

Dokumentation zum UNEP FI / VfU Roundtable 2020

„Managing Sustainable Finance – Sustainable Finance Management“

23. November 2020, 14:00 – 17:30 Uhr



Inhalt

Hintergrund und Motivation	3
Zusammenfassung der Impuls-Beiträge zum Roundtable	4
Bedeutung des Themas Nachhaltigkeit	4
Motive für Nachhaltigkeits-Engagement.....	4
Nachhaltigkeits-Themen.....	4
Umgang mit Nachhaltigkeits-Themen.....	4
Nachhaltigkeits-Organisation.....	5
Rolle der Nachhaltigkeits-Fachabteilungen	5
Herausforderungen für Nachhaltigkeits-Engagement	5
Zusammenfassung der Umfrage zu „Sustainable Finance Management“	6
Motive für Nachhaltigkeits-Engagement der Unternehmen	6
Allgemeiner Umgang mit Nachhaltigkeits-Themen	6
Aufbauorganisation zum Thema Nachhaltigkeit in Unternehmen	6
Entwicklung der Bedeutung der Nachhaltigkeits-Beauftragten/-Abteilungen	6
Klarheit der Aufgaben und Verantwortlichkeiten der verschiedenen Akteure	7
Qualifikation und Qualifizierung für Nachhaltigkeits-Themen	7
Top-3 Hindernisse für die systematische Integration von Nachhaltigkeit in Finanzinstituten	7
Top-3 Treiber für die systematische Integration von Nachhaltigkeit in Finanzinstituten	7
Top-3 Themen für das kommende Jahr.....	7
Interpretation und „Nächste Schritte“ seitens des VfU	8
Interpretation	8
„Nächste Schritte“	8
Anhang.....	10
Round-Table Programm	10
Verschriftlichungen der Key-Notes zum Roundtable	11
Mitschriften zu den einzelnen Impuls-Beiträgen zum Roundtable.....	17

Hintergrund und Motivation

Verschiedene Entwicklungen und politisch-regulatorische Initiativen, oft subsumiert unter dem Begriff Sustainable Finance, haben dazu beigetragen, dass das Thema Nachhaltigkeit mittlerweile auch für Finanzinstitute einen zentralen Faktor für ihre Profitabilität und Resilienz darstellt.

Der adäquate Umgang mit den resultierenden Herausforderungen und Chancen erfordert heute eine systematischere Integration von Nachhaltigkeits-Aspekten über alle Unternehmensaktivitäten hinweg als noch vor wenigen Jahren. Dies wiederum verlangt von vielen Finanzinstituten eine Neupositionierung sowohl auf Führungs- als auch auf operativer Ebene. Dabei wird auch dem Nachhaltigkeitsmanagement in Zukunft eine neue Rolle zukommen.

Unsere bisherigen Erfahrungen sowie zahlreiche Gespräche mit Praxis-Vertreterinnen und -Vertretern zeigen: Zwar befassen sich heute immer mehr Institute, und immer mehr Akteure in ihnen, mit nachhaltigkeitsbezogenen Aktivitäten, allerdings sind diese nicht immer in ein umfassendes Konzept eingebunden. Entsprechend sind die konkreten Aufgaben, Rollen und Schnittstellen der – alten und neuen – Nachhaltigkeits-Akteure im Unternehmen oftmals noch ungeklärt. Das erschwert nicht nur den Überblick, sondern auch den effizienten und effektiven Umgang mit den Herausforderungen und Chancen.

Vor diesem Hintergrund fokussierte der UNEP FI / VfU Roundtable 2020, unter dem Motto „Managing Sustainable Finance – Sustainable Finance Management“, auf die Vorstellung und Diskussion von „Best Practice“ Beispielen aus ausgewählten Vorreiter-Instituten aus dem VfU Mitgliederkreis – um zu zeigen was diesbezüglich bereits möglich ist.

Zusätzlich führte der VfU vorab eine Umfrage zu „Sustainable Finance Management“ in seinem weiteren Netzwerk durch – um einen Überblick über den aktuell Status Quo im weiteren VfU Netzwerk der Thematik zu erlangen.

Der Roundtable diene damit nicht nur der Information der Teilnehmerinnen und Teilnehmer, sondern auch der VfU Geschäftsstelle in ihrem Anliegen Sustainable Finance Professionals in den kommenden Monaten und Jahren bei der Realisierung der vor ihnen liegenden Herausforderungen und Chancen zu unterstützen.

Die vorliegende Dokumentation des Roundtables ist wie folgt strukturiert:

Zunächst fassen wir die **zentralen Einsichten aus den Impuls-Beiträgen** zusammen. Die einzelnen Präsentationen und Video-Aufzeichnungen vom Roundtable sind, sofern freigegeben, für VfU Mitglieder in der [VfU Mediathek](#) erhältlich.

Anschließend fassen wir die **zentralen Einsichten aus der Umfrage zu „Sustainable Finance Management“** zusammen, die im Vorfeld des Roundtables durchgeführt wurde und deren Zwischen-Ergebnisse beim Roundtable vorgestellt wurden. Die ausführliche Analyse der Umfrage finden Sie in der [VfU Mediathek](#).

Im Anschluss daran schildern wir unsere Interpretation der Einsichten und skizzieren die **„Nächsten Schritte“ des VfU bei der Behandlung des Themas „Sustainable Finance Management“**.

Im **Anhang** befinden sich das **Roundtable-Programm**, die **Rede-Texte der Key-Note-Beiträge** und **Mitschriften der einzelnen Impuls-Beiträge** zum Roundtable.

Zusammenfassung der Impuls-Beiträge zum Roundtable

Die Impuls-Beiträge zum Roundtable zeigen die aktuelle „Best-Practice“ in punkto „Sustainable Finance Management“ in ausgesuchten Vorreiter-Instituten des VfU Netzwerkes.

Bedeutung des Themas Nachhaltigkeit

- Nachhaltigkeit ist für Vorreiter-Institute kein „Nice-to-have“ oder „Add-on“, sondern – in Form von Sustainable Finance – ein **zentrales Thema**, das **von der obersten Führungsebene unterstützt** wird.
- Die Vorreiter wollen zu einer nachhaltigen **Transformation der Wirtschaft** beitragen und arbeiten dafür selbst an einer umfassenden **Transformation ihrer eigenen Geschäftstätigkeit** mit Blick auf Nachhaltigkeit im Allgemeinen und Sustainable Finance im Besonderen.
- Es geht den Vorreitern nicht mehr nur um die projekthafte Behandlung einzelner, z.B. Reputations-relevanter Nachhaltigkeits-„Issues“ durch CSR-/ Nachhaltigkeitsbeauftragte, sondern um einen **umfassenden Ansatz**, unter **Einbeziehung und Orchestrierung aller Funktions- und Geschäftsbereiche** des Unternehmens.
- Aber diese Entwicklung stellt selbst Vorreiter-Institute immer noch vor **nennenswerte Herausforderungen**, nicht nur mit Blick auf die oftmals noch **fehlenden Informationen und Daten**, sondern auch mit Blick auf die erforderlichen **aufbau- und ablauforganisatorischen Anpassungen**.

Motive für Nachhaltigkeits-Engagement

- Dem Nachhaltigkeits-Engagement der Vorreiter-Institute liegen **verschiedene Motive** zugrunde.
- Neue **regulatorische und aufsichtsrechtliche Anforderungen** (z.B. EU Aktionsplan und entsprechendes Legislativ-Paket, BaFin-Merkblatt, EZB Richtlinien, TCFD etc.) stellen wichtige Motive dar, werden jedoch nicht nur als „Bürde“, sondern (manchmal) auch als „Chance“ begriffen.
- **Strategische Überlegungen** spielen häufig eine ebenso zentrale Rolle, wobei verschiedene Faktoren zum Tragen kommen, wie z.B. die **Übernahme von unternehmerischer Verantwortung, politisch-gesellschaftliche Anliegen, Erwartungen der Investoren, wachsender Druck durch Wettbewerber** sowie das zunehmende **Verständnis der mit un-/nachhaltigem Handeln einhergehenden Geschäfts-Risiken und -Chancen**.

Nachhaltigkeits-Themen

- Die Vorreiter-Institute engagieren sich in verschiedenen Nachhaltigkeits-Themen. Dabei **dominieren Umwelt- und insbesondere Klimathemen** (2° Alignment, Net-Zero etc.) zumeist die Agenda, **aber auch soziale Themen** werden zunehmend berücksichtigt.
- Die **Sustainable Development Goals (SDGs)** werden von mehreren Instituten als (ein) wichtiger Referenz-Rahmen angeführt.
- Von zunehmender Bedeutung ist mittlerweile auch die neue **EU Taxonomie-Verordnung**, deren zeitnahe Umsetzung von Vorreiter-Instituten angestrebt wird.

