

aktuell ¹⁷²

Mitgliedermagazin des Bundesverbandes Deutscher Volks- und Betriebswirte

Im Gespräch mit
Hubert Sterzinger

Diversity: Eine
Frage der Perspektive

Save the date:
125 Jahre bdvb



Rente.
Sicher? Generationengerecht?





Unsere bdvb-App – fachlicher Austausch, berufliches Netzwerk – alles in einer App



In der neuen bdvb-App kannst du dich frei mit anderen Mitgliedern austauschen, siehst alle Updates vom bdvb und kannst deine Mitgliedschaft verwalten. Lade sie dir kostenlos herunter und lass dich von anderen inspirieren. Jetzt im App Store, auf Google Play oder unter bdvb.connect.app.



bdvb

Das Netzwerk für Ökonomen

Liebe Mitglieder und Freunde des bdvb,

internationale Krisen bleiben heute selten ohne Folgen für unseren wirtschaftlichen Alltag. Auch für Wirtschaft, Unternehmen und Verbraucher in Deutschland kann eine solche Eskalation spürbare Folgen haben. Denn geopolitische Krisen wirken nicht erst dann, wenn Lieferketten reißen oder Handelswege blockiert werden. Sie verändern schon im Vorfeld Erwartungen, Preise und Investitionsentscheidungen.

Aus ökonomischer Sicht wäre eine weitere Eskalation deshalb vor allem ein Unsicherheitsschock. Finanzmärkte reagieren in solchen Phasen erfahrungsgemäß sensibel. Risikoprämien steigen, Kapital wird vorsichtiger eingesetzt und die Volatilität nimmt zu. Unternehmen verschieben Investitionen, weil Planbarkeit verloren geht. Auf diese Weise wird geopolitische Unsicherheit sehr schnell zu einem spürbaren wirtschaftlichen Faktor.

Für Deutschland ist das in mehrfacher Hinsicht relevant. Als exportorientierte Volkswirtschaft ist die Bundesrepublik in besonderem Maße auf stabile Rahmenbedingungen, verlässliche Energiepreise und funktionierende Handelswege angewiesen. Eine direkte wirtschaftliche Verflechtung mit einem anderen Land mag zwar begrenzt sein, die indirekten Folgen können dennoch erheblich ausfallen. Steigende Energiepreise, höhere Transport- und Versicherungskosten sowie Belastungen für den Welthandel würden insbesondere Industrie, Logistik und energieintensive Unternehmen treffen.

Zusammengefasst kommt es für Unternehmen in einer solchen Lage vor allem darauf an, Risiken frühzeitig einzuordnen und dort Vorsorge zu treffen, wo Abhängigkeiten besonders hoch sind. Belastbare Lieferketten, ein bewusster Umgang mit Energie- und Finanzierungskosten sowie realistische Szenarien für volatile Marktphasen gewinnen dadurch an Bedeutung. So lässt sich Unsicherheit nicht vermeiden, aber ihre wirtschaftlichen Folgen lassen sich besser begrenzen.

Ihr


Alexander Zureck
Präsident

Nr. 172

Editorial 3

Im Gespräch

Mit Hubert Sterzinger 4

Perspektiven

Reputationsrisiko in den Geschäftsberichten von Banken und Versicherungen 8

Global (Dis)Economy 11

4 Jahre Fachausschuss Diversity 12

Rente neu gedacht 14

Verbandsleben

Rackow-Medaille in Gold an Hans Lutz 15

Regionalverbände und Hochschulgruppen 16

Save the Date: 125 Jahre bdvb 17

Das letzte Wort 18

Impressum

bdvb aktuell

Ausgabe 172
April bis Juni 2026
ISSN 1611-678X

Herausgeber

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

Redaktionelle Mitarbeit in dieser Ausgabe

Daniel Gerhards (V.i.S.d.P.), Birgit Schoerke-Zitz, Florian Ries

Anzeigen, Layout, Herstellung, Druck

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

Der Bezugspreis von 5,50 Euro ist im Mitgliedsbeitrag enthalten.

Nachdruck – auch auszugsweise – nur in Absprache mit dem Herausgeber gestattet.

Für den Inhalt der Artikel sind die jeweiligen Autoren verantwortlich.

Bildnachweise

Titel: KI-generiertes Bild, erstellt mit Langdock, ChatGPT-5
Inhalt: Soweit nicht anders gekennzeichnet,
alle Bilder/Grafiken bdvb

Aus Gründen der Lesbarkeit wurde teilweise in den Texten die männliche Form gewählt. Die Angaben beziehen sich auf Angehörige aller Geschlechter gleichermaßen.

A portrait of Hubert Sterzinger, a man with long, wavy grey hair and a goatee, wearing black-rimmed glasses and a black long-sleeved shirt. He is smiling slightly and resting his chin on his hand. A silver watch and a black beaded bracelet are visible on his left wrist.

„Dieses Jammern muss aufhören!“

Hubert Sterzinger ist ein bekannter österreichischer Gastronom, Konzeptentwickler und Innenarchitekt. Er entwickelt und gestaltet Restaurants, Bars und Hotels, unter anderem für Tempowerk, Vapiano und das Restaurant Moto in Köln. bdvb Präsident Prof. Dr. Alexander Zureck sprach mit ihm über die Sorgen der Gastro-Branche und seinen Blick auf den Wirtschaftsstandort Deutschland.

Über den Gesprächspartner:

Hubert Sterzinger, geboren in Innsbruck, prägt seit Jahrzehnten die deutsche Gastro-Szene. Inspiriert von einer US-Reise eröffnete er in den 1980er-Jahren in Hamburg das Meyer-Lansky's am Fischmarkt – eine US-inspirierte Cocktailbar mit Swing-Ära-Flair, die zum Hit wurde und Folgebars wie Hemingway's, Havannah und El Tequito inspirierte. Für die Alex-Kette gestaltete er 18 Jahre lang über 45 Filialen mit einheitlichem Look & Feel, inklusive Öfen und Multiplikationskonzepten. Seit den 2000ern leitet er in Köln das SuperStudio21 als Creative Director und verantwortet die 360-Grad-Planung für Bars, Restaurants und Hotels wie das Astra-Brauhaus Reeperbahn, das Tempowerk Hamburg, Ahoi (Henssler) und Vapiano.

Alexander Zureck: Lieber Hubert, für unsere Leserinnen und Leser sei zunächst erwähnt: Wir kennen und duzen uns. Das gesagt, lass uns doch direkt einsteigen. Bekannt geworden bist du in den 1980er-Jahren, als du auf St. Pauli in Hamburg mit dem Hemingway's und dem Havannah zwei Kult-Bars eröffnet hast. Seitdem nennt man dich auch mit einem Augenzwinkern „den Cocktail-König“. Heute hast du einen weiteren Spitznamen, wenn ich richtig informiert bin. Man nennt dich auch den ‚Seelenarchitekt‘. Das macht neugierig: Was macht dein Architektur- und Designstudio SuperStudio21 und wie kommt es zu der gerade erwähnten Zuschreibung?

Hubert Sterzinger: Ich würde das so auf den Punkt bringen: Wir sind ein Architekturbüro mit dem Tätigkeitsschwerpunkt Gastronomie, Hotellerie und Mode. Wir entwickeln Konzepte und Gestaltungen, die die Sinne der Menschen ansprechen und Emotionen wecken. Unsere Gäste beziehungsweise die Gäste unserer Kunden sollen die Welt da draußen vergessen können, wenn sie in einen von uns gestalteten Raum eintreten. Wir wünschen uns, dass sie loslassen und genießen können.

Du hast die deutsche Gastro-Szene seit den 1980er-Jahren geprägt und Konzepte unter anderem für Meyer-Lansky's in Hamburg und Ketten wie Alex und Vapiano entwickelt. Was genau meinst du mit „Emotionen wecken“ und wieso hat – wie du einmal betont hast – eine Restaurantgestaltung auch immer mit Kommunikation zu tun?

In einem Restaurant oder einer Bar geht es immer darum, alle Gäste im Raum auf Augenhöhe zu bringen – ganz gleich, wo sie herkommen oder welcher sozialen Schicht sie angehören.

Unser Anspruch ist, emotionalen Luxus für alle bezahlbar zu machen und damit die Grundlage für gute Umsätze zu legen. Dazu gehören Gestaltungen, Farben und Designs, Essen, Trinken und Musik. Und auch die Technik muss bedacht werden – ein tolles Kassensystem oder ein attraktiver Bildschirm zahlt ebenfalls auf eine gelungene Kommunikation mit dem Kunden ein. Das ist nicht jedem gleichermaßen klar. Deshalb haben wir einige Projekte am Start, in denen wir unseren Auftraggebern im laufenden Betrieb verständlich machen können, warum es so wichtig ist, wie man Kunden begrüßt, welche Musik gespielt wird, wie das operative Konzept funktioniert, damit am Ende Personal- und Betriebskosten stimmen. Am Ende des Tages geben wir unseren Kunden und deren Gästen ein Versprechen: Dem Kunden versprechen wir ein profitables Konzept. Dem Gast versprechen wir, dass er einen realen Gegenwert erhält, wenn er für etwas bezahlt.

