

**ZEB-PERSPEKTIVE**

# ESG in Regionalbanken

Transformation des Bankings – die entscheidenden  
Schritte für eine nachhaltige Zukunft



# Zentrale Erkenntnisse

**5 Dimensionen** betrachten wir regelmäßig bei der Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeit/ESG in Regionalbanken – ausgehend von einer ganzheitlichen ESG-Strategie sind Geschäftsmodell, Risiko- und Finanzmodell, Betriebs- und HR-Modell sowie Kommunikation und Kultur zu berücksichtigen.

**2045** möchte Deutschland klimaneutral sein – für Banken und Sparkassen gilt es, eigene Pfade zu definieren und dabei neben dem CO<sub>2</sub> aus dem Betrieb vor allem die Kreditportfolios im Auge zu behalten („Scope-3-Emissionen“).

**4 Jahre** ist das BaFin-Merkblatt zum Thema ESG bereits veröffentlicht – die vollständige Integration in das Risikomanagement ist auch in 2024 vielerorts noch nicht zufriedenstellend und gezielt weiterzuentwickeln.

**190** Regionalbanken in Deutschland müssen 2024 ihre Green Asset Ratio (GAR) ausweisen – um dies zu realisieren, sind ein strukturiertes Vorgehen und ein detaillierter Maßnahmenplan essenziell.

**7,2 Mrd. Euro** beträgt der Ertrag, der pro Jahr im Firmenkundengeschäft durch die grüne Transformation in Deutschland entsteht – dieser Ertrag kann insbesondere durch die Positionierung als strategischer Partner auf Augenhöhe sowie durch ein umfassendes ESG-Beratungs- und Lösungsangebot adressiert werden.

**90 %** der 19 Millionen Wohngebäude in Deutschland sind zumindest teilweise sanierungsbedürftig – dieses Potenzial gilt es unter anderem durch strategische Vertriebsplanung, verbesserte Kundenreisen und ein umfangreiches Leistungsangebot zu realisieren.

**7,4 %** der Vorstandspositionen in Sparkassen sind Anfang 2024 mit Frauen besetzt, bereits 2035 sollen es 30 % sein – bei den Genossenschaftsbanken liegt der Anteil in 2024 sogar bei unter 5 %. Um diesen nachhaltig zu erhöhen, braucht es klares Topmanagement-Commitment sowie ein Maßnahmenbündel bestehend aus „Activate“, „Educate“ und „Enable“.

Die Art und Weise, wie ein Unternehmen seine Mitarbeitenden, Kunden und Stakeholder über Initiativen informiert und einbindet, beeinflusst maßgeblich deren Akzeptanz, Engagement und letztendlich den Erfolg der Vorhaben.

# Gut zu wissen

In einer Welt, die von schnellen Veränderungen geprägt ist, stehen Regionalbanken vor einer Vielzahl von Herausforderungen. Eine dieser Herausforderungen, die zunehmend an Bedeutung gewinnt, ist das Thema **Nachhaltigkeit** bzw. **ESG – Umwelt, Soziales und Governance**. Angesichts der steigenden gesellschaftlichen Erwartungen und der wachsenden Sensibilität für Nachhaltigkeit stehen Banken nun vor der Aufgabe, sich mit diesen Aspekten intensiver als zuvor auseinanderzusetzen und entsprechende Maßnahmen einzuleiten und umzusetzen.

Die Integration von Nachhaltigkeit in die **Strategie** ist ein zentraler Schritt für Regionalbanken, um langfristigen Erfolg zu sichern. Dies erfordert die Entwicklung klarer Ziele und Strategien, die Umwelt-, soziale und Governance-bezogene Aspekte in die Entscheidungsfindung einbeziehen.

Im **Geschäftsmodell** ist die chancenorientierte Integration von Nachhaltigkeitskriterien sowohl im Firmen- als auch im Privatkundengeschäft vorzunehmen. Regionalbanken haben die Möglichkeit, innovative Finanzlösungen anzubieten und gleichzeitig positive Auswirkungen auf Gesellschaft und Umwelt zu erzielen. Dafür ist eine enge Zusammenarbeit mit den Kunden erforderlich, um deren Bedürfnisse und

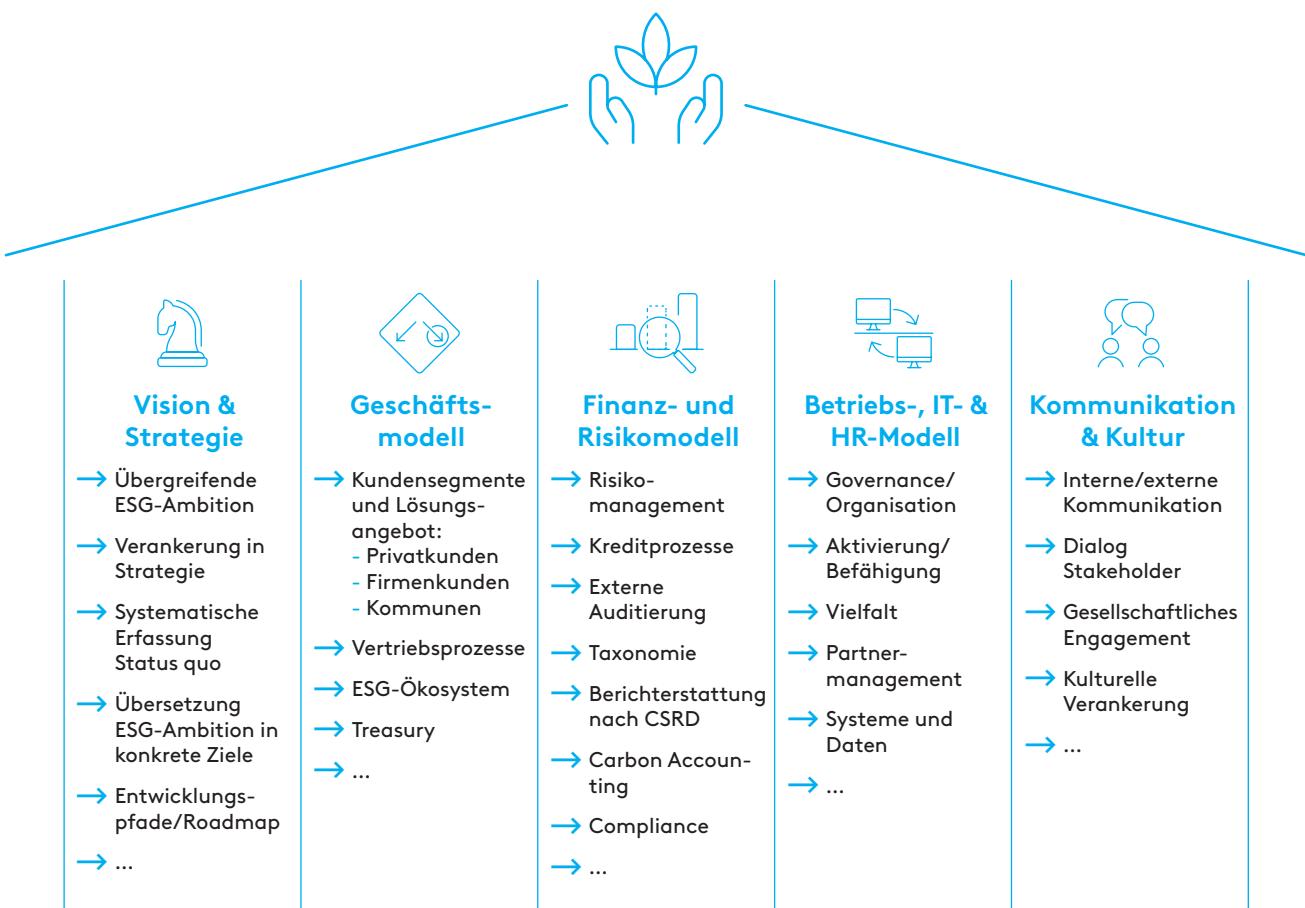
Nachhaltigkeitsziele zu verstehen sowie entsprechende Produkte und Dienstleistungen bereitzustellen.

Ein effektives **Risikomanagement** ist unerlässlich, um potenzielle Nachhaltigkeitsrisiken zu identifizieren und zu bewerten. Regionalbanken müssen ihre Risikomanagementprozesse anpassen, um Umwelt- und soziale Risiken angemessen zu berücksichtigen und zu steuern.

Die transparente **Berichterstattung** von Nachhaltigkeitsinformationen wird im Rahmen der CSRD von einem „Nice-to-have“ zur regulatorischen Pflicht. Insbesondere die Ermittlung des CO<sub>2</sub>-Fußabdrucks des eigenen Portfolios stellt Regionalbanken dabei vor Herausforderungen.

Eine klare und authentische **Kommunikation** ist entscheidend, um das Engagement der Stakeholder für nachhaltige Initiativen zu gewinnen und das Bewusstsein für die Nachhaltigkeitsbemühungen der Bank zu stärken. Regionalbanken sollten ihre Kommunikationsstrategie nutzen, um über ihre Nachhaltigkeitsziele, Fortschritte und Erfolge zu informieren und einen offenen Dialog mit allen Interessengruppen zu fördern.

# Ganzheitliche Betrachtung des Themas ESG in Banken und Sparkassen durch zeb.ESG-Strategieframework



# ESG-Strategie für Regionalbanken

## Fahrplan zur Nachhaltigkeit

### Warum ist dieses Thema so wichtig?

#### Gestiegene Kundenansprüche und erhöhter Wettbewerbsdruck

Kunden legen vermehrt Wert auf nachhaltige Finanzprodukte und Dienstleistungen. Banken, die ihren Kunden ESG-orientierte Optionen bieten, können eine langfristige Kundenbindung aufbauen. In einem zunehmend wettbewerbsintensiven Umfeld hat sich der gesamte Bankensektor in Deutschland auf den Pfad der Nachhaltigkeit begeben. Laut der aktuellen ESG-Transformationsstudie von zeb sehen 89 % der (Regional-)Banken einen Wettbewerbsvorteil durch eine aktive ESG-Positionierung. Die Geschwindigkeit, mit der sich die Akteure diesem neuen Paradigma anpassen, variiert, doch das übergeordnete Ziel ist unmissverständlich. Eine Nichtpositionierung im Kontext von ESG wird früher oder später Marktanteile kosten.

#### Nachhaltigkeit als Ertragschance

Die nachhaltige Transformation der Wirtschaft führt zu einem erheblichen Investitionsvolumen von rund 322 Mrd. Euro pro Jahr allein in Deutschland. Dies eröffnet Banken ein beträchtliches Ertragspotenzial von jährlich 7,2 Mrd. Euro im Firmenkundengeschäft und durchschnittlich 1 Mrd. Euro pro Jahr im Privatkundengeschäft.

