

MANAGEMENTKOMPASS
02 / 2022

Nachhaltigkeit durch Digitalisierung



F.A.Z.-INSTITUT

sopra  steria



Frédéric Munch
Vorstand,
Sopra Steria

„Ausbleibende Nachhaltigkeitsmaßnahmen können die finanzielle Performance gefährden. Unternehmen brauchen daher konkrete KPIs, die die Auswirkungen von nachhaltiger Wertschöpfung auf Gewinn und Verlust darstellen. Die Digitalisierung und die Fähigkeit, Daten zu erheben, zu verknüpfen und zu analysieren, spielen dabei eine zentrale Rolle.“



Cara Schulze
Leiterin Nachhaltigkeit
und COO Capital Markets,
Landesbank
Baden-Württemberg

„Nachhaltigkeit gewinnt weiter stark an Fahrt. Der Grund hierfür ist vor allem der EU-Aktionsplan. Um die ambitionierten Klimaziele zu erreichen, müssen Unternehmen in neue Technologien, Services und Geschäftsmodelle investieren. Unsere Kunden hierbei zu beraten und zu unterstützen ist unsere Aufgabe.“

EXECUTIVE SUMMARY

Gelebte Realität 4

TREND

Gutes tun und darüber berichten 6

Managementkompass Survey 8

THINK TANK

Die nachhaltige Transformation gestalten

Auf Risikokontrolle, Ressourcenproduktivität und nachhaltige Geschäftsmodelle kommt es an.

9

Plattformökonomie nutzen 12

PRAXIS

Industriellen Wandel ganzheitlich angehen

14

Wo die deutsche Industrie noch Nachholbedarf hat, erläutert Dr. Carsten Polenz von SAP im Interview.

THINK TANK

Blockchain für die Kreislaufwirtschaft

16

BLICKWECHSEL

Es ist kompliziert

18

Warum die Nachhaltigkeit von IT schwer zu messen ist.

THINK TANK

Daten teilen, SDGs gemeinsam erreichen

20

PRAXIS

Von Solingen lernen

22



Dr. Nicole Ziegler
Head of Sustainability,
ZEISS Group

„Nachhaltigkeit ist ein wichtiger Treiber für Innovationen, die einen Mehrwert für die Gesellschaft schaffen und ZEISS helfen, sich von Wettbewerbern abzuheben.“



VORWORT

Am Thema Nachhaltigkeit kommt heute kein Unternehmen und keine Verwaltung mehr vorbei. Ein umfassender Nachhaltigkeitsanspruch betrifft jede Abteilung und erstreckt sich somit auf alles, was der Public Sector beziehungsweise Unternehmen anbieten, produzieren und verwalten. Organisationen müssen Nachhaltigkeit daher in ihrer Strategie und ihrer täglichen Arbeit verankern – und zwar in all ihren Ausprägungen. Denn Aktivitäten, die nur auf die ökologische Komponente von Nachhaltigkeit abzielen, greifen zu kurz. Ein zeitgemäßes Nachhaltigkeitsmanagement integriert soziale, ökonomische und ökologische Anforderungen.

Jedoch erfordert die Transformation zu einer nachhaltigen Organisation enorme Anstrengungen. Die Errungenschaften der Digitalisierung helfen Unternehmen und Verwaltungen dabei, den Veränderungsprozess systematisch zu gestalten oder sogar zu beschleunigen. Darüber hinaus schafft der Einsatz von Künstlicher Intelligenz, Apps und anderen digitalen Instrumenten den Nährboden für Innovationen. Lösungen wie Big Data oder die Blockchain ermöglichen zudem digitale, nachhaltige Geschäftsmodelle und Services. Daher sollten Unternehmen und Verwaltungen Nachhaltigkeit als Chance begreifen, um die eigene Zukunftsfähigkeit zu steigern. Die Digitalisierung bietet die dafür nötigen Werkzeuge.

*Sopra Steria
F.A.Z.-Institut*

THINK TANK

Erfolgsfaktor Inklusion 24

PRAXIS

Vom Datenaustausch profitieren 26

Gemeinsam Verantwortung übernehmen 29

DENKANSTOSS

„Das Zauberwort ist Transparenz“ 30

Prof. Dr. Christian Klein spricht im Interview über Greenwashing.