Ist das nicht selbstverständlich? Dass man für sein Geld gutes Essen und gute Getränke bekommt?

Ja, gutes Essen und Trinken ist selbstverständlich. Aber: Für Emotionen geben die Menschen mehr Geld aus. Der Faktor Mensch ist dabei unser größtes Kapital. Natürlich können uns KI-gesteuerte Systeme oder Roboter irgendwann helfen, mehr für den Kunden da zu sein. Aber Gastronomie ist und bleibt ein People Business. Ein herzliches „Guten Tag“ und „Auf Wiedersehen“, ein „Bitte“ oder „Danke“, das sind die vier wichtigsten Worte. Wenn ich die meinem Gast nicht zukommen lasse, habe ich verloren. Außerdem sage ich immer: Ein Mitarbeiter im Service kostet kein Geld. Er erwirtschaftet seinen Lohn von ganz allein:

Zweitverkauf, Drittverkauf, Freundlichkeit, Empfehlung – das ist die Konversation mit dem Kunden, mit der ein Kellner fünf oder sechs Getränke und mehr verkauft. Dann ist seine Arbeitsstunde schon bezahlt und außerdem erhält er ein gutes Trinkgeld.

Aus der Sicht des Gastronomen und eines Menschen, der Restaurants entwirft und einrichtet: Wie würdest du die aktuelle wirtschaftliche Lage beschreiben und ihre Auswirkungen auf deine Branche?

Wir spüren alle eine gewisse Unsicherheit, die die Menschen emotional anfasst. Da ist die allgemeine wirtschaftliche Situation, da ist die Sorge vor dem Verlust des Arbeitsplatzes. Und dann kommen andere Ängste hinzu: Das Verhältnis zwischen Amerika und Europa, der Krieg in der Ukraine – all das belastet die Menschen. Das registrieren wir Gastronomen täglich, in der Art und Weise, wie Menschen konsumieren, wie sie sich verhalten und kommunizieren.

Kannst du das konkret machen? Wo siehst du denn die größten Unsicherheiten?

Man sieht es ganz klar am Konsumverhalten. Mit der gleichen Anzahl an Gästen macht man an einem ganz normalen Abend heute 25 Prozent weniger Umsatz als noch vor wenigen Jahren. Außerdem bleiben viele Menschen häufiger zuhause, kochen selbst oder mit Freunden. Die letzten fünf oder sechs Jahre waren für die Gastronomie unfassbar schwer, da hat sich etwas fundamental gedreht. Ein Tiefpunkt war, als die Mehrwertsteuer für Speisen wieder auf 19 Prozent gesetzt wurde. Denn diese zwölf Prozent Differenz zum reduzierten Steuersatz standen ja nicht für sich allein. Die Energiekosten gingen hoch, genau

wie die Kosten für Lebensmittel, vom Salat bis zum Rindfleisch. Die Lohnkosten sind gestiegen. Nimmt man all das zusammen, muss man festhalten: In der Gastronomie gab es in den zurückliegenden zwei, drei Jahren kein Geld zu verdienen.

Was macht man in einer solchen Situation als Gastronom?

Man versucht, das Schiff so zu steuern, dass es durch die schweren Fahrwasser kommt. Aber dazu muss man auf Rücklagen und Ersparnis zurückgreifen können. Wer das nicht kann, geht unter. Entsprechend haben wir ein Gastronomiesterben erlebt, nicht nur in der Einzelgastronomie, sondern auch bei den Ketten. Die erneute Senkung der Mehrwertsteuer auf Speisen auf sieben Prozent war insofern unumgänglich. So stehen wieder zwölf Prozent mehr in der betriebswirtschaftlichen Auswertung. Hinzu kommt der Hoffnungsschimmer, dass die Energiekosten ebenfalls wieder etwas zurückgegangen sind. Klar, die Lohnkosten sind gestiegen. Aber wie gesagt: Wenn ich ordentlich ausbilde und Menschen anstelle, die gut arbeiten, wenn ich moderne Handheld-Systeme einsetze, dann kann ein Kellner effektiver arbeiten und fünf Tische zusätzlich bedienen.

Ich merke schon, ein Gastronom muss vieles bedenken und betriebswirtschaftlich etwas drauf haben.

Wenn du mich fragst: Ein Gastronom müsste genau wie ein Arzt oder Anwalt ein Studium an der Uni absolvieren, vielleicht sogar einen Doktor machen. Einen Betrieb erfolgreich zu konzipieren, das Ganze auf die Beine zu stellen und zu betreiben, ist eine Wissenschaft für sich. Und in der Multiplikation, wenn man mehrere Lokale betreibt, ist der Aufwand enorm. Beim Gast kommt davon – und das ist gut so – nur ein „Guten Tag“ oder ein „Herzlich willkommen“ an. Aber was sonst noch dazu gehört, ist für Besucher unvorstellbar. Und das bringt mich zum Punkt: In Österreich muss man nachweisen, dass man eine Ausbildung und mehrere Jahre Berufserfahrung hat, bevor man eine Konzession erhält. Oder man muss einen Halbjahres-Kurs im Wirtschaftsförderungsinstitut belegen und eine Prü-

fung bestehen. Hier in Deutschland darf es jeder, das ist ein großer Unterschied.

Der bdvb hat im vergangenen Jahr an einer Umfrage teilgenommen, die unter anderem festgestellt hat: Es gibt sehr viel Bürokratie in Deutschland. Gilt das auch für die Gastronomie? Wäre es einfacher, einen Betrieb zu führen, wenn es nicht so hohe bürokratische Hürden gäbe?

Das ist von Bundesland zu Bundesland unterschiedlich. Ich sehe aber generell keine größeren bürokratischen Hürden. Natürlich ist Hygiene ein großes Thema, da geht es um die Gesundheit und das Leben von Menschen – da muss alles stimmen. Und meiner Wahrnehmung nach müsste sich da im Imbissbereich noch einiges verbessern. Kleine Betriebe müssen auch genauso behandelt werden wie der große mit dreißig Adressen. Aber die Bürokratie in der Gastronomie finde ich völlig in Ordnung. Im Gegenteil: Vielleicht solle man etwas genauer darauf achten, dass derjenige, der einen Laden aufmacht, das notwendige Know-how besitzt. Ich finde es grenzwertig, dass in Deutschland jeder ein Restaurant eröffnen kann. Der so genannte „Frikadellenschein“, den man für ein paar Stunden Anwesenheit in einem Seminar der Handelskammer erhält, wo man ohne Prüfung etwas über Keime, Hygiene und Haltbarkeitsdaten erzählt bekommt – das reicht einfach nicht aus.

Aus Sicht eines Gastronomen, der mit vielen Menschen in Kontakt kommt, der vieles mitbekommt: Was glaubst du, braucht es in Deutschland, damit der Standort wieder „ins Rollen“ kommt?

Ich glaube, es ist wichtig, dass eine gute Stimmung herrscht. Und nicht immer diese Hysterie. Letzten Montag hatten wir Glatteis und alle Schulen haben zugemacht. Obwohl es sich von den Temperaturen her wie ein Frühlingstag anfühlte, war die Stadt leer. Niemand war draußen. Und wir haben einen schlechteren Umsatz gemacht als je zuvor an einem Montag. In Österreich würden man sagen: Frühlingstag! Alle wären draußen und würden Fußball spielen oder ähnliches. Ich glaube, wir brauchen mehr positiveres

Denken, und weniger Stimmungsmache. Deutschland ist ein wundervolles Land mit so vielen Möglichkeiten, aber dieses Jammern muss aufhören. Es heißt: Jeder ist seines Glückes und seines Unglückes Schmied. Ich sage: Nichts ist unmöglich, bevor ich es versucht habe. Man muss Mut zur Veränderung haben, Mut zum Glück. Ich muss auch diese „Klein beginnen – groß denken“-Einstellung haben. Viele Menschen verlassen sich auf den Staat, damit er die Dinge für sie regelt und sie versorgt. Wir müssen stattdessen zu einem unternehmerischen Denken zurückfinden, auch bei den Mitarbeitern. Wenn ein Mitarbeiter zu mir kommt und sagt: „Ich arbeite jetzt schon zwei Jahre für dich, können wir nochmal über das Gehalt reden?“, dann sage ich: „Wenn du nach zwei Jahren zu mir kommst und sagst: Ich arbeite jetzt schon zwei Jahre mit dir zusammen – dann können wir wirklich darüber reden.“ Die Menschen sollen niemals „für mich“ arbeiten, sondern gemeinsam mit mir und damit für sich und mich.

Gehört dazu auch eine andere Einstellung zu Leistung an sich?

Ja, es braucht die Bereitschaft mehr zu tun – für sich selbst. Wenn wir etwas erreichen wollen, müssen wir bereit sein, dafür zu kämpfen. Wenn ich mir etwas erkämpfe, dann blicke ich mit mehr Demut auf meine Leistung, weil ich weiß, was alles dahintersteckt. Und dann mach ich weiter. Ich glaube, so ein Denken ist wichtig. Und ich glaube, der Staat muss aufhören, Unternehmer zu spielen. Er will immer mehr eingreifen und regulieren – das funktioniert nicht. Die Unternehmer brauchen Freiheit. Das sind alles erwachsene Menschen. Wir haben ein paar Hundert Mitarbeiter, aber wir wissen auch, welche Verantwortung wir tragen. Wir brauchen die Möglichkeit, Geld zu verdienen, nicht immer nur Regulierungen.

