

-
- Green and Sustainable
 - Finance Cluster
 - Germany

DISKUSSIONSPAPIER

Gute Governance für Nachhaltigkeit:

Empfehlungen und Beispiele für
eine nachhaltigkeitsintegrierte
Unternehmensführung in Banken



November 2023

Inhalt

1. Einleitung	3
2. Treiber und Auswirkungen für die Gestaltung von Governance	6
3. Kund:innenperspektiven	11
4. Wirksame Klima- und Nachhaltigkeits-Governance	12
5. Strukturelle Stärkung der Unternehmensführung	17
6. Aufbau von Kompetenzen	29
7. Gestaltung von Vergütungssystemen	33
8. Unternehmensporträts	36
9. Ausblick	45
10. Quellen/Literatur	46
11. Kartellrechtliche Leitlinien	48

1. Einleitung

Die NZBAG¹ hat seit dem Start der vorwettbewerblichen Zusammenarbeit im Jahr 2021 wirksame Maßnahmen für eine Klima und nachhaltigkeitsbezogene Umsetzung der Dekarbonisierung von Kreditportfolien für Kreditinstitute bearbeitet.

Die Projektinhalte sind stark umsetzungsbezogen. Sie reichen von einer Paris-kompatiblen Steuerung des Kreditportfolios, über Skills und Fähigkeiten, bis hin zur Gestaltung eines systematischen Dialogs mit den Kund:innen der Realwirtschaft.

Alle diese Aspekte sind für sich genommen wichtige Bestandteile, um Grundlagen für die Klimatransformation durch Finanzierung zu legen und diese zu beschleunigen. Für eine Umsetzung, welche die Potenziale der Transformationsfinanzierung im weiteren Sinne vollumfänglich und effizient zur Entfaltung bringt und gleichzeitig Risiken reduziert, bedarf es allerdings einer wirksamen Governance², die Klimaschutz und Nachhaltigkeit in die Strategie und Gesamtsteuerung von Kreditinstituten integriert.

Das Selbstverständnis der neun Mitgliedsbanken ist dabei nicht das von „Perfektion“ und „Vorgabemachen“, sondern mit einigen Beispielen die aktive Gestaltung der Überbrückungsphase für eine beschleunigte Integration in das Tagesgeschäft anzuregen, in der sie sich selbst befinden. Eine realwirtschaftliche Perspektive zeigen die vier Unternehmensbeispiele. Sie illustrieren, wie die Vereinbarkeit von Nachhaltigkeit und Wirtschaften funktioniert und damit auch die Zusammenarbeit mit Kreditinstituten verändert.

In dieser Veröffentlichung dient „Governance“ als Oberbegriff für alle Elemente, die in ihrer Summe und im Zusammenspiel die Unternehmensausrichtung und den Ordnungsrahmen abbilden, in denen sich Kreditinstitute bewegen.

Die nachstehende Illustration zeigt die wesentlichen Entwicklungsstufen der letzten drei Dekaden und wie Kreditinstitute das Thema Nachhaltigkeit integrieren können. Außerdem stellt sie dar, wie die interne Organisation so gestaltet werden kann, dass Fehlentwicklungen schneller erkannt, vermieden oder korrigiert werden können. Somit gibt die NZBAG zu dieser entscheidenden Brückenfunktion einen weiteren Impuls in den Markt. Die gesetzlichen Regelungen stellen dabei das Mindestmaß der Anforderungen dar.

-
- 1 Die globale Net Zero Banking Alliance (NZBA) von UNEP FI (United Nations Environment Programme Finance Initiative) und die deutsche Net Zero Banking Alliance Germany sind unabhängige Initiativen. Beide haben ihre Zusammenarbeit im Januar 2022 formalisiert und sind im Austausch.
 - 2 Frank Elderson, Vorstandsmitglied der EZB (Europäische Zentralbank), gibt in einer Rede von Juni 2022 eine gute Beschreibung für die Leistungen einer zeitgemäßen Bankengovernance: www.bankingsupervision.europa.eu/press/speeches/date/2022/html/ssm.sp220611~fa99fcbb52.en.html

**Evolution in der marktwirtschaftlichen Unternehmensführung:
Unternehmensverantwortung wird umfassender, transparenter und dialogorientiert**



© Michael Franz Schmidt 2023, office@michaelfranzschmidt.com

Quelle: DVA Insights, Dez. 2021, eigene Darstellung

Da es keinen gängigen deutschen Fachausdruck für die weitreichenden Inhalte des Begriffs gibt, wird der englische Begriff „Corporate Governance“ auch im deutschsprachigen Raum verwendet.

Gemäß der zugrunde liegenden Klimaselbstverpflichtung des deutschen Finanzsektors³ aus dem Jahr 2020 liegt der Fokus der Vorschläge auf der Klimatransformation. Natürlich sind die Empfehlungen auch dafür gedacht, weitere Nachhaltigkeitsaspekte zu integrieren. Um (Finanzierungs-) Entscheidungen in erweiterten Zusammenhängen zu ermöglichen, geht es um das Erkennen von Abhängigkeiten und Zielkonflikten innerhalb und außerhalb der Nachhaltigkeitsdimensionen.

Die Governance für die Umsetzung von Klimaschutz und Nachhaltigkeit in Kreditinstituten ist ein mehrdimensionales Thema, das auf sehr unterschiedliche interne Ausgangslagen trifft – auch wenn die Regulierung einheitlich auf alle Kreditinstitute wirkt.

Eine vollständige Würdigung von Klimaschutz und Nachhaltigkeit in Verbindung mit Banken-Governance kann diese Veröffentlichung auch deswegen nicht leisten. Der Schwerpunkt liegt daher auf ausgewählten Beispielen und Empfehlungen mit hoher Praxisrelevanz, die in einer von starker Unsicherheit geprägten Übergangszeit Orientierung bieten können und inhaltlich mit den Hintergründen des zunehmenden regulatorischen Regelungsraums korrespondieren.

Die Empfehlungen und Beispiele sollen offen und kompatibel sein für Kreditinstitute unterschiedlicher Größen und Fortschrittsgrade, denn alle zusammen haben eine elementare Rolle im Rahmen der Transformation⁴.

³ Siehe www.klima-selbstverpflichtung-finanzsektor.de

⁴ Siehe Mog, T. (2023). „Vom Dienstleister zum Lotsenschiff – Eine vorausschauende Praxisperspektive auf die Rolle der Banken bei der Klimatransformation“. in Mit Sustainable Finance die Transformation dynamisieren. Wiesbaden :Springer Fachmedien. doi.org/10.1007/978-3-658-38044-1_9.

Die Financial Conduct Authority aus Großbritannien (FCA) hat sich in einer Konsultation ebenfalls mit den Themenbereichen Governance, Vergütung und Kapazitäten⁵ befasst. Die Konsultation der FCA und die vorliegende Veröffentlichung sind unabhängig voneinander erarbeitet worden; die inhaltlichen Schwerpunkte sind aber nahezu deckungsgleich. Einige der Empfehlungen und Praxisbeispiele der Mitgliedsbanken der NZBAG gehen dabei über die gestellten Fragen der Konsultation hinaus und geben konkrete Impulse für Handlungsmöglichkeiten und Lösungen.

Über die Net Zero Banking Alliance Germany

Seit 2021 arbeiten die neun Mitgliedsbanken an der Entwicklung und Umsetzung von Klimaschutzmaßnahmen in ihren Häusern. Die NZBAG entwickelt Methoden zur Portfoliosteuerung sowie Mindestanforderungen und Leitfäden auf strategischer und technischer Ebene. Die NZBAG legt einen Schwerpunkt auf marktnahe Aktivitäten, da diese die Klimatransformation in der Realwirtschaft fördern können und für Banken erhebliche Geschäftschancen bieten.

Die Klimaschutz-Selbstverpflichtung des deutschen Finanzsektors stellt die Grundlage für die Arbeit der NZBAG dar. Das Ziel der NZBAG ist es, eine vergleichbare Messung und Steuerung von Kreditportfolios im Einklang mit den Pariser Klimazielen zu ermöglichen. Dazu werden Grundlagen und Impulse in unterschiedlichen Bereichen erarbeitet.

5 Siehe www.fca.org.uk/publication/discussion/dp23-1_updated.pdf

2. Treiber und Auswirkungen für die Gestaltung von Governance

Die Gründe für eine Weiterentwicklung hin zu einer nachhaltigkeitsintegrierten Governance lassen sich vereinfachend zwei große Kategorien einordnen, die sich zunehmend aufeinander zubewegen:

- **Regulatorische Anforderungen**, insbesondere zur Steuerung von Klimarisiken, Transparenzvorschriften und Governance
- **Veränderung des Bezugsrahmens** für nachhaltiges Wirtschaften, beispielsweise durch eine Vielzahl von Selbstverpflichtungen und Unternehmensstrategien in Finanz- und Realwirtschaft, welche die doppelte Wesentlichkeit zugrunde legen (Auswirkungen des Klimas auf Unternehmen und die Auswirkung von Unternehmen auf das Klima).

Regulatorische Anforderungen

Die Resultate von regulatorischen Prüfungen und Stresstests für die Klimadimension zeigen, welche Veränderungen noch notwendig sind. Die Ergebnisse sind ein wichtiger Indikator für die organisatorische Leistungsfähigkeit und stellen eine wesentliche Grundlage für die Governance in Kreditinstituten dar.

Der 2022 EZB Stresstest⁶ und die thematische Überprüfung für Klima- und Nachhaltigkeitsrisiken⁷ für die 186 größten Banken in der Eurozone geben einen guten Einblick, wie Kreditinstitute aktuell mit Klimarisiken umgehen und wo es Lücken gibt. In der thematischen Überprüfung wurden durchschnittlich mehr als 25 Mängel pro Kreditinstitut festgestellt. Gleichzeitig wurde aber auch transparent, dass es eine kleine Gruppe von Instituten in Europa gibt, die erheblich fortgeschrittener sind. Das zeigt, dass trotz der beispielsweise noch lückenhaften Daten zur Nachhaltigkeit, die alle Kreditinstitute nahezu gleich betrifft, heute schon erheblich mehr möglich ist.

Die Ergebnisse zeigen, dass

- Kreditinstitute erste Schritte unternommen haben, um zu verstehen, wie sich Klimarisiken auf ihre Geschäftsmodelle auswirken, jedoch die Strategien nicht alle Risiken ausreichend berücksichtigen.
- rund 60 % der Kreditinstitute noch nicht über einen tragfähigen Rahmen für Stresstests des Klimarisikos verfügen.
- die meisten Kreditinstitute das Klimarisiko noch nicht in ihre Kreditrisikomodelle einbeziehen und nur 20 % das Klimarisiko als Faktor bei der Kreditvergabe berücksichtigen.
- Kreditinstitute ihre Governance-Vorkehrungen und organisatorischen Strukturen verbessert haben, sich aber immer noch in einem frühen Stadium der bankweiten Anpassungen befinden⁸. Weniger als 10 % der Institute nutzen in ihren Governance- und Risikomanagementverfahren vorausschauende und granulare Informationen zu Klimarisiken.
- nahezu alle Kreditinstitute noch weitreichendere und dauerhafte Anstrengungen unternehmen müssen, um systematische, genauere und zukunftsorientierte Ansätze für das Management von Klimarisiken zu entwickeln.

6 www.bankingsupervision.europa.eu/press/pr/date/2022/html/ssm.pr220708~565c38d18a.en.html

7 Siehe www.bankingsupervision.europa.eu/ecb/pub/pdf/ssm.thematicreviewcerreport112022~2eb322a79c.en.pdf

8 Siehe www.bankingsupervision.europa.eu/ecb/pub/pdf/ssm.thematicreviewcerreport112022~2eb322a79c.en.pdf und www.bankingsupervision.europa.eu/ecb/pub/pdf/ssm.221102_presentation_slides~76d2334552.en.pdf

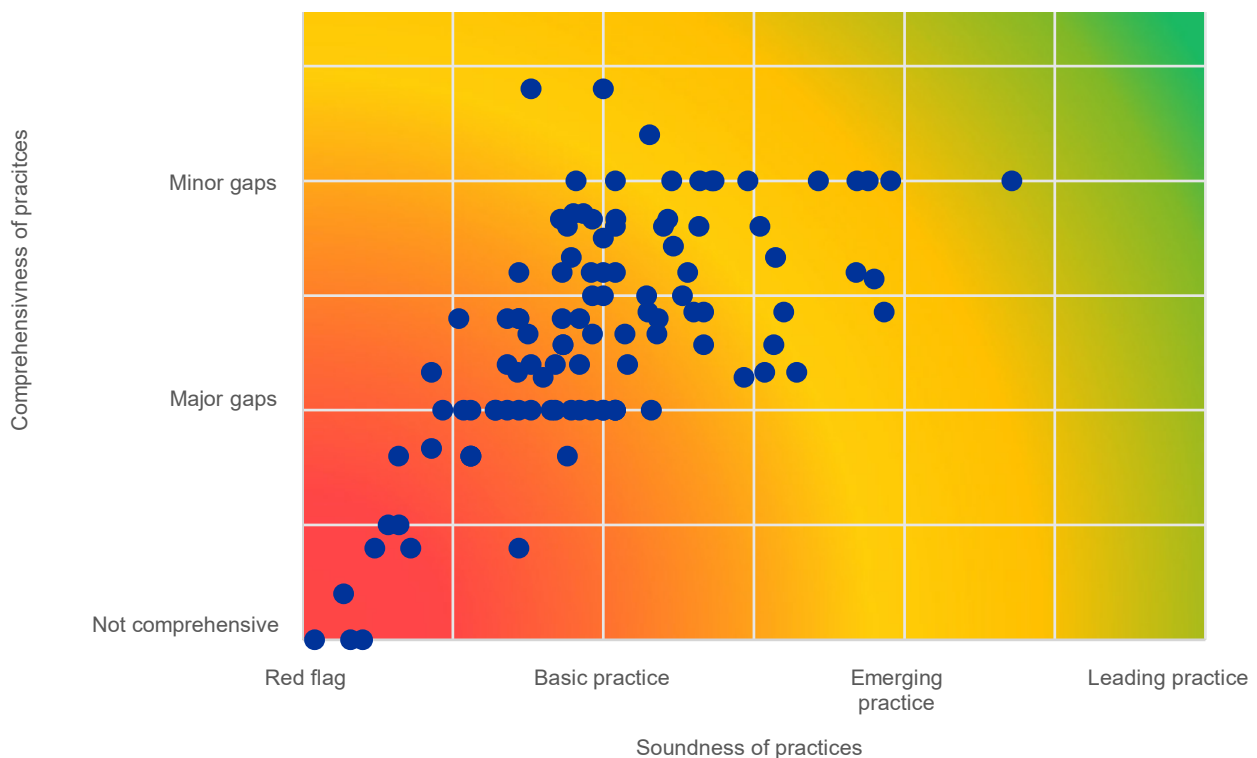
- die Anreiz - und Vergütungssysteme noch nicht mit dem klimabezogenen (Risiko-)Ansatz der Institute vereinbar sind und sich noch in einem frühen Stadium der Entwicklung befinden (fast 75 % der Institute berücksichtigen klimabezogene Risiken bei der Vergütung entweder nicht oder nur eingeschränkt).
- es große Lücken für die Implementierung gibt, weil die Umsetzungsfähigkeit stark eingeschränkt ist. Die Überprüfung ergab, dass 55 % der Institute zwar klimarisikobezogene Ansätze entwickelt, diese aber noch nicht wirksam umgesetzt haben.

Die nachfolgende Grafik zeigt, wie die 107 überprüften Kreditinstitute in Europa aktuell bei der Vollständigkeit der operativen Praxis und der Zuverlässigkeit der Verfahren aufgestellt sind.

Chart 2

Soundness and comprehensiveness of institutions' practices to manage C&E risks

(average level of soundness (horizontal axis) and comprehensiveness of practices (vertical axis) for 107 significant institutions)



Source: Supervisory assessment of 107 significant institutions' responses to the 2022 thematic review.

Notes: Each dot represents a single significant institution, taking the weighted average of all applicable assessment modules. The scope of the thematic review varies by institution, as not all institutions were included in all assessment modules (see Chapter 2.2 for more details).

Die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) hat zusammen mit der Bundesbank 17 Kreditinstitute untersucht und die Ergebnisse im Dezember 2022 veröffentlicht. Der Bericht beschreibt die Situation: „Kleine und mittelgroße deutsche Banken bewegen sich zum Teil noch auf einem relativ bescheidenen Niveau, was den Umgang mit Klima- und Umweltrisiken angeht“⁹.

9 Siehe www.bafin.de/SharedDocs/Veroeffentlichungen/DE/Fachartikel/2022/fa_bj_2212_Klima_und_Umweltrisiken_BA.html.

Nachholbedarf zeigt sich bei den Kreditinstituten in den Bereichen „Risikomanagementrahmen“, „Unternehmensführung und Risikoappetit“ sowie „Kreditrisiko“. Überwiegend fehlten auch konkretere Leistungs- und Risikokennzahlen für eine effektive Steuerung und Begrenzung von Risiken bei Klima und Umwelt.

Es wird deutlich, dass sich – allein schon aufgrund von regulatorischen Vorgaben – die Governance von Kreditinstituten weiterentwickeln muss. Diese Entwicklungen sind nicht isoliert zu sehen, sondern immer zusammen mit den Regulierung der Realwirtschaft, der veränderten Kund:innennachfrage und den immer deutlicher werdenden Transformationserfordernissen.

Transformation der Realwirtschaft und veränderter Bezugsrahmen

Die veränderte Nachfrage und Erwartungen sind mit den regulatorischen Vorgaben ein wesentlicher Faktor für die Entwicklungen – gerade in Verbindung von Nachhaltigkeits selbstverpflichtungen und/oder wenn nachhaltigkeitsintegrierte Strategien entwickelt und kommuniziert wurden. Hier geht es erheblich über die Erfüllung von regulatorischen Grundlagen hinaus: die Entwicklungen und Nachvollziehbarkeit einer nachhaltigen versus einer nicht nachhaltigen Finanzierungswirkung werden zunehmend nachgefragt. Zusätzlich müssen auch die Fortschritte bei den selbstgesteckten Zielen offengelegt werden.

Was bedeutet das Zusammenspiel dieser Veränderungsgrößen für die Governance von Kreditinstituten auf der Ebene der Organe und für die operative Führung? Was ergibt das Zusammenspiel von wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Verwerfungen? Welche Auswirkungen haben veränderte Vorgaben, beispielsweise zu Qualifikation und Diversität der Organe?

Die Organe von Kreditinstituten sind immer an erster Stelle gefordert, um den regulatorischen Anforderungen zu entsprechen und die Institute entlang der doppelten Wesentlichkeit zu führen und zukunftsicher aufzustellen¹⁰. Die wesentlichen Veränderungen für die Unternehmenssteuerung beginnen hier.

¹⁰ Siehe [casis.de/bankenwelt-im-klimawandel-wie-veraendern-sich-die-aufgaben-von-vorstand-und-aufsichtsrat-auch-in-mittelstaendischen-kreditinstituten/](https://www.casis.de/bankenwelt-im-klimawandel-wie-veraendern-sich-die-aufgaben-von-vorstand-und-aufsichtsrat-auch-in-mittelstaendischen-kreditinstituten/).



Die Auswirkungen auf Aufsichtsrat und Vorstand

Um die Transformation zu gestalten, müssen sich Aufsichtsräte und Vorstände weiterentwickeln:

- Dabei wird die Organebene taktisch und strategisch stärker gefordert denn je. Die Agenda ist aufgrund der zahlreichen Veränderungsprozesse operativer geworden. Gleichzeitig muss die Transformation langfristig angegangen werden: Es braucht einen strategischen Weitblick für das Risiko und die Wirkung von Finanzierungen mit einer Laufzeit von deutlich über fünf Jahren.
- Die Veränderungen zur Entwicklung, Qualität und Ergänzung der klassischen Renditeperspektiven sind aktiv zu gestalten und miteinander zu verbinden.
- Die Leitlinien und Haltungen in Verbindung mit den Umwelt- und Nachhaltigkeitsdimensionen für den Umgang mit Kund:innen und Finanzierungen müssen sukzessive konkreter vorgegeben und in der Praxis umgesetzt werden. Das beinhaltet auch den Dialog mit den Investor:innen und Aktionär:innen, um sie in die Veränderungen aktiv einzubeziehen.
- Solange Standards fehlen und Daten noch lückenhaft sind, braucht es einen offenen Dialog mit den Kund:innen und anderen Stakeholdern, um die Bedürfnisse der Realwirtschaft zu erkennen und die Zusammenarbeit für die Transformation zu balancieren.

