tokens. Hier sind beispielsweise die Projekte Azhos und Eco Wave Coin zu nennen. Azhos ist ein Start-up im Bereich der Supply-Chain-Finanzierung. In enger Zusammenarbeit mit dem Mittelständler Orbit Logistics wird hier durch blockchainbasierte „Proof of Existence“ von Spezialchemikalien in den Lagern von Industriekonzernen die Liquidität der beteiligten Unternehmen optimiert. Ein weiteres Projekt im Bereich der erneuerbaren Energien ist das in Tel Aviv ansässige Unternehmen Eco Wave Power. Das innovative Start-up plant und entwickelt weltweite Wellenenergie-Projekte. Eine bereits erfolgreich in Betrieb genommene Anlage ist das Kraftwerk an der Küste von Gibraltar, welches unter anderem gefördert wird vom EU European Regional Development Fund. Mit dem Projekt Eco Wave Coin, einem ebenfalls in Gibraltar lokalisierten Security Tokens, werden hier weitere Energieprojekte vorhaben finanziert.

Die Herausforderung hierbei ist natürlich, angefangen beim Wertpapierprospekt, über die Ausgestaltung der regulatorischen Know-Your-Customer-Anforderungen bis hin zu den speziellen Ausgestaltungen der Smart Contracts. Eine Technologieplattform ist erforderlich, die einen reibungslosen Onboarding-Prozess ermöglicht und mehrere Jurisdiktionen unterstützt. Für eine möglichst automatisierte Abwicklung sowie zur Einhaltung der Anti-Geldwäsche-Bestimmungen werden digitale Authentifizierungsprovider eingebunden. Nur so können ICOs – als STOs – mit geltendem Kapitalmarktrecht vereinbart werden.

Der erste Hype rund um Kryptowährungen und um Blockchain ist nun (glücklicherweise) verfliegen. Nun liegt der Fokus auf der produktiven Weiterentwicklung und Anwendung der Blockchain-Technologie für konkrete Use Cases. Die Technologie hat aktuell eine Marktdurchdringung von weniger als einem Prozent. Allerdings wird sich die Technologie in den nächsten zehn bis 15 Jahren hinsichtlich verschiedener Arten von Finanztransaktionen durchsetzen.

Security Tokens sind eine wichtige Innovation, die Wertpapieremissionen und die Unternehmensfinanzierung für Start-ups auf den Kopf stellen könnten. Aufgrund der steigenden Anzahl von Börsen, die Se-

curity-Token-Dienstleistungen anbieten, wird das Angebot und die Professionalisierung stetig steigen. In diesen Wochen kann man beobachten, wie STOs Realität werden.

«



AUTOREN

Prof. Dr. Philipp Sandner

leitet das Frankfurt School Blockchain Center (FSBC) an der Frankfurt School of Finance & Management, welches im Februar 2017 initiiert wurde. 2018 führte ihn die Frankfurter Allgemeine Zeitung (FAZ) als einen der „Top 30“-Ökonomen Deutschlands auf. Weiterhin gehört er laut Capital Magazin zu den „Top 40 unter 40“. Zu seinen Themengebieten gehören Blockchain, Crypto Assets, Distributed Ledger Technology (DLT), Euro-on-Ledger, Initial Coin Offerings (ICOs), Security Tokens, Digitalisierung und Entrepreneurship. Er ist im FinTechRat des Bundesministeriums der Finanzen, im Blockchain Observatory der Europäischen Union und zudem Mitgründer des Blockchain Bundesverbandes e.V., der International Token Standardization Association (ITSA) e.V. und der Multichain Asset Managers Association.



bdbv-Mitglied Jonas Groß ist

wissenschaftlicher Mitarbeiter am Frankfurt School Blockchain Center. Er beschäftigt sich primär mit Fragestellungen rund um Security Tokens. Zudem untersucht er den Einfluss der Blockchain-Technologie auf die Geldpolitik der Zentralbanken durch Innovationen wie Central Bank Digital Currencies (CBDC) and Central Bank Crypto Currencies (CBCC).



Christoph Impekoven, Gründer und Geschäftsführer von Blocksize Capital sowie des FinTech micobo



Christian Labetzsch, Gründer und Geschäftsführer von Blocksize Capital sowie des FinTech micobo

Der Artikel erschien auch im GoingPublic Magazin in der Ausgabe vom Februar 2019.

Warum wir bereit sind, Eine psychologische Betrachtung

Haben Sie Spaß am Steuerzahlen? Vermutlich wird die Antwort eher Nein lauten. Damit befinden Sie sich in guter Gesellschaft, denn 95 % der Deutschen (Fores 2014) geht es ähnlich. Sie finden, dass der Staat mit seinen Steuergeldern zu verschwenderisch umgeht. Stimmen Sie mit Ja, dann gehören Sie vermutlich zu den 57,3 %, die glauben, dass der Staat hohe Steuereinnahmen braucht (Fores 2014).

Steuern zu zahlen ist wichtig für das Gemeinwohl und eröffnet viele Möglichkeiten zum Leben in unserer Gesellschaft. Hierzu zählen z.B. ein funktionierendes öffentliches Sicherheitssystem ebenso wie ein Schulsystem. Dennoch gehen dem Staat auch heute noch jedes Jahr geschätzt rund 160 Milliarden Euro Steuereinnahmen (Finanzverwaltung NRW 2013) verloren. Was kann der Staat tun, um diese Situation zu verbessern? Die Möglichkeiten reichen von Strafen bis hin zu den in der letzten Zeit erforschten positiven Wegen zur Verhaltensänderung. Hierzu hat die Sozialpsychologie einen wichtigen Beitrag geleistet. Ein Forschungszweig beschäftigt sich mit der Verhaltensbeeinflussung durch andere Personen und dem Denken über andere Personen.

Für das Verständnis leistet Robert Cialdinis Arbeit eine gute Grundlage. Er untersuchte aus Sicht eines Marketingexperten, wie sich Menschen zu bestimmten Verhaltensweisen bringen lassen. So erklärte er, warum gestelltes Lachen in Fernsehproduktionen hilft, die Sendung erfolgreicher zu machen. Somit wurden mehr Menschen zum Einschalten der Sendung gebracht (Cialdini 2017). Viele der durch diese Forschung gewonnenen Erkenntnisse lassen sich auch auf das Zahlen von Steuern übertragen. Besonders hervorheben möchte ich in diesem Beitrag den Bereich, in dem Steuern nicht bezahlt werden. Denkbar ist hier Hinterziehung oder auch das Ausnutzen von Gesetzen und rechtlichen Lücken. Beispiele aus der jüngeren Vergangenheit gibt es genügend, die Panama Papers ebenso wie den Fall Honeß. Beschrieben wird dies allgemein und auch beim Zahlen von Steuern in sozialen Dilemmasituationen. Es geht hier um Situationen, in denen individuelles Verhalten dem Einzelnen nützt, gleichzeitig aber ein Verlust für die gesamte Gesellschaft entsteht.

In der Bevölkerung gibt es einen recht stabilen Anteil von 30 bis 40 %, die an einem positiven Beitrag zur Gesellschaft mitwirken. Durch Strafen ließe sich eine höhere Zusammenarbeit erreichen, aber es gibt auch andere Wege. Diese gehen oft mit einem positiven Überzeugen zu einer Handlung einher, die nicht ganz freiwillig ist. Darin besteht durchaus auch eine Gefahr der Manipulation für den Einzelnen. Dabei muss es sich nicht um schlechte Motive handeln. So ist es auch möglich, auf die einzelne Person einzugehen. Als Maßnahme ist etwa eine persönliche Ansprache denkbar, die auf das Problem aufmerksam macht. Etwa das Problem, Schulen gut genug auszustatten, da Geld fehlt.

Ein typisches Problem ist die Finanzierung öffentlich-rechtlicher Rundfunkanstalten über Steuern oder Beiträge. Wie würden Sie reagieren, wenn plötzlich Ihre Lieblingsmusik nicht mehr gesendet wird? Die Nutzung des Angebots ist für alle Menschen möglich, auch ohne Bezahlung. Aber ohne Bezahlung gibt es das Angebot nicht oder nur eingeschränkt. Somit entsteht ein Dilemma zwischen den Nutzenden und denjenigen von ihnen, die nicht zahlen. Um das Problem zu lösen, kann nun ein Vergleich zwischen ähnlichen Leuten, die zahlen, und denen die nicht zahlen wollen, hergestellt werden. Das kann z.B. über Empfehlungen von Leuten, die gezahlt haben, geschehen. Im beschriebenen sozialen Dilemma ist es dabei für alle Nutzer besser zu zahlen, da so ein besseres Programm möglich ist. Dieses Ergebnis wird als höhere Auszahlung bezeichnet. Eine mögliche Erklärung für das Verhalten ist eine generelle Norm für den Austausch mit anderen. Die Basis hierfür bilden als üblich angenommene Verhaltensweisen im Austausch mit anderen Personen (z.B. Freunde verpetze ich nicht) (Kerr 1995).

Dabei konnten Parks und weitere 2001 in einer Studie zeigen, dass Informationen über ähnliche Personen, die gezahlt haben, zu einer höheren Zahlungsbereitschaft führten. Um das zu erreichen, wurden Ähnlichkeiten zwischen Personen gezielt über persönliche Angaben

Steuern zu zahlen

zur Vergleichsperson hergestellt. Das Hauptuntersuchungsziel war, die Auswirkung von Ähnlichkeit auf andere ähnliche Personen zu zeigen. Dabei bezog sich die Studie auf 144 Studierende in einem Einführungskurs zur Psychologie, die Teilnahme war zum Teil Prüfungsvoraussetzung (Parks und weitere 2001).

Bei der Studie wurde die Zahlungsbereitschaft der einzelnen Personen über Informationen zu fiktiven vorherigen Studienteilnehmenden als ähnlichen Anderen erhöht. Insbesondere konnte der Ausgang von sozialen Dilemmasituationen verbessert werden. Es gab weniger Probleme dadurch, dass Menschen nicht zahlten. Dabei wurden Informationen über das Jahr des Schulabschlusses, Hobbys, Musikvorlieben und das Lieblingsfernsehprogramm im Rahmen einer Beschreibung gegeben. Das Ergebnis passt dabei zu der Überlegung von Wood. Sie verfolgt den Gedanken, dass Personen Gedanken über sich selbst von anderen Personen übernehmen, die ihnen ähnlich sind. Auch Cialdini folgt dieser Darstellung u.a. in seiner Theorie zur sozialen Bewährtheit und findet weitere Nachweise. Hierzu zählt z.B. das Auslegen von Trinkgeld in einer Schale, wodurch neue Gäste denken, die Vorgänger hätten eine bestimmte Summe Trinkgeld gegeben. Dies steigert die Bereitschaft, ein höheres Trinkgeld zu geben. Die Motive dahinter sind aber sicher nicht grundsätzlich negativ zu bewerten. Denn oft beruht ein großer Teil des Gehalts auf dem Trinkgeld.

Wird die bestehende Situation weitergedacht, kann es auch zu anderen Ergebnissen kommen. Insbesondere ist es wichtig zu schauen, wie sich Personen verhalten, die zusätzlich Informationen über den erwarteten eigenen Gewinn durch die vorherige Verhaltensweise anderer haben. Das war in der ersten Studie von Parks und weiteren nicht beachtet worden. Weiß eine Person zum Beispiel, dass eine Person gezahlt hat, aber davon wenig Gewinn hatte (z.B. durch ein besseres Programm), zahlt sie vielleicht eher nicht. Daher wurden in einer weiteren Studie Informationen über den Gewinn ehemaliger Studienteilnehmender ergänzt. Am Ende sollten die Teilnehmenden entweder einen hohen oder einen niedrigen Gewinn erhalten haben. Auch hier waren wieder Informationen zur Ähnlichkeit enthalten. Dann wurden die Teilnehmenden befragt, welche Entscheidung zu zahlen sie für die beste

hielten. Diesmal nahmen 216 Studierende an einem Einführungskurs zur Psychologie teil. Auch hier wurden die Informationen über ähnliche Personen als wichtiger bewertet. Ebenso wurden die Informationen über die Gewinne als wichtiger bewertet als Informationen ohne Gewinnangaben. Demnach ist die Ähnlichkeit etwas sehr Wichtiges für das Verhalten des Einzelnen.

Wie nutzt uns dieses Wissen im Steuerbereich? Auch hier ist zu erwarten, dass mehr Steuern gezahlt werden, wenn ähnliche Menschen Steuern zahlen. Dabei muss dies nicht einmal tatsächlich erfolgen. Es genügt auch die Annahme der einzelnen Person, dass die ähnlichen Menschen dies tun. Ein Beispiel hierfür ist, dass sie darüber reden. Ebenso ist eine Empfehlung zum Zahlen von Steuern denkbar. Dieses Ergebnis lässt sich gut auf das Steuerzahlerverhalten übertragen. Ähnlichkeit kann sich zeigen in einer Vereinszugehörigkeit beim selben Verein oder in der gleichen Nachbarschaft oder Berufsgruppe. Wenn dies der Fall ist, zahle ich also eher Steuern. Auch hier liegt eine Gefahr. So kann es sein, dass einzelne Bevölkerungsgruppen falsche Bezüge wählen. So kann sich der Mittelstand mit reicheren Bevölkerungsschichten vergleichen und mehr Steuern zahlen als verlangt. Für den Staat ist das eine gute Situation, aber die Steuerzahler empfinden dann die Last als zu hoch. Das führt zu Unzufriedenheit und Kritik am System. Eine Voraussetzung hierfür ist, dass ich Informationen über das Verhalten der mir ähnlichen anderen habe oder glaube, sie zu haben. Und genau beim Glauben liegt das Problem. Wenn eine Person aufgrund des Steuergeheimnisses falsche Annahmen trifft, kann dies zu Problemen führen. Das kann der Staat gezielt nutzen und entsprechende Statistiken zu bestimmten Bevölkerungsgruppen veröffentlichen. Unterschätzt werden sollte nicht das Risiko, dass der Staat auch Möglichkeiten hat, auf Statistiken einzuwirken, und der Steuerzahler einen falschen Eindruck bekommt. Hier ist ein verantwortungsvoller Umgang mit den Daten wichtig. «



AUTOR

Dipl.-Kfm. Stefan Schäfer, bdvb-Mitglied und Mitglied im Vorstand der Bezirksgruppe Rhein-Main, promoviert auf dem Gebiet der Steuerpsychologie.