Der bdvb versteht sich als unabhängiger Berufs- und Wirtschaftsverband, der Praktiker, Führungskräfte, Unternehmer und Wissenschaftler ansprechen möchte. Da geht es immer um die wirtschaftlichen Realitäten und darum, konstruktiv zu diskutieren. Inwiefern können wir Unternehmer

wie dich unterstützen, um Deutschland wirtschaftlich wieder auf die richtige Spur zu bringen? Was ist die Erwartungshaltung eines Unternehmers an einen Berufsverband wie unseren?

Ich finde Verbände sehr wichtig. Der einzelne Gastronom kann ja letztlich nichts anderes, als sich im Zweifelsfall anzupassen und zu schauen, wie er über die Runden kommt. Wenn er sich mit seinen Problemen nicht gesehen sieht, kann das schon schmerzhaft sein. Aber Politikerinnen und Politiker können zunächst gar nicht wissen, in welchen Problemlagen sich die vielen unterschiedlichen Branchen befinden. Sie kennen die konkreten Sorgen nicht. Verbände spielen hier eine wichtige Rolle, weil sie diese Informationen vermitteln und überhaupt erst einmal ein Verständnis für Probleme und Interessen herstellen. Wenn wir auf die Gastronomie schauen: Was hat die DEHOGA in Berlin nicht alles bewegt über die letzten Jahre, um bei Politikerinnen und Politikern ein Bewusstsein für die Lage der Gastronomie zu wecken. Letztlich hat das dazu beigetragen, dass die Mehrwertsteuerensenkung kommen konnte.

Das sehe ich auch so. Verbände sind ein unverzichtbares Bindeglied zwischen der wirtschaftlichen Basis und den Parteien – da verorten wir uns auch als bdvb. Als Mitglied der Führungskräftevereinigung United Leadership Association (ULA) nehmen wir regelmäßig an deren Politik-Talks teil und diskutieren mit Politikerinnen und Politikern jeglicher Couleur. Meine letzte Frage an dich lautet: Was macht dir Hoffnung, dass sich alles zum Guten wendet? Dass Deutschland wieder der Wirtschaftsstandort wird, der er mal war? Zunächst muss ich sagen: Ich bin stolz, dass ich als Österreicher seit 1982 in Deutschland sein darf. Als ich mich hier selbstständig gemacht habe, gab es noch keine EU im heutigen Sinne. Ich bin froh, hier Unternehmer sein zu dürfen und so viele Chancen und Möglichkeiten zu haben. Die Freiheit, die ich hier als Unternehmer genieße, ist einmalig. Das gibt es in anderen Ländern nicht ansatzweise. Jeder kann dieses Potenzial nutzen und erfolgreich sein. Er muss sich nur im Rahmen

dieser Möglichkeiten und Chancen bewegen; muss sich an Regierungen ebenso anpassen wie an wirtschaftliche Höhen und Tiefen; muss dynamisch bleiben. Ich bin auch der Meinung, heute muss man flexibler sein als je zuvor. Der Markt verändert sich schneller, die Kundenwünsche und ihre Ansprüche verändern sich schneller, man muss als Gastronom in jeder Jahreszeit andere Geschmackserlebnisse, andere Farben, andere Erlebnisse bieten. Abgesehen davon würde ich mich freuen, wenn Baugenehmigungen und sonstige Bürokratie ein wenig schneller ablaufen und für den Einzelnen leichter zu bewerkstelligen wären. Ein Beispiel: Es wurde uns einmal erlaubt, einen Betrieb ohne Konzession zu er-

öffnen. Es war schlicht kein Personal im Amt vorhanden, das die Konzession hätte erteilen können. Die Konzession selbst kam dann ein Jahr nach der Eröffnung. Und überhaupt könnte ich mir vorstellen, dass man es mit den Regularien nicht übertreibt. Sicherheit ist wichtig – keine Frage. Aber wenn man es mit den Regeln übertreibt, schränkt man die unternehmerische Freiheit ein. Alles in allem finde ich aber, wer in Deutschland fleißig ist und sein Unternehmen mit Liebe und Herz führt, der wird erfolgreich sein, selbst wenn es mal schlechte Jahre gibt.

Lieber Hubert, ich danke dir für dieses Gespräch!



Der Regionalverband Ruhr-West traf Hubert Sterzinger im Moto 59 in Köln



Reputationsrisiko in den Geschäftsberichten von Banken und Versicherungen

Detaillierte Analyse und Vergleich von Deutsche Bank, Commerzbank, Allianz, Hannover Rück, Munich Re.

In volatilen Zeiten und unter dem Brennglas von mediatisierten Gesellschaften sollte unter den diversen Risiken, denen insbesondere große Unternehmen und Organisationen ausgesetzt sind, den Gefahren für Ansehen und guten Ruf besonderes Augenmerk zukommen.

Unsere Ausgangsthese: Unter den großen Unternehmen wie sie beispielsweise im DAX 40 gelistet sind, ist insbesondere bei Banken und Versicherungen zu erwarten, dass sie in ihrer Risikoberichterstattung auch auf das Thema Reputationsrisiko eingehen. Jedenfalls mehr, als andere Unternehmen dies tun. Um dies genauer herauszufinden, haben wir die Kapitel bzw. Abschnitte zum Risikomanagement in den aktuellen Geschäftsberichten (2025 digital veröffentlichte Berichte über das Ge-

schäftsjahr 2024) von Deutsche Bank, Commerzbank, Allianz, Hannover Rück und Munich Re genauer angesehen.

Dabei waren für uns drei Kategorien forschungsleitend. Erstens wollten wir wissen, ob das Reputationsrisiko überhaupt als eigene Risikoklasse gesehen und welchen Stellenwert dem gegeben wird. Darüber hinaus wollten wir die zentralen Analyse- und Bewertungsmethoden festhalten, inkl. der organisationalen Verankerung. Und zum dritten haben wir die Art der Berichterstattung unter verschiedenen Gesichtspunkten erst analysiert und danach im Vergleich bewertet. Diese Gesichtspunkte waren: Transparenz, Platzierung, Tonalität, Stakeholder-Adressierung, thematische Verbindungslinien, Kommunikationskanäle und Verantwortliche.



Da die Unternehmen über eine ganze Reihe von Risikoarten berichten, waren nicht zwingend sonderlich elaborierte Aussagen zur Anschlusskommunikation über Reputationsrisiken zu erwarten. Daher richteten wir unseren Blick etwas weiter. Wir wollten abschließend sehen, was die fünf Unternehmen zu ihrer Art der Risikokommunikation allgemein sagen und ob der Grad der Differenziertheit hier evtl. zu kommunikativen Alleinstellungen führen könnte. Zur vergleichenden Bewertung haben wir jeweils ein einfaches Punktesystem genutzt und die Ergebnisse in zwei Tabellen visualisiert.

Die Geschäftsberichte werden von allen genannten Unternehmen dauerhaft digital im Internet bereitgestellt. Für die Analyse und Auswertung wurden nach Durchsicht der Berichte insbesondere folgende Abschnitte speziell zum Risikomanagement zugrunde gelegt:

- Hannover Rück: Risikomanagement S. 87–104; Reputationsrisiko S. 92–95 (Kommunikation S. 98–100)
- Deutsche Bank: Risikomanagement S. 67 ff.; Reputationsrisiko S. 72–75
- Commerzbank: Risikomanagement S. 52–61; Reputationsrisiko S. 55–57
- Allianz: Risikomanagement S. 20–32; Reputationsrisiko S. 25–27
- Munich Re: Risikomanagement S. 42–54; Reputationsrisiko S. 47–49

Analyseergebnisse

Aus Platzgründen wird die Analyse an dieser Stelle nur als Ergebnis dargestellt. Die Details der Studie kann der Leser in der Langfassung dieses Artikels im bdvb blog nachlesen (www.bdvv.de/medien/bdvv-blog).

