

# Wissenschaft für die Praxis

Mitteilungen der Stiftung für die Wissenschaft

Stiftung für die Wissenschaft

Heft 5 · Juli 2022

 Finanzgruppe



**Herausgeber:**

Stiftung für die Wissenschaft

Geschäftsstelle:

Simrockstraße 4, 53113 Bonn

Postanschrift:

Postfach 14 29, 53004 Bonn

Telefon: (02 28) 2 04-57 31

Fax: (02 28) 2 04-57 35

E-Mail: [stiftung-wissenschaft@dsgv.de](mailto:stiftung-wissenschaft@dsgv.de)

Internet: [www.stiftung-wissenschaft.de](http://www.stiftung-wissenschaft.de)

**Verantwortlich:**

Dr. Klaus Krummrich

**Redaktion:**

George Clegg

Telefon: (02 28) 2 04-57 31

Fax: (02 28) 2 04-57 35

**Gestaltung:**

weber preprint service, Bonn

Die Mitteilungen erscheinen zweimal im Jahr und werden der interessierten Fachöffentlichkeit unentgeltlich zur Verfügung gestellt.

ISSN 2701-5270

**Titelbild:** Die Kupferstatue des griechischen Halbgottes Herkules aus dem frühen 18. Jahrhundert im Bergpark Wilhelmshöhe ist eines der markantesten Wahrzeichen Kassels. Errichtet wurde sie nach den Entwürfen des Italieners Giovanni Francesco Guerniero auf Wunsch des Landgrafen Karl von Hessen-Kassel. Kassel verfügt seit 1971 wieder über eine aus der Gesamthochschule hervorgegangene Universität, nachdem die 1633 gegründete alte Universität nach rund 20 Jahren nach Marburg verlegt worden war.



# Editorial

**Auch wenn derzeit Mega-Themen wie der Krieg gegen die Ukraine oder Corona die Schlagzeilen beherrschen, darf ein für die Zukunft der Menschheit entscheidendes Thema nicht aus den Augen verloren werden. Das Umsteuern von Wirtschaft und Gesellschaft hin zu einem nachhaltigen Umgang mit den begrenzten Ressourcen des Planeten ist eine existenzielle Frage, deren Beantwortung keine Pause erlaubt.**

Die Sparkassen-Finanzgruppe hat sich schon früh dieser Herausforderung gestellt. Ein großer Teil der Sparkassen demonstriert durch die Unterzeichnung der freiwilligen Selbstverpflichtung für klimafreundliches und nachhaltiges Wirtschaften, wie ernst es ihnen mit der bereits in ihrem Gründungsauftrag verankerten Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung ist.

In diesen Kontext gehört auch, dass es die Sparkassen waren, die bereits vor Einführung der regulatorischen Pflicht die Abfrage von Nachhaltigkeitspräferenzen der Kunden in die Beratungsprozesse integriert haben und diese Pionierrolle mit der intensiven Schulung ihrer Anlageberater zum Thema nachhaltige Geldanlagen praktisch umsetzen.

Eine von der Stiftung für die Wissenschaft geförderte Studie der Universität Kassel verdeutlicht auch, dass Sparkassenberater als Mittler zwischen Retail-Investoren und den Anbietern von nachhaltigen Geldanlagen eine



Dr. Karl-Peter Schackmann-Fallis,  
Geschäftsführendes Vorstandsmitglied des DSGV,  
Vorsitzender des Kuratoriums der Stiftung für die Wissenschaft

bedeutende Rolle bei der umweltgerechten Gestaltung der Zukunftsökonomie übernehmen. Soll dieser Umbau jedoch auf breiter Front gelingen, müssen die regulatorischen Vorgaben so ausgestaltet sein, dass sie den Beratern wie auch den Anlegern die Sicherheit gewährleisten, das eingesetzte Kapital tatsächlich nachhaltigen Investments anvertraut zu haben. Die aktuelle Diskussion um das sogenannte „Greenwashing“ ist mehr als nur eine Petitesse. Sie könnte das Vertrauensverhältnis zwischen Berater und Beratenem ernsthaft stören.

Eine eindeutige Definition des Begriffs „Nachhaltige Geldanlagen“ und nicht sich an verändernde politische Großwetterlagen ständig anpassende regulatorische Vorgaben würde die (Rechts-)Sicherheit für die Berater und das Vertrauen der Anleger in ihre Geldanlagen erhöhen.

Die neue EU-Taxonomie und die Offenlegungsverordnung der EU sollen diese Sicherheit für Investoren stärken. Die Vorgaben dürfen allerdings nicht so komplex werden, dass sie Berater und Kunden überfordern.

# Inhalt

EDITORIAL	3
Inhalt	4
Das aktuelle Interview	5
Forschungsstelle erschließt Wissen für die Praxis – Nachhaltige Investition in die globale Zukunft	
Nachhaltigkeit	9
Nachhaltigkeitspräferenz bei Anlageberatern – Barrieren abbauen und positiven Trend stärken	
Vorfahrt für Ökologie und Umwelt – Zukunft eine Chance geben	
Gremien	16
Stiftung für die Wissenschaft beruft Beirat – Neue Köpfe im Kuratorium	
Institut für Kreditrecht Mainz	17
Aus der Forschung	18
Das neue Stiftungsrecht – Eine kritische Analyse – An Praxistauglichkeit bestehen Zweifel	
Neue Arbeitswelt erfordert tiefgreifenden Umbau – Rasante Veränderung	
Unternehmensgeschichte	24
Reif fürs Archiv – Der glanzvolle Charme von royalen Spardosen	
www.stiftung-wissenschaft.de mit neuem Angebot – Sparkassenhistorie im World Wide Web	
Newsticker	26
Förderkolleg	27
Chancen und Risiken des ökologischen Umbaus – Den Wandel gestalten	
Lernen im digitalen Zeitalter – Bildung neu denken	
Besuch bei der Deutsche Leasing-Tochter vent.io – Blick in die Zukunft	
Kompetenzen und Wissen im Wandel – Neue Brücken bauen und Werte vermitteln	
Hochschule	33
Work in progress – Flexibel weiterbilden in Zeiten von Corona	
Erfolgreiche Absolventen ausgezeichnet – Stiftung überreichte Förderpreise	
CREDIT and CAPITAL MARKETS – KREDIT und KAPITAL	36



Forschungsergebnisse im Nachhaltigkeitsbereich für eine praktische Anwendung zu erschließen und nutzbar zu machen, ist eines der Hauptanliegen der neuen Forschungsstelle der Hochschule für Finanzwirtschaft & Management.

**Forschungsstelle erschließt Wissen für die Praxis**

# **Nachhaltige Investition in die globale Zukunft**

**Nachhaltigkeitsorientierung zählt auch bei den Finanzdienstleistern zu den Leitthemen und markantesten Herausforderungen der heutigen Zeit. Die Sparkassen-Finanzgruppe gehört auf diesem zukunftsweisenden Sektor mit zu den führenden Unternehmensgruppen, was nicht zuletzt in der „Selbstverpflich-**

**tung für klimafreundliches und nachhaltiges Wirtschaften“ zum Ausdruck kommt. Untermauert wird dieses verbundübergreifende Engagement nun auch zusätzlich durch die neu gegründete Forschungsstelle Nachhaltigkeit an der Hochschule für Finanzwirtschaft & Management (HFM) in Bonn.**

Sie soll als Koordinierungs- und Transparenzstelle unter der Leitung von Professorin Dr. Claudia Breuer Forschungsergebnisse im Nachhaltigkeitsbereich für eine praktische Anwendung erschließen und nutzbar machen. Wie sich diese Aufgabenstellung in der Praxis gestaltet und auswirkt und wie die konkreten Handlungsfelder definiert sind, erläutert die Leiterin der neuen Forschungsstelle im Gespräch mit uns.

*Frau Prof. Breuer, die Hochschule hat eine Forschungsstelle Nachhaltigkeit unter Ihrer Leitung eingerichtet. Welchen Zweck verfolgt diese neue Einrichtung?*

Politik und Aufsicht stellen an die Kreditinstitute immer höhere Anforderungen hinsichtlich einer nachhaltigen Geschäftspolitik. Der Sustainable-Finance-Beirat gab in seinem Abschlussbericht vom 25. Februar 2021 an die Bundesregierung die Empfehlung, dass auch öffentlich-rechtliche Finanzinstitute wie die KfW, die Landesförderbanken, Sparkassen, Landesbanken und öffentliche Versicherer ihre Kredit- und Investitionspolitik an Nachhaltigkeitszielen orientieren sollen. Die Verbände und Unternehmen der Sparkassen-Finanzgruppe intensivieren zunehmend ihre Nachhaltigkeitsaktivitäten. DSGVO-Präsident Helmut Schleweis bezeichnete zuletzt den Wandel hin zu einer stärker ökologisch und sozial ausgerichteten Wirtschaftsweise als „das größte Investitionsprogramm dieser Dekade“.

## Integration in den Bildungssektor

Die zunehmende Nachhaltigkeitsorientierung der Sparkassen-Finanzgruppe kommt unter anderem in der vom Deutschen Sparkassen- und Giroverband initiierten freiwilligen „Selbstverpflichtung für klimafreundliches und nachhaltiges Wirtschaften“ zum Ausdruck, die inzwischen von der Mehrzahl der Sparkassen, Landesbanken und Verbundunternehmen unterzeichnet wurde.

Die Selbstverpflichtung sieht eine Integration von Nachhaltigkeitsthemen in die Curricula der Aus- und Fortbildung vor. Als weitere Maßnahme ist die Einrichtung der Forschungsstelle Nachhaltigkeit durch die Hochschule für Finanzwirtschaft & Management in Bonn vorgesehen. Diese wurde nunmehr im Frühjahr 2022 als wissenschaftliche Einrichtung – ein sogenanntes In-Institut – der Hochschule gegründet.

### **Prof. Dr. Claudia Breuer**

ist seit 2004 Professorin an der Hochschule für Finanzwirtschaft & Management in Bonn mit den Schwerpunkten Finanzwirtschaft und Nachhaltigkeit und seit März 2022 Leiterin der neu gegründeten Forschungsstelle Nachhaltigkeit der Hochschule. Neben Nachhaltigkeitsthemen der Kreditwirtschaft liegt ein weiteres Interessengebiet in der Untersuchung des Entscheidungsverhaltens von Finanzakteuren. Breuer ist seit 2008 Redaktionsmitglied der Zeitschrift „Credit and Capital Markets“ und Mit-Herausgeberin des Gabler-Lexikons „Corporate Finance“. Ihre wissenschaftliche Ausbildung begann sie mit einem Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität zu Köln. Im Anschluss an ihre Tätigkeit als wissenschaftliche Mitarbeiterin an dem dortigen Lehrstuhl der Betriebswirtschaftlichen Finanzierungslehre promovierte sie im Bereich Versicherungswissenschaft bei Dieter Farny.



*Worauf fokussieren Sie die Schwerpunkte der Forschungsstelle? Eher auf die theoretische Grundlagenforschung oder auf die praktische Umsetzung neuer wissenschaftlicher Erkenntnisse?*

Als Fachhochschule sind wir eher im anwendungsorientierten Bereich unterwegs. Den thematischen Schwerpunkt bilden Fragestellungen, die sich an den Grundsätzen der Vereinten Nationen für verantwortungsbewusstes Bankwesen, den Principles for Responsible Banking, orientieren. Unsere Handlungsfelder beziehen durch die Berücksichtigung der ökonomischen, sozialen und ökologischen Dimension der Nachhaltigkeit alle Unternehmensbereiche mit ein. Forschungsfragen befassen sich entsprechend mit Nachhaltigkeitsaspekten im Kundengeschäft, Personalmanagement, Geschäftsbetrieb, bei Finanzierungen und Eigenanlagen, in der Banksteuerung und bei der Bankenaufsicht.

Dadurch ergeben sich zahlreiche Möglichkeiten zu Forschungs Kooperationen innerhalb der Hochschule, beispielsweise mit unseren Professorinnen und Professoren aus den Bereichen Banksteuerung und -aufsicht, dem Vermögensmanagement oder der Kapitalmarktforschung.

Trotzdem kommt auch die Grundlagenforschung nicht zu kurz, und zwar im Rahmen unserer angestrebten Koordinierungs- und Transparenzfunktion im Bereich Nachhaltigkeitsforschung. Hier werden wir uns bemühen, Projekte der Grundlagenforschung anzuregen und zu unterstützen.

## Generationenübergreifende Herausforderung im Fokus

*In der Sparkassen-Finanzgruppe wird dem Thema Nachhaltigkeit bereits seit geraumer Zeit auch im praktischen Handeln ein hoher Stellenwert zugeschrieben. Warum sieht man bei der Hochschule die Notwendigkeit, diese Aktivitäten durch eine neue wissenschaftliche Einrichtung noch darüber hinaus zu verstärken?*

Eine eigene Forschungsstelle bietet die Möglichkeit, die Forschungsaktivitäten nach den Bedürfnissen der Bankenpraxis zu gestalten und in dieser Hinsicht mit ihr zusammenzuarbeiten. Der Vorteil unserer Hochschule besteht in der besonderen Verbindung zur Sparkassen-Finanzgruppe durch unseren Träger. Wir erhalten wegen unserer guten Kontakte zu den Instituten und Verbänden und durch den Curriculausschuss der Hochschule regelmäßig Impulse zu praktischen Fragestellungen der Nachhaltigkeit, die wir aufnehmen und in wissenschaftliche Projekte einbinden können. Die Forschungstätigkeit soll aber selbstverständlich für die Allgemeinheit Nutzen stiften und ist nicht mit einer sparkasseninternen Projektarbeit oder Unternehmensberatung zu verwechseln.

*Wie definiert sich der Begriff Nachhaltigkeit aus Ihrer Sicht und welche Bereiche umfasst er konkret?*

Bei Nachhaltigkeit geht es um eine faire Ressourcenverteilung, und zwar nicht nur innerhalb einer Generation, sondern auch generationenübergreifend. Diese Sichtweise orientiert sich an der Definition von Nachhaltigkeit im sogenannten Brundtland-Bericht von 1987, die damit den verantwortungsvollen Umgang mit natürlichen, gesellschaftlichen und ökonomischen Ressourcen meint. Durch die Einbeziehung der Bedürfnisse künftiger Generationen wird klar, dass Umweltthemen im Fokus stehen, um dauerhaft eine lebenswerte Umgebung zu sichern. Aber auch die Bereiche Soziales und Governance gehören zur Nachhaltigkeit.

Konkrete Beispiele liefern die von den Mitgliedstaaten der UN formulierten 17 Nachhaltigkeitsziele, die eine global nachhaltige Entwicklung in ökologischer,

sozialer und ökonomischer Hinsicht sichern sollen. Die Ziele zeigen, dass auch hier die gerechte Ressourcenverteilung im Zentrum des Nachhaltigkeitsverständnisses steht.

*Wie sehen die einzelnen zentralen Handlungsfelder der Forschungsstelle aus?*

Zentrale Aufgabe der Forschungsstelle Nachhaltigkeit wird eigene Forschungstätigkeit sein, bei der wir neben den eben angesprochenen internen Kooperationen auch hochschulübergreifend tätig werden. Aktuell kooperiere ich beispielsweise mit Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern der RWTH Aachen im Rahmen eines EU-Projekts zu Clean Energy und der Möglichkeit zur Bewertung der Nachhaltigkeit kleiner und mittlerer Unternehmen. Darüber hinaus streben wir eine Koordinierungs- und Transparenzfunktion im Bereich Nachhaltigkeitsforschung an.

Die Übertragung von Erkenntnissen der Nachhaltigkeitsforschung auf die Studiengänge und die wissenschaftlichen sowie beruflichen Weiterbildungen der Hoch-



Die Hochschule für Finanzwirtschaft & Management der Sparkassen-Finanzgruppe in Bonn – Sitz der neuen Forschungsstelle Nachhaltigkeit.

schule ist ein weiteres zentrales Handlungsfeld der Forschungsstelle. Wir hoffen, hier als eine Art „Weiterbildungsinzinator“ in Sachen Nachhaltigkeit fungieren zu können.

