



Finanzplatz Hamburg

hanseatisch | verlässlich | innovativ

JAHRBUCH

25/26



# VOR- WORT



Eberhard Sautter



Axel Hoops

Liebe Leserinnen und Leser,

Donald Trumps Rückkehr ins Weiße Haus hat die internationalen Finanzmärkte spürbar beeinflusst. Neue Zölle, politische Spannungen und eine veränderte Tonlage zwischen den transatlantischen Partnern sorgen für Unsicherheit. Das Vertrauen in stabile Rahmenbedingungen schwankt, Prognosen werden vorsichtiger. Doch wo alte Gewissheiten wanken, wächst auch der Raum für Ideen, Mut und Veränderung. Resilienz wird zum zentralen Thema in aktuellen Debatten.

Diese Entwicklungen betreffen auch den Finanzplatz Hamburg. Als Finanzplatz Hamburg e.V. verstehen wir Veränderung als gemeinsame Aufgabe. Unser Netzwerk bringt die relevanten Akteure der Finanzwirtschaft zusammen. Um die Widerstandsfähigkeit des Hamburger Finanzstandorts zu stärken, setzen wir auf bewährte und neue Kooperationen. Nach Delegationsbesuchen in Tel Aviv (2022) und Dublin (2023) ging es dieses Jahr mit einigen Mitgliedern unseres Vereins nach Osaka und Tokio. Der internationale Austausch hilft, voneinander zu lernen und Herausforderungen gemeinsam zu meistern. Zudem sei mit einem Augenzwinkern gesagt, dass das „Hamburger Fischbrötchen“ in Japan einen ausgezeichneten Ruf genießt – dies ist eine kleine Erkenntnis eines gelungenen Besuchs, der die Vertiefung und den Ausbau unserer Beziehung zu Japan voranbringt.

Ein weiterer Schwerpunkt war die Evaluation des Masterplan Finanzwirtschaft, der zum Jahresende ausläuft. Als Verein stehen wir fest an der Seite unserer Partner und treffen Vorkehrungen für die Weiterent-

wicklung eines „Masterplan 2.0“, der die neuen Realitäten – insbesondere den Einfluss der künstlichen Intelligenz – widerspiegeln und neue Impulse für den Finanzstandort setzen wird.

Künstliche Intelligenz verändert die Finanzwelt schneller als bisher angenommen: Sie erkennt Muster, analysiert Märkte, verbessert Entscheidungen und steigert die Effizienz. Richtig eingesetzt, schafft sie Raum für Kreativität und strategisches Denken. Der Einfluss des Menschen als Letztentscheider bleibt jedoch weiterhin zentral. Diese Debatte greift das diesjährige Jahrbuch auf. Weitere Beiträge behandeln private Investitionen in eine nachhaltige Infrastruktur, Herausforderungen bei der Unternehmensnachfolge und neue Wege, jüngere Zielgruppen durch „Influencer“ anzusprechen.

Viele Beiträge des Jahrbuchs eint die Zuversicht, dass der Hamburger Finanzstandort seine Zukunft nicht trotz, sondern wegen der Herausforderungen unserer Zeit aktiv gestaltet. Mit dieser Zuversicht wünschen wir Ihnen eine inspirierende Lektüre.

Ihre

Eberhard Sautter

Vorsitzender,  
Finanzplatz Hamburg e.V.

Axel Hoops

Geschäftsführer,  
Finanzplatz Hamburg e.V.

# GRUSS- WORT

Liebe Leserinnen und Leser,

das Jahr 2025 markiert einen wichtigen Meilenstein für den Finanzstandort Hamburg. Mit der Umsetzung des Masterplans Hamburger Finanzwirtschaft 2021–2025 haben wir in den vergangenen Jahren im engen Schulterschluss zwischen dem Senat, der Handelskammer und dem Finanzplatz e. V. entscheidende Schritte unternommen, um die Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft unseres Standorts nachhaltig zu stärken.

Mit der Gründung der FCH Finance City Hamburg GmbH wurde eine zentrale Plattform geschaffen, die Akteure aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik zusammenführt und die Clusterarbeit im Bereich Finanzwirtschaft erfolgreich etabliert. Das Förderprogramm InnoFinTech hat sich zudem als wichtiger Motor für die Hamburger Fintech-Szene bewährt – mehr als 100 Fintechs sind mittlerweile in Hamburg aktiv, und zahlreiche Erfolgsgeschichten belegen die Wirkung gezielter Unterstützung. Auch bei der finanziellen Bildung, der Förderung von Sustainable Finance sowie der Vernetzung mit anderen Hamburger Clustern wurden substantielle Fortschritte erzielt.

Die gemeinsame Bestandsaufnahme zum Masterplan zeigt aber auch, dass weitere Anstrengungen erforderlich sind. Daher ist es unsere Aufgabe, den Masterplan über 2025 hinaus mit klaren und ambitionierten Zielen weiterzuentwickeln. Hamburgs Finanzwirtschaft steht vor gewaltigen Herausforderungen wie digitale und ökologische Transformation, demografischer Wandel, zunehmende internationale



Dr. Andreas Dressel

Regulierung. Gleichzeitig bietet unser Standort enormes Potenzial, diese Entwicklungen aktiv mitzugestalten.

Ich danke allen Beteiligten – insbesondere dem Finanzplatz Hamburg e. V. und seinen Mitgliedern – für ihr großes Engagement. Gemeinsam haben wir gezeigt, dass Hamburg ein leistungsstarker und verlässlicher Finanzstandort ist. Lassen Sie uns diesen Weg konsequent weitergehen – für eine Finanzwirtschaft, die Innovation, Nachhaltigkeit und Verlässlichkeit vereint.

Ich wünsche Ihnen viel Freude bei der Lektüre des Jahrbuchs 2025/26 und freue mich auf die weitere Zusammenarbeit.

Dr. Andreas Dressel

Finanzsenator der  
Freien und Hansestadt Hamburg





## Menschen

2	Vorwort
3	Grußwort
8	Anstoß für ein neues Finanzspiel
10	Vertrauen, Reichweite, Wirkung
12	Stiftungswandel gestalten
14	Wissen, Märkte und Verantwortung
16	Der unterschätzte Benefit
18	Komplex, aber machbar: Nachfolge im MBO
20	Wenn der Zahlungseingang stockt
22	BGH bestätigt anwaltliches Inkasso als Rechtsdienstleistung

## Märkte

26	Den Wohnungsmarkt gestalten
28	Energiewende neu denken
30	Disruption in der Fondsbranche
32	Viel Aufwand, wenig Ertrag
34	Privatkundengeschäft unter Druck
36	Managerselektion mit System
38	Masterplan trifft Praxis
40	Die Transformation finanzieren
42	Zwischen Macht und Makel

## Möglichkeiten

46	Mensch trifft Maschine
48	Altersvorsorge richtig justieren
50	Globale Komplexität erfordert Kreativität
52	Mit Deep Learning gegen Geldwäsche
54	Nachfolge als Chance
56	Reguliert. Bedroht. Versichert?
58	Skalierung im Norden

## Morgen

62	Zukunft sichern mit Private Investments
64	Public Payments Reloaded
66	Vom Krypto-Asset zur Infrastruktur
68	Hamburgs Eigenkapital im Stresstest
70	Dubai macht Tempo
72	Fit für den AI-Act
74	Vermögensverwaltung neu denken

76	Vorstand und Geschäftsführung
78	Mitglieder
80	Impressum





MENSCHEN  
MÄRKTE  
MÖGLICHKEITEN  
MORGEN





# ANSTOSS FÜR EIN NEUES FINANZSPIEL

„Genossenschaftsmodell als Spielmacher?“ fragte ein Beitrag im Jahrbuch Finanzplatz 2020/21. Fünf Jahre später lautet die Antwort auf die Vorberichterstattung: Ja! Mit dem FC St. Pauli kam der initiale Spielmacher aus Hamburg. Nun könnte schon bald ein zweiter Hamburger Klub folgen.

Auch Profifußballklubs benötigen Eigenkapital, um wirtschaften zu können. Ganz allgemein lässt sich Eigenkapital entweder intern durch einbehaltene Gewinne aufbauen – ein langsamer Weg, der zudem Gewinne voraussetzt – oder extern durch die Ausgabe neuer Anteile. Letzteres steht nur den Klubs offen, die ihre Profiabteilung in eine Kapitalgesellschaft ausgegliedert haben. Zwölf Klubs treten in den beiden Bundesligen zur Saison 2025/26 als e. V. an und haben damit keine Möglichkeit zur Anteilsausgabe.

Unter den 24 ausgegliederten Bundesligisten erlaubt nur Borussia Dortmund durch seine Börsennotierung eine Beteiligung mit kleineren Beträgen. Ansonsten mögen die Gesellschafter zwar sehr verschieden sein – von Kühne über Adidas bis 777 Partners –, eines haben sie aber gemeinsam: Ihr Anlagebetrag übersteigt eindeutig die Möglichkeiten von Mitgliedern und Fans. Mitglieder sehen diese Finanzierungsform oft kritisch, weil sie zulasten ihres Einflusses geht.

Vor diesem Hintergrund hatte der Jahrbuch-Beitrag 2020 eine Lücke im Finanzierungsspektrum des Profifußballs diagnostiziert, die Finanz-innovatoren große Chancen eröffnet. Der FC St. Pauli hat mit seinem Genossenschaftsmodell genau diese Lücke in der abgelaufenen Saison bespielt.

## Das Modell am Millerntor

Der FC St. Pauli bereitete bereits 2018 ein Genossenschaftsmodell vor, legte das Projekt aber aus steuerlichen Gründen zwischenzeit-

lichen auf Eis. Im November 2023 folgte in der Mitgliederversammlung die Wiederaufnahme, am 7. November 2024 startete die Vorzeichnungsphase. Ein Anteil kostete 750 Euro zuzüglich 68 Euro Eintrittsgeld und 32 Euro Verwaltungskostenpauschale, insgesamt 850 Euro. Bis Ende Mai 2025 waren 30.350 Anteile mit einem Gesamtvolumen von rund 25,8 Millionen Euro gezeichnet.

Einige Kernpunkte des Modells: Die Genossenschaft erwirbt mit diesen Mitteln Anteile an der Stadiongesellschaft des FC St. Pauli e. V. Mit diesen Einnahmen kann der Verein vorzeitig Kredite tilgen und gewinnt finanziellen Spielraum, auch für den Profifußball. In der Genossenschaft gilt eine Stimme pro Kopf, unabhängig von der Anzahl der gehaltenen Anteile. Der e. V. sichert seinen Einfluss vor allem dadurch ab, dass er die Gründungssatzung der Genossenschaft erstellt hat und ein Entscheidungsrecht in den Aufsichtsrat besitzt. Im Gegensatz zu Kapitalgesellschaften ist das Eigenkapital einer Genossenschaft kündbar – ein wunder Punkt im Konstrukt. Die Genossenschaft adressiert ihn durch eine längere Kündigungsfrist und ein Maximum an jährlich insgesamt kündbaren Anteilen.

In Interviews wurde eine jährliche Rendite von ungefähr zwei Prozent in Aussicht gestellt. Allerdings kann die Mitgliederversammlung

beschließen, dass Überschüsse nicht ausgeschüttet werden. Bei Kündigung des Anteils wird das ausscheidende Mitglied an Verlustvorträgen, aber nicht an thesaurierten Rücklagen beteiligt. Mit einem Kursgewinn ist also nicht zu rechnen. Ob sich mittelfristig neben der Kündigung noch ein Zweitmarkt als Exit-Möglichkeit entwickelt, bleibt abzuwarten.

## Nachspiel und Ausblick

Mit der ersten Genossenschaft im deutschen Profifußball hat der FC St. Pauli eine Pionierleistung vollbracht. In einem kommerzkritischen Umfeld gelang es, Reizthemen wie die Ausgliederung der Profiabteilung oder gar deren Börsennotierung zu vermeiden. Stattdessen setzte man mit der Genossenschaft auf eine weniger kapitalistische Rechtsform. Mit einer Stimme pro Genossenschaftsmitglied unabhängig von der Anteilszahl und bestenfalls moderaten Aussichten auf finanziellen Return werden Anleger abgeschreckt, die auf Rendite oder Einfluss abzielen. Mitglieder und Fans hingegen werden gezielt angesprochen – ihnen geht es häufig um eine emotionale Rendite und den Förderzweck an sich. Das Genossenschaftsmodell passt somit sehr gut zur vereinsgeprägten Struktur des deutschen Fußballs, auf die das Kartellamt in seiner laufenden Prüfung der 50+1-Regel stark abstellt.

Aber das Lancieren einer Fußballgenossenschaft ist kein Selbstläufer. Schalke 04 verkauft seit Januar 2025 ebenfalls Anteile an seiner eigenen Genossenschaft. Mit seiner noch größeren Fanbasis, die ebenfalls sehr eng mit dem Klub verbunden ist, hätte man hier das Einwerben einer größeren Summe als beim FC St. Pauli erwarten können. Aber der Anteilsverkauf ist bislang überraschend gering. Vertrauen in die Vereinsführung scheint ein entscheidender Faktor zu sein – beim FC St. Pauli als positiver Treiber, auf Schalke eher als Hemmschuh.

Als dritter Klub hat der HSV angekündigt, eine Genossenschaftsstruktur aufzusetzen. Anders als bei St. Pauli und Schalke soll sich die „Supporters Trust“ genannte Genossenschaft als Aktionärin neben anderen Aktionären wie Kühne, Sparda Bank oder Hanse Merkur an der ausgegliederten Profiabteilung beteiligen. Mit großer Mitgliederbasis und gestärktem Vertrauenskapital der Führung sind die Voraussetzungen für einen Erfolg gut, aber – siehe Schalke 04 – er ist nicht selbstverständlich. Im Erfolgsfall wäre Hamburg die Fußballgenossenschafts-Hauptstadt Deutschlands.

Prof. Dr. Stefan Prigge

HSBA Hamburg School of Business Administration



# VERTRAUEN, REICHWEITE, WIRKUNG

Zeitungen und klassische Newsportale sind für junge Menschen eher öde. Wer sie als Bankkunden erreichen will, kommt an Finfluencern nicht vorbei. Mit kreativem, audiovisuellem Content begeistern sie ihr Publikum auf TikTok, Instagram, YouTube und Co. zu Themen wie Geldmärkte, ETFs und Immobilien. Eine Chance für die Finanzkommunion – aber mit Fettnäpfchen-Potenzial.

1,5 Millionen Abonnenten erreicht „Finanzfluss“ allein über YouTube: Der von Thomas Kehl und Arno Krieger gegründete Kanal ist die reichweitenstärkste deutschsprachige Plattform, die sich außerhalb der etablierten Medien mit Finanzthemen beschäftigt. Er ist aber nur die Spitze einer Szene, die in der Finanzkommunikation immer mehr an Bedeutung gewinnt: Den Finfluencern – jungen, agilen Content-Creatoren mit Fokus auf Themen wie Aktien, Geldanlagen und Immobilien. 357 aktive Influencer hat die Handelshochschule Leipzig bei einer Bestandsaufnahme im vergangenen Jahr identifiziert – und das allein auf Instagram. Rund zwei Drittel davon sind Nano- oder Micro-Influencer mit weniger als 10.000 Followern, die größten Accounts aber erzielen Reichweiten im sechsstelligen Bereich.

Damit schaffen sie etwas, woran sich Politik und Akteure aus der Finanzbranche schon seit Jahrzehnten mehr oder weniger erfolglos abmühen: Privatanleger – insbesondere die jüngeren – rechtzeitig für das Thema Sparen und Vorsorge zu begeistern. Innerhalb der vergangenen sechs Jahre hat sich die Zahl der Börsenanleger unter 39 Jahren mehr als vervierfacht. Die Finfluencer dürften daran einen starken Anteil haben.

## Finanz-Content auf Augenhöhe

Ihr Erfolgsrezept liegt in der Kombination aus Authentizität, Storytelling und Infotainment. Und sie sind dort, wo wir mittlerweile rund 50 Prozent unserer Medienzeit verbringen: In den sozialen Medien. Das ist umso bedeutender, weil von den 12- bis 19-Jährigen nur noch knapp zehn Prozent regelmäßig Zeitungen und Zeitschriften online lesen, so eine Studie des Medienpädagogischen Forschungsverbunds Südwest. Und noch etwas macht Finfluencer besonders: Sie agieren nah an ihrer Zielgruppe. Während Finanzjournalisten mit ihrem Fachjargon oft unerreichbar erscheinen und sich klassische Finanzberater distanzieren und vertriebsorientiert geben, kommunizieren Finfluencer auf Augenhöhe. Besonders bei der Generation Z, die der Finanzindustrie ohnehin kritisch gegenübersteht, kommt dieser Faktor an.

Wenn Unternehmen aus der Finanzbranche jüngere Kunden für sich gewinnen wollen, kommen sie an Finfluencern in Zukunft nicht mehr vorbei. Besonders Anbieter mit starkem B2C-Fokus wie Privatkundenbanken, Online-Broker, ETF-Plattformen oder Neobanken müssen sich mit der Frage auseinandersetzen, wie sie diese neuen Akteure in ihre Kommunikationsstrategie einbinden. Wie dies aussehen kann, zeigt etwa Trade Republic. Das Berliner Fintech-Unternehmen arbeitet sehr erfolgreich mit über 15 talentierten Finfluencern allein in Deutschland zusammen. Scalable Capital und viele Smartbroker machen es ähnlich und konnten mit entsprechenden Kampagnen bereits viele junge Investoren erreichen und damit ihr Wachstum bei dieser Zielgruppe beschleunigen.

## Finfluencer agieren nah an der Zielgruppe

### Framework richtig definieren

Gleichzeitig – und auch das darf nicht unerwähnt bleiben – bietet die Kooperation mit Finfluencern ein gewisses Risiko. Skandale wie um „ImmoTommy“, dessen Followern Wohnobjekte in schlechtem Zustand, intransparente Gebühren und riskante Finanzierungsstrukturen aufgeschwatzt wurden, können auch auf Sponsoren und Partner abfärben. Für Kommunikationsverantwortliche sind dies jedoch keine neuen Risiken. Es sind die gleichen, die bereits aus der Zusammenarbeit mit Testimonials bekannt sind. Umso wichtiger ist es, Kooperationen mit Finfluencern sorgfältig zu planen und ihnen einen professionellen, Compliance-konformen Rahmen zu geben.

Vier Säulen für eine erfolgreiche Kampagne sind dabei besonders wichtig:

- **Auswahl:** Nicht jeder Influencer passt zu jeder Marke. Finfluencer leben von ihrer Authentizität ebenso wie erfolgreiche Marken von ihrer Einzigartigkeit. In der Regel erstellen Finfluencer ihren Content daher auch innerhalb von Kooperationen selbst.
- **Monitoring:** Menschen ändern sich, gerade auch in einer immer schnelllebigeren Welt mit den für Social Media typischen Erregungs-



kurven. Umso wichtiger ist es, mit einem kontinuierlichen Monitoring sicherzustellen, dass die Finfluencer, mit denen eine Marke kooperiert, noch zu den Werten der Marke passen.

- **Rechtliche Compliance:** Von Werbekennzeichnung über das Corporate Messaging bis hin zum Datenschutz gibt es rund um Influencer-Marketing einiges zu beachten. Professionelle Beratung ist daher ein Muss.

- **Passende Themen:** Finfluencer-Kampagnen sind hauptsächlich für Produkte geeignet, die sich an Endanleger wenden. Für hochkomplexe oder riskante Geldanlagen oder Angebote für institutionelle Anleger sind Finfluencer-Kampagnen – zumindest bisher – ungeeignet.

Auch bei der Zusammenarbeit mit Finfluencern ist ein professionelles Kampagnenmanagement sinnvoll. Mittlerweile gibt es dafür auch

spezialisierte Agenturen, die Unternehmen mit den passenden Finfluencern zusammenbringen und sich um die Umsetzung kümmern. Die Branche wird sich weiter professionalisieren und früher oder später wird es zu regulatorischen Eingriffen kommen. Die geplante EU-Kleinanlegerstrategie wird Standards setzen und unseriösen Anbietern einen Riegel vorschieben. Doch die Grundtendenz ist klar: Finfluencer sind gekommen, um zu bleiben.

**Susanne Wiesemann**

Geschäftsführerin,  
redRobin Strategic Public Relations GmbH



# STIFTUNGSWANDEL GESTALTEN

Als einer der bedeutendsten Standorte für Stiftungen in Deutschland beheimatet Hamburg heute über 1.500 dieser gemeinnützigen Einrichtungen. Banken stehen vor der Aufgabe, den Wandel der Stiftungslandschaft zu begleiten: von der Professionalisierung der Gremien über komplexe Kapitalanlagen bis hin zu ESG-konformen Strategien und nachhaltiger Vermögensverwaltung.

Hamburg hat sich als führender Stiftungsstandort etabliert. Mehr als 1.500 Stiftungen sind hier ansässig, mit einer Dichte von 82,1 Stiftungen pro 100.000 Einwohnenden belegt die Hansestadt laut Bundesverband Deutscher Stiftungen bundesweit die Spitzenposition. Die Stiftungslandschaft hat sich in den letzten Jahren gewandelt und steht vor Herausforderungen. Stichworte sind der Generationenwechsel in Stiftungsgremien, veränderte gesellschaftliche Anforderungen und volatile Kapitalmärkte. Für Banken erfordert dies bei der Betreuung der Stiftungen neue und vor allem ganzheitliche Ansätze.

## Vom Ehrenamt zur Profi-Struktur

Der Trend zur Professionalisierung zeigt sich deutlich – und er betrifft längst nicht nur die Vermögensanlage. Auch in den Gremien steigt die Qualifikation, oft unterstützt durch fest angestellte Geschäftsführungen. Während früher vor allem ehrenamtliches Engagement dominierte, macht die zunehmende Komplexität der Stiftungsarbeit heute vielfach eine marktgerechte Vergütung von Vorständen und Kuratoriumsmitgliedern erforderlich. Dies wiederum erhöht die Attraktivität von Gremienarbeit für qualifizierte Kandidierende und führt zu professionelleren Entscheidungsstrukturen. Mit dem Generationenwechsel kommen zudem neue Perspektiven und erhöhte Anforderungen hinzu: Die nächste Leitungsgeneration ist digital affiner, legt Wert auf zeitgemäße Governance-Strukturen und verfolgt einen breiteren Anspruch auf Wirkung und Transparenz.

Viele Banken begleiten diese strukturellen Veränderungen auch mit Unterstützung ausgewählter Partner, die mit ihrer Expertise zu sämtlichen stiftungsrechtlichen Aspekten beraten. Ein Netzwerk aus Rechtsanwälten, Steuerberatern und Wirtschaftsprüfern ermöglicht es, komplexe Transformationsprozesse ganzheitlich zu betreuen. Dabei stehen insbesondere steuerliche Implikationen sowie rechtliche Vorgaben zum Erhalt der Gemeinnützigkeit im Fokus. Das Jahressteuergesetz 2024 hat wichtige Änderungen und Erleichterungen gebracht, zum Beispiel durch die geplante Abschaffung der Pflicht zur zeitnahen Mittelverwendung.

## Investieren zwischen Zinswende und Unsicherheit

Das Stiftungsvermögen zu erhalten und zu vermehren, ist die originäre Aufgabe von Banken. Allein in Hamburg verfügen Stiftungen über zwölf Milliarden Euro an verwaltetem Stiftungsvermögen. Das Kapital so zu investieren, dass der Stiftungszweck erfüllt werden kann, hat oberste Priorität. Das veränderte geopolitische Umfeld und die damit verbundenen Kapitalmarktschwankungen zwingt Stiftungen dazu, ihre Anlagestrategie insbesondere für liquide Vermögensteile laufend

zu überprüfen. Oftmals ist es notwendig, bestehende Anlagerichtlinien anzupassen. Das aktuelle Zinsniveau eröffnet Stiftungen neue Möglichkeiten, durch eine umsichtig gestaltete Vermögensverwaltung die notwendigen Erträge für die Erfüllung ihres Stiftungszwecks zu erzielen. Banken können hier mit kompetenten und individuellen Strategien unterstützen.

Für moderne Stiftungen setzen die betreuenden Banken heute auf diversifizierte Portfolios, die Anleihen, Aktien und alternative Investments ausgewogen kombinieren. ESG-konforme Anlagen gewinnen dabei zunehmend an Bedeutung, da sie den gemeinnützigen Zweck auch in der Kapitalanlage widerspiegeln. Strategien, die sowohl Kapitalerhalt als auch Ertragssteigerung in Einklang bringen, sollten im Mittelpunkt stehen. Dabei gelten häufig strenge ESG-Investment-Mindeststandards. So hat die Warburg Bank beispielsweise speziell für Stiftungen nach Artikel 8 der EU-Offenbarungsverordnung klassifizierte Vermögensverwaltungsstrategien entwickelt.

## Was Banken jetzt lernen müssen

Für Banken ergibt sich die Aufgabe, Stiftungen im Transformationsprozess als strategische Partner zu begleiten. Dies erfordert eine Kombination aus stiftungsrechtlicher Expertise, professioneller Vermögensverwaltung und verlässlichen Netzwerken, damit Stiftungen ihre gesellschaftliche Mission auch in Zukunft erfolgreich erfüllen können.

Die Professionalisierung der Stiftungslandschaft ist nicht nur ein Trend, sondern eine Notwendigkeit. Banken, die diesen Wandel verstehen und aktiv begleiten, werden langfristig erfolgreiche Partnerschaften mit dem gemeinnützigen Sektor aufbauen können. Die Zukunft gehört Stiftungen, die Tradition und Innovation erfolgreich verbinden – und Banken, die sie dabei kompetent unterstützen.

### Markus Neumann

Leiter Private Banking Hamburg,  
M.M.Warburg & CO

### Claudia Collewuie

Private-Banking- und Stiftungsberaterin,  
M.M.Warburg & CO

12  
Milliarden Euro  
Stiftungsvermögen  
werden in  
Hamburg  
verwaltet



# WISSEN, MÄRKTE UND VERANTWORTUNG

Bildung ist mehr als ein individuelles Gut – sie ist ein strategischer Standortfaktor für den Finanzplatz Hamburg. Das vierte Nachhaltigkeitsziel der UN-Agenda 2030 fordert hochwertige, inklusive und chancengerechte Bildung für alle. Finanzwissen stärkt Menschen, Märkte und Institutionen gleichermaßen. Eine Chance für Hamburg: Die Stadt kann ihre Stärke im Bereich Wissen ausbauen und damit ökonomische wie soziale Resilienz sichern.

