

Ausgabe 9 / 2021

# Weitwinkel

Fakten, Themen und Hintergründe  
für institutionelle Anleger

**DISRUPT**  
**DISRUPT**  
Brüche  
**DISRUPT**

# Brüche statt Zukunft

Ursprünglich sollte das Titelthema dieser Ausgabe eigentlich „Zukunft“ lauten. Warum wir uns anders entschieden haben? Die Pandemie, die die Welt seit über einem Jahr in Atem hält, hat uns allen sehr deutlich gemacht, dass es einen linearen Weg in die Zukunft nicht gibt. Vielmehr dürfte auch die Zeit nach Corona bestimmt sein vom Wandel und von weiteren unvorhergesehenen Ereignissen. Solche Brüche machen es uns allen schwer, Prognosen zu erstellen und zu planen. Gleichzeitig bieten sie denjenigen Chancen, die die richtigen Schlüsse daraus ziehen und entsprechend darauf reagieren.

Die Pandemie ist auf jeden Fall ein massiver Bruch und ein Stress- test von kaum für möglich gehaltenem Ausmaß für die gesamte Weltwirtschaft. Mit dieser Ausgabe wollen wir erste Erkenntnisse aus dieser Krise gewinnen, aber auch weit darüber hinausdenken. Welche Faktoren machen Unternehmen in wechselhaften Zeiten krisenfester? Und wie können wir alle besser für die Herausforderungen der Zukunft aufgestellt sein?

Ich wünsche Ihnen eine inspirierende Lektüre. Einige Geschichten dieser Ausgabe erzählen wir wieder in der digitalen Verlängerung des Weitwinkels weiter. Schauen Sie auf [www.weitwinkel.digital](http://www.weitwinkel.digital) herein.

**ALEXANDER SCHINDLER**  
Mitglied des Vorstands  
von Union Investment

[ Weitwinkel ]  
Die Metapher für einen breiteren Horizont,  
das Ablegen von Scheuklappen und eine  
ganzheitlichere Betrachtungsweise. Damit Sie  
mehr sehen als andere und vorausschauend  
handeln können.



# 14

## Zukunftsfähigkeit und Resilienz

Ein Essay von Univ.-Prof. Dr. Marion Weissenberger-Eibl

# 8

## Fit für das neue Normal

Brüche als Chance für die Zukunft



# 46

## Aufsteigerin

Natalya Nepomnyashcha im Interview über Diversity als Erfolgsfaktor



# 40

## Neues aus der Neurofinance

Elise Payzan-LeNestour, University of New South Wales



# 36

## Innenstädte der Zukunft

Ideen für lebendige Stadtzentren von Dr. Michael Bütter

- 2/3 Vorwort
- 4/5 Inhalt

### IM WEITWINKEL

- 6/7 Auf das Bild gebracht
- 8-13 Fit für das neue Normal  
Auftakt Brüche als Chance für die Zukunft
- 14-17 Zukunftsfähigkeit und Resilienz – vernetzt gestalten  
Essay Von Univ.-Prof. Dr. Marion Weissenberger-Eibl
- 18/19 Ein Umfeld für Chancensucher  
Blickpunkte Drei Experten berichten
- 20/21 Was zählt „made in Germany“ morgen noch?  
Infografik Wie steht es um den Standort Deutschland?
- 22-27 Schwierige Balance im Wettkampf der Blöcke  
Analyse Von Dr. Jörg Zeuner
- 28/29 Drei Lehren aus der Krise  
Fazit

- 30-35 Der Hafentransformator  
Finanzstrategen Dr. Roland Lappin, CFO der HHLA

- 36-39 Innenstädte der Zukunft  
Investmentvordenker Von Dr. Michael Bütter

- 40-45 „Tief im Herzen sind wir alle Spieler“  
Risikoforscher Die Neurofinance-Wissenschaftlerin Elise Payzan-LeNestour

- 46-51 Aufsteigerin  
Auf ein Wort Natalya Nepomnyashcha im Interview

- 52-57 Mensch und Maschine Hand in Hand  
Investmentstandpunkt Von Dieter Konrad und Christian Mandery

- 58 Rückblick

- 59 Impressum

# Zukunftsfähigkeit und Resilienz – vernetzt gestalten

Im Dezember 2020 war es so weit. Die ersten Impfstoffe gegen Covid-19 erhielten die Marktzulassung. Ein Schritt, der uns die Aussicht auf ein Leben ohne soziale Distanz ermöglichen könnte. Im allerersten Schritt aber rettet der Impfstoff Leben.

