

Visionary Leaders

Podcast Transkript

Zusammenfassung Stichworte

#tomorrowtoday, digital, divers, nachhaltig, Finanzindustrie, Bankwesen, Sustainable Finance, Förderung, Klimaschutz, Transformation, Wirkungsmanagement, Priorisierung, Innovation, Bildung, Fachkräftemangel, IT-Wissen, Governance

Sprecher

Friederike Stradtman, Melanie Kehr

Friederike Stradtman

Herzlich willkommen zu #tomorrowtoday, dem Accenture Strategy Podcast rund um die Themen Digitalisierung, Nachhaltigkeit und Diversität. Mein Name ist Friederike Stradtman. Ich verantworte als Geschäftsführerin bei Accenture Strategy das Geschäft zu Customer Strategy sowie zur Nachhaltigkeit für Finanzinstitute und ich freue mich sehr, in der heutigen Folge Melanie Kehr als unseren Gast begrüßen zu dürfen. Melanie ist Mitglied des Vorstands der KfW und dort in der Rolle des CEO und CIO eingesetzt, ist zudem im Verwaltungsrat der Deka und ausgezeichnet als European Digital Leader of the Year 2021 im Banking. Melanie, schön, dass du da bist und dir die Zeit nimmst für uns heute.

Melanie Kehr

Hallo Friederike, ich freue mich sehr auf den Podcast mit dir.

Friederike Stradtman

Ja, wir haben viele spannende Themen vor uns liegen, denn im #tomorrowtoday Podcast schauen wir auf die Themen Digitalisierung, Nachhaltigkeit und Diversität und drei Themen, die ihr in der KfW in ihrer Rolle als digitale transformative Förderbank sicherlich vereinbart. Als „Bank aus Verantwortung“, wie ihr sagt, fördert ihr nachhaltige Perspektiven für Menschen, Unternehmen, Umwelt und Gesellschaft und konzentriert euch dabei auf die Themen mit besonderer Zukunftsrelevanz, orientiert an den Nachhaltigkeitszielen der UN. Ich bin gespannt darauf, heute deine Sicht zu hören, auf der einen Seite natürlich mit dem Fokus auf die Finanzindustrie, aber auch darüber hinaus für die Gesellschaft. Und einsteigen würde ich gerne mit einer persönlichen Frage. Und die ist, was treibt dich an, sowohl kurz- als auch langfristig? Was motiviert dich, immer wieder die Extrameile zu gehen?

Melanie Kehr

Ich finde, das ist eine gute Frage und das trifft auch wirklich, was mich persönlich umtreibt. Und das ist, wenn wir uns gerade die Entwicklungen jetzt auch der letzten Wochen und Monate anschauen, irgendwo, und es klingt so nach einem großen Ziel, aber so ist es auch, die Welt in einem guten Zustand an unsere Kinder zu übergeben, sodass das Leben lebenswert ist. Und da ist natürlich das Thema Nachhaltigkeit ganz oben auf unserer Liste. Wir haben eine riesige Verantwortung. Es ist ein riesiges Thema und es gibt viel zu tun. Insofern ist das mein Kernthema. Wenn man sich das mal anschaut, die IPCC-Studie, die aktuelle, sagt, wir haben noch 7,4 Jahre Zeit, bis das CO2-Budget aufgebraucht ist, um das 1,5-Grad-Ziel Erderwärmung halten zu können. Und das zeigt, wir haben jetzt einen unmittelbaren Handlungsbedarf, wir müssen loslegen. Und ich denke, dieser Podcast kann dazu vielleicht auch einen kleinen Beitrag leisten.

Friederike Stradtman

Das ist auch ein Anspruch, den wir auf jeden Fall aufnehmen wollen für diesen Podcast heute. Und zwar ist es so, dass wenn du sagst, wir müssen starten, wir haben nur noch siebeneinhalb Jahre, das klingt gar nicht lange. Ist denn jetzt wirklich der Startpunkt oder haben wir nicht schon eine Menge gemacht? Denn gerade auch wenn ich auf euch als KfW schaue, habt ihr ja schon eine ganze Sustainable Finance Roadmap, ihr habt einiges getan und geht in der Nachhaltigkeit jetzt auch gar nicht mehr von den qualitativen Versprechen aus, sondern weist auch aus, was ihr quantitativ geliefert habt und gemacht habt.

