

## BANKEN UND NACHHALTIGKEIT

# Vorausgedacht: So verändert ESG die Finanzindustrie

2022 wird das Jahr des grünen Umbaus der Wirtschaft. In den Mittelpunkt rücken dabei die Banken. Sie haben auf die Entwicklung hin zur Klimaneutralität einen maßgeblichen Einfluss. Und sie entscheiden über das Tempo des Wandels.

## 7 Thesen zur Zukunft der Banken

**These 1:** Politik und Öffentlichkeit zwingen Banken, nachhaltig zu handeln. Der Druck steigt weiter.

Mit jeder Unwetterkatastrophe und jedem neuen Umweltskandal flammt die öffentliche Empörung erneut auf und nimmt an Schärfe zu. Die Forderung: Wirtschaftliche Interessen sollen nicht länger auf Kosten des Klimas oder einer ökologisch vertretbaren Nutzung der Ressourcen durchgesetzt werden. Über soziale Medien entfalten Gruppierungen wie Fridays for Future (FFF) innerhalb kürzester Zeit eine enorme Breitenwirkung. Die Finanzindustrie steht besonders im Rampenlicht, schließlich gilt sie als Bindeglied zwischen Unternehmen und Kunden. Banken werden deshalb verstärkt in die Pflicht genommen, Investment-Entscheidungen eine hohe ESG-Gewichtung einzuräumen. Auch die Politik

setzt den Hebel Finanzindustrie ein, um vereinbarte Klimaziele zu erreichen. Mit Vorgaben wie der EU-Taxonomie ist bereits ein erster wichtiger Schritt getan, aber sicher ist schon jetzt: Der Handlungsspielraum für die Banken wird enger, künftig werden ESG-Themen immer tiefer in der DNA verankert.

**These 2:** Auch nachhaltiges Wirtschaften braucht funktionierende Finanzströme. Damit sitzen die Banken am Hebel, um erfolgreicher und unmittelbarer als der Gesetzgeber eine klimaneutrale Zukunft zu schaffen.

Banken beeinflussen über vergebene Kredite, Investitionen und Dienstleistungen die Wirtschaft eines Landes direkt. Möchte ein Unternehmen beispielsweise ein neues Werk bauen oder die Produktion umstellen, steht meist eine Bank dahinter

und stellt die dafür benötigten Finanzmittel bereit. Im Rahmen dieser Partnerschaft können die Banken schon im Planungsstadium Klimasünder oder Greenwashing-Aktivitäten herausfiltern und aktiv einen ESG-konformen Umschwung herbeiführen. Auch über die Privatkundenseite stehen Banken zahlreiche Instrumente zur Verfügung, um Nachhaltigkeitsziele zu erreichen, beispielsweise kann Sparern die Möglichkeit eingeräumt werden über eine sozial-ökologische Verwendung der Einlagen zu entscheiden. Diese unmittelbare Einflussnahme führt zu schnellen und direkten Verhaltensänderungen beim Konsumenten. Anders der Gesetzgeber, der eine Ebene höher ansetzt und Interessen verschiedenster Akteure berücksichtigen muss. Gesetzesänderungen sind deshalb - vor allem im internationalen Kontext - nur mühsam durchzusetzen.

**These 3:** Banken finanzieren den grünen Wandel auf globaler Ebene.

Der Einfluss der Banken hört nicht an der Landesgrenze auf. Internationale Finanzierungsrunden werden künftig noch stärker auf sozial-ökologische Folgen untersucht und bewertet - und zwar bis in die hintersten Verästelungen der Lieferkette hinein. Eine nachlässige oder ESG-ignorierende Due Diligence können sich die Institute nicht erlauben. Schon heute werden deutsche Banken abgestraft, wenn sie mit Unternehmen in Verbindung gebracht werden, die in Südamerika im Regenwald roden oder fragwürdige Bergbau-Methoden in der afrikanischen Steppe anwenden. Über die neuen Medien bleiben Informationen zu Umweltsünden nicht länger lokal begrenzt, sondern erreichen innerhalb kürzester Zeit ein weltweites Publikum. Während die Politik sich in nationale Entscheidungen anderer Staaten nicht einmischen will bzw. kann, steht den Banken hier mit international orchestrierten Finanzströmen ein sehr wirkungsvolles Steuerungsinstrument zur Verfügung.

