

# KRISEN UND AUSWEGE



**Ringvorlesung im Wintersemester 2022/2023  
an der TH Aschaffenburg  
eine Zusammenfassung von  
Katja Leimeister, Meike Schumacher und Lucia Wenderoth**

## Impressum

### Titel

#### Krisen und Auswege

Ringvorlesung im Wintersemester 2022/2023 an der TH Aschaffenburg

### Autorinnen

Katja Leimeister, Meike Schumacher, Lucia Wenderoth

ESF-Maßnahme mainproject hybrid, Technische Hochschule Aschaffenburg

E-Mail: [redaktion@mainproject.eu](mailto:redaktion@mainproject.eu)

### Herausgeber

Wolfgang Alm, E-Mail: [wolfgang.alm@th-ab.de](mailto:wolfgang.alm@th-ab.de)

Georg Rainer Hofmann, E-Mail: [georg-rainer.hofmann@th-ab.de](mailto:georg-rainer.hofmann@th-ab.de)

Information Management Institut, Technische Hochschule Aschaffenburg

Aschaffenburg, März 2023

**ISBN: 978-3-9823413-6-1**



## TECHNISCHE HOCHSCHULE ASCHAFFENBURG INFORMATION MANAGEMENT INSTITUT

Würzburger Straße 45  
D-63743 Aschaffenburg

Diese Publikation entstand im Rahmen der ESF-Maßnahme mainproject hybrid.



*In dieser Ausarbeitung wird für einige Berufs- und Personenbezeichnungen sowie personenbezogene Hauptwörter das Generische Maskulinum verwendet, anstelle der gleichzeitigen Verwendung der Sprachformen männlich, weiblich und divers. Dies erfolgt aus Gründen der besseren Lesbarkeit. Die Bezeichnungen gelten grundsätzlich für alle Geschlechter. Die verkürzte Sprachform ist redaktioneller Natur und beinhaltet keinerlei Wertung. Vergleiche Urteil des BGH vom März 2018 (VI ZR 143/17): Die formale Verwendung des Generischen Maskulinums verstößt nicht gegen das AGG.*

## Vorwort

Seit nun schon einigen Jahren gibt es – jeweils im Wintersemester – öffentliche Ringvorlesungen, die das Information Management Institut (IMI) an der Technischen Hochschule in Aschaffenburg ausrichtet. Die Ringvorlesungen richten sich nicht nur an die regulär Studierenden der TH, sondern sie sind auch ein Teil des aktiven Wissenstransfers. Sie sollen der Qualifikation der Unternehmen der regionalen Wirtschaft, der Verwaltung und deren Beschäftigten dienen. Im Wintersemester der Jahre 2019/2020 wurde die erste Ringvorlesung „Digitaler Wandel“ angeboten, es folgten die Themen „Nachhaltigkeit“ und „Geld und Wettbewerb“. Die Ringvorlesung im Wintersemester 2022/2023 setzte diese Reihe mit dem Thema „Krisen und Auswege“ fort – mit dem wiederum sehr erfreulichen Erfolg der vorangegangenen Semester.

Man hat schon den Eindruck, dass es Krisen immer gab. Auf die Ölkrise Anfang der 1970er Jahre folgten wenige Jahre später die Umweltkrise und das Artensterben. Etwa Mitte der 1990er stellten das aufkommende Internet und das WWW das „normale Geschäft“ und unsere ganze Gesellschaft vor neue Herausforderungen. Einige Krisen mündeten in individuelle Katastrophen, andersherum lösen lokale Katastrophen globale Krisen aus.

Mittlerweile hat sich ein ganzes Spektrum an Krisen entfaltet, so dass wir es aktuell mit besonderen Herausforderungen zu tun zu haben. Es gibt politische und militärische Krisen, es brechen Energiemärkte und Lieferketten weg, wir sehen ganze Branchen gefährdet, auch die Gesundheit macht uns Sorgen, vom Klimawandel ganz zu schweigen. Es gilt zu erörtern, wie wir unseren Wohlstand und unsere Wettbewerbsfähigkeit erhalten können. Einerseits zeigen einige Krisen eine gewisse Hartnäckigkeit und erscheinen ohne Ausweg. Andererseits ist die Lage nicht immer hoffnungslos. Für viele Krisen können wir bereits Lösungen und Methoden zur Überwindung aufzeigen. Davon war in der Ringvorlesung die Rede. Die einzelnen Vorträge ermöglichten praxisnahe Einblicke und stellen das Thema in vielfältigen Perspektiven vor.

Vom 17. Oktober 2022 bis 9. Januar 2023, jeweils am Montagnachmittag um 16.00 Uhr, wurden insgesamt zehn hochklassige, hybride, öffentliche Veranstaltungen angeboten. Mit der Übertragung ins Netz konnten wiederum viele überregionale, gar internationale, Zuhörer gewonnen werden.

Die Präsentationen stehen auf unserer Lernplattform unter <https://mainproject.elearning-home.de/> zur Verfügung. Ich darf mich bei allen mitwirkenden Dozierenden an der Ringvorlesung sehr herzlich bedanken. Besonderer Dank gilt dem Wissenschaftlichen Mitarbeiter Herrn Joachim Schmitt, der die hybride Technik betreute und die Moderation der Termine übernahm, sowie den Wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen Katja Leimeister, Meike Schumacher und Lucia Wenderoth, deren Notizen aus den Einzelveranstaltungen hier nun in Berichtsform vorgelegt werden können. Herrn Kollegen Erich Ruppert danke ich sehr für sein Mitwirken bei der Organisation der Ringvorlesung.

Aschaffenburg, im März 2023

Prof. Dr. Georg Rainer Hofmann

## Inhalt

<b>Vorwort</b> .....	3
<b>Einführung – Krisen des Alltags, Alltag der Krisen</b> .....	5
Prof. Dr. Georg Rainer Hofmann, TH Aschaffenburg / Text Meike Schumacher	
<b>Die Krise des deutschen Gesundheitssystems</b> .....	8
Prof. Dr. Thomas Wolf, Berlin / Text Lucia Wenderoth	
<b>Verursacht das Anleihekaufprogramm der EZB eine Krise der obersten Rechtsprechung?</b> .....	12
Prof. Dr. jur. Ralph Hirdina, TH Aschaffenburg / Text Katja Leimeister	
<b>Die Klimakrise</b> .....	16
Prof. Dr. Sabrina Weithmann, TH Aschaffenburg / Text Meike Schumacher	
<b>Krise der Kirche – Krise des Glaubens?</b> .....	19
Propst Stephan Arras, Evangelische Kirche von Hessen und Nassau, Darmstadt / Text Lucia Wendetroth	
<b>Krise der Lieferketten – auf der Suche nach dem schwächsten Glied</b> .....	23
Prof. Dr. Carsten Reuter, TH Aschaffenburg / Text Katja Leimeister	
<b>Krise und Wandel der regionalen Banken</b> .....	26
Ralf Magerkurth, Sprecher des Vorstands, Vereinigte Volksbank Raiffeisenbank eG, Oden- wald und Miltenberg / Text Katja Leimeister	
<b>Die Krise der Energiemärkte</b> .....	30
Prof. Dr. Erich Ruppert, TH Aschaffenburg / Text Lucia Wenderoth	
<b>E-Mobilität als ein Ausweg aus der Krise</b> .....	35
Alexander Junge, Vorstand Aral AG, Hamburg / Text Meike Schumacher	
<b>Die Krise des Ehrenamts - Auswege und Chancen</b> .....	37
Bürgermeister Eric Leiderer, Stadt Aschaffenburg / Text Katja Leimeister	

## Einführung: Krise des Alltags, Alltag der Krisen

Vortrag von Prof. Dr. Georg Rainer Hofmann am 17. Oktober 2022  
Text Meike Schumacher

Mit einem Einführungsvortrag von Prof. Dr. Georg Rainer Hofmann startete am 17. Oktober 2022 die Ringvorlesung „Krisen und Auswege“ des Information Management Instituts an der TH Aschaffenburg. Nach den Ringvorlesungen zu „Digitaler Wandel“, „Nachhaltigkeit“ und „Geld und Wettbewerb“ in den Vorjahren ist diese Ringvorlesung die vierte der Reihe. Auch diese Ringvorlesung wurde, wie dies auch schon in den vergangenen zwei Jahren der Fall war, hybrid durchgeführt. Dass sowohl das Thema als auch das hybride Format passen – das zeigte die sehr gute Publikumsresonanz: An der Auftaktveranstaltung nahmen rund 200 Personen teil, die sich etwa hälftig auf die Online- und Präsenzteilnahme verteilten.

Professor Hofmann eröffnete die Ringvorlesung mit der Feststellung: „Als wir diese Ringvorlesung planten, war von vielen heutigen Krisen noch nicht die Rede – der Lauf der Welt ist uns hier leider noch entgegengekommen“. Selbstverständlich kündigten sich die Klimakrise, Probleme in den Lieferketten, oder eine sich entwickelnde Inflation bereits schon länger an. Die Auswüchse zu einer für alle spürbaren Energiepreiskrise wurden jedoch durch die aktuellen politischen Entwicklungen massiv verschärft.

### Krisen – zwei Hypothesen – zwei μετα-Thesen

Der Begriff „Krise“ geht auf κρίσις (Meinung, Entscheidung, Trennung) zurück.  
Vergleiche die Begriffe „Kritik“ und „Kriterium“.

Hypothese 1: Eine „Krise“ entsteht aufgrund von (möglichen) (kleinen oder großen) **Katastrophen**

Hypothese 2: Eine „Krise“ bedeutet einen „**Entscheidungs- und Handlungsbedarf**“  
→ Wenn man sich in einer Krise befindet – dann kann es „so“ nicht bleiben !



*Der Begriff Krise wird in unterschiedlichen Kontexten verwendet und bedeutet, dass es „so nicht bleiben“ kann.*

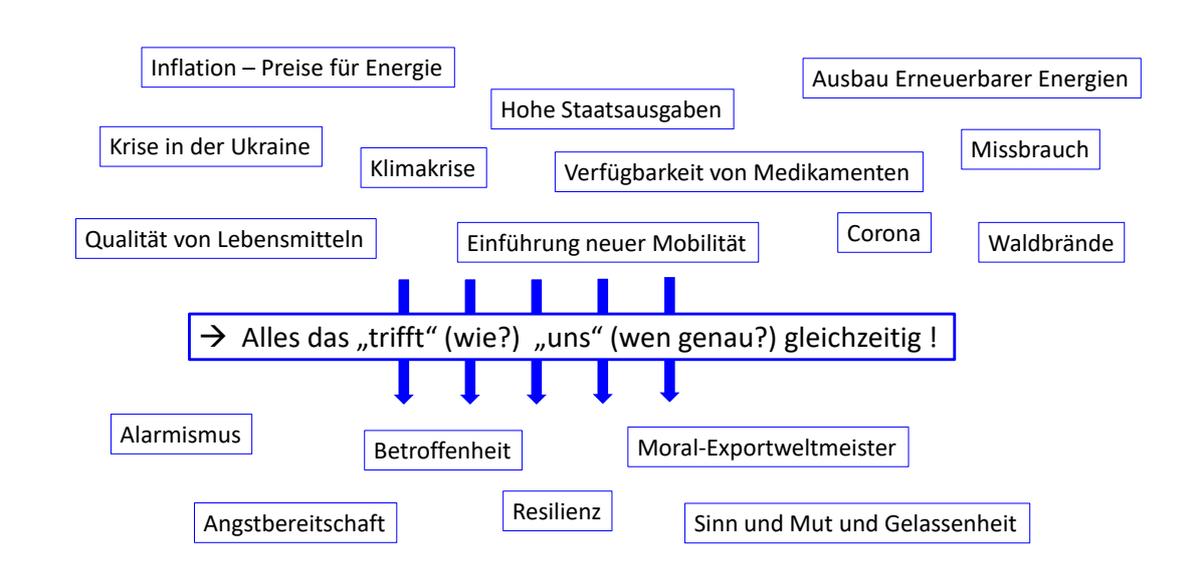
Derzeit sind Krisen allgegenwärtig und man hat das Gefühl, es werden immer mehr. Doch waren wir jemals krisenlos? Ein krisenloser Ort ist das biblische Paradies, in dem der Mensch in Harmonie und Einklang mit der Schöpfung lebt. Nach einem Vergehen werden die einzigen beiden Menschen allerdings des Paradieses verwiesen – womit die krisenlose Zeit ein Ende hatte. Nach der biblischen Überlieferung ging es mit Disharmonie und Neid, gar Mord und Totschlag, weiter.

### Wann ist eine Krise überwunden? – Erlangung einer „neuen Normalität“

Es gibt verschiedene Modelle unterschiedlicher Komplexität, die den Verlauf von Krisen charakterisieren. Professor Hofmann stellte mehrere beispielhafte Modelle aus der Literatur vor:

- Ein sehr einfaches Modell sieht einen Verlauf vom Schock über Ablehnung, Einsicht, Akzeptanz, Ausprobieren und Erkenntnis bis hin zum Zustand „Krise gemeistert“.
- Ein etwas differenzierterer Krisen-Management-Prozess beschreibt zentrale Aufgaben für die Prozessschritte Krisenerkennung, Krisendiagnose, Sanierungskonzeption bis hin zur Umsetzung einer Sanierung.

Beide Modelle gehen von dem Fall aus, dass nach der Bewältigung der Krise alles wieder so ist, wie es zuvor war. Die Realität sieht jedoch häufig anders aus und der vorherige Zustand ist nicht mehr ohne weiteres wieder herstellbar. Krisen resultieren fast immer aus Katastrophen, also einem besonders folgenschweren Unglück, dessen Schäden nicht mehr trivial ausgeglichen werden können. Die Bewältigung einer Krise wird also gekennzeichnet durch die Erlangung einer „neuen Normalität“.



*Typische Krisenthemen in den Nachrichten und wie sie die Gesellschaft, die Wirtschaft und jeden Einzelnen treffen können*

### Krisenprävention – Versicherung gegen Katastrophen

Eine erste These des Vortrags stellte das Phänomen vor, dass Krisen sehr oft die Folge von Katastrophen sind, die schwer oder gar nicht zu bewältigen sind. Insofern ist die Vermeidung von Katastrophen ein wichtiges Element der Krisenprävention. Nicht nur das reale Auftreten, auch die reine Möglichkeit einer Katastrophe ist nicht nur politisch, sondern auch ökonomisch relevant – so etwa für Versicherungen. Damit Vorkehrungen rational getroffen werden können, müssen die relevanten Risiken allerdings erkannt worden und bekannt sein. So haben sich beispielsweise Landwirte seit jeher gegen Ernteauffälle aufgrund von Schädlingen oder Hagel versichert. Ein Ernteaufschlag aufgrund extremer Dürre, wie in diesem Jahr, dürfte hingegen kaum abgesichert worden sein – das Risiko war in dieser Form eben (noch) nicht bekannt.

## Krisen – ein Referenzmodell mit Subjekten, Ursachen und Handlungsoptionen

Aus der trivialen Feststellung, dass es in einer Krise nicht bleiben sollte, wie es ist, wurde im Vortrag eine zweite zentrale These abgeleitet: Krisen bedeuten immer einen Handlungsbedarf und damit auch Entscheidungsbedarf – Krise und Handlungsbedarf seien quasi komplementär, so Hofmann weiter. Daraus kann ein Referenzmodell gewonnen werden:

- Die Träger des Handlungsbedarfes und **Subjekte der Krise** können Individuen, Kleingruppen, Institutionen, Unternehmen oder die gesamte Wirtschaft und Gesellschaft sein.
- Die **Ursachen der Krise** können natürliche oder technische Katastrophen sein, auch psycho-soziale oder ökonomische Gründe können vorliegen. Krisen können aber auch „herbeigeredet“ sein – etwa um einem politischen Gegner einen Handlungsbedarf unterzuschieben.
- Als **Handlungsoptionen in Krisen** können die triviale Negation der Krise, das Warten auf die sich von selbst ergebende Lösung, ein irrationales Überspielen sein. Aber auch die rationale Adressierung der Ursachen oder die Beseitigung der Krisen-Subjekte können genannt werden.

Bei der Bewältigung einer nicht-individuellen Krise ist die fehlende kollektive Willensbildung das Problem, durch das es zu einer Dauerkrise kommt. Im besten Fall kommt es zur Überwindung der Krise – durch die Definition des „neuen Normal“. Unter Umständen nehmen Krisen aber auch einen tragischen Verlauf, wenn das Krisensubjekt die Krise schlicht nicht überlebt – sei es der Ruin eines Unternehmens, die Auflösung eines Vereins, oder gar das Ende eines ganzen Staates.

## Über den Referenten



Prof. Dr. Georg Rainer Hofmann ist Direktor des Information Management Instituts (IMI) an der Technischen Hochschule Aschaffenburg. Seine Interessens- und Lehrgebiete umfassen insbesondere die Leitbilder und Strategien für Datenverarbeitung und Unternehmensführung in der Digitalen Transformation, Formale Systeme und Philosophie.

## Krise im Gesundheitswesen

Vortrag von Prof. Dr. Thomas Wolf am 24. Oktober 2022

Text Lucia Wenderoth

Der promovierte Mathematiker Prof. Dr. Thomas Wolf beschäftigte sich von Anfang seines beruflichen Werdegangs an mit dem Gesundheitswesen. Nach einigen Jahren als Biostatistiker in der Pharmaforschung, ist er seit dem Jahr 1984 als Unternehmensberater in Berlin tätig. Einige Jahre davon war er mit dem Schwerpunktthema Versorgungsmanagement selbständig und bis vor drei Jahren hat der Wissenschaftler am KIT Karlsruhe Unternehmensarchitekturmanagement und Digitalisierung gelehrt. Im Bundesverband Manage & Care hat er zudem den Bereich E-Health gegründet und war ein paar Jahre im Vorstand vertreten. Parallel dazu hat Professor Wolf rund zehn Jahre lang das Ärztenetz der niedergelassenen Mediziner aufgebaut und operativ geführt.