Er beschäftigt sich mit dauerhaften Verhaltensveränderungen bei Steuerzahlenden. Sein Studienhintergrund umfasst die Schwerpunkte Steuern, Wirtschaftsrecht und Wirtschaftsprüfungswesen. Er war längere Zeit in der Steuerberatung bei Deloitte tätig, bevor er sich für ein Studium zum kaufmännischen Berufsschullehrer entschied. Hierbei legte er Wert auf Vertiefungen in Psychologie, E-Learning und Hochschullehre. Nebenbei baute er eine eigene Firma im Immobilienbereich auf und führt diese seit über zehn Jahren als Geschäftsführer.

Wissenswerke

Mehr Karriere mit dem Diplomica Verlag



Mit dem Hamburger Diplomica Verlag arbeitet der bdvb seit über zehn Jahren zusammen. Verleger und Gründer Björn Bedey ist bdvb-Mitglied und bietet mit dem Diplomica Verlag und dem Portal Diplom.de ein umfangreiches Wissens-Netzwerk.

Durch seine Kooperation mit dem Diplomica Verlag bietet der bdvb seinen Mitgliedern ein Mehr an Karriere: die kostenlose Veröffentlichung der eigenen Abschlussarbeit als Fachbuch. bdvb-Mitglieder erhalten ein attraktives Autorenhonorar und jeweils fünf Freixemplare des eigenen Buches. Die komplette Herstellung, Vertrieb und Veröffentlichung sind kostenlos und werden vom Diplomica Verlag übernommen, inklusive der Auslieferung von Pflichtexemplaren an Bibliotheken und von Rezensionsexemplaren an Fachmedien.

ERMITTLUNG VON BODENRICHTWERTEN IN DER INNENSTADT KARLSRUHES

Tim Hild
Karlsruher Institut für Technologie (KIT),
Fachbereich BWL
Masterarbeit, 136 Seiten, Note 1,0
ISBN: 978-3-96116-276-5
www.diplom.de/document/447058

Im Durchschnitt ist nur jeder achte Kauffall im Immobilienmarkt ein unbebautes Grundstück. Durch die Knappheit dieser Grundstücke in der Karlsruher Innenstadt verschärfen sich dort die Rahmenbedingungen für die Bodenrichtwertermittlung. Aufgrund der gesetzlichen Vorgabe müssen jedoch auch in diesem Gebiet Bodenrichtwerte ermittelt werden. Daraus entsteht die folgende Frage:

„Wie können Bodenrichtwerte ermittelt werden, wenn zu wenige oder gar keine Kauffälle vorliegen?“

In der Wertermittlungspraxis und in der Forschung sind unterschiedliche Ansätze zur Lösung dieses Problems zu finden. Ziel dieser Arbeit ist es also, trotz der kaum vorhandenen Kauffälle Bodenrichtwerte für die Innenstadt Karlsruhes zu ermitteln. Das jedoch betrifft nicht nur Karlsruhe. Gebiete, in denen kaum oder gar keine unbauten Grundstücke veräußert werden, gibt es nahezu in jeder Großstadt. Diese Arbeit ist daher nicht nur für das Gebiet der Innenstadt Karlsruhes von Relevanz, sondern leistet auch einen generellen Beitrag zur Forschung.

DAS SABBATICAL ALS PERSONAL-POLITISCHES INSTRUMENT

Ein Leitfaden zur sozialversicherungsrechtlichen Behandlung

Michael Klowat
Leuphana Universität Lüneburg,
Fachbereich Jura - Zivilrecht / Arbeitsrecht
Bachelorarbeit, 100 Seiten, Note 1,3
ISBN: 978-3-96116-281-9
www.diplom.de/document/446906

Das Thema der altersgerechten und lebensphasenorientierten Arbeitszeitgestaltung ist aktueller denn je. Angesichts der demografischen Entwicklung stehen Arbeitgeber vor der Herausforderung, Rahmenbedingungen so zu gestalten, dass sie die Beschäftigungsfähigkeit sichern und die vorhandenen Potenziale weiter nutzen können. Dazu kommt die Verknappung des Angebots von Fachkräften. Um dem entgegenzuwirken, gibt es verschiedene Möglichkeiten, die Arbeitszeiten flexibler zu gestalten, wie beispielsweise durch das Sabbatical. Bei einem Sabbatical handelt es sich um einen Langzeiturlaub von mehreren Wochen oder Monaten, welcher durch die Zeientnahme aus einem Arbeitszeitkonto erfolgt. Dabei ist das Sabbatical nicht an gewisse Zwecke gebunden. Die Auszeit kann z.B. für Familienzeit, Weiterbildung oder für Vorruhestandsregelungen genutzt werden. Thema dieser Arbeit ist insbesondere die sozialversicherungsrechtliche Behandlung des Sabbaticals als personalpolitisches Instrument.

DIE BEDEUTUNG VON CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY FÜR DEN UNTERNEHMENSERFOLG

Konstantin Schäfke
Fachhochschule Westküste Heide,
Fachbereich BWL
Bachelorarbeit, 52 Seiten, Note 1,0
ISBN: 978-3-96116-295-6
www.diplom.de/document/457837

Die Wirtschaft ist in einem dauerhaften Wandel. Sich durchgehend verändernde Erwartungshaltungen von Unternehmen erfordern auch sich durchgehend verändernde Lösungsansätze. Unternehmen möchten in der Öffentlichkeit positiv wahrgenommen werden, und Geschäfte lassen sich leichter abwickeln, wenn kein durchgehendes Misstrauen im Unternehmensumfeld herrscht. Diese Arbeit behandelt das Thema Corporate Social Responsibility (CSR). Sie soll die Chancen und Risiken von Nachhaltigkeitsthemen für Unternehmen erkennbar machen und gleichzeitig verdeutlichen, wie ein CSR-Ansatz in das Unternehmen eingebracht werden kann. Dadurch werden verschiedene Leitlinien und Initiativen vorgestellt, um die Themenbereiche einzugrenzen und den aktuellen Stand deutlich zu machen. Für die praktische Anwendung wird erläutert, was nötig ist, um eine CSR-Strategie in den Betrieb einzubringen. Die Erkenntnisse werden durch Praxisbeispiele in einem negativen sowie einem positiven Fall verdeutlicht in den direkten unternehmerischen Kontext eingebaut.

Kontakt und weitere Informationen

DIPLOMICA VERLAG GMBH, Verleger: Dipl.-Kfm. Dipl.-Hdl. Björn Bedey | Hermannstal 119k | D – 22119 Hamburg | Fon +49(0)40-6559920
Fax +49(0)40-655992-22 | info@diplomica.de | www.diplomica-verlag.de

BUSINESS CONTACTS

DIE KARRIEREMESSE IN MÜNSTER



Dein Karrierejoker!

Business Contacts
Freitag, 14. Juni 2019
10 – 16 Uhr

Oeconomicum/Juridicum der WWU Münster,
Universitätsstraße 14 – 16, 48143 Münster

50 UNTERNEHMEN.
1 TAG. IHRE CHANCE!

- Warm-up- und Cool-down-Events
- Einzelgespräche
- Unternehmenspräsentationen
- Business Breakfast und Career Lunch

AlumniUM.net
Wirtschaftswissenschaftler aus Münster



Wirtschafts-
wissenschaftliche
Fakultät
Career Development Center

Marketing Alumni
Münster e. V.



Weitere Infos finden Sie unter www.businesscontactsmuenster.de



Eine Schule für Korase

Den Sommer, in dem ich meinen Laptop gegen eine Schaufel eingetauscht habe, werde ich nie vergessen. „Create an Impact“ hieß das Social-Volunteer-Programm von PwC, an dem ich mit zehn weiteren Studierenden und in Begleitung einer Managerin teilnahm, um in Afrika eine Schule zu bauen. Ein Recruiting-Event in Afrika.

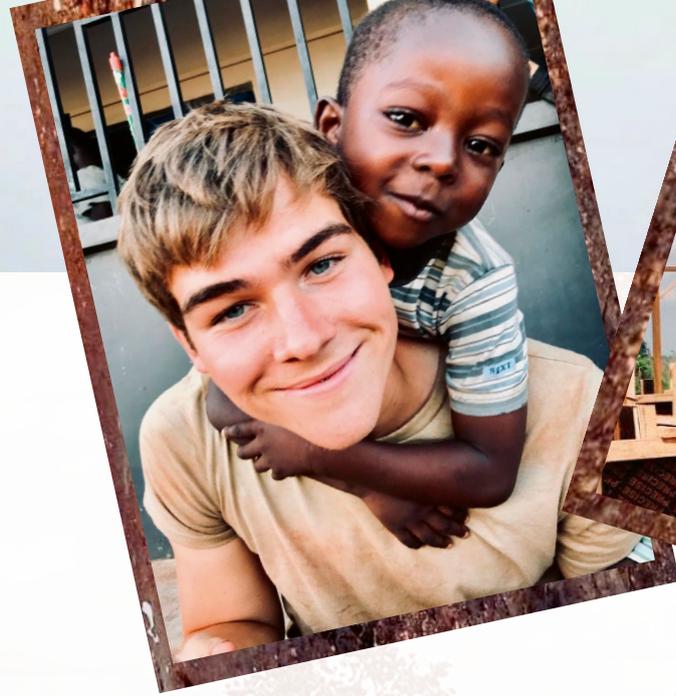
An einem Samstagmorgen im August stand ich mit gepacktem Koffer am Düsseldorfer Flughafen und war bereit für das größte Abenteuer meines bisherigen Lebens. So richtig realisiert hatte ich noch nicht, dass ich am Morgen die letzte richtige Dusche für die kommenden sechs Wochen genossen hatte. In den Tagen zuvor hatte ich mich mit der letzten Klausur des Semesters beschäftigt und in meinem Kopf schwirrte noch die Frage, ob ich die Herleitung des Black-Scholes-Modells richtig gemeistert hatte.

In Ghana traf ich auf die anderen Teilnehmer des Programms, die ich bereits auf einem kurzen Einführungsseminar kennengelernt hatte. In den nächsten Wochen würden wir auf engstem Raum und in Mehrbettzimmern mehr zusammenwachsen, als wir es uns zu diesem Zeitpunkt noch vorstellen konnten.

Unsere Schule sollte im 2.000-Seelen-Dorf Korase in der Ashanti-Region im Süden Ghanas entstehen. In der staatlichen Schule der Region gab es nicht genügend Klassenzimmer, so dass die Schüler bis zu acht Kilometer Schulweg zu Fuß hinter sich bringen mussten. Für die spanischen Architekten von Aulatterra ergab sich daraus die Mission, ein Schulgebäude aus lokalen Materialien und mit traditionellen Techniken zu erbauen. Das Projekt-Team bestand aus internationalen Architekten, lokalen Arbeitern mit Erfahrung in den traditionellen Bautechniken und uns angehenden Ökonomen, deren größte handwerkliche Leistung bis jetzt der erfolgreiche Aufbau von IKEA-Möbeln war.

Die Schule wurde zu 90 % aus lokalem Lehm und zusätzlich mit Zement, Sand und Wasser gebaut. Lehm war im Boden reichlich vorhanden, musste jedoch durch eine selbst errichtete Konstruktion gesiebt werden. Die Beschäftigung für die nächsten beiden Wochen war schnell gefunden: 60 Tonnen Lehm sieben. Von Sonnenaufgang bis Sonnenuntergang. Bei mindestens 30 Grad unter der afrikanischen Sonne. Besondere Vorsicht war besonders dadurch geboten, dass sich Schlangen und Skorpione unter den Planen versteckten, die zum Regenschutz über den Lehm gelegt worden waren. Die Trinkpausen, in denen wir Wasser in 500-ml-Tüten zur Abkühlung tranken, wurden uns von den Bewohnern von Korase versüßt. Diese Freundlichkeit und Offenheit, die sie uns täglich entgegenbrachten, war einfach unbeschreiblich. Besonders die Kinder eroberten unsere Herzen im Sturm. Und wir versuchten ihnen spielerisch ein Bewusstsein für Müll beizubringen, der überall in riesigen Mengen zu finden war. Die eintönige Arbeit auf der Baustelle wurde stets begleitet von afrikanischer Musik und lautstarken Diskussionen um die wichtigste Nebensache der Welt: Fußball.

Jeden (!) Abend kurz vor Sonnenuntergang trafen sich alle zum Fußballtraining. Es gab einen Fußballplatz – eine wilde Mischung aus sehr löchrigem Rasen und steinigem Aschenplatz. Gespielt wurde übrigens nicht auf Tore, sondern auf einen Stein, der nicht größer als eine DIN-A4-Seite war. Auch wenn wir nach der ungewohnten körperlichen Anstrengung auf dem Platz nicht unbedingt zu glänzen wuss-



ten, war es immer wieder ein besonderes Highlight. Hier verstanden wir uns alle trotz Sprachbarriere perfekt und wurden immer mehr zu Freunden. Eine kleine Anekdote: Dank zahlreicher Kleiderspenden stand bei einem Training plötzlich ein Spieler in voller Montur des deutschen Viertligisten Rot-Weiss Essen auf dem Platz.

Auf der Baustelle ging es immer weiter voran. In Arbeitsteilung wurden bereits Tische und Stühle gebaut und nach der Grundsteinlegung durch das Dorfoberhaupt, den Nana, konnten wir mit dem Errichten der Wände beginnen. Dazu wurde das Gemisch verschiedener Erden in kleinen Etappen in die Schalungen geschüttet und mit einem immensen Kraftaufwand immer wieder zusammengestampft. Spätestens ab dieser Tätigkeit gesellte sich zum täglichen Sonnenbrand auch ein stetiger Muskelkater. Ich habe in meinem Leben noch nie so hart gearbeitet, wie in diesen Tagen, aber ich war auch noch nie so von Stolz erfüllt, wie beim Anblick des stetig wachsenden Schulgebäudes.

Das tägliche Wachstum brachte weitere Herausforderungen mit sich. So bauten wir uns eigene Leitern, um überhaupt auf die Schalungen des Klassenzimmers zu gelangen. Unsere Konstruktionen hätten sicher keine TÜV-Prüfung bestanden, aber sie erfüllten ihren Zweck. Generell wurde Sicherheit nicht immer großgeschrieben. Unsere Einwände führten im Endeffekt dazu, dass ein Arbeiter zwar einen Helm trug, aber direkt neben unseren extra erbauten Sicherungskonstruktionen weiterhin ohne Sicherung barfuß auf einem einfachen Holzbalken in sechs Metern Höhe werkelte.