**D**ie Bedeutung von Bildung für wirtschaftliche Entwicklung ist unbestritten. Im Finanzsektor zeigt sich besonders deutlich, wie entscheidend Wissen für Stabilität und Innovation ist. Finanzielles Grundwissen befähigt Menschen zu selbstbestimmten Entscheidungen über Vorsorge, Investitionen und Konsum – und schafft zugleich die Basis für einen resilienten Kapitalmarkt.

## Wissen schafft Stabilität

Laut einer repräsentativen Studie der IU Internationalen Hochschule halten mehr als 92 Prozent der Deutschen Finanzbildung für wichtig oder sehr wichtig. Gleichwohl erzielten die Befragten im Durchschnitt lediglich 10,7 von 20 Punkten in einem Wissenstest. „Mit unterdurchschnittlicher Finanzkompetenz in diesem Land benötigen wir dringend verständliche Informationen und Bildungsinvestitionen“, mahnt Studienautor Prof. Dr. Johannes Treu.

Für den Finanzplatz Hamburg bedeutet dies: Bildung ist nicht nur ein individueller Vorteil – sie ist ein strategischer Standortfaktor, der wirtschaftliche Stabilität und Innovation stärkt.

## Globale Leitlinien für hochwertige Bildung

Die Agenda 2030 der Vereinten Nationen betont mit dem Nachhaltigkeitsziel 4 (SDG 4), dass inklusive, chancengerechte und hochwertige Bildung sowie lebenslanges Lernen wesentliche Grundpfeiler nachhaltiger Entwicklung sind.

Auch im Finanzwesen zeigt sich die Relevanz: Ein aktueller OECD-Bericht hebt hervor, dass finanzielle Bildung die individuelle Resilienz erhöht, das Sparverhalten verbessert und die Stabilität des Finanzsystems insgesamt stärkt. Bildung wird damit zu einer Brücke zwischen ökonomischem Fortschritt und sozialer Teilhabe – und eröffnet für Impact-Investoren in Hamburg neue Möglichkeiten.

Finanzielle Bildung ist mehr als das Verstehen von Zinseszinsen. Sie bildet die Grundlage für informierte Entscheidungen über Altersvorsorge, Immobilienfinanzierung oder die Teilnahme am Kapitalmarkt.

Das ZEW Mannheim zeigt, dass 62 Prozent der deutschen Haushalte die „Big Three“-Fragen der Finanzkompetenz korrekt beantworten können. Gleichzeitig offenbart die Deutsche Bundesbank deutliche Unterschiede: Frauen, ältere Menschen und Haushalte mit geringem Einkommen schneiden schlechter ab. Finanzbildung ist also nicht gleichmäßig verteilt – und gerade deshalb eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe.

## Der Finanzplatz von morgen beginnt im Klassenzimmer

## Potenziele in Hamburg richtig nutzen

Hamburg verfügt über ein starkes Bildungsökosystem. Institutionen wie die Stiftung Berufliche Bildung, die BürgerStiftung Hamburg oder die Pestalozzi-Stiftung tragen dazu bei, Menschen in Ausbildung, Beruf und Gesellschaft zu integrieren.

Doch beim Thema Finanzbildung besteht Nachholbedarf. Laut Bankenverband geben zwei Drittel der Jugendlichen an, in der Schule „praktisch nichts“ über Finanzen gelernt zu haben. Gleichzeitig wünschen sich 72 Prozent mehr Wirtschafts- und Finanzwissen im Unterricht. Ein strukturiertes Bildungsangebot würde Hamburgs Profil als Wissens- und Finanzmetropole deutlich schärfen.

## Social Investing

Bildung ist nicht allein eine Aufgabe des Staates. Zunehmend engagieren sich auch Stiftungen, Fonds und Impact-Investoren. Die Eberhard von Kuenheim Stiftung etwa setzt mit ihrer Initiative „Sinnvestition“ gezielt auf Bildungsprojekte mit messbarer Wirkung. BonVenture, ein Pionier des Social Venture Capital in Deutschland, fördert unter anderem „Chancenwerk“, ein Mentoring-Programm für benachteiligte Jugendliche.

Solche Investitionen zeigen: Bildung kann als Assetklasse betrachtet werden – mit messbarem sozialen wie ökonomischen Ertrag. Für den Finanzplatz Hamburg eröffnet dies die Chance, sich als Vorreiterregion für Bildungsinvestitionen zu positionieren.

## Bildung als strategischer Standortfaktor

Bildung ist der Innovationsmotor der Wissensgesellschaft. Wer als Finanzplatz wachsen und zugleich gesellschaftliche Verantwortung übernehmen will, muss Bildungsinvestitionen als Teil seiner Strategie verstehen. Für Hamburg bedeutet das: Eine koordinierte Bildungsagenda, getragen von Politik, Finanzakteuren und Stiftungen, könnte die Stadt zu einem Modellstandort für SDG-4-konforme Bildung machen. Denn der Finanzplatz von morgen beginnt nicht an der Börse, sondern im Klassenzimmer.

**Achim Griesel**

Leitender Redakteur,  
Deutsche Finanz Presse Agentur (DFPA)







## 16

Wenn die Rede auf Krankenkassen kommt, geht es in der Debatte schnell um steigende Zusatzbeiträge. Das ist verständlich, aber zu kurz gedacht. Eine reine Preisrallye der Krankenkassen führt zu kurzfristigen Wechseln der Versicherten, selten jedoch zu langfristigen Nutzen für diese. Entscheidend ist vielmehr, wie gut Leistungen zur individuellen Lebenslage passen. Heute geht es nicht mehr um die preiswerteste Versicherung. Es geht darum, wo der größte Gesundheitsnutzen je investiertem Euro entsteht – für Versicherte und für ihre Familien.

## Gesundheitsleistungen als Benefit

Für Arbeitgebende am Finanzplatz Hamburg eröffnet sich eine Benefit-Chance, denn rund 90 Prozent der Beschäftigten sind ohnehin gesetzlich versichert. Der Mehrwert entsteht nicht durch zusätzliches Budget, sondern durch kluge Auswahl und transparente Kommunikation vorhandener Leistungen für Arbeitnehmende. Für sie ist ein Wechsel der Krankenkasse grundsätzlich jederzeit möglich – mit einer Frist von zwei vollen Monaten zum Monatsende, sofern mindestens zwölf Monate Mitgliedschaft bei der bisherigen Kasse bestanden haben.

Aus den Leistungen der 94 gesetzlichen Krankenkassen lassen sich passende Angebote für unterschiedliche Lebenslagen herausarbeiten:

- **Moderne Medizin:** Übernehmen zeitgemäßer Verfahren, etwa bei der Krampfaderentfernung, sofern Indikation, Verträge und Qualitätssicherung vorliegen.

- **Familienversicherte:** Zusatzvorteile für mitversicherte Angehörige, die in der Kommunikation oft untergehen.

Die Leistungen der Kassen in diesen Bereichen unterscheiden sich stark und sind oftmals kaum sichtbar. Bei der Aufbereitung dieser Themen entsteht ein echter Mehrwert, etwa durch transparente Information und eine passgenaue Auswahl für Belegschaften. Diese Arbeit übernimmt beispielsweise KassenKompass. Das Hamburger Unternehmen bündelt die Unterschiede der Krankenkassen und macht Leistungen für Versicherte und Arbeitgebende vergleichbar. So wer-

den aus abstrakten Katalogen konkrete Benefits, die von Unternehmen einfach zugänglich gemacht werden können – etwa über eine Persona-Kachel im Intranet, beim Onboarding oder als Jahres-Reminder für die Belegschaft.

## Krankenkasse plus Zusatz: Ein stabiles Duo

Die gesetzliche Krankenkasse bietet den solidarischen Grundschutz. Passende Zusatzversicherungen – ob Zähne, stationär oder Vorsorge-Extras – schließen individuelle Lücken. Besonders stabil wird das Modell, wenn Zusatzleistungen dort ansetzen, wo bereits Nutzungssignale bestehen, etwa durch Bonusprogramme. Für Beschäftigte schafft das Planbarkeit und Stabilität über Beitragszyklen hinweg.

## Weniger Preiskampf, mehr Prävention

Die öffentliche Diskussion kreist zwar häufig um Beitragssätze, doch für Versicherte wie Arbeitgebende wird die Wahl der Krankenkasse erst dann tragfähig, wenn die Leistungen der Kasse im Vordergrund stehen. Wer Angebote sichtbar macht, statt nur Beiträge zu vergleichen, trifft bessere, belastbare Entscheidungen. Für Hamburg bedeutet das: weniger Preiskampf, mehr Prävention und Transparenz – ein Benefit für Mitarbeitende ohne Zusatzkosten, aber mit spürbarem Mehrwert.

17





# KOMPLEX, ABER MACHBAR: NACHFOLGE IM MBO

Ein Familienunternehmen im Offshore-Windsektor sucht eine Nachfolgelösung – das Management übernimmt. Der Fall zeigt, wie ein komplexer Management-Buy-out (MBO) strukturiert umgesetzt werden kann: von Finanzierung über rechtliche Gestaltung bis zur strategischen Weiterentwicklung. Ein Einblick in Erfolgsfaktoren und Fallstricke.

Unternehmen, Gesellschafter und Investoren benötigen in verschiedenen Phasen ihrer Entwicklung individuelle Lösungen zur Finanzierung und strategischen Weiterentwicklung. Dazu gehören Wachstumsfinanzierung über Akquisitionen, Buy-&-Build-Strategien oder Joint Ventures ebenso wie Anteils- und Unternehmensverkäufe, Carve-outs oder Fusionen. Auch das sogenannte Debt Advisory – die Entwicklung und Einwerbung passgenauer Finanzierungsstrukturen – spielt eine zentrale Rolle. Eine 360°-Beratung ermöglicht es, komplexe Transaktionen individuell auf die jeweilige Situation zugeschnitten umzusetzen.

Die Unternehmensnachfolge – intern wie extern – zählt zu den anspruchsvollsten Schritten für Eigentümer. Neben einem Verkauf an strategische Investoren oder Finanzinvestoren

kann auch ein Management-Buy-out eine passende Lösung sein.

Hier übernimmt die bestehende Geschäftsführung das Unternehmen vom bisherigen Eigentümer – ein Modell, das häufig Kontinuität sichert und die Erfahrung des bestehenden Managements nutzt.

**Familienunternehmen  
veräußert  
man in der Regel  
nur einmal  
im Leben**

**Marktumfeld  
Offshore-Windenergie**

Wie anspruchsvoll Nachfolgelösungen sein können, zeigt der Management-Buy-out im Rahmen des Projekts „Poseidon“ im Offshore-Windenergiemarkt, den das Bankhaus Donner & Reuschel als Transaktionsberater begleitet hat. Der Offshore-Windenergiemarkt gilt als zentraler Bestandteil der europäischen Energiewende und ist entscheidend für das Ziel der EU, Klimaneutralität bis 2050 zu erreichen. Mit den beschlossenen Ausbauzielen wird in den

kommenden Jahren ein erheblicher Zubau an Kapazitäten erforderlich sein. Zugleich prägen lange Genehmigungsverfahren, komplexe Projektstrukturen und steigende technische Anforderungen den Markt. Auch ökologische Fragestellungen rücken stärker in den Fokus: Unterwasserlärm stellt eine erhebliche Gefahr für Meeres-säuger dar, weshalb viele Länder für den Bau von Anlagen strenge Schallgrenzwerte eingeführt haben, die nur mit innovativen Technologien eingehalten werden können.

## Vom Familienbetrieb zur MBO-Struktur

Die betrachtete Unternehmensgruppe ist auf genau diesen Bereich spezialisiert. Mit einer eigens entwickelten Technologie zur Reduzierung von Schallemissionen und langjähriger Projekterfahrung konnte es eine führende Marktstellung aufbauen und ist regelmäßig an großen Offshore-Windparkprojekten beteiligt. Als der bisherige Eigentümer altersbedingt ausscheiden wollte, wurde eine Nachfolgelösung notwendig. Für ihn hatte der Verkauf eine besondere Bedeutung, da ein Familienunternehmen in der Regel nur einmal im Leben veräußert wird. Entsprechend entschied er sich bewusst für den langjährigen Geschäftsführer als Käufer. Das gewachsene Vertrauensverhältnis bildete die Grundlage für die Nachfolge. Obwohl die wesentlichen Parameter schnell vereinbart waren, zeigte sich die Komplexität im Verlauf des Vorhabens deutlich.

## Beratung und Prozesskoordination

Vor diesem Hintergrund wurde Donner & Reuschel von der Käuferseite als Transaktionsberater mandatiert. Das Mandat umfasste die Unterstützung bei der Auswahl weiterer Berater für rechtliche und steuerliche Fragen, die Erstellung der Transaktionsdokumentation, die Einwerbung der Finanzierung, das Prozessmanagement sowie die Strukturierung und Verhandlung des gesamten Vorhabens. Ergänzend beauftragte der Käufer eine Rechtsanwaltskanzlei.

Eine zentrale Herausforderung war die Finanzierung. Ziel war eine ausschließlich fremdkapitalbasierte Struktur, um einen weiteren Anteilseigner zu vermeiden, was jedoch im Rahmen von Management-Buy-outs ungewöhnlich ist. Im Rahmen eines strukturierten Prozesses konnten verschiedene Angebote eingeholt und passende Konditionen erfolgreich verhandelt werden. Zugleich erforderte die Vielzahl eingebundener Stakeholder ein enges Prozessmanagement, um sämtliche Schritte laufend zu koordinieren.

## Faktoren für den Transaktionserfolg

Der erfolgreiche Abschluss der Transaktion wurde möglich, weil alle Beteiligten konsequent lösungsorientiert arbeiteten und ihre jeweilige Expertise einbrachten. Die enge Verzahnung von Finanzierung, rechtlicher und steuerlicher Strukturierung sowie die klare Steuerung des Zeitplans stellten sicher, dass auch komplexe Themen geordnet bearbeitet und zu einem tragfähigen Ergebnis geführt werden konnten.

Mit der Übernahme durch das bestehende Management konnte die strategische Ausrichtung des Unternehmens erhalten bleiben, während neue Wachstumsperspektiven eröffnet wurden. Das Beispiel zeigt, dass selbst außergewöhnliche Finanzierungsstrukturen erfolgreich umgesetzt werden können, wenn Expertise und eine enge Zusammenarbeit aller Beteiligten gegeben sind. Die Transaktion verdeutlicht, wie Nachfolgelösungen durch ein strukturiertes Vorgehen, ein starkes Netzwerk und enge Abstimmung nachhaltig realisiert werden können.

**Rolf Schulte**

Leiter Corporate Finance,  
Bankhaus Donner & Reuschel AG



# WENN DER ZAHLUNGSEINGANG STOCKT

Zahlungsausfälle können kleine und mittlere Unternehmen (KMU) und Selbstständige schnell in Liquiditätsschwierigkeiten bringen. Professionelles Forderungsmanagement sichert nicht nur Geldfluss, sondern schützt auch vor Engpässen. Digitale Tools, strukturierte Mahnprozesse und frühzeitige Bonitätsprüfungen helfen, Risiken zu minimieren – auch mit begrenzten Ressourcen.

Für KMU und Selbstständige ist Liquidität nicht nur ein Erfolgsfaktor, sondern überlebenswichtig. Schon einzelne Zahlungsausfälle können Engpässe auslösen – mit Folgen für Personal, Betrieb und Wachstum. Professionelles Forderungsmanagement ist daher kein Nice-to-have, sondern essenzieller Bestandteil unternehmerischen Handelns. Doch gerade kleineren Betrieben fehlen dafür häufig Zeit, Personal und Mittel.

Ein Blick auf Hamburg macht die Dringlichkeit deutlich: 2024 stiegen die Unternehmensinsolvenzen um 37 Prozent – bundesweit der höchste Anstieg, betroffen waren über 4.000 Arbeitnehmer:innen. Eine der Hauptursachen war die mangelhafte Zahlungsmoral. Hier setzt ein strukturiertes Forderungsmanagement an – als Schlüssel zur Sicherung von Liquidität und zur Vermeidung weiterer Ausfälle.

## Forderungen frühzeitig im Blick behalten

Effektives Forderungsmanagement beginnt lange bevor eine Mahnung nötig wird. Rechnungen sollten zeitnah gestellt, Zahlungsziele klar kommuniziert und Bonitätsprüfungen – insbesondere bei Neukund:innen – durchgeführt werden. Viele kleinere Betriebe arbeiten noch ohne standardisierte Prozesse und setzen allein auf Vertrauen – ein riskantes Vorgehen. Automatisierte Erinnerungen, strukturierte Mahnläufe und transparente Abläufe helfen, Außenstände rechtzeitig zu reduzieren und damit Liquiditätsengpässe zu vermeiden.

## Strukturiert und rechtssicher mahnen

Rechtlich genügt eine Mahnung, um Schuldner in Verzug zu setzen – vorausgesetzt, ein Zahlungsziel wurde vereinbart. In der Praxis hat sich jedoch ein mehrstufiges Mahnwesen bewährt:

**1. Zahlungserinnerung** – freundlich, mit neuer Frist

**2. Mahnung** – Verzug anzeigen und mögliche Folgeschritte benennen

**3. Letzte Mahnung** – klare Frist setzen, weitere Maßnahmen ankündigen

Eine klare Struktur schafft Verbindlichkeit, ohne die Geschäftsbeziehung zu gefährden. Gerade bei langjährigen Kundenbeziehungen lohnt sich zudem häufig der persönliche Kontakt, bevor formale Schritte eingeleitet werden.

## Herausforderung Inkasso

Greifen interne Maßnahmen nicht, bleibt oft nur der Gang zu einem professionellen Inkasso- oder Anwaltsinkassodienstleister. Für viele kleine und mittlere Unternehmen ist dieser Schritt jedoch hoch, emotional belastend und wirtschaftlich häufig kaum lohnend.

Zudem arbeiten viele Inkassodienstleister bevorzugt mit größeren Volumen oder regelmäßigen Fallzahlen; einzelne oder kleinere Forderungen gelten als unwirtschaftlich. Gleichzeitig fehlen in Unternehmen Zeit und Know-how, um gerichtliche Mahnverfahren oder Vollstreckung effizient umzusetzen. Die Folge: Offene Forderungen werden ausgebucht – ein vermeidbarer Verlust.

Was vielen fehlt, ist ein digitaler, intuitiver Zugang zu professionellem Inkasso: transparent, rechtssicher und mit kundenorientierter Kommunikation.

## Digitalisierung als Chance

Die Digitalisierung verändert das Forderungsmanagement grundlegend – und eröffnet insbesondere kleineren Unternehmen neue

Möglichkeiten. Automatisierte Mahnprozesse, digitale Zahlungsüberwachung und zunehmend KI-gestützte Systeme helfen, Zahlungsrisiken zu analysieren, Maßnahmen zu priorisieren, Angebote zu Ratenzahlungen dynamisch zu steuern und Forderungen automatisiert zu übertragen.

Selbst Unternehmen ohne eigene Buchhaltungsabteilung können mittlerweile auf digitale Lösungen zurückgreifen, die von der Rechnungsstellung über Mahnwesen bis hin zur Übergabe ins Inkasso alles abdecken. Spezialisierte Inkassodienstleister oder Anwaltskanzleien bieten vergleichbare Leistungen, insbesondere im außergerichtlichen Bereich. Anwaltsinkassodienstleister verfügen zusätzlich über rechtliche Beratung und Vertretung – ein klarer Vorteil bei komplexen oder strittigen Fällen.

Zunehmend treten auch digitale Anbieter auf, die sich auf kleine Volumina oder Einzelforderungen konzentrieren. Sie ermöglichen eine schnelle, intuitive Beauftragung, etwa per Onlineformular, mit automatischem Dokumentenupload oder Schnittstellenintegration in Buchhaltungs- und ERP-Systeme. Diese Entwicklungen schaffen

gerade für kleinere Unternehmen sowie Unternehmen mit wenigen Forderungen neue Möglichkeiten – vorausgesetzt, sie integrieren die digitalen Prozesse aktiv in ihre Abläufe.

## Forderungen konsequent managen

Zahlungsausfälle lassen sich nicht vollständig vermeiden. Doch mit einfachen, digitalen und strukturierten Maßnahmen können auch kleine Unternehmen viel erreichen. Professionelles Forderungsmanagement hängt nicht von der Unternehmensgröße ab, sondern von Organisation und den eingesetzten Werkzeugen. Wer frühzeitig handelt und auf effiziente Prozesse setzt, stärkt seine Liquidität, verbessert die Resilienz und trägt somit zur Stabilität des gesamten Wirtschaftsraums bei.

Digitale Lösungen  
machen  
Forderungs-  
management auch für  
KMU effizient

**Stephan Schuller**

Gründer & CEO,  
FOMA (Gesellschaft für Forderungsmanagement mbH)





# BGH BESTÄTIGT ANWALTliches INKASSO ALS RECHTSDIENSTLEISTUNG

Rechtsanwälte, die sich im Kern auf Forderungsmanagement konzentrieren, sind in Deutschland meist die Ausnahme. In der Regel dominieren gewerbliche Inkassodienstleister den Markt. Nun hat im Sommer 2025 der Bundesgerichtshof ein bemerkenswertes Urteil gefällt. In seiner Leitentscheidung vom 18.06.2025 (Az. I ZR 99/24) hat der BGH die berufsrechtliche Stellung von Rechtsanwälten, die Inkassodienstleistungen erbringen, maßgeblich gestärkt. Auch am Finanzplatz Hamburg spielen sie eine wichtige Rolle in der Liquiditätssicherung.

## Wie es zum BGH-Urteil kam

Ausgangspunkt des Verfahrens war eine Klage der Verbraucherzentrale Baden-Württemberg gegen die Hamburger Rechtsanwalts-gesellschaft KSP. Streitgegenstand war ein Inkassoschreiben, mit dem ausstehende Raten für ein Mobilfunkgerät geltend gemacht wurden. Die Verbraucherzentrale monierte, dass die Kanzlei im Namen der Mandantin ein Inkassoschreiben an einen Verbraucher übersandt habe, obwohl nicht feststehen würde, dass die Forderung tatsächlich bestünde, da der in Anspruch genommene Verbraucher den Vertrags-schluss bestritt.

Nach Auffassung der Verbraucherzentrale handel-te es sich bei dem anwaltlichen Schreiben um eine geschäftliche Handlung im Sinne des Ge-setzes gegen den unlauteren Wettbewerb (UWG) – und damit um ein wettbewerbs-widriges Verhalten wegen der Behauptung eines „in Wahrheit“ nicht bestehenden Vertragsverhältnisses. Gefordert wurde die grundsätzliche Unterlassung derartiger Äußerungen in außergerichtlichen In-kassoschreiben gegenüber Verbrauchern, sofern die Forderung nicht zweifelsfrei besteht.

■  
BGH  
bestätigt  
anwaltliches  
Inkasso als  
Rechtsdienstleistung  
■

Der Zweck eines Inkassoschreibens liege nicht in der Förderung ei-gener wirtschaftlicher Interessen oder der Absatzförderung eines Unternehmens, sondern in der berufstypischen Wahrnehmung von Mandanteninteressen. Dabei stehe die anwaltliche Funktion als Org-an der Rechtspflege (§ 1 BRAO) im Vordergrund. Auch wenn ein Rechtsanwalt als Inkassodienstleister tätig wird, handelt er vor-rangig als Vertreter seines Mandanten, nicht als Unterneh-mer.

In diesem Zusammenhang bestätigte der BGH aus-drücklich das besondere Vertrauensverhältnis zwi-schen Rechtsanwalt und Mandant, auch im Rahmen des Forderungseinzugs. Der Rechtsanwalt darf sich auf die vom Mandanten mitgeteilten Tatsachen verlassen; die Klärung von Einwendungen gegen den Vertragsschluss bleibt dem Rechtsstreit zwischen Verbraucher und Unternehmen vorbehalten. Nur so ist eine ordnungsgemäße Interessensvertretung möglich. Das Urteil stellt klar: Der Vertrauensschutz zwischen Mandant und Rechtsanwalt ist höher zu bewerten.

## Relevanz fürs Forderungsmanagement

Das BGH-Urteil strahlt weit über den Einzelfall hinaus: Anwälte agieren im Forderungsmanagement als Organe der Rechtspflege und vertre-ten ihre Mandanten rechtlich legitimiert. Sie sind keine Marktteilneh-mer „wie jeder andere“.

Unternehmen können sich auf die Professionalität und rechtliche Sta-bilität anwaltlicher Forderungsdurchsetzung verlassen. Dies steigert die Effizienz des Forderungsmanagements und reduziert rechtliche Risiken für (Mitglieds-)Unternehmen am Finanzplatz Hamburg, wo Kreditwirtschaft, Handel und Logistik auf verlässliche Zahlungsflüsse angewiesen sind. Nicht zuletzt wirkt sich das anwaltliche Inkasso po-sitiv auf den Hamburger Arbeitsmarkt aus – durch den Einsatz und die Bindung hochqualifizierter Fachexpertise vor Ort.

Dr. Tobias Röhnelt  
Geschäftsführender Gesellschafter,  
KSP Kanzlei Dr. Seegers, Dr. Frankenheim  
Rechtsanwalts-gesellschaft mbH

## Exkurs zum Forderungsmanagement

Professionelles Forderungsmanagement trägt entscheidend zur Stabilität der Wirtschaft bei: Jährlich fließen rund fünf Milliarden Euro an offenen Außenständen zurück in die Kassen deutscher Unter-nehmen. Das steigert die Unternehmensliquidität und bildet die Basis für Investitionen, Wachstum, Beschäftigung und Wettbewerbsfähigkeit.

Forderungsmanagement geht über die reine Rückführung von For-derungen hinaus: Es sichert den Cashflow, schützt Geschäftsbezie-hungen und ermöglicht es Unternehmen, sich auf ihr Kerngeschäft zu konzentrieren. Damit ist die konsequente Beitreibung offener For-de-rungen ein unverzichtbarer Faktor für unternehmerische Planungssi-cherheit und stärkt zugleich die Attraktivität des Wirtschaftsstand-orts – auch in Hamburg.

## Anwaltsschreiben stellen keine geschäftliche Handlung dar

In seiner Leitentscheidung stellte der BGH klar: Rechtsanwälte, die In-kassoleistungen erbringen, nehmen regelmäßig keine geschäftliche Handlung im Sinne des Gesetzes gegen den unlauteren Wettbewerb vor und können daher nicht aus dem UWG auf Unterlassung in An-spruch genommen werden.