*Welchen Einfluss kann die neue Forschungsstelle auf die Aus- und Weiterbildung innerhalb der Sparkassen-Finanzgruppe nehmen? Welche Angebote und Aktivitäten sind hier vorgesehen?*

Die Einführung einer Nachhaltigkeitsstrategie und eines Nachhaltigkeitsmanagements hat große Auswirkungen auf Mitarbeitende, da dadurch teils erhebliche Anforderungen an Kenntnisse und Fähigkeiten in Sachen Nachhaltigkeit entstehen. Unabhängig von der Art der organisatorischen Einbindung bedarf es Nachhaltigkeitsspezialisten, die mit der Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie befasst sind, über ein Gesamtbild verfügen und sich im engen Austausch mit allen Geschäftsbereichen befinden, die bei der Entwicklung von operativen Nachhaltigkeitszielen unentbehrlich sind und letztlich die einzelnen Maßnahmen umzusetzen haben. Spezialkenntnisse müssen erworben werden für die Depot-A-Steuerung, Anlageberatung und – mit Blick auf die EU-Taxonomie – besonders schulungsintensiv: für die Mitarbeitenden im Firmenkunden- und im Immobiliengeschäft. Aber auch für den Public- und Investor-Relations-Bereich und die Haus- und Fuhrparkverwaltung besteht Schulungsbedarf, ebenso wie für die Personalabteilung.

## Großer Schulungsbedarf in Sachen Nachhaltigkeit

Aktuell haben wir von der Forschungsstelle bei der Konzeption eines Lehrgangs zum/zur geprüften Nachhaltigkeitsmanager/Nachhaltigkeitsmanagerin an unserer Hochschule mitgewirkt und Teile der Lehre dazu übernommen. Wegen der hohen Nachfrage wird dieser Lehrgang bereits im Herbst wiederholt. Insgesamt sehen wir einen großen Bedarf bei der Weiterbildung zu Nachhaltigkeitsthemen. Wir beraten deshalb zur Konzeption und koordinieren und vermitteln geeignete Dozentinnen und Dozenten aus unserem umfangreichen Netzwerk.

In 2023 ist zudem als Auftaktveranstaltung der Forschungsstelle Nachhaltigkeit ein großes wissenschaftliches Symposium in Bonn unter Einbindung namhafter Referenten und Referentinnen geplant. Ein großer Erfolg war auch das zweite Symposium Frauen im Sparkassen-Management, das die Forschungsstelle wieder gemeinsam mit der Sparkassen-Akademie NRW angeboten hat und das einen hervorragenden Beitrag zur Netzwerkbildung leistet. Die schwache Repräsentanz von Frauen in Top-Führungspositionen ist in der Kreditwirtschaft allgemein und in der Sparkassen-Finanzgruppe im Besonderen ein Nachhaltigkeitsthema mit dringendem Handlungsbedarf. Ein drittes Symposium wird es am 12. Mai 2023 geben.

Zudem kann die Forschungsstelle Nachhaltigkeit als Institut der Hochschule Qualitätssicherungen durchführen und dazu Zertifikate für nachhaltigkeitsbezogene Weiterbildungsmaßnahmen vergeben.

## Den praktischen Nutzen der Sparkassen im Blick

*Welchen praktischen Nutzen können die Institute der Sparkassen-Finanzgruppe auf welchen Arbeitsfeldern bei der praktischen Umsetzung der Angebote der Forschungsstelle ziehen?*

Unmittelbare Wirkung auf die Institute hat der von der Forschungsstelle unterstützte Ausbau von Weiterbildungsangeboten zum Thema Nachhaltigkeit, mit dem wir das Personal zur Umsetzung von Nachhaltigkeitsstrategien in den Häusern schulen können. Darüber hinaus kann durch die Koordinierungsfunktion zur Nachhaltigkeitsforschung vermieden werden, dass die Institute mehrfach zu gleichen Themen Daten oder Informationen liefern sollen. Und wir gehen natürlich davon aus, dass die Ergebnisse unserer anwendungsorientierten Forschung hilfreich bei der Umsetzung und Weiterentwicklung von Nachhaltigkeitsstrategien und bei der Bewältigung regulatorischer Herausforderungen sein werden.

*Geplant ist der Aufbau einer Plattform zum Austausch von Nachhaltigkeitsaktivitäten in der Sparkassen-Finanzgruppe. Was beinhaltet dieses Angebot?*

Mit Nachhaltigkeit sind unglaublich viele Initiativen befasst. Großartige Expertise liegt bei den Verbänden, bei den Landesbanken und der Deka sowie bei vielen Vorreiter-Häusern in Sachen Nachhaltigkeit vor. Hier wäre es wünschenswert, gruppenweit Informationen zu sammeln und zu pflegen, welche Projekte gerade durchgeführt werden und wer über Expertenwissen zu bestimmten Nachhaltigkeitsthemen verfügt, so dass bereits vorliegendes Wissen geteilt und neues Wissen gemeinsam effizient erarbeitet werden könnte. Aus meiner Sicht würde dies auch dazu führen, dass weniger Beratungskosten in den Häusern entstehen.

*Nachhaltigkeit hat sich zu einem breiten Forschungsgebiet entwickelt – welche Ressourcen möchten Sie angesichts dieser komplexen Herausforderung nutzen? Sollen Kooperationen neu erschlossen werden?*

Ziel ist es, den Forschungsbereich an der Hochschule weiter auszubauen und weitere Kolleginnen und Kollegen an der Forschungsstelle zu beteiligen, sodass wir hier eine Forschungs-Kernkompetenz der Hochschule im Bereich Nachhaltigkeit langfristig etablieren können.

*Wir bedanken uns herzlich für dieses Gespräch.*



Umweltaspekte und das Bewusstsein für den schonenden Umgang mit den Ressourcen der Erde sollen auch in der Anlageberatung der Finanzinstitute eine immer gewichtigere Rolle spielen.

Foto: Gerd Altmann

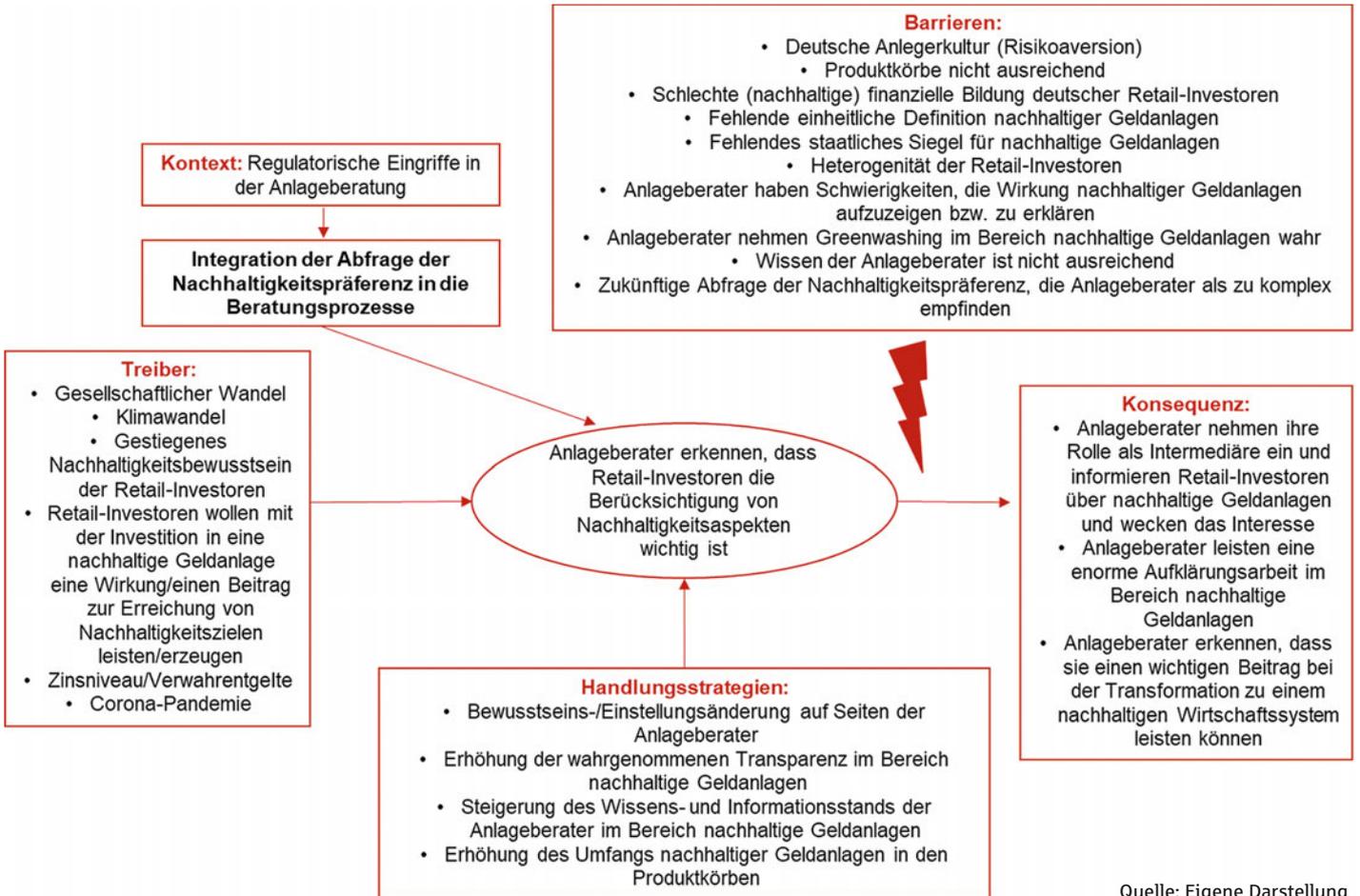
## Nachhaltigkeitspräferenz bei Anlageberatern

# Barrieren abbauen und positiven Trend stärken

Die Sparkassen-Finanzgruppe hat als Vorreiterin in der Branche die Abfrage der Nachhaltigkeitspräferenz der Retail-Investoren bereits seit Anfang Mai 2021 deutschlandweit in die Beratungsprozesse integriert. Welche Auswirkungen hat die verpflichtende Abfrage der Nachhaltigkeits-

präferenz auf die Anlageberatung? Antworten auf diese spannende und höchstaktuelle Fragestellung liefert aktuelle Forschung des Lehrstuhls für Sustainable Finance der Universität Kassel. Die Forschung wurde von der Stiftung für die Wissenschaft unterstützt.

Abbildung 1: Auswirkungen der Integration der Abfrage der Nachhaltigkeitspräferenz



Die Anlageberatung unterlag in den vergangenen Jahren im Rahmen der letzten MiFID II Überarbeitung bereits drastischen regulatorischen Eingriffen. In dem im März 2018 veröffentlichten EU-Aktionsplan weist die EU-Kommission der Anlageberatung bei der Umlenkung der Kapitalströme der Retail-Investoren in nachhaltige Investitionen eine Schlüsselrolle zu.<sup>1</sup> Aus der Maßnahme 4: „Berücksichtigung der Nachhaltigkeit in der Anlageberatung“ des EU Aktionsplans resultieren weitere regulatorische Eingriffe in der Anlageberatung. Hiermit reagiert die EU Kommission auf die Tatsache, dass bislang die Nachhaltigkeitsaspekte nicht ausreichend berücksichtigt wurden.<sup>2</sup>

Ursächlich für die fehlende Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten war bisher das sogenannte „Henne-Ei-Problem“<sup>3</sup>: Auf der einen Seite bedauern die Retail-Investoren das fehlende Angebot des Anlageberaters, auf der anderen Seite begründet hingegen die Anlageberatung das fehlende Angebot mit der fehlenden Nachfrage der Retail-Investoren.<sup>4</sup>

1 Vgl. EU Kommission, 2018.

2 Vgl. EU Kommission, 2018.

3 Vgl. Kruse und Winter, 2020; Institut für nachhaltige Kapitalanlagen, 2017.

4 Vgl. Wins und Zwergel, 2016; Heinemann et al., 2018.

Studien haben gezeigt, dass ein schlechter Informations- und Wissensstand, hohe wahrgenommene Komplexität, fehlende Überzeugung, ein fehlendes nachhaltiges Produktangebot, Zweifel an der Wirkung, Wahrnehmung von Greenwashing, fehlendes Vertrauen in die Anbieter, potentielle Haftungsrisiken, Angst vor Reputationsverlust, eine fehlende einheitliche Definition des Begriffs „Nachhaltige Geldanlagen“ sowie ein fehlendes einheitliches Label weitere Barrieren für Anlageberater dargestellt haben. Folglich haben Anlageberater im Beratungsgespräch nicht in der gewünschten Weise über nachhaltige Geldanlagen und deren Kriterien informiert.<sup>5</sup>

Bereits vor der regulatorischen Pflicht hat die Sparkassen-Finanzgruppe die Abfrage der Nachhaltigkeitspräferenz in die Beratungsprozesse integriert. Ziel dieser von der Stiftung für die Wissenschaft geförderten Studie war es, ein tieferes Verständnis über die Auswirkungen des regulatorischen Eingriffes sowie über die potentiellen Barrieren, die auf Seiten der Anlageberater resultieren, aufzubauen. In diesem Zusammenhang wurde ein

5 Vgl. Strauß, 2021; Linciano et al., 2020; Kruse und Winter, 2020; Heinemann et al., 2018; Paetzold et al., 2015; Schickentanz, 2014; Schrader, 2006.

explorativ-qualitativer Forschungsansatz gewählt und mit 30 Anlageberatern semi-strukturierte Interviews geführt. Die Datenerhebung erfolgte von April bis August 2021. Vor dem Hintergrund der Corona-Pandemie wurden ausschließlich Online- und Telefoninterviews mit den befragten Anlageberatern geführt.

Wie **Abbildung 1** zeigt, haben die Maßnahmen, die die Sparkassen-Finanzgruppe seit der Integration der Abfrage der Nachhaltigkeitspräferenz ergriffen hat, zur Konsequenz, dass eine Vielzahl der soeben dargestellten Barrieren der Anlageberater signifikant reduziert und teilweise sogar überwunden werden konnten. Das sogenannte „Henne-Ei-Problem“ wird aufgrund der verpflichtenden Abfrage aufgelöst. Die zentrale Barriere, nämlich die Annahme der Anlageberater, Retail-Investoren seien nicht an nachhaltigen Geldanlagen interessiert, wird überwunden. Die Abfrage der Nachhaltigkeitspräferenz fungiert als Treiber für die Anlageberater und wirkt sich positiv auf die Vertriebstätigkeit im Bereich nachhaltige Geldanlagen aus. Anlageberater nehmen wahr, dass die Nachfrage nach nachhaltigen Geldanlagen im Privatkundensegment groß ist.

## Sparkassenberater frühzeitig geschult

Die Studie zeigt zudem, dass Anlageberater ihr Bewusstsein sowie ihre Einstellung zu nachhaltigen Geldanlagen positiv verändert haben. Maßgeblich wirkt hier vor allem die Tatsache, dass Anlageberater erkennen, dass sie durch ihre Beratung zu nachhaltigen Geldanlagen einen wesentlichen Beitrag bei der Transformation zu einem nachhaltigen Wirtschaftssystem leisten können, indem sie die Retail-Investoren über nachhaltige Geldanlagen im Beratungsgespräch informieren.

Bereits vor der Integration der Abfrage der Nachhaltigkeitspräferenz der Retail-Investoren haben Sparkassen damit begonnen, die Anlageberater intensiv im Themenfeld nachhaltige Geldanlagen zu schulen. Der gesteigerte Wissens- und Informationsstand der Anlageberater hat zur Folge, dass weitere Barrieren wie die wahrgenommene Komplexität, fehlende Transparenz sowie hohe Informations- und Transaktionskosten, maßgeblich reduziert werden konnten.

Allerdings haben bislang nicht nur Anlageberater Barrieren im Bereich nachhaltige Geldanlagen wahrgenommen, sondern auch Retail-Investoren. Wie Studien gezeigt haben, investierten Retail-Investoren vor allem

### Die Autoren:

**M.Sc. Julia Eckert** ist seit November 2019 wissenschaftliche Mitarbeiterin/Doktorandin am Lehrstuhl für Sustainable Finance (Prof. Dr. Christian Klein) des Instituts für Betriebswirtschaftslehre der Universität Kassel. Ihr Forschungsschwerpunkt liegt auf der Analyse des Verhaltens privater nachhaltiger Anleger (Retail-Investoren), der Rolle der Anlageberatung und Impact Investing. Zudem beschäftigt sie sich im Rahmen ihrer Forschung mit den aktuellen regulatorischen Entwicklungen im Bereich Sustainable Finance (insb. MiFID II, SFDR und EU-Taxonomie). Sie ist Autorin mehrerer Fachartikel in anerkannten wissenschaftlichen Fachzeitschriften.