An den Wochenenden konnten wir uns regenerieren und verschiedene Ecken des Landes erkunden. Von einer Safari in einem Nationalpark über einen Canopy Walk im Regenwald bis hin zur Besichtigung einer früheren Sklaven-Festung konnten wir viele Einblicke gewinnen. Auf den unglaublich großen und bunten Märkten konnte man zwischen totem Fisch und Macheten übrigens auch das WM-Trikot der Deutschen Nationalmannschaft –

inklusive fünftem Stern und dem Logo „World Cup Winner 2018“ – zum Schnäppchenpreis kaufen. Besonders wird uns aber immer die freundliche und offene Art der Menschen in Erinnerung bleiben.

Gerade in ländlicheren Regionen war die Armut spürbar. Je weiter man sich von großen Städten in Accra oder Kumasi entfernte, desto einfacher wurden die Häuser und desto leerer die Straßen. In den Schulen mangelte es überall an Schulmaterialien, da sich diese kaum jemand leisten konnte. So starteten wir eine Spendenaktion bei unseren Bekannten in Deutschland, konnten über 4.500 Euro sammeln und gleich an mehreren Schulen die Schüler für ein ganzes Jahr mit Schulbüchern, Heften, Stiften sowie Springseilen und einem Tornetz ausstatten.

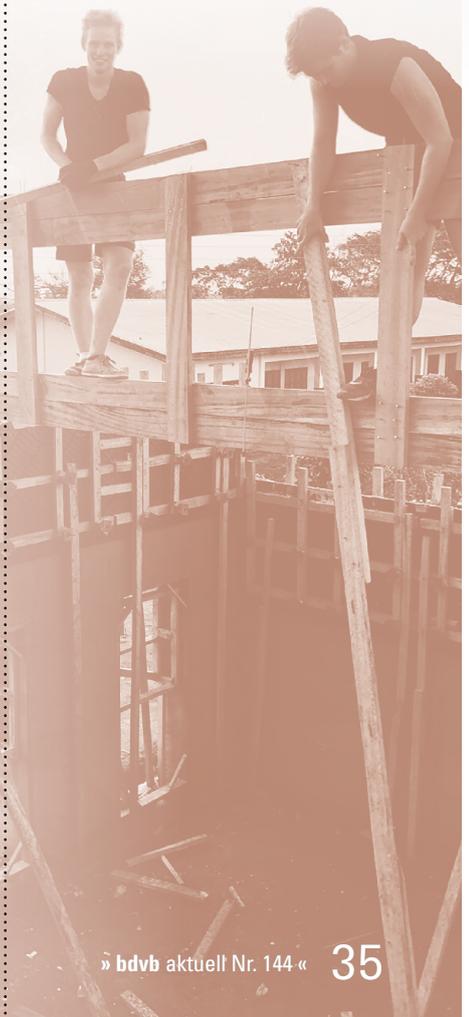
Je länger wir vor Ort lebten, desto mehr schlossen wir „Mama Africa“ in unser Herz. Doch als das Dach fertiggestellt werden konnte, stand leider schon unser Rückflug in die Heimat an. In einer unvergesslichen Feier mit Trommeln und Tanz nahmen wir Abschied von Korase und von einem einzigartigen Projekt, das wir nie wieder vergessen werden.

Dieses Projektes und der Austausch mit unserer begleitenden Managerin hat alle Teilnehmer noch einmal von PwC als Arbeitgeber überzeugt. Die meisten von uns treten noch in diesem Jahr ein Praktikum oder sogar eine Festanstellung an. Wir stehen weiter im Austausch untereinander und auch zu unseren neuen Freunden in Ghana.

Und das Schönste: Wir konnten die Welt ein wenig besser gestalten und den Schülern von Korase ein neues Schulgebäude bauen. «

AUTOR

Johannes Brandmann (22) studiert Volkswirtschaftslehre an der Universität Bonn, wo er sich als Stipendiat in der Friedrich Naumann-Stiftung engagiert und 2017 die Hochschulgruppe Bonn des bdvb gründete. Inzwischen vertritt er die Studierenden als Bundesvorsitzender der Hochschulgruppen auch im Präsidium.



» Gelesen und notiert



DIGITALE TRANSFORMATION DER GESUNDHEITSWIRTSCHAFT

Chancen und Herausforderungen in disruptiven Zeiten

Die Digitalisierung erfasst auch alle Bereiche der Gesundheitswirtschaft. Der bdvb unterstützt diesen Prozess bereits über zehn Jahre durch sein Engagement in der ENTSCHEIDERFABRIK, insbesondere als aktives Mitglied im IuIG. Die Dekonstruktion von Geschäftsprozessen und die Disruption von Geschäftsmodellen haben auch diesen Teil der Wirtschaft und Gesellschaft erfasst. Oft sind dabei die Entscheider kaum noch die treibenden Kräfte, sondern häufig durch die Möglichkeiten der Technik die Getriebenen. Die Initiatoren und Verantwortlichen aus der ENTSCHEIDERFABRIK haben nun in diesem Buch Aspekte und Lösungen zur Transformation der Gesundheitswirtschaft in einem Band zusammengestellt. Was einmal mit digitaler Technik bei der Diagnose, am Krankenbett und im Büro begonnen hat, steht heute ganz konkret vor Konsequenzen, die in sich Chancen der Verbesserung des Klinikprozesses an sich, wie auch der Disruption von Geschäftsmodellen oder Empfehlungen zu strategischen Aktionsfeldern der einzelnen Akteure darstellen.

Das Buch zeigt den Akteuren der Gesundheitswirtschaft die Auswirkungen der digitalen Disruption auf den regionalen und überregionalen Wettbewerb unter den Akteuren auf, besonders unter Berücksichtigung völlig neuer Kontrahenten und Mitwirkender in internationalen Sichtweisen

bei der Patientenversorgung. Zudem werden konkrete Aktivitäten dargestellt und empfohlen, um aus der Veränderung erfolgreich hervorzugehen.

Autoren und Herausgeber des Buches sind neben dem bdvb-Mitglied Dr. Pierre-Michael Meier (ehemaliger Vorstand März Internetwork Services und Gründer der ENTSCHEIDERFABRIK) Dr. Josef Düllings (Hauptgeschäftsführer St. Vincenz und Präsident des Verbandes der Krankenhausdirektoren Deutschlands), Andreas Henkel (Geschäftsbereichsleiter IT Universitätsklinikum Jena und Vorstandsvorsitzender Integrating the Healthcare Enterprise e.V.) sowie Gunther Nolte (Prokurist IT/TK Vivantes und Gründer der IHE Allianz Deutscher Krankenhäuser). Die Themen des Buches reichen von der Beratersicht auf die Disruption von Geschäftsmodellen über die Betrachtung des Wandels vom Struktur- zum Prozesskrankenhaus bis hin zu praktischen Beispielen und Szenarien für die Veränderungen durch die zunehmende Digitalisierung im Gesundheitswesen.

Meier, Düllings, Henkel, Nolte (Hrsg.):

Digitale Transformation der Gesundheitswirtschaft

Kohlhammer, 220 S., € 39

ISBN 978-3-17-033563-9

Bestellung über: www.metropolis-verlag.de



JAHRESABSCHLUSS UND LAGEBERICHT

Praxisleitfaden für den Mittelstand

Die Geschäftsleitung eines Unternehmens hat mit der Erstellung des Jahresabschlusses interne und externe Informationspflichten zu erfüllen. Alle Gesellschafter eines Unternehmens haben Anspruch auf die Vorlage des Jahresabschlusses (interne Informationspflicht). Die externen Informationspflichten sind vielfältig. Der Jahresabschluss bildet nach wie vor die Grundlage für die Ermittlung des steuerlichen Ergebnisses; bei Inanspruchnahme von Krediten haben die Kreditinstitute Anspruch auf Vorlage des Jahresabschlusses. Für Kapitalgesellschaften (und Kapital & Co.) besteht darüber hinaus die Verpflichtung, den Jahresabschluss zur Einsichtnahme für jedermann offen zu legen.

Das Buch gibt eine Übersicht über die gesetzlichen Pflichten und unterstützt den Leser bei der Erstellung des Jahresabschlusses durch ausführliche Erläuterungen und umfassende Checklisten. Besondere Hilfestellung erfährt der Leser bei der Erstellung des Lageberichts, welchem von mittelständischen Unternehmen bisweilen zu wenig Bedeutung beigemessen wird.

Reiner Deussen, Philipp Deussen:

Praxisleitfaden und Lagebericht

HDS Verlag, 248 S., € 49,90

ISBN 978-3-95554-363-1

Gemeinsam weiterkommen: Mentoring im bdvb

Vor einem Jahr sind unsere ersten Mentoring-Tandems gestartet (Erfahrungsbericht in bdvb aktuell Nr. 142, S. 47), seither ist ihre Zahl auf zehn angestiegen. Jetzt wird das Programm weiter ausgebaut. Drei Neuerungen sind zu verkünden:

- Um die Kontaktaufnahme zwischen Mentees und Mentoren attraktiv und einfach zu gestalten, besteht ab sofort die Möglichkeit, nach erfolgter Registrierung ein Kurzprofil im passwortgeschützten Mitgliederbereich der bdvb-Homepage einzustellen.
- Der AK Mentoring geht auf Tournee: Nach der erfolgreich durchgeführten Pilotveranstaltung am 12. März in München stehen Arbeitskreismitglieder für Speed-Matching-Events in anderen Bezirks- und Hochschulgruppen zur Verfügung.
- Neben studierenden Mitgliedern des bdvb sind in Zukunft auch Absolventen und Young Professionals aufgerufen, das Mentoring in Anspruch zu nehmen, um sich über die Chancen und Schwierigkeiten der ersten Karrierestufen auszutauschen.

Die Profile der registrierten Mentoren und Mentees sind im Mitgliederbereich unter „Karriere-Service“ zu finden. Wer auf der Homepage eingeloggt ist, findet die entsprechenden Links auch auf der Seite „Mentoring“, die durch das Hauptmenü zu erreichen ist. Die Kontaktaufnahme zwischen Mentees und Mentoren wird durch den Arbeitskreis Mentoring vermittelt. Zuvor ist die Registrierung als Mentor bzw. Mentee erforderlich.

The screenshot shows the bdvb website interface. At the top, there's a navigation bar with 'bdvb Das Netzwerk für Ökonomen' and links for 'Wer wir sind', 'Werte und Ziele', 'Mitmachen', 'Medien', 'Weiterbildung', 'Logout', and flags for Germany, France, and Italy. Below this, the page title is 'Mentoring für Studierende und Young Professionals'. A section titled 'Ihr Ansprechpartner:' features a profile for Manfred Grottl, 'Arbeitskreis Mentoring', with the email 'mentoring@bdvb.de'. The main content area lists three mentees with their photos and details:

- Elisa Baldeweg**: Universität Bayreuth, Betriebswirtschaftslehre (B.Sc.), 5. Semester. Geburtsjahrgang: 1998. Abschluss geplant: 2020, danach Masterstudium in Betriebswirtschaftslehre. Region: Bayern/Thüringen, sowie online. Branche: Marketing & Personal (HR-Marketing). Meine Erwartungen: Austausch zu den Bereichen Marketing & Personal, Unterstützung in der Persönlichkeitsentwicklung & ein offenes Ohr in zukünftigen beruflichen Fragen.
- Johannes Brandmann**: Universität Bonn, Volkswirtschaftslehre (B.Sc.), 6. Semester. Geburtsjahrgang: 1997. Region: NRW oder online. Interessen: Management, Consulting, Strategy, Pricing, Business Development. Meine Erwartungen: Gap Year-Planung und Direkt Einstieg im Consulting, Perspektivwechsel.
- Dennis Fahl**: Bergische Universität Wuppertal, Finanzwirtschaftslehre, Controlling und Steuern (M.Sc.). Geburtsjahrgang: 1990. Abschluss geplant: 09/2019. Region: Bundesweit über div. Medien. Branchen: Diverse. Interessen: Mittelhaufprüfung, Immobilien, Finanzmarkt, Bilanzierung. Meine Erwartungen: Vom Mentoring erweise ich mir einen konstruktiven und regen Austausch zwischen Mentee und Mentor und damit einen persönlichen Erkenntnisgewinn zu gemeinsamen Themen und Interessen sowie das „voneinander Lernen“.

At the bottom of the screenshot, there's a footer with contact information for the 'Arbeitskreis Mentoring' and social media icons.

Studienort, Alter, Ziele und Motivation: So werden die Mentee-Kurzprofile aussehen – natürlich nur für eingeloggte Mitglieder



In eigener Sache:

Der Arbeitskreis ist aktuell unterbesetzt und würde sich über Ihr Interesse an einer aktiven Mitwirkung ganz besonders freuen. Sie erreichen den Leiter des Arbeitskreises Manfred Grottl per E-Mail unter mentoring@bdvb.de.

Arbeiten im Schlafanzug – Home-Office wird immer beliebter

Einen Rechtsanspruch auf Heimarbeit gibt es aber (noch) nicht

Es erspart die nervige Anfahrt zum Arbeitsplatz, bietet große Flexibilität und Kinder, Haushalt, Job können besser unter einen Hut gebracht werden: Das Home-Office, auch „Tele-Heimarbeit“ oder „E-Work“ genannt, bietet Arbeitnehmern viele Vorteile. Die SPD hat sich das Thema bereits zu Nutze gemacht und fordert ein Recht, in den eigenen vier Wänden arbeiten zu dürfen. In den Niederlanden ist dieses Recht unter bestimmten Voraussetzungen schon seit 2015 gesetzlich verbrieft.

Ob und wie sich der Plan der Sozialdemokraten auch in Deutschland durchsetzen wird, bleibt abzuwarten. Es gibt viele Arbeitgeberstimmen, die sich gegen das Home-Office aussprechen; die persönliche Präsenz des Mitarbeiters am Arbeitsplatz sei unverzichtbar, Projektarbeit ohne unmittelbaren Kontakt sei nicht effektiv. Solange jedenfalls gesetzliche Regelungen fehlen, sollten sich Arbeitgeber und Arbeitnehmer an einigen Regeln orientieren.

Voraussetzung ist eine Zusatzvereinbarung zum Arbeitsvertrag

Zunächst sollten die Voraussetzungen für die Möglichkeit der Heimarbeit überhaupt gegeben sein. Für bestimmte Berufsgruppen kommt sie von vorneherein gar nicht in Betracht. Geht es dagegen um eine Tätigkeit, die überwiegend vor dem Bildschirm ausgeübt wird, kann Home Office durchaus sinnvoll sein, ob heimbasiert (also vollständig) oder alternierend (teils im Büro, teils zu Hause).

Eine einseitige Weisungsbefugnis des Arbeitgebers existiert nicht, er kann die Heimarbeit nicht ohne Zustimmung des Arbeitnehmers anordnen. Es bedarf hier eines Einvernehmens.