MENSCHEN  
MÄRKTE  
MÖGLICHKEITEN  
MORGEN



# DEN WOHNUNGS- MARKT GESTALTEN

Die Zeichen für Hamburgs Immobilienmarkt stehen auf Wachstum. In der florierenden Metropolregion ist der Bedarf an Wohnraum groß, doch das Angebot bleibt knapp. Die Sparda-Studie „Wohnen in Deutschland 2025“ zeigt: Die Förderung von Wohneigentum und der Neubau bezahlbarer Immobilien gehören ganz nach oben auf die Agenda.



Hamburg zählt zu den attraktivsten Großstädten Deutschlands – für Menschen wie für Unternehmen. Vor diesem Hintergrund und mit Blick auf die Entwicklung der Immobilienpreise sowie Mieten ist der Bedarf nach bezahlbarem Wohnraum entsprechend hoch. Die Standortstrategie „Hamburg 2040“ der Hamburger Wirtschaft greift das Thema auf und richtet sich an der zentralen Frage aus: Wie wollen wir künftig leben – und wovon? Ziel der Strategie ist es, die langfristige wirtschaftliche Entwicklung aktiv zu gestalten und Hamburg als führenden Wirtschaftsstandort zu sichern. Dazu gehört auch die Frage, wie ausreichend Wohnraum geschaffen werden kann.

## Akuter Handlungsbedarf

Ein Blick auf die Zahlen macht die Dimensionen deutlich: Bis 2030 müssen in Hamburg jährlich mehr als 46 neue Wohnungen je 10.000 Einwohner entstehen, um die Nachfrage zu decken. Das zeigt die neue Studie „Wohnen in Deutschland

2025“, die die Sparda-Bank herausgegeben hat, erarbeitet gemeinsam mit dem Institut der Deutschen Wirtschaft und dem Institut für Demoskopie Allensbach. Hinsichtlich der Attraktivität weist die Studie gute Zukunftsaussichten für Hamburg aus; die Hansestadt punktet unter anderem mit einem hohen Anteil digital affiner Unternehmen sowie vielen hochqualifizierten Beschäftigten. Vor diesem Hintergrund ist mit einer auch zukünftig hohen Nachfrage nach Wohnimmobilien zu rechnen.

**Eigentum  
wird für  
viele ohne gezielte  
Maßnahmen  
unerschwinglich**

## Wohneigentum als Schlüssel

Eine zentrale Säule des Immobilienmarkts in der Metropolregion Hamburg ist der private Immobilienerwerb. Doch die Kaufpreisentwicklung zeigt, dass Eigentum ohne gezielte Maßnahmen für viele unerschwinglich wird. Staatliche Förderregularien müssen vereinfacht und besser verständlich werden. Neben der Politik sind auch Wirtschaft und die Finanzbranche gefragt. Alle Marktteilnehmer stehen in der Verantwortung, bezahlbaren Wohnraum zu schaffen.

Über die Kreditvergabe zählen Banken hier zu den klassischen Akteuren. Und der Bedarf ist da: Im Baufinanzierungsgeschäft der Sparda-Bank Hamburg erreichten die Neubewilligungen 2024 ein Volumen von 406 Millionen Euro – ein Plus von 63 Prozent gegenüber dem Vorjahr. Dieser Wachstumstrend setzt sich 2025 fort und belegt die hohe Nachfrage nach Wohneigentum.

## Blick über die Stadtgrenzen

Entlastung bringt nicht nur der Neubau im Hamburger Stadtkern, sondern auch ein Blick in die Peripherie und ins Umland. Wer bereit ist, 30 bis 45 Minuten zu pendeln, kann beim Immobilienkauf erheblich sparen. Laut Studie lassen sich beim Eigentumserwerb im sogenannten Speckgürtel im Schnitt rund 41 Prozent gegenüber der Stadt sparen.

Während Eigentumswohnungen in Hamburg durchschnittlich 5.556 Euro pro Quadratmeter kosten – in neun Stadtteilen sogar mehr als 8.000 Euro –, sind Ein- und Zweifamilienhäuser im direkten Umland mit durchschnittlich 3.300 Euro je Quadratmeter deutlich günstiger. Statistisch betrachtet zahlen Käuferinnen und Käufer im Speckgürtel rund 51 Prozent weniger als in der Innenstadt.

## Stadtentwicklung als Chance

Wohnungsbau findet längst nicht nur am Stadtrand statt. Auch in zentralen Quartieren entstehen neue Projekte. Ein Beispiel: Die Sparda-Bank Hamburg hat sich bereits vor einiger Zeit für den Neubau ihrer Unternehmenszentrale in ihrem Heimatbezirk Altona entschieden. Die Planungen für den Sparda Campus Ottensen laufen auf Hochtouren. Dabei geht es nicht nur um neue, zukunftsfähige Büros – am heutigen Unternehmenssitz beim Altonaer Bahnhof sollen nach dem Umzug mehr als 60 Wohnungen entstehen.

Der Wohnungsmarkt entscheidet mit über Hamburgs Zukunft als Wirtschafts- und Lebensstandort. Wenn Stadt, Wirtschaft und Politik gemeinsam handeln, wird Hamburg auch zukünftig als attraktive Metropole Menschen wie Unternehmen anziehen.

### Stephan Liesegang

Vorstandsvorsitzender,  
Sparda-Bank Hamburg eG





# ENERGIEWENDE NEU DENKEN

Hohe Energiepreise belasten den Mittelstand. Laut Energiewende-Kompass 2025 der NORD/LB fordern viele Unternehmen deshalb einen Kurswechsel in der Energiepolitik: Statt sich einseitig auf die Großindustrie zu konzentrieren, wünschen sie sich Entlastungen auch für den Mittelstand, Planungssicherheit und vor allem mehr Pragmatismus, um die Energiewende gemeinsam voranzutreiben.

**W**ohin geht die Reise bei der Energiewende? Nach dem Regierungswechsel ist Bewegung ins Thema gekommen. Bundeswirtschaftsministerin Katherina Reiche will im großen Stil nachjustieren und in der künftigen Energiepolitik deutlich mehr die Versorgungssicherheit und die Bezahlbarkeit von Energie berücksichtigen – notfalls auch auf Kosten des Tempos bei den Klimazielen. Zu stark sind die Belastungen durch hohe Energiepreise für die Wirtschaft, gerade in der aktuellen ökonomischen Lage.

Doch wie blickt der Mittelstand auf die energiepolitischen Entwicklungen? Welche Forderungen hat er an die Politik? Und wie weit ist er selbst in Sachen Energiewende? Die NORD/LB hat nachgefragt. Für den Energiewende-Kompass 2025 wurden bundesweit 300 Führungskräfte aus mittelständischen Unternehmen mit 200 bis 5.000 Beschäftigten online um ihre Einschätzung gebeten. Diese Entscheiderinnen und Entscheider aus Geschäftsführung, Finanzen oder Business Development verantworten in ihren Unternehmen Investitionen in nachhaltige Energie und Energieeffizienz. Die Studie wurde bereits zum zweiten Mal aufgelegt – und sie zeigt ein klares Bild.

## Energie- und Rohstoffpreise belasten am meisten

Für den Mittelstand sind hohe Energie- und Rohstoffpreise aktuell die größte Sorge – noch vor technologischen Umbrüchen. Knapp vier von zehn Unternehmen sehen die Kosten als größte Herausforderung, gefolgt von künstlicher Intelligenz (29 Prozent) und gesetzlichen Auflagen (25 Prozent). Börsennotierte Mittelständler fühlen sich mit 41 Prozent noch stärker von hohen Energie- und Rohstoffpreisen betroffen als nicht börsennotierte (32 Prozent). Entsprechend erwarten 44 Prozent von der Bundesregierung spürbare Entlastungen bei Energie- und Rohstoffpreisen.

## Mehr Fokus auf den Mittelstand

Fast alle Befragten wünschen sich einen pragmatischeren Kurs bei der Energiewende (94 Prozent). Gleichzeitig kritisieren 83 Prozent der

Unternehmen, dass die Entlastungen vor allem der Großindustrie zugutekommen. Mittelständler, die nicht zu energieintensiven Branchen gehören, profitieren beispielsweise nicht von der geplanten Stromsteuerentlastung ab 2026 – im Gegensatz zu Großunternehmen und Landwirtschaft. Darüber hinaus drohen neue Belastungen über die Netzentgelte. Die Last der Energiewende muss fair verteilt sein.

## Energiekosten planbar machen

Um unabhängiger von der Energiepolitik zu werden, setzen fast 70 Prozent der Mittelständler auf „planbare“ Kosten. Besonders gefragt ist der Ausbau eigener Anlagen für erneuerbare Energien (43 Prozent) – fast doppelt so viel Nennungen wie im Vorjahr. Dahinter folgen Investitionen in grüne Gebäudetechnologien (39 Prozent).

„Der Mittelstand trägt entscheidend zur Energiewende bei, oft unter schwierigen Bedingungen wie hohen Energiepreisen“, sagt Ingrid Spletter-Weiß, Vorständin der NORD/LB. „Viele Unternehmen investieren, obwohl noch keine klaren Rahmenbedingungen vorliegen. Ohne Planungssicherheit drohen diese Initiativen jedoch ins Leere zu laufen. Was jetzt zählt, ist Verlässlichkeit.“

## Die Last der Energiewende muss fair verteilt sein

Jetzt ist die Politik am Zug. Zahlreiche Themen stehen auf der Agenda: von der Umsetzung der neuen Erneuerbaren-Energien-Richtlinie der EU (RED III) über neue Gesetze zu Wasserstoff- und CO2-Speicherung bis zu möglichen Änderungen bei Netzentgelten und Steuern. Gefragt ist aber auch die Finanzwirtschaft, die den Mittelstand auf dem Weg zu mehr Nachhaltigkeit begleitet.

## Finanzpartner gefragt für den Wandel

Mit der Energiewende wächst auch der Finanzierungsbedarf mittelständischer Unternehmen. „In Hamburg und Umgebung agieren sowohl mittelständische Unternehmen als auch Großkonzerne zunehmend proaktiv, mit dem klaren Ziel, Nachhaltigkeit zu fördern und in erneuerbare Energien sowie Energieeffizienz zu investieren“, sagt Veronika Weißkichel, bei der NORD/LB zuständig für das Firmenkundengeschäft in Hamburg. Sie sieht die Energiewende als Chance für Hamburgs Wirtschaft und ihre mittelständischen Unternehmen.

NORD/LB Norddeutsche Landesbank



# DISRUPTION IN DER FONDSBRANCHE

ETFs boomen – 2024 flossen allein in Deutschland über 20 Milliarden Euro in die kostengünstigen Indexfonds. Besonders junge Anleger schätzen die einfachen Sparpläne über digitale Neobroker. Die klassische Fondsbranche gerät unter Druck, während ETFs als Tür zur privaten Altersvorsorge immer wichtiger werden. Doch was bedeutet das für die Finanzinstitute?

**D**ie Zahlen sind eindeutig: 2024 flossen laut dem Fondsverband BVI von insgesamt 36 Milliarden Euro Anlegergeldern in Deutschland rund 20,5 Milliarden Euro in Exchange Traded Funds, kurz ETFs – Fonds, die einen Index wie den DAX abbilden und börsentäglich gehandelt werden. Das entspricht einem Zuwachs von 35 bis 40 Prozent gegenüber dem Vorjahr. Weltweit sind inzwischen rund 12 Billionen US-Dollar in ETFs investiert.

## ETFs und Sparpläne auf Rekordniveau

ETFs haben sich also in den vergangenen Jahren zu einem echten Verkaufsschlager entwickelt. Sie sind leicht verständlich, kostengünstig und vor allem bei jungen Anlegern als Einstieg in den Kapitalmarkt gefragt. Besonders in Form von Sparplänen erfreuen

sie sich großer Beliebtheit: 2024 stieg ihre Zahl in Deutschland um rekordverdächtige 34 Prozent auf 9,5 Millionen. In Kombination mit Depotkonten bei sogenannten Neobrokern – Banken mit unbürokratischem, digitalem Zugang und günstigen Konditionen für Börsentransaktionen – eröffnen sich neue Möglichkeiten, nicht nur für junge Investoren. Für die traditionelle Investmentbranche bedeutet das jedoch wachsenden Druck, denn immer mehr Vermögen fließt in ETFs ab.

Bevor ETFs auf den Markt kamen, war der klassische, von Managern gesteuerte Investmentfonds die einzige Möglichkeit, breit gestreut in Aktien zu investieren. Hier stellen Fondsmanager Portfolios zusammen und erhalten dafür – ebenso wie das dahinterstehende Invest-

menthaus – eine Vergütung, die aus dem Fondsvermögen entnommen wird. Die Leistung eines Fondsmanagers wird am Vergleichsindex gemessen – beispielsweise am DAX oder branchenspezifischen Indizes, von denen es inzwischen eine schier unüberschaubare Zahl gibt. Es ging immer darum, die Fondsmanager zu finden, die ihren Vergleichsindex dauerhaft übertreffen, was bei der genannten Kostenstruktur von 1 bis 3 Prozent pro Jahr gar nicht so einfach ist. Heute lassen sich dieselben Indizes direkt über ETFs abbilden – zu Kosten von durchschnittlich nur 0,05 bis 0,5 Prozent pro Jahr.

## Basispunkte entscheiden über Erfolg

Für etablierte Fondsgesellschaften wird es zunehmend schwieriger, ihre hohen Kosten zu rechtfertigen. Der Markt reagiert – fast alle großen, internationalen Investmenthäuser haben inzwischen eigene ETF-Paletten aufgelegt. Doch auch hier herrscht ein harter Preiskampf: Schon Unterschiede von wenigen Basispunkten, also 0,01 Prozent in den jährlichen Verwaltungskosten, entscheiden über

die Wettbewerbsfähigkeit. Das ist ein Bruchteil dessen, was diese Gesellschaften ehemals in dem gleichen Segment verdienen konnten. Und dies ist erst der Anfang. Um Margen zu sichern, setzen Anbieter zudem auf günstigere Tranchen von Investmentfonds wie Clean-Share-Classes oder spezielle Tranchen für institutionelle Anleger mit hohen Mindestbeträgen von beispielsweise 10 Millionen Euro. Diese Anteilsklassen sind zwar erheblich günstiger als „normale“ Anteilsklassen für Privatanleger, liegen preislich aber noch immer deutlich über ETFs.

## Aktiv trifft passiv: Neue Ansätze im Portfolio

Professionelle Vermögensverwalter setzen mittlerweile meist auf eine zweigleisige Strategie: Den breiten Markt decken sie über ETFs ab, während sie bei speziellen Segmenten weiterhin auf erfahrene, aktive Fondsmanager vertrauen. Es gibt nämlich nach wie vor Manager, die durch Talent und Expertise eine höhere Rendite als ihr Vergleichsindex erzielen

– man muss nur genau hinschauen, um sie zu finden. Eine weitere Innovation sind aktiv gemanagte ETFs, bei denen der ETF-Mantel genutzt wird, um kostengünstig ein Portfolio unter aktiver Verwaltung anzubieten.

Wie ist diese Entwicklung insgesamt zu bewerten? Für Anleger und die Aktienkultur in Deutschland stellt sie einen längst überfälligen Fortschritt dar. Jahrzehntlang hinkte das risikoaverse Deutschland beim Einstieg in den Kapitalmarkt hinterher – ein Thema, das angesichts des wachsenden Rentenproblems an Bedeutung gewinnt. Schon heute fließen rund 23 Prozent des deutschen Staatshaushaltes, über 110 Milliarden Euro, in die Rentenkasse. Private Vorsorge über den Kapitalmarkt wird immer wichtiger. Neobroker und ETFs bieten nun endlich schlanke und kostengünstige Zugänge und Anlageinstrumente zur Rendite des Kapitalmarkts, die zuvor fehlten. Auch wenn Banken und Fondsgesellschaften durch diese Disruption unsanft zur Veränderung gezwungen werden, ist dies aus volkswirtschaftlicher Sicht eine sehr positive Entwicklung.

### Eric Wiese

Geschäftsführer,  
NFS Hamburger Vermögen GmbH

ETFs  
hatten  
2024 einen  
Zuwachs  
von 35  
bis 40 Prozent



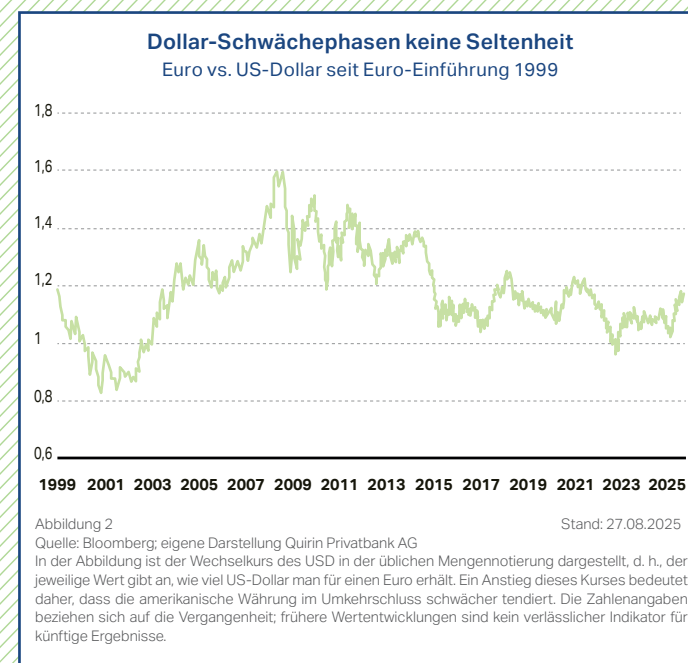
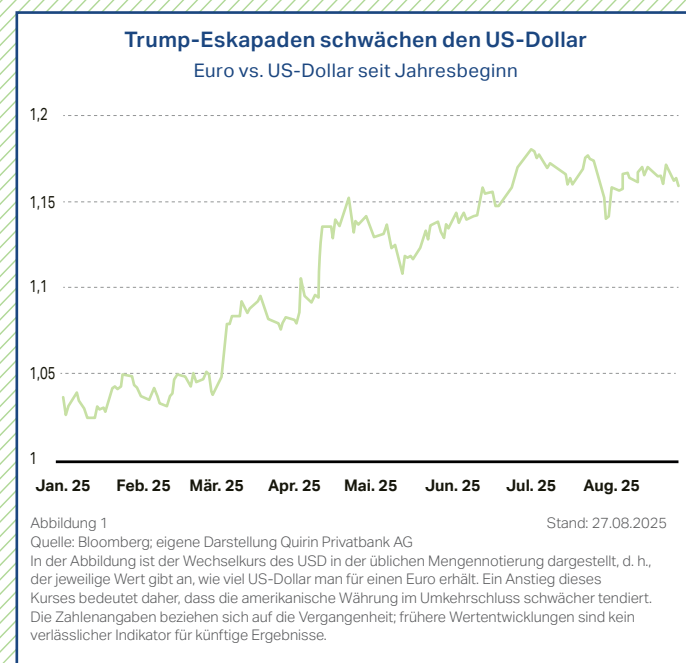
# VIEL AUFWAND, WENIG ERTRAG

Der US-Dollar hat zuletzt an Wert verloren – und viele Anlegerinnen und Anleger fragen sich, ob eine Währungsabsicherung im Aktienportfolio sinnvoll ist. Doch der Blick in die Praxis zeigt: eine solche Absicherung schützt nur teilweise, kostet aber fast immer. Vor allem bei Aktien überwiegen die Nachteile den möglichen Nutzen.

Seit Jahresanfang hat die amerikanische Währung gegenüber dem Euro rund zehn Prozent verloren (siehe Abbildung 1, Stand: Ende August). Auslöser sind das Zollchaos und ein zunehmender Vertrauensverlust in die US-Regierung. Mittlerweile fragen sich nicht wenige Investorinnen und Investoren, ob der US-Dollar überhaupt noch ein sicherer Anlagehafen ist. Doch es wäre sicher voreilig, seine Rolle als Weltleitwährung schon für beendet zu erklären.

## Langfristig ging es seitwärts

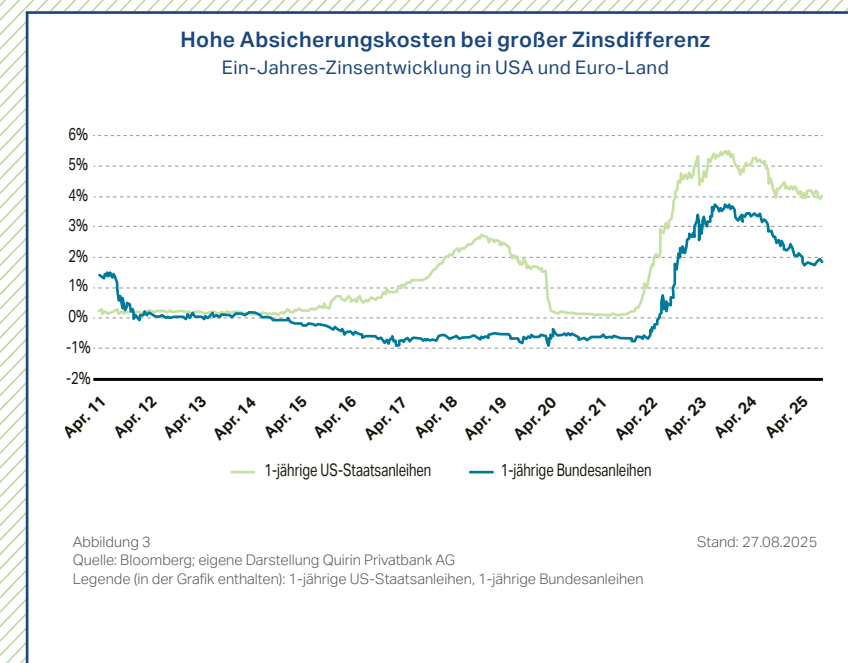
Vor dem Hintergrund der jüngsten Dollarentwicklung wird mittlerweile häufig empfohlen, das dollarseitige Währungsrisiko im Aktienanteil internationaler Wertpapierportfolios abzusichern. Ein Blick auf die längerfristige Entwicklung zeigt jedoch ein differenziertes Bild als die kurze Sicht (siehe Abbildung 2): Seit der Euro-Einführung 1999 war der Dollar durchaus schon deutlich weniger wert und insgesamt bewegte er sich in erratischer Weise seitwärts.



Ideal wäre es natürlich, wenn man sich ganz gezielt nur in den Jahren gegen Währungsverluste absichern könnte, in denen der Dollar auch tatsächlich fällt. Dafür müsste man Währungsbewegungen zumindest einigermaßen zuverlässig prognostizieren können – umfangreichen Forschungsarbeiten zufolge ist jedoch genau das schlicht unmöglich.

## Absicherung kostet in der Regel

Eine Wechselkursabsicherung neutralisiert zwangsläufig jede Art von Währungsveränderung. Das betrifft auch solche, die Gewinne bringen könnten. Hinzu kommt: Währungsabsicherungen gibt es im Falle des US-Dollars fast nie kostenlos. Grundsätzlich entsprechen die Kosten in etwa den Zinsdifferenzen zu dem Land, dessen Währungseinfluss man neutralisieren möchte. Im Falle des US-Dollars ist das der Unterschied zwischen den Zinsniveaus in den USA und dem Euro-Raum (siehe Abbildung 3, repräsentiert durch einjährige Staatsanleihen). Je höher der US-Zins im Vergleich ist, desto teurer die Absicherung.



## Risikoreduzierung durch Währungsabsicherung? Nur bei Anleihen

Eine Währungsabsicherung verursacht also – unabhängig von der Währungsentwicklung – Kosten in Höhe der jeweiligen (positiven) Differenz des US-Zinsniveaus gegenüber dem des Euro-Raums. Heißt das, Währungsabsicherungen lohnen sich nie? Ganz so einfach ist es nicht.

Eine dauerhafte Dollar-Absicherung schützt nur in der Hälfte aller Marktphasen

Bei internationalen Anleihen kann die Absicherung sinnvoll sein, da sich so das Gesamtrisiko eines Portfolios spürbar senken lässt. Daher sind Neutralisierungsstrategien in den Depots von Kundinnen und Kunden angeraten, um den Anleiheanteil möglichst konsequent gegen Währungsverluste zu schützen.

Bei Aktien verhält es sich jedoch anders: Hier bringt die Eliminierung des Währungsrisikos keinen systematischen Vorteil. Die verbreitete Annahme, eine Absicherung führe auch hier automatisch zu weniger Risiko, hält einem objektiven Faktencheck nicht stand – so einleuchtend sie auch scheinen mag.

Festzuhalten ist: Die dauerhafte (dollarseitige) Währungsabsicherung des Aktienanteils eines internationalen Wertpapierportfolios

- schützt nur in ungefähr der Hälfte aller Marktphasen vor Währungsverlusten,
- verhindert zugleich mögliche Währungsgewinne,
- verursacht regelmäßig Absicherungskosten in Höhe der Zinsdifferenz und
- senkt das Gesamtrisiko des Portfolios nicht.

**Dennis Buchmann**  
Niederlassungsleiter,  
Quirin Privatbank AG



# PRIVATKUNDENGESCHÄFT UNTER DRUCK

Die Zinslandschaft, digitale Disruption und verändertes Kundenverhalten bedeuten massive Umbrüche für das Privatkundengeschäft. Banken und Sparkassen müssen jetzt ihre Rolle, Prozesse und Ertragsquellen grundlegend überdenken, um stabil, relevant und zukunftsfähig zu bleiben.

Das Privatkundengeschäft gilt als stabile Ertragssäule für deutsche Banken und Sparkassen, doch die Stabilität wankt. Die Zinswende hat zwar kurzfristig Entlastung gebracht, die strukturellen Probleme sind jedoch geblieben. Während sich das Kundenverhalten grundlegend verändert, geraten Geschäftsmodelle, IT-Strukturen und Vertriebskanäle unter Druck. Wer im Wettbewerb bestehen will, muss jetzt handeln. Fünf zentrale Herausforderungen stehen dabei im Fokus.

## Ertragsschwäche: Nachhaltige Geschäftsmodelle gesucht

Zwar hat der zwischenzeitliche Zinsanstieg vielen Instituten eine kurzfristige Atempause verschafft, doch die strukturellen Abhängigkeiten vom Zinsgeschäft bleiben bestehen. Besonders kritisch ist die Entwicklung im Kreditgeschäft: Die Nachfrage nach Baufinanzierungen bricht ein, das Wachstum in anderen Bereichen ist nur begrenzt dynamisch. Gleichzeitig fehlen in vielen Häusern tragfähige Ertragsmodelle jenseits des klassischen Zinsgeschäfts.