#### Nachhaltigkeit als Faktor der Arbeitgeberattraktivität

In Zeiten des Fachkräftemangels spielt Nachhaltigkeit eine entscheidende Rolle. Junge Talente und erfahrene Fachkräfte suchen vermehrt nach Arbeitgebern, die ökologische und soziale Verantwortung übernehmen. Banken, die Nachhaltigkeit im Geschäftsmodell und in der Unternehmenskultur integrieren, können sich von der Konkurrenz abheben und motivierte Mitarbeitende anziehen. Diese Ausrichtung verbessert nicht nur das Image der Bank, sondern signalisiert auch Innovationsbereitschaft und Zukunftsfähigkeit.

#### Regulatorische Anforderungen

Strenge Vorschriften zur Berichterstattung und Offenlegung nicht finanzieller Informationen, Anforderungen an Stresstests und Risikomanagement sowie Kapitalanforderungen haben direkte Auswirkungen auf die Geschäftspraktiken der Regionalbanken.

### Wie können sich Regionalbanken dem Thema ESG strategisch annähern?

Für eine ganzheitliche Verankerung von Nachhaltigkeit in Banken ist eine strukturierte Vorgehensweise unerlässlich, um zu bewerten, wo ihre individuellen Schwerpunkte sind, aber auch um eine Priorisierung der Themen vorzunehmen (Was ist Pflicht? Was ist Kür?). Diese Vorgehensweise wird maßgeblich vom bisherigen ESG-Antritt der Bank beeinflusst.

Nahezu keine Bank ist bis in das Jahr 2024 gänzlich ohne ESG-Aktivitäten ausgekommen. Diese Basisarbeiten („ESG 1.0“) gilt es nun im Hinblick auf das Gesamthaus zu denken und mit handfesten Umsetzungsmaßnahmen zu unterlegen – ESG ist mittlerweile weit mehr als Bienenstöcke auf dem Dach und eine unterschriebene Selbstverpflichtung.

**„Nachhaltigkeit ist das Veränderungsthema der kommenden Jahre. Es wird Banken vor fundamentale Veränderungspunkte in allen wesentlichen Bereichen stellen. Um dafür gerüstet zu sein, kommt es auf eine klare Strategie, aber auch auf die konkrete ESG-Kompetenz von der Banksteuerung über den Markt bis in die Marktfolge an.“**

**Dr. Bernd Liesenkötter**  
Partner, zeb



Grundsätzlich empfehlen wir ein mehrschrittiges Vorgehen entlang unseres zeb.ESG-Strategieframeworks, das mit der Status-quo-Erhebung und der Ableitung einer ESG-Ambition/-Zielsetzung startet. Anschließend erfolgen die Gap-Analyse und Maßnahmenableitung zur Schließung der Lücke zwischen Status quo und Ambition inkl. Entwicklung einer ESG-Roadmap mit einem Horizont von 18 bis 24 Monaten:

## 1 Status-quo-Analyse

Bevor ein Umsetzungsfahrplan zur Steigerung der Nachhaltigkeit aufgestellt werden kann, ist es wichtig, den aktuellen Stand der ESG-Praktiken im Haus zu verstehen. Eine gründliche Analyse ermöglicht es, Stärken und Schwächen im Kontext von ESG zu identifizieren und einen klaren Ausgangspunkt für das ESG-Projekt zu schaffen. Dabei können bis zu 120 Analysestellhebel in den Dimensionen des ESG-Strategieframeworks untersucht werden.

## 2 Entwicklung Zielbild und Ambition

Nachdem der Status quo erfasst wurde, ist es an der Zeit, ESG-Ambitionen und konkrete ESG-Ziele des Hauses in den relevanten Bereichen (z. B. übergreifender Strategie, Risikomanagement, Firmenkundengeschäft) zu definieren. Hierbei ist es wichtig, verschiedene Perspektiven zu synchronisieren und ein gemeinsames Verständnis der kurz- und mittelfristigen Ziele zu entwickeln.

# 3

## Gap-Analyse und Maßnahmenableitung

Im Abgleich zwischen dem Status quo und dem Zielbild können im nächsten Schritt konkrete Handlungsfelder identifiziert und priorisiert werden. Die Priorisierung erfolgt dabei auch vor dem Hintergrund des Selbstverständnisses und mittels Unterteilung in sogenannte „Pflicht-“ und „Kürthemen“. Als Pflichtthemen werden insbesondere Themen gekennzeichnet, die regulatorisch erforderlich sind oder eine hohe strategische Relevanz aufweisen. Zusätzlich können vor allem im marktlichen Kontext „Leuchtturmmaßnahmen“ festgelegt werden, welche schnell und sichtbar Kundennutzen erzeugen (z. B. in der Kundenberatung oder im Produktangebot).

# 4

## Roadmap

Die ESG-Roadmap ist der „Kompass“ für die Umsetzung von Nachhaltigkeit in der Bank und kann für die weitere Steuerung als maßgebliche Grundlage verwendet werden. Berücksichtigt werden die jeweilige Priorität der Maßnahmen, inhaltliche und prozessuale Abhängigkeiten, personelle Ressourcen sowie die Lieferung verbundweiter Lösungen. Am Ende steht durch die Roadmap der „Fahrplan“ für die Reise hin zu mehr Nachhaltigkeit.

**Eine strukturierte Herangehensweise ist entscheidend, wenn Regionalbanken das Thema ESG strategisch weiterentwickeln wollen. Die Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in sämtliche Geschäftsbereiche erfordert klare Ziele und einen umsetzungsorientierten Fahrplan. Durch diesen Ansatz können Banken nicht nur regulatorische Anforderungen erfüllen, sondern auch langfristige Werte für Kunden und Stakeholder schaffen, während sie sich aktiv positionieren.**

# Auf dem Weg zur „Netto-Null“

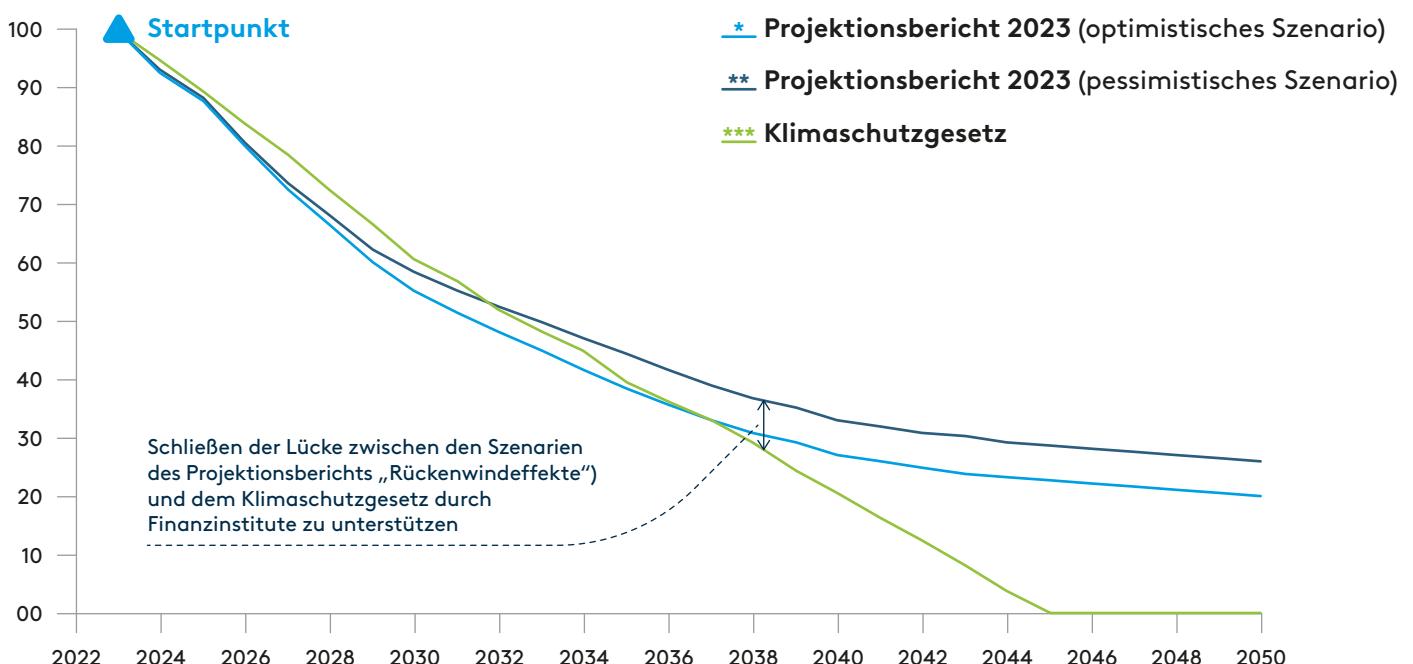
## Emission Impossible?

Im Pariser Klimaabkommen haben knapp 200 Länder vereinbart, den Anstieg der weltweiten Durchschnittstemperatur auf deutlich unter 2 °C – idealerweise unter 1,5 °C – gegenüber vorindustriellen Werten zu begrenzen. Vor diesem Hintergrund strebt die EU bis 2050 eine Klimaneutralität an, während sich Deutschland sogar das Zieljahr 2045 gesetzt hat.

## Rolle der Finanzinstitute

Finanzinstitute nehmen eine Schlüsselrolle in der Verwirklichung der Klimaneutralitätsziele ein – sie bilden über ihre Kapitalallokationsfunktion einen wesentlichen Transmissionsriemen in der nachhaltigen Transformation in Richtung Netto-Null. Damit einhergehend sind vonseiten verschiedener Stakeholder die Anforderungen an die Banken gestiegen. Die Offenlegung der finanzierten Emissionen sowie eines Transitionsplans hin zur Klimaneutralität gehört in diesem Zusammenhang zu den gesetzlichen und aufsichtlichen Mindestanforderungen an die Finanzinstitute.

### Emissionen (2023 = 100 %)



**„ESG ist für viele kleinere Institute überwältigend, da eine komplett neue Welt verstanden und integriert werden muss. Der Anspruch, ‚Net Zero‘ zu erreichen, schafft zudem einen neuen Engpass, der gegen andere KPIs abzuwägen ist.“**

**Simon Grimm**  
Expert Partner, zeb



## Carbon Accounting

Die Grundlage für die Erstellung eines Transitions- bzw. Dekarbonisierungsplans ist die Durchführung eines Carbon Accounting – die Ermittlung der institutsspezifischen Treibhausgas (THG)-Emissionen. Im Greenhouse Gas (GHG) Protocol werden THG-Emissionen drei verschiedenen Kategorien – genannt Scopes – zugeordnet, welche separat zu berichten sind. Die für Kreditinstitute besonders relevanten finanzierten Kredite bzw. Investitionen (nach Kategorie 15, GHG-Protokoll) belaufen sich gemäß zeb-Projekterfahrungen je nach Geschäftsmodell und -größe auf 95 % bis 99 % der Gesamtemissionen eines Finanzinstituts. Gemäß der aktuellen ESG-Transformationsstudie haben allerdings erst 12 % der Regionalbanken eine solche Messung durchgeführt.