Ist die Entscheidung pro Home-Office durch beide Seiten getroffen, ist diese in einer Zusatzvereinbarung zum Arbeitsvertrag niederzulegen. In dieser Vereinbarung können Arbeitgeber und Arbeitnehmer bestimmen, wie das häusliche Arbeitszimmer auszusehen hat und wie die Arbeitszeiten aufgezeichnet werden. Denn genauso wie im Unternehmen sollten auch im Home Office die Arbeits- und Pausenzeiten geregelt sein. Wann und wie lange darf Pause gemacht werden? Wann ist Arbeitsbeginn und wann Arbeitsende? Gibt es eine maximale Wochenarbeitszeit, die eingehalten werden muss? Wie können die Arbeitszeiten nachgehalten werden?

Inhalte der Vereinbarung sind des Weiteren zwingend Regelungen zum Datenschutz und wie dieser gewährleistet wird. Die Arbeitsstätte bzw. die Arbeitsgeräte und -programme müssen selbstverständlich absolut vor dem Zugriff Dritter und vor privatem Gebrauch geschützt werden. Hier ist eine Datenschutzklausel zwingend erforderlich. Zu klären ist schließlich, welche technischen Modalitäten der Arbeitnehmer von zu Hause aus mitbringt und ob bzw. welche Arbeitsgerä-

te der Arbeitgeber zur Verfügung stellt. Im Home Office ist es vor allem wichtig, dass der Arbeitnehmer für den Chef und gegebenenfalls für Kollegen erreichbar ist. Dies kann via Internet und E-Mail oder auch per Telefon (Skype) gewährleistet werden. Es bietet sich an, bestimmte Kernarbeitszeiten festzulegen, zu denen der Arbeitnehmer erreichbar und bei Home Office am Arbeitsplatz sein muss.

„Heimarbeit“ kann schließlich auch bedeuten, dass Arbeitgeber sich selbst ein Bild von der häuslichen Arbeitsstätte ihrer Angestellten machen sollten. Denn genau wie im Unternehmen gelten im Arbeitszimmer zu Hause das Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) und die Arbeitsstättenverordnung (ArbStättV). Arbeitgeber müssen sicherstellen, dass Arbeitnehmer auch an ihrem Bildschirmarbeitsplatz zu Hause ihre Gesundheit nicht gefährden – ansonsten handelt der Arbeitgeber ordnungswidrig, wenn diese Vorschriften nicht eingehalten werden. Zu diesem Zweck sollte im Vertrag ein Zugangsrecht des Arbeitgebers in die Wohnung des Arbeitnehmers festgeschrieben werden.

Ist die Arbeit mit Publikumsverkehr oder besonderem Lärm verbunden, kommt – soweit man kein Eigenheim bewohnt – auch der Vermieter ins Spiel. Hier sollte der Arbeitnehmer unbedingt abklären,

inwieweit seine Tätigkeit vom Mietvertrag gedeckt ist und ob ggf. eine Erlaubnis des Vermieters einzuholen ist. Dies kann immer dann der Fall sein, wenn die Arbeit eine „Außenwirkung“ erzeugt.

Einseitiges Widerrufsrecht des Arbeitgebers?

Will sich der Arbeitgeber die Möglichkeit vorbehalten, die häusliche Arbeit wieder zu beenden, sollte er nicht in die „Home Office-Falle“ tappen. Hier sind hohe Ansprüche an die Formulierung der Vereinbarung zu stellen. In Anlehnung an Versetzungsklauseln sollte das Recht des Arbeitgebers zur Beendigung des Home-Office ausdrücklich unter den Vorbehalt billigen Ermessens gestellt und davon abhängig gemacht werden, dass das arbeitgeberseitige betriebliche Interesse an der Beendigung der häuslichen Telearbeit das Interesse des Arbeitnehmers an der Aufrechterhaltung des Home Office überwiegt. Darüber hinaus sollte eine Ankündigungsfrist vereinbart werden.

Anders ist es wiederum, wenn es einen Betriebsrat gibt: Hier stellt die einseitige Beendigung der häuslichen Telearbeit eine mitbestimmungspflichtige Versetzung im Sinne des Betriebsverfassungsgesetzes dar, welche nur mit Zustimmung des Betriebsrats zulässig sein dürfte. Wenn Home Office-Vereinbarungen im Betrieb häufiger geschlossen werden, kann daher eine Betriebsvereinbarung erforderlich sein.

Aufgrund fehlender gesetzlicher Regelungen können sich im Bereich Home Office viele Probleme ergeben. Für die zutreffende Vertragsklausel hilft ihr Fachanwalt für Arbeitsrecht. «



AUTOR

Rechtsanwalt Gerd Stelzer, 1968 geboren, begann seine berufliche Laufbahn in wirtschaftsrechtlich ausgerichteten Kanzleien in Essen und Düsseldorf. Seit dem Jahr 2006 ist er Fachanwalt für Arbeitsrecht und berät mittelständische Unternehmen, Geschäftsführer, Vorstände ebenso wie leitende Mitarbeiter in allen Fragen des individuellen und kollektiven Arbeitsrechts. Als Dozent hält Rechtsanwalt Gerd Stelzer regelmäßig Vorträge und Seminare zu verschiedenen aktuellen arbeitsrechtlichen Themen.
www.peters-legal.com

Mitglieder finden bei
unserem Kooperationspartner
Peters Rechtsanwälte,
Düsseldorf, juristischen Rat.

Im Gespräch mit:

Marcel Hülsbeck, Sebastian Benkhofer,
Tobias Krippendorff & Matthias Meyer-Schwarzenberger

Der Professional Campus der Universität Witten/Herdecke legt zusammen mit den Partnern Deutschland.University-Netzwerk und bdvb einen neuen, modularen MBA auf, der auf Führungsqualitäten für morgen setzt. Dr. Matthias Meyer-Schwarzenberger, Geschäftsführer des bdvb und Tobias Krippendorff, Geschäftsführer des Instituts für berufliche Hochschulbildung GmbH sprechen mit Prof. Dr. Marcel Hülsbeck und Sebastian Benkhofer von der UW/H über die Idee eines MBA-Konzeptes, das die klassischen Wirtschaftsinhalte um Persönlichkeitsentwicklung und Perspektivenvielfalt erweitert.



Marcel Hülsbeck



Sebastian Benkhofer



Tobias Krippendorff



Matthias
Meyer-Schwarzenberger

bdvb-aktuell: MBA-Programme gibt es wie Sand am Meer. Was macht denn den Wittener MBA so besonders?

Benkhofer: Wir schieben eigentlich den ersten MBA für eine neue Generation von Führungskräften an, die das unternehmerische und soziale Ganze sehen, deren Management wahrnehmungsgelenkt ist, die konstruktiv und ganzheitlich denken und zudem sich selbst und ihr Team bewusst sowie reflektiert führen können, um mehr PS für die Organisation auf die Straße zu bringen. Es geht dabei über die klassischen MBA-Module hinaus um die Verstärkung der Führungsqualitäten von morgen: Kreativität, Kooperation, Kommunikation.

Kann man diese psychologischen und sozialen Fertigkeiten denn lernen?

Hülsbeck: Muss man das in der VUCA-Gesellschaft nicht sogar? Die Unternehmensperformance braucht Präsenz, aktives Tiefendenken, Resilienz, emotionale Intelligenz, agile Organisation, soziales Engagement und die Fähigkeit, sich zu vernetzen. Natürlich muss man Zahlen lesen können, aber das wird zunehmend von K.I. übernommen werden und die Future Skills werden auf jedem Level von Management wissensbasierter Unternehmen der Karrierefaktor schlechthin sein. Auch, weil aus dieser Kombination eine unternehmerisch denkende Persönlichkeit entsteht, die mit disruptiven und volatilen Umständen umgehen kann, weil sie es vom ersten Moment an gelernt hat, den operativen Umgang mit dyna-

mischer Komplexität und Überraschung in der persönlichen Praxis zu kultivieren. Dieses Ziel erreichen wir unter anderem durch unser hochwertiges hybrides Lernkonzept bei dem wir unterschiedliche Formate kompetenzorientiert miteinander verbinden.

Also der Silicon-Valley-MBA?

Benkhofer: (lacht) Natürlich sind das die Qualitäten, die im Management von GAFA-Unternehmen absolute Karrieremacher sind. Aber nicht nur da. Auch der deutsche Mittelstand und große Familienunternehmen suchen genau diese Qualitäten in den Mitarbeitern, denn hier geht es auch um Bindung, Loyalität, Integrität, unternehmerisches Denken und Handeln, Veränderungsfähigkeit und Performance in Zeiten digitaler Transformation. Als Professional Campus der Universität Witten/Herdecke wollen wir Führungspersönlichkeiten zu Verantwortungsfreude und Unternehmertum inspirieren, weil sie im Umgang mit sich, ihren Mitmenschen sowie mit Organisationen reflektierter und souveräner agieren.

Mit welcher Methode kann man das erlernen?

Krippendorff: Die Mischung aus Praxis und Theorie ist ja tatsächlich ein Erfolgsmodell des Silicon Valley, der «Campusgedanke», die Inspiration durch Menschen und von Unternehmensgründern, das gemeinsame Lernen und Handeln mit Gleichgesinnten und Visionären. Das Institut für berufliche Hochschulbildung als Partner von

UW/H und bdvb bringt mit dem Konzept der Deutschland.University ein starkes Bildungs-Netzwerk für genau dieses einzigartige Angebot mit ein, das erstklassige Inhalte in der Theorie ermöglicht. Und für die Praxis sorgen Führungskräfte mit inspirierenden Projekten und Unternehmen, von denen man sich für das Wirtschaftsleben ganz neu begeistern lassen kann. Die Dozenten sind unsere Qualitätsgarantie. Das Konzept hat dabei natürlich auch ganz pragmatische Vorteile: Für die Studierenden ergibt sich so die besonders attraktive Möglichkeit, örtlich und zeitlich einen universitären berufsbegleitenden Premium-MBA-Studiengang wahrzunehmen, der sich den eigenen Bedürfnissen maximal anpassen lässt. Mit ganzjährig möglicher Einschreibung hybridem Blended-Learning-Ansatz und flexibler Studiendauer passt dieser MBA in jeden Lebensentwurf.

Meyer-Schwarzenberger: Der bdvb freut sich gerade deswegen, Partner des neuen flexiblen MBA-Studiengangs der Universität Witten/Herdecke zu sein. Für den Verband ist es eine wirkliche Bereicherung, gemeinsam mit einem für seinen ganzheitlichen Ansatz fast legendären universitären Partner eine so flexible und berufsbegleitende Premium-Weiterbildung anbieten zu können, die visionär, stimulierend und dabei zugleich völlig alltagstauglich ist. Schön ist dabei besonders, dass über die bdvb akademie die Module auch einzeln wahrgenommen werden können. «

FIRST RULE: QUESTION EVERY THING

Der erste MBA für Neumacher.

Die anders führen, Dinge anschieben,
Philosophie mit Business tanzen lassen,
Gesellschaft ändern, Netzwerke
spannen und dabei Erfolg haben.

Für die Führungsqualitäten von morgen:
Kreativität, Kooperation, Kommunikation,
konstruktives Denken. Und für alle
Zukunftsgestalter, die sich
vernetzen wollen.

Drei Entdeckerworkshops rund um
Führung, Philosophie, unternehmerisches
Denken und Handeln



Entdecken und informieren

www.witten.mba

Digitale Kompetenz – Mehr als Skills für Führungskräfte

Digitale Kompetenz entscheidet zunehmend über die Teilhabe an beruflichen wie gesellschaftlichen Entwicklungen. Aber was ist überhaupt digitale Kompetenz? Und was sind digitale „Skills“ oder Fähigkeiten? Jürgen Weibler, Professor an der FernUniversität in Hagen und Mitglied des Forschungsinstituts des bdvb, gibt einen Überblick: digitales Metawissen aus wissenschaftlicher Perspektive.

Der Mensch ist zweifelsfrei ein kompetentes Lebewesen. Beschrieben wird damit die Tatsache, dass der Mensch prinzipiell in der Lage ist, sich in unterschiedlichsten Lebenssituationen zurechtzufinden und diese aktiv mitzugestalten. Da die Lebenssituationen sich ändern, ist eine Kompetenz streng genommen kein Zustand und auch kein Besitz. Vielmehr drückt sie einen beständigen Prozess der fortlaufenden Aneignung von etwas aus. Und dieser Prozess erfolgt nicht linear. Der Erziehungswissenschaftler Dieter Baacke sprach deshalb auch von einer höckerigen Aneignung von wiederholbaren, erfolgreichen Einwirkungsmöglichkeiten auf relevante Lebenssituationen.

Die Aneignung von Kompetenzen findet auch keinen definierten Abschluss. Sie bildet sich durch ein stetiges Herantasten heraus, bis ein mindestens ausreichender, im günstigen Fall idealer Umgang mit einem Lebensweltproblem erreicht ist.

Der französische Soziologe Pierre Bourdieu sah die Kompetenz als ein Bildungskapital und damit als ein kulturelles Kapital an, das zwischen den Menschen ungleich verteilt ist, bei ihm abhängig von verschiedenen sozialen Milieus und Klassen. Die kommunikative Kompetenz wählte er dafür als Beispiel und Beleg, was jeder von uns leicht nach-

vollziehen kann: Der Umgang mit Sprache ist für jeden evident und lässt leicht eine Differenzierung erkennen.

Was ist eine digitale Kompetenz?

Eine digitale Kompetenz lässt sich wie alle Bereichskompetenzen nur auf Basis eines zuvor definierten Kompetenzverständnisses bestimmen. Das, was „digital“ meint, wird dabei lediglich mit einem Verweis auf den Umgang mit und auf diskreten Daten basierenden Technologien und Techniken (inkl. Gerätschaften) abgehandelt. D.h. nicht die Kompetenz ist beim Menschen digital, wie es sprachlich naheliegen würde, sondern es verlangt Kompetenz, mit digitalen Sachverhalten abstrakt, grundlegend und/oder in Anwendung umzugehen.

Unter nochmaligem Bezug auf das Kompetenzverständnis von Dieter Baacke definiere ich digitale Kompetenz für den Moment wie folgt: Die digitale Kompetenz ist in umfassender Sicht das veränderbare Vermögen, mit grundlegenden wie angewandten digitalen Sachverhalten auf Basis von (1) Wissen, inkl. einer instrumentellen Gerätekunde (2) gestalterisch umgehen zu können, (3) entsprechende Produkte und Dienstleistungen sinnvoll, d.h. anwendend wie anbietend nutzen zu können und (4a) das Feld des Digitalen hinsichtlich (problemati-

nur, weil einiges (z.B. Ebenen) vermischt und beispielsweise mit der Agilität dem Zeitgeist Tribut gezollt wird, sondern auch, weil es keine theoretische Vorstellung zum Gegenstand gibt. Aber es ist eine doch diskussionsförderliche Annäherung, bei der zwei Nennungen hervorstechen.

