Finanzgruppe
Hochschule für Finanzwirtschaft & Management

HFM. Wissenschaft und Forschung

Impulse für die Finanzwelt.

Wissenstransfer und Dialog
Januar bis August 2026

Erstausgabe



#HochschuleFürMehr

Inhaltsverzeichnis

Grußwort

Bericht aus den Forschungsclustern

- Sustainable Economy, Work & Behavior
- Generationenmanagement und Mittelstandsfinanzierung
- Governance und Regulatorik
- KI und Data Science in der Kreditwirtschaft

Weitere Veröffentlichungen

- Beiträge für Institute und Vorstände: HFM.Standpunkt
- Börsen-Zeitung: Quo vadis, Studium?
- Video-Reihe „WissensSnack“

Laufende Forschungsprojekte

© Hochschule für Finanzwirtschaft & Management



Grußwort

Liebe Leserinnen,
liebe Leser,

mit diesem neuen Bericht machen wir die vielfältigen Forschungsaktivitäten der HFM zukünftig regelmäßig sichtbar. Zweimal im Jahr zeigen wir Ihnen, mit welchen Themen, Veröffentlichungen, Vorträgen und Podiumsbeiträgen unsere Hochschule in der Finanzbranche, auf Fachveranstaltungen und in Fachmedien präsent ist.

Unser Bericht gibt kompakte Einblicke in aktuelle Projekte und Fragestellungen unserer vier Forschungsbereiche. Wenn Sie mehr erfahren möchten oder Interesse an einzelnen Veröffentlichungen haben, nehmen Sie gerne Kontakt zu unseren Professorinnen und Professoren auf.

Prof. Dr. Tobias Engelsleben
Rektor

© Hochschule für Finanzwirtschaft & Management

Bericht aus den Forschungsclustern

Der Bericht ist gegliedert in die vier Forschungsbereiche der HFM:

Sustainable Economy, Work & Behavior

Seite 5

Soziale Nachhaltigkeit in der Finanzwirtschaft, Verhaltensökonomische Aspekte der Sustainable Finance, Personalgewinnung, Leadership, Arbeitsplatzpolarisierung, Nachhaltige Transformation

Generationenmanagement und Mittelstandsfinanzierung

Seite 26

Juristische, steuerliche sowie betriebs- und volkswirtschaftliche Fragestellungen im Kontext der privaten Vermögens- und Unternehmensnachfolge

Governance und Regulatorik

Seite 34

Organhaftung: Kompetenzen, Vorgaben, Haftung und Versicherung von Organen, Bankenaufsicht und –steuerung: Angemessene Regulierung / Auswirkungen des aktuellen Schuldrechts

KI und Data Science in der Kreditwirtschaft

Seite 39

Künstliche Intelligenz, Kundenbezogene potenzialorientierte Planung und Steuerung in Kreditinstituten, Predictive/Data Analytics

zum Inhaltsverzeichnis

© Hochschule für Finanzwirtschaft & Management

Sustainable Economy, Work & Behavior

19 Vorträge, Panels und Teilnahmen an Fachveranstaltungen
13 Veröffentlichungen
1 Experten-Interview

Das Forschungscluster untersucht verhaltensökonomische Aspekte der Sustainable Finance sowie die Auswirkungen nachhaltiger Transformation auf Arbeit und Organisationen:

- Soziale Nachhaltigkeit in der Finanzwirtschaft (CSR, Diversität, Financial Literacy, Female Finance, Ethik, optimale Sozialversicherung)
- Verhaltensökonomische Aspekte der Sustainable Finance (Behavioral Sustainable Finance)
- Personalgewinnung
- Leadership
- Arbeitsplatzpolarisierung
- Nachhaltige Transformation

Professorinnen und Professoren:

Prof. Dr. Claudia Breuer
Prof. Dr. Maik Grabau
Prof. Dr. Martin Scheffel
Prof. Dr. Anja Schulz
Prof. Dr. Michael Thaler
Prof. Dr. Mike Schneider



zum Inhaltsverzeichnis

© Hochschule für Finanzwirtschaft & Management

Sustainable Economy, Work & Behavior

Prof. Dr. Claudia Breuer

claudia.breuer@s-hochschule.de



11.02.2026	Treffen der Gruppe "Chanchengleichheit" der G-10-Sparkassen	Vortrag: „Gender Biases im Recruiting - Zum Stand der Forschung in Bezug auf Stellenausschreibungen“
24./25.03.2026	Klausur des Fachausschuss Personal des DSGV	Moderation - RSGV-Forschungsprojekt „Recruiting von Hochschulabsolvierenden und besonderer Berücksichtigung von Gender-Aspekten der Personalgewinnung“
02.04.2026	VfU Sustainable Finance Jahresauftakt VfU Frankfurt/Main	Teilnahme

zum Inhaltsverzeichnis

© Hochschule für Finanzwirtschaft & Management

Sustainable Economy, Work & Behavior

Prof. Dr. Claudia Breuer

24./25.02.2026	Symposium Nachhaltigkeit HFM Bonn	Co-Moderation, Live-Experiment mit Matthias Brust „Nachhaltigkeit mit Nebenwirkungen? Wie das moralische Konto die Geldanlage beeinflusst“







zum Inhaltsverzeichnis

© Hochschule für Finanzwirtschaft & Management

Sustainable Economy, Work & Behavior

Prof. Dr. Claudia Breuer

20./21.04.2026	Symposium Frauen im Sparkassen-Management HFM und Sparkassenakademie NRW Dortmund	Moderation - RSGV-Forschungsprojekt "Recruiting von Hochschulabsolvierenden und besonderer Berücksichtigung von Gender-Aspekten der Personalgewinnung" / Female Finance und Gendered Language in Finance









zum Inhaltsverzeichnis

© Hochschule für Finanzwirtschaft & Management

Sustainable Economy, Work & Behavior

Prof. Dr. Claudia Breuer

11.02.2026	Treffen der Gruppe "Chanchengleichheit" der G-10-Sparkassen, online	Vortrag "Gender Biases im Recruiting - Zum Stand der Forschung in Bezug auf Stellenausschreibungen“
24./25.03.2026	Klausur des Fachausschusses Personal RSGV Bonn	Moderation - RSGV-Forschungsprojekt "Recruiting von Hochschulabsolvierenden und besonderer Berücksichtigung von Gender-Aspekten der Personalgewinnung"
07.05.2026	Sitzung des HFM-Forschungsbeirates HFM Bonn	Vortrag zum RSGV-Forschungsprojekt "Recruiting von Hochschulabsolvierenden und besonderer Berücksichtigung von Gender-Aspekten der Personalgewinnung"
27.05.2026	Fachaustausch RSGV-Personalverantwortliche RSGV, online	RSGV-Forschungsprojekt "Recruiting von Hochschulabsolvierenden und besonderer Berücksichtigung von Gender-Aspekten der Personalgewinnung"
01.06.2026	Sitzung SFG-Expertengruppe Recruiting & Bindung, SVG, online	Vortrag „Gendersensible Sprache in Stellenausschreibungen“

zum Inhaltsverzeichnis

© Hochschule für Finanzwirtschaft & Management

Sustainable Economy, Work & Behavior

Prof. Dr. Claudia Breuer

11.06.2026	Mitgliederversammlung Bankenfachverband e.V. Essen	Panel-Diskussion: "Staatsmodernisierung unter Regulierungsdruck - wie bleibt staatliches Handeln wirksam und investitionsorientiert?„



Panelteilnahme

Prof. Dr. Claudia Breuer
Leiterin Forschungsstelle Nachhaltigkeit Hochschule für Finanzwirtschaft & Management

12. Juni 2026

Gestern war ich bei der Mitgliederversammlung des Bankenfachverbands im Oktogon der Zeche Zollverein in Essen zu Gast und durfte an einer Paneldiskussion zum Thema **„Staatsmodernisierung unter Regulierungsdruck – wie bleibt staatliches Handeln wirksam und investitionsorientiert?“** teilnehmen.

Mit auf dem Podium waren Prof. Dr. Thomas Bauer **RWI – Leibniz Institute for Economic Research**, **Prof. Dr. Denefa Bostandzic Universität Witten/ Herdecke** und Prof. Dr. Nadine Riedel **Universität Münster**. Moderiert wurde die Diskussion von Jens Loa vom **Bankenfachverband e. V.**.

Die Einstiegsfrage lautete: Was ist eigentlich das größte Problem? Zu viel Regulierung, die falsche Regulierung oder mangelnde Umsetzungsfähigkeit?

Mir war dabei zuvorderst ein Punkt wichtig: Regulierung ist nicht per se das Pr… …ess und Rechtssicherheit. Und Unsicherheit ist für Investitionen oft schädlicher als Regulierung selbst.

zum Inhaltsverzeichnis



© Hochschule für Finanzwirtschaft & Management

Sustainable Economy, Work & Behavior

Prof. Dr. Claudia Breuer

06./07.07.2026	Bonner Akademischer Sommer 2026 Stiftung für die Wissenschaft Bonn	Moderation Forum 2 -Nachhaltiges Investieren: Sind Privatanleger:innen bereit, mehr für mehr Sustainable Impact zu zahlen?

Stiftung für die Wissenschaft

Forum 2
Nachhaltiges Investieren: Sind Privatanleger:innen bereit, mehr für mehr Sustainable Impact zu zahlen?
Prof. Dr. Nadja Guenster
Universität Münster
Moderation: Prof. Dr. Claudia Breuer
Hochschule für Finanzwirtschaft & Management, Bonn



zum Inhaltsverzeichnis

© Hochschule für Finanzwirtschaft & Management

Veröffentlichungen

Prof. Dr. Claudia Breuer

Börsen-Zeitung Nr. 86, 08.05.2026, Seite 4 der Sonderbeilage

Wer sich bewirbt – und wer nicht

Wie Stellenanzeigen im Bankensektor schon vor dem Auswahlgespräch Signale senden – Nicht selten wirken Ausschreibungstexte wie Vorfilter

Börsen-Zeitung, 8.5.2026

Im deutschen Bankensektor sind Frauen stark vertreten, in Führungs- und insbesondere Vorstandspositionen aber deutlich unterrepräsentiert. Für diese Disparität gibt es viele Erklärungen: unterschiedliche Sozialisierung, fehlende Rollenbilder, Karriereunterbrechungen, unzureichende Förderung oder strukturelle Hürden in Auswahlprozessen. Ein Faktor wurde bislang jedoch seltener betrachtet: die *Sprache in Stellenanzeigen*. Sie ist der erste Berührungspunkt zwischen Bank und Bewerbenden. Genau dort beginnt Rekrutierungskommunikation und damit oft auch die erste Selektion.

Zwei wichtige Stellschrauben

Denn Stellenanzeigen informieren nicht nur über Aufgaben und Anforderungen. Sie senden schon vor der Bewerbung Signale darüber, wer als passend gilt, wem eine Position zugetraut wird und wer sich angesprochen fühlen soll. Wahrgenommen wird das Gesamtbild aus Aufgabenprofil, Anforderungsbeschreibung und Unternehmensvorstellung. Entscheidend ist daher nicht nur, was ein Institut sucht, sondern auch, wie es eine Position sprachlich rahmt. Nicht selten wirken Ausschreibungstexte wie ein Vorfilter – subtil, aber folgenreich.

Hier gibt es zwei wichtige Stellschrauben. Erstens die *Wortwahl* einer Anzeige: Wird eine Position eher agentisch oder kommunal beschrieben? *Agentische* Begriffe betonen Durchsetzungsstärke, Unabhängigkeit und Entscheidungskraft, *kommunale* Wörter Zusammenarbeit, Empathie und soziale Anschlussfähigkeit. Zweitens, wie *Stellenanforderungen* formuliert sind: Werden Kompetenzen als *stabile personenbezogene Eigenschaften* beschrieben (eigenschaftsbasiert, zum Beispiel „hat unternehmerisches Gespür") oder als *konkrete Aufgaben und beobachtbare Handlungen* (verhaltensbasiert, zum Beispiel „entwickelt neuartige Ideen")?

Die Forschung zeigt, dass solche Unterschiede nicht neutral sind. Agentische Sprache ist überwiegend *maskulin konnotiert* und kann deshalb die wahrgenommene Passung und Zugehörigkeit von Frauen schwächen. Ähnliches gilt für Profile, die eigenschaftsbasiert formuliert sind und damit sehr starr wirkende Anforderungen vermitteln. Auch solche Formulierungen wirken auf Frauen oft eher ausschließend. Männer reagieren auf diese Signale deutlich weniger sensibel; ihre Bewerbungsneigung wird dadurch meist kaum beeinflusst. Werden dieselben Erwartungen dagegen als konkrete Aufgaben beschrieben, wirken Ausschreibungen häufig zugänglicher. Entscheidend ist die asymmetrische Wirkung: Nicht Männer werden durch solche Sprache besonders eingeladen, sondern Frauen werden unnötig abgeschreckt.

Aufschlussreiche aktuelle Studie

Vor diesem Hintergrund ist eine aktuelle Studie der Hochschule für Finanzwirtschaft & Management in Kooperation mit dem Rheinischen Sparkassen- und Giroverband aufschlussreich. Ausgewertet wurden 465 Stellenanzeigen von 244 Kreditinstituten aus Sparkassen, Genossenschafts- und Privatbanken. Berücksichtigt wurden Positionen mit und ohne Führungsverantwortung sowie Stellen in Markt, Marktfolge und Stab.

Bei der *Wortwahl* werden die Unterschiede zuerst bei *Führungspositionen* sichtbar. Solche Stellen sind in allen drei Institutsgruppen klar agentisch formuliert. Besonders stark fällt das bei Genossenschafts- und Privatbanken aus; Sparkassen formulieren hier ebenfalls in diese Richtung, aber zurückhaltender. Dies ist eher ein positives Signal: Gerade bei Führungsstellen scheint dort stärker darauf geachtet zu werden, die Ansprache nicht ohne Not zuzuspitzen. Bei *Nicht-Führungspositionen* verschiebt sich das Bild: Sparkassen bleiben dort auf der agentischen Seite, Genossenschaftsbanken formulieren im Durchschnitt kommunaler, Privatbanken nahezu neutral.

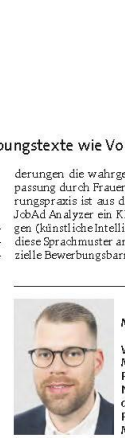
Bei *den Stellenanforderungen* zeigen sich die Unterschiede ebenfalls bei den *Führungspositionen*. Solche Stellen sind vor allem bei Sparkassen, tendenziell aber auch bei Privatbanken eigenschaftsorientiert formuliert. Eine Ausnahme bilden die Genossenschaftsbanken: Sie beschreiben Anforderungen eher als konkrete Handlungen, wenngleich dies bei Stellen ohne Führungsverantwortung deutlich stärker ausgeprägt ist. Insgesamt ergibt sich damit ein eher kritisches Signal: Gerade bei Führungsstellen wird noch vergleichsweise häufig betont, *was jemand sein soll*, statt *was jemand konkret tun soll*. Bei *Nicht-Führungspositionen* hellt sich das Bild auf: Während Sparkassen hier etwas weniger stark eigenschaftsorientiert formulieren, beschreiben Genossenschafts- und Privatbanken Stellenanforderungen häufiger als konkrete Handlungen.

Stellenanzeigen sollten also nicht nur juristisch korrekt und fachlich präzise sein, sondern auch kommunikativ reflektiert. Es geht nicht darum, Leistungsanspruch und Entscheidungsfreude aus Anforderungen zu verbannen, sondern vermeidbare Einseitigkeiten zu reduzieren, die gerade qualifizierte Bewerberinnen auf Distanz halten können. Wer agentische Sprache nur dort einsetzt, wo sie sachlich geboten ist, sie aber nicht erhöht, und Anforderungen stärker als konkrete Aufgaben statt eigenschaftsbasiert beschreibt, hält den Anspruch sichtbar, ohne die Ansprache zu verengen. Zugleich verbessern verhaltensbasierte Formulierungen von (männlich konnotierten) Anforderungen die wahrgenommene Stellenpassung durch Frauen. Für die Rekrutierungspraxis ist aus der Studie mit dem JobAd Analyzer ein KI-Tool hervorgegangen (künstliche Intelligenz, kurz KI), das diese Sprachmuster analysiert und potenzielle Bewerbungsbarrieren aufzeigt.

So lässt sich der Kreis potenzieller Bewerbender erweitern, ohne an Profil zu verlieren. Wer über Fachkräftemangel, Frauen in Führung oder zeitgemäßes Employer Branding spricht, sollte deshalb nicht nur auf Auswahlprozesse schauen. Auch die Sprache der eigenen Stellenanzeigen verdient strategische Aufmerksamkeit. Denn im Wettbewerb um knappe Talente entscheidet mitunter schon die Ausschreibungssprache darüber, wer sich angesprochen fühlt – und wer nicht.