ESSAY Univ.-Prof. Dr. Marion Weissenberger-Eibl — ILLUSTRATION Aleksandar Savić

**K**ünstliche Intelligenz (KI) kann uns in Zukunft helfen, schnell auf neue Pandemien zu reagieren, um wirksame Medikamente oder Impfstoffe zu entwickeln. Grundsätzlich ist eine solche Entwicklung ein langwieriger Prozess. Kleinste Zellen werden dabei analysiert, um Strukturen zu erkennen und vorherzusagen. Die KI „AlphaFold“ des Unternehmens DeepMind schaffte es nun, innerhalb von Minuten dreidimensionale Proteinstrukturen, darunter auch von SARS-CoV-2,

höchstpräzise vorherzusagen, was Wissenschaftlern zuvor nicht gelungen war. Je mehr über die Proteinstruktur eines Erregers bekannt ist, desto schneller können Medikamente zur Abwehr entwickelt werden. Gerade im Hinblick auf Mutationen des SARS-CoV-2-Virus ist eine schnelle Analyse der Proteinstruktur essenziell. Dies ist nur ein Beispiel von vielen, wie KI uns in Zukunft helfen kann.

KI zählt neben der Digitalisierung und dem Internet of Things zu den wich-

tigsten Technologietrends der kommenden Jahre. Diese werden häufig im Hinblick auf die Konsequenzen für unser Leben und unsere Gesellschaft diskutiert. Klar ist, dass diese Trends unser Leben systematisch und strukturell verändern werden.

Bei KI stehen häufig die negativen Konsequenzen im Fokus, etwa der Verlust von Arbeitsplätzen. Doch

wenn wir Trends mitdenken und sie uns zunutze machen wollen, müssen wir die positiven Konsequenzen hervorheben und weiterdenken. Ja, es werden Arbeitsplätze ersetzt werden. Ebenso werden allerdings durch KI neue Stellen geschaffen. Es werden Kapazitäten frei, deren Potenzial noch spezifischer genutzt werden kann. Tätigkeiten, die menschliche >

3,5 Min.

Corona  
Trends  
Transformation

## UNIV.-PROF. DR. MARION A. WEISSENBERGER-EIBL

Jahrgang 1966, leitet das Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung ISI in Karlsruhe und ist Inhaberin des Lehrstuhls für Innovations- und Technologiemanagement am Institut für Entrepreneurship, Technologie-Management und Innovation am Karlsruher Institut für Technologie (KIT). Sie untersucht die Bedingungen für die Entstehung von Innovationen und deren Auswirkungen. Wiederholt wurde sie als eine der 100 einflussreichsten Frauen der deutschen Wirtschaft ausgezeichnet.



Fähigkeiten wie Empathie und strategisches Denken erfordern, kann der Mensch verstärkt wahrnehmen. Roboter werden Menschen zunehmend bei schweren, gefährlichen und standardisierten Tätigkeiten entlasten.

#### Technische Segnungen

Die Chancen, die hier entstehen, sind um ein Vielfaches höher zu bewerten. Corona hat uns gezeigt, wie diese Trends unser Leben verbessern und schützen können. So konnten viele Berufstätige ihre Arbeit zu Hause fortsetzen, über Videochatprogramme konnten wir auch in Zeiten von physischer Distanz Kontakt zu unseren Familien, Freunden und Arbeitskolleg:innen halten.

Die Pandemie verdeutlicht uns aber ebenfalls, dass wir von Veränderungen oder Krisen – welcher Art auch immer – überrollt werden, wenn wir nicht vorbereitet sind. So fehlt es vielen Unternehmen und Einrichtungen der öffentlichen Verwaltung noch an technischen Möglichkeiten, um ihren Mitarbeiter:innen das Arbeiten im Homeoffice anzubieten. Für einen Großteil deutscher Schüler:innen fiel der Unterricht aus, während in Schweden oder Estland die Schulen schon längst auf digitalen Unterricht eingestellt waren.