Umgang mit Nachhaltigkeits-Themen

- Nachhaltigkeit wird in den Vorreiter-Instituten **strategisch** behandelt, manifest in separaten Nachhaltigkeits-Strategien, zumindest auf Unternehmensebene, z.T. aber auch auf Ebene der dezentralen Funktions- und Geschäftsbereiche.
- Vorreiter-Institute gehen tendenziell **systematisch** mit Nachhaltigkeits-Themen um, d.h. mittels dauerhafter Prozesse und Gremien (nicht „projekthaft“, mit Einzel-Aktivitäten/-Verantwortlichkeiten).
- Insgesamt gehen bei die Vorreiter-Instituten **proaktiv** mit dem Thema Nachhaltigkeit um, z.B. im Rahmen von Stakeholder-Dialogen sowie Engagement in Nachhaltigkeits-Initiativen Dritter.

- Zunehmend wichtig wird die **Quantifizierung von Nachhaltigkeit**, um sie messbar und operationalisierbar zu machen.
- Die meisten Vorreiter-Institute haben explizite – und zunehmend auch quantitative – **Nachhaltigkeitsziele**, die sich zunehmend auf das Kerngeschäft beziehen (z.B. 2° Portfolio-Alignment, SDG-/Taxonomie-Kompatibilität, Quote nachhaltiger Finanzierungen, Entwicklung neuer Produkte etc.).
- **Nachhaltigkeits-Programme** zur systematischen Umsetzung der Nachhaltigkeits-Ziele scheinen jedoch selbst bei den Vorreitern noch nicht überall verbreitet zu sein (bzw. wurden nicht in den Impulsen hervorgehoben).

Nachhaltigkeits-Organisation

- Insgesamt überwiegt bei den Vorreiter-Instituten noch eine **zentrale Organisation** der Nachhaltigkeits-Aktivitäten, aber mit deutlicher **Tendenz hin zu bereichsübergreifenden, cross-funktionalen Ansätzen und Strukturen/Gremien**.
- Alle Institute haben eine **zentrale Nachhaltigkeits-/CSR-Abteilung**, die in unterschiedlichen Bereichen (z.T. Kommunikation, Investor Relation, Markt) angesiedelt ist.
- In allen Vorreiter-Instituten befassen sich auch **weitere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter außerhalb der zentralen Nachhaltigkeits-Abteilungen** regelmäßig mit Nachhaltigkeits-Themen.
- Oft existieren **bereichsübergreifenden Gremien und Arbeitsgruppen**, die sich – auch unterstützt von den zentralen Nachhaltigkeits-Abteilungen – regelmäßig mit Nachhaltigkeitsthemen befassen
- Bei allen Vorreiter-Instituten ist eine Tendenz zum **Aufbau dezentraler Nachhaltigkeits-Expertise in Funktions- und Geschäftsbereichen** zu erkennen, die unterschiedlich weit fortgeschritten ist.

Rolle der Nachhaltigkeits-Fachabteilungen

- Die zentralen Nachhaltigkeits-Abteilungen in allen Vorreiter-Instituten haben in den vergangenen Jahren **an Bedeutung zugenommen** und es wird damit gerechnet, dass diese Entwicklung anhält.
- Dabei **verändert sich auch die Rolle und Aufgaben der zentralen Nachhaltigkeits-Experten**; wichtige **(z.T. neue) Funktionen** sind u.a.
 - Identifikation und Bewertung neuer Themen
 - Mit-/Entwicklung der Nachhaltigkeits-Strategie
 - Entwicklung von Policies und Rahmenwerken
 - Unterstützung und Koordination des gesamten Nachhaltigkeits-Systems
 - Beratung von dezentralen Funktions-/Geschäftsbereichen
 - Unterstützung/Koordination bereichsübergreifender Initiativen
 - Engagement in externen Initiativen und Gremien
 - Beurteilung von Transaktionen
 - Innovations-Impulse
 - Bewusstseinsbildung und Trainings
 - Ziel-Entwicklung und - Umsetzungs-Kontrolle
 - Berichterstattung
 - Kommunikation mit Kunden und Investoren

Herausforderungen für Nachhaltigkeits-Engagement

- Es gibt auch in Vorreiter-Instituten eine Reihe bedeutender Herausforderungen für die Implementierung von Nachhaltigkeit. Dazu zählen insbesondere die **Menge an neuer Regulatorik**, die gesichtet und verarbeitet werden muss sowie die vielerorts noch **fehlende Informations-/Daten-Grundlage**, nicht nur aber auch mit Blick auf die **Quantifizierung von Nachhaltigkeit** für das Risiko-Management, die Zielsetzung sowie die Berichterstattung und Kommunikation

Zusammenfassung der Umfrage zu „Sustainable Finance Management“

Die finalen Ergebnisse der Umfrage zu Sustainable Finance Management, die als „Zwischen-Ergebnisse“ bereits kurz beim Roundtable vorgestellt wurden, geben einen Überblick über den aktuellen Status Quo in punkto Sustainable Finance Management in Finanzinstituten aus dem weiteren VfU Netzwerk. Damit vermitteln sie – anders als die oben zusammengefassten Impulsbeiträge von Vorreiter-Instituten - einen Eindruck vom Status Quo des Sustainable Finance Management bei einer relativ heterogenen Gruppe von Akteuren, von „Nachhaltigkeits-Beginnern“ über ein breites „Mittelfeld“ bis hin zu einigen „Führenden“ Instituten.

Dabei ist zu beachten, dass ein nennenswerter Teil der 63 Antwortenden ihre eigenen Unternehmen in punkto Nachhaltigkeit als „Führend“ oder zumindest als „Mittelfeld“ einstufte. Das dürfte auch dem Umstand geschuldet sein, dass die Umfrage im VfU Netzwerk eine vergleichsweise fortschrittliche Gruppe von Finanzinstituten erreichte. Insofern sind die Umfrageergebnisse nicht als repräsentativ für den Finanzsektor insgesamt zu verstehen, der vermutlich als deutlich weniger fortschrittlich in punkto Nachhaltigkeit / Sustainable Finance einzustufen ist als die an der Umfrage beteiligten Institute.

Motive für Nachhaltigkeits-Engagement der Unternehmen

- Die Motive für das Nachhaltigkeits-Engagement von Finanzinstituten werden **immer vielfältiger**, **Regulatorik** dominiert nicht (mehr) allein; **strategische Überlegungen** sind (fast) ebenso wichtig.

Allgemeiner Umgang mit Nachhaltigkeits-Themen

- Ein **systematischer Umgang** mit dem Thema Nachhaltigkeit ist, insbesondere bei den „Beginner“-Instituten, **noch nicht flächendeckend zu beobachten**.
- **Nachhaltigkeits-Ziele** existieren insbesondere **bei fortgeschrittenen Instituten**. Sie sind **zumindest teilweise messbar**, aber bilden **noch keinen festen Bestandteil des Controllings**.
- **Nachhaltigkeits-Programme** zur systematischen Umsetzung von Zielen **bleiben die Ausnahme**.

Aufbauorganisation zum Thema Nachhaltigkeit in Unternehmen

- Die **Organisation** der Nachhaltigkeits-Aktivitäten ist grundsätzlich **noch eher zentral** orientiert.
- Es gibt in den Unternehmen **verschiedene Nachhaltigkeits-Gremien/-Akteure**, die sich aber nur teilweise permanent mit Nachhaltigkeits-Themen befassen.
- Sofern überhaupt vorhanden, sind die **Nachhaltigkeits-Abteilungen eher klein**.
- In **bereichsübergreifende Gremien**, die sich mit Nachhaltigkeits-Themen befassen, sind eine **Vielzahl von Funktions-/Geschäftsbereichen einbezogen**.
- Auch **außerhalb der Nachhaltigkeits-Abteilungen** sind in vielen Instituten **Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (auch) mit Nachhaltigkeitsthemen befasst**, i.d.R. aber eher vergleichsweise wenige – und **oft ohne dezidiertes Nachhaltigkeits-Mandat**.