Claudia Breuer
Professur für Finanzwirtschaft und Nachhaltigkeit an der Hochschule für Finanzwirtschaft & Management, Bonn



Matthias Brust
Wissenschaftlicher Mitarbeiter der Forschungsstelle Nachhaltigkeit an der Hochschule für Finanzwirtschaft & Management, Bonn



Impressum
Börsen-Zeitung
Sonderbeilage
Sparkassen-Finanzgruppe
Am 8. Mai 2026

Redaktion: Claudia Weippert-Stemmer
Anzeigen: Bernd Bernhardt (verantwortlich)
Typografische Umsetzung: Daniela Störkel

Verlag der Börsen-Zeitung in der Herausgebergemeinschaft WERTPAPIER-MITTEILUNGEN Keppler, Lehmann GmbH & Co. KG
Sandweg 94 · 60316 Frankfurt am Main · Tel.: 069/2732-0
(Anzeigen) Tel.: 069/2732-115 · Fax: 069/233702 · (Vertrieb) 069/234173

Geschäftsführung:
Joachim Lauterbach (Vorsitzender), My Dang

Druck: Mittelhessische Druck- und Verlagshaus GmbH & Co. KG
Marburger Straße 20 · 35390 Gießen

zum Inhaltsverzeichnis

© Hochschule für Finanzwirtschaft & Management

Sustainable Economy, Work & Behavior

Prof. Dr. Maik Grabau

maik.grabau@s-hochschule.de



16.04.2026	KPMG ESG Circle KPMG Frankfurt/Main	Vortrag: „Nachhaltigkeitsmanagement in Sparkassen - Worauf es jetzt ankommt“



zum Inhaltsverzeichnis

© Hochschule für Finanzwirtschaft & Management

Sustainable Economy, Work & Behavior

Prof. Dr. Maik Grabau

24./25.02.2026	Symposium Nachhaltigkeit HFM Bonn	Co-Moderation, Live-Experiment mit Matthias Brust Nachhaltigkeit mit Nebenwirkungen? Wie das moralische Konto die Geldanlage beeinflusst







zum Inhaltsverzeichnis

© Hochschule für Finanzwirtschaft & Management

Sustainable Economy, Work & Behavior

Prof. Dr. Maik Grabau

22./23.04.2026	Chief Sustainability Officer Runde DSGV Frankfurt/Main	Teilnahme
24.04.2026	AK Bankenstrategie Schmalenbachgesellschaft Frankfurt/Main	Teilnahme
05./06.05.2026	Fachtagung Nachhaltigkeit SVBW Stuttgart	Vortrag "Nachhaltigkeitsmanagement in Sparkassen - Worauf es jetzt ankommt!"

zum Inhaltsverzeichnis

© Hochschule für Finanzwirtschaft & Management

Veröffentlichungen

Prof. Dr. Maik Grabau

WPg - Die Wirtschaftsprüfung, Ausgabe 04 /2026, 19.02.2026, Seite 240 ff



ANALYSE

Nachhaltigkeit im Mainstream

Verlust der Dynamik als Chance für institutionelle Verankerung und transformative Resilienz

Von Prof. Dr. Maik Grabau

Der Beitrag beleuchtet den Wandel des Megatrends Nachhaltigkeit – vom aktivistischen Nischenthema hin zum festen Bestandteil des gesellschaftlichen und ökonomischen Mainstream. Der damit verbundene Verlust an Dynamik wird dabei nicht als Scheitern, sondern als Voraussetzung für Institutionalisierung und transformative Resilienz gedeutet. Zudem wird dargelegt, wie sich der Fokus von moralischer Dringlichkeit zu Compliance-, Risiko- und Business-Logiken verlagert, während zugleich neue Komplexitäten (Scope 3, gesellschaftliche Zielkonflikte, Greenwashing-Risiken) entstehen. Abschließend plädiert der Beitrag für eine resiliente, institutionell verankerte Weiterführung der nachhaltigen Transformation unter Mainstream-Bedingungen.

1 Einleitung

Das Konzept der Nachhaltigkeit hat eine bemerkenswerte Entwicklung durchlaufen: Das Thema der Ressourcenverknappung, das erstmals von Meadows u.a.[1] als randständiges, ressourcenpolitisches Thema behandelt wurde, erfuhr eine erste Weiterentwicklung in den neunziger Jahren des 20. Jahrhunderts durch eine „Ökologisierung des Diskurses"[2]. Schließlich fand das Thema im Jahr 2015 Eingang in die Sustainable Development Goals (SDG) der Vereinten Nationen. Das bis dahin als marginal betrachtete Thema hat sich daraufhin zu einem gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Leitmotiv des 21. Jahrhunderts entwickelt. Dieser Übergang in den Mainstream[3] stellt einerseits den Erfolg einer jahrzehntelangen Interessenvertretung vornehmlich durch wissenschaftliche Institute und NGO dar, ist andererseits aber auch mit tiefgreifenden Veränderungen in der Wahrnehmung, Priorisierung und Umsetzung nachhaltiger Aktivitäten verbunden.

Die „spezifische Dynamik" der vergangenen zwanzig Jahre war gekennzeichnet durch eine signifikant hohe mediale Aufmerksamkeit, eine moralische Aufladung der handelnden Akteure, eine Vielzahl an Protestformen sowie eine ausgeprägte Radikalität der formulierten Forderungen. Untermauert wurde sie durch die Häufung von Extremwetterereignissen und damit verbundenen Naturkatastrophen. Dieser Dynamik ist mittlerweile eine gewisse Normalisierung gefolgt. Aktuell muss sich Nachhaltigkeit im Kontext eines anspruchsvollen Wettbewerbs um öffentliche Aufmerksamkeit behaupten. In diesem Wettbewerb treten Themen wie die Bewältigung geopolitischer Konflikte (beispielsweise der Gaza-Krieg, der Russland-Krieg gegen die Ukraine oder die US-Handelspolitik), die Sicherung wirtschaftlicher Stabilität (wirtschaftliche Stagnation, Inflation, Lieferkettenkrisen) oder die Eindämmung explodierender Staatsverschuldung miteinander in Konkurrenz. Diese Konkurrenz führt nicht selten

1 Meadows u. a., The Limits to Growth, New York 1972. 2 Hajer, The politics of environmental discourse, Oxford 1995. 3 Vgl. Hoffman, The next phase of business sustainability, Stanford 2018.

240 | 04.2026 | WPg

Fondsnamen, UK-Anti-Greenwashing) die Prüfungslandschaft. Sie definieren Konsistenz- und Mindeststandards, an denen sich Abschluss, Lagebericht/Nachhaltigkeitsbericht und Produktkommunikation messen lassen müssen.

Teilhabe, Transparenz und die Förderung systemischen Denkens erlangen.

Aus ethischer Perspektive ist Resilienz durch die explizite und faire Ausverhandlung von Zielkonflikten zu gewährleisten. Zudem ist eine konsequente Orientierung an intra- und intergenerationeller Gerechtigkeit sowohl auf lokaler als auch auf globaler Ebene erforderlich. Zudem sind unklare Verantwortungen zu vermeiden und der Schutz der Verwundbarsten zu gewährleisten.

Diese transformative Resilienz ist nicht mit Stagnation gleichzusetzen, sondern bezeichnet die Fähigkeit, Rückschläge – und damit auch temporäre Prioritätenverschiebungen durch akute Krisen – zu verkraften, aus ihnen zu lernen und den langfristigen Kurs der Transformation beizubehalten. Die Integration von Nachhaltigkeitslogiken in die Institutionen, Märkte und Alltagspraktiken ist von großer Bedeutung, um eine dauerhafte Wirkung zu gewährleisten, die auch ohne permanente mediale Aufmerksamkeit oder moralische Überhöhung Bestand hat.

Der Mainstream-Status stellt keinen Endpunkt einer Entwicklung dar, sondern ist als eine neue, komplexere Phase der Transformation zu betrachten, die strategisches Denken, institutionelle Innovation und ethische Reflexion erfordert. Die als „besondere Dynamik" bezeichnete Epoche ist vorüber; die Arbeiten an einer nachhaltigen Zukunft werden nun auf der breiten und anspruchsvollen Bühne der gesellschaftlichen Mitte stattfinden. Für den Wirtschaftsprüfer bedeutet dies, alle diese Aspekte bereits in der Planungsphase, der Risikoanalyse sowie den Arbeitspapieren zu berücksichtigen, um Prüfungs- und Reputationsrisiken zu minimieren und die Aussagekraft des Prüfungsurteils zu erhöhen.

DOI-ID: WPG2026

Prof. Dr. Maik Grabau
Hochschule für Finanzwirtschaft & Management; GmbH der Sparkassen-Finanzgruppe, Bonn

WPg | 04.2026 | 245

ind Zielkonflikte, beispielsweise lokaler gen Windkraftprojekte trotz breiter allgemeinen Energiewende.

se der Institutionalisierung, Verstetigung und operativen Integration. Diese neue Phase ist durch die folgenden fünf Merkmale geprägt:

on Compliance- und Risikologiken und nicht länger moralischen Imperativen getroffen.

ber hinaus vollzieht sich eine tiefgreifende Transfor- n im Kontext: Die vormals vorherrschende „Rettet Planeten"-Rhetorik weicht einer nüchternen Kosten- n-Logik. Unternehmen betonen den „Business Case", während Investoren ESG-Kriterien primär als Risikofilter nutzen. Diese Verschlichtung mag zwar zu einer breiteren Akzeptanz führen, allerdings werden dadurch oft die absoluten ökologischen Grenzen – beispielsweise die Endlichkeit der natürlichen Ressourcen oder die begrenzte Regenerationskeit der Natur – verschleiert. Zudem wird die sogete „Tragödie des Horizonts"[4], also das Spannungsfeld chen kurzfristigen Gewinnen und langfristigen haltigkeitsrisiken, verschleiert.

ich verdeutlicht der Eintritt des Megatrends in den stream die systemische Komplexität der Herausfor- ngen. Wo früher Nischenakteure einfache Lösungen Investment propagierten, erfordern heutzutage The- wie „Scope-3-Emissionen", „Transitionspfade" oder „sozialverträgliche Mobilitätswende" das Manage- unvermeidbarer Zielkonflikte (Trade-offs) zwischen gischen, sozialen und ökonomischen Dimensionen. Komplexität zeigt sich auch in der Professionalisie- der Umsetzung. Initiativen, die auf Graswurzelbasis ert wurden, werden zunehmend durch ESG-Ratings, nszyklusanalysen und Controlling-Maßnahmen er- Diese Entwicklung hat nicht nur eine gesteigerte enz zur Folge, sondern geht auch mit einer gewissen kratisierung und verschiedenen Risiken wie etwa washing einher.

m verlagert sich der Fokus der nachhaltigen Aktivi- von globalen Idealen hin zu lokalen Kontexten. Die und das Pariser Klimaabkommen konstituieren Rahmen, innerhalb dessen sich Nachhaltigkeit in Reallaboren, kommunalen Klimaplänen oder regionalen Wertschöpfungsketten entwickelt. Dieser Prozess vollzieht sich unter Berücksichtigung aller gesellschaftlichen

4 Carney, Breaking the Tragedy of the Horizon – climate change and financial stability, 29.09.2015 (www.bankofengland.co.uk; Abruf: 16.10.2025).

WPg | 04.2026 | 241

» Nachhaltigkeit im Mainstream

von Nachhaltigkeitsinvestitionen. Darüber hinaus sind Transparenz und Accountability (Rechenschaftslegung) die zentralen Säulen für Vertrauensbildung. Mögliche Wege sind hier beispielsweise die Implementierung eines

ektive ist es von entscheiden- e Marktmechanismen konse- von Nachhaltigkeitszielen zu Bepreisung externer Effekte – en CO_2-Preis mit sozialem Aus- Wettbewerbsbedingungen und en wettbewerbsfähig[5] Parallel ung der regulatorischen Anfor- der Transformation erforder- e Festlegung eindeutiger Aus- strikte Bindung von „Transi- nschaftsbasierte Pfade erreicht chaft bietet zudem signifikante ternehmen sollten eine Res- esign für Langlebigkeit, Repa- ng priorisieren. Dieser Prozess e Anreize, etwa durch die EU- terstützt werden. Für Finanz- lle Integration von Nachhaltig- management von entscheiden- d die Qualität und der Impact htig, um ungewolltes Greenwa- nalyse der vorliegenden Daten , da es von essenzieller Bedeu- e der Untersuchung verlässlich

Aus ethischer Perspektive bildet die explizite Ausverhandlung von gesellschaftlichen Zielkonflikten unter Wahrung einer angemessenen Verfahrensgerechtigkeit den Schwerpunkt der nachhaltigen Transformation.

Gesichtspunkten ist die rative erforderlich, welche esellschaftliches Projekt egionale Wertschöpfung Solidarität beschreiben.

htspunkten ist die Entwicklung ch, welche Nachhaltigkeit jen- Worst Case als gesellschaftli- lität, regionale Wertschöpfung eifende Solidarität beschrei- schaftlicher Legitimität erfor- dert auch die Etablierung lokaler Formate, beispielsweise Vereine, Genossenschaften oder Bürgerinitiativen. Diese Formate spielen eine wesentliche Rolle etwa bei der Ausverhandlung lokaler Klimapläne oder der Priorisierung

5 Folgen für den Berufsstand des Wirtschaftsprüfers

Im Zuge des Übergangs von Nachhaltigkeit in den Mainstream verschiebt sich erstens der Prüfungsfokus von freiwilligen Narrativen zu prüfbaren Zusammenhängen zwischen Strategie, Risiko, Kapitalallokation und Zahlen. Für Abschlussprüfer von Finanzinstituten bedeutet dies vor allem, dass die Anforderungen an die Bewertung von Finanzinstrumenten steigen werden. In den drei führenden Konzepten der Rechnungslegung – Expected Credit Loss (ECL) nach IFRS 9, Impairment nach IAS 36 und Fair-Value-Bewertung nach IFRS 13 – spielen Klima- und Naturrisiken eine entscheidende Rolle als zentrale Input-Treiber. Daraus folgen höhere Anforderungen an Szenarien, Sensitivitäten, Overlays und Modell-Governance (ISA 540 (Revised) zur Prüfung geschätzter Werten in der Rechnungslegung und zu damit zusammenhängenden Abschlussangaben). Die entsprechenden Annahmen müssen konsistent, begründet und belastbar gegengeprüft sein.

Zweitens ist die Kohärenz zwischen Finanz- und Nachhaltigkeitsberichterstattung nicht mehr eine wünschenswerte Zusatzleistung, sondern eine Pflicht. Übergangspläne und Risikoprofile müssen in den CapEx-Budgets, Bewertungsprämissen und Risikomodellen berücksichtigt werden. An den Schnittstellen zwischen den verschiedenen Analyseinstrumenten, beispielsweise ECL-Szenarien, ICAAP-Analysen, Säule-3-ESG-Offenlegungen oder EU-Taxonomie-KPI, ist das Risiko von Fehlern signifikant erhöht. Daher ist es von besonderer Bedeutung, dass die Analyse der vorliegenden ESG-Daten mit der gebotenen Sorgfalt erfolgt. Dies erfordert ein tiefes Verständnis der unternehmensspezifischen Geschäftsprozesse und eine Prüfung der zugrundeliegenden Due-Diligence-Prozesse des Unternehmens, die über eine reine Plausibilitätskontrolle hinausgeht.

Drittens prägen aufsichtsrechtliche Erwartungen (EZB, EBA, EIOPA) und Greenwashing-Leitplanken (etwa ESMA-

5 Vgl. Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung, Jahresgutachten 2025/26, 18 Vgl. Haas/Versteeg in: Tarlton, Politics, Governance, Band VII, London 2019, S. 132–134.

WPg | 04.2026 | 243

zum Inhaltsverzeichnis

© Hochschule für Finanzwirtschaft & Management

Sustainable Economy, Work & Behavior

Veröffentlichungen

Prof. Dr. Maik Grabau

Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 8/2026, 15.04.2026, Seite 16-20



zum Inhaltsverzeichnis

© Hochschule für Finanzwirtschaft & Management

Sustainable Economy, Work & Behavior

Veröffentlichungen

Prof. Dr. Maik Grabau

KPMG Regulatory Monitor, https://hub.kpmg.de/de/regulatory-monitor-financial-service-05-26, abgerufen am 01.05.2026

4 Interview

Wenn die KI die Nachhaltigkeit bewertet: Effizienzgewinn oder strukturelles Risiko?

Ein Interview mit Prof. Dr. Maik Grabau, Professor für Nachhaltigkeit und Finanzmärkte an der Hochschule für Finanzwirtschaft & Management in Bonn



© 2026 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Aktiengesellschaft nach deutschem Recht und ein Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Limited, einer Private English Company Limited by Guarantee, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

zum Inhaltsverzeichnis

Mit der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) hat die Europäische Union die Nachhaltigkeitsberichterstattung grundlegend neu ausgerichtet. Ziel ist es, unternehmerische Nachhaltigkeitsleistungen vergleichbar, prüfbar und kapitalmarktrelevant zu machen. Die European Sustainability Reporting Standards (ESRS) operationalisieren dieses Vorhaben detailliert und verbinden ökologische, soziale und Governance-Dimensionen mit dem Prinzip der doppelten Wesentlichkeit. Nachhaltigkeit wird damit aus dem Bereich freiwilliger Kommunikation in den Bereich verbindlicher Rechenschaft überführt.

Kreditinstitute stehen im Zentrum dieser Entwicklung. Sie sind selbst berichtspflichtig und zugleich zentrale Adressaten der Nachhaltigkeitsinformationen ihrer Unternehmenskunden. Umwelt-, Sozial-, und Governance-Daten (ESG-Daten) beeinflussen Kreditkonditionen, Risikogewichte und Refinanzierungsbedingungen. Die CSRD ist daher nicht nur ein Transparenzinstrument, sondern ein Steuerungsimpuls für Kapitalallokation.

Parallel dazu durchdringt künstliche Intelligenz (KI) zunehmend die Prozesse der Datenerhebung, -analyse und -berichterstattung. Angesichts der Komplexität regulatorischer Anforderungen erscheint der Einsatz algorithmischer Systeme naheliegend. Künstliche Intelligenz unterstützt bei der Identifikation wesentlicher Themen, bei der Analyse umfangreicher Dokumente und bei der Strukturierung narrativer Berichte. Die technologische Integration wird häufig als Effizienzgewinn interpretiert. Diese Annahme ist plausibel, aber nicht vollständig risikofrei.

Welche strukturellen Risiken mit dem zunehmenden Einsatz von KI im Kontext der CSRD verbunden sind und wie sich diese auf Bewertung, Berichterstattung und Steuerungslogiken auswirken können, erläutert Prof. Dr. Maik Grabau im Gespräch mit Lisa Ertl und Markus Quick von KPMG, Partnerin und Partner im Bereich Financial Services.

Markus Quick: Der Einsatz von KI wird im ESG-Kontext häufig mit Objektivität und Effizienzgewinnen gleichgesetzt – insbesondere bei Scorings und Wesentlichkeitsanalysen. Gleichzeitig entstehen neue Abhängigkeiten von Modellen und Datenlogiken. Wo sehen Sie die zentralen Risiken dieser Entwicklung?

Prof. Dr. Maik Grabau: Ein zentrales Risiko resultiert aus der fälschlichen Annahme der algorithmischen Objektivität. Automatisierte ESG-Scorings oder KI-gestützte Wesentlichkeitsanalysen gelten als Mittel zur Reduktion subjektiver Verzerrungen. Tatsächlich operieren Modelle jedoch nicht im normativen Vakuum. Sie beruhen auf Trainingsdaten, Gewichtungen und Zieldefinitionen, die implizite Wertentscheidungen enthalten. Bereits die Auswahl der einbezogenen Indikatoren prägt das Ergebnis. Die Aggregation zu einem Score folgt einer Prioritätensetzung, die nicht technisch-neutral ist, sondern institutionell gerahmt wird.