Eine Antwort auf diese Entwicklung ist die konsequente Diversifizierung der Einnahmequellen. Neue provisionsbasierte Erlösmodelle sind vielversprechend – etwa digitale Premium-Services, abonnentebasierte Finanzplanung oder individuelle Beratungsangebote auf Honorarbasis. Auch die Verbindung von Zahlungsverkehr und Beratung birgt Potenzial: Wer Zahlungsdaten systematisch analysiert, kann Kundenbedarfe frühzeitig erkennen und gezielt ansprechen. Nicht zuletzt eröffnet die Monetarisierung digitaler Services neue Spielräume, sofern sie nutzerfreundlich gestaltet sind und echten Mehrwert bieten.

## Kostendruck und Effizienzdefizite: Kampf gegen Komplexität

Die schwache Ertragslage trifft auf eine anhaltend hohe Kostenstruktur. Komplexe Prozesslandschaften, veraltete IT-Systeme und ein oft historisch gewachsenes Filialnetz binden Ressourcen und erschweren Innovation. Gleichzeitig steigen die Anforderungen in Bereichen wie Regulatorik, Cybersicherheit und Digitalisierung – was insbesondere kleinere Institute zunehmend überfordert.

Um der Kostenfalle zu entkommen, ist ein Umdenken beim Betriebsmodell nötig. Kooperationen, gemeinsame Plattformen oder Fusionen schaffen Skaleneffekte und senken Fixkosten. Ebenso wichtig ist eine durchgehende End-to-End Digitalisierung zentraler Prozesse wie Kontoeröffnung, Kreditvergabe oder Legitimation. Isolierte Einzellösungen reichen nicht, gefragt ist ein ganzheitlicher Ansatz mit klarer Prozessverantwortung.

Auch das Filialnetz gehört auf den Prüfstand: Statt pauschaler Schließungen sollten regionale Besonderheiten und Nutzungsmuster analysiert und moderne Formate wie Beratungshubs oder modulare Selbstbedienungsfilialen erprobt werden. Gerade Regionalbanken müssen den Spagat schaffen, um nicht austauschbar mit Direktbanken zu werden. Denn noch immer nutzen über 60 Prozent der Kunden weiterhin Filialen.

## Digitale Kundenerwartungen vs. technologische Realität

Die Erwartungen der Kunden an digitale Services haben sich massiv verändert. Was im E-Commerce längst Standard ist – intuitive Nutzerführung, mobile Anwendungen, Echtzeit-Interaktion –, wird auch im Banking vorausgesetzt. Doch viele Banken und Sparkassen können diese Erwartungen nicht erfüllen. Veraltete IT-Architekturen, fehlende Datendurchgängigkeit und fragmentierte Systeme behindern Innovation – häufig verschärft durch eine Unternehmenskultur, die Veränderung eher verwaltet als vorantreibt.

Ein erster Schritt zur Verbesserung ist die konsequente Ausrichtung aller Prozesse und Angebote auf den Kunden. Customer Journeys sollten nicht aus interner Sicht gedacht, sondern entlang konkreter Nutzungsbedürfnisse entwickelt werden – idealerweise durch Methoden wie Design Thinking und agile Zusammenarbeit.

Parallel dazu ist die technologische Basis zu modernisieren: Plattformfähige IT-Architekturen mit offenen Schnittstellen (APIs) ermöglichen eine schnellere Integration neuer Funktionen und Partnerlösungen. Damit diese Lösungen auch im Vertrieb wirken, braucht es gezielte Qualifizierungsmaßnahmen. Digitale Beratung, hybride Modelle und der Umgang mit modernen CRM-Systemen müssen zur Selbstverständlichkeit im Alltag der Berater werden.

## Verlust der Kundenschnittstelle: Gefahr der Marginalisierung

Im Zahlungsverkehr und bei spezialisierten Finanzservices besetzen längst andere die Kundenschnittstelle: Apple Pay, Google Wallet, Klarna oder PayPal sind oft sichtbarer als die eigene Hausbank. Banken riskieren, reine Infrastrukturanbieter zu werden – ohne Zugang zu Daten, Cross-Selling-Potenzial und letztlich ohne Differenzierung.

Open Finance wird – im Zuge der EU-Politik – bald eine Selbstverständlichkeit sein. Wer hierfür bereit sein will, muss die eigene Rolle im digitalen Ökosystem neu definieren. Der Aufbau eigener Plattformmodelle – etwa in Form digitaler Marktplätze rund um Wohnen, Mobilität oder Vorsorge – kann neue Kontaktpunkte schaffen.

Ebenso sinnvoll kann es sein, sich aktiv in bestehende Plattformen zu integrieren. Fintechs sollten dabei nicht als Bedrohung gesehen, sondern strategisch genutzt werden. Mit der Integration innovativer Lösungen über API-Schnittstellen lassen sich eigene Angebote gezielt erweitern, ohne alles selbst entwickeln zu müssen.

## Vertrauens- und Relevanz- verlust bei jüngeren Zielgruppen

Für viele junge Menschen sind Banken kein natürlicher Teil ihres Alltags mehr. Sie wirken oft formal, unnahbar und technisch rückständig. Gleichzeitig gewinnen Werteorientierung, Nachhaltigkeit und individuelle Lebensbegleitung in der Finanzentscheidung an Bedeutung. Wer hier nicht sichtbar wird, verliert den Anschluss – kommunikativ wie geschäftlich.

Die klare Positionierung über Werte und gesellschaftliche Verantwortung schafft bei jüngeren Zielgruppen Vertrauen. Banken sollten ihren Beitrag dazu sichtbar und glaubwürdig machen, etwa über lokale Projekte, Bildungsinitiativen oder nachhaltige Investitionen. Ein weiterer Hebel ist die Förderung finanzieller Bildung. Über Social Media, Erklärformate oder spielerische Ansätze können junge Menschen früh an Finanzthemen herangeführt und so eine Basis für dauerhafte Kundenbeziehungen geschaffen werden. Wichtig ist dabei eine zielgruppenspezifische Ansprache. Statt generischer Werbebotschaften braucht es Personas, passgenaue Inhalte und smarte Produkte, die sich an konkreten Lebensphasen orientieren.

## Wandel aktiv gestalten

Die Zukunft des Privatkundengeschäfts hängt nicht von einzelnen Produkten ab, sondern davon, sich als relevanter, verlässlicher und innovativer Partner im Alltag zu positionieren. Das erfordert strategische Klarheit, technologische Investitionen sowie kulturellen Wandel.

Banken und Sparkassen, die diese Herausforderungen jetzt aktiv angehen, können nicht nur bestehende Kundenbeziehungen sichern, sondern auch neue Potenziale erschließen – mit einem Geschäftsmodell, das auf die Anforderungen der digitalen Gegenwart und Zukunft ausgerichtet ist.

**Dr. Hansjörg Leichsenring**  
Herausgeber und Chefredakteur,  
Der Bank Blog





# MANAGERSELEKTION MIT SYSTEM

Hamburg ist einer der wichtigsten Standorte für institutionelle Investoren in Deutschland. Versicherungen, Pensionskassen und Stiftungen verwalten Milliarden – und stehen regelmäßig vor der komplexen Aufgabe, die richtigen externen Asset-Manager auszuwählen. Dabei zählen nicht nur Rendite und Risiko, sondern auch Regulierung, Nachhaltigkeit und langfristige Stabilität.

Hamburg ist Deutschlands drittgrößter Versicherungsstandort und Sitz zahlreicher Pensionskassen, weiterer betrieblicher Altersvorsorgeeinrichtungen sowie einiger berufsständischer Versorgungswerke. Hinzu kommen diverse Family Offices und Stiftungen. Konservativ geschätzt legen diese institutionellen Investoren ein Anlagevermögen von mindestens 50 Milliarden Euro an, die zu meist inhouse verwaltet, investiert und überwacht werden.

Zu den zentralen Stellschrauben im Anlageprozess zählt die Fondsselektion. Es geht dabei nicht allein um eine attraktive Rendite, sondern um die langfristige Erfüllung von Leistungsversprechen. Daher sind die Anforderungen, die an externe Fondsanbieter und Produkte gestellt werden, entsprechend hoch.

## Institutionelle Ansprüche an Fonds

Dazu zählen die strategische Passgenauigkeit zur übergeordneten Asset-Allokation, Diversifikation des Gesamtportfolios und regulatorische Vorgaben wie die Anlageverordnung, Solvency II oder spezielles Aufsichtsrecht. Ebenso wichtig ist die risikoadjustierte Performance. Kennzahlen wie Volatilität, Sharpe Ratio oder maximaler Drawdown werden berücksichtigt, zudem bewerten institutionelle Investoren die historische Wertentwicklung und das Rendite-Risiko-Verhältnis.

Der Auswahlprozess folgt einem strukturierten, mehrstufigen Verfahren. Nach der Festlegung der strategischen Allokation erfolgt ein Markt-Screening, anschließend daran eine quantitative und qualitative Analyse potenzieller Fonds. In einem formalen Due-Diligence-Prozess werden die

Anbieter, Produkteigenschaften, Vertragsbedingungen und möglicherweise auch ESG-Merkmale detailliert geprüft. Auch nach dem Erwerb muss das Investment regelmäßig überwacht werden – etwa durch Performanceberichte, ESG-Reportings, Stresstests und Risikoberichte.

## Selektionskriterien: Peer- und Benchmark-Vergleiche

Laut dem europäischen Fondsverband EFAMA gibt es in der EU knapp 35.000 Fonds, die entweder aktiv oder passiv gemanagt werden – davon rund 8.000 mit einer deutschen Vertriebszulassung. Um hier den Überblick zu behalten und den Auswahlprozess effizient zu gestalten, sind enorme Research-Kapazitäten notwendig.

Peer- und Benchmark-Vergleiche entlang der Dimensionen Rendite, Risiko und risikoadjustierter Performance spielen dabei eine zentrale Rolle im Auswahlprozess. Sie dienen institutionellen Investoren als objektive Referenzpunkte, um die relative Qualität und Leistungsfähigkeit eines Fonds innerhalb seines Marktsegments einschätzen zu können.

Der Benchmark-Vergleich misst die Wertentwicklung eines Fonds an einer festgelegten Vergleichsgröße, etwa einen marktbreiten Index. Ziel ist es zu beurteilen, ob die Strategie durch aktives Management oder passive Replikation einen Mehrwert gegenüber dem Markt erzielt – also eine sogenannte Alpha-Generierung.

Peer-Vergleiche hingegen ordnen einen Fonds in eine Vergleichsgruppe ein, etwa andere Fonds mit ähnlichem Anlagestil, identischer Assetklasse oder vergleichbarem Risikoprofil. Hier interessiert vor allem die relative Platzierung – ob sich ein Fonds im oberen Quartil, Median oder im unteren Bereich der Vergleichsgruppe bewegt. Solche Vergleiche geben Investoren einen praxisnahen Eindruck davon, wie ein Fonds im Wettbewerbsumfeld abschneidet. Und sie helfen, Ausreißer in Bezug auf Performance oder Volatilität zu identifizieren.

## Peer- und Benchmark-Vergleiche sind wichtige Werkzeuge, um die Qualität eines Asset-Managers einzuschätzen

## Komplementäre Analysen als Entscheidungshilfe

In der Praxis werden diese Vergleiche nicht isoliert, sondern komplementär genutzt. Während Benchmarks vor allem Aufschluss über die Qualität des aktiven Managements geben, liefern Peer-Vergleiche zusätzliche Orientierung bei der Eingrenzung geeigneter Kandidaten im Markt-Screening. Moderne Visualisierungen können unterstützen, indem sie auf einen Blick zeigen, wie sich ein Fonds gegenüber Benchmark und Peer über verschiedene Zeithorizonte positioniert (siehe Abbildung).

Peer- und Benchmark-Vergleiche sind keine allein entscheidenden Kriterien, aber unverzichtbare Werkzeuge, um die Marktstellung und Qualität eines Fonds belastbar einzuschätzen. Sie erleichtern die Dokumentation gegenüber internen Gremien ebenso wie die Rechnungspflicht gegenüber externen Prüfern und Aufsichtsbehörden.

Innovative Darstellung von Peer-Vergleichen zur Fondsselektion

		Return		Risk				Risk/Return	
	# Funds	Return	STDev*	MaxDD*	VaR*	MVaR*	WM*	SR**	GLR**
Year to Date	254	2.16% 63							
1 Year	252	6.71% 65	2.85% 125	1.30% 213	-0.81% 101	-0.99% 175	-1.30% 213	1.362 83	4.806 110
2 Years	240	6.92% 90	3.38% 65	1.30% 186	-1.04% 69	-0.91% 78	-1.30% 195	1.040 80	4.605 76
3 Years	232	6.62% 15	4.89% 36	-4.82% 22	-1.78% 28	-1.65% 22	-3.53% 49	0.750 14	2.963 15
5 Years	216	2.05% 20	5.65% 171	-15.22% 62	-2.50% 139	-2.85% 197	-6.56% 211	0.103 22	1.403 28
10 Years	162	3.23% 4	6.10% 155	-15.22% 46	-2.61% 153	-3.09% 157	-9.45% 152	0.439 9	1.631 14
Top 10%		Top 25%		25-75%		Bottom 25%			

Quelle: AbsolutRanking, Absolut Research (September 2025)

Die Fondsselektion bleibt für institutionelle Investoren ein anspruchsvoller Balanceakt zwischen Renditeerwartung, Risikoabsicherung, regulatorischen Vorgaben und Nachhaltigkeitszielen. Im Mittelpunkt steht nicht die Jagd nach kurzfristigen Erträgen, sondern die langfristige Stabilität und Resilienz der Portfolios – im Interesse der Leistungsberechtigten, am Finanzplatz Hamburg und darüber hinaus.

Michael Busack

Geschäftsführer,  
Absolut Research GmbH



# MASTERPLAN TRIFFT PRAXIS

2025 war ein bewegtes Jahr für die Finance City Hamburg: Vom Ausbau der Finanzbildung über ein Cross-Cluster-Projekt und starke Kooperationen bis hin zu Events mit Strahlkraft – besonders im Bereich Sustainable Finance und Fintechs. Der Jahresrückblick der FCH zeigt, wie vielfältig Hamburgs Finanzplatz gewachsen ist und welche Impulse der Masterplan Finanzwirtschaft setzt.

Die FCH Finance City Hamburg hat den Masterplan für die Finanzwirtschaft im vergangenen Jahr konsequent in die Umsetzung gebracht – als Public-Private-Partnership von Finanzbehörde, Handelskammer und Finanzplatz Hamburg und als sichtbare Drehscheibe des Standorts. Das Team der FCH sorgt dafür, dass die strategischen Ziele der Gesellschaft immer intensiver in konkrete Projekte, eine verstärkte Außendarstellung sowie Kooperationen übersetzt werden.

## Finanzbildung, die ankommt

In Hamburg startete mit „School Meets Finance“ ein herausragendes und gleichzeitig niedrigschwelliges Angebot für alle staatlichen Schulen ab der Sekundarstufe I sowie für Beruflichen Schulen. Das Projekt bringt Finanzbildung kostenfrei in den Unterricht – sei es in Schulstunden, Workshops oder auch Betriebserkundungen, durchgeführt von Expertinnen und Experten der Hamburger Finanzwirtschaft. Über 110 Akteurinnen und Akteuren, viele davon Mitglieder des Finanzplatzes, stehen dafür bereit.

Ergänzend setzte das Finanzevent „Your Money, Your Move“ ein starkes Signal für Female Finance. Bei der Veranstaltung im Februar nutzten 70 junge Hamburgerinnen die Gelegenheit, gemeinsam mit Expertinnen den nächsten Schritt in Richtung finanzielle Selbstbestimmung zu gehen. Das erfolgreiche Format soll auch 2026 fortgeführt werden.

Auch der Hamburger Börsenführerschein, eine Gemeinschaftsveranstaltung mit dem Hanseatischen Börsenkreis und dem Finanzplatz Hamburg, ist im Herbst 2025 in eine neue Runde gegangen. Die Teilnehmenden tauchten ein in kompakte Wissensmodule zu Märkten, Produkten, Psychologie und Anlagestrategien – und bewiesen ihr neu erlangtes Wissen in einer Abschlussprüfung mit Zertifikat.

## Sustainable Finance im Verbund

Mit dem Cross-Cluster-Projekt „KLIMAready“ stärkt die FCH seit 2024 gezielt die Verknüpfung von Finanz- und Realwirtschaft. Ihr Know-how zu Sustainable Finance, Regulatorik und Fördermitteln fließt direkt in den Kompetenzaufbau der Hamburger Cluster ein. 2025 gelang der erste Meilenstein: Neben einem branchenübergreifenden Transformationsprojekt ging mit [www.klimaready.de](http://www.klimaready.de) eine Plattform online, die als Wissenshub Orientierung bietet – mit Anlaufstellen, Best Practices, regulatorischen Richtlinien sowie Fördermöglichkeiten.

Ergänzend fand im Oktober erneut der Hamburger Sustainable Finance Summit statt – größer, vielfältiger und mit noch mehr Strahlkraft. Auf der Agenda standen zentrale Fragen nachhaltiger Finanzierung: Welche Investitionspfade braucht die Transformation? Welche internationalen Rahmenbedingungen geben den Takt vor? Begleitet vom mitausgerichteten Sustainable Finance Roundtable unterstrich die Veranstaltung eindrucksvoll den Anspruch der Hamburger Finanzwirtschaft, Lösungen nicht nur aus der Region heraus zu entwickeln, sondern auch national sichtbar zu machen.

## Fintech-Community stärken

Hamburgs Fintech Szene hat weiter an Schlagkraft gewonnen. Anfang Juli fand die zweite Ausgabe der Eventreihe „Butter bei die Fintechs“ im Design Zentrum Hamburg statt. Rund 150 Gäste kamen erneut zusammen, um sich über aktuelle Entwicklungen und spannende Perspektiven der Fintech-Welt auszutauschen. Auf dem Programm standen diesmal unter anderem Einblicke in Themen wie Regulatorik, Impact Investing und Content Marketing.

Darüber hinaus haben sich die Küchenpartys der FCH als lebendiges Vernetzungsformat etabliert. Im März lud North Data ein, anschließend folgte im Mai im Rahmen der OMR eine gemeinsame Ausgabe bei lemon.markets und proud@work, bevor im August StockRepub-

lic und Parto nachlegten. Sämtliche Abende boten in lockerer Atmosphäre eine Umgebung für Austausch, neue Kontakte und spontane Ideen – und stärken so das Hamburger Fintech-Netzwerk.

## Kooperationen leben

Die FCH agiert als Netzwerkpartnerin, die Kooperationen initiiert und Synergien schafft. So fand im Herbst 2025 erneut das Regulatorische Frühstück statt – diesmal mit Fokus auf KI-gestützte Lösungen im Kontext von Compliance-Management. Mit Expertise von Fairfield & Archer sowie aus dem Hanse-Office wurden konkrete regulatorische Anforderungen, Neuerungen aus Brüssel sowie Chancen für den Finanzstandort diskutiert.

Parallel ist die Finance City Hamburg gleich mehrere neue Partnerschaften eingegangen: mit dem Hamburg Financial Research Center, der Graving GmbH zum Thema Payment, der Montega AG im Rahmen der Hamburger Investorentage (HIT), dem Institut für Finanzdienstleistungen e. V. (iff) sowie der Hamburg Kreativ Gesellschaft. Diese Allian-

zen eröffnen neue Kooperationsfelder, fördern den Wissenstransfer und stärken die Sichtbarkeit des Standorts über Branchengrenzen hinweg.

## Mit neuem Masterplan in die Zukunft

Viele Erfolgsformate und Schwerpunkte der FCH Finance City Hamburg konnten 2025 erfolgreich weiterentwickelt werden. Entscheidend ist jedoch weiterhin der Blick nach vorn: Der Masterplan Finanzwirtschaft wird auch zukünftig die strategische Grundlage am Standort bilden. Die FCH übernimmt dabei eine entscheidende Rolle in der Umsetzung und sorgt dafür, dass aus Überlegungen konkrete Maßnahmen werden, die den Finanzplatz Hamburg nachhaltig stärken.

**Dr. Karl-H. Witte**

Geschäftsführer,  
FCH Finance City Hamburg GmbH







# DIE TRANSFORMATION FINANZIEREN

Eine klimaneutrale Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft ist zentral für langfristige ökologische und wirtschaftliche Stabilität. Sie erfordert jedoch erhebliche Investitionen, die nur gelingen, wenn Unternehmen, Hausbanken und Förderbanken als strategische Partner zusammenarbeiten. Die Hamburgische Investitions- und Förderbank (IFB Hamburg) steht dafür als aktiver Transformationsfinanzierer im Auftrag der Freien und Hansestadt Hamburg bereit.

In 20 Jahren – bis 2045 – soll Deutschland klimaneutral sein. Auf dem Weg dahin ist das Jahr 2030 nur ein Etappenziel. Bis dahin sollen die Treibhausgasemissionen um mindestens 65 Prozent gegenüber 1990 sinken. Allein um dieses Ziel zu erreichen, sind deutschlandweit Investitionen in Höhe von 860 Milliarden Euro nötig,

vor allem in Energie, Verkehr, Industrie und Gebäude.

So hat es der Bundesverband der Deutschen Industrie vorgerechnet.

Der Finanzbedarf zur Erreichung der Klimaziele ist enorm. Zugleich steigt der regulatorische Druck auf die Finanzinstitute und schränkt ihren Handlungsspielraum ein. Banken sollen nicht nur finanzierte Emissionen erfassen und Risiken, die mit dem Kürzel ESG (Environmental, Social, Governance) verbunden sind, zunehmend systematisch in ihre Bewertungen einbeziehen. Sie sind zudem gehalten, die Vorgaben der EU-Taxonomie-Verordnung zu berücksichtigen und Nachhaltigkeitsberichte zu erstellen, soweit dies regulatorisch gefordert ist. Diese Entwicklungen haben Auswirkungen auf die Kreditvergabe. Hausbanken müssen Nachhaltigkeitsrisiken stärker abwägen, die Einhaltung der ESG-Kriterien wird bonitätsrelevant. Emissionsintensive Geschäftsmodelle lassen sich dadurch schwerer finanzieren.

## Die Rolle der Förderbanken

Die Unternehmen sollten sich frühzeitig auf diese Entwicklung einstellen, denn sie müssen den Wandel realisieren und finanzieren. Der Zugang zur Finanzierung – sei es für Projektfinanzierungen oder für die Geschäftsentwicklung – wird zunehmend davon abhängen, wie nachhaltig und ESG-konform sie wirtschaften. Besonders für mittelständische Unternehmen ohne eigene ESG-Abteilung ist dies eine Herausforderung. Viele liefern noch keine ausreichenden Angaben zu ihren CO<sub>2</sub>-Emissionen oder ihrer Anpassung an den Klimawandel. Es fehlt an Daten.

Die Unwägbarkeiten, die mit der Transformation verbunden sind, können Förderbanken wie die IFB Hamburg in Kooperation mit privaten Banken abfedern. Dazu gehören Maßnahmen wie Zinsverbilligungen, Tilgungszuschüsse, Risikobeteiligungen bei Darlehensfinanzierungen sowie direkte Zuschüsse oder Beteiligungskapital für Innovationsprojekte und Start-ups. Transformationsvorhaben werden gezielt gefördert durch ESG-verknüpfte Konditionen, bei denen der Fördermehrwert an das Erreichen konkreter Ziele gekoppelt ist. Bereits in frühen Phasen können die Förderbanken innovative Geschäftsideen

finanzieren, die an den Nachhaltigkeitszielen der Vereinten Nationen ausgerichtet sind. Die Transformation wird dabei als kontinuierlicher Prozess verstanden, wobei der Weg zum Ziel der Klimaneutralität förderfähig ist, etwa durch ressourcenschonende Produktionsprozesse oder die Sanierung von Gebäuden.

## Kooperation mit Hausbanken

Die Förderung der Wirtschaft und des Mittelstands erfolgt gemeinsam mit der jeweiligen Hausbank des Kunden über das Hausbankprinzip, das private Kreditvergabe und öffentliche Förderung bündelt. Hierdurch wird der Zugang zu öffentlichen Mitteln erleichtert. In Zusammenarbeit mit den Hausbanken und den Unternehmen kann die Transformationsfinanzierung gelingen. Während die Unternehmen den Wandel umsetzen müssen, bieten die Hausbanken ihre Kreditstrukturen und Beratung an. Als Förderinstitut minimiert die IFB Hamburg die Risiken und schafft Anreize für Investitionen im Sinne des Gemeinwohls.

# Die Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft ist eine Gemeinschaftsaufgabe

Die Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft ist somit eine Gemeinschaftsaufgabe, die nur im engen Schulterschluss aller Akteure des Finanzplatzes Hamburg gelingt – von privaten Banken über öffentliche Förderinstitute bis hin zu Unternehmen und Start-ups. Als Förderbank der Stadt versteht sich die IFB Hamburg als Brückenbauer, der durch gezielte Förderprodukte Investitionen möglich macht, die ökologischen, sozialen und wirtschaftlichen Mehrwert schaffen. Im Wohnungsbau unterstützen Zuschüsse und zinsgünstige Darlehen die energetische Modernisierung, um den Bestand klimaneutral zu gestalten. In der Innovationsförderung werden Start-ups mit klarer Impact Ausrichtung unterstützt, die die Zukunftsfähigkeit des Wirtschaftsstandortes stärken. Und auch für soziale Projekte – von Inklusionsmaßnahmen bis zur Stadtteilentwicklung – gibt es finanzielle Impulse.

Ziel der IFB Hamburg ist es, gemeinsam mit allen Partnern des Finanzplatzes Hamburg nachhaltige Investitionen zu ermöglichen, Wachstum zu fördern und den Standort im Wettbewerb der Metropolregionen zu stärken – partnerschaftlich, lösungsorientiert und mit einem klaren Fokus auf die Bedürfnisse der Kundinnen und Kunden.

### Ralf Sommer

Vorstandsvorsitzender,  
Hamburgische Investitions- und Förderbank



# ZWISCHEN MACHT UND MAKEL

Frankfurt ist und bleibt das Schaufenster des deutschen Finanzwesens – mit Banken, Behörden und globaler Strahlkraft. Doch Übernahme-schlachten und Standortpolitik zeigen: Auch die Spitze ist kein Selbstläufer. Der Blick von Hamburg zur Main-Metropole offenbart, wie viel Bewegung hinter der Fassade steckt.