**These 4:** Banken müssen im Kern nachhaltig denken. Sonst überleben sie nicht.

Die eigene Stiftung mit angeschlossener Kunstsammlung gehörte bislang zur klassischen Grundausstattung traditionsreicher Banken. Für die junge, nachrückende Kundengeneration sind das die Symbole einer alten Welt. Um als nachhaltig agierender Player wahr- und ernstgenommen zu werden, müssen die Institute zu einem tiefgreifenden Kulturwan-

del bereit sein. Die neue Statuswährung heißt nicht mehr Wolkenkratzer, sondern ESG-Glaubwürdigkeit. Zu Beginn der Corona-Pandemie bewiesen die Banken eine enorme Agilität und Anpassungsfähigkeit ihrer Arbeitsprozesse. Diesen Kraftakt gilt es jetzt in den Umbau der internen Strukturen zu überführen, und ein konzernweites ESG-Verständnis zu etablieren. Ein grünes Feigenblatt wird von Gesellschaft und Politik eher früher denn später enttarnt, Mogelpackungen haben am Markt langfristig keine Chance. Die neue Unternehmenskultur ruht auf den Grundpfeilern Nachhaltigkeit, Digitalisierung und Kundenorientierung.

**These 5:** Nachhaltiges Denken ermöglicht neue Angebote über das klassische Geschäft hinaus.

Aufbauend auf dem klassischen Rendite-Risiko-Denken ermöglicht eine stärkere Gewichtung der Nachhaltigkeit einen neuen, langfristig orientierten Strategieansatz, der die verschiedensten Stakeholder einbezieht. Kunden, Mitarbeiter und Aktionäre müssen genauso wie Regulierer oder Gesellschaft gleichzeitig adressiert und ernstgenommen werden. Dieses Spannungsfeld bietet aber auch die einmalige Chance, das Terrain der traditionellen Bankgeschäfte um moderne Beyond Banking Features zu erweitern. Und um das Überleben der Bank langfristig zu sichern, heißt die Königsdisziplin der Zukunft: junge, neue Kundengruppen sichern! Mit Girokonto und Kundenprämie ist das nicht zu schaffen. Der Kunde von morgen erwartet von seiner Bank die Möglichkeit, Bedürfnisse schnell und kostengünstig zu erfüllen, Wünsche vorauszuahnen und Hilfestellung bei grundlegenden finanziellen Fragen - all dies in einem sozial-ökologisch korrekten Mantel.

**These 6:** Banken werden vom reinen Finanzierer zum echten Motor des Wandels.

Klimaschutz ist ein Kraftakt - gleichzeitig aber auch die Chance, Innovationspotenzial freizusetzen. In einer Unternehmenskultur, die von Kreativität und nachhaltigem Denken geprägt ist, entwickelt sich die Bank weiter von einem Finanzpartner zu einem Sparringspartner, der eine beratende Funktion bei der Zielsetzung zu einer klimaneutralen Zukunft einnimmt. Beispiel Kreditvergabe: Risikoanalysen werden erweitert um ESG-Szenarien, bei denen die Bank aktiv nicht nur auf die Einhaltung von Grenzwerten drängt, sondern dem Antragsteller auch Alternativen aufzeigt, um ökologisch nachhaltiger

zu wirtschaften. Genauso kann die Bank auch aktiv auf Kunden zugehen, um Nachhaltigkeitsziele im eigenen Portfolio bzw. Kundenstamm zu erfüllen. Die Finanzwirtschaft erweitert damit ihre Rolle als Finanzierer mit der eines Nachhaltigkeits-Beraters – und widerlegt damit auch Bill Gates' Zitat der überflüssigen Banken.

These 7: Als Vorreiter des grünen Wandels gewinnen die Banken an Reputation.

Zahlreiche Bankenskandale haben das Image der Branche nachhaltig beschädigt. Vor allem der nachrückenden Kundengeneration ist die Integrität des Finanzpartners aber besonders wichtig. Denn je austauschbarer das Produkt selbst, desto wichtiger wird der Ruf bzw. der Name dahinter. Banken haben jetzt die einmalige Gelegenheit, sich als Vorreiter und moderner Erneuerer zu beweisen. Denn während die Politik von langsam mahlenden Bürokratiemühlen gebremst wird und internationale Organisationen zwischen nationalen Interessen aufgerieben werden, kann die Finanzbranche eigene Standards setzen und diese auch grenzüberschreitend durchsetzen. In dieser Rolle können sie den Ruf des Buhmanns ablegen und sich gesellschaftlich neu positionieren – mit Services und Beratungsleistungen in einer nachhaltig orientierten Wirtschaft.

## Was sind die Auswirkungen nachhaltigen Bankings?

Neben der Bankenaufsicht, die mit zahlreichen neuen Regularien die ESG-Thematik vorantreibt, steigt auch der öffentliche Druck. Die Gesellschaft findet über die sozialen Medien eine zunehmend größere Plattform und drängt auf sozial-ökonomische Verbesserungen. Banken stehen in der Verantwortung, zum Beispiel Umweltschäden, Betrugsfälle oder fragwürdige Geschäftspraktiken bei ihren Kunden und Geschäftspartnern frühzeitig zu erkennen.

Aber auch in den Banken ist ein Stimmungswechsel spürbar: Nachhaltigkeit ist schon lange kein Nischenthema mehr, sondern findet einen festen Platz in der Geschäftsstrategie. Was aber bedeutet diese Entwicklung für Kunden und Geschäftspartner der Banken? Wie wirkt sich eine ESG-Risikoanalyse auf

die Kreditvergabe und -Überwachung aus, und was passiert mit den Geldanlagen?