Entwicklung der Bedeutung der Nachhaltigkeits-Beauftragten/-Abteilungen

- Bei der **Identifikation und Bewertung von neuen Nachhaltigkeits-Themen** sowie bei der **Entwicklung von Nachhaltigkeits-Zielen** und -Programmen spielen die **Nachhaltigkeits-Beauftragten/-Abteilungen oft**, aber nicht überall, eine **zentrale Rolle mit leitender Funktion**.
- Die **Nachhaltigkeits-Beauftragten/-Abteilungen** werden in eine **Vielzahl anderer Funktions-/Geschäftsbereiche einbezogen**, bzw. von diesen **konsultiert** – zumeist aber ohne **Entscheidungs-Befugnisse**
- Die **Bedeutung und die Arbeit der Nachhaltigkeits-Beauftragten/-Abteilungen** nahm in den **vergangenen Jahren stark zu**, nicht aber ihre **Entscheidungskompetenz und Personal-Ausstattung**

- Die **Expertise der Nachhaltigkeits-Beauftragten/-Abteilungen** wird in Zukunft noch wichtiger für andere Funktions-/Geschäftsbereiche

Klarheit der Aufgaben und Verantwortlichkeiten der verschiedenen Akteure

- Sofern Institute über Nachhaltigkeits-Beauftragte/-Abteilungen verfügen, existieren für diese oft dezidierte **Nachhaltigkeits-Mandate**. Allerdings werden diese Mandate **nur in wenigen Fällen als gänzlich „geeignet“ eingeschätzt**.
- **Nur in weniger als der Hälfte der Unternehmen**, in denen sich auch Personal außerhalb der Nachhaltigkeits-Abteilungen systematisch mit Nachhaltigkeits-Themen befasst, geschieht dies auf Basis dezidierter Nachhaltigkeits-Mandate.
- Es **besteht insgesamt noch zu wenig Klarheit über die Zuständigkeiten für Nachhaltigkeits-Themen im Unternehmen**.
- Während die jeweilige **Organisation von Nachhaltigkeits-Aktivitäten** nirgends als gänzlich ungeeignet empfunden wird, sieht eine große Mehrheit hier noch **mehr oder weniger deutliches Verbesserungspotential**.

Qualifikation und Qualifizierung für Nachhaltigkeits-Themen

- „**Nachhaltigkeits-Leistung**“ wird teilweise bei der Bewertung der Nachhaltigkeits-Beauftragten/-Abteilungen herangezogen, aber kaum für andere Funktions-/Geschäftsbereiche.
- Die **Qualifikation der Nachhaltigkeits-Beauftragten/-Abteilungen** wird überwiegend als ausreichend für aktuelle Aufgaben erachtet, aber nicht im selben Umfang für zukünftige Aufgaben.
- Eine **gezielte Entwicklung von Nachhaltigkeits-Kompetenzen** findet noch nicht flächendeckend statt.
- Es besteht nach Einschätzung der Befragten **deutlicher Trainingsbedarf in einer Vielzahl von Nachhaltigkeits-Themen**.

Top-3 Hindernisse für die systematische Integration von Nachhaltigkeit in Finanzinstituten

- Die **wichtigsten Hindernisse** für die systematische Integration von Nachhaltigkeit sind „**fehlende Personalkapazitäten**“, „**fehlende Expertise**“ und „**unklare Strukturen/Verantwortlichkeiten**“.

Top-3 Treiber für die systematische Integration von Nachhaltigkeit in Finanzinstituten

- Die **wichtigsten Treiber** für die systematische Integration von Nachhaltigkeit in Finanzinstituten sind „**Aufsicht/Regulierung**“, „**Komitment der Unternehmensführung**“ und „**Kunden-Nachfrage**“.

Top-3 Themen für das kommende Jahr

Die **wichtigsten Nachhaltigkeits-Themen für das kommende Jahr** sind nach Einschätzung der Befragten „**Regulatorik**“, „**Klimaschutz**“ und „**Kerngeschäft**“ bzw. „**Risiko-Management**“.

Interpretation und „Nächste Schritte“ seitens des VfU

Interpretation

- Die Keynote- und Impuls-Beiträge zum Roundtable 2020 sowie die Ergebnisse aus Umfrage zu Sustainable Finance Management bestätigen unsere Erfahrung und Einschätzung:
- Das Thema Nachhaltigkeit ist in den Finanzinstituten insgesamt angekommen und wird dort immer mehr zu einer Querschnittsaufgabe, die alle Funktions-/Geschäftsbereiche transzendiert.
- Der Umgang mit Nachhaltigkeit / Sustainable Finance im Unternehmen ändert sich mindestens auf drei Ebenen: 1) inhaltlich, 2) organisatorisch und 3) prozessual.
- Das verlangt von Finanzinstituten eine zumeist fundamentale Transformation.
- Auch wenn einige Vorreiter bereits ein gutes Stück des Weges zurückgelegt haben, am „Ziel“ angekommen ist auch das fortschrittlichste Institut noch nicht.
- Insgesamt wird nur in Ausnahmefällen ein wirklich umfassender Ansatz im Umgang mit Nachhaltigkeits-Themen verfolgt.
- Die meisten Institute befinden sich, wenn überhaupt, gerade erst am Anfang des Weges:
 - Nur relativ wenige Personen – v.a. in Zentral-Einheiten – befassen sich primär und permanent mit Nachhaltigkeit
 - Nachhaltigkeits-Themen werden oft eher „projekthaft“ bearbeitet
 - Vorhandene Nachhaltigkeits-Ziele sind kaum Bestandteil eines umfassenden Controllings
 - Ambitionierte Nachhaltigkeits-Programme zur Umsetzung dieser Ziele fehlen in vielen Instituten
 - Dezentrale Funktions-/Geschäftsbereiche verfügen noch nicht über ausreichende aufgabenspezifische Nachhaltigkeits-Expertise
 - Nachhaltigkeits-Experten der Zentral-Abteilungen werden in vielen Gremien und Funktions-/Geschäftsbereichen „zu Rate“ gezogen
 - Bedeutung und Aufgaben der Nachhaltigkeits-Beauftragten/-Abteilungen nehmen stark zu, nicht aber ihre Befugnisse und Ressourcen
 - Nachhaltigkeits-Leistung wird fast nur bei der Beurteilung der zentralen Nachhaltigkeits-Einheiten berücksichtigt
 - Sofern Nachhaltigkeits-Mandate (Aufgaben-/Funktionsbeschreibungen) überhaupt bestehen, sind sie nicht immer geeignet
 - Ganz allgemein herrscht keine ausreichende Klarheit über Zuständigkeiten für Nachhaltigkeits-Aktivitäten
- **Die aktuelle Aufbau- und Ablauforganisation in vielen Unternehmen gewährleistet noch keinen effektiven und effizienten Umgang mit den neuen Herausforderungen und Chancen, die sich aus Sustainable Finance ergeben**
- **Ein systematischerer – Sustainable Finance Management - Ansatz, mit besserer Orchestrierung von Akteuren und Aufgaben, ist auch mit Blick auf neue Anforderungen seitens Regulierung und Aufsicht angeraten.**

„Nächste Schritte“

- Es ist klar, dass es „die“ beste Lösung für „Sustainable Finance Management“ nicht gibt und nicht geben kann. Die jeweils adäquaten Ansätze müssen sich an den individuellen Gegebenheiten (Geschäftsmodell, Größe, Ressourcen, Nachhaltigkeits-Erfahrung etc.) der jeweiligen Institute orientieren.

- Dem nicht widersprechend stehen die meisten Institute aber auch vor einer Reihe ähnlich gelagerter Herausforderungen, z.B.:
 - o sie sind von wichtigen regulatorischen und aufsichtsrechtlichen Anforderungen in gleicher/ähnlicher Weise betroffen; es ist plausibel davon auszugehen, dass vieles was heute nur für große/systemrelevante Institute gilt, in Zukunft auch die Kleineren treffen wird;
 - o sie müssen eine dynamisch wachsende Vielzahl und Vielfalt von Anforderungen, Themen, Informationen, Akteuren, Ansätzen und Werkzeugen im Zusammenhang mit Nachhaltigkeit und Sustainable Finance identifizieren, sichten, bewerten und prozessieren;
 - o sie müssen neue Strukturen und Abläufe einrichten, für die es intern kaum „Vorbilder“ gibt;
 - o sie müssen in einem sich schnell wandelnden, von äußerem Druck und von Unsicherheit geprägten Umfeld Entscheidungen treffen und – z.T. auf einer „Try and Error“ Basis agieren;
 - o sie müssen dafür neue Expertise aufbauen, können aber nur begrenzt auf traditionelle Aus-/Fort-/Weiterbildungseinrichtungen zurückgreifen, die erst allmählich die Themen Nachhaltigkeit und Sustainable Finance in ihre Curricula aufnehmen;
- In dieser Situation, und weil sich die meisten Institute noch mehr oder weniger am Anfang des Weges befinden, scheint eine Instituts-übergreifende Kooperation für das Miteinander- und Voneinander Lernen sinnvoll.
- Vor diesem Hintergrund will der VfU Sustainable Finance Professionals in den kommenden Jahren zum Thema Sustainable Finance insgesamt Unterstützung und Orientierung bieten:



- Mit Blick auf das Thema „Sustainable Finance Management“ sind hierfür, als nächste Schritte, Workshops zu mindestens drei Themen-Blöcken in 2021 geplant (weitere Informationen folgen):
 - 1. Governance und Organisation**
 - o Veränderte Funktionen, Aufgaben, des Nachhaltigkeits- / Sustainable Finance Managements
 - o Auswertung der aktuellen Umfrage
 - o Überblick über Vorhaben
 - 2. Instrumente und Werkzeuge**
 - o Koordinationsfunktion des Nachhaltigkeitsmanagement
 - o Über welche Instrumente wird die Nachhaltigkeitsleistung gesteuert?
 - o Was besteht, was wird gebraucht?
 - 3. Themen und Inhalte**
 - o Sind alle relevanten Themen erfasst? → Themenradar
 - o Was sind die Themenbezogenen Aufgaben?
 - o Was sind die themenbezogenen Unterstützungstools

Anhang

Round-Table Programm

Zeit	Inhalt	Beitragende
14:00	<i>Begrüßung & Einführung in das Programm</i> Intro	• Henrik Ohlsen (VfU)
14:10	<i>Key-Note</i> Sustainable Finance – A Global Perspective	• Eric Usher (UNEP FI)
14:15	<i>Key-Note</i> Managing Sustainable Finance – die Rolle des Nachhaltigkeits-Managements	• Matthias Stapelfeldt (VfU)
14:30	<i>Impuls & Diskussion</i> Vom Sonnendeck in den Maschinenraum – was die nachhaltige Regulierung für Banken bedeutet	• Dr. Gerrit Mumm (DKB)
15:00	<i>Impuls & Diskussion</i> Finanzlösungen für eine Welt im Wandel. Der Ansatz der BNP Paribas	• Frank Sibert (BNP Paribas)
15:30	<i>Impuls & Diskussion</i> Sustainable Finance Integration am Beispiel der Deutschen Bank	• Viktoriya Brand (Deutsche Bank)
16:00	<i>Pause</i>	
16:15	<i>Impuls & Diskussion</i> Die Risikosicht auf ESG	• Ole Juranek (KfW)
16:45	<i>Impuls & Diskussion</i> Integration von Nachhaltigkeit in die Kapitalmarktkommunikation	• Julia Taeschner (Aareal Bank)
17:15	<i>Impuls</i> Sustainable Finance Management – Umfrage-Ergebnisse	• Sven Remer (VfU)
17:25	<i>Verabschiedung</i> Outro	• Henrik Ohlsen (VfU)
17:30	<i>Ende</i>	

Verschriftlichungen der Key-Notes zum Roundtable

Eric Usher (Head of UNEP FI)

Eigene Kurz-Zusammenfassung und Übersetzung durch den VfU; es gilt das gesprochene Wort

Vielen Dank für den freundlichen Empfang.

Herzliche Willkommen sehr geehrte Gäste der Sustainable Finance Community.

Wie immer ist UNEP FI sehr erfreut, bei diesem wichtigen Treffen mit dem VfU zusammenzuarbeiten.

Wir sind hier bereits seit 2003 an 17 Round Tables als Partner beteiligt.

Gemeinsam und einzeln haben wir in dieser Zeit die Einführung der ESG-Integration und des nachhaltigen Finanzwesens in der gesamten Finanzbranche, und ganz besonders im Bankensektor, verfolgt und unterstützt.

Die Integration von Nachhaltigkeitsaspekten begann eigentlich in den 1990er Jahren, und in den letzten drei Jahrzehnten haben wir hier enorme Fortschritte gesehen.

Lassen Sie mich auf 3 wichtige Wendepunkte eingehen, die wir in dieser Zeit gesehen haben:

Der erste Wendepunkt war im Jahr 2006, als Kofi Annan, der damalige UN-Generalsekretär, zusammen mit 68 Investoren die Principles for Responsible Investment ins Leben rief. Obwohl die Banken in Fragen des Managements von Umwelt- und Sozialrisiken bereits fortgeschritten waren, war der PRI-Rahmen der erste wirkliche strategische Rahmen, der sozusagen von "das ist ein Thema, das man im Hinblick auf das Negativscreening und das Verständnis von Umwelt- und Sozialrisiken angehen muss" zu etwas angehoben wurde, das eigentlich weiter gefasst ist, etwas, das auf Vorstandsebene innerhalb von Organisationen verstanden werden muss. Ich würde sagen, das war der erste große Schritt, der getan wurde, seit wir mit der Integration und dem Konzept des Mainstreaming - von der Anerkennung zur Aktion - begonnen haben.

Der zweite Wendepunkt, auf den ich mich beziehe, war in jüngerer Zeit, im Jahr 2015 - als wir die UN-Verhandlungen über das Klima und die Ziele der nachhaltigen Entwicklung sahen. Das war das erste Mal, dass Finanzinstitute sahen, dass das, worüber die Regierungen sprechen, tatsächlich Einfluss darauf hat, wie sie Geschäfte machen. Mit den 17 UN-SDGS und dem Pariser Klimaabkommen haben wir das erste Mal gesehen, dass das, worüber Regierungen sprechen, tatsächlich Einfluss darauf hat, wie sie Geschäfte machen. Bis zu diesem Zeitpunkt wurden wir (Anmerkung: d.h. Organisationen wie UNEP FI oder VfU) weitgehend als "Organisatoren von Treffen" angesehen. Aber seitdem ist es wirklich viel mehr etwas, das sie in ihre Geschäftsabläufe einfließen lassen können. Sie sagen: ok, die Regierungen gehen hochrangige Verpflichtungen ein, 195 Regierungen zusammen, aber was wirklich wichtig ist, ist die Art und Weise, wie sie es in Bezug auf die Gestaltung der Politik und Regulatorik umsetzen – so wie es aktuell bei den wichtigen Entwicklungen der Fall ist, die sich gerade jetzt in Brüssel vollziehen.

Der dritte Wendepunkt begann im Jahr 2019 mit der Verlagerung von den Risiken und Chancen, über die wir viele Jahre lang gesprochen haben, hin zu einem Übergang zum Konzept der Portfolio-Anpassung - wobei das wichtigste Konzept hier die "Netto-Null-Anpassung" ist. Es geht nicht mehr darum, die nächste grüne Anleihe zu begeben oder in die nächsten erneuerbaren Energieprojekte zu investieren und zu sagen, wir sind grün. Es geht um das gesamte Portfolio, es geht um unser gesamtes Geschäft und darum, was unser Anspruch, unsere vorausschauende Orientierung ist, um uns auf gesellschaftliche Ziele und Herausforderungen wie den Klimawandel und die Zukunft auszurichten. Obwohl die Klimaverhandlungen selbst nur etwas langsam vorankamen, in einer Zeit, in der die Regierungen ihre Maßnahmen eigentlich beschleunigen sollten, sind die Dinge in den letzten zwei Monaten in Schwung gekommen: angefangen mit der chinesischen Verpflichtung im September, bis 2060 eine Netto-Nullrunde zu erreichen, gefolgt von Japan und Korea. Und jetzt gibt es täglich so viele Entwicklungen, positive Signale aus Russland, Kanada, Australien. Der Gedanke der Netto-Null-Anpassung der gesamten Geschäftstätigkeit mit einem Übergang zu einer kohlenstoffarmen Wirtschaft, setzt sich wirklich durch. Und natürlich hat die Finanzindustrie hier eine wichtige Rolle zu spielen und muss verstehen, dass dies alles und jeden Sektor verändert, in dem man tätig ist.

Das diesjährige Roundtable-Thema "Managing Sustainable Finance – Sustainable Finance Management" ist also wirklich zeitgemäß und relevant. Es wirft ein Licht auf die Frage, wie Organisationen sich effizient organisieren um mit den Fragen der Nachhaltigkeit angemessen umzugehen.

Dies zeigt sich besonders jetzt, in Zeiten einer globalen Pandemie. Covid wurde als ein echter Live-Stresstest für Unternehmen, Volkswirtschaften, Gemeinden und Portfolios beschrieben. Es war kein „Schwarzer Schwan“. Er wurde von allen erwartet, die diese Probleme mit einer langfristigen Perspektive betrachten. Und wir haben gesehen, dass diejenigen, die in punkto ESG gut vorbereitet waren, diejenigen, die bei der ESG-Integration besser abgeschnitten haben, in dieser Krise im Allgemeinen auch besser abgeschnitten haben. Das gilt für Unternehmen und das gilt auch für Länder.

