



zeb

# Next Level Sustainability

## ESG – Imperativ und Chance

23.02.2024

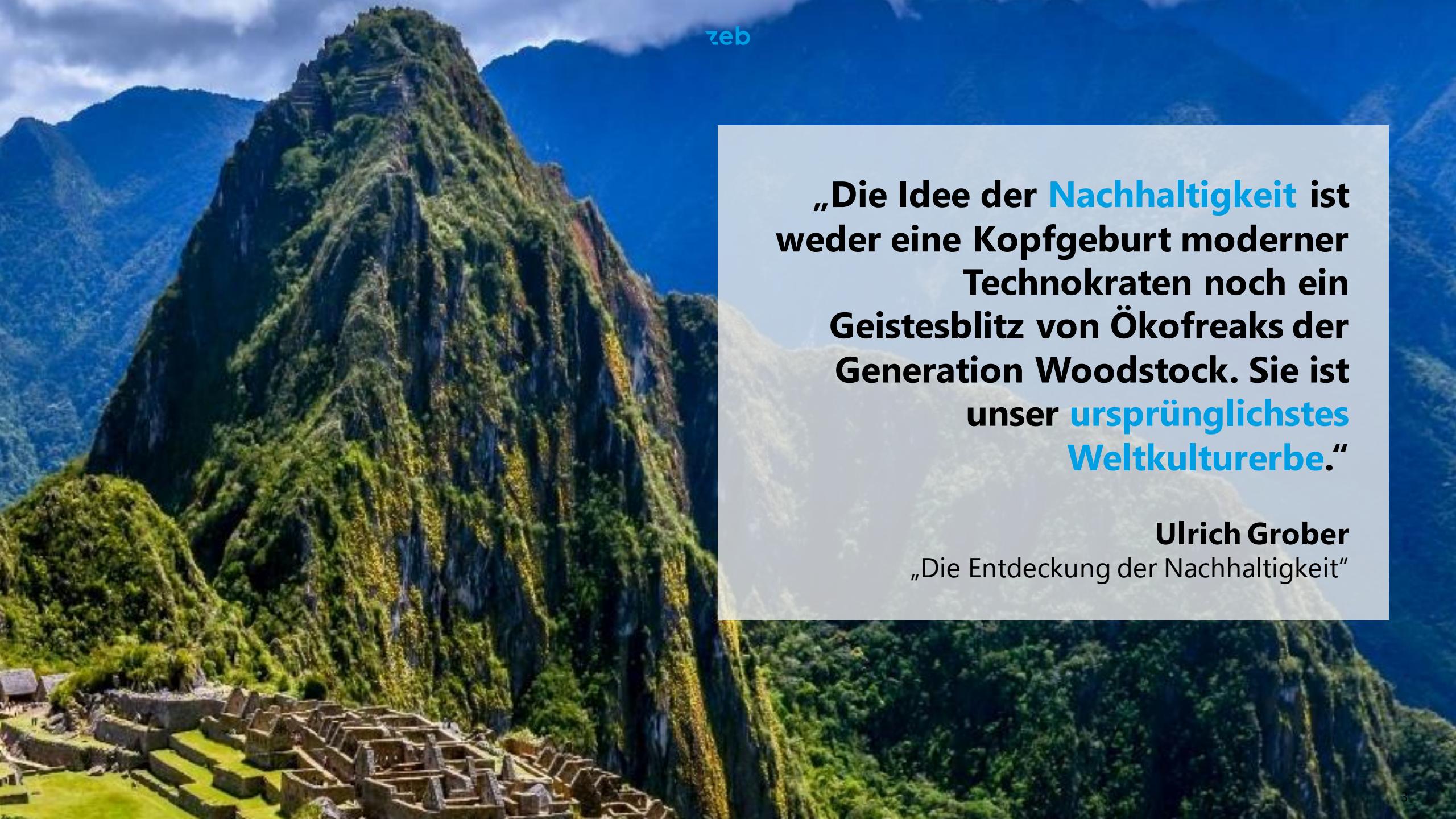
partners for change

- 1 Relevanz von Nachhaltigkeit
- 2 Strategische und regulatorische Fragestellungen
- 3 Diskussion

„Die Idee der **Nachhaltigkeit** ist weder eine Kopfgeburt moderner Technokraten noch ein Geistesblitz von Ökofreaks der Generation Woodstock. Sie ist unser **ursprünglichstes Weltkulturerbe**.“

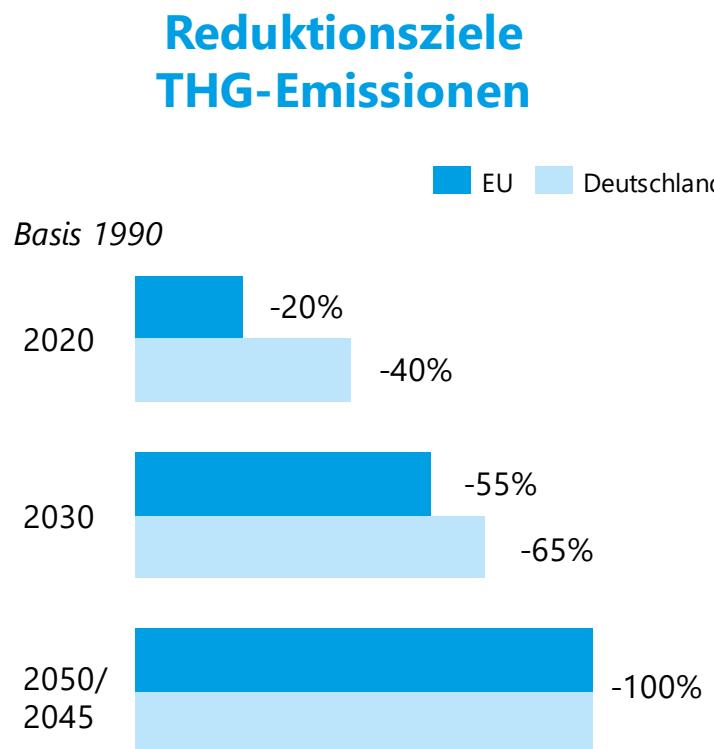
**Ulrich Grober**

„Die Entdeckung der Nachhaltigkeit“



# Die Transformation zu einer nachhaltigen Wirtschaft ist gesetzlich verankert – dem Finanzwesen kommt hierbei eine essentielle Rolle zu

## Gesetzlicher Bezugsrahmen



## Ziele des Klimaschutzabkommen

1. Beschränkung des Anstiegs der weltweiten Durchschnittstemperatur
2. Senkung der Emissionen und Anpassung an den Klimawandel
3. **Lenkung von Finanzmitteln** im Einklang mit den Klimaschutzz Zielen

## Die drei Aufgaben des Finanzwesens



# Nachhaltigkeit kann die Welt retten – ESG macht diesen Prozess messbar und unterstützt Entscheidungsprozesse in Unternehmen und Banken

Abgrenzung Nachhaltigkeit vs. ESG

## Nachhaltigkeit

Umwelt | Soziales | Ökonomie



**Sicherung einer lebenswerten Zukunft** und des Wohlergehens von **Generationen**. Die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit „stehen miteinander in **Wechselwirkung** und bedürfen langfristig einer **ausgewogenen Koordination**<sup>1)</sup>.