Melanie Kehr

Gut, vielleicht um es noch mal in den Kontext zu setzen, warum glaube ich, dass das Thema nach wie vor so groß ist? Unsere Volkswirte haben sich das noch mal angeschaut. Wir reden ja vom Ziel, bis 2045 in Deutschland klimaneutral zu werden. Und unsere Volkswirte haben ermittelt, dass wir dafür Investitionen brauchen in Höhe von 5 bis 7 Billionen Euro allein in Deutschland. Und das zeigt, wie groß das Thema ist. Es ist auch klar, das wird nicht allein über Förderung erreicht werden, sondern wir brauchen auch eine Hebelung von Privatkapital und wir brauchen eine starke Wirtschaft, um dies erreichen zu können. Ich finde, das zeigt schon die Dimension, über die wir sprechen. Natürlich ist schon viel passiert und deswegen sollten wir auch optimistisch sein. Aber es sollte uns auch klar sein, wir haben keine Zeit zu verlieren, tomorrowtoday zählt auch hier. Und ich kann gerne aufgreifen, Friederike, was du gesagt hast. Wir haben ja schon ein bisschen was getan. Vielleicht können wir mal in die Methodik auch reinschauen, die wir als Förderbank nutzen, um zu schauen, wie wir auf die Nachhaltigkeitsziele einwirken können. Und hier geht es ja um viel mehr als nur CO2-Einsparung. Wir orientieren uns an den 17 SDG Zielen der Vereinten Nationen und haben seit 2019 ein Mapping aufgestellt, wo wir unsere Zusagen, die wir machen, eben auf die 17 Ziele mappen. Und das sind schon große Zahlen, die man sich da vorstellen kann. Ich habe mal Beispiele rausgesucht, die Top drei Ziele, die wir mit den größten Finanzierungen unterstützen, sind SDG 11, 13 und 7. Das sind nachhaltige Städte

und Gemeinden, Maßnahmen zum Klimaschutz und bezahlbare und saubere Energie und in jedem dieser drei Ziele haben wir im letzten Jahr über 50 Milliarden Euro Zusagen getätigt. Das ist groß, das ist eine recht mächtige Summe, wie ich finde. Auf der anderen Seite reicht uns dies natürlich nicht aus, denn was wir hier sehen, ist eine Ex-ante-Betrachtung. Aber eigentlich wollen wir ja die Wirkung der Zusagen und der Finanzierungen im Nachgang messen und schauen, haben wir wirklich das erreicht, was wir uns vorab überlegt haben? Und das ist jetzt der nächste Schritt. Wir sind dabei, ein Wirkungsmanagement aufzubauen. Das fängt an mit einem konzernweiten Wirkungsverständnis und geht weiter über 20 Wirkungskategorien und KPIs. Wir haben über 40 KPIs definiert, wie wir eben diese Wirkung messen können. Und damit man sich das mal ein bisschen vorstellen kann, habe ich ein Beispiel mitgebracht. Diesmal nicht CO2-Einsparung, ich finde, das ist schon in vieler Munde, sondern das Thema Biodiversität. Das ist ja auch ein sehr, sehr wichtiges Thema für uns, das wir wie folgt betrachten. Wir haben ja drei Nachhaltigkeitsdimensionen. Du hast es selber schon gesagt, ökologische, ökonomische und soziale Ziele, die wir verfolgen. Bei der Biodiversität sind wir natürlich im ökologischen Ziel. Das Wirkungsverständnis wäre, wir können zum Beispiel uns eines Legacy Landscape Funds bedienen, der finanziert verschiedene Schutzgebiete. Hier haben wir den Impact die Einhaltung von Biodiversität, die Dimensionen, wie gesagt, ist ökologisch, Wirkungskategorie, ist Biodiversität und die KPIs, und da wird es ja dann eigentlich spannend, das ist ja das, was wir messen wollen, kann man sich so vorstellen, wie zum Beispiel Erhalt von Waldflächen in