Lisa Ertl: Wie zeigt sich diese Problematik konkret im Rahmen der doppelten Wesentlichkeit?

Prof. Dr. Maik Grabau: Im CSRD-Kontext der doppelten Wesentlichkeit wird diese Spannung besonders deutlich. Ob ein Sachverhalt wesentlich ist, hängt nicht allein von Eintrittswahrscheinlichkeiten oder quantifizierbaren Schadenshöhen ab, sondern von der normativen Relevanz. Menschenrechtsverletzungen in globalen Lieferketten können kurzfristig finanziell marginal erscheinen und dennoch gesellschaftlich gravierend sein. KI kann Wahrscheinlichkeiten berechnen, aber sie kann keine moralischen Schwellen definieren. Wird ihr Output als objektives Urteil interpretiert, verschiebt sich Verantwortung von Entscheidungsträgern auf die technischen Systeme.

Lisa Ertl: KI wirkt nicht nur auf Bewertungen, sondern zunehmend auch auf den Informationsraum selbst – etwa durch automatisierte Berichte und Analysen. Welche Effekte beobachten Sie hier für die Nachhaltigkeitsberichterstattung?

Prof. Dr. Maik Grabau: Ein zunehmender Anteil nachhaltigkeitsbezogener Kommunikation wird heute unter Einsatz von KI erstellt. Nachhaltigkeitsberichte, Marktanalysen und ESG-Kommentare entstehen teilweise automatisiert und unter Mitwirkung von generativen KI-Modellen. Diese Inhalte zirkulieren digital und fließen perspektivisch in neue Trainingsdaten ein. Modelle lernen somit aus Texten, die ihrerseits modellbasiert erzeugt wurden.

Diese Dynamik führt zu einer Angleichung von Narrativen. Sprachliche Muster verfestigen sich, Standardformulierungen dominieren, Abweichungen vom statistisch wahrscheinlichen Duktus nehmen ab. Für die Nachhaltigkeitsberichterstattung bedeutet dies eine paradoxe Entwicklung. Die formale Vergleichbarkeit steigt, die inhaltliche Differenzierung sinkt. Transparenz wird sprachlich konsistenter, aber potenziell substanzärmer. Die epistemische Grundlage der Berichterstattung verschiebt sich von empirischer Vielfalt hin zu synthetischer Autorenproduktion.

Markus Quick: Für Finanzinstitute geht es dabei nicht nur um Kommunikation, sondern um Risikosteuerung und Kapitalallokation. Was bedeutet das für Finanzinstitute?

Prof. Dr. Maik Grabau: Wenn zahlreiche Marktteilnehmer auf ähnliche Modelle zurückgreifen, konvergieren auch Bewertungslogiken. ESG-Scores bewegen sich in vergleichbaren Bandbreiten, Transformationsrisiken werden ähnlich gewichtet. Damit können systemische Korrelationen entstehen, die nicht auf identischen Engagements, sondern auf identischen Bewertungsmechanismen beruhen. In Stressphasen könnte eine solche Homogenisierung prozyklische Effekte verstärken.

© 2026 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Aktiengesellschaft nach deutschem Recht und ein Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Limited, einer Private English Company Limited by Guarantee, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Markus Quick: Sie zeigen, dass KI nicht nur effizienter macht, sondern auch die Gewichtung von Nachhaltigkeit verändern kann. Wo sehen Sie konkret das Risiko, dass einzelne ESG-Dimensionen zu stark oder zu schwach berücksichtigt werden?

Prof. Dr. Maik Grabau: KI-Modelle arbeiten bevorzugt mit quantifizierbaren, strukturierten Daten. Emissionswerte oder Energieintensitäten lassen sich relativ eindeutig erfassen und modellieren. Soziale Aspekte wie Arbeitsbedingungen, Lieferkettenethik oder kulturelle Kontexte sind hingegen häufig qualitativ, situationsabhängig und fragmentiert dokumentiert. Damit haben wahrscheinlichkeitsbasierte Systeme Schwierigkeiten. Die algorithmische Logik begünstigt daher das Messbare gegenüber dem normativ ebenso Relevanten.

Im Kreditgeschäft kann dieser quantitative Bias zu Verzerrungen führen. Unternehmen mit soliden Emissionsdaten, aber strukturellen Defiziten im sozialen Bereich, könnten günstiger bewertet werden als Transformationsunternehmen mit klarer sozialer Governance, jedoch hoher Emissionsintensität. Die dreigliedrige Nachhaltigkeitslogik der CSRD (Ökologie, Soziales und Governance) droht so faktisch auf ökologische Kennzahlen verengt zu werden, ohne dass dies explizit intendiert ist.

Lisa Ertl: Im CSRD-Rahmen werden Nachhaltigkeitsinformationen mehrfach transformiert – von Daten zu Text und wieder zurück zu Daten. Welche Bedeutung hat dieses Zusammenspiel von narrativer Berichterstattung und maschineller Auswertung?

Prof. Dr. Maik Grabau: Die Erstellung eines CSRD-konformen Berichts ist ein komplexer Prozess, bei dem KI-Systeme Daten harmonisieren, Inkonsistenzen identifizieren und Textbausteine generieren. Das Ergebnis sind umfangreiche narrative Dokumente, die auf menschliche Adressaten ausgerichtet sind. Auf der Empfängerseite werden diese Berichte wiederum zunehmend mithilfe von KI ausgewertet. Natural Language Processing extrahiert Kennzahlen, klassifiziert Risiken und berechnet Scores. Der narrative Text wird wieder in strukturierte Daten überführt. Zwei KI-Systeme kommunizieren über einen umfangreichen narrativen Text, der nicht für Maschinen, sondern eigentlich für Menschen optimiert ist.

Ökonomisch entsteht hier ein Transformationszirkel. Daten werden semantisch angereichert, um anschließend erneut formalisiert zu werden. Jeder Schritt erfordert Ressourcen, Infrastruktur und Governance. Diese Konstellation ist nicht per se ineffizient. Sie birgt jedoch das Risiko redundanter Verarbeitung, wenn die narrative Zwischenstufe keinen zusätzlichen Erkenntnisgewinn erzeugt (also von Menschen nicht genutzt wird), sondern primär regulatorische Form erfüllt (so verlangen es die ESRS).

Markus Quick: Die von Ihnen beschriebenen Risiken sind struktureller Natur und lassen sich nicht allein technisch lösen. Welche institutionellen und governancebezogenen Antworten halten Sie für entscheidend?

Prof. Dr. Maik Grabau: Diese Entwicklungen sind keine zwangsläufigen Fehlentwicklungen. Sie markieren Risikofelder, die institutionell gestaltbar sind. Entscheidend hierfür ist eine gute Governance-Architektur.

- Erstens muss klar bleiben, dass normative Entscheidungen nicht delegierbar sind. Modelle können vorbereiten, nicht entscheiden.
- Zweitens bedarf es transparenter Modell-Governance, einschließlich Dokumentation von Trainingsdaten, Gewichtungen und Annahmen.
- Drittens sollte die Weiterentwicklung der Berichtsarchitektur geprüft werden. Wenn maschinelle Nutzung dominiert, sind strukturierte, maschinenlesbare Formate effizienter als ausschließlich narrative Texte mit menschlicher Zielgruppe.
- Viertens müssen qualitative Dimensionen bewusst integriert werden, um eine Verengung auf das algorithmisch Erfassbare zu vermeiden.

Lisa Ertl: Ihr Fazit?

Prof. Dr. Maik Grabau: Die Nachhaltigkeitsberichterstattung ist kein technisches Projekt, sondern ein Transformationsinstrument. KI ist ein leistungsfähiges Werkzeug innerhalb dieses Rahmens. Ob ihr Einsatz zu Effizienzgewinnen oder zu neuen Reibungsverlusten führt, hängt nicht von der Technologie selbst ab, sondern von ihrer institutionellen Einbettung. Die zentrale Frage lautet daher nicht, ob Maschinen einander berichten, sondern wie Verantwortung, Urteilskraft und Transparenz in einer zunehmend algorithmisch geprägten Berichtslandschaft gesichert werden können.

© 2026 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Aktiengesellschaft nach deutschem Recht und ein Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Limited, einer Private English Company Limited by Guarantee, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Veröffentlichungen

Prof. Dr. Maik Grabau

WPg - Die Wirtschaftsprüfung, 12/2026, 15.06.2026, Seite 718 ff



zum Inhaltsverzeichnis

© Hochschule für Finanzwirtschaft & Management

Veröffentlichungen

Prof. Dr. Maik Grabau

Der Bank Blog, www.der-bank-blog.de/risiken-einsatz-ki-nachhaltigkeitsberichten/regulierung-aufsicht/37731327/ , 08.06.2026

Risiken beim Einsatz von KI in Nachhaltigkeitsberichten

Prof. Dr. Maik Grabau

Die KI-gestützte Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten verspricht Effizienzgewinne, birgt jedoch strukturelle Risiken, wie algorithmische Verzerrungen, inhaltliche Gleichschaltung und offene Fragen zur normativen Entscheidungskompetenz im Prozess.

Risikomanagement



Langfristige Risiken beim Einsatz von KI in der Nachhaltigkeitsberichterstattung.

Mit der Einführung der CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) hat die Europäische Union das Fundament der Nachhaltigkeitsberichterstattung völlig neu geordnet. Es geht nicht mehr um bloße Imagepflege, sondern darum, unternehmerische Leistungen vergleichbar, prüfbar und für den Kapitalmarkt messbar zu machen. Besonders für Kreditinstitute ist die Nachhaltigkeitsberichterstattung von großer Bedeutung. Sie stehen als Berichtspflichtige und gleichzeitige Nutzer von Kundendaten im Mittelpunkt der Informationsgenerierung.

ESG-Daten sind heute weit mehr als Statistik; sie beeinflussen Kreditvergaben, deren Konditionen und entscheiden über die strategische Kapitalallokation. Zudem ändert sich durch den Einsatz von KI die Art und Weise, wie Daten effizient erhoben und analysiert werden. Angesichts der regulatorischen Komplexität ist der Einsatz intelligenter Algorithmen bei der Nachhaltigkeitsberichterstattung ein logischer Schritt. Doch bei Euphorie über den technologischen Effizienzgewinn darf eines nicht übersehen werden: Der Einsatz von KI birgt aber auch neue, ernstzunehmende Risiken.

Psychologie

Sind KI-Anwendungen wirklich wertneutral?

Ein zentrales Risiko resultiert aus der fälschlichen Annahme der algorithmischen Objektivität von Künstlicher Intelligenz. Automatisierte ESG-Scorings oder KI-gestützte Wesentlichkeitsanalysen gelten als zuverlässige Instrumente zur Verhinderung subjektiver Verzerrungen. Tatsächlich operieren diese Modelle jedoch nicht im normativen Vakuum. Sie beruhen auf Trainingsdaten, Gewichtungen und Zieldefinitionen, die selbst schon implizite Wertentscheidungen enthalten. Somit ist die Auswahl der einbezogenen Faktoren, Indikatoren und Trainingsdaten prägend für das Ergebnis. Die Aggregation zu einem Score oder einer Einschätzung folgt einer Prioritätensetzung, die nicht technisch neutral sondern methodisch vorfestgelegt ist.

Im CSRD-Kontext der doppelten Wesentlichkeit wird dies besonders deutlich. Ob ein Sachverhalt wesentlich ist, hängt nicht allein von Eintrittswahrscheinlichkeiten oder quantifizierbaren Schadenshöhen ab, sondern von der normativen Relevanz. Denn Menschenrechtsverletzungen in globalen Lieferketten können z. B. kurzfristig finanziell marginal erscheinen und dennoch gesellschaftlich gravierend sein.

Das Problem des „model autophagy disorder"

Ein zweites strukturelles Risiko ergibt sich aus der wachsenden Selbstreferenzierung digitaler Informationsräume. Ein zunehmender Anteil nachhaltigkeitsbezogener Kommunikation wird heute unter Einsatz von KI erstellt. Nachhaltigkeitsberichte, Marktanalysen und ESG-Kommentare entstehen teilweise automatisiert und unter Mitwirkung von generativen KI-Modellen. Diese Inhalte zirkulieren digital und fließen perspektivisch in neue Trainingsdaten ein. Modelle lernen somit aus Texten, die ihrerseits modellbasiert erzeugt wurden, was zu einem Rückgang der Genauigkeit (Qualität) und der Antwortvielfalt führt (model autophagy disorder).

Im Kontext der Nachhaltigkeitsberichterstattung kommt es so zu einer Angleichung von Narrativen. Sprachliche Muster verfestigen sich, Standardformulierungen dominieren die Berichte, Abweichungen von statistisch wahrscheinlichen Sprachmustern nehmen ab. Es entsteht eine paradoxe Situation. Die formale Vergleichbarkeit steigt und die inhaltliche Differenzierung sinkt. Transparenz wird sprachlich konsistenter, aber potenziell substanzärmer. Die epistemische Grundlage der Berichterstattung entwickelt sich von empirischer Vielfalt (Unterscheidbarkeit) hin zu synthetischer Autoreproduktion (Gleichschaltung).

Für Finanzinstitute ist das nicht nur ein kommunikatives Problem. Wenn zahlreiche Marktteilnehmer auf selbstreferenzierte Modelle zurückgreifen, konvergieren auch die Bewertungen. ESG-Scores bewegen sich in vergleichbaren Bandbreiten, Transformationsrisiken werden ähnlich gewichtet. Damit können systemische Korrelationen entstehen, die nicht auf identischen Engagements, sondern auf identischen Bewertungsmechanismen beruhen. In Stressphasen könnte eine solche Homogenisierung prozyklische Effekte verstärken.

Bankwesen

Die Diskriminierung des Sozialen

Ein drittes langfristiges Risiko betrifft die Balance der Nachhaltigkeitsdimensionen E, S und G. KI-Modelle arbeiten bevorzugt mit quantifizierbaren, strukturierten Daten. Emissionswerte oder Energieintensitäten lassen sich relativ eindeutig erfassen und modellieren. Soziale Aspekte wie Arbeitsbedingungen, Lieferkettenethik oder kulturelle Kontexte sind hingegen häufig qualitativ, situationsabhängig und fragmentiert dokumentiert. Damit haben wahrscheinlichkeitsbasierte Systeme Schwierigkeiten. Die algorithmische Logik begünstigt daher das Messbare gegenüber dem normativ ebenso Relevanten.

Im Kreditgeschäft kann dieser quantitative Bias zu Verzerrungen in den Bewertungen führen. Unternehmen mit soliden Emissionsdaten, aber strukturellen Defiziten im sozialen Bereich, könnten günstiger bewertet werden als Transformationsunternehmen mit klarer sozialer Governance, jedoch hoher Emissionsintensität. Die dreigliedrige Nachhaltigkeitslogik der CSRD (Ökologie, Soziales und Governance) droht so faktisch auf ökologische Kennzahlen verengt zu werden, ohne dass dies so gewollt ist.

Die doppelte Informationstransformation

Das vierte Risiko hier angesprochene langfristige Risiko ist besonders bei der Nachhaltigkeitsberichterstattung von großer Bedeutung. Es geht um die doppelte Transformation von Nachhaltigkeitsinformationen. Die Erstellung eines CSRD-konformen Berichts ist ein komplexer Prozess, bei dem KI-Systeme Daten harmonisieren, Inkonsistenzen identifizieren und Textbausteine generieren. Das Ergebnis sind umfangreiche narrative Dokumente, die auf menschliche Leser ausgerichtet sind. Auf der Empfängerseite werden diese Berichte wiederum zunehmend mit Hilfe von KI ausgewertet. Natural Language Processing extrahiert Kennzahlen, klassifiziert Risiken und berechnet Scores. Der narrative Text wird wieder in strukturierte Daten zurück überführt. Zwei KI-Systeme kommunizieren über einen umfangreichen narrativen Text, der nicht für Maschinen, sondern eigentlich für Menschen optimiert ist.

Faktisch ist dies eine doppelte Transformation von Informationen. Daten werden semantisch angereichert, um anschließend erneut formalisiert zu werden. Jeder Schritt erfordert Ressourcen, Infrastruktur und zusätzliche Governance. Ein solches Vorgehen ist nicht per se ineffizient. Eine ineffiziente Verarbeitung erfolgt nur dann, wenn die narrative Zwischenstufe keinen zusätzlichen Erkenntnisgewinn erzeugt, also von Menschen nicht genutzt wird. Angesichts des Umfangs, der Struktur und der schieren Menge an CSRD-Berichten, die zukünftig von den interessierten Stakeholdern zu analysieren sind, ist eine systematische manuelle Auswertung aber zunehmend unwahrscheinlich. Vielmehr ist zu erwarten, dass die CRSD-Berichte KI-gestützt ausgewertet werden, so dass die beschriebene Ineffizienz materiell zu werden scheint. Effizient wäre eigentlich der Austausch reiner Daten zwischen den KI-Systemen, doch dies würde regulatorische Form der CSRD und der ESRS nicht erfüllen.

Sozialverantwortliche Investitionen und Bankgeschäfte

Schlussfolgerungen und Handlungsfelder

Die beschriebenen Risiken sind keine zwangsläufigen Entwicklungen. Sie markieren Handlungsfelder, die institutionell vom Berichterstattenden oder vom Regulator gestaltbar sind. Entscheidend hierfür ist das entsprechende Problembewusstsein und eine gute Governance-Architektur beim Berichterstatter.

Erstens muss klar bleiben, dass normative Entscheidungen nicht delegierbar sind. Modelle können vorbereiten aber nicht entscheiden.

Zweitens bedarf es transparenter Modell-Governance, einschließlich Dokumentation von Trainingsdaten, Gewichtungen und Annahmen.

Drittens sollte die Weiterentwicklung der Berichtsarchitektur geprüft werden. Wenn maschinelle Nutzung dominiert, sind strukturierte, maschinenlesbare Formate effizienter als ausschließlich narrative Texte mit menschlicher Zielgruppe. Hier sind die Regulatoren gefragt.

Viertens müssen qualitative Dimensionen bewusst gestärkt werden, um eine Verengung auf rein quantitative Elemente zu vermeiden.