Wir sind diesen Fragen nachgegangen und möchten Ihnen hier ein paar Denkanstöße und Handlungsempfehlungen geben.

## Kredite – Je nachhaltiger, desto größer der Wettbewerbsvorteil

Längst hat sich das Kreditgeschäft aus seinem starren Korsett gelöst. Schon heute fragen Unternehmen verstärkt nach passgenauen Differenzierungsmöglichkeiten und Zusatzleistungen. Eine solch flexible Herangehensweise benötigen die Banken auch, um in Zukunft die Wünsche der Kunden im Bereich nachhaltiger Finanzierungen umsetzen zu können. Nachhaltige Kredite werden für die Unternehmen von zentraler Bedeutung, da sie:

- ihre Außenwahrnehmung verbessern und vermarkten wollen.
- als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen werden möchten.
- von günstigeren Konditionen bei der Finanzierung profitieren möchten.

Für Banken bedeutet das auch, die Prozesse der Kreditvergabe und -Überwachung sowie der Bewertung von Sicherheiten neu zu gestalten. Eine manuelle Kontrolle der ESG-Zielvorgaben würde zu hohem Mehraufwand führen. Nachhaltige Kredite und Digitalisierung gehen deshalb Hand in Hand.

Die Bank profitiert als ESG-Partner und Kreditgeber aber gleich auf mehreren Ebenen, wobei der Imagegewinn nur einen Teilaspekt darstellt. Wichtiger sind die Kundenbindung und der tiefe Einblick, den die Bank im Rahmen der Beratung und ESG-Transition in die Unternehmen gewinnt. Das Informationsplus lässt eine bessere Bonitätseinschätzung und Risiko-früherkennung zu. Dies führt zu marktgerechteren Pricing-Modellen.

### Neue KPIs im Prüfprozess

#### Fallbeispiel

HUGO BOSS, das Modeunternehmen, teilte kürzlich mit, dass es zum ersten Mal einen revolvingierenden Konsortialkredit mit Nachhaltigkeitsbezug abgeschlossen hat. Der Kredit umfasst dabei ein Volumen von 600 Mio. Euro inkl. einer Option zur Erhöhung um bis zu 300 Mio. Euro. Es wurde sich auf eine Laufzeit von drei Jahren geeinigt inkl. zwei Optionen zur Verlängerung um jeweils ein Jahr.

Das Besondere: Die Zinskondition ist unter anderem an vereinbarte Nachhaltigkeitskriterien gebunden. So wird der Zinssatz jährlich angepasst, und zwar in Abhängigkeit von der Erfüllung der definierten Zielwerte für vier ESG-Kennzahlen. Neben der Reduzierung der CO<sub>2</sub>-Emissionen werden der Einsatz nachhaltigerer Baumwolle, der Anteil von Frauen in Führungspositionen und zu guter Letzt faire Arbeitsbedingungen bei Lieferanten berücksichtigt.

Die Nachhaltigkeitsperformance eines Unternehmens beeinflusst künftig maßgeblich die Kredit-Finanzierungskonditionen. Banken benötigen für ihre Prüfprozesse daher ESG-KPIs. Zudem steigt der Management- und Reporting Aufwand, beispielsweise wenn in den Kreditspezifikationen mit Unternehmen vereinbarte KPIs oder die Zweckbindung der Kredite geregelt werden.

Rückendeckung erhalten die Institute dabei vom Regulator. Denn um die ESG-Ausrichtung der Kapitalflüsse zu vereinheitlichen, hat die EU mit der Taxonomie bereits ein erstes Regelwerk vorgelegt, das eine Vergleichbarkeit verschiedener Unternehmen und Geschäftsmodelle ermöglicht. Dieses Rahmenwerk bildet nur den Anfang. Noch ist es schwierig, einen allgemein gültigen Standard zu definieren, der alle offenen Fragen innerhalb der Bank klärt.

Die Banken kommen also nicht umhin, Informationen von ESG-Datenanbietern einzukaufen und auch intern Expertise aufzubauen. Dies betrifft vor allem die Bearbeitung größerer und komplexer Unternehmenskredite, um das Kreditportfolio insgesamt nachhaltiger zu gestalten. Diese Entwicklung ist von den Banken bereits gestartet und wird in der

Öffentlichkeit auch entsprechend wahrgenommen. Damit ist eine Kettenreaktion in Gang gesetzt worden, die sich auf jeden Wirtschaftszweig auswirkt.

### Lage, Lage, Lage – und mehr Nachhaltigkeit

#### Fallbeispiel

Als Immobilienentwickler und Bauträger im Jahr 2025 steht Günther W. mit seiner Hausbank in ständigem Kontakt. Schon im frühen Planungsstadium neuer Projekte erarbeitet er mit seinem Bankberater verschiedene Finanzierungs- und Förderoptionen. Dabei geht es nicht allein um die Kreditsumme, sondern zum Beispiel auch um Effizienzhaus-Einstufungen, Zertifizierungen, Arbeitsstandards auf der Baustelle, Lieferketten der Materialien und möglichen Mietern bei Gewerbeimmobilien.