Hektar, eine Fläche unter geschütztem und nachhaltigen Ressourcenmanagement oder Anzahl von Menschen, die von forstlichen Maßnahmen profitieren. Das heißt, wir reden über total unterschiedliche KPIs und das ist jetzt auch der Trick, wir brauchen Digitalisierung, wir brauchen ein gutes Datenmanagement, um eben solche KPIs auch tatsächlich befüttern zu können, um unsere Wirkungsbilanz sinnvoll und aussagekräftig auf die Beine stellen zu können. Und da wird es ja spannend. Also wie docken wir uns an die Wirtschaft an, an die Industrie, wo kommen diese Daten her? Wie stellen wir sicher, dass die Daten auch korrekt sind, dass sie vollständig sind, damit wir eben dieser Wirkungsbilanz ein Stück näher kommen? Und ich glaube, es ist fair zu sagen, da liegt noch viel vor uns und das ist auch nichts, was wir nur allein mit Methodik seitens KfW aufstellen können, sondern hier braucht es weitere Entwicklungen in der gesamten Industrie, und auch nicht nur in Deutschland, sondern unser Geschäftsmodell ist ja europaweit und weltweit aufgestellt. Das heißt, hier muss man groß denken und das Potenzial ist noch nicht gehoben.

Friederike Stradtman

Wie würdest du denn sagen in deinem Alltag, jetzt hast du verschiedene Sachen angesprochen, groß denken, es ist eine wahrlich riesige Aufgabe, die vor uns liegt, Nachhaltigkeit heißt nicht nur Klimaschutz, sondern auch Biodiversität, wie priorisierst du? Wie priorisiert ihr in der KfW, welches Thema ihr davon jetzt als erstes angeht?

Melanie Kehr

Erst mal machen wir das ja nicht komplett alleine, sondern gemeinsam mit der Bundesregierung, mit den Ministerien, dass wir überlegen, an welcher Stelle sind wir besonders gefordert? Und manche Dinge passieren natürlich akut. Wenn wir uns die Corona-Krise anschauen, dann sind wir da natürlich im wirtschaftlichen Bereich besonders gefordert gewesen. Aber wenn man jetzt langfristig denkt, dann setzen wir uns natürlich mit unserem Eigentümer zusammen und überlegen, an welchen Stellen braucht es jetzt Impulse. Und ich glaube, was wir aufstellen müssen, um hier noch besser entscheiden zu können, ist zum Beispiel solch eine Wirkungsbilanz, dass wir sehen können, wie nah sind wir, wenn wir zum Beispiel über Klima reden, wie nah sind wir unserem Klimaziel, dass wir bis 2045 klimaneutral sein können. Das heißt, wir brauchen Messungen dafür, wir brauchen Meilensteine und wenn wir die haben, dann können wir natürlich auch gut gegensteuern und priorisieren. Aber ich glaube, es ist nicht der richtige Ansatz zu sagen, jetzt machen wir mal ein Jahr nur Nachhaltigkeit und das nächste Jahr kommt ein anderes Thema. Ich glaube, wie du ja eben schon gesagt hast, die Nachhaltigkeit oder das Erreichen unserer Nachhaltigkeitsziele ist so komplex und so groß, dass wir alle Hebel nutzen müssen, um dahin zu kommen. Und da gibt es kein entweder oder, sondern wir müssen an allen Stellschrauben drehen und es braucht auch eine starke Wirtschaft, um dahin zu kommen. Ich wurde letztes mal in einem Gespräch gefragt, werden wir jetzt die Wirtschaft killen, um unsere Nachhaltigkeitsziele zu erreichen? Ich glaube, das ist unrealistisch. Wir müssen an allen Stellschrauben ansetzen.

Friederike Stradtman

Sagst du auch, es verändert das Zusammenarbeitmodell vielleicht? Also, dass du jetzt sagst, in der KfW, ihr habt an ganz vielen Themen vorausgedacht. Du hast gesagt, ihr geht nicht mehr nur worauf, auf welche SDGs, habe ich die Fördergelder gemappt, das habt ihr bereits gemacht, sondern vor allem auch, dass ihr jetzt immer stärker auf das Thema Wirkung guckt. Und Wirkung ist ja eigentlich das, was wir erzielen wollen, denn dann wissen wir, dann kann man das auch wieder nutzen, um zu priorisieren, um in dieses neue Denken zu kommen. Gebt ihr da der Realwirtschaft und den anderen Banken Hilfestellung?