Auch heute ist er immer noch als Berater aktiv. Hierbei liegt sein Fokus auf Digitalisierungsstrategien in Kliniken, Omnichannel-Vertrieb in der Pharmaindustrie sowie Pflegedokumentation im Sozialwesen. Nach seiner Überzeugung haben wir eine Krise des Systems und nicht der Medizin, denn wir verfügen sowohl über gute Ärzte als auch über ein gutes medizinisches Ausbildungssystem. Doch in dem Moment, in dem es an das System geht, ist die Bezeichnung Krise durchaus berechtigt.

### Der Grundwiderspruch in unserem Gesundheitssystem

Widersprüchlich sind die unterschiedlichen Ziele der Gesellschaft und die der Akteure im Gesundheitswesen. Die Gesellschaft erwartet gesundes Altern, die Akteure profitieren von langen chronischen Krankheiten. So konzentriert sich das Gesundheitssystem auf das „Reparieren“ von Menschen, statt des Vorbeugens von Krankheiten. Dazu kommt der chronische Personalmangel bei zugleich unnötiger Überlastung seiner Angestellten durch einen zu hohen Dokumentationsaufwand. Last not least behindert ein übertriebener Datenschutz die Digitalisierung. Die Konsequenz ist: Unser Gesundheitssystem steckt in der Krise, weil es mit zu vielen Grundwidersprüchen zu kämpfen hat.

Schaut man sich die Grundwidersprüche genauer an, stellt man fest, dass es unternehmensübergreifend insgesamt viel zu hohe Kosten gibt, weil niemand ein ernsthaftes Interesse daran hat, diese zu senken. Zugleich wird an den falschen Stellen gespart. Ein konkretes Beispiel: Die multiresistenten Keime in den Kliniken. Die Ursachen für die Resistenzen liegen in dem zu häufigen Verschreiben von Antibiotika, die auch in der Tiermast tonnenweise angewendet werden und die über die Lebensmittel schleichend und permanent in den menschlichen Körper gelangen. Gleichzeitig wird viel zu wenig in die Entwicklung von Antibiotika gegen multiresistente Keime investiert.

### Maximale Gewinnerzielung durch Spezialisierung

Das aktuelle Abrechnungssystem via Fallpauschale behandelt alle Krankenhäuser gleich. Folglich sind viele Krankenhäuser bemüht, lukrative Hauptdiagnosen zu behandeln und im Zweifel zu operieren. Dies erklärt auch die zahlreichen Kliniken in privater Trägerschaft, die sich oft auf einen kleinen, besonders gut honorierten Bereich spezialisieren.

„Der Staat versucht zwar immer wieder durch punktuelle Eingriffe in die freie Marktwirtschaft das eine oder andere zu bewirken, doch ein Teil des Problems der industriellen Nicht-Nachhaltigkeit ist der Kapitalismus“, kritisiert Professor Wolf den aktuellen Zustand. „Wenn

medizinische Geräte so aufgerüstet werden, dass sie nur einmalig verwendet werden können und dann entsorgt werden müssen, kommen wir auch im Gesundheitswesen immer wieder an Grenzen des nachhaltigen Handelns“, fügt er hinzu. Auch in das Thema Reparatur- und Optimierungsbetrieb wird bis zum heutigen Tage von der Politik nur partikular eingegriffen. Eine Neuaufstellung des Systems ist aktuell nicht in Sicht.

## Digitalisierung im Gesundheitswesen

Das wichtigste und effektivste Mittel, um gute Zusammenarbeit zu organisieren, ist das Schaffen von gemeinsamen Informationen. Hier kommt die Digitalisierung ins Spiel. Der Handlungsdruck wird unter anderem durch den demographischen Wandel deutlich verstärkt. Zwar ist durch Corona die durchschnittliche Lebensdauer um rund fünf Monate gesunken, betrachten wir die letzten Jahre und Jahrzehnte, muss man jedoch feststellen, dass sie tendenziell gestiegen ist. Dadurch nimmt auch die Zahl der chronisch Kranken und Multimorbiden zu. Obwohl hier eine bereichsübergreifende Kooperation von Fachärzten erforderlich ist, fokussieren sich die Leitlinien immer noch auf die einzelnen Krankheiten. Leider traut sich niemand an die Koordination dieses Zusammenarbeitens, denn diese erfordert umfangreiche Informationen. Und all das fällt wieder unter das Stichwort Digitalisierung.

Gleichzeitig wird bei einer zunehmend alternden Bevölkerung das Management von Multimorbidität immer wichtiger und dringlicher

### Das therapeutische Dilemma

- Der multimorbide Patient hat mehrere Krankheiten, Risiken und Beschwerden, die sich gegenseitig beeinflussen und deren Prioritäten sich verschieben können.
- Eine qualitätsorientierte integrierte Versorgung auf Basis bestmöglicher Evidenz wird dringlicher.
- Med.-wiss. Leitlinien hoher Qualität fokussieren immer noch meist auf eine einzelne Indikation oder sogar nur Teilaspekte

### Ist der Patient die Lösung?

- Wirklich Interesse am Wohl des Patienten hat meist nur der Patient



• Zur Selbststeuerung seiner Versorgung braucht der Bürger/ Patient volle Information, Digitalisierung könnte der Schlüssel sein

*Hausarzt (HA), Facharzt (FA) und Krankenhäuser (KH) sind gefordert, zum Wohle des multimorbiden Patienten zusammenzuarbeiten.*

## Stand der Digitalisierung

Das Thema Digitalisierung ist im Gesundheitswesen schon ziemlich alt. Doch es gab von Anfang an eine Art „Geburtsfehler“ bei den ersten Digitalisierungsschritten. Bei dem Thema Gesundheitskarte hat man im Jahr 2004 über eine Infrastruktur beschlossen, ohne irgendeine Idee oder ernsthafte Diskussion, wozu diese dienlich sein soll (abgesehen von den Diskussionen über die e-Rezepte). „Damals hat sich niemand ernsthaft die Mühe gemacht zu überlegen, was man damit eigentlich erreichen möchte. Es war eine reine Infrastruktur-Entscheidung und keine nutzergetriebene Entscheidung“, so Professor Wolf.

Das Ganze wird von dem Paradigma des Datenschutzes überlagert. Dieser kommt der An-

sicht von Professor Wolf nach (leider) sogar vor der Gesundheit. Dies führte beispielsweise bei der elektronischen Gesundheitskarte dazu, dass es nach sieben Jahren und einer neuen Folgekarte zu einer einzigen Erneuerung kam: Ein Foto des Kartenbesitzers/der Kartenbesitzerin. Erst im Jahr 2015 kamen auch neue Inhalte hinzu wie ein elektronischer Medikationsplan sowie ein elektronischer Arztbrief. Was zumindest ganz gut funktioniert hat, war das elektronische Stammdatenmanagement. In diesem Zusammenhang ging es vor allem darum, Betrug mit Karten einzudämmen.

Bei den PatientInnen und deren Datenschutz geht es im Prinzip um das gleiche Problem: Das Prinzip der Datensparsamkeit hindert die Digitalisierung am vollen Nutzungsumfang. Allein deshalb ist es einer dreistelligen Anzahl an Krankenkassen hierzulande bisher nicht gelungen, eine gemeinsame Linie zu fahren und das, obwohl es für den Arzt schon aufgrund der Erstellung einer Anamnese essenziell ist, diese Patientendaten einzusehen.

Die nächste Erneuerung, angekündigt für März 2023, erwartet uns in Form einer Digitalisierungsstrategie. Es bleibt abzuwarten, wie diese in die Praxis umgesetzt wird.

Zu behaupten, die Digitalisierung hätte nichts gebracht, wäre jedoch falsch. Digitalisierung in Einzelunternehmen war sehr wohl erfolgreich und zwar genauso erfolgreich wie in anderen Industrieunternehmen. Gerade auf dem Gebiet der Medizintechnik und Robotik sowie der innovativen Wirkstoffentwicklung sind enorme Fortschritte zu verzeichnen. Doch stellen wir die deutschen Kliniken der Industrie gegenüber, sind zugegebenermaßen die zuletzt genannten weiter. Zusammenfassend lässt sich daher sagen, dass es gute und weniger gute Digitalisierungsprozesse gibt.

### **Neue Hoffnung in der Digitalisierung**

An dieser Stelle ist noch ein positives Beispiel anzuführen: Hierbei handelt es sich um eine recht gut laufende Aktivität, ein vom Staat gefördertes Programm zum Thema Krankenhaus-Digitalisierung. Das ganze Vorhaben läuft mit einem gewissen Zeitdruck und der Maßgabe, die im Antrag definierten Projektschritte zeitgerecht durchzuführen. Aber: Die Erfolgchancen stehen und fallen mit dem Management der jeweiligen Klinik, da es sich um keine Systemförderung handelt. Auch hier zeigt sich, dass gewisse Entwicklungen und Veränderungen nur erfolgreich umgesetzt werden können, wenn man sie konsequent von A bis Z durchzieht. Zusammenfassend resultiert daraus die Tatsache, dass eine zunehmende und konsequente Umsetzung der Digitalisierung im Gesundheitswesen ermöglichen würde, viele Prozesse gezielt zu steuern und für den Patienten bereits prophylaktisch zu handeln, anstatt nur kurativ zu reagieren.

### **Weitere Ursachen und Folgen der Nicht-Digitalisierung**

Besonders alarmierend ist für Professor Wolf die Tatsache, dass der extrem ausgeprägte Datenschutz in Deutschland im medizinischen Kontext bereits zahlreiche Menschenleben gekostet hat. Dies ist aus seiner Sicht ein ganz besonders großes Dilemma.

Dass die Digitalisierung hierzulande im Gesundheitswesen stagniert, ist laut Professor Wolf vor allem den Prinzipien, die der Digitalisierung widersprechen zu verdanken: Der Datensparsamkeit, der absoluten Datenhoheit beim Patienten, mangelnder Standardisierung sowie der Überkomplexität aufgrund der Datensicherheit (z. B. die elektronische Krankenschreibung). Letztendlich stellt sich die große Frage: Möchte man Gesundheit durch Digitalisierung fördern, oder möchte man mehr Datensicherheit auf Kosten der Gesundheit? Entscheidet man sich für den ersten Weg, ist es zwingend notwendig, die Vollständigkeit zu

erzwingen, begleitet z. B. durch Kriminalisierung des Datenmissbrauchs, mindestens jedoch zu einem Opt-In mit klarer Verantwortung des Patienten überzugehen. Überzeugungsarbeit gegenüber den Ärzten ist dagegen weniger von Nöten, denn die praktische Erfahrung zeigt, dass die kassenärztliche Vereinigung mit Anpassungen und Änderungen der Honorarsysteme bereits Erfahrung hat und die meisten Arztpraxen nach einer gewissen Übergangszeit nicht nur mitziehen, sondern mögliche Vorteile des Systems sehr schnell kennen.

Prinzipiell ist Digitalisierung schon ein Mittel, um viele Schwächen des Gesundheitssystems zumindest zu verbessern. Aber das System ist in der Krise, weil es kein unternehmerisches Denken und Handeln gibt. In einzelnen Praxen und Kliniken mag es vielleicht funktionieren, aber nur, weil es dort sowas wie Entscheidungswege gibt. Der Entscheider für dieses System müsste das Ministerium mit den Parlamenten sein und die nehmen genau diese Verantwortung seit Jahrzehnten nicht wahr. Hoffen wir, dass die laufende Digitalisierungsinitiative einen Neuanfang bringt.

## Über den Referenten



Prof. Dr. Thomas Wolf ist promovierter Mathematiker und arbeitete von 1977 bis 1984 bei der Fa. E. Merck, Darmstadt als Biostatistiker für die Pharmaforschung und für wissenschaftliche Datenverarbeitung.

1984 begann sein Einstieg ins Beratungsgeschäft. Derzeit ist er bei der Consileon Consultancy und leitet die „Practice Gesundheitswesen“.

Themen der Practice sind unter anderem Telematik im Gesundheitswesen, Gestaltung von Versorgungsprozessen, Aufbau und Management von Ärztenetzen, IT-Strategien für Kliniken oder Aufbau von IT

und Konzernstrukturen für Laborkonzerne. Weiterhin ist Professor Wolf seit 2002 Honorarprofessor am KIT Karlsruhe Institute of Technology.

## Europäischer Gerichtshof und Bundesverfassungsgericht – Wer hat das letzte Wort? Eine Beziehungskrise

Vortrag von Prof. Dr. Ralph Hirdina am 7. November 2022

Text Katja Leimeister

Die Europäische Union (EU) hatte schon viele Krisen zu meistern. Beispiele aus den vergangenen Jahren sind der Umgang mit hochverschuldeten Euroländern wie Griechenland, Italien, Spanien, Portugal oder der Austritt Großbritanniens aus der EU. Schon in den Anfangsjahren des Zusammenwachsens der Europäischen Staaten gab es ernste Auseinandersetzungen in der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft (EWG), zum Beispiel anlässlich des Beitrittsgesuchs Großbritanniens im Jahre 1963, welches Charles de Gaulle (frz. Premier) vehement ablehnte.

Derzeit sieht sich die EU nicht nur mit ihren innenpolitischen Krisen konfrontiert, sondern auch mit Problemen in der übrigen Welt. Neben den wirtschaftlichen Problemen (Schulden-, Euro-, Energiekrise) sind auch zahlreiche andere politische Fragen beziehungsweise Gefahren auf der Tagesordnung, die den Zusammenhalt der EU auf eine Belastungsprobe stellen: Wie stabil ist die Demokratie in den USA noch und wie geht die EU damit um? Was sind die Antworten auf den Russland-Ukraine-Krieg? Wie geht die EU mit den Flüchtlingsströmen aus dem Nahen Osten, Afrika und der Ukraine um? Wie stabil sind die Beziehungen zur Türkei, zu China, Katar oder Saudi-Arabien? Die Welt scheint sich in einen freiheitlichen und autokratischen Block zu spalten. Die fatale Rückbesinnung auf den Nationalismus scheint auf dem Vormarsch. Auch innerhalb der EU verklären politische Strömungen den Vorzug des Nationalstaates gegenüber der EU. Jüngste Beispiele: Die Wahlen in Italien und Frankreich, in denen rechte Parteien große Stimmengewinne erzielen konnten. Auch Deutschland hat aus Sicht der anderen Mitgliedstaaten der EU mit der „Gaspreisbremse“ einen unkollegialen nationalen Pfad beschritten, denn sie könnten, so die Kritiker, einen derartigen Energiepreisdeckel aus eigener Kraft nicht stemmen.

Der deutsch-französische Motor der EU ist ins Stottern geraten, wie sich an der Verschiebung des deutsch-französischen Ministertreffens vom Herbst 2022 auf Januar 2023 und den Differenzen bei der europäischen Verteidigungs-, Energie- und Schuldenpolitik ablesen lässt. Durch die Betonung ihrer Differenzen statt ihrer gemeinsamen Stärken schwächt sich die EU selbst. Die Mitglieder der EU sind mit Blick auf die gegenwärtigen Krisen gut beraten, die EU als politisches Projekt weiterzuentwickeln.

Die Euroländer sollten durch solides Haushalten und die Umsetzung politischer Reformen für die Stabilität ihrer gemeinsamen Währung eintreten. Gerichtliche Auseinandersetzungen über die Grenzen des Mandats der Europäischen Zentralbank (EZB) im Zusammenhang mit dem Staatsanleihenkaufprogramm (PSPP = Public Sector Purchase Programme) haben das Potenzial, Europa weiter zu spalten. Die EZB sollte sich selbst kritisch die Frage stellen, ob der massive Ankauf von Staatsanleihen in den vergangenen Jahren nicht eine von den europäischen Verträgen verbotene Staatsfinanzierung der Euroländer ist. Auch sollte die EZB ihre Geldpolitik zur Sicherung der Preisstabilität besser erklären.

Viele Krisen der EU wären vermeidbar, wenn die involvierten Akteure noch mehr diplomatisches Geschick im Miteinander an den Tag legten. Ein Beispiel hierfür ist der Streit zwischen dem Europäischen Gerichtshof (EuGH) und Bundesverfassungsgericht (BVerfG) anlässlich des Staatsanleihenkaufprogramms. Wie ist er entstanden?

## Der Rechtsrahmen

Die Europäische Union ist ein Staatenverbund mit eigener Rechtspersönlichkeit, aber kein Bundesstaat. Nur für die von den Mitgliedsstaaten in den europäischen Verträgen übertragenen Kompetenzbereiche ist die EU zuständig. Es gilt das Subsidiaritätsprinzip mit begrenzten Einzelermächtigungen. Sprich: Die Mitgliedsstaaten sind die „Herren der Verträge“. Die Europäische Zentralbank (EZB) führt in Zusammenarbeit mit den nationalen Zentralbanken (ESZB) die Geldpolitik für die Euroteilnehmerländer auf EU-Ebene einheitlich durch. Die vorrangige Aufgabe des ESZB ist die Gewährleistung der Preisstabilität in der Eurozone. Dazu stehen der EZB die geldpolitischen Instrumente zur Verfügung, auch die Offenmarktpolitik.