Sein Fazit: »Mein Bankberater ist jetzt mein Sparringspartner auf dem Weg zum nachhaltigen Immobilienentwickler. Über die Finanzierung wird gesteuert, was und wie wir mit unserem Unternehmen neu bauen oder renovieren. Die Transformation zum nachhaltigen Immobilienentwickler ist damit vorgezeichnet, weil wir für den Einsatz fragwürdiger Dämmmaterialien oder nicht-zertifizierter Sub-Unternehmer keinen Kredit bewilligt bekommen.«

Privatkunden werden vor allem in der Immobilienfinanzierung künftig verschärft Nachhaltigkeitskriterien erfüllen müssen. Dies ist einerseits den hohen Emissionswerten der Immobilienwirtschaft geschuldet, andererseits steht hier den Banken auch ein sehr großer – und zumindest bei Neubauten auch leicht zu kontrollierender – Hebel zur Verfügung, um die CO<sub>2</sub>-Emissionen gezielt zu senken.

Die Institute werden die Bewertung der Immobilien um neue Parameter erweitern und das alte Maklercredo Lage, Lage, Lage um ESG-Bausteine erweitern. Die bilanziell solide Bewertung nachhaltiger Bauten führt innerhalb der Bank auch zu einer Erschließung neuer Marktsegmente. Innovative Produkte werden kreiert und gelauncht. So ist ein weiterer Ausbau von Kooperationsnetzwerken zwischen Finanzindustrie und Bau- sowie Energiewirtschaft wahrscheinlich.

Durch den gezielten Ausbau von nachhaltigen Immobilienkonzepten werden Nischenanbieter aus der Bau- und Energiewirtschaft einen deutlichen Nachfrageboom spüren und damit auch die konventionelle Bauwirtschaft zu einem Umdenken und einer strategischen ESG-Neuaustrichtung zwingen. Schon heute ist klar: Nur wenige Unternehmen werden künftig den „alten“ Bau- und Energiewirtschaftssektor eigenrentabel bedienen können, bei Nichtadjustierung drohen hohe wirtschaftliche Einbußen bis hin zur Geschäftsaufgabe.

### In der Kreditwirtschaft ist der Stein ins Rollen gekommen

Kaum ein anderer Bereich bietet einen so starken Hebel, die Wirtschaft grundlegend umzukrempeln, wie die Kreditwirtschaft. Die Finanzwirtschaft wird künftig:

- Kredite an eine nachhaltige Verwendung bzw. vereinbarte KPI-Ziele knüpfen und die Einhaltung dieser Vorgaben genau kontrollieren
- Gemeinsam mit dem Kunden innovative Kreditprodukte konzipieren, die über den vom Regulator aufgestellten Rahmen hinausgehen
- Die selbstgesteckten ESG-Ziele nur über einen höheren Digitalisierungsgrad erreichen können
- Verstärkt Einfluss auf die Geschäftsstrategie der Kunden ausüben – und dies auch international durchsetzen

## Geldanlage – Rendite mit gutem Gewissen

Anlageberater, die mit ihren Kunden Eckdaten für mögliche Investments klären wollen, müssen künftig neben den Rendite-Risiko-Präferenzen auch Nachhaltigkeitswünsche abfragen und berücksichtigen. Der Gesetzgeber schreibt unter anderem vor, dass ab August 2022 Fragen wie z. B. „Bereiten Ihnen die Folgen des Klimawandels Sorgen?“ oder „Gibt es konkrete Nachhaltigkeitsziele, die Ihnen besonders wichtig sind?“ gestellt werden müssen.

Dem Privatanleger wird damit ein einflussreiches Instrument in die Hand gelegt: Er steuert mit seinen

Präferenzen aktiv den nachhaltigen Wandel. Aus einer vormals eher passiven Position heraus bekommt der Anleger mehr Möglichkeiten, sich mit seinem Geld für eine bessere Welt einzusetzen.

Schon bevor das regulatorische Pflicht-Programm in Kraft tritt, entwickelten in den vergangenen Jahren spezialisierte Anbieter wie auch klassische Banken und Kapitalverwalter auf freiwilliger Basis innovative nachhaltige Geldanlagen. Dabei wird nicht allein auf Druck von außen reagiert. Innerhalb der Branche ist das Bewusstsein dafür gewachsen, dass ESG-Investitionen einerseits sinnvoll sind und andererseits renditestark sein können. Denn in Performance-Vergleichen zeigt sich schon lange: Nachhaltigkeit in der Geldanlage geht nicht zulasten der Rendite.