Auswirkungen auf die Governance im Firmenkundengeschäft

Das Finanzierungsgeschäft muss auf sich immer stärker verändernden Anforderungen und Kund:innenanfragen reagieren. Damit dies gelingt, müssen Kompetenzen für die betreuten Sektoren und Segmente der Kund:innen aufgebaut werden – auch jenseits der regulatorischen Vorgaben.

Große Universalbanken stehen hier aufgrund der Vielzahl von (international) betreuten Sektoren und Segmenten vor einer besonderen Herausforderung.

Der Kompetenzaufbau ist vielschichtig und beinhaltet regulatorische und technische Komponenten, benötigt aber auch eine Haltungsveränderung für die Beratung. Eine Herausforderung sind dabei die sich noch in der Entwicklung befindenden Metriken und Standards.

Die Herausforderungen liegen besonders:

- in der Parallelität des Aufbaus von Grundlagen und Spezialwissen. Spezialwissen, um beispielsweise zu entscheiden, welche Technologien finanzierbar¹¹ sind.
- in der Übersetzung von übergeordneten Sektorpfaden zur Dekarbonisierung auf die individuelle Situation der Kund:innen¹².
- in der weiteren Berücksichtigung von klimaübergreifenden Nachhaltigkeitsfaktoren und wirtschaftlichen Zielkonflikten entlang der Lieferketten. Ein typisches Beispiel sind die Arbeitsbedingungen bei der Gewinnung von Komponenten für Batterien und Solarmodulen.
- im Dialog mit den Kund:innen, der noch wenig geübt ist¹³. Dieser ist inhaltlich und persönlich anspruchsvoll. Das Verbessern der Fähigkeiten zum Dialog zeigt sich kurzfristig nicht in den Absatzkennzahlen; muss aber als Teil der langfristigen Strategie von Kreditinstituten berücksichtigt werden.

11 Siehe Sektorale Indikatorik und Technologien im Einklang mit der Klimatransformation: <https://pathwaystoparis.com/toolbox/transformationsperformance/>

12 Ein gutes sektorales Beispiel stellt die Analyse der Deutschen Bank dar, wie die Dekarbonisierung für den privaten Immobiliensektor gelingen kann, in Verbindung mit der Situation und Kaufkraft Ihrer Kund:innen.
Siehe www.db.com/files/documents/csr/sustainability/Residential-Real-Estate--Leading-to-Net-Zero.pdf?language_id=1.

13 Siehe https://gsfc-germany.com/wp-content/uploads/2023/03/230322_CDT_Begleitpapier_DE.pdf.

- in der Antizipation der regulatorischen Entwicklungen auf der Kund:innenseite, beziehungsweise auch bei noch nicht vollständig vorbereiteten Kund:innen.
- in den lückenhaften Datenausgangslagen – oft proportional zur Unternehmensgröße abnehmend – in Verbindung mit den sich im Aufbau befindenden Ergänzungen für die Informations- und Steuerungssysteme der Kund:innen und Kreditinstitute.
- in den Veränderungen der Vertriebssteuerung und durch die Erhöhung der Parallelität von traditionellen und sich entwickelnden Key Performance Indikatoren (KPI) für Nachhaltigkeit.

Es ist herausfordernd, aber es ist dringend geboten, gemeinsam mit den Kund:innen eine langfristige Perspektive für die Transformation zu entwickeln, den Investitionsbedarf zu identifizieren und Finanzierungslösungen zu erarbeiten. Aus dem Verständnis der transformationsbasierten Risiken und Chancen ergibt sich ein vollständigeres Bild der Kund:innen, das genauso der Risikobetrachtung zugute kommt.

Konsequenzen für die Gesamtorganisation von Kreditinstituten

Die (dezentrale) Wissenskapazität rund um Nachhaltigkeit ist häufig noch auf einem niedrigen Stand. Es gibt heute sehr wenig Kreditinstitute, in denen alle Mitarbeitende ihre spezifischen Beiträge und ihre Einflussmöglichkeiten für die Klimatransformation verstehen. Immerhin werden häufig die „High-Impact Bereiche“ und emissionsintensiven Sektoren erkannt, sodass hier zuerst angesetzt werden kann.

Dazu müssen Universalbanken die Sektorexpertise für ihre Kund:innen um Kenntnisse zu den Transformationspfaden und Technologien noch erheblich erweitern, insbesondere für den Mittelstand. Dabei greifen verschiedene Aspekte ineinander, für die eine Governance Leitplanken, Regeln und Kapazitäten vorgeben muss.

Der Mangel von Daten und Kapazitäten personeller und technischer Art (Modelle, Modellierung, integrierte Informationssysteme) bedeutet nicht, dass nicht schon mit Schätzwerten begonnen wird. Es ist Teil des gemeinsamen Weges von Realwirtschaft und Kreditinstituten, die Daten der Kund:innen sukzessive zu ergänzen und die Mischung von internen und externen Datenquellen für ein sich noch entwickelndes Gesamtbild zu definieren.

Während das Bankenrating des World Wide Fund for Nature (WWF) aus dem Jahr 2021 zeigte, dass es noch keine Vorreiter und Visionäre gab¹⁴, sind in der Zwischenzeit bei den Mitgliedsbanken der NZBAG und darüber hinaus an vielen Stellen die Strukturen für Veränderungen angelegt und konkretisiert worden, um die Klima- und Nachhaltigkeitsziele gesamthaft zu verfolgen. Das Feld der „Verfolger“ ist heute größer als 2021. In der Gesamtheit aller benötigten Veränderungen verbunden mit den Pariser Klimazielen sind jedoch auch bei den fortgeschrittenen Kreditinstituten erst die Anfänge zur Erfüllung der eigenen Ziele geleistet worden. Der Weg zu Net-Zero bedarf verstärkter Anstrengungen, um die großen Lücken zwischen den Zielen und der effektiven Umsetzung zu schließen¹⁵ und weitere Nachhaltigkeitsdimensionen aufzunehmen. Längst rückt die Zwillingskrise zur biologischen Vielfalt als systemisches Risiko immer weiter in den Vordergrund und wird von Regulatoren auf die Agenda genommen¹⁶.

¹⁴ Siehe <https://www.wwf.de/zusammenarbeit-mit-unternehmen/sustainable-finance/wwf-bankenrating-2021>

¹⁵ Siehe <https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/industry/banking/document/Accenture-Banking-Net-Zero.pdf#zoom=40>.

¹⁶ Siehe <https://www.ecb.europa.eu/press/blog/date/2023/html/ecb.blog230608~5cffb7c349.en.html>.

3. Kund:innenperspektiven

Die Klima- und Nachhaltigkeitstransformation findet in der Realwirtschaft statt – bei den Kund:innen von Kreditinstituten. Um die Empfehlungen dieser Veröffentlichung in den Zusammenhang mit der sich verändernden Nachfrageseite zu bringen, wurden vier Unternehmensportraits aufgenommen, die den Weg ihrer Entwicklung für nachhaltiges Wirtschaften beschreiben. Die Interviews finden sich in Kapitel 8.

Die unterschiedlichen Beispiele wurden bewusst gewählt. Die porträtierten Unternehmen und Unternehmer:innen sind beispielsweise mit dem Nachhaltigkeitspreis des Bundesdeutschen Arbeitskreis für umweltbewusstestes Management (B.A.U.M) im Jahr 2022¹⁷ oder mit dem Deutschen Nachhaltigkeitspreis ausgezeichnet worden. Sie stehen für einen größer werdenden Teil von besonders verantwortungsvoll handelnden Kund:innen, die nachhaltigkeitsintegrierend wirtschaften.

Die Beispiele sind nicht mit der Komplexität des Bankgeschäfts vergleichbar und auch nicht mit dem Durchschnitt ihrer Sektoren. Alle porträtierten Unternehmen zeigen Haltung, sind Pioniere mit viel Experimentierfreudigkeit und damit eine Inspiration – auch, wenn sie bei der Umsetzung noch nicht ihre Ziele erreicht haben.

Sektoren

Landwirtschaft:	Ludolf von Maltzan, Eigentümer, Brodowin
Hausgeräte:	Christoph Wendtker, Leiter Nachhaltigkeit, Miele Gruppe
Dienstleistungen:	Peter Blenke, CEO, Christoph Reisinger, Geschäftsführer der ConClimate GmbH, Markus Mayr, CFO, Wackler Unternehmensgruppe
Konsumgüter:	Anna Yona, Gründerin und Geschäftsführerin Wildling Schuhe

Ihre Erfahrungen und Beobachtungen geben einen Einblick in die Fragestellungen, Zielkonflikte und Lösungswege in ihren Geschäftsfeldern¹⁸. Das beinhaltet zum Teil auch die wahrgenommenen Entwicklungen bei Kreditinstituten und was sie vermissen.

Was lässt sich aus den Unternehmensbeispielen für die Governance von Kreditinstituten mitnehmen? Die zusammenfassenden Merkmale sind:

- Der Kurs für die Veränderungen wird von der Unternehmensführung gesetzt. Die Inhaber:innen, Geschäftsführenden oder Beauftragten sind Vorbilder und nehmen ihre Teams, Kund:innen und Lieferanten mit auf den Kurs – immer wieder.
- Dialog und Kollaboration sind essenzielle Grundlagen für die Weiterentwicklung – nach innen und außen.
- Nachhaltigkeit wird weitergedacht und integriert: die Unternehmen verfolgen Ziele, die über den Klimaschutz hinausgehen.
- Alle Unternehmen sind profitabel und kennen ihre Leistungen und Beiträge für die Nachhaltigkeit – auch wenn sie noch nicht vollständig und normiert messbar sind.
- Die Anforderungen zur Zusammenarbeit mit Kreditinstituten gehen über das reine Tagesgeschäft hinaus, und entwickeln sich weiter.

¹⁷ Siehe <https://www.baumev.de/auszeichnung.html>.

¹⁸ Die Gespräche führte Thomas Mog

4. Wirksame Klima- und Nachhaltigkeits-Governance

Neben der Regulierung etablieren sich eine Vielzahl von Empfehlungen und Rahmungen in Deutschland, der Europäischen Union (EU) und international. Alle haben das Ziel, mithilfe von einheitlichen Definitionen eine (internationale) Vergleichbarkeit und Transparenz herzustellen. Das soll dabei helfen, das Wirtschaftssystem für die Transformation auszurichten und die Berichterstattung zu vereinheitlichen. Die verschiedenen internationalen Empfehlungen stellen eine weitere und wichtige Quelle für die Gestaltung der Governance von Kreditinstituten und der Realwirtschaft dar. Nachfolgend werden einige Beispiele erläutert¹⁹.

International:

Taskforce für klimabezogene Finanzinformationen und Finanzberichterstattung (TCFD)

Die bereits im Juni 2017 veröffentlichten freiwilligen Empfehlungen der Taskforce für klimabezogene Finanzinformationen und Finanzberichterstattung (TCFD) bieten einen Orientierungsrahmen für finanz- und realwirtschaftliche Unternehmen.

Die TCFD gruppiert ihre Empfehlungen in vier Themenbereiche. Der Ausgangspunkt ist dabei die Unternehmensgovernance, die alle weiteren Teile der Unternehmenssteuerung umfasst²⁰.

Figure 2

Core Elements of Recommended Climate-Related Financial Disclosures



Governance

The organization's governance around climate-related risks and opportunities

Strategy

The actual and potential impacts of climate-related risks and opportunities on the organization's businesses, strategy, and financial planning

Risk Management

The processes used by the organization to identify, assess, and manage climate-related risks

Metrics and Targets

The metrics and targets used to assess and manage relevant climate-related risks and opportunities

Quelle: TCFD

¹⁹ Eine Übersicht zu Initiativen, Frameworks, Standards und verbundener Tools siehe lsfi.lu/initiatives-frameworks-and-principles-overview/.

²⁰ Siehe www.tcfhub.org/governance/.

Die Empfehlungen der TCFD haben sich zu einem international anerkannten Rahmen für die klimabezogene Offenlegung entwickelt und werden weltweit zunehmend genutzt.

Ein Hauptziel der TCFD-Empfehlungen ist es, Unternehmen dabei zu helfen, mehr Verantwortung und Weitsicht bei der Berücksichtigung von Klimafragen zu zeigen, eine intelligentere, effizientere Kapitalallokation zu fördern und den Übergang zu einer nachhaltigeren, kohlenstoffarmen Wirtschaft zu erleichtern. Verbesserungsbedarf gibt es auch hier: In einer aktuellen Analyse dazu wurden mehr als 3000 TCFD Reports von Banken aus den Jahren 2010 bis 2021 mit Textanalyseverfahren untersucht und festgestellt, dass zum Beispiel in Bezug auf die Methodik des Klima-Risikomanagements noch sehr wenige Informationen dazu gegeben werden²¹.

Die TCFD betont, dass es zur Bewertung der Effektivität der Klimaschutzmaßnahmen wichtig ist, dass eine Organisation weiß, welche Rolle das Management und der Vorstand bei der Umsetzung, Bewertung und Überwachung von klimabezogenen Themen spielen. Das ist deshalb wichtig, weil dann beurteilt werden kann, inwiefern klimabezogene Fragen vom Vorstand und der Geschäftsführungen angemessen berücksichtigt werden. Als Teil seines Empfehlungsrahmens betrachtet TCFD auch die Vergütungspolitik als einen wichtigen Bestandteil für das Erreichen der Ziele einer Organisation.

International Sustainability Standards Board (ISSB)

Das ISSB entwickelt internationale Standards für die Unternehmensberichterstattung zu nachhaltigkeitsbezogenen Themen. Die ersten Standards, die im März 2022 zur Konsultation gestellt wurden²², umfassen allgemeine nachhaltigkeits- und klimabezogene Offenlegungsanforderungen. Diese integrieren die Empfehlungen des TCFD.

In Ergänzung zu den Offenlegungsempfehlungen des TCFD den begleitenden Leitlinien, decken die Governance-bezogenen Offenlegungsanforderungen des ISSB innerhalb der Klima disclosures eine Reihe von weiteren Themen ab. Der ISSB beleuchtet beispielsweise:

- die Identität des Gremiums oder der Person innerhalb eines Gremiums, die für die Aufsicht über nachhaltigkeitsbezogene Risiken und Chancen verantwortlich ist.
- die Art und Weise, wie die Verantwortung des Gremiums für nachhaltigkeitsbezogene Risiken und Chancen in der Geschäftsordnung des Unternehmens, den Mandaten des Vorstands und anderen damit zusammenhängenden Richtlinien zum Ausdruck kommt.
- wie das Gremium sicherstellt, dass die geeigneten Fähigkeiten und Kompetenzen vorhanden sind, um nachhaltigkeitsbezogene Strategien, Risiken und Chancen zu überwachen.
- wie das Gremium und seine Ausschüsse nachhaltigkeitsbezogene Risiken und Chancen berücksichtigen, wenn sie die Strategie des Unternehmens, seine Entscheidungen über wichtige Transaktionen und seine Risikomanagementpolitik beaufsichtigen.
- die Art und Weise, wie das Gremium und seine Ausschüsse die Festlegung von Zielen in Bezug auf wesentliche nachhaltigkeitsbezogene Risiken und Chancen beaufsichtigen, einschließlich der Frage, ob und wie entsprechende Leistungskennzahlen in die Vergütungspolitik aufgenommen werden.

21 Siehe: Evaluating TCFD Reporting: A New Application of Zero-Shot Analysis to Climate-Related Financial Disclosures: arxiv.org/pdf/2302.00326.pdf

22 www.ifrs.org/content/dam/ifrs/project/climate-related-disclosures/issb-exposure-draft-2022-2-climate-related-disclosures.pdf

EU

Die EU hat in Summe in den letzten Jahren weitreichende Nachhaltigkeitsregulierung für und in Verbindung mit dem Finanzmarkt verabschiedet beziehungsweise in der weiteren Entwicklung²³. Wichtige Governance Aspekte wurden weiterentwickelt und wirken ebenso im Sinne der grundsätzlich erforderlichen Managementkompetenz auf die nachhaltigkeitsintegrierende Governance ein²⁴ beziehungsweise wurden als Erwartungen deutlicher vorgegeben. Im Leitfaden für Klimabezogene und Umweltrisiken²⁵ werden beispielsweise zahlreiche Erwartungen formuliert:

- Vom Leitungsorgan wird erwartet, dass es die Kenntnisse, Fähigkeiten und Erfahrungen seiner Mitglieder auf dem Gebiet der Klima- und Umweltrisiken bei der Beurteilung der kollektiven Eignung dieser Mitglieder berücksichtigt.
- Es wird erwartet, dass das Leitungsorgan sicherstellt, dass das Institut klima- und umweltbezogene Risiken angemessen in die allgemeine Geschäftsstrategie und den Risikomanagementrahmen einbezieht.
- Es wird erwartet, dass das Leitungsorgan seinen Mitgliedern und/oder seinen Unterausschüssen ausdrücklich Aufgaben und Zuständigkeiten für klima- und umweltbedingte Risiken zuweist.
- Vom Leitungsorgan wird weiter erwartet, dass es eine wirksame Aufsicht über die Exponierung des Kreditinstituts und die Reaktion auf klimabezogene und umweltbezogene Risiken ausübt.
- Von den Instituten wird erwartet, dass sie die Zuständigkeiten für klima- und umweltbedingte Risiken innerhalb ihres Instituts ausdrücklich zuweisen. Es wird erwartet, dass diese Zuständigkeiten auch in den einschlägigen Strategien, Verfahren und Kontrollen ordnungsgemäß dokumentiert werden.
- Die Institute müssen sicherstellen, dass die mit dem Management von Klima- und Umweltrisiken befassten Stellen über die entsprechenden personellen und finanziellen Ressourcen verfügen.

Ein EU Fokus liegt aktuell auf einer Erweiterung der Transparenzverpflichtungen die von den Organen verantwortet werden. Die Vielzahl der Aspekte ergeben in ihrer Summe einen guten Überblick was die Governance von Kreditinstituten in Summe offenlegen muss, wie die aktuelle Konsultation zu den Europäischen Sustainability Reporting Standards zeigt²⁶.

23 Siehe: bankenverband.de/themen/sustainable-finance/sustainable-finance-heat-map/

24 Siehe: www.bankingsupervision.europa.eu/ecb/pub/pdf/ssm.fit_and_proper_guide_update202112~d66f230eca.en.pdf

25 Siehe: www.bankingsupervision.europa.eu/ecb/pub/pdf/ssm.202011finalguideonclimate-relatedandenvironmental-risks~58213f6564.en.pdf

26 Siehe: Siehe Ref. Ares(2023)4009405 - 09/06/2023, ec.europa.eu/info/law/better-regulation/have-your-say/initiatives/13765-Erste-europaische-Standards-fur-die-Nachhaltigkeitsberichterstattung_de

Deutschland:

Deutscher Corporate Governance Kodex (DCGK)

Die überarbeiteten und im Jahr 2022 veröffentlichten Empfehlungen des DCGK definieren die Rollen von Aufsichtsrat und Vorstand für das Thema Nachhaltigkeit. Auch hier handelt es sich um Empfehlungen für Finanz- und Realwirtschaft.

- Der Vorstand soll die mit den Sozial- und Umweltfaktoren verbundenen Risiken und Chancen für das Unternehmen sowie die ökologischen und sozialen Auswirkungen der Unternehmenstätigkeit systematisch identifizieren und bewerten.
- Die Unternehmensstrategie soll Auskunft darüber geben, wie die wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Ziele in einem ausgewogenen Verhältnis umzusetzen sind. Die Unternehmensplanung soll finanzielle und nachhaltigkeitsbezogene Ziele enthalten (Empfehlung A.1).
- Der Aufsichtsrat soll überwachen, wie der Vorstand seinen nachhaltigkeitsbezogenen Aufgaben nachkommt (Empfehlung A.6) Der Aufsichtsrat soll für seine Zusammensetzung konkrete Ziele benennen und ein Kompetenzprofil für das Gesamtgremium erarbeiten. Dabei soll der Aufsichtsrat auf Diversität achten. Das Kompetenzprofil des Aufsichtsrats soll auch Expertise zu den für das Unternehmen bedeutsamen Nachhaltigkeitsfragen umfassen. Vorschläge des Aufsichtsrats an die Hauptversammlung sollen diese Ziele berücksichtigen und gleichzeitig die Ausfüllung des Kompetenzprofils für das Gesamtgremium anstreben.
- Der Stand der Umsetzung soll in Form einer Qualifikationsmatrix in der Erklärung zur Unternehmensführung offengelegt werden.