Melanie Kehr

Gut, das ist eine große Frage. Ich glaube, wir können das ja nur gemeinsam aufstellen. Also Hilfestellung wäre, glaube ich, zu viel gesagt. Das klingt ja so, als wüssten wir schon alles. Und wir können sagen, was es braucht. Ich glaube, wir müssen es gemeinsam entwickeln. Wir kennen den Pfad noch nicht genau. Wir müssen aber überlegen, welche Schritte wir jetzt zum Beispiel in diesem Jahrzehnt erzielen wollen. Wir haben gesagt, wir wollen 55 Prozent Zielerreichung bekommen bis 2030. Das heißt, das müssen wir jetzt definieren und auch gemeinsam mit der Industrie sprechen. Wir sprechen zum Beispiel auch mit Heizungsherstellern, um zu schauen, wie können wir schrittweise vorangehen und welche Daten kann man vielleicht auch aus der Energiewirtschaft ziehen, um zu gucken, wie weit sind wir schon gekommen, was müssen wir noch erreichen und das geht ja nur gemeinsam, indem man sich zusam-

mensetzt. Und wenn du fragst, wie sieht die Zusammenarbeit aus, ich glaube, ein großer Hebel ist, auf alle Skills zu achten, die wir haben. Es sind ja jetzt nicht nur Techniker, die wir brauchen. Wir brauchen die Volkswirte, wir brauchen die Universitäten, wir brauchen die Industrie. Wir brauchen alle an einem Tisch, um rauszufinden, wie jeder seinen Beitrag leisten kann, um diesen Weg zu gehen. Und genauso denken wir auch in der KfW. Wir versuchen, Silo-übergreifend zusammenzuarbeiten. Wir arbeiten an vielen Stellen agil, in agilen Teams, und möchten eben genau diese verschiedenen Skills alle zusammenbringen, um dann die richtigen Entscheidungen treffen zu können.

Friederike Stradtman

Genau noch mal dieses Zusammenspiel aufgreifend, das hast du vorhin so schön betont, wir schaffen eigentlich die Nachhaltigkeit nur mit der ganzen Wucht. Bei allem, was wir gelernt haben aus der Digitalisierung und um wirklich auch jetzt diese Technologien zu nutzen, heißt das gleichzeitig, das eine wird nicht ohne das andere funktionieren? Und sind wir denn als Nation, als Wirtschaftsstandort Deutschland digital genug nach unserer hohen Lernkurve in der Covid-Zeit, um dieses jetzt auch zu schaffen aus deiner Sicht? Denn Digitalisierung ist ja auch für euch wiederum ein großes Feld, wo noch eine Menge passieren soll, also nicht für euch als Unternehmen, sondern für euch als Förderbank.

Melanie Kehr

Also ich habe ja eben geschildert, wo wir Digitalisierung nutzen möchten, also meinetwegen im Umfeld Daten, aber das ist ja wirklich nur ein Aspekt. Also wenn wir sa-

gen, die Reise ist groß und wir müssen an vieles denken, wir müssen vollständig denken, dann müssen wir die Wirtschaft mitnehmen, um das Kapital aufzubringen, was wir brauchen. Auch um in Nachhaltigkeit zu investieren, brauchen wir eine funktionierende Wirtschaft. Und wenn wir überlegen, wir sind als Deutschland Industriestandort, wir sind sehr, sehr gut aufgestellt in vielen Zukunftstechnologien, Kfz-Technologie, Umwelt, Pharma. Wo wir nicht so glänzen, ist tatsächlich die Informationstechnologie und das ist traurig, denn das ist die Basis, die wir jetzt für die anderen Technologien brauchen. Und daher glaube ich auch, dass wir die Nachhaltigkeitsziele nicht erreichen können, wenn wir nur an Nachhaltigkeit denken, sondern wir müssen über Digitalisierung nachdenken. Wir müssen schauen, woran hakt es, dass wir da noch einen Nachholbedarf haben und da dringend nachlegen [müssen]. Wir sind in Deutschland tatsächlich auf Platz 18, was Digitalisierung angeht im europäischen Vergleich. Das kann nicht unser Anspruch sein. Und wenn wir unseren Volkswirten zuhören, dann sagen die, dass Innovation und Digitalisierung sich gegenseitig beeinflussen. Das heißt, wenn wir viel in Innovation investieren in Deutschland, dann wird das auch ein Hebel auf der Digitalisierungsseite bringen und auch umgekehrt. Und da müssen wir leider feststellen, dass in der Corona-Zeit die Investitionsinitiativen in Deutschland zurückgegangen sind. Und das sehen wir dann natürlich auch an der Digitalisierung. Und da muss man eben reinschauen und überlegen, woran liegt das eigentlich?