Die gute alte Commerzbank in Frankfurt bekommt Konkurrenz, zumindest baulich: Direkt neben dem von Sir Norman Foster entworfenen Tower sind vier neue Türme entstanden. Im Ensemble „The Four“ mit mehr als 200.000 Quadratmetern Geschossfläche residiert seit Kurzem die Deka, das Wertpapierhaus der Sparkassen. Deren roter Schriftzug kontrastiert mit dem Gelb der Commerzbank und zeigt das Selbstbewusstsein im Sparkassenlager.

Es bewegt sich etwas in Frankfurt: Bereits im vergangenen Jahr hatte Hessens Minister Boris Rhein (CDU) ein „Finanzplatz-Kabinett“ ins Leben gerufen, mit Sparda-Präsident Florian Rentsch, früherer FDP-Wirtschaftsminister, als Beauftragtem. Ziel war es, die Standortpolitik zu professionalisieren. „Wenn wir wollen, dass Frankfurt als Finanzplatz und unsere Banken als internationale Größen weiter eine Rolle spielen, dann müssen wir jetzt gemeinsam daran arbeiten“, sagte Rhein bei der Vorstellung der Initiative. Frankfurt mag weiter die unangefochtene Nummer eins der deutschen Finanzmetropolen sein. Aber auch sie kann sich Stillstand nicht leisten.

## Commerzbank im Übernahmedruck

Unmittelbarer Anlass für den Vorstoß dürfte die Krise um die Commerzbank und das mögliche Interesse der italienischen Unicredit gewesen sein. Der anhaltende Übernahmekampf hat die „gelbe Bank“, die mittlerweile von Bettina Orlopp geführt wird, erschüttert. Allerdings haben sich die Commerzbanker wieder gefangen. Die Bank baut



Personal ab, will die Profitabilität weiter steigern und den Italienern das Leben so schwer wie möglich machen. Dabei wird sie von der Politik in Berlin unterstützt. Kanzler und Finanzminister haben sich klar für die Eigenständigkeit der zweitgrößten deutschen Bank ausgesprochen.

Das Schicksal der HypoVereinsbank wird angeführt, die nach der Übernahme durch die Unicredit zwei Drittel ihrer Stellen gestrichen hat. Es gibt aber auch Stimmen, die sagen, ein Zusammenschluss mit Unicredit könne den Commerzbank-Standort Frankfurt eher stärken – auf Kosten des Münchner Standorts. Entsprechend aufmerksam verfolgt auch die bayerische Staatskanzlei das Gebaren der Italiener.

## Zuschlag für die EU-Geldwäscheaufsicht

Was die Stadt am Main stark macht – und stärker als die innerdeutsche Konkurrenz: Sie besitzt als weltweit einzige Stadt zwei Zentralbanken: die Europäische Zentralbank und die Bundesbank. Ergänzt wird diese Konstellation durch die EU-Regulierungsbehörde EIOPA, die Bankenaufsicht SSM und seit Kurzem die EU-Anti-Geldwäschebehörde AMLA. Mit über 400 Mitarbeitenden im Messturm wird sie bis zu 40 große Banken direkt beaufsichtigen.

Frankfurt setzte sich im Wettbewerb um die AMLA-Ansiedlung gegen acht Konkurrenten durch, darunter klanghafte Namen wie Paris und Madrid. Die Stadt, eine einzigartige Mischung aus Bembel-Charme und internationalem Flair, punktete im Kampf um die Anti-Geldwäsche-Behörde mit ihren Standortvorteilen: Kurze Wege zu zahlreichen Instituten, ein Pool an Talenten und optimale Synergien zwischen AMLA und Europäischer Zentralbank. Schließlich noch mit erstklassiger Verkehrsanbindung und einem internationalen Großflughafen.

Mehr als 330 Finanzinstitute haben ihren Sitz in Frankfurt. Allein bei der Deutschen Bank arbeiten 70.000 Menschen. Weitere Platzhirsche sind beispielsweise die KfW als weltweit größte nationale Entwicklungsbank mit 112,8 Milliarden Euro Fördervolumen oder die DWS Group, die über eine Billion Euro verwaltet. Die Europazentrale von JP Morgan findet sich am Main; zahlreiche weitere internationale Banken haben hier ihren Sitz. Xetra wickelt über 90 Prozent des deutschen Aktienhandels ab.

## Brexit stärkt den Standort

Der Brexit hat Frankfurts Position nachhaltig gestärkt. Fast 60 Finanzinstitute haben ihre Europageschäfte in die Mainmetropole verlagert. Frankfurt verbesserte seinen GFCI-Rang von 18 (2016) auf heute 11. Der Global Financial Centres Index (GFCI) ist eine internationale Rangliste, die die Wettbewerbsfähigkeit von Finanzzentren weltweit ver-

gleicht. Hamburg ist dort mit Rang 50 deutlich weiter hinten platziert. Zumindest gemessen an diesem Index spielt Hamburg im Vergleich mit der Banken- und Börsenstadt Frankfurt nur eine Nebenrolle.

Neben den harten Standortfaktoren punktet Frankfurt auch mit weichen Faktoren, mit seinen kulturellen Angeboten, mehr als 60 Museen. Die internationale Schullandschaft mit zwei Europäischen und 39 weiteren Schulen in zehn EU-Sprachen macht die Großstadt für internationale Fachkräfte attraktiv.

## Frankfurts Schattenseiten

Frankfurt selbst mag gegenüber der Hansestadt piefig, fast ein wenig provinziell anmuten, trotz aller Internationalität. Allerdings muss man auch das Rhein-Main-Gebiet dazu denken, den Speck- und Grüngürtel um die Metropole, mit rund sechs Millionen Einwohnenden. Also eine polyzentrische Stadt. Die einen großen Nachteil hat: Sie hat es nie geschafft, sich einheitlich als Region zusammenzuschließen und zu vermarkten.

Und wenn es schon um Schwächen geht: Frankfurt durchläuft eine dramatische Wohnungskrise. Die Durchschnittsmieten liegen bei über zwölf Euro pro Quadratmeter für einen neuen Mietvertrag, in Spitzenlagen bei 19 Euro. Mehr als 30.000 Wohnungen fehlen bereits heute. Diese Wohnungsnot wird zum direkten Standortnachteil. Der Fachkräftemangel ist bei einem Drittel der Finanzinstitute spürbar. Frankfurt erstickt überdies im Verkehrschaos. Und schließlich fällt die Mainmetropole als Fintech-Standort weiter zurück. Hier führt Berlin mit 189 Fintechs und 38 Prozent Marktanteil die deutsche Rangliste an.

## Ergänzung statt Rivalität

Hamburg wird getragen von spezialisierten Banken, Finanzdienstleistern und einem starken maritimen Cluster (Handel, Logistik, Shipping Finance), ist aber kein Sitz wesentlicher europäischer Regulierungsinstitutionen und verfügt nicht über ein Börsenzentrum wie Frankfurt. Die Finanzwirtschaft ist hier stärker mittelständisch und regional geprägt.

Frankfurt bleibt als europäischer Top-Finanzplatz mit globaler Bedeutung und institutioneller Dichte (noch) unerreicht. Hamburg dürfte, bei allen Fortschritten, für die Hessen auch weiterhin kein wirklicher Rivale sein, sondern eher ein wertvoller, ergänzender Finanzplatz mit lokaler Prägung. Für viele, die in der Finanzindustrie beruflich weiterkommen wollen, dürfte es deshalb auch weiterhin heißen: „Hamburg oder München? Hauptsache Frankfurt!“

**Markus Lachmann**  
Chefredakteur,  
FinanzBusiness





MENSCHEN  
MÄRKTE  
MÖGLICHKEITEN  
MORGEN



# MENSCH TRIFFT MASCHINE

Künstliche Intelligenz verändert unsere Wirtschaft und unser Leben. In einer atemberaubenden Geschwindigkeit implementieren Unternehmen aller Branchen Lösungen, um von der neuen Technik zu profitieren. Die Einführung ist alternativlos: Wer nicht mitmacht, fällt hinten runter. Aber was bedeutet KI für den Fachkräftemangel in der Finanzwirtschaft? Wird sie zum Gamechanger oder verschlimmert sie die Situation?

Wenn KI einzieht, kommt vieles auf den Prüfstand: Hierarchien, Workflows und liebgewonnene Gewohnheiten. Das gilt nicht nur für die Belegschaft, sondern auch für die Unternehmensführung. Der digitale Wandel duldet keinen Flaschenhals. Er braucht eine neue Unternehmenskultur, die auf Werten basiert, die in Deutschland lange unterm Wahrnehmungsradar lagen: Entdeckergeist, die Lust am lebenslangen Lernen – und ein konstruktiver Umgang mit Fehlern. Wandel ohne Trial and Error gibt es nicht.

In nahezu jedem Unternehmen aus fast jeder Branche dreht sich gerade alles um die künstliche Intelligenz. Die Anwendungsbereiche in der Finanzwirtschaft sind unvorstellbar groß. Datenanalyse, Risikomanagement, Administration, Betrugsprävention, Kontaktpflege mit Kundschaft und Bewerbenden, neue digitale Services, Support für Mitarbeitende, Produktentwicklung – es gibt kaum Grenzen. Und wenn lästige Routine-tätigkeiten von digitalen Systemen übernommen werden können, bleibt den Mitarbeitenden mehr Zeit für die Kundenberatung oder für konzeptionelle und strategische Aufgaben. Obwohl KI in vielen Bereichen Aufgaben übernimmt, die bisher von Menschen erledigt wurden, scheint das bislang jedoch nur wenig Einfluss auf den ausufernden Fachkräftemangel zu haben.

## Demografische Entwicklung reißt Löcher

Wenn in zehn Jahren die letzte Generation der Babyboomer in Rente geht, reißt das sichtbare Löcher in die Belegschaften der Unternehmen. Allein am Finanzplatz Hamburg verabschieden sich in den kommenden Jahren Tausende Mitarbeitende in den Ruhestand. Um diese Stellen neu zu besetzen, werden gewaltige Anstrengungen unternommen – für Mitarbeitende, zukünftige Spitzenkräfte und den Nachwuchs. Denn die Konkurrenz ist groß. So konkurriert die Finanzwirtschaft vielfach mit Unternehmen ganz anderer Branchen, zum Bei-

spiel der IT. Insgesamt rechnet das Hamburgische Weltwirtschaftsinstitut HWWI branchenübergreifend bis 2040 in der Hansestadt sogar mit bis zu 200.000 offenen Stellen.

## Wandel in der Unternehmenskultur unabdingbar

Welche Jobs davon übernimmt denn nun die KI? Angesichts der rasanten Veränderungen ist es schwierig, dazu eine seriöse Einschätzung abzugeben. Aber die schlichte Nutzung von Chat GPT oder anderen Tools bedeutet noch keinen nachhaltigen Wandel (mal ganz abgesehen von den Compliance- und Sicherheitsaspekten, die das mit sich bringt). So schmerzhaft es für manch eine Chefetage und auch für viele Menschen, die Sorge um ihren Job haben, ist: Eine erfolgreiche Symbiose mit KI gibt's nur durch einen grundlegenden Wandel der Unternehmenskultur.

Auch die Attraktivität des Unternehmens rückt noch mehr in den Fokus, als sie es ohnehin schon steht. Denn hochkarätige Menschen mit Expertise kommen nur an Bord, wenn die Voraussetzungen stimmen – auf mehreren Ebenen. Wir benötigen moderne Technik für die Belegschaft sowie finanziellen und zeitlichen Spielraum bei der Entwicklung neuer Produkte und Workflows. Dazu eine Unternehmenskultur, die neue Anwendungen im Alltag auch möglich macht. Flache Hierarchien fördern den schnellen Rollout. Offenheit, Neugier, Flexibilität und Lust aufs Lernen gehören zu den wichtigsten Skills der Mitarbeitenden. Silodenken und Intransparenz hingegen sind nicht KI-kompatibel.

## Flache Hierarchien und neue Berufsbilder

Es ist Aufgabe der Führungskräfte, diese Werte aktiv vorzuleben und einzufordern. Die Haspa hat den kulturellen Wandel schon früh angestoßen und nachhaltig umgesetzt. Vernetzung, Vertrauen und Verantwortung prägen heute das Miteinander. Hinzu kommen sogar

Wandel  
ohne  
Trial and Error  
gibt es  
nicht



neue Berufsbilder, einige Azubis werden zu „digitalen Bankkaufleuten“ ausgebildet. Das klassische People Business, das für eine regionale Sparkasse immer noch wichtig ist, geht dabei nicht verloren. Es wird ergänzt durch die digitalen Komponenten, die in der Finanzwirtschaft heute wichtig sind. Das Interesse ist riesig: Fürs Ausbildungsjahr 2024 gingen so viele Bewerbungen wie seit zehn Jahren nicht mehr. 2025 starteten 200 Azubis – ein Rekordjahr.

## Azubis als KI-Pioniere

Der souveräne Umgang mit KI ist für diese Newbies bereits eine Selbstverständlichkeit. Diese Kompetenzen können sich im Unternehmen auszahlen, sofern man diese zu nutzen und zu fördern weiß. Die Botschaft an die Azubis ist klar: Ihr seid jetzt mitverantwortlich für die Implementierung einer Technologie, die unser aller Leben vollständig verändern wird. Und ihr könnt sie mitgestalten.

Ob das KI zu einem Gamechanger macht? Zumindest macht es deutlich: Ohne KI lässt sich der Fachkräftemangel in der Finanzwirtschaft kaum bewältigen. Sie wird das Problem nicht lösen, aber deutlich abmildern. Genau wissen werden wir es erst in einigen Jahren. Bis dahin warten neue Herausforderungen – etwa die sogenannte Quanten-KI, die Synergie aus Quantencomputing und künstlicher Intelligenz, die in Sachen Geschwindigkeit und Datenmengen alles in den Schatten stellt. Dranbleiben und die eigene Kundschaft gut begleiten bleibt also entscheidend.

**Dr. Olaf Oesterhelweg**

Stellvertretender Vorstandssprecher,  
Hamburger Sparkasse AG





# ALTERSVORSORGE RICHTIG JUSTIEREN

Deutschlands demografische Entwicklung ist seit Langem bekannt, ihre Folgen für die Altersvorsorge unübersehbar. Trotz breiter wissenschaftlichen Einigkeit über dringliche Reformen blieb der große Wurf aus. Statt auf die eine Lösung zu warten, sollten viele kleinere, aber wirksame Maßnahmen folgen. Welche Stellschrauben jetzt gedreht werden müssen – von der betrieblichen über die private Vorsorge bis zur Altersgrenze.

Eine zukunftsste Altersvorsorge erfordert kein radikales Umdenken, sondern entschlossenes Handeln im Detail. Die stärker kapitalgedeckte Vorsorge, flankiert von staatlicher Förderung, ist dabei der Schlüssel, die demografische Resilienz bei der Alterssicherung zu erhöhen. Im Folgenden werden mögliche Maßnahmen in den zentralen Handlungsfeldern beleuchtet

## Betriebliche Altersvorsorge stärken

Die betriebliche Altersvorsorge ist bei der Ausweitung der kapitalgedeckten Altersvorsorge ein zentrales Instrument. Es ist essenziell, dass diese stärker bei den geringeren Einkommensgruppen ankommt. Der geplante Ausbau der Geringverdienerförderung, gekoppelt an die jährliche Beitragsbemessungsgrenze der gesetzlichen Rentenversicherung, ist ein wichtiger Schritt. Dies verhindert, dass Förderberechtigte durch allgemeine Lohnsteigerungen aus der Förderung herausfallen. Zudem sollte die automatische Einbeziehung in die Betriebsrente (mit Widerspruchsrecht) zum Regelfall werden. Das Opting-out-Prinzip kann als Verbreitungsturbo wirken – und sollte für alle Unternehmen gelten, nicht nur für solche ohne Tarifvertrag.

Ansprüche aus der betrieblichen Altersvorsorge müssen bei Arbeitgeberwechsel unkompliziert übertragbar sein. Gesetzliche Hürden dürfen den Aufbau von Vorsorgevermögen nicht behindern. Wichtig: Die betriebliche Altersvorsorge ist in der Ansparphase in der Regel sozialversicherungsfrei. Zahlungen durch Entgeltumwandlung und Arbeitgeberzuschüsse beeinflussen die Berechnung der Rentenanpassungen nicht. Das führt zu moderateren Rentensteigerungen, während jüngere Generationen gleichzeitig kapitalgedeckte Ansprüche aufbauen.

## Private Vorsorge reformieren

Auch die private Altersvorsorge bedarf einer grundlegenden Überarbeitung, um ihre Attraktivität und Effizienz zu steigern. So sollte die komplexe Produktlandschaft durch einfache, digital abschließbare Basisprodukte ergänzt werden. Diese Standardlösungen sollten staatlich gefördert und auf die wesentlichen Funktionen der privaten Altersvorsorge konzentriert sein.

Zeitgemäße Beitragsgarantien sind notwendig, um eine bessere Partizipation an den Kapitalmärkten zu ermöglichen. Die derzeit vorgeschriebene 100-Prozent-Garantie auf Bruttobeiträge bei der staatlich geförderten Altersvorsorge reduziert die Anlagemöglichkeiten. Eine Reduzierung auf 80 Prozent würde mehr Kapitalmarktchancen eröffnen, ohne das Sicherheitsbedürfnis der Kundschaft zu vernachlässigen.

Die aktuelle Fördersystematik ist intransparent und kompliziert. Eine deutliche Vereinfachung ist erforderlich, um die Attraktivität zu steigern. Ein Vorschlag wäre eine pauschale staatliche Zulage von 25 Cent pro eingezahltem Euro – zusätzlich zu Grund- und Kinderzulagen. So ist die Fördersumme für alle sofort ersichtlich und nachvollziehbar. Zudem senkt diese Maßnahme Bürokratiekosten und erleichtert die Verwaltung.

Private Vorsorge braucht finanzielle Freiräume und staatliche Anreize. Wer für morgen spart, verzichtet heute auf Konsum. Dieser Spielraum darf nicht durch höhere Steuern oder Sozialabgaben eingeschränkt werden. Eine generelle Entlastung der kleinen und mittleren Einkommen ist hierfür ebenfalls notwendig.

## Eigenverantwortung und finanzielle Bildung fördern

Um fundierte Entscheidungen zu treffen, sind Informationen und finanzielle Bildung unerlässlich. Ein entscheidendes Werkzeug, das seit zwei Jahren zur Verfügung steht, ist die digitale Rentenübersicht. Sie stellt die Ansprüche aller drei Säulen der Altersvorsorge online bereit. Damit ist es möglich, Lücken zu erkennen und gezielt gegenzusteuern.

Altersvorsorge betrifft alle Generationen – und der Faktor Zeit ist immer entscheidend. Finanzielle Grundbildung gehört daher fest in die Schule, nicht nur in der gymnasialen Oberstufe. Nur wer Finanzwissen besitzt, kann eigenverantwortliche vorsorgen, ohne das Feld selbsternannten Finanzexperten zu überlassen.

## Moderate Erhöhung der Altersgrenze

Angesichts der steigenden Lebenserwartung und sinkender Beitragszahlenden ist eine moderate Anhebung der Regelaltersgrenze unvermeidlich. Dank medizinischem Fortschritt, verbesserter Arbeitssicherheit und gesünderem Lebensstil hat sich die Dauer des Rentenbezugs seit den 1960er-Jahren verdoppelt. Gleichzeitig ist die Zahl der Beitragszahlenden pro Person im Rentenbezug von sechs auf rund zwei drastisch gesunken.

Es gibt leicht nachvollziehbare Argumente für eine moderate Anpassung der Regelaltersgrenze, die den Menschen klar vermittelt werden müssen. Nicht zu handeln wäre fahrlässig. Für Berufe, in denen eine Tätigkeit jenseits von 67 Jahren aus körperlichen Gründen nicht realistisch ist, sind spezifische Ausnahmeregelungen und Anreizsysteme erforderlich, die möglicherweise sogar die Attraktivität dieser Berufe erhöhen.

## Die Zukunft der Altersvorsorge gestalten

Viele aktuelle Reformvorschläge begünstigen vor allem Menschen mit aktuellem Rentenbezug und rentennahen Jahrgängen, während jüngere Generationen zusätzlich belastet werden. Die geplante „Haltelinie“ in der gesetzlichen Rentenversicherung setzt den Nachhaltigkeitsfaktor faktisch außer Kraft und führt zu dauerhaften Mehrbelastungen des Staatshaushalts. Eine Ausweitung der Beitragsbemessungsgrenze (aus denen künftig dann Leistungsansprüche erwachsen) oder die Einbeziehung von Verbeamteten sind angesichts der Haushaltslage und der komplexen Finanzierungsfragen keine realistischen oder nachhaltigen Lösungen.

Jetzt ist die Zeit, die kleinen Stellschrauben zu drehen – konsequent, pragmatisch und generationengerecht. Eine umfassende Strategie sollte alle Säulen der Altersvorsorge stärken, Eigenverantwortung fördern und die demografische Realität anerkennen. Nur so kann eine zukunftsfähige und gerechte Altersvorsorge für alle Generationen gelingen.

**Clemens Vatter**

Vorstand,  
Signal Iduna Gruppe



# GLOBALE KOMPLEXITÄT ERFORDERT KREATIVITÄT

Hamburgs Wirtschaft muss sich deutlich enger mit anderen Teilen der Welt vernetzen, auch, um die Folgen künftiger Handelskonflikte zwischen den USA, China und Europa besser abfedern zu können. Japan kann in dieser Gemengelage ein wertvoller Partner sein, wie auch eine finanzwirtschaftliche Delegationsreise im Juni dieses Jahres verdeutlichte.

Japan ist eine globale Wirtschaftsmacht, steht auf Platz 5 der weltweit größten Exportnationen und weist eine gute Wachstumsprognose auf. Dabei ist Deutschland nach den USA für Japan der zweitwichtigste Absatzmarkt außerhalb Asiens. Bei den Importbeziehungen gibt es noch etwas Luft nach oben. Doch die Zahlen zeigen: Japan ist ein attraktiver Markt für die deutsche Wirtschaft und obendrein ein etablierter Player in der globalen Finanzwirtschaft.

Im Jahr 2024 bot sich im Rahmen eines Besuchs einer japanischen Wirtschaftsdelegation aus Osaka unter Leitung von Bürgermeister Hideyuki Yokoyama die Gelegenheit, die Beziehungen zu vertiefen. Osaka hatte registriert, dass Hamburg es geschafft hat, seinen traditionsreichen Finanzstandort trotz der Dominanz Frankfurts erfolgreich zu modernisieren – dank unternehmerischer Initiative, dem Masterplan Finanzwirtschaft und dem Aufbau eines lebendigen Fintech-Ökosystems.

Da Osaka selbst anstrebt, ein global bedeutender Finanzplatz zu werden, zeigte die Delegation großes Interesse. Bürgermeister Yokoyama sprach eine Einladung aus, Osaka zur Expo 2025 zu besuchen. Aufbauend auf positiven Erfahrungen ähnlicher Reisen nach Tel Aviv und Dublin lud die Handelskammer daraufhin die Hamburger Finanzwirtschaft zur Teilnahme ein. Ende Juni reiste eine über 20-köpfige Delegation unter Begleitung von Senator Dr. Andreas Dressel für eine Woche nach Japan. Ich hatte das Vergnügen, die Delegation gemeinsam mit ihm zu leiten.

Genau ein Jahr nach Yokoyamas Besuch unterzeichneten die Handelskammer Hamburg, der Finanzplatz Hamburg e.V. und die Stadt Osaka am 24. Juni im Rathaus von Osaka ein Memorandum of Understanding. Darin wird eine intensivere Zusammenarbeit der beiden Finanzstandorte vereinbart – insbesondere durch eine stärkere Vernetzung, Digitalisierung und den Austausch bezüglich der Standortprofilierung.

Bei unserem Besuch erlebten wir Osaka als ambitionierte Stadt, deren Finanzsektor jedoch noch deutlich im Schatten Tokios steht. Der poli-

tische Wille, hier aufzuholen, dürfte der Entwicklung – ähnlich wie Hamburgs Masterplan Finanzwirtschaft – zusätzlichen Schwung verleihen. Und so dürfte Tokio als Japans unbestrittenes Finanzzentrum bei der Reiseplanung nicht fehlen. Besuche bei der global agierenden Rakuten Bank und dem größten Fintech-Hub Tokios, dem Finolab, hinterließen bleibenden Eindruck. Dabei wurde deutlich: Viele japanische Fintechs streben nicht zwingend ins Ausland. Der heimische Markt und Kooperationen mit etablierten Akteuren bieten für die meisten von uns besuchten Unternehmen ausreichend Potenzial. Hier gilt es, kreative Ansätze für künftige Kooperationen zu entwickeln und den Austausch über Best Practices zu fördern.

Wenn ich um ein Kurzfazit der Reise gebeten werde, fallen mir mehrere Punkte ein:

**Erstens:** Trotz kultureller Unterschiede ähneln sich die Herausforderungen der Finanzbranche in Japan und Deutschland erstaunlich. Ein japanischer Experte nannte den demografischen Wandel, den langsamen technologischen Fortschritt im Payment-Bereich und

den Übergang von einer Spar- zu einer Investmentkultur. Das klingt fast wie eine Beschreibung des deutschen Finanzmarkts, wie mir mehrere Mitreisende bestätigten.

**Zweitens:** Der Umgang im japanischen Wirtschaftsleben ist zwar förmlich, aber keineswegs humorlos – wie Bürgermeister Yokoyama mit Anekdoten seiner Hamburg-Reise eindrucksvoll zeigte. Langfristig ist Durchhaltevermögen entscheidend für erfolgreiche Kooperationen. Partnerschaften mit japanischen Unternehmen brauchen Zeit, sind aber meist von Dauer. Ich wünsche den während der Reise geknüpften Kontakten eine gute Entwicklung. Gespräche im Nachgang der Reise haben mir gezeigt, dass es hier schon hoffnungsvolle Ansätze gibt. Als Standortmanagerin begreifen wir das aus Sicht der Handelskammer als Auftrag für das erwähnte Memorandum of Understanding.

**Zuletzt noch eine persönliche Erkenntnis:** Wer mich kennt, weiß, dass ich schon viele Rollen in meinem Wirtschaftsleben innehatte, mit der Finanzbranche bislang aber nicht intensiver verbunden bin. Positiv

überrascht war ich, wie offen und zugänglich vermeintlich zugeknöpfte Banker und Finanzexpertinnen und -experten doch sein können. Das macht Lust auf mehr! Und nicht zu vergessen sei, dass die Begleitung der Reise durch Senator Dr. Dressel ein absoluter Glücksgriff war, denn die Kombination von hochrangigen Vertretungen der Wirtschaft und Politik hat der Gruppe vor Ort zweifelsfrei viele Türen geöffnet, die ansonsten verschlossen geblieben wären.