Zur Bestimmung dieser finanzierten THG-Emissionen hat sich für Finanzinstitute insbesondere die Methodik von PCAF (Partnership for Carbon Accounting Financials) etabliert, welche mit derzeit sieben Assetklassen den Großteil der typischen Finanzinvestitionen abbildet. Neben Assetklassen-spezifischen Berechnungsmethoden wird mittels Zurechnungsfaktoren der „faire Anteil“ des jeweiligen Finanzinstituts an den Emissionen finanziertener Kunden bzw. Objekte bestimmt. Zudem werden über einen Datenscore die Genauigkeit und Güte der zugrunde liegenden Informationen transparent gemacht – kunden-individuelle, geprüfte Emissionswerte werden dabei besser bewertet als z. B. nationale Durchschnittswerte für Branchen oder Objektarten.

Da individuelle Emissionsdaten seitens der Kunden oft noch nicht verfügbar oder für Teile des Portfolios von der Bank nicht erfasst worden

**„Auch wenn die Datengrundlagen für die Ermittlung von Treibhausemissionen und die Ableitung von Zielpfaden vielerorts noch verbesserungsfähig sind – es ist wichtig, überhaupt anzufangen und an den Defiziten konsequent zu arbeiten.“**

**Dr. Sven Rieso**

Abteilungsleiter Risikocontrolling, Sparkasse Hannover

sind, können als Übergangslösung öffentlich abrufbare Durchschnittswerte genutzt werden. Kritisch ist hierbei aber vor allem, dass ohne die sukzessive Sammlung kundenindividueller Informationen eine Reduktion der Portfolioemissionen nur schwer nachweisbar/messbar ist, da diese außer von einer strukturellen Änderung der Portfoliozusammensetzung (z. B. über Branchanteile) überwiegend von der Entwicklung und dem Aktualisierungsturnus der externen Durchschnittswerte abhängt.

Daher sollten Finanzinstitute unmittelbar Maßnahmen zur Schaffung einer qualitativ und quantitativ ausreichenden Datenpopulation ergreifen, um mittel- bis langfristig eine belastbare Basis für eine Dekarbonisierungsstrategie und deren Umsetzungsüberwachung sicherzustellen.

## Dekarbonisierungsplan

Zusätzlich zur Ist-Messung müssen Finanzinstitute auch einen THG-Zielpfad in Richtung Netto-Null entwickeln und offenlegen, dessen zeitanteilige Erreichung (oder Nacherreichung) mindestens jährlich zu berichten ist. Für die Entwicklung von THG-Zielpfaden empfiehlt sich grundsätzlich die Orientierung an wissenschaftsbasierten nationalen Zielsetzungen (Klimaschutzgesetz) und/oder globalen Initiativen (z. B. Science Based Targets initiative, Net-Zero Banking Alliance).

Zwar erleichtern klimapolitische, wirtschaftliche und technologische Rückenwindeffekte – wie beispielsweise im deutschen Projektionsbericht prognostiziert – die Annäherung an den wissenschaftsbasierten Zielpfad, dennoch sind nach unseren bisherigen Analysen in der Regel zu-

sätzliche Anstrengungen zur Erreichung der gesetzten Ziele erforderlich. Die Bewertung und Überwachung der THG-Belastung des Gesamtgeschäfts, insbesondere des Neugeschäfts, sind für die Erfolgskontrolle unerlässlich – aber auch, um einer adversen Selektion vorzubeugen, falls strengere Auswahlkriterien von Wettbewerbern zu einem überproportionalen Angebot an emissionsintensivem Geschäft führen sollten.

Grundsätzlich besteht die Herausforderung weniger in der Formulierung eines Netto-Null-Ziels an sich als in der Verbindlichkeit und erforderlichen Operationalisierung, um dieses Ziel auch zu erreichen – zeitanteilig überprüfbar durch Etappenziele. Dies birgt für Banken im Kontext des THG-Zielpfads perspektivisch ein Reputationsrisiko, insbesondere wenn Mitbewerber überwiegend erfolgreicher abschneiden. Ferner ist gerade für Sparkassen zu beachten, dass viele Kommunen eigene Netto-Null-Pfade definiert haben, welche zu würdigen und in Einklang zu bringen sind.

Daher sollten die gesteckten und kommunizierten Ziele auf Auswirkungsanalysen basieren, in denen geeignete Maßnahmen zur Zielerreichung im Vorfeld auf die wirtschaftliche Tragfähigkeit untersucht worden sind. Dekarbonisierungsziele können, wenn sie ernst gemeint sind, als zusätzlicher Steuerungskreis angesehen werden, in dem „finanzierte Emissionen“ ein jährlich knapper werdendes Gut sind, das es effizient zu bewirtschaften gilt. Neben den weiterhin gültigen Ertrags-/Renditezielen und dem Erfordernis einer effizienten regulatorischen Kapitalbewirtschaftung wird somit die Banksteuerung sicherlich nicht weniger anspruchsvoll.

# Integration von ESG in das Risikomanagement

## Szenarioanalysen als Bewertungsinstrument

Gemäß den Anforderungen der 7. MaRisk-Novelle war die vollumfängliche Integration von ESG in das Risikomanagement (ICAAP) bis Ende 2023 vorzunehmen.

Neben qualitativen Einschätzungen umfasst dies eine tiefergehende quantitative Analyse und Bewertung der wesentlichen Risikotreiber-Risikoarten-Kombinationen. Da die ESG-Risikotreiber typischerweise Ereignisse beschreiben, die in der Zukunft in stärkerem Ausmaß als bisher bekannt erwartet werden, sind diese potenziellen Auswirkungen in den vorliegenden empirisch-statistischen Daten nicht enthalten. Aus diesem Grund sind Szenarioanalysen das Mittel der Wahl zur Bewertung der möglichen Auswirkungen auf das Portfolio- und das Geschäftsmodell.

Regionalbanken können Anfang 2024 hinsichtlich ihres aktuellen ESG-Entwicklungsstands grob in zwei Gruppen unterteilt werden: einerseits Institute, die sich der Komplexität der Integration von ESG bewusst waren und bereits eine erste Ausbaustufe umgesetzt haben, andererseits Institute, welche die Anforderungen und/oder deren Umsetzung unterschätzt haben und noch keine tiefergehende Bewertung möglicher Implikationen auf Eigenkapital und Geschäftsmodell vornehmen können.

**„ESG wird das traditionelle Risikomanagement deutlich erweitern. Institute müssen sich der vielfältigen Themen frühzeitig annehmen.“**

Dr. Maria Lünnemann  
Consultant, zeb



## Umsetzung

Der Schwerpunkt der Szenarioanalysen liegt derzeit auf den Risikotreibern der ESG-Kategorie Umwelt (E) und hier insbesondere auf dem Klimawandel.

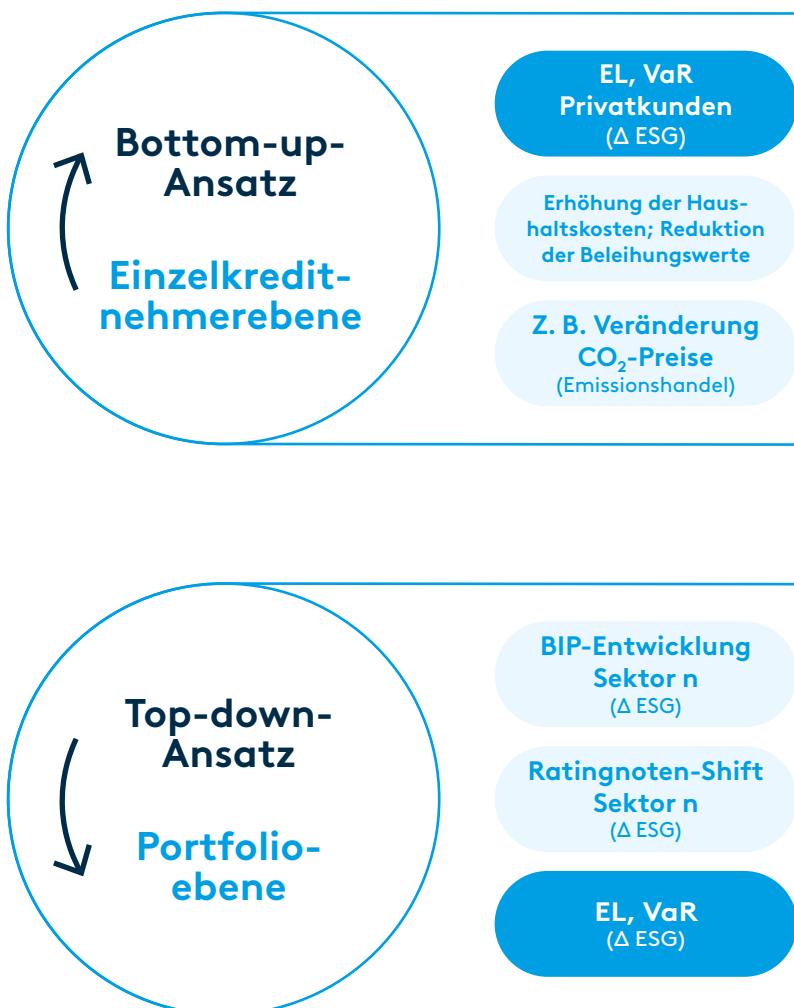
Dabei wird zwischen transitorischen (z. B. Nachfrageänderung, veränderten gesetzlichen Rahmenbedingungen, technologischem Fortschritt) und physischen Risikotreibern, die die Folgen des Klimawandels abbilden (z. B. Überschwemmungen), unterschieden.

Für Finanzinstitute empfehlen sich zunächst Szenarioanalysen mit Fokus auf diejenigen Risikotreiber-Risikoarten-Kombinationen, welche im Rahmen der ESG-Risikoinventur als besonders relevant identifiziert worden sind. Um die Auswirkungen für verschiedene Zeithorizonte zu betrachten, sind zusätzliche Subszenarien vorteilhaft (z. B. verschiedene CO<sub>2</sub>-Preise für eine kurz-, mittel- und langfristige Perspektive).

Für die Umsetzung von ESG-Szenarioanalysen kommen grundsätzlich zwei verschiedene Ansätze in Frage: **Bottom-up oder Top-down**.