Friederike Stradtman

Das andere, was ich sehe, du hast uns vorhin gesagt eindrucksvoll, wir haben eigentlich noch siebeneinhalb Jahre, hat man jetzt errechnet. Wie viel Innovation können wir denn schaffen in der Zeit? Und du hast es gerade so schön beschrieben, es sind ja auch nicht nur Kfz-Innovationen, also unterschiedlichste Innovationen, die alle jetzt dazu beitragen sollen, dass wir die CO2-Emissionen reduzieren, dass wir sie vielleicht aus der Atmosphäre wieder zurücknehmen können. Wie passen denn die beiden Pfade jetzt zusammen? Und auch wieder mit der Schnelligkeit, die eine Förderbank dann dazu bringen kann?

Melanie Kehr

Ich glaube, ich würde mich jetzt gar nicht zu sehr verkünsteln, in wie viele Jahre wir noch haben. Da kommen ja immer wieder neue Zahlen hoch, neue Berechnungen. Ich denke auch, dass sich immer wieder die Situation ändert. Unsere Diskussion, was ist eigentlich grüne Energie hat sich ja auch in Europa noch mal ein bisschen verändert. Ich glaube, wichtig ist festzuhalten, wir haben nicht mehr viel Zeit. Wir müssen jetzt handeln. Und wir müssen überlegen, welche Hebel wir alle haben und ich glaube, wir müssen alles mobilisieren. Und daher ist eben auch der wirtschaftliche Blick so wichtig, um diesen Zielen näher kommen zu können. Und ich glaube, wir dürfen nicht nur immer unsere Meinung bekunden, dass wir gerne in Richtung Nachhaltigkeit gehen möchten, sondern wir müssen auch Entscheidungen treffen, die auch an der einen oder anderen Stelle dann wehtun.

Friederike Stradtman

Das glaube ich dir sofort. Denn das eine ist

ja, das sehen wir auch in ganz vielen Konsumentenstudien beispielsweise, man kann ja nicht gegen das Thema Nachhaltigkeit sein, heute nicht mehr, man kann sich nicht nicht mit dem Thema beschäftigt haben, es ist Teil der Strategien. Die Frage ist aber noch mal, mit wie viel Wums ist es denn umgesetzt worden, auch wenn es zu Zielkonflikten kommt in der Unternehmensplanung jetzt. Wie wird was umgesetzt, welche Prioritäten werden dann auch gegeben? Ich kann natürlich ständig aktuelle Ereignisse auch nach Prioritäten verschieben, immer wieder kommt es ja dazu. Deswegen, wenn wir jetzt noch mal auf diese Wirkung gucken, siehst du wirklich, [dass] dann demnächst alle Entscheidungen an einer Wirkung gemessen werden? Und welche Erfahrung wird man auch machen im Rahmen dieser Wirkungsmessung? Wie gut kann ich vorhersagen, was in drei Jahren eintreten wird? Und inwieweit sage ich dann auch immer na ja, es waren andere Bedingungen. Deswegen habe ich jetzt auch nicht ganz so viel Energie gespart.

Melanie Kehr

Ich glaube, ich würde versuchen, es einfach zu sehen und uns nicht zu sehr zu verkünsteln. Was wir über eine gute Wirkungsbilanz natürlich sehen können, ist, an welchen Stellen haben wir den höchsten Hebel? Also ich würde nicht versuchen, bis auf die siebte Nachkommastelle irgendwelche Sachen auszurechnen, davon sind wir weit entfernt, sondern eher zu gucken, mit welchen Initiativen erreiche ich das meiste und auf die sollten wir uns konzentrieren. Und wenn wir sehen, wir kommen ins

Stocken, dann müssen wir analysieren, woran liegt das? Also woran liegt es, dass wir in zum Beispiel Digitalisierung hinterherhinken? Woran liegt es, dass die Innovationen zurückgegangen sind und was können wir tun, um hier Impulse zu setzen? Und auch da, du hast ja gefragt, Skills, wen brauchen wir alles? Da haben wir mit unseren Volkswirten gesprochen und da war ein Hebel schon/ oder ein großes Hemmnis, was herausgearbeitet wurde in einer Studie ist, dass das größte Hemmnis bei der Digitalisierung momentan im Fachkräftemangel liegt. Also wir sprechen über Bildung und wir sprechen darüber, dass wir leider hier in Deutschland einen großen Mangel sehen, den wir jetzt dringend aufgreifen müssen, das kann man nicht so stehen lassen. Und wenn man fragt, an welchen Stellen muss man dann angehen, dann können wir ja nicht sagen, Bildung versus Nachhaltigkeit, sondern wir müssen sagen, auch an der Stelle wünschen wir uns einen großen Hebel und müssen zum Beispiel auf Bildung in Deutschland setzen.