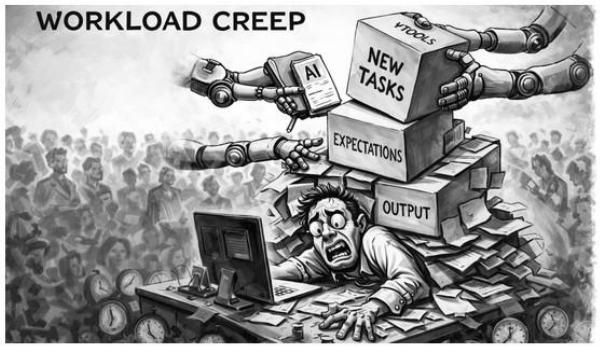
Der entscheidende Faktor für den Erfolg von KI in der Nachhaltigkeitsberichterstattung ist nicht die Technologie selbst, sondern die Sicherstellung von Verantwortung, Urteilskraft und Transparenz in ihrer institutionellen Einbettung.

zum Inhaltsverzeichnis

© Hochschule für Finanzwirtschaft & Management

LinkedIn-Artikel

Prof. Dr. Maik Grabau



Eigene Darstellung, KI-generiertes Karikaturbild, erstellt mit ChatGPT Images von OpenAI

Soziale Nachhaltigkeit: Workload Creep

Maik Grabau
Professor Nachhaltigkeit und Finanzmärkte an der Hochschule für Finanzwirtschaft & Management

9. März 2026

Die verbreitete Sicht auf Künstliche Intelligenz (KI) ist schnell erzählt. KI entlastet, spart Zeit und erhöht die Produktivität. Wer schneller schreibt, analysiert, recherchiert oder programmiert, müsste schneller fertig sein und am Ende weniger unter Druck stehen. Eine **nachhaltige soziale Entlastung von Beschäftigten.** Genau dieses Versprechen ist es, das derzeit viele Unternehmen, Führungskräfte und Beschäftigte antreibt, sich intensiv mit KI und deren Anwendung zu befassen. Doch je tiefer man in die aktuelle Forschung zum Thema „Einsatz von KI" schaut, desto deutlicher wird ein überraschender Befund. KI reduziert Arbeit nicht automatisch. Sie kann Arbeit auch verdichten, ausweiten und psychisch belastender machen. Im schlimmsten Fall droht sogar ein KI-indizierter Burnout.

Die Forschung nennt das **Workload Creep**. Damit ist die schleichende Ausweitung der Arbeitslast durch den Einsatz von KI gemeint. Einzelne Aufgaben gehen durch KI zwar schneller von der Hand, aber die gewonnene Zeit wird nicht einfach in mehr Ruhe, Konzentration oder Erholung investiert. Sie wird häufig für neue Aufgaben, zusätzlichen Erwartungen und noch mehr Output verwendet. Aus



Erstellt mit Nano Banana Pro

Nachhaltigkeit: Was wir Europäer von China lernen können - Ein Weckruf für mehr Nachhaltigkeit

Maik Grabau
Professor Nachhaltigkeit und Finanzmärkte an der Hochschule für Finanzwirtschaft & Management

2. April 2026

1. Einleitung: Das Paradoxon des „Klimasünders Nummer 1"

In politischen und journalistischen Kreisen Europas hält sich ein Narrativ mit bemerkenswerter Hartnäckigkeit: China sei der „Klimasünder Nummer 1", ein Land, das seinen unstillbaren Energiehunger primär durch den rücksichtslosen Ausbau der Kohleverstromung decke. Doch wer die Augen vor den harten ökonomischen Fakten verschließt, übersieht die wohl bedeutendste industrielle Transformation des 21. Jahrhunderts. Aktuelle Daten von ***Carbon Brief*** und die statistischen Erhebungen der **National Energy Administration (NEA)** aus 2025 zeichnen ein Bild, das europäische Entscheidungsträger eigentlich aufrütteln müsste.

China ist zwar weiterhin der größte Emittent von klimaschädlichen CO2, doch das Land vollzieht zeitgleich eine grüne Transformation in einer Größenordnung, die



Erstellt mit Nano Banana 2

Megatrends: Wo liegen die Unterschiede zwischen Nachhaltigkeit und Digitalisierung?

Maik Grabau
Professor Nachhaltigkeit und Finanzmärkte an der Hochschule für Finanzwirtschaft & Management

9. April 2026

Momentan leben wir in einer Welt, die von zwei machtvollen Megatrends dominiert wird: der **nachhaltigen Transformation** und der **Digitalisierung.** Wobei der Megatrend Digitalisierung insbesondere von der rasanten Entwicklung der Künstlichen Intelligenz (KI) geprägt wird. Obwohl beide Entwicklungen als enorm wichtig für das Leben und Überleben der Menschheit angesehen werden, beobachten wir eine erstaunliche Diskrepanz in ihrer gesellschaftlichen Akzeptanz und Umsetzungsgeschwindigkeit. Während die Digitalisierung oft mit Fortschritt, Effizienz und Begeisterung assoziiert wird, kämpft die nachhaltige Transformation häufig mit dem Image von Verzicht, Einschränkung und bürokratischer Last. Als Nachhaltigkeitsexperten sollten wir dringend analysieren, warum das so ist und welche Erfolgsfaktoren dazu führen, dass die Digitalisierung so viel mehr Akzeptanz und Gegenliebe erfährt.

zum Inhaltsverzeichnis

© Hochschule für Finanzwirtschaft & Management

LinkedIn-Artikel

Prof. Dr. Maik Grabau



Die Datenstrategie der Nachhaltigkeitsmanager

Maik Grabau
Professor Nachhaltigkeit und Finanzmärkte an der Hochschule für Finanzwirtschaft & Management

30. April 2026

Die aktuelle Debatte um Entlastungspakete wie die Omnibus-Verordnung führt in vielen Sparkassen zu Verunsicherung. Wenn Schwellenwerte für die Nachhaltigkeitsberichterstattung (CSRD) angehoben werden, stellt sich für viele Nachhaltigkeitsmanager die Frage nach der Daseinsberechtigung ihrer Position. Doch wer den Blick allein auf die Berichtspflicht verengt, verkennt die strukturelle Transformation des Finanzsektors.

Daten als regulatorische und ökonomische Notwendigkeit

Nachhaltigkeit bewegt sich weg von ethischen Appellen hin zu einer technisch-strukturellen Umsetzung – zu einem „neuen Realismus". Für regionale Institute wie Sparkassen ist die Erhebung von ESG-Daten kein Selbstzweck, sondern eine **Risiko- und Ertragslogik**:

1. **Risikomanagement:** Ab 2026 werden EBA-Transitionspläne für alle



Ein Interview mit Prof. Dr. Maik Grabau, Professor für Nachhaltigkeit und Finanzmärkte an der Hochschule für Finanzwirtschaft & Management in Bonn

KPMG Financial Service

Wenn KI Nachhaltigkeit bewertet

Maik Grabau
Professor Nachhaltigkeit und Finanzmärkte an der Hochschule für Finanzwirtschaft & Management

20. Mai 2026

In meiner Rolle als Mitglied der Forschungsstelle Nachhaltigkeit an der **Hochschule für Finanzwirtschaft & Management** habe ich mich am Rande des KPMG ESG-Circle für Banken im April mit **Lisa Teresa Ertl** und **Markus Quick** über die Zukunft der CSRD-Berichterstattung ausgetauscht.

Wir haben über das Spannungsfeld zwischen technologischer Effizienz und den Risiken einer vermeintlichen „algorithmischen Objektivität" gesprochen. Während KI-Systeme die Datenflut bändigen können, dürfen sie normative Entscheidungen und die menschliche Urteilskraft nicht ersetzen – insbesondere nicht im Rahmen der doppelten Wesentlichkeit. Wir beleuchteten im Gespräch zudem die Gefahr eines quantitativen Bias sowie den „Transformationszirkel", der immer dann zu Ineffizienzen führt, wenn KI-Systeme Berichte für Menschen erstellen, welche aber primär von KI-Systemen ausgewertet werden. Nachhaltigkeit ist und bleibt ein Transformationsinstrument und kein technisches Projekt.

Das vollständige Interview ist in der Mai-Ausgabe des **KPMG Regulatory**



Das Jevons-Paradoxon der LLMs

Speichern

Maik Grabau
Professor Nachhaltigkeit und Finanzmärkte an der Hochschule für Finanzwirtschaft & Management

5. Juni 2026

Haben Sie sich auch schon mal gefragt, warum wir trotz immer besserer Tools nicht weniger, sondern scheinbar immer mehr arbeiten? Die Antwort liegt über 150 Jahre in der Vergangenheit - im **Jevons-Paradoxon**.

Vom Kohlebergbau zur Wissensarbeit

Im Jahr 1865 beobachtete der Ökonom **William Stanley Jevons**, dass der Kohleverbrauch in England nach der Einführung effizienterer Dampfmaschinen nicht sank, sondern massiv anstieg. Die Logik dahinter: Wenn eine Ressource effizienter genutzt wird, sinken ihre (Grenz-)Kosten, was die Nachfrage so stark ankurbelt, dass die Effizienzgewinne vollständig aufgefressen werden.

Heute könnten wir eine **Neuauflage dieses Paradoxons durch Generative KI (LLMs)** im Bereich der Wissensarbeit erleben.

Einzelne Dokumente verlieren an Wert

zum Inhaltsverzeichnis

© Hochschule für Finanzwirtschaft & Management

Sustainable Economy, Work & Behavior

Prof. Dr. Martin Scheffel

martin.scheffel@s-hochschule.de



Interview

ARD Monitor, www.youtube.com/watch?v=aBMl4G-8mpY , Stand 16.02.2026



Armutsfalle Minijobs: Schlecht für Rente, Krankenversicherung und Steuern - MONITOR

Monitor 139.000 Abonnenten Abonnieren 2956 Teilen Speichern Herunterladen

zum Inhaltsverzeichnis

© Hochschule für Finanzwirtschaft & Management

Sustainable Economy, Work & Behavior

Prof. Dr. Mike Schneider

mike.schneider@s-hochschule.de



19.03.2026	Dozentenkonferenz HFM, S-Fernstudien online	Teilnahme
22./23.04.2026	Fachtagung Personal DSGV Berlin	Netzwerken, Repräsentation
12.05.2026	SCOPE on Tour DSV Mülheim an der Ruhr	Teilnahme
10./11.06.2026	Fachtagung Personal RSGV Dortmund	Podiumsdiskussion, Netzwerken

zum Inhaltsverzeichnis

© Hochschule für Finanzwirtschaft & Management

Sustainable Economy, Work & Behavior

Veröffentlichungen

Prof. Dr. Mike Schneider

Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, Heft 5/2026, 01.03.2026, Seite 178 ff


A AUFSÄTZE

Mike Schneider

Mit **Reversed Leadership** die **Selbstwirksamkeit** von Mitarbeitern verbessern

Führung gilt in Sparkassen und Banken als zentrale Stellschraube für Ertrag, Effizienz und Risikosteuerung. Gleichzeitig zeigen aktuelle Daten, dass viele Mitarbeiter mit ihrer Führungssituation unzufrieden sind. Der Gallup Engagement Index 2022 weist für Deutschland aus, dass nur rund ein Viertel der Beschäftigten mit ihrer direkten Führungskraft „rundum zufrieden" ist. Etwa 18 Prozent haben innerlich bereits gekündigt, knapp 70 Prozent machen nur noch „Dienst nach Vorschrift" – mit entsprechend hohen Produktivitäts- und Bindungsverlusten.

Hinzu kommt ein deutliches Wahrnehmungsgefälle zwischen Führung und Belegschaft. Eine internationale Studie des Capgemini Research Institute zeigt, dass ein großer Teil der Unternehmensleitungen davon ausgeht, Mitarbeiter seien zufrieden und eingebunden, während die Beschäftigten diese Einschätzung deutlich seltener teilen. Besonders bei Themen wie Wertschätzung, Autonomie und Entwicklungsmöglichkeiten klaffen Selbst- und Fremdbild auseinander. Die Autoren sprechen von einem „Perception Gap", der Change-Initiativen und Kulturprogramme massiv untergräbt.

Ein wesentlicher Grund liegt in der gelebten Praxis: Viele Führungskräfte sind stark operativ eingebunden und erleben Führung eher als „Aufgabe on top" statt als integralen Teil ihrer Rolle. Das Forsa-Führungsbarometer zeigt, dass Führungskräfte der mittleren Ebene nur rund 21 Prozent ihrer Arbeitszeit für Führungsaufgaben nutzen – den größten Anteil verschlingen operative Managementaufgaben (31 Prozent), Fach- und Sachaufgaben (24 Prozent) sowie Strategie und Selbstreflexion (zusammen rund 24 Prozent). Für individuelle Mitarbeiterförderung und Konfliktmanagement bleiben rechnerisch etwa eine Stunde pro Woche. Übrigens: Auch die Führungskräfte leiden unter dieser Situation und verspüren Erschöpfung.

Wenig gemeinsames Nachdenken über Ziele

Für die Mitarbeiter bedeutet das: Nähe fachliche Verantwortung, aber häufig unklare Prioritäten, wenig gemeinsames Nachdenken über Ziele und selten qualifiziertes Feedback. Die naheliegende Frage ist: Gibt es Führungsstile, die dieses Problem lösen?

Wissenschaft und Praxis befassen sich seit Jahrzehnten mit genau dieser Frage. Unter den verschiedenen Ansätzen hat das Managerial Grid von Blake und Mouton besonderer Bekanntheit erlangt. Es ordnet Führungsverhalten entlang der beiden Dimensionen „Aufgabenorientierung" und „Mitarbeiterorientierung" und leitet daraus fünf Idealtypen ab – vom desinteressierten „Laissez-faire" (1,1) bis zum integrativen „Teammanagement" (9,9). Das Modell hat die Diskussion nachhaltig geprägt, weil es deutlich macht, dass weder reine Sach- noch reine Mitarbeiterorientierung langfristig zum Erfolg führen. Transformationale Führung – mit ihrem Fokus auf Vision, Sinn, Inspiration und individueller Unterstützung – geht in zahlreichen Untersuchungen mit höherem Engagement, mehr Kreativität und besserer Leistung einher, auch im Bankensektor. Transaktionale Elemente – klare Ziele, verlässliche Belohnungs- und Kontrollsysteme – bleiben wichtig, um Struktur und Verlässlichkeit zu sichern.

Abbildung 1: Followership-Kontinuum nach Kelley

Quelle: Kelley, R. E. (1992): The Power of Followership. Doubleday, New York, S. 96 (oder Abbildung 4.1, je nach Edition)

16 5/2026 Kreditwesen 178

Doch wie praktisch alle klassischen Führungstheorien betrachten diese Ansätze Führung aus der Perspektive der Führungskraft: Analysiert wird, wie sich die Führungskraft verhalten soll – die Mitarbeitenden bleiben Objekt der Betrachtung. Selbst dort, wo transformationale oder teamorientierte Stile angestrebt werden, bleibt die strukturelle Überlastung vieler Führungskräfte bestehen. Der beste Stil nützt wenig, wenn kaum Zeit bleibt, ihn zu leben. Es braucht offenbar Führungskonzepte, die nicht nur die Führungskraft, sondern auch die Gefährten als aktive Gestalter des Führungsprozesses einbeziehen. Wenn „bessere Führung" allein nicht ausreicht, liegt es nahe, die andere Seite der Gleichung in den Blick zu nehmen: die Geführten.

Die unterschätzte Seite der Führungsforschung

Seminare, Trainings, Konferenzen und die überwältigende Mehrheit der Führungsliteratur fokussieren die Führungskräfte. Was eine gute Führungskraft ausmacht, welche Kompetenzen sie braucht, wie ihr Stil wirkt – diese Fragen dominieren seit Jahrzehnten Forschung und Praxis. Die komplementäre Frage – was gute Geführte ausmacht und wie ihr Verhalten den Führungserfolg beeinflusst – wird dagegen erstaunlich selten gestellt.

Die Followership-Forschung tut genau das: Sie wendet den Blick und fragt, wie Geführte sich verhalten und wie diese Verhalten den Führungserfolg beeinflusst. Robert Kelley unterscheidet verschiedene Typen von „Followern" anhand zweier Dimensionen: Wie aktiv engagiert sind sie? Und wie eigenständig kritisch denken sie mit? Daraus ergibt sich ein Kontinuum, das von passiv-abhängigen Mitarbeitenden über konformistisch-engagierte „Ja-Sager" und kritisch-distanzierte Zyniker bis hin zu „exemplary followers" reicht: Personen, die hoch engagiert sind, eigenständig mitdenken und bereit sind, Verantwortung zu übernehmen – auch dann, wenn das unbequem ist. Validierungsstudien bestätigen, dass dieser letzte Typ mit höherer Leistung und stärkerer organisationaler Bindung einhergeht.

Ein eingängiges Bild für exemplarische Gefährtenschaft liefert „Der Herr der Ringe". In der Gemeinschaft des Rings trägt Frodo als Ringträger eine besondere Last. Dennoch ist er auf Gefährten angewiesen, die ihn stützen, korrigieren und in kritischen Momenten führen. Sam folgt Frodo loyal, widerspricht ihm, wenn der Ring seine Wahrnehmung verzerrt, und übernimmt in entscheidenden Situationen die Initiative. Sam ist nicht „Gefolgsmann" im hierarchischen Sinn, sondern ein selbstbewusster Gefährte: selbstwirksam, reflektiert, effektiv handelnd und an einem gemeinsamen Sinn orientiert. Überlagern auf Sparkassen und Banken heißt das: Führung gelingt dort besser, wo Mitarbeiter nicht nur ausführen, sondern aktiv zur Qualität der Führung beitragen – indem sie Ziele mitdenken, Prioritäten mitverhandeln, Feedback geben, Kontextinformationen liefern und Entscheidungen vorbereiten. Aus Mitarbeitern werden Mitführende.

Empowerment und Self-Leadership – plausibel, aber nicht ausreichend

Die Überlegungen zur Followership klingen plausibel und es gibt bereits Konzepte, die Teile dieser Idee adressieren. Hierzu zählt insbesondere das Empowerment-Konzept: Es beschreibt das Erleben von Sinn, Kompetenz, Autonomie und Wirkung in einer eigenen Arbeit. Viele Banken nutzen entsprechende Schlagworte – „Ownership", „Eigenverantwortung", „Unternehmer im Unternehmen".

Eine Feldstudie bei einer großen niederländischen Bank zeigt, dass die Kombination aus empowernden HR-Praktiken und empowernden Führungsverhalten tatsächlich zu stärkerem psychologischem Empowerment und mehr proaktivem Verhalten der Mitarbeiter führt. Für norwegische Banken zeigte eine Studie, dass empowernde Führung positiv mit von Mitarbeitern getriebener Innovation zusammenhängt, während stark direktive, kontrollierende Stile diese Innovationsbereitschaft dämpfen.