PERSPEKTIVEN

Buch & Web 32

Glossar 34

Aktuelle Studien 35

Impressum 35

EXECUTIVE SUMMARY

Gelebte Realität

Es braucht weitaus mehr als ein Lippenbekenntnis, um die eigene Organisation auf Nachhaltigkeit auszurichten. Das Thema muss vielmehr strategisch verankert und in das Mindset der gesamten Belegschaft übertragen werden. Das sichert langfristig den Unternehmenserfolg. Die Digitalisierung liefert dafür die nötigen Instrumente.

1. Die Transformation zu einer nachhaltigen Organisation braucht ein strategisches Fundament. Nur mit einem konkreten Ziel- und Maßnahmenprogramm können Unternehmen und Verwaltungen das Thema in ihrem operativen Alltag verankern. Bedenken Sie dabei: Nachhaltigkeit ist kein Zustand, sondern ein Prozess.

Organisationen müssen ihre Vision in eine Nachhaltigkeitsstrategie übersetzen. Eine Wesentlichkeitsanalyse hilft ihnen beispielsweise dabei, eine Strategie zu entwickeln und kontinuierlich anzupassen. Durch sie lassen sich die ökologischen, sozialen und Governance-bezogenen Nachhaltigkeitsaspekte identifizieren, die durch die Geschäftstätigkeit positiv oder negativ beeinflusst werden. Idealerweise definieren Organisationen ihre Nachhaltigkeitsziele und -maßnahmen in einem Dialog, der die wichtigsten Stakeholder einbezieht.

Bei der operativen Umsetzung von Nachhaltigkeit kommt es vor allem auf Risikokontrolle und Ressourcenproduktivität an. Behalten Sie daher stets die nationale und EU-weite Gesetzgebung im Blick – idealerweise über automatisierte Compliance-Lösungen. Auch in Sachen Effizienzsteigerung kann digitale Technologie Abhilfe schaffen, indem sie ineffiziente Prozesse in der Wertschöpfungskette identifiziert. Zusätzlich empfiehlt es sich, einen Nachhaltigkeitsbeauftragten zu ernennen oder eine ent-

sprechende Abteilung aufzubauen. Diese Expertenfunktion hält im Transformationsprozess alle Fäden zusammen.

2. Für eine soziale und klimafreundliche Wertschöpfung sind neue Geschäftsmodelle erforderlich, deren Entwicklung jedoch besondere Anstrengungen verlangt. Prüfen Sie, ob eine Kooperation mit anderen Organisationen in Frage kommt. Digitale Technologien helfen Ihnen dabei, zum einen Kundenmehrwert zu generieren, zum anderen eine Kreislaufwirtschaft zu etablieren.

Nachhaltige Geschäftsmodelle erfordern einen grundlegenden Umbau von Steuerungs- und Informationsprozessen in Unternehmen und Verwaltungen. Allerdings kann Silodenken den Veränderungsprozess erheblich erschweren. Deshalb kommt es hierbei auf die vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen unterschiedlichen Organisationen an – die Basis für eine funktionierende Kreislaufwirtschaft. Oberstes Gebot solcher Kooperationen ist Transparenz. Dazu bedarf es einer digitalen Infrastruktur, um Prozess- oder Betriebsdaten über Organisationsgrenzen hinweg auszutauschen.

Hierzu eignen sich insbesondere digitale Plattformen, die als Schnittstelle zwischen Organisationen und ihren Kunden, ihren Partnern und den eigenen Mitarbeitern fungieren. Sie ermöglichen vor allem die nötige Interaktion, um Prozesse an eine Kreislaufwirtschaft anzupassen. In Bezug auf Lieferketten und Produktlebenszyklen erlaubt vor allem die Blockchain einen nachvollziehbaren Informationsaustausch.

3. Eine nachhaltige Organisation zeichnet sich insbesondere durch eine glaubwürdige und transparente Stakeholder-Kommunikation aus. Wer die Nachhaltigkeit der eigenen Organisation steigern möchte, braucht daher Daten. Überprüfen Sie, welche nachhaltigkeitsbezogenen Informationen Ihre Organisation bereits erhebt und welche Daten noch fehlen.