Friederike Stradtman

Das eine ist für mich die generelle Bildung, das andere ist aber auch ganz persönlich für mich Bildung oder das ganze neue Wissen rund um die Nachhaltigkeit, [das] ist für mich einer der Aspekte, die das Thema so spannend machen aber auch so herausfordernd. Ich persönlich bin noch mal zurückgegangen an die Uni, habe Sustainable Finance wirklich einen Kurs belegt, die Grundlagen gelernt, und seitdem jeden Tag entsteht Unmengen neues Wissen. Wie bildest du dich fort? Wie beschäftigst du dich, wie setzt du dich mit all diesen Themen auseinander?

Melanie Kehr

Also erstmal finde ich, hilft es, sich selber einzugestehen, dass es um lebenslanges Lernen geht. Und selbst wenn man verschiedene Studiengänge abgeschlossen hat, heißt das noch lange nicht, dass wir jetzt fertig sind mit Lernen und jetzt nur noch arbeiten. Ich glaube, das ist wirklich wichtig als Grundeinstellung, weil wir ja sagen müssen, man muss dem Zeit widmen. Wir müssen die Dinge besser verstehen. Und ich versuche jetzt an ganz vielen Stellen, erst mal selber bewusst machen, zweiter Punkt viel lesen. Also wir haben ja jetzt hier nicht die eine Studie, aus der man alles nehmen kann, sondern es gibt viele schlaue Menschen, die sich mit vielen Dingen beschäftigen. Und da picke ich mir auch gerade, was das Geschäftsmodell der KfW angeht, natürlich ein paar Sachen raus. Auf der anderen Seite ist es wichtig, sich mit verschiedenen Menschen zu umgeben, die verschiedene Skills mitbringen. Und genau das, denke ich, kriegen wir gerade in der KfW auch ganz gut hin, weil wir hier erst mal selber einen hohen Schatz haben an den Mitarbeitenden und den verschiedenen Bereichen, die wir haben. Aber auch durch den Link zur Politik, durch den Link zur Wirtschaft, durch den Link zu den anderen Banken bekommt man schon ein recht gutes Bild, und auch gerade wenn wir in die Wirtschaft und in die Industrie schauen und uns hier vielleicht auch mit Ingenieuren unterhalten, dann kann man da schon viel herausarbeiten, an welchen Stellen man vielleicht, wenn wir wieder in Wirkung denken, über welche Hebel [wir] eine gute Wirkung erzielen können.

Friederike Stradtman

Was du ansprichst, ist ja eigentlich die Diversität der verschiedenen Disziplinen, der verschiedenen Gedankengänge, der ganz verschiedenen Sichtweisen, die wir auch zusammenbringen müssen, um jetzt diese Themen anzugehen. Und einen Teil tut ihr ja für euch Unternehmen, aber natürlich auch wieder hier die Rückwirkungen an die Gesellschaft. Ihr macht mit TUMO eine Menge, jetzt auch um schon Leute sehr, sehr früh einfach in die Zukunft-Skills zu bringen, um vielleicht jetzt mal entgegenzuwirken. Kannst du darauf ein bisschen eingehen?

Melanie Kehr

TUMO ist ja ein Zentrum, was wir aus Armenien nach Deutschland gebracht haben. Es gibt ein erstes TUMO-Zentrum in Berlin. Da geht es darum, gemeinsam mit Coaches, Schülerinnen und Schüler in digitalen Technologien zu schulen. Das heißt, wir könnten, wenn Corona es dann in Bezug auf Anwesenheit zulässt, über 1000 Schülerinnen und Schüler jede Woche eben in digitalen Technologien schulen vor Ort. Ihr kennt das ja sehr gut, Accenture stellt ja die Coaches im TUMO-Zentrum, aber ich finde, das ist ein sehr, sehr gutes Paradebeispiel und das kann nur ein Anfang sein. Die Kanzlerin hat das Zentrum ja damals während ihrer Amtszeit noch begleitet und auch mit eröffnet. Insofern kann man sehen, dass da schon ein hohes Interesse da ist und das muss man jetzt ausweiten. Wir brauchen mehr Masse, es darf kein Einzelbeispiel in Berlin bleiben, sondern wir müssen wirklich überlegen, wie wir schon im Schulalter der Kinder auch auf diese digitalen Technologien wirken können. Und das darf dann natürlich bei Berufsausbildung und Weiter-

bildung nicht Halt machen. Und auch hier sehen wir, dass die Corona-Zeit da nicht unbedingt geholfen hat, die Weiterbildung in Unternehmen ging zurück, die Anzahl der Auszubildenden ging zurück, insofern gibt es hier dringenden Nachholbedarf.