Andere Regeln gelten für die Fiskalpolitiken: Sie liegen ausschließlich in den Händen der Mitgliedsstaaten. Mögliche Absprachen dazu erfolgen über die Treffen der EU-Finanzminister. Hier wird versucht, durch ein konzertiertes Vorgehen stabile nationale Haushalte zu gewährleisten. Ansonsten gilt der No-bail-out-Grundsatz, wonach jeder Mitgliedstaat der EU für seine eigenen Schulden haftet.

### Zuständigkeit EZB:

Geldpolitik



### Zuständigkeit Mitgliedstaaten EU:

Fiskal- und Wirtschaftspolitik

### Fragestellung:

Ist der massive Ankauf von Staatsanleihen (Offenmarktgeschäfte) dem Bereich der Geldpolitik zuzuordnen oder handelt es sich um **Fiskalpolitik (verbotene Staatsfinanzierung)?**

**Budgetrecht** liegt bei den **Parlamenten**, die demokratisch gewählt sind.

**Haushaltsmittel gespeist aus Steuereinnahmen**

*Die Trennung zwischen Geld- und Fiskalpolitik ist nicht mehr klar zu erkennen: Ist der massive Ankauf von Staatsanleihen Geldpolitik oder Fiskalpolitik?*

## Worüber ist man uneins?

Stein des Anstoßes ist das von der EZB aufgelegte Staatsanleihenkaufprogramm. Mit dem PSPP werden von der EZB unter anderem Staatsanleihen und Schuldtitel regionaler und lokaler Gebietskörperschaften der Euroländer erworben. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, ob ein solcher Ankauf (insbesondere in dem immensen Umfang) durch die EZB und die Zentralbanken der Euroländer noch vom Mandat der Geldpolitik gedeckt ist, oder ob das Kaufprogramm eher dem Bereich der Fiskalpolitik zuzuordnen ist.

Das BVerfG hat den EuGH im Rahmen einer Vorlagefrage gebeten zu prüfen, ob das PSPP der EZB noch der Geldpolitik zuzuordnen und damit rechtmäßig ist oder ob eine Mandatsüberschreitung der EZB (ein sogenannter Ultra-vires-Akt) vorliegt. Der EuGH kam zu dem Ergebnis, dass das PSPP vom Mandat der Geldpolitik gedeckt sei.

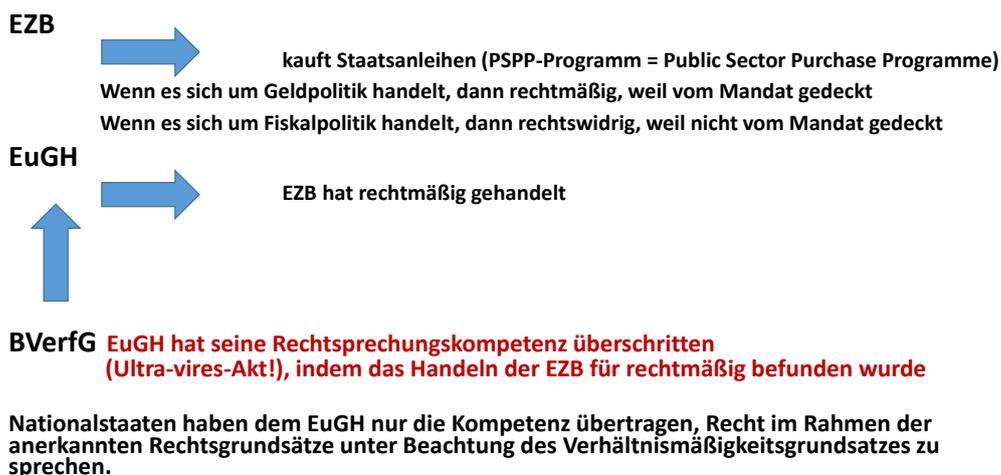


Schaubild der Zusammenhänge im Ultra-vires-Akt zwischen BVerfG und EuGH.

Das BVerfG nahm das Urteil des EuGH zum Anlass, dieses selbst als „Ultra-vires-Akt“ zu klassifizieren. Aus Sicht des BVerfG hat der EuGH unter Missachtung des Verhältnismäßigkeitsgrundsatzes nicht ausreichend geprüft, welche wirtschaftspolitischen Auswirkungen das PSPP hat. Zu den relevanten wirtschaftspolitischen Folgen des PSPP gehört nach Ansicht der BVerfG das Risiko von Immobilien- und Aktienblasen sowie ökonomische und soziale Auswirkungen, von denen nahezu alle Bürgerinnen und Bürger, die etwa als Aktionäre, Mieter, Eigentümer von Immobilien, Sparer und Versicherungsnehmer jedenfalls mittelbar betroffen sind.

In der Missachtung des Verhältnismäßigkeitsgrundsatzes durch den EuGH hat das BVerfG einen Ultra-vires-Akt des EuGH erkannt, da die Mitgliedstaaten dem EuGH nur die Kompetenz übertragen hätten, Recht im Rahmen der anerkannten Rechtsgrundsätze unter Beachtung des Verhältnismäßigkeitsgrundsatzes zu sprechen.

Das BVerfG verpflichtete Bundesregierung und Bundestag, die vorgenannte Rechtsauffassung gegenüber der EZB deutlich zu machen oder auf sonstige Weise für die Wiederherstellung vertragskonformer Zustände zu sorgen.

Die Europäische Kommission sah das Primat des Vorrangs europäischen Rechts verletzt und leitete wegen des Urteils des BVerfG ein Vertragsverletzungsverfahren gegenüber dem Mitgliedsstaat Deutschland ein. Begründung: Deutschland erkenne den Vorrang des EuGH, das Handeln der EZB zu überwachen, nicht an.

Die Bundesregierung hat reagiert, den Vorrang des EuGH anerkannt und betont, dass sich so etwas nicht wiederhole. Das ist insofern kritisch, da das BVerfG eine unabhängige Instanz im Sinne der Gewaltenteilung ist und den Weisungen der Bundesregierung nicht unterliegt. Im Ergebnis kann die EZB weiterhin Staatsanleihen im großen Umfang kaufen. Ein neu aufgelegtes Programm der EZB namens TPI (Transmission Protection Instrument) sieht sogar den gezielten Ankauf von Staatsanleihen einzelner Euroländer vor, um den Zinsspread zu nivellieren. Das ist im Sinne hoch verschuldeter Euroländer mit geringerer Bonität – darunter Italien, Griechenland u.a. – sicher von Vorteil. Insofern ist auch zu verstehen, dass andere Länder hier keinen Ultra-vires-Akt bemängeln. Auch die Präsidenten der EZB – besetzt mit Persönlichkeiten aus Italien und jetzt Frankreich – tendieren offenbar zu einer weiten Auslegung des Mandats der Geldpolitik.

### Was könnte man besser machen?

Juristisch gesehen: In den EU-Verträgen fehlt eine Konkretisierung, unter welchen Bedingungen und in welchem Ausmaß Staatsanleihen der Euroländer angekauft werden dürfen. Damit erhielte das Instrumentarium der Offenmarktpolitik der EZB in Abgrenzung zum Verbot der Staatsfinanzierung Konturen und das Vertrauen in den Euro würde gestärkt.

Diplomatisch gesehen: Von Seiten der Mitgliedsstaaten wäre es ratsam, den Vorwurf des Ultra-vires-Aktes möglichst zu überdenken und zu vermeiden. Denn er eröffnet den Mitgliedstaaten die Möglichkeit, unliebsame Beschlüsse von EU-Organen zu kassieren. Differenzen in der Sache zwischen Organen der EU und einzelnen Mitgliedstaaten sollten möglichst im Konsens auf diplomatischem Wege ausgeräumt werden. Dies gilt auch für Kompetenzstreitigkeiten zwischen dem EuGH und den nationalen Verfassungsgerichten.

## Über den Referenten



Prof. Dr. jur. Ralph Hirdina ist Professor für Wirtschaftsprivatrecht und Arbeitsrecht an der TH Aschaffenburg. Seine Lehrgebiete umfassen das Arbeits-, Gesellschafts-, Kapitalmarkt-, Wettbewerbs- und Markenrecht. Aufgrund seiner früheren Tätigkeit als Jurist bei der Deutschen Bundesbank ist der Dozent Mitglied im Aktionskreis Stabiles Geld. Die Mitglieder des Aktionskreises Stabiles Geld forschen, lehren und publizieren insbesondere auf den Gebieten der Geld- und Finanzstabilität und treten als Referenten und Gesprächspartner in verschiedenen Veranstaltungen auf. Auf dem Gebiet des Arbeitsrechts ist der Dozent durch Fachveröffentlichungen und ein in der fünften Auflage erschienenes Lehrbuch zum Arbeitsrecht ausgewiesen.

## Die Klimakrise

Vortrag von Prof. Dr. Sabrina Weithmann am 14. November 2022

Text Meike Schumacher

Unser Klima verändert sich und die Auswirkungen sind bereits heute deutlich spürbar. Auch wenn es immer wieder versucht wird – die Klimakrise lässt sich nicht wegdiskutieren. Die Frage ist: kann die Krise noch abgewendet werden und wenn ja, wie? In der Ringvorlesung vom 14. November 2022 nahm sich Prof. Dr. Sabrina Weithmann des Themas an und erläuterte die Zusammenhänge auf Basis der Komplexitätstheorie.

### Von der Reduktion der Komplexität zu deren Akzeptanz

Die meisten unserer Wirtschaftsmodelle basieren auf der Annahme, dass die Ressourcen unerschöpflich sind und dementsprechend endloses Wachstum möglich ist. Die Notwendigkeit, Wachstum vom Ressourcenverbrauch zu entkoppeln, wird in den meisten Modellen nicht berücksichtigt. Prinzipiell finden wir in den Wirtschaftswissenschaften und insbesondere in der Managementlehre viele Praktiken, Modelle oder Theorien, die versuchen, Komplexität zu reduzieren. Ein Ansatz, der sich durch die Wirtschaftsgeschichte zieht. Zur Zeit der Industriellen Revolution konzentrierten sich die Managementpraktiken darauf, Kontrolle über scheinbar unstrukturierte oder ineffiziente Prozesse zu erlangen, die eher darauf abzielten, Strukturen zu erkennen und Kapazitäten zu gewinnen, indem komplexe Rahmenbedingungen reduziert wurden. Komplexität wurde möglichst reduziert – eine Globalisierung mit riesigen, international agierenden Konzernen gab es damals nicht.

Heutzutage sind die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen ausreichend strukturiert und die Wirtschaft hat sich verändert, da sie mehr Raum für Komplexität bietet und neue Möglichkeiten eröffnet. Seit den 1970er Jahren ist eine Vereinfachung – eine Reduzierung der Komplexität - nicht mehr notwendig, da mittlerweile auch vielfach einsetzbare Computersimulationen komplexe Effekte und Zusammenhänge darstellen, auswerten und bewerten können. Dies ist möglich, seitdem Computeralgorithmen Daten auswerten können und wir sie mit immer Neuem füttern können.

Seit den 1970er Jahren hat man zudem auch begonnen, mit großen Datenmengen zu simulieren, wie sich die Bevölkerung, die vorhandenen Ressourcen, Nahrungsmittel und vieles mehr entwickeln. Die wohl bekannteste Simulation hierzu ist das „World3 Modell“, auf das sich die Wissenschaftler des Club of Rome in ihrem Bericht „Die Grenzen des Wachstums“ beziehen. Schnell wurde daraus klar, dass es zwischen vielen Faktoren Wechselwirkungen gibt und auch Kipppunkte erreicht werden: Beispielsweise wird ein kontinuierliches Bevölkerungswachstum dazu führen, dass irgendwann die Möglichkeiten, alle Menschen zu versorgen, erschöpft sind.

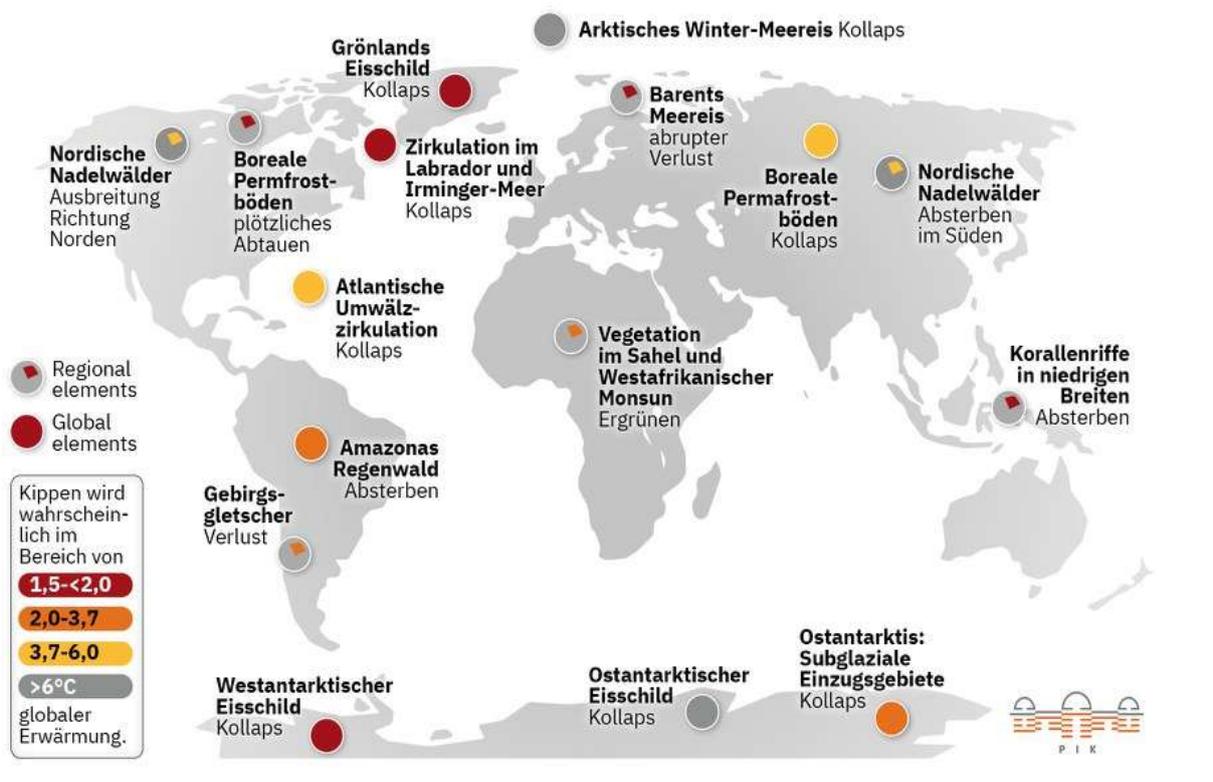
### Der Earth Overshoot Day

Der „Erdüberlastungstag“ markiert den Tag, ab dem jährlich mehr Ressourcen verbraucht werden, als im selben Jahr von den Ökosystemen der Erde regeneriert werden können. In dem Corona-Jahr mit all seinen Einschränkungen, haben wir gerade mal einen Monat gewonnen. Es muss also sehr viel getan werden. Wir verbrauchen derzeit weltweit Ressourcen von etwa 1,75 Erden. Deutschland isoliert betrachtet wäre sogar bei 2 Erden im Jahr. Wir haben derzeit eine Erderwärmung von 1,2 Grad global – in Deutschland sind wir bei 1,5 Grad im Vergleich zum Jahr 1850 (vorindustrielles Niveau). Ab einer globalen Erwärmung von 1,5

Grad geht man davon aus, dass die Veränderungen des Erdklimas einen Punkt erreichen, ab dem die Konsequenzen nicht mehr kontrollierbar und vor allem kaum mehr vorhersehbar sind. Die Erhöhung der Erderwärmung ist ein Durchschnittswert – es wird auch Länder geben, die eine deutlich höhere Erwärmung erleben werden. Demzufolge ist es wahrscheinlich, dass ein bedeutender Teil der Erde quasi unbewohnbar wird.

### Was sind Kippunkte?

Kippunkte sind biophysikalische Systeme, die an der Regulierung des Erdklimas beteiligt sind (so genannte „Kippelemente“). Ein solches Kippelement ist beispielsweise das grönländische Eisschild. Schmilzt dieses ab, wird ein Kippunkt überschritten, ab dem sich die Veränderung auf die Welt von selbst fortsetzt. Das heißt, sogar wenn die Temperatur dann nicht weiter ansteigt, würde ein Eisschild, ein Ozean oder ein Regenwald, sobald er einen Kippunkt überschritten hat, immer weiter in einen neuen Zustand steuern. Auf der Weltkarte der Kippelemente sind die Kippunkte mit den für das Kippen relevanten Wert der globalen Erwärmung dargestellt.



Weltkarte der Kippelemente – mit den für das Kippen relevanten Werten der globalen Erwärmung. Grafik: Biermann/PIK, auf Grundlage von Armstrong McKay (2022, Science)

### Die Komplexitätsökonomie

Die Komplexitätsökonomie ist die Anwendung der Komplexitätswissenschaft auf die Probleme der Ökonomie. Die Ökonomie wird hierbei nicht als ein System im Gleichgewicht gesehen, sondern als eines, das ständig in Bewegung ist, sich ständig selbst „berechnet“ und sich auch ständig neu aufbaut. Während die Gleichgewichtsökonomie Ordnung, Determiniertheit, Deduktion und Stillstand betont, legt die Komplexitätsökonomie Wert auf Kontingenz, Unbestimmtheit, Sinnstiftung und Offenheit für Veränderungen.