#### Kein Einzelfall

Corona wird uns auch in Zukunft begleiten. Obendrein müssen wir davon

ausgehen, dass es neue Pandemien geben wird. Deswegen sollten wir uns den Herausforderungen stellen und uns stets mit unserer Zukunft auseinandersetzen. Unternehmen müssen sich heute nicht nur auf Schocks oder Rezessionen einstellen. Sie müssen sich auch mit den Zukunftstrends und Nachhaltigkeitsthemen beschäftigen und sich dabei den sich ändernden politischen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen stellen, wie verschärften Klimazielen, regulierten Finanzmärkten oder verändertem Konsumverhalten. Der Innovationsdruck in einer komplexen und dynamischen Welt hat sich ebenfalls erhöht. Man denke hier beispielsweise an den Wettlauf im Hinblick auf die Entwicklung eines Impfstoffs in der Coronapandemie.

**„In Zukunft wird es nicht mehr nur darum gehen, immer schneller zu sein und ein ‚Mehr‘ zu schaffen.“**

In Zukunft wird es nicht mehr nur darum gehen, immer schneller zu sein und ein „Mehr“ zu schaffen. Es geht darum, flexibel auf externe Schocks und Einflüsse zu reagieren, agil und adaptiv zu sein. Adaptionsfähigkeit und Resilienz gewinnen an Bedeutung. Eine resiliente Gesellschaft ist in der Lage, sich an ständig ändernde Einflüsse und externe Schocks anzupassen. Es geht um ein Set an Fähigkeiten, die den verschiedenen Akteuren ermöglichen, Veränderungen frühzeitig zu erkennen, darauf vorausschauend zu reagieren und Transformationsprozesse risikominierend zu gestalten. Dies ist ein ständiger Prozess, der gelebt und verinnerlicht werden muss.

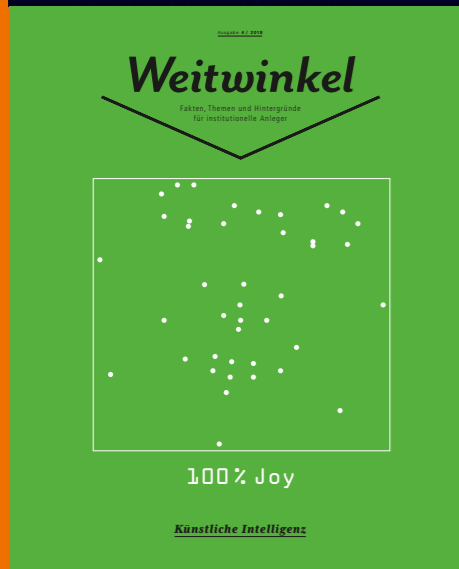
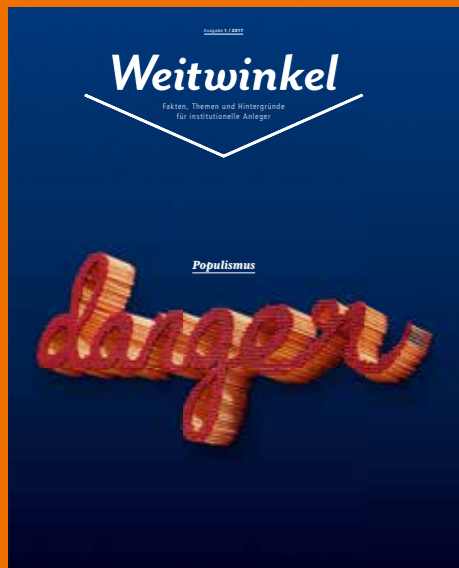
#### Kooperationen werden wichtiger

Der Komplexität unserer Welt stellen wir uns dabei am besten, wenn wir in allen Disziplinen zusammenarbeiten. Nur so gelingt es, alle Faktoren, die auf unsere Gesellschaft wirken, zu berücksichtigen. Durch gute Netzwerke können wir von dem Fachwissen, den Erfahrungen und Kompetenzen der Akteure aus verschiedenen Gebieten wie Politik, Wirtschaft, Kultur und Wissenschaft profitieren. Die unterschiedlichen Generationen müssen verstärkt zusammenarbeiten. Junge, agile Start-ups und etablierte Unternehmen können sich durch ihre je-

weiligen individuellen Fähigkeiten sehr gut ergänzen. Durch diese Netzwerke können zukunftsfähige Innovationen entstehen, die die heutigen Möglichkeiten und Technologien nutzen und unser Leben verbessern. Entwicklungsschritte, wie die von AlphaFold, basieren beispielsweise auf den technischen Möglichkeiten vollautomatischer Server zur Modellierung von Proteinstrukturen. Ein solcher Server wurde vom Swiss Institute of Bioinformatics entwickelt und zur weltweiten Nutzung zur Verfügung gestellt. Wir können insbesondere dann gestalten, wenn wir uns vernetzen und zusammenarbeiten.