Wie geht es nun weiter? Wir wollen zunächst den Austausch auf Start-up-Ebene fortführen. Ich bin mehr als begeistert über die diesbezüglichen Einschätzungen und Angebote der Mitglieder und ich denke, ich spreche auch für die übrigen Stakeholder: Ihre Ideen dazu sind willkommen!

**Prof. Norbert Aust,**  
Präses der Handelskammer Hamburg





# MIT DEEP LEARNING GEGEN GELDWÄSCHE

Betrug und Geldwäsche sind zentrale Probleme der Finanzindustrie. Besonders im Bereich der Geldwäscheprävention bestehen europaweit erhebliche Defizite. Künstliche Intelligenz (KI) bietet hier vielversprechende Ansätze, um Auffälligkeiten schneller zu erkennen und Präventionsmaßnahmen zu stärken. Europa muss nun endlich loslegen.

**D**as frühzeitige Erkennen von Betrug und der Aufbau wirksamer Schutzmaßnahmen sind essenziell für den Finanzsektor. Mit der wachsenden Digitalisierung verfügen Finanz- und Versicherungsunternehmen über immer mehr Daten in digitaler Form. Dieser technologische Fortschritt eröffnet eine grundlegende Verbesserung im Umgang mit Betrugsmanagement und der Prävention von Geldwäsche.

## Automatische Betrugsfrüherkennung

In Asien wurden bereits beachtliche Erfolge durch den Einsatz moderner KI-Verfahren erzielt. Mithilfe neuer Methoden des Maschinellen

Lernens (ML) und der KI können Algorithmen Muster aus den vorhandenen Daten ableiten. Diese erlernten Muster ermöglichen eine automatisierte Betrugserkennung bei neuen Transaktionen. Das steigert nicht nur die Trefferquote bei der Betrugserkennung, sondern verhilft auch zu einem schnelleren und effizienteren Fallmanagement und damit zu erheblichen Kostenersparnissen.

## Schlüsselfaktoren für KI-Projekte

Der Erfolg von KI-gestützten Projekten zur Betrugs- und Geldwäscheprävention hängt im Wesentlichen von drei Faktoren ab: Daten, Modellierung und Organisation.

- **Daten:** Daten bilden die Grundlage jedes KI-Modells. Ohne ausreichende Datenmenge und -qualität lassen sich keine verlässlichen Modelle entwickeln. Ein Ansatz, um die Datenbasis zu verbreitern, sind sogenannte Data Trusts, bei denen mehrere Finanzunternehmen ihre Daten bündeln.

- **Modellierung:** Betrugserkennung und Geldwäscheprävention lassen sich als Vorhersageprobleme fassen, die mithilfe von KI gelöst werden können. Dabei gilt es, die spezifischen Herausforderungen dieser Anwendungsfelder in der Modellierung zu berücksichtigen.

- **Organisation:** KI-Systeme verändern Abläufe, denn für eine erfolgreiche Umsetzung braucht es geeignete Strukturen und angepasste Prozesse. KI-Systeme können eine automatische Vorprüfung übernehmen, wodurch sich die Aufgaben der Mitarbeitenden verschieben. Wichtig ist deshalb, dass Sachbearbeitungen ein

Grundverständnis von KI und ML entwickeln, um die Funktionsweise zu verstehen und Rückmeldungen zur Verbesserung der Algorithmen geben können. Begleitende Schulungen sind unerlässlich, da sie ein tieferes Verständnis vermitteln und die Akzeptanz der Technologie erhöhen.

## Technische Herausforderungen

Die Analyse von Finanzdaten zur Betrugs- und Geldwäscheprävention birgt drei wesentliche technische Herausforderungen, die beim Training der Modelle und Algorithmen beachtet werden müssen:

1. **Unstrukturierte Daten:** Finanzdaten liegen häufig in unstrukturierter Form vor, beispielsweise mit variierenden Feldern oder Freitextfeldern. Traditionelle Methoden wie die Lineare Regression stoßen hier schnell an ihre Grenzen, während moderne Deep-Learning-Ansätze solche Daten besser verarbeiten können.

2. **Ungleichgewicht der Fälle:** Ein Ungleichgewicht (unbalanced data) zwischen Betrugs- und Nichtbetrugsfällen ist typisch, da der Anteil tatsächlich betrügerischer Fälle sehr gering ist. Dies erschwert das Training von Algorithmen, lässt sich aber durch geeignete statistische Modellierung abmildern.

3. **Identifizierung von Betrugsfällen:** Während erkannte Fälle oft mit hoher Sicherheit als Betrug oder Geldwäsche identifiziert werden, gibt es eine Vielzahl von Fällen, die unentdeckt bleiben. Um auch diese zu erfassen, hilft der Einsatz von Unsupervised-Deep-Learning-Methoden wie (variational) Autoencoder.

Moderne Deep-Learning-Methoden können die Prävention von Geldwäsche und die Erkennung von Betrug erheblich verbessern. Forschungsarbeiten haben bereits Verfahren entwickelt, die speziell auf die Besonderheiten von Betrugs- und Geldwäschedaten zugeschnitten sind. Während diese Ansätze in vielen asiatischen Ländern bereits fest etabliert sind, besteht in Europa noch erhebliches Potenzial, das ausgeschöpft werden sollte, um den technologischen Anschluss nicht zu verlieren.

Prof. Dr. Martin Spindler  
Universität Hamburg

In  
Asien ist  
Deep Learning  
Standard bei der  
Betrugsprävention







## NACHFOLGE ALS CHANCE

In Hamburg stehen bis 2026 rund 5.800 Unternehmen zur Übergabe. Der demografische Wandel, fehlende Nachfolgelösungen und komplexe Prozesse setzen den Mittelstand unter Druck. Der Finanzplatz Hamburg kann hier aktiv werden – mit gezielter Beratung, passgenauer Finanzierung und Vernetzung, um Unternehmensnachfolge als Chance zu gestalten.

Die Unternehmensnachfolge ist längst kein Randthema mehr, sondern ein zentrales wirtschaftliches Anliegen – insbesondere für den Mittelstand, das Rückgrat der deutschen Wirtschaft. In Hamburg stehen aktuellen Erhebungen zufolge bis 2026 rund 5.800 Unternehmen zur Übergabe an. Über 23.000 Gewerbetreibende in der Hansestadt sind älter als 57 Jahre und sollten sich mit ihrer Nachfolge befassen. In der Praxis zeigen sich jedoch erhebliche Lücken: zu wenige Nachfolger, zu wenig Zeit, zu viel Komplexität. Der Finanzplatz Hamburg kann hier eine Schlüsselrolle übernehmen – wenn die richtigen Impulse gesetzt werden.

### Demografie trifft Realität

Der demografische Wandel schlägt voll durch. Viele Eigentümer der Babyboomer-Generation erreichen das Rentenalter. Gleichzeitig fehlt es an geeigneten Nachfolgern – insbesondere im handwerklich geprägten Mittelstand, aber auch in vielen inhabergeführten Dienstleistungsunternehmen. Auf eine potenzielle Übernahme kommen im Schnitt drei Unternehmen. Die Nachfolgelücke ist nicht nur ein emotionales oder familiäres Problem – sie bedroht ganz konkret Arbeitsplätze, Innovationskraft und regionale Wertschöpfung.

Ein zentrales Hindernis ist die Finanzierung. Viele potenzielle Käufer verfügen nicht über ausreichendes Eigenkapital. Gleichzeitig steigen aufgrund wirtschaftlicher Unsicherheiten und hoher Zinsen die Anforderungen der Kapitalgeber. Die Finanzierungslücke trifft besonders junge Unternehmer, externe Nachfolger und Quereinsteiger ohne eigenen Unternehmenshintergrund. Öffentliche Förderprogramme, Beteiligungsgesellschaften und lokale Banken können hier helfen und spielen eine wichtige Rolle – doch ihre Angebote sind oft unbekannt oder zu unflexibel. Für Hamburg als Finanzplatz ergibt sich daraus die Chance, innovative Finanzierungsinstrumente zu etablieren, die gezielt auf Nachfolgeprozesse zugeschnitten sind.

Unternehmensnachfolge ist kein linearer Prozess: Sie umfasst rechtliche, steuerliche, betriebswirtschaftliche und emotionale Komponenten. Viele Unternehmer unterschätzen den Zeitbedarf – eine gut vorbereitete Übergabe dauert oft zwei bis fünf Jahre. Dennoch beginnen viele zu spät. Gleichzeitig fehlt koordinierte, niederschwellige Beratung. Zwar gibt es in Hamburg etablierte Institutionen wie die Handels- und Handwerkskammer, Netzwerke und Beratungsunternehmen – doch für viele Betroffene wirken die Angebote fragmentiert und schwer zugänglich. Eine zentrale Plattform mit digitalem Zugang zu Fördermitteln, Beratung und Finanzierung könnte hier Abhilfe schaffen.

### Unterschätztes Potenzial

Oft wird Nachfolge mit Rückzug gleichgesetzt. Dabei zeigen Daten aus Hamburg: 80 Prozent der übergebenen Unternehmen erreichen oder übertreffen nach der Übergabe ihr vorheriges Umsatzniveau, 60 Prozent sogar das Gewinnniveau. Gerade externe Nachfolger bringen neue Ideen, digitale Ansätze und frische Perspektiven. Das ist kein Risiko – das ist ökonomisches Potenzial. Der Finanzplatz Hamburg kann dieses Momentum nutzen, um Gründungen durch Nachfolge gezielt zu fördern – mit Matching-Initiativen, Netzwerkveranstaltungen und Zugang zu Kapital.

Besonders bemerkenswert: 28 Prozent der Nachfolgen in Hamburg werden von Frauen realisiert – damit liegt die Hansestadt im bundesweiten Vergleich auf einem der vorderen Plätze. Dennoch sind Frauen in vielen Nachfolgestrategien, Förderprogrammen und Netzwerken unterrepräsentiert. Mentoring, gezielte Finanzierungszugänge und Sichtbarkeit erfolgreicher Beispiele könnten die Lücke schließen und zugleich die Vielfalt des Wirtschaftsstandorts stärken.

60 Prozent  
der Firmen  
halten oder steigern  
nach der  
Übergabe  
ihren Gewinn

### Finanzplatz-Angebot ausbauen

Was bedeutet all das für den Finanzstandort Hamburg? Unternehmensnachfolge verbindet Realwirtschaft, Finanzierung und Innovation. Der Finanzplatz kann durch gezieltes Bereitstellen von Kapital, Beratung und Infrastruktur bei Nachfolgeprozessen eine aktive Rolle übernehmen. Die Bündelung bestehender Initiativen, der Ausbau digitaler Angebote und neue Partnerschaften mit Hochschulen, Kammern und Netzwerken schaffen ein Ökosystem, das Nachfolge nicht als Problem, sondern als Chance begreift.

Die Zeit drängt. Der Generationswechsel im Mittelstand ist längst Realität. Wenn Hamburg seine Stärken als Finanzplatz bündelt, kann Unternehmensnachfolge ein echter Standortvorteil werden. Dafür braucht es Mut zur Vernetzung, Offenheit für neue Wege und das klare Ziel, Unternehmensnachfolge nicht nur zu begleiten, sondern aktiv zu ermöglichen.

**Kai Hesselmann**  
Managing Partner,  
Dealcircle GmbH



# REGULIERT. BEDROHT. VERSICHERT?



Cyber-Angriffe sind längst Realität. Betroffen sind Banken, Versicherer sowie Industrie- und Handelsunternehmen. Ziel ist immer die kritische digitale Infrastruktur: Zahlungsströme, Produktionssysteme, Kundenzugänge oder Daten. Für die Unternehmensführung ist Cyber-Sicherheit heute ein strategischer Wettbewerbsfaktor und gehört ins Management-Cockpit.

Die EU macht Ernst: Ab 2026 gelten für Unternehmen in kritischen Branchen schärfere Regeln für Cyber-Sicherheit. Mit der NIS-2-Richtlinie verschärft Brüssel die Anforderungen erheblich. Künftig müssen Unternehmen in kritischen Branchen strenge Maßnahmen zur Cyber-Sicherheit und zum Risikomanagement umsetzen, um digitale Infrastrukturen besser vor Angriffen zu schützen. Zum Jahreswechsel werden in Deutschland Risikoanalysen, Business-Continuity-Pläne, Lieferketten-Checks, Meldepflichten und Nachweise Standard. Wer die Vorgaben ignoriert, muss mit empfindlichen Geldbußen, persönlicher Haftung und Reputationsschäden rechnen.

Besonders im Fokus steht die Finanzwirtschaft, deren Geschäftsmodell auf Vertrauen und Datensicherheit basiert. Ein einzelner Verstoß kann nicht nur den Betrieb stören, sondern die wirtschaftliche Existenz gefährden.

Ob durch Erpressung, Betriebsausfall oder Folgekosten von Vertragsstrafen – Cyber-Angriffe sind mehr als operative Zwischenfälle. Sie bedrohen Liquidität, Marktstellung und Zukunftsfähigkeit.

## Risikomanagement als Steuerungsinstrument

Ein wirksames Risikomanagement ist das Rückgrat jeder Cyber-Strategie. Nur wenn Risiken systematisch identifiziert, bewertet und priorisiert werden, können Führungskräfte die richtigen Entscheidungen treffen. Moderne Risikomanagement-Software hilft dabei, Transparenz zu schaffen und Komplexität zu reduzieren – von der Risikoanalyse über die Eintrittswahrscheinlichkeit bis hin zur Definition und Nachverfolgung konkreter Maßnahmen. Automatisierte Reporting-Funktionen erleichtern zudem den Nachweis gegenüber Aufsichtsbehörden und

Aufsichtsgremien. Für Geschäftsleitungen entsteht damit ein zentrales Steuerungsinstrument, das Cyber-Sicherheit nicht nur dokumentiert, sondern aktiv managt. So wird die Umsetzung der NIS-2-Anforderungen in die tägliche Praxis überführt.

Doch in der Pflicht liegt zugleich eine Chance. Wer Cyber-Sicherheit nicht allein zur Erfüllung regulatorischer Vorgaben betreibt, sondern in die Gesamtstrategie integriert, gewinnt echte Resilienz. Solide Strukturen für Incident Response, Lieferkettenüberwachung und Business Continuity schaffen nicht nur Sicherheit, sondern stärken auch die Marktposition.

In der Finanzwirtschaft, wo das Vertrauen der Kundschaft über Jahre hinweg aufgebaut wird, ergibt sich dadurch ein klarer Wettbewerbsvorteil. Hier wird Resilienz zum Differenzierungsmerkmal, ähnlich wie Kapitalstärke oder Innovationskraft.

## Mit Cyber-Versicherungen intelligent absichern

Trotz modernster Sicherheitsarchitektur bleibt ein Restrisiko bestehen. Hier setzt Cyber-Versicherung an. Allerdings ist sie nur wirksam, wenn sie intelligent eingebunden wird. Moderne Policen decken nicht nur finanzielle Schäden ab, sondern bieten auch sofortige Unterstützung im Krisenfall.

Ein innovativer Ansatz sind parametrische Cyber-Deckungen: Sie greifen ohne aufwendige Schadenermittlung und lösen automatisch Zahlungen aus, sobald zuvor definierte Ereignisse eintreten – etwa

der Ausfall eines kritischen Systems über eine bestimmte Dauer. Das beschleunigt die Sicherung der Liquidität im Krisenfall erheblich und verschafft Unternehmen Handlungsspielraum. Darüber hinaus entwickeln Versicherer zunehmend Lösungen, die auch finanzielle Folgen regulatorischer Sanktionen und Strafzahlungen abfedern. Gerade vor dem Hintergrund verschärfter Vorgaben wie NIS-2 wird Cyber-Versicherung damit zu einem entscheidenden Baustein, um Management und Unternehmen vor unkalkulierbaren Risiken zu schützen und Stabilität zu sichern.

## Aktive Pflichtaufgabe für das Management

Die NIS-2-Richtlinie macht Cyber-Sicherheit endgültig zur Chefsache. Geschäftsführung und Vorstände sind persönlich gefordert, Strukturen aufzubauen, Ressourcen bereitzustellen und Risiken kontinuierlich zu überwachen. Versäumnisse können rechtliche, finanzielle und persönliche Konsequenzen haben.

Die entscheidende Frage lautet daher nicht, ob Cyber-Risiken adressiert werden, sondern wie konsequent. Wer jetzt systematisch handelt – mit klaren Prozessen, resilienten Strukturen und ergänzender Versicherung – sichert nicht nur Compliance, sondern auch die Wettbewerbsfähigkeit.

Cyber-Risiken sind reguliert und bedrohen Unternehmen direkt, lassen sich aber aktiv managen. Die Finanzwirtschaft steht dabei besonders unter Druck, zugleich bietet sie ein großes Potenzial, Vertrauen und Marktposition durch professionelles Risikomanagement zu stärken.

Risiken sind systematisch zu identifizieren, bewerten und zu priorisieren

Erfolgreich ist, wer Sicherheit, Resilienz und Versicherung in einer ganzheitlichen Strategie verbindet. So wird Cyber-Sicherheit vom Pflichtprogramm zum echten Erfolgsfaktor und zum Schlüssel für die digitale Zukunftsfähigkeit.

**Dr. Alexander Skorna**  
Geschäftsführer,  
Funk Consulting GmbH



# SKALIERUNG IM NORDEN

Einst teilten Hamburgs Kaufleute Risiko und Gewinn über die Partenreederei – ein Erfolgsmodell, das die Hansestadt zu einem europäischen Handelszentrum machte. Heute lassen sich diese Prinzipien neu anwenden: Vertrauen, Diversifikation und Netzwerke könnten Hamburgs Weg zu einem führenden Standort für Private Equity und Venture Capital ebnen.



Im 15. Jahrhundert war es für einen Hamburger Kaufmann gängige Praxis, riskante Handelsunternehmen über eine „Partenreederei“ zu finanzieren. Mehrere Investoren teilten sich ein Schiff und Ladung, vertrauten dem Kapitän und verteilten so die Risiken und Chancen. Dieses hanseatische Modell machte Hamburg zu einem der reichsten Handelszentren Europas, mit Flotten von der Ostsee bis nach Portugal.

Auch heute mag dies Szenario vertraut klingen, denn es entspricht dem Kernmodell von Private Equity (PE) und Venture Capital (VC). Wir haben es nicht neu erfunden, sondern wiederentdeckt. Die zentrale Frage für den heutigen Finanzplatz Hamburg lautet: Warum nutzen wir diese tief verwurzelte DNA nicht intensiver, um globale Champions im Norden zu fördern? In einer Zeit, in der Deutschland mit lediglich vier Milliarden Euro VC-Investitionen im ersten Halbjahr 2025 (+9 Prozent gegenüber dem Vorjahr) international zurückfällt, könnte Hamburg durch eine Rückbesinnung auf seine Ursprünge aufholen.

## Blick gen Süden: Münchens Erfolgsfaktoren

München hat Berlin in den letzten Jahren überholt. Zahlen aus dem ersten Halbjahr 2025 belegen: Die bayerische Metropole zieht mehr Wagniskapital an und hat sich als Deep-Tech-Hauptstadt etabliert. Basis hierfür ist ein Ökosystem aus exzellenter Forschung (TUM), industrieller Stärke (BMW, Siemens) und einer selbstbewussten Inves-

toreszene. München setzt auf forschungsintensive Technologien wie KI, Robotik und Quantenforschung. Beispiele sind das Unicorn Isar Aerospace mit 155 Millionen Euro Finanzierung und Tubulis Therapeutics im Biotech-Sektor. So entsteht ein Anziehungspunkt für Talente und Kapital, mit vier Deep-Tech-Unicorns in Deutschland. Der Erfolg beruht auf Fokussierung – lokale Stärken werden konsequent genutzt. Hamburg kann daraus lernen, dass Spezialisierung Vorteile schafft und Pragmatismus ein starker Wachstumsmotor ist.

Sollte Hamburg München kopieren? Nein. Hamburgs Weg liegt in der Rückbesinnung auf seine hanseatische Identität, angewandt auf das 21. Jahrhundert. Die Hanse als Netzwerk florierte bis ins 17. Jahrhundert durch Vertrauen und Risikoteilung.

## Partenreederei trifft Venture Capital

Die Prinzipien der Partenreederei sind relevanter denn je:

- **Geteiltes Risiko:** Kapital diversifizieren – reiner Ausdruck der Portfoliotheorie.
- **Vertrauen in den „Kapitän“:** Dem Gründungsteam Vorrang vor der Idee einräumen.
- **Langfristigkeit:** Auf Zyklen statt auf Quartale achten, Geduld ist entscheidend im VC-Markt.
- **Netzwerk:** Wissen teilen, Chancen nutzen – das ist die Basis starker Ökosysteme.

Hamburgs Kapital  
sind  
Diversifikation  
und  
Vertrauen

Diese Pragmatik harmoniert mit Hamburgs führenden Sektoren: Logistik, Green Tech, Life Sciences, Medien. Es handelt sich hierbei nicht um Hypes, sondern um Bereiche mit tiefem Wissen und langen Zyklen. Der drittgrößte Hafen Europas treibt nachhaltige Logistik voran, die Hamburg Sustainability Conference zieht globale Akteure an und Life Science Nord boomt im Bereich der personalisierten Medizin.

Merkmal	Hanseatische Partenreederei (ca. 1450)	Moderner VC-Fonds (ca. 2025)
Asset	Schiff & Ladung	Portfolio von 10 bis 20 Start-ups
Kapitalgeber	Konsortium von Kaufleuten	Limited Partners (LPs)
Management	Korresponden-treeder / Kapitän	General Partner / Manager
Risiko	Verlust durch Sturm, Piraterie	Hohe Ausfallrate
Rendite	Anteil am Frachtgewinn	Anteil am Exit-Erlös
Prinzip	Diversifikation, Vertrauen, Langfristigkeit	Diversifikation, Vertrauen, Langfristigkeit

## Private Equity auf hanseatischem Kurs

Wie lassen sich diese Ansätze konkret umsetzen? Drei Hebel bieten sich an:

**1. Themenfonds:** Kapital gezielt für spezialisierte Bereiche bündeln, etwa in einem „Future of Trade & Logistics Fund“ oder einem „Baltic Sea

Green Tech Fund“. So lassen sich Vorteile nutzen wie der Zugang zu Häfen, Reedereien und Medien. Zudem kann auf bestehende Programme wie Soft Landing für Green Tech aufgebaut werden.

**2. Brücken bauen:** Den Mittelstand einbinden – beim Mentoring und als Kundschaft für Gründende im Rahmen eines „Hanseatic Venture Partner“-Programms. So entstehen praxisnahe Lösungen für Kreislaufwirtschaft oder digitale Logistik.

**3. Fondsmanager anwerben:** Hamburgs Lebensqualität und lokale Anker-Investoren nutzen, um Top-Manager für die Stadt zu gewinnen. Ergänzend gilt es, Initiativen wie den „Deep Tech & Climate Fund“ zu stärken.

## Auf zur nächsten Fahrt

Hamburgs finanzielle Zukunft liegt nicht primär in der Vermögensverwaltung, sondern in der Finanzierung von Wertschöpfung. Dies bietet die Chance für ein passendes Modell: nachhaltig statt laut, robust statt hype. Die zugrundeliegenden Prinzipien – Weitblick, Pragmatismus, Netzwerk – sind hierfür ideal. Es gilt, die Segel zu setzen und Hamburg zu einem hanseatischen VC-Hub zu entwickeln.

**Nabil el Berr**  
Geschäftsführer,  
Indicium Technologies GmbH



A photograph of a wind farm in a green field under a blue sky with tree branches in the foreground. The image is split into two pages, 60 and 61, with a diagonal line separating them. The text is overlaid on the right page.

**MENSCHEN  
MÄRKTE  
MÖGLICHKEITEN  
MORGEN**





# ZUKUNFT SICHERN MIT PRIVATE INVESTMENTS

Wie gelingt die Finanzierung notwendiger nachhaltiger Infrastruktur? Im Interview sprechen Stefanie Baum, Leiterin Vertrieb der Fondsbörse Deutschland, und Karsten Kühlings, Geschäftsführer der GLS Investments, über die Rolle von Private Markets, die Chancen nachhaltiger Infrastrukturprojekte und über die Verantwortung von Intermediären.