→ In einem Bottom-up-Ansatz werden exemplarisch für das Kreditrisiko relevante Inputparameter für Bonitätsratings auf der Basis von ESG-Risikotreibern kundenspezifisch variiert und angewendet, z. B. die Auswirkung von höheren CO<sub>2</sub>-Kosten auf den Rohertrag und die Sachkosten in der Gewinn- und Verlust-Rechnung eines Unternehmens. Diese überwälzen sich über das kundenindividuelle Hard-Fact-Rating portfolioübergreifend auf eine veränderte Ratingmigration und Ausfallquote. Gemeinsam mit ebenfalls simulierten LGD-Werten können anschließend ein veränderter erwarteter Verlust sowie Credit Value at Risk ermittelt werden.

→ In einem Top-down-Ansatz werden hingegen makroökonomische Parameter wie BIP-Änderungsraten direkt auf die Ausfallquote und andere Primärindikatoren überführt. Die für die Berechnung erforderlichen klimabedingten makroökonomischen Effekte werden unter anderem durch das von der BaFin empfohlene Network for Greening the Financial System (NGFS) kostenfrei zur Verfügung gestellt. Je nach angenommenem Klimaszenario werden beispielsweise BIP- und Zinsentwicklungen in Zeitreihen bereitgestellt. Für die Übersetzung der makroökonomischen Daten in Inputparameter für die Risikomessung sind institutsspezifisch Lösungen zu finden, z. B. durch ein zugeschnittenes Regressionsmodell.



**„Das Management von ESG-Risiken ist keine einmalige Angelegenheit, sondern erfordert den Aufbau von Know-how und Kapazitäten für die laufende Überprüfung und Weiterentwicklung, um mit den sich ändernden Marktbedingungen und regulatorischen Anforderungen Schritt zu halten.“**

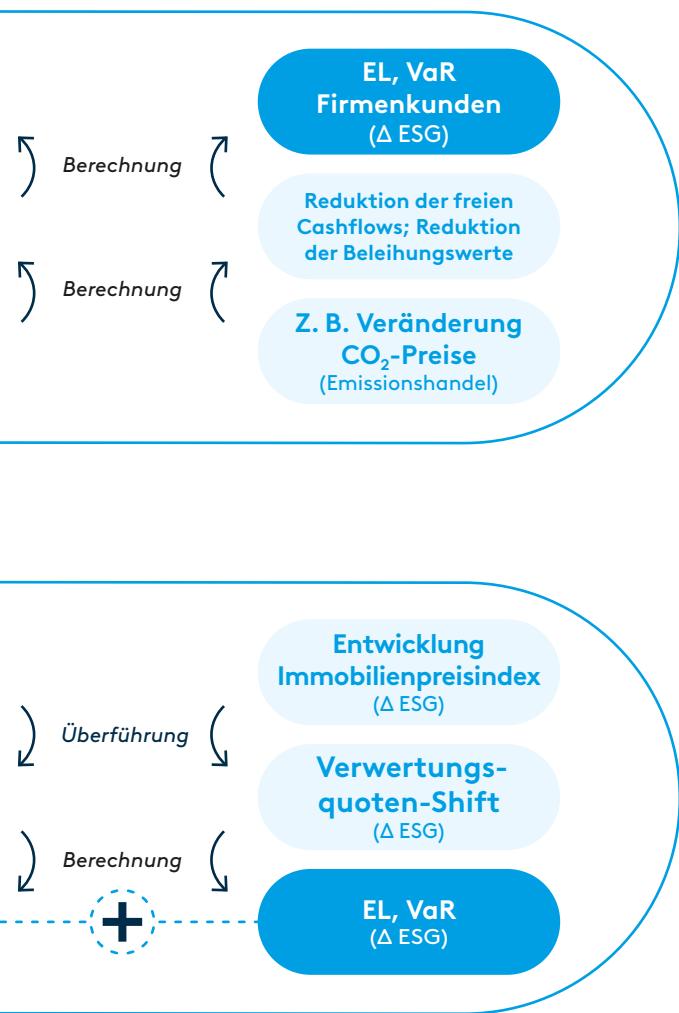
**Dr. Thorsten Thadewald**

Abteilungsleiter Risikocontrolling, Sparkasse Hannover

Im Allgemeinen liefert ein Bottom-up-Ansatz aufgrund der bekannten Wirkungskette sowie der Kalkulation auf Einzelkundenebene ein für die Interpretation und Steuerung nachvollziehbareres und greifbareres Ergebnis. Bei den Top-down-Simulationen sind die BIP-Änderungen exogen vorgegeben, aber dafür durch die Bank schwieriger zu interpretieren und zu kommunizieren. Auch stellt die direkte Überleitung der makroökonomischen Parameter auf die Ausfall- und Verlustquoten eine ganz eigene Herausforderung dar. Für die erste Umsetzung eines der Ansätze sind in der Regel pragmatische Überlegungen relevant, insbesondere zu den bestehenden Methoden und Tools sowie zur bisher geübten Praxis von Szenarioanalysen und Stresstests.

Bei der Modellierung akuter physischer Risiken liegt der Fokus vor allem auf der geografischen Exposition. So kann mithilfe historischer Schadenskarten i. V. m. wissenschaftsbasierten Klimaszenarien der potenzielle Schaden einer Überschwemmung für den Immobilienbestand eines Finanzinstituts bestimmt werden. Dabei können Finanzinstitute auf kostenpflichtige Dienstleister zurückgreifen oder sich auf frei verfügbare Daten stützen, für deren Nutzung allerdings häufig tiefere Programmierkenntnisse erforderlich sind.

ESG-Szenariorechnungen sind das zentrale Instrument zur Quantifizierung von ESG-Risiken. Sie bilden die Basis für deren Integration in Risikotragfähigkeitsrechnung und Stresstest, für die Ableitung eines angemessenen Umgangs mit diesen Risiken in der Risikosteuerung sowie etwaiger Anpassungen in der strategischen Ausrichtung. Die eingesetzten Methoden und Verfahren sind sukzessive weiterzuentwickeln, um den tatsächlichen Entwicklungen sowie den weiter wachsenden (aufsichtlichen) Anforderungen an die Methodik gerecht zu werden.

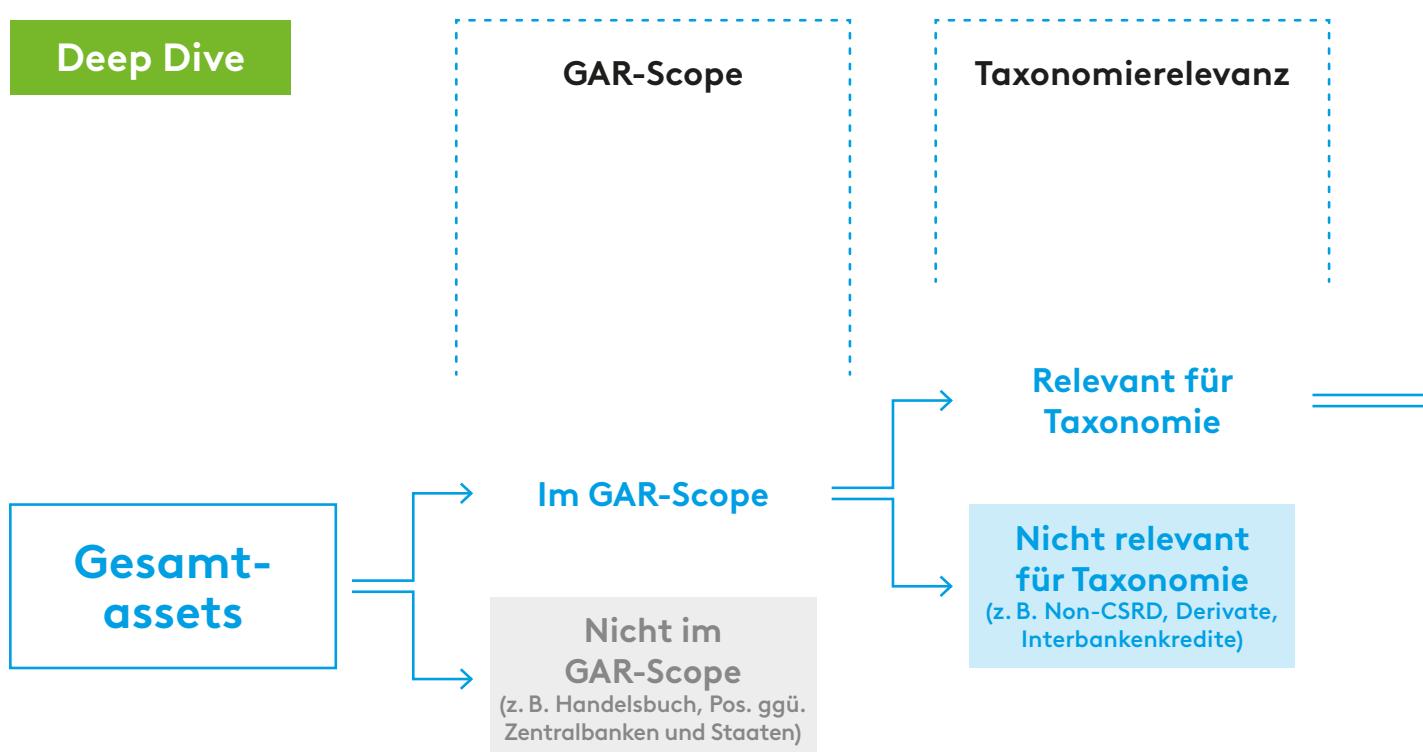


# EU-Taxonomie und Green Asset Ratio

## Erstmalige Berichterstattung zur ökologischen Nachhaltigkeit von Banken

Mit der EU-Taxonomie setzt die Europäische Union in ihrer Gesetzgebung neue Maßstäbe im Bereich der Klassifizierung von ökologisch nachhaltigen Aktivitäten. Insbesondere das Finanzsystem soll eine Schlüsselrolle beim Übergang in eine nachhaltigere Welt einnehmen. Ein zentrales Element der Gesetzgebung ist dabei die Einführung der Green Asset Ratio (GAR) – einer Kennzahl, die erstmalig zum Stichtag 31. Dezember 2023 von bestimmten Banken ermittelt und berichtet werden muss. Diese Neuerung stellt einen wichtigen Schritt in Richtung Transparenz und Nachhaltigkeit im Finanzsektor dar.