### Bekanntes Produkt neu aufsetzen

#### Fallbeispiel

Die vermögende Privatkundin Barbara S. investiert rund 25.000 Euro in einen ELTIF (European Long Term Investment Fund). Sie entscheidet sich bewusst für diese Fondsart, da sie strengen EU-Regularien unterliegt und die im Fonds zusammengestellten Unternehmen einen aktiven Beitrag zur CO<sub>2</sub>-Reduktion leisten: »Ich möchte, dass mit meinem Geld ein positiver und messbarer Beitrag zur Erreichung ökologischer Ziele erreicht wird. Für mich bedeutet das eine Investition in nachhaltige Sachwerte. Und mit einer angestrebten Rendite von 3 bis 4 Prozent zeigt sich, dass Nachhaltigkeit auch mit einer guten Rendite kombiniert werden kann.«

Dass auch Fonds im Kern grün werden können und sogar ein Sparbrief als ESG-Vehikel taugt, zeigen diverse Beispiele von Emissionen nachhaltig langfristiger Investmentfonds (ELTIF) sowie verschiedener CO<sub>2</sub>-Sparbriefe.

ESG-Investments wie diese werden sich in den kommenden Jahren als neuer Standard bei institutionellen und Retail-Kunden etablieren. Dies ist auch Folge eines radikalen Umdenkens, das von der Covid-19-Krise nochmals beschleunigt wurde. Denn der Fokus von Investoren und Führungskräften verändert sich drastisch und sprengt die traditionellen Rendite-Gewinn-Grenzen.

Unternehmen müssen sich verpflichten, ESG-Standards nicht nur als grünes Feigenblatt nach außen zu tragen, sondern die nachhaltigen Werte wirklich zu leben.

Das ESG-Screening von Fonds und Aktien – wie dies zum Beispiel über die EU-Taxonomie ermöglicht wird – ist dabei nur die erste Hürde, die von den Unternehmen genommen werden muss. Langfristig werden Aktionäre und Fondsmanager Druck ausüben auf die Konzerne, die beim nachhaltigen Wandel zu zögerlich vorgehen.

### Aktives Handeln für eine bessere Welt

Aktive ESG-Investoren engagieren sich, um Aspekte der guten Unternehmensführung, sozialen Verantwortung und ökologischen Nachhaltigkeit auf jeder Ebene herbeizuführen. Auf dem Weg zu einem echten nachhaltigen Wandel werden Investoren zunehmend Druck auf die Vorstandsetagen ausüben. Die maßgeblichen Kriterien für den Shareholder Value werden künftig also nicht nur Total Return, Dividende oder Marktstellung sein, sondern auch ESG-Komponenten. Schon jetzt gibt es viele Fonds, die mit ihrem Engagement erhebliche ESG-Fortschritte bewirkt haben.

Unternehmen mit negativen ESG-Merkmalen werden es künftig deutlich schwerer haben, ihre Stellung am Kapitalmarkt zu behaupten. Aktuell sind es vor allem die CO<sub>2</sub>-Emissionen, die aufgrund des Klimawandels im Vordergrund stehen. Es ist aber davon auszugehen, dass nicht zuletzt aufgrund der nachrückenden Anleger-Generationen auch weitere ESG-Bereiche an Bedeutung zunehmen. Streitpunkte wie die paritätische Besetzung des Aufsichtsrates, Mitarbeiterrechte oder die Organisation der Lieferketten nehmen also nicht nur im Bewusstsein der Kunden, sondern auch der Investoren zu.

### Verantwortung in der Region übernehmen

#### Fallbeispiel

CO<sub>2</sub>-Sparbrief für das grüne Gewissen: Als Strom- und Gas-Kunde seiner regionalen Stadtwerke ist Georg B. zeichnungsberechtigt für den CO<sub>2</sub>-Sparbrief der ortsansässigen Sparkasse. 5.000 Euro hat er investiert und

damit sein Portfolio diversifiziert: »Ausschlaggebend war für mich einerseits die Sicherheit, die mit einem von der Sparkasse abgesicherten Sparbrief verbunden ist. Andererseits investiere ich in ein Bürgerbeteiligungsmodell, das den Ausbau erneuerbarer Energien fördert. Das heißt, ich lege mein Geld in ein Gemeinschaftsprojekt für die Region, in der ich lebe.«

Genau wie beim Gemüsekauf im Bioladen können Banken auch bei der Geldanlage mit einem lokalen Bezug punkten. Mit dem CO<sub>2</sub>-Sparbrief einer regional agierenden Sparkasse ist dies beispielsweise gleich in mehrfacher Hinsicht gelungen: Die Eintrittshürden sind bewusst klein gehalten, Investoren können auch mit kleineren Beiträgen einsteigen. Und die eingezahlten Gelder werden vom lokalen Versorger für den weiteren Ausbau der Leistungen direkt in der Region genutzt. Der Anleger spart also einerseits über ein bekanntes und sicheres Investmentvehikel, andererseits profitiert er von einer besseren regionalen Versorgung.