Unternehmen und Verwaltungen müssen bereits heute Antworten auf zahlreiche Fragen liefern: Welchen CO₂-Fußabdruck haben Produkte oder Dienstleistungen sowie Gebäude und Fuhrpark? Wo lassen sich Ressourcen einsparen? Wie gelangen die Produkte oder Dienstleistungen zum Kunden? Welche Arbeitsbedingungen herrschen sowohl in der eigenen Organisation als auch

bei Zulieferern? Dafür benötigt man Informationen aus allen beteiligten Bereichen und alle Daten, die entlang des Lebenszyklus eines Produkts oder entlang der Customer Journey anfallen. Die Digitalisierung beschleunigt hierbei zum einen den Informationsfluss. Zum anderen bringt sie die Tools hervor, mit denen sich die Daten zugunsten der eigenen Nachhaltigkeitsstrategie nutzen lassen.

Um all die Daten sinnvoll erfassen und verarbeiten zu können, braucht man große Rechnerkapazitäten. Die Cloud übernimmt dabei eine Schlüsselrolle und wirkt sich obendrein positiv auf die Energieeffizienz aus. Organisationen benötigen auch digitale Lösungen wie Künstliche Intelligenz, um die erhobenen Daten sinnvoll zu analysieren, in Nachhaltigkeitskennzahlen zu übertragen und diese zu interpretieren. Sollten die eigenen Datenquellen jedoch nicht ausreichen, können über offene Schnittstellen externe Datendienstleister angebunden werden – dies gilt sowohl für Unternehmen als auch für den Public Sector.

4. Nachhaltiges Wirtschaften und Handeln erfordert ein radikales Umdenken. Gehen Sie das Thema dabei stets ganzheitlich an. Denn die Transformation ist eine Querschnittsaufgabe, die sich auf alle Abteilungen einer Organisation auswirkt. Die Führungskräfte nehmen dabei eine besondere Rolle ein.

Allein nachhaltige Produkte oder Services zu entwickeln reicht nicht aus. Es ist wichtig, Nachhaltigkeit als Chance für die eigene Wettbewerbsfähigkeit zu begreifen. Dafür muss sich das Mindset in der eigenen Organisation grundsätzlich ändern. Denn in einer zunehmend auf ESG-Kriterien ausgerichteten Wirtschaft und Gesellschaft verlieren tradierte Denk- und Verhaltensweisen – wie beispielsweise im Hinblick auf unendliches Wachstum und Gewinnmaximierung – an Gültigkeit.

Die erfolgreiche Transformation zu einer nachhaltigen Organisation sollte idealerweise aus dem Inneren des Betriebs erfolgen. Durch Schulungen können die Mitarbeiter für Nachhaltigkeit sensibilisiert und für nachhaltiges Handeln motiviert werden. Unternehmen und Verwaltungen, die ihre Belegschaft in die Transformation aktiv einbeziehen, erhalten wertvolle Anregungen von ihren Mitarbeitern. Aber Vorsicht: Wenn Nachhaltigkeit nicht top-down gelebt wird,

dann ist das bottom-up erst gar nicht möglich. Die uneingeschränkte Unterstützung des C-Levels ist daher essenziell. Auch Führungskräfte sollten stets mit gutem Beispiel vorangehen und nachhaltig handeln. Andernfalls kann schnell von Greenwashing die Rede sein. Dies ist immer dann der Fall, wenn Menschen glauben, eine Diskrepanz zwischen dem Kommunizierten und dem tatsächlich Gelebten festzustellen.

5. Soziale Nachhaltigkeit drückt sich unter anderem im Umgang mit der eigenen Belegschaft aus. Eine zeitgemäße, nachhaltige Unternehmenskultur setzt insbesondere auf Inklusion. Managen Sie diesen Kulturwandel systematisch.