## ESG

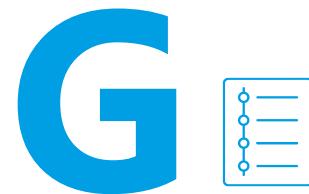
Environmental | Social | Governance



Nachhaltigkeit **messbar** und **transparent** machen

# Es dreht sich um diese drei Buchstaben: „ESG“ – auf der Handlungsagenda für Vorstände dominieren die „E-Themen“ und die Themen „Vielfalt und Gerechtigkeit“

Zuordnung von Themen



- Klimaschutz
- Anpassung an den Klimawandel
- Schutz der Wasser- und Meeresressourcen
- Übergang zu einer Kreislaufwirtschaft
- Bekämpfung der Umweltverschmutzung
- Schutz und Wiederherstellung Biodiversität und der Ökosysteme

- Menschenrechte
- Arbeitsverhältnisse
- Vielfalt, Gerechtigkeit, Integration
- Gesundheit
- Kundensicherheit
- Cybersicherheit und Datenschutz
- Kommunale Partnerschaft

- Aufsichtsstrukturen & Compliance
- Geschäftsethik
- Transparenz und Risikomgmt.
- Beziehungen und Drittparteien
- Steuerpraktiken
- Indirekte wirtschaftliche Auswirkungen
- Nationale und intern. Richtlinien



**„Wenn wir die  
ökologische  
Transformation  
umsetzen, stehen wir  
vor dem größten  
Umbruch unserer  
Volkswirtschaft seit  
Beginn der industriellen  
Revolution.“**

**Prof. Dr.-Ing. Olaf Goebel**  
Hochschule Hamm-Lippstadt

**„Man verbindet Klimaschutz oftmals eher mit der Automobilindustrie oder dem Energiesektor, also mit denjenigen Branchen, die ersichtliche Emissionsquellen darstellen. Tatsächlich haben aber die **Banken** eine Schlüsselposition inne, denn sie verteilen das Geld.“**

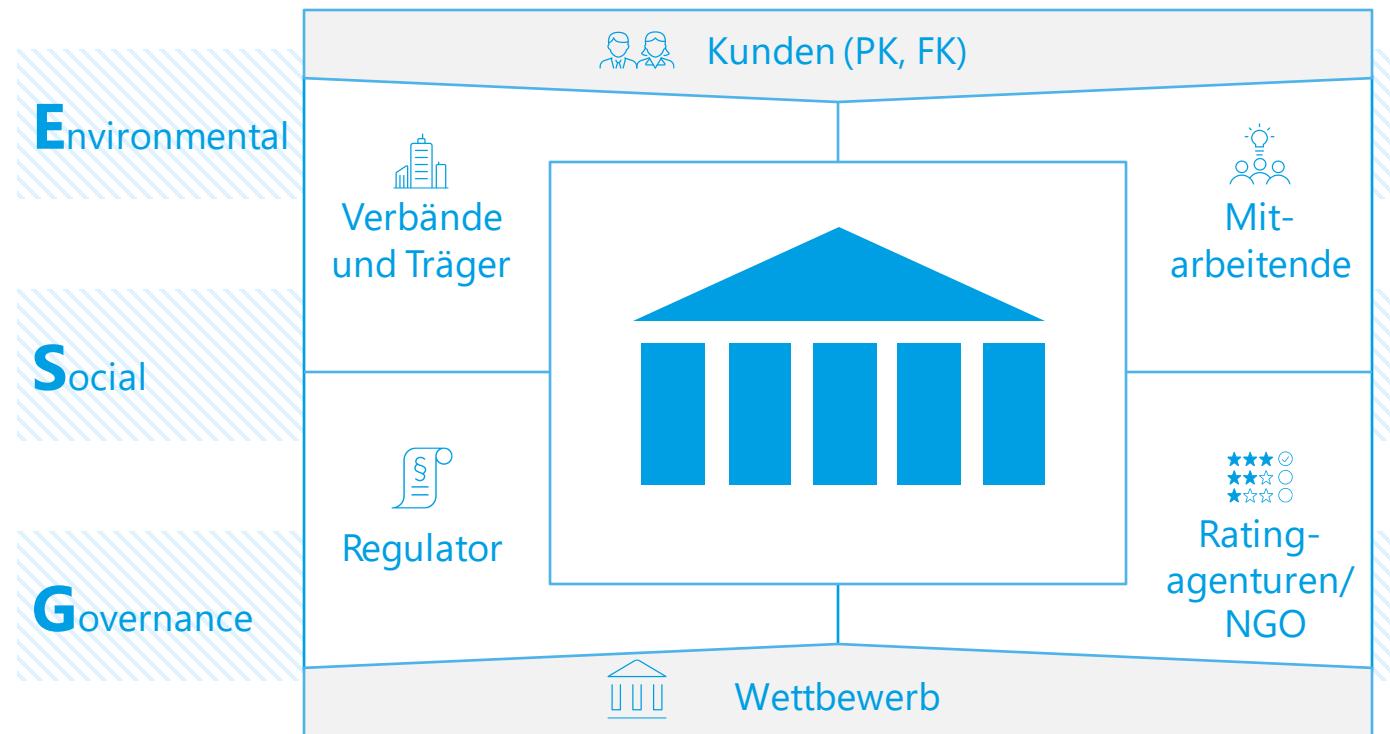
**Cara Schulze**

Leiterin Nachhaltigkeit der LBBW | COO Capital Markets



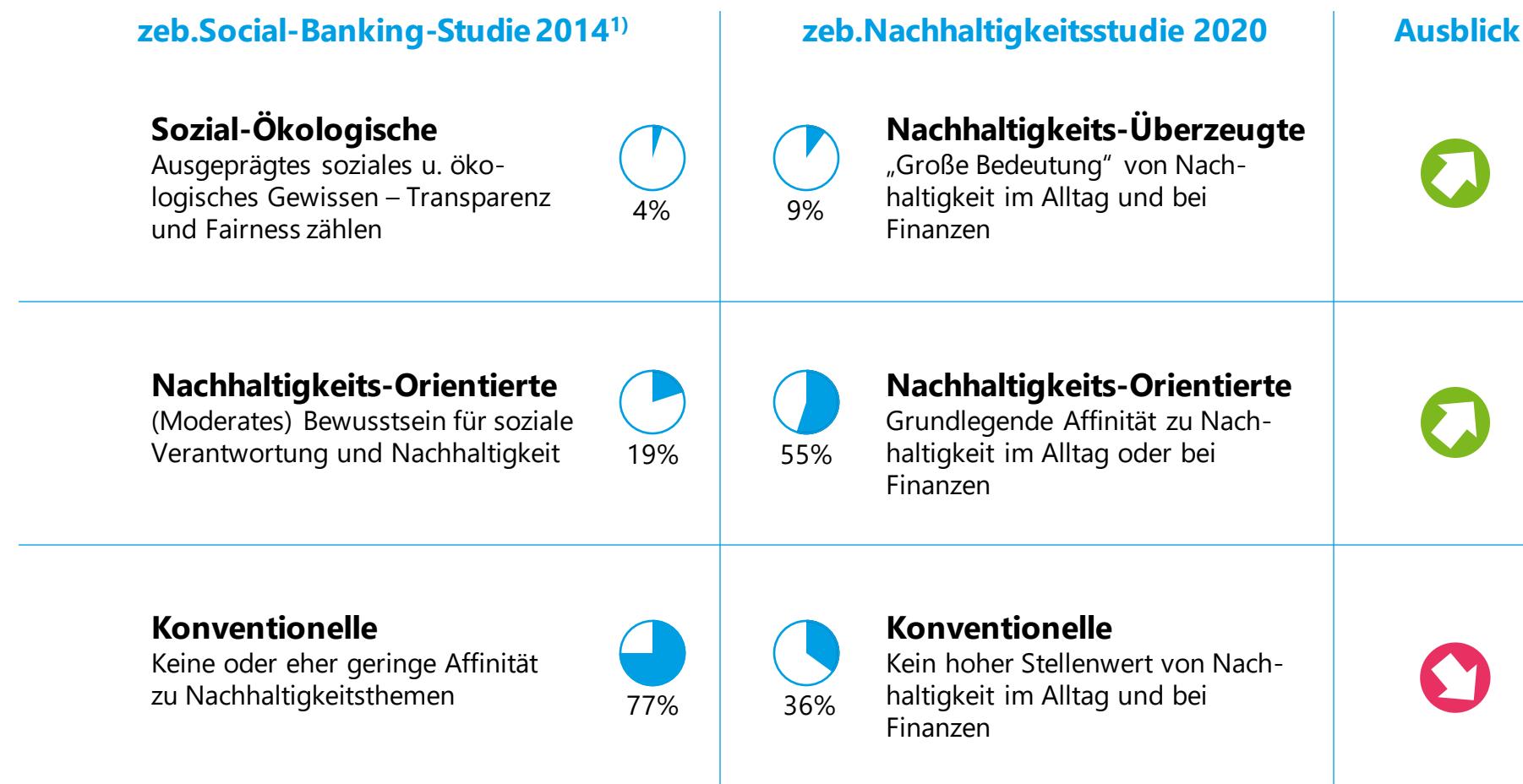
# Nachhaltigkeit ist omnipräsent – egal, ob Mitarbeitende, Kunden/Kundinnen, Politik oder Eigentümer – alle Treiben als Stakeholder die nachhaltige Ausrichtung von Banken