Jedoch müssen auch die Rahmenbedingungen stimmen. Die Politik kann zu einer resilienten Gesellschaft beitragen, indem sie ein gutes Innovationsklima und Anreize für Unternehmen schafft, sich ständig weiterzubilden, um die digitale Transformation zu erreichen und sich auf veränderte Anforderungen und Funktionen in verschiedenen Berufsfeldern einzustellen. Aber natürlich ist es auch notwendig, ethische Fragen immer im Blick zu behalten. Nur wenn ethische Anforderungen erfüllt werden, können wir auch die Akzeptanz neuer Technologien und den Fortschritt zum Wohle der gesamten Gesellschaft erreichen.

Lesen Sie mehr auf  
[www.weitwinkel.digital](http://www.weitwinkel.digital)



### Impressum

**HERAUSGEBER**  
 Union Investment Institutional GmbH  
 Weißfrauenstraße 7  
 60311 Frankfurt am Main  
 Telefon: 069 2567-3182  
 Fax: 069 2567-1616  
 E-Mail: institutional@union-investment.de  
 Internet: www.union-investment.de/  
 institutional

**CHEFREDAKTION**  
 Thomas Raffel,  
 Union Investment (V.i.S.d.P.)  
 E-Mail: weitwinkel@union-investmen.de

**REDAKTION / KREATION /  
 KONZEPT / UMSETZUNG**  
 Profilwerkstatt GmbH, Darmstadt

**AUTOREN**  
 Johannes Büchl, Dr. Michael Bütter,  
 Christian Fälschle, Elias Halbig, Dieter  
 Konrad, Christian Mandery, Markus Manns,  
 Felix Schütze, Florian Sommer, Sonja Stöhr,  
 Stina Suwelack, Marion Weißenberger-Eibl,  
 Jörg Zeuner

**DRUCK**  
 Kuthal Print GmbH & Co. KG, Mainaschaff

Das für diese Publikation verwendete Papier  
 hat ein Nachhaltigkeitszertifikat.

Materialnummer: 006402.06.21



**RECHTLICHE HINWEISE**  
 Dieses Dokument ist ausschließlich für professionelle Kunden  
 vorgesehen und wurde von Union Investment Institutional GmbH  
 sorgfältig entworfen und hergestellt, dennoch übernehmen wir  
 keine Gewähr für die Aktualität, Richtigkeit und Vollständigkeit.

**Kontakt:** Union Investment Institutional GmbH,  
 Weißfrauenstraße 7, 60311 Frankfurt am Main,  
 Telefon: 069 2567-7652, Fax: 069 2567-1616,  
 institutional@union-investment.de,  
 www.institutional.union-investment.de

Stand aller Informationen, Darstellungen und Erläuterungen:  
 Mai 2021, soweit nicht anders angegeben.

Namentlich gekennzeichnete Beiträge geben die Meinung des  
 Autors und nicht unbedingt die von Union Investment wieder.

**BILDNACHWEISE**  
 Profilwerkstatt (S. 1, 4, 8, 11, 12, 60), mahdis mousavi/unsplash  
 (S. 1), James Warwick/Getty Images (S. 6 – 7), luchschen/Getty  
 Images (S. 8), Annie Spratt/unsplash (S. 11), Dinesh kumar/  
 iStockphoto (S. 12), Aleksandar Savić (S. 4, 14 – 15), Julia  
 Praschma (S. 18 – 19), Profilwerkstatt (S. 20 – 21), Melanie Brill (S.  
 22 – 26), Matthias Haslauer (S. 30 – 35), naqiewei/iStockphoto (S.  
 4, 36 – 39), Brent Lewin (S. 4, 41 – 45), Urban Zintel (S. 4, 46 – 51),  
 Nadine Hippe/Profilwerkstatt (S. 42 – 56), Covermotive (S. 58);  
 Pei-San Ng, klikk/Getty Images, PROMax3D/turbosquid.com,  
 SensorSpot/iStock, Tim Thiel, Andre Levy Silva, Profilwerkstatt,  
 Jakub Chlouba/Unsplash (S. 60)



Für den erweiterten Blickwinkel:  
Weitwinkel ist digital

[www.weitwinkel.digital](http://www.weitwinkel.digital)

Construct



Union Investment Institutional GmbH  
[www.institutional.union-investment.de](http://www.institutional.union-investment.de)