Vielfalt gehört bereits in den meisten Unternehmen und Verwaltungen zum Alltag. Studien belegen, dass eine diverse Belegschaft, die sich unter anderem hinsichtlich Alter, Herkunft, Geschlecht und Religion unterscheidet, für wirtschaftliche Vorteile wie gesteigerte Kreativität, verbesserte Innovationsfähigkeit und eine erhöhte Arbeitgeberattraktivität sorgen kann. Die Herausforderung für Unternehmenslenker besteht jedoch darin, diese Vielfalt als Ressource zu begreifen und die facettenreichen Kompetenzen der Mitarbeiter gezielt einzusetzen.

Eine inklusive Unternehmenskultur kann deshalb nur durch ein Change Management implementiert werden, das alle Beteiligten für Hürden und Chancen sensibilisiert, die aus der Digitalisierung resultieren. Neben einer kritischen Analyse des bisherigen Rekrutierungsverfahrens sollten Sie auch transparente Regelungen für den Umgang mit Diskriminierung schaffen. Denn wer in Nachhaltigkeit investiert, sichert auch den wirtschaftlichen Erfolg der eigenen Organisation. «

kurz & knapp

44 Prozent

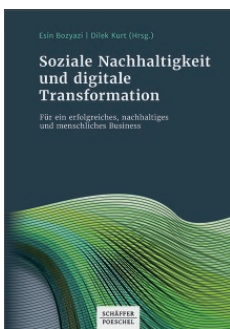
der Entscheiderinnen und Entscheider sagen, dass Nachhaltigkeit nur durch eine Abkehr vom Paradigma des Wachstums möglich ist.



Quelle: Managementkompass Survey „Nachhaltigkeit durch Digitalisierung“ (Sopra Steria), 2022

Buch & Web

FACHLITERATUR



Esin Bozyazi und Dilek Kurt (Hrsg.):

Soziale Nachhaltigkeit und digitale Transformation. Für ein erfolgreiches, nachhaltiges und menschliches Business. Schäffer-Poeschel Stuttgart 2022

Die Digitalisierung ermöglicht ein zeitgemäßes Nachhaltigkeitsmanagement und neue Geschäftsmodelle. Mit der digitalen Transformation der Arbeitswelt kommen jedoch zunehmend soziale Fragestellungen auf: Ist alles, was machbar ist, auch wünschenswert? Welche Rolle spielt die menschliche Entscheidungsfindung in einer Welt der Algorithmen? Welche gesellschaftlichen Beiträge sind von Unternehmen zu erwarten? Unter anderem diesen Fragen geht der lesenswerte Sammelband nach. Die ausgewählten Expertinnen und Experten erläutern dazu detailliert die Zusammenhänge zwischen digitaler Transformation und sozialer Nachhaltigkeit und argumentieren für ganzheitlich nachhaltige Geschäftsmodelle. Die Publikation hat einen starken Praxisbezug und beinhaltet fünf Fallbeispiele gelungener Transformationsprojekte. Das Buch ermöglicht zudem einen Einblick in den New-Work-Ansatz und wichtige Digitalisierungswerkzeuge – auf technische Details wird dabei weitgehend verzichtet.



Wolfram Heger:

100 ESG-Kennzahlen. cometis 2021

Mit seinem handlichen Taschenbuch richtet sich Heger an all diejenigen, die die ESG-Performance ihrer Organisation mit einem soliden Kennzahlensystem untermauern und die Nachhaltigkeitsberichterstattung prozessual verankern wollen. Neben gängigen ökonomischen Kenngrößen befasst sich der Autor im Schwerpunkt mit einer persönlichen Auswahl an ESG-Kennzahlen aus sieben Kategorien. Pro Buchseite wird jeweils eine Nachhaltigkeitskennzahl nach einem klar definierten Muster abgehandelt: Der Autor hat dafür die jeweilige Formel, ein Rechenbeispiel und hilfreiche Erläuterungen zusammengetragen. Zudem bewertet Heger jede ESG-Kennzahl hinsichtlich ihrer spezifischen Vor- und Nachteile und ihrer Relevanz im Hinblick auf unterschiedliche Stakeholder. Damit eignet sich das Buch als Nachschlagewerk für den praktischen Einsatz.