Treiber der nachhaltigen Ausrichtung



# Wachstum der nachhaltigkeitsaffinen Zielgruppen um fast 300% seit 2014 zeigt, dass Nachhaltigkeit mit hoher Geschwindigkeit in der Breite der Bevölkerung angekommen ist

Treiber Privatkunden

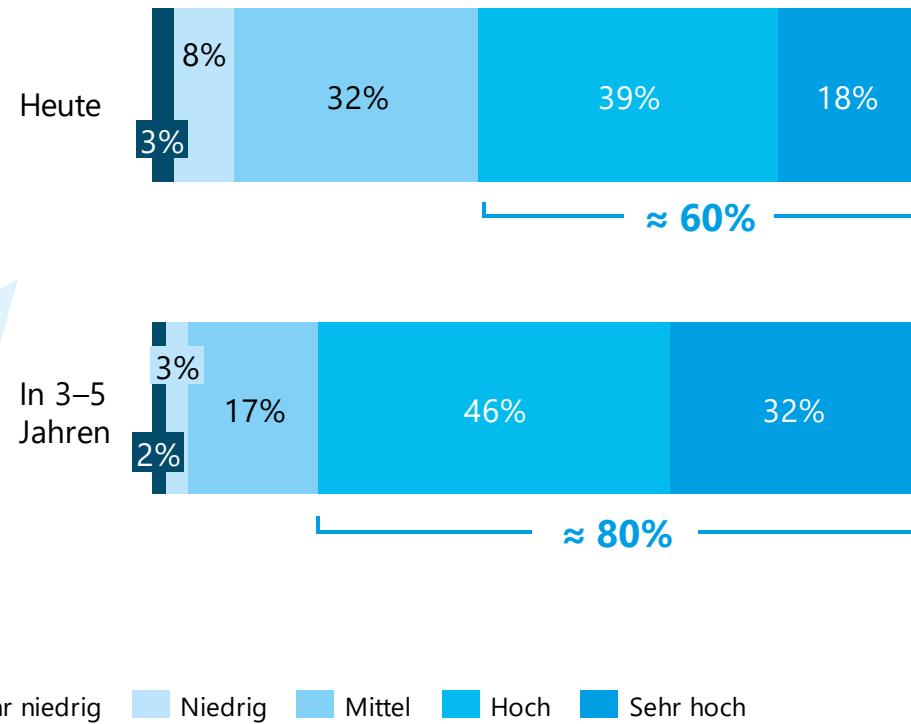


1) Kundensegmente sind nicht zu 100% identisch, Studien leiten Segmente unterschiedlich her; Quelle: Marktforschung Sinus -Institut, zeb.research; zeb.Nachhaltigkeitsstudie 2020

# Nachhaltigkeit von hohem Stellenwert für den deutschen Mittelstand – nachhaltige Ambitionen und Maßnahmen führen zu konkreten Erwartungen gegenüber Banken

Treiber Firmenkunden

## Stellenwert von Nachhaltigkeit für den deutschen Mittelstand



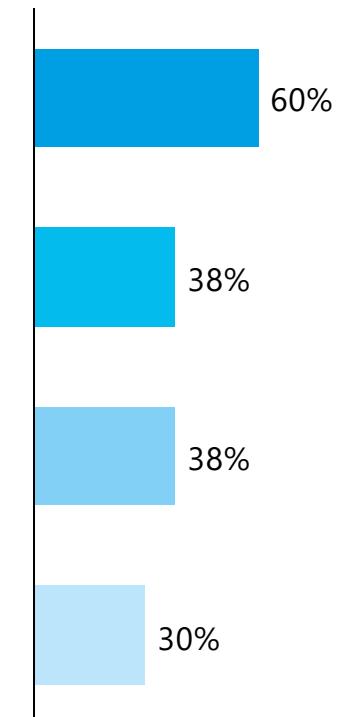
### Der deutsche Mittelstand erwartet von Banken ...

... ein **Beratungsangebot** zu **Fördermitteln**.

... **Informationen** sowie **Wissensvermittlung** rund um **Nachhaltigkeitsthemen**.

... die **Vernetzung** mit **Expert:innen** in Nachhaltigkeitsthemen sowie anderen Unternehmen zum **Erfahrungsaustausch**.

... das Angebot **nachhaltiger Finanzierungsprodukte**.



# Für Mitarbeitende ist Nachhaltigkeit über alle Altersklassen hinweg ein wichtiger Faktor bei der Wahl eines Arbeitgebers

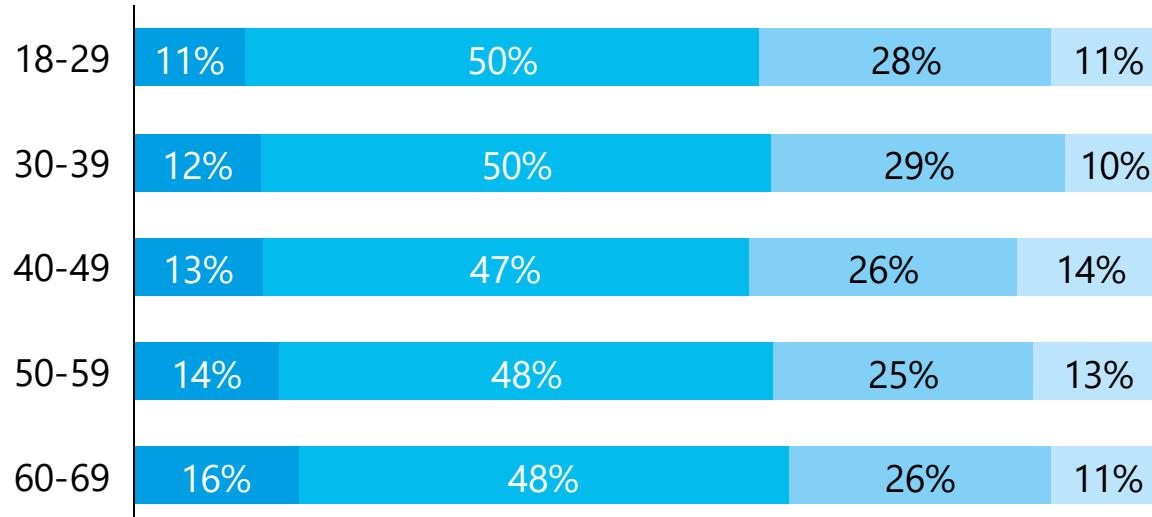
Treiber Mitarbeitende

Wie wichtig ist die Haltung des zukünftigen Arbeitgebers zum Klimaschutz bei der Jobsuche<sup>1)</sup>?