### Kalkulationskomponenten der GAR



„Die erste große Herausforderung war für mich der Know-how-Aufbau. Ich kann mich noch gut erinnern, wie ich mich im letzten Jahr im Juni lange Zeit im Büro eingeschlossen und durch mehr als 2000 Seiten Verordnungen und andere Informationsquellen gekämpft habe. Der grundlegende Wissensaufbau war für mich wichtig, um die nächsten Schritte in der Bank zu planen und das richtige Projektteam zusammenzustellen.“

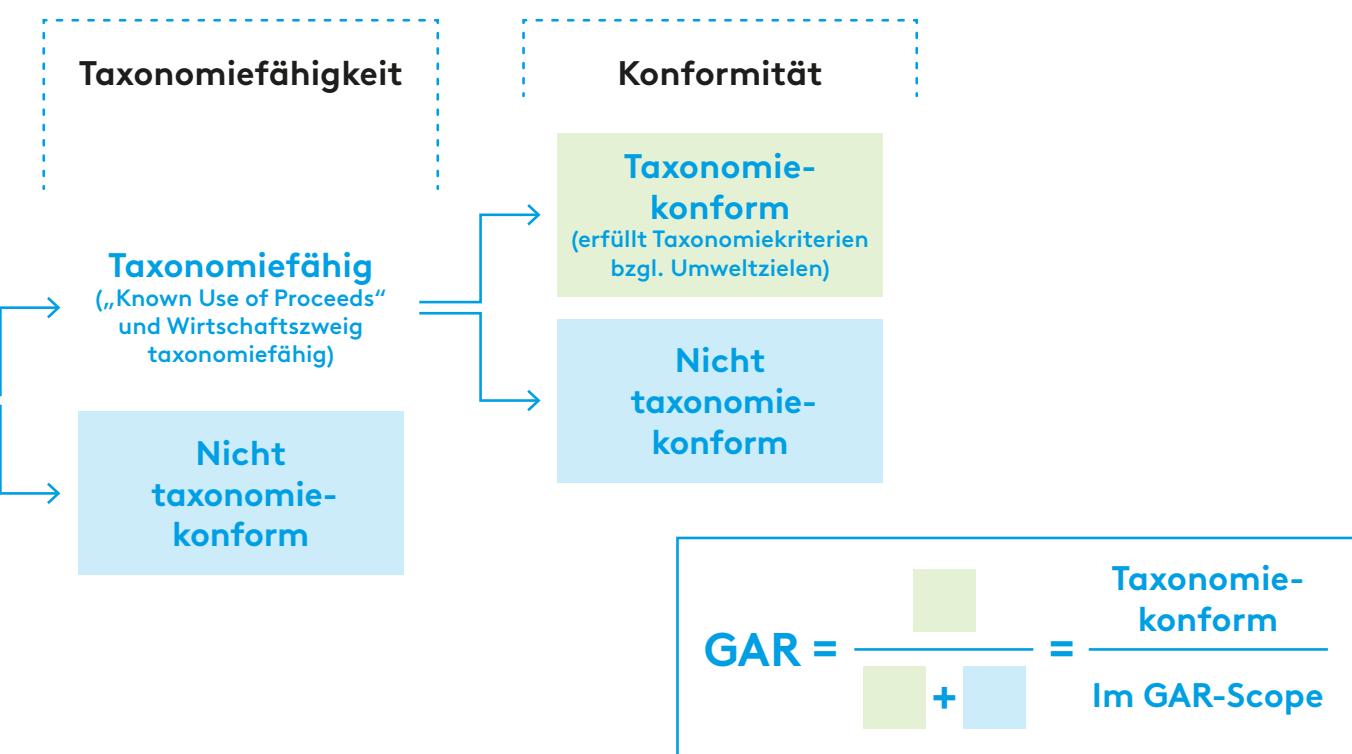
Gerhard Herbener

Projektleiter, Volksbank Mittelhessen eG, zur Einführung der EU-Taxonomie-Verordnung

## Was ist die Green Asset Ratio?

Die Green Asset Ratio misst den Anteil nachhaltiger Vermögenswerte im Portfolio einer Bank. Im Zähler der GAR stehen ausschließlich nachhaltige Vermögenswerte, die gemäß der EU-Taxonomie als solche eingestuft werden. Der Nenner umfasst die für die GAR relevanten Vermögenswerte der Bank. Wichtig ist hierbei auch, dass bestimmte Vermögenswerte von der Kennzahl ausgenommen

sind. Darunter fallen das Handelsbuch sowie Positionen gegenüber Zentralbanken und Staaten. Diese Abgrenzung zielt darauf ab, bestimmte Vermögenswerte, zu denen entweder keine Informationen vorliegen oder die nur für den sehr kurzfristigen Besitz vorgesehen sind, aus der Kennzahl auszuklammern.



## Welche Banken müssen berichten?

Gemäß der Non-Financial Reporting Directive (NFRD) sind zum Stichtag 31. Dezember 2023 Banken mit mehr als 500 Mitarbeitenden verpflichtet, über die GAR zu berichten. Die ab 2024 gültige Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) erweitert diesen Kreis ab dem 31. Dezember 2025 auf große Institute; kleinere, nicht komplexe Institute (SNCIs) folgen ein Jahr später.

## Was ist zu tun?

Die Einführung der GAR stellt Banken vor große Herausforderungen. Zunächst müssen die Aufgaben und neuen Rollen innerhalb der Bank definiert werden, die sich aus der neuen Berichtspflicht ergeben. Dabei sind unter anderem folgende Fragen zu beantworten:

- Welche Vermögenswerte sind relevant?
- Welche Daten werden je Vermögenswert benötigt und wer beschafft diese?
- Wer prüft welche Vermögenswerte auf Taxonomiekonformität (ökologische Nachhaltigkeit)?

- Wer ist für die Erstellung des Berichts zuständig?
- Wer behält regulatorische Neuerungen im Blick und bewertet diese?

Nach Festlegung der Aufgaben und Verteilung der Rollen sind zunächst das Mengengerüst zu bestimmen und die zu analysierenden Vermögenswerte zu identifizieren (z. B. berichtspflichtige Unternehmen, Immobilien- und Sanierungskredite). Dabei sind sowohl das Neugeschäft als auch das Bestandsgeschäft relevant. Die größte Herausforderung besteht darin, fehlende Daten und Informationen zu recherchieren, entsprechend zu beschaffen und anschließend die Taxonomieprüfung durchzuführen.

Je nach Portfolio der Bank lassen sich in dem Prozess auch Arbeitsschritte automatisieren. Abschließend müssen dann bis zu 20 Berichtsbögen befüllt werden, was zu weiteren Aufwänden führt.

**Die Implementierung der Green Asset Ratio ist ein komplexes Thema, das von Banken ein strukturiertes Vorgehen und einen detaillierten Maßnahmenplan erfordert. Während für den 31. Dezember 2023 nach NFRD noch eine Schonfrist gilt, da grundsätzlich nur eine Existenzprüfung vorgesehen ist, ist ab dem 31. Dezember 2024 mit Gültigkeitsbeginn der CSRD auch die inhaltliche Prüfung der Berichte verpflichtend. Diese Entwicklung unterstreicht die wachsende Bedeutung von Nachhaltigkeit im Bankensektor und stellt die Weichen für eine transparentere und verantwortungsbewusstere Finanzwelt.**

# Nachhaltige Transformation des Firmenkundengeschäfts

## Das Feld mit den größten geschäftlichen Chancen

Die nachhaltige Transformation der deutschen Wirtschaft ist aus der öffentlichen Debatte nicht mehr wegzudenken und erfordert ebenso eine nachhaltige Transformation des Firmenkundengeschäfts in Regionalbanken. Es ist höchste Zeit, sich für deren Umsetzung auf den Weg zu machen – und das kann sich auch auszahlen.

### Wesentliche Treiber der nachhaltigen Transformation

Warum sich Regionalbanken im Firmenkundengeschäft neu sortieren und nachhaltiger aufstellen sollten, kann entlang von vier Treibern festgemacht werden:

**1** Kunden fordern es ein: Der deutsche Mittelstand verlangt von Banken nachhaltige Produkte, Dienstleistungen und eine partnerschaftliche Beratung. Dabei ist eine hohe Heterogenität der Firmenkunden zu beachten – während insbesondere Großunternehmen zum Teil eigene Nachhaltigkeitsabteilungen etabliert haben, stehen andere Unternehmen noch ganz am Anfang ihrer Reise.

**2** Zusatzpotenziale machen es attraktiv: Die nachhaltige Transformation gemäß dem Green Deal der EU bietet ein jährliches Investitionsvolumen von 322 Mrd. Euro und dadurch ein Ertragswallet i. H. v. 7,2 Mrd. Euro für das gesamte Firmenkundengeschäft. Im Mittelstandsgeschäft (Unternehmen bis 250 Mio. Euro Umsatz) entfallen ca. 44 %

darauf, was Zusatzerlösen von ca. 3,2 Mrd. Euro pro Jahr entspricht. Die echte Chance liegt jedoch nicht in traditionell „braunen“ oder „dunkelgrünen“ Aktivitäten, sondern in der ganzheitlichen Begleitung des Mittelstands bei der Transformation seines Portfolios.

### 3

Der Wettbewerb ist den Banken schon voraus: Nahezu alle Anbieter auf dem deutschen Markt haben klare Positionen formuliert und bieten zunehmend Produkte und Beratungslösungen nicht nur für Großkunden, sondern auch für den Mittelstand an. Gerade das Angebot im Geschäfts- und Gewerbekundenumfeld ist in den letzten zwölf Monaten umfangreicher geworden.

### 4

Der Regulator übt verstärkt Druck aus: Neben nicht finanzieller Berichterstattung und Offenlegung stehen Stresstests, Risikomanagement sowie die Anpassung von Vertriebs- und Beratungsprozessen im Fokus. Weitere regulatorische Novellen werden erwartet und die Regionalbanken auch künftig herausfordern.

Klar wird, dass nicht nur die „regulatorische Keule“ geschwungen wird, sondern echte Vertriebspotenziale entstehen, welche es zu nutzen gilt. Gleichzeitig positioniert sich die Bank mit der aktiven Ansprache des Themas Nachhaltigkeit als Partner, der Geschäftsmodell und Herausforderungen des Kunden versteht – dies stärkt die Kundenbeziehung und macht sie zukunftsfit. Daher kommt es nun darauf an, zentrale Handlungsfelder zu identifizieren und Chancen auch zu realisieren.