Der CO<sub>2</sub>-Sparbrief bündelt die Investmentmöglichkeiten einer Gemeinschaft ähnlich wie bei einer Crowdfinanzierung. Im Gegensatz dazu ist der CO<sub>2</sub>-Sparbrief allerdings mit einer sehr hohen Sicherheit verbunden, da Sparkassen-Produkte von dem Haftungsverbund und der Einlagensicherung über die komplette Laufzeit von fünf Jahren abgesichert sind.

Die Nachfrage nach ähnlich aufgebauten Geldanlagen, bei denen der Kunde eine regionale Verantwortung zeigen kann, wird steigen. Im Verbund mit Anbietern, Unternehmen und Kunden bieten sich auch dank der Digitalisierung innovative Möglichkeiten für eine moderne Finanzierung. Allerdings darf der Abstimmungsaufwand nicht unterschätzt werden. Um Finanzierungen wie diesen CO<sub>2</sub>-Sparbrief umzusetzen, müssen viele Parteien in ein Boot geholt werden.

### Kontrollen nehmen zu

Die zunehmende Bedeutung nachhaltiger Investments stellt die Kontrollorgane vor neue Herausforderungen, um Greenwashing zu verhindern.

Aktuell präsentiert sich der ESG-Markt noch sehr dynamisch, mit zunehmender Reife des Marktes werden sich grüne oder soziale Mogelpackungen nicht halten können. Auch wenn ESG-Ratings aktuell noch stark divergieren, werden neue Rating-Standards immer engmaschigere Kontrollen ermöglichen.

Für die Anbieter ist es wichtig, sich jetzt bereits zu positionieren und Verantwortung zu übernehmen. Noch bleibt die Zeit, um ein echtes sozial-ökologisches Bewusstsein umzusetzen und zu verinnerlichen. Sind die Mitbewerber aber erst einmal davongezogen, wird es immer schwerer, den Anschluss zu behalten.

### Vom Alleinstellungsmerkmal zum neuen Standard

Noch gilt Nachhaltigkeit in der Bankenbranche als grüne Ausnahme, aber dieses Alleinstellungsmerkmal wird schon bald vom neuen Standard verdrängt. Auf dem Weg dahin müssen sich Banken aber bereits jetzt positionieren und eine grüne DNA in der gesamten Organisation etablieren:

- Banken müssen sich frühzeitig sozial-ökologisch positionieren und jetzt bereits die notwendige Expertise aufbauen
- Kundengruppen von Morgen erwarten von Banken ein echtes ESG-Commitment
- Banken können als ESG-Vorreiter frühzeitig auch ökonomisch profitieren

Der Kunde wird mehr Entscheidungsmacht über die Zusammenstellung der Investments haben.

## Beyond Banking – Die Bank der Zukunft bietet mehr als Konten und grüne Sparpläne

Der Kampf um Marktanteile wird künftig nicht in der Filiale gewonnen, sondern in neuen, digitalen Ökosystemen. Wichtiges Kennzeichen der nachrückenden Kundengeneration: Sie denkt nicht mehr in klar definierten, siloartigen Lebens- oder Geschäftsbereichen.

Stattdessen verwischen die Grenzen zwischen Berufs-, Privat- und Geschäftsleben genauso wie zwischen einzelnen Branchen. Innovativen Anbietern bietet sich damit die Chance, Geschäftsmodelle und Partnerschaften zu modernisieren oder im Rahmen einer Beyond Banking Strategie komplett neu zu entwickeln.

Die Digital Natives haben als künftige Kontonutzer eine Pick-and-choose-Mentalität verinnerlicht. Passend zur aktuellen Lebenssituation wird das optimale Angebot zusammengestellt und an einem sozial-ökologischem Wertekompass ausgerichtet. Ähnlich wie bei individuell arrangierten Spotify-Playlisten kann der Nutzer seinen persönlichen Finanz-Hit-Mix gestalten und diesen kontextuell mit digitalen Services, Dienstleistungen und Gütern kombinieren.

### Die Bank als zentraler Knotenpunkt

Wie so etwas konkret aussehen kann? In einem hypothetischen Interview mit einer Studentin im Jahr 2025 wird aufgezeigt, wie verschiedene Angebote in einer Beyond Banking App eingebettet werden können:

Du bist ganz neu in der Stadt, wie hast Du Dich eingelebt?

Mega – über das Studierendenwerk habe ich direkt ein Zimmer in einem nachhaltigen Wohnprojekt bekommen und dort gleich nette Leute kennengelernt. Ich bin echt überrascht, wie unkompliziert das gelaufen ist. Und die Miete ist auch echt günstig, da sie an die Immobilienfinanzierung wgekoppelt ist und durch die Erreichung der geforderten Nachhaltigkeitsstandards die Preise sinken. Das Haus ist nämlich aus ökologisch nachhaltigen Materialien gebaut, erfüllt modernste energetische Standards und produziert dank der Photovoltaikanlage auf dem Dach sogar unseren Strom – oder sogar ich selbst wenn ich mal im Sportstudio Fahrrad fahre.