Oft wirkt Empowerment in der Praxis allerdings nur in Teilen: Oft wird Eigenverantwortung verkündet, während Entscheidungen weiterhin „oben" getroffen werden. Delegation verkommt zur Aufgabenverschiebung ohne echte Verantwortung. Ergänzende Konzepte wie das Self-Leadership bleibt auf das eigene Aufgabenfeld beschränkt, ohne die den Führungsprozess insgesamt zu adressieren. Proaktivität von Mitarbeitern führt nur dann zu besserer Leistung, wenn das umhegende Führungsverhalten mit von Mitarbeitern getriebener Innovation zusammenhängt, während stark

178 Kreditwesen 5/2026

Prof. Dr. Mike Schneider
Professor für strategisches Bank- und Vertriebsmanagement an der HFH, Bonn

Viele Sparkassen und Banken investieren massiv in Führung, erliegen aber wiederkehrenden Managementmoden, „Wirrt nach Vorschrift" und ein wachsendes Wahrnehmungsgefälle zwischen Management und Belegschaft. Der Beitrag argumentiert, dass klassische, stark top-down gedachte Führungsansätze an Grenzen stoßen – wenn, weil ihnen die theoretische Basis fehlt, sondern weil ihr Alltag Zeit, Nähe und echte Beteiligung fehlen. Anhand von Konzepten wie Followership, Empowerment und Self-Leadership wird Reversed Leadership als integrierender Ansatz entwickelt, bei dem Mitarbeiter bewusst einen Teil der Führungsarbeit übernehmen und direkt auf ihre Führungskraft einwirken – nicht zur Selbstoptimierung, sondern zur Verbesserung der Zusammenarbeit insgesamt. (Red.)

Tätigkeiten sind Teil des Werks, aber Reversed Leadership ist eine Führungskraft. Es geht nicht um einzelne Einflussnahme, sondern gelebte Mitverantwortung.

Distributed Leadership beschreibt die Verteilung von Führung in Teams – häufig horizontal zwischen Kollegen. Reversed Leadership legt den Schwerpunkt auf die vertikale Beziehung in Strukturen: „Führung von Organisationen, die weil sich haben und brauchen müssen und blanken.

Führung fokussiert die Selbstwirksamkeit – Reversed Leadership ergänzt dies um die Mitgestaltung für den Führungsprozess Klarheit schaffen, Entscheidungsbereiten, Risiken adressieren, Strategie spiegeln und stützen.

Reversed Leadership gelingt damit über die Grenzen hinaus, indem nicht einfach, dass man wirken kann, sondern direkt erwartet und vereinbart wird. Das mitarbeitende Führungskräfte im Zusammenspiel mit ihren Führungskräften übernehmen. Das macht meinen Forderung nach „Eigentümer" ein klar umrissenes Set an Verhaltenserwartungen.

Leadership in der Praxis

Die zentrale Frage für Praktikerinnen ist: Wie sieht Reversed Leadership im Alltag einer Sparkasse aus? Wie soll das konkret funktionieren?

Eine Führungskraft (FK) und Mitarbeiter (MA) den Auftrag, einen neuen Report zu erstellen. Die FK hat keine Zeit darüber nachzudenken und gibt daher nur einen sehr knappen Auftrag. Als der MA mit dem Ergebnis zurückkommt, sagt die FK knapp Danke und verändert wesentliche Inhalte des Reports und stellt ihn in einer wichtigen Sitzung vor. Der MA erhält im Nachgang zur Sitzung kein Feedback, wie es gelaufen ist, weil weder so viel zu ist. Der MA ist unzufrieden und bekäme sich das ganze Wochenende bei seiner Partnerin über die Unfähigkeit der FK. Er weiß nicht, ob seine Arbeit gut war und was er anders hätte machen sollen.

Könnt das vertraut? Solche Situationen sind in der Unternehmenspraxis leider nicht selten. Was kann der Mitarbeiter nun selbst zur Verbesserung tun?

In diesem Beispiel gäbe es einige Ansatzpunkte im Sinne von Reversed Leadership. Zuerst könnte der MA um Auftragsklärung bitten. Selbst wenn die FK in der Situation keine Zeit hat, könnten sich die beiden für einen späteren Zeitpunkt genau dazu verabreden. Der MA sollte bei Abgabe nach einem Feedback fragen und auch direkt Punkte ansprechen, die aus seiner Sicht problematisch sein könnten. Die FK sollte beispielsweise den MA ins „Tun" setzen, wenn die finale Präsentation verschickt wird. Am besten haben die beiden dann schon einen kurzen Termin vereinbart für ein Feedbackgespräch nach der Sitzung (natürlich vermutlich neue Aufträge gibt). Das Sahnehäubchen: Der MA könnte direkt fragen, ob er den Report auch selbst vorstellen kann. Dadurch könnten alle Fragen direkt geklärt werden und es gäbe weniger Aufträge, zudem würde die Visibilität des MA verbessert.

Kritisch könnte eingewandt werden, dass hier die Rolle zwischen Führungskraft und Mitarbeitern umgekehrt wird. Das ist allerdings bei Reversed Leadership gewollt – sofern es keine erdrückenden Verhaltensweise ist. Nochmal: Es geht um die Verbesserung der Zusammenarbeit. Insofern richtet sich Reversed Leadership auch immer zuvorderst an Mitarbeiter: Sie sollen befähigt und ermutigt werden, Führungsvakuum – auf positive Art – zu füllen. Reversed Leadership besteht aus konkreten, erlernbaren Verhaltenswesen. Auch Führungstechniken sollten Mitarbeitern gezeigt werden, um diese sinnvoll in den Alltag einzubinden. Daneben ist auch Selbstreflexion ein zentraler Baustein. Denken wir noch einmal an den Ringträger zurück: Ziel sollte es sein, Mitarbeitende zu entwickeln, die aus eigenem Antrieb agieren, mit ihrer und auch mal für ihre Führungskraft denken und einen hohen Grad an Selbstbewusstsein und Selbstwirksamkeit aufweisen – so wie Sam in Herr der Ringe.

Dabei gilt: Reversed Leadership funktioniert nicht in jeder Rolle gleichermaßen. In stark standardisierten Tätigkeiten mit geringen Handlungsspielraum und die Freiheitsgrade begrenzt. In komplexen, wissensintensiven Rollen hingegen – Firmenkundenbetreuung, Risikomanagement, Produktentwicklung, Stabsbereiche – verfügen Mitarbeiter oft über tieferes Fachwissen als ihre Führungskräfte und können Führungslücken besonders wirksam schließen.

Was Selbstwirksamkeit (Self-efficacy) bezeichnet die Überzeugung einer Person, auch schwierige Anforderungen aus eigener Kraft bewältigen zu können. Das Konzept geht auf Albert Bandura zurück und bildet einen Kernbaustein seiner sozial-kognitiven Theorie. Entscheidend ist: Selbstwirksamkeit ist kein stabiles Persönlichkeitsmerkmal, sondern veränderbar. Sie wird vor allem durch vier Quellen gespeist: eigene Bewältigungserfahrungen (die stärkste Quelle), die Beobachtung erfolgreicher Vorbilder, verbale Ermutigung durch andere und die Wahrnehmung eigener emotionaler und körperlicher Zustände.

Verschiedene Studien haben Selbstwirksamkeit mit messbaren Kriterien untersucht und kommen zu dem Schluss, dass hohe Selbstwirksamkeit: auch zu erhöhter und verbesserter Leistung führt (beispielsweise Metaanalyse von Stajkovic und Luthans – Auswertung von über 114 Studien

20 5/2026 Kreditwesen 182

Wenn nur wenige dominante Mitarbeiter Reversed Leadership praktizieren, entsteht Ungleichheit im Team. Einzelne werden zu „Schattenführungskräften", andere fühlen sich marginalisiert. Gemeinsame Reversed Leadership als Teamkompetenz entwickeln, nicht als Einzelleistung einzelner „Stars". Peer-Formate, rotierende Verantwortlichkeiten und eine bewusste Einladung auch an stillere Teammitglieder helfen, die Initiative breit zu verteilen. Keine dieser Grenzen und Fallstricke ist lediglich vorhersehbar oder gar unvermeidbar, aber dafür, es mit Augenmaß einzuführen und aktiv zu begleiten.

Um Reversed Leadership in einer Organisation zu verankern, braucht es drei ineinandergreifende Hebel: organisationale Rahmenbedingungen, veränderte Führungskräfteentwicklung und direkte Qualifizierung der Mitarbeiter. Organisationen müssen den Boden bereiten: Rollenprofile für Spezialisten sollten Führungsanteile enthalten, Zielsysteme und Banken brauchen mehr Sinn und weniger Fredol

Mit diesem Beitrag wird ein Ansatz unternommen, das Konzept des Reversed Leadership für Sparkassen und Banken zu etablieren. Der Bedarf an Konzepten, die zu einer höheren Aktivierung der Mitarbeitenden führen, ist hoch. Der Markt für Leadership-Ausbildungen boomt seit Jahren und beliefert unterschiedlichste Formate: Seminare, Bücher, Podcasts et cetera.

Was diesen Angeboten gemein ist: Sie vergessen allzu oft die Gefährten und blenden damit eine Seite der gelungenen und erfolgreichen Zusammenarbeit aus. Zeit, das zu ändern – Sparkassen und Banken brauchen mehr Sam und weniger Fredol

Literatur

Bass, B. M., Avolio, B. J. (1990): Developing Organizational Effectiveness through Transformational Leadership. Sage.
Blake, R. R., Mouton, J. S. (1964): The Managerial Grid. Gulf Publishing.
Capgemini Research Institute (2022): The People Experience Advantage.
Chen, M. J. H. et al. (2023): Do empower or not to empower...? Empowerment process and workplace proactivity in a Dutch bank. IHRM.
Eckardt, C., Anderskova, S. (2019): The relationship between leadership styles and employee-driven innovation: the mediating role of leader-member exchange. Business Ethics.
Forsa / Planning Consulting (2018): Führungsbarometer – Selbsteinschätzung von Führungskräften.
Fu, Q. et al. (2022): Enhancing Employee Creativity in the Banking Sector: A Transformational Leadership Framework. Sustainability.
Gallup (2023): Engagement Index Deutschland 2022. Gallup, Berlin.
Gasiorek, J. J., Kelley, ... P. (1940-2000): Managing Your Boss. Harvard Business Review.
Kelley, R. E. (1992): The Power of Followership. Doubleday.
Owings, H. et al. (2024): Empowering Bank Employees to Improved Job Performance. SA Journal of Human Resource Management.
Rabbai, M. et al. (2017): Validation of a German Version of Kelleys Followership Questionnaire. Journal of Personnel Psychology.
Rosenstiel, L. v., Regnet, E., Domsch, M. E. (Hrsg.) (2020): Führung von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen. 9. Auflage.
Schwarzer, R., Jerusalem, M. (1995): General Self-Efficacy Scale. Soweit Schumacher et al. (2000): Bestätigungsprüfstelle formulierung. N = 2079. Diagnostica.
Spreitzer, G. (1995): Psychological Empowerment in the Workplace. Academy of Management Journal.
Springer Professional (2020): Führungsstile: Die richtige Stellschraube bei Banken.
Stajkovic, A. D., Luthans, F. (1998): Self-Efficacy and Work-Related Performance: A Meta-Analysis. Psychological Bulletin.
Uhl-Bien, M. et al. (2014): Followership Theory: A Review and Research Agenda. The Leadership Quarterly.
Wilding, M. (2023): Managing Up – How to get what you need from the people in charge.

zum Inhaltsverzeichnis

© Hochschule für Finanzwirtschaft & Management

5 Vorträge, Panels und Teilnahmen an Fachveranstaltungen

3 Veröffentlichungen

Generationenmanagement und Mittelstandsfinanzierung

Dieses Forschungscluster untersucht aktuelle Fragestellungen der privaten Vermögens- und Unternehmensnachfolge:

- Analyse juristischer, steuerlicher sowie betriebs- und volkswirtschaftlicher Fragestellungen im Kontext der privaten Vermögens- und Unternehmensnachfolge
- Interdependenzen zwischen rechtlichen, steuerlichen, organisatorischen und finanziellen Dimensionen der Generationenplanung insbesondere bei Mittelstandsunternehmen
- Psychologie, Kommunikation, Mediation, Streitschlichtung sowie Verfahrens- und Prozessrecht, die im Nachfolgeprozess eine maßgebliche Rolle spielen können

Professoren:

Prof. Dr. Denis Bagbasi
Prof. Dr. Marwan Hamdan
Prof. Dr. Bernd Heitzer
Prof. Dr. Thomas Köster



zum Inhaltsverzeichnis

© Hochschule für Finanzwirtschaft & Management

Generationenmanagement und Mittelstandsfinanzierung

Prof. Dr. Bernd Heitzer
bernd.heitzer@s-hochschule.de



20./21.04.2026	Wiener Bankenkongress Ntsal Wien	Teilnahme
21.05.2026	Private Equity-Konferenz NRW NRW Bank Düsseldorf	Repräsentation





zum Inhaltsverzeichnis

© Hochschule für Finanzwirtschaft & Management

Generationenmanagement und Mittelstandsfinanzierung

Veröffentlichungen

Prof. Dr. Bernd Heitzer

CF-MB im Gespräch mit Prof. Dr. Bernd Heitzer, https://t1p.de/q980o , 10.06.2026



CF-MB im Gespräch mit... Prof. Dr. Bernd Heitzer - Professur für Corporate Banking an der Hochschule für Finanzwirtschaft & Management

Prof. Dr. Bernd Heitzer ist seit 2006 Inhaber der Professur für Corporate Banking an der Hochschule für Finanzwirtschaft & Management (HFM) in Bonn. Von 2013 bis Ende 2025 war er zudem Rektor der Hochschule und prägte deren strategische Weiterentwicklung maßgeblich. Unter seiner Leitung wurde die HFM als praxisorientierte Hochschule für die Finanzwirtschaft weiter ausgebaut und etablierte sich als zentraler akademischer Partner der Sparkassen-Finanzgruppe.

Prof. Dr. Bernd Heitzer

LinkedIn-Beitrag



zum Inhaltsverzeichnis

© Hochschule für Finanzwirtschaft & Management

Generationenmanagement und Mittelstandsfinanzierung

Prof. Dr. Denis Bagbasi
denis.bagbasi@s-hochschule.de



22./23.01.2026	Sparkassenforum für Private Banking und Firmenkunden Frankfurter Bankgesellschaft Oberursel	Netzwerken, Repräsentation
22.04.2026	Private Banking Leiterrunde RSGV Wuppertal	Netzwerken, Repräsentation
06. – 08.05.2026	Deka PB Kongress Deka Bank Erfurt	Netzwerken, Repräsentation
30.06./01.07. 2026	Financial Planner Tage Süd HFM und Sparkassenakademien BW und Bayern, Stuttgart	Wissenschaftliche Leitung, Veranstaltungskonzeption und –moderation

zum Inhaltsverzeichnis

© Hochschule für Finanzwirtschaft & Management

Veröffentlichungen

Prof. Dr. Denis Bagbasi

Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, Ausgabe 11/2026, 29.05.2026, Seite 16 - 19



A AUFSÄTZE

Denis Bagbasi / Julia Steven

Wie verhaltenswissenschaftliche Phänomene finanzielle Entscheidungen beeinflussen

Die Bundesrepublik Deutschland will die Finanzbildung ihrer Bürger stärken. Das Bundesfinanzministerium hat 2024 den Prozess zur Etablierung einer nationalen Finanzbildungsstrategie initiiert und eine Plattform geschaffen, auf der eine Auswahl bestehender Angebote zur Förderung der finanziellen Bildung dargestellt ist. Darüber hinaus hat die aktuelle Bundesregierung am 17. Dezember 2025 die Eckpunkte zur Ausgestaltung und Umsetzung der sogenannten Frühstartrente veröffentlicht, einem Modell, das den frühzeitigen Aufbau einer kapitalmarktorientierten Altersvorsorge unterstützen soll.

Auf diesem Wege wird angestrebt, Kinder und Jugendliche frühzeitig an den Kapitalmarkt und Fragen des Vermögensaufbaus und der Altersvorsorge heranzuführen. Die Grundidee dieser Vorstöße ist nachvollziehbar: Wer mehr über Finanzen weiß und sich mit den Möglichkeiten kapitalmarktorientierter Geldanlage auseinandersetzt, der trifft auch bessere finanzielle Entscheidungen. Im Fokus stehen langfristiges Sparen, Kapitalmarktaktivität, Diversifikation, Budgetierung, digitale Kompetenz und Nachhaltigkeit. Letztendlich geht es darum, die Bürger dazu zu befähigen, ihr individuelles finanzielles Wohlergehen zu verbessern.

Die Lücke zwischen Wissen und Handeln

Finanzielles Wohlergehen resultiert aus finanziellen Entscheidungen, wobei die Entscheidung durch das Verhalten, den individuellen Bildungsstatus und die persönliche Einstellung beeinflusst wird. Um den Prozess der Entscheidungsfindung zu vereinfachen, ziehen Menschen Dritte zu Rate, erweitern ihr Wissen durch intensive Recherche oder greifen auf ihren Erfahrungsschatz zurück. Obwohl die finanzielle Bildung in Deutschland im internationalen Vergleich bereits gut ausgeprägt ist, bleibt das finanzielle Wohlergehen hinter dem zurück, was man erwarten könnte. Demzufolge stellt sich die Frage, welche weiteren Faktoren den Zusammenhang zwischen finanzieller Bildung und finanziellen Entscheidungen beeinflussen.

Im Fokus der vorliegenden Studie stehen die Verlustangst und der Mitläufereffekt als ausgewählte verhaltenswissenschaftliche Einflussfaktoren. Die empirische Untersuchung prüft, ob finanziell gebildete Menschen schlechtere finanzielle Entscheidungen treffen, wenn sie von Verlustangst oder dem Mitläufereffekt betroffen sind. Auf Basis der Erkenntnisse wird die Frage beantwortet, ob die Stärkung der finanziellen Bildung allein ausreicht, um solidere finanzielle Entscheidungen zu treffen.