Es gibt vier verschiedene Stufen der Komplexität:

1. Stillstand (Stasis)
2. Ordnung (Order)
3. Komplexität (Complexity)
4. Chaos

Die Stufe der Komplexität versteht sich auch als die Stufe „am Rande des Chaos“, einem Punkt, an dem gesellschaftliche Akteure zunehmend realisieren, dass der übliche Zustand nicht bestehen bleiben kann. Ein Effekt davon ist die Zunahme innovativer Ideen. Das kann dazu führen, dass einerseits vollkommen Neues entstehen kann oder alte Prozesse und Methoden intensiv hinterfragt und neu aufgestellt werden. Dass sich immer mehr Unternehmen mit beispielsweise Ressourceneinsparung, neuen Verpackungsmaterialien, anderen Produktionsverfahren oder auch mit dem Umgang von Klimafolgen auseinandersetzen, ist ein Anzeichen davon.

### Attributionsforschung

Die Erkenntnis, wie stark sich die Welt aus dem Zustand der „Ordnung“ durch den Klimawandel entfernt, ist auch Gegenstand der Attributionsforschung. In diesem Forschungszweig wird abgeschätzt, inwieweit der Klimawandel für das Auftreten individueller Wetter- oder Klimaextreme verantwortlich ist und wie wahrscheinlich es ist, dass Wetterphänomene, wie Überschwemmungen, häufiger vorkommen. Betrachtet man etwa das Klima in Südeuropa, so kommt es durch den aktuellen Klimawandel etwa alle 8 Jahre zu einer extremen Hitzewelle. Wenn das Klima um 1,5 Grad ansteigt, kommt eine solche Hitzewelle bereits alle 4 Jahre auf Südeuropa zu.

Auch in Aschaffenburg werden Tage mit Tageshöchsttemperatur von 30°C und mehr häufiger. Höhere Temperaturen verstärken die Verdunstung. Dies führt dazu, dass es selbst bei gleichbleibenden Niederschlägen trockener wird. Nimmt die Niederschlagsmenge zusätzlich ab, verstärkt sich dieser Effekt. Fällt zudem der gesamte Sommerregen innerhalb von wenigen Regenereignissen anstatt gleichmäßig verteilt, fließt ein Großteil des Wassers ab. Es kann nicht versickern, da der Boden die Wassermenge nicht so schnell aufnimmt.

Viele Unternehmen und Privatpersonen wollen etwas ändern. Hierbei muss man auch nicht immer nur das große Ganze sehen. „Viele kleine Schritte führen in der Summe auch zu etwas Großem“, so Frau Professor Weithmann. „Jede unsere Entscheidungen kann dazu führen, dass wir uns für das eine oder das andere entscheiden und somit das System, indem wir leben, beeinflussen.“ Beispiele können Ideenwettbewerbe zu Ressourceneinsparung oder auch eine Initiative zur Mitfahrgelegenheit sein.

## Über die Referentin



Prof. Dr. Sabrina Weithmann ist Professorin für internationales Management und Unternehmensführung an der TH Aschaffenburg. Sie ist die Nachhaltigkeitsbeauftragte der Hochschule und legt auch in Projekten einen besonderen Fokus auf das Thema Nachhaltigkeit. Ihr weiteres Interesse gilt dem interkulturellen Dialog - insbesondere mit China. Mitte 2018 hat sie den CHINALOGUE® ins Leben gerufen, wo sie als China-Beraterin und interkultureller Coach tätig ist.

## Krise der Kirche – Krise des Glaubens?

Vortrag von Propst Stephan Arras, Ev. Kirche von Hessen und Nassau, am 21. November 2022  
Text Lucia Wenderoth

Stephan Arras ist Propst der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau, was einem Regionalbischof entspricht. Er war vordem einige Jahre Auslandspfarrer in Irland. Seit Jahren kommen die großen Kirchen in Deutschland aus den Negativschlagzeilen nicht heraus. Rückläufige Mitgliederzahlen, Missbrauchsskandale, allgemeiner Bedeutungsverlust, ungeliebte Kirchensteuer. Was heißt das für die Zukunft? Neben einer kritischen Darstellung sollen Wege aufgezeigt werden, wie mit der Krise der Kirchen umgegangen wird und umgegangen werden könnte.

Im Jahr 312 n. Chr. siegte Kaiser Konstantin in der Schlacht an der Milvischen Brücke bei Rom im Zeichen des Kreuzes. Danach wurde das Christentum zur Staatsreligion erhoben und hat damit Europa, aber auch andere Teile der Welt sehr stark geprägt. In der bundesdeutschen Gesellschaft haben die Kirchen einen staatstragenden Charakter – was nicht zuletzt an der Kirchensteuer sichtbar wird.

Zur Jahreswende 2021/2022 sank der Mitgliederanteil der beiden großen Kirchen in Deutschland an der Bevölkerung auf unter 50 Prozent. Zum Vergleich: Im Jahr 1951 waren 96 Prozent der Deutschen entweder katholisch oder evangelisch, und 1990 waren es immerhin noch 72 Prozent. Die aktuellen Prognosen nehmen für das Jahr 2060 ungefähr 25 Prozent an. „Das ist schon mehr als nur eine Krise, da verändert sich gewaltig etwas. Wir beobachten bereits seit Jahren, dass wir in der Öffentlichkeit viel weniger wahrgenommen werden“, stellt Herr Arras fest. Wichtig sei dabei zu erkennen, dass sich die Menschen nicht einfach anderen Kirchen zuwenden, es werden vielmehr immer mehr Menschen religionslos.

### Symptome der Krisen

Als im Jahr 2005 Kardinal Ratzinger zum Papst gewählt wurde, titulierte „Bild“ das Ereignis mit „Wir sind Papst“. Doch solche Ereignisse – und damals war die Kirche in den Medien noch präsenter – konnten über die Tatsache nicht hinwegtäuschen, dass die katholische Kirche ein massives Problem aufgrund der steigenden Missbrauchszahlen von Kindern, Jugendlichen und Frauen hatte. In Deutschland, aber auch in vielen anderen Ländern zeigt sich, dass die Sexualmoral der katholischen Kirche – vorsichtig gesagt – überholt wirkt (Zölibat, nur unverheiratete Priester).

Noch bis vor kurzem hat man gesagt, Irland sei das katholischste Land Europas. Doch der Absturz der Kirche in den letzten Jahren – und das hat Herr Arras persönlich miterlebt – sei mit Händen zu greifen gewesen und ging unglaublich schnell. Bis in die deutschen Medien haben es die beiden großen Referenden gebracht (2015 Ehe für Homosexuelle, 2018 Abschaffung der Abtreibungsregelungen). Dreiviertel der irischen Bevölkerung stimmten für die neuen Regelungen der Abtreibung. „Das war mehr als nur eine Ohrfeige für die katholische Kirche. Eines der katholischsten Länder Europas entwickelte sich praktisch über Nacht zu einem der säkularsten Staaten“, erinnert sich Theologe Arras. Besonders in der Hauptstadt Dublin spielt die Kirche überhaupt keine Rolle mehr. Kaum jemand geht dort noch in den Gottesdienst – das war noch bis vor ein paar Jahren völlig anders. Die katholische Kirche hat dort noch vor gar nicht langer Zeit das gesamte Bildungs- und Gesundheitswesen in der Hand gehabt – all das ist innerhalb von wenigen Jahren weitgehend staatlich geregelt worden.

## Krisenzeit der großen Kirchen

### Indizien in der katholischen Kirche

- Missbrauchsthematik
- Sexualmoral
- Top-Down-Struktur
- wirkt wenig modern



*Indizien für die Krise, beispielhaft an der größten Glaubensgemeinschaft Deutschlands.*

In der evangelischen Kirche sieht es etwas anders aus mit der Krise, denn sie war von Anfang an mehr der Demokratie zugeneigt. Debattenkultur und ein breites, gesellschaftliches Engagement sind schon lange ein fester Bestandteil dieser Konfession. Seit den 1950er Jahren sind dort auch Frauen im Pfarrberuf zugelassen, später dann auch in leitenden, kirchlichen Ämtern.

Das politische Engagement hat Kritik ausgelöst: Die Kirche sei zu politisch und würde sich zu wenig um den Glauben des Menschen kümmern. Denn schließlich ginge es bei einer Religion um den Gott, Jesus Christus und Seelsorge. Obwohl es in der evangelischen Kirche deutlich weniger Skandale und Missbrauchsfälle gab, treten dort noch mehr Menschen aus, als es in der katholischen Kirche der Fall ist.

Schaut man sich andere Religionen und Konfessionen an, stellt man fest, dass die Situation dort nicht besser ist. Es ist eben nicht so, dass die Menschen, die aus der Kirche austreten, zu einer anderen Glaubensgemeinschaft wechseln – sie wenden sich von den Religionen komplett ab.

„Es gibt eine innere Krise der Kirchen, die meiner Meinung nach fast noch interessanter zu betrachten ist, als die strukturelle Krise – nämlich die Krise des Glaubens“, erklärt Herr Arras. Lange war es hier in Deutschland so, dass das, was in religiöser Hinsicht geglaubt wurde, überhaupt nicht individuell geregelt war. Also keiner eigenen, persönlichen Überzeugung entsprochen hat. Der Glaube wurde von der Obrigkeit diktiert und vorgegeben. Sichtbar wurde dies insbesondere nach der Reformation mit der lateinischen Formel *cuius regio, eius religio*, „Wessen das Gebiet, dessen die Religion“. Wenn ein Fürst direkt nach der Reformation den evangelischen Glauben angenommen hatte, dann wurden automatisch seine Untertanen ebenfalls evangelisch. Niemanden interessierte es, ob derjenige einen persönlichen Bezug zu dieser Religion hat. Im Nachhinein könnte man sagen, die Religion war damals eine von oben bestimmte, gegebene Kultur.

Und genau das hat sich im 20. und 21. Jahrhundert dramatisch verändert. Wir leben in einer Welt, in der das Individuum und die persönliche Wahlfreiheit groß geschrieben werden. Der einzelne Mensch hat nun eine Vielzahl an Wahlmöglichkeiten und beansprucht diese auch. Das ist gerade im religiösen Bereich deutlich erkennbar. Längst haben die Kirchen nicht mehr die alleinige Deutungshoheit – weder was den Glauben angeht, noch Moral und Ethik. Menschen wählen selbst, wem oder was sie glauben und was ihnen relevant für ihr eigenes Leben erscheint. Mischformen sind selbstverständlich geworden, dies kann man auch in-

nerhalb der großen Kirchen beobachten, wenn beispielsweise ohne viele Berührungspunkte in den christlichen Gemeindehäusern mit buddhistischen Elementen gearbeitet wird.

Schaut man jedoch über den Tellerrand hinaus, so ist es weltweit gesehen mit dem Rückgang der Religionszugehörigkeit gar nicht so eindeutig. Noch ist es so, dass die Religionen immer mehr werden. In Afrika und China kann man beispielsweise ein enormes Wachstum der Christenheit beobachten. Doch in Europa ist die Entwicklung wie bereits geschildert, eine ganz andere.

### **Welche Strategien gibt es, um dieser Krise zu begegnen?**

In der katholischen Kirche gibt es aktuell zwei verschiedene Strategien, wie sie mit dieser Situation umgeht. Die erste Strategie ist der so genannte synodale Weg. Eine Synode ist in der Regel eine demokratische Versammlung. Genau das ist auch das Ziel dieser Bewegung in der katholischen Kirche. Ein Ziel dieses Weges war es von Anfang an, die sexuellen Übergriffe aufzuarbeiten. Zudem möchte man das Vertrauen der Gläubigen zurückgewinnen.

Ob dieser synodale Weg Erfolg haben wird, ist aktuell noch sehr fraglich. Schon im Juni 2019 hat der Papst Franziskus an das „pilgernde Volk Gottes in Deutschland“ geschrieben, dass Reformen zwar gut seien, es dürfte aber nicht um die Anpassung an den Zeitgeist und um rein strukturelle Fragen gehen. Kritiker prognostizieren: Wenn tatsächlich die gewünschten Reformen eingeführt werden, wird aus der katholischen eine evangelische Kirche. Im Moment gibt es viele Anzeichen dafür, dass es in der katholischen Kirche starke Kräfte gibt, einen eher konservativen Weg zu gehen.

Bei der evangelischen Kirche gab es bereits in der Vergangenheit Strategien, denn eine große Krise in Deutschland entstand bereits im Rahmen der Industrialisierung und dem rasanten Anwachsen der Städte im 19. Jahrhundert. Auf der einen Seite hat man sich seitens der Kirche der Arbeiterklasse zugewandt, zudem entstand in der gleichen Zeit das Reformprogramm mit dem Namen „Gemeindebewegung“. Es sind gesellige Abende eingerichtet worden, man verbrachte Freizeit miteinander und machte gemeinsame Ausflüge.

Nach dem zweiten Weltkrieg, durchaus auch ausgelöst durch die dialektische Theologie, gab es eine große Blütezeit der evangelischen Kirche in Deutschland. Die sogenannten „Achtundsechziger“ haben eine neue Krise einer etwas anderen Art mit sich gebracht. Vor allem junge Menschen haben sich damals gegen das Establishment gewandt und damit auch gegen die eher konservativ geprägte, evangelische Kirche. Sie wollten mehr Mitspracherecht und mehr gesellschaftsrelevante Aktionen, es kam eine große Welle der Austritte aus der Kirche. Gegengesteuert hat man in dieser Zeit mit dem sogenannten missionarischen Gemeindeaufbau – allerdings mit recht wenig Erfolg. Zudem hat man versucht, Management-Methoden in der Kirche einzuführen, in der Hoffnung, dadurch effektiver zu werden. Doch auch hier war leider kaum positive Veränderung zu beobachten.

### **Bewertung und Ausblick**

Herr Arras bedauert als Regionalbischof den Weggang der vielen Kirchenmitglieder, zugleich empfindet er gerade diese Zeit, in der wir aktuell leben, als sehr spannend. Aus evangelischer Sicht ist mit der Betonung des Individuums, aber auch der freien Entscheidung, was und wem man glaubt, die Reformation eigentlich an ihr Ziel gekommen. „Denn war es nicht eines der Anliegen von Martin Luther, dass jeder Mensch persönlich und nicht von einer Institution vertreten vor Gott steht?“, fragt Arras rhetorisch. Und genau das ist im Moment der Punkt: Jeder von uns kann selbst entscheiden, wem und was er glaubt. Die Staatskirchen

haben ihre Macht verloren, dies könnte zu mehr Freiheit in religiösen Belangen führen.

Krisen, Abbrüche, Neuanfänge und Reformationen gehören bereits seit Jahrhunderten zum Christentum dazu. Nicht nur das: „Das hält uns eigentlich lebendig“, ist Herr Arras überzeugt. Bedenkt man, dass die Christenheit als kleine Bewegung begonnen hat, bereitet dem Theologen die Vorstellung an eine kleine Kirchengemeinschaft weder Angst noch Sorge.

Abgeschlossen hat Herr Arras den Vortrag mit einer Erzählung über eine namenlose Figur aus der Bibel, den Beamten aus Äthiopien (Apostelgeschichte 8), welche mit folgenden Worten endet: „Und er zog aber seine Straße fröhlich ....“. Genau diese Fröhlichkeit und Zuversicht, die in dieser Geschichte steckt, sei laut dem Theologen essenziell wichtig, um Krisen der Kirchen in der Gegenwart, aber auch der Vergangenheit und der Zukunft zu begegnen. Denn ohne Gottvertrauen und ohne diese Fröhlichkeit, lässt sich keine Krise bestehen – weder diese noch zukünftige.

## Über den Referenten



Stephan Arras ist evangelischer Pfarrer und Propst (Regionalbischof) für die Region Starkenburg (Süd Hessen) der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau und als solcher Mitglied der Kirchenleitung. Das Studium der Evangelischen Theologie hat er in Mainz, Heidelberg, Jerusalem und München absolviert. Er war Gemeindepfarrer und Dekan im Odenwald sowie Pastor der Lutherischen Kirche in Dublin, Irland. Das Engagement als Mitglied bei Lions International sowie als Full Member der Iona Community in Scotland und viel Musik bieten immer wieder einen Blick über Kirche hinaus und einen willkommenen Ausgleich.

## Krise der Lieferketten – auf der Suche nach dem schwächsten Glied

Vortrag von Prof. Dr. Carsten Reuter am 28. November 2022

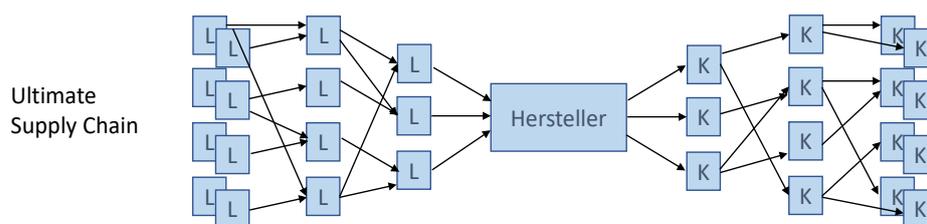
Text Katja Leimeister

Selten wurde so viel über (gestörte) Lieferketten berichtet wie in jüngster Zeit: Klopapier und Nudeln schafften es 2020 in die Schlagzeilen. Fehlende Chips für die Elektronikindustrie ebenso wie der Füllstand der Gasspeicher finden aktuell in den Nachrichten Premiumplätze. Knappheit an Baumaterial und ein Mangel an LKW-Fahrern werden regelmäßig thematisiert. Bei Unternehmen und Verbrauchern entstehen zunehmend Unsicherheiten darüber, ob Produkte wie gewünscht geliefert werden und ob Projekte „im Plan“ bleiben können.