Nutzt Du im Wohnheim besondere Services?

Ja, direkt vor dem Wohnheim kann man Fahrräder, E-Roller oder E-Autos ausleihen, und im Erdgeschoss gibt es einen Unverpacktladen, der 24 Stunden offen ist, da alles automatisch abgerechnet werden kann. Die Bezahlung erfolgt dann immer automatisiert über eine App, die von der Bank im Rahmen der Finanzierung mitgeliefert und an die Bedürfnisse des Wohnheims angepasst wurde. Darüber zahle ich dann meine Miete, das Fahrrad zur Uni oder das E-Auto, wenn ich mal zu meinen Eltern fahre.

Gibt es weitere Anwendungen für die App?

Die App ist wie ein Multi-Tool für mein Leben im Studierendenwohnheim. Ich informiere mich darüber zu meinem Energieverbrauch und kann nachverfolgen, ob ich überdurchschnittlich viel verbrauche. Dann kriege ich auch noch Tipps, wie ich weniger verbrauchen könnte – wusstest Du, wie viel besser Stoßlüften im Winter ist? Über die App wird auch die Zugangsberechtigung für alle Gemeinschafts- oder Sporträume gesteuert. Ich kann auf der Kartenansicht besondere Studenten-Dienstleistungen und Rabatte in der Umgebung herausuchen oder mich an Diskussionen beteiligen. Es gibt auch virtuelle Meet&Greet-Events mit den Brand-Ambassadors der Bank. Manche von ihnen geben Finanztipps anhand der Budgetfunktion der App oder Tipps für die Steuererklärung, andere bieten Hinweise zu Nachhaltigkeitsthemen.

Brauchst Du noch das Konto Deiner Hausbank?

Über die Wohnheim-App nutze ich zahlreiche Services und lasse diese automatisch abrechnen. Das ist so unkompliziert, dass es perfekt in meinen Alltag passt. Ich möchte aber auch, dass die Services und mein Konsum zu meinen sozial-ökologischen Grundwerten passen. In der App kann ich das genau auswählen und auch weiterführende Dienste wie nachhaltige Anlagemöglichkeiten spezifizieren.

### Mit gutem Gewissen einkaufen

Nachhaltiges Beyond Banking bietet den Finanzinstituten die Möglichkeit, Kunden in verschiedensten Lebensbereichen zur Seite zu stehen und gleichzeitig eine reibungslose Abrechnung zu gewährleisten. Nudging- und Framing-Angebote können die Girokonto-Inhaber auch zu einem nachhaltigen Handeln bewegen. Über ein detailliertes Tracking der Ausgaben lassen sich zum Beispiel die Klimaauswirkungen der Einkäufe auf einem Dashboard aufzeigen oder auch Belohnungspunkte für besonders nachhaltige Finanzentscheidungen sammeln.

Langfristig sind vor allem in den Bereichen der Immobilienfinanzierung oder der Geldanlage Augmented-Reality-Anwendungen denkbar. Diese helfen bei der Emotionalisierung des häufig abstrakten Angebots.

### Beyond Banking wird eine neue Schnittstelle zum Kunden

Immer neue Marktteilnehmer zwingen die Finanzdienstleister dazu, ihr klassisches Kerngeschäft um innovative Beyond Banking Lösungen zu erweitern. Ziel ist es, die Ertragsseite zu verbessern und neue Schnittstellen zum Kunden zu schaffen. Konkret bedeutet dies:

- Möglichkeiten einer interessengestützten und zielgerichteten Personalisierung kreieren
- Produktseitig auf ein hohes ESG-Bewusstsein reagieren bzw. dieses schaffen
- Auf ein verändertes Nutzerverhalten junger Kundengruppen eingehen und Social-Media-Kanäle als selbstverständlichen Weg zur Kundenansprache nutzen

## Handlungsempfehlungen – Vom Getriebenen zum Treiber

Um für die Kunden von Morgen noch ein möglicher Partner zu sein, ist ein strategisches Umdenken bei Banken und weiteren Dienstleistern aus dem Finanzsektor unerlässlich. Der Kunde erwartet eine sozial-ökologische Verwendung seiner Mittel. Wenn die Bank dies gewährt, beginnt sich ein kleines, aber sehr effektives Zahnrad zu drehen. Denn die notwendigen Rahmen der Kreditvergabe stehen dann für Mittelstand wie auch Großunternehmen nur noch zur Verfügung, wenn diese ESG-Kriterien erfüllen.