Friederike Stradtman

Du hast es schon angesprochen, es ist das lebenslange Lernen, wenn man mit TUMO anfängt, jetzt natürlich die Jüngeren der Gesellschaft zu schulen. Es ist ja sicherlich auch für dich gerade in der Rolle als CIO und in dem IT-Wissen, dass es immer wieder neue Sachen gibt und dass wir durchaus auch in Deutschland sagen, wir bräuchten in den Leitungs-gremien in den Führungsetagen eigentlich durch das ganze Unternehmen hinweg viel mehr IT-Wissen. Siehst du das, dass wir da als Nation schlauer werden in dem Thema IT?

Melanie Kehr

Ja, ich bin ja immer positiv gestimmt, insofern finde ich, passiert schon viel, aber es reicht noch nicht. Und ich merke das selber. Ich finde es toll, in der KfW im Vorstand das IT-Thema vertreten zu dürfen, denn so ist es immer präsent bei allen Entscheidungen, die wir treffen. Und ich glaube, es tut uns allen gut, die Digitalisierung und die IT hier auch wirklich zu sehen und wahrzunehmen und am Tisch sitzen zu haben, aber ich glaube, es ist fair zu sagen, dass es hier noch einen Nachholbedarf gibt. Und gerade wenn es um Investitionsentscheidungen geht, beginnt es natürlich bei der Governance und da denke ich, können wir auch noch ansetzen.

Friederike Stradtman

Da ist doch aber die IT schon wesentlich nach vorne gerückt, oder? Im agilen Arbeiten ist man nicht mehr dieses erst denkst du mal ein Fachkonzept und dann kommt die IT dazu, sondern IT als Teil der Lösungsgestaltung schon viel mehr. Findest du, das klappt schon, also jetzt nicht nur bei euch, sondern wieder am IT Standort Deutschland gesehen?

Melanie Kehr

Ja, ich habe es in der Vergangenheit schon mehr so wahrgenommen, dass IT oft als Auftragnehmer vielleicht in traditionelleren Unternehmen gesehen wurde. Und ich finde mit neuen Arbeitsweisen, wie eben wir auch hier das agile Arbeiten umgesetzt haben, damit dreht sich das Bild völlig. Also da geht es eigentlich darum, dass ein Team etwas erarbeiten muss und in dem Team sitzen Fachbereich und IT und da geht es gemeinsam darum, Lösungen zu entwickeln und ich finde, die IT muss sich schon auch als Impulsgeber sehen für neue Technologien, damit man erklärt, was wir mit den Technologien auch erreichen können. Aber es muss dann am Ende immer ein Gemeinschaftswerk sein. Wie sagt man so schön, eine Sinfonie kann man nicht alleine flöten. Dazu braucht es ein ganzes Orchester. Und ich finde, darum geht es, dass wir dieses Orchester richtig zusammensetzen, damit wir am Ende ein schönes Bild bekommen.

Friederike Stradtman

Das ist eine schöne Analogie. Ich fand einen anderen Punkt noch spannend, den du mal gesagt hast. Und das ist, du musst nicht immer zur Technologie den Use Case finden, sondern für den Use Case die richtige Technologie dann zur Anwen-

dung bringen. Und wenn wir jetzt gerade noch mal Technologie mit Innovation zusammenbringen, ist es da nicht so, dass jeder gerne, jetzt haben wir ja Metaverse gerade als heißes Tag-Thema, kurz vorher war es die Blockchain, ist das nicht so, dass wir manchmal versucht sind, doch zu Technologie in einem Lighthouse-Projekt erst mal den richtigen Use Case zu finden und das dann mal zu machen?