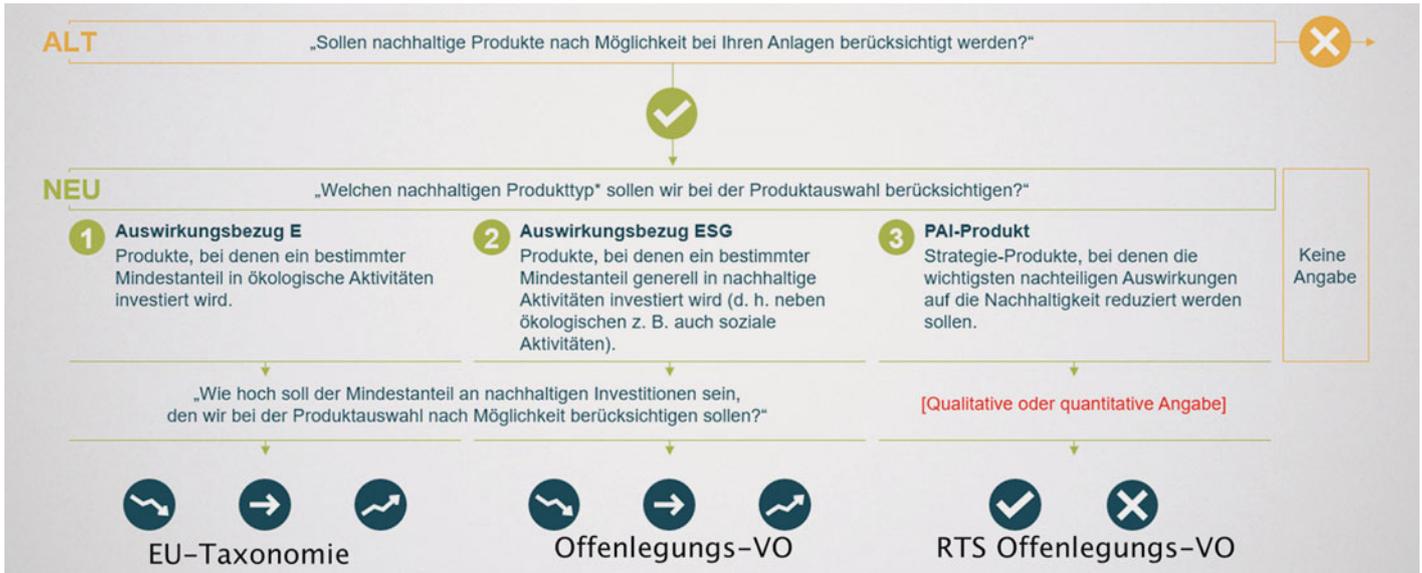
**Professor Dr. Christian Klein** ist seit 2013 Leiter des Lehrstuhls Sustainable Finance an der Universität Kassel. In Hohenheim schrieb er seine Habilitationsschrift mit dem Titel „New Anomalies of Capital Markets and Disappearing Anomalies“. Seine Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Sustainable Finance (einschließlich ökologischer, sozialer und Governance-Themen), Unternehmensfinanzierung, Risikomanagement und Behavioral Finance. Hier wählt er in erster Linie einen empirischen Ansatz. Er wurde mit diversen Preisen wie „Lecturer of the Year“ der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der Universität Augsburg, dem Lehrpreis der Universität Hohenheim sowie mit dem Erich-Gutenberg-Preis für Nachwuchswissenschaftler ausgezeichnet. Er ist Autor von mehr als 30 Fachartikeln in renommierten wissenschaftlichen Fachzeitschriften. Darüber hinaus ist er Mitbegründer der Wissenschaftsplattform Sustainable Finance Deutschland, arbeitete mit seiner Expertise dem Sustainable Finance Beirat der Bundesregierung zu und ist zudem in verschiedenen wissenschaftlichen Beiräten diverser Sustainable-Finance-Organisationen tätig.



**Dr. habil. Bernhard Zwergel** ist wissenschaftlicher Mitarbeiter des Lehrstuhls für Sustainable Finance an der wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Kassel. Im Rahmen der Forschung liegt sein besonderer Fokus auf der Analyse des Verhaltens privater und institutioneller nachhaltiger Anleger. Außerdem beschäftigt er sich mit Nachhaltigkeitsratings sowie der Performance-messung und Gestaltung nachhaltiger Portfolios, Fonds und Indizes. Seine Habilitation mit dem Titel „Investment Strategies, Socially Responsible Investments and Investors“ schloss er 2021 mit einem Vortrag zum Thema „Raus aus dem Hamsterrad – Wie man mit Mitte 30 in Rente gehen kann“ ab. In seiner Dissertation „On the Forecastability of Financial Markets“ befasste er sich mit massenpsychologischen Phänomenen am Kapitalmarkt.



Abbildung 2: Neue Abfrage der Nachhaltigkeitspräferenz



Quelle: Auszug aus dem Beratungsprozess (OSPlus\_neo)

aufgrund des fehlenden Angebotes des Anlageberaters, einer fehlenden (nachhaltigen) finanziellen Bildung, der Wahrnehmung einer schlechteren finanziellen Performance sowie hoher Informations- und Transaktionskosten nicht in nachhaltige Geldanlagen.<sup>6</sup> Anlageberater nehmen diese Barrieren auf Seiten der Retail-Investoren wahr und leisten in diesem Zusammenhang eine enorme Aufklärungsarbeit.

Die Studie weist nach, dass die Aufklärung, die Anlageberater im Themenfeld nachhaltige Geldanlagen leisten, maßgeblich dazu beiträgt, dass Retail-Investoren Investitionsbarrieren überwinden. Die Maßnahmen, die die Sparkassen-Finanzgruppe im Bereich nachhaltige Geldanlagen ergriffen hat, haben zur Folge, dass Anlageberater ihre Rolle als Intermediär zwischen den Anbietern von nachhaltigen Geldanlagen und Retail-Investoren einnehmen und bestehende Informationsasymmetrien reduzieren, indem sie über nachhaltige Geldanlagen und deren Kriterien im Rahmen des Beratungsgesprächs informieren.

## Immer noch sind Barrieren erkennbar

Wie aus der Studie allerdings auch weiter hervorgeht, nehmen Anlageberater noch immer Barrieren im Bereich nachhaltige Geldanlagen wahr. Die mangelhafte einheitliche Definition des Begriffs „Nachhaltige Geldanlage“ sowie ein fehlendes einheitliches Label können zu Hemmnissen im Beratungsgespräch führen. Die Einfö-

hrung einer einheitlichen Definition sowie eines einheitlichen Labels kann sich positiv auf die Akzeptanz von nachhaltigen Geldanlagen auswirken. Zudem konnte ein positiver Einfluss auf das Vertrauen in die Anbieter nachhaltiger Geldanlagen und auf die wahrgenommene Transparenz identifiziert werden.

## Mehr nachhaltige Anlagen anbieten

Zwar haben die Sparkassen seit der Einführung der Abfrage den Umfang nachhaltiger Geldanlagen in den Produktkörben erhöht, allerdings empfinden die Anlageberater das Angebot, vor allem mit Blick auf die stark ausgeprägte Risikoaversion der deutschen Retail-Investoren, noch immer nicht als ausreichend. Vor diesem Hintergrund wird empfohlen, dass das Angebot an (risikoarmen) nachhaltigen Geldanlagen weiter ausgebaut werden sollte. Zudem zeigt die Studie, dass aus dem erhöhten Umfang nachhaltiger Geldanlagen weitere Barrieren hervorgehen können.

Der Sachverhalt, dass Anlageberater Greenwashing wahrnehmen, ist vor allem darauf zurückzuführen, dass Geldanlagen in der Vergangenheit mangels fehlender regulatorischer Grundlagen nicht als nachhaltige Geldanlagen klassifiziert werden konnten. Die Wahrnehmung von Greenwashing führt auf Seiten der Anlageberater zu Barrieren, da diese den potentiellen Vertrauensverlust der Retail-Investoren befürchten. Eine weitere Barriere, die im Rahmen der Studie identifiziert werden konnte, ist die fehlende Wirkungs-Berichterstattung von nachhaltigen Geldanlagen. Retail-Investoren ist es wichtig, dass durch die Investition tatsächlich eine Wirkung bzw.

<sup>6</sup> Vgl. Wins und Zwergel, 2016; Gutsche und Zwergel, 2020, Filippini et al., 2021.

ein Beitrag zur Erreichung von Nachhaltigkeitszielen geleistet wird, und ein Teil weist in diesem Zusammenhang sogar eine höhere Risikobereitschaft auf. Allerdings können Anlageberater derzeit diese Wirkung im Rahmen des Beratungsgesprächs, vor dem Hintergrund der fehlenden Wirkungs-Berichterstattung von nachhaltigen Geldanlagen, nicht aufzeigen.

Die zentrale Barriere, die identifiziert werden konnte, resultiert aus der zukünftig verpflichtenden Abfrage der Nachhaltigkeitspräferenz der Retail-Investoren. Wie **Abbildung 2** zeigt, weist diese ein deutlich höheres Maß an Granularität auf. Ein Teil der Anlageberater beurteilt diese granulare Abfrage als zu komplex und nicht praxistauglich. Die Komplexität und der Zweifel an der Praxistauglichkeit lassen sich deshalb auch auf einen schlechten Informations- und Wissensstand der Anlageberater zurückführen. Anlageberater kennen zum Untersuchungszeitpunkt die EU-Taxonomie, die Offenlegungs-Verordnung sowie die PAIs nicht. Zu empfehlen ist deshalb,

umfassende Schulungen zu diesen Themen durchzuführen, um die Komplexität, die Anlageberater wahrnehmen, zu reduzieren, damit diese auch weiterhin ihre erfolgreiche Rolle als Intermediäre einnehmen können.\*

Interessanterweise zeigt die Studie auch, dass ein Teil der befragten Anlageberater die granulare Abfrage sogar für zielorientierter hält, da sie erkannt haben, dass es ihnen diese Abfrage erstmalig ermöglicht, das ganz individuelle Nachhaltigkeitsverständnis der Retail-Investoren zu erfassen und folglich auch im Rahmen der Anlageempfehlung zu berücksichtigen. Allerdings sollte die Umsetzung der zukünftigen regulatorischen Vorgaben von wissenschaftlicher Begleitforschung unterstützt werden, um ein tieferes Verständnis über die Auswirkungen dieser granularen Abfrage zu gewinnen.

\* Anmerkung des Deutschen Sparkassen- und Giroverbandes: Diese Schulungen wurden mittlerweile durchgeführt.

## Weiterführende Literatur:

**Eckert, J., Huber, S., Klein, C., Zwergel, B.** (2022), New evidence on German retail investors: The desire to make an impact. *Corporate Finance* 168–174.

**Dumrose, M., Rink, S., Eckert, J.** (2022), Disaggregating confusion? The EU Taxonomy and its relation to ESG rating. *Finance Research Letters* TBD.

**Eckert, J., Huber, S., Klein, C.** (2021), Regulatory framework for sustainable investment products – Current developments and associated challenges. *Corporate Finance* 12., 274–279.

**Klein, C., Eckert, J., Dumrose, M.** (2021), Nachhaltige Finanzwirtschaft: Definition und aktuelle Entwicklungen. In: Heithecker, D. (Hrsg.), *Handbuch Nachhaltige Finanzwirtschaft*. FCH-Gruppe, Heidelberg, S. 15–29.

## Referenz:

**EU Kommission** (2018): Aktionsplan: Finanzierung nachhaltigen Wachstums. EUR-Lex - 52018DC0097 - EN - EUR-Lex. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/?uri=CELEX%3A52018DC0097>.

**Filippini, M.; Leippold, M.; Wekhof, T.** (2021), Sustainable Finance Literacy and the Determinants of Sustainable Investing. In: *Swiss Finance Institute Research Paper Series* 22 Jg., Nr. 2.

**Gutsche, G.; Zwergel, B.** (2020), Investment Barriers and Labeling Schemes for Socially Responsible Investments. In: *Schmalenbach Business Review*, 72. Jg., Nr. 2, S. 111–157.

**Heinemann, K.; Zwergel, B.; Gold, S.; Seuring, S.; Klein, C.** (2018), Exploring the Supply-Demand-Discrepancy of Sustainable Financial Products in Germany from a Financial Advisor's Point of View. In: *Sustainability*, 10. Jg., Nr. 4: 944.

**Kruse, O.; Winter, J.** (2020), Produkt- und Beratungsanforderungen nachhaltiger Geldanlagen – Im Spannungsfeld zwischen Anlegerschutz und Praktikabilität. In: *Zeitschrift für Bankrecht und Bankwirtschaft*, 32. Jg., Nr. 3, S. 178–189.

**Linciano, N.; Soccorso, P.; Capobianco, J.; Caratelli, M.** (2020), Financial Advisor-Investor Relationship. Mirroring Survey on Sustainability and Investments - 2020. In: *SSRN Electronic Journal*.

**Schickentanz, C.-O.** (2014), Implementierung Nachhaltiger Geldanlagen im Privatkundengeschäft. In: *Faust, M.; Scholz, S. (Hrsg.), Nachhaltige Geldanlagen. Produkte, Strategien und Beratungskonzepte*, 2. Aufl., Frankfurt am Main, S. 643–658.

**Strauß, N.** (2021), Communicating Sustainable Responsible Investments as Financial Advisors: Engaging Private Investors with Strategic Communication. In: *Sustainability*, 13. Jg., Nr. 6: 3161.

**Wins, A.; Zwergel, B.** (2016), Comparing Those Who Do, Might and Will Not Invest in Sustainable Funds: a Survey Among German Retail Fund Investors. In: *Business Research*, 9. Jg., Nr. 1, S. 51–99.



Nachhaltige Anlageberatung sollte als Investition in eine lebenswerte Zukunft begriffen werden.  
Foto: Sparkassen-Bilderwelt

## Vorfahrt für Ökologie und Umwelt

# Zukunft eine Chance geben

**Wie empfinden Berater der Sparkassen in ihrem beruflichen Alltag die zunehmenden rechtlichen und regulatorischen Vorgaben, die sie verpflichten, ihren Kunden nachhaltige Anlageprodukte nahezubringen? Wie sind sie auf diese neue Herausforderung vorbereitet? Fragen, die Professor Dr. Christian Klein und M.Sc. Julia Eckert im Gespräch mit uns beantworten.**

*In Ihrem Fachgebiet fokussieren Sie die Forschung auf den Bereich Sustainable Finance. Was ist darunter zu verstehen und welche Ziele verfolgen Sie damit?*



**Prof. Dr. Christian Klein:** Sustainable Finance ist für uns die Schnittstelle zwischen Nachhaltigkeitszielen und Kapitalmarktfragestellungen. Welche Auswirkungen haben beispielsweise die Ziele des Pariser Klimaabkommens auf die Geschäftsmodelle und eben auch die Frage, wie die Kapitalmärkte in den Klimaschutz mit einbezogen

werden können. Als Team wünschen wir uns dabei, einen Beitrag leisten zu können, dass unser Handeln in dieser Welt etwas nachhaltiger wird.

*Im vorliegenden Forschungsprojekt untersuchten Sie, welchen Stellenwert die nachhaltige Anlageberatung in der Sparkassen-Finanzgruppe einnimmt. Konnten Sie hier ein spürbares Umdenken bei Beratern und Kunden feststellen?*

**Julia Eckert:** Vorherige Studien haben gezeigt, dass die Beraterinnen und Berater unter anderem aufgrund eines

fehlenden Bewusstseins nicht über nachhaltige Geldanlagen informiert haben. Unsere Studie zeigt eindeutig, dass der überwiegende Anteil der Beraterinnen und Berater ihre Einstellung zu diesem Themengebiet geändert hat. Sie erkennen zum einen, dass es Retail-Investoren wichtig ist, dass Nachhaltigkeitsaspekte bei der Anlage berücksichtigt werden, und zum anderen dass sie durch die Aufklärung, die sie in der Beratung zu nachhaltigen Geldanlagen leisten, einen wesentlichen Beitrag zum Umwelt- und Klimaschutz leisten können.

*Gibt es Hemmnisse, Barrieren oder Vorbehalte, die der Fokussierung auf nachhaltige Anlageinvestments im Wege stehen? Und wenn ja, wie könnten sie überwunden werden?*



**Eckert:** Gerade im Hinblick auf die zukünftige Abfrage der Nachhaltigkeitspräferenz konnte bei dem überwiegenden Anteil der Beraterinnen und Berater eine negative Einstellung identifiziert werden. Viele Beraterinnen und Berater halten diese Abfrage für zu komplex, weil sie den Mehrwert nicht erkennen und weil das Wissen

der Anlageberater nicht ausreichend ist. Beraterinnen und Berater sollten unbedingt intensiv geschult werden, damit sie weiterhin die ihnen zugewiesene Schlüsselrolle bei der Umlenkung der Kapitalströme der Retail-Investoren einnehmen können.

Zudem sollte Beraterinnen und Beratern im Rahmen von Schulungen aufgezeigt werden, dass die granulare Abfrage der Nachhaltigkeitspräferenz es ihnen erstmalig ermöglicht, das ganz individuelle Nachhaltigkeitsverständnis der Retail-Investoren abzufragen und folglich im Rahmen der Anlageempfehlung auch zu berücksichtigen.