## Zentrale Handlungsfelder im Firmenkundengeschäft



Für eine chancenorientierte Positionierung und Umsetzung von Nachhaltigkeit im Firmenkundengeschäft ist mehr erforderlich als lediglich ein Handout für Berater:innen oder die Pflanzung eines Baums pro grüner Business-Kreditkarte. Eine vollständige Integration in den Beratungsalltag ist unerlässlich, da Nachhaltigkeit langfristig einen bedeutenden Platz in den Kundenbeziehungen einnehmen wird. Neben direkten Vertriebsaktivitäten wie der Anpassung der Beratung, der Qualifikation der Mitarbeitenden sowie der Entwicklung nachhaltiger Produkte und Lösungen sind auch grundlegende Themen wie Risikotragfähigkeit und die Nutzung von Data Analytics von Bedeutung. Diese Aspekte sollten nicht isoliert betrachtet werden, sondern eng mit anderen vertriebs- und steuerungs-relevanten Einheiten verknüpft sein.

## Und womit geht es los?

Konkrete Schritte zur Integration von Nachhaltigkeit in das Firmenkundengeschäft hängen entscheidend von verschiedenen Faktoren ab:

1. Ambition der Bank im Firmenkundengeschäft
2. Reifegrad der Bank im Kontext von Nachhaltigkeit
3. Bereits unternommene Schritte im Firmenkundengeschäft

Darauf aufbauend sollte eine individuelle Strategie zum Vorgehen und zur Marktbearbeitung erarbeitet werden, um die bestehenden Potenziale zu adressieren.

Erfahrungen aus Projekten in Regionalbanken zeigen, dass es nach einer initialen Festlegung der Ambition und einer klaren Fokussierung möglich ist, schnell erste Schritte im Vertrieb zu unternehmen. Dabei steht insbesondere die Kundenansprache im Kontext von ESG im Fokus. Es ist von zentraler Bedeutung, sicherzustellen, dass die Vertriebsmitarbeitenden die Themen im Zusammenhang mit Nachhaltigkeit souverän ansprechen können. Hier sind sowohl die fachliche Qualifizierung der Beratungsmannschaft als auch das Bereitstellen adäquater Vertriebsmedien und Hilfestellungen wesentliche Erfolgsfaktoren.

Das Ziel bei der Qualifizierung der Beratenden besteht in der Regel nicht darin, eine spezifische Unternehmensberatung zu etablieren, denn Banken bleiben in erster Linie Finanzierungspartner. Vielmehr geht es darum, Beratende in die Lage zu versetzen, geschäftsmodellspezifische

Fragestellungen zur Nachhaltigkeit ihrer Kunden zu verstehen, die damit verbundenen Risiken angemessen zu bewerten und für Finanzierungsfragen konkrete Lösungen aufzuzeigen.

Als Vertriebsunterstützungen können unter anderem detaillierte Analysen der eigenen ESG-Ertragspotenziale im Kundenbestand dienen. Darüber hinaus sind Gesprächsleitfäden und weitere Vertriebsmedien vor dem Hintergrund von Nachhaltigkeit anzupassen und schrittweise auch prozessuale Grundlagen in der ESG-Kundenberatung wie die standardisierte Nutzung von ESG-Scores oder der Einsatz von Kundenberatungstools zu schaffen.

Sowohl die Qualifizierung von Beratenden als auch das Anpassen von Vertriebsmedien können modular erfolgen, um die Geschwindigkeit beizubehalten und Wettbewerbern nicht hinterherzu-hinken. Durch diese Vorgehensweise können erste Vertriebserfolge erzielt und der weitere Weg klarer definiert werden, was die Motivation steigert und das Potenzial von Nachhaltigkeit als echtes Vertriebsthema verdeutlicht. Auf dieser Basis gilt es dann, (Vertriebs-)Prozesse weiter zu optimieren, beispielsweise durch die gezielte Nutzung von Daten zur Identifizierung von Zielgruppen oder die Etablierung spezialisierter Themenbereiche.

So oder so ist es unabdingbar, sich im Firmenkundengeschäft mit Nachhaltigkeit und der konkreten eigenen Handlungsagenda auseinanderzusetzen. Stillzuhalten und zu warten, dass der Sturm vorüberzieht, ist insbesondere im Firmenkundengeschäft längst keine Option mehr.

**„Nachhaltigkeit ist nicht nur eine Verpflichtung, sondern eine Chance – eine Chance, die Zukunft unseres Planeten zu sichern und gleichzeitig langfristigen wirtschaftlichen Erfolg zu gewährleisten. Im Firmenkundengeschäft, insbesondere mit KMU, ist es von entscheidender Bedeutung, dass wir gemeinsam an nachhaltigen Lösungen arbeiten.“**

**Gregor Neuhäuser**  
Mitglied des Vorstands, Grafschafter Volksbank eG

# Energetische Sanierung

## Vom Bauboom zum „New Normal“ im Privatkundengeschäft

Baufinanzierung ist für die Regionalbanken ein zentraler Baustein im Privatkundengeschäft und ein weiterhin wichtiges Ankerprodukt. Nach dem Neubauboom steht die energetische Sanierung im Fokus. Sie hat das Zeug zum echten Ertragsbringer.

Ein Viertel des deutschen Energieverbrauchs entfällt auf den privaten Wohngebäudesektor. Dieser steht im Kontext der Klimaneutralitätsziele bis 2050 vor einer großen Herausforderung: Mit über 19 Millionen Wohngebäuden, von denen nahezu 90 % zumindest teilweise sanierungsbedürftig sind, ist allein bis 2030 eine Verdopplung der Sanierungsaktivität notwendig – was mit einem Investitionsvolumen von 700 Mrd. Euro einhergeht. Für Regionalbanken bedeutet das Thema folglich gleichermaßen ein attraktives Marktsegment sowie eine Chance, Teil der nachhaltigen Transformation zu sein.

Bei der Frage nach dem Ausmaß des Finanzierungsvolumens sind mehrere Faktoren zu berücksichtigen. Einer zeb-Endkundenbefragung zufolge sind drei Viertel der Sanierungsprojekte von Privathaushalten Einzelmaßnahmen. Das bedeutet, dass die wenigsten Kunden eine vollständige Sanierung ihrer Immobilie vornehmen. Stattdessen wird beispielsweise erst eine Photovoltaikanlage installiert, und zwei Jahre später werden die Fenster erneuert. Hierzu passt, dass nur etwa jedes zweite Sanierungsprojekt überhaupt finanziert wird – für den Rest stehen Eigenmittel zur Verfügung. Hinzu kommt der Anteil, den Kunden über Förderungen wie die Bundesförderung für effiziente Gebäude abdecken können.

Übrig bleibt ein Finanzierungsvolumen von insgesamt 180 Mrd. Euro zwischen 2021 und 2030. Regionalbanken können ihren Kunden allerdings nicht nur über die Finanzierung weiterhelfen. Auch aus der Unwissenheit der Kunden hinsichtlich Sanierungsmöglichkeiten, dem fehlenden Zugang zu geeigneten Energieberater:innen oder der Vielfalt und Komplexität der Fördermittelanträge entsteht ein Kundenbedarf.

## Kundenreise

1. Inspiration ————— 2. Information ————— 3. Transaktion

Neue und bankfremde Anbieter

Etablierte

## Markt- und Wettbewerbsentwicklung

Im Markt- und Wettbewerbsfeld lässt sich der stetig gestiegene Sanierungsdruck bereits ablesen und ruft neben etablierten Spielern auch neue Akteure wie Start-ups und PropTechs auf den Plan. Hier lässt sich ein grundlegender Trend beobachten: die Ausweitung entlang der Kundenreise von einem Fokusangebot (z. B. Finanzierung) auf weitere Angebote in anderen relevanten Fragestellungen (z. B. Vermittlung von Beratungsleistungen).

Banken und andere Finanzierungsanbieter/-vermittler streben einen möglichst frühen und direkten Einstieg in die Kundenreise an, um Kunden frühzeitig bei den Schritten der energetischen Sanierung zu begleiten und an sich zu binden – von der Idee und Inspiration bis zur Umsetzung der Maßnahmen. Dies steigert für sie auch die Wahrscheinlichkeit für den Zuschlag im Rahmen der Finanzierung, bietet ggf. die Option zur Lead-Weiterleitung und stärkt zudem die langfristige Kundenbeziehung.

Die Ausweitung der Aktivitäten entlang der Kundenreise und damit die zunehmende Präsenz haben übrigens nicht nur Banken für sich entdeckt. Auch Spieler, die klassischerweise eher abseits der Finanzierung aktiv sind, z. B. Immobilienportale und Komponentenanbieter, breiten sich hier mit demselben Ziel aus. Dabei bieten sie neben Formaten für die Schritte der Inspiration und Information auch Finanzierungen oder ihre Vermittlung an – und greifen damit direkt auf das Kerngeschäft der Banken und Sparkassen zu.

Inhaltlich zielen die Aktivitäten der Anbieter am Markt vor allem auf zwei zentrale Schmerzpunkte der Immobilienbesitzenden:

# erstens

**Die Identifikation und Finanzierung von erforderlichen Sanierungsmaßnahmen – inklusive der Betrachtung ihrer Priorisierung und Wirksamkeit**

# zweitens

**Die Bereitstellung von Komponenten und Dienstleistungen, oftmals als Komplettpaket – von der Vorhabensplanung bis zur Installation und Wartung**

/Finanzierung ————— 4. Bau/Installation ————— 5. Nutzung/Wartung —————

.....  
Anbieter

## Im Vertrieb erfolgreich sein

Energetische Sanierung, Renovierung und Modernisierung wird für lange Zeit das „New Normal“ in der Baufinanzierung sein. Daher sollte auch der Vertrieb darauf ausgerichtet und das Thema energetischer Sanierung ganzheitlich integriert werden.

Die zentralen Ansatzpunkte reichen von der strategischen Planung des Vertriebs (inkl. Zielstellungen), der Gestaltung von Beratung und Kundenreise, der Adjustierung des Leistungsangebots bis zur Rolle und Qualifikation der Berater:innen sowie zur operativen Marktbearbeitung. Zudem sind die technische Basis und das zugehörige Datenmanagement zu berücksichtigen.

Entlang der zu betrachtenden Aspekte lassen sich zentrale Erfolgsfaktoren festhalten:

→ **Strategische Planung des Vertriebs:**

Integration in Steuerung und zentrale KPIs sowie Adjustierung der Vertriebsziele auf Individual- und Teamebene

→ **Beratung und Kundenreise:** Aufsatz einer ganzheitlichen Kundenberatung von Quick-Check und umfassender, individueller Sanierungsberatung über die Finanzierungsberatung bis zur Überleitung an weitere Leistungspartner entlang der Kundenreise (auch aufbauend auf dem Ausbau des Leistungsangebots)

→ **Leistungsangebot:** Auf- und Ausbau des passenden Angebots mit eigenen Lösungen in Kombination mit Fördermitteln sowie Beyond-Banking-Dienstleistungen inkl. stabilen Energieberaternetzwerks zur Beseitigung starker Schmerzpunkte (z. B. Projektgesellschaften zur Umsetzung regionaler Lösungen)

→ **Rollen und Qualifikation:** abgeschichtete Qualifikation der Mitarbeitenden mit Sicherstellung der Basissprechfähigkeit für alle Personen im Vertrieb

→ **Operative Marktbearbeitung:** Entwicklung von spannenden „Selling Stories“ für Privatkunden und konkreten Anspracheansätzen im Bestand für die frühzeitige Positionierung als Partner der Wahl

Letztendlich ist auch die Unterstützung durch entsprechende Management-Attention zentraler Erfolgsfaktor, um das Thema mit der gebührenden Achtsamkeit in die Privatkundenbank zu integrieren. Nur ein ganzheitlicher Antritt mit konkreten Maßnahmen wird dabei die Chance haben, den Schwenk vom Bauboom auf das „New Normal“ erfolgreich zu meistern.