Wenn Sie nachhaltige Finanzen und die damit verbundenen Herausforderungen und Chancen managen wollen, brauchen Sie wirklich einen starken Ansatz für nachhaltiges Finanzmanagement, der die jeweiligen Aktivitäten und Rollen im gesamten Unternehmen abdeckt und koordiniert.

Dies ist ein strategisches Thema, es ist nicht nur ein rein transaktionales. Die Transaktionen verbinden sich zu Portfolio-weiten Engagements. Und das ist etwas, das auf Vorstandsebene verstanden und diskutiert werden muss. Dies ist eine wirklich bedeutende Aufgabe für die meisten Finanzinstitute, und es wird keine Einheitslösung geben. Unterschiede in den regionalen Engagements, in den Geschäftsmodellen usw. müssen berücksichtigt werden. Wir brauchen ein allgemeines Verständnis für die besonderen Herausforderungen, um Lösungen zu finden, die für den jeweiligen Zweck geeignet sind.

Ich habe mich sehr gefreut, dass die Principles for Responsible Banking im vergangenen Jahr auf den Weg gebracht wurden und dass sie so gut angenommen wurden. Die Unterzeichner repräsentieren mehr als 40 % des weltweiten Bankenvermögens. In Deutschland haben wir acht Banken, die zu den Unterzeichnern gehören, darunter die vier größten, gemessen an den Vermögenswerten.

Ein Teil dessen, was wir im Zusammenhang mit der Pandemie sehen, ist, dass die Integration der Nachhaltigkeit nicht als „auf Eis gelegt“ oder von der Pandemiebekämpfung getrennt betrachtet werden kann. Es ist im Wesentlichen so, dass die Pandemie nur eines von vielen Anzeichen dafür ist, dass wir unsere Beziehung zur Natur nicht effektiv managen. Wir müssen grundsätzlich besser darauf reagieren und diese Herausforderungen meistern. Wann die Pandemie besiegt sein wird, darüber kann man nur Vermutung anstellen. Wir haben sicherlich gute Nachrichten an der medizinischen Front. Aber es ist noch ein weiter Weg. Und in einer Welt der Ungewissheit wissen wir, dass die Rolle einer nachhaltigen Finanzwirtschaft, die Schärfung der ESG-Agenda zur Erzielung von Auswirkungen auf die reale Welt und die Anpassung der Portfolios an die internen Rahmenbedingungen zum Schutz der Menschen und des Planeten insgesamt wichtiger denn je sind. Unser nicht-nachhaltiges Verhältnis zur Natur hat uns in diesen Schlamassel gebracht. Und während wir unsere Wirtschaften wieder aufbauen, müssen wir wichtige Entscheidungen treffen, ob wir die zerstörerischen Systeme der Vergangenheit stützen oder in die Umgestaltung unserer Volkswirtschaften für die Zukunft investieren.

Das bedeutet, dass die Kapitalmobilisierung des Finanzsektors beginnen muss, an die richtigen Stellen zu fließen. Wir haben Schätzungen zufolge über 20 Billionen US-Dollar an Stimulierungsmaßnahmen, die für die Erholung unserer Volkswirtschaften eingesetzt werden sollen. Wenn diese Mittel nicht in einer Weise eingesetzt werden, die uns hilft, die nächste Krise zu verhindern - vor allem mit Blick auf das Klima und die Finanzierung langlebiger Vermögenswerte im Infrastruktursektor - wenn wir hier in den kommenden 2 bis 3 Jahren nicht die richtigen Entscheidungen treffen und die richtigen Investitionen tätigen, wird unsere Fähigkeit, tatsächlich innerhalb der 1,5°- oder selbst 2°-Grenze zu bleiben, letztendlich gering.

Deshalb ermutige und lade ich alle Finanzakteure, Banken, Investoren und andere wichtige Akteure des Finanzökosystems ein, sich uns anzuschließen und den Finanzsektor für die Finanzierung der Bedürfnisse der Gesellschaft fit zu machen und wirklich auf nachhaltige Entwicklungsergebnisse hinzuarbeiten.

Ich wünsche Ihnen eine erfolgreiche Veranstaltung und danke Ihnen für die Einladung.

Matthias Stapelfeldt (VfU)

Manuskript des Beitrages von Matthias Stapelfeldt; es gilt das gesprochene Wort

Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Kolleginnen und Kollegen,

auch von meiner Seite aus herzlich willkommen zum virtuellen Round Table 2020, mit einer Impulsrede zu einem aktuellen, aber sehr vernachlässigten Thema: Der Entwicklung ...

Vom Managing Sustainable Finance zum Sustainable Finance Management

Wir befinden uns heute in der Sustainable Finance-Community in einer Situation, die wir uns vor einigen Jahren zwar gewünscht haben, aber nicht praktisch vorstellen konnten:

Sustainable Finance nicht nur als ganzheitliche Theorie oder integratives Gesamtkonzept, sondern als strategische und konkrete Querschnittsaufgabe für die Unternehmenssteuerung jedes Finanzunternehmens, von Politik und Aufsichtsbehörden explizit eingefordert. Finanzdienstleister sollen sich zum Beispiel auf eine 2°-Transformation ausrichten, auch und gerade im Kerngeschäft. Wie im BaFin-Merkblatt angeraten wird, ist dabei auch das Nachhaltigkeitsmanagement und seine Funktionen künftig organisatorisch belastbar auszurichten. Und das nicht irgendwann, sondern bereits 2021.

Ein kurzer Rückblick

Vor 10 Jahren, als viele von uns anfangen ein Nachhaltigkeitsmanagement aufzubauen, war dies eine Nischenfunktion, die in der Unternehmensleitung kaum jemand richtig zuordnen konnte. Vor allem betriebliches Umweltmanagement und Berichterstattung stellten die wiederkehrenden Aufgaben dar sowie vereinzelte Stakeholderdialoge etwa zu Themen wie dem „Klimakiller Kohle“. Mit dem eigentlichen Kerngeschäft eines Finanzdienstleisters gab es kaum Schnittstellen. Aber es gehörte zum guten Ton, dass die Bank über Nachhaltigkeit berichtete. Deshalb gab es folgerichtig den/die „Nachhaltigkeits-Beauftragte/n“ – eine Aufgabe und Funktion, mit der man jemand beauftragen konnte, sie neben seiner eigentlichen Tätigkeit zu erledigen. Die Nachhaltigkeitsbeauftragten waren zumeist intrinsisch motivierte Mitarbeiter, allerdings noch ohne klare Funktion oder gar Entscheidungskompetenz.

Im Laufe der Zeit nahmen die Nachhaltigkeitsaufgaben zu, ohne dass sich die Funktion des Nachhaltigkeitsbeauftragten grundlegend änderte: Neue Themen kamen auf, wurden dem Nachhaltigkeitsmanager als Projektmanager*in in zugeordnet, und das Nachhaltigkeitsmanagement war dafür verantwortlich, das jeweilige Thema zu erfassen, zu koordinieren, im Unternehmen zu implementieren und dem Fachbereich zu übergeben, ohne dass es viel kostete und trotzdem effektiv war. Die Anzahl der Einzelprojekte stieg kontinuierlich. Mit einer in sich schlüssigen Unternehmensstrategie oder einem ambitionierten Nachhaltigkeitsprogramm hatte dies oftmals noch wenig bis gar nichts zu tun. Viele Nachhaltigkeits-Themen beruhten noch auf Freiwilligkeit und wurden entsprechend nachrangig priorisiert .

Das war dann „Managing Sustainable Finance 1.0“- überwiegend und projekt- und berichtsgetrieben.

Und wo stehen wir heute?

Im Zusammenhang mit der explosionsartigen Entwicklung von Sustainable Finance ist die Vielzahl aktueller Themen kaum noch im Detail zu überblicken. Die Zahl der operativ betroffenen Schnittstellen im Unternehmen ist stark angestiegen, der Implementierungsdruck wächst deutlich und die Aufgabe, als zentrale Anlaufstelle für alle inhaltlichen Nachhaltigkeitsfragen der Unternehmensführung und der Fachabteilungen zu fungieren, ist kaum noch auszufüllen.