Synthese für die Weiterentwicklung von nachhaltigkeitsintegrierte Governance von Kreditinstituten

Aus den genannten nationalen und internationalen Anforderungen und den Unternehmensbeispielen lassen sich **Merkmale und Leistungen für eine effektive und nachhaltigkeitsintegrierte Governance** zusammenfassen.

Für eine schnellere Transformation müssen die nachfolgenden Punkte im Fokus stehen und miteinander verbunden werden:

- Sie entwickelt eine Strategie für das Kreditinstitut, um Klima und Nachhaltigkeit sukzessive in der Unternehmensstrategie und in das Tagesgeschäft zu integrieren.
- Sie wird **erheblich vorausschauender** (und berücksichtigt eine Langfristperspektive mit einem Horizont, der über fünf Jahre hinausgeht).
- **Sie sorgt für den internen Aufbau an Kompetenzen** (der vorausschauend ist und über die unmittelbaren regulatorischen Anforderungen hinausgeht).
- **Sie definiert (klimabezogene) Mandate, Rollen und Strukturen für die Umsetzung**, Zuständigkeiten und Aufgaben auf Vorstands-, Management- und Abteilungsebene (die sich letztlich als **integrierter Bestandteil der regulären Geschäftssteuerung weiterentwickeln**).
- **Sie integriert Nachhaltigkeitsrisiken in das allgemeine Risikomanagement**, einschließlich der Risikoauflage für eine Differenzierung von Konditionen sowie der Entwicklung von Strategien zu ihrer Minderung.
- Sie steht für die **Weiterentwicklung von Vergütungssystemen für eine nachhaltige Zielerreichung mit einer unternehmensweiten Relevanz** und schafft die Voraussetzungen, damit für Mitarbeiter:innen individuelle Zielvereinbarungen gesetzt und angemessen gewichtet werden.

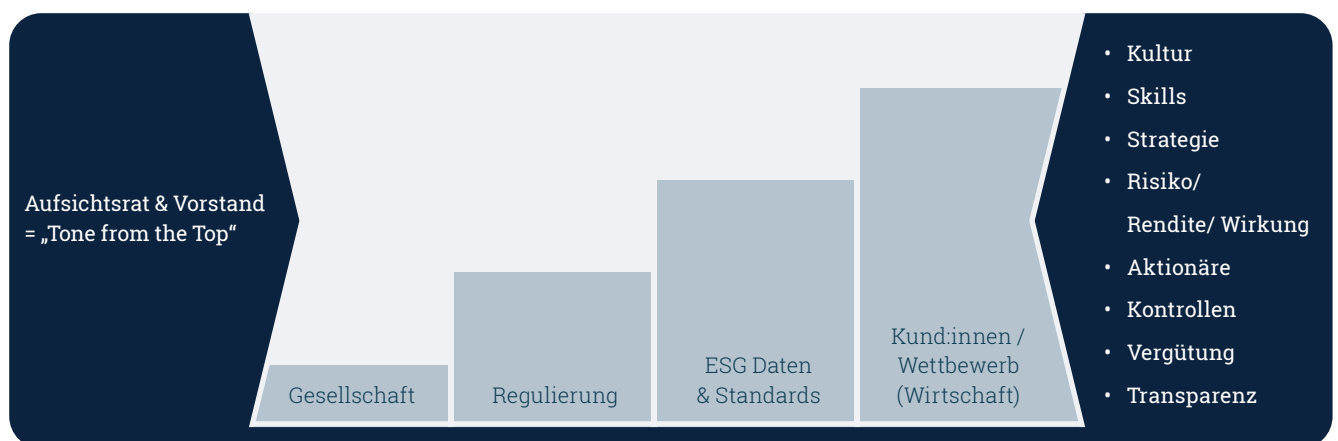
In einer weiteren Konsequenz ergeben sich weitere Handlungsfelder

- **Sie sorgt als „Tone from the Top“ für eine Weiterentwicklung der Haltung.** Ein ganzheitlicher Klima- und Nachhaltigkeits Governance-Ansatz sollte sicherstellen, dass auch eine Haltungsentwicklung innerhalb der Organisation gefördert wird. Das kann sich beispielsweise auf eine langfristige Perspektive bei der Entscheidungsfindung sowie auf klare Mandate und Verantwortlichkeiten für das (leitende) Management beziehen.
- Sie unterstützt, verfolgt und steuert über die anlassbezogene Kreditnachfrage hinaus **das konsequente Engagement** mit allen Kund:innen für das Verfassen von Klima- und Nachhaltigkeitsstrategien, sowie deren Umsetzung.
- **Sie gibt Raum für einen kritischen Dialog mit allen Stakeholdern** in und außerhalb des Kreditinstituts, um unterschiedliche Perspektiven aufzunehmen.

Als zentraler Ausgangspunkt der Unternehmenssteuerung vereinend, sollten der

- **Aufsichtsrat** als Kollektiv ein fundiertes Nachhaltigkeitsverständnis und der verbundenen Wechselwirkungen haben, um die Vorgaben für Strategie, Steuerung und Umsetzung umfassend im Sinne der doppelten Wesentlichkeit zu ermöglichen. Aus diesem Verständnis folgt eine nachhaltigkeitsintegrierende Zielsetzung für die Ausrichtung von Finanzierungen und Engagements beziehungsweise der gesamten Bilanz. Zusätzlich werden angemessen gewichtete Ziele mit einer veränderten Balance zwischen Kurz-, Mittel- und Langfristigkeit definiert. Der Aufsichtsrat gibt die Haltung und die Leitplanken vor und reduziert die Zielkonflikte für die Umsetzung.
- **Vorstand** als Kollektiv ein fundiertes Nachhaltigkeitsverständnis und der verbundenen Wechselwirkungen insbesondere in Verbindung mit der Umsetzung haben, um Nachhaltigkeit effektiv zu integrieren und die langfristigen Ziele für die kurzfristigere Umsetzung im Tagesgeschäft zu übersetzen und zu steuern. Er gibt die Haltung und die Leitplanken für die Umsetzung vor und reduziert durch das Setzen von angemessen gewichteten Zielen mit einer veränderten Balance zwischen Kurz-, Mittel- und Langfristigkeit den Auslegungsspielraum und die Zielkonflikte für die Organisation.

Die nachstehende Illustration zeigt vereinfachend die Einflussmöglichkeiten von Kreditinstituten. In erster Linie wirkt eine Bank auf die Wirtschaft überproportional stark über ihre Kund:innenbeziehungen und Kreditvergabe. Dabei ergeben die Unternehmenskultur, Fähigkeiten, Strategie und Risiko-/Rendite-Parameter in Kombination mit nachhaltigen Finanzierungen den stärksten Einfluss auf die Transformation der Kund:innen. Weitere Einflussmöglichkeiten sind gegeben, sind aber nicht so wirksam wie die direkte Zusammenarbeit mit den Kund:innen.



5. Strukturelle Stärkung der Unternehmensführung

Schon die Risikodimension zeigt, dass es erhebliche Lücken in der ersten Kerndisziplin von Kreditinstituten gibt. Das Zusammenspiel ist aber vielschichtiger – die Erfordernisse für die Transformation an Kreditinstitute gehen erheblich über regulatorische Anforderungen hinaus und entstehen aus einer Kombination von drängenden wissenschaftlichen Erkenntnissen, erhöhten Transparenzerfordernissen, eingegangenen Selbstverpflichtungen und aus Erwartungen von Kund:innen und Gesellschaft.

Die Summe dieser Anforderungen treffen heute auf ein generelles Wissensdefizit und einen aufbauorganisatorischen Verbesserungsbedarf bei nahezu allen Kreditinstituten und gleichzeitig bei fast allen Unternehmen der Realwirtschaft.

Welche Möglichkeiten gibt es, die Governance und die Organisation von Kreditinstituten zu stärken, um die Veränderungen aktiver zu gestalten? Die damit verbundenen Fragen sind:

- Wie kann das bereits bestehende Wissen einen Nutzen für das gesamte Kreditinstitut bringen?
- Welche Rollen können erweitert oder neu geschaffen werden?
- Welche Strukturen und Ergänzungen können dabei helfen?
- Welchen Beitrag schafft eine externe Beteiligung und wie kann eine diese gestaltet und genutzt werden?

Nachfolgende Beispiele aus den Mitgliedsbanken der NZBAG zeigen, wie Kompetenzen und Strukturen (weiter-)entwickelt werden können. Dabei wird in Beispiele mit und ohne externe Beteiligung unterschieden.

Aufbau von internen Strukturen ohne externe Beteiligung

Beispiel: Helaba: Sustainable Lending Framework

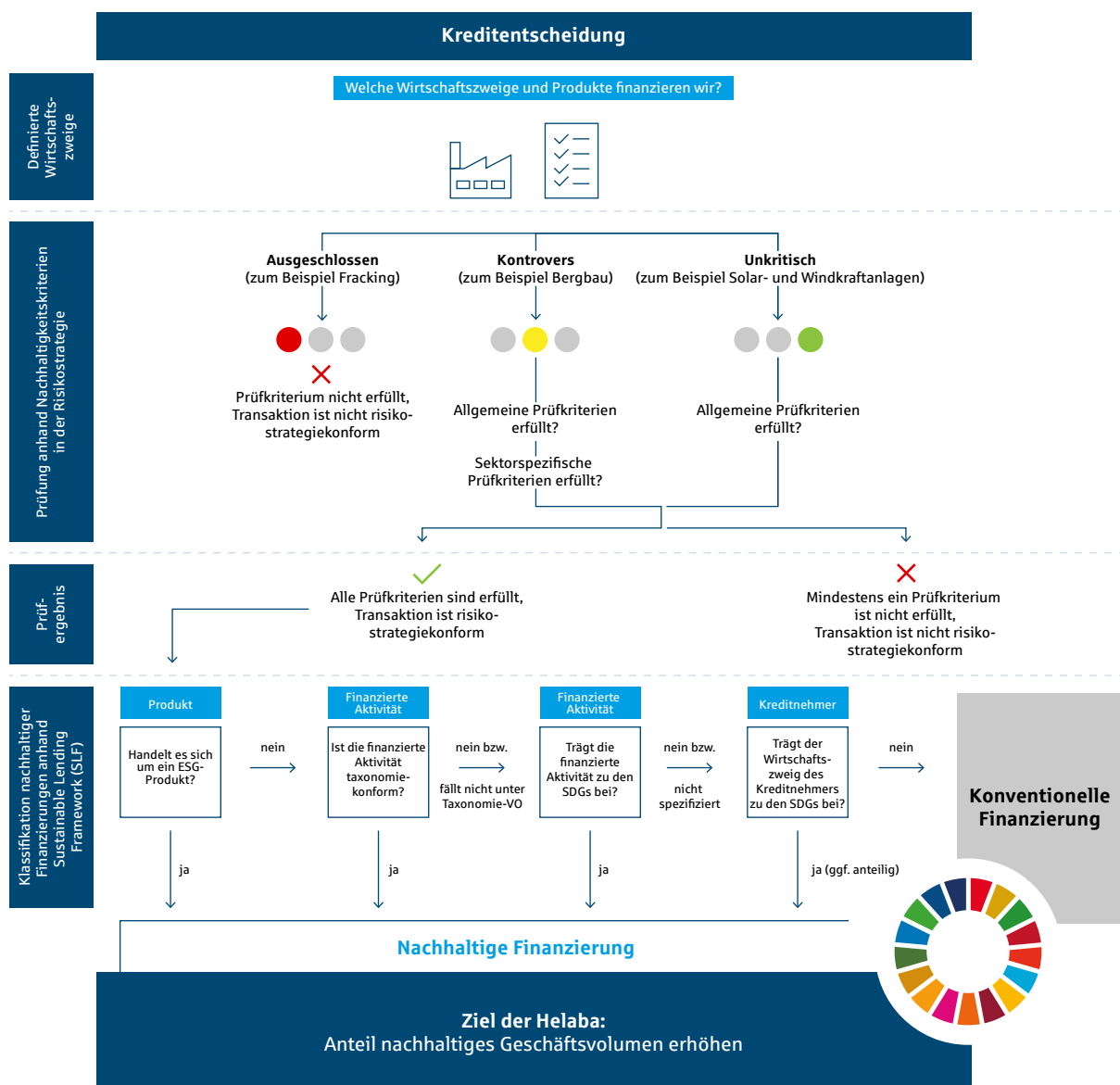
Eigene Rahmensetzungen schaffen – solange es noch keine ausreichend aufeinander abgestimmte regulatorischer Anforderungen, Standards und Definitionen gibt – eine unternehmensweite Einheitlichkeit, um die Finanzierungsaktivitäten systematisch zu klassifizieren und auszurichten. Hierfür hat die Landesbank Hessen-Thüringen Girozentrale (Helaba) ihr Sustainable Lending Framework aufgelegt, das ein Kriterienaset definiert, um gruppenweit das gesamte Kreditgeschäft des Helaba-Konzerns (alle Geschäftsbereiche der Helaba, die WIBank (Wirtschafts- und Infrastrukturbank Hessen), die LBS (Landesbauspar-kasse Hessen- Thüringen) und die Frankfurter Sparkasse) anhand von definierten Nachhaltigkeitskriterien zu bewerten. Es berücksichtigt die Dimensionen Ökologisches (E), Soziales (S) und die Governance (G) (ESG).

Insgesamt gibt es drei Kategorien: ESG-Produkte, taxonomiekonforme Geschäftsaktivitäten und Geschäftsaktivität mit Beitrag zu einem der 17 Sustainable Development Goals – die UN-Ziele für nachhaltige Entwicklung (SDG).

Damit die Helaba eine Finanzierung als nachhaltig ansieht, muss sie mindestens einer der drei Kategorien zugeordnet werden können. Jedes Neugeschäft im Kreditportfolio wird anhand des Rahmenwerks klassifiziert. Eine Klärung zu möglichen Zielkonflikten findet im Rahmen der Klassifizierung statt. Zunächst greifen Ausschlusskriterien für bestimmte Sektoren und Aktivitäten. Wenn die Finanzierung darüber hinaus den Prüfkriterien für Nachhaltigkeit entspricht, wird sie dem Nachhaltigkeitsvolumen zugerechnet. Werden die Prüfkriterien nicht eingehalten, werden die Finanzierungen dem konventionellen Geschäft zugerechnet.

Ein zentrales Element bei der Erarbeitung des Frameworks war die Validierung durch eine externe Nachhaltigkeitsagentur (ISS ESG). Somit kann sichergestellt werden, dass das Sustainable Lending Framework eine abgerundete Logik enthält und die Prüfkriterien angemessen definiert wurden. Die Überprüfung durch einen externen Dienstleister sowie das Veröffentlichen des Sustainable Lending Framework inklusive der externen Bewertung durch ISS ESG schaffen zusätzliche Transparenz und Vertrauen. Das Vorgehen im Sustainable Lending Framework wird nachfolgend dargestellt.

Prozess der Kreditentscheidung



Bei der Betrachtung des nachhaltigen Geschäftsvolumens ist es durch die Zuordnung der Nachhaltigkeitsklassifizierungen anhand der Sustainable Development Goals möglich, das Portfolio nach diesen zu gliedern.

Die Marktbereiche der Helaba haben ESG-Volumenziele für jedes Geschäftsjahr. Der Beitrag zur Nachhaltigkeit einer Finanzierung wird im parallel neu eingeführten Sustainable Data Management-Tool der Helaba erfasst. Dadurch ist eine Auswertung und Steuerung des nachhaltigen Geschäftsvolumens möglich. Der Anteil des nachhaltigen Geschäftsvolumens im Bestand der Helaba Gruppe soll bis 2025 die Schwelle von 50 % erreichen.

Im Zuge der Entwicklung sektorspezifischer Dekarbonisierungspfade und Ziele im Jahr 2023 wird das Framework erweitert werden.

Ergänzend zum Beispiel der Helaba ist festzustellen, dass alle Mitgliedsbanken der NZBAG eine unternehmenseigene Logik für die Nachhaltigkeitsprüfung von Finanzierungen erarbeitet haben, um einen Rahmen zu bilden, der Kreditentscheidungen systematisiert und eine Grundlage schafft, die Nachhaltigkeitswirkung und Risiken einer Finanzierung einzuordnen. Dabei können Klassifizierungen auf Basis der Sustainable Developments Goals genutzt werden oder eine Kombination mehrerer Rahmensetzungen, Methoden und Tools²⁷.

Diese Rahmensetzungen und die von den Banken genutzten Kombinationen entwickeln sich weiter – auf Ebene der hinterlegten Ziele, bei der Granularität und beim Umfang der Entscheidungshilfen.

Es ist aktuell noch nicht möglich, alle Nachhaltigkeitsfaktoren zu Klima und Umwelt und darüber hinausquantitativ in einem Entscheidungsrahmen zu hinterlegen oder die Daten dafür bereitzustellen. Das bedeutet, dass über einen mittelfristigen Zeitraum das Kreditgeschäft wesentlich durch gestützte Einzelfallprüfungen und institutsspezifische Abwägungsentscheidungen bestimmt werden wird.

Beispiel: Ernennung eines Chief Sustainability Officer (CSO) oder eines/einer Leiter:in Nachhaltigkeit

Die Ernennung eines CSO ist ein deutliches Zeichen dafür, dass ein Unternehmen oder eine Bank das Thema Nachhaltigkeit über die Erfüllung von regulatorischen Vorgaben hinaus ernst nimmt und vorantreibt.

Auch wenn der CSO kein Mitglied des Vorstands ist, signalisiert die Ernennung sehr klar die Relevanz und hervorgehobene Bedeutung. Das zeigt sich auch bei den in der NZBAG beteiligten Instituten: fünf von neun Banken haben seit 2021 CSOs ernannt.

Die Motivationen für diesen Schritt sind:

- Bündelung der vielfältigen Handlungsstränge in einer Rolle in Verbindung mit starker Außenwirkung und Rolle als zentraler Ansprechpartner nach innen und außen.
- Ergänzung beziehungsweise Entlastung von CEO und Vorstands für den Strategieprozess und die Umsetzung.
- Reaktion auf wahrgenommene Lücken bei der Strategie und oder Umsetzung der Strategie.

²⁷ Siehe isfi.lu/initiatives-frameworks-and-principles-overview/.

- Die Positionierung beim Thema Nachhaltigkeit aktiver an die Stakeholder kommunizieren (Kund:innen, Aufsicht, NGOs etc.).
- Den Input von Politik, Regulierung, Wirtschaft und Gesellschaft besser intern in der Bank kommunizieren.

Eine direkte Berichtslinie zum CEO wird empfohlen, ist aber keine Voraussetzung, wenn das Mandat wirksam definiert ist. Der/die CSO sollte deshalb auf Augenhöhe mit dem Vorstand und allen Führungskräften unterhalb des Vorstands positioniert sein und entsprechend agieren können.

Wird kein CSO benannt, bedeutet allerdings nicht, dass die verbundenen Aufgaben nicht schon heute angegangen werden. Bei vielen größeren Banken gibt es bereits eine:n allgemein Beauftragte:n für Nachhaltigkeit; auch mit einem Berichtsweg an den CEO.

Einhergehend mit dieser Positionierung sind nachstehende Anteile in unterschiedlichen Gewichtungen für die Rolle in Kreditinstituten gegeben:

Gestaltung der Strategie und Planung

- Entwicklung der bankweiten Klima- und Nachhaltigkeitsstrategie.
- Materialitätsanalysen und Planung von Klima- und Nachhaltigkeitszielen, zusammen mit den Geschäftsbereichen und den beteiligten Gruppen-Funktionen.

Veränderung und Entwicklung der Unternehmensstrukturen und Governance

- Aufbau von unternehmensinternen Strukturen zur Systematisierung der Steuerung und Klassifizierung des Geschäfts (beispielsweise Sustainable Lending Frameworks, interne Taxonomien, Kontrollen, verwendeten Frameworks, Gremien).
- Mitgestaltung von Ausschlusskriterien, beziehungsweise Design von Richtlinien und einer (bankweiten) Nachhaltigkeitsprojektsteuerung.
- Mitgestaltung von Trainings und Fortbildungsmaßnahmen.

Entscheidungsfindungen, Zielkonflikte und Risiko

- Anlaufstelle für Zielkonflikte, bzw. Mitbestimmung und/oder veto Rechte bei materiellen Transaktionen.
- Einbeziehung für die Entwicklung der Risikoseite und bei regulatorischen Prüfungen.