LINKS

» <https://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/>

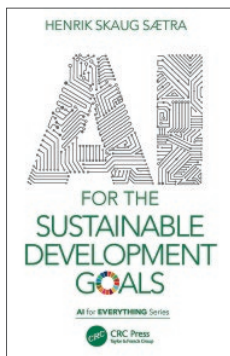
Informationsplattform mit Datenbank für den Aufbau einer Nachhaltigkeitsstrategie und Ratgeber für die Nachhaltigkeitsberichterstattung.

» <https://tip.de/co2-fussabdruck>

Maschinelles Lernen verursacht CO₂-Emissionen, dieses Tool ermöglicht die Schätzung des dabei entstehenden Fußabdrucks.

» <https://tip.de/tool-wesentlichkeit>

Vom Pharmakonzern Novartis entwickeltes Open-Source-Tool für die Wesentlichkeitsanalyse.



Henrik Skaug Sætra:

AI for the Sustainable Development Goals. CRC Press Boca Raton 2022 (Englisch)

Künstliche Intelligenz (KI) gilt als Schlüsseltechnologie für eine nachhaltige Zukunft. Der Autor stellt dieses Potenzial nicht in Frage. Der Politikwissenschaftler Sætra argumentiert jedoch für einen aufgeklärten Umgang mit KI fernab der Fachwelt. Zu Beginn definiert der Autor KI sowie die Sustainable Development Goals (SDGs) der Vereinten Nationen. Im Anschluss beschreibt und analysiert er systematisch die direkten und indirekten Effekte, die der KI-Einsatz auf die Nachhaltigkeitsziele hat. In zahlreichen Tabellen stellt er negative und positive Auswirkungen gegenüber. Wer eine Einführung in die Themenfelder KI und SDGs und umfangreiche Erläuterungen erwartet, wird hier nicht fündig. Schaubilder und Skizzen helfen jedoch beim Verständnis der komplexen Sachverhalte. Auf knapp 100 Seiten untermauert der Autor einerseits das nachhaltige Versprechen Künstlicher Intelligenz. Andererseits warnt er überzeugend vor den Gefahren eines zu naiven Umgangs mit KI.



Karina Sopp, Josef Baumüller und Oliver Scheid:

Die nichtfinanzielle Berichterstattung. Berichtspflichten und -inhalte. NWB Herne 2021

Durch die Corporate Sustainability Reporting Directive nehmen die Anforderungen an die Nachhaltigkeitsberichterstattung und die Zahl der berichtspflichtigen Unternehmen deutlich zu. Mit Hilfe dieses Buchs können sich bisher unbedarfte Unternehmen mit der Materie vertraut machen. Die Autoren erläutern zunächst die europäischen und nationalen Rechtsgrundlagen. Wichtige Aspekte wie der Mindestumfang der Berichterstattung, nichtfinanzielle Risiken, die doppelte Wesentlichkeit und der Umgang mit nachteiligen Angaben sind ausführlich und verständlich dargestellt. Darüber hinaus gehen die Autoren auf die Paragraphen des Handelsgesetzbuchs und die Prüfung der nichtfinanziellen Berichterstattung ein. Die theoretischen Ausführungen sind durch Tabellen, Schaubilder und Praxisbeispiele angereichert. Letztere werden nicht nur im Buch dargestellt, sondern sind auch mittels QR-Code online abrufbar. Den Autoren gelingt damit ein lesenswertes und umfassendes Einführungswerk.

Glossar

» Blockchain

Datenbank, in der Transaktionen, Informationen und Werte festgehalten und dokumentiert sind. Jeder Datensatz ist mit dem nächsten kryptographisch verkettet, was Manipulationen nahezu unmöglich macht. Neue Blöcke werden über ein Konsensverfahren an die Blockchain angehängt.

» Cloud Computing

Pool aus abstrahierter, hochskalierbarer und verwalteter IT-Infrastruktur und Software, auf den Kunden im Rahmen eines Servicevertrags zugreifen können.

» CPU (Central Processing Unit)

Deutsch: Hauptprozessor. Dabei handelt es sich um ein programmierbares Rechenwerk beziehungsweise eine elektronische Schaltung, die gemäß der übergebenen Befehle andere Maschinen steuert.

» Digitaler Zwilling

Konzept, mit dem Produkte sowie Maschinen und ihre Komponenten mit Hilfe digitaler Werkzeuge modelliert werden.