Aus der Nische Nachhaltigkeit wurde erst ein Geschäftsfeld und mittlerweile deckt es das gesamte Geschäftsmodell eines Finanzinstituts ab. Laut einer aktueller Studie des Green and Sustainable Finance Clusters haben bereits 78% der befragten Institute begonnen, eine holistische Nachhaltigkeits- Strategie zu implementieren. Die Dokumentation interner Abläufe zur Beschreibung von Schlüsselfunktionen, Prozessen sowie Maßnahmen zur Reduzierung von Risiken wird zukünftig einer der Gradmesser für die Betriebsprüfungen der Aufsicht sein. Damit wird auch die Awareness der Vorstände für das Thema sehr viel direkter, geht es doch künftig auch um die Geschäftsleitung selbst. Eine der zentralen Fragen lautet: Sind wir als Organisation auch in Nachhaltigkeitsfragen gesetztes- oder aufsichtcompliant ?

Das sind Dimensionswechsel, die gerade im Nachhaltigkeitsmanagement oder den direkten Schnittstellen in den Fachbereichen oftmals nicht mit zusätzlichen organisatorischen, strukturellen oder prozessualen Regelungen unterlegt wurden. Dies kann sich nun zum Prüfungsrisiko entwickeln. Wir reden aber nicht mehr über das Nachhaltigkeitsmanagement vormaliger Prägung im Sinne einer traditionellen CSR-Projektentwicklung, sondern über deutlich erweiterte Funktionen als „Sustainable Finance Management“ in einer Steuerungs- und eben zum Teil sogar Compliancefunktion.

In dem Maße, indem Nachhaltigkeits-Manager aber weiterhin vorrangig zu Projektkoordinatoren für spezifische Fachprojekte eingesetzt werden, können sie sich nur schwerlich um die Weiterentwicklung des Nachhaltigkeitsmanagements selbst kümmern. Angesichts des geschilderten Umfelds und der zunehmenden Verbindlichkeit von Nachhaltigkeitsprozessen ist dies aber absolut erforderlich.

Die Mitgliederbefragung im Vorfeld der heutigen Tagung hat uns deutlich gezeigt, dass in diesem derzeit stattfindenden Umbruch vom Nachhaltigkeitsbeauftragten zum Sustainable Finance- Professional klarer Handlungsbedarf für die Aufstellung des Nachhaltigkeitsmanagements besteht (Anmerkung: die nachfolgend angeführten Zahlen beziehen sich auf die beim Roundtable präsentierten Zwischen-Ergebnisse der Umfrage):

- Nur 4 von 38 Befragten gaben an, dass Nachhaltigkeitsthemen überwiegend systematisch und in Prozesse integriert behandelt werden. Das sind gerade mal 11% der Antworten.
- Nur 21 von 38 der Antwortenden Nachhaltigkeitsbeauftragten haben überhaupt ein schriftliches Mandat für ihre Aufgabe; nicht ein Einziger dieser Personen hat dieses Mandat aber als ausreichend empfunden;
- Ressourcenausstattung und Entscheidungskompetenzen haben im Gegensatz zur flächendeckenden und zunehmenden Einbindung des NHM nicht zugenommen.
- Aber bei 15 von 28 Antworten ist das Nachhaltigkeitsmanagement kleiner/gleich mit 3 Personen ausgestattet.

Dies sind sicher nicht die belastbaren Aufstellungen und Prozesse, die eingefordert werden.

Welche Schlussfolgerungen müssen wir aus dieser Situation ziehen?

Nun, wir freuen uns natürlich über die gestiegene Bedeutung „unseres“ Themas für das gesamte Unternehmen und möchten es auf dem Weg maßgeblich begleiten, gerade jetzt, wo es spannend wird. Und wir erkennen gleichzeitig den Handlungsdruck für alle mit Nachhaltigkeit beschäftigten Personen. Es ist absehbar, dass die Arbeit des Sustainable Finance-Professionals nicht zwingend mehr, sondern vor Allem anders wird. Wir können als Sustainable Finance Management also nicht wie bisher weiterarbeiten, wenn wir für unser Unternehmen dauerhaft leistungsfähig bleiben wollen. Nachhaltigkeit ist künftig eine Aufgabenstellung für alle Bereiche im Unternehmen, vom Vorstand bis in viele Einzelfunktionen in den Fachbereichen. DEN/DIE klassische/n Nachhaltigkeitsbeauftragte/n wird es so nicht mehr geben. Es wird künftig viele dezentrale Nachhaltigkeitsbeauftragte verankert im jeweiligen Fachbereich geben, mit einem zentralen Sustainable Finance Management in eher strategischer und steuernder Funktion. Das entsprechende Netzwerk und die Abstimmungsgremien hierfür sind zielkonform und verbindlich zu koordinieren.

- Wie eben gesagt: Die Arbeit wird dabei nicht unbedingt mehr, sie wird vor allem anders. Es wird nicht mehr die Aufgabe des Sustainable Finance Managements sein in allen neuen Fachthemen der Projektleiter zu sein, sondern bereichsübergreifende Steuerung, Koordination oder vielleicht auch nur Beratung und Informationsgeber der Fachbereiche für deren Fragestellungen zu sein.
- Statt operativer Maßnahmen rückt die strategische Rolle in den Vordergrund: Eine zusammenhängende und für das Haus passende Nachhaltigkeits-Strategie zu entwerfen, die Identifizierung und Bewertung neuer Standards oder aktueller Impulse und deren Bedeutung für das Gesamtunternehmen zu prüfen und priorisieren, die Steuerung und das Controlling der Prozesse und Ergebnisse werden als Kernaufgaben wichtiger.
- Zudem werden derzeit noch weitere Aufgabenfelder für das gesamthafte Sustainable Finance-Management entwickelt. Das beste Beispiel dafür ist das Management von Klimarisiken mit der Implementierung TCFD-konformer Prozesse. Wie ist das Sustainable Finance Management in die

Entwicklung und Pflege der Szenarioanalysen eingebunden und in die Zielsetzungen für die Transformation des Kreditportfolios auf einen 2°-Pfad? Welche neue Entscheidungskompetenzen wird es künftig bei der Risikoeinschätzung einzelner Projektfinanzierungs-, Kredit- oder Investitionsentscheidungen haben? Diese Fragen werden gestellt und müssen überzeugend beantwortet werden, mit möglicherweise gravierenden Auswirkungen auf das Sustainable Finance Management und seine Aufgaben.

Auch die an Relevanz gewinnende Frage, wie der Bankbetrieb auf Umwelt und Gesellschaft wirkt (impact), ist ein politisch forciertes Thema, für das es noch keine Standards, Messmethoden oder Steuerungsinstrumente gibt und das das Sustainable Finance Management im Kern betrifft.

Die Erwartungen an das Sustainable Finance Management und seine Funktionen werden somit absehbar weiter deutlich steigen. Nachhaltigkeit wird prüfungsrelevant, die Verbindlichkeit der Analysen und Aussagen damit deutlich höher als bisher. Was aussieht wie eine Aushöhlung der Funktion eines Nachhaltigkeitsbeauftragten, erweist sich bei näherem Hinsehen als die Notwendigkeit, Nachhaltigkeit im Unternehmen weiterzuentwickeln und an die künftige Situation anzupassen; Gestaltungsspielräume und Prozesse neu zu definieren und die Steuerungskompetenz auf strategischer Ebene zu stärken.

Wir reden also nicht mehr nur über Managing Sustainable Finance, wir reden künftig auch über Sustainable Finance-Management.

Sustainable Finance Management ist die Management-Aufgabe zur professionellen Ausrichtung des Unternehmens auf die künftige Banksteuerung in Nachhaltigkeitsthemen.

Das ist eben auch, was das BaFin-Merkblatt einfordert - auch von uns als Sustainable Finance Professionals.