Kommunikation und Berichterstattung

- Innen- und Außenkommunikation zur Nachhaltigkeitsstrategie und der Umsetzung. Dabei sollen Vorstand, Aufsichtsrat und CSO als gleichberechtigte Kommunikatoren auftreten, insbesondere nach innen.
- Inhaltliche Regie der Nachhaltigkeitsberichterstattung, Ansprechpartner:in und Koordination für ratingbezogene Anfragen.
- Zu Nachhaltigkeit geschulte:r Ansprechpartner:in für Großkunden. Wenn der Vorstand und die Führungskräfte ebenfalls stärker kommunizieren, wird dieser Aspekt perspektivisch weniger wichtig werden.

Qualifikationsmerkmale und Besetzung

Die Vielfalt und Breite der Rolle setzt die Kenntnis des Geschäfts und eine sehr gute Vernetzung innerhalb und außerhalb des Unternehmens voraus. Die Rolle und der Auftrag eines CSO sind nicht festdefiniert und es gibt keine regulatorischen Vorgaben. Der/die CSO ist auch noch kein Schlüsselfunktionsträger mit einer verpflichtender Nachfolgeplanung.

Das Aufgabenfeld bedeutet eine hochkomplexe Verbindungs-, Organisations- und Kommunikationsleistung für das Kreditinstitut und darüber hinaus.

- Um die unterschiedlichsten Beteiligten zu mobilisieren und zu orchestrieren, bedarf es einer fachlich und kulturellen „Vielsprachigkeit“.
- Veränderungen der geschäftlichen Praxis können interne und externe Widerstände erzeugen. Dafür braucht es eine hohe Konfliktfähigkeit.
- Die Vielfältigkeit der Klima- und Nachhaltigkeitsdimensionen, sowie die Abhängigkeiten und Zielkonflikte setzen einen enormen (technischen) Wissensaufbau und eine ausgeprägte Lernfähigkeit voraus.
- In Zeiten multipler Krisen und Verwerfungen verändern sich die Prioritäten. Um die strategische Perspektive zu behalten und den Kurs für kurzfristige Umsetzungsschritte zu setzen und nachzuhalten, braucht es Durchsetzungsvermögen und Ausdauer.

Eine Studie der Deloitte Unternehmensberatung zu CSO in der Wirtschaft fasst es wie folgt zusammen²⁸:



At any one time, a CSO may need to adopt different management styles, using ‚agitor‘ or ‚executor‘ for some parts of their business, and ‚facilitator‘ or ‚steward‘ in others. Successful CSOs require a healthy mixture of each of the four styles, plus an ability to dial them up or down depending on the situational need and the maturity of the organisation.

As if these skills were not enough, CSOs also need superlative communication skills and organisational ability. The range of stakeholders the CSO needs to influence is wider than that for almost any other role within the firm.

As for the structure of the CSO’s team, our research indicates that currently a relatively modest staff size tends to be the norm—but the CSO’s extended team spans the organisation and beyond, putting a premium on their ability to run agile, multidisciplinary teams and network well outside of the organisation.

Daher spricht vieles für eine interne Besetzung und für Kandidat:innen, die bereits querschnittlich an unternehmensweiten Veränderungen gearbeitet haben. Dies erklärt auch die Besetzungsquote von rund 80 % aus den Unternehmen selbst. Der externe Stellenmarkt für die CSO-Position in Banken ist nahezu noch nicht existent.

In Verbindung mit der Rolle braucht es eine entsprechende personelle Ausstattung. Diese kann unternehmensspezifisch unterschiedlich ausfallen, muss aber Kernelemente abdecken. Beispiele dafür sind Kenntnisse und Expertise zu Klimaszenarien und Dekarbonisierungszielen, zur Berichterstattung, zum Umgang und der Koordination für regulatorische und Ratinganfragen und die Projektsteuerung. Weitere Kompetenzen zu Umwelt (über den Klimaschutz hinausgehend), Biodiversität und Soziales sind ebenfalls zu berücksichtigen und zeichnen sich als integrale Erfordernis bereits klar ab.

28 Siehe www2.deloitte.com/de/de/pages/trends/rolle-des-chief-sustainability-officers.html.

Einordnung

Für die effektive Umsetzung von Nachhaltigkeit in Kreditinstituten gibt es – jenseits der Ernennung eines oder einer CSO – viele Wege und Mittel, insbesondere wenn Vorstand und/oder CEO hier selbst eine aktive Rolle annehmen sowie Umsetzungsprojekte und interne Strukturen effektiv aufgesetzt sind.

Eine Ernennung kann dann ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die aktive Gestaltung der Nachhaltigkeitsstrategie und für die Umsetzung sein. Die Abwägungen für eine Ernennung sind dabei rein unternehmensspezifisch.

Der CSO-Titel findet sich häufig in größeren, international agierenden Banken und Unternehmen. In mittleren bis kleinen Kreditinstituten können viele der inhaltlichen Themen sehr deckungsgleich von der Rolle des Leiters oder Leiter:in Nachhaltigkeit erfüllt werden.

Beispiele für temporäre Umsetzungsstrukturen

Eine systematische Umsetzung von Klimaschutz und Nachhaltigkeit im Bankgeschäft ist sehr vielschichtig und vernetzt, da

- Universalbanken mit unterschiedlichsten Sektoren länderübergreifend zusammenarbeiten.
- Ein systematischer interner Ansatz für ein Institut benötigt wird, der gleichzeitig für die unterschiedlichsten Kund:innensituationen nach aussen anschlussfähig sein muss

Für diese Veränderungen wird das koordinierte Zusammenspiel aller Funktionen in einem Kreditinstitut benötigt. Typischerweise werden für die Umsetzung Projektstrukturen aufgesetzt. Diese haben das Ziel, einen definierten Grad der Umsetzung zu ermöglichen, der dann in das Tagesgeschäft übergeht und für Kund:innen erlebbar ist.

Eine effektive Governance für ein Nachhaltigkeitsprojekt muss alle Funktionen, Prozesse, (IT-)Systeme und Abhängigkeiten berücksichtigen, damit eine systematische Umsetzung möglich ist.

Das sind für sich genommen auch Merkmale einer grundsätzlichen Projektsteuerung. Der Unterschied für eine Umsetzungsstruktur für Nachhaltigkeit liegt darin, dass mit und für eine Vielzahl von neuen Faktoren und Messgrößen vorausschauend gearbeitet werden muss, die sich insbesondere über die Klimadimension hinaus noch in der Entwicklung befinden und nicht abschließend definiert sind.

Die Ausgangslage für den bestehenden Geschäftsbetrieb für große Universalbanken mit diversifiziertem Geschäftsportfolio ist komplex. Diese nachhaltig auszurichten, ist eine enorme Aufgabe. Es ist aber auch für kleinere Banken kaum möglich, den Linienfunktionen isolierte Aufgaben für eine Umsetzung zukommen zu lassen, sondern es geht immer um das gesteuerte Zusammenspiel aller benötigten Beiträge.

Tendenziell hat die Umsetzung innerhalb von großen Kreditinstituten einen zentralen Schwerpunkt. Sukzessive werden dann auch die dezentral Beteiligten involviert, beispielsweise Mitarbeitende, die in der Beratung arbeiten.

Beispiel: Deutsche Bank

Nachstehendes Beispiel der Deutschen Bank zeigt einige Merkmale für eine Umsetzungsstruktur auf, die der Strategie und den Zielen folgend den Beitrag aller Unternehmensfunktionen identifiziert, diese involviert und koordiniert.

Im Kern stützt die Deutsche Bank die Governance zur Umsetzung ihrer Nachhaltigkeitsstrategie auf zwei Gremien, die unterschiedliche Schwerpunkte haben und eine durchgängige Beteiligung aller involvierten Funktionen sicherstellen. Die Wahl eines Gremiums führt zu einem verbindlichen Transparenzrahmen, mit Mandat, Rollendefinition und Quorum-Regelungen.

Das Group Sustainability Committee (GSC)

Das GSC ist das konzernweite Entscheidungsgremium für strategische Grundsatzfragen mit Nachhaltigkeitsbezug, die die Einbindung der Vorstandsebene erfordern, wie z. B. die inhaltliche Weiterentwicklung der Nachhaltigkeitsziele, Priorität der Anwendbarkeit auf Industrie-Sektoren oder grundlegende Änderungen bei den zugrundeliegenden Nachhaltigkeitsrahmenwerken (u.a. Human Rights Statement, Sustainable Finance Framework, interne Taxonomie, Ausschlusskriterien usw.).

Vorsitz: CEO, Stellvertreter CSO; Teilnehmende sind v.a. aus der Vorstandsebene und der ersten Berichtslinie an die Vorstände.

Sustainability Strategy Steering Committee (SSSC)

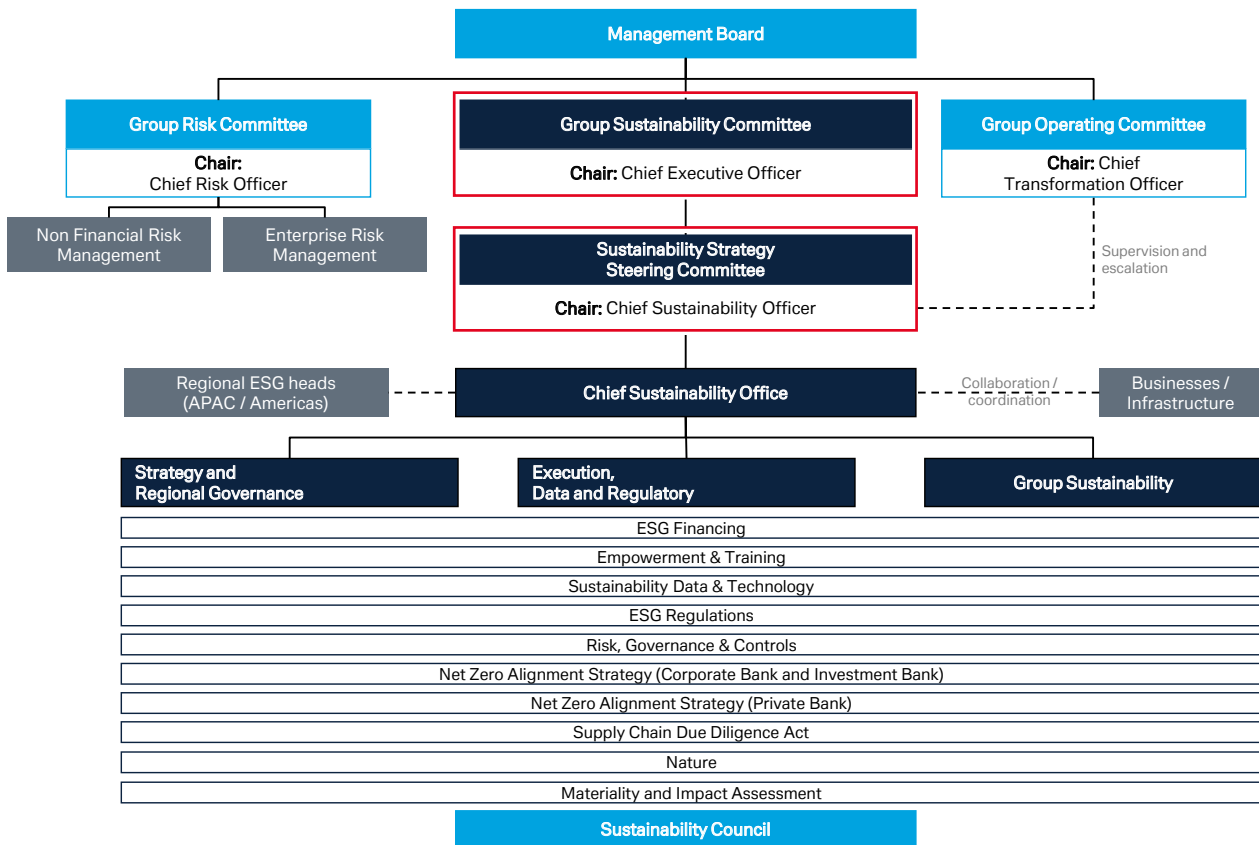
Das SSSC ist das Entscheidungsgremium für die operative Projektumsetzung zur Nachhaltigkeitsstrategie. Die zentrale Aufgabe ist die Sicherstellung der Strategieumsetzung, Vernetzung aller Beteiligten und die Überwachung der Transformation der Bank zur Nachhaltigkeit. Dazu wurden Arbeitsgruppen definiert, welche die Transformation steuern.

Vorsitz: CSO, Stellvertreter CFO Corporate Bank, Investment & ESG; mit persönlicher und projektbezogener Berichtslinie an den CEO. Teilnehmende sind v.a. aus der ersten, zweiten und dritten Berichtslinie an den Vorstand.

Die Projektumsetzung findet überwiegend in den beteiligten Bereichen statt mit eigener Kapazitätsplanung, unterstützt durch eine Projektmanagementorganisation, die in das SSSC berichtet.

Diese Projektstrukturaufsatz zeichnet sich durch eine klare Verantwortung des CEO und CSO und die gesamthafte Planung über alle Unternehmensfunktionen aus.

Sustainability governance at Deutsche Bank [excerpt]



Aufbau von Strukturen mit beratender Unterstützung

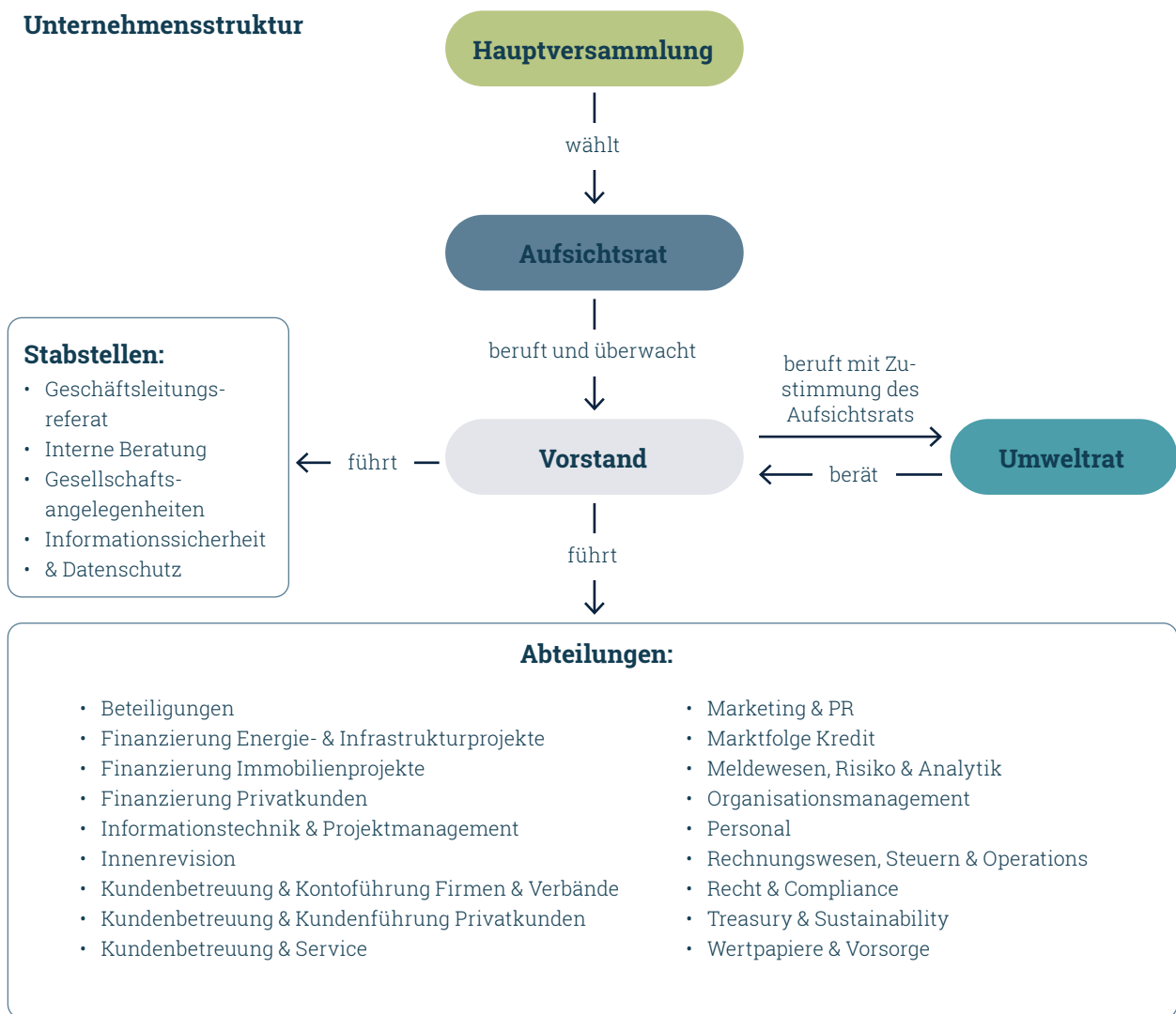
Mit einer externen Beteiligung lässt sich existierendes Wissen in Kreditinstituten um weitere Perspektiven ergänzen, um somit die nachhaltige Ausrichtung eines Kreditinstituts zu unterstützen. Mit einer externen Beteiligung lässt sich der Raum für einen vertrauensvoll-kritischen Diskurs schaffen, der insbesondere Aufsichtsrat und Vorstand dabei hilft, die Wechselwirkungen und Zielkonflikte auf einer strategischen Ebene besser zu verstehen.

Beispiel: Umweltrat der UmweltBank

Selbst als börsennotiertes Spezialinstitut mit fokussierten Aktivitäten in den Bereichen Immobilien-, Wind- und Photovoltaik-Finanzierungen hat sich die UmweltBank in Anerkennung der möglichen Zielkonflikte innerhalb der Dimensionen Umwelt, Soziales und Governance dazu entschieden, mit dem Umweltrat ein ökologisches Pendant zum Aufsichtsrat einzurichten. Als externes und unabhängiges Kontrollgremium unterstützt und kontrolliert er die Bank beispielsweise bei Abwägungen bezüglich Finanzierungen mit Zielkonflikten.

Die Mitglieder beraten über die Anlage- und Finanzierungsgrundsätze, an denen sich die gesamte Geschäftstätigkeit der UmweltBank ausrichtet. Bei besonders bedeutsamen Grenzfällen wird der Umweltrat einbezogen, um den Entscheidungsraum zu vergrößern. Der Umweltrat trägt aktiv zur nachhaltigkeitsbezogenen Weiterentwicklung sämtlicher Bereiche der Bank bei, etwa durch die Unterstützung der SDG-Themengruppen. Er kann, genauso wie der Aufsichtsrat, direkt einzelne Vorgänge und Projekte in der Bank aufgreifen und kontrollieren, hat aber bankenaufsichtsrechtlich keine (Kredit-) Entscheidungsbefugnisse. Aufsichtsrat und Umweltrat tauschen sich mindestens einmal jährlich zu Nachhaltigkeitsthemen aus und sind über die Entwicklung der UmweltBank im Austausch.

Unternehmensstruktur



Externer Beirat für Nachhaltigkeit

Ein externer Beirat bietet – neben den Angeboten von Beratungen, Wirtschaftsprüfern, Kooperationen mit Universitäten und NGOs sowie Anbietern von Nachhaltigkeitstrainings – neue externe Impulse für Aufsichtsrat und Vorstand einer Bank.

Um einen solchen Beirat zu berufen, braucht es zunächst Offenheit, um in den Dialog gehen zu wollen und sich vertrauensvoll-kritisch und wissenschaftsbasiert mit der Weiterentwicklung auseinanderzusetzen. Das einladende Kreditinstitut sollte dafür – unabhängig vom Umsetzungsstand – deutlich seine Ambition für Klimaschutz und Nachhaltigkeit zeigen, um Expert:innen für den Dialog zu gewinnen. Die Zusammensetzung sollte divers sein und grundsätzlich auf den aktuellen Stand der Wissenschaft referenzieren.

Insgesamt gilt es für den Beirat, eine vertrauensvolle Balance zwischen der Motivation der Expert:innen, der verschiedenen Perspektiven und der möglichst ausgeglichenen Gesamtperspektive zu finden. Eine Orientierung an den SDG kann dabei helfen, anfangs die Zusammenstellung zu gestalten und zu objektivieren.