**Ein marodes Schienennetz, verfallene Schulgebäude oder der Wohnungsmangel – Deutschland steckt in einer tiefgreifenden Infrastrukturkrise. Was ist in den vergangenen Jahren und Jahrzehnten hier schiefgelaufen?**

**Karsten Kühlings:** „Deutschland gehört zu den reichsten Nationen der Welt. Dennoch wurde es bisher versäumt, ausreichend in den Erhalt und den Ausbau der Infrastruktur zu investieren. Über die vergangenen 30 Jahre wurden von staatlicher Seite Investitionen in Höhe von rund 400 Milliarden Euro in Infrastruktur getätigt. Dies entspricht einer Quote von 2 Prozent am Bruttoinlandsprodukt pro Jahr – was gerade mal die Hälfte des EU-Durchschnitts von rund 4 Prozent ist.“

**Die Bundesregierung hat mit dem Sondervermögen für Infrastruktur einen staatlichen Fonds mit bis zu 500 Milliarden Euro aufgelegt. Warum reichen die staatlichen Mittel dennoch nicht aus?**

**Stefanie Baum:** „Der Investitionsbedarf für Infrastruktur allgemein in Deutschland wird mit einem Volumen von bis zu 5 Billionen Euro auf das Zehnfache geschätzt! Die staatlichen Investitionen allein können die riesige Lücke nicht schließen.“

**Was versteht man unter nachhaltiger Infrastruktur?**

**Karsten Kühlings:** „Nachhaltige Infrastruktur sind diejenigen Teile der Infrastruktur, die zu einer nachhaltigen Transformation der Wirtschaft beitragen. Dazu gehört auch Technik, um die erneuerbaren Energien auszuschöpfen. Zwar konnte die Nutzung erneuerbarer Energien in Deutschland über die vergangenen 25 Jahre deutlich ausgebaut werden: Beispielsweise ist im Bereich der Stromerzeugung der Anteil der Erneuerbaren von rund 6 Prozent im Jahr 2000 auf rund 54 Prozent im Jahr 2024 gestiegen. Aber insbesondere im Bereich intelligente Netze und Speichersysteme wurde bislang zu wenig investiert. Deutschland hinkt in Sachen Smart-Grid-Ausbau seinen europäischen Nachbarn hinterher.“

**Deutschland will bis 2045 klimaneutral werden. Es bleiben also rund 20 Jahre, um die Wirtschaft emissionsfrei zu machen. Ist das Land auf einem guten Weg oder droht es, dieses Ziel zu verfehlen?**

**Karsten Kühlings:** „Der Green Deal läuft Gefahr, zur lahmen Ente zu werden – dabei drängt die Zeit. Das nächste Etappenziel, bis 2030 den CO<sub>2</sub>-Ausstoß um 55 Prozent zu senken, kann bereits nicht erreicht werden. Ein Grund hierfür ist die bestehende Investitionslücke von jährlich (!) mindestens 406 Milliarden Euro.“

**Welche Rolle spielt die Privatwirtschaft für die Finanzierung von Infrastruktur?**

**Stefanie Baum:** „In Deutschland bestehen leider noch Vorbehalte bei der Einbeziehung privaten Kapitals zur Finanzierung von Infrastrukturprojekten. Hier sollte schnellstmöglich ein Umdenken und eine Öffnung stattfinden, damit öffentliches und privates Kapital voneinander profitieren können.“

**Wie können Privatanleger von Investitionen in die Infrastruktur profitieren? Welche Chancen und Risiken gibt es? Kann man auch europaweit investieren?**

**Stefanie Baum:** „Mit der ELTIF<sup>1</sup>-Verordnung hat die EU im Jahr 2015 einen wichtigen Grundstein gelegt für europäische Investitionen in Infrastruktur durch Privatanleger. 2024 wurden die Eintrittshürden mit ELTIF 2.0 noch weiter gesenkt: ELTIF gibt allen Anlegern die Möglichkeit, in europäische Infrastruktur zu investieren.“

Erste Fondsanbieter haben diese neue Chance erkannt. Nun gilt es, die Vertriebs- und Abwicklungswege zu verbessern und auszubauen. Um die Attraktivität weiter zu steigern und nötige Gelder aus dem Privatssektor in Infrastrukturprojekte zu leiten, wäre es zudem wünschenswert, wenn die Bundesregierung steuerliche Anreize schafft.“

**Welche Rolle spielen daneben institutionelle Investoren?**

**Karsten Kühlings:** „Institutionelle Investoren haben die Attraktivität von Infrastrukturinvestments für sich entdeckt. Deutsche Investoren setzen jedoch bislang bevorzugt auf das Ausland. Gründe hierfür sind unter anderem die in Deutschland bestehenden bürokratischen Hürden und weniger attraktive Investitionsbedingungen.“

**Der Markt für ELTIFs nimmt gerade erst an Fahrt auf. Welche Rolle spielen sie in der Vermögensverwaltung?**

**Stefanie Baum:** „Der Markt für alternative Investments boomt. Die jährliche Wachstumsrate liegt nach Schätzungen von 2023 bis Ende 2029 bei jeweils etwa 10 Prozent. Anleger halten immer mehr Ausschau nach stabilen Assets, die wenig mit den Aktienmärkten korrelieren. Mit einem ELTIF-Fonds, vermittelt durch Intermediäre wie die Fondsbörse Hamburg und GLS Investments, können auch Privatanleger vom hohen Aufwärtspotenzial dieser innovativen Assetklasse profitieren.“

Der Markt für alternative Investments boomt

<sup>1</sup> European Long-Term Investment Fund



# PUBLIC PAYMENTS RELOADED

Wenn von innovativen Zahlungslösungen die Rede ist, denken viele zuerst an E-Commerce und optimierte Check-out-Prozesse. Kaum jemand verbindet dies spontan mit den Bezahlpunkten der öffentlichen Verwaltung. Doch gerade hier besteht zwischen digitalem Serviceportal und analogem Schalter ein hybrider Raum, der besondere Herausforderungen, aber auch enorme Chancen mit sich bringt.

Die Entwicklung im Onlinehandel zeigt, wohin die Reise geht: Wallet-Lösungen wie PayPal, Amazon Pay, Apple Pay und Google Pay haben beim Onlineeinkauf den klassischen Rechnungskauf längst überholt und sind zur dominierenden Bezahlform geworden. Dies zeigen aktuelle Studien eindeutig, zumindest für den privatwirtschaftlichen Handel. Beim Blick auf Studien für die Bezahlverfahren der öffentlichen Hand ergibt sich hingegen kein so eindeutiges Bild. Detaillierte Erhebungen zu den dort angebotenen Zahlungsmethoden sind rar. Stattdessen vermitteln die verfügbaren Bestandsaufnahmen den Eindruck, dass die generelle Digitalisierung in der öffentlichen Verwaltung uneinheitlich und oftmals schleppend verläuft. Der Fokus der Kommunen liegt häufig nicht auf dem Angebot moderner Bezahlverfahren, sondern in der digitalen Transformation grundlegender interner Prozesse.

Dabei könnten gerade öffentliche Einrichtungen ein sichtbares Signal setzen: Fortschritt wird für Bürgerinnen und Bürger erst dann greifbar, wenn der Kontakt mit der Verwaltung unkompliziert, transparent und verlässlich funktioniert, insbesondere beim Bezahlen. Denn jede Person in Deutschland – ob alt oder jung, digital affin oder nicht, mit oder ohne Einschränkungen – kann eine Leistung der öffentlichen Hand in Anspruch nehmen und zur Kasse gebeten werden. Vom Strafzettel bis zum Beantragen eines Ausweises muss der Bezahlvorgang funktionieren, egal ob bei der Kfz-Zulassungsstelle oder im Bürgerbüro. Diese Prozesse müs-

sen digital wie stationär einfach, barrierefrei und verlässlich sein. Ein reibungsloser Zahlungsverkehr ist nicht nur Service für die Bevölkerung, sondern zugleich wirtschaftliche Notwendigkeit für den Staat.

## Umfeld

Das Anforderungsprofil für Zahlungen an die öffentliche Hand ist besonders komplex: Digitale wie physische Bezahlpunkte müssen abgedeckt sein und das Angebot soll möglichst inklusiv allen Menschen das Bezahlen ermöglichen. Hinzu kommt ein Aspekt, der im öffentlichen Sektor stärker wiegt als anderswo: Nachhaltigkeit. Öffentliche Einrichtungen sind dazu angehalten, sich an den Sustainable Development Goals der Vereinten Nationen zu orientieren. Diese Ziele sind nicht nur Leitplanken für gesellschaftliche Stabilität, sondern wirken bis in den Zahlungsverkehr hinein. Nachhaltigkeit im Bezahlen bedeutet, zukunftsorientierte Lösungen zu wählen, die Ressourcenschonung und Werteorientierung gleichermaßen berücksichtigen. Ein zentraler Aspekt ist dabei die Transparenz: Nutzende sollten die Kontrolle über ihre Daten behalten. Sie sollten auf den Schutz vor unbefugtem Zugriff – beispielsweise durch fremde Behörden oder privatwirtschaftliche Dritte – vertrauen können sowie darauf, dass Datensicherheit durch die engmaschigen gesetzlichen Regelwerke der EU gewährleistet ist.

Diese gesetzlichen Vorgaben, wie beispielsweise die PSD2 (Verbraucherschutz) oder die DSGVO (Datenschutz), dürfen nicht nur formell

**Fortschritt wird  
spürbar, wenn der  
Bezahlvorgang  
der Verwaltung  
unkompliziert, transparent  
und verlässlich ist**



erfüllt, sondern sollten vielmehr ganzheitlich gedacht werden. Gerade das Thema Datenschutz wird häufig als Argument genutzt, um neue Vorhaben nicht umzusetzen, anstatt gemeinsam Lösungen zu entwickeln. Dort, wo es noch keine passenden Produkte am Markt gibt, können diese mit geeigneten Partnern und unter Einhaltung der regulatorischen Anforderungen als integraler Bestandteil neugestaltet werden. Im aktuellen geopolitischen Umfeld stellt sich zudem die Frage, ob die eingesetzten Verfahren den eigenen Wertmaßstäben entsprechen und Abhängigkeiten von einzelnen Anbietern vermieden werden können. Wallet-Lösungen und Kreditkartensysteme sind zwar etabliert, bergen aber das Risiko einer einseitigen Bindung an internationale Konzerne. Während Händler aus geschäftlichen Gründen damit leben können (oder müssen), hat die öffentliche Hand die ordnungspolitische Verantwortung, die Souveränität über die Prozessabwicklung vor dem Hintergrund zukünftiger Konfliktpotentiale zu bewahren und native europäische Lösungen zumindest als Fall-back-Option vorzuhalten.

## Europäische Lösungen nutzen

Der Souverän hat es in der Hand, den Zahlungsverkehr aktiv transparent, nachhaltig und unabhängig zu gestalten. Mit der bestehenden und sich derzeit rasant weiterentwickelnden europäischen Zahlungsverkehrsinfrastruktur stehen die notwendigen Mittel dafür bereit. Mit europäischen Verfahren wie SEPA (das insbesondere in Verbindung

mit der aktuellen Instant-Payments-Umsetzung als mögliche Basis für Account-to-Account-Zahlungen genutzt werden kann) oder Initiativen wie WERO gibt es leistungsfähige Alternativen zu internationalen Wallets und Kreditkartensystemen. Ihre Einbindung eröffnet nicht nur die Chance, Abhängigkeiten zu verringern, sondern auch den Bezahlmix deutlich breiter und inklusiver aufzustellen und damit weitere Bevölkerungsgruppen besser zu erreichen.

Darüber hinaus ermöglicht ein solcher Ansatz, den Zahlungsverkehr langfristig zukunftssicher zu gestalten. Einzelne Leuchtturmprojekte können als Impulsgeber wirken und der voranschreitenden Digitalisierung der öffentlichen Stellen Ausdruck verleihen. Dadurch geht die öffentliche Verwaltung bei den Bezahlangeboten selbst voran und setzt Maßstäbe, an denen sich andere Akteure, wie beispielsweise der Handel, orientieren können. Zeitgleich wird aufstrebenden und neu in den Markt eintretenden Zahlverfahren durch die initiale staatliche Unterstützung Antrieb verliehen, wodurch die Markteintrittshürden sinken. Der Bezahlvorgang bleibt somit nicht weiter nur Mittel zum Zweck, sondern kann zu einem sichtbaren Symbol für Fortschritt, Transparenz und gesellschaftliche Verantwortung werden.

**Michael Wiegler**  
Senior Consultant,  
Gravning GmbH



# VOM KRYPTO-ASSET ZUR INFRASTRUKTUR

Stablecoins sind mehr als ein kurzfristiger Hype: Sie verbinden die Stabilität traditioneller Währungen mit der Flexibilität digitaler Assets – und könnten den nächsten Evolutionsschritt der Zahlungsinfrastruktur einläuten. Für Handel, Industrie und Finanzakteure und nicht zuletzt für den Standort Hamburg eröffnen sich echte Chancen.

Die Digitalisierung des Zahlungsverkehrs schreitet rasant voran. Längst erfolgen Zahlungen in Echtzeit, global vernetzt, effizient und programmierbar. In diesem Wandel spielen Stablecoins eine zentrale Rolle. Diese digitalen Zahlungstoken sind an etablierte Währungen wie den US-Dollar oder den Euro gekoppelt, wodurch sie Wertstabilität und Sicherheit versprechen. Ursprünglich aus dem Krypto-Umfeld kommend, entwickeln sich Stablecoins zunehmend zur technischen Basis einer neuen Zahlungsinfrastruktur.

## Digitale Stabilität

Stablecoins treten an, um die besten Eigenschaften aus zwei Welten zu vereinen: zum einen die Stabilität traditioneller Währungen und zum anderen die Effizienz dezentraler, blockchainbasierter Systeme. Was mit einer Anwendung auf digitalen Börsen begann, hat sich zu einem relevanten Instrument für internationale Zahlungs- und Treasury-Prozesse entwickelt. Technologiekonzerne und Finanzinstitute nutzen Stablecoins heute, um Liquidität zu steuern, Kosten zu senken oder grenzüberschreitende Zahlungen in Sekundenschnelle abzuwickeln.

Auch in Hamburg ergeben sich daraus neue Perspektiven. Am Hafen- und Handelsstandort mit starker Logistik, Fintech- und Payment-Szene können konkrete Anwendungsfelder entstehen: etwa in der Seefahrt (Heuer- und Crew-Zahlungen), im Energiehandel (Bunker-Fuel-Abwicklung) oder beim digitalen Supply Chain Management. Insbesondere der programmierbare Charakter von Smart Contracts, die Abläufe eigenständig ausführen – erlaubt neuartige, automatisierte Abrechnungs- und Verrechnungssysteme entlang globaler Lieferketten.

Stablecoins  
haben  
großes  
Transformations-  
potenzial

## Vertrauen durch Regulierung

Während der Begriff „Krypto“ lange Zeit mit Spekulation und Unsicherheit assoziiert wurde, zeigt sich zunehmend: Stablecoins sind kein Nischenprodukt der Kryptoszene, sondern ein ernstzunehmender Baustein moderner Finanzinfrastruktur. Regulierte, transparente

Stablecoin-Modelle wandeln sich von einer potenziellen Bedrohung für das Finanzsystem zu einer Perspektive für die Modernisie-

rung der nationalen und internationalen Zahlungsverkehrsinfrastruktur. Die EU unternimmt mit der MiCA-Verordnung<sup>1</sup> erste Schritte zu regulatorischer Klarheit, während in den USA konkrete Gesetzesinitiativen wie der GENIUS Act<sup>2</sup> verabschiedet wurden. Damit signalisieren die USA, dass sie Stablecoins aktuell als praktikablere und marktfähigere Lösung sehen im Vergleich zur unklaren und politisch umstrittenen Entwicklung digitaler Zentralbankwährungen.

Wichtig ist: Standorte, die früh und klar definierte Rahmenbedingungen schaffen, ziehen auch die spannendsten und vielversprechendsten Projekte an! Gleichzeitig steigt der Druck, eine funktionierende Infrastruktur zu schaffen. Banken, Zahlungsdienstleister und Unternehmen benötigen regulatorisch abgesicherte Möglichkeiten für den Tausch zwischen Euro oder Dollar gegen digitale Stablecoins (On-/Off-Ramps), standardisierte Schnittstellen und Abwicklungsplattformen. Nur so lassen sich Stablecoins von der einfachen Überweisung bis hin zur tokenisierten Wertpapierabwicklung in unseren Alltag integrieren.

## Von der Nische zum „New Normal“?

Trotz technologischer Reife durch Schnelligkeit, Zuverlässigkeit und Kosteneffizienz steckt die tatsächliche Nutzung noch in den Anfängen.

<sup>1</sup> Markets in Crypto-Assets Regulation

<sup>2</sup> Guiding and Establishing National Innovation for U.S. Stablecoins Act

Laut der US-Bank J.P. Morgan entfallen derzeit nur rund sechs Prozent der Stablecoin-Nutzung auf klassische Anwendungsfälle außerhalb des Krypto-Handels. Gründe hierfür liegen in fehlender Infrastruktur, unklarer Regulierung und mangelnder Interoperabilität mit bestehenden Systemen. Dennoch steigt das Interesse institutioneller Akteure, Pilotprojekte von Banken, Konzernen und auch öffentlichen Stellen nehmen zu. Gleichzeitig wächst der Wettbewerb durch staatliche Initiativen. In vielen Regionen der Welt stehen digitale Zentralbankwährungen (Central Banking Digital Currency, kurz CBDC) kurz vor ihrer Einführung. Die entscheidende Frage ist nicht, ob Stablecoins oder CBDCs dominieren, sondern wie beide Systeme koexistieren und sich ergänzen können. Stablecoins könnten in einer möglichen Rollenverteilung als flexible, marktgerechte Lösung für internationale Zahlungsbeziehungen agieren, während CBDCs als digitale Ergänzung für nationale Infrastruktur dienen.

## Pilotprojekte initiieren

Der Finanzplatz und Handelsstandort Hamburg hat die Chance, sich frühzeitig zu positionieren. Als Handelsdrehscheibe mit Zugang zu Kapital, Talenten und realwirtschaftlichen Use Cases besitzt die Hansestadt ideale Voraussetzungen, um Pilotprojekte rund um Stablecoins anzustoßen – in der Schifffahrt, Logistik, Treasury oder Industrie.

Entscheidend ist, dass Politik, Unternehmen und Finanzakteure mit Mut und fokussiert auf regulatorische Klarheit sowie konkrete Anwendungen zusammenarbeiten. Dabei geht es nicht nur um ein Ausprobieren von Technologien, sondern um echte Transformationspotenziale für Handelsströme, Zahlungsprozesse, Datenflüsse und Finanzstrukturen.

Stablecoins sind längst kein kurzfristiger Hype mehr. Sie sind ein technologisches Fundament für den nächsten Evolutionsschritt des wirtschaftlichen Lebens.

Aris Zervas

Senior Consultant,  
Gravning GmbH



# HAMBURGS EIGENKAPITAL IM STRESSTEST

Die Hansestadt Hamburg bleibt einer der prägenden Finanzstandorte Deutschlands – doch die Eigenkapitalszene zeigt ein gemischtes Bild. Nach dem Boom 2021 ist das Umfeld für Venture Capital (VC), Private Equity (PE) und M&A anspruchsvoller geworden. Der Standort punktet mit Stabilität, braucht aber dringend Impulse bei der Mobilisierung privaten Kapitals.

Im ersten Halbjahr 2025 flossen in Hamburg laut EY rund 106 Millionen Euro in Start-ups – nur halb so viel wie im Vorjahr. Auch die Zahl der Finanzierungen sank deutlich. Damit zeichnet Hamburg seit Beginn der Krise im Jahr 2022 ein konstant schwaches Bild, das nur durch Ausnahmefinanzierungsrunden – wie jene des Start-ups 1Komma5° – vereinzelt Spitzen nach oben zeigt. Deutschlandweit dagegen stiegen sowohl Anzahl als auch Volumen der Risikokapitalfinanzierungen. Hamburg blieb davon leider unberührt.

Parallel weitete die Hamburgische Investitions- und Förderbank ihre Beteiligungen 2024 aus und überbrückte damit Lücken privater Finanzierung. Mit einem Investitionsvolumen von 24,4 Millionen Euro war sie im Jahr 2024 der mit Abstand größte Start-up-Investor in Hamburg in der Frühphase. Das ist ein wichtiger Beitrag – perspektivisch muss jedoch privates Kapital wieder stärker aktiviert werden.

Der internationale Vergleich macht den strukturellen Rückstand deutlich: 2024 entsprachen VC-Investitionen in Deutschland rund 0,18 Prozent des Bruttoinlandsprodukts,

in den USA etwa 0,64 Prozent. Ohne eine Annäherung an diese Größenordnung wird es für Deutschland langfristig schwer, kompetitive Marktführer hervorzubringen.

## Private Equity & M&A: Große Buy-outs verhalten

Der deutsche Markt für Private Equity entwickelte sich 2025 selektiv. Hamburgs PE-Aktivität konzentriert sich weiterhin auf mittelständische Transaktionen, große Buy-outs sind rar. Hohe Zinsen und die stagnierende Gesamtwirtschaft in Deutschland halten Investoren seit Beginn des Ukraine-Kriegs zurück. Für die Exit-Pipeline hat das Folgen: Weniger Exits und meist zu niedrigeren Bewertungen bedeuten geringere Rückflüsse (DPI) an Fondsinvestoren – und damit weniger Kapitalzusagen für neue Fonds.

Hamburger Beispiele illustrieren die Bewertungsnormalisierung: About You ging 2021 mit rund 3,9 Milliarden Euro an die Börse. Der Verkauf 2025 lag mit einer Bewertung von 1,13 Milliarden

Euro deutlich darunter. Free Now wurde 2025 von Lyft übernommen. Die Gesellschafter erhielten rund 175 Millionen Euro, obwohl deutlich mehr Kapital durch Investoren und strategische

Partner geflossen ist. Diese Transaktionen sind erfolgreich, bleiben jedoch unter den Höchstbewertungen der Boomjahre zurück – die Kapitalrückflüsse fallen entsprechend verhalten aus.

Nichtsdestotrotz erzielen PE-Fondsmanager im Schnitt nach wie vor rund 14 Prozent Rendite für ihre Anleger. Spätere Exits und Fundraising-Schwierigkeiten für Folgefonds erschweren jedoch die Arbeit der Fondsmanager.

## Eigenkapitalfonds: Stabil trotz Krise

Auch 2025 zeigen Eigenkapitalfonds im deutschen und europäischen Markt robuste Renditen bei vergleichsweise geringer Volatilität. Trotz schwacher Börsenphasen signalisieren deutsche Stimmungs- und Aktivitätsdaten Stabilität; europäische Langfristdaten bestätigen die Outperformance gegenüber öffentlichen Märkten. Neben der bereits genannten durchschnittlichen 14 Prozent Rendite bei PE-Fonds liegt die Rendite bei VC-Fonds trotz der Krisenjahre bei etwa 12 Prozent.

## Prioritäten für Hamburg

Damit Hamburgs Eigenkapitalszene langfristig stärker wird, braucht es eine klare Strategie und ein gemeinsames Bekenntnis von Politik, Investoren und Wirtschaft. Zentral ist dabei die Rechtssicherheit – etwa

bei der Abgrenzung von Vermögensverwaltung und Gewerblichkeit oder bei Beteiligungskonzepten für Mitarbeitende, die für Start-ups entscheidend sind. Gleichzeitig müssen institutionelle Anleger und Hamburger Mäzene ermutigt werden, stärker in Eigenkapitalprodukte zu investieren.

Die Vielfalt gut diversifizierter Fondsprodukte – von VC- über PE-Fonds bis hin zu Fund-of-Funds – bietet attraktive, historisch robuste Renditen bei moderatem Risiko. Ebenso wichtig ist eine offene Haltung von Unternehmen und der Stadt Hamburg, auch als erste Kunden für innovative Wachstumsunternehmen aufzutreten, selbst ohne lange Erfolgshistorie. Ein solcher Schulterschluss von Investoren, öffentlichen Institutionen und etablierten Unternehmen kann entscheidend dazu beitragen, Hamburg als Standort für innovationsgetriebene Eigenkapitalfinanzierung auszubauen.

**Sebastian Schulz**  
CEO,  
Hanse Ventures



# DUBAI MACHT TEMPO

Mit der Agenda D33, Blockchain, KI und flexibler Regulierung positioniert sich Dubai als Vorreiter der Finanzinnovation. Ein dynamisches Ökosystem wächst heran – mit Relevanz weit über die Emirate hinaus. In seinem Erfahrungsbericht zeigt Nicolas Kittner, welche Impulse daraus für Hamburgs Rolle als Finanzstandort erwachsen.

Als ich aus dem Flughafengebäude trat, schlug mir die nächtliche Wüstenhitze entgegen: Es war ein Uhr morgens, ich war gerade aus Hamburg in Dubai angekommen und die Temperatur lag immer noch über 30 Grad. Während man am Hamburger Flughafen um diese Zeit verzweifelt nach einem Taxi suchen würde, musste ich am DXB aufpassen, nicht überfahren zu werden.

Wir Hamburger nennen unsere Stadt gern das „Tor zur Welt“ – ein Ort, der für Welthandel und internationale Vernetzung steht. Doch wer verstehen will, wo die Finanzwelt von morgen entsteht, sollte den Blick 5.000 Kilometer nach Südosten richten. In den Vereinigten Arabischen Emiraten (VAE) prägen 90 Prozent internationale Einwohnende das Bild, die Wirtschaft wächst um 4,6 Prozent und fast drei Viertel des Bruttoinlandsprodukts stammen längst nicht mehr aus Öl, sondern aus Branchen wie Logistik, Tourismus, Mobilität – und eben auch Finanzen.

Oft wird Dubai hierzulande auf Influencer in gelben Lamborghinis reduziert, die ihre Steuern nicht korrekt zahlen. Tatsächlich aber vollzieht sich am Golf eine stille Revolution der Finanzbranche – strategisch geplant, konsequent umgesetzt und von Europa kaum wahrgenommen. Sie basiert auf drei Säulen: Vision, Hubs und Regulatorik.

## Vision als Nordstern

Die „Dubai Economic Agenda D33“ der Vereinigten Arabischen Emirate ist ein ehrgeiziger Transformationsplan: Weg von der Abhängigkeit von Öl und Gas, hin zu einer innovationsgetriebenen, wettbewerbsfähigen Wirtschaft. Im Fokus stehen Zukunftsfelder wie Technologie, erneuerbaren Energien, Tourismus, KI und Infrastruktur. Alle Aktivitäten folgen diesem klaren inhaltlichen Kurs.

„Wer jetzt keine Allianzen mit den Emiraten aufbaut, verliert den Anschluss“

## Freihandelszonen als Innovationshubs

Das System der sogenannten Freezones ist der Nährboden für Finanz- und Digitalinnovationen. Die Finanzzentren DIFC in Dubai und das ADGM in Abu Dhabi bilden jeweils ganze Stadtviertel – Heimat für internationale Banken, Family Offices, Investoren und Start-ups. Die rechtlichen und regulatorischen Rahmenbedingungen sind bewusst innovationsfreundlich gestaltet. Moderne Büroflächen, Co-Working-Spaces, Veranstaltungen und Förderprogramme schaffen ein Ökosystem, das Wachstum anzieht und Innovationen aktiv fördert. Ergänzt wird es durch Gastronomie, Einzelhandel, Wohnungen und Hotels, die für hohe Lebensqualität sorgen.

## Regulatorik als Beschleuniger

„Wenn ich ein Thema habe, rufe ich einfach den Regulator an – und wir klären das in wenigen Tagen.“ So beschrieb mir ein deutscher Bankmanager seine Erfahrungen in Abu Dhabi. Regulierung gilt in den Emiraten nicht als Bremse, sondern als Ermöglicher. Mit Formaten wie der „Dubai Sandbox“ werden Innovationen unter kontrollierter, aber flexibler Aufsicht erprobt. Das Ergebnis: Regulierung und Innovation arbeiten Hand in Hand und beschleunigen gemeinsam Wachstum.

## Von Web3 bis AI

Wie eng Vision, Hubs und Regulatorik zusammenspielen, zeigen aktuelle Beispiele: Mit dem Dirham-gestützten Stablecoin entsteht ein staatlich reguliertes digitales Zahlungsmittel, ermöglicht durch klare Vorgaben der Zentralbank und der Krypto-Aufsicht VARA. Parallel treibt Dubai die Tokenisierung von Immobilien voran und demokratisiert damit eine Assetklasse, die bisher hohe Eintrittsbarrieren hatte. Regulatoren wie das Dubai Land Department und die VARA schaffen dafür rechtliche Strukturen und Sandboxes für Pilotprojekte.