### Was sind Lieferketten eigentlich?

In einer komplexen, globalisierten Welt ist es legitim, den Begriff Lieferkette – auch Supply Chain genannt – zu hinterfragen. Betrachtet man beispielsweise ein produzierendes Unternehmen so sind auf der einen Seite – der Einkaufsseite – oft zahlreiche Zulieferer zu managen. Diese wiederum haben ebenfalls viele Zulieferer, die wiederum auch Zulieferer haben und so weiter. Auf der Verkaufsseite hat das Unternehmen dann auch wieder eine Reihe von Kunden ersten Grades, die dann unter Umständen über mehrere Stufen (Großhandel, Einzelhandel) das Produkt zum Endkunden bringen. Dazwischen befinden sich dann noch die Logistikunternehmen, die den Warenfluss gewährleisten. Sieht man auf ein einzelnes Teil, ist der Begriff der Kette also nachvollziehbar, betrachtet man das komplette System, ist Netzwerk vielleicht der sprechendere Begriff.

Während der Warenfluss von links (Quelle) nach rechts (Senke) geht, fließt das Geld in die gegensätzliche Richtung. In den Lieferketten sind sowohl „nach links“ als auch „nach rechts“ Informationen zu teilen. Da geht es um Bestellmengen, Preise, Liefertermine etc.



Die in der Literatur als „Ultimate Supply Chain“ bezeichnete Lieferkette zeigt – immer noch – vereinfacht, wie ein solches Netzwerk an Lieferanten und Kunden aussieht. In der Realität haben beispielsweise weltweit vernetzte Unternehmen wie VW mehr als 40.000 direkte Lieferanten.

Das Managen von komplexen Lieferketten bedeutet für Unternehmen einen hohen Aufwand. Dabei haben Unternehmen bisher vorwiegend zwei Ziele verfolgt: Kosteneffizient und/oder besonders reaktionsfähig sollen sie sein. Die Resilienz gegen Krisen wurde kaum berücksichtigt.

### Wie Krisen die Lieferketten sprengen können

Eine Kette ist nur so stark wie ihr schwächstes Glied. Betrachtet man eine Lieferkette oder

ein Liefernetzwerk, wird schnell klar, was gemeint ist. Fällt einer der Zulieferer aus, kann es schnell im System zu Problemen kommen. Die jüngste Geschichte liefert uns hierzu zahlreiche nachvollziehbare Fälle: Ob Pandemie, Umwelteinflüsse, technisches oder menschliches Versagen oder politisch ausgelöste Krisen, - die Lieferketten sind in ganz vielen Bereichen gerade nicht als robust zu bezeichnen.

### **Ein paar Beispiele:**

- Die Evergiven (Frachtschiff) blockiert 2021 nach menschlichem Versagen den Suez Kanal für 6 Tage. 213 Frachter werden an der Durchfahrt gehindert. Unter anderem die deutsche Fahrzeugindustrie wartet auf dringend benötigte Teile.
- Ein kleiner Käfer frisst sich durch die Wälder Kanadas. Um den Bedarf zu decken, kaufen die Nordamerikaner den europäischen Holzmarkt leer.
- Die Ukraine gilt als der Kornspeicher Europas. Durch den Krieg sieht man sich nicht in der Lage, im Sommer 2022 die Ernte einzubringen. Hungerkrisen im Nahen Osten folgen. Die Preise in der westlichen Welt steigen deutlich an.
- China verfolgt auch 2022 eine Null-Covid-Strategie. Damit werden Frachter in Guangzhou weder entladen noch beladen. Diverse Modeketten warten vergebens auf Nachschub im Textilbereich.

All diese Beispiele zeigen, dass eine Katastrophe oder Krise in einem weit entfernten Teil der Welt durchaus schnell auf die hiesigen Märkte wirken können. Neben diesen schnell durchschlagenden Störungen gibt es auch noch sich langsam anbahnende Probleme, die die Lieferketten stören können. Dazu zählt insbesondere der Fachkräftemangel in den Knotenpunkten (Häfen, Flughäfen) und auf den Verkehrswegen (LKW-Fahrer & Co.). Hier wurde es in vielen Ländern versäumt, Arbeitsplätze attraktiv zu gestalten. Stellen bleiben unbesetzt und führen zu Verzögerungen von Lieferungen. Wenn in einem so angespannten Markt noch eine weitere Störung dazukommt, kollabiert das System schnell. So geschehen in Großbritannien: Mit dem Brexit sind viele ausländische LKW-Fahrer gegangen, mit dem Ergebnis der Mangelwirtschaft.

Lieferketten sind auch an die Erwartungen geknüpft. Wird eine Furcht vor Lieferengpässen geschürt, reagieren Einkäufer häufig mit Hamsterkäufen zur Sicherstellung der Versorgung. Was im Kleinen passiert (z. B. zu Beginn der Pandemie mit Toilettenpapier), lässt sich auch im Großen nachvollziehen: Der erwartete Stopp der Gaslieferungen von Russland ließ viele europäische Länder am Spotmarkt Gas einkaufen mit dem Ergebnis, dass die Speicher derzeit (Ende November 2022) im Schnitt zu 98% und mehr gefüllt sind. Der geplante Füllstand von 85% wurde deutlich übertroffen.

### **Wie reagieren die Unternehmen auf Probleme in der Lieferkette?**

Dass man als Unternehmen nicht die Möglichkeit hat, die Krisen der Welt zu lösen, sollte klar sein. Aber eine sinnvolle und schnelle Reaktion auf Krisen und vorausschauendes Handeln, dass die Krisen sich nicht so stark auswirken, können Unternehmen vor dem Schlimmsten bewahren. Denn: Wer keine Rohstoffe, Einsatzstoffe oder Betriebsstoffe geliefert bekommt, muss über kurz oder lang sein Unternehmen schließen. Eine Umfrage der DIHK-Umfrage Anfang 2022 hat ergeben, dass alle Sektoren in erheblichem Umfang von Lieferengpässen betroffen sind und somit viel Unsicherheit bei den Unternehmen bestehen.

Was sind also sinnvolle Maßnahmen bezüglich einer robusten Lieferkette? Schon vor den aktuell dominierenden Krisen wollten Unternehmen ihre Lieferketten resilienter gestalten. Laut einer Mc-Kinsey-Studie vom Mai 2022 gehörten dazu insbesondere die größere Be-

vorratung von kritischen Produkten und die Suche nach und Zusammenarbeit mit weiteren Lieferanten für Rohstoffe. Beide Maßnahmen wurden zwischenzeitlich von vielen Unternehmen in die Tat umgesetzt. Wenig vorangeschritten sind die Unternehmen im Bereich der Regionalisierung und dem Nearshoring, sprich die Verlagerung betrieblicher Aktivitäten ins nahegelegene bzw. -stehende Ausland.

Auch das Inshoring – also die Erhöhung der eigenen Fertigungstiefe – wird diskutiert, um von Zulieferern unabhängiger zu werden. Viele Unternehmen haben zudem erkannt, dass sie die Transparenz in ihrer Lieferkette erhöhen müssen, um herauszufinden, wie hoch das Risiko ist, dass Zulieferer ausfallen. Dazu müssen sie deren Zulieferer kennen und wissen, welchen Risiken diese ausgesetzt sind.

### **Kann Regionalisierung die Probleme lösen?**

Pauschal kann man das nicht beantworten. Es gibt natürlich viele gute Gründe, Produkte regional zu beziehen: Kürzere Lieferwege, geringere kulturelle und Mentalitätsunterschiede, wegfallende Sprachbarrieren etc. gehören dazu. Doch auf der anderen Seite sind manche Produkte – aufgrund der meist höheren Löhne – auch teurer im Einkauf. Diese müssen über die Preise an die Kunden weitergegeben werden. Hier gilt es jeweils zu prüfen, ob die Kundschaft diese Preise akzeptiert. Und manche Produkte lassen sich regional auch kaum in der benötigten Menge produzieren, da das geeignete Personal nicht verfügbar ist.

### **Fazit**

Unternehmen werden lernen müssen, mit Unsicherheiten in ihren Lieferketten umzugehen. Dabei werden sie neben Effizienz und der Reaktionsfähigkeit auch den Faktor Resilienz in ihre Einkaufsentscheidungen einbeziehen müssen. Daneben wird der technische Fortschritt auch neue Gestaltungsmöglichkeiten bieten, die es zu nutzen gilt. Inshoring, Nearshoring und Regionalisierung der Lieferketten können im Einzelfall wertvolle Ansätze sein, werden aber nicht für alle Unternehmen ein Allheilmittel darstellen können. Die Welt wird arbeits- teilig bleiben. Und das schwächste Glied in der Kette bleibt der Mensch: Denn als Ressource ist er an vielen neuralgischen Stellen knapp und als Entscheider in komplexen Systemen bleibt stets die Gefahr der Fehlentscheidung bzw. Fehleinschätzung.

## **Über den Referenten**



Prof. Dr. Carsten Reuter ist Professor an der Technischen Hochschule Aschaffenburg für Einkauf- und Qualitätsmanagement sowie Organisation und Prozessmanagement.

## Krise der regionalen Banken

Vortrag von Ralf Magerkurth am 5. Dezember 2022

Text Katja Leimeister

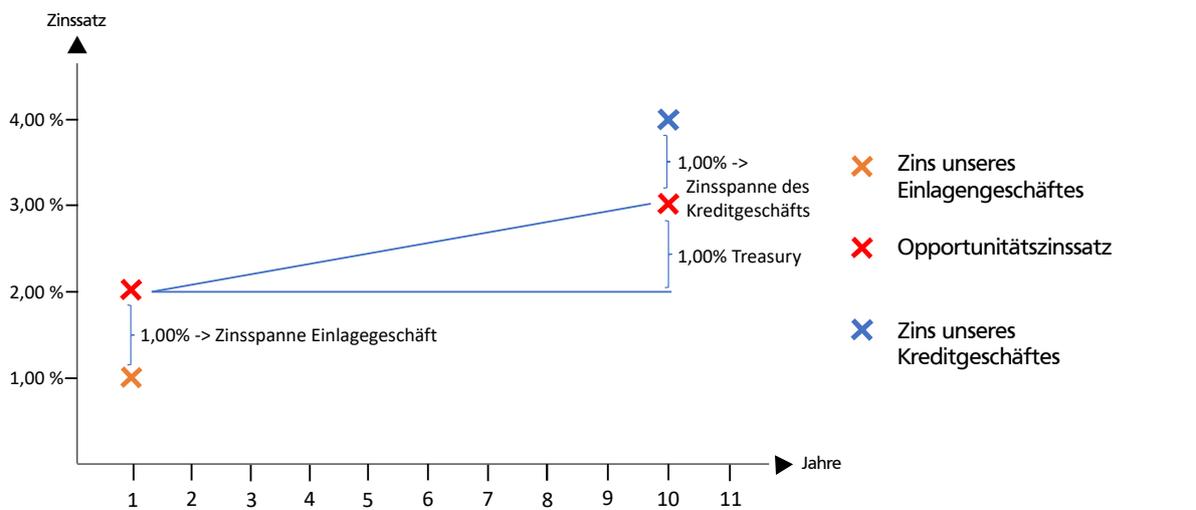
Regionale Banken haben in den letzten Jahren einige Krisen durchlaufen. Niedrigzinspolitik und zunehmende Konkurrenz durch Direktbanken und Nichtbanken haben auf die Ertragslage gedrückt. Banken mussten daher ihr Geschäftsmodell überdenken und in Teilen verändern.

### Wo kommen Erträge im Bankengeschäft her?

Man unterscheidet in Zinserträge, Provisionen und sonstige Erträge. Die wichtigste Einnahmequelle für „klassische“ Banken sind die Zinserträge. Wenn Bankkunden ihr Geld bei der Bank zu niedrigen Zinssätzen (z. B. 1 %) anlegen, erhalten sie niedrige Zinserträge. Bei Anlage von 100.000 Euro also 1.000 Euro Zinsauszahlung pro Jahr. Wenn Bankkunden Geld zum Beispiel für den Erwerb einer Immobilie aufnehmen, zahlen sie in der Regel höhere Zinsen (z. B. 4 %). Bei 100.000 Kreditsumme also 4.000 Euro Zinsen pro Jahr. Der Bank verbleiben in diesem Beispiel 3.000 Euro pro Jahr. Das klingt zunächst nach einem guten Geschäft und war es auch lange Zeit für die Banken.

### Exkurs: Wie setzt sich die Zinsspanne zusammen?

Die Zinsspanne setzt sich aus Zinsspanne des Einlagengeschäfts, Zinsspanne des Kreditgeschäfts, und einem Treasury-Beitrag zusammen. Angelehnt an die Zahlen im Diagramm gilt: Zahlt die Bank 1 % für die Einlage, könnte sie diese Einlage am Geldmarkt für 2 % selbst anlegen (was sie auch tut, wenn die Nachfrage nach Krediten nicht ausreicht). Müsste die Bank das Geld für den Kredit selbst am Geldmarkt aufnehmen (was sie auch tut, wenn nicht genügend Einlagen vorhanden sind), müsste sie 3 % dafür bezahlen und könnte den Kredit für 4 % verkaufen. Nun nimmt die Bank aber gerne die Einlagen eines Kunden, für die sie 1 % Zinsen zahlt, um sie einem anderen Kunden direkt als Kredit für 4 % zur Verfügung zu stellen. Die daraus entstehende Lücke zwischen Kreditaufnahme und Geldeinlage am Geldmarkt ergibt sich aus der Steilheit der Zinskurve (Fristentransformation) und nennt man Treasury-Beitrag; dieser wäre auch ohne Kundengeschäft erzielbar.



Das Modell zeigt die Zinsspanne im Einlagengeschäft, im Kreditgeschäft und den Treasury-Beitrag.

Da viele Menschen eher kurzfristig anlegen (man könnte das Geld ja mal kurzfristig brauchen!) und gerne langfristig finanzieren (da steht die Sicherheit als Motiv im Vordergrund), sind die Laufzeiten von Anlagen und Krediten recht unterschiedlich. Das reicht von Tageszinskonten für Einlagen bis hin zu 10 Jahre und mehr Laufzeit für Immobilienfinanzierungen. Dabei ist der langfristige Zinssatz in der Regel höher als der kurzfristige. Die Bank trägt dabei immer das Zinsänderungsrisiko, sprich: Steigt der Zinssatz für Einlagen (überraschend) auf über den langfristig vereinbarten Zinssatz im Kreditgeschäft an, gerät die Bank unter Druck. Eine solche Situation könnte in den kommenden Jahren entstehen, denn es sind noch viele Niedrigzinskredite mit langen Laufzeiten im Markt und die Zinsen für Einlagen steigen.

Eine weitere nennenswerte Ertragsquelle bei Banken sind Provisionen und Gebühren. Sie werden zum Beispiel für das Führen von Konten, Durchführung von Transaktionen und Bereitstellen von Banksafes etc. verlangt. Auch beim Kauf von Fonds oder beim Abschluss von Versicherungen oder Bausparverträgen fallen Provisionen an. Weitere Ertragsquellen sind Erträge aus eigenen Assets, Immobilien und Kursgewinne aus Auslandsgeschäften.

### Was löste die Krise der Banken aus?

Mit Anbrechen der Niedrigzinspolitik geriet das profitable System aus Bankensicht in Schieflage. Während der Zins für Einlagen sich immer mehr der Nulllinie näherte (Banken trauten sich lange nicht, Negativzinsen zu verlangen, obwohl die Marktlage dies verlangt hätte und auch als sie dies taten, wurde noch keine Marge durchgesetzt, nur der Schaden begrenzt), wurden die Kredite für Immobilien und Co. immer günstiger. Sollzinsen von kaum 1 % wurden verlangt. Bei einer solch kleinen Zinshöhe sinkt die Marge noch deutlicher und das Basisgeschäft der Banken ist gefährdet. Die Haupteinnahmequelle versiegt. Die Zinsmarge, die in den 1980er Jahren noch bei gut über 2 % lag, sank ab Mitte der 1990er Jahre kontinuierlich und lag 2021 bei den deutschen Banken und Sparkassen im Durchschnitt bei unter 1 % in der Baufinanzierung.



*Der Euribor Zinssatz – der Zinssatz, zu welchem sich europäische Banken gegenseitig Anleihen gewähren – war seit 2015 unter der Nulllinie.*

Der logische Impuls wäre, die Provisionen einfach zu erhöhen, um die Ausfälle aus dem Zinsertrag zu kompensieren. Doch mit größerer Markttransparenz durch Digitalisierung wurde gleichzeitig erreicht, dass Banken ihre Erträge über Provisionen kaum steigern konnten. Zu groß war die Wahrscheinlichkeit, dass Kunden abwandern und zum Mitbewerber wechseln. Wobei auch neue Wettbewerber in den Markt eintraten.

## Neue Wettbewerber

Seit Mitte der 1990er Jahre kamen vermehrt **Direktbanken** wie die ING DiBa auf den Markt. Ihr USP. Alle Bankleistungen können (ausschließlich) per Telefon, Fax oder Internet genutzt werden, Filialen gab und gibt es keine. Damit fällt ein großer Kostenblock weg, die Konditionen für die Bankkunden sind entsprechend attraktiv (kostenfreies Giro, höhere Habenzinsen, geringere Sollzinsen etc.)