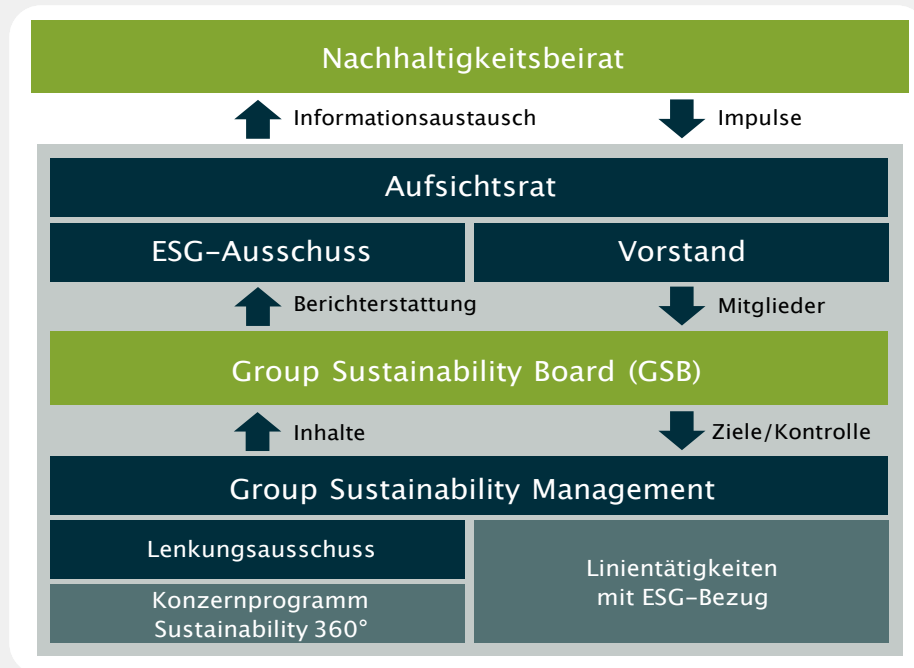
Der Aufbau und die Besetzung eines wirksamen Nachhaltigkeitsbeirats sind für das Management eines Kreditinstituts anspruchsvoll – doch genau darin liegt das positive Potenzial.

Insgesamt kann die Einrichtung eines externen Nachhaltigkeitsbeirats eine sehr gute Möglichkeit für eine Bank sein, die ihre Nachhaltigkeitspraktiken ernsthaft verbessern und ihre nachhaltige Wirkung für Nachhaltigkeit unter Beweis stellen möchte. Es ist jedoch wichtig, dass es sichergestellt ist, dass der Beirat richtig aufgebaut ist und sich aus vielfältigen Expert:innen zusammensetzt. Dabei sollten die Beitragenden verschiedene Qualifikationen abdecken, die über die Klima und Risikodimension hinausgehen.

Ideal wäre es, die größten Zielkonfliktdimensionen verbunden mit der Nachhaltigkeitsausrichtung auf einer strategischen Ebene aufzunehmen. Das kann dabei helfen, Impulse für die Weiterentwicklung und Gestaltung von Rahmenbedingungen für die Transformationsfinanzierung zu integrieren. Eine Interaktion mit dem Beirat auf Transaktionsebene ist für eine Universalbank meist nicht darstellbar, außer für exemplarische Beispiele, die als Illustration für den Umgang mit Entscheidungsdilemmata dienen können.

Beispiel: Commerzbank

Die Commerzbank hat 2022 entschieden, einen externen Nachhaltigkeitsbeirat²⁹ unter der Schirmherrschaft des Vorstandsvorsitzenden zu gründen. Dieser setzt sich zusammen aus sechs Expert:innen und Experten der Bereiche Politik, Wissenschaft, Gesellschaft und dem Mittelstand. Der Nachhaltigkeitsbeirat wird für Austausch und Impulse zur Weiterentwicklung der Nachhaltigkeitsstrategie genutzt.



Ergänzungen bestehender (Kund:innen-) Beiräte

In zahlreichen Kreditinstituten gibt es Kund:innenbeiräte. Abhängig von Größe und Überregionalität der Institute sind diese zum Teil auch regional ausgerichtet. Gerade mittelständische Unternehmen sind hier gut vertreten.

Bei großen Universalbanken kann es auch international aufgestellte Kund:innenbeiräte geben, die sich überwiegend aus Vorständen der Konzerne oder Unternehmensgruppen zusammensetzen.

Es ist eine sehr gute Möglichkeit, diese existierenden Strukturen zu nutzen und bestehende Kund:innen für Nachhaltigkeits- und Klimafragen zu sensibilisieren, beispielsweise durch Gastvorträge.

Als Ansatzpunkte lassen sich beispielsweise die Klimatransformationspfade der Unternehmen und Sektoren einbringen und behandeln³⁰, die in einer Region besonders vertreten sind. Dabei kann die Expertise zum einen aus besonders fortgeschrittenen Unternehmen selbst kommen oder es können Expert:innen aus Forschung und Wissenschaft allgemeine und sektorbezogene Beiträge einbringen oder selbst einen Sitz im Beirat einnehmen.

²⁹ Siehe Commerzbank Geschäftsbericht 2022, S.45-46 https://www.commerzbank.de/media/nachhaltigkeit/nfe/Commerzbank_NFE_2022.pdf und https://www.commerzbank.de/de/nachhaltigkeit/governance/strategie/nachhaltigkeitsbeirat_1/nachhaltigkeitsbeirat.html

³⁰ Siehe pathwaystoparis.com/toolbox/tool/

Als Ausgangspunkt wären zunächst inhaltliche Bezugspunkte des gastgebenden Kreditinstituts hilfreich. Das heißt: das Institut hat eine wissenschaftsbasierte Ausrichtung und eine Klima- und Nachhaltigkeitsstrategie entwickelt und befindet sich selbst bereits in der aktiven Veränderung. Eine Voraussetzung stellt dies jedoch nicht dar.

Da Beiräte in der Regel zwei bis vier Mal im Jahr tagen, können darüber hinaus auch Arbeitsgruppen aus verbundenen oder gleichen Sektoren angeregt werden.

Für die Kund:innendimension: Aufbau von externen Netzwerken

Die Nachhaltigkeitstransformation stellt Kund:innen und Kreditinstitute vor enorme Herausforderungen. Der Nachhaltigkeitsdialog zwischen Banken und Kund:innen kann dabei wichtige Impulse geben. Er kann – neben einer anlassbezogenen Kreditprüfung – dabei helfen, die Unternehmen klima- und nachhaltigkeitskompatibel auszurichten. Der Dialog und Kreditprüfungen ersetzen jedoch keine unternehmensinterne Strategie und Planung für realwirtschaftliche Unternehmen.

Da gerade mittelständische Unternehmen strukturell weniger auf größere Beratungen zurückgreifen und sich Handelskammern und Industrieverbände ebenfalls im Wissensaufbau befinden, stellt sich die Frage, wie ein unternehmenseigener Kompetenzaufbau für Nachhaltigkeit und Transformationsfragen besonders für kleine bis mittlere Unternehmen unterstützt werden kann.

Fallweise haben die Mitgliedsbanken der NZBAG damit begonnen, externe Netzwerke aufzubauen. Sie nehmen eine Vorauswahl geeigneter Dienstleister:innen vor, die sie ihren Kund:innen bei Nachhaltigkeitsfragen empfehlen. Die Commerzbank hat dazu verschiedene Partnerunternehmen ausgewählt³¹, die sektorübergreifend arbeiten und für verschiedene Fortschrittsgrade der realwirtschaftlichen Unternehmen angefragt werden können.

Diese interdisziplinären Ansätze sind sehr relevant, da sie einen Wissensaufbau und Transfer für den Mittelstand unterstützen und Lösungsräume schaffen, die Kreditinstitute mit ihrer Beratung nicht abdecken können.

³¹ Siehe www.commerzbank.de/de/hauptnavigation/presse/pressemitteilungen/archiv1/2022/quartal_22_03/presse_archiv_detail_22_03_104586.html

6. Aufbau von Kompetenzen

Wenn zusätzliche regulatorische Vorgaben erfüllt werden müssen, steigen die Anforderungen an Organe, Führungskräfte und Mitarbeitende von Kreditinstituten. Um auch die nachhaltige wirtschaftliche Entwicklung im Sinne der doppelten Wesentlichkeit proaktiv mitzugestalten, brauchen sie noch weitere und neue Kompetenzen. Diese sind notwendig, um besser zu verstehen, welchen Einfluss die Finanzierung und die aktive Gestaltung der Kund:innenbeziehungen auf die Transformation hat.

Wirkungsbetrachtungen sind nicht neu. Schon aus Reputationsgründen achten Banken auf ihre geschäftlichen Beziehungen und treffen systematische Abwägungen³².

Diese Abwägungen werden über Ausschlusskriterien hinaus differenzierter und in den Zusammenhang von Klima und Nachhaltigkeit gestellt. Das bedeutet auch, dass neue Kompetenzen aufgebaut werden müssen, denen eine zeitgemäßen Governance zugrunde liegt, beziehungsweise diese erst ermöglicht.



Abbildung 1: Vereinfachte Darstellung der doppelten Wesentlichkeit für Banken.

Quelle: NZBAG

Die Ausgangslage dafür ist uneinheitlich. Es sind neue digitale Lernformate dazugekommen, die ein selbstbestimmtes und asynchrones Training ermöglichen. Andererseits hat sich die Aus- und Weiterbildung in den letzten zwei Jahrzehnten inhaltlich massiv verändert. Mitte der 2000er Jahre investierten Kreditinstitute stark in die beratungs- und vertriebsorientierte Mitarbeitendenentwicklung und -Schulung. Nach der Finanzkrise ab 2008 verlagerte sich der Fokus fast ausschließlich auf Trainings zur Einhaltung neuer regulatorischer Anforderungen. Bis heute behandeln die meisten Trainings regulatorische Inhalte.

Es zeichnet sich ab, dass zu den regulatorisch verpflichtenden immer mehr selbstbestimmte Inhalte kommen werden. In der Zwischenzeit bieten alle NZBAG Kreditinstitute Grundlagentrainings für Mitarbeitende an. Diese Grundlagentrainings werden sukzessive erweitert, um auch die Anforderung von Sektoren mit dem größten Klima-Fußabdruck zu erfüllen. Aktuell liegt der Fokus noch überwiegend auf den Klimazielen; darüber hinaus gehende Inhalte zu Umwelt- und Nachhaltigkeitsstandards finden sich noch selten.

³² Es ist vorrauschauend davon auszugehen, dass beispielsweise die regulatorischen Vorschriften zur Prävention und Erkennung von Geldwäsche – „KYC“ (Kenne Deine Kund:innen) – künftig weitere Indikatoren zu Nachhaltigkeit aufnehmen werden.

Die NZBAG hatte im Jahr 2021 die Inhalte für ein klimafokussiertes Grundlagencurriculum für alle Mitarbeitenden in Banken definiert³³. Darüberhinausgehend werden im Folgenden die benötigten Kompetenzen für Aufsichtsrat, Vorstand und Geschäftsleitung stark zusammenfassend beschrieben. Von diesen Organen werden die entscheidenden Strategien, Vorgaben und Ziele erarbeitet und nachgehalten. Die beschriebenen Kompetenzen sind mit den regulatorischen Anforderungen für das Risikomanagement und die Berichterstattung kompatibel, beziehungsweise liegen diesen erweiternd zugrunde.

Aufsichtsrat, in einer kollektiven Ausprägung

- Verständnis der wichtigsten wissenschaftlichen Erkenntnisse in Verbindung mit Klimawandel (und weiteren Nachhaltigkeitsdimensionen).
- Verständnis der Einflussmöglichkeiten von Banken, in Verbindung mit cross-sektoralen Abhängigkeiten für die (Klima-)Transformation.
- Die Erfordernisse für die Transformation und Abhängigkeiten zwischen den Sektoren und Kund:innen verstehen.
- Die Zielkonfliktdimensionen zu ESG und wirtschaftlichen Spannungsfeldern von kurzfristiger Renditeerwartung (besonders im Sinne des von Mark Carney geprägten Begriffs der „tragedy of the horizons“³⁴) erkennen und balancieren.
- Einnehmen der Rolle als Sparringspartner für den Vorstand und den Aktionärsvertreter:innen sowie Gestaltung einer vorausschauenden Strategie und umsetzungsbezogener Zielvereinbarungen.
- Strategische Positionierung der Bank im Zusammenhang mit einer langfristigen Perspektive für die Transformation (über drei Jahre hinausgehend).

Vorstand, in einer kollektiven Ausprägung

- Verständnis der wichtigsten wissenschaftlichen Erkenntnisse zum Klimawandel (und der weiteren Nachhaltigkeitsdimensionen).
- Erkennen und Balancieren zwischen Zielkonflikten zu ESG und wirtschaftlichen Spannungsfeldern.
- Verständnis über die Einflussmöglichkeiten von Banken in Verbindung mit cross-sektoralen Abhängigkeiten für die (Klima-)Transformation.
- Herunterbrechen der strategischen langfristigen Positionierung der Bank in kurzfristige Teilziele für die Unternehmensbereiche.
- Veränderte operative Ziele setzen und nachhalten.
- Die Werte zu Nachhaltigkeit nach innen und außen leben / kommunizieren.

Da die Expertise in Aufsichtsrat und Vorstand als Kollektiv gegeben sein muss, geht es nicht darum, jeden Aufsichtsrat oder jeden Vorstand einer Bank zu Nachhaltigkeitsexpert:innen auszubilden. Der Wissensaufbau für das Kollektiv ist wichtig, weil die Kompetenzen zu Nachhaltigkeit kaum durch die bisherigen Erfahrungen aus dem Management erworben werden können. Daher braucht es ein langfristig angelegtes Ausbildungskonzept zu Nachhaltigkeit für Aufsichtsräte und Vorstände. Vieles spricht dafür, dieses gemeinsam zwischen Aufsichtsrat und Vorstand aufzunehmen. Der damit verbundene

33 Siehe gsfc-germany.com/wp-content/uploads/2022/01/220125_NZBAG_update_DE.pdf.

34 Siehe www.bis.org/review/r151009a.pdf.

Kompetenzaufbau ist umfangreich und benötigt ein langfristiges Commitment und geht weit über die Grundlagen hinaus. Schon das NZBAG Grundlagencurriculum schlägt insgesamt sechs bis acht Stunden nur für die allgemeinen Grundlagen vor.

Es ist weitgehend unklar, wie Kreditinstitute die Fortbildungsangebote zu Nachhaltigkeit für Aufsichtsräte und Vorstände gestalten. Sicher ist: diese sind fast immer maßgeschneiderte (Kompromiss-)Lösungen. Hier gibt es noch Potenziale, die nachhaltigen Fortbildungsanteile zu erhöhen und den Lern-Mix vielfältiger zu gestalten.

Es gibt viele Möglichkeiten für die Wissensvermittlung. Mit der kostenlosen Enroads Simulation³⁵ kann beispielsweise ein breiter Maßnahmen-Mix für die Dekarbonisierung der wichtigsten Sektoren interaktiv durchgespielt werden, der zeigt, welche Hebel welchen Beitrag haben. Anders als Unternehmen in der Realwirtschaft haben Kreditinstitute auf fast alle Stellschrauben unmittelbaren oder mittelbaren Einfluss, da Sie die Nahtstelle und Finanzierer der verschiedenen wirtschaftlichen Akteure sind. Wir empfehlen daher, die Simulation in das Fortbildungscurriculum von Kreditinstituten grundsätzlich aufzunehmen.

Wichtig ist die Kontinuität des Wissensaufbaus, über Klimazusammenhänge hinaus. Das setzt einen vorrausschauenden Ansatz voraus. Eine überblicksartige Analyse des Green Sustainable Finance Clusters Germany zeigt, dass es mit Stand Ende 2022 besonders Angebote für die Grundlagen von Sustainable Finance und Anlageberatung gibt. Angebote für sektorbezogene Transformationsfragen der Kund:innen in Verbindung mit Sustainable Finance waren deutlich weniger vertreten³⁶, allerdings bieten einige Anbieter maßgeschneiderte Programme für Kreditinstitute an, die weitere Schwerpunkte beinhalten können.

35 Siehe www.climateinteractive.org/en-roads/.

36 Siehe gsfc-germany.com/dialog-und-wissensaufbau/#sustainable-finance-trainings.

Beispiel: BNP Sustainability Academy

Um die Fortbildung für Nachhaltigkeit unternehmensweit einheitlich zu organisieren und zu bündeln, hat die BNP zusammen mit ihren Geschäftsbereichen und externen Kooperationen im Jahr 2022 eine interne Nachhaltigkeitsakademie aufgebaut.

Neben Grundlagen und Sektorwissen, liegt ein wesentlicher Aspekt darin, den Mitarbeitenden zu vermitteln, welche Verpflichtungen die BNP für das Klima und Nachhaltigkeit eingegangen ist, und welche Rolle die BNP in Verbindung mit ihrem Unternehmensanspruch für sich in der Transformation definiert hat. Es werden auch Anteile von bis jetzt noch weniger berücksichtigten Umweltthemen aufgenommen, wie zum Beispiel Biodiversität. Die regulatorischen Kernaspekte werden in die Trainings integriert.

Für die wesentlichen Landesgesellschaften werden die Inhalte in die Landessprachen übersetzt, um eine maximale Anschlussfähigkeit und Barrierefreiheit zu erreichen. Die Angebote und Inhalte sind nicht rein digital. Es werden gemischte Formate angeboten um den Lernmix und den Austausch gezielt zu erweitern. Die Inhalte der Akademie finden für alle Mitarbeitenden Anwendung, inklusive der Gremien Aufsichtsrat und Vorstand.

- Die unter **„Common Knowledge“** zusammengefassten Grundlagen sind verbindlich für alle rund 190.000 Mitarbeitenden weltweit zu absolvieren. Der Abschluss dieser Trainings wird formal nachgehalten.
- Die Angebote unter **„Specific knowledge“** sind auf die Mitarbeitenden der Geschäftsbereiche und die Erfordernisse der Kund:innen spezialisiert und bilden die Herausforderungen der betreuten Sektoren ab, in Verbindung mit passenden Produkt und Servicelösungen.
- Die Ausprägung **„Shape the future“** richtet sich an Führungskräfte und ermöglicht unterschiedliche Interaktions und Austauschformate.
- Das **„embark your team toolkit“** fasst Angebote für Mitarbeitende mit Führungsverantwortung zusammen, um mit ihren Teams die Umsetzung im Zusammenhang des dort gegebenen Einflussbereichs aufzunehmen. Hier wird changemanagement Unterstützung thematisch mit Nachhaltigkeit verknüpft.

A sustainable economy also involves new skills: the Sustainability Academy will provide a renewed employee journey for a best-in-class offer for our clients



The Sustainability Academy is a **single access to selected & personalized sustainability development resources for all employees.**

It **will enable excellence in the service granted to our clients:** by having the appropriate skills and knowledge, all employees will be able to play their part in their own transformation and that of our clients.

4 entry points	Value proposition	To start with ...
 <p>Common Knowledge</p>	<p>WHAT ALL EMPLOYEES MUST KNOW</p> <ul style="list-style-type: none"> - FOUNDATIONS - SUSTAINABLE FINANCE DEFINITIONS - BNP PARIBAS S-STRATEGY AND COMMITMENTS 	<ul style="list-style-type: none"> • 2 themes : SF Basics / Transition towards Carbon Neutrality • 2 levels of learnings – informed/trained • 35 Internal and 15 External contents 
 <p>Specific Knowledge</p>	<p>OPERATIONAL, CROSS-BUSINESS/FUNCTIONS CONTENTS TO EQUIP BANKERS TO BETTER SERVE OUR CLIENTS</p>	<p>In the V1 (October 2022)</p> <ul style="list-style-type: none"> • 3 business lines (CIB, BCEF, WM) • 2 functions (RISK & Legal) • 1 external provider <p>More to come in following versions</p>
 <p>Shape The Future</p>	<p>A DEDICATED OFFER FOR LEADERS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Talents : Sustainability Essentials • Top executives : Exchange panels on the 5 themes followed by online courses & debates • Top executives : Comex workshops on the Sustainability operational strategy 
 <p>Embark your team toolkit</p>	<p>READY TO USE SUPPORT FOR MANAGERS AND CHANGE MANAGEMENT</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 8 tools to support the implementation of the Group's ambition within the teams : pitch kezako, managerial team workshop, frequently asked questions,...