Als finanzielle Entscheidungen werden solche Entscheidungen beschrieben, die das persönliche finanzielle Wohlergehen beeinflussen. Zu den Aspekten solider, finanzieller Entscheidungen werden das Budgetieren, das Investieren, die Kreditaufnahme sowie das Sparen und Spenden gezählt. Hinzu kommen die Diversifikation des persönlichen Finanzportfolios und die digitale Kompetenz, die für den Zugang zum Kapitalmarkt zwingend erforderlich sind. Jede finanzielle Entscheidung ist das Ergebnis eines Zusammenspiels kognitiver und aktivierender Faktoren. Die aktivierenden Faktoren werden auch als menschlicher Motor beschrieben, dessen Zündstoff unter anderem aus Emotionen, Motivation und der persönlichen Einstellung besteht. Die kognitive Komponente umfasst hingegen die Aufnahme und Verarbeitung von Informationen. Welche Komponente im jeweiligen Entscheidungsprozess überwiegt, hängt von der konkreten Situation ab: Erstmalige Entscheidungen, etwa der erste Wertpapierkauf, erfordern eine intensivere Auseinandersetzung als wiederkehrende Routineentscheidungen wie eine regelmäßige Sparrate.

Finanzielle Entscheidungen zwischen Rationalität und Emotion

Die klassische Entscheidungstheorie geht davon aus, dass Individuen unter vollständiger Transparenz konsequent rational handeln und die Lösung mit dem höchstmöglichen Nutzen wählen. Die Realität zeigt jedoch, dass Menschen ihre Entscheidungen nicht immer rational treffen, sondern häufig die Interessen ihres sozialen Umfelds den eigenen vorziehen. Die Behavioral-Finance-Forschung analysiert genau solche Abweichungen vom rationalen Ideal, einschließlich der emotionalen und sozialen Einflussfaktoren, die Entscheidungen prägen.

Eine wesentliche Erkenntnis: In den seltensten Fällen herrscht vollständige Transparenz und Menschen verfügen selten über ausreichende Ressourcen, um Entscheidungen unter vollständigem Wissen zu treffen. Daher beziehen sie Heuristiken, auch Daumenregeln genannt, in ihre Entscheidungsfindung ein. Das reduziert den Zeit- und Denkaufwand, macht Entscheidungen im Umkehrschluss aber auch anfälliger für systematische Fehler, sogenannte Verzerrungen.

Die Verlustaversion und der Mitläufereffekt sind zwei klassische Verzerrungen, die aus der Nutzung solcher Heuristiken entstehen können. Die Verlustaversion beschreibt die Tendenz, aber auf Gewinne zu verzichten, um mögliche Verluste zu vermeiden. Kahneman und Tversky haben gezeigt, dass der Schmerz eines Verlustes psychologisch etwa doppelt so schwer wiegt wie die Freude über einen gleich hohen Gewinn. Faktoren wie Alter, Familienstand oder die individuelle Lebenssituation können den Grad der Verlustaversion zusätzlich verstärken oder abschwächen.

Was finanzielle Bildung bewirkt

Der Mitläufereffekt besagt, dass Menschen bei ihrer Entscheidungsfindung das Verhalten oder die Meinung Dritter übernehmen, sei es, weil sie die Konsequenzen einer Entscheidung nicht vollständig einschätzen können, oder weil sie als Teil einer sozialen Gruppe wahrgenommen werden möchten. Abzugrenzen ist das Herdenverhalten: Der Mitläufereffekt bezieht sich auf eine konkrete Entscheidungssituation, während Herdenverhalten eine grundsätzliche Orientierung am Handeln anderer beschreibt. Neben diesen verhaltenswissenschaftlichen Faktoren beeinflussen auch individuelle Merkmale die Entscheidungsfindung, etwa familiäre Verhältnisse, der finanzielle Status, das Alter oder persönliche Charaktereigenschaften.

Als finanziell gebildet gelten Menschen, die wirtschaftliche Zusammenhänge verstehen und auf dieser Basis eigenständige finanzielle Ziele verfolgen können. Ihre Kompetenz ermöglicht es ihnen, negative Entwicklungen zu erkennen und deren Konsequenzen einzuordnen. Ist die finanzielle Bildung hingegen nicht hinreichend ausgeprägt, können Emotionen die Entscheidungsfindung dominieren, bis hin zu Kurzschlussreaktionen, die in der Summe Finanzkrisen verstärken können. Ein ausreichendes Bildungsniveau ist daher unumgänglich, um die zunehmende Komplexität von Finanzprodukten und des Kapitalmarkts zu erfassen.

Um finanzielle Bildung messbar zu machen, hat sich ein Modell etabliert, das drei Dimensionen erfasst: Wissen (Kenntnisstand zu Inflation, Zinsen und Diversifikation), Verhalten (Denkprozesse und Vergleiche vor der Entscheidungsfindung) und Einstellung (Berücksichtigung zeitlicher Belange und Nachhaltigkeit der Handlungen). Diverse Studien haben auf dieser Grundlage einen positiven Zusammenhang zwischen finanzieller Bildung und fundierten Finanzentscheidungen belegt, etwa beim Thema Altersvorsorge: Wer sich in jungen Jahren nicht mit der künftigen Rente auseinandersetzt, trägt ein erhöhtes Altersarmuts-Risiko. Annliches gilt für Konsumentendarlehen, bei denen fehlende Vergleiche zu unnötig hohen Zinskosten führen können. Beide im Rahmen dieser Studie untersuchten Effekte, Verlustaversion und Mitläufereffekt, können die positiven Wirkungen finanzieller Bildung jedoch abschwächen. Die zentrale Forschungsfrage lautet daher: Schmälern diese verhaltenswissenschaftlichen Verzerrungen den positiven Einfluss finanzieller Bildung auf Anlageentscheidungen?

Prof. Dr. Denis Bagbasi
Professur für Bankbetriebslehre & Vermögensmanagement, Hochschule für Finanzwirtschaft & Management, Bonn

Julia Steven
Leitung Digitales Beratungs-Center, Sparkasse Düren

Finanzbildung gilt als Schlüssel für bessere finanzielle Entscheidungen – doch Wissen allein reicht offenbar nicht aus. Der Beitrag untersucht, wie verhaltenswissenschaftliche Effekte wie Verlustaversion und Mitläufereffekt die Qualität finanzieller Entscheidungen beeinflussen. Im Mittelpunkt steht eine empirische Studie mit knapp 300 Teilnehmern, die zeigt: Selbst finanziell gebildete Menschen treffen unter dem Einfluss von Verlustängsten signifikant schlechtere Anlageentscheidungen. Besonders betroffen sind Frauen, Familien mit Kindern und Personen in finanziell angespannten Lebensphasen. Der Beitrag verbindet Erkenntnisse aus Behavioral Finance mit aktuellen Debatten um Finanzbildung, Frühstartrente und Kapitalmarktpartizipation. Für Banken und Sparkassen ergeben sich daraus konkrete Implikationen für Beratung, Produktgestaltung und Finanzbildungsstrategien. Kognitive Wissensvermittlung allein genügt nicht – emotionale Faktoren müssen stärker in Beratung und Kundenansprache integriert werden. (Red.)

Empirisches Studiendesign

Zur Beantwortung dieser Frage wurde eine quantitative Online-Befragung mit knapp 300 gültig abgeschlossenen Fragebogen durchgeführt. Die Befragten bewerteten ihren persönlichen Status zu vier Dimensionen: Verlustaversion, Mitläufereffekt, finanzielle Bildung und Anlageentscheidungen. Hierzu wurde ein Fragebogen unter Verwendung einer fünfstufigen Likert-Skala entwickelt.

Die Geschlechterverteilung war nahezu ausgeglichen. Die Befragten waren im Durchschnitt 39 Jahre alt, wobei die Altersgruppe der 25- bis 35-Jährigen am stärksten vertreten war. Knapp die Hälfte verdient ein Nettoeinkommen über dem deutschen Durchschnitt, rund 90 Prozent arbeiten mehr als 15 Wochenstunden.

Die Stichprobe weist Limitationen auf, die bei der Interpretation zu berücksichtigen sind: eine regionale Konzentration in Nordrhein-Westfalen (83 Prozent der Teilnehmer), die Abhängigkeit von der Weiterleitung durch die Befragten selbst sowie die Beschränkung auf Personen mit digitalem Zugang.[4]

Abbildung 3: Handlungsempfehlungen für Finanzinstitute

1 Vermittlung von Finanzbildung in Schulen und Bildungseinrichtungen (regionaler Bezug)
2 Lebensphasenorientierte Beratung (unter Einbindung von Emotionen)
3 Simples Produktangebot: Sanfter Einstieg in den Kapitalmarkt, angemessene Rendite-/Risikoverhältnis

Quelle: J. Steven

spezifische Formate einen echten Unterschied machen.

Beratung lebensphasenorientiert gestalten: Die Beratungsleistungen in Finanzinstituten können verbessert werden, indem emotionale Komponenten systematisch in die Anlageberatung integriert werden. Dazu ist es sinnvoll, sich mit den Lebensphasen in den unterschiedlichen Altersgruppen zu befassen und daraus Bedürfnisse und Beratungsansätze abzuleiten. Diesen Zusammenhang und die damit verbundenen Konsequenzen in der Beratung konkret zu beziffern, kann emotionale Barrieren wirksam abbauen.

Einstiegsprodukte vereinfachen: Ein lebensphasenorientiertes Produktangebot, das die individuellen Bedürfnisse der Kundinnen und Kunden in den Mittelpunkt stellt, kann den Kapitalmarkteinstieg erleichtern. Breit diversifizierte Einstiegsportfolios können emotionale Eintrittsbarrieren am Kapitalmarkt reduzieren und berücksichtigen gleichzeitig die notwendige Diversifikation, immer in Bezug auf die individuelle Situation der jeweiligen Kundinnen und Kunden. Gerade hinsichtlich der Produktausgestaltung der eingangs erwähnten Frühstart-Rente bietet sich hier eine echte Chance.

Kognition und Emotion zusammen denken

Die Förderung der Finanzbildung erzielt Wirkung und ist daher auch bedeutsam, sie ist aber kein Allheilmittel. Die vorliegende Studie zeigt, dass Verlustaversion die positiven Effekte finanzieller Bildung auf Anlageentscheidungen signifikant schmälern kann. Wer die Qualität finanzieller Entscheidungen nachhaltig verbessern will, muss Kognition und Emotion zusammen denken. Für alle Finanzinstitute bedeutet das: Bildungsangebote ausweiten und um emotionale Komponenten erweitern, die Beratung stärker an Lebensphasen und den damit verbundenen Ängsten ausrichten und Produkte so gestalten, dass sie den Einstieg in den Kapitalmarkt erleichtern statt erschweren. Insbesondere mit Blick auf ihre regionale Verbundenheit können regionale Kreditinstitute ihre Rolle als Wissensvermittler und Lösungsfinder durch gesellschaftliches Engagement weiter ausbauen.

Zugleich eröffnet die Studie spannende Ansätze für weiterführende Forschung: Wie wirkt der Mitläufereffekt konkret bei Finanzentscheidungen junger Menschen und welche Rolle spielen dabei Influencer und Erklärvideos auf Social Media? Welche emotionalen Beweggründe führen bei Familien mit Kindern oder älteren Menschen zu den beobachteten Einschränkungen der Entscheidungsqualität? Die Beantwortung dieser Fragen auf Basis größerer, repräsentativer Stichproben kann dazu beitragen, Finanzbildungsstrategien und Beratungskonzepte noch treffsicherer zu gestalten.

Fußnote
* Die finanzielle Bildung konnte nur über das Diversifikationswissen operationalisiert werden. Mit finanziellen Entscheidungen sind hier Anlageentscheidungen gemeint, die das Sparen für das Alter, die Diversifikation und das Investment in Aktien umfassen. Diese Einschränkungen schmälern nicht die Aussagekraft der identifizierten Zusammenhänge, begrenzen aber die Übertragbarkeit auf die Gesamtbevölkerung.

Literaturverzeichnis
Atkinson, A., & Messy, F.-A. (26. März 2012). Measuring Financial Literacy: Results of the OECD / International Network on Financial Education (INFE) Pilot Study. (OECD, Hrsg.) OECD Working Papers on Finance, Insurance and Private Pensions(15), S. 73.
Bundesfinanzministerium. (27. Januar 2026). Fragen und Antworten zur Frühstart-Rente. Von https://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Downloads/Steuervereinfachungsplattform/Fruehstart-rente.pdf?__blob=publicationFile&v=5 abgerufen.
Cobeña-Pero, J., Marino-Soto, C., Chans, G., & Martí-Vilar, M. (8. Juli 2024). Exploring the Loss Aversion Scale's psychometric properties in Spain. Scientific Reports, Vol. 14, No. 15766, S. 15.
Dackermann, K. J., & Tascar, M. (2018). Behavioral Finance. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH.
Felser, G. (2015). Werbe- und Konsumentenpsychologie (4. Auflage Ausg.). Heidelberg: Springer.
Fleischmann, D. (2017). Psychologie (2. Auflage Ausg.). Köln: Franz Vahlen Verlag München.
Fischl, T., Svanholdt, B., & Schramm-Klein, H. (2015). Käuferverhalten (5. Auflage Ausg.). Wiesbaden: Springer Gabler.
Heuser, U. J. (2008). Humanomics: Die Entdeckung des Menschen in der Wirtschaft. Frankfurt am Main: Campus.
Hoffmann, S., & Akbar, P. (2016). Konsumentenverhalten. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
Kahneman, D., & Tversky, A. (März 1979). Prospect Theory: An analysis of decision under risk. Econometrica, Vol. 47, No. 2, S. 263-291.
Kroeber-Riel, W., & Gröppel-Klein, A. (2019). Konsumentenverhalten (11. Auflage Ausg.). München: Verlag Franz Vahlen.
Lieberstein, H. (Mai 1950). Bandwagon, Snob, and Veblen Effects in the Theory of Consumers' Demand. The Quarterly Journal of Economics, Vol 64, No. 2, S. 183-207.
Lusardi, A. (Februar 2008). Household Saving Behavior: The Role of Financial Literacy, Information, and Financial Education Programs. NBER Working Paper(No. w13824), S. 66.
Lusardi, A. (30. November 2014). Financial Literacy: Do People Know the ABCs of Finance? Global Financial Literacy Excellence Center Working Paper, No. 2014-9, S. 25.
Lynch Jr., J. (2011). Introduction to the Journal of Marketing Research Special Interdisciplinary Issue on Consumer Financial Decision Making. Abgerufen von sagepub.com: https://journals.sagepub.com/doi/10.1509/jmkr.48.SPL.Sii
Mandell, L. (30. August 2006). Financial Literacy: If It's So Important, Why Isn't It Improving? Networks Financial Institute Policy Brief, No. 2006-PB-08, S. 11.
OECD. (2012). OECD/INFE Toolkit for Measuring Financial Literacy and Financial Inclusion. OECD.
OECD. (2024). Finanzkompetenz in Deutschland stärken. Paris: OECD Publishing.
OECD. (14. Mai 2024). OECD/INFE survey instrument to measure digital financial literacy. Abgerufen von OECD: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-infe-survey-instrument-to-measure-digital-financial-literacy_548b0f23-en.html
Stango, V., & Zinman, J. (8. Oktober 2008). Exponential Growth Bias and Household Finance. Journal of Finance, S. 67.
Statman, M. (2014). Behavioral finance: Finance with normal people. Borsa Istanbul Review, S. 1-9.
Suzanan, A., Wang, Y., & Apilluova, A. (24. Februar 2022). Consumer Financial Decision Making. Cambridge Handbook of Consumer Psychology, S. 53.
Trommsdorff, V. (2008). Konsumentenverhalten (7. Auflage Ausg.). Stuttgart: Kohlhammer.
Zamir, E. (2014). Loss Aversion: An Overview. In E. Zamir, Law, Psychology, and Morality: The Role of Loss Aversion (S. 1-42). Jerusalem: Hebrew University of Jerusalem - Faculty of Law.

zum Inhaltsverzeichnis

© Hochschule für Finanzwirtschaft & Management

Generationenmanagement und Mittelstandsfinanzierung

LinkedIn-Beiträge

Prof. Dr. Denis Bagbasi







zum Inhaltsverzeichnis

© Hochschule für Finanzwirtschaft & Management

Generationenmanagement und Mittelstandsfinanzierung

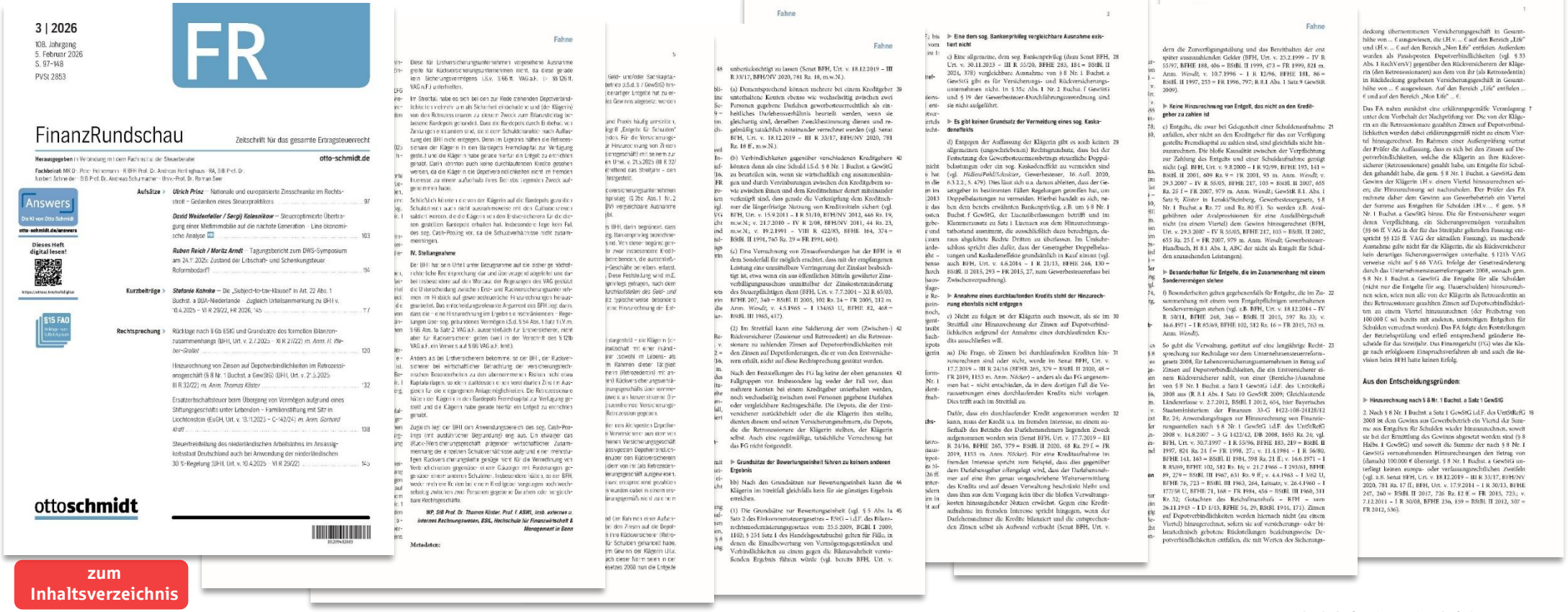
Prof. Dr. Thomas Köster

thomas.koester@s-hochschule.de



Veröffentlichung

Finanzrundschau, 108 Jg., Heft 3, 05.02.2026, Seite 132-138



zum Inhaltsverzeichnis

© Hochschule für Finanzwirtschaft & Management

1 Vortrag, Panel und Teilnahme an Fachveranstaltungen
4 Veröffentlichungen

Governance und Regulatorik

Dieses Forschungscluster beschäftigt sich mit den Anforderungen, Kompetenzen und Haftungsfragen von Organen in der Finanzwirtschaft:

- Vorgaben zur Verantwortung, Absicherung und Versicherung von Entscheidungsträgern
- Organhaftung
- Bankenaufsicht und –steuerung
- Regulatorik
- Auswirkungen des aktuellen Schuldrechts auf Institute und deren Geschäftsmodelle



Professorinnen und Professoren:

Prof. Dr. Anne Böhm-Dries
Prof. Dr. Maik Grabau
Prof. Dr. Marwan Hamdan
Prof. Dr. Anja Schulz

zum Inhaltsverzeichnis

© Hochschule für Finanzwirtschaft & Management

Governance und Regulatorik

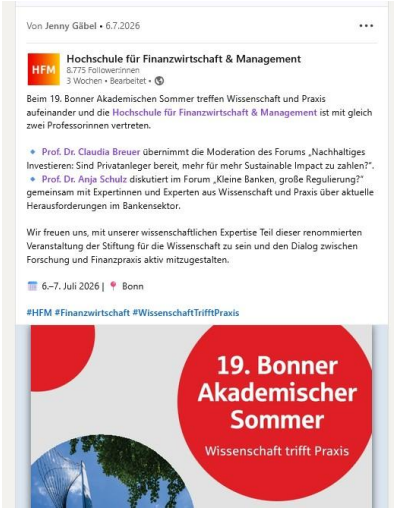
Prof. Dr. Anja Schulz

anja.schulz@s-hochschule.de



06./07.07.2026	Bonner Akademischer Sommer 2026 Stiftung für die Wissenschaft Bonn	Teilnahme Podiumsdiskussion Forum zur Proportionalität





zum Inhaltsverzeichnis

© Hochschule für Finanzwirtschaft & Management

LinkedIn-Beitrag

Prof. Dr. Anja Schulz



zum Inhaltsverzeichnis

© Hochschule für Finanzwirtschaft & Management

Governance und Regulatorik

Prof. Dr. Marwan Hamdan

marwan.hamdan@s-hochschule.de



Veröffentlichungen





zum Inhaltsverzeichnis

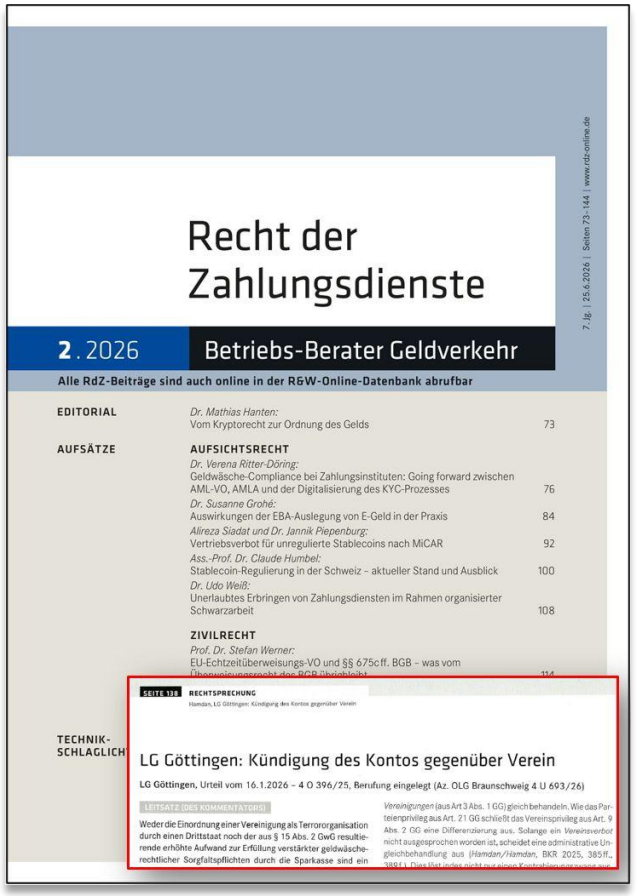
BKR - Zeitschrift für Bank- und Kapitalmarktrecht, Heft 2/2026, 21.01.2026, Seite 81-85

BKR - Zeitschrift für Bank- und Kapitalmarktrecht, Heft 4/2026, 08.02.2026, Seite 164-169

© Hochschule für Finanzwirtschaft & Management

Prof. Dr. Marwan Hamdan

Veröffentlichungen





RdZ - Recht der Zahlungsdienste,
Heft 2/2026, 06.07.2026,
Seite 138

ZIP - Zeitschrift für Wirtschaftsrecht,
Heft 30/2026, 24.07.2026,
Seite 1832-1833

zum Inhaltsverzeichnis

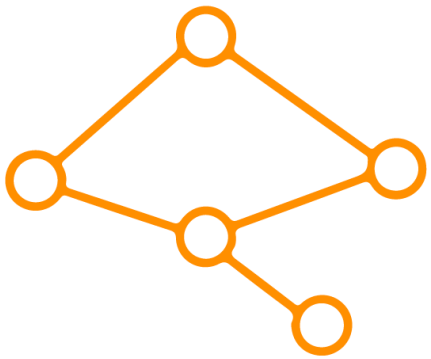
© Hochschule für Finanzwirtschaft & Management

KI und Data Science in der Kreditwirtschaft

Dieses Forschungscluster untersucht den Einsatz künstlicher Intelligenz und moderner Analyseverfahren in Kreditinstituten. Das Ziel ist es, datenbasierte Entscheidungsprozesse zu verbessern, Risiken frühzeitig zu erkennen und Geschäftsmodelle sowie Kundenbeziehungen gezielt weiterzuentwickeln.

- Künstliche Intelligenz
- Kundenbezogene potenzialorientierte Planung und Steuerung in Kreditinstituten
- Predictive und Data Analytics

Professoren:
Prof. Dr. Dirk Neuhaus
Prof. Dr. Wolfgang Barth
Prof. Dr. André Lucas



zum Inhaltsverzeichnis

© Hochschule für Finanzwirtschaft & Management

KI und Data Science in der Kreditwirtschaft

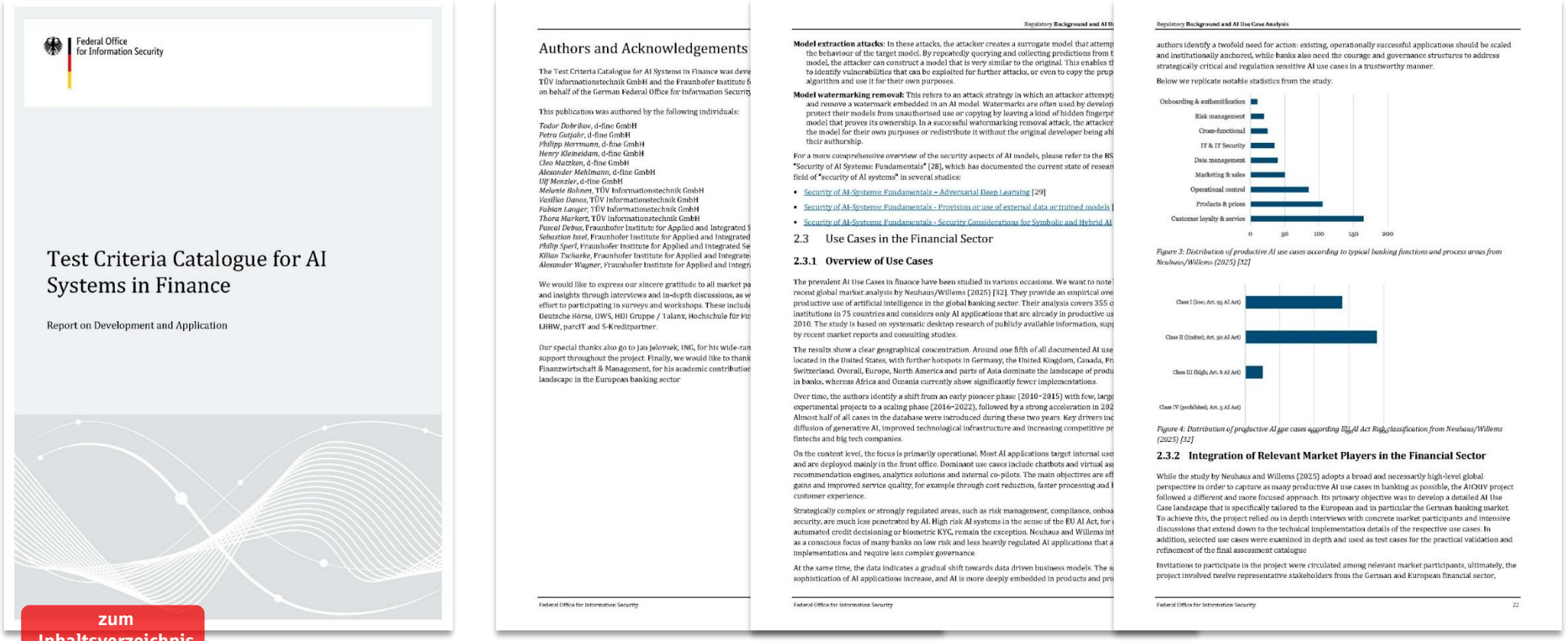
Prof. Dr. Dirk Neuhaus

dirk.neuhaus@s-hochschule.de



Veröffentlichung

Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (Hrsg): Test Criteria Catalogue for AI Systems in Finance, Juli 2026, Seite 21-22



Federal Office for Information Security

Test Criteria Catalogue for AI Systems in Finance

Report on Development and Application

Authors and Acknowledgements

The Test Criteria Catalogue for AI Systems in Finance was deve
TÜV Informationstechnik GmbH and the Fraunhofer Institute f
on behalf of the German Federal Office for Information Securit

This publication was authored by the following individuals:

Todor Dobrikov, d-fine GmbH
Petra Gutjahr, d-fine GmbH
Philipp Herrmann, d-fine GmbH
Henry Kleineidam, d-fine GmbH
Cleo Matzken, d-fine GmbH
Alexander Mehlmann, d-fine GmbH
Ulf Menzler, d-fine GmbH
Melanie Bohnen, TÜV Informationstechnik GmbH
Vasilios Danos, TÜV Informationstechnik GmbH
Fabian Langer, TÜV Informationstechnik GmbH
Thora Markert, TÜV Informationstechnik GmbH
Pascal Debus, Fraunhofer Institute for Applied and Integrated S
Sebastian Issel, Fraunhofer Institute for Applied and Integrated
Philip Sperl, Fraunhofer Institute for Applied and Integrated Se
Kilian Tscharke, Fraunhofer Institute for Applied and Integrate
Alexander Wagner, Fraunhofer Institute for Applied and Integr

We would like to express our sincere gratitude to all market pa
and insights through interviews and in-depth discussions, as w
effort to participating in surveys and workshops. These include
Deutsche Börse, DWS, HDI Gruppe / Talanx, Hochschule für Fi
LBBW, parcIT and S-Kreditpartner.

Our special thanks also go to Jan Jelovsek, ING, for his wide-ran
support throughout the project. Finally, we would like to thank
Finanzwirtschaft & Management, for his academic contributio
landscape in the European banking sector

Federal Office for Information Security

Regulatory Background and AI th

Model extraction attacks: In these attacks, the attacker creates a surrogate model that attemp
the behaviour of the target model. By repeatedly querying and collecting predictions from t
model, the attacker can construct a model that is very similar to the original. This enables t
to identify vulnerabilities that can be exploited for further attacks, or even to copy the prop
algorithm and use it for their own purposes.

Model watermarking removal: This refers to an attack strategy in which an attacker attempt
and remove a watermark embedded in an AI model. Watermarks are often used by develop
protect their models from unauthorised use or copying by leaving a kind of hidden fingerpr
model that proves its ownership. In a successful watermarking removal attack, the attacker
the model for their own purposes or redistribute it without the original developer being ab
their authorship.

For a more comprehensive overview of the security aspects of AI models, please refer to the BS
"Security of AI Systems: Fundamentals" [28], which has documented the current state of resear
field of "security of AI systems" in several studies:

- Security of AI-Systems: Fundamentals – Adversarial Deep Learning [29]
- Security of AI-Systems: Fundamentals - Provision or use of external data or trained models
- Security of AI-Systems: Fundamentals - Security Considerations for Symbolic and Hybrid AI

2.3 Use Cases in the Financial Sector

2.3.1 Overview of Use Cases

The prevalent AI Use Cases in finance have been studied in various occasions. We want to note
recent global market analysis by Neuhaus/Willems (2025) [32]. They provide an empirical ove
productive use of artificial intelligence in the global banking sector. Their analysis covers 355 c
institutions in 75 countries and considers only AI applications that are already in productive us
2010. The study is based on systematic desktop research of publicly available information, supp
by recent market reports and consulting studies.

The results show a clear geographical concentration. Around one fifth of all documented AI use
located in the United States, with further hotspots in Germany, the United Kingdom, Canada, Fr
Switzerland. Overall, Europe, North America and parts of Asia dominate the landscape of produ
in banks, whereas Africa and Oceania currently show significantly fewer implementations.

Over time, the authors identify a shift from an early pioneer phase (2010–2015) with few, large
experimental projects to a scaling phase (2016–2022), followed by a strong acceleration in 202
Almost half of all cases in the database were introduced during these two years. Key drivers inc
diffusion of generative AI, improved technological infrastructure and increasing competitive pr
fintechs and big tech companies.

On the content level, the focus is primarily operational. Most AI applications target internal use
and are deployed mainly in the front office. Dominant use cases include chatbots and virtual as
recommendation engines, analytics solutions and internal co-pilots. The main objectives are eff
gains and improved service quality, for example through cost reduction, faster processing and h
customer experience.

Strategically complex or strongly regulated areas, such as risk management, compliance, onboa
security, are much less penetrated by AI. High risk AI systems in the sense of the EU AI Act, for
automated credit decisioning or biometric KYC, remain the exception. Neuhaus and Willems int
as a conscious focus of many banks on low risk and less heavily regulated AI applications that a
implementation and require less complex governance.

At the same time, the data indicates a gradual shift towards data driven business models. The s
sophistication of AI applications increase, and AI is more deeply embedded in products and pro

Federal Office for Information Security

Regulatory Background and AI Use Case Analysis

authors identify a twofold need for action: existing, operationally successful applications should be scaled and institutionally anchored, while banks also need the courage and governance structures to address strategically critical and regulation sensitive AI use cases in a trustworthy manner.

Below we replicate notable statistics from the study.

Figure 3: Distribution of productive AI use cases according to typical banking functions and process areas from Neuhaus/Willems (2025) [32]

Figure 4: Distribution of productive AI use cases according EU AI Act Risk classification from Neuhaus/Willems (2025) [32]

2.3.2 Integration of Relevant Market Players in the Financial Sector

While the study by Neuhaus and Willems (2025) adopts a broad and necessarily high-level global perspective in order to capture as many productive AI use cases in banking as possible, the AICRIV project followed a different and more focused approach. Its primary objective was to develop a detailed AI Use Case landscape that is specifically tailored to the European and in particular the German banking market. To achieve this, the project relied on in depth interviews with concrete market participants and intensive discussions that extend down to the technical implementation details of the respective use cases. In addition, selected use cases were examined in depth and used as test cases for the practical validation and refinement of the final assessment catalogue

Invitations to participate in the project were circulated among relevant market participants, ultimately, the project involved twelve representative stakeholders from the German and European financial sector,

Federal Office for Information Security 22

zum Inhaltsverzeichnis

© Hochschule für Finanzwirtschaft & Management

Weitere Veröffentlichungen

- ✓ Beiträge für Institute und Vorstände: HFM.Standpunkt
- ✓ Börsen-Zeitung: Quo Vadis, Studium?
- ✓ Video-Reihe „WissensSnack“



Aktuelle Finanzthemen für Institute und Vorstände

- ✓ HFM.Standpunkt – Regelmäßige Einordnung aktueller Management- und Finanzthemen.

Ausgabe 01 öffnen



Finanzgruppe
Hochschule für Finanzwirtschaft & Management

Ausgabe 1 • September 2026

HFM.Standpunkt

Aktuelle Management- und Finanzthemen im Fokus

Künstliche Intelligenz in regionalen Kreditinstituten
– Strategische Weichenstellungen für Vorstände und Entscheider

Prof. Dr. Maik Grabau

Gegenwärtig durchlaufen die regionalen Kreditinstitute eine technologische Transformation, welche die Strukturen von Sparkassen und Genossenschaftsbanken grundlegend verändert.

Die Einführung von Künstlicher Intelligenz (KI) stellt eine Zäsur dar, die weit über eine einfache Fortführung herkömmlicher Prozessautomatisierung hinausgeht. Studien sagen für wissensintensive Arbeitsabläufe, wie sie im Bankwesen typisch sind, eine erhebliche Produktivitätssteigerung von 15 bis 40 % voraus. Trotzdem zeigt die gegenwärtige Praxis eine beträchtliche Umsetzungslücke auf. Etwa 95 % aller KI-Pilotprojekte scheitern derzeit an der Generierung eines nachhaltigen Mehrwerts. Dieser Befund resultiert primär aus einer unzureichenden Verzahnung von Technologie, Personalentwicklung und strategischer Ausrichtung.