# Diversity

## Ein „S“ in ESG



Der soziale Aspekt von ESG adressiert die Beziehungen, welche ein Unternehmen mit den Menschen innerhalb und außerhalb des Unternehmens sowie entlang der gesamten Wertschöpfungskette unterhält. Der Fokus liegt dabei auf sozialer Verantwortung, die unter anderem die Einhaltung von Menschenrechten und arbeitsrechtlichen Bestimmungen sowie Arbeitssicherheit umfasst. Auch der Umgang des Unternehmens mit Vielfalt und Chancengerechtigkeit ist Teil des „S“.

Wir beobachten, dass das „S“ in ESG-Bemühungen der Wirtschaft häufig lediglich eine untergeordnete Rolle spielt. Dabei steigen nicht nur öffentliche Aufmerksamkeit und Erwartungen von Stakeholdern – auch regulatorische Anforderungen an Verzielung und Reporting sowie die spürbaren Herausforderungen am Arbeitsmarkt machen eine Auseinandersetzung mit dem „S“, und entsprechend mit Diversity, unabdingbar.

Viele Sparkassen und Banken beschäftigen sich derzeit mit ersten Diversity-Zielen, oft mit dem Fokus auf Geschlechterverteilung. Gleichzeitig mangelt es regelmäßig an einer ganzheitlichen Strategie, einer abgestimmten (organisatorischen) Aufstellung sowie der konkreten Definition und Umsetzung von Maßnahmen zur Zielerreichung.

Dass sich all dies in vielerlei Hinsicht aber lohnen würde, zeigen die nachgewiesenen Effekte:



höhere Rentabilität und Produktivität<sup>1</sup> bei hoher Diversität

der Bewerber:innen suchen nach Unternehmen mit sichtbarem Engagement für mehr Diversität<sup>2</sup>

der Befragten schätzen ein Unternehmen vertrauenswürdiger ein, wenn dieses Vielfalt repräsentiert<sup>3</sup>

## Woran #gelebtevielfalt in der Praxis scheitert ...

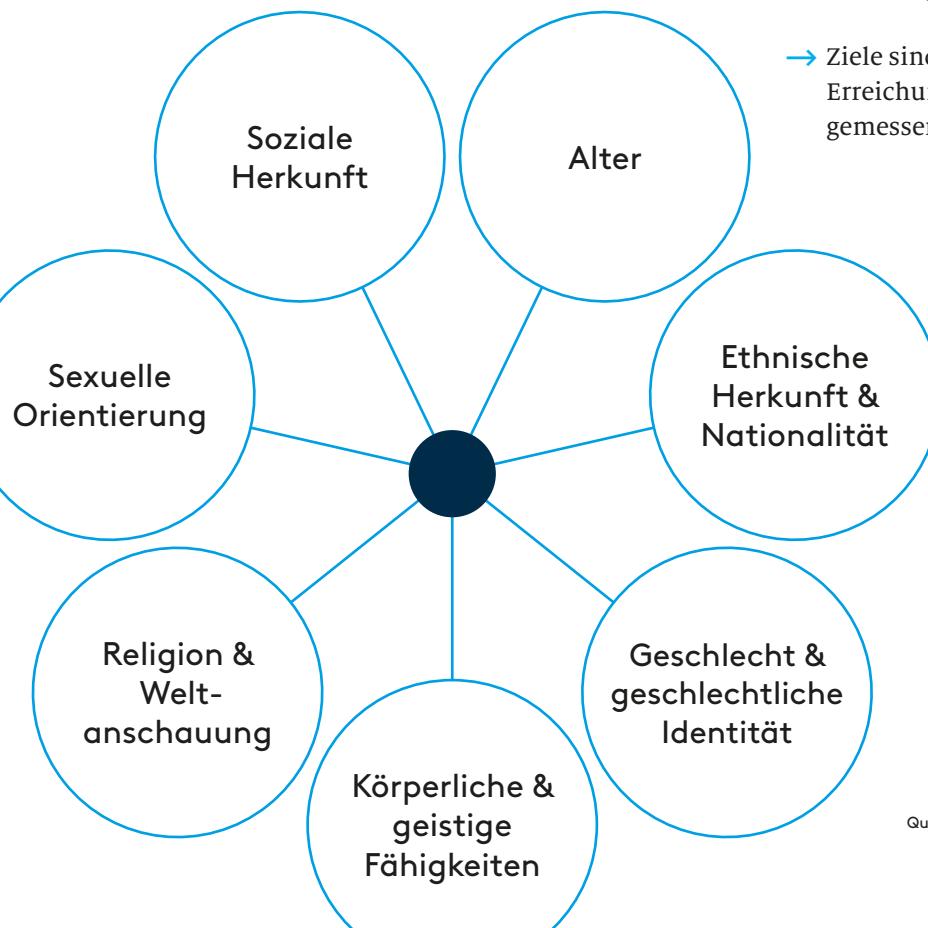
Auf Basis unserer (Projekt-)Erfahrung haben wir folgende Faktoren identifiziert, die die Umsetzung von #gelebtervielfalt hemmen:

- Erkenntnis fehlt, dass sich Diversity, Equity und Inclusion (DEI) auf die Performance auswirken und damit relevant für den Unternehmenserfolg sind
- Keine ganzheitliche Betrachtung von DEI in allen jeweils relevanten Kerndimensionen – starker Schwerpunkt auf einer Dimension (oft Geschlecht) birgt Gefahr der Frontenbildung
- Fokus der Auseinandersetzung liegt auf Innensicht (Wirkung auf Bindung von Mitarbeitenden) – zu geringe Berücksichtigung der Wirkung auf Kunden und potenzielle Bewerber:innen
- Beschäftigung mit dem Thema wird an die Personalabteilung delegiert und erfolgt darüber hinaus häufig nur durch „Betroffene“ – aus hoher intrinsischer Motivation angestochene Initiativen finden keine organisatorische Verankerung
- Für (Weiter-)Entwicklung werden kein (ausreichendes) Budget und keine (ausreichenden) Kapazitäten bereitgestellt
- Ziele sind nicht klar definiert bzw. ihr Erreichungsgrad wird nicht systematisch gemessen und reportet

## Mit Diversity alleine ist es nicht getan

#gelebtevielfalt ist mehr als das Abbilden der sieben Kerndimensionen in der Organisation. Es beinhaltet vielmehr neben der aktiven Förderung diverser Teams auch das Schaffen von Gleichstellung und damit Chancengerechtigkeit sowie eine Atmosphäre der Wertschätzung, in der sich alle Mitarbeitenden mitteilen, einbringen und damit volle Leistungsfähigkeit sowie vollen Leistungs-willen entfalten können.

## Kerndimensionen



**„Nachhaltigkeit, Diversity und Generationenmanagement sind wesentliche Veränderungstreiber unserer heutigen Arbeitswelt. Zur zielgerichteten Steuerung braucht es eine ganzheitliche (Personal-)Strategie, die diese Herausforderungen adressiert. Die hieraus abgeleiteten Maßnahmen sollten strukturiert umgesetzt werden. Dabei ist es unerlässlich, passende Kennzahlen auszuwählen, Ziele zu definieren und den Fortschritt in der Umsetzung durch einen regelmäßigen Soll-Ist-Abgleich zu begleiten – um nicht nur die richtigen Dinge zu tun, sondern diese Dinge auch richtig zu tun.“**

**Andreas Kellerer**  
Direktor Personal, Stadtsparkasse München

## **... und wie die Umsetzung gelingen kann**

Damit #gelebtevielfalt Realität werden kann, braucht es zunächst ein klares Commitment und sichtbares Vorangehen des Topmanagements. Es gilt im Folgenden, Führungskräfte aller Ebenen gezielt als Treiber:innen und Multiplikator:innen für Diversity, Equity und Inclusion zu aktivieren und langfristig für alle Mitarbeitenden einen Bezug zu DEI herzustellen.

Als inhaltlichen Aufsatzpunkt empfehlen wir zunächst die Schaffung einer strategieadäquaten Basis: eine klare Priorisierung der Kerndimensionen für die jeweilige Organisation, um anschließend fokussiert und spezifisch ein ganzheitliches Konzept für Diversity, Equity und Inclusion zu entwickeln. Dieses sollte alle Kerndimensionen abdecken sowie gleichzeitig die priorisierten Facetten mit besonderer Intensität adressieren – und gerade hierfür explizit auch messbare Ziele enthalten. Daraus abgeleitete Maßnahmen gliedern wir in drei Stoßrichtungen:

**Activate:** Vorstandsmitglieder und weitere Führungskräfte aktivieren, ihr glaubwürdiges DEI-Engagement sichtbar machen und sie zum Teil des Entwicklungsprozesses werden lassen (z. B. Formulierung und Kommunikation einer Positionierung zum Thema (Anti-)Rassismus, Übernahme sichtbarer Patenschaft für Frauennetzwerk)

**Educate:** grundsätzliches Wissen und Bewusstsein rund um #gelebtevielfalt in der Organisation stärken (z. B. regelmäßige inhaltliche Kommunikationsbeiträge, Aufbau DEI-Wiki, Seminar-/Webinarangebot zu Themen wie „Unconscious Bias“)

**Enable:** Mitarbeitenden innerhalb der relevanten Kerndimensionen Möglichkeiten eröffnen, sich einzubringen, und ihre Fähigkeiten für das Unternehmen nutzbar machen (z. B. Aufbau von internen Netzwerken, bewusste Besetzung von Fördergruppen)

Über diese Maßnahmencluster ist sichergestellt, dass alle internen Zielgruppen wirkungsvoll einzogen werden sowie eine gemeinsame Auseinandersetzung mit und eine Weiterentwicklung in Richtung #gelebtevielfalt stattfinden können.