Mit dem Dubai AI Campus im DIFC wurde das größte spezialisierte Zentrum für KI und Web3-Unternehmen im Nahen Osten und Nordafrika aufgebaut, das Start-ups und etablierten Tech-Firmen mit Forschung, Finanzierung und Lizenzierung unterstützt.

## Hamburg als natürlicher Partner

Hamburg und Dubai verbindet mehr als nur ein Direktflug. Mit dem „Innovation Corridor“ existiert bereits eine wirtschaftliche Partnerschaft, die die Ökosysteme beider Städte miteinander verzahnt. Sie fördert gemeinsame Projekte in Forschung und Entwicklung, ermöglicht Austausch zwischen Start-ups und etablierten Akteuren, und sie ebnet den Weg für Allianzen im Finanzbereich.

Gleichzeitig muss man klar sagen: Die Zukunft der globalen Finanzbranche entsteht in den Emiraten. Wer dort jetzt keine starken Allianzen aufbaut, wird den Anschluss verlieren. Die Kombination aus Ambition, Finanzkraft und Umsetzungsgeschwindigkeit der VAE ist schlicht zu stark.

Wer die Chancen nutzt, kann Hamburgs Rolle als globales „Tor zur Welt“ neu definieren – diesmal nicht über Containerschiffe und Hafenkräne, sondern über digitale Assets, KI-Innovationen und internationale Finanzpartnerschaften.

**Nicolas Kittner**  
Managing Partner,  
Silicon Pauli Ventures GmbH



# FIT FÜR DEN AI-ACT

Unternehmen sind laut AI-Act der Europäischen Union verpflichtet, ihre Mitarbeitenden für den sicheren Umgang mit künstlicher Intelligenz zu qualifizieren. Der Bundesverband Deutscher Versicherungsmakler gibt in diesem Artikel branchenübergreifend praxisnahe Hinweise, wie sich KI-Kompetenz effizient aufbauen lässt – von Risikostufen über Maßnahmen bis zur Dokumentation.

Um einen einheitlichen rechtlichen Rahmen für den Einsatz künstlicher Intelligenz zu schaffen, trat der EU AI-Act (KI-Verordnung) in Kraft. Nicht alle der 113 Artikel sind für jedes Unternehmen relevant, aber an einem kommt man nicht vorbei: Artikel 4. Unternehmen und Arbeitgebende müssen demnach Maßnahmen ergreifen, wenn sie KI-Systeme anwenden, um ihr Personal für die Nutzung von KI zu qualifizieren.

Seit dem Inkrafttreten am 2. Februar 2025 gibt es zahlreiche (oft kostenpflichtige) Schulungsangebote, um dieser Pflicht nachzukommen. Branchenverbände wie den Bundesverband Deutscher Versicherungsmakler erreichen zahlreiche Nachfragen zu Empfehlungen, welche Maßnahmen wirklich erforderlich sind. Denn die KI ist natürlich für das Versicherungs(makler)wesen ebenso wie für andere Bereiche des Finanzplatzes Hamburg von zentraler Bedeutung.

## Einsatz von KI prüfen

Eine allgemein gültige Definition von künstlicher Intelligenz gibt es nicht. Die KI-Verordnung definiert im Erwägungsgrund 12 ein KI-System jedoch als ein System, das aus eingegebenen Daten eigenständig Schlüsse ziehen, modellieren oder Inhalte erstellen kann – und nicht lediglich programmierte Abläufe ausführt.

Der erste Schritt besteht also darin zu prüfen: Setze ich in meinem Unternehmen tatsächlich KI ein, oder handelt es sich nur um eine gute Software, die aber ohne KI auskommt? Dabei ist es unerheblich, ob das System intern genutzt wird – zum Beispiel zur Formulierung von E-Mails, Übersetzungen oder Gliederungen für Fachvorträge – oder ob es direkt gegenüber der Kundschaft eingesetzt wird, etwa als Chatbot oder KI-Anrufassistenz.

## Handlungsbedarf ableiten

Heute gibt es kaum ein Unternehmen, das nicht zumindest Betreiber von KI-Systemen ist (zur Abgrenzung von Betreiber und Anbieter

siehe Art. 3 Nr. 3 und Nr. 4 der Verordnung). Teilweise geschieht dies sogar unbewusst, wenn nämlich Mitarbeitende KI eigeninitiativ nutzen, ohne dass das System offiziell bereitgestellt oder freigegeben wurde.

Es empfiehlt sich, eine klare KI-Policy im Unternehmen zu definieren: Welche Systeme dürfen zu welchen Zwecken und von wem genutzt werden? Wer KI einsetzt, muss über die nötige Kompetenz für den sicheren Umgang verfügen. Eine pauschale Lösung gibt es nicht – je komplexer das System und je höher das potenzielle Schadensrisiko, desto umfassender müssen die Kompetenzen und damit auch die Schulung sein.

KI-Kompetenz-  
bildung  
muss nicht  
zwingend  
teuer sein

Die KI-Verordnung unterscheidet vier Risikostufen:

- **Verbotene Systeme** (Art. 5), z. B. Social Scoring oder Gesichtserkennung
- **Hochrisiko-KI** (Art. 6 in Verbindung mit Anhang I und III), z. B. in Verkehrsmitteln, Infrastruktur und Spielzeug oder für das Profiling
- **KI mit begrenztem Risiko**, zum Beispiel Chatbots wie ChatGPT oder KI-generierte Audio-, Video-, Bild- und Textinhalte
- **KI mit geringem Risiko**, zum Beispiel intelligente Spam-Filter

Die Zuordnung der genutzten KI zu einer der Risikokategorien ist also entscheidend. Darauf aufbauend lässt sich ableiten, welche Risiken mit dem Einsatz der KI durch die Mitarbeitenden verbunden sind und welche Schutzmaßnahmen gegebenenfalls ergriffen werden müssen.

## Was genau ist eigentlich KI-Kompetenz?

Die KI-Verordnung definiert in Erwägungsgrund 20, was unter KI-Kompetenz zu verstehen ist: Die Vermittlung der Kenntnisse, die erforderlich sind, um die Einhaltung und die ordnungsgemäße Durchsetzung der Verordnung sicherzustellen – die Auslegung hängt aber stark vom Einzelfall ab.



Die Bundesnetzagentur hat dazu als Marktüberwachungsbehörde ein Hinweispapier zur KI-Kompetenz veröffentlicht. Auch hier wird deutlich: Eine „One-Fits-All“-Lösung für kompetenzbildende Maßnahmen gibt es nicht, da KI-Systeme unterschiedlicher Risikostufen und Einsatzbereiche unterschiedliche Qualifikationen erfordern.

Grundsätzlich umfasst KI-Kompetenz:

- ein allgemeines Verständnis von KI in der Belegschaft
- Kenntnis über die Pflichten je nach Rolle (Betreiber, Anbieter, Hersteller)
- die Einschätzung der Risiken durch den Einsatz von KI im eigenen Kontext
- das Beobachten aktueller Entwicklungen

Die Vermittlung dieser Kompetenzen muss nicht durch externe Schulungen erfolgen. Prüfungen, Siegel oder Zertifikate sind nicht erforderlich. Auch Selbstlernmodule und Inhouse-Schulungen sind möglich. Mitarbeitende, die komplexe KI-Systeme oder hochrisikan-

te Systeme bedienen, sollten stufenweise weitergebildet werden – gegebenenfalls unterstützt durch die Anbieter oder Hersteller der Systeme. Es empfiehlt sich zudem, Inhalte, Dauer und Teilnahme der Mitarbeitenden an der Maßnahme zu dokumentieren, um die Vermittlung nachweisen zu können. Auch wenn die Verordnung keinen festen Turnus vorschreibt, ist eine regelmäßige Auffrischung sinnvoll – insbesondere bei Änderungen der Systeme oder Einsatzbereiche. Solange die KI-Kompetenz also intern aufgebaut werden kann, müssen Arbeitgebende also keine teuren oder langen Fortbildungsmaßnahmen buchen. Entscheidend sind Abwägung, Augenmaß und konsequentes Handeln – eben Umsetzung nach „hanseatischer Art“.

Paulina Pieloth

Versicherungsjuristin,  
Bundesverband Deutscher Versicherungsmakler e. V.





# VERMÖGENSVERWALTUNG NEU DENKEN

Künstliche Intelligenz (KI) verändert unsere Welt aktuell massiv – auch in der Asset-Management-Branche. Zahlreiche Fondshäuser setzen bereits KI ein: von Unterstützung bei der Datenanalyse bis hin zu komplett KI-gesteuerten Fonds. Doch das ist erst der Anfang. Die Technologie bietet das Potenzial, Vermögensverwaltung komplett neu zu gestalten.

Mehr als 20 KI-gesteuerte Fonds zählte das Fachmagazin „TiAM“ im Juli 2025 bei einer Bestandsaufnahme. Mittlerweile dürften weitere Fonds hinzugekommen sein, bei denen künstliche Intelligenz eine tragende Rolle im Anlageprozess spielt. Und auch darüber hinaus sprechen viele Branchenakteure davon, dass sie KI einsetzen, auch wenn der Begriff dabei häufig unscharf verwendet wird. Denn nicht jede automatisierte Auswertung von Kursdaten ist bereits ein KI-System. Auch regelbasierte Ansätze wie Quant-Fonds

oder modernere Robo-Advisor basieren zumeist nicht auf KI, sondern folgen schlicht vorher fest definierten Regeln nach dem Schema „Wenn A, dann B“. Solche Konzepte können in stabilen Marktphasen solide Ergebnisse liefern, stoßen jedoch an Grenzen, sobald sich die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen abrupt ändern. Genau das war in den vergangenen Jahren mehrfach zu beobachten: von Covid-19, über den Krieg in der Ukraine, bis hin zu dem Ringen um Zollvereinbarungen mit den USA.

## 125 Millionen Datenpunkte als Entscheidungsbasis

Moderne KI-Lösungen für die Vermögensverwaltung hingegen gehen deutlich weiter. Sie testen nicht nur Hypothesen oder führen vorher festgelegte Aktivitäten aus. Sie erkennen eigenständig Muster in großen Datenmengen, passen ihre Einschätzungen kontinuierlich an die neuen Informationen an und lernen damit ständig dazu. Besonders in transparenten Märkten, in denen viele Daten in hoher Qualität vorliegen, kann KI im Vergleich zu ihren menschlichen Kollegen einen deutlichen Vorteil bieten. Ein Beispiel: Die KI, die in den Fonds von LAIC – der KI Tochter

der Laiqon AG – zum Einsatz kommt, wertet täglich 125 Millionen Datenpunkte aus, darunter harte Fakten wie Markt-, Kurs- und Preisdaten, Zahlen zur Inflationsentwicklung, Bilanzdaten und eine Vielzahl von Makrokennzahlen.

Besonders vielversprechend ist es, wenn die Fähigkeiten der KI bei der Datenanalyse mit Wahrscheinlichkeitsrechnung kombiniert werden. Neuronale Netze modellieren nicht nur, was zu einem Zeitpunkt X passieren könnte, sondern auch, wie sicher diese Vorhersage ist. Je weiter die Ergebnisse voneinander abweichen, desto höher ist die Unsicherheit. Je unsicherer, desto defensiver wird sich die KI im jeweiligen Markt, Segment oder der Region ausrichten. Die Daten zeigen: Insbesondere in sehr volatilen Phasen, wie etwa im ersten Halbjahr 2025 rund um Trumps Zollchaos, kann diese Strategie Vorteile bringen.

## KI schlägt im Durchschnitt passives Management

Ein Beispieldepot für einen fiktiven Anleger mit langjährigem Anlagehorizont und mittlerer Risikoneigung verdeutlicht den Ansatz. Frühzeitig senkte die KI die Aktienquote in diesem Depot zeitweise deutlich unter die neutrale Quote und reduzierte den Anteil an US-Titeln im Vergleich zum Weltaktienindex. Als der von Trumps Zollpolitik ausgelöste Crash die Märkte abstürzen ließ, entstand durch das Handelsverhalten der KI ein deutlicher Vorsprung gegenüber der Benchmark (60 Prozent MSCI-World, 40 Prozent globale Anleihen). Auch über einen

längeren Zeithorizont zeigt sich eine sehr gute Trefferquote, die langfristig bei solch systematischen Ansätzen zu Outperformance führt.

Es sei noch einmal betont, dass KI kein Allheilmittel ist. Gerade in Bereichen, die sich aufgrund ihrer Komplexität oder ihres geringen Marktvolumens nur schwer modellieren lassen, stoßen Algorithmen an ihre Grenzen. Hinzu kommt, dass in manchen Segmenten die Menge und Qualität der Daten begrenzt bleiben. In solchen Märkten – etwa bei Small Caps, in Schwellenländern oder bei Anleihen – wird die Einschätzung erfahrener Spezialisten auch weiterhin unverzichtbar sein. Dennoch ist

das, was KI in der Vermögensverwaltung leisten kann, höchst bemerkenswert. Dabei geht das disruptive Potenzial der Technologie weit über KI-gesteuerte Fonds hinaus. Vielmehr eröffnet KI ein ganz neues Verständnis dafür, wie die Vermögensverwaltung in Zukunft aussehen könnte.

Das disruptive Potenzial geht weit über KI-gesteuerte Fonds hinaus

## Vermögensverwaltung vor historischem Wendepunkt

So kann die KI etwa auch für Privatanleger hoch individualisierte Portfolios, passend zu ihren jeweiligen persönlichen Präferenzen wie Nachhaltigkeit, Risikoneigung sowie Länder- und Sektorallokation passgenau zusammenstellen und managen. Was bislang nur sehr vermögenden Kunden vorbehalten war, ist damit nunmehr für viele Anleger verfügbar. Ein Beispiel hierfür ist die neue, fondsbasierte, individuelle Vermögensverwaltung für gehobene Privatkunden, die Laiqon gemeinsam mit der Union Investment umgesetzt hat.

KI kommt also genau zum rechten Zeitpunkt, denn die Vermögensverwaltungsbranche befindet sich an einem historischen Wendepunkt. Die neue Generation an Anlegern verlangt keine klassischen Produkte mehr. Sie will Lösungen – und zwar digital, individuell und nutzerzentriert. Bis solche Systeme jedoch einem größeren Publikum zur Verfügung stehen, ist in der Branche allerdings noch einiges zu tun. Viele Unternehmen in der Finanzbranche arbeiten heute noch mit den gleichen Systemen wie vor 20 Jahren. In einer solchen Architektur lässt sich eine wirkungsvolle KI nicht implementieren. Es braucht den Mut, das Geld und die Expertise, um das gesamte System auf die neuen Anforderungen auszurichten.

**Christian Sievers**

Geschäftsführer,  
LAIC Vermögensverwaltung GmbH



# VORSTAND UND GESCHÄFTSFÜHRUNG

## Vorstand

Vorsitzender:  
Eberhard Sautter

## Stellvertretende Vorsitzende:

Silke Grimm  
Dr. Thomas Ledermann  
Nikolaus von der Decken

## weitere Mitglieder:

Christoph Bülk  
Heiko Braband  
Senator Dr. Andreas Dressel  
Dr. Olaf Oesterhelweg  
Thorsten Rathje  
Dr. Joachim Seeler  
Prof. Dr. Christoph H. Seibt

## Geschäftsführung

Handelskammer Hamburg



Axel Hoops

# Impressum

## Herausgeber

Finanzplatz Hamburg e. V.  
c/o Handelskammer Hamburg  
Adolphsplatz 1  
20457 Hamburg  
Tel.: +49 40 36138-245  
E-Mail: [info@finanzplatz-hamburg.com](mailto:info@finanzplatz-hamburg.com)  
Web: [www.finanzplatz-hamburg.com](http://www.finanzplatz-hamburg.com)

## Redaktion & Koordination

Nicolas Muschhammer und Jan Korte

## Lektorat

Katrin Meyer

## Gestaltung & Kreation

Schilling DWA  
[www.schilling-dwa.de](http://www.schilling-dwa.de)

## Stand

November 2025

ISBN 978-3-944245-38-6

Jahrbuch 2025/26 (gebundene Ausgabe)

ISBN 978-3-944245-39-3

Jahrbuch 2025/26 (PDF)

Wir danken den zahlreichen Mitgliedern des Finanzplatz Hamburg e. V. für ihre Beiträge, weisen aber darauf hin, dass die mit dem Namen des Verfassers gekennzeichneten Beiträge die Meinung des Autors, jedoch nicht unbedingt die Ansicht des Finanzplatz Hamburg e. V. wiedergeben.

## Haftungshinweis

Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte externer Links. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

## Sonstige Hinweise

Wir versuchen in den Texten möglichst eine neutrale Geschlechtsform zu nutzen. Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wurde teilweise die männliche Form gewählt. Jede Verwendung der männlichen Form impliziert selbstverständlich die weibliche Form.

## Bildnachweise/Copyright

- Titel: Mediaserver Hamburg / Andreas Vallbracht  
S. 2: Portrait Sautter / Michaela Kuhn  
Portrait Hoops / Kati Jurischka  
S. 3: Daniel Reinhardt/Senatskanzlei  
S. 4/5: Mediaserver Hamburg / Ulrich Wirrwa  
S. 6/7: Mediaserver Hamburg / Andreas Hornoff  
S. 8/9: Mediaserver Hamburg / Konstantin Beck  
S. 11: [medienvirus - stock.adobe.com](https://www.stock.adobe.com/medienvirus)  
(Generiert mit KI)  
S. 12: Mediaserver Hamburg / Andreas Vallbracht  
S. 14/15: [Sekai - stock.adobe.com](https://www.stock.adobe.com/sekai)  
(Generiert mit KI)  
S. 16/17: [j-mel - stock.adobe.com](https://www.stock.adobe.com/j-mel)  
S. 18/19: [Chirapriya - stock.adobe.com](https://www.stock.adobe.com/chirapriya)  
S. 20/21: [Алина Бузунова - stock.adobe.com](https://www.stock.adobe.com/alina-buzunova)  
S. 22/23: [Thomas Becker - stock.adobe.com](https://www.stock.adobe.com/thomas-becker)  
S. 24/25: [Carl-Juergen Bautsch - stock.adobe.com](https://www.stock.adobe.com/carl-juergen-bautsch)  
S. 26/27: [DREIDESIGN - Kim Hoyer](https://www.stock.adobe.com/dreidesign)  
S. 28/29: Mediaserver Hamburg / Christian Brandes  
S. 30/31: [Maximusdn - stock.adobe.com](https://www.stock.adobe.com/maximusdn)  
S. 34: [R.M. Nunes - stock.adobe.com](https://www.stock.adobe.com/r-m-nunes)  
S. 36: [Clara - stock.adobe.com](https://www.stock.adobe.com/clara)  
(Generiert mit KI)  
S. 39: [Selim Sudheimer](https://www.stock.adobe.com/selim-sudheimer)  
S. 40: [Birgit - stock.adobe.com](https://www.stock.adobe.com/birgit)  
S. 42/43: [Anselm - stock.adobe.com](https://www.stock.adobe.com/anselm)  
S. 44/45: Mediaserver Hamburg / Christian Brandes  
S. 47: [kiet - stock.adobe.com](https://www.stock.adobe.com/kiet)  
(Generiert mit KI)  
S. 48: [Khan - stock.adobe.com](https://www.stock.adobe.com/khan)  
(Generiert mit KI)  
S. 50/51: [coward\\_lion - stock.adobe.com](https://www.stock.adobe.com/coward_lion)  
S. 52/53: [VectorMine - stock.adobe.com](https://www.stock.adobe.com/vectormine)  
S. 54: [Kalivmasa - stock.adobe.com](https://www.stock.adobe.com/kalivmasa) (Generiert mit KI)  
S. 56/57: [Yeasin - stock.adobe.com](https://www.stock.adobe.com/yeasin) (Generiert mit KI)  
S. 58/59: [svetazi - stock.adobe.com](https://www.stock.adobe.com/svetazi)  
S. 60/61: Mediaserver Hamburg / Christian Brandes  
S. 62: [malp - stock.adobe.com](https://www.stock.adobe.com/malp)  
S. 64/65: [draftseptember - stock.adobe.com](https://www.stock.adobe.com/draftseptember)  
(Generiert mit KI)  
S. 66/67: [amino2003 - stock.adobe.com](https://www.stock.adobe.com/amino2003)  
(Generiert mit KI)  
S. 68/69: Mediaserver Hamburg / Doublevision  
S. 70/71: [Marco - stock.adobe.com](https://www.stock.adobe.com/marco)  
S. 73: [Symbiot - stock.adobe.com](https://www.stock.adobe.com/symbiot)  
74/75: [Phichaphat - stock.adobe.com](https://www.stock.adobe.com/phichaphat)  
(Generiert mit KI)  
S. 76/77: [Carl-Jürgen Bautsch - stock.adobe.com](https://www.stock.adobe.com/carl-juergen-bautsch)  
S. 78/79: Mediaserver Hamburg / Jörg Modrow



# MITGLIEDER

21 nexus Capital GmbH

ABACUS Asset Management GmbH  
Absolut Research GmbH  
Airtime Software AG  
akf bank GmbH & Co KG  
Albrecht, Kitta & Co. Vermögensverwaltung GmbH  
ALLCURA Versicherungs-Aktiengesellschaft  
AMC Asset-Management-Consulting GmbH  
Aon Versicherungsmakler Deutschland GmbH  
Aramea Asset Management AG  
Assekurata Assekuranz Rating-Agentur GmbH

Bankhaus C.L. Seeliger  
Bankhaus Metzler seel. Sohn + Co AG  
Barmenia Krankenversicherung AG  
Maklerdirektion Hamburg  
Bassen, Prof. Dr. Alexander  
BB Beteiligungsboerse Deutschland GmbH  
Berenberg, Joh. Berenberg, Gossler & Co. KG  
BNP Paribas S.A.  
Bremkamp, Volker  
Bundesverband Deutscher Versicherungsmakler e.V.  
Bürgschaftsbank Hamburg GmbH  
BV Hamburg des BVK Bundesverbandes  
Deutscher Versicherungskaufleute e.V.  
BWV Hamburg e.V.

CD Unternehmensberatung  
Cleo & You GmbH  
Creditreform Hamburg von der Decken KG  
Crefo-Factoring Nord GmbH

DealCircle GmbH  
Deutsche Bundesbank Hauptverwaltung für Hamburg,  
Mecklenburg-Vorpommern und Schleswig-Holstein

DivTax GmbH  
Donner & Reuschel Aktiengesellschaft  
Drobetz, Prof. Dr. Wolfgang  
DZ HYP AG  
Economic Trends Research  
ERGO Versicherungsgruppe AG  
Ernst Russ AG  
Euler Hermes Deutschland  
Niederlassung der Euler Hermes SA

Fairfield & Archer GmbH  
fischerAppelt, advisors GmbH  
flexvelop GmbH  
FOMA Gesellschaft für Forderungsmanagement mbH  
Fondsbörse Deutschland Beteiligungsmakler AG  
Funk Gruppe GmbH

Glasl, Maximilian Johannes  
GLS Gemeinschaftsbank e.G.  
Gossler, Gobert & Wolters  
Assekuranz-Makler GmbH & Co. KG  
Gravning GmbH  
Green Growth Futura GmbH  
Grundeigentümer-Versicherung VVaG

Hamburg Commercial Bank AG  
Hamburg Financial Research Center e.V.  
Hamburger Feuerkasse Versicherungs-AG  
Hamburger Sparkasse AG  
Hamburger Volksbank eG  
Hamburgische Investitions- und Förderbank  
Hamburgisches WeltWirtschaftsinstitut gGmbH  
Handelskammer Hamburg  
Hanseatic Bank  
Hanseatische Versicherungsbörse e.V.  
Hanseatischer Börsenkreis e.V.  
Hanseatischer Sparkassen- und Giroverband  
HanseMerkur Versicherungsgruppe AG  
Hansmann, Prof. Dr. Karl-Werner  
heartstocks (BAM Service GmbH)

helden.de GmbH  
Helvetia Versicherungen Regionaldirektion Hamburg  
HSBA Hamburg School of Business Administration gGmbH  
HSP Hamburg Invest GmbH  
HV Fund Management GmbH / Hanse Ventures

Indicium Technologies GmbH

JFD Bank AG

Kassenkompass GmbH  
Keip GmbH  
KLASEN Grundstücks-u. Beteiligungsverwaltungs  
GmbH & Co KG  
Knops, Prof. Dr. Kai-Oliver  
König, Bert E.  
KSP Kanzlei Dr. Seegers,  
Dr. Frankenheim Rechtsanwaltsgesellschaft mbH  
Küster Simic, Prof. Dr. André

La Française Systematic Asset Management GmbH  
Laiqon AG  
LBS Landesbausparkasse NordOst AG  
Leichsenring, Dr. Hansjörg  
Lüthje, Dr. Bernd

M.M.Warburg & CO  
MKB Mittelstandskreditbank AG  
MLP Finanzberatung SE  
Montalbetti Partners GmbH  
MPC Münchmeyer Petersen Capital AG  
mwb fairtrade Wertpapierhandelsbank AG

neue leben Lebensversicherung AG  
NFS Hamburger Vermögen GmbH  
Norddeutsche Landesbank Girozentrale  
Norddeutscher Bankenverband e.V.  
nordIX AG  
Notos Portfolio Advisory GmbH

Peac (Germany) GmbH  
Prigge, Prof. Dr. Stefan  
PSD Bank Nord eG

Quirin Privatbank AG

Raisin GmbH  
red Robin Strategic Public Relations GmbH  
Rogowski, Dr. Dirk  
Schmüser, Dr. Gunnar L.  
Senator der Freien und Hansestadt Hamburg  
Präses der Finanzbehörde  
Signal Iduna Asset Management GmbH  
Silicon Pauli Ventures GmbH  
Sollors & Co. (GmbH & Co.KG)  
SPARDA-Bank Hamburg eG  
Spindler, Prof. Dr. Martin  
Stiftung Institut für Unternehmens-  
und Kapitalmarktrecht der Bucerius Law School  
Sutor Bank GmbH  
Sydbank A/S Filiale Hamburg

Varengold Bank AG  
VBG Verwaltungs-Berufsgenossenschaft  
Verband Hanseatischer Wertpapierhandelsfirmen e.V.  
VGA e.V.  
VOTUM e.V.

Wehlen, Erhard

Ehrenmitglieder  
Karl-Joachim Dreyer  
Fritz Horst Melsheimer  
Dr. Harald Vogelsang

Stand November 2025





Finanzplatz Hamburg

[www.finanzplatz-hamburg.com](http://www.finanzplatz-hamburg.com)

ISBN 978-3-944245-38-6  
Jahrbuch 2025/26 (gebundene Ausgabe)

ISBN 978-3-944245-39-3  
Jahrbuch 2025/26 (PDF)