Kriterium	Deutsche Bank	Commerzbank	Allianz	Hannover Rück	Munich Re
Explizite Nennung	Eigenständige Kategorie	Eigenständige Kategorie	Teil nichtfinanzielle Risiken	Eigenständige Kategorie	Querschnittsrisiko
Transparenz	Umfassend, eher abstrakt	Grundsätzlich gegeben, abstrakt	Knapp, klar	Offen, abstrakt	Ausführlich, abstrakt
Struktur/Platzierung	Eigenes Unterkapitel	Eigenes Thema	Im Risikobericht	Im Risikobericht	Im Risikobericht
Sprache/Tonalität	Sachlich	Sachlich, präventiv	Sachlich, defensiv	Sachlich, defensiv	Sachlich, präventiv
Stakeholder-Ansprache	Erwähnt, kein Dialog	Erwähnt, kein Dialog	Erwähnt, kein Dialog	Erwähnt, kein Dialog	Erwähnt, kein Dialog
Verknüpfung mit Themen	Compliance, Regulatorik	Compliance, Nachhaltigkeit	Compliance, Nachhaltigkeit	Compliance, Nachhaltigkeit	Compliance, Nachhaltigkeit
Kommunikationskanäle bzw. -Instrumente	Nicht genannt	Nicht genannt	Nicht genannt	Nicht genannt	Nicht genannt
Verantwortlichkeiten	Zentral – ohne Nennung Funktionen/Namen	Komitee	Zentral - ohne Nennung Funktionen/ Namen	Zentral – ohne Nennung Funktionen/Namen	Zentral – ohne Nennung Funktionen/Namen

Abb. 1: Vergleichende Übersicht der Berichterstattung zum Reputationsrisiko

Alle Unternehmen erkennen Reputationsrisiken als wesentlich an und integrieren sie systematisch ins Risikomanagement. Die Berichterstattung bleibt meist qualitativ, abstrakt und defensiv; konkrete Beispiele, quantitative Analysen oder proaktive Kommunikationsstrategien fehlen. Dialogorientierte Ansätze und spezifische Kommunikationskanäle werden nicht dargestellt. Hier besteht Potenzial für mehr Transparenz, Detailtiefe und Stakeholder-Dialog.

Vergleich der Reputationsrisiko-Berichterstattung

Um die Unterschiede in der Berichterstattung zum Reputationsrisiko zwischen den Unternehmen klarer herauszuarbeiten, wird ein Punktesystem (1 = sehr abstrakt, 5 = sehr konkret) für drei Oberkategorien 1. Identifikation von Reputationsrisiken, 2. Analyse- und Bewertungsmethoden und 3. Berichterstattung & Kommunikation angewendet. Bewertungskriterium: Je präziser und konkreter Mechanismen, Funktionen, Entscheidungsprozesse, Strukturen, Medien, Instrumente und Kanäle im Bericht genannt werden, desto höher die Punktzahl. Die Bewertung erfolgt jeweils am Ende der Analyse pro Unternehmen und Kategorie. Die Ergebnisse werden abschließend tabellarisch zusammengefasst, um die Unterschiede auf einen Blick sichtbar zu machen.

Deutsche Bank

1. Identifikation von Reputationsrisiken (Punkte: 4)
Reputationsrisiko ist als eigenständige Risikokategorie definiert. Es werden zahlreiche Auslöser (z.B. regulatorische Verstöße, IT-Probleme, Medienberichte) benannt und die Wechselwirkungen mit anderen Risiken erläutert.
2. Analyse- und Bewertungsmethoden (Punkte: 4)
Ein dediziertes Reputational Risk Office mit klaren Prüf- und Eskalationsprozessen ist beschrieben. Die Bewertung bleibt jedoch qualitativ, ohne quantitative Kennzahlen.
3. Berichterstattung & Kommunikation (Punkte: 3)
Das Thema ist prominent platziert, die Prozesse werden detailliert erläutert. Es fehlen jedoch konkrete Schadensfälle, quantitative Analysen und spezifische Kommunikationskanäle.

Commerzbank

1. Identifikation von Reputationsrisiken (Punkte: 4)
Reputationsrisiko wird als eigenständige Kategorie geführt, mit klaren Auslösern (Regelverstöße, Nachhaltigkeit, Medien).
2. Analyse- und Bewertungsmethoden (Punkte: 3)
Ein Reputationsrisikokomitee und spezifische Richtlinien sind benannt, die Bewertung bleibt aber qualitativ.
3. Berichterstattung & Kommunikation (Punkte: 3)
Das Thema ist strukturiert und transparent dargestellt, aber ohne konkrete Beispiele, quantitative Analysen oder Kommunikationskanäle.

Allianz

1. Identifikation von Reputationsrisiken (Punkte: 3)
Reputationsrisiko wird als Teil der nicht-finanziellen Risiken explizit erwähnt, Auslöser werden benannt, aber weniger detailliert als bei Banken.
2. Analyse- und Bewertungsmethoden (Punkte: 2)
Konzernweite Standards und Überprüfungen sind be-

- schrieben, die Bewertung bleibt qualitativ und allgemein.
3. Berichterstattung & Kommunikation (Punkte: 2)
Das Thema ist knapp, aber klar integriert, ohne konkrete Beispiele oder Kommunikationskanäle.

Hannover Rück

1. Identifikation von Reputationsrisiken (Punkte: 4)
Reputationsrisiko ist als eigenständige Kategorie geführt, Auslöser werden konkret benannt.
2. Analyse- und Bewertungsmethoden (Punkte: 3)
Standardisierter Risikomanagementprozess, Bewertung qualitativ, keine quantitativen Angaben.
3. Berichterstattung & Kommunikation (Punkte: 2)
Offene, aber abstrakte Darstellung, keine konkreten Fälle oder Kanäle.

Munich Re

1. Identifikation von Reputationsrisiken (Punkte: 4)
Reputationsrisiko als Querschnittsrisiko, zahlreiche Auslöser werden benannt.
2. Analyse- und Bewertungsmethoden (Punkte: 3)
Konzernweites Management, qualitative Bewertung, keine quantitativen Methoden.
3. Berichterstattung & Kommunikation (Punkte: 3)
Ausführliche, aber abstrakte Darstellung, keine konkreten Beispiele oder Kanäle.

Unternehmen	Identifikation	Analyse/ Bewertung	Berichterstattung/ Kommunikation
Deutsche Bank	4	4	3
Commerzbank	4	3	3
Allianz	3	2	2
Hannover Rück	4	3	2
Munich Re	4	3	3

Abb. 2: Tabellarischer Vergleich der Konkretionsgrade in drei Kategorien.

Risikokommunikation – Ein Differenzierungsmerkmal?

Blickt man im nächsten Schritt darauf, wie denn die Unternehmen über die identifizierten Risikoarten wie Reputationsrisiko hinaus ganz generell ihre Stakeholder unterrichten wollen, ergeben sich durchaus unterschiedliche Bilder. Die Berichterstattung zur Risikokommunikation zeigt sogar deutliche Unterschiede: Während alle Unternehmen Transparenz und interne Berichte eher abstrakt betonen, formuliert Hannover Rück dies am ausführlichsten und konkretesten. Im Gegensatz zu den anderen vier Berichten werden hier explizit Instrumente, Kanäle und Trigger genannt. Beispielsweise zur Risikokommunikation und Risikokultur: „Das Risikomanagement ist fest in unsere betrieblichen Abläufe integriert. Dies wird unterstützt durch eine transparente Risikokommunikation sowie einen offenen Umgang

mit Risiken im Rahmen unserer Risikokultur. Die Risikokommunikation erfolgt z.B. durch interne und externe Risikoberichte, im Rahmen von Gremien- und Projektarbeit sowie durch Informationen zu aktuellen Risikokomplexen im Intranet und Schulungsangebote für Mitarbeitende“ (S. 89). Und über die Risikoberichterstattung im engeren Sinne heißt es: „Unsere Risikoberichterstattung informiert systematisch und zeitnah über alle wesentlichen Risiken und deren potenziellen Auswirkungen. Das zentrale Risikoberichtswesen besteht primär aus regelmäßigen Risikoberichten. Ergänzend zur Regelberichterstattung erfolgt im Bedarfsfall eine interne Sofortberichterstattung über wesentliche und kurzfristig auftretende Risiken“ (ebd.)

Vergleich mit den anderen Unternehmen: Bei Deutsche Bank, Commerzbank, Allianz und Munich Re bleibt es viel abstrakter – oft auf „regelmäßige Berichte an Gremien“ oder „transparente Governance“ reduziert, ohne Beispiele für Kanäle wie Intranet, Schulungen oder Sofortberichte.

Fazit

Die Analysen machen sichtbar, dass insbesondere die Deutsche Bank beim Reputationsrisiko in der Konkretisierung der Mechanismen und Strukturen führend ist, während Allianz, Munich Re und Commerzbank eher abstrakt bleiben. Hannover Rück hebt sich hingegen durch die Betonung einer besonders detaillierten Risikokommunikation (Intranet, Schulungen, Sofortberichte) hervor. Insgesamt zeigen alle Unternehmen aber erkennbar Verbesserungsbedarf vor allem bei der konkreten Darstellung von Kommunikationskanälen, wie denn das identifizierte Reputationsrisiko wem gegenüber kommuniziert wird, und auch wann das idealerweise geschieht. Aber auch im Hinblick auf quantifizierte Aussagen sind künftig durchaus elaboriertere Ansätze denkbar.



Foto: Geraldine Klan/Unternehmerverband

Autor

Prof. Dr. Markus Kiefer arbeitet als Selbstständiger/Freiberufler. Aktuell ist er als Hochschullehrer/Lehrbeauftragter, Dozent in Weiterbildungseinrichtungen, Publizist, Coach und Consultant tätig. Er war über 13 Jahre hauptberuflich Professor für Wirtschafts- und Unternehmenskommunikation an der FOM – Hochschule für Oekonomie und Management. (markus-kiefer.eu)

Gekürzte Version. Den kompletten Beitrag lesen Sie in unserem bdvb blog unter www.bdvb.de/medien/bdvb-blog.