### Granulare Daten

Granulare Daten (aus dem lateinischen „granum“, übersetzt etwa mit „Körnigkeit“) sind detaillierte Daten oder die niedrigste Ebene, in der Daten in einem Zielsatz sein können. Es bezieht sich auf die Größe, in die Datenfelder unterteilt sind – kurz, wie detailliert ein einzelnes Feld ist. Der Vorteil von granularen Daten besteht darin, dass sie auf jede Art und Weise geformt werden können, die der Datenwissenschaftler oder Analytiker benötigt, genau wie Sandkörner, die sich an ihren Behälter anpassen. Granulare Daten können aggregiert und disaggregiert werden, um die Bedürfnisse verschiedener Situationen zu erfüllen. Sie können leicht mit Daten aus externen Quellen zusammengeführt und effektiv integriert und verwaltet werden.

Zudem sollte vor allem das Angebot an risikoarmen nachhaltigen Produkten, wie beispielsweise ein grünes Sparbuch, grüne Sparbriefe oder ein grünes Tagesgeldkonto, ausgeweitet werden, damit auch risikoaversen Retail-Investoren ein entsprechendes nachhaltiges Produktangebot gemacht werden kann.

*Greenwashing hat in jüngster Zeit Schlagzeilen gemacht. Kann dieses Phänomen zu einem ernsthaften Problem in der nachhaltigen Anlageberatung werden?*

**Klein:** Ich glaube, dass „Greenwashing“ das „Buzzword“ des Jahres werden könnte und natürlich wird das ein Thema in der Anlageberatung werden. Beispielsweise müssen sich die Beraterinnen und Berater auf die Frage vorbereiten, was Atomkraft und Gas in der Taxonomie verloren haben. Aber ich halte das für kein ernsthaftes Problem. Vieles von dem, was aktuell als „Greenwashing“ bezeichnet wird, entsteht eigentlich aus einem Missverständnis über die Ziele nachhaltiger Geldanlagen und kann erklärt werden.

*Die regulatorischen Vorgaben zur Präferenzierung der nachhaltigen Anlageberatung werden strikter und umfangreicher – ist das für die Praxis hilfreich oder eher kontraproduktiv?*

**Eckert:** Sicherlich scheint die granulare Abfrage auf einen ersten Blick komplex. Wenn wir allerdings die Ergebnisse der Studien betrachten, die wir auf Seiten der Retail-Investoren durchgeführt haben, dann ist es durchaus sehr sinnvoll so granular abzufragen, da Nachhaltigkeit für jeden etwas ganz Anderes bedeutet. Zudem wird (ökologische) Nachhaltigkeit durch die EU-Taxonomie und die Offenlegungsverordnung nun erstmalig gesetzlich definiert. Das sollte das Vertrauen der Retail-Investoren stärken und zudem wird eine weitere Barriere, nämlich die fehlende Definition des Begriffs „nachhaltige Geldanlagen“, die wir in unserer Studie auf Seiten der Beraterinnen und Berater identifizieren konnten, überwunden.

*Was empfehlen Sie Instituten und Beratern, um sich im „Dschungel der Sustainable Finance“ erfolgreich zurechtzufinden und die Kunden effizient nachhaltig zu beraten?*

**Klein:** Ich empfehle, das Ganze nicht nur als lästige Pflicht, sondern auch als Chance zu sehen. Das Interesse bei den Kunden ist riesig und die EU-Kommission meint es offensichtlich mit dem Weltretten ernst. Wir können jetzt alle einen Beitrag leisten, und der besteht eben auch darin, sich mit den neuen Regulierungen auseinanderzusetzen. Ich finde den Großteil der Regulierung im Grunde gelungen und sinnvoll. Da müssen wir halt jetzt alle durch.

*Wir danken herzlich für das Gespräch.*

## Stiftung für die Wissenschaft beruft Beirat

# Neue Köpfe im Kuratorium

Im Kuratorium der Stiftung für die Wissenschaft ist es nach Beschlüssen des Gesamtvorstandes des Deutschen Sparkassen- und Giroverbandes zu folgenden Veränderungen gekommen:



Karolin Schriever



Mag. Franz Portisch



Dr. Moritz Kraemer



Dietmar Tacke

Das Gremium bestellte am 23. März 2022 mehrere neue Mitglieder des Kuratoriums. So wurde der Generalsekretär des Österreichischen Sparkassenverbandes, **Mag. Franz Portisch**, zum Mitglied des Kuratoriums der Stiftung für die Wissenschaft bestellt. Er folgt auf Dr. Wilhelm Kraetschmer, der den ÖSV lange Jahre vertreten hat. Neues Kuratoriumsmitglied ist auch **Dr. Moritz Kraemer**, Chefvolkswirt und Bereichsleiter Research, Landesbank Baden-Württemberg, der Uwe Burkert folgt. Burkert ist aus der LBBW ausgeschieden, verbleibt aber in seiner neuen Funktion als Generalbevollmächtigter und zukünftiger Vorstand der Kreissparkasse Waiblingen im Kuratorium der



Matthias Lühmann

Stiftung. Für den in den Ruhestand getretenen vormaligen Vorstandsvorsitzenden der Kreissparkasse Stade, Ralf Rotsch, rückt dessen Nachfolger **Matthias Lühmann** als Kuratoriumsmitglied der Stiftung nach.

**Karolin Schriever**, die am 1. September 2022 die Nachfolge als Dezernentin A im DSGVO des in den Ruhestand tretenden Dr. Schackmann-Fallis antritt, wird auch den Kuratoriumsvorsitz in der Stiftung für die Wissenschaft übernehmen. Sie wurde am 27. Juni 2022 vom DSGVO-Gesamtvorstand als Mitglied des Kuratoriums zum 1. September 2022 bestellt und stößt von der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, wo sie zuletzt als Partnerin verantwortlich für den Bereich Rechnungslegung, Bankenaufsicht und Nachhaltigkeit zeichnete, zum DSGVO.

Aus dem Kuratorium ausscheiden wird wegen des Eintritts in den Ruhestand auch Hartwig Mathmann, Vorstandsvorsitzender der Kreissparkasse Halle. Seine Nachfolge tritt ebenfalls durch Beschluss vom 27. Juni 2022 **Dietmar Tacke**, Vorstandsvorsitzender der Sparkasse Märkisches Sauerland Hemer-Menden, an. Tacke war bis Ende 2021 Vorsitzender des Kuratoriumsausschusses des Förderkollegs der Stiftung für die Wissenschaft.

## Beirat stärkt Wissen und Forschung

Dem erstmalig berufenen Wissenschaftlichen Beirat der Stiftung für die Wissenschaft gehören unter dem Vorsitz von **Prof. Dr. Andreas Pfingsten**, Institut für Kreditwesen an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, folgende renommierte Persönlichkeiten an: **Prof. Dr. Christina Bannier**, Inhaberin des Lehrstuhls für Banking & Finance an der Justus-Liebig-Universität Gießen sowie wissenschaftliche Leiterin des Sustainable Governance Labs; **Prof. Dr. André Betzer**, Inhaber des Lehrstuhls für Finanzwirtschaft und Corporate Governance an der Bergischen Universität Wuppertal; **Prof. Dr. Jörn Block**, Professor für Unternehmensführung und Sprecher der

Forschungsstelle Mittelstand an der Universität Trier; **Prof. Dr. Ulrich Burgard**, Inhaber des Lehrstuhls für Bürgerliches Recht, Handels- und Wirtschaftsrecht, Law and Economics an der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg; **Prof. Dr. Karsten Fischer**, Professor für Politische Theorie an der Ludwig-Maximilians-Universität München; **Prof. Dr. Boris Gehlen**, Leiter der Abteilung Unternehmensgeschichte und Stellvertretender Geschäftsführender Direktor des Historischen Instituts der Universität Stuttgart; **Prof. Dr. Horst Gischer**, Inhaber des Lehrstuhls für Monetäre Ökonomie und öffentlich-rechtliche Finanzwirtschaft an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaft an der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg und Geschäftsführender Direktor des Forschungszentrums für Sparkassenentwicklung e.V.; **Prof. Dr. Thomas Hartmann-Wendels**, Direktor am Seminar für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Bankbetriebslehre und des Forschungsinstituts für Leasing sowie Geschäftsführender Direktor des Instituts für Bankwirtschaft und Bankrecht an der Universität zu Köln; **Dr. Lukas Menkhoff**, Leiter der Abteilung Weltwirtschaft am DIW Berlin und Professor für Volkswirtschaftslehre an der Humboldt-Universität zu Berlin, Mitglied der Finance Gruppe an der HU Berlin; **Prof. Dr. Dirk Schiereck**, Professor im Fachgebiet Unternehmensfinanzierung der Technischen Universität Darmstadt; **Prof. Dr. Martin Schmidt-Kessel**, Inhaber des Lehrstuhls für Deutsches und Europäisches Verbraucherrecht und Privatrecht sowie Rechtsvergleichung und Direktor der Forschungsstelle für Verbraucherrecht an der Universität Bayreuth; **Prof. Dr. Erik Theissen**, Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Finanzierung an der Universität Mannheim; **Prof. Dr. Marliese Uhrig-Homburg**, Lehrstuhlinhaberin am Institut für Finanzwirtschaft, Banken und Versicherungen des Karlsruher Instituts für Technologie (KIT); **Prof. Dr. Isabell Welp**, Inhaberin des Lehrstuhls für Strategie und Organisation an der Technischen Universität München; **Prof. Dr. Marco Wilkens**, Lehrstuhlinhaber am Lehrstuhl für Finanz- und Bankwirtschaft der Universität Augsburg.

**George Clegg**

## Institut für Kreditrecht Mainz

Johannes Gutenberg-Universität, Wallstraße 11, 55122 Mainz  
www.institut-kreditrecht.de

## Untersuchungen über das Spar-, Giro- und Kreditwesen Abt. B: Rechtswissenschaft

Band 221 **Matthias F. Kraatz**  
**Sanierungsplan von Banken**

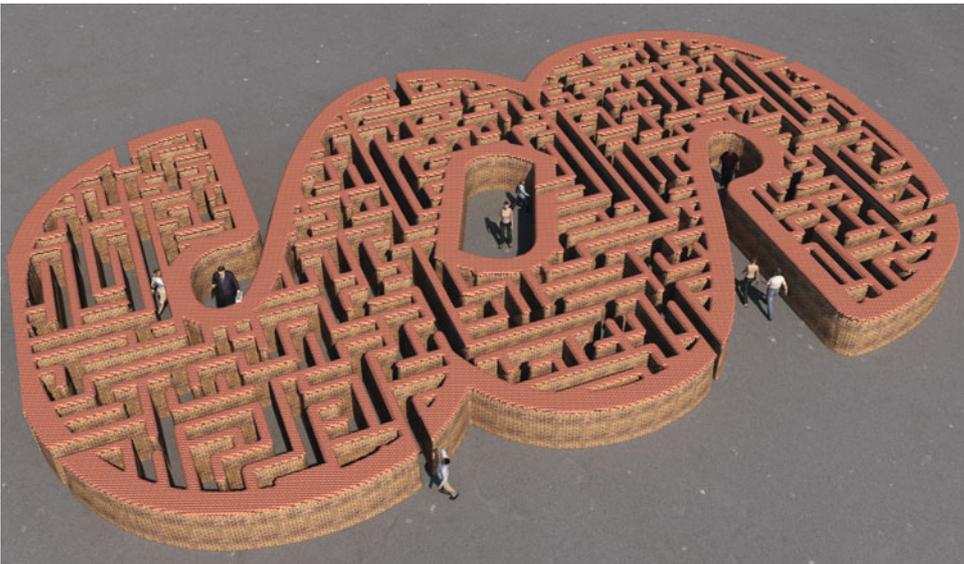
Band 223 **Max Reinhardt**  
**Drittgläubigerschutz bei  
Gesellschaftsfinanzierung mittels  
hybrider Finanzierungsinstrumente**

## Das neue Stiftungsrecht – Eine kritische Analyse

# An Praxistauglichkeit bestehen Zweifel

Erfüllt das künftig neu gestaltete Stiftungsrecht den erklärten Willen des Gesetzgebers, anwenderfreundlicher ausgestaltet zu sein? Für Professor Dr. Ulrich Burgard, Inhaber des Lehrstuhls für Bürger-

liches Recht, Handels- und Wirtschaftsrecht, Law and Economics an der Universität Magdeburg, erfüllen die neu angedachten Vorgaben diesen Anspruch nicht – eine kritische Analyse.



Das neue Stiftungsrecht könnte nach Befürchtungen von Rechtsexperten eine uneinheitliche Verwaltungspraxis heraufbeschwören: Droht ein Paragraphen-Irrgarten?

Das „Gesetz zur Vereinheitlichung des Stiftungsrechts ...“ strebt leider keine Reform, sondern – wie sein Titel schon sagt – nur eine Vereinheitlichung des Stiftungsrechts an. Künftig soll das gesamte Stiftungszivilrecht ausschließlich im BGB geregelt sein. Einzige Neuerung ist die seit langem geforderte Einführung eines Stiftungsregisters, das allerdings nicht von den Amtsgerichten, sondern – was verbreitet und zu Recht für verfassungswidrig gehalten wird – vom Bundesamt für Justiz geführt werden soll. Dieser Teil des Gesetzes tritt allerdings erst am 1.1.2026 in Kraft und soll daher hier nicht weiter behandelt werden. Die übrigen Vorschriften sind ab dem 1.7.2023 anzuwenden.

Das Gesetz wurde von Beamten für Beamte geschrieben. Die Expertise aus Wissenschaft und Praxis blieb weit-

gehend unbeachtet. Auch der Deutsche Sparkassen- und Giroverband wurde zwar angehört, seine berechtigten Bedenken aber nicht berücksichtigt. Folge sind zahlreiche Mängel, die in der Praxis zu vielerlei unerfreulichen Diskussionen mit den Aufsichtsbehörden und zu einer uneinheitlichen Verwaltungspraxis führen werden. Das Ziel des Gesetzes wird dadurch teilweise vereitelt. Auf **vier Problemkreise** ist an dieser Stelle besonders hinzuweisen.

## Gestaltungsfreiheit

Im Stiftungsrecht gilt der Grundsatz der Gestaltungsfreiheit (ausf. Burgard, Gestaltungsfreiheit im Stiftungsrecht, 2006); denn alle Gründe, die im Gesellschaftsrecht zwingende Regeln rechtfertigen (Gläubiger- und Gesell-

schafterschutz, Schutz des Kapitalmarkts) spielen im Stiftungsrecht keine Rolle. Gleichwohl sah der Referentenentwurf in Paragraph 83 Abs. 2 BGB vor, dass durch die Satzung von den Vorschriften des Gesetzes nur abgewichen werden dürfe, wenn dies das Gesetz ausdrücklich zulässt (sog. „Grundsatz der Satzungsstrenge“, der sonst nur in § 23 Abs. 5 AktG, § 18 S. 2 GenG vorgesehen ist). Der sich daraufhin erhebende Proteststurm war derart einhellig und heftig, dass diese Regelung im Regierungsentwurf wieder gestrichen wurde – allerdings nur im Gesetzestext!

In der Regierungsbegründung lebt die Satzungsstrenge dagegen munter fort, weil die Regierungsbegründung an vielen Stellen noch auf dem Stand des Referentenentwurfs ist. Es ist daher zu befürchten, dass Behörden unbesehen auf die Regierungsbegründung abstellen, selbst wenn der vom Bundestag beschlossene Gesetzestext in eine andere Richtung weist (zur eingeschränkten Bedeutung von Gesetzesmaterialien für die Auslegung von Gesetzen *Burgard*, Festschrift für Walther Hadding, 2004, S. 325, 337 ff.). So gibt es schon jetzt Stimmen, die mit der Regierungsbegründung *contra legem* z. B. die Voraussetzungen einer Zu- und Zusammenlegung (§§ 86 f. BGB n.F.) und einer Auflösung (§ 87 BGB n.F.) für nicht satzungsdispositiv halten.

## Verbrauchsstiftungen

Nach Paragraph 80 Abs. 1 S. 2 BGB n.F. sind Stiftungen auf unbestimmte Zeit (sog. „Ewigkeitsstiftung“) die Regel, Verbrauchsstiftungen dagegen – ungeachtet ihrer zunehmenden praktischen Bedeutung – die nur unter den einschränkenden Voraussetzungen des § 81 Abs. 2 BGB n.F. zulässige Ausnahme. Auch diese Bestimmung wird für Verdruss sorgen. Allerdings hat der Rechtsausschuss zu Recht darauf hingewiesen, dass kein Verbrauchsplan erforderlich ist, wie ihn manche Anerkennungsbehörden rechtswidrigerweise fordern (BT-Ds. 19/31118, 9). Auch bedarf es weder der Bestimmung



Paragraphen-Dorado für Berater: Die vorgesehenen Neuregelungen rund um das Stiftungsvermögen.