Daneben nahmen Anfang der 2000er Jahre **Broker** ihre Arbeit auf, die Baufinanzierungen auf Marktplätzen handeln (die bekanntesten: Europace und interhyp). Auf diesen Marktplätzen bieten heute mehr als 700 Banken im Wettbewerb ihre Baufinanzierungen an. Kreditinteressierte können somit bundesweit Vergleiche anstellen. Das bedeutet die totale Markttransparenz, die Banken in einen deutlich stärkeren Wettbewerb drängen. Inzwischen werden fast 50 % aller Baufinanzierungen über diese Plattformen getätigt.

Mit cleveren **Embedded Finance Lösungen** werden Kunden vermehrt auf Onlinemarktplätzen Finanzierungen angeboten. Ein junger Anbieter in diesem Segment ist das deutsche FinTech-Unternehmen Banxware. Bei den über diesen Weg getätigte Geschäfte werden die Banken vom Geschäft ausgeschlossen.

Auch im **Zahlungsverkehr** sind Anfang des Jahrtausends neben den Banken neue Player in den Markt eingetreten. PayPal und Klarna sind mit ihren Integrationen in Handelsplattformen zur echten Alternative zu Lastschrift und Kauf auf Rechnung bzw. via Kreditkarte geworden. Insbesondere die Einfachheit überzeugt beim Endkunden.

Während es für den Endkunden oftmals sehr einfach und bequem ist, diese Dienste zu nutzen, bezahlen die Händler oft beachtliche Gebühren für die Transaktionen. Für die Banken bedeuten diese Wettbewerber Einbußen bei den Provisionen und Druck auf die Zinsmargen.

## Antworten der Banken

Der Druck auf die regionalen Banken war spätestens seit der Finanzkrise aber auch schon davor enorm. Die Einnahmen aus dem Einlagengeschäft waren deutlich zurückgegangen. So wurde auf der Kreditseite mit mehr Volumen Wachstum erreicht. Auch wenn die Margen gering waren, „die Menge macht´s“. Da Kredite günstig waren, waren die Menschen bereit, in großem Umfang in Immobilien zu investieren.

Aber auch auf der Kostenseite wurde durch Fusionen und Schließen von Filialen die Wirtschaftlichkeit von Banken erhöht. Dazu kamen individuelle Strategien einzelner Banken, die mit Fokussierungen und Spezialisierungen Wettbewerbsvorteile generierten. Interessante Ansätze liefern zum Beispiel die Volksbank BRAWO, die die Einlagen ihrer Mitglieder (Kunden) in Immobilien investiert und somit ein Immobilienportfolio von mehr als 1,4 Mrd. Euro hält. Oder die Volksbank Hochtaunus, die alle Filialen geschlossen, das Firmenkundengeschäft eingestellt hat und Einlagen durch attraktive Tagesgeldzinsen einwirbt.

Neben der Fusion von Volksbank Odenwald und Raiffeisen Volksbank Miltenberg geht dieses Haus noch andere Wege: Es investiert in die Geschäftsstellen und bietet mit der VR-ROSI eine persönliche Serviceberatung per Video. Dafür hält die Bank in den Filialen eine Kabine vor, um in einem geschützten Raum die Bankgeschäfte zu tätigen. Der Service kann auch von zuhause oder unterwegs genutzt werden.

Außerdem arbeitet die Bank von Herrn Magerkurth mit verschiedenen Prop- und FinTechs zusammen, die für die Umsetzung ihrer Geschäftsmodelle eine Bank benötigen. Ratenzahlungen über Ratepay laufen über Volksbank Odenwald und Raiffeisen Volksbank Miltenberg. Im Immobiliensektor arbeitet die Bank beispielsweise mit getmomo zusammen, um Bürgschaften und Kautionen zu verwalten. Und für SeniorInnen bietet sie den Teilankauf von Immobilien an, da diese Zielgruppe oftmals vom regulären Kreditvergabeverfahren aufgrund ihres Alters ausgeschlossen werden.

### Fazit

Durch Aufgabe der Niedrigzinspolitik durch die EZB wird der Druck auf die Banken in den kommenden Jahren etwas sinken. Erträge aus Einlagengeschäften können wieder realisiert werden. Die Digitalisierung und die damit aufkommenden Wettbewerber durch Direktbanken, PropTechs, FinTechs und Zahlungsdienstleister bleiben jedoch große Herausforderungen für die Banken, die sie mit Digitalisierung und Spezialisierung zu meistern bereit sein müssen.

## Über den Referenten



Ralf Magerkurth ist Vorstandsvorsitzender der Vereinigten Volksbank Raiffeisenbank eG, deren Geschäftsgebiet Südhessen und den Landkreis Miltenberg zwischen Rhein, Main und Neckar umfasst. In dieser Funktion verantwortet er mit seinem Team eine Bilanzsumme von ca. 4,2 Mrd. Euro. Seit seinem Einstieg in die Finanzbranche vor über dreißig Jahren durchlief Magerkurth sämtliche Karrierestufen eines klassischen Bankers und entwickelte sich dabei zum Zukunftsmacher. Als CEO initiierte er die Öffnung der Vereinigten Volksbank Raiffeisenbank für neue Themen wie PropTechs, FinTechs und neue Paymentlösungen und sorgte so dafür, dass sie heute als Deutschlands FinTech-Volksbank Nummer 1 gehandelt wird.

## Krise der Energiemärkte

Vortrag von Prof. Dr. Erich Ruppert am 12. Dezember 2022

Text Lucia Wenderoth

Als Ökonom stellt Professor Ruppert anfangs klar, dass er den Begriff „Energie“ anderes benutzt als ein Ingenieur. „Deshalb ist es durchaus sinnvoll, die Schwerpunkte des Vortrags aufzuzeigen, nämlich die genaue Betrachtung der Energiemärkte, sowie die möglichen, sich darin entwickelnden Energiekrisen“, erklärt Professor Ruppert weiter. Dabei geht es im Kern um die Preise und die Verfügbarkeit von Energieträgern. Zudem wird der Frage nachgegangen, ob die privaten Wirtschaftssubjekte oder der Staat für die Energieversorgung verantwortlich ist und warum der Umgang damit immer wieder die Verantwortlichen vor eine große Herausforderung stellt. Einige Lösungsansätzen, sowie kurz- und langfristige Reaktionen auf diese Probleme runden den Vortrag ab.

### Worüber reden wir?

Man unterscheidet zunächst zwischen den primären (Kohle, Ölschiefer, Rohöl, Erdgas, spaltbaren Nuklearenbrennstoffen, erneuerbare Energien sowie die Gewinnung der Energie aus Abfall) und sekundären Energieträgern. In den Jahren 1971 bis 2019 hat der globale Hunger auf Primärenergien deutlich zugenommen. Für uns Menschen werden diese Energieträger erst durch Umwandlung brauchbar, dann spricht man von sekundären Energieträgern und von Nutzenergie, welche letztendlich Energiedienstleistungen generieren. Diese Leistungen sind aus ökonomischer Sicht interessant, wenn Menschen beispielsweise den Wunsch nach einer warmen Wohnung haben. In diesem Fall wird auch von Niedertemperaturwärme gesprochen. In der Industrie wird mitunter Prozesswärme von mehreren Hunderten Grad Celsius benötigten, die als Nutzenergieform dann als Hochtemperaturwärme bezeichnet wird. Wenn es um den Antrieb von Maschinen geht, kommt regelmäßig der besonders hochwertige Sekundärenergieträger elektrischer Strom zum Einsatz, in zunehmenden Maß auch bei Fahrzeugen.

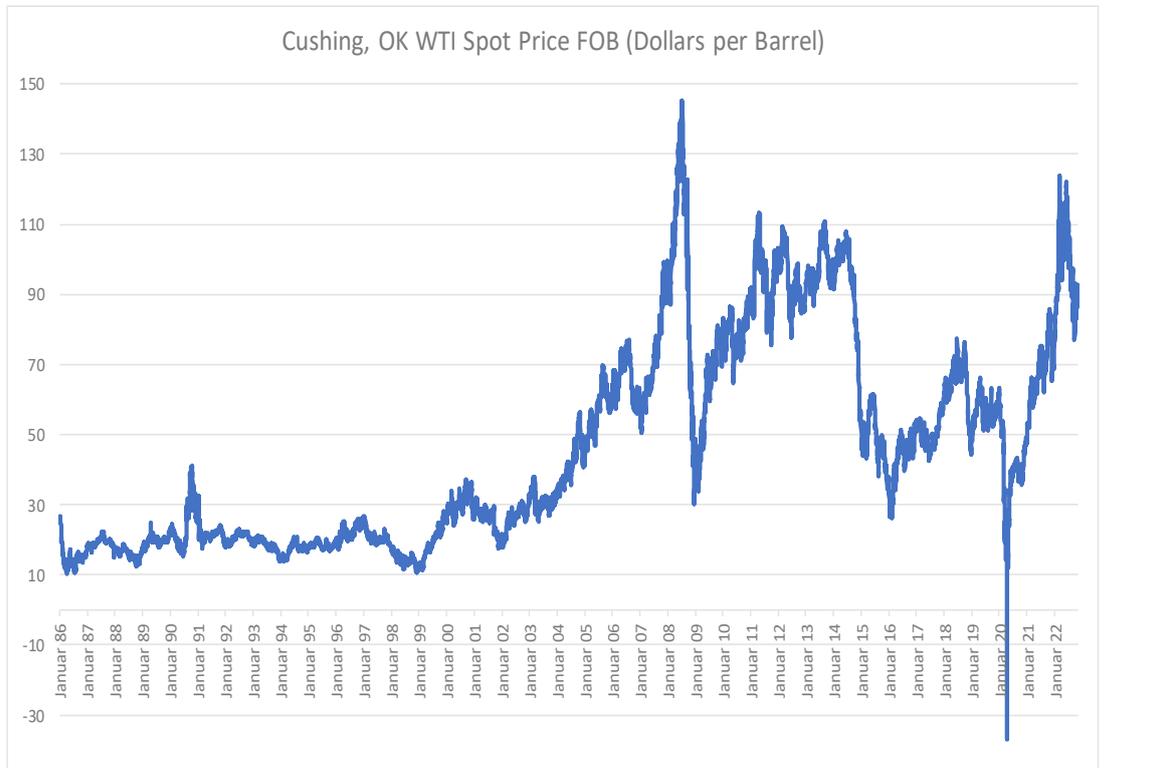
Die verschiedenen Energiemärkte sind miteinander verbunden, weil eine Substitution, also ein Ersetzen, der verschiedenen primären und sekundären Energieträger in der Bereitstellung von Nutzenergie möglich ist, jedoch in der Regel nur zeitverzögert und unvollständig. Beispiel Erdgas: Dieses wird sowohl für das Heizen von Wohnungen als auch als primäre Quelle zur Stromerzeugung genutzt. In der Stromerzeugung wurde damit in den letzten Jahren in Deutschland die noch CO<sub>2</sub>-schädlichere Kohle ersetzt. Da kommt direkt die Marktperspektive zum Einsatz: Ökonomisch ist der Preis für die konkrete Wahl einer Energiequelle entscheidend, sofern die technischen Voraussetzungen gegeben sind oder durch entsprechende Investitionen geschaffen wurden.

Wir haben aber nicht nur die Marktabgrenzung nach verschiedenen Energieträgern, sondern auch eine geographische Marktabgrenzung. Wir können die Energiemärkte weder auf der Angebotsseite noch auf der Nachfrageseite als rein nationale oder gar kleinräumigere Märkte betrachten.

### Energiemärkte und Krise - Preise und Verfügbarkeit

Ein Blick auf die Ölpreisentwicklung ist sinnvoll und zwar rückblickend bis auf das Jahr 1986. Dabei stellen wir fest, dass es schon häufiger extreme Preisanstiege gegeben hat, beispielsweise von 1999 bis 2001, gefolgt von einem drastischen Preisverfall und einem erneuten Anstieg ab dem Jahr 2002 indem sich die Preise bis zum Jahr 2008 etwa verzehnfacht

haben. Innerhalb von weniger als zwei Jahren danach fiel der Preis aber dann auf nur noch ein Viertel. Ein Problem für wirtschaftliches Handeln liegt nicht nur in den Preisanstiegen, sondern generell in den großen Schwankungen.



*Schwankung der Ölpreise seit 1986 (täglich)*

### Die Folgen der VUKA-Welt

Wie soll man im Unternehmenskontext oder Privathaushalt entscheiden, wenn äußere Einflüsse und veränderte Erwartungshaltungen über zukünftige Entwicklungen extreme Preisanstiege und -stürze bei fossilen Energieträgern auslösen? Wer finanziert hohe Investitionen in Energieinfrastruktur, wenn man nicht sagen kann, ob im nächsten Jahr Öl oder verflüssigtes Erdgas noch zu den kalkulierten Preisen verfügbar ist oder Strom aus Windkraftanlagen nicht sehr billig wird? Ersetzt der Privathaushalt die Gas- und Ölheizung durch eine in der Anschaffung teure Wärmepumpe, um dann bei steigenden Strompreisen festzustellen, dass die warme Wohnung auch so kaum finanzierbar ist? Die Problematik, die dahintersteckt, lässt sich verkürzt mit vier Buchstaben beschreiben: VUKA, kurz für eine Welt, die mit Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität konfrontiert ist.

Eine gewisse Unbeständigkeit in den Energiemärkten stellt kein Problem dar, denn dies ist meist mit statistischen Methoden erfassbar und dadurch auch mit Risikoaufschlägen über längere Zeiträume gut zu kompensieren. Problematisch wird es, wenn große Schwankungen und nicht prognostizierbare Veränderungen auftreten, die von unbekanntem Faktoren und von sehr vielen anderen Systemen abhängig sind. Denn es gibt vielfältige Verknüpfungen zwischen den Energiemärkten und anderen globalen, gesamtwirtschaftlichen Entwicklungen – und eventuell erratischer Entscheidungen autokratischer Regierungen in rohstoffreichen Staaten – mit der Folge von im Vorhinein unvorhersehbarer Marktveränderungen. Manchmal wissen wir nicht einmal, wie wir eine solche Veränderung wertend interpretieren sollen.

Und genau das macht eine Krise aus.

### **Marktversagen der Energiemärkte**

Bei der Betrachtung fällt auf, dass Energiemärkte schon sehr lange staatlich reguliert sind. Anlass ist, dass der Wettbewerb nicht zu den gesellschaftlich oder politisch gewünschten Marktsituationen führt. Das hängt zum einen mit der Marktmacht und den damit verbundenen Preissetzungsspielräumen der Anbieter zusammen. Diese entstehen zum Beispiel, weil die Exploration, also das Auffinden fossiler Energierohstoffe, zunächst teuer und aufwändig ist und deren Förderung mit enormen Investitionen verbunden ist. Zudem ist auch für die Logistik eine entsprechende Infrastruktur – wie beispielsweise Pipelines oder Hafenanlagen – von Nöten. Ist aber beispielsweise eine Ölquelle einmal angebohrt, dann ist die Gewinnung eines weiteren Barrels aus dieser Quelle nicht mehr sehr kostenintensiv. Diesen relativ geringen, sogenannten Grenzkosten stehen also anfänglich hohe fixe und versunkene Kosten gegenüber, was die Bildung von Monopolen begünstigt.

Sind dann noch die geologischen Lagerstätten und die – bei jeweils gegebenen Preisen – wirtschaftlich erschließbaren Reserven fossiler Energieträger auf bestimmte Regionen und Länder konzentriert, steigt die Marktmacht der Anbieter weiter. Die Monopolisierung innerhalb der rohstoffreichen Staaten wird zudem regelmäßig durch staatliche Eingriffe, wie die Vergabe von Förderlizenzen an nur ein oder wenige (staatseigene oder durch eine Machtelite dominierte) Unternehmen, gefördert. Auf der Angebotsseite der Märkte für Primärenergieträger stehen deshalb häufig nur noch Nationalstaaten, aber nicht mehr viele kleine konkurrierende Anbieter. Diese Märkte sind dann weit von der theoretischen Idealform vollkommener Wettbewerbsmärkte entfernt, die kostenorientierte und tendenziell stabilere Preise ohne staatliche Eingriffe automatisch sicherstellen würden. Demgegenüber ist die Nachfrage nach Endenergie auf viele Unternehmen und Haushalte verteilt, die dieser Marktmacht wenig entgegensetzen können. In der wirtschaftswissenschaftlichen Terminologie sprechen wir von einem Marktversagen, weil die Ressourcenzuordnung auf solchen Märkten keine effizienten Lösungen hervorbringt. Zudem sehen viele Politiker bei Preisveränderungen für Energie immer gleich eine soziale Komponente der Verteilungsgerechtigkeit – sie lehnen die Marktergebnisse aus moralischen Gründen rundheraus ab.

Doch auch sogenannte externe Effekte bei der Förderung und der Nutzung fossiler Energieträger haben ihren Anteil an der Energiemarktproblematik. Die (negativen) externen Effekte bezeichnen die Kosten der Umweltzerstörung oder auch der Beseitigung der Umweltschäden (z. B. beim Fracking oder der CO<sub>2</sub>-Ausstoß bei der Verbrennung fossiler Energieträger). Negative externe Effekte sind in der Regel nicht in die privaten Entscheidungen eingepreist, sie werden quasi der (globalen) Gesellschaft als Ganzes aufgebürdet.

Aus all diesen Gründen haben wir bereits seit Jahrzehnten (Jahrhunderten) eine hohe Regulierungsdichte in den Energiemärkten. Und nur so ist auch der Ansatz zu verstehen, dass nicht nur einzelne Unternehmen, sondern der Bundeswirtschaftsminister Habeck darüber verhandelt, aus Wind und Solar gewonnene Energie aus Namibia und Südafrika in eine grüne Wasserstoffkette einzuspeisen. Auch auf der Nachfragerseite ist hier also der Staat aktiv.