Weiterführende Literatur: Manfred Piwinger/Markus Kiefer, Investor Relations. Empirische Studien zur Kapitalmarkt-kommunikation, Springer Gabler, Wiesbaden 2025

Global (Dis)Economy

– Wie die deutsche Wirtschaft mit der neuen globalen Unübersichtlichkeit umgehen kann

Wie können (oder sollten) deutsche Unternehmen, insb. aus dem Mittelstand, auf die aktuellen Rahmenbedingungen reagieren? Ist diese unübersichtliche, wenn nicht gar chaotische Welt hier, um zu bleiben oder werden die Zeiten wieder ruhiger und planbarer? Kurz gefasst waren sich alle einig, dass wir durch proaktives Handeln diese Dynamik nutzen können und dass sowohl die Bürger*innen als auch Privatwirtschaft und öffentliche Hand ihren Beitrag leisten können (und müssen). Das Anfang Dezember erstmals stattgefunden Symposium der ISM Stuttgart, dem adkus e.V. und dem bdvb Stuttgart wurde allerseits in höchsten Tönen gelobt. Die hochkarätig besetzte Veranstaltung startete mit einem wissenschaftlichen Impuls zur „Neuen globalen Unübersichtlichkeit“ von Prof. Dr. André Reichel. Dr. Andreas Schuler von der Bundesbank Stuttgart setzte darauf seine „Perspektiven aus Sicht der Makroökonomie“ an, während Zukunftsforscherin Corinna Stöttner mit interessanten „Perspektiven aus der Zukunftsforschung“ den wissenschaftlichen Teil abschloss. Einen Einblick zu den aktuellen Herausforderungen des familiengeführten mittelständischen

Unternehmens gab Christoph Schlegel, geschäftsführender Gesellschafter der Georg Schlegel GmbH & Co KG. Eine moderierte Podiumsrunde zur globalen (Dis-)Economy schloss diesen besonderen Nachmittag in der ISM ab.



Prof. Dr. Andreas Helfenich (ISM Stuttgart), Moderatorin Julia Jaschinski, Dr. Andreas Schuler (Deutsche Bundesbank), Prof. Dr. André Reichel (ISM Stuttgart), Christoph Schlegel (Georg Schlegel GmbH & Co KG), Carina Stöttner (Zukunftsforscherin), Christophe Fondrier (bdvb Stuttgart) und Dr. Hans Lutz (bdvb Stuttgart)

125 Jahre bdvb – vier Jahre Fachausschuss Diversity



v.l. Almaz Andezion, Helga Kees, Nadja Baldus-Neddermeyer, Ines Schiller, Benjamin Wimmer und Ulrike Hellweg

Als Netzwerk für Volks- und Betriebswirte blickt der bdvb auf 125 Jahre zurück, in denen sich VWL und BWL von klassischen Wachstumsmodellen zu komplexen, ganzheitlichen Ansätzen entwickelt haben – von der reinen Produktivitätsfokussierung hin zu Nachhaltigkeit, Inklusion und sozialem Kapital. Ohne die Leistung von Frauen, Migrantinnen und Migranten wären Deutschlands Wirtschaftsgeschichte und Erfolg nicht denkbar gewesen.

Diversität ist für die deutsche Wirtschaft ein zentraler Wettbewerbs- und Innovationsfaktor, der den Standort stärkt. Dennoch ist die verbreitete Wahrnehmung häufig eine andere. Vor diesem Hintergrund gründeten wir den Fachausschuss Diversity als Raum für einen ganzheitlichen Blick auf Wirtschaft und Gesellschaft. Seither haben wir zahlreiche digitale und analoge Veranstaltungen zu verschiedenen Dimensionen von Diversität konzipiert und umgesetzt. Wir stärken im Dialog mit Expertinnen und Experten interdisziplinäre Ansätze, liefern Argumente und Best Practices, wecken Bewusstsein für strukturelle Benachteiligungen und arbeiten im Verband bereichsübergreifend zusammen. Wir treiben Chancengleichheit und Diversity-Themen wie Geschlechtergerechtigkeit voran, setzen uns für Inklusion ein, teilen Strategien und beraten Mitglieder und Präsidium. Gestartet sind wir in Dresden mit dem Vortrag der Politikwissenschaftlerin Mirjam Dierkes zum Dritten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung: Wo und wie wirkt sich Digitali-

sierung auf Geschlechterverhältnisse aus – und umgekehrt? Ein Thema, das uns alle betrifft und aktueller denn je ist.

Die Perspektive und ihre ökonomische Bedeutung

Die Perspektive – Ideologie, Paradigmen, politische Einflüsse und methodische Vorannahmen – prägt maßgeblich, wie Wirtschaftswissenschaften betrachtet, gelehrt und angewendet werden. Sie bestimmt den Fokus, beeinflusst Analysen und Handlungsempfehlungen. Fehlt systematisch die Perspektive wesentlicher Gruppen wie Frauen, Ältere oder Migrantinnen und Migranten, leidet die deutsche Wirtschaft an verzerrten Einschätzungen, verpassten Potenzialen und reduzierter Wettbewerbsfähigkeit. Diskriminierung, Ausgrenzung und fehlende Teilhabe führen zu Verlusten an Humankapital, sinkender Produktivität und erhöhter sozialer Spannung und belasten langfristig Wachstum und Stabilität. Deutlich sichtbar werden strukturelle Benachteiligungen und ihre ökonomische Bedeutung in den sogenannten Gender Gaps.

Gender Gaps als Wachstumsbremse

Deutschland liegt bei mehreren zentralen Gender Gaps deutlich hinter dem EU-Durchschnitt. Insgesamt steht Deutschland im Gender Equality Index eher im hinteren Mittelfeld, während Länder wie Schweden, Finnland oder die Niederlande deutlich weiter vorne liegen. Beim Gender Pay Gap verdienen Frauen hierzulande rund 15–18 % weniger als Männer, während der EU27-Durchschnitt bei etwa 12 % liegt. Deutschland gehört damit zu den Ländern mit der größten Entgeltlücke in der EU. Auch beim Gender Care Gap zeigt sich ein ähnliches Bild: Frauen übernehmen im Schnitt deutlich mehr unbezahlte Sorgearbeit als Männer, was ihre Erwerbsbeteiligung und Karrierechancen zusätzlich belastet und zum Gender Lifetime Earnings Gap führt (geringeres Lebenserwerbseinkommen). Diese Lücke setzt sich in die Rente fort. Der Gender Pension Gap liegt nach Berechnungen des statistischen Bundesamtes ohne Hinterbliebenenrenten bei knapp 37 %. Dadurch sind Frauen im Alter deutlich stärker von Armut und Abhängigkeit betroffen.

Care-Ökonomie – Care Arbeit der unsichtbare Motor unserer Volkswirtschaft

Laut Prognos leisten Frauen in Deutschland jährlich 72 Milliarden Stunden unbezahlte Sorgearbeit – allein für Kinderbetreuung und Angehörigenpflege 28 Milliarden Stunden. Der zeitliche Umfang von Sorgearbeit übersteigt das Arbeitsvolumen der Volkswirtschaft deutlich. Der Gesamtwert unbezahlter Arbeit in privaten Haushalten in Deutschland beläuft sich demnach auf etwa 40–45 % des BIP. Ohne öffentlich finanzierte Infrastrukturen wie Kitas, Horte oder Pflegedienste wäre die Diskrepanz noch größer. Der vorherrschende Deutungsrahmen von Arbeit verkennt, dass die Care-Arbeit der einen (meist Frauen) die Vollzeit-Erwerbstätigkeit der anderen erst ermöglicht, die als formelle Wirtschaftsleistung sichtbar ist. Dies bildet die Care-Ökonomie ab, die unbezahlte wie bezahlte Sorgetätigkeiten auch unter Berücksichtigung des Faktors Migration umfasst und zunehmend als eigenständiger Sektor in den Wirtschaftswissenschaften anerkannt wird.

Der Gender Health Gap

Studien von McKinsey Health Institute und dem World Economic Forum zeigen, dass Frauen zwar länger leben, aber im Durchschnitt rund 25 % mehr Lebenszeit in schlechter Gesundheit verbringen. Neben der Care Arbeit prägt auch der Gender Health Gap – unzureichende Berücksichtigung geschlechtsspezifischer Unterschiede in Forschung und Versorgung – die ökonomische Lage von Frauen. Dies belastet Krankenkassen und Volkswirtschaft durch höhere Krankheitslast und Komplikationen, da Krankheiten bei Frauen oft anders verlaufen oder Symptome (z.B. beim Herzinfarkt) nicht rechtzeitig erkannt werden, was auf einen weiteren „blinden Fleck“, den Gender Data Gap – systematische Lücke in der Erfassung und Nutzung geschlechtsspezifischer Daten, die vor allem Frauen und nichtbinäre Personen betrifft – zurückzuführen ist. Mittlerweile werden vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) gezielt Projekte zur Reduzierung dieser gefährlichen Wissenslücken in der klinischen Forschung gefördert. Auch auf Unternehmensseite ist ein zunehmendes Bewusstsein für die spezifischen Be-

dürfnisse von Arbeitnehmerinnen zu erkennen, etwa im Konzept der lebensphasenorientierten Personalpolitik, wie uns das Startup peaches mit seinem innovativen Ansatz in einer digitalen Lounge berichtete und welches der bdvb als Konsortialpartner bei der Begleitstudie unterstützte.