**Professor Dr. Ulrich Burgard** promovierte nach dem Studium der

Rechtswissenschaft in Bonn und München 1990, legte 1992 die Zweite Juristische Staatsprüfung ab und habilitierte 2001 mit der Schrift „Gestaltungsfreiheit im Stiftungsrecht“. Seit 2003 ist er Inhaber des Lehrstuhls für Bürgerliches Recht, Handels- und Wirtschaftsrecht, Law and Economics an der Otto-von-Guericke-

Universität Magdeburg und seit 2007 Direktor des Forschungszentrums für Sparkassenentwicklung. Er ist seit 2008 Mitglied des Börsenrats der Börse Berlin und seit 2016 Beirat des Centers for Corporate Compliance an der EBS Law School. Burgard ist seit 2022 Mitglied im Wissenschaftlichen Beirat der Stiftung für die Wissenschaft und Mitherausgeber der Zeitschrift für das Recht der Non Profit Organisationen (npoR).



einer bestimmten Frist noch eines Endtermins. Vielmehr reicht eine Bestimmung aus, die einen bestimmten periodischen Mindestverbrauch als Grundsatz vorsieht und die Auflösung der Stiftung an den Verbrauch ihres Vermögens knüpft.

Solche Klauseln empfehlen sich stets, wenn die Höhe des zu verausgabenden Vermögens Schwankungen unterliegt (z. B. bei Anlage in Wertpapieren) oder mit Zuwächsen, insbesondere aus Spenden oder letztwilligen Verfügungen, zu rechnen ist (*Burgard in Burgard* (Hrsg.), *Stiftungsrecht Kommentar*, 2022, im Erscheinen, § 81 Rn. 108).

## Vermögensverwaltung

Ein neues Dorado für Berater sind die Paragraphen 83b, 83c BGB n.F. über das Stiftungsvermögen und seine Verwaltung. Danach ist zwischen dem zu erhaltenden Grundstockvermögen und allem anderen, dem sog. „sonstigen Vermögen“ zu unterscheiden. Zum sonstigen Vermögen gehören daher: das vom Stifter zum Verbrauch bestimmte Vermögen (§ 83c Abs. 1 S. 2, Abs. 3 BGB n.F.), die Nutzungen (§ 100 BGB) und Umschichtungsgewinne des Stiftungsvermögens – und zwar sowohl des Grundstockvermögens als auch des sonstigen Vermögens, das von den Stiftungsorganen nach Paragraph 83c Abs. 2 und 3 BGB n.F. zum Verbrauch bestimmte Grundstockvermögen, alles übrige Vermögen der Stiftung, das nicht zum Grundstockvermögen gehört (z. B. Rückstellungen und Rücklagen) sowie alle übrigen Zuflüsse außer Surrogaten des Grundstockvermögens und Zustiftungen.

Innerhalb dieser verschiedenen Vermögensbestandteile sind zudem höchst unterschiedliche Restriktionen zu beachten. So dürfen die Stiftungsorgane das zum Verbrauch bestimmte sonstige Vermögen (§ 83b Abs. 1 S. 2, Abs. 3 BGB n.F.) nicht in Grundstockvermögen umwandeln. Auch die Nutzungen des Grundstockvermögens sind in erster Linie für die Verfolgung des Stiftungszwecks zu verwenden (§ 83c Abs. 1 S. 2 BGB n.F.), was einer Umwandlung in Grundstockvermögen (§ 83b Abs. 2 Nr. 3 BGB n.F.) ebenfalls Grenzen setzt. Bei Nutzungen aus dem sonstigen Vermögen besteht diese Begrenzung nicht. Bei Umschichtungsgewinnen aus dem Grundstockvermögen ist Paragraph 83c Abs. 1 S. 3 BGB n.F. einzuhalten; nicht dagegen bei Umschichtungsgewinnen aus dem sonstigen Vermögen. Umschichtungsverluste aus dem Grundstockvermögen sind nach Möglichkeit auszugleichen. Bei Umschichtungsverlusten aus dem sonstigen Vermögen besteht keine solche Rechtspflicht. Überdies ist zwischen sonstigem Vermögen, das verbraucht werden soll oder muss (dazu gehören die Nutzungen des Grundstockvermögens, Spenden, Zuschüsse und Projektrücklagen) und sonstigem Vermögen, das verbraucht werden darf, zu unterscheiden.

Im Blick auf diese Unterschiede ist zu dokumentieren, welche Vermögensgegenstände zu welchem Vermögensanteil gehören. Insbesondere ist strikt zwischen dem Grundstockvermögen und dem sonstigen Vermögen zu trennen, weil sie nicht nur hinsichtlich ihres Erhalts, sondern auch hinsichtlich von Nutzungen und Umschichtungsgewinnen ganz anders zu behandeln sind. Dabei ist die erforderliche Trennung nicht nur summenmäßig (z. B. 300.000 Grundstockvermögen, 100.000 sonstiges Vermögen), sondern gegenständlich (z. B. Depot-Nr. 123 Grundstockvermögen, Depot-Nr. 456 sonstiges Vermögen) zu dokumentieren. Diese Trennung und Dokumentation müssen alle Stiftungen bis zum Inkrafttreten des Gesetzes vornehmen, was auch entsprechende Beschlüsse der zuständigen Organe erfordert. Lediglich Verbrauchsstiftungen sind davon nicht betroffen, weil ihr gesamtes Vermögen früher oder später zu verbrauchen ist.

## Zu- und Zusammenlegung

Bisher war die Zu- und Zusammenlegung von Stiftungen nur vereinzelt und rudimentär in den Stiftungsgesetzen der Länder geregelt. Nunmehr widmet sich ein erheblicher Teil des Gesetzes (§§ 86 bis 86i BGB n.F.) diesem Thema. Die Probleme sind dadurch nicht geringer geworden. Vielmehr leidet das Gesetz (nicht nur an dieser Stelle) unter einer toxischen Mischung zwischen Über- und Unterregulierung, der durch eine sachgerechte Auslegung und Anwendung begegnet werden muss. Im Einzelnen kann das hier aus Raumgründen nicht referiert werden. Ein Beispiel muss genügen:

Sparkassenstiftung A (übertragende Stiftung) bezweckt Kultur- und Jugendförderung in der Region A, Sparkassenstiftung B (übernehmende Stiftung) Kultur- und Sportförderung in der Region B. In einem solchen Fall ließe sich schon wegen der ausdrücklichen Beschränkung auf bestimmte Regionen nur mit Mühe behaupten, dass „*der Zweck der übertragenden Stiftung im Wesentlichen mit einem Zweck der übernehmenden Stiftung übereinstimmt*“ wie dies § 86 Nr. 2 BGB n.F. verlangt. Gleichwohl lässt sich nicht von der Hand weisen, dass die Zwecke beider Stiftungen große Überschneidungen aufweisen (zuma! Sportförderung Jugendförderung umfasst und umgekehrt), was die Hebung von Synergieeffekten ermöglichen würde, die eine Zulegung bezweckt. Klar ist auch, dass es im Ergebnis allein darauf ankommen kann, dass die Zwecke der übertragenden Stiftung unter dem Dach der übernehmenden Stiftung fortgeführt werden, s. § 86 Nr. 3 BGB n.F. Rechnung getragen werden kann dem wie folgt:

## Zweckerweiterung

Erfüllt die aufnehmende Stiftung nicht die Voraussetzung des Paragraph 86 Nr. 2 BGB n.F., kann sie unter den Voraussetzungen des Paragraph 85 Abs. 2 BGB n.F. eine Zweckerweiterung beschließen, wobei die in Aussicht genommene Zulegung (gleich einer erheblichen Zustiftung) eine wesentliche Veränderung der Verhältnisse darstellt. Dieser Beschluss kann in den Zulegungsvertrag aufgenommen und mit diesem von der (für die übernehmende Stiftung) zuständigen Behörde (§ 86b Abs. 1 S. 2 BGB n.F.) genehmigt werden. Im Beispielsfall würde der Zweck der übernehmenden Stiftung dann lauten: „Kultur-, Sport- und Jugendförderung in den Regionen A und B.“

## Fazit

Das Beispiel zeigt: Die Ausführlichkeit des neuen Gesetzes soll anwenderfreundlicher sein. Tatsächlich ist es in dieser Form aber nur von Experten angemessen handhabbar.

*Professor Dr. Ulrich Burgard*

## Weiterführende Literatur:

**Burgard (Hrsg.)**, Stiftungsrecht Kommentar, 2022, erscheint demnächst.

**Hüttemann, Rawert**, Das neue Bundesstiftungsrecht – Darstellung und Analyse sowie Vorschläge für notwendige Reformen der Landesstiftungsgesetze, Beilage zu ZIP 33/2021, S. 1.

**Orth, Uhl**, Die Stiftungsrechtsreform 2021, 2021;

**Schiffer, Pruns, Schürmann**, Die Reform des Stiftungsrechts, 2022.



Die Arbeitswelt der Zukunft wird geprägt sein durch einen Bedeutungszuwachs interaktiver und befähigender Softskills im unternehmerischen Führungshandeln.

Foto: Gerd Altmann

**Neue Arbeitswelt erfordert tiefgreifenden Umbau**

# Rasante Veränderung

**Die COVID-19-Pandemie hat Veränderungsprozesse bei den täglichen Arbeitsabläufen aller Arten von Organisationen forciert. Technologie hat die Schlüsselrolle gespielt, diesen Wandel zu erleichtern. Die Art und Weise, wie Organisationen funktionieren und was sie von ihren Mitarbeitenden verlangen, wird sich noch schneller verändern als erwartet wurde, stellt eine Studie der EBS Universität für Wirtschaft und Recht und des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO fest. Diese Studie wurde von der Stiftung für die Wissenschaft gefördert.**

Die Frage, die sich als roter Faden durch Studien mit diversen Perspektiven und Fokusthemen zieht, lautet übergreifend: Wie sieht die Zukunft der Arbeit in der Finanzdienstleistungsbranche aus? Diese Fragestellung greifen die Autoren der Studie präzisierend auf, indem sie darauf abzielen, was sich grundlegend verändert und wie Arbeitgeber diese Veränderungen gestalten können, um die Herausforderungen zu meistern. Untersucht wurden in diesem Rahmen zwei Haupttendenzen im Sektor der Finanzdienstleistung:

- Veränderungen der Führungs- und Arbeitsorganisation durch Veränderungen der Zusammenarbeit von Menschen
- Veränderung der Führungs- und Arbeitsorganisation durch Neubewertung der eingesetzten Technologien

Um diese Veränderungen zu beschreiben, wurde die Szenario-Planung nach Dean (2020) als Methode ausgewählt. Ziel ist dabei nicht die akkurate Vorhersage der Zukunft, sondern die strukturierte Erstellung von diversen möglichen Zukunftsbildern. Die fünf Schritte der Szenario-Planung sind in der Abbildung dargestellt.

Zur Erhebung von Daten für die Szenario-Planung konnten verschiedene Quellen genutzt werden. Von 336 einschlägigen Artikeln und wissenschaftlichen Beiträgen, die die Suche ergeben hatte, wurden in einem zweiten Schritt 48 Artikel ausgewählt, die gelesen und anschließend nach Unabwägbarkeiten und Trends analysiert wurden. Im dritten Schritt wurden die Trends und Unabwägbarkeiten gemeinsam mit ausgewählten wissenschaftlichen Experten geschärft und bewertet. Im vierten Schritt wurden sodann die Szenarien unter Nutzung der Trends und Unabwägbarkeiten formuliert.

Im Ergebnis wurden auf dieser Basis letztlich drei mögliche Entwicklungsszenarien entwickelt: Das reaktive, das proaktive sowie das progressive Szenario. Sie werden nachfolgend vorgestellt und erläutert.

## 1. Das reaktive Szenario

### Geringer Veränderungswille

*In diesem konservativen Ansatz sieht die Finanzdienstleistungsindustrie zwar Transformation und Umbrüche*

Abbildung 1: Literatur-Basierte Szenario-Planung



Anschluss an dynamische Entwicklungen nur bedingt gelingt.

## 2. Das proaktive Szenario

### Agil und resilient

*In diesem zweiten Szenario herrscht in der Finanzdienstleistungsbranche die bewusste Einsicht und Überzeugung vor, dass nur agile und resiliente Unternehmen in der Lage sein werden, Krisen wie auch Konsolidierungsschübe gut bewältigen zu können. Dieser Einsicht entspricht ein gelebtes Verständnis, dass eine Kernaufgabe von Personalführung in der Bildung resilienter Strukturen und Prozesse besteht. Veränderungen in der Branche und dem erweiterten Wettbewerbsumfeld der Finanzdienstleistungsunternehmen im Blick zu behalten und mit entsprechenden Konzepten reagieren zu können, wird ebenfalls als zentrale Managementaufgabe gesehen und als Kriterium für Erfolg behandelt. Es herrscht das Verständnis vor, dass diese Aufgabe alle Führungsebenen betrifft.*

*in anderen Branchen, reagiert jedoch nur minimal auf äußere Änderungen. Weder Veränderungen in der Zusammenarbeit der Mitarbeitenden noch im Einsatz der Technologie werden aus der Industrie heraus angetrieben.*

Dem Wunsch vieler Mitarbeitenden nach flexiblen Arbeitsmodellen in Form des mobilen Arbeitens von Zuhause aus wird nur mit minimalen Zugeständnissen – z. B. wenige ausgewählte Beschäftigte – entsprochen. Dabei ist die Führung nach wie vor stark hierarchisch organisiert und es kommt nicht zu einem konsequenten Ausbau entsprechender Softskills bei den Managern.

Arbeit und Führung „vor Ort“ sowie während der allgemeinen Geschäftszeiten, ist in diesem Szenario das vorherrschende Modell. Die Führungskultur beruht nach wie vor auf Fachlichkeit und nicht auf der Unterstützung der Entfaltung möglicher Potenziale der Beschäftigten. Eine vermehrte Selbststeuerung der Mitarbeitenden ist nicht erwünscht und die bisher etablierte Führungskultur unterstützt diese Entwicklungsrichtung.

Auch wenn die digitalen Möglichkeiten ein mobiles Arbeiten gestatten würden – und diese sich in anderen Branchen und Bereichen weitestgehend als Standard und als Ergänzung zur Präsenzkultur etabliert haben –, ist diese Option in der Finanzdienstleistungsbranche nur wenigen Beschäftigten vorbehalten.

Gleichzeitig kommt es zu einer erhöhten Nachfrage nach Software zur Produktivitätsüberwachung der Beschäftigten, um an den gegebenen Bedingungen der Arbeitsorganisation festzuhalten und mit dem vorhandenen Personal den anstehenden Veränderungen hinsichtlich der digitalen und organisationalen Anforderungen bewahrend Rechnung zu tragen.

Den Erwartungen der Kunden, Beratungsleistungen individuell und kanalspezifisch anzubieten, wird lediglich über einen verhaltenen Omnichannel-Ansatz entsprochen. Er wird zudem nicht signifikant ausgebaut, so dass der

*dieser Einsicht entspricht ein gelebtes Verständnis, dass eine Kernaufgabe von Personalführung in der Bildung resilienter Strukturen und Prozesse besteht. Veränderungen in der Branche und dem erweiterten Wettbewerbsumfeld der Finanzdienstleistungsunternehmen im Blick zu behalten und mit entsprechenden Konzepten reagieren zu können, wird ebenfalls als zentrale Managementaufgabe gesehen und als Kriterium für Erfolg behandelt. Es herrscht das Verständnis vor, dass diese Aufgabe alle Führungsebenen betrifft.*

Die Unternehmenskultur setzt dabei grundsätzlich auf Vertrauen in die Motivation der Beschäftigten auch außerhalb der Präsenzzeiten in den Büros. In den verbreiteten Prinzipien der Personalführung wird auf eine verstärkte Selbststeuerung der Beschäftigten Wert gelegt. Dieser Ansatz wird durch die Führungskräfte aktiv unterstützt.

Lebensbegleitendes Lernen und die Möglichkeiten der persönlichen Weiterentwicklung der Beschäftigten werden intensiv gefördert und umgesetzt, was im Nebeneffekt auch für die Karriereentwicklung der Führungskräfte förderlich ist. Zudem spielt die Gesunderhaltung der Beschäftigten bei unternehmerischen Entscheidungsprozessen eine gewichtige Rolle.

Es wird in interne IT-Systeme investiert, die den aktuellen Stand der Technik abbilden und die den Gepflogenheiten und Bedürfnissen der Beschäftigten entsprechen. Dies betrifft auch mobile Lösungen wie Apps, die durch eine integrierte geschäftliche und private Nutzung die Produktivität und Identifikation der Beschäftigten mit dem Unternehmen verstärken. Mobiles Arbeiten der Beschäftigten auf breiter Basis ist hier möglich.