Zum einen ist es das digitale Lernen (besser in der Bedeutung hier: Lernen von digitalen Informationen; digitales Lernen wäre eigentlich ein Lernen mittels digitaler Medien), zum anderen die digitale Ethik (besser in der Bedeutung hier: Ethik in der digitalen Welt; eine digitale Ethik ist eigentlich eine Maschinenethik). Dies sind fundamentale Bestandteile, die für einen Kompetenzaufbau unverzichtbar und zu unterstreichen sind, weil sie in der Regel gegenüber dem Wissensaufbau zurückfallen. Der Idee der „Grundfähigkeiten“ mag es geschuldet sein, dass „Kreativität“ nur allgemein unter den klassischen Fähigkeiten auftaucht und dabei innovative und kreative, d.h. Beschränkungen des jeweiligen Systems brechende gestalterische Komponenten der Kompetenz außen vor bleiben. Aber zu einer Kompetenz gehören diese mindestens ansatzweise dazu, ebenso wie die bereits erwähnte Lernkomponente.

Wie kompetent ist wer oder was?

Nun würden Sie gerne wissen, wie gut Sie für die aktuelle und am liebsten auch für die zukünftige Situation gerüstet sind. Ihre Organisation wüsste das auch gerne, denn das entscheidet über die Zukunft der Organisation und die Ihrige in der Organisation mit. Drei Ebenen der digitalen Kompetenz sind hier interessant: Die digitale Kompetenz von Organisationen (inkl. ihres Netzwerkes), die digitale Kompetenz von Teams und die digitale Kompetenz von Führungskräften wie Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Bei systematischer Herangehensweise drängen sich viele Fragen auf: Was ist genau das Problem und was ist das Ziel der Untersuchung? Ist der Gegenstand klar definiert: Geht es um Kompetenz oder nur um Fähigkeiten? Welche konzeptionellen Überlegungen (u.a. Auswahl der Fähigkeiten) wurden angestellt? Welche Methodik wird gewählt (meistens: Befragung)? Wie umfangreich werden die Ergebnisse interpretiert (gerne: überdehnt)? Welche Folgen füßen worauf mit welchem Ziel? Werden die Begrenzungen der Untersuchung (z.B. Entwertung der Kompetenz/Fähigkeiten) transparent dargelegt?

Es ist an Ihnen, solche Fragen zu stellen. Und Sie haben es in der Hand, sich unabhängig von Ihrem Haus mit der Digitalisierung zu beschäftigen, so wie Sie es durch das Lesen dieses Beitrages schon getan haben. Deshalb wissen Sie: Der Prozess der Aneignung einer digitalen Kompetenz ist eine bis auf weiteres Sie begleitende Aufgabe. «

scher) Auswirkungen analytisch-kritisch erfassen und seine Handlungen unter Beachtung der Bedeutung für sich und andere ausrichten sowie (4b) den Prozess der Digitalisierung ethisch (sozial-verantwortlich) reflektieren zu können und zu wollen.

Kompliziert, aber so ist es nun einmal: Kompetenzen sind etwas Elementares, grundlegend Eigenständiges und eben nicht nur eine dieser Fähigkeiten, die dann oftmals in schier endlosen Listen beliebig und ermüdend aneinandergereiht werden.

Zu sehen ist, dass diese Definition vier zentrale Dimensionen besitzt, von denen die vierte, so meine Vermutung, die in der Praxis noch am wenigsten entwickelte ist. Erst die Verbindung von Wissen, kreativem Tun, Nutzung und Kritik ist für eine Kompetenz konstitutiv – im Gegensatz zu einer Fähigkeit, die beispielsweise alleine auf ein Wissensselement abheben kann. Einzelne Fähigkeiten oder Skills sind allerdings notwendige Bestandteile einer Kompetenz.

Digitale Future Skills?

Die Beratung McKinsey hat in Zusammenarbeit mit dem Stifterverband sowie verschiedenen Unternehmen in einer jüngeren Veröffentlichung (2018) ein Future-Skills-Framework beschrieben, in dem 18 Skills in drei Kategorien eingebettet werden. Während die erste Kategorie die Technologischen Fähigkeiten bestimmt (z.B. komplexe Datenanalyse), bestimmt die dritte Kategorie so genannte klassische Fähigkeiten (z.B. Problemlösungsfähigkeit). Die zweite Kategorie passt nun zu unserer Frage, denn hier werden Digitale Grundfähigkeiten angesprochen, die im Berufsleben wie für die gesellschaftliche Teilhabe benötigt und im Arbeitsleben vorausgesetzt werden: das Einmaleins des fortgeschrittenen Lesens und Schreibens in der digitalen Welt („Digital Literacy“), Interaktionen über Online-Kanäle bewältigen („Digitaler Knigge“), effektive und effiziente Teamarbeit über Raum und Kultur hinweg („Kollaboration“), kundenorientierte, iterative Arbeit im Team („Agiles Arbeiten“, „Rapid Prototyping“), valides Wissen aus einer Vielzahl digitaler Informationen aufbauen („Digital Learning“) sowie schließlich die Hinterfragung und (ethische) Folgenabschätzung eigenen digitalen Handelns („Digital Ethics“). Diese Auflistung digitaler Grundfähigkeiten kann nicht verbergen, induktiv entstanden zu sein. Nicht



AUTOR

Jürgen Weibler ist Professor für Betriebswirtschaftslehre, insb. Personalführung und Organisation an der FernUniversität in Hagen. Zuvor Professor an der Universität in Konstanz und Forschungsleiter des Instituts für Führung und Personalmanagement an der Universität St. Gallen. Senior Consultant in einer internationalen Beratung. Promotion an der Universität zu Köln. Gastprofessor an der MGSM, Sydney, Gründungssenator der Deutschen Hochschule der Polizei. Etliche nationale wie internationale Publikationen. Transfer von Führungswissen auf der Website Leadership Insiders.

Lesen Sie die ungekürzte Originalfassung dieses Beitrags mit zusätzlichen Literaturangaben unter:



<https://www.leadership-insiders.de/digitale-kompetenz-mehr-als-skills-fuer-fuehrungskraefte/>

Weitere Beiträge aus der dortigen Serie „Digitalisierung und Führung“:

- Virtuelle Teams und Digitale Führung
- Führung durch Roboter – Aufstieg eines künstlichen Arbeiters
- Digitalisierungsfall – Frauen verlieren gegen Algorithmen
- Feedbackprozesse in Organisationen – Führungswissen zur Ausgestaltung



Schulfach Wirtschaft: „Ökonomische Bildung fachkundig vermitteln“

Insgesamt 27 Experten, darunter acht Professoren, diskutierten über die Perspektiven des Schulfachs Wirtschaft in Nordrhein-Westfalen

Mit einem gemeinsamen Positionspapier, das der bdvb unter Mitwirkung zahlreicher Experten in Kooperation mit der Flossbach von Storch-Stiftung federführend formuliert hat, wandten sich am 8. März 2019 elf Verbände, Stiftungen, Bildungsträger und wissenschaftliche Einrichtungen an die NRW-Landesregierung. Die zentrale Forderung der Unterzeichner: Was für andere Schulfächer selbstverständlich ist – dass z.B. Fremdsprachen oder Mathematik von entsprechend ausgebildeten Lehrkräften unterrichtet werden –, müsse auch für das neue Schulfach Wirtschaft und das Integrationsfach Wirtschaft-Politik gelten, das an nordrhein-westfälischen Gymnasien bereits im Herbst 2019 auf dem Stundenplan stehen soll.

Wenige Monate vor der Einführung des neuen Schulfachs sind es vor allem die fehlenden Weiterbildungsangebote für Lehrkräfte, die den Experten Sorge bereiten. Entsprechende Lehrerfortbildungen, die erst noch entwickelt werden müssen, seien durch das Ministerium zu priorisieren und zu zertifizieren, damit sie von Schulen und Lehrkräften auch angenommen werden können. Gleichzeitig bringen die unterzeichnenden Institutionen ihre Bereitschaft zum Ausdruck, das Land mit fachlicher oder fachdidaktischer Kompetenz, personell oder sogar finanziell bei dem ambitionierten Projekt zu unterstützen. Während die Entwicklung des Kernlehrplans für das neue Fach Wirtschaft-Politik in der Sekundarstufe I an Gymnasien bereits kurz vor dem Abschluss steht (auch hier konnte sich der bdvb konstruktiv einbringen), sind die Oppositionsfraktionen im Landtag des bevölkerungsreichsten deutschen Bundeslandes weiterhin bemüht, die

Förderung der ökonomischen Bildung zu torpedieren, indem sie das Vorhaben der Landesregierung mit dem ebenso wichtigen Anliegen der politischen Bildung in einen künstlich konstruierten Gegensatz stellen – eine „inszenierte Gegenüberstellung“, die „weder zutreffend noch zielführend“ sei, so das vom bdvb und der Flossbach von Storch-Stiftung initiierte Positionspapier.

Der Formulierung des Papiers war ein Arbeitstreffen vorausgegangen, das auf Einladung des bdvb im Düsseldorfer Industrie-Club stattfand. Neben der kritischen Begleitung des Prozesses in Nordrhein-Westfalen stand dabei auch die Stärkung der ökonomischen Bildung in anderen Bundesländern auf der Agenda, über die sich die beteiligten Akteure bei zukünftigen Treffen weiter austauschen werden. Interessierte Mitglieder und Organisationen sind aufgerufen, sich aktiv in das wachsende Expertennetzwerk einzubringen. «



Weitere Informationen:
www.bdvb.de/schulfach-wirtschaft

Kontakt: bdvb Fachgruppe Bildungspolitik,
fg-bildungspolitik@bdvb.de

Inkubator der Digitalisierung im Gesundheitswesen

Wahl der fünf Digitalisierungsprojekte im 13. Zyklus der Entscheiderfabrik 2019

Auch in diesem Jahr stand das Entscheider-Event unter dem Motto „Unternehmenserfolg durch Nutzen stiftende Digitalisierungsprojekte“. Der bdvb ist Unterstützer und Mitglied im IuiG (Initiative für Unternehmensführung und IT-Service-Management in der Gesundheitswirtschaft), der die Veranstaltung trägt und durchführt. Für den bdvb nahm der Vorsitzende der FG Fachgruppe Wirtschaftsinformatik und Informationsmanagement, Rüdiger Wüst, als einer von 570 Teilnehmern aus Krankenhaus-, Unternehmens-, Informationstechnik- und Medizintechnikführung teil. Diese hatten sich im Industrie-Club in Düsseldorf versammelt, um dort aus den zwölf Finalisten die fünf Schlüssel-Themen des Zyklus 2019/20 zu wählen.

Die Veranstaltung leitete die Preisverleihung an die fünf Projekte des Vorjahreszyklus ein. Die Projektinhaber schilderten den Status ihrer Projekte zum Ende des Zyklus. Einige konnten bis zur Pilotierung geführt werden, oder im Falle des Einsatzes von Apple Health Kit kam es sogar auf Basis der Open Source Quellen von Apple zur ersten Migration auf Android, was in Deutschland verbreiteter bei den Patienten ist. Am Abend schloss sich eine Diskussionsveranstaltung mit Staatssekretär Andreas Westerfellhaus, Bundesgesundheitsministerium über aktuelle Themen der Gesundheitswirtschaft und über Pläne und Vorhaben der Regierung an.

Am nächsten Tag stellten sich die zwölf Finalisten den Kommentaren der Fachjury sowie der Wahl der fünf Projekte für das laufende Jahr durch das Fachpublikum. Hier wurden Weiterentwicklungen bekannter Fragestellungen wie auch neue Themen vorgestellt. Die meisten Stimmen erhielten in der digital über App durchgeführten Wahl folgende Projekte:

- (1) Kommunikation mit Mehrwert ohne WhatsApp-Dilemma, Freiraum für selbstbestimmte Interaktion, eingebunden in den klinischen Alltag, gesetzeskonform, praktikabel, sicher, vollständig
- (2) SAP Digital Boardroom für Krankenhäuser – wie Entscheider komplexe Zusammenhänge agil und intuitiv analysieren können
- (3) Digitalisierung der Pathologie – vollumfänglicher, elektronischer Workflow mit allen fallrelevanten histologischen Objektträgern zur digitalen und damit ortsunabhängigen Befundung
- (4) Konzeption und Aufbau sowie sicherer Betrieb, Prüfung und Mitwachsen der unterbrechungsfreien Stromversorgung für Rechenzentren, IT-Strukturen und komplexe Netze im Krankenhaus
- (5) Archivar 4.0 und die Unterstützung des digitalen Wandels durch interoperable Archivierung intelligenter Patienten-Akten.

Insgesamt wählten sich 17 Krankenhäuser auf die fünf Digitalisierungsthemen der Gesundheitswirtschaft. Durch diese Beteiligung können die Kliniken die Digitalisierungsprojekte nun zwölf Monate auf ihren Nutzen kostenfrei testen und vermeiden somit Fehlinvestitionen. Die zunehmende Digitalisierung bringt dabei auch alte Themen in neuer Form wieder in den Fokus der Entscheider, wie sich am Stichwort „unterbrechungsfreie Stromversorgung“ zeigte.

Die ENTSCHEIDERFABRIK wird vom bdvb seit Beginn konstruktiv begleitet. Initiator und Vertreter des EVKD (Europäischer Verband der Krankenhaus-Direktoren) im IuiG-Initiativ-Rat, ist unser ehemaliges Präsidiumsmitglied Dr. Pierre-Michael Meier. Insgesamt zählt die Initiative mit ihren Untergruppen 33 fördernde Verbände und von diesen gewählte Berater,



Die im Industrieclub versammelten Vertreter der fördernden Verbände der ENTSCHEIDERFABRIK und des IuiG

über 800 Einzelstandorte von Kliniken sowie über 100 Industrie-Unternehmen, die sich mit dem Ziel zusammenfinden, den Nutzen stiftenden Beitrag von Digitalisierungsprojekten über das Konzept des Entscheider-Zyklus mit Entscheider-Event, Sommer-Camp und Ergebnis-Veranstaltung aufzuzeigen.