### **Ziele der Energiepolitik**

Aus den vorstehenden Argumenten ergibt sich, dass es in der Energiepolitik drei wesentliche Zielsetzungen gibt, welche auch gesetzlich verankert sind: Preisgünstigkeit, Versorgungssicherheit und Umweltverträglichkeit. Stets bewegen wir uns in dieser Konstellation zum Teil widersprüchlicher Anforderungen, denn zwischen den einzelnen Zielen gibt es natürliche Konfliktlagen: Wenn fossile Energieträger preisgünstig zur Verfügung stehen, wird mehr

verbraucht und der CO<sub>2</sub>-Ausstoß wächst. Auf Kosten der Umweltverträglichkeit gibt es dann keine wirtschaftlichen Anreize zu sparen. Historisch werden die drei Einzelziele deshalb durch die regierenden Parteien mit unterschiedlicher Gewichtung verfolgt. Durch die grüne Regierungsbeteiligung wurde beispielsweise die Umweltverträglichkeit stärker fokussiert als noch ein paar Jahre zuvor. Mit dem Ukraine-Krieg spielen jedoch plötzlich die Preisgünstigkeit und die Versorgungssicherheit eine doch viel größere Rolle.

### **Die kurze Frist, der lange Atem, Risiko und Erwartungen**

Auf die bestehende Marktsituation können Menschen im Privaten und oder in Unternehmen kurz-, mittel- und langfristig reagieren. Kurzfristige Reaktion wäre die mittlerweile allseits bekannte Aufforderung „Frieren für Putin“ – also die Heizung runterdrehen und weniger Gas verbrauchen. Eine mittelfristige Lösung wäre eine Substitution der Wärmequellen, was sich jedoch oftmals unter Kosten-Nutzen-Gesichtspunkten immer noch nicht rechnet. Wenn man wirklich etwas verändern will, kommt bei der Gebäudebeheizung nur eine bessere Gebäudedämmung in Frage, was jedoch mit noch höheren Kosten verbunden ist und länger dauert. „Ich denke, allein aufgrund der Dekarbonisierungsbestrebungen müssen wir die oben angesprochenen Substitutionsprozesse nicht nur anregen, sondern auch beschleunigen. Ob wir dies tun, indem wir in bestimmten Märkten sogenannte „Übergewinne“ besteuern, ist wieder eine andere Diskussion und eine Frage der Perspektive“, kommentiert Professor Ruppert.

### **Fazit**

Unabhängig davon, wie stark wir als Einzelne und alle zusammen unsere Verhaltensweisen verändern, scheint aufgrund der geopolitischen Problematiken und der angestrebten Dekarbonisierung langfristig absehbar, dass die Zeiten günstiger Energie vorbei sind. Auch wenn die Preise vorübergehend zurückgehen können und sie auch zukünftig stark schwanken werden, ein dauerhaft niedriges Niveau wie vor zehn Jahren werden sie sehr wahrscheinlich nicht wieder erreichen. Der Umstieg auf alternative, erneuerbare Energiequellen kann diesen Preisauftrieb langfristig sicher dämpfen, wenn nach einer Phase hoher Anfangsinvestitionen dann mit geringen Grenzkosten Nutzenergie produziert werden kann. Aber auch dies ist vor allem aus der Sicht der Unternehmen nur mit einem deutlichen aber unterschiedlichen Preisauftrieb bei Gütern und Produkten kompensierbar und realisierbar. Hier wird es starke preisliche Unterschiede zwischen energiearm und energieintensiv hergestellten Produkten geben.

## **Über den Referenten**



Prof. Dr. Erich Ruppert ist Professor für Finanzdienstleistungen und Volkswirtschaftslehre an der Technischen Hochschule Aschaffenburg. Seine Lehr- und Forschungsgebiete sind insbesondere Finanzdienstleistungen, Immobilienwirtschaft, empirische Analysen, ländervergleichende Studien.

## E-Mobilität als ein Ausweg aus der Krise

Vortrag von Alexander Junge am 19. Dezember 2022

Text Meike Schumacher

Alexander Junge zeigte in seinem Vortrag den ambitionierten Weg des BP-Konzerns (zu welchem Aral gehört) bis zum Jahr 2050 auf. Mit den Ambitionen zu „NetZero“ – also Netto Null – strebt BP das Ziel des Pariser Abkommens an, den Temperaturanstieg auf 1,5° C über der vorindustriellen Zeit zu beschränken.

Das weltweite Vorkommen fossiler Brennstoffe ist knapp und sinkt stetig. 70 % der THG-Emissionen kommen aus dem Transport, der Industrie und Energie. Um die Ziele des Pariser Klimaabkommens einzuhalten, müssen abertausende Unternehmen, Organisationen, Städte und Regionen ihren CO<sub>2</sub>-Fußabdruck bis 2050 drastisch verringern.

### Was steckt hinter NetZero?

NetZero bedeutet, dass die Nettoemissionen auf null reduziert werden müssen, um die globalen Temperaturen zu stabilisieren, denn jedes Szenario, das eine Reduktion von > 0 beinhaltet, könnte den Klimawandel nicht aufhalten. Dieses Ziel kann nur erreicht werden, wenn die komplette Lieferkette betrachtet wird. Für BP bedeutet dies die Scope 1 + 2 Emissionen im gesamten Betrieb, die Scope 3 Emissionen in der Produktion – Upstream Öl & Gas sowie die Emissionen der gesamten Wertschöpfungskette im Bereich Sales (verkaufte Energieprodukte).

Um das zu erreichen, muss sich BP von einer internationalen Ölgesellschaft, die Ressourcen fördert, hin zu einem integrierten Energieunternehmen entwickeln, das Lösungen für Kunden anbietet. Mit anderen Worten: Der Ölkonzern muss also wegkommen vom Öl! Zudem müssen auch die Kunden dazu gebracht werden, die Produkte emissionsfrei einzusetzen.

Seit die Strategie im Jahr 2020 bekanntgegeben wurde, wurden die eigenen Ziele sogar noch einmal verschärft: Eigentlich sollten die Scope 1 + 2 Emissionen aus dem operativen Betrieb bis 2030 um 30 bis 35 % gesenkt werden. Dies wurde auf eine Senkung von 50 % bis zum Jahr 2030 angepasst. Die Netto-Emissionen des gesamten Lebenszyklus aller von BP verkauften Energieprodukte sollte ursprünglich um die Hälfte bis zum Jahr 2050 reduziert werden. Dies wurde nun auf das Ziel „Null Emissionen bis 2050“ korrigiert. Darüber hinaus wurde festgelegt, dass die CO<sub>2</sub>-Intensität dieser Produkte bis 2030 um 15 bis 20 % im Vergleich zum Jahr 2019 reduziert werden sollen.

BP setzt sich für weitere regulierende Gesetze ein, um den Ausstoß von CO<sub>2</sub> branchenübergreifend zu mindern. „Wenn die Gesetze verschärft werden, setzt man sich für Fairness für alle Marktteilnehmer ein“, so Alexander Junge.

### Wie kann die Elektrifizierung dazu beitragen?

In der Elektrifizierung des Straßenverkehrs wird ein wichtiger Baustein zur Erreichung der Klimaziele gesehen. In den nächsten 20 Jahren wird zunächst ein Mix aus Fahrzeugen mit Verbrennungsmotor, mit Brennstoffzellen und batterie-elektrisch angetriebene Fahrzeuge auf den Straßen zu finden sein. Solange es Verbrennungsmotoren gibt, wird es auch flüssige Kraftstoffe geben müssen. Hierfür sollen verstärkt Biokraftstoffe zum Einsatz kommen.

Um die Elektrifizierung des Verkehrs attraktiv zu gestalten, wird in Deutschland der Aufbau

eines Ladenetzwerks vorangetrieben. Bis 2030 sollen global 100.000 Ladepunkte installiert sein, 2025 sollen bereits mehr als 25.000 Ladepunkte existieren (im Vergleich zu 11.000 heute). Zur Energiegewinnung setzt BP auf Offshore-Windparks und die Gewinnung von Solarenergie in Südeuropa.

**Der Fokus liegt auf der Kombination aus einer Asset-based und Demand aggregator-Strategie**

Unter der Asset-based Strategie versteht man den Aufbau eines wettbewerbsfähigen Netzwerks mit ultraschnellen Ladestationen. Der Wettbewerbsvorteil liegt darin, dass es über 2000 Aral Tankstellen in Deutschland gibt und damit viel Fläche für die Ladeinfrastruktur in verkehrsgünstiger Lage. Dazu werden weitere Grundstücke erworben. „Aral möchte diesen Markt mit aufbauen und ihm nicht hinterherlaufen“, erläutert Alexander Junge. Der BP-Konzern fokussiert sich auf den Ultra-Schnellen-Lademarkt.

Unser Fokus liegt auf der Kombination aus einer Asset-based und Demand aggregator-Strategie.



Die Aral AG verfolgt eine kombinierte Strategie für den Wandel der Automobilität weg von den fossilen Treibstoffen.

Das Ganze wird kombiniert mit einer Demand aggregator Strategie. Erreicht werden soll eine hohe Auslastung der Ladeinfrastruktur durch "Demand Aggregators" wie Flotten und Endkunden. Flotten spielen im ersten Schritt eine bedeutende Rolle, denn sie werden als erstes auf Elektromobilität umsteigen. Wenn sich Aral absatzseitig auf Flotten spezialisiert, wird sich die Auslastung der Ladesäulen schnell steigern lassen. Hardwareverkäufe an Flotten und Endkunden bringen zudem früh einen positiven Return on Investment. Das bestehende Fuel&Charge Kartenangebot für Gewerbekunden und die eMSP App Integration runden das Serviceangebot ab.

**Es kommt darauf an, schnell, bequem und zuverlässig zu sein**

Die Mission des Konzerns ist, das schnellste, bequemste und zuverlässigste end-to-end Ladeerlebnis zu realisieren. End-to-end bedeutet in der Regel, dass der Privatmensch an die Tankstelle kommen muss. Bei Elektroautofahrern ist das anders. Man kann zu Hause laden,

wenn man eine Wallbox installiert. Viele nutzen auch die Möglichkeit auf der Arbeit zu laden. 80 % der Ladevorgänge finden zuhause oder auf der Arbeit statt. Dies bedeutet für Aral: Man muss also zum Kunden gehen und ihm ein gutes Angebot machen.

Bei den genannten 80 % der Ladevorgänge bringen die Kunden Zeit mit – die verbleibenden 20 %, wenn auf einer längeren Strecke nachgeladen werden muss – machen jedoch den Unterschied. Hier möchte Aral das schnellste Ladeerlebnis realisieren, damit der Kunde eben zu Aral und nicht zur Konkurrenz geht.

Viele Elektroautofahrer haben es schon erlebt: Wenn die Ladesäule angefahren wird, ist sie häufig gerade außer Betrieb. Hier möchte Aral punkten und das zuverlässigste Netz in Deutschland bereitstellen. Bereits heute liegt die Zuverlässigkeit bei 99,5 %.

Um mehr Bequemlichkeit zu erreichen, wird das Laden dort angeboten, wo man die Zeit sinnvoll verbringen kann, wo es sicher und gut beleuchtet ist und man eine Toilette, etwas zu essen und zu trinken vorfindet. Das Personal vor Ort soll zudem so weit trainiert werden, dass es Fragen zum Laden beantworten kann.

Neben Privatpersonen und Gewerbekunden werden auch Städte und Gemeinden mit den E-Mobilitätsprodukten adressiert, so dass zur Dekarbonisierung von Privathaushalten, dem Logistiksektor und der Industrie beigetragen wird. Denn: Nur mit einem ganzheitlichen Ansatz kann die Mission NetZero erreicht werden!

### Über den Referenten



Dipl.-Kfm. Alexander Junge ist Mitglied des Vorstands der Aral AG und verantwortet dort das Geschäft mit Elektroautoladungen. Er baut mit seinem Team ein Netzwerk von ultraschnellen Ladestationen in Deutschland auf. Weiterhin ist er Mitglied des Vorstands des Bundesverbands Energiespeichersysteme und Geschäftsführer diverser Tochtergesellschaften des bp-Konzerns, zu dem auch die Aral AG gehört.

## Krise des Ehrenamts

Vortrag von Eric Leiderer am 9. Januar 2023

Text Katja Leimeister

Herr Bürgermeister Eric Leiderer von der Stadt Aschaffenburg hielt im Rahmen der Ringvorlesung einen leidenschaftlichen Vortrag zum Thema Ehrenamt: „Aufgrund meiner eigenen Erfahrungen kann ich sagen, dass das Ehrenamt mir immer Spaß gemacht hat und es hat mir auch Berufs- und Entwicklungschancen aufgezeigt. Daher werbe ich gerne für das Ehrenamt!“

Neben seinem Berufsstart Ende der 1980er Jahre als Zerspanungsmechaniker hat er sich von Beginn an in mehreren Gremien der IG Metall und in der betrieblichen Interessensvertretung engagiert. Über mehrere Stationen der IG Metall ist er bis zum Bundesjugendsekretär und Organisationsleiter aufgestiegen. Seit 2014 ist er für die SPD in der Kommunalpolitik aktiv und seit 2020 als Bürgermeister der Stadt Aschaffenburg für die Themen Digitales, Personal, zentrale Dienste sowie Stadt- und Stiftsarchiv verantwortlich.

### Was ist ein Ehrenamt?

Ein Ehrenamt ist die selbstlose Wahrnehmung eines öffentlichen Amtes oder einer gesellschaftlichen Aufgabe im Gemeinwohlinteresse ohne Einkunftserzielung. Es besteht gegebenenfalls die Möglichkeit, eine Aufwandsentschädigung zu erhalten, z. B. die Ehrenamts-pauschale, Übungsleiterpauschale, usw. Die Übernahme eines Ehrenamts ist in der Regel freiwillig.

Es geht also darum, sich über Beruf und Familie hinaus aktiv an der Entwicklung und Verbesserung unserer Gesellschaft (Aktivisten im Klimaschutz, Tierschutz, etc.) zu beteiligen. Die meisten Ehrenämter gibt es in Vereinen (Sport, Musik, Feuerwehr, soziale Vereine etc.), bei denen in der Regel die Vorstandschaft ehrenamtlich tätig ist. Aber auch in Kirchen, Gewerkschaften, Hilfsorganisationen und Parteien sind Ehrenamtliche eine wichtige Stütze der Gesellschaft.

### Warum brauchen wir das Ehrenamt?

Hierfür gibt es drei Gründe. Vielleicht der wichtigste: Ohne Ehrenamt würde die Gesellschaft nicht funktionieren. In einigen Bereichen könnten Versorgungslücken entstehen. Insbesondere Initiativen und Vereine in sozialen, pädagogischen und kulturellen Lebensbereichen profitieren von bürgerschaftlichem Einsatz. Aber auch um bestimmte Nischeninteressen zu bedienen, bedarf es des Ehrenamts. Gerade diese Vielfalt bietet auch für jeden in der Gesellschaft eine Anlaufstelle und die Möglichkeit, sich selbst zu verwirklichen. Wer nichts Passendes findet, kann zudem eine eigene Community gründen, sei es als Verein oder als lose Interessengemeinschaft. Und last not least: Ehrenämter sind nützlich für die persönliche und berufliche Entwicklung, da man über den Tellerrand hinaus, Aufgabenfelder kennenlernt, ggf. sich weiterbilden kann, Kontakte knüpft und sich gut vernetzt. Sprich: Das Ehrenamt nützt nicht nur der Gesellschaft, sondern auch jedem Einzelnen, der sich engagiert.

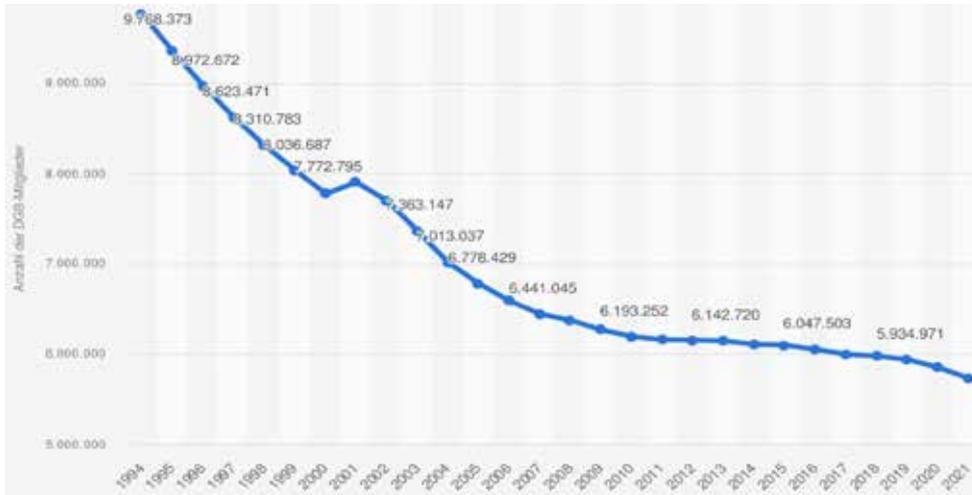
### Krise des Ehrenamts?