Kurz: Alles hängt mit allem zusammen

Die Kombination der beschriebenen Gaps führt zu einem systematischen Verlust an Humankapital, Produktivität und Innovationskraft. Trotz dieser Benachteiligungen verfügt Deutschland über die bestausgebildete Frauengeneration aller Zeiten, deren Potenzial die Wirtschaft nur unzureichend nutzt. Studien des ifo Instituts zeigen, dass rund 250.000 akademisch qualifizierte Frauen Jobs unter ihrer Qualifikation suchen oder arbeitslos sind. Besonders stark betroffen sind Frauen mit Migrationshintergrund, bei denen bis zu 59 % unter ihrer Qualifikation arbeiten. McKinsey und andere Institute schätzen, dass eine vollständige Gleichstellung von Frauen am Arbeitsmarkt das BIP-Wachstum in Deutschland deutlich erhöhen könnte. Diese Unterbeschäftigung ist kein individuelles Versagen, sondern Ausdruck struktureller Defizite: fehlende Kinderbetreuung, steuerliche Anreize für traditionelle Rollenverteilungen und mangelnde Förderung von Frauen in Unternehmen. Ähnlich verhält es sich mit der Generation 50+, wie uns Dr. Julia Finsel bei der Vorstellung des Later Life Workplace Index der Leuphana Universität berichtete. Einerseits ertönt der Ruf nach längerer Lebensarbeitszeit, andererseits sind Arbeitgeber noch immer kaum bereit, ältere Menschen neu einzustellen. Auch das Gründungsklima ist von Vorurteilen gegen Frauen, Menschen mit Migrationshintergrund oder Menschen, die nicht dem gängigen Klischee des jungen, weißen und männlichen Vollzeitgründers entsprechen, geprägt. Dies führt zu ungenutztem Potenzial von Frauen und anderen marginalisierten Gruppen. Frauen, Menschen mit Kindern oder besonderen Bedürfnissen, bringen Perspektiven ein, die für neue Märkte, Services (z.B. CareTech, Gesundheit, Bildung) und nachhaltige Geschäftsmodelle entscheidend sind – bleiben aber aufgrund von Zeit, Finanz- und Vorurteilsbarrieren unterrepräsentiert. Sie gründen teilzeit oder nebenberuflich, weil sie sich finanziell oder familienbedingt nicht auf ein risikoreiches Vollzeit-Startup einlassen können, was auch Gründerin und Volkswirtin Dr. Nina Gillmann (Twise) anlässlich der Podiumsdiskussion zu Startup-Kultur, Ökonomie und Zukunft am bdvb Verbandstag in München 2025 betonte.

Im Spannungsfeld zwischen Tradition und Transformation zeigt sich: Diversität ist nicht nur eine Frage des Zeitgeists, sondern ein wirtschaftspolitischer Hebel für Innovation, Produktivität und langfristige Stabilität des Standorts Deutschland. Als Fachausschuss leisten wir einen entscheidenden Beitrag dazu, dass Vielfalt systematisch in ökonomische Strategien und die Praxis einfließt. Wenn auch Sie sich einbringen möchten: Kommen Sie gerne in eine unserer regelmäßigen Sitzungen (siehe Veranstaltungskalender) oder schreiben Sie an den Fachausschuss: diversity@bdvb.de

Nadja Baldus-Neddermeyer (Sprecherin FA Diversity)

Rente neu gedacht

Regionalverband Rhein-Main trifft Bert Rürup, Chefökonom des Handelsblatts und Präsident des Handelsblatt Research Institute.



Die Rente müsse neu gedacht werden, sagt Bert Rürup (r.), hier mit Willi Rugen (links im Bild)

Im Jahr 1957 wurde – gegen die Stimme des damaligen Wirtschaftsministers Ludwig Erhard – die Gesetzliche Rentenversicherung (GRV) eingeführt. Dieses auf dem Umlageverfahren basierende System ist die wichtigste Einrichtung der staatlich organisierten Altersvorsorge in Deutschland. Die Erwerbstätigen finanzieren durch ihre Beiträge im Zusammenwirken mit staatlichen Steuerzuschüssen die laufenden Renten. Die Rentenansprüche erwachsen vorrangig aus den lohnabhängigen Beitragsleistungen der Versicherten.

Dieses System steht seit geraumer Zeit unter starkem demografischem Druck. Während zum Zeitpunkt der Einführung sechs Beitragszahler auf einen Rentenempfänger kamen, liegt dieses Verhältnis heute bei etwa 1,8 zu 1. Gleichzeitig hat sich die Rentenbezugsdauer mit neun (1960) auf 21 Jahre (2020) mehr als verdoppelt.

Die zentrale Herausforderung besteht darin, die gesetzliche Rentenversicherung gegen den wachsenden Kostendruck der alternden Bevölkerung abzusichern und die betriebliche sowie private Altersvorsorge zu stärken. Interessant ist in diesem Kontext auch,

welche Länder ein Vorbild für die Weiterentwicklung des deutschen Systems sein können. Derzeit besteht die Rentenpolitik – angesichts der sich wandelnden ökonomischen, demografischen und politischen Rahmenbedingungen – in einem kontinuierlichen Nachjustieren.

Zu diesem Thema luden am 21. Januar der bdvb und die Stiftung „Zur Himmelspforte“ der evangelischen Kirchengemeinde Ober-Eschbach zu einem Abend mit Bert Rürup ein, der als ausgewiesener Experte für die Fragen der Altersversorgung gilt.

Er studierte wirtschaftliche Staatswissenschaften und hatte eine Reihe von Rufungen von in- und ausländischen Universitäten und Forschungseinrichtungen. Von 2000 bis 2009 war er Mitglied des Sachverständigenrats (Wirtschaftsweisen), davon vier Jahre als Vorsitzender. Nach seiner Zeit als Lehrstuhlinhaber an der TU Darmstadt war Rürup nach einem privatwirtschaftlichen Engagement elf Jahre Präsident des Handelsblatt Research Instituts und ist nun Chefökonom dieser Wirtschaftszeitung. Bekannt wurde er als Vorsitzender der „Kommission für die Nachhaltigkeit in der Finanzie-

rung der sozialen Sicherungssysteme“, der Rürup-Kommission und der nach ihm benannten „Rürup-Rente“.

Nach einleitenden Worten des ehemaligen bdvb-Präsidenten Willi Rugen, referierte Rürup im vollbesetzten Haus unter dem Titel „Wie können wir die Altersversorgung in Deutschland zukunftssicher machen“. Er beantwortete die Frage zunächst mit einem knappen „Gar nicht“. Es könne allenfalls unter größtem Bemühen der Protagonisten in Politik und Wirtschaft gelingen, die Rente sicherer zu gestalten.

Nicht zuletzt sei durch die demografische Entwicklung ein Umdenken in der Rentenpolitik erforderlich. „Immer weniger Beitragszahler, die immer länger Rente beziehen würden – das kann auf Dauer nicht funktionieren.“, betonte Rürup. Demnach würde das vorwiegend staatlich basierte umlagebasierte Rentensystem nicht mehr ausreichend sein, um den aus dem Erwerbsleben gewohnten Lebensstandard zu ermöglichen. „Die gesetzlich garantierte Rente sei schon jetzt alles andere als generös“ sagte Bert Rürup.

Ungünstig für die Stabilisierung des umlagebasierten Rentensystems sei der Geburtenrückgang, durch den sogenannten „Pillenknick“ nach dem Babyboom in der Nachkriegszeit. Der „Pillenknick“ würde sich nun immer weiter nach hinten schieben und erst 2040 abflachen. Die Zeit habe aber das deutsche Rentensystem nicht. Auch in einem weiteren Punkt sei Deutschland europäisches Schlusslicht. Das flächendeckende Fehlen von Ganztageschulen in Deutschland würde es erschweren, dass Frauen nachhaltig am Erwerbsleben teilnehmen. Er mahnte deshalb auch beim Schulsystem mutige Reformen an. Außerdem brauche Deutschland wieder eine produktive Zuwanderung als Wirtschaftsnation. Die derzeitige Zuwanderung bestünde größtenteils aus Flüchtlingen, ohne Zu-

gang zum Arbeitsmarkt. Deutschland benötige jedoch produktive Zuwanderung, um im internationalen Wettbewerb wieder an Boden gut zu machen, aber auch das Rentensystem zu finanzieren.