Aus den Fachgruppen » » »

Aktuelles & Neuigkeiten



bdvb-Mitglieder auf Einladung der Europa-Union Luxemburg

beim Europäischen Rechnungshof



Klaus-Heiner Lehne, Präsident des Europäischen Rechnungshofs

Die Europa-Union Luxemburg startete am 23. Januar in das Jahr 2019 mit einer Veranstaltung beim Europäischen Rechnungshof (EuRH). Mitglieder der Bezirksgruppe Saarland/Trier/Luxemburg und der Fachgruppe Europa waren ebenfalls anwesend. Klaus-Heiner Lehne, ehemaliger EU-Abgeordneter und seit 2016 Präsident der Institution, referierte über die Aufgaben und die Entwicklung seines Hauses.

Während früher der Fokus auf einer reinen Compliance-Prüfung lag, also der schlichten Einhaltung von Regeln, wird mehr und mehr auch geprüft, ob Projekte und Ausgaben überhaupt sinnvoll und effektiv waren. In diesem Zusammenhang wird von einer „Performance“-Prüfung gesprochen. Während die meisten Prüfungsmandate des EuRH klar gesetzlich geregelt sind, werden die Spezialisten des Hauses auch adhoc vom EU-Parlament als Experten konsultiert.

Insgesamt konnten wir den Eindruck gewinnen, dass der Europäische Rechnungshof eine wichtige Kontrollfunktion in der EU wahrnimmt und in seiner Rolle in Zukunft eher wachsen sollte. Die Institution überwacht die Akteure der EU und legt auch schon mal den Finger in die Wunde. Das hilft, Europa besser zu machen und pauschaler EU-Kritik den Wind aus den Segeln zu nehmen.

Den gelungenen Abend ließen die Teilnehmer beim Abendessen in einem nahe gelegenen Restaurant ausklingen. Erneut profitierten die bdvb-Mitglieder von der guten Zusammenarbeit mit der Europa-Union Luxemburg unter der Leitung von Stefan Kohler. «

Anzeige

READY FOR
YOUR NEXT
UPDATE?

Kongressmesse
für Rechnungswesen & Controlling

ReWeCo

ReWeCo 2019

Deutschlands Kongressmesse für
Rechnungswesen und Controlling

09. – 11.05.

Fulda

reweco.de



Dieter Baumgarte übergab den Staffelstab an Karoline Metz



Staffelstabübergabe im Vorstand – Wenn Beständigkeit, Engagement und Nachhaltigkeit aufeinandertreffen

Auf der Sitzung am 17. November 2018 wurde in der Fachgruppe der bisherige Vorsitzende Dieter Baumgarte verabschiedet und ein neuer Vorstand gewählt.

Es ist als Dieter Baumgartes besonderes Verdienst anzusehen, dass sich in seiner fast 20-jährigen Amtszeit als Vorsitzender bzw. Stellvertreter die Fachgruppe mit mehrmaligen Sitzungen pro Jahr profilieren konnte – und das unter engagierter und lebhafter Beteiligung der FG-Mitglieder, durch Kooperationsveranstaltungen mit verschiedenen Partnern aus der Wirtschaft sowie mit Publikationen, u.a. zu den Themenbereichen betriebswirtschaftliche Kennzahlen und Risikomanagement.

Der neue Vorstand besteht nunmehr aus den drei langjährigen Mitgliedern Karoline Metz (Vorsitzende), Matthias Gebhardt und Gunnar Ummen.

Die Amtsübergabe wurde in der Beiratssitzung am 1. Dezember 2018 in Montabaur auch symbolisch vollzogen: Dieter Baumgarte überreichte Karoline Metz den Staffelstab. Der erwies sich als bdvb-Plakat mit dem Slogan „Ökonomisch ist ... dabei zu sein. Wissen – Kontakte – Erfolg“, welches auch das Anliegen des bisherigen und neuen Vorstandes unterstreicht, den Erfahrungsaustausch in der Fachgrup-

pe weiter voranzutreiben, Kontakte zu knüpfen und auszubauen und damit auch einen Beitrag für den persönlichen Erfolg eines bdvb-Mitglieds leisten zu können.

Als Dank für die hohen Verdienste von Dieter Baumgarte im Rahmen seiner langjährigen Fachgruppen-Arbeit überreichte Karoline Metz ihm ein Weinpräsent mit den besten Wünschen für die Zukunft und natürlich auch dem Wunsch, dass er der Fachgruppe weiterhin erhalten bleibe.

Unter dem neuen Vorstandsteam sind für die Zukunft auch Kooperationsveranstaltungen mit interessanten Partnerinstitutionen geplant. Der neue Vorstand wünscht sich weiterhin eine rege Beteiligung der Fachgruppen-Mitglieder und freut sich natürlich auch auf neue Mitglieder.

Bei Interesse melden Sie sich gerne bei der Vorsitzenden unter Karoline.Metz@bdvb.de. «



BEZIRKS- & HOCHSCHUL-GRUPPEN



BG Berg-Mark besucht letzte Ausstellung des scheidenden Kurators Dr. Gerhard Finckh, Von der Heydt-Museum

BG Berg-Mark

Scheinbar nachlässig gehängt: Ende einer Kuratorenzeit

Es kam anders als geplant: Der nach dreizehn sehr erfolgreichen Jahren scheidende Kurator des Von der Heydt-Museums, Dr. Gerhard Finckh, wollte die Epoche der Aufklärung und „Freiheit“ zum Thema seiner letzten Ausstellung machen – dies wurde ihm aufgrund zu hoher Kosten versagt. So entschloss er sich unter dem Begriff „Blockbuster“, eher ironisch und nicht dem Mainstream folgend, die gesamten logistischen Prozessschritte einer Ausstellung mittels nicht so gängiger Bilder bekannter Künstler wie Corinth, Picasso oder der Worpsweder Gruppe aus dem eigenen Fundus zu illustrieren.

Eher willkürlich scheinbar, teilweise baustellenartig präsentiert, zeigte die Ausstellung als ein sequenzieller Rundgang die enorme Vorbereitung einer Ausstellung von der ersten Ideenskizze über Anfragen nach bestimmten Bildern mit Ab- und Zusagen – auch das Thema „Raubkunst“ und Rückgabe blieb nicht ausgespart – bis hin zu Versicherungsfragen und Zeitaufwand, im Durchschnitt drei Jahre.

Diesem durchschnittlichen Aufwand steht die Zahl von 111 Millionen Museumsbesuchern bundesweit im Jahr 2016 gegenüber. Die Erträge lassen sich wie der Aufwand nur schwer schätzen. Kunstwerke bilden einen hochpreisigen Markt, Museen als Orte öffentlicher Präsentation stellen einen hohen Kostenfaktor dar. Sonst nichts?

„Blockbuster“ sollte im Zeitalter von Multimedia und Museums-Checks in TV-Kulturkanälen zum freien Gedankenaustausch anregen, letztlich auch zur Auseinandersetzung führen. Zukünftig wird mehr und mehr die Frage erhoben werden: Wie teuer ist uns Kultur? Wie teuer kommt uns Kunst?

Was öffentlich präsentierte Kunst sein kann, bezeichnete die Mission der Ausstellung aus Sicht von Dr. Finckh: „Kunst hat die Aufgabe, Ordnung in das Chaos des Lebens zu bringen.“ So zeigte ihn das Poster zur Ausstellung als Jungen und seine sichtlich stolze Mutter neben einem penibel aufgebauten Turm aus Bauklötzen. Der ehemalige Baumeister geht Ende März. Die Nachfolge ist noch nicht geklärt.

BG und HG Düsseldorf

Sing, Sing, All Earth

Weihnachtliche Lieder und Tänze aus dem alten England bot die Jahresabschlussveranstaltung der BG Düsseldorf im Theater an der Luegallee im Dezember 2018. In bester englischer Tradition boten die Morris Open (Claus von Weiß, Ulrike von Weiß und Matthias Höhn) den 45 Mitgliedern und Gästen eine bunte Mischung aus Christmas Carols und Morristänzen. Der Abend endete mit einem gemütlichen Get-together bei Getränken, Snacks und Weihnachtsgebäck.

10. Ständehausgespräch zur gesellschaftlichen Verantwortung

Prof. Dr. Andreas Pinkwart, Minister für Wirtschaft, Innovation, Digitalisierung und Energie des Landes Nordrhein-Westfalen, hatte am 17. Dezember 2018 zum „10. Ständehausgespräch zur gesellschaftlichen Verantwortung“ Vertreter aus Wirtschaft und Zivilgesellschaft, so auch die Mitglieder des bdvb, eingeladen. Thema war die Verbindung von künstlicher Intelligenz (KI) und der gesellschaftlichen Unternehmensverantwortung. Eine Einführung ins Thema gab Prof. Dr. Katharina Morik (Lehrstuhl künstliche Intelligenz an der TU Dortmund). Die anschließende Podiumsdiskussion befasste sich mit der Fragestellung: Wie wird sich die KI entwickeln? Welche Voraussetzungen müssen geschaffen werden, damit KI von Menschen, Betrieben und Behörden erfolgreich und menschengerecht eingesetzt werden kann? Benötigen wir eine neue Corporate Digital Responsibility? Beim Get-together mit vorzüglichem Essen und Trinken wurde in persönlicher Runde das aktuelle Thema weiter erörtert.

BREXIT – Perspektiven für Deutschland und Europa

Prof. Dr. Paul J. J. Welfens, Gründer und Präsident des Instituts für internationale Wirtschaftsbeziehungen (EIW) sowie Vorsitzender des bdvb-Forschungsinstituts, brachte die anwesenden 21 Mitglieder und Gäste am 14. Januar im Industrie-Club Düsseldorf auf den neuesten Stand, diskutierte mit ihnen und stellte die Neuauflage seines international beachteten Buches „BREXIT aus Versehen“ vor. Mehr erfahren Sie in seinem Beitrag „Ein Jahrhundertschritt mit Megafolgen“ in diesem Heft auf Seite 21.

Forum Bundesbank

„Die TARGET2-Salden Debatte – Risikoreiche Kreditvergabe oder bedeutungsloser Verrechnungsposten der Bundesbank“ war am 16. Januar



Hartmut Jaensch war mit seinem Buch "Börsenphasen entschlüsseln" zu Besuch bei der BG Düsseldorf im Industrie-Club



In seiner Ausstellung in Hamburg zeigte sich Otto der BG Hamburg mal von einer anderen Seite

Prof. Welfens brachte die BG Düsseldorf auf den neuesten Stand zum Thema Brexit

Thema der Vortragsveranstaltung in der Hauptverwaltung Nordrhein-Westfalen der Deutschen Bundesbank in Düsseldorf. Die TARGET2-Salden sind in Deutschland ein viel diskutiertes Thema, da sie bei der Bundesbank seit Beginn der Finanzkrise im Euroraum stark gestiegen sind. Buchhalterisch handelt es sich dabei schlicht um Verrechnungsposten im grenzüberschreitenden Zahlungsverkehr zwischen Zentralbanken des Eurosystems. Doch wie genau entstehen die TARGET2-Salden? Wie haben sie sich entwickelt und warum? Welche Risiken werden von Kritikern befürchtet? Referent: Peter Griep, Leiter des Zentralbereichs Märkte der Deutschen Bundesbank, lieferte wesentliche Fakten und gab Antworten auf wichtige Fragen in einer kontrovers geführten Debatte.

oeconomicum live

Zu „Personalmanagement der Zukunft: Impulse, Visionen und Herausforderungen“ am 22. Januar im Haus der Universität, Düsseldorf, referierte Univ.-Prof. Dr. Stefan Süß und diskutierte mit den Teilnehmern über die zukünftige Entwicklung des Personalmanagements mit Blick auf die Flexibilisierung der Arbeit, die Digitalisierung oder den Wertewandel. Es wurde auch die Frage diskutiert, wie die Potenziale der Digitalisierung das Personalmanagement in seiner herkömmlichen Form verändern oder sogar abschaffen können.

Erfolgsfaktoren für Ihre Anlagestrategie

In seinem Vortrag „Börsenphasen entschlüsseln – Das sind die Erfolgsfaktoren für Ihre Anlagestrategie“ gab Hartmut Jaensch, Vizepräsident des bdvb und Autor des gleichnamigen Buchs, am 7. Februar im Industrie-Club Düsseldorf Antworten auf die Frage, wo die tatsächlichen Gefahren von Inflation und Deflation für die Wirtschaft und die Finanzmärkte liegen. 20 Teilnehmer lauschten seinen Erkenntnissen aus drei Jahrzehnten Forschung und seinen Erfahrungen aus der Praxis mit dem Fazit: Die Börse ist nicht so unberechenbar, wie sie den meisten erscheint. Es sind logische Zusammenhänge, mit denen sich das Börsengeschehen einfangen lässt und die klare Hinweise bieten, wann man risikoarm in Aktien anlegen kann oder sein Depot krisenfest machen sollte.

Karneval in Düsseldorf

16 Teilnehmer genossen die Kostümsitzung der Hötter Jonges am 2. März in Düsseldorf-Eller. Ein abwechslungsreiches Programm mit viel Musik, guten Büttensreden, Tanzdarbietungen sowie Essen und Trinken zu zivilen Preisen sorgten für beste Laune. Ein Höhepunkt war

die feinsinnige Rede des medienbekannten Diakons Willibert Pauels (Ne Bergische Jung).

BG Hamburg/Schleswig-Holstein

Otto. Die Ausstellung

Wie zu Beginn eines jeden Jahres startete die Bezirksgruppe am 10. Januar ihr Veranstaltungsprogramm mit einem Museumsbesuch. 19 Teilnehmer fanden sich zu einem Rundgang durch die Otto-Ausstellung im Museum für Kunst und Gewerbe (MKG) in Hamburg ein. Aus Anlass des 70. Geburtstags zeigt das MKG noch bis 17.2.2019 das bildnerische Werk von Otto Waalkes in der Stadt, in der er das Malen gelernt hat. Wohl jeder kennt Otto als Wegbegleiter der deutschsprachigen Comedy. Unter der sachkundigen Führung von Frau Gebhardt vom Museumsdienst Hamburg wurden uns Hintergrundinformationen zu dem weniger bekannten Otto dem Maler vermittelt. Insgesamt zu sehen sind über 200 Exponate, darunter Gemälde, Zeichnungen, Ausschnitte aus Shows und Bühnenelemente. Seit einigen Jahren besinnt sich Otto wieder auf die bildende Kunst und kehrt damit zurück zu dem von ihm, von der Pike auf erlernten Handwerk. Es entstehen erstaunlich viele Gemälde – Hommagen an Künstler wie Leonardo da Vinci, Edward Hopper, Roy Liechtenstein, David Hockney, Pablo Picasso, Edvard Munch oder Max Liebermann, die Otto zu Nachahmungen und Parodien inspirieren.