Gesamt



Altersklassen



■ Sehr wichtig ■ Wichtig ■ Neutral ■ Unwichtig

62%

der Befragten finden die Haltung des Arbeitgebers zum Klimaschutz bei der Jobsuche **wichtig oder sehr wichtig**.

Überraschend: **Mit ansteigendem Alter** wird das Thema den Bewerbern und Bewerberinnen immer **wichtiger**.

1) Studie „Jobfaktor Klima“ der Königsteiner Gruppe (2020), bundesweite Befragung von 3.000 Arbeitnehmern/Arbeitnehmerinnen unterschiedlicher Branchen mit mindestens abgeschlossener Berufsausbildung

# Großteil der Sparkassen hat sich dem Thema Nachhaltigkeit verpflichtet – rund 70% der Sparkassen sind Unterzeichner der ESG-bezogenen Selbstverpflichtung

Treiber Verbände und Träger | Nachhaltigkeitsantritt der Sparkassen Finanzgruppe

**„Nachhaltigkeit ist unsere Identität.“**  
**„Wir zeigen Kunden Wege, wie sie an den Chancen dieser Veränderung teilhaben können.“<sup>1)</sup>**



**Selbstverpflichtung**  
zur Nachhaltigkeit  
Dez. 2020

Nachhaltigkeitsinventur  
für Sparkassen  
Okt. 2020

Zielbild 2025  
**Leitfaden** zur  
Nachhaltigkeit  
Mai 2020

## Kernthemen aus Selbstverpflichtung



Nachhaltigkeit in Strategie und Governance verankern

Finanzierung und Eigenanlagen auf Klimaziele ausrichten

Kunden bei Transformation unterstützen

Bewusstsein der Kunden für nachhaltige WP-Investments fördern

Klimaschutz vor Ort in den Kommunen voranbringen

Führungskräfte/Mitarbeitende zum Klimaschutz befähigen | Geschäftsbetrieb CO<sub>2</sub>-neutral gestalten

Aufsichtsrechtliche Empfehlung: ESG-Risiken messen, simulieren, steuern und berichten

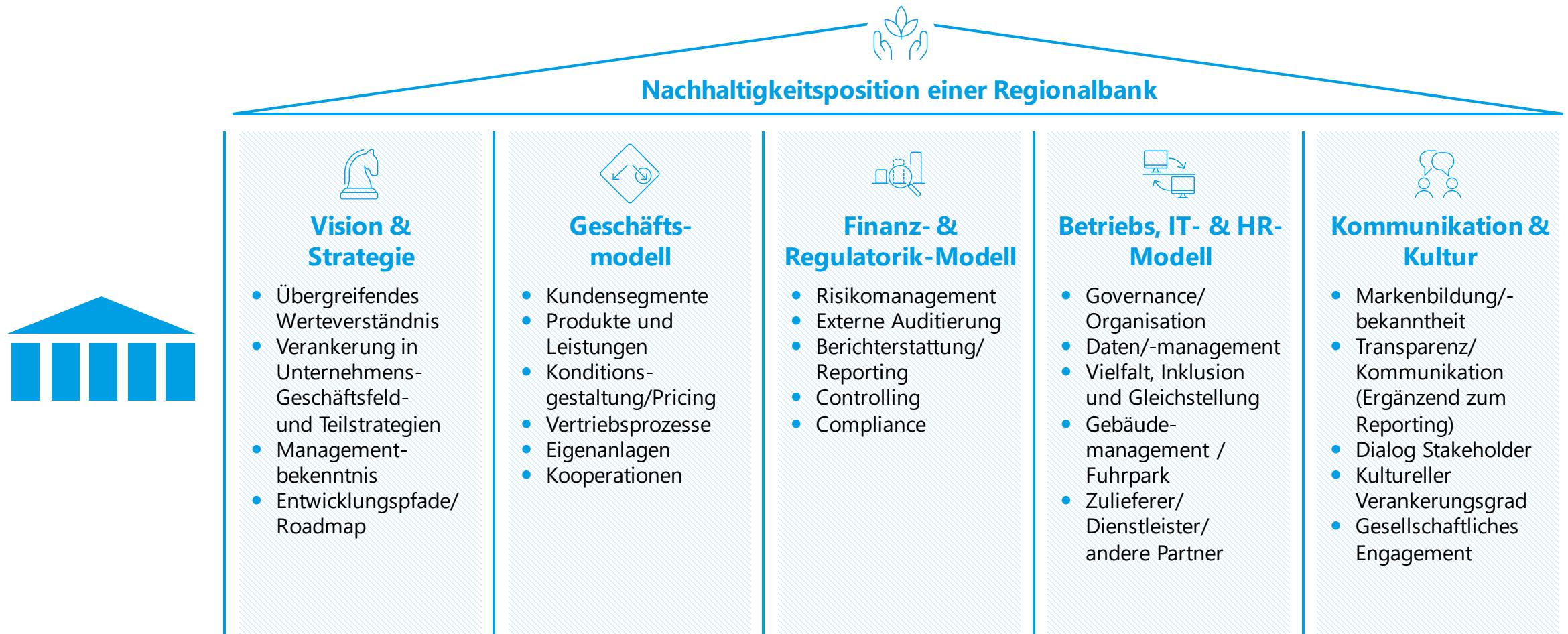
1) Börsenzeitung vom 8.12.2020; ZfgK, 15.07.21; Handelsblatt Banken-Gipfel, 01.07.22

Quellen: Börsenzeitung; Selbstverpflichtung deutscher Sparkassen für klimafreundliches und nachhaltiges Wirtschaften (Dez. 2020); European Commission; zeb.research

- 1 Relevanz von Nachhaltigkeit
- 2 Strategische und regulatorische Fragestellungen
- 3 Diskussion