7. Gestaltung von Vergütungssystemen

Die Klima- und Nachhaltigkeitstransformation ist mit einer Handlungsveränderung in der Realwirtschaft und der Kreditinstitute verbunden. Dieser Prozess hat begonnen. Da die Veränderungen von Wirtschaftsstrukturen einen längeren Zeitraum benötigen und gleichzeitig die Zeit für schnell wirksame Fortschritte von Klima und darüberhinausgehenden Nachhaltigkeitsbelangen immer knapper wird, bedarf es unterstützender Weichenstellungen die kurzfristig wirken. Daher kommt der Vergütung eine wichtige Rolle zu. Die NZBAG hat dazu einen Konsens, für eine Überbrückungszeit die bestehenden finanziellen Anreizsysteme in Kreditinstituten den Nachhaltigkeitserfordernissen anzupassen und aktiv zu nutzen, gleichzeitig aber Fehlsteuerungen gegenüber achtsam zu sein.

Alle Universalbanken und Banken-Gruppen der NZBAG haben damit begonnen, ihre Vergütungssysteme zu modifizieren. Das hat zum Teil auch hier regulatorische Hintergründe wie die in 2021 veränderte Institutsvergütungsverordnung³⁷, andererseits entstehen die Veränderungen auch eigenmotiviert als Konsequenz der Nachhaltigkeitsstrategien und gesetzten Dekarbonisierungsziele.

Die Ausprägungen können quantitative und qualitative Koppelungen von Anteilen der variablen Vergütung von Vorstand, Führungskräften und Mitarbeitenden für einen wachsenden Anteil an SDG- und ESG-kompatiblen Finanzierungen beinhalten, um zusätzliche Leitplanken für Entscheidungsfindungen zu schaffen, die mit den Zielen und Verpflichtungen in Einklang stehen.

Die Zielgrundlagen und Gewichtungen auf der Vorstandsebene und Ebene der Führungskräfte sind dabei institutsspezifisch unterschiedlich. Sie beinhalten neben ESG-kompatiblen Zielen zum Kreditvolumen, Anteilen der Bilanz und des Kreditportfolios, auch externe Ratings, in einer absoluten Ausprägung aber auch relativ, insbesondere was Entwicklungen des eigenen Kreditinstituts gegenüber Vergleichsgruppen angeht. Noch weniger entwickelt sind aktuell konkrete Koppelungen von Vergütungsbestandteilen für Vorstände, Führungskräfte und Mitarbeitende in Verbindung mit der Reduzierung der mitverantworteten CO₂-Emissionen, auch aufgrund lückenhafter Datengrundlagen. Dieser Schritt zeichnet sich jedoch klar ab, aus der Konsequenz heraus, dass bis Ende 2023 alle Mitgliedsbanken der NZBAG langfristige Dekarbonisierungsziele für Sektoren verabschiedet haben und den Fortschritt gegenüber den Zielen transparent machen werden. Fallweise gibt es hier schon Beispiele, wie zu den Fortschritten gemäß der gesetzten Ziele berichtet wird³⁸, oder die Ziele sind bereits mit internen Ansätzen und der Vergütung verknüpft.

Die Gewichtungen können dabei sehr unterschiedlich sein. Auf der Vorstandsebene der Mitgliedsbanken der NZBAG reicht die Gewichtung von Nachhaltigkeitszielen zwischen etwa 10 und 20 % der variablen Vergütung und sind damit noch ausbaufähig, um mit den kommunizierten Nachhaltigkeitsambitionen besser zusammenzupassen. Bei Führungskräften und Mitarbeitenden in den exponierten Finanzierungs- und Marktbereichen können sie jedoch schon heute deutlich darüber liegen.

³⁷ Siehe www.bafn.de/SharedDocs/Veroeffentlichungen/DE/Meldung/2021/meldung_210927_Aenderung_InstitutsverguetungsV.html

³⁸ Siehe ING Terra reporting, zu den Fortschritten bei der Dekarbonisierung: <https://www.ing.com/Sustainability/Sustainable-business/Terra-approach.htm>

Was kennzeichnet effektive Klimaziele für Kreditinstitute aus?

- Effektive Klima und Nachhaltigkeitsziele entsprechen dem Handlungsraum der Bereiche und der dort Mitarbeitenden. Entlang von Materialitätsanalysen können die Einflussfaktoren bestimmt werden, die Bereiche und Funktionen in Banken haben. Jede Rollenbeschreibung in einem Kreditinstitut sollte Bezug darauf nehmen und den Beitrag konkretisieren – bis hin zu einer anteiligen Zielvereinbarung.
- Der Fokus sollte klar auf der langfristigen Wirkung von Finanzierung liegen und nicht auf der Betriebsökologie des Kreditinstituts. Hier gibt sich immer noch einige Missverständnisse, was die Relevanz dieses Beitrags angeht.
- Die sektoralen CO₂ Ziele des Kreditinstituts sollten bis auf die Portfolio-Ebene der Teams oder Mitarbeitenden heruntergebrochen werden. In Verbindung mit den Zielen geht es erst einmal darum, die Mitverantwortung für Emissionen auf Ebene von Portfolien und Transaktionen transparent zu machen. Dabei kann zunächst auch mit den existierenden Schätzwerten für Emissionen gearbeitet werden.
- Mitarbeitende im Firmenkundengeschäft sollten dann eine Mitverantwortung für die Reduzierung der CO₂ Bilanz der Finanzierungen und/oder der Kund:innen in ihrer Betreuung bekommen, verbunden mit einer anteiligen Zielvereinbarung.
- Fortbildungsziele sollten gemäß des persönlichen Handlungsrahmens gesetzt werden und so verbindlich werden. Das beinhaltet auch das Üben von Nicht-Anlassbezogenem Nachhaltigkeitsdialog mit den Kund:innen.
- Effektive Nachhaltigkeitsziele ergeben idealerweise eine stringente Kaskade vom Vorstand bis zu den Mitarbeitenden. Sehr wichtig ist dabei der effektive Austausch mit den personalverantwortlichen Führungskräften über die gesamte Kaskade für den Austausch mit den Mitarbeitenden.

Natürlich gehen die Spannungsfelder bei Finanzierungen längst über die Klimadimension hinaus. Eine Integration von darüber hinaus gehenden Nachhaltigkeitszielen ist dringend nötig, aber noch weniger quantifizierbar oder fortgeschritten.

(EU) Regulierungsseitig und darüber hinaus, gibt es aktuell noch wenig konkretes, dass die Gestaltung von Nachhaltigkeitszielen inhaltlich für die verschiedenen Nachhaltigkeitsdimensionen erweitern würde. Konkrete Eingriffe zu Parametern, Gewichtungen oder Einschränkungen zeichnen sich nicht ab. Der Fokus liegt aktuell auf einer erheblichen Erweiterung der Offenlegung, unter anderem auch dazu, wie Banken Ihre Nachhaltigkeitsziele verfassen und die Zielerreichung herleiten, wie die aktuelle Konsultation zu den Europäischen Sustainability Reporting Standards zeigt³⁹.

Hier verbleibt auf absehbare Zeit ein erheblicher regulatorischer Spielraum, der beispielsweise auf Ebene der DAX Unternehmen noch sehr unterschiedlich genutzt wird⁴⁰.

Wie schnell sich die Vergütungssysteme und Gewichtungen verändern liegt aktuell wesentlich bei den Kreditinstituten und den realwirtschaftlichen Unternehmen selbst.

In jedem Fall wird die Konsistenz von Nachhaltigkeitsstrategien und Zielen in Verbindung mit den Regelungen für die Vergütung durch die Erweiterung der Offenlegungsverpflichtungen transparenter werden.

39 Siehe Ref. Ares(2023)4009405 - 09/06/2023, ec.europa.eu/info/law/better-regulation/have-your-say/initiatives/13765-Erste-europaische-Standards-fur-die-Nachhaltigkeitsberichterstattung_de

40 Vgl. C Bannier und J. Reinschmidt: Vorstandsvergütung in DAX- und MDAX-Gesellschaften – Wie nachhaltig sind die Vergütungssysteme der börsennotierten deutschen Unternehmen?, publiziert in die Wirtschaftsprüfung 2022, www.idw.de/IDW/Jahresregister-2022.pdf

Es wäre in diesem Zusammenhang möglich, eine wirklich langfristige Wirkungsberücksichtigung, durch einen Anteil von Unternehmensaktien, die sehr lange gehalten werden müssen zu verstärken⁴¹. Diese Modelle gibt es bereits mit einem Horizont von circa drei bis fünf Jahren für Vorstände und Führungskräfte und sind Entwicklungen, die sich zunächst aus der Finanzkrise in 2008 ergeben haben, um die kurzfristigere Ergebnisorientierung zu reduzieren. Eine explizite Erweiterung und Nutzung dieser Modelle mit einer Verlängerung der Haltedauer bietet sich an.

41 Siehe Applying Economics – Not Gut Feel – to ESG, by Aley Edmans, ssrn.com/abstract=4346646.

8. Unternehmensporträts



Gespräch mit Ludolf von Maltzan – Eigentümer, Ökodorf Brodowin

Ludolf von Maltzan lebt seit 2006 mit seiner Familie in Brandenburg und ist geschäftsführender Gesellschafter im Ökodorf Brodowin. Er ist auf einer Farm in Südafrika aufgewachsen. Nach einer landwirtschaftlichen Lehre hat er Agrarwissenschaften in Göttingen und Berlin studiert. Anschließend war er Betriebsleiter auf einem Ackerbaubetrieb in Schleswig-Holstein. Von 1992 bis 2006 hat er die Geschäfte der Güter Brook und Christinenfeld in Mecklenburg mit ökologischem Landbau, Hotellerie, Ferienwohnungen und Veranstaltungen geleitet.

Was war der Auslöser und die Motivation für einen nachhaltigen Wandel bei Ihnen?

Von Beruf her bin ich Agraringenieur und habe mit der konventionellen Landwirtschaft angefangen. Zunächst war ich auch persönlich stark geprägt davon, wenngleich ich für das ökologische offen war. Die Veränderung begann, als ich von der Familie Dornier gefragt wurde, in Mecklenburg eine biologische Landwirtschaft aufzubauen, um das auszuprobieren. Ich war offen dafür und habe den Betrieb auf die biologische Landwirtschaft umgestellt. Dabei habe ich viel gelernt und das hat mir die Augen geöffnet, dass es nur so gehen wird.

Später ergab sich der Schritt in die Selbständigkeit mit Brodowin. Heute ist Brodowin ein privatwirtschaftliches Unternehmen, das insgesamt 170 Menschen beschäftigt. Der Betrieb beinhaltet Tierhaltung, Ackerbau, Gemüsebau, aber auch Verarbeitung und Vertrieb. Wir bieten eigene Molkereiprodukte, Frischfleisch und Wurstwaren an und verkaufen diese über den Hofladen, per Lieferservice in Brandenburg und Berlin und auch an den Bio Fachhandel.

Was waren die größten Konflikte oder Fallstricke, auf die Sie gestoßen sind? Wie wurden/werden Zielkonflikte gelöst?

Privat gab es zunächst einige Spannungen „Öko“ zu sein. Das Thema wurde im Freundeskreis lange ausgeklammert. Das war vor 30 Jahren noch so.

Betriebswirtschaftlich war es eine große Umstellung. Zunächst waren die Nachfrage und Erlöse nicht kostendeckend, bei gleichzeitig konsequenter Umstellung für den gesamten Betrieb mit großen Unsicherheiten bei den Prognosen für die Abnahme und dem Ernteerfolg. Es gab es auch Rückschläge, wie der Anbau von ungeeigneten Sorten, wie sich herausstellte. Da braucht es Durchhaltevermögen. Und die Nachfrage entwickelte sich erst nach und nach. Im Moment haben wir eine sehr schwere Zeit, wir haben Umsatzeinbrüche von bis zu 25 %. Aber lassen Sie mich das positiv ausdrücken: der Großteil der Kund:innen bleibt uns treu! Wir erleben sehr viel Zuspruch von unseren Kund:innen, da bin ich viel im Gespräch.

Haben Sie externe Hilfe in Anspruch genommen?

Die Deutsche Landwirtschafts-Gesellschaft, die ich sehr respektiere, hatte bis vor 15 Jahren gar nichts ökologisches im Curriculum. Es begann mit einem kleinen Arbeitskreis. Da habe ich mitgemacht und das hat mir geholfen, im Austausch mit anderen. Input gab es auch aus den Bioverbänden. Es war damals jedoch im Wesentlichen ein autodidaktischer Prozess. Wenn man den Mainstream verlässt ist man zunächst recht alleine.

Wie orientieren Sie sich zur Dekarbonisierung? Wo stehen Sie in Bezug auf die „Paris-Kompatibilität“?

Also den CO₂-Fußabdruck habe ich noch nicht gemessen. Ich bin mir aber sicher, dass meine Nachhaltigkeitsbilanz als Ganzes stimmig ist. Ich mache Punkte an vielen Stellen. So gibt der Betrieb insgesamt mehr selbst erzeugten Solar-Strom ab, als er selbst verbraucht. Wir nutzen zusätzlich Geothermie und als nächsten Schritt wollen wir Agro-Photovoltaik integrieren. Ich bemerke auch, wie das Unternehmen auf die Umgebung wirkt. Über die Jahre haben sich das Dorf und die Umwelt verändert. Ich arbeite eng mit Biologen und Naturschützern zusammen und weiß was rund um den Betrieb los ist. Entgegen dem Trend haben wir hier keinen Einbruch in der Artenvielfalt, im Gegenteil.

Wie nehmen Sie Ihre Mitarbeitenden für die Veränderungen mit, wie wird fortgebildet?

In das Unternehmen reinhören, das tue ich oft. Da gibt es sehr viel. Wir haben hier ein langes gewachsenes Selbstverständnis in das neue Mitarbeiter:innen eintreten und dann daraus lernen.

Welche Anreize bieten Sie Ihren Mitarbeitern, Lieferanten und Kunden, wenn überhaupt?

Das Selbstverständnis zu Nachhaltigkeit ist schon im Betrieb in der Lieferkette und bei den Kunden, da braucht es keine Anreize. Ich muss beispielsweise meinen Produkten nichts mehr zusätzlich anheften. Was mir aber auffällt: wir sind mittlerweile in einer Konventionalisierung der Bio Branche. Karotten müssen gut aussehen, da kann man nicht mehr alles ins Regal legen. Das war früher nicht so. Damit nimmt die Vielfältigkeit wieder etwas ab, aber vielleicht ist das auch gut so, um mehr Verbraucher zu erreichen? Mittlerweile verarbeiten wir die „krummen Gemüse“ und verwerten Sie für Fertiggerichte, die wir dann im Glas verkaufen können. Hier ist mit der Anpassung etwas Neues entstanden, ganz im Sinne der Kreislaufwirtschaft.

Was ist Ihr nächstes großes Ziel für die Nachhaltigkeit?

Auf der einen Seite den Generationenwechsel für den Betrieb vorzubereiten auf der anderen die Verbindungen zur Technik weiter nutzen. Den Einsatz von Robotik in der biologischen Landwirtschaft schaue ich mir gerade genauer an und zum Beispiel das autonome Fahren für Traktoren. Und ganz konkret bauen wir gerade den Fuhrpark und die Lieferflotte an Privatkunden auf E-Mobilität um.

Haben Sie Ihre Bankpartner auf dem Weg unterstützt? Wenn ja, wie?

Ich bin bei einem Spezialinstitut und einer klassischen großen Volksbank, mit sehr langjährigen Beziehungen. Die eine Bank hat sich klare ökologisch gesellschaftliche Ziele gesetzt und geht in diese Richtung. Und Sie können darüber auch klar reden und das transparent machen. Ich habe die klare Tendenz, Geschäfte weiter in diese Richtung zu verschieben, denn diese Bank bringt mich mit den richtigen Partnern für meine Anliegen zusammen und bewertet meine Finanzierungen eben auch in diesem ökologisch-gesellschaftlichen Kontext. Der anderen Bank fällt das aufgrund eines anderen Selbstverständnisses viel schwerer.

Haben Sie Empfehlungen für Banken, wie die Zusammenarbeit für die Transformation verbessert werden kann?

Das ist eigentlich außerhalb meiner Welt, aber ich habe bei Banken das Gefühl, das Sie eine merkwürdige Distanz zum Geschäft und dem damit verbundenen Geschehen haben. Banken sollten sich genau überlegen, welche Nachhaltigkeitsstandards für alle Industrien angewendet werden können, selbst in der Rüstungsindustrie.



Gespräch mit Christoph Wendker – Vice President Corporate Sustainability and Regulatory Affairs, Miele

Christoph Wendker ist seit 1988 für Miele tätig und hat hier seither zahlreiche Aufgaben übernommen. So war er unter anderem als Projektingenieur im Bereich Wäschepflege tätig und hatte die Leitung der Serienentwicklung für Wäschetrockner inne. Ab November 2012 leitete der Maschinenbauingenieur das Technische Produktmanagement sowie das Umweltreferat. Seit Januar 2021 leitet er als Vice President den Bereich Corporate Sustainability and Regulatory Affairs bei Miele.

Was war der Auslöser und die Motivation für einen nachhaltigen Wandel bei Miele?

Die soziale Dimension in Verbindung mit dem höchsten Qualitätsanspruch hat Miele lange kultiviert und entwickelt. Schon früh nach der Gründung im Jahr 1899 gab es eine betriebliche Krankenkasse, Pensionskasse und Werkswohnungen für Mitarbeitende. Der Markenanspruch „Immer besser“ ist bis heute unsere Grundlage für Qualität und eine besondere Langlebigkeit und Wertigkeit der Produkte geblieben. Bei Miele gab es seit den 80iger Jahren einen „Grundsatzreport“ für Nachhaltigkeit, der in den 90iger Jahren auch veröffentlicht wurde. Ab 2002 war das dann ein vollständiger Nachhaltigkeitsbericht. Ab 2012 wurden alle Aktivitäten unter unter Dach einer zentralen Nachhaltigkeitsstrategie für alle Unternehmensteile gestellt. Diese wurde seither immer weiter aktualisiert und geschärft. Wir sind 2021 der SBTi beigetreten und übererfüllen bereits die 2030' Scope 1 und 2 Ziele. Bei der Paris Kompatibilität für Scope 1 und 2 sind wir auf einem sehr guten Weg, das ist Teil der grundsätzlichen Verantwortung.

Was waren die größten Konflikte oder Fallstricke, auf die Sie gestoßen sind? Wie wurden/werden Zielkonflikte gelöst?

Um über 70 Prozent haben wir die Stromverbräuche unserer Waschmaschinen auf Basis des Energielabels in den letzten 20 Jahren gesenkt, bei zugleich weiterer kontinuierlicher Verbesserung von Komfort und Leistungen. Weitere Verbesserungen werden allerdings zunehmend herausfordernder.

Wir stehen heute immer öfter vor Abwägungen von Materialeinsatz, Energieersparnis und Produktkosten, als ein Beispiel für Zielkonflikte. Gleichzeitig müssen die Produkte für unsere Käufergruppen erreichbar bleiben. Was ist noch verkaufbar? Ein Beispiel: Geschirrspüler mit Wärmepumpe sind von der Effizienz herausragend, aber wer wird 5000 EUR für einen Geschirrspüler bezahlen? Diese Mehrkosten lassen sich nicht durch Energieeinsparungen wieder monetär einsparen. Wir versuchen die Widersprüche durch die Lebenszyklusanalyse aufzulösen, indem wir die Wirkung der Maßnahmen aus Umweltsicht ermitteln und ins Verhältnis zu deren Kosten für die spezifischen Leistungen (z.B. CO₂ Emissionsreduzierung) setzen und danach priorisieren. Für das stetige Abwägen haben wir die Rückendeckung der Unternehmensleitung und es ist Teil der Miele Unternehmenskultur, immer besser zu werden.

Haben Sie externe Hilfe in Anspruch genommen?

Ja! Wir lassen uns beraten und arbeiten mit namhaften Partnern der Branche und für die Produkte zusammen, wie Fraunhofer, das Öko Institut, Cradle to Cradle und vielen weiteren. Die Fragestellungen, wie Zirkularität, gehen ja weit über das Klima hinaus und müssen zusammen gelöst werden. Letztlich sind die Geschäftsbereiche für den wirtschaftlichen Erfolg verantwortlich und treffen dann die Entscheidungen. Und natürlich sind diese Entscheidungen kommerziell ausgerichtet. Aber Nachhaltigkeit wird hierbei als strategisch wichtige Zukunftsausrichtung beachtet, aber natürlich nicht das einzige.