Melanie Kehr

Gut, die Frage ist ja immer, wie fängt man denn an? Und wenn ich die Technologie nicht kenne, den Use Case zu haben, ist auch schwierig. Aber ich glaube, es ist fair zu sagen, wir müssen immer nach dem Mehrwert schauen. Wir machen ja nicht IT zum Selbstzweck, sondern wir sind dann erfolgreich, wenn wir ein tatsächliches Thema lösen können und eine Lösung für ein wirkliches Problem herstellen können und nicht ein Problem schaffen, weil wir jetzt mit einer Technologie kommen. Also insofern glaube ich, ist es wiederum ein Know-how-Thema. Wir brauchen die richtigen Skills zusammen an einem Tisch, damit man dann über eben relevante Lösungen sprechen kann und nicht versucht, jedem eine Blockchain zu geben, nur weil gerade viel über Blockchains gesprochen wird.

Friederike Stradtman

Hast du eine Lieblingstechnologie, gerade? Wo du sagst, das wird das Allernächstwichtigste sein für die Nachhaltigkeit?

Melanie Kehr

Also ich glaube, wo man viel drüber nachdenken kann, ist Quantencompu-

ting. Was heißt das für uns? Ab wann wird das wirklich relevant? Ich finde, das ist so etwas, was sich quasi am Horizont auftut, wo wir uns aber natürlich noch nicht operativ mit beschäftigen. Aber ich glaube, das sind so wirkliche Gamechanger, wo wir erst noch sehen werden, wie die Auswirkungen aussehen.

Friederike Stradtman

Also Gamechanger hatten wir jetzt an vielen Stellen eigentlich heute nicht. Auf der einen Seite haben wir gesagt, wirklich in der Nachhaltigkeit den Schwung aufbauen, aber vor allen Dingen den Schwung ausbauen, denn wir haben nicht mehr so viel Zeit, wir müssen starten, weniger versprechen, mehr verwirklichen, vielleicht. Oder Versprechen sind wichtig, aber Verwirklichung muss folgen. Ihr sagt auch, das Jahrzehnt der Entscheidung, das Jahrzehnt der Lieferungen. Was würdest du sagen, passiert jetzt konkret als nächstes in den Themen Digitalisierung, Nachhaltigkeit. Wie bringen wir es zusammen?

Melanie Kehr

Ich glaube, es ist nicht das eine Ding, sondern wir müssen jetzt an allen Stellen losgehen. Und wir können nicht warten. Ich denke, in der KfW ist jetzt sehr, sehr relevant, wie geht es mit der Nutzung von Energien weiter, auf welche Energie setzen wir? Es sind ja auch teilweise wirklich Verfügbarkeitsthemen, die sich hier auftun. Aber ich bin überzeugt, dass das Thema Nachhaltigkeit sehr im Blick gehalten wird. Und vielleicht sind ja auch gewisse Entwicklungen ein Booster für das Ziel, CO₂-Neutralität zu erreichen.

Friederike Stradtman

Ja, und der Booster ist sicherlich auch das

Thema, wie nehmen wir Schnelligkeit auf? Wie siehst du die Lieferfähigkeit? Und was hast du da auch vorbereitet jetzt, um noch mal noch lieferfähiger zu werden?

Melanie Kehr

Du meinst jetzt in der KfW selber?

Friederike Stradtman

Ja.

Melanie Kehr

Ja, die Lieferfähigkeit, denke ich, kann man durch verschiedene Dinge beeinflussen. Du hast es ja schon angesprochen, wie arbeiten wir zusammen? Das ist ein großer Trigger für Geschwindigkeit. Es ist auch die Nutzung von Technologie. Also Cloud-Technologie sehen wir schon als Hebel für zum Beispiel eine Beschleunigung unserer Entwicklungsgeschwindigkeit. Und ich denke, es geht auch viel um Mindset. Wenn wir es schaffen, zum Beispiel über die Wirkungsbilanz den klaren Mehrwert heraus zu legen von den Dingen, die wir tun, dann ist es einfacher, solch einem Nordstern zu folgen und die Mannschaft alle danach auszurichten. Und ich glaube, das sind drei gute Hebel, die wir im Blick haben.

Friederike Stradtman

Lass uns keine Zeit verlieren weiterhin, sondern vor allen Dingen die Themen angehen dem Nordstern folgen. Und ich sage an dieser Stelle ganz herzlichen Dank für das inspirierende Gespräch und die vielen Zukunftsthemen, die wir heute mit dir beleuchten durften.

Melanie Kehr

Vielen Dank, Friederike. Auf geht's.