» Digitales Ökosystem

System, das Organisationen und deren digitale Services zum Beispiel über Hardware, Software und Plattformen miteinander vernetzt. In Co-Evolution mit Kunden und Partnern werden gemeinsam Innovationen entwickelt, wobei Netzwerkeffekte genutzt werden – oft in einer Balance aus Wettbewerb und Kooperation.

» ERP

Abkürzung für Enterprise Resource Planning: Software zur Ressourcenplanung (Personal, Kapital, Betriebsmittel etc.). Sie integriert verschiedene Geschäftsanwendungen beziehungsweise Betriebsdaten und speichert sie in einer zentralen Datenbank.

» ESG

Abkürzung für die drei zentralen Nachhaltigkeitsdimensionen Environment (Umwelt), Social (Soziales) und Governance (nachhaltige Unternehmensführung), die der Einordnung der Nachhaltigkeitsaktivitäten eines Unternehmens dienen.

» EU-Taxonomie

Ein Klassifikationssystem der EU, das Kriterien für die ökologische Nachhaltigkeit einer Wirtschaftstätigkeit definiert und damit die Ermittlung des Grads der ökologischen Nachhaltigkeit einer Investition erleichtern soll. Die Taxonomie dient als Basis, um eine Standardisierung von nachhaltigen Finanzprodukten und nachhaltiger Berichterstattung zu erreichen.

» GPU (Graphics Processing Unit)

Deutsch: Grafikprozessor. Dieser ist für die Bildberechnung von 2-D- und 3-D-Grafiken sowie für die Bildschirmausgabe bei Spielekonsolen und Computern zuständig.

» Internet der Dinge

Vernetzung und Interaktion von Maschinen, Geräten und Anwendungen über digitale Plattformen. Auch: Internet of Things (IoT). Das IoT ist die Basis für Industrie 4.0.

» Kreislaufwirtschaft

Wertschöpfungsmodell, um den Lebenszyklus von Materialien und Produkten – durch Teilen, Leasen, Reparieren, Aufarbeiten und Recyceln – zu verlängern und Abfälle zu reduzieren.

» Künstliche Intelligenz (KI)

Teilgebiet der Informatik, das sich mit der Automatisierung intelligenten Verhaltens befasst. Meist bezeichnet KI den Versuch, einen Computer so zu bauen oder zu programmieren, dass er eigenständig Probleme bearbeiten kann.

» Legacy-System

Etabliertes, historisch gewachsenes Altsystem in der Unternehmens-IT.

» Machine Learning

Computersystem, das selbständig lernt, Probleme zu lösen. Dafür wird das System befähigt, aus einer Vielzahl von Daten Muster zu erkennen. Danach kann es auch unbekannte Daten beurteilen.

» Microservices

IT-Architektur, in der eine komplexe Anwendungssoftware aus unabhängigen Prozessen kombiniert wird, die untereinander mit Programmierschnittstellen kommunizieren. Die Dienste sind weitgehend entkoppelt und erledigen jeweils kleine Aufgaben.

» Multi Cloud

Simultane Verwendung mehrerer Cloud-Computing- und Speicherdienste in einer eigenständigen heterogenen Systemarchitektur.

» Pay-per-Use

Elektronische Abrechnungsart für internetbasierte Dienstleistungen. Der Kunde zahlt lediglich für die Leistungen eines Anbieters, die er auch tatsächlich nutzt.

» Scope-1-, -2- und -3-Emissionen

Scope 1 bezieht sich auf direkte Emissionen (zum Beispiel Fuhrpark), Scope 2 auf indirekte Emissionen (zum Beispiel bezogener Strom). Scope 3 zeigt Emissionen von vor- und nachgelagerten Akteuren in der Wertschöpfungskette an.

» Sustainable Development Goals (SDGs)

Ein am 1. Januar 2016 in Kraft getretener globaler Plan der Vereinten Nationen, der 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung umfasst. Damit soll bis 2030 weltweit eine nachhaltige Entwicklung auf ökonomischer, sozialer und ökologischer Ebene gesichert werden.