Wie orientieren Sie sich zur Dekarbonisierung? Wo stehen Sie in Bezug auf die „Paris-Kompatibilität“?

Klima ist für uns eine Basisdimension von Nachhaltigkeit, hier sind wir gut unterwegs. Wir arbeiten verstärkt an der Scope 3 Dimension, insbesondere mit und in Richtung unserer Kunden und Kundinnen. Wie zuvor schon beschrieben, haben wir uns der Science Based Target Initiative angeschlossen und haben unsere Ziele validieren lassen. Aktuell übererfüllen wir teilweise schon die definierten Ziele.

Wie haben Sie Ihre Mitarbeitenden für die Veränderungen mitgenommen und weitergebildet?

Die Unternehmenskultur hat hier schon lange die Grundlagen dafür gelegt. Energie und Wasserverbrauch sparen war tradiert und gelernt. Jetzt wird es komplizierter. Schulungen, Diskussionen, Sounding Boards über alternative Wege – das ist schon anstrengend und wir kommen immer mehr an Grenzen, die wir dann verschieben! Neue Zielkonflikte kommen immer wieder auf, die mittlerweile auch Unternehmensstrukturen und Kooperationsansätze betreffen. Das macht es komplexer in der Diskussion.

Um Investitionen in Scope 1 und 2 auch wirtschaftlich interessant zu machen, haben wir zum Beispiel auch in die Schulungen für Personal Controlling Bereich investiert, um den Blick für deutlich längere Amortisationsperioden und Total Cost of Ownership zu weiten, die wir als Unternehmen sicher erleben werden. Die nächsten Schritte werden immer anspruchsvoller, aber wir müssen im hier und jetzt richtig investieren, für die Zukunft.

Welche Anreize bieten Sie Ihren Mitarbeitern, Lieferanten und Kunden, wenn überhaupt?

Wir haben sehr langfristige Verträge und Beziehungen mit unseren Lieferanten und Kunden. Auch unsere Mitarbeitenden begleiten das Unternehmen überdurchschnittlich lange. 25 Jahre oder sogar 40 Jahre Firmenzugehörigkeit sind keine Seltenheit.

Das zeigt das große Vertrauen in das Unternehmen Miele. In 2004 haben wir mit der Umsetzung für den SA8000 Standard begonnen und in 2008 vollständig an allen Standorten implementiert. Damit haben wir die soziale Dimension sowohl bei unseren Mitarbeitenden, als auch in der Lieferkette abgesichert.

Im Rahmen unserer Nachhaltigkeitsstrategie haben wir das Thema Klimaschutz auch in der Lieferkette platziert und unterstützen damit unsere Lieferanten, die schon herausragend in diesem Bereich handeln. Hier klappt es auch mit den Daten zu den gelieferten Materialien. Bei anderen Lieferanten sehen wir hier noch Verbesserungspotential.

Was ist Ihr nächstes großes Ziel für die Nachhaltigkeit?

Miele hat 3 Versprechungen gemacht, die das Unternehmen für die Zukunft ausrichten:

1. Nachhaltigkeit bei jedem Schritt oder Aktivität systematisch zu berücksichtigen
2. Klimaschutz
3. Materialschonung und Kreislaufwirtschaft

In Summe ist Zero Waste das nächste Miele Oberziel. D.h., wie schaffen wir es, keine Degradation von Materialien im Recycling am Ende des Lebenszyklus zu haben? Wir übernehmen hier eine große Mitverantwortung für das Ende der Produkte, weit über die inkrementelle Verbesserungen hinaus. Das beinhaltet Mitverantwortung für die Kunden handeln am Ende des Produktlebens.

Beim Klimaschutz fokussieren wir insbesondere auf die reale Nutzung unserer Geräte und gehen damit direkt auf der Nutzerseite aktiv mit an. Das ist ein langfristiges Ziel, dem wir uns auch stellen.

Lassen Sie mich zum Ende noch kurz betonen, wie wichtig es ist, immer wieder die Mitarbeitenden hinter sich zu versammeln. Das Unternehmen muss die Ziele über die Zeit erfüllen können. Anspruch, Ziel und Zusammenhalt dafür sind die Erfolgsfaktoren.

Gespräch mit



Peter Blenke,
Wackler Vorstand/CEO

Peter Blenke (*1959 in München) ist Jurist und Diplom-Betriebswirt. Seit 2004 steht er der Wackler Holding SE als CEO vor. Seit Jahren engagiert er sich beruflich wie privat im Bereich Klima- und Umweltschutz. Er ist Mitglied der Deutschen Gesellschaft Club of Rome und wurde im Jahr 2022 mit dem B.A.U.M. Umweltpreis ausgezeichnet. Er ist Autor verschiedener Umwelt- und Sachbücher. Blenke ist verheiratet und hat eine Tochter.



Dr. Christian Reisinger,
Geschäftsführer der ConClimate GmbH

Christian Reisinger (*1980 in Frankfurt a. M.) ist promovierter Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler und seit mehr als 10 Jahren in der Nachhaltigkeitsberatung für Unternehmen tätig. Sein Schwerpunkt ist die Schnittstelle zwischen den Themen Nachhaltigkeit und Digitalisierung. Seit 2020 ist Christian Reisinger Geschäftsführer von „ConClimate“ in München. Reisinger ist verheiratet und hat drei Kinder.



und Markus Mayr,
Bereichsleiter Finance der Wackler Unternehmensgruppe

Markus Mayr (*1971 in Augsburg) verantwortet seit 2012 in der Wackler Group die Bereiche Finance & Controlling, Einkauf sowie Fuhrpark. Hier arbeitet er daran, Ökonomie und die Ökologie in Einklang zu bringen. Bereits in seinem Diplomstudium der Betriebswirtschaftslehre befasste er sich im Fach Umweltökonomie mit den Themen Umwelt- und Klimaschutz. Mayr ist verheiratet und hat zwei Töchter.

Was war der Auslöser und die Motivation für einen nachhaltigen Wandel bei Wackler?

Blenke: Ich habe etwa 2006 begonnen, mich mit Umweltthemen zu beschäftigen. Das Thema Klimaschutz stand unternehmensintern zu dieser Zeit noch nicht ganz oben auf der Agenda. Schließlich hatte ich kurz zuvor die Leitung eines Unternehmens im Dienstleistungsbereich übernommen, bei dem der CO₂-Fußabdruck zunächst deutlich geringer im Fokus stand als bei produzierenden Unternehmen. Ich habe aber schnell erkannt, dass ich für meine Mitarbeiter:innen sowie für das Klima und die Umwelt nicht nur Verantwortung trage, sondern auch an einem Hebel sitze, mit dem sich wirklich etwas verändern lässt.

Von da ab haben wir bei Wackler unseren „Grünen Weg“ eingeschlagen, den wir bis heute konsequent weitergehen. Natürlich gab es anfangs viel Skepsis, ob sich dieser Weg auch wirtschaftlich auszahlt. Wir haben viel Pionierarbeit leisten müssen – denn es hat lange gedauert, bis sich das steigende Interesse an Nachhaltigkeit auch durch steigende Zahlungsbereitschaft bemerkbar gemacht hat. Mittlerweile hat sich aber die Überzeugung durchgesetzt, dass Nachhaltigkeit und Wirtschaftlichkeit nicht im Widerspruch

zueinanderstehen. Auch weil wir an vielen Stellen Verbesserungen erreicht haben, die sich in Zahlen messen lassen. Wir sind also immer wieder in Vorleistung und in das unternehmerische Risiko gegangen, was wir uns insbesondere dank unseres starken Wachstums auch leisten konnten. Heute haben wir rund 7500 Mitarbeitende bundesweit, an 38 Standorten, bei rund 180 Mio. EUR Umsatz.

Und wir arbeiten stets an der Weiterentwicklung unserer nachhaltigen Strategie und den damit verbundenen Maßnahmen. So haben wir beispielsweise unser Reinigungskonzept Green Clean so ausgebaut, dass wir es seit Anfang des Jahres allen Kunden ohne Mehrkosten zur Verfügung stellen können. Das ist zwar erst einmal ein Invest – aber auch hier sind wir davon überzeugt, dass es sich am Ende auszahlen wird – für alle Beteiligten: für unsere Kunden, für unser Unternehmen und vor allem natürlich für Klima und Umwelt.

Was waren die größten Konflikte oder Fallstricke auf die Sie gestoßen sind? Wie wurden/werden Zielkonflikte gelöst?

Blenke: Am Anfang ging es darum, die Mitarbeitenden intern zu mobilisieren und mitzunehmen. Wir sind auch da wieder in Vorleistung gegangen. Zudem war die Nachfrage auf Kundenseite zunächst verhalten. Heute ist das anders.

Den größten Zielkonflikt haben wir mit dem Fahrzeugbestand, der in der Materialität für uns die größte Position darstellt. E-Mobilität ist bis zu 20 % teurer in der Anschaffung. Wir haben Probleme in der Verfügbarkeit geeigneter Fahrzeuge und Herausforderungen mit Blick auf die Lademöglichkeiten und der Praxistauglichkeit für die Anforderungen, die sich aus unserem Geschäftsmodell ergeben. Aktuell warten wir auf E-Autos, um die Flotte nachhaltiger zu gestalten.

Reisinger: Das ist ein typisches Beispiel für externe Abhängigkeiten, die unserer Zielerreichung im Wege stehen. Gemäß unserer Unternehmensmission sehen wir unsere Rolle als Vorreiter der Transformation in unserer Branche. Und hier haben wir mit den Jahren gelernt, mit Verzögerungen und Hindernissen umzugehen, ohne unsere Ziele aus den Augen zu verlieren.

Mayr: Zudem greifen wir die Vorbehalte unserer Mitarbeitenden auf – was zum Beispiel die E-Mobilität betrifft. Wir bringen diese Themen regelmäßig in Townhalls und Veranstaltungen unserer Wackler-Akademie zur Sprache, um hier Verständnis und mehr Akzeptanz zu erreichen.

Haben Sie externe Hilfe in Anspruch genommen?

Blenke: Fast alles ist zunächst in Eigenleistung entstanden. Wir sind dann vor einigen Jahren einen unkonventionellen Schritt gegangen und haben mit der ConClimate GmbH ein eigenes Tochterunternehmen im Themenfeld Nachhaltigkeit und Klimaschutz gegründet. Hier haben wir einen komplett neuen Geschäftsbereich aufgebaut, der über ein Team mit viel Wissen und Kompetenz und einer eigens entwickelten Softwarelösung für Digitales Nachhaltigkeitsmanagement verfügt. Heute hat ConClimate über 100 unterschiedliche Kunden aus dem Mittelstand, die auf ihrem Weg zu Net-Zero und anderen Nachhaltigkeitsaspekten durch uns beraten werden.

Wie orientieren Sie sich zur Dekarbonisierung? Wo stehen Sie in Bezug auf die „Paris-Kompatibilität“?

Reisinger: Wir haben uns als eines der ersten Unternehmen der Branche zur Entwicklung einer Net-Zero Strategie verpflichtet – also der effektiven Reduktion unserer Emissionen um mehr als 40 % bis 2030 und auf annähernd Null bis zum Jahr 2045. Das ist natürlich eine sehr große Herausforderung. Allerdings haben wir auch eine Reihe von effektiven Hebeln, um dieses Ziel zu erreichen – etwa die konsequente Umsetzung unserer Green Car Policy oder die Umstellung auf Eco-Reinigungsmittel, die Anfang des Jahres erfolgt ist. Das sind unsere Hebel, aber mit dem Wissen „wie“, kann jedes Unternehmen seine eigenen finden und nutzen, um seinen Teil zur Erreichung der Klimaziele beizutragen.

Wie nehmen Sie Ihre Mitarbeitenden für die Veränderungen mit, wie wird fortgebildet?

Blenke: Wir suchen regelmäßig den Dialog mit den Mitarbeitenden und bieten zahlreiche Veranstaltungen und Trainings an. Wir haben mit eigenen Konzepten viele Schulungen und Fortbildungsmöglichkeiten geschaffen. Inklusiv der Nachhaltigkeitsthemen sind das über 60 Angebote. Das beinhaltet zum Beispiel den Fachwirt für Reinigung aber auch eine fachwirtschaftliche Ausbildung zu CSR und Klimaschutz. Uns ist es wichtig, Entwicklungsperspektiven und -möglichkeiten für alle zu schaffen und anzubieten, selbstverständlich auch für unsere Reinigungskräfte.

Wir stellen fest, dass wir uns mit diesem Angebot auf dem Arbeitsmarkt unterscheiden. Mit unserer nachhaltigen Aufstellung und den vielen Weiterbildungsmöglichkeiten entscheiden sich zunehmend junge Menschen für uns, die vielleicht sonst nicht auf die Wackler Unternehmensgruppe gekommen wären.

Welche Anreize bieten Sie Ihren Mitarbeitern, Lieferanten und Kunden?

Blenke: Zunächst können wir generell sagen, dass unsere Nachhaltigkeitsbestrebungen von vielen unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stark honoriert werden und auch zu einer starken Identifikation mit unserem Unternehmen führt – ein sehr wichtiger Faktor. Auch bei der Gewinnung neuer Mitarbeiter:innen hilft uns das Thema sehr. Darüber hinaus sind wir überzeugt, dass sich das Thema Nachhaltigkeit nur bedingt durch Anreize steuern lässt, sondern vielmehr durch Überzeugung gelebt werden muss. Wichtiger als monetäre Anreize sind hier persönliche Ziele, die auch Nachhaltigkeitsziele beinhalten.

Was ist Ihr nächstes großes Ziel für die Nachhaltigkeit?

Blenke: Wir werden die Fahrzeugflotte elektrifizieren und die Voraussetzung für die Erreichung unserer Net-Zero Ziele schaffen. Und wir werden unsere Schulungsprogramme sowie die ConClimate GmbH weiter ausbauen. Das sind für uns große Vorhaben. Zusätzlich schauen wir uns den Einsatz von Robotik für die Gebäudereinigung genauer an.

Haben Ihre Bankpartnern Sie auf dem Weg unterstützt? Wenn ja, wie?

Mayr: Wir haben die Entwicklungen aus Eigenmitteln finanziert. Die Banken haben wir für das Thema zunächst nicht benötigt. Wir stellen aber fest, dass das Interesse speziell einer unserer Hausbanken an unserer Nachhaltigkeitsstrategie stark gestiegen ist und sehen klar, dass der Bankensektor künftig eine viel stärkere Rolle bei der nachhaltigen Transformation spielen wird. Viele unserer Ansprechpartner auf Bankenseite wurden mittlerweile auch im Bereich Sustainable Finance weitergebildet.

Haben Sie Empfehlungen für Banken, wie die Zusammenarbeit für die Transformation verbessert werden kann?

Reisinger: Der Hebel ist massiv, den Banken haben. Das Thema ist jetzt auf einer viel breiteren Ebene angekommen und verstanden. Wir sehen bei Banken in erster Linie Chancen und Möglichkeiten in ihrer Rolle als Multiplikator. Hier können sie Vieles und Viele erreichen.



Gespräch mit Anna Yona, Inhaberin, Wildling Schuhe

Anna Yona ist davon angetrieben, radikale Veränderungen für die Zukunft zu erreichen. Als Gründerin und Geschäftsführerin von Wildling Shoes hat sie diese Vision für sich wahr gemacht und denkt mit ihren fair und nachhaltig gefertigten Minimalschuhen die Wirtschaftswelt komplett neu. Dabei setzt sie mit einer ganzheitlichen Perspektive, der Bereitschaft Bekanntes zu verlernen und dem unbedingten Willen zur Kollaboration wichtige Impulse. Sich, ihr Unternehmen und ihre Community versteht sie als Teil einer neuen Art der Generation, der Regeneration. Mit ihrem Ansatz hat Anna Yona bereits mehrere Preise gewonnen – u. a. den Deutschen Gründerpreis 2021 und den Deutschen Nachhaltigkeitspreis 2022.

Was war der Auslöser und die Motivation für einen nachhaltigen Wandel bei Wildling?

Die Unternehmensidee entstand aus unserer Überzeugung, dass es gesündere Schuhe für unsere Familie braucht. Und das, was wir uns gewünscht haben, gab es einfach nicht. Wir hatten als Gründerpaar komplette Einigkeit zu dem Produkt und den Werten die dahinterstehen, um die beste Lösung zu schaffen, aber auch dazu, wie wir es schaffen wollen. Für die Bankenfinanzierung haben wir einen Business Plan geschrieben. An die Projektionen haben wir damals nicht geglaubt. Und dann hat uns die Nachfrage komplett überrannt! Nach 1,5 Jahren waren wir an einem Punkt, nochmal alles zu überdenken, weil wir so stark gewachsen sind. Da haben wir alles auf den Prüfstand gestellt und geschaut, wofür das Unternehmen über die Produkte hinausstehen soll, ob wir weiter wachsen und was wir damit erreichen wollen. Uns geht es fortlaufend um die Optimierung des Purpose und der Wirkung durch das, was wir tun.

Was waren die größten Konflikte oder Fallstricke, auf die Sie gestoßen sind? Wie wurden/werden Zielkonflikte gelöst?

Anfangs war es eine Justierung der Haltung, wirklich ganzheitlich zu denken, auch über die Lieferkette hinaus. Damit entstehen zahlreiche Handlungsfelder und wie gehen wir dann mit diesen um? Wir identifizieren fortlaufend viele Themen, an denen wir es richtig machen wollen, aber wir schaffen es nicht alle zu bearbeiten. Zentral für uns ist natürlich die Kreislaufwirtschaft. Wir entwickeln auch unsere Arbeitskultur und Strukturen weiter. Wir haben sehr viele Teilzeitstellen, und Job sharings in Verbindung mit Fernarbeit. Wir haben 75 % Frauenanteil in allen Positionen. Das ist eine Herausforderung, weil die Frauen eben doch noch mehr im Zuhause eingebunden sind. Gerade in Corona-Zeiten und fehlender Kinderbetreuung haben wir das sehr gespürt. Hier kommt eine gesellschaftliche Situation zu uns ins Unternehmen und wir müssen schauen, wie wir damit umgehen, weil es in eine andere Richtung gehen muss. Wir haben auch höhere Aufwände. Wir kaufen Material selber ein, und schauen uns das bis hin zum Feld an. Das müssen wir leisten und bezahlen können. Wir übergeben da nichts an einen Zwischenhändler oder Auftragsproduzenten.

Haben Sie externe Hilfe in Anspruch genommen?

Ja. Besonders für die Teamentwicklung. Wir haben relativ früh eine people und culture Abteilung aufgebaut. Da wir als Gründerpaar immer Teil des Teams sind, braucht es eine externe Unterstützung und einen frischen Blick von außen. Das nutzen wir seit einiger Zeit regelmäßig, auch um das Thema Motivation zu weiterentwickeln. Wir haben gemerkt, dass der hohe Grad an Selbstbestimmtheit und die Flexibilität nicht bei allen Mitarbeitenden klappt und auch Spannungen erzeugt. Da reichen die Unternehmensziele nicht aus, es braucht Möglichkeiten der Begleitung, da viele Menschen in dieser Richtung noch nicht mit der Eigenverantwortung umgehen können, die wir bereit sind zu geben.

Wie orientieren Sie sich zur Dekarbonisierung? Wo stehen Sie in Bezug auf die „Paris-Kompatibilität“?

Wir arbeiten an einem Nachhaltigkeitsbericht, der vieles automatisiert zusammenbringen soll. Wo können

wir über Neutralität hinaus einen positiven Beitrag leisten? Was sind unsere regenerativen Beiträge durch den nachhaltigen Anbau von Fasern, was ist die Wirkung auf den Boden, das Wasser und die biologische Vielfalt? Die Einigung auf Kennzahlen, ist auch eine Leistung des Teams. Und das ist echt schwierig. Wenn beispielsweise Wolle aus Neuseeland in China weiterverarbeitet wird, dann passen diese Standardwerte nicht zu uns. Wir nutzen nachhaltige Wolle aus Rügen. Da müssen wir an die Primärdaten ran, die wir so noch nicht haben. Carbon neutral ist für uns noch nicht im Hauptfokus. Wir wollen auch diesen Aspekt verbessern und wir denken, dass wir eine gute Ausgangsbasis haben.

Wie nehmen Sie Ihre Mitarbeitenden für die Veränderungen mit, wie wird fortgebildet?