# Das Management von ESG ist ein strategisches und operatives Querschnittsthema

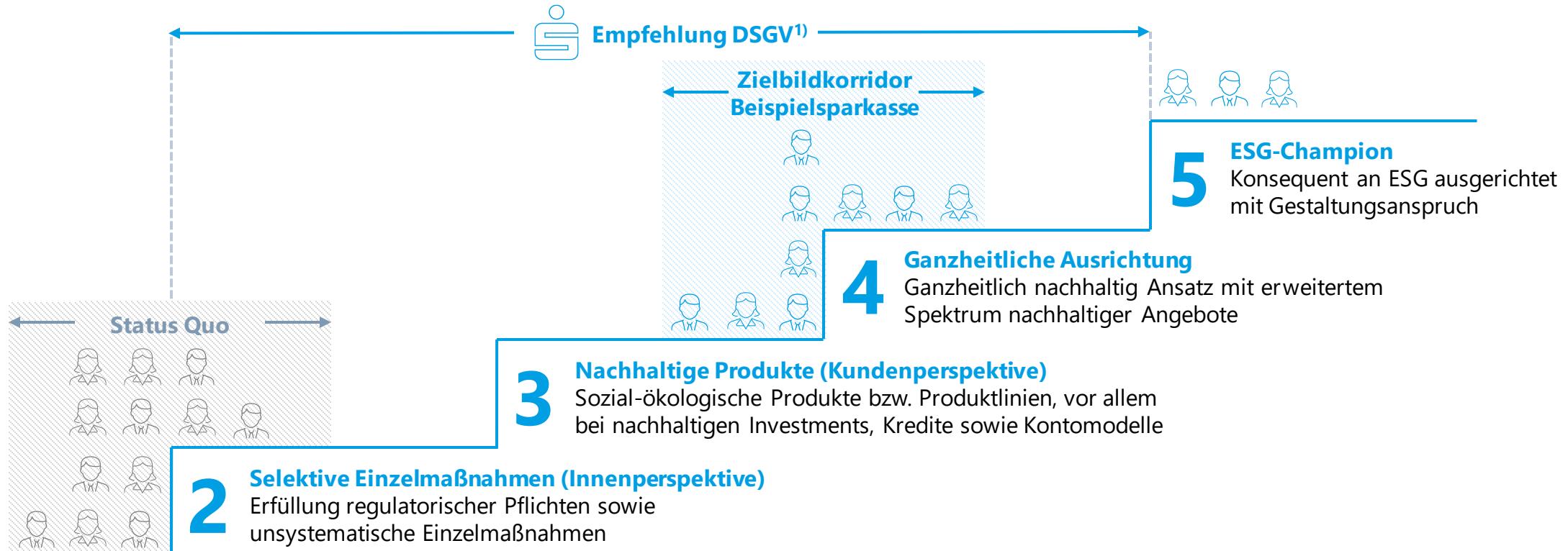
## ESG-Managementframework



# Sparkassen, die sich aktiv mit ihrer nachhaltigen Ausrichtung beschäftigen, streben i.d.R. eine Position zwischen 3 und 4 auf dem Ambitionsniveauspektrum an

Vision & Strategie | Ambition und Zielbild

KUNDENBEISPIEL SK



1) Quelle: DSGV Strategie 2025; 2) Ein Interviewteilnehmer hatte ein differenziertes Zielbild bei dem Vertrieb und Betrieb zwischen 3-4 liegen sollte und Regulatorik zwischen 1-2 (grafisch nicht dargestellt)



**Zielbild:** Anzahl Personen, von denen diese Einschätzung abgegeben wurde

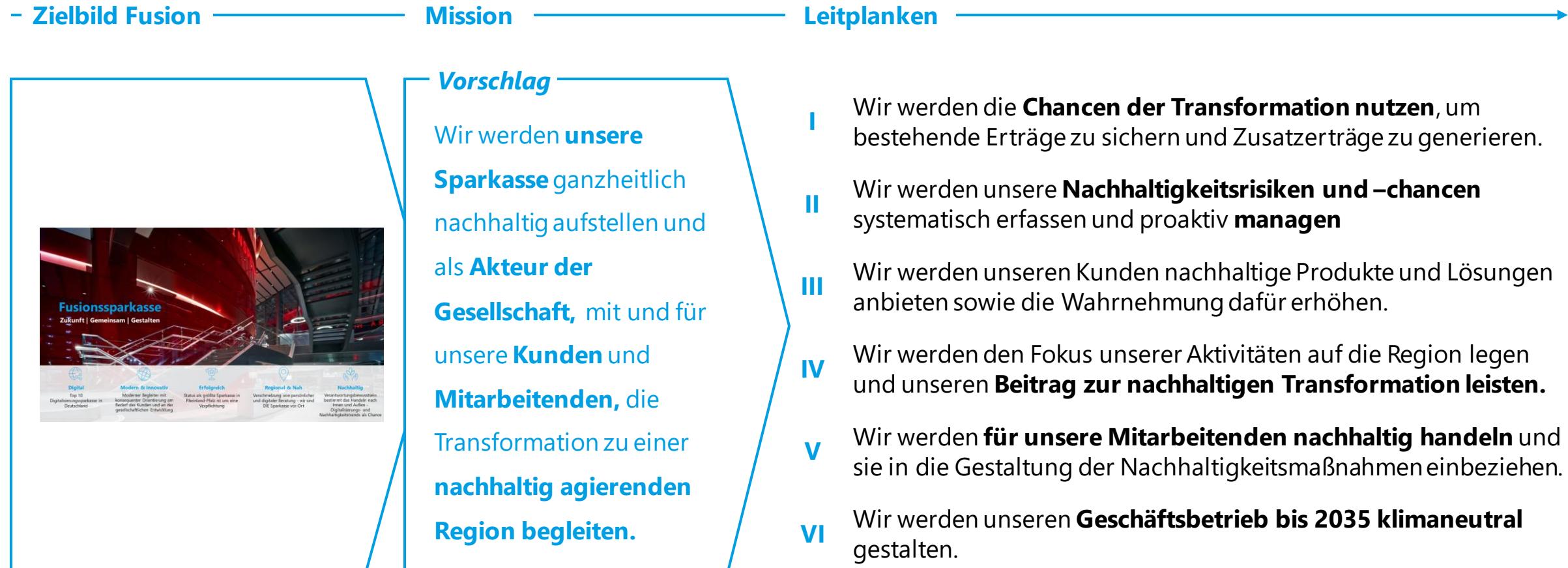


**Status Quo:** Anzahl Personen, von denen diese Einschätzung abgegeben wurde

# Ambitionsniveau wird durch das formulierte Mission-Statement und die Leitplanken konkreter gefasst

Vision & Strategie | Mission und Leitplanken

KUNDENBEISPIEL SK



# Die **VR-Bank Mitte eG** gehört zu den echten Machern: Ein breit aufgestelltes Team mit einem motivierten PL hat ESG von Strategie bis zu Mitmachaktionen fest in der Bank integriert

Ausgangssituation in der Bank – Begleitung durch zeb-Gruppe

## Ausgangssituation

## Auf dem Weg...

## ... zu mehr ESG



### “Mitmachbank” – Werte / Selbstverständnis

- zeb begleitet Bank seit Jahren, u. a. **Managementbegleitung**
- Innovative Bank, früh mit NH befasst (intrinsisch motivierter VS), systematisch aber durch BVR-Leitfaden
- Ambition nach BVR-ReifegradFächer: „3 – durchgehende Systematik“

### Breit angelegtes Team zur Übersetzung BVR-NachhaltigkeitsLandkarte

- Frühe Beteiligung (interessierter) Mitarbeitender und **Führungskräfte**
- Top-Down – erst verstehen, dann kommunizieren
- Übergabe von PL an NH-Managerin (**Recruiting** intern & extern, wertschätzend & werblich)
- Aufnahme **ESG in BSC** (6. Dimension)

### Tieferlegen der Themen / alle mitnehmen

- Aufbau umfassender interner **Kommunikation**, inkl. **Schulungen** und „Mitmach-/Fitmach-Akademie“
- Formulierung GF-Strategien
- Entwicklung und Implementierung von (Verbund-)Produkten
- Aufbau umfassendes CO2-Controlling (DGX)

# Die nachhaltige Transformation bietet signifikante Chancen entlang der Kundensegmente

Geschäftsmodell | Chancenfelder entlang der Kundensegmente

Überblick

**Nachhaltigkeits-  
transformation**  
bietet wesentliche  
**Chancen** entlang  
der **Bedarfsfelder**  
der verschiedenen  
Kundengruppen

## Exemplarische Chancenfelder aus Kundenperspektive

### Bedarfsfelder



#### Firmenkunden

- Fördermittel u. Transformationsberatung
- Vergabe grüner Kredite
- Bonusprogramme
- Förderberatung
- Grüne Baufinanzierung



#### Privatkunden

- ESG-Investmentfonds
- Social Impact Bonds
- Orchestrierung Crowdfunding
- lok. Investitionen in erneuerbare Energien
- „Aufrunden“ für soz. Projekte



#### Gew. Immobilien

- Kommunale Finanzierungs- und Investitionsplanung
- Transformationsfinanzierung
- Förderung KMU und Startups



#### Kommunen

### Finanzierung

### Investitionen

### Zahlungsverkehr

### (Risiko-)absicherung

### Immobilien

### Infrastruktur

...