Aktuelle Studien



Managementkompass Daten nutzen

In der Gesellschaft hat sich die Erkenntnis durchgesetzt, dass Daten für mehr Wohlstand sorgen und den Schutz vor Risiken verbessern. Daten allein bedeuten aber keinen Mehrwert. Dieser entsteht erst in Kombination mit fachlicher Kompetenz und Disziplinen wie Data Science und Data Engineering. Es gilt deshalb, datenbasiertes Denken mit dem Fachwissen der eigenen Organisation zu verknüpfen, um die richtigen Fragen zu stellen und optimale Lösungen zu finden.

Managementkompass Quantencomputing

Die ersten kommerziell verfügbaren Quantencomputer zeigen, dass Quanteneffekte tatsächlich zur Lösung von Optimierungsaufgaben und Simulationen geeignet sind. Außerhalb der Grundlagenforschung stehen Unternehmen deshalb jetzt vor der Aufgabe, Anwendungen und Geschäftsmodelle für Quantencomputing zu entwickeln. Dafür bietet dieser Managementkompass zahlreiche Anregungen. Dabei kommen auch die Themen Datensicherheit und Post-Quanten-Kryptographie nicht zu kurz.



Branchenkompass Banking

Befragung von 100 Führungskräften von Kreditinstituten in Deutschland zu den aktuellen Herausforderungen und Trends der Branche. Der Branchenkompass enthält zudem drei Experteninterviews: mit Ulrich Scheer (CFO der Münchener Hypothekbank), Dr. Olaf Zeitnitz (Gründer und Geschäftsführer von VisualVest) und Dr. Marcus Lingel (Geschäftsführer und persönlich haftender Gesellschafter der Merkur Privatbank).

IMPRESSUM

Haftungsausschluss: Alle Angaben wurden sorgfältig recherchiert und zusammengestellt. Für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts sowie für zwischenzeitliche Änderungen übernehmen Redaktion, Verlag und Herausgeber keine Gewähr.

© Juli 2022

Sopra Steria SE
Hans-Henny-Jahn-Weg 29, 22085 Hamburg

F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen GmbH
Frankenallee 71–81, 60327 Frankfurt am Main

Verlag: F.A.Z. BUSINESS MEDIA GmbH –
Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe
Frankenallee 71–81, 60327 Frankfurt am Main
Geschäftsführung: Dominik Heyer, Hannes Ludwig

Alle Rechte vorbehalten, auch die der fotomechanischen Wiedergabe und der Speicherung in elektronischen Medien.

Titelfoto: Sansert – stock.adobe.com

Redaktion: Thilo Kampffmeyer, Georg Poltorak
Gestaltung und Satz: Christine Lambert
Lektorat: Juliane Streicher

Genderhinweis: Wir streben an, gut lesbare Texte zu veröffentlichen und in unseren Texten alle Geschlechter abzubilden. Das kann durch Nennung des generischen Maskulinums, Nennung beider Formen („Unternehmerinnen und Unternehmer“ bzw. „Unternehmer/-innen“) oder die Nutzung von neutralen Formulierungen („Studierende“) geschehen. Bei allen Formen sind selbstverständlich immer alle Geschlechtergruppen gemeint – ohne jede Einschränkung. Von sprachlichen Sonderformen und -zeichen sehen wir ab.

Druck und Verarbeitung:
Seltersdruck & Verlag Lehn GmbH & Co. KG
Emsstraße 14, 65618 Selters
www.seltersdruck.de

Mit Ökofarben auf umweltfreundlichem Papier gedruckt.
Diese Studie wurde klimaneutral hergestellt. Der CO₂-Ausstoß wurde durch Klimaschutzprojekte kompensiert.



Ansprechpartner

Sopra Steria SE
Corporate Communications
Birgit Eckmüller
Hans-Henny-Jahn-Weg 29
22085 Hamburg
Telefon: (040) 22703-0
E-Mail: birgit.eckmueller@soprasteria.com

F.A.Z.-Institut für Management-, Markt-
und Medieninformationen GmbH
Jacqueline Preußner
Frankenallee 71–81
60327 Frankfurt am Main
Telefon: (069) 7591-1961
E-Mail: j.preusser@faz-institut.de