Potenziale und Effizienzfokus im deutschen Bankensektor

Während europäische Wettbewerber den Fokus verstärkt auf die Optimierung des Kundenerlebnisses legen, priorisieren 77 % der deutschen Vorstände die Kostensenkung als primäres Ziel des KI-Einsatzes. Diese starke Effizienzorientierung ist vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und des wachsenden Fachkräftemangels eine konsequente Entscheidung. KI dient dabei als Werkzeug, um zeitintensive Standardprozesse zu verkürzen und Mitarbeitende von Routineaufgaben zu entlasten und wird zunehmend als zentraler Treiber der künftigen Wettbewerbsfähigkeit betrachtet.

Chancen und Herausforderungen nach Fachbereichen

Die Technologie wirkt in den verschiedenen Organisationseinheiten jedoch sehr unterschiedlich. Die folgende Übersicht verdeutlicht die spezifischen Aspekte für zentrale Fachbereiche.

Strukturelle Barrieren der Transformation

Der Erfolg von KI-Initiativen ist entscheidend davon abhängig, wie technologische und kulturelle Hürden überwunden werden. Historisch gewachsene IT-Infrastrukturen und unstrukturierte Datenbestände stellen ein zentrales Hindernis dar. Wenn die KI auf veraltete oder widersprüchliche Informationen zugreift, gefährden diese sogenannten Daten-Altlasten die Verlässlichkeit der Systeme. Daten-qualität wandelt sich damit von einer technischen Hygieneaufgabe zu einer strategischen Voraussetzung für die Überlebensfähigkeit.

Auf Mitarbeiterebene droht ohne aktive Steuerung zudem ein Produktivitätsparadoxon. Zeitgewinne bei repetitiven Aufgaben können durch erhöhte Kontrollbedarfe und eine Verdichtung von Anforderungsprozessen wieder aufgehoben werden (Workload Creep). Zudem verfügen derzeit nur 20,4 % der Institute über ein geregeltes Zeitbudget für die notwendige Weiterbildung, was die Entwicklung einer nachhaltigen Lernkultur erheblich bremst.

Handlungsfelder für Vorstände und Entscheider

Die aktuelle Forschung identifiziert vier wichtige Handlungsfelder für die strategi-

• 1

Ausgabe 02 öffnen



Finanzgruppe
Hochschule für Finanzwirtschaft & Management

Ausgabe 2 • September 2026

HFM.Standpunkt

Aktuelle Management- und Finanzthemen im Fokus

Voluntary Standard im Firmenkundengeschäft
– Gemeinsame Datengrundlage statt „grüner" Zinsvorteile?

Prof. Dr. Claudia Breuer / Dorian Vester (M.Sc.)

Weniger Nachhaltigkeits-Berichtspflichten für Unternehmen bedeuten nicht automatisch weniger Bedarf an Nachhaltigkeitsdaten bei ihren Banken. Genau an dieser Schnittstelle könnte der neue Voluntary Standard (VS) an Bedeutung gewinnen.

Mit dem Omnibus-I-Paket wurde der Kreis der Unternehmen, die künftig verpflichtend nach der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) berichten müssen, deutlich verkleinert. Gleichzeitig hat die Europäische Kommission am 3. Juli 2026 den Voluntary Standard für die freiwillige Nachhaltigkeitsberichterstattung angenommen. Für Kreditinstitute bleibt der Informationsbedarf dennoch bestehen: ESG-Risiken sind in Kreditvergabe und Risikomanagement zu berücksichtigen. Gerade im mittelständischen Firmenkundengeschäft trifft dieser Bedarf auf Unternehmen, die häufig keiner Berichtspflicht unterliegen und Nachhaltigkeitsdaten bislang nur eingeschränkt strukturiert erfassen.

Weniger Berichtspflicht, Datenbedarf bleibt

Bereits 2023 wurde nach einer Auswertung von KfW Research jedes dritte Unternehmen mit mindestens 50 Beschäftigten bei Kreditverhandlungen auf ESG-Themen angesprochen. Gleichzeitig sah sich weniger als die Hälfte der deutschen KMU in der Lage, Angaben zu mindestens einer Nachhaltigkeitskennzahl zu machen. Der VS setzt hier an: Er bündelt ausgewählte Angaben unter anderem zu Energie und Emissionen, Transformationsmaßnahmen, Beschäftigten sowie Governance und bietet dafür eine einheitliche Struktur.

Der VS als gemeinsame Datengrundlage

Für Kreditinstitute könnte darin der eigentliche Mehrwert liegen. Der VS ist ausdrücklich so konzipiert, dass er den Informationsbedarf von Banken und Investoren unterstützt. Statt Nachhaltigkeitsinformationen für unterschiedliche Anfragen jeweils neu zusammenzustellen, können Unternehmen auf einen standardisierten Datenbestand zurückgreifen. Für Kreditinstitute eröffnet dies die Möglichkeit, ESG-Informationen ihrer Firmenkundschaft in einer einheitlicheren und besser vergleichbaren Form zu erhalten. Je nach Tätigkeit des Unternehmens sowie spezifischen regulatorischen oder risikobezogenen Anforderungen können ergänzende Angaben erforderlich sein.

Zinsvorteile tragen die Berichtskosten kaum

Für die Akzeptanz des Standards ist entscheidend, welchen Nutzen Firmenkunden mit der freiwilligen Berichterstattung verbinden. Unsere Überschlagsrechnung zeigt hier eine deutliche Grenze einer Argumentation über günstigere Kreditzinsen. Für den durchschnittlichen KMU-Kredit von 131.000 Euro wäre ein Zinsvorteil von rund 180 Basispunkten erforderlich, um die geschätzte jährliche Kostenbelastung des VS-Basismoduls auszugleichen.

Empirische Untersuchungen zu nachhaltigkeitsorientierten Krediten bewegen sich dagegen eher in einer Größenordnung von wenigen Basispunkten. Selbst bei einem vergleichsweise hohen Zinsvorteil von 25 Basispunkten würde der Kostenausgleich in diesem Beispiel erst bei einem Kreditvolumen

• 1

Die Webseite der HFM macht alle Ausgaben dauerhaft zugänglich:



www.s-hochschule.de/forschung/hfmstandpunkt

zum Inhaltsverzeichnis

© Hochschule für Finanzwirtschaft & Management

Sonstige Veröffentlichungen

Prof. Dr. Tobias Engelsleben

tobias.engelsleben@s-hochschule.de



Börsen-Zeitung, Nr. 127, 10.07.2026, Seite 10

Quo vadis, Studium? – Zunehmender Veränderungsdruck

Weder Abschied noch Festhalten am Alten – Studium muss breiter, umfassender gedacht werden – Auftakt für lebenslange fortlaufende Kompetenzentwicklung

Börsen-Zeitung, 10.7.2026

Das klassische Konstrukt Studium mit seiner Semesterstruktur und finalen Zuerkennung eines akademischen Grades gerät angesichts erheblicher Dynamiken in der Bildungswelt zunehmend unter Veränderungsdruck. Künstliche Intelligenz (KI), dynamische Kompetenzanforderungen und die Notwendigkeit lebenslangen Lernens verändern nicht nur die Inhalte, sondern auch die Wert- und Nachhaltigkeit akademischer Bildungsabschlüsse. Wer Studium heute zukunftsfähig denken will, muss es weniger als „der Berufswelt singulär vorgeschalteten und abgeschlossenen Lebensabschnitt" verstehen, sondern als Auftakt für eine lebenslange fortlaufende Kompetenzentwicklung.

Lange galt ein Studium als Königsweg der Qualifizierung mit Aufstiegsgarantie: einige Jahre fachlich fundierter Bildung, abgeschlossen mit einem Zeugnis, das karrierelang berufliche Anschluss- und Entwicklungsfähigkeit versprach. Jedoch: Wenn Technologiesprünge innerhalb weniger Jahre Tätigkeitsprofile verändern oder gar erübrigen, verliert ein einmal erworbener Wissensvorsprung schnell an Relevanz. „Studium als lebenslange Karrieregarantie" ist eine überholte Pauschalaussage, die heute in die Irre führt.

Besonders sichtbar wird das im Lichte der KI. Wissen ist heute nicht mehr knapp oder personenspezifisch oder nur durch Zeugnis nachweisbar; es ist immer nur einen Prompt entfernt. Der entscheidende Unterschied entsteht daher nicht mehr allein durch Informationsbesitz, sondern durch Urteilsfähigkeit, Einordnung, Transfer und verantwortliche Entscheidung unter Unsicherheit. Hochschulbildung muss Fachwissen weiterhin sichern, es aber systematisch mit Meta- und Zukunftskompetenzen verbinden: Problemlösefähigkeit, Data Literacy, Resilienz, Empathie, interkulturelle Kompetenz und die Fähigkeit, auch in unübersichtlichen oder vollständig neuartig empfundenen Situationen handlungsfähig zu bleiben – genau der Grund, warum diese „future skills" die Inhaltsdebatte prägen.

Mit dieser Entwicklung wandelt sich auch die Rolle der Hochschule – und die der Professorinnen und Professoren. Wer Studium nicht mehr als reine Wissensvermittlung versteht, kann Lehrende nicht länger nur als Vortragende oder gar Gralshüter des Wissens denken. Professorinnen und Professoren werden s[illegible]nbegleitern, Coaches und akad[illegible]ratoren: Sie ordnen Wissen ein, fördern Reflexion, eröffnen Transfer in die Praxis und helfen Studierenden, auch unter Unsicherheit tragfähige Entscheidungen zu treffen. Hinzu kommt: Die zunehmend rasche Obsolenz des in einem singulären Studium erworbenen Wissens lenkt den Blick auf neue Formen des Kompetenzerwerbs – Microcredentials, digitale Badges, Zertifikate, kommerzielle und nicht-kommerzielle Lernplattformen, betriebliche Weiterbildung und projektbasiertes Lernen. Fungiert der klassische Studienabschluss als erste Eintrittskarte und als Fundament, steigt sodann die Bedeutung kleinteiligerer und anschlussfähiger Nachweise im weiteren Verlauf der Bildungsreise.

Digitale Badges können einzelne Kompetenzen dokumentieren, etwa in Data Literacy, Projektmanagement oder interkultureller Kommunikation. Kompetenz-Wallets bündeln solche Nachweise zu einem fortschreibbaren Profil und machen Lernbiografien differenzierter abbildbar als ein einzelnes Abschlusszeugnis. Für berufsbegleitend Studierende, die Alternativen zu langen, starren Bildungswegen suchen, ist das besonders relevant, weil sie Kompetenzen oft parallel in Studium, Beruf und Projekten erwerben und diese Entwicklung kontinuierlich sichtbar machen müssen.



Prof. Dr. Tobias Engelsleben

Rektor der Hochschule für Finanzwirtschaft & Management

Abschluss Beleg für Fleiß

Daraus folgt jedoch nicht, dass das Studium per se an Bedeutung verliert. Im Gegenteil: Ein modernisiertes Studium ist auch künftig indikativ für Karriere, Verantwortung und schnellere Beförderungen, sofern der aufsattelnde stete Kompetenzerwerb glaubhaft gemacht werden kann. Es signalisiert nicht nur Fachkompetenz, sondern auch etwas, das auf Arbeitsmärkten weiterhin hochgeschätzt wird: die Fähigkeit, über einen längeren Zeitraum strukturiert zu arbeiten, Leistung zu erbringen und Anstrengung auszuhalten. Ein Abschluss ist damit auch ein Beleg für Fleiß, Verlässlichkeit und Entwicklungsbereitschaft. Gerade deshalb muss sich das Studium verändern, nicht verschwinden. Es genügt künftig nicht mehr, Wissen zu vermitteln, das sich in standardisierten Prüfungen abbilden lässt. Gefragt ist vielmehr eine Qualifizierung, die wissenschaftliche Fundierung, Praxisnähe und Persönlichkeitsentwicklung verbindet. Lernen „on the job" bleibt dafür wichtig, reicht aber allein nicht aus. Es braucht akademische Angebote, die Berufserfahrung reflektieren, theoretisch einordnen und in gezielten Kompetenzaufbau übersetzen. Gleichzeitig bildet die Melange aus anwendungsfähiger Theorie und erlebter Praxis das Fundament, um sich in rasch ändernden beruflichen Kontexten zukunftsfähig für fortgesetzten Kompetenzerwerb zu erweisen.

Besonders das berufsbegleitende Studium kann im Hinblick auf unmittelbar berufsfeldbezogenen Kompetenzerwerb punkten. Es ist nicht bloß eine Pflichtübung für die Karriere, sondern auch ein Modell für die Hochschule der Zukunft. Berufsbegleitende Programme verbinden wissenschaftliche Reflexion mit unmittelbarer Anwendung, ermöglichen individualisierte Bildungswege und passen besser zu diskontinuierlichen Erwerbsbiografien als das traditionelle Vollzeitstudium. Wo sich Arbeitswelt und Qualifikationsanforderungen laufend verändern, wird diese Flexibilität zum Qualitätsmerkmal.

Ist das deutsche Hochschulwesen auf diesen Veränderungsdruck also gut vorbereitet? Eher nicht, jedenfalls nicht in der Breite. Vielmehr zeigen sich in dieser Transformation deutliche Unterschiede zwischen staatlichen und privaten Hochschulen. Staatliche Hochschulen verfügen weiterhin über große wissenschaftliche Breite, Tiefe und Grundlagenbezug in der Forschung, müssen aber an vielen Stellen Strukturen überwinden, die auf das traditionelle Vollzeitstudium zugeschnitten sind.

Indes haben viele private Hochschulen früh auf flexible Studienorganisation, digitale Lehrformate, modulare Strukturen und enge Praxisverzahnung gesetzt. Nach wie vor sind berufsbegleitende Studiengänge und Online-Modelle eher im Umfeld privater Hochschulen zu finden, die zumeist die „Employability" ihrer Absolvierenden, aber auch schon Angebote für die Karriere „nach dem Studium" in Form von Zertifikatsstudiengängen offener adressieren. Das macht sie in einem Umfeld beschleunigten Wandels oft anpassungsfähiger und schlichtweg relevanter für den Arbeitsmarkt.

Quo vadis, Studium? Die Antwort lautet weder Abschied vom Studium noch Festhalten am Alten. Studium muss jedoch breiter und umfassender gedacht werden. Nicht etwa als abgrenzbare Zeitspanne hinlänglichem Creditpoint- und Wissenserwerbs, sondern als kontinuierlicher Lebensbegleiter im Prozess fortgesetzten Kompetenzerwerbs. Es liegt an den Hochschulen und dem Akkreditierungswesen, ob dieser notwendige Schritt im Bildungswesen erfolgreich vollzogen werden wird.

zum Inhaltsverzeichnis

© Hochschule für Finanzwirtschaft & Management

Video-Reihe WissensSnack

- ✓ Fachbegriffe aus der Finanzwelt einfach erklärt von den Professorinnen und Professoren der HFM. Veröffentlichung auf Instagram und LinkedIn.



zum Inhaltsverzeichnis

© Hochschule für Finanzwirtschaft & Management

Laufende Forschungsprojekte

- ✓ Forschungskooperation „Mit Finanzbildung zum Aktiensparen“
  Prof. Dr. Anja Schulz
- ✓ FINMAS
  Prof. Dr. André Lucas



Laufende Forschungsprojekte

✓ Forschungskooperation „Mit Finanzbildung zum Aktiensparen“– Prof. Dr. Anja Schulz

Untersuchung der Wirkung von Finanzbildung auf das Investitionsverhalten am Aktienmarkt (Aktien, Investmentfonds, ETF) im Rahmen eines Feldexperiments mit Kunden der Sparkassen-Finanzgruppe.

Konkrete Untersuchungsinhalte:

- Aspekte der Finanzbildung (z. B. Wissen über Diversifikation, Inflation, Zinseszinseffekt, historische Renditen etc.).
- Aspekte des institutionellen Wissens (z. B. Wissen über die Rentenlücke, das Eröffnen eines Aktiendepots bei einem Kreditinstitut, das Handeln von Aktien etc.).
- Aspekte der Fähigkeit zur Interpretation von Finanzmarktdaten (z. B. Wissen über den Effekt, wie sich Verzinsung in der kurzen oder langen Frist niederschlägt, den Effekt von Gebühren bei einer Transaktion etc.).
- Einfluss von weiblichen Vorbildern für die Finanzbildung und Finanzentscheidungen von Frauen.

Laufzeit: 3 bis 5 Jahre ab 2025. Aktuell: Erstellung des Forschungs- und Datenschutzkonzepts unter Einbeziehung der Ergebnisse aus diversen Gesprächen mit Rechtsanwaltkanzleien zur Einhaltung des Datenschutzes

zum Inhaltsverzeichnis

© Hochschule für Finanzwirtschaft & Management

Laufende Forschungsprojekte

✓ FINMAS - Prof. Dr. André Lucas

Darstellung und - wenn möglich - Erläuterung des Kundenverhaltens im Produktbereich Baufinanzierung. Ableitung konkreter Handlungsempfehlungen für die Baufinanzierungsberatung.

Empirische Ermittlung heutiger Customer Journeys im Produktbereich der Baufinanzierung unter besonderer Berücksichtigung von folgenden Aspekten:

- Neue digitale Zugangswege bzw. Touchpoints insb. auch Immobilienportale.
- KI-Tools bei Recherche und Entscheidungsunterstützung.
- Einfluss von Social-Media-Plattformen (z.B. YouTube, Facebook, TikTok, Linkedin): Wie bedeutend sind diese Plattformen z.B. in der Awareness-, Informations- und Entscheidungsphase und werden diese bspw. als Informationsquelle genutzt?
- Hat sich der ROPO-Effekt eher vergrößert oder verkleinert durch neue Technologien?
- Beratungssituationen, wie z.B. offene (auch nicht SFG-Produkte anbieten) vs. geschlossene Beratung (nur SFG-Produkte anbieten).

Geplanter Projektzeitraum bis Ende Wintersemester 2026/2027.

zum Inhaltsverzeichnis

© Hochschule für Finanzwirtschaft & Management

Hochschule für Finanzwirtschaft & Management

Simrockstraße 4
53113 Bonn
Tel. +49 (0)228 204-9901
Fax +49 (0)228 204-9903
E-Mail info@s-hochschule.de
www.s-hochschule.de

Kontakt für Rückfragen
Eva Lenz
Tel. +49 (0)228 204-9956
eva.lenz@s-hochschule.de

#HochschuleFürMehr

© Hochschule für Finanzwirtschaft & Management