# Kommunikation und Change

## Schlüssel zur Transformation in Regionalbanken

ESG hat sich als ein zentrales Thema herauskristallisiert, das weit über finanzielle Kennzahlen hinausgeht sowie die grundlegende Ausrichtung und Zukunftsfähigkeit von Unternehmen beeinflusst. Fest steht: Für Regionalbanken bietet die Integration von ESG-Prinzipien eine Chance, nicht nur ihre Geschäftsmodelle zu transformieren, sondern auch ihr gesellschaftliches Engagement zu festigen und langfristige Werte zu schaffen. Doch die erfolgreiche Umsetzung eines ESG-Vorhabens bedeutet mehr als die Implementierung von Themen und Maßnahmen. Insbesondere in einem so sensiblen und komplexen Bereich wie ESG ist eine umfassende Transformations- und Kommunikationsstrategie von entscheidender Wichtigkeit.

### Zentrale Punkte

**erstens**

Ziel und Anspruch kommunizieren  
#sinnstiftende Klarheit

**zweitens**

Befähigung der Mitarbeitenden sicherstellen  
#Wissensaufbau

**drittens**

Changeprozess unter Einbindung der Mitarbeitenden forcieren und Alltagsrelevanz schaffen  
#ESG im Arbeitsalltag

### Ziel und Anspruch kommunizieren

Der erste Schritt im Changeprozess ist die Schaffung eines genauen Verständnisses des ESG-Zielbilds. Eine entscheidende Rolle spielt hierbei auch das Management, das durch klare Kommunikation und die Festlegung strategischer Ziele Orientierung gibt und Relevanz erzeugt.

### Mitarbeitende befähigen

Neben der Erarbeitung eines konkreten Zielbilds ist ein weiterer Erfolgsfaktor, Mitarbeitende entsprechend in Nachhaltigkeitsthemen zu befähigen. Beispielsweise können Podcasts und Schulungsprogramme zum Thema Nachhaltigkeit eingesetzt werden, um das Wissen der Mitarbeitenden zu erweitern und ihr Bewusstsein dafür zu schärfen.

Ein Beispiel ist der Zertifikatslehrgang „ESG-Firmenkundenberatung“ der zeb.business school in Kooperation mit der Steinbeis Hochschule. Neben dem Fokus auf den „grünen“ Aspekten von ESG ist es ebenso relevant, die soziale Dimension z. B. durch ein „Unconscious Bias“-Training für Führungskräfte aufzugreifen, um eine vielfältige und inklusive Arbeitskultur zu fördern.

**Wie wäre es, sich vorzustellen, wie die Bank im Jahr 2030 aussieht, wenn sie ihren Weg zur Nachhaltigkeit erfolgreich beschreitet? Eine spannende Reflexion, die ein gemeinsames Verständnis schafft und die Dringlichkeit der ESG-Initiativen unterstreicht. Probieren Sie es gerne gemeinsam im Team aus!**

## Reflexionsfragen

1. Wie sieht unsere Vision für ESG bis 2030 aus und wie wollen wir dorthin gelangen?
2. Welche Veränderungen müssen wir vornehmen, um unsere ESG-Ziele zu erreichen?
3. Wie stellen wir sicher, dass Nachhaltigkeit ein Teil der Unternehmenskultur ist?
4. Welche Rolle spielen unsere Mitarbeitenden und Stakeholder bei der Umsetzung unserer Vision, und wie können wir sie einbinden?
5. Wie werden wir den Erfolg unserer ESG-Strategie messen und sicherstellen, dass wir unsere Ziele erreichen?

## Changeprozess unter Einbindung der Mitarbeitenden forcieren und Alltagsrelevanz schaffen

Die Kommunikation über Initiativen in den Bereichen Umwelt, Soziales und Governance (ESG) spielt in einer Bank eine entscheidende Rolle für ihren Erfolg. Sie beeinflusst maßgeblich die Akzeptanz und das Engagement der Mitarbeitenden, Kunden und Stakeholder. Besonders in der Startphase sind Multiplikator:innen von großer Bedeutung. Als Botschafter:innen der ESG-Initiativen inspirieren sie die Belegschaft zur aktiven Teilnahme. Denn letztendlich liegt der Erfolg der ESG-Transformation in der gemeinsamen Anstrengung und dem Engagement aller Mitarbeitenden.

Um die Mitarbeitenden aktiv in den Transformationsprozess einzubeziehen, sind konkrete Maßnahmen im ESG-Kontext entscheidend. Ideenwettbewerbe und Challenges bieten Raum für kreative Lösungsansätze zu ESG-Herausforderungen. Die TABULARAZA-Zukunftswerkstatt ist ein Beispiel für ein Format, das es ermöglicht, gemeinsam mit den Mitarbeitenden innovative Ideen zu entwickeln und umzusetzen. Dabei können methodische Hilfestellungen wie Ideation-Formate, zum Beispiel Cross-Industry-Ansätze, genutzt werden, um durch einen Blick in andere Branchen Ideen mittels Rekombination zu erhalten. Durch die Einbindung der Mitarbeitenden in Entscheidungen und die Anerkennung ihrer Beiträge wird ihre Selbstwirksamkeit gesteigert. So können sie sich als Teil des Wandels fühlen und ihre Motivation zur aktiven Mitarbeit an der nachhaltigen Transformation weiter stärken.

# Wir sind Partner der Veränderer

zeb ist eine der führenden, auf den Finanzdienstleistungssektor spezialisierten Strategie-, Management- und IT-Beratungen in Europa

## Weitere Publikationen

Wenn Sie mehr erfahren möchten, schreiben Sie bitte eine E-Mail an [publications@zeb.de](mailto:publications@zeb.de)



**Banksteuerung in turbulenten Zeiten**  
Ein Blick auf die Herausforderungen für Regionalbanken in 2024  
<https://bit.ly/49wlr2L>



**Firmenkundenstudie 10.0**  
**Nach der Zeitenwende**  
Die drei wichtigsten Handlungsfelder für Banken  
<https://bit.ly/3vnpWhk>



**ESG-Transformationsstudie**  
**Europas Banken auf dem Prüfstand**  
<https://bit.ly/4e8Z5Ys>

## Besuchen Sie uns online

-  [zeb-consulting.com](http://zeb-consulting.com)
-  [linkedin.com | zeb.consulting](https://www.linkedin.com/z/zeb.consulting)
-  [xing.com | zeb](https://www.xing.com/z/zeb)
-  [youtube.com | zebconsulting](https://www.youtube.com/zebconsulting)
-  [instagram.com | zeb\\_consulting\\_](https://www.instagram.com/zeb_consulting_)
-  [zeb.Podcast-Serie „Sound of Finance“](#)

Diese Publikation wurde ausschließlich zur allgemeinen Orientierung erstellt und berücksichtigt nicht die individuellen Anlageziele oder die Risikobereitschaft der Leserin/des Lesers. Die Leserin/der Leser sollte keine Maßnahmen auf Grundlage der in dieser Publikation enthaltenen Informationen ergreifen, ohne zuvor spezifischen professionellen Rat einzuholen. zeb.rolfes.schierenbeck.associates gmbh übernimmt keine Haftung für Schäden, die sich aus einer Verwendung der in dieser Publikation enthaltenen Informationen ergeben. Ohne vorherige schriftliche Genehmigung von zeb.rolfes.schierenbeck.associates gmbh darf dieses Dokument nicht in irgendeiner Form oder mit irgendwelchen Mitteln reproduziert, vervielfältigt, verbreitet oder übermittelt werden.

# Kontakt

## Für Strategie und Geschäftsmodell



**Dr. Bernd Liesenkötter**

Partner

bliesenkoetter@zeb.de



**Dr. Sara Könemann**

Senior Managerin

sara.koenemann@zeb.ch

## Für Steuerung, Risiko und Regulatorik



**Dr. Robert Ellenbeck**

Partner

rellenbeck@zeb.de



**Simon Grimm**

Expert Partner

sgrimm@zeb.de

## Autorenteam

### ESG-Strategie für Regionalbanken

**Dr. Bernd Liesenkötter**  
bliesenkoetter@zeb.de

**Dr. Sara Könemann**  
Christoph Grönniger

**Nachhaltige Transformation des Firmenkundengeschäfts**

**Dr. Sara Könemann**  
sara.koenemann@zeb.ch

**Dr. Bernd Liesenkötter**  
Christoph Grönniger

### Auf dem Weg zur „Netto-Null“

**Simon Grimm**  
sgrimm@zeb.de

**Dr. Maria Lünnemann**  
Lukas Lindemann

**Energetische Sanierung**

**Dr. André Hasken**  
ahasken@zeb.de

**Dr. Sara Könemann**  
Dr. Martin Wolfslast

### Integration von ESG in das Risikomanagement

**Dr. Robert Ellenbeck**  
rellenbeck@zeb.de

**Simon Grimm**  
Dr. Maria Lünnemann

**Diversity – ein „S“ in ESG**

**Marion Pfäller**  
marion.pfälzer@zeb.de

**Maire Junge**  
Silas Kropf

### EU-Taxonomie und Green Asset Ratio

**Nils Empen**  
nils.empen@zeb.de

**Lukas Lindemann**

**Kommunikation und Change**

**Martin Fürst**  
mfuerst@zeb.de

**Mariesa Hofmann**

**Münster**  
Hammer Straße 165,  
48153 Münster, DE  
zeb-consulting.com

**Amsterdam**  
Gustav Mahlerplein 28,  
1082 MA Amsterdam, NL  
zeb-consulting.nl

**Berlin**  
Friedrichstr. 78,  
10117 Berlin, DE  
zeb-consulting.com

**Frankfurt a. M.**  
Taunusanlage 19,  
60325 Frankfurt a. M., DE  
zeb-consulting.com

**Hamburg**  
Kurze Mühren 20,  
20095 Hamburg, DE  
zeb-consulting.com

**Kyiv**  
42-44 Shovkovychna Str.,  
1601 Kyiv, UA  
zeb-consulting.com

**London**  
107 Cheapside,  
EC2V 6DN London, GB  
zeb.co.uk

**Luxemburg**  
46A Avenue John F. Kennedy,  
1855 Luxemburg, LU  
zeb.lu

**Mailand**  
Via Santa Maria Segreta 6,  
20123 Mailand, IT  
zeb-consulting.it

**München**  
Theresienhöhe 13a,  
80339 München, DE  
zeb-consulting.com

**Oslo**  
Tollbugata 8B,  
0152 Oslo, NO  
zeb.se

**Stockholm**  
Biblioteksgatan 11,  
111 46 Stockholm, SE  
zeb.se

**Warschau**  
ul. Krolewska 18,  
00-103 Warschau, PL  
zeb.pl

**Wien**  
Praterstraße 31,  
1020 Wien, AT  
zeb.at

**Zürich**  
Gutenbergstr. 1,  
8002 Zürich, CH  
zeb.ch