Rürup fordere deshalb eine mutige, mischfinanzierte Rentenreform. Neben der Umlagefinanzierung brauche es auch einen signifikanten kapitalgedeckten Block, denn Deutschland läge im OECD-Vergleich mit 14 % im hinteren Drittel für den kapitalgedeckten Anteil der Rente. Außerdem könne man bei der Kapitaldeckung auf internationale Wertschöpfung zurückgreifen, was einen unschlagbaren Vorteil bedeu-

te. Welches Mischungsverhältnis dabei das richtige sei, hänge von vielen Faktoren ab. Ein Rentenmischsystem kombiniere das staatliche „generationenbasierte“ Umlageverfahren mit Elementen der Kapitaldeckung etwa durch staatliche Rentenfonds oder privater Kapitalanlagen.

Zum Abschluss seines Vortrages betonte Bert Rürup, dass jedes einzelne Rentensystem zwar seine eigenen Risiken bringe, individuell austarierte Mischsysteme aber deutlich sicherer und nachhaltiger seien. Damit könne man die Abhängigkeit vom demografischen Wandel verringern und die Rentenhöhe langfristig sichern.



Rackow-Medaille in Gold an Dr. Lutz

Im Anschluss an das Symposium an der ISM Stuttgart im Dezember 25 (s.S. 11) folgte für den bdvb das Highlight des Tages: die Überreichung der Hans-Georg-Rackow-Medaille in Gold an unser langjähriges (Mai 1968) und nach wie vor mit aktuellen Beiträgen aktives Mitglied Dr. Hans Lutz. Diese besondere Auszeichnung wurde vom Stuttgarter Vorsitzenden, Christophe Fondrier überreicht. In seiner Laudation nahm Fondrier Bezug auf dessen herausragenden Verdienste. Dabei betonte er, dass die verbandsinterne Auszeichnung Dr. Lutz nicht nur für seine langjährige aktive Zeit als Ehrenamtler im RV Stuttgart verliehen wird, den er als Vorsitzender in zwei Amtszeiten geleitet hatte und dem Vorstand bis in die jüngste Vergangenheit angehörte, sondern auch für seine Impulse bei aktuellen ökonomischen und gesellschaftlichen Themen. Er beschreibt Lutz vor

allem als ein Mensch mit Haltung, der nie alles mittrug, weil es bequem war. Er war – und ist – ein kritischer Geist, jemand, der sich einmischte, der unbequeme Fragen stellt, der den Mut hat, auch gegen den Strom zu schwimmen, wenn's der Sache dient. Mit seinem Engagement, ausgedrückt in vielen schriftlich verfassten Essays gegenüber Präsidium, Beirat und natürlich auch im regionalen Kollegenkreis, regte er zu Diskussionen an. Seine Anregung zu 125 Jahre bdvb finden Sie auf der letzten Seite dieses Heftes.

Wenige Tage zuvor im November feierte Dr. Lutz seinen 90. Geburtstag. Der Vorstand des RV Stuttgart gratulierte dem Jubilar und wünschte weiterhin gute Gesundheit und ein weiterhin aktives Mitwirken im bdvb.

Regionalverbände & Hochschulgruppen

Berg-Mark

Auf der ordentlichen Mitgliederversammlung des Regionalverbandes Berg-Mark (Wuppertal), die in den Räumlichkeiten des Studierendenwerkes an der Bergischen Universität Wuppertal stattfand, wurde turnusgemäß der ehrenamtliche Vorstand gewählt.

Zum Vorsitzenden wurde Dr. Thorsten Böth wiedergewählt. Ihm steht Dipl.-Kfm. Ingo vom Feld stellvertretend zur Seite. Den Vorstand komplettieren Dipl.-Ök. Oliver Brandner (Finanzen), Dr. Marc Doerfer (Mitgliederkontakte) sowie Jörn Suika, M.Sc. (Unternehmenskontakte).

Einen inhaltlichen Impuls für die Mitgliederversammlung setzte die Geschäftsführerin des Studierendenwerks Wuppertal, Dipl.-Kff. Ursula Dumsch. Sie berichtete über die vielfältigen Aufgaben des Studierendenwerks, das unter anderem die neun Mensen und Cafeterien der Bergischen Universität Wuppertal sowie des Wuppertaler Standorts der Hochschule für Musik und Tanz betreibt. Zudem verwaltet es rund 1.200 Wohnheimplätze und das Wuppertaler BAföG-Amt, das jährlich Fördermittel in Höhe von etwa 19 Millionen Euro vergibt. Die Teilnehmenden erhielten dadurch einen spannenden Einblick in die Arbeit einer Anstalt des öffentlichen Rechts, die den Spagat zwischen gesetzlicher Aufgabenerfüllung und betriebswirtschaftlicher Unternehmensführung meistert.

Südbayern



Mehr als 30 Studierende aus München und Passau kamen zum Jahresauftakt des RV.

Am 14. Januar hat der Regionalverband zum Neujahrsempfang im Rahmen des 125-jährigen Jubiläums des Verbandes in Schneider „Weisses Bräuhaus im Tal“ im Herzen Münchens eingeladen. Über 65 Teilnehmende sind der Einladung gefolgt, ein wahrer Erfolg für den Jahresauftakt. Über die Hälfte machte die Gruppe der Studierenden aus; neben Studierenden der Hochschulgruppe München haben über 20 Studierende den weiten Weg aus Passau für den Neujahrsempfang auf sich genommen. Darunter waren auch zahlreiche Neumitglieder aus dem ersten Semester vertreten. Neben eine kurzen Begrü-

ßung durch den Vorsitzenden des Regionalverbandes, Ulf Hollinderbäumer, wurde bei reichlich Speis und Trank ebenso reichlich „genetworked“. Weitere Veranstaltungen in der Region sind in Planung.



Vorsitzender Ulf Hollinderbäumer begrüßt die Mitglieder zum Neujahrsempfang in München

Niedersachsen

bdvb Kultur bot der RV Niedersachsen den 15 Teilnehmern Mitte Dezember mit „Drei Frauen im Schnee“ – einer Komödie im Neuen Theater in hervorragender Besetzung. Es erwarteten die Zuschauer rasante Entwicklungen, wenn in einem verschneiten Alpenhotel unerwartet Familienmitglieder überraschend auf neue Familienmitglieder treffen. Mit Plätzen in der zweiten Reihe fühlte man sich im kleinen Theatersaal als Teil des Bühnengeschehens. Im Anschluss kehrte die Gruppe in das benachbarte italienische Restaurant ein und ließ den schönen Abend ausklingen.



Die Komödie "Drei Frauen im Schnee" begeisterte den RV Niedersachsen

Nordbayern

In stimmungsvoller vorweihnachtlicher Atmosphäre fand die Weihnachtsfeier des RV Nordbayern statt. Zahlreiche Mitglieder kamen zusammen, um das Jahr gemeinsam ausklingen zu lassen und in geselliger Runde den Austausch zu pflegen. Das gemeinsame Abendessen bot eine angenehme Gelegenheit, sich in entspannter Umgebung kennenzulernen und bestehende Kontakte zu vertiefen.

Neben dem kulinarischen Genuss stand vor allem das Miteinander im Vordergrund. In lockerer Atmosphäre wurden Gespräche geführt, Erfahrungen ausgetauscht und das vergangene Jahr reflektiert. Die Feier bot damit nicht nur einen festlichen Rahmen, sondern stärkte auch den Zusammenhalt innerhalb des Regionalverbands.

Das Vorstandsteam bedankt sich bei allen Anwesenden für die rege Teilnahme und das schöne Beisammensein. Mit dieser gelungenen Veranstaltung wurde ein würdiger Abschluss des Jahres geschaffen und zugleich die Vorfreude auf kommende gemeinsame Aktivitäten geweckt.

Ruhr-West

Im Januar lud der RV Ruhr West zum Neujahrsempfang ins Restaurant Freya by Nöthel in Duisburg. Der Vorstand nutzte diesen Termin, um seine Mitglieder auf das Jubiläumsjahr „125 Jahre bdvb“ einzustimmen und das geplante Jahresprogramm vorzustellen. Berichtet wurde vom aktuellen Stand

der Planungen zu den Jubiläumsfeierlichkeiten, die für die Regionalverbände in NRW im September 2026 in Düsseldorf ausgerichtet werden sollen.



Neujahrsempfang des RV Ruhr-West

SAVE THE DATE

125 Jahre bdvb

„Deutschlands ökonomische Weichenstellung im Spiegel von 125 Jahren Wirtschaftsgeschichte“

Fr., 17.4.26, Hannover

125 Jahre bdvb - Feierlichkeiten der Regionalverbände Bremen/Weser-Ems, Hamburg/Schleswig-Holstein und Niedersachsen. Ort und Programm werden noch bekannt gegeben.

Fr., 18.9.26, 18:00 Uhr, Industrie-Club e.V., in Düsseldorf

Feierlichkeiten der Regionalverbände Berg-Mark, Düsseldorf, Ruhr-West, Westfalen mit Podiumsdiskussion, anschließendem Get-together bei Fingerfood und Getränken.

Do., 24.9.26, 18:30 Uhr, Frankfurt am Main

Führung durch die aktuelle Fotokunstausstellung der DZ Bank. Die Ausstellung »Wie wollen wir leben?« fragt nach unterschiedlichen Konzepten des Zusammenlebens in der Stadt und thematisiert urbane Transformationsprozesse und ihre sozialen Folgen. mit anschließender Festrede zu 125 Jahre bdvb und Get-together.