Diese Betrachtungsweise ist dabei auf mehreren Ebenen bedeutsam, die bei der Entwicklung und Implementierung zu beachten sind:

- Die formale Weiterentwicklung vom Nachhaltigkeitsbeauftragten zum Sustainable Finance Professional, also die Weiterentwicklung von Strukturen und entsprechenden Entscheidungskompetenzen (Funktionsebene). Unsere Mitgliederumfrage hat gezeigt, dass lediglich in Kommunikations- und Berichterstattungsaufgaben das Sustainable Finance- Management eine führende oder verantwortende Rolle spielt, bei Regulierungsfragen meist aktiv einbezogen wird, aber bei den meisten anderen Themen lediglich informativ involviert ist. Die Zahlen zeigen eindeutig eine Verbesserungsnotwendigkeit, wenn man an die beschriebene Bedeutung von Nachhaltigkeit im Unternehmen denkt.
- Die operativ verantwortlichen Schnittstellen im Unternehmen und die Erwartung dezentraler Fachbereiche an die Zusammenarbeit mit dem Sustainable Finance Management müssen neu erfasst und geklärt werden (Prozessebene): Die Themenvielfalt und Zahl der Schnittstellen nehmen zu, das fachliche Involvement des Sustainable Finance Managers nimmt zwangsläufig ab. Nur bei 4 von 37 (auch hier nur 11% der Antworten) der Befragten ist die Aufgabenteilung zwischen dem Sustainable Finance Management und den Fachabteilungen klar und eindeutig geregelt. Wie kann das Sustainable Finance Management die Fachabteilungen künftig inhaltlich befähigen oder mit aktuellen und relevanten Informationen versorgen? Wie werden die Erfahrungen und inhaltlichen Vorhaben der Bereiche für die Planung wieder zielführend zusammengeführt, z.B. für eine Klimastrategie? Ist die bisherige Verfahrensweise dafür noch ausreichend?
- Aber auch: Die Instrumente und Tools, mit denen das Sustainable Finance Management seine Aufgaben erledigt, sollten überprüft und ggf. weiterentwickelt werden. Wenn die Geschäftsleitung künftig stärker und umfassender zu Nachhaltigkeit verpflichtet wird, was heißt das konkret für das Sustainable Finance Management? Sind alle relevanten Kennzahlen in der BSC integriert? Ist das Nachhaltigkeitsprogramm für die Strategie wirklich handlungsleitend und bildet diese umfassend messbar ab? Haben wir alle ein zeitgemäßes und regelmäßiges Vorstandsreporting zu Nachhaltigkeitsfragen?

Der VfU unterstützt Sie schon jetzt dabei, externe Nachhaltigkeitsthemen- und Handlungsfelder bestmöglich zu erfassen und zu verstehen. Der zentrale Sustainable Finance Manager muss nicht mehr alles wissen, aber über den jederzeitigen Zugang zu relevanten Informationen verfügen, sie bei Bedarf ziehen und an die Fachabteilungen weiterleiten können – just in time, sozusagen. Genau das ist übrigens die Funktion der Mediathek, die der VfU 2020 für seine Mitgliedsunternehmen eingeführt hat.

Und auch uns als VfU ist im Laufe unserer Überlegungen klargeworden, dass wir nicht mehr alles Wissen persönlich für Sie vorhalten können: Wir haben für komplexe Schlüsselthemen wie Regulatorik und Klima mit 2 Wirtschaftsprüfungsgesellschaften und dem VÖB professionelle Partner gefunden, um dies zu gewährleisten; um Freiräume für unsere Kernaufgaben zu schaffen und Ihnen gleichzeitig bestmöglichen und professionellen Wissenstransfer in ihr Unternehmen zu ermöglichen.

Die Neuausrichtung des Sustainable Finance Managements ist die Herausforderung, die wir mit Ihnen heute und in den nächsten Monaten für Ihr Unternehmen diskutieren und erarbeiten möchten.

„Sustainable Finance Management“ in seinen Funktionen weiterzuentwickeln und auf die Zukunft auszurichten, ist als Fachverband VfU unser neues Ziel – um Ihnen damit einen breiteren, tragfähigen und wertschöpfenden Rahmen für Ihre Arbeit zu geben.

Managing Sustainable Finance und Sustainable Finance-Management: Dies sind die zwei Seiten derselben Medaille, die sich nicht voneinander trennen lassen. Und beide Seiten müssen geprägt sein.

Wir sind sehr gespannt auf die heutige Auftaktveranstaltung, Ihre Erfahrungen, Gedanken und Diskussionen zu diesem Thema und freuen uns auf den Austausch mit Ihnen.

Ich wünsche Ihnen eine spannende Tagung. Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

Mitschriften zu den einzelnen Impuls-Beiträgen zum Roundtable

Im Folgenden sind nur Auszüge („Lessons learned“) aus den jeweiligen Impulsen dargestellt, die sich insbesondere mit dem Kern-Thema des Roundtables – d.h. Sustainable Finance Management - befassen.

Diese Zusammenfassungen haben keinen Anspruch auf Vollständigkeit und Korrektheit. Es gilt das gesprochene Wort der jeweiligen Impuls-Geberinnen und -Geber.

Die einzelnen Präsentationen und Video-Aufzeichnungen vom Roundtable sind, sofern freigegeben, für VfU Mitglieder in der [VfU Mediathek](#) erhältlich.

Dr. Gerrit Mumm (DKB): „Vom Sonnendeck in den Maschinenraum – was die nachhaltige Regulierung für Banken bedeutet“

Dem Nachhaltigkeits-Engagement der DKB liegen verschiedene **Motive** zugrunde. Insgesamt dominieren aber **strategische Überlegungen zur Unternehmensentwicklung** das Nachhaltigkeitsengagement der Bank, mit voller Unterstützung durch die Unternehmensführung.

Sustainable Finance Regulatorik spielt ebenfalls eine Rolle. Sie wird von der Bank aber nicht nur als „Bürde“ sondern auch **als Chance für eine größere Resilienz** begriffen – v.a. wenn es gelingt, mittels **Digitalisierung** (dem anderem Markenmerkmal der DKB, als „Nachhaltige TechBank“) regulatorische Anforderungen leichter handhabbar zu machen die erforderlichen Daten „automatisiert“ zu generieren.

Der **Nachhaltigkeits-Fokus** lag hier zunächst eher auf nach außen **sichtbaren Aktivitäten** (z.B. Kommunikation, Marke, Absatz), aber das Thema Nachhaltigkeit ist bei der DKB auch schon länger im **Kerngeschäft** angekommen. Sie finanzierte bereits 1996 ein erstes Windrad und hat mittlerweile ein substantielles Portfolio nachhaltiger Kredite – wie ein SDG Mapping in 2018 verdeutlichte. In jüngerer Zeit wurde Nachhaltigkeit auch zu einem wichtigen Thema für **Kernprozesse** wie Strategie, Governance und Risikomanagement.

Das **zentrale Nachhaltigkeitsmanagement** ist im Bereich „Nachhaltigkeit, Public Affairs und Berichterstattung“ angesiedelt. Dort befassen sich **vier Personen** primär mit dem Thema Nachhaltigkeit. Die enge Verzahnung von „Nachhaltigkeit“ und „Public Affairs“ wird als besonders nützlich empfunden, weil sie hilft, den aktuellen Sustainable-Finance „Regulatorik-Tsunami“ zu bändigen. Dem Nachhaltigkeitsmanagement kommt v.a. die Rolle als **Impulsgeber und Treiber kontinuierlicher Verbesserung** zu. In dieser Funktion organisiert es z.B. jährlich einen, bereichsübergreifenden „Fachtag Nachhaltigkeit“ für Sensibilisierung und Bewusstseinsbildung in punkto Nachhaltigkeit.

Mit zunehmender Bedeutung des Nachhaltigkeitsthemas in der Bank wird davon ausgegangen, dass sich in absehbarer Zukunft noch weitaus mehr Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter damit befassen. Allerdings ist aktuell noch nicht absehbar, ob diese eher in zentralen oder dezentralen Bereichen angesiedelt sein werden.

Als wichtige Nachhaltigkeits-Aktivitäten in der jüngeren Zeit wird insbesondere die **Entwicklung einer Nachhaltigkeits-Strategie** in 2019 hervorgehoben, für die neue organisatorische Strukturen geschaffen wurden. Um die Nachhaltigkeits-Strategie zu entwickeln, nahm sich die Bank – in einer speziell dafür eingerichteten „**Task Force**“ – 6 Monate Zeit für einen offenen, das ganze Haus umfassenden Prozess, bei dem u.a. auch das für die Bank nun charakteristische Bild der „**Blauen Nachhaltigkeit**“ entwickelt wurde, der es, mit Blick auf das Kerngeschäft, nicht nur um Umwelt- und Klimathemen geht sondern auch um soziale Themen. Nach Verabschiedung der Strategie wurde die Task Force in eine permanentes, bereichsübergreifendes und cross-funktionales „**Sustainable Finance Board**“ überführt, das wichtige Themen in **Arbeitsgruppen (AGs)** vorbereitet. So erstellt z.B. die Arbeitsgruppe IRIS, mit einem 8-köpfigen Kernteam, aktuell eine Vorstudie zum langfristigen Umgang mit Nachhaltigkeits-Regulatorik.

Kernziele der Nachhaltigkeits-Strategie sind die Entwicklung eines Portfolios nachhaltiger Kredite mit einem Gesamt-Volumen von € 80 Mrd. bis 2030 und die Entwicklung eines klimaneutralen Portfolios bis 2050. Dafür ist auch eine jährliche **Maßnahmen-Roadmap** zur Erreichung und Kontrolle der Ziele vorgesehen.