- CO<sub>2</sub>-Fußabdruckmessung
- Grünes (Giro-)Konto

- Versicherung u. a. Elementarschäden
- Erweiterter Altersvorsorge

- Absicherung ESG-Risiken
- Vorsorge Mitarbeitende

- Anforderungen energieeffizientes Bauen
- Energetische Aus-/Umgestaltung Immobilien

- Energetische Sanierung z. B. Modernisierungsrechner
- Ökosystem r u d i

- Zusatzangebote, z. B. Gebäudezertifizierungen, Bau-/Projektmanagement

- Development/Quartiermanagement

- Infrastruktur e-Mobilität

- Infrastruktur e-Mobilität

- CO<sub>2</sub>-Bilanzierung in Zulieferketten und ggü. Abnehmern

- Dez. Energie-/Wärmenetze
- Ausbau Nahverk.
- Infra. E-Mobility inkl. Pavements

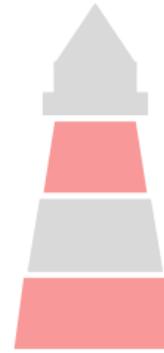
Originäres Banking

Near Banking

# Vertiefung Firmenkundengeschäft – vier Leuchttürme, um Wirkung zu erzielen

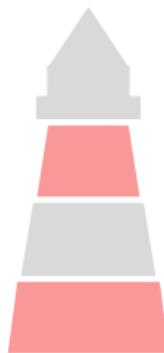
Geschäftsmodell | ESG-Wirkung im FK-Geschäft erzielen

KUNDENBEISPIEL SK



## Ambition und Positionierung

- Positionierung als Transformationsbegleiter
- Chancenorientierte Haltung und Herangehensweise



## Kundenberatung

- ESG-Qualifizierung des FK-Teams
- Nutzung Beratungsinstrumente TraFoFi
- Optional: Fachliche ESG-Beratung



## Pricing & ReFi

- Zielgerichtetes Pricing „S-Transformationskredit“
- Nutzung von ESG-Refinanzierungsvorteilen



## ESG-Ökosystem für die Region

- Orchestrator eines nachhaltigen Ökosystems in der Region
- Sicherung der Kundenschnittstelle

**Potenzialorientierte Schwerpunktsetzung nach Branchen und Unternehmensgrößenklassen**



# Die Firmenkundenberater/innen betrifft das Thema ESG im täglichen Geschäft und erweitert ihre Rolle – frühzeitige Qualifizierung ist essenziell

Geschäftsmodell | Firmenkunden | ESG-Qualifizierung des FK-Teams



Firmenkunden-  
Berater:in

## Rolle Firmenkundenberater:in

- Erster Ansprechpartner des Kunden(teams)
- Orchestrator der bankinternen Spezialisten
- Sparringspartner zum Geschäftsmodell
- Kreditverantwortlicher im Markt
- Erklärer des Bonitätsratings inkl. Stellhebel

## Rollenerweiterung als Transformationsbegleiter

- Sparringpartner zum ESG-Impakt auf das Geschäftsmodell
- Ableitung und Ansprache von Finanzierungsopportunitäten
- Erklärer des ESG-Scorings inkl. Stellhebel
- Lotse bzgl. gesetzlicher Vorgaben und Markttrends
- Lotse bzgl. ESG-Experten im Markt  
(Energieberater, IHK, kostenlose ESG-Tools etc.)

Neu

## ESG-Zertifizierungsstudiengang



„Informativ und praxisnah. Auch für Führungskräfte ein Gewinn. Die Erkenntnisse aus dem Seminar haben mir sehr bei der praktischen Rahmengebung unserer Kundengespräche geholfen.“



Frank Knura  
Leiter Firmenkunden  
Sparkasse Münsterland Ost



# Die grüne Transformation als Chance nutzen: Wie sich die Grafenauer Volksbank im Bereich Nachhaltigkeit als Partner auf Augenhöhe positioniert

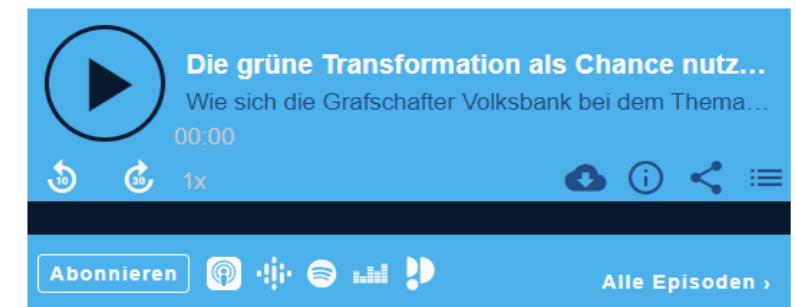
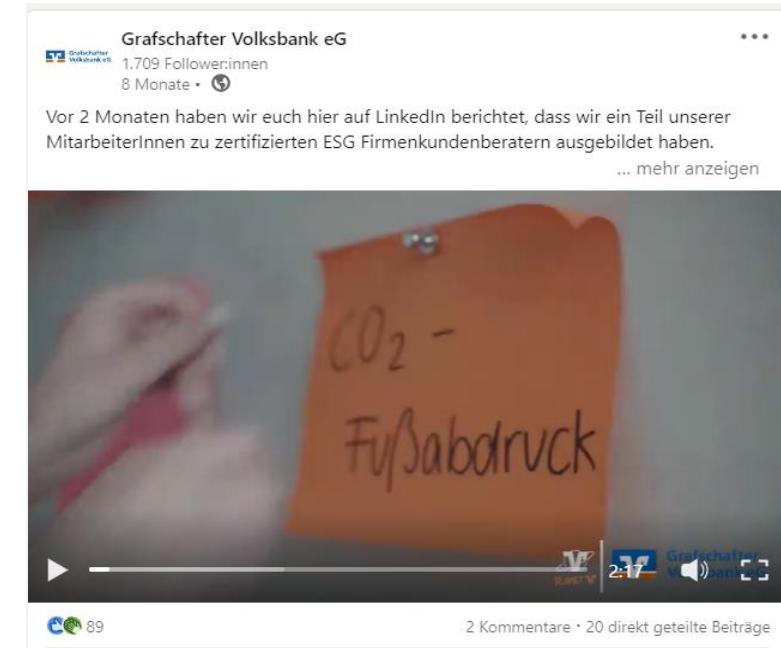
Geschäftsmodell | Firmenkunden

## Ausgangssituation

- zeb-Gruppe begleitet Bank seit Jahren, u. a. Managementbegleitung, Strategieprozess
- Im Strategieprozess 2017/18 Thema Nachhaltigkeit & Förderauftrag diskutiert
- sehr innovativ und wertfest
- Frühe Beteiligung (interessierter) Mitarbeitender
- Tone from the top: intensive Auseinandersetzung im Management
- Klare Benennung von Verantwortungen – Benennung NH-Managerin / Aufbau NH-Kompetenz u.- Team
- Klare Leitplanken je Handlungsfeld – viel Freiraum im Tun