Zuhören, zusammenkommen, Teilhabe durch Mitgestalten anbieten, Diversity und Inklusion. Die „ja und“-Übung (statt „ja aber“) machen wir öfters! Wir sind gut geübt im Vermitteln des Purpose und der Transparenz, wo wir stehen und der gemeinsamen Weiterentwicklung. Für die Strukturen und die Gehälter haben wir ein eigenes Konzept, bei einem echt komplexen Thema. Da haben wir viel gelernt. Wir haben keine klassischen Titel und achten auf eine Führungsspanne von maximal 8 Personen in einem Team. Der Faktor 3,5 ist der maximale Unterschied zu den Einstiegsgehältern. Unser Fokus ist eher auf höheren Mindestgehältern. Im unteren Bereich zahlen wir gut im Vergleich und das ist uns wichtig, im oberen Bereich machen wir „den race to the top“ nicht mit. Wir wollen die Mitarbeitenden wirklich gemäß Ihrer Potenziale und Selbstwirksamkeit einsetzen. Das ist kein Selbstläufer. Die Rollen sind dabei auch klar, die Entscheidungen liegen bei meinem Mann und mir.

Welche Anreize bieten Sie Ihren Mitarbeitern, Lieferanten und Kunden, wenn überhaupt?

Wir haben uns gegen finanzielle Boni entschieden, weil das kulturell nicht zu uns passt und nicht motiviert. Uns sind soziale Aspekte wichtig: Co-Working Arbeitsplätze, wenn benötigt, Beratungs- und Betreuungsangebote für Familienthemen und viel Flexibilität in der Gestaltung der eigenen Rolle. Wir pflegen langfristige Beziehungen in der Lieferkette und sind verlässliche Partner für die Existenzsicherung der Auftragsproduzenten und für die Hersteller von Rohstoffen. Dort, wo wir exklusiv mit Auftragsherstellern arbeiten, machen wir auch Workshops mit der Belegschaft und arbeiten mit den Fabrikeigentümer:innen zusammen. Das ergibt viele Perspektiven.

Was ist Ihr nächstes großes Ziel für die Nachhaltigkeit?

Wir möchten eine Gesamtbilanz präsentieren, die auch darauf abzielt, den regenerativen Aspekt unseres Wirtschaftens aufzuzeigen. Wir unterstützen ein Ökosystem mit dem, wie wir arbeiten und nicht durch Ausgleichszahlungen. Uns geht es darum, das, was wir verbrauchen, auch wieder zu erneuern, um insgesamt eine positive Bilanz zu schaffen. Dabei setzen wir in jedem Bereich des Unternehmens Ziele, beispielsweise alle Naturfasern aus regionalem Anbau zu beziehen.

Haben Sie Ihre Bankpartner auf dem Weg unterstützt? Wenn ja, wie?

Wir sind bankenfinanziert mit einer Volksbank ohne weitere Investoren gestartet. Mit einem Spezialinstitut wäre das nicht möglich gewesen, weil sie keine Gründungsfinanzierung angeboten haben und uns die räumliche Nähe fehlt. Der persönliche Zugang zur Bank war und ist uns wichtig. Für das Wachstum und die Betreuung des laufenden Geschäfts, insbesondere für die saisonalen Zwischenfinanzierungen arbeiten wir mit zwei Großbanken zusammen und sind mit der Unterstützung wirklich sehr zufrieden.

Haben Sie Empfehlungen für Banken, wie die Zusammenarbeit für die Transformation verbessert werden kann?

Für uns ist die Frage, was machen die Banken mit dem Geld, was von uns erwirtschaftet wird? Da bin ich nicht glücklich und wünsche mir mehr Transparenz. Das sind für uns ethische Fragestellungen. Das was Banken finanzieren und was Sie nicht unterstützen. Das ist eine riesige Verantwortung. Da fehlt es mir noch an Haltung und einer Korrektur der gesetzten Anreize, um den Wandel zu ermöglichen.

9. Ausblick

Die wichtigsten Treiber für eine Weiterentwicklung von Governance in Kreditinstituten wurden in die Zusammenhänge der notwendigen Entwicklungen gebracht. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die regulatorischen Anforderungen schon für die Klimadimension nicht ausreichen werden, um die Transformation für die Zukunftsfähigkeit zu leisten.

Diese Transparenz nimmt weiter zu. Längst erwarten verschiedene Stakeholder aktiveres Handeln und kritisieren die Lücken zwischen Kommunikation und dem tatsächlichen Fortschritt – auf Ebene der Banken und der Gesamtwirtschaft.

Gleichzeitig zeigen die zunehmenden Krisen immer häufiger die Grenzen des bisherigen Wirtschaftens auf.

Aus der regulatorischen Compliance heraus werden nicht alle Bestandteile der Lösungen zu finden sein. Anders ausgedrückt: Das vorausschauende Zusammenspiel um die Zukunft kann nicht nur durch Risikominimierung und gesetzliche Vorgaben erreicht werden, es geht um die aktive Gestaltung. So sind auch die zahlreichen Verpflichtungen zu verstehen, die Banken selbstbestimmt eingegangen sind. In der Zwischenzeit sind weltweit rund 130 Banken mit einem Anteil von 41 % der weltweiten Banken-Volumen Zeichner:innen der Globalen Net Zero Banking Alliance geworden⁴² – ein klares Bekenntnis.

Sehr viel schwieriger ist die systematische Umsetzung und die damit verbundenen Entscheidungen, über die Arbeit mit Großkunden hinaus, gerade im Tagesgeschäft mit mittelständischen Unternehmen und Privatkund:innen.

Die Investitionen in Solarparks beispielsweise sind richtig und elementar für die Energiewende, wie sehen aber die Abwägungen zu Transformationstechnologien aus, die in Ländern hergestellt werden aus, die eine andere Definition von Sozialstandards haben? Wenn Nachhaltigkeit gelebter Bestandteil der Governance wird, dann werden die Zielkonflikte und Entscheidungsdilemmata transparenter.

Während viele Nachhaltigkeitsdimensionen wissenschaftlich weitreichend behandelt wurden, befinden sie sich erst am Anfang der Kodifizierung für eine Umsetzung. Das beinhaltet auch die verfügbaren Daten und Standards, die für eine systematische Umsetzung im Tagesgeschäft benötigt werden.

Hier sind Banken und Realwirtschaft noch erheblich von durchgängigen Lösungen entfernt, gerade wenn es über die über die Klimadimension hinaus geht. Es geht also in einem ersten Schritt darum, Strukturen und Foren zu schaffen, die helfen diesen Weg aktiv zu gestalten, um mit den Herausforderungen für die Umsetzung bestmöglich umzugehen.

Banken sind ein elementarer Teil der Lösung. Sie sind Mitgestalter der Leitplanken für das Wirtschaftssystem in dem sie zukunftscompatible Technologien und Geschäfte vorrangig fördern und nicht compatible Geschäfte noch schneller als bisher reduzieren.

Eine nachhaltigkeitsintegrierte Governance ermöglicht systematische und informierte Abwägungen für Geschäfte und Kund:innenbeziehungen in Verbindung mit deren Nachhaltigkeitswirkung. Das kommt genauso der Risikodimension zugute.

Für die aktive Gestaltung der Veränderungen bieten die Beispiele und Unternehmensporträts in dieser Veröffentlichung wichtige Impulse.

42 Siehe www.unepfi.org/net-zero-banking/members/.

10. Quellen/Literatur

Accenture Banking for Net Zero, Accenture.com. Verfügbar unter:

www.accenture.com/content/dam/accenture/final/industry/banking/document/Accenture-Banking-Net-Zero.pdf#zoom=40

Auzepy, A. u. a. (2023) „Evaluating TCFD reporting: A new application of zero-shot analysis to climate-related Financial Disclosures“, arXiv [cs.CY]. Verfügbar unter: arxiv.org/abs/2302.00326.

Auzepy, A., Bannier, C. E. und Martin, F. (2023) „Are sustainability-linked loans designed to effectively incentivize corporate sustainability? A framework for review“, SSRN Electronic Journal. doi: 10.2139/ssrn.4361732.

Banken müssen Klima- und Umweltrisiken besser managen (ohne Datum) BaFin. Verfügbar unter:

www.bafin.de/SharedDocs/Veroeffentlichungen/DE/Fachartikel/2022/fa_bj_2212_Klima_und_Umweltrisiken_BA.html

Bankenwelt im (Klima)Wandel – Wie verändern sich die Aufgaben von Vorstand und Aufsichtsrat (auch) in mittelständischen Kreditinstituten? (2023) CASIS Unternehmensgruppe. Verfügbar unter: casis.de/bankenwelt-im-klimawandel-wie-veraendern-sich-die-aufgaben-von-vorstand-und-aufsichtsrat-auch-in-mittelstaendischen-kreditinstituten/

B.A.U.M Umwelt- und Nachhaltigkeitspreis (ohne Datum) Baumev.de. Verfügbar unter: www.baumev.de/auszeichnung.html

Carney, M. (2015) Mark Carney: Breaking the tragedy of the horizon – climate change and financial stability, Bis.org. Verfügbar unter: www.bis.org/review/r151009a.pdf

Commerzbank (2022) Pressemitteilung: Commerzbank fördert Vernetzung junger grüner Technologieunternehmen, Commerzbank.de. Verfügbar unter: www.commerzbank.de/de/hauptnavigation/presse/pressemitteilungen/archiv1/2022/quarter_22_03/presse_archiv_detail_22_03_104586.html

Commerzbank (2023) Geschäftsbericht 2022, Commerzbank.com. Verfügbar unter: <https://www.commerzbank.de/ms/documents/de-DE/nichtfinanzieller-bericht-2022.pdf>

Commerzbank Nachhaltigkeitsbeirat, Commerzbank.de. Verfügbar unter: www.commerzbank.de/de/nachhaltigkeit/governance/strategie/nachhaltigkeitsbeirat_1/nachhaltigkeitsbeirat.html

Das Informationstool Pathwaystoparis.com. Verfügbar unter: pathwaystoparis.com/toolbox/tool/

Deutsche Bank Residential real estate - leading to net zero, www.db.com. Verfügbar unter:

www.db.com/files/documents/csr/sustainability/Residential-Real-Estate--Leading-to-Net-Zero.pdf?language_id=1

Dialog und Wissensaufbau – (2018) Green and Sustainable Finance Cluster Germany. Verfügbar unter:

gsfc-germany.com/dialog-und-wissensaufbau/

Dicuonzo, G. u. a. (2022) „The integration of sustainability in corporate governance systems: an innovative framework applied to the European systemically important banks“, International journal of disclosure and governance, 19(3), S. 249–263. doi: 10.1057/s41310-021-00140-2.

Die Rolle des Chief Sustainability Officers im Wandel (2021) Deloitte Deutschland. Verfügbar unter: <https://www2.deloitte.com/de/de/pages/trends/rolle-des-chief-sustainability-officers.html>

Edmans, A. (2023) „Applying economics – not gut feel – to ESG“, SSRN Electronic Journal. doi: 10.2139/ssrn.4346646.

European Central Bank (2022a) Supervising banks' governance: structure, behaviour and culture. Keynote speech by Frank Elderson. Verfügbar unter: www.bankingsupervision.europa.eu/press/speeches/date/2022/html/ssm.sp220611~fa99fcb52.en.html

European Central Bank (2022b) Thematic Review on Climate and Environmental Risks 2022, Europa.eu. Verfügbar unter: www.bankingsupervision.europa.eu/ecb/pub/pdf/ssm.221102_presentation_slides~76d2334552.en.pdf

European Central Bank (2022c) Walking the talk Banks gearing up to manage risks from climate change and environmental degradation. Verfügbar unter: www.bankingsupervision.europa.eu/ecb/pub/pdf/ssm.thematicreviewcerreport112022~2eb322a79c.en.pdf

Financial Conduct Authority (2023) Finance for positive sustainable change: governance, incentives and competence in regulated firms. Verfügbar unter: https://www.fca.org.uk/publication/discussion/dp23-1_updated.pdf

Governance Tcfdhub.org. Verfügbar unter: www.tcfdhub.org/governance/

Green and Sustainable Finance Cluster (2022) Update zur Net Zero Banking Alliance Germany, Gsfc-germany.com. Verfügbar unter: gsfc-germany.com/wp-content/uploads/2022/01/220125_NZBAG_update_DE.pdf

Green and Sustainable Finance Cluster (2023) Transformation gelingt mit Transparenz und Verantwortung, Gsfc-germany.com. Verfügbar unter: gsfc-germany.com/wp-content/uploads/2023/03/230322_CDT_Begleitpapier_DE.pdf

Gros, M. (2023) How to build a sustainable bank, Euromoney. Verfügbar unter: www.euromoney.com/article/2b9gs8js1volm51mehyps/esg/how-to-build-a-sustainable-bank

Initiatives, frameworks, standards & tools (2021) LSFI. Luxembourg Sustainable Finance Initiative. Verfügbar unter: lsfi.lu/initiatives-frameworks-and-principles-overview/

Kaminski, I. (2022) „Eco beauty company ‘appoints nature’ to its board of directors“, The guardian, 22 September. Verfügbar unter: <https://www.theguardian.com/environment/2022/sep/22/eco-beauty-company-faith-in-nature-board-directors>

Klima-Selbstverpflichtung des deutschen Finanzsektors (ohne Datum) Klima-selbstverpflichtung-finanzsektor.de. Verfügbar unter: www.klima-selbstverpflichtung-finanzsektor.de

La Banque Postale (2023) La Banque Postale has been awarded CDP’s prestigious A rating for its commitment to the climate. Verfügbar unter: <https://www.labanquepostale.com/en/newsroom-publications/news-feed/2023/notation-cdp-2023.html#:~:text=By%20committing%20to%20achieving%20zero,the%20fight%20against%20climate%20change>

Light, S. E. und Skinner, C. P. (2021) „Banks and climate governance“, Columbia law review, 121(6), S. 1895–1956. Verfügbar unter: www.jstor.org/stable/27075597

Members – united nations environment – finance initiative (ohne Datum) Unepfi.org. Verfügbar unter: www.unepfi.org/net-zero-banking/members/

Menicucci, E. und Paolucci, G. (2022) „Board diversity and ESG performance: Evidence from the Italian banking sector“, Sustainability, 14(20), S. 13447. doi: 10.3390/su142013447.

Mog, T. (2023) „Vom Dienstleister zum Lotsenschiff – Eine vorausschauende Praxisperspektive auf die Rolle der Banken bei der Klimatransformation“, in Mit Sustainable Finance die Transformation dynamisieren. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 123–132.

Segal, M. (2023) „AllianzGI to begin voting against companies that don’t link exec pay to ESG performance - ESG today“, ESG Today - ESG investing news, analysis, research and information. ESG Today, 21 Februar. Verfügbar unter: www.esgtoday.com/allianzgi-to-begin-voting-against-companies-that-dont-link-exec-pay-to-esg-performance/

Terra approach Ing.com. Verfügbar unter: <https://www.ing.com/Sustainability/Sustainable-business/Terra-approach.htm>

The EN-ROADS Climate Solutions Simulator (ohne Datum) Climateinteractive.org. Verfügbar unter: www.climateinteractive.org/en-roads/

Transformationsperformance (ohne Datum) Pathwaystoparis.com. Verfügbar unter: pathwaystoparis.com/toolbox/transformationsperformance/

United Nations Environment Programme (2014) Integrated Governance. A New Model of Governance for Sustainability, Unepfi.org. Verfügbar unter: www.unepfi.org/fileadmin/documents/UNEPFI_IntegratedGovernance.pdf

Unternehmensberichte (ohne Datum) Commerzbank AG. Verfügbar unter: investor-relations.commerzbank.com/de/unternehmensberichte/

WWF-Bankenrating 2021 (2021) wwf.de. Verfügbar unter: <https://www.wwf.de/zusammenarbeit-mit-unternehmen/sustainable-finance/wwf-bankenrating-2021>

11. Kartellrechtliche Leitlinien

Das Green and Sustainable Finance Cluster Germany e.V. (Cluster) ist eine Plattform, die Akteure aus dem privaten und öffentlichen Finanzsektor, Regulatoren, politische Entscheidungsträger:innen, NGOs und Vertreter:innen der Wissenschaft zusammenbringt. Das Cluster unterstützt die NZBAG mit Grundlagenforschung und Koordination dabei, Methoden und Prozesse zu entwickeln, um die Klimaschutz-Selbstverpflichtung des Finanzsektors zu erfüllen.

Im Folgenden finden sich kartellrechtliche Leitlinien, die bei der gemeinnützigen Tätigkeit des Clusters zu beachten sind. In den Leitlinien des Clusters sowie darüberhinausgehend sind der Artikel 101 Absatz 1 Vertrag über die Arbeitsweise der Europäischen Union (AEUV) und § 1 des Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkungen (GWB) beachtet.

„Die Positionierung des Finanzstandortes Frankfurt als Zentrum für klimaschonende und nachhaltige Finanzanlagen“ sowie „die Bildung eines Netzwerks [...], in dem Expertise bezüglich Finanz- und Risikofragen mit Bezug zu nachhaltigen und klimarelevanten Finanzprodukten gebündelt wird“, ist satzungsgemäßer Zweck des Clusters. Dieser Zweck wird durch die Konstituierung und die Grundlagenforschung der Net Zero Banking Alliance Germany (NZBAG) zu Dekarbonisierung an der Schnittstelle von (Real-)Wirtschaft und Banken erfüllt. Ziel der kartellrechtlichen Leitlinien ist es, ein Verhalten zu verhindern, das potenziell zu einer Verschließung des Markts gegenüber innovativen Technologien und Unternehmen oder zu einer Verringerung des Innovationswettbewerbs führen könnte.

Im Rahmen der Tätigkeit der NZBAG werden ausschließlich Aktivitäten unternommen, die vorwettbewerblich sind und den Regeln des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie für die Förderung der Industriellen Gemeinschaftsforschung entsprechen. Dabei soll die gesamte Finanzbranche profitieren. An allen offiziellen Sitzungen der mit der NZBAG verbundenen Tätigkeiten hat ein:e Mitarbeiter:in des Clusters oder im Einzelfall ein vergleichbar geschulter Ersatz teilzunehmen. Diese:r Mitarbeiter:in achtet gemeinsam mit allen teilnehmenden Unternehmen und Personen auf die Einhaltung der kartellrechtlichen Regeln.

Diskussionen innerhalb der NZBAG sollen nur zum Forschungsvorhaben stattfinden. Zwischen den teilnehmenden Finanzinstituten darf kein Austausch und keine Abstimmung stattfinden über:

- Eine mögliche individuelle und konkrete Verwertung der Ergebnisse der einzelnen Forschungsvorhaben, z. B. die Überführung in Produkte oder wettbewerbsrelevante Prozesse.
- Vertrauliche Informationen zur Tätigkeit der teilnehmenden Unternehmen; im Gegensatz zu öffentlich allgemein bekannten Informationen.
- Kosten von Forschungsprojekten, wenn sie von den Unternehmen selbst durchgeführt werden würden.
- Individuelles technisches Know-how eines Unternehmens, das nicht allgemein bekannt (geheim) und wesentlich ist, und das für die weitere Entwicklung oder Verwertung der vorgestellten Forschungsergebnisse relevant ist.
- Mögliche oder tatsächlich geplante eigene Forschung und Entwicklung der jeweiligen Unternehmen, die auf den vorgestellten Ergebnissen aufbaut, ebenso eigene vergleichbare Forschung.
- Eine Beschränkung der eigenen Forschung und Entwicklung eines Unternehmens in einem außerhalb des konkreten Forschungsvorhabens liegenden Bereichs sowie die Beschränkung der eigenen Forschung und Entwicklung eines Unternehmens im Bereich des konkreten Forschungsvorhabens nach dessen Abschluss.

- Aspekte, die einem einzelnen oder mehreren Unternehmen Wettbewerbsvorteile verschaffen würde.
- Die Adaption und wettbewerbliche Umsetzung der Ergebnisse in Produkte, Verfahren oder Dienstleistungen findet im Anschluss an das Projekt in den Unternehmen statt.
- Eine Offenlegung der Arbeitsergebnisse der NZBAG, z.B. über Publikationen und Fachtagungen, ist über den Kreis der Teilnehmer:innen hinaus vorgesehen.

Im Rahmen der NZBAG darf es selbstverständlich zu keinem Austausch oder Absprachen über kartellrechtlich unzulässige Themen kommen.

- Green and Sustainable
- Finance Cluster
- Germany



Autorenschaft

Net Zero Banking Alliance Germany, Thomas Mog

Design:

pix and stripes GmbH

Green and Sustainable Finance Cluster Germany e.V.
Adickesallee 32–34
60322 Frankfurt am Main

www.gsfc-germany.com