Mit dem Stand der Technik geht auch die Etablierung umfangreicher Omnichannel-Angebote einher, welche die kundenseitige Anforderung, Verkaufsprozesse als unverwechselbare und langfristige Beziehungsprozesse zu verstehen, umfassend berücksichtigen.

### 3. Das progressive Szenario

## Führen auf Distanz

Im Wettbewerb um Marktanteile innerhalb der Finanzdienstleistungsbranche und im Wettbewerb mit anderen, auch branchenfremden Anbietern setzen Finanzdienstleister in diesem Szenario auf hochqualifiziertes Personal, innovative Technologien und umfangreiche Ökosysteme, um die Wertschöpfungsanteile und die Gewinnung neuer Kunden weiter auszubauen.

Durch eine zunehmende Dezentralisierung der Arbeitsorte wird das Führen auf Distanz und in digitalen Arbeitszusammenhängen zur erfolgskritischen Kompetenz der Führungskräfte. Dies geht einher mit der Abnahme der Bedeutung fachlicher Kompetenzen im Führungshandeln und einem Bedeutungszuwachs interaktiver und befähigender Softskills.

Diese Entwicklungen ermöglichen die weitestgehende Selbstorganisation und -steuerung von Arbeit durch die Beschäftigten. Damit obliegt diesen überwiegend die Entscheidung, von wo aus sie arbeiten möchten. Ein Kern-Team an Beschäftigten erfüllt die Präsenzpflcht zum Beispiel für technische Kernleistungen „vor Ort“. Diese Entwicklungen gehen einher mit einer hohen Bereitschaft der Beschäftigten, sich temporär in neue Aufgaben und Teamkonstellationen einzubringen.

Mit dem durch die Digitalisierung und Zentralisierung ausgelösten Wandel wird die Personaldecke in Routine-tätigkeiten kontinuierlich abgebaut und zugunsten Beschäftigter mit hochspezifischen Fachkompetenzen aufgestockt.

Die Arbeit in Netzwerken und temporär flexibel zusammenarbeitenden Teams erfordert und ermöglicht neue Entwicklungs- und Karrierepfade.

Durch eine radikale Transformation der Kernbankensysteme verändern sich auch Prozesse und Aufgaben massiv. So übernehmen beispielsweise Automatisierungstechnologien die Prozesssteuerung für den überwiegenden Anteil der Prozesse. Der Mensch wird zum „Zuschauer“ und „Überwacher“.

Die IT-Systeme sind auf die neuen netzwerkartigen Kooperationsstrukturen ausgerichtet und hochgradig anschlussfähig an die Systeme der Netzwerkpartner und weiterer Akteure. Die Finanzdienstleister stellen ihre Leistungen über offene und gesicherte Schnittstellen den relevanten externen Partnern zur Verfügung.

Dabei werden zunehmend vertrauensvolle Kooperationen mit Dritten, wie technologieorientierten Startups (Fin-

### Die Autoren:

**Dr. Diane Robers**  
(diane.robbers@dbs.edu) ist Professorin für Management Practice und Direktorin Strasczeg Center for Impact in Innovation & Entrepreneurship an der EBS Universität für Wirtschaft und Recht.



**Alexander Schletz**  
(alexander.schletz@iao.fraunhofer.de) ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO.

**Lorenz Rossmann**  
(lorenz.rossmann@ebs.edu) ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter/Doktorand an der EBS Universität für Wirtschaft und Recht.



**Nils Möller, M.Sc.**  
(nils.moeller@ebs.edu) ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der EBS Universität für Wirtschaft und Recht.

Techs, Insur-Techs), Beratern und Akteuren anderer Branchen, eingegangen und durch die Integration neuartiger Leistungen und Geschäftsmodelle flexible Netzwerke auf- und ausgebaut.

## Progression fordert Handeln

Insbesondere bei der Umsetzung des progressiven Szenarios, ergeben sich für die Unternehmen der Finanzdienstleistungsbranche nach den Ergebnissen der Untersuchung fünf für den Zukunftserfolg entscheidende Handlungsfelder, um die Transformation erfolgreich zu gestalten. Zum **ersten** müssen die Anforderungen an die Personalpolitik neu überdacht werden. Zudem ist es **zweitens** erforderlich, das Arbeitsmodell auf die neuen Anforderungen an die Beschäftigten zuzuschneiden, was – **drittens** – einen revolutionär veränderten Führungsstil voraussetzt. Dabei sind als **vierte** Anforderung die Kernbankensysteme so zu transformieren, dass sie den neuen Anforderungen entsprechen und – **fünftens** – entsprechende Ökosysteme zu etablieren.

## Reif fürs Archiv

# Der glanzvolle Charme von royalen Spardosen

**Seit nunmehr 70 Jahren ist Elizabeth II. Königin des Vereinigten Königreichs von Großbritannien und Nordirland. Sie ist vermutlich nicht nur die bekannteste lebende Persönlichkeit, sondern auch diejenige, die so häufig wie sonst niemand auf Gegenständen aller Art abgebildet ist.**

Auch im Archiv des Deutschen Sparkassen- und Giroverbandes (DSGV) ist die Queen präsent, nämlich auf zwei Metallspardosen. Die eine von ihnen kommt aus England und hat das Aussehen einer Three-Pence-Münze mit dem Porträt der Königin im Profil. Diese Münze wurde erstmals im Jahr der Krönung Elizabeths 1953 geprägt. Möglicherweise stammt auch die Spardose aus diesem Jahr und wurde anlässlich des besonderen Ereignisses hergestellt.



Von der Sparkasse Gelsenkirchen ins Archiv des DSGV: Eine Spardose in Form einer Three-Pence-Münze mit dem Abbild der jungen Queen.

Die Datierung der anderen Spardose ist dank der Aufschrift „Souvenir of the Royal Visit 1954“ eindeutig. Sie stammt von der State Savings Bank of Victoria und

erinnert an die Australienreise der Queen und ihres Prinzgemahls Philip.

Auf der Spardose abgebildet sind Elizabeth und Philip, die in der achtpännigen goldenen Staatskutsche durch London fahren – vermutlich zur Krönung in Westminster Abbey. Eine mit dem Monogramm der Königin (EIIR) geschmückte Aufschrift auf einer der Seiten nennt einige ihrer Lebensdaten (Geburtstag, Hochzeitstag, Tag der Thronbesteigung und der Krönung) und weist daraufhin,



Achtpännig fuhr die Queen zu ihrer Krönung in Westminster Abbey

dass sie der erste regierende Souverän war, der den Bundesstaat Victoria besuchte. Tatsächlich war es das erste Mal überhaupt, dass ein britischer Monarch beziehungsweise eine Monarchin in die ehemalige Kolonie Australien reiste, und die Bevölkerung empfing Elizabeth und ihren Mann damals entsprechend enthusiastisch.

Beide Spardosen sind Teil einer Sammlung, die der DSGV 2021 von der Sparkasse Gelsenkirchen erhalten hat. Begonnen im Jahr 1962, umfasst sie mehrere hundert Sparbehältnisse von Sparkassen und Banken aus Deutschland, Europa und aller Welt.

Die Spardosen mit der Queen sind nur zwei der vielen teils geschichtsträchtigen, teils außergewöhnlichen oder einfach nur kuriosen Objekte, die ihren Weg in die Sammlung gefunden haben.

**Dr. Thorsten Wehber**

Stiftung für die Wissenschaft

Suchbegriff eingeben

Finanzgruppe

Startseite Über uns Förderung **Sparkassengeschichte** Veranstaltungen Publikationen

Sparkassenhistorisches Dokumentationszentrum  
Sparkassenarchive  
Sparkassenmuseen  
Gesamtverzeichnis 'Sparkassen in der Geschichte'  
Beiträge zur Sparkassengeschichte  
Links

**Willkommen bei der Stiftung für die Wissenschaft**

Die Stiftung für die Wissenschaft übernimmt als unabhängige Förderinstitution der Sparkassen-Finanzgruppe die Aufgaben der 1955 gegründeten Wissenschaftsförderung der Sparkassen-Finanzgruppe e. V. Der Verein ist zum Jahreswechsel 2019/20 aufgelöst worden.

Die Stiftung ist eine bundesweit tätige und gemeinnützige Förderinstitution, die Forschung und Lehre auf den Gebieten der Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften sowie der Sparkassengeschichte unterstützt. Außerdem unterhält sie ein großes wissenschaftliches Netzwerk, das verschiedene Hochschulen und außeruniversitäre Forschungseinrichtungen umfasst.

**Neuigkeiten**

**Neue Ausstellung in Ravensburg**  
"Sparen - Geschichte einer deutschen Tugend" im Wirtschaftsmuseum Ravensburg

**Günther Schulz (Hrsg.): Die Entstehung der modernen Sparkasse**  
Neuer Aufsatzband erschienen.

**www.stiftung-wissenschaft.de mit neuem Angebot**

# Sparkassenhistorie im World Wide Web

**Zu den Forschungsthemen, welche die Stiftung für die Wissenschaft fördert, gehört die Geschichte der Sparkassen. Seit Kurzem ist dieser Förderbereich auch auf der Homepage der Stiftung präsent.**

Mit dem neuen Informationsangebot hofft die Stiftung für die Wissenschaft, Interesse an der Geschichte der Sparkassen zu wecken und zu stärken.

Der neue Bereich ist in der Hauptnavigationsleiste platziert. Das unter dem Reiter „Sparkassengeschichte“ zu öffnende Aufklappmenü umfasst sechs Zeilen.

Ein Klick auf die *erste Zeile* führt direkt zu Informationen über das Sparkassenhistorische Dokumentationszentrum als das geschichtliche Kompetenzzentrum des Deutschen Sparkassen- und Giroverbandes und der Stiftung für die Wissenschaft.

Über die *zweite* und *dritte Zeile* gelangen die Besucher und Besucherinnen der Homepage zu Verzeichnissen von Sparkassenarchiven und -museen. Hier können Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen und andere Geschichtsinteressierte sich zum einen informieren, welche Institute der Sparkassen-Finanzgruppe historische Archive besitzen und welche Unterlagen dort vorhanden sind. Zum anderen erfahren sie, wo Institute ihre Geschichte in Form von Museen oder Ausstellungsflächen öffentlich präsentieren. Beide Verzeichnisse basieren auf einer Umfrage der Stiftung für die Wissenschaft.

https://www.stiftung-wissenschaft.de/xpage/s-wissenschaft.nsf/xpSparkassengeschichteMuseum.xsp

## Sparkassenmuseen

Die Institute der Sparkassen-Finanzgruppe unterhalten eine Reihe von sparkassen-, geld- und wirtschaftsgeschichtlichen Museen und Ausstellungen. Einige davon werden hier vorgestellt.

Institut:

Kurzbeschreibung:

< 1 >

Institut	Adresse	Kontakt	Kurzbeschreibung	Öffnungszeiten
Bad Hersfeld Sparkasse Bad Hersfeld- Rotenburg	Dudenstraße 15 36251 Bad Hersfeld	Alfons Retting 06621/85-1371 alfons.retting@sparkassenmuseum- hef.de	Das Museum präsentiert fast 200 Jahre regionale Sparkassengeschichte.	Nach individueller Absprache/Terminvereinbarung
Bochum Sparkasse Bochum	An der Kemnade 10 45527 Hattingen	Margit Salzmann (0234) 6111509 salzmann@spkbomail.de	Schatzkammer Kemnade - Geldgeschichtliches Museum der Sparkasse Bochum	Die Schatzkammer Kemnade ist auf Grund der Hochwasserschäden bis auf weiteres leider geschlossen.
Eisenach Wartburg-Sparkasse	Karlstraße 2/4 99817 Eisenach	Volker Weber 03691/6857722	Schautafeln und - vitruhen in der	Während der Öffnungszeiten der Hauptstelle der Wartburg-

Wer die **vierte Zeile** anklickt, findet ein Gesamtverzeichnis der Buchreihe „Sparkassen in der Geschichte“ hinterlegt. In dieser von der Stiftung für die Wissenschaft bzw. ihren Vorgängerinstitutionen herausgegebenen Reihe sind seit 1986 mehr als 60 Bände erschienen.

„Beiträge zur Sparkassengeschichte“ ist die **fünfte Zeile** benannt. Diese Rubrik umfasst Aufsätze und Artikel zu verschiedensten sparkassen- und finanzhistorischen Themen. Last, not least gibt es eine Sammlung von Links zu anderen wichtigen Internetseiten in den Themenfeldern Sparkassen-, Banken- und Unternehmensgeschichte.

**Dr. Thorsten Wehber**

## Newsticker



Am 29. September 2022 findet an der Goethe-Universität Frankfurt am Main das Financial History Lecture Event „Gender Gap in der Bankwirtschaft – gestern und heute“ statt. Veranstalter sind das Center for Financial Studies (CFS) und das Institut für Bank- und Finanzgeschichte (IBF).



Die Gesellschaft für Unternehmensgeschichte (GUG) veranstaltet am 6./7. Oktober 2022 ihr 45. Wissenschaftliches

Symposium. Gastgeber der Tagung zum Thema „Seitenwechsel. Unternehmer in der Politik und Politiker in Unternehmen“ ist die Deutsche Bank AG in Frankfurt am Main.



Das Institut für Bank- und Finanzgeschichte (IBF) und das Center for Financial Studies (CFS) laden am 7. November 2022 zu einer Vortragsveranstaltung zum Thema „Entwicklungslinien und Zukunftsperspektiven der Risikotheorie und des Risikomanagements“ ein. Sie findet mit Unterstützung von Allianz Global Investors an der Goethe-Universität Frankfurt am Main statt.

## Chancen und Risiken des ökologischen Umbaus

# Den Wandel gestalten

**Die Rolle der Finanzmarktdienstleister auf dem Weg zum ökologisch nachhaltigeren Handeln stand auf der Agenda einer Vortragsreihe bei der Landesbank Hessen-Thüringen (Helaba), die von Kollegiatinnen und Kollegiaten des Förderkollegs organisiert und besucht wurde. Beleuchtet wurden die verschiedenen Aspekte des erwünschten Umbaus unter wissenschaftlichen und wirtschaftlichen Aspekten.**

Professor Dr. Joachim Curtius vom Institut für Atmosphäre und Umwelt der Goethe-Universität in Frankfurt machte in seinem Impulsvortrag deutlich, dass angesichts des durch den jüngsten Sachstandsbericht des Weltklimarates erneut konstatierten fortschreitenden Klimawandels die eigentlich anvisierte Begrenzung der Erderwärmung auf unter 1,5 Grad Celsius kaum mehr erreicht werden kann. Es bedürfe weiterer erheblicher Anstrengungen, um den absehbar dramatischen Auswirkungen eines fortschreitenden globalen Klimawandels – Extremwetterereignisse, das Erreichen der Klima-

kippunkte, verstärkte Migrationsbewegungen – noch erfolgreich entgegenzuwirken. Curtius hob dabei auch auf die wichtige Funktion des Finanzsektors beim kostspieligen Umbau der Wirtschaft auf ein ökologisch nachhaltiges Handeln ab.

Die Rolle und Positionen der Sparkassen-Finanzgruppe mit Blick auf einen ökologisch nachhaltigen Umbau erläuterte Dr. Marcel Stierl, Leiter der Stabstelle Nachhaltigkeit bei der SV SparkassenVersicherung. Er skizzierte die Schritte, die das Unternehmen seit 2008 bei der Neuausrichtung einer stringenten Nachhaltigkeitsstrategie bis hin zum heutigen klimaneutralen Geschäftsbetrieb vollzogen hat. Auf die Veränderungen im Kerngeschäft mit Präferenzierung nachhaltiger Investments hob Sven Simon, Hauptabteilungsleiter Kapitalanlagen Marktfolge, ab. Er zeigte auf, dass Active Engagement ein wichtiger Aspekt ist und sich Nachhaltigkeit und Rendite nicht ausschließen müssen.

Markus Ketterer, ESG-Analyst bei Deka Investment gab einen Einblick in die Aktivitäten des Teams Nachhaltigkeit & Corporate Governance des Frankfurter Investmenthauses. Auch dabei wurde Bedeutung von Active Ownership deutlich, ebenso aber die Relevanz von Nachhaltigkeitsrisiken. In diesem Zusammenhang erläuterte Ketterer die Funktionsweise von ESG-Reportings und skizzierte die künftige Entwicklung, die durch regulatorische Anforderungen hinsichtlich von Offenlegung und Transparenz sowie durch die Taxonomie-Verordnung geprägt sein dürfte.



Erlebten bei der sowohl live als auch online übertragenen Veranstaltung zwei erlebnisreiche Tage (v. l.): Erik Kiefer, Petra Sandner (Helaba), Janik Weber, Elisabeth Otte (beide online), Markus Ketterer (Deka), Katharina Bergholz.