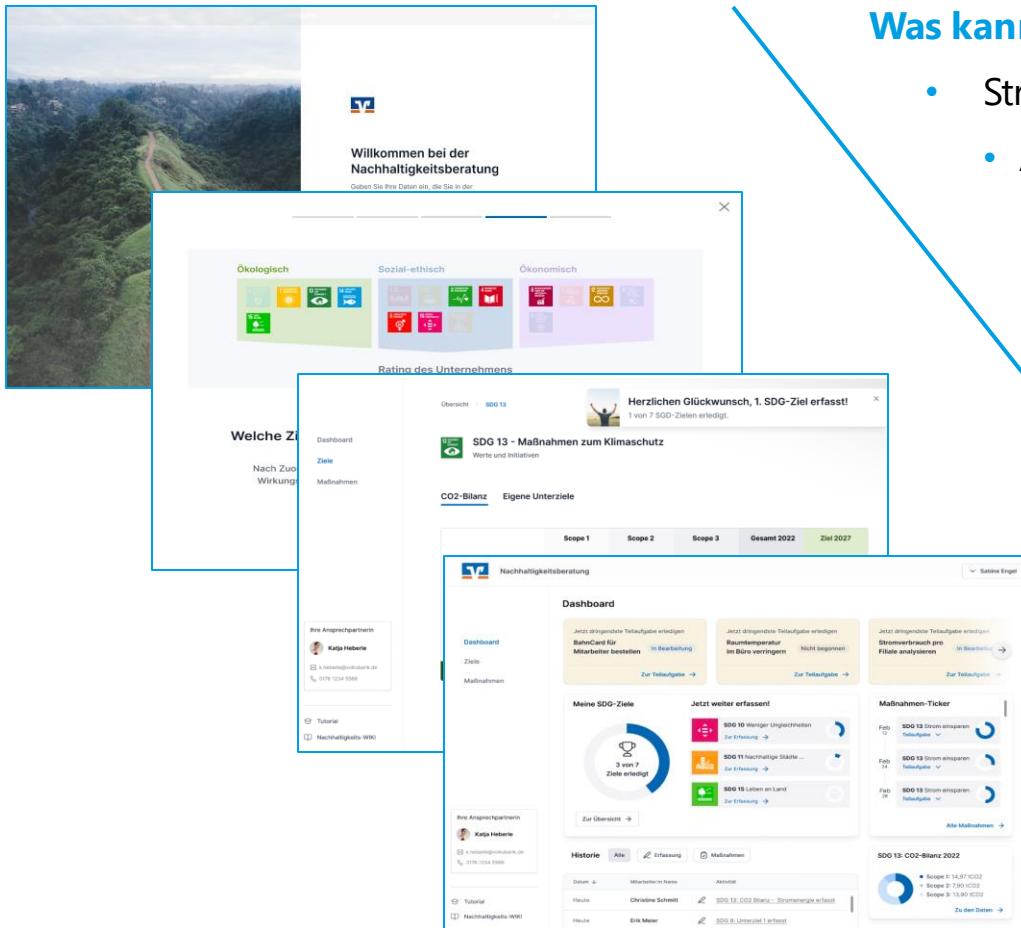
## Entwicklung und Implementierung von (Verbund-)Produkten

Firmenkundengeschäft:  
erste Bank, die alle Firmenkundenberater:innen und Kolleg:innen Marktfolge inhouse zum **ESG-Firmenkundenberater zertifizieren** lässt



# Das SDG-KMU-Tool der VB Kurpfalz wurde seit Mai 2023 entwickelt und ist seit Jahresende 2023 voll funktionsfähig im Praxiseinsatz

## Überblick ESG-Tool



## Was kann das Tool?

- Strukturierte Gesprächsführung für Firmenkundenberater
- Abgleich von SOLL- und IST-Zustand
- Erstellung Nachhaltigkeitsbericht
- Ableitung von ESG-Maßnahmen
- Rechtliche Unterstützung für Unternehmen (Compliance Erklärung)
- Erstellung Nachhaltigkeitsbericht durch Firmenkundenberater
- Ansätze für Cross-Selling herausarbeiten

## Wo gibt es weiterführende Informationen zu dem Tool?

1. Landingpage - [www.beratung-sdg.de](http://www.beratung-sdg.de)
2. Prototyp/Klick Dummy
3. Demo-Zugang (Einwahldaten bei zeb anfragen)  
<https://vb-demo.beratung-sdg.de>
4. Artikel in BankInformation 12/23

# Welchen Mehrfachnutzen bietet das KMU-ESG-Tool für Bank und Firmenkunden?

## Nutzendarstellung (Auszug)

**Ihre Berichte**

Die einzelnen Berichte können hier generiert und zur freien Verwendung heruntergeladen werden. Da Berichte aus Ihren Eingaben in den Erfassungsseiten automatisch zusammengesetzt werden, müssen diese bei Datenänderungen neu generiert werden.



2023

**Gesamtbericht**

**Nachhaltigkeitsbericht**

⌚ Generiert 22.06.2023, 11:23 Uhr

🟢 Keine Änderungen vorhanden.

[Herunterladen](#)



2022

**Dokument**

**Compliance-Erklärung**

⌚ Generiert 22.06.2023, 11:23 Uhr

🟢 Nicht mehr aktuell.

[Herunterladen](#)



2021

**SDG 13**

**CO2-Bilanz**

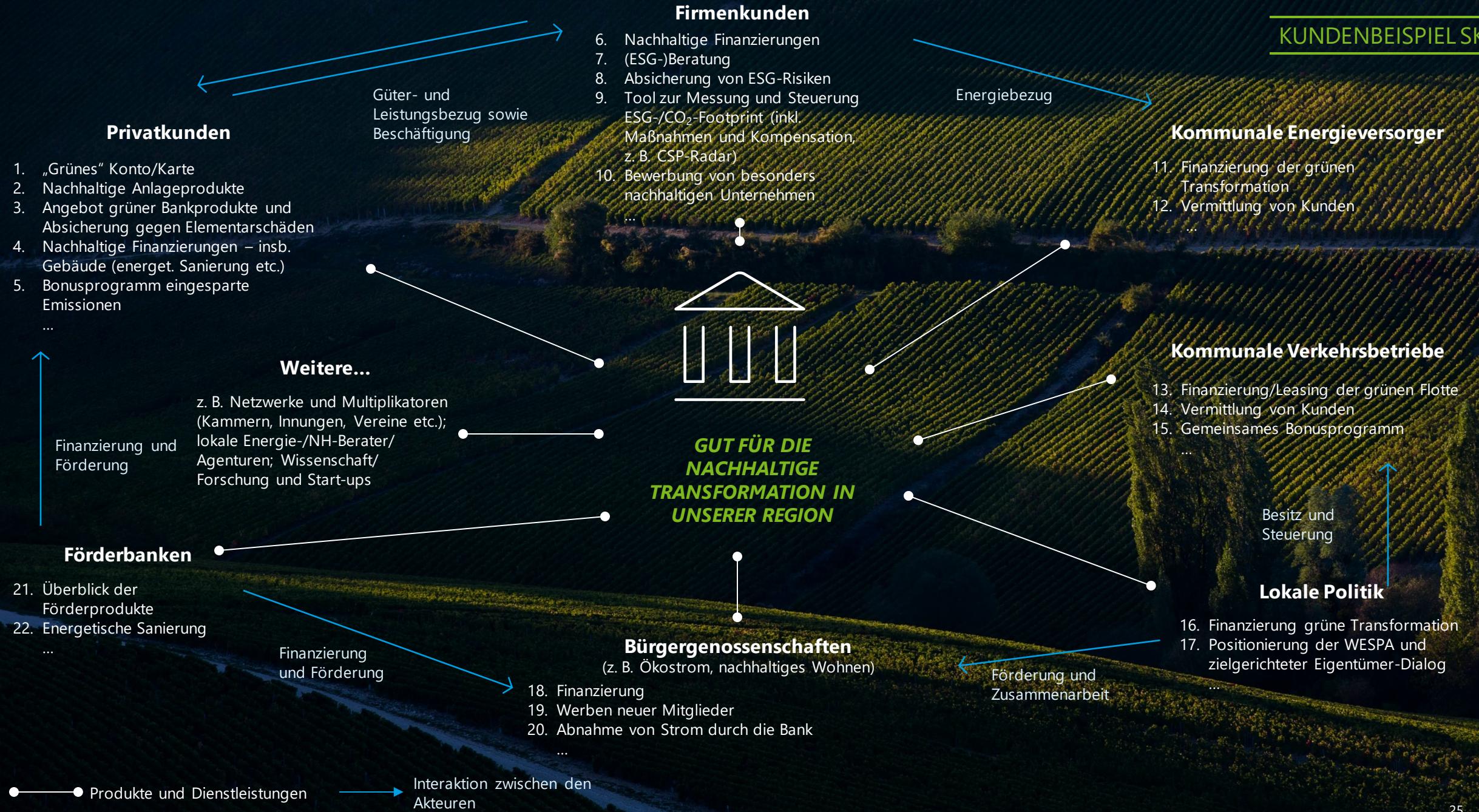
⌚ Generiert 22.06.2023, 11:23 Uhr

🟡 Änderungen vorhanden.  
[Neu generieren](#)