Do., 15.10.26, 18:00 Uhr, Stuttgart

Eine Zeitreise zu 125 Jahre bdvb im Württembergischen Automobil Club. Neben Grußworten aus der Region erwartet Sie „Sollen wir mehr Friedrich List wagen?“ mit Prof. Dr. Stephan Seiter, Vizepräsident Forschung und Transfer der Hochschule Reutlingen mit Diskussionsrunde und anschließendem Dinner.

Fr., 13.11.26, 18:00 Uhr, Berlin

Abschlussveranstaltung unseres Jubiläumsjahres mit Zukunftsforscherin Prof. Dr. Elizabeth Hofvenschiöld, Hochschule Reutlingen, und weiteren Gästen und anschließendem Empfang.

Weitere Informationen/Ergänzungen zu Programmen und Anmeldung finden Sie unter:
www.bdvv.de/125-Jahre





Dr. Hans R.W. Lutz (90),
bdvb-Mitglied seit Mai 1968, u.a.
langjähriger ehemaliger
Beiratsvorsitzender und
Vorsitzender des RV Stuttgart

125 Jahre Ökonomen-Verankerung, mehr als 50 Jahre gemeinsam im bdvb

Sagen wir es einfach so: Der bdvb ist und bleibt unerlässlicher Repräsentant aller Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler*innen, gleich ob in Diensten der öffentlichen Hand, in Unternehmen unterschiedlichster Rechtsformen bis hin zu Stiftungen und Kirchen. Dafür müssen nicht alle aus der Zunft dem Verband angehören. Wohl aber steht der bdvb als deren Obmann in der Pflicht, seine Repräsentationsaufgabe für alle Wirtschaftsakademiker, ohne Wenn und Aber wahrzunehmen wie fortwährend um die hohe Qualifikation dieser Wissenschaftlergruppe besorgt zu sein. 125 Jahre Verband sein im Feld der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, heißt aber auch, die Besonderheiten, die in bestimmten Zeiten galten, nicht aus den Augen zu verlieren.

Vornehmstes und trotzdem nicht in wenigen Jahren zu erreichen gewesenes Doppelziel war in den frühen Jahren des 20. Jahrhunderts, die Leistungsfähigkeit und Bedeutung wissenschaftlicher Befassung auf der mikro- wie der makroökonomischen Ebene, als für Staat und Gewerbe unverzichtbaren eigenständigen Wissenschaftskomplex herauszuarbeiten und zugleich den Absolventen wirtschafts- und gesellschaftswissenschaftlicher Studien zur Anerkennung in Beruf und Gesellschaft zu verhelfen. Das ist gelungen, aber auch ohne Unterbruch fortzupflegen. Denn alles, was nicht frisch gehalten wird, droht im Nirvana konkurrierender Kommunikation unterzugehen. Und frisch geblieben ist der bdvb bis hin zum jüngsten Kind aus dem Verband, dem

BÖB, dem Bündnis Ökonomische Bildung Deutschland. Volks- und Betriebswirte gingen länger getrennte Wege. Doch seit 1971 ist der bdvb der Repräsentant beider Linien, anerkannter sorgsamer Beobachter und Mahner im wirtschaftspolitischen Geschehen wie nach innen bedacht, das Zusammenhängende in den Blick zu bringen, nicht Einseitigkeiten zu frönen. Dazu Kollegialität, Vertrauen, Hilfe leben, Netzwerken, Karriereunterstützung. So sind wir.

Willy Rugen, langjähriger Präsident, hat den bdvb auf besondere Weise nicht nur nochmals breiter bekannt gemacht, sondern in von ihm initiierten Gesprächen mit jenen, die man Macher in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft heißt, gezeigt, wie förderlich es in der Sache ist, sich immer mit dem direkten Gegenüber auszutauschen. Professor Alexander Zureck, unser Präsident seit November 2025, sieht das ähnlich, ergänzt um Stärkung des Verbandsfokus „Netzwerkfähigkeiten“. Gefällt, und doch dem bdvb gerne dazu ein Plus gewünscht wird, nämlich sich noch mehr als bereits, als dienende Größe, als vom Geschehen Berührter wie daran Beteiligter zu verstehen und zu präsentieren. Dies gerne, so mein Petition zum Schluss, in der Formulierung „Austausch und Verantwortung“ zum Ausdruck gebracht. Eh inhärentes Verbandscredo, wenn nicht sogar ab ovo, wenn auch bisher unbenannt. Oder?

Ihr Hans R.W. Lutz

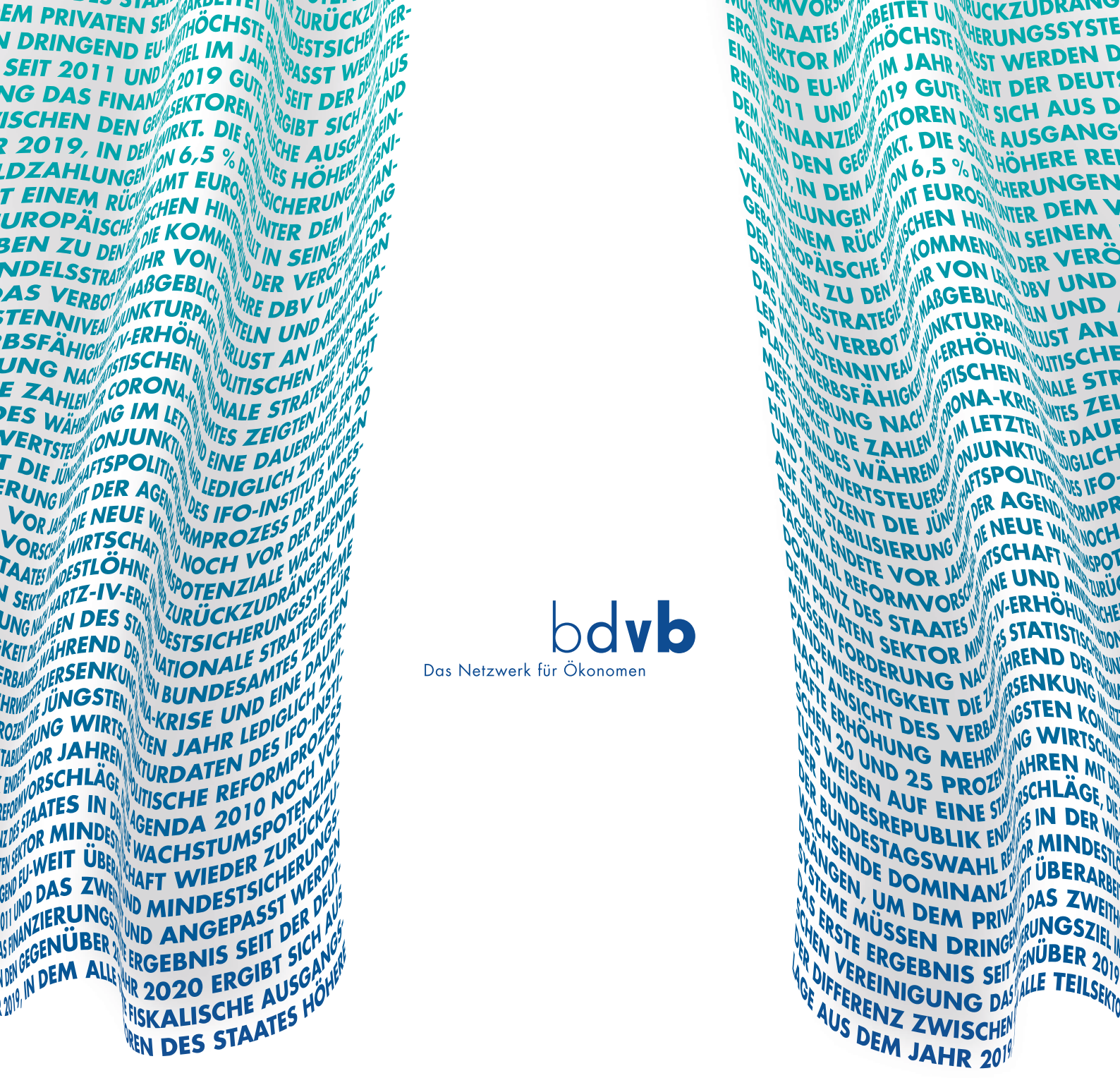
H+ Premium Business. Das Abo für Unternehmen.

Wirtschaftswissen, das Ihr Team voranbringt.

Jetzt Mehrfachlizenz anfragen:
vorteil.handelsblatt.com/aboundernehmen



Oder nehmen Sie direkt Kontakt zu uns auf:
0211 887-1550, business-solutions@handelsblattgroup.com



bdvb

Das Netzwerk für Ökonomen

„Deutschlands ökonomische Weichenstellung im Spiegel von 125 Jahren Wirtschaftsgeschichte“

Der Bundesverband Deutscher Volks- und Betriebswirte fördert den Dialog, das Verständnis und die Gestaltung der Gesellschaft mit ökonomischem Sachverstand. Wir schauen hinter die Kulissen. Seit 125 Jahren. Feiern Sie mit uns.

www.bdvb.de