Petra Sandner, Chief Sustainability Officer der Helaba, gab in ihrem Vortrag spannende Einblicke in die Funktionsweise von Sustainability-linked Loans. Dabei zeigte sie die Bedeutung der Sparkassen-Finanzgruppe bei der Finanzierung eines nachhaltigen Engagements der öffentlichen Hände sowie des Firmensektors auf. Zudem wurde deutlich, dass sich die Wirtschaft am Beginn einer tiefgreifenden Transformationsphase befindet, die Anreiz geben dürfte für die Entwicklung innovativer nachhaltiger Finanzierungsangebote.

Die praktischen Auswirkungen eines Umbaus der Realwirtschaft mit nachhaltigen Zielsetzungen beleuchtete Helaba-Volkswirt Dr. Stefan Mütze. Dabei zeigte sich, dass es nur wenige Branchen sind, die einen Großteil der industriellen Emissionen verursachen. Mütze machte deutlich, dass die einzelnen Branchen vor jeweils unterschiedlichen Herausforderungen stehen. Ein relevanter Faktor sei die Verfügbarkeit von günstigem Strom aus erneuerbaren Energien, um beispielsweise die Anforderungen durch den Zuwachs an Elektro-

mobilität und die Elektrifizierung der Produktionsprozesse der Chemischen Industrie erfüllen zu können.

Im abschließenden Vortrag ging Carolin Nerlich, Senior Lead Economist der Europäischen Zentralbank, auf die Rolle der EZB bei der Bewältigung der Folgen des Klimawandels ein. In einer kurzweiligen Präsentation erläuterte sie die Zusammenhänge zwischen Nachhaltigkeitsrisiken und den Tätigkeiten der EZB angefangen von der Bankenaufsicht bis hin zur Geldpolitik.

Letztlich wurde in den verschiedenen Vorträgen deutlich, dass durch das Fortschreiten des Klimawandels einige Risiken, aber durchaus auch Chancen entstehen und der Finanzsektor bei der nachhaltigen Transformation der Wirtschaft eine wichtige Rolle spielt. Dabei werden sich die Methoden, die regulatorischen Anforderungen sowie die Produkte und Dienstleistungen stetig weiterentwickeln, um nachhaltige Entwicklungen zu finanzieren, Anreize zu setzen und zu beraten.

*Erik Kiefer*

## Lernen im digitalen Zeitalter

# Bildung neu denken

**Wie sieht Lernen in der digitalen Zukunft aus? Welche Ansätze der Bildung sind zukunftsfähig? Dieser Frage gingen Kollegiatinnen und Kollegiaten des Förderkollegs gemeinsam mit dem Alumni-Verein in Berlin auf den Grund.**

Unter dem Leitthema „Future Education meets Politics“ erhielten die Teilnehmer an der Veranstaltung inspirierende Einblicke in die Zukunft des Lernens – und das sowohl in akademischer als auch in wirtschaftlicher und politischer Hinsicht. Hochkarätige Referentinnen und Referenten standen in den Räumen der DBU Digital Business University of Applied Sciences (DBU), der Wirtschaftshochschule für das digitale Zeitalter, auch für intensive Diskussionsrunden zur Verfügung.

Den Auftakt der Vortragsrunde gestaltete Gyde Jensen, stellvertretende Fraktionsvorsitzende der FDP im Deut-

schen Bundestag, mit ihrem Impulsvortrag „Reformagenda Bildung 2030“. Dabei standen besonders die Zukunft des Schulsystems, die Erfahrungen aus der Corona-Pandemie sowie die Verantwortung der Bundesländer im deutschen Bildungssystem im Fokus einer sich anschließenden durchaus kritischen Diskussionsrunde.

Anschließend gab DBU-Kanzlerin Prof. Dr. Katharina Michel einen Einblick in mögliche Szenarien der zukünftigen akademischen Bildung in einer zunehmend digitalisierten Welt. Als digitale Hochschule beschäftigt sich die 2018 neu gegründete DBU intensiv mit dieser Thematik. Mithilfe von innovativen Ansätzen und Lernkonzepten steht Studierenden schon heute eine breite Auswahl an modernen Weiterbildungsmöglichkeiten zur Verfügung. Diese Angebote werden laut Michel weiter kontinuierlich ausgebaut und die Themenpalette wird auf innovativen Kanälen präsentiert – so beispielsweise im Rahmen des sogenannten „Flipped classroom“-Konzeptes, bei dem die Lerninhalte zunächst individuell angelesen und anschließend im Plenum diskutiert werden.

Robert Tech, CEO und Co-Founder von Growify, zeigte in seinem Vortrag die Funktionsweise und Vorzüge einer zukunftsfähigen EdTech (Educational Technology) auf. Er machte deutlich, welche innovativen Werkzeuge in der Bildung eingesetzt werden müssen, damit lebenslanges Lernen effizient und effektiv funktioniert. Das Berliner Startup-Unternehmen Growify unterstützt mit seinem Tool den Aufbau einer nachhaltigen Personalentwicklung, die alle Mitarbeitenden im Unternehmen mitnehmen soll – von der Führungskraft bis hin zum Trainee. Dabei stehen die Praxis- und Skillorientierung im Vordergrund. So ist es für Unternehmen unverzichtbar zu identifizieren, welche Skills überhaupt im Unternehmen vorhanden sind und welche Mitarbeitenden welche Kompetenzen auf welchem Niveau aufweisen. Diese analytische Auswertung der Skills soll vor allem bei der Identifizierung von Weiterbildungsbedarf sowie bei der Schließung erkannter Lücken mit Hilfe von praxisnahen Aufgaben unterstützen, wie Tech ausführte.

Abgeschlossen wurde die Veranstaltung am zweiten Tag mit einem Impulsvortrag von Dr. Dieter Dohmen, Gründer und Direktor des Forschungsinstituts für Bildungs- und Sozialökonomie (FiBS) sowie Mitglied im IACE Hall of Fame. Diese gemeinnützige Organisation ehrt weltweit Personen, die durch herausragende Leistungen im



In angeregter Diskussion (v. l.): Janne Frenzel, Dieter Dohmen und Nick Hinz.

Bereich der Erwachsenen- und Weiterbildung Vorbilder und Inspiration für die nächste Generation von Führungskräften in der Weiterbildung darstellen. Nachdem am ersten Veranstaltungstag die Zukunft der Bildung aus politischer, akademischer und wirtschaftlicher Sicht beleuchtet worden war, zeigte Dohmen in seinem Vortrag eine vertiefte wissenschaftliche Perspektive mit Einblicken in die aktuelle Forschungslandschaft rund um die Aus- und Weiterbildung auf.

Allen an der Veranstaltung Beteiligten, so das Fazit, bereitete es große Freude, in die Welt der zukünftigen Bildung in einem digitalen Zeitalter einzutauchen, diversifizierte Facetten kennenzulernen und zu vertiefen sowie inspirierenden Input in den (Arbeits-)Alltag mitzunehmen.

*Janne Frenzel*

## Besuch bei der Deutsche Leasing-Tochter vent.io

# Blick in die Zukunft

**Zwei Tage lang informierten sich Kollegiatinnen und Kollegiaten des Förderkollegs der Stiftung für die Wissenschaft über die Innovationsaktivitäten der Innovations-schmiede der Deutschen Leasing, der Tochtergesellschaft vent.io in Frankfurt/Main.**

Für die meisten von uns war die Deutsche Leasing bereits ein Begriff, einige von uns arbeiteten mit ihr über das gewerbliche Kundengeschäft zusammen, andere hatten bislang noch keine Berührungspunkte zum Leasing-Partner der Sparkassen-Finanzgruppe. Welche Aufgabenfelder der 2021 als **Weiterentwicklung der Digitaleinheit der Deutsche Leasing Gruppe gegründete** Start-up-Unternehmen abdeckt, erläuterte Geschäftsführer Nhut Ajat Hong. Als Dienstleister der Gruppe testet und entwickelt die vent.io digitale Geschäftsmodelle, Produkte und Services. Sie baut das Netzwerk innerhalb der Start-up-Szene weiter aus,



Zwei hochinteressante Tage verbrachten Kollegiatinnen und Kollegiaten des Förderkreises bei der Deutsche Leasing-Tochter vent.io in Frankfurt am Main.

kooperiert mit Start-ups und investiert. Zudem ist sie Entwicklungspartnerin bei den Themen Data Science, Software-Engineering, Künstliche Intelligenz sowie digitale Kunden- und Partnerschnittstellen.

Nach diesem Überblick lernten wir in einem ersten Vortrag, welche Rolle Innovationen in der Deutschen Leasing-Gruppe spielen. Sie sind der Schlüssel, um das Unternehmen zukunftsfähig zu machen, Marktpotenziale zu erkennen und das Lösungsportfolio für die Kundenschaft zu erweitern.

## Mehrwert für die Leasing-Kunden

Um diese Ziele zu erreichen, setzt vent.io nicht nur auf den eigenen Erfindergeist. Kernaufgabe des Bereichs Innovationsmanagement ist, nach klugen Köpfen zu suchen und die Ansätze von ideenreichen Start-ups in das bestehende Leistungsspektrum zu integrieren.

Konkret bedeutet das, vent.io ist Sparrings-Partner, z. B. in Gesprächen mit Investoren, hilft bei der Identifikation von Lösungsansätzen und unterstützt bei der Umsetzung sowie beim Erproben von Kooperationen. Dabei spielen direkte monetäre Gewinne durch eine Direktinvestition eine untergeordnete Rolle; vielmehr sind es die neu geschaffenen Mehrwerte für die Kundenschaft der Deutschen Leasing, die das Innovationsteam antreiben.

Maximilian Quernheim präsentierte das hauseigene Software-Engineering-Programm, das der Deutschen Leasing eine digitale und schnelle Dokumentenbearbeitung ermöglicht. Über eine Web-Anwendung werden Rechnungsdaten per Bilddatei eingelesen, ausgewertet und dem Nutzer ausgegeben. Bei der Entwicklung der Anwendung baute das Team im Software-Engineering auf bestehende Open Source Lösungen auf.

In einem Innovationshub darf das Thema Data Science nicht fehlen. Data Scientist Lena Herstix beschäftigt sich mit Artificial Intelligence, Machine Learning und Deep

Learning, Teilgebiete der Date Science. Hier erlernten wir anhand eines Echtbeispiels die wichtigsten Fakten zu den Anwendungsfeldern und der Entwicklung eines eigenen Data Science Modells.

Im Mittelpunkt einer anschließenden Diskussionsrunde mit Anna Litz von der vent.io stand das Thema Employee Experience. Schwerpunkte waren die Fragen: Wie rekrutiere ich passende Mitarbeitende? Wie binde ich Sie an das Unternehmen? Und: Wie schaffe ich einen optimalen Rahmen zur persönlichen Weiterentwicklung? Gerade die Start-up-typischen Vorgehensweisen im HR-Bereich von vent.io boten Anlass für einen Erfahrungsaustausch.

Praxisnah gestaltete sich der zweite Tag bei vent.io. Er stand im Zeichen des Design Thinkings. So entwickelten wir unter Anleitung der Innovationsmanagerin Rebecca Mosebach eigene Geschäftsmodelle über das Business-Modell-Canvas. Als ein Ergebnis entstand beispielsweise ein neuer Business-Case für Sparkassen mit einer künstlichen Intelligenz, die Kreditentscheidungen im gewerblichen Segment automatisiert treffen kann. Das Modell half – vom Vertrieb bis hin zu den benötigten Ressourcen – Lösungen für Problemstellungen zu finden.

Einen unterhaltsamen Abschluss bildete ein hochinteressanter Versuch mit Senior Innovation Manager Dr. Tobias Enders, der demonstrierte, worauf es beim Design Thinking ankommt. Seine These, dass durch mehrmaliges Probieren über Iterationen der Erfolg wahrscheinlicher ist als beim Verkopfen auf eine anfängliche Idee, wurde durch ein Experiment bestätigt. Aufgeteilt in vier Gruppen erhielten die Teilnehmer die Aufgabe, einen möglichst hohen Spaghetti-Turm innerhalb von 18 Minuten zu bauen. Das ernüchternde Ergebnis: Keiner der Türme blieb nach Ablauf der Zeit stehen. Grund: Jedes Team spekulierte auf die eine richtige Lösung – leider ohne Erfolg.

So endeten lehrreiche Tage mit großartigen Gesprächen und viel neuem Wissen über den Tellerrand hinaus.

**Stefan Rieth**

## Kompetenzen und Wissen im Wandel

# Neue Brücken bauen und Werte vermitteln

**Sie füllen das Amt der Bundessprecherin bzw. des Bundessprechers des Förderkollegs der Stiftung für die Wissenschaft in einem Jahr des Umbruchs aus: Corona-Pandemie und rasante technologische wie gesellschaftliche Entwicklungen fordern auch den Nachwuchs der Sparkassen-Finanzgruppe heraus. Welche Erwartungen Katharina Bergholz und Kai André Mischak an die Zukunftsgestaltung der Sparkassen und des Förderkollegs haben, erläutern sie im Gespräch.**

*Welche Erwartungen verbinden Sie mit dem Amt als neue Bundessprechenden des Förderkollegs?*

**Katharina Bergholz:** Das Förderkolleg ist ein wunderbarer Ort, um sich persönlich und auch fachlich auszuprobieren, Neues kennenzulernen und Bekanntes zu intensivieren. Ein Ort, in dem ambitionierte Nachwuchstalente mit einem ähnlichen Hintergrund zusammenkommen, um sich über aktuelle Themen aus der Sparkassen-Welt auszutauschen und sich gegenseitig zu unterstützen. Die Gemeinsamkeit, sich auch außerhalb des Berufes mit fachlichen Themen zu beschäftigen, der Wille noch tiefer in ein Thema einzusteigen, den Interessen zu folgen und den eigenen Horizont zu erweitern – dies dürfen wir alles in einer sehr persönlichen, unterstützenden Atmosphäre erleben. Dabei achten wir auf einen guten Mix zwischen sowohl virtuellen als auch Präsenzveranstaltungen und versuchen bereits vorhandene Initiativen weiter auszubauen.

**Katharina Bergholz** ist seit April 2022 Bundessprecherin des Förderkollegs der Stiftung für die Wissenschaft. Seit April 2020 im Förderkolleg aktiv war sie seit März 2021 Förderkreissprecherin der Region Mitte. Nach erfolgreichem Abschluss der Bankausbildung bei der Landesbank Hessen-Thüringen 2019, begann sie ein Vollzeitstudium an der Goethe-Universität Frankfurt und arbeitet parallel im Credit Risk Management der Helaba.



Unsere Erwartung ist daher klar: Dieses einzigartige Asset hegen und pflegen.

**Kai André Mischak:** Wir sind überzeugt, dass wir alle ohne das Förderkolleg nicht das Know-how und das Netzwerk von heute hätten. Dieser Austausch zu bankfachlichen und zukunftsgerichteten Themen sowie die persönliche Weiterentwicklung ist für Personen in unserem Alter äußerst gewinnbringend. Diese Form der Nachwuchsförderung ist einzigartig und verbindet Menschen und Sparkassen deutschlandweit.

*Welche Aufgaben bzw. Herausforderungen wollen Sie vorrangig angehen?*

**Mischak:** Das Förderkolleg ist eine große Familie. Jeder bringt seine eigenen Ideen und Talente in das Förderkolleg ein. Und wir alle haben die Motivation, die Sparkassengruppe jeden Tag ein Stückchen besser zu machen. Daher ist wohl eine unserer wichtigsten Aufgaben die Kollegleitung darin zu unterstützen, weiterhin neue und engagierte Talente und Sparkassen für das Förderkolleg zu begeistern. Dies versuchen wir durch eine transparente Kommunikation nach außen wie auch durch die Zusammenarbeit mit der Kollegleitung bei der Pflege unseres Kontaktes zu Sparkassen und Verbundpartnern. Ebenso bemühen wir uns, den Blick vermehrt in die

**Kai André Mischak** ist seit Dezember 2021 Bundes- sprecher des Förderkollegs. Er absolvierte bei der Spar- kasse KölnBonn die Aus- bildung zum Bankkaufmann und das Studium zum B. Sc. Betriebswirtschaftslehre an der Hochschule Bonn-Rhein- Sieg. Derzeit studiert er im Master an der Universität zu Köln. Mischak war seit Februar 2020 Förderkreissprecher im Rheinland. Aktuell arbeitet er in der Unternehmensentwicklung im Team Digitale Innovation der Sparkasse KölnBonn.