Eine Kettenreaktion setzt ein, das zweite und größere Zahnrad wird nochmals durch das nun stattfindende Umdenken des Mittelstandes und der Industrie zusätzlich angetrieben. Der Markt bewegt sich, angetrieben durch die Nutzung eines neuen und den Kundenbedürfnissen zunehmend angepassten Angebots an nachhaltigen Bankprodukten. Das damit einhergehende Umdenken der Wirtschaft mit dem zunehmenden Fokus auf sozial-ökologischem Handeln kann schnell in eine positive Eigendynamik verfallen.

### Wettbewerbsvorteile ausbauen und nutzen

Häufig werden regulatorische Vorgaben und Anforderungen an Banken mehr als Beschränkung und zusätzliche administrative sowie organisatorische Belastung empfunden. Statt neue Strategien und Geschäftsmodelle zu integrieren, werden die positiven Ansätze für eine Nutzung innovativen FinTechs oder Neobanken überlassen.

Dabei bieten neue Richtlinien in Kombination mit einem kundenzentrierten Nutzenansatz enorme Möglichkeiten zur Generierung von Neukunden.

### Erste Handlungsempfehlungen als Grundstein für den Weg zu einer nachhaltigen Bank

#### *Verankerung der Nachhaltigkeits-DNA in der Unternehmensstrategie und -kultur*

- Entwicklung der Vision zur eigenen Nachhaltigkeit und Verankerung in der Unternehmensstrategie
- Nachhaltigkeitsmanagement als Stabsstelle in der Geschäftsführung installieren
- Aufsetzen eines Projektteams (Aufnahme IST-Status aller Fachbereiche und gruppenweiter Aktivitäten im Kontext sozial-ökologischen Handelns und Sustainable Finance / Projektaufsatz regulatorisch notwendiger und strategisch sinnvoller Maßnahmen)

- Entwicklung einer Nachhaltigkeitsroadmap (DNA) und Schaffung eines einheitlichen Verständnisses aller Mitarbeiter zu politisch-regulatorischen Initiativen, Begrifflichkeiten, geplanter Unternehmensausrichtung und Initialisierung von Info-Loops

#### *Adjustierung von Risikomanagement und Reporting*

- Neue Risikokultur und angepasste Governance aufstellen und einführen
- SWOT-Analyse zur Entwicklung des neuen Geschäftsmodells erarbeiten (insb. Chance-Risiko-Szenario mit Blick auf Kunden- und Bankseite)
- ESG-Risikotreiber in bestehende Risikolandschaft einbinden
- ESG-Faktoren in Modellen und Analysen aufnehmen, um Entscheidungsprozesse anzupassen

- Einheitliche Sichtweise zu Begrifflichkeiten, regulatorischen Anforderungen sowie möglichem eigenen Taxonomie-Ansatz erstellen
- Digitale Prozess- inkl. Reportingstrecken modellieren
- Datenquellen vereinheitlichen und digitalen Data-Pool erstellen

#### *Neuausrichtung des zukünftigen Geschäftsmodells*

- Aufbau eines ganzheitlichen und ausgewogenen sowie skalierbaren Produktportfolios mit Fokus auf sozial-ökologischem Underlying im Aktiv- und Passivgeschäft
- Entwicklung eines nutzerzentrierten Hybrid-Beratungsmodells im Smart-Channel Banking
- Implementierung von Beyond Banking Dienstleistungen, auch ohne direkten Connex zum eigenen Unternehmen

Für Banken bietet sich jetzt die Chance, den Druck des Gesetzgebers positiv anzunehmen und umzusetzen sowie den stark wachsenden Trend der Bevölkerung zu Nachhaltigkeit in allen Lebensbereichen zu antizipieren. Wird dies im eigenen ökonomischen Nutzenansatz strategisch verankert, kann sich die oben beschriebene Kausalkette ineinandergreifender Zahnräder etablieren – und die Banken können als Vorreiter des nachhaltigen Wandels vom bisher regulatorisch Getriebenen zu einer Instanz werden, die genau diesen wichtigen Trend und seine globalen positiven Effekte potenziert.



**Daniel Spitschan** ist Senior Manager bei Cofinpro. Als Experte für Wertpapier- und Investmentprozesse begleitet er seit über 10 Jahren bedeutende Fach- und Umsetzungsprojekte bei Banken und Kapitalverwaltungsgesellschaften. Er verantwortet für Cofinpro ein Kundenengagement und die Themenentwicklung im Bereich Wertpapier.



**Marcus Franz** ist Senior Manager bei Cofinpro. Er kann auf mehr als 25 Jahre Berufserfahrung in verschiedenen Führungspositionen und Fachrichtungen global agierender Bankkonzerne zurückgreifen. Als Managementberater begleitet der Betriebswirt führende Finanzdienstleister in bedeutenden Projekten zur strategischen Neuausrichtung.

**COFINPRO**

**Cofinpro AG**  
Untermainkai 27-28  
60329 Frankfurt am Main  
Tel: +49 (0) 69 - 2 99 20 87 60  
Mail: [welcome@cofinpro.de](mailto:welcome@cofinpro.de)  
[www.cofinpro.de](http://www.cofinpro.de)