An Freiwilligen mangelt es in Deutschland meist nicht (vgl. FreiwilligenSurvey 2019: knapp 40 % sind ehrenamtlich tätig). Egal ob sich die Menschen für Tierschutz, Klimaschutz, soziale Themen, Freizeitaktivitäten einsetzen, gemäß den jeweils persönlichen Interessen fin-

den sich immer welche, die bereit sind, das Thema voranzutreiben. Auffallend ist, dass sich ältere Menschen überproportional engagieren. Eng ist es allerdings meistens in der vordersten Reihe: Kaum jemand ist noch bereit, die Führungsrolle zu übernehmen. Hier gehen die Zahlen in den letzten Jahren deutlich zurück.

Quelle Statista 2022 – DGB

## Anzahl der Mitglieder des Deutschen Gewerkschaftsbundes



Während Mitglieder in vielen Bereichen stagnieren, hat insbesondere der DGB bei seinen Mitgliederzahlen einen starken Rückgang zu verzeichnen. Das kann insbesondere zukünftig ein Problem werden, da aus der Gesamtheit der Mitglieder auch die Funktionsträger rekrutiert werden.

Woran liegt es, dass sich immer weniger Menschen in vorderster Front engagieren möchten? Die Gründe sind vielschichtig. Genannt werden unter anderem Zeitmangel, gesundheitliche Gründe, Informationsmangel, Desinteresse/Egoismus. Gerade die mit dem Ehrenamt verbundenen Belastungen bringt Bloggerin Mrs Verde auf den Punkt: Das Gefühl es niemandem recht zu machen und dabei zulasten der eigenen Gesundheit, der Familie und dem eigenen Geldbeutel zu handeln, führt dazu, dass sich immer weniger Menschen ehrenamtlich in einer Führungsrolle sehen. (<https://mrsverde.com/ehrenamtlich-arbeiten/>)

Betrachtet man genauer, warum das Ehrenamt in vorderster Front nicht besonders attraktiv ist, trifft man auf vier Handlungsfelder, die es dem Ehrenamtler schwer machen und abschrecken.

- Bürokratie wird immer komplexer: Rechtliche Vorschriften wie Datenschutzrichtlinie, Hygienevorschriften, elektronische Kassenführung, etc.
- Mit dem Ehrenamt stehen einzelne Personen als Zielscheibe im Fokus stehen, sie verlieren ihre Anonymität. Das kann in sensiblen, politisch umstrittenen Interessensfeldern zu Beleidigungen bis hin zu Hatespeech und Shitstorms im Netz führen.
- Digitalisierung wird von den Mitgliedern und Interessenten erwartet. Doch gerade die ältere Generation, die vielleicht etwas mehr Zeit investieren kann und meist in Vorstandspositionen gewählt ist, hat wenig Erfahrung und Berührungspunkte mit digitalen Tools.
- Auch Ehrenamtler sind nur Menschen. Und gerade die Freiwilligkeit und die Erbringung der Leistung ohne monetäre Gegenleistung schaffen einen inneren Anspruch, dass die Leistung öffentlich anerkannt und wertgeschätzt wird. Da spielt es eine große Rolle, wer wann wen in welchem Rahmen und wie als Stütze des Vereins/der Gesellschaft etc. hervorhebt.

Kommunen aber auch verschiedene Initiativen lassen die Ehrenämter in dieser Situation nicht alleine. In Aschaffenburg gibt es beispielsweise die Ehrenamtsagentur „Aschaffenburg aktiv!“, die bei vielfältigen Herausforderungen im Vereinswesen unterstützt und Menschen in den Austausch bringt. Bildungsangebote gibt es zum Beispiel für Digitale Trends, Öffentlichkeitsarbeit, Finanzen oder Verwaltung von Vereinen. Für Hatespeech gibt es eine Menge Meldestellen, an die sich Betroffene wenden können.

### Vorteile deutlich herausheben

Vielfach sind den Menschen die Vorteile, die ein Ehrenamt bietet, nicht bekannt oder bewusst: Ehrenämter gaben im FreiwilligenSurvey 2019 an, dass ihre Hauptmotive „Spaß“ (93,9 %), „anderen Menschen helfen“ (88,5 %) und „etwas für die Gesellschaft tun“ (87,5 %) seien. Dass sie über eine Ehrenamtspauschale auch etwas dazuverdienen, ist nur für 5,6 % der Befragten ein Motiv. Immerhin geben mehr als 50 % auch an, dass sie im Ehrenamt „Qualifikationen erwerben“. Doch wie können diese Vorteile an die derzeit eher passiven Bevölkerungsteile vermittelt und vor allem junge Menschen für ein Ehrenamt begeistert werden? Am Ende des Vortrags wurden hier in der offenen Gesprächsrunde einige Vorschläge diskutiert.

Zunächst wurde angeregt, dass Kunst, Kultur, Sport und Soziales noch mehr als bisher vom Staat gefördert werden sollte und er auch die entsprechenden Strukturen und Hauptamtliche dafür vorhalten sollte. Doch in einer heterogenen Gesellschaft mit vielschichtigen Interessen würde dies unter Kosten-/Nutzen-Aspekten schnell bedeuten, dass Nischen schnell eingestellt werden. Und wer entscheidet, was unter Kunst, Kultur, Sport und Soziales fällt? Vereinfacht gesagt am Beispiel Sport: Da gäbe es noch Fußball, Handball und Tischtennis, aber was wäre mit Petanque und Croquet?

Das Ehrenamt könnte auch bereits in der Schulzeit thematisiert werden. Auch wurde ein verpflichtender „Freiwilligendienst“ nach der Schulzeit ins Gespräch gebracht. Einen wichtigen Beitrag könnten auch Unternehmen leisten, indem sie Mitarbeitende für soziales Engagement freistellen. Ansonsten können auch lokale Zeitungen, hierzulande das Main-Echo, einen wichtigen Beitrag leisten, in dem sie zum Beispiel eine redaktionelle Serie zum Ehrenamt bringen (ergänzend zum ohnehin schon gut etablierten „Unser Echo“ – die Freitagsbeilage, in welcher Vereine kostenfrei ihre Meldungen platzieren dürfen.)

### Fazit

Perspektivisch wird die Krise von Vereinsarbeit und ehrenamtlichen Vorstandsposten gesellschaftliche Auswirkungen haben. Daher ist es wichtig, dass Kommunen und Initiativen ihre Unterstützungsleistungen offensiv anbieten. Für Vereine, Parteien, Kirchen etc. ist es gleichsam von Bedeutung, dass sie ihre (potenziellen) Ehrenämter mit den Herausforderungen nicht alleine lassen und diese ermutigen, die Unterstützungsangebote anzunehmen.

## Über den Referenten



Eric Leiderer ist seit 2020 Bürgermeister der Stadt Aschaffenburg und vor allem für die Themen Digitales, Personal, zentrale Dienste sowie das Stadt- und Stiftsarchiv verantwortlich. Seinen beruflichen Weg begann er als ausgebildeter Zerspannungstechniker. Beim Unternehmen Linde in Aschaffenburg fand er seinen hauptamtlichen Einstieg bei der IG Metall. Im Januar 2018 schloss er in St. Gallen ein zertifiziertes Studium in General Management ab.

## Publikationen im IMI-Verlag

Der Verlag des Information Management Instituts (IMI) publiziert seit einigen Jahren Arbeiten der Mitglieder, Mitarbeiter, Kooperationspartner und Studierenden des Instituts.

Der Verlag des IMI ermöglicht es, dass Arbeiten am und im Umfeld des IMI einen Eintrag in den offiziellen Katalog der Deutschen Bibliothek erfahren und damit im regulären Buchhandel und im Download den Interessenten verfügbar sind.

Die bisherigen Publikationen umfassen Monographien, Proceedings von Tagungen, Berichte zu Projektergebnissen und anderes mehr.

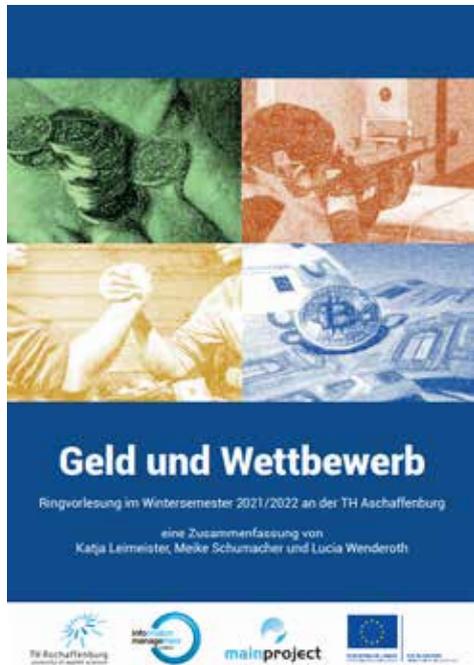


SCAN ME

### Kostenlos zum Download

Die hier vorgestellten Publikationen und einige mehr stehen unter [www.mainproject.eu/studien](http://www.mainproject.eu/studien) kostenfrei zum Download zur Verfügung.

## Publikationen zu früheren Ringvorlesungen



### **Geld und Wettbewerb**

**Autoren:** Katja Leimeister, Meike Schumacher, Lucia Wenderoth

**Verlag:** IMI Verlag, Aschaffenburg, 09/2022

**ISBN:** 978-3-9823413-4-7

**Inhalt:** Nicht zuletzt als eine Folge der digitalen Transformation haben sich im Metier Geld und Wettbewerb viele Herausforderungen ergeben. Das physische Bargeld wird zunehmend von digitalem Geld und elektronischen Zahlungsprozessen abgelöst. Fragen, welche Bedeutung Währungssurrogaten wie dem „Bitcoin“ beizumessen ist, werden zunehmend lauter.

In der 36-seitigen Broschüre sind die Vorträge kompakt zusammengefasst, unter anderem zu den Aspekten: Inflation, Geld und Ethik, der nachhaltige Wert des Geldes, Digitales Geld etc.



### **Nachhaltigkeit als Orientierungsmarke für Wirtschaft und Technik**

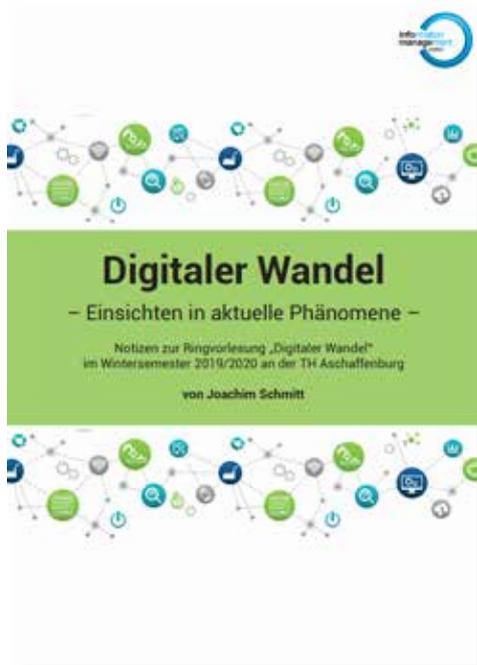
**Autoren:** Katja Leimeister, Joachim Schmitt, Meike Schumacher

**Verlag:** IMI Verlag, Aschaffenburg, 03/2021

**ISBN:** 978-3-9818442-5-2

**Inhalt:** In einer Reihe von 11 Einzel-Vorlesungen haben Dozentinnen und Dozenten im Wintersemester 2020/2021 aus verschiedenen Fachgebieten ihre Perspektiven auf das zentrale und interdisziplinäre, vielfältige Thema der „Nachhaltigkeit“ präsentiert.

In der 44-seitigen Broschüre zur Ringvorlesung finden sich kurze Zusammenfassungen der Vorträge, u.a. über nachhaltigen Konsum, nachhaltige Gestaltung von Immobilien, Recycling, nachhaltigem Tourismus etc.



### **Digitaler Wandel – Einsichten in aktuelle Phänomene**

**Autor:** Joachim Schmitt

**Verlag:** IMI Verlag, Aschaffenburg, 06/2020

**ISBN:** 978-3-9818442-3-8

**Inhalt:** Die Ringvorlesung „Digitaler Wandel“ an der TH Aschaffenburg hatte das Ziel, praxisnah die Vielfalt der Digitalen Transformation zu adressieren und an Einzelthemen deren Komplexität aufzuzeigen. Vor dem Hintergrund umfassender Herausforderungen für Unternehmen und deren MitarbeiterInnen wurden die technologischen und personalen Entwicklungswege in ihrer wechselseitigen Abhängigkeit dargestellt.

In der 44-seitigen Broschüre zur Ringvorlesung finden sich kurze Zusammenfassungen der Vorträge, u.a. über FinTech, KI in Produkten, Digitale Archivierung, sowie Digitaler Wandel in der Arbeitswelt etc.

## Weitere Publikationen aus dem IMI-Verlag (Auszug)

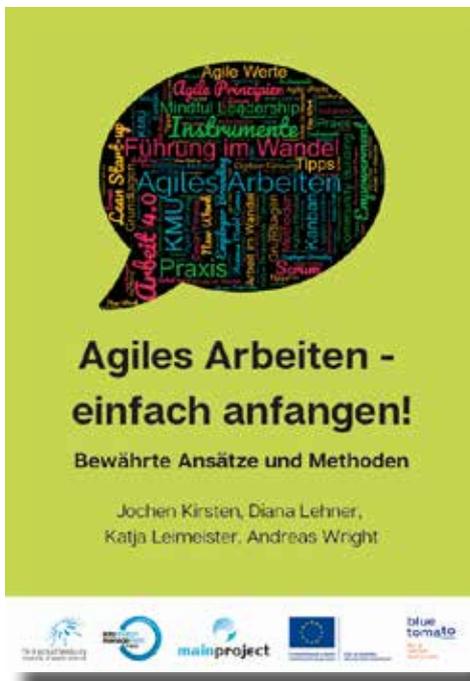


### **Soziale Nachhaltigkeit durch berufliche Weiterbildung**

**Autoren:** Georg Rainer Hofmann, Joachim Schmitt, Katja Leimeister, Meike Schumacher, Lucia Wenderoth, Percy Scheidler, Björn Wortmann, Marcus Schuck, Beatrice Brenner, Lucia Falkenberg  
**Verlag:** IMI Verlag, Aschaffenburg, 05/2022  
**ISBN:** 978-3-9823413-3-0

**Inhalt:** In dieser 36-seitigen Broschüre werden die Ergebnisse des Fachgesprächs „New Work“ vom 10. März 2022 zusammengefasst. Das Fachgespräch adressierte mit „New Work“ ein absolut zentrales Phänomen der Digitalen Transformation.

Die zentralen Positionen von Arbeitgebern, Arbeitnehmer und Stimmen aus der Politik, die im Rahmen der Veranstaltung geäußert wurden, sind in der Publikation zusammengetragen.



### **Agiles Arbeiten – einfach anfangen: Bewährte Ansätze und Methoden**

**Autoren:** Jochen Kirsten, Diana Lehner, Katja Leimeister, Andreas Wright  
**Verlag:** IMI Verlag, Aschaffenburg, 05/2022  
**ISBN:** 978-3-9823413-2-3

**Inhalt:** Agiles Arbeiten – einfach anfangen! Wem das bisher schwer fiel, der hat mit dieser 56-seitigen Broschüre eine Lektüre zur Hand, die neue Wege aufzeigt und Mut macht, die (dringend notwendigen) Veränderungen in den Unternehmen anzugehen.

Die AutorInnen erläutern, wie die Arbeitswelt sich entwickelt und welche Stellschrauben in der Führung und Anwendung von modernen agilen Projektmanagement-Methoden zur Verfügung stehen, um den Wandel zu begleiten.



### **Transformation von Wissenstransfer und Weiterbildung**

**Autoren:** Georg Rainer Hofmann, Joachim Schmitt, Katja Leimeister, Meike Schumacher

**Verlag:** IMI Verlag, Aschaffenburg, 02/2022

**ISBN:** 978-3-9823413-1-6

**Inhalt:** Die coronabedingten Verordnungen der Jahre 2020 und 2021 haben einen erheblichen Digitalisierungsdruck auf Unternehmen und Prozesse ausgelöst. Diese spezielle Digitale Transformation hat den ohnehin gegebenen Innovationsdruck weiter erhöht.

Die AutorInnen fassen in dieser 24-seitigen Broschüre die Beiträge der ReferentInnen beim Symposium „Transformation von Wissenstransfer und Weiterbildung“ am 23. September 2021 an der TH Aschaffenburg zusammen. Daneben werden auch die Ergebnisse aus den Workshops zu Entwicklungslinien der Transformation dargestellt.



### **Was ist und zu welchem Zweck braucht man eine „Sichere Identität“? – Einige grundlegende Aspekte des Identitäts-Managements**

**Autor:** Georg Rainer Hofmann

**Verlag:** IMI Verlag, Aschaffenburg, 11/2021

**ISBN:** 978-3-9823413-0-9

**Inhalt:** Bei (Digitalen) Geschäfts- und Verwaltungsprozessen können Betrug und anderes ungesetzliches Verhalten durch die „sichere Identität“ der Beteiligten, Bürger, Kunden und Geschäftspartner erschwert werden. Bei der „Sicheren Identität“ spielen die „Vertrauensvolle Identität“ und die „Zuverlässige Identität“ eine wichtige Rolle.

Der Autor geht in dieser Veröffentlichung unter anderem auf folgende Punkte ein: Symbole der Identität, Ontogenese und Fälschungssicherheit der Identitätsdokumente, Selbst-Souveräne Identitäten SSIs u.v.m.

**Information Management Institut (IMI)**

Technische Hochschule Aschaffenburg  
Würzburger Straße 45  
63743 Aschaffenburg

[www.imi.bayern.de](http://www.imi.bayern.de)  
[www.mainproject.eu](http://www.mainproject.eu)

ISBN: 978-3-9823413-6-1