Im Anschluss an die sehenswerte Ausstellung hatten die Teilnehmer Gelegenheit, im in der Nähe gelegenen „Block-House“ ihre Eindrücke auszutauschen.

Themenstammtisch Digitalisierung

Der Themenstammtisch der BG, der jeden zweiten Mittwoch im Monat in einem griechischen Restaurant in Hamburg-Winterhude stattfindet, hat in diesem Jahr den Schwerpunkt Digitalisierung. Den Auftakt machte am 13. Februar bdvb-Mitglied Arne Vogt, der als Vertriebsstrategieberater im E-Commerce die Vernetzung und die Abhängigkeiten zwischen Technologie, Handel, Finanzen und Logistik aufzeigte. Der nächste Stammtisch wurde am 13. März von Mark Mucke gestaltet. Er ist Gebietsleiter einer großen Krankenkasse und stellte die Herausforderungen der Digitalisierung für die gesetzlichen Krankenkassen aus Kassen- wie aus Kundensicht in den Mittelpunkt.





HG Münster meets Deloitte



HG Passau bei einem Workshop mit der 4process AG zum Thema SAP

HG Münster

Spannend ging es in diesem Semester in der HG Münster zu. Bei einem Unternehmensbesuch der Rheinmetall AG in Düsseldorf entwickelte sich bei einer offenen Fragerunde zum Thema „Unternehmensethik“ eine informative, aber auch sehr hitzige Debatte. Beim anschließenden Besuch der Solidteq GmbH in Neuss, einem Start-up der Rheinmetall Automotive, erhielten die Teilnehmer einen Einblick in die 3D-Drucktechnik in Metall.

Bei einem Workshop zum Thema „International Careers“ mit EF – Education First erhielten die Teilnehmer nicht nur Informationen über Karrierenetzwerke wie Xing oder LinkedIn, sondern auch einen intensiven Check ihres Lebenslaufs.

Im Rahmen einer praxisnahen Compliance Case Study mit Deloitte im Januar zwölft Studierende einen echten Einblick in den Berateralltag im Bereich Regulatory Risk. Die Erarbeitung eines Real Life Pitches wurde von zwei Gruppen unter der Anleitung erfahrener Kollegen durchgeführt, präsentiert und im Wettbewerb zueinander gechallengt. Der zusätzliche Erfahrungsaustausch mit echten Insights war neben der Siegerehrung das Highlight der Veranstaltung.

Das Semester beendete die HG mit einer Mitgliederversammlung, auf der auch ein neues Vorstandsteam gewählt wurde. Ein herzlicher Dank für ihr Engagement ging an Lars Wohlraht, Matteo Wessels, Lukas Jochem und Jonas Rommerskirchen. Neu im Vorstand sind Theresa Natschinski, Simon Struk, Hendrik Schürmann und Sebastian Neist. Einen gebührenden Abschluss mit vielen neuen Ideen für das kommende Semester fand der Abend bei Cocktails und Pizza.

BG Niedersachsen

Zu ihrer Veranstaltung „Kultur zu Weihnachtszeit“ traf sich die BG in der Woche vor Weihnachten in Celle. Seit über zehn Jahren organisiert das Vorstandsmitglied für Presse & Öffentlichkeit, Hans E. Windelen, diese Veranstaltung. Als Erstes ging es mit dem CEBUS vom Schlossplatz aus zu WASA, dem größten Knäckebrot-Bäckereiunternehmen weltweit. Hier musste sich Herr Sass, der mit interessanten Erzählungen durch das zu Barilla gehörende Unternehmen führte, zuletzt noch beeilen, da

mit die zahlreichen Teilnehmer den Bus zurück zum Schlossplatz erreichten. Viele Teilnehmer hatten die Möglichkeit genutzt, sich im WASA/Barilla-Shop mit Spezialitäten aus dem Sortiment einzudecken. Der gemeinsame Bummel über den Weihnachtsmarkt endete mit einem Gruppenfoto vor dem Schloss und anschließendem Besuch des Stücks „Husbands and wives“ von Woody Allen im Schlosstheater. Das moderne Stück mit männlichen Nacktszenen bot jede Menge Gesprächsstoff.

BG Rhein-Main

Weichenstellung für die nächsten zwei Jahre

Die Mitglieder der Bezirksgruppe trafen sich am 6. Februar zur jährlichen Mitgliederversammlung. Dabei wurde besonders das gute Veranstaltungsprogramm der letzten Jahre gelobt. Insgesamt stellten sich neun Kandidatinnen und Kandidaten für den Vorstand zur Wahl. Dabei konnte sich Willi Rugen als Vorsitzender durchsetzen und übernahm zusammen mit Patrick Eisermann (Stellvertreter) und Cordula Voss (Schatzmeisterin) sowie Dr. Horst Friedrich, Stefan Schäfer, René Schindler und Dr. Martin Ulmer den Vorstand. Im März startete das neue Veranstaltungsprogramm mit einer ersten Veranstaltung. Der Vorstand wird den Mitgliedern ein qualitativ hochwertiges Programm bieten und freut sich auf eine gute Zusammenarbeit.

BG Stuttgart

Themen-Stammtisch Europawahl 2019

Für den Themen-Stammtisch der BG Stuttgart zum Thema „Europawahl 2019“ am 18. Februar konnte mit Prof. Dr. Stephan Seiter nicht nur ein kompetenter Professor der Volkswirtschaftslehre, sondern auch der Spitzenkandidat der FDP für den Raum Stuttgart als Bewerber für das Europaparlament gewonnen werden. Sein Impuls galt dem Wahlprogramm der FDP (Frieden – Freiheit – Wohlstand) sowie den persönlichen Beweggründen für diese Kandidatur.

Die anschließende Gesprächsrunde befasste sich mit Fragen der inneren und äußeren Sicherheit, dem außenpolitischen Auftreten der EU gegenüber den Wirtschafts- und Militärmächten USA, China und Russland. Zur Sprache kamen auch Themen wie der Brexit, das Eurosystem



BG Niedersachsen zur Weihnachtszeit in Celle



Vorstand der HG Wuppertal (v.l.): Nathalie Kayhan (Projekte), Sven Ellner (Finanzen), Christina Weber (Projekte), Saskia Grünendahl (Marketing), Eduard Adler (Vorsitzender) und Maximilian Schmidt (stv. Vorsitzender). Es fehlt Annalena Strathmann (Social Media)

sowie die mögliche Vertiefung der EU, aber auch deren mögliches Scheitern. Die Runde fand es gut, dass mit Prof. Seiter ein Quereinsteiger in die Politik gehen möchte, und wünschte ihm Erfolg bei seinem Vorhaben. Es war ein kurzweiliger Abend im schönen Art-déco-Raum der Markthalle Stuttgart. Die BG Stuttgart bedankte sich bei Prof. Seiter mit einem Brüssel-Reiseführer.

HG Wuppertal

Die HG Wuppertal begann ihr Wintersemester 2018/2019 mit einer großen Goodie-Bag-Aktion. Es wurden über 500 Taschen verteilt, wobei wir neben den bdvb-Materialien auch Sponsoren, wie Bitburger, Rewe und Education First, gewinnen konnten. Auf der Mitgliederversammlung im November wurde der Vorstand mit neuen und hochmotivierten Studierenden verstärkt. Im November freute sich die HG über den Besuch der Techniker Krankenkasse und den Workshop „Business Knigge – die Regeln für den Beruf“. Hier lernten die Teilnehmer nicht nur, wie entscheidend der erste Eindruck ist, sondern auch, wie man mit Fehlern und Kritik im Arbeitsumfeld angemessen umgeht. Ein weiterer Workshop in Kooperation mit der Techniker Krankenkasse fand Mitte Januar statt. Mithilfe des Coaches lernten die Studierenden im Assessment Center Training die einzelnen Schritte und in Selbstpräsentationen ihre Stärken und Schwächen zu analysieren, und in Rollenspielen wurden mögliche Arbeitsszenarien analysiert.

Ein Highlight des Semesters war der Besuch der Rewe Group in Köln. In einem dreistündigen Bewerbertraining wurde es den Teilnehmern ermöglicht, den Recruitern alle Fragen rund um ein Bewerbungsgespräch zu stellen. Ein herzlicher Dank geht hier an die Mitarbeiter der Rewe Group für die offene und ehrliche Beantwortung aller Fragen. Natürlich durften dieses Semester auch die sozialen Veranstaltungen nicht zu kurz kommen. Der komplette Vorstand nahm am Adventsdinner der BG Berg-Mark teil und gratulierte Dr. Thorsten Böth für die tolle Arbeit und die reibungslose Kommunikation mit der HG. Im Januar besuchte die HG die Weinerei Wuppertal, um bei Speis und Trank von einem der Gründer zu erfahren, wie aus ihrem Hobby ein erfolgreiches Geschäft wurde.

Zuletzt geht der Dank an den langjährigen Vorsitzenden Patrik Fröhlich, der die HG Wuppertal wieder zu einer der größten Hochschulgruppen gemacht hat und dessen Arbeit der Vorstand mit viel Engagement weiterführen wird.

Anzeige

women&work
www.womenandwork.de

Europas Leitmesse für Frauen

4. MAI 2019
MESSE FRANKFURT

- **250 AUSSTELLER**
- **ÜBER 50 VORTRÄGE**
- **KARRIERE-BERATUNG**
- **SPEED-COACHING**
- **HUMANISMUS 4.0**

Unsere Kontakte

Suchen Sie ein bdvb-Netzwerk in Ihrer Region? Oder Mitglieder gleicher beruflicher Ausbildung und Interessen? Dann nehmen Sie gern direkt mit der Leiterin/dem Leiter Kontakt auf. Vielleicht sind Sie ja selbst an einer Mitarbeit in einer bestehenden Gruppe interessiert oder möchten sogar eine neue gründen. Dann melden Sie sich bitte in der bdvb-Geschäftsstelle. Ihre Ansprechpartnerin ist Birgit Schoerke (birgit.schoerke@bdvb.de)



BEZIRKSGRUPPEN

BG Berg-Mark (Wuppertal)

Dr. Thorsten Böth
bg-berg-mark@bdvb.de

BG Bremen

Dipl.-Ök. Dipl.-Pol. Falko Lüders-Kubersky
bg-bremen-weser-ems@bdvb.de

BG Düsseldorf

Dipl.-Volksw. Dieter Schädiger
bg-duesseldorf@bdvb.de

BG Hamburg/Schleswig-Holstein

Dr. Jürgen Monzel
bg-hamburg-schleswig-holstein@bdvb.de

BG Köln/Bonn/Aachen/Siegen

Dipl.-Volksw. Markus Ressel
bg-koeln@bdvb.de

BG München-Südbayern

Dipl.-Kfm. Ulf Hollinderbäumer
bg-muenchen@bdvb.de

BG Nürnberg - Nordbayern

Dipl.-Kfm. Sebastian von Meding
bg-nuernberg@bdvb.de

BG Niedersachsen

Betriebswirtin Maika Körlin
bg-niedersachsen@bdvb.de

BG Rhein-Main

Dipl.-Volksw. Willi Rugen
bg-rhein-main@bdvb.de

BG Ruhr-West

Matthias Gebhardt, B.A.
bg-ruhr-west@bdvb.de

BG Saarland/Trier/Luxemburg

Dr. Marion Hippchen
bg-saarland@bdvb.de

BG Stuttgart

Dipl.-Volksw. Dietmar Imser
bg-stuttgart@bdvb.de

BG Würzburg

Dipl.-Betriebsw. Mirko Gutjahr
bg-wuerzburg@bdvb.de

BG Westfalen

Dipl.-Kfm. Stefan Skzudlapski
bg-westfalen@bdvb.de

FACHGRUPPEN

Bildungspolitik

Dipl.-Kff. (FH) Cornelia Masbaum
fg-bildungspolitik@bdvb.de

Business Consulting und Interim Management

Dipl.-Betriebsw. Sven Kraffzick, M.B.C.
fg-bcim@bdvb.de

Europa

Dipl.-Betriebsw. Stefan Kohler
fg-europa@bdvb.de

Financial Services

Christoph Böhm, M. Sc.
fg-financial-services@bdvb.de

Finanz- und Rechnungswesen / Controlling

Dipl.-Kff. Karoline Metz
fg-fin-rw-controlling@bdvb.de

Gesundheitswirtschaft

Leitung gesucht. Bei Interesse:
birgit.schoerke@bdvb.de

Wirtschafts-, Finanz- und Sozialpolitik

Dipl.-Volksw. Wilhelm Ungeheuer
fg-wifiso@bdvb.de

Wirtschaftsinformatik und Informationsmanagement

Dipl.-Volksw. Rüdiger Wüst
fg-wi@bdvb.de

Termine

Die Ankündigung aller Veranstaltungen, die bis zum Erscheinen der April-Ausgabe stattfinden werden, ist aufgrund der frühzeitigen Drucklegung des Magazins leider nicht möglich. Deswegen haben wir uns entschieden, auf den Abdruck des unvollständigen Veranstaltungskalenders an dieser Stelle zu verzichten.

Die vollständige Liste der Veranstaltungen finden Sie stets aktuell unter bdvb.de/veranstaltungskalender sowie auf den Seiten der einzelnen Bezirksgruppen unter bdvb.de/gruppen.

Bitte nutzen Sie auch unseren Newsletter und werden Sie Mitglied der offiziellen Xing-Gruppe des bdvb, um über unser vielfältiges Veranstaltungsprogramm, Mitgliedervorteile u.v.m. informiert zu bleiben.



VERANSTALTUNGS-HIGHLIGHTS

08.04.2019, 19:00, UNIVERSITÄT MANNHEIM

VORTRAG VON AXEL HELLMANN, VORSTAND EINTRACHT FRANKFURT FUSSBALL AG

Axel Hellmann wird für uns über die Arbeit hinter dem sportlichen Erfolg und über die betriebswirtschaftlichen Ziele des Bundesligisten referieren.