## Nachwuchstalente fordern und fördern

**Mischak:** Viele Sparkassen nutzen das Förderkolleg als Talentförderungs- und Bindungsinstrument, um den beschriebenen Herausforderungen zu begegnen. Noch nicht alle Sparkassen und Verbundpartner haben dieses Asset für sich erkannt. Aber die Zahl der Institute steigt, was die Stiftung und uns sehr freut. Herausfordernd wird aber bleiben, Talente nicht nur zu identifizieren, sondern sie auch verbindlich, nach Interessen sowie zu aktuellen Themen individuell zu fordern und zu fördern.

*Halten Sie die Aus- und Fortbildungsangebote in der Sparkassen-Finanzgruppe für ausreichend und ziel- führend oder gibt es weiteren Optimierungsbedarf?*

Zukunft zu richten, um Fach- und Führungskräfte von morgen zu entwickeln. Damit reagieren wir auf neue Anforderungen und Berufsprofile von Nachwuchskräften.

**Bergholz:** Richtig ist, dass sich der gesamte Banken- sektor aktuell in einem Wandel befindet. Es gibt sowohl viele aktuelle Herausforderungen, zum Beispiel ein angespanntes Zinsumfeld, Regulatorik, Digitalisierung, als auch Zukunftsherausforderungen, wie Blockchain, Nachhaltigkeit, Talentmanagement, Bindung der Mitar- beitenden. Im Förderkolleg können wir in bundesweiten wie lokalen Veranstaltungen diese Themenfelder ge- meinsam intensiv beleuchten. Eine wesentliche Aufgabe wird sein, alle Kollegiatinnen und Kollegiaten auch in einem durch Corona schwieriger gewordenen Umfeld weiter zu motivieren, das Leben im Förderkreis aufrecht zu erhalten.

*Wo sehen Sie besonderen Handlungsbedarf der Spar- kassen hinsichtlich der Förderung junger Mitarbeiterin- nen und Mitarbeiter?*

**Bergholz:** Wir sehen ganz klar, dass neue Kompetenzen gebraucht und gleichzeitig bereits vorhandene Fähig- keiten nicht vernachlässigt werden dürfen. Oftmals wird eine individuellere Betreuung und Förderung sowie eine klare Entwicklungsperspektive seitens der jungen Mitarbeitenden gefordert. Hinzu kommt, dass es immer schwieriger wird, Nachwuchskräfte zu erreichen und zu begeistern. Herausforderung wird daher sein, hier neue Brücken zu bauen und authentisch Werte zu vermitteln. Denn Begriffe wie „Werte der Unternehmenskultur“, „Flexibilität“, „Gestaltungsmöglichkeiten“, „Innovation“ sowie „Work-Life-Balance“ spielen vermehrt eine wichtige Rolle bei der Berufswahl. Hier stehen wir im Wettbewerb mit Unternehmen außerhalb der Spar- kassen-Finanzgruppe und müssen uns attraktiv posi- tionieren.

**Bergholz:** Ich finde es gut, dass die Möglichkeit besteht im Rahmen des Bank- und Betriebswirtes sowie durch viele weitere Kooperationen auch ohne Abitur später studieren zu können. So erhalten auch Mitarbeitende die Chance, die nicht die „formalen Voraussetzungen“ für ein Studium erfüllen und einen anderen Lebensweg gewählt haben. Durch die Vielfalt in der Sparkassen- Finanzgruppe können unterschiedliche bedarfsgerechte Schulungen zu vielfältigen Themen angeboten werden. Die Beantwortung oder der Umgang mit der Frage, ob, wie und welche Ausbildungsberufe angeboten werden, wird die Nachfrage nach neuen Schulungen und Pro- grammen erhöhen. Herausforderung wird sein, mög- lichst als „first mover“ solche Schulungsangebote zu machen, die unsere Wettbewerbsposition in einem dynamischen Marktumfeld noch weiter stärkt.

**Mischak:** Die Sparkassen-Finanzgruppe kann auf ein fundiertes und breites Angebot mit hoher Expertise zurückgreifen. Viele von uns nutzen sparkasseneigene Weiterbildungswege. Allerdings sehen wir noch ein Defizit bei Angeboten zu wichtigen Zukunftskompeten- zen, wie beispielsweise Künstliche Intelligenz, RPA, Data Analytics, DLT/Blockchain. Das Förderkolleg ver- sucht hier, bereits den ersten Schritt zu tun. Ebenso wäre es sicher zielführend, das Ausbildungs- und Studienangebot breiter aufzustellen – so wie es einige Sparkassen bereits praktizieren. Neben Bankkaufleuten und Betriebswirten werden auch andere Berufsprofile notwendig, um unternehmensseitig den #FutureSkills zu begegnen. Auch hier sollte sich die Sparkassen- Finanzgruppe mehr öffnen, um Fachpersonal auszu- bilden und offene Stellen passend zu besetzen. Dazu wollen auch wir im Rahmen des Förderkollegs beitragen.

*Wir danken herzlich für das Gespräch.*



Wissenserwerb in Zeiten der Corona-Pandemie: Die Nutzung technischer Lernplattformen wird zunehmend den Bildungsalltag bestimmen.

Work in progress

# Flexibel weiterbilden in Zeiten von Corona

**Lernen begleitet uns lebenslang. Die Auswirkungen der Corona-Pandemie zeigen, wie existenziell Flexibilität ist – vor allem in der wissenschaftlichen Weiterbildung. Um zukunftsfähig zu bleiben und Fach- und Führungskräften die besten fachlichen und persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten zu schaffen, müssen Finanzinstitute vor allem eines: dranbleiben.**

Um Geschäftsprozesse up to date zu halten, Kundinnen und Kunden die bestmöglichen Angebote und umfassende Beratung zu bieten, weiter zu wachsen und somit langfristig konkurrenzfähig zu bleiben sind gute Köpfe gefragt – vor allem mit aktuellem Wissen. Lebenslanges Lernen wird in der Geschäftswelt immer stärker eingefor-

## Der Autor:

**Dr. Frank Lorenz** ist Prorektor für Weiterbildung an der Hochschule für Finanzwirtschaft & Management (HFM), Bonn.



dert und muss systematisch implementiert werden. Weiterbildungsthemen werden also auch künftig vermehrt nachgefragt.

Neben der Vermittlung von Wissen sind der damit verbundene persönliche Erfahrungsaustausch, die intensiven Interaktionsmöglichkeiten und die Erweiterung von Netzwerken ein unverzichtbarer Mehrwert für alle Finanzschaffende. Denn es war noch nie wichtiger, schnell auf neue Gegebenheiten zu reagieren.

## Transformationsprozess ist im vollen Gange

Besonders die wissenschaftliche Weiterbildung hat sich verstärkt bei Finanzinstituten etabliert. Viele Anbieter von wissenschaftlicher Weiterbildung haben die Dynamik der Krise genutzt, um sich gezielt weiter zu entwickeln und neu zu positionieren. Sie wurden und sind Teil eines umfassenden Transformationsprozesses, der unumkehrbar ist und der in seinem weiteren Verlauf neue Herausforderungen und auch neue Chancen hervorbringen wird.

Während der Pandemie waren und sind seitens der Anbieter strukturelle Anpassungen nötig, um unabhängig vom Pandemiegeschehen eine adäquate Qualität der Angebote aufrecht zu erhalten: So werden zunehmend technische Lernplattformen/Lizenzen genutzt, um auch kurzfristig auf virtuelle Formate umstellen zu können. Darüber hinaus mussten didaktische Konzepte entsprechend angepasst und von den Lehrenden auch mit umfassender Kompetenz eingesetzt werden.

Auch seitens der Interessierten haben sich die Anforderungen an Weiterbildungsangebote geändert:

1. Virtuelle Weiterbildungsveranstaltungen werden von Beschäftigten und Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern nicht nur akzeptiert, sondern auch eingefordert. Teilnehmende verfügen mittlerweile über ein hohes Maß an Medienkompetenz und erwarten hochwertige Veranstaltungsangebote auf komfortablen Lernplattformen – und das wohl auch über die Pandemie hinaus.
2. Der Wunsch nach Präsenzveranstaltungen und persönlichen Treffen ist unvermindert vorhanden, erfolgt aber mittlerweile eher bedarfsweise und konzentriert sich vorrangig auf Prüfungsvorbereitungen sowie auf Umfelder, die vom Erfahrungsaustausch leben und das Netzwerken fördern.
3. Hybride Formate bilden das Optimum, sind aber natürlich für den Anbieter sehr aufwendig und kostspielig und daher nicht immer universell einsetzbar.

Darüber hinaus deuten die Erfahrungen der letzten beiden Jahre darauf hin, dass die Nachfrage nach Weiterbildungen auch künftig noch stärker am unmittelbaren Nutzen für den Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit und an der beruflichen Weiterentwicklung ausgerichtet wird – es wird weitaus selektiver gebucht als vorher.

Passgenaue, bedürfnisorientierte Lehrangebote sind also gefragt. Für die einen passen vielleicht klassische Bachelor- und Master-Studiengänge manchmal organisatorisch nicht ganz zu den individuellen beruflichen und privaten Konstrukten oder sind inhaltlich nicht punktuell genug. Insbesondere Fach- und Führungskräfte wählen daher öfter kompaktere Zertifikatskurse oder andere wissenschaftliche Weiterbildungsprogramme mit Prüfungsleistungen: das ist ein deutlicher Trend.

## Die wissenschaftliche Weiterbildung an der HFM

Neben den auf die beruflichen Anforderungen von Finanzdienstleistern zugeschnittenen Bachelor- und Master-Studiengängen kann die staatlich anerkannte Hochschule für Finanzwirtschaft & Management (HFM) ein umfangreiches Portfolio an Weiterbildungsangeboten für Spezialistinnen und Spezialisten sowie Führungskräfte in der mittelständischen Kreditwirtschaft offerieren. Die Angebote, die sowohl in Präsenz, als auch in digitalen Formaten stattfinden, werden beständig gemäß den Bildungsanforderungen weiterentwickelt. Der große Vorteil bei den wissenschaftlichen Weiterbildungen ist, dass alle Teilnehmenden abschließend ein Hochschulzertifikat erhalten. Die erlangten Fachkenntnisse sind somit wissenschaftlich überprüft, bereichern den individuellen Lebenslauf und können entsprechend gewinnbringend in der Praxis eingesetzt werden.

### Checkliste:

#### Der Weg zur passenden Weiterbildung

- ✓ **Wissenstand abfragen:** Welche Kenntnisse und Fähigkeiten sind bei den Fachkräften bereits vorhanden?
- ✓ **Bedarf ermitteln:** Schwerpunktsuche: In welchen Bereichen des Institutes wird zusätzliches Fachwissen benötigt?
- ✓ **Spielraum abgrenzen:** Kapazitäten, zeitlichen Umfang und inhaltliche Intensität sowie geeignete Formate ausfindig machen, Integration in den Arbeitsalltag prüfen
- ✓ **Unterstützung erwägen:** Finanzierungsmöglichkeiten bzw. Fördermöglichkeiten abklären
- ✓ **Beratung nutzen:** Offene Fragen direkt im Austausch mit dem Bildungsanbieter klären

## Erfolgreiche Absolventen ausgezeichnet

# Stiftung überreichte Förderpreise



Den Förderpreis im Master-Studiengang (Banking & Finance) erhielt Florian Jordan von der Sparkasse Holstein. Zusätzlich wurde Philipp Kleemann von der Sparkasse Münsterland-Ost für seine besondere Leistung von der Hochschule ausgezeichnet. Auch ihm gratulierte Gregor Mauer (Bild oben links) herzlich.

Im Bachelor (Studiengang: Banking & Sales) wurden Alina Nikolaczek von der Sparkasse Aschaffenburg-Alzenau und Hendrik Merschfor-  
mann von der Sparkassen Consulting GmbH von der Stiftung für die Wissenschaft mit einem Förderpreis bedacht. Gregor Mauer gratulierte zudem auch der Empfängerin des Hochschulpreises, Johanna Hutterer von der Sparkasse Landshut (Bild unten rechts).

Die Graduierungsfeier für die Absolventinnen und Absolventen des Wintersemesters 2021/22 bot für die über 300 Teilnehmenden ein stimmungsvolles Event. Höhepunkt war die Würdigung der akademischen Leistungen durch die Verleihung der Bachelor- und Master-Grade sowie die besondere Auszeichnung der besten Absolventinnen und Absolventen. Neben der Verleihung der Urkunden durch Bachelor-Studiengangleiter Professor Dr. Denis Bagbasi und Master-Studiengangleiter Professor Dr. Thomas Köster ehrte Gregor Mauer, Leiter der Geschäftsstelle der Stiftung für die Wissenschaft, die besten Absolventinnen und Absolventen mit Förderpreisen für Auslandsaufenthalte oder Weiterbildungsmaßnahmen.



# Zeitschrift „CREDIT and CAPITAL MARKETS – KREDIT und KAPITAL“

## Die Hefte 1/2022 enthalten folgende Abhandlungen:

*Hans-Peter Burghof, Hendrik Hakenes and Ulrike Neyer,* Credit and Capital Markets: From 2022 onwards Subscribe-to-open-Journal

*Maximilian J. Horst and Ulrike Neyer,* Do Large TARGET2 Balances Bear Risks for the Euro Area?

*Gonçalo Pina,* State-Contingent Government Debt: a New Database

*Marco Goeck and Ursula Walther,* What Drives Financing Decisions of SMEs? A Survey of German Bank Advisers

*Friedrich Thießen and Marcel Bläute,* On the Effectiveness of Signaling Strategies in the Field of Online Investing

*Wolfgang Breuer,* The EFA Annual Meeting 2021 in Milan, Italy, and Shifts in Focus Regarding Contents from 2009 to 2021

*Sonja Dobkowitz, Matthias Gnewuch and Maximilian Weiß,* 52nd Konstanz Seminar on Monetary Theory and Monetary Policy

## Eine Veröffentlichung dieser Aufsätze ist für das Heft 2/2022 vorgesehen:

Heft 2/2022

*Carl R. Chen and Qizhi Tao,* The Chinese Financial System and China's Role in the Financial World

## Open Access Modell

Gemeinsam mit der ZBW – Leibniz-Informationzentrum Wirtschaft startete der Verlag Duncker & Humblot ein Pilotprojekt zur Open Access-Transformation: Beginnend mit Jahrgang 2022 erscheint Credit and Capital Markets unter Anwendung des „Subscribe to Open“-Modells im Open Access. Dabei werden die Artikel auf der Grundlage der Creative-Commons-Lizenz CC BY 4.0 veröffentlicht. Potenzielle Autoren können ihre Beiträge kostenfrei in deutsch oder englisch direkt über das Online-Einreichungs- und Redaktionssystem an den Verlag senden (Link: <https://ojs.duncker-ot.de/ojs/index.php/kuk>).

*Wenjia Zhang and Julan Du,* Could State-controlled Media Stabilize the Market during the U.S.-China Trade Frictions?

*Azhar Mughal, Abdul Haque, Zohaib Zahid, Furman Ali and Zheng Li,* Does Target Firm's Earnings Management Affect Shareholder's Gains? Evidence from China

*Du Wang, Xiang Li, Hui Tang and Yicheng Sun,* Insider Trading and Fraudulent Share Repurchase

*Jinzhong Wang, Hong Zhong and Zhenjie Yu,* Inter-Variety Equilibrium of Chinese Treasury Futures

*Qingchen Feng, Dengyun Ning, Wan Zhang and Rui Zhou,* Investor's Inattention and Earnings Announcement Effects on Tomb-Sweeping Day in China



CREDIT and  
CAPITAL MARKETS  
KREDIT und KAPITAL  
Herausgegeben von  
Hans-Peter Burghof,  
Hendrik Hakenes, Ulrike Neyer.

Advisory Board: S.C.W. Eijffinger, Daniel Gros, Jürgen von Hagen, Hans-Helmut Kotz, Lars Norden, Marliese Uhrig-Homburg, Marco Wilkens, Qizhi Tao, Giorgio Bertinetti, Marie Lambert.

Redaktion: Claudia Breuer, Klaus Krummrich

Redaktionsbüro: Barbara Speh-Freidank  
c/o Universität Hohenheim (511),  
D-70599 Stuttgart  
Tel.: +49 (0)711-459-2 36 36  
Fax.: +49 (0)711-459-2 34 48  
E-Mail: [ccm@uni-hohenheim.de](mailto:ccm@uni-hohenheim.de)

Verlag: Duncker & Humblot GmbH,  
Carl-Heinrich-Becker-Weg 9, D-12165 Berlin,  
Telefon: (030) 79 00 06-0, Fax: (030) 79 00 06-31,  
Internet: <http://www.duncker-humblot.de>

Bestellungen können direkt an den Verlag gerichtet werden.

Einzelne Artikel können online unter <https://elibrary.duncker-humblot.de/zeitschriften/ccm> bestellt werden (ab Ausgabe 1/2008).