[Herunterladen](#)

### Firmenkundennutzen ESG-Tool:

- Darstellung der relevanten ESG-Themen gegenüber Anspruchsgruppen wie Großkunden
- Steuerung der eigenen Nachhaltigkeit mit Zielen und Maßnahmen
- Transparenz über Energieverbrauch, Kosten und Einsparpotenziale





**“Es braucht eine stärkere Durchmischung in der Führungsetage, um neue Spielregeln zu schreiben.”**

**Carolin Herbst**

Frankfurter Sparkasse, Jan. 2022

# Diversity wirkt sich positiv auf die Leistung von Teams sowie des gesamten Unternehmens aus und wird mit der neuen CSR-Regulatorik zu einem wesentlichen ESG-Thema

HR-Modell | Bedeutung von Vielfalt

**60 %**

**höhere Profitabilität** und **Produktivität<sup>1)</sup>** in Unternehmen mit einem hohen Maß an Diversity

**66 %**

der Bewerber/-innen **suchen Unternehmen, die sich sichtbar für mehr Diversity einsetzen<sup>2)</sup>**

**34 %**

der Menschen schätzen ein Unternehmen als **vertrauenswürdiger** ein, wenn es **für Diversity steht<sup>3)</sup>**



**Diverse Teams** arbeiten **effizienter** und sind **innovativer**



Diversity **steigert die Attraktivität des Arbeitgebers**, erweitert den Talentpool und wirkt sich positiv auf die **Bindung von Mitarbeitenden aus**



**Die Diversity** eines Unternehmens spielt eine immer wichtigere Rolle bei den **Kaufentscheidungen** von Kundinnen und Kunden



Unternehmen, die (Geschlechter-)Gleichstellung fördern, arbeiten meist **sozialer, umweltfreundlicher und allgemein nachhaltiger**

# zeb-belief: #gelebtevielfalt bedeutet faire Behandlung und volle Teilhabe aller Menschen in der Organisation aktiv zu fördern und nachhaltig zu implementieren

HR-Modell | gelebte Vielfalt

## Kerndimensionen Vielfalt



## zeb Verständnis

#gelebtevielfalt beschreibt das Zusammenspiel der drei wesentlichen Punkte Diversity, Equity und Inclusion (DEI) und ist holistisch zu betrachten

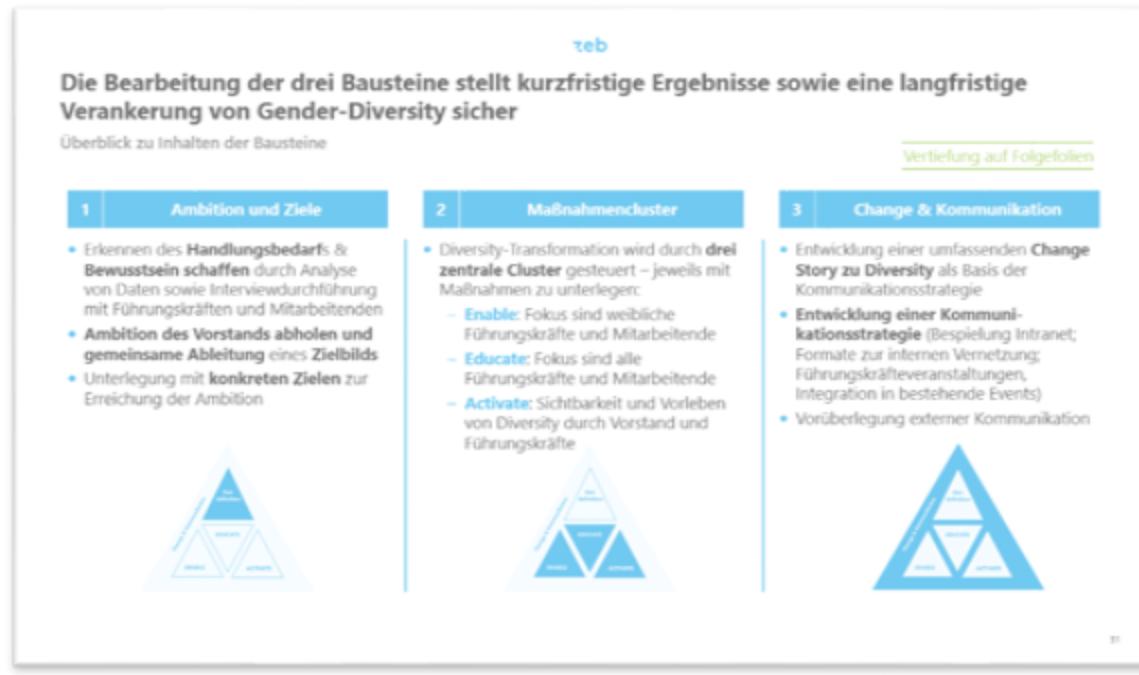
- **Diversity:** Aktive **Förderung von Unterschieden** in bzw. einer heterogenen Zusammensetzung von Teams in sämtlichen Bereichen und Hierarchiestufen unter Berücksichtigung aller Kerndimensionen
- **Equity:** Generierung von **Chancengleichheit**, d. h. Gleichstellung aller Mitarbeitenden, egal welcher Kerndimension sie sich zugehörig fühlen
- **Inclusion:** Gelebte **Wertschätzung und Schaffung eines Zugehörigkeitsgefühls** für jeden einzelnen Mitarbeitenden u. a. durch Befähigung und Ermutigung, sich mitzuteilen



#gelebtevielfalt ist mehr als das Abbilden der Kerndimensionen in der Organisation. #gelebtevielfalt beschreibt die aktive Förderung diverser Teams, das Schaffen von Gleichstellung und eine Atmosphäre der Wertschätzung, in der sich jeder Mitarbeitende mit großer Selbstverständlichkeit mitteilt

# Beispiel aus einem zeb-Projekt für eine größere Volksbank. Ziel: „Wir wollen bunter werden“ – bewusster Fokus auf Frauen als ersten Schritt

## Vorgehensmodell



**Wunsch des Kunden:** langfristige Verankerung von (Gender-) Diversity. Ziele und Ambition im Management klären, Maßnahmen für *alle* im Unternehmen entwickeln, flankiert durch ein klares, involvierendes Narrativ

**Vorgehen:** Erhebung Status quo (quantitativ & qualitativ), Formulierung Zielbild mit Vorstand, klares Bild zum WARUM – Onboarding Führungskräfte (Rollenklärung) – Maßnahmenentwicklung in Projektgruppe aus Mitarbeiter:innen (Ausschreibung)

# ESG ist kein Sprint

Eine dauerhafte Verankerung ist notwendig und braucht Zeit

- 1 Relevanz von Nachhaltigkeit
- 2 Strategische und regulatorische Fragestellungen
- 3 Diskussion



***Eure Fragen und Gedanken...***

# Kontakt



**Dr. Frauke Schlütz**  
**Senior Managerin | CSO**

Phone +49.69.719153.145  
Mobile +49.151.18043624  
[Frauke.Schluetz@zeb.de](mailto:Frauke.Schluetz@zeb.de)  
Office Frankfurt