Eine Anmeldung ist nicht notwendig; dennoch würden wir uns über eine kurze Mail als Ankündigung freuen: hg-mannheim@bdvb.de

17.05.2019, 19:00, MERCEDES BENZ, FRAUENAUERSTR. 95, ERLANGEN

JAHRESEVENT 2019: TALKABEND MIT HEINRICH VON PIERER

Die BG Nürnberg/Nordbayern konnte für ihr Jahresevent neben dem exklusiven Veranstaltungssponsor Mercedes-Benz erneut einen hochkarätigen Gast aus der deutschen Wirtschaft als Gastredner gewinnen: Heinrich von Pierer, langjähriger Vorstands- und Aufsichtsratsvorsitzender der SIEMENS AG. Es moderiert Bodo Wißkirchen, Vizepräsident des bdvb

Anmeldung und weitere Infos über bg-nuernberg@bdvb.de



5./6.6.2019, 12:00, AKADEMIE DER KONRAD-ADENAUER-STIFTUNG, TIERGARTENSTRASSE 35, 10785 BERLIN

9. ULA-SPRECHERAUSSCHUSSTAG „FÜHRUNG IM WANDEL“

u.a. mit Dr. Carsten Linnemann MdB, Stellv. Vorsitzender der CDU/CSU-Bundestagsfraktion, Bundesvorsitzender der Mittelstands- und Wirtschaftsvereinigung der CDU/CSU, Dr. Frank Weber, Vorsitzender des Konzernsprecherausschusses der leitenden Angestellten im Daimler Konzern und Sara Röser, Bundesvorsitzende des Verbandes „Die Jungen Unternehmer“, Vorsitzende der „Jungen Rentenkommission“

Die Veranstaltung bietet ein branchenübergreifendes Forum für einen Erfahrungs- und Meinungsaustausch zu Zukunftsfragen aus den Bereichen Politik, Wirtschaft und Führung

Weitere Infos und Anmeldung unter: info@ula.de

28.11., AB 18:00, HAUS DER DEUTSCHEN WIRTSCHAFT, BREITE STRASSE 29, 10178 BERLIN

3. BERLINER PODIUM ZUM SVR-GUTACHTEN

u.a. mit Prof. Dr. Christoph M. Schmidt, Vorsitzender des Sachverständigenrates (angefragt)



30.11., 10:00 - CA. 16:00, SEMINARIS CAMPUSHOTEL, TAKUSTRASSE 39, BERLIN

MITGLIEDERVERSAMMLUNG 2019

Am Vortag findet ab 12:00 Uhr ein interessantes Rahmenprogramm statt. Freuen Sie sich auf Vorträge, Gesprächsrunden u.v.m. rund um das Thema Interessenvertretung und Lobbying für Ökonomen. Mehr dazu im nächsten Heft!“



Laden Sie als bdvb-Mitglied Freunde, Kollegen, Kommilitonen zu einer vorteilhaften Mitgliedschaft ein. Wir belohnen Ihren Einsatz mit einer Prämie von:

- € 10 bei Studierenden,
- € 25 bei Studierenden mit Einkommen,
- € 100 bei ordentlichen/fördernden Mitgliedern und
- € 100 bei Firmenmitgliedschaften.

Fordern Sie Ihr Werbepaket (bdvb aktuell, WirtschaftsWoche, Flyer) in der Geschäftsstelle an. Am einfachsten ist es, auf unseren aktuellen Internetauftritt zu verweisen.

Der Mitgliedsbeitrag beträgt pro Kalenderjahr:

- € 149 jährlich – Einzelmitglied
- € 53 jährlich – Studierende
- € 99 jährlich – Studierende mit regelmäßigem Einkommen (über BAföG-Grenze)
- € 400 jährlich – fördernde Mitglieder (Firmen, Behörden, Verbände und Organisationen)

Mit * gekennzeichnete Felder sind Pflichtfelder

Anrede* Herr Frau

| |
|----------------------------------------------------------------------------------------|
| Titel |
| Name* |
| Vorname* |
| Straße* |
| PLZ/Ort* |
| (Nur bei Firmenmitgliedschaft Ihre Firmenadresse angeben, sonst bitte Privatanschrift) |
| Telefon* |
| Fax |
| Mobil |
| E-Mail* |
| |
| Geb.-Datum* |
| |
| Datum/Unterschrift* |

Angaben zum Studium/Beruf

| |
|--------------------------------------|
| Akademischer Abschluss |
| Examensjahrgang |
| Hochschule u. Ort* |
| Berufliche Position/Funktionsbereich |
| Firma/Organisation |
| Branche |
| Studiengang u. Semester |

SEPA-Lastschriftmandat / Einzugsermächtigung

Um die Mitgliedsbeiträge von Ihrem Konto einzuziehen, muss eine Einzugsermächtigung in schriftlicher Form vorliegen. Aus organisatorischen Gründen erbitten wir vorab Ihre Kontodaten zwecks Bearbeitung:

| |
|--------------|
| Kontoinhaber |
| Geldinstitut |
| IBAN |
| BIC |

Ich habe ein neues Mitglied geworben

| |
|---------------|
| Name |
| Vorname |
| Mitglieds-Nr. |
| Straße |
| PLZ/Ort |

Im Rahmen meiner Mitgliedschaft gestatte ich dem bdvb die Verarbeitung und Nutzung meiner personenbezogenen Daten zu folgenden Zwecken: Eintrag ins verbandsinterne Mitgliederverzeichnis „Meinbdvb“, vorübergehende zweckgebundene Weitergabe an beauftragte Service-Partner des bdvb, Veröffentlichung meines Namens im Mitglieder-magazin „bdvb aktuell“ (Nichtgewünschtes bitte streichen). Die Einwilligung kann jederzeit mit Wirkung für die Zukunft widerrufen werden.

Bitte zurücksenden an:

Bundesverband Deutscher Volks- und Betriebswirte e. V.
 Florastraße 29
 40217 Düsseldorf

oder nutzen Sie den Online-Antrag direkt unter www.bdvb.de/mitmachen/mitglied-werden/

Ihre Vorteile als Mitglied

In der Mitgliedschaft enthalten:

- bdrvKompetenzPass – Aktivitäten-Nachweis zur Vorlage bei Bewerbungen, Geschäftsanbahnungen etc.
- Kostenlose Erstanalyse der Bewerbungsunterlagen
- Arbeitsrechtliche Erstberatung durch einen Fachanwalt im bdrv
- Regionale Veranstaltungen der Bezirks- und Hochschulgruppen sowie bundesweite Fachtagungen und Weiterbildungsangebote
- Vorträge, Workshops, Unternehmensbesichtigungen
- Berufsbezogene Fachgruppenarbeit
- Nützliche Kontakte / Informationen / Tipps / Empfehlungen

Sie erhalten Vergünstigungen bei:

- Literatur
- Karriereberatung
- Weiterbildungsseminaren / Tagungen
- Versicherungen / Finanzdienstleistungen
- Kultur / Hotels
- Mietwagen / Reisen
- Sport / Kommunikation

Vergünstigte Doppelmitgliedschaft mit:

- Deutscher Fachjournalisten-Verband (DFJV)
- Forum F3
- GABAL
- VÖWA (Österreichische Ökonomen)

Immer informiert:



„bdvb aktuell“
das Mitglieder-Magazin
(quartalsweise)



www.bdrv.de – das Online-Angebot im Internet, monatlicher Newsletter



die „WirtschaftsWoche“
52 x pro Jahr digital
als eMagazin und App
für iPad und iPhone



Sixt Gold Card
und bis zu 10 Prozent
Rabatt auf Mietwagen
und Transporter



Euro, das Monatsmagazin
für Wirtschaft, Börse und
private Finanzen



Focus – das zukunftsorientierte
Nachrichtenmagazin als E-Paper
für bdrv-Mitglieder gratis



Netzwerke Sachsen, Thüringen, Schwaben und Bodensee
Wirtschafts-Talks und Unternehmer-Tage
zu „Netzwerkpartner“-Preisen

Institut für Marketing



Universität St.Gallen

Management-Pool der Universität St. Gallen
Bleiben Sie wissenschaftlich am Ball und erhalten Sie
fundiertes Feedback aus Ihrem Marktumfeld

Das Mitglied hat das **letzte Wort**



Prof. Dr. Hardy Wagner

In jeder Publikation ist die letzte Seite eine ganz besondere Seite. Im bdrv aktuell wird dieser Platz unseren Lesern zur Verfügung gestellt.

Prof. Dr. Hardy Wagner ist Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler. Von 1976 bis 1996 war er Vorsitzender des Vorstands der gemeinnützigen Gesellschaft zur Förderung Angewandter Betriebswirtschaft und Aktivierender Lehr- und Lernmethoden in Hochschule und Praxis e.V. (GABAL); er ist heute ihr Ehrenvorsitzender. 1989 gründete er zusammen mit den Managementtrainern Lothar J. Seiwert und Vera F. Birkenbihl den GABAL Verlag. 2002 gründete er die Stiftung „Stufen zum Erfolg“. Er ist bekannt als Managementtrainer und Buchautor, u.a. zum Thema persönliches Wachstum.

Typgerechte Kommunikation:

Effektiv, fundiert, einfach durch Akzeptanz menschlicher Unterschiedlichkeit

Seit Jahrtausenden wissen wir, dass Menschen unterschiedlich „ticken“. Die „alten Griechen“ sprachen von vier Elementen (Feuer, Erde, Wasser, Luft) sowie vier Temperamenten, Grundlage der heutigen Persönlichkeits-Profile. Die in allen Menschen angelegten Talente sind allerdings individuell unterschiedlich ausgeprägt. Erfolgsrelevant ist, diese natürliche Unterschiedlichkeit gegenseitig zu akzeptieren.

Werden diese typischen menschlichen Eigenschaften zu Bündeln geordnet, ergibt sich die Grundlage weltweit eingesetzter Persönlichkeits-Instrumente – etwa dem MBTI (Myers-Briggs Typen-Indikator) oder dem Persönlichkeits-Profil DISC® und anderen. Entsprechend den Temperamenten werden Eigenschafts-Bündel gegliedert:

Wille: zielorientiert, entschlossen, selbstbewusst, wetteifernd ... = **ROT**

Kreativität: vielseitig, begeisternd/begeistert, lebhaft, gesellig ... = **GELB**

Herz: fürsorglich, sympathisch, entspannt, konstant ... = **GRÜN**

Verstand: gewissenhaft, analytisch, zurückhaltend, strukturiert ... = **BLAU**

Analysen der individuellen Persönlichkeits-Struktur führen zu essenziellen Erkenntnis: Alle Menschen verfügen über Stärken und Nicht-Stärken; Letztere sind Eigenschafts-Bündel, die wenig stark in uns angelegt sind. Sie werden subjektiv vielfach als

Schwächen empfunden, sind aber deren Gegenteil. Denn Schwächen sind Übertreibungen von Stärken. Sie können wertschätzende Kommunikation erheblich behindern. Schwächen sind ein „Zuviel“, etwa im Sinne von Paracelsus: „Es ist eine Frage der Dosis, ob eine Substanz als Heilmittel wirkt oder als Gift.“ So kann Selbstbewusstsein etwa in Arroganz „ausarten“, Vielseitigkeit in Verzettlung, Hilfsbereitschaft in ein Helfer-Syndrom oder Korrektheit in Perfektionismus!

Die Unterscheidung von Nicht-Stärken und Schwächen führt zu einer fundamentalen Lebens-Weisheit, als Gelassenheits-Gebet weltweit bekannt: Gott, schenke mir die Gelassenheit, das zu akzeptieren, was ich nicht ändern kann, und die Kraft, das zu ändern, was ich ändern kann, und die Weisheit, das eine von anderen zu unterscheiden.

Die Akzeptanz menschlicher Unterschiedlichkeit, etwa von Ethnie, Geschlecht, Religion, ist Anliegen der Charta der Vielfalt, in der Talente allerdings noch ein Missing Link darstellen. Akzeptanz von Diversity ist auch Ziel der in allen Welt-Religionen enthaltenen Goldenen Regel: Behandle andere so, wie du selbst gern behandelt werden möchtest. Schwierigkeiten können bei der Umsetzung entstehen, wenn Menschen miteinander kommunizieren, die sehr unterschiedlich veranlagt sind, etwa wenn der beziehungs ori-

entiertere „Gelbe“ auf den fakten orientierten „Blauen“ trifft. Aber auch gilt hier die fundamentale Goldene Regel in modifizierter Version – als Platin-Regel: Behandle andere so, wie diese gern behandelt werden möchten.

Kommunikation – in der Familie, im Beruf oder im öffentlichen Leben – ist wertschätzend möglich, solange die natürliche Unterschiedlichkeit respektiert wird.

Im Übrigen verfügen wir über großartige Erfolgs-Chancen, wenn drei Aspekte beachtet werden:

- Einsatz der individuellen Stärken
- Abbau bzw. Reduktion von Schwächen
- Akzeptanz von Nicht-Stärken.

Die Stiftung „STUFEN zum Erfolg“ hat mit der STUFEN-Kurz-Analyse (SKA) ein bewährtes Instrument der Selbstanalyse der individuellen Persönlichkeits-Struktur entwickelt. Interessierte können dies über diesen Link direkt ausprobieren: <https://ska.stufenzumerfolg.de/>

Die Stiftung bietet u.a. Publikationen sowie zertifizierte Erfolgs-Bausteine in Seminar-Form – als Lehrveranstaltungen in Akademien, Schulen sowie Hochschulen (auch im Blended-Learning-Format), ferner Partnerschafts-Seminare sowie Eltern-Workshops zur Erfolgs-Generierung an der gesellschaftlichen Basis, der Familie. «

AUTOREN-HINWEIS

Sie möchten für die nächste oder eine darauffolgende Ausgabe einen Artikel veröffentlichen? Bitte senden Sie Ihr Thema und Ihre Rufnummer an bodo.wisskirchen@bdvb.de. Die Veröffentlichung wird als Namensartikel des jeweiligen Autors erscheinen, sodass kenntlich ist, dass die Meinung des Verfassers nicht die Meinung des bdrv widerspiegeln muss. Der Text ist begrenzt auf maximal 3.500 Zeichen (inkl. Leerzeichen).

Wenn ein Chip zur Chance wird.

Mit einem **Netzhaut-Implantat** für unsere Versicherten.
Fortschritt leben. Die Techniker

dietechniker.de

TK
Die
Techniker

ICH? ALLES ANDERE ALS

EGAL

Jeder 5. Arbeitnehmer in Deutschland wird berufsunfähig und ist jünger als 45 Jahre*. Gehe kein Risiko ein. Sichere Dich jetzt ab!

| | |
|-----------------------|----------------------------------------------|
| Stiftung Warentest | SEHR GUT (1,5) |
| Finanztest | Allianz Tarif |
| 1 | SBU PLUS OBUU |
| | Im Test: 74 Berufsunfähigkeitsversicherungen |
| | Ausgabe 07/2017 |
| | www.test.de |

17YS22



www.young-protect.de

YoungProtect

Ein Angebot von Rockenfeller & Pflüger **Allianz** 