Dabei erfordern diese Ziele auch für die Bank eine „große Transformation“. So wird aktuell das **Fehlen notwendiger Daten** für die detaillierte Bestimmung der Nachhaltigkeit ihres von Immobilienkrediten dominierten Portfolios als **eine zentrale Herausforderung** empfunden.

**Frank Sibert (BNP Paribas & Sustainable Finance Beirat der Bundesregierung):
„Finanzlösungen für eine Welt im Wandel. Der Ansatz der BNP Paribas“**

Das Nachhaltigkeitsengagement der BNP Paribas ist von **verschiedenen Faktoren motiviert**. Dabei spielte die wachsende Bedeutung des Themas Nachhaltigkeit in **Politik und Aufsicht** eine Rolle – dies insbesondere in Frankreich, dem Heimatland der BNP Bank Gruppe, wo bereits 2015, mit dem Art. 173, ein richtungsweisendes Gesetz zu Offenlegung von Klimarisiken verabschiedet wurde. Aber auch die **Einsicht**, dass das Thema Nachhaltigkeit insgesamt, und der Klimawandel insbesondere, den gesamten Finanzsektor und die meisten Funktions- und Geschäftsbereiche von Finanzinstituten betreffen wird, stellte früh ein wichtiges Handlungsmotiv für die Bank dar. Dabei spielt auch der Umstand eine Rolle, dass BNP in 72 Ländern aktiv ist. Sie weisen z.T. eine größere Vulnerabilität gegenüber Nachhaltigkeitsrisiken auf, als der europäische Markt, versprechen andererseits aber auch neue Märkte für nachhaltig orientierte Aktivitäten und Geschäftsmodelle, nicht nur mit Blick auf Umwelt-/Klimathemen, sondern auch mit Blick auf soziale Herausforderungen. Dementsprechend wird Nachhaltigkeit bei der BNP auch schon länger nicht nur unter einer **Risiko-**, sondern, sondern auch unter einer **Chancen-Perspektive** betrachtet. Darüber hinaus erkennt die Bank auch ihre „**Fiduciary Duty**“ gegenüber den Anlegern als Pflicht zum nachhaltig orientierten Handeln für eine größtmögliche eigene Resilienz.

So motiviert setzte die BNP Bank Gruppe bereits 2015 eine ambitionierte globale **Nachhaltigkeitsstrategie** auf und positioniert sich als **proaktive und führende Bank** im Bereich Nachhaltigkeit, mit einem umfassenden und systematischen Nachhaltigkeitsansatz. Dieser manifestierte sich bereits relativ früh in entsprechenden **Sector-Policies**, z.B. zu Kohle oder Tabak, die mit nennenswerten Opportunitätskosten verbunden waren. Aber auch das frühe und aktive **Engagement in verschiedenen Sustainable Finance Initiativen und Gremien** (global z.B. Unterzeichnung der Katowice Erklärung und Verpflichtung zur Orientierung an den SDGs; in Deutschland z.B. Mitgliedschaft im GSFC, VBA, Sustainable Finance Beirat) zeichnet die Bank aus.

Organisatorisch ist das Thema Nachhaltigkeit/CSR bei der BNP Bank Gruppe stark aus ihrem Heimatland, Frankreich, heraus gesteuert, wo das **zentrale CSR Team** ansässig ist. Aber auch die Londoner Dependence spielt in diesem Zusammenhang, v.a. mit Blick auf Finanzmärkte und Produkte, eine wichtige Rolle. In der gesamten Gruppe sind **rund 280 Personen hauptberuflich im Bereich Nachhaltigkeit tätig**, verteilt über verschiedene Bereiche wie CSR, CSR Risk und Produkte. In der deutschen Niederlassung umfasst das Team, unter dem Namen „Sustainable Business“ (ehem. „Sustainable Finance“) vier Personen. Als eine Besonderheit ist das Thema „Nachhaltigkeit/CSR“ bei der BNP **im „Markt“ angesiedelt**, mit Reporting-Line an den Head of Corporate Coverage, um möglichst nah am Kunden/Betreuer zu sein. Entsprechend liegt hier ein Fokus auf Produkten sowie (strategischen) Dialog und Vernetzung mit den (Unternehmens-) Kunden.

Erwähnenswerte jüngere Nachhaltigkeitsaktivitäten der BNP umfassen u.a. die Neuformulierung einer globalen „**Engagement Strategy**“ in 2020, mit den vier Schwerpunkten: „Positive Impact Business“, „Staff Engagement“, „Diversity & Inclusion“ und „CSR Policies“. In Deutschland wurde diese Strategie, mit Blick auf das Thema „Positive Impact Business“, auf fünf Kern-Themen übersetzt: „Energy Transition“, „Circular Economy“, „Food and Land Use“, „Mobility and Cities“ und „Social Inclusion“. Daraus wird insgesamt deutlich, dass die BNP ihrem Engagement ein sehr umfassendes und breites Nachhaltigkeitsverständnis zugrunde legt.

Weiter erwähnenswert ist der BNP „**ESG Action Plan**“ aus 2019, der sowohl einer **Verbesserung der ESG Risiko Daten-Grundlage** (aus internen und externen Quellen, auch unter Einbeziehung verschiedener Stakeholder) für das ESG Kredit-Risiko-Rating dienen soll, als auch zur besseren Berücksichtigung einschlägiger Regulatorik, z.B. aus der EU Taxonomie. Dabei ist es das erklärte Ziel, das gesamte Balance Sheet nach ESG Kriterien/Risiken auszurichten, nicht nur nach SDGs. Darüber hinaus dient der ESG Action Plan dazu, einen **Rahmen für die Realisierung von „Positive Impact Business“ Geschäfts-Chancen** zu schaffen, die einen wichtigen Thema für den derzeit in Entwicklung befindlichen „**2024 Strategic Plan**“ der BNP bilden. Dieser wird stärker als bisher auch „**bottom-up**“ – also „**dezentral**“ - **orientiert** sein, wobei jede Geschäftseinheit darlegen soll, wie sie ihre eigene individuelle ESG Strategie umsetzen wird. Weitere wichtige Aspekte des neuen strategischen Plans werden die **Entwicklung neuer Produkte** (auch im Equity Bereich), verstärkte **Bewusstseinsbildung und Kompetenzentwicklung** in allen Funktions-/Geschäftsbereichen (inkl. Unternehmensführung), eine **offene Kommunikation der ESG Governance und Aktivitäten** sowie noch stärkeres **Engagement mit Blick auf allgemeine Transparenz und Datenverfügbarkeit** (z.B. TCFD/NFRD) sein.

Viktoriya Brand (Deutsche Bank): „Sustainable Finance Integration am Beispiel der Deutschen Bank“

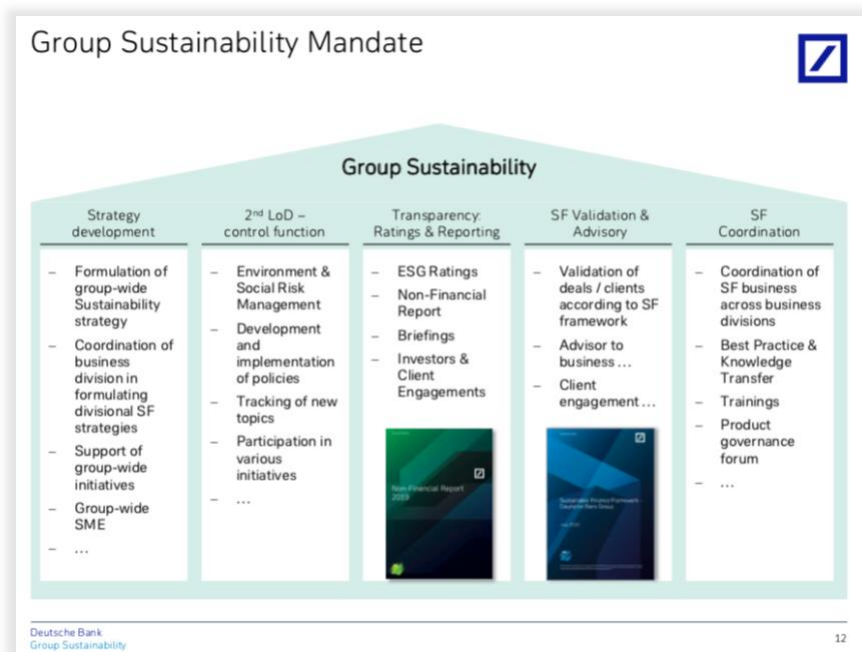
Die Deutsche Bank engagiert sich bereits lange im Bereich Nachhaltigkeit, aus **verschiedenen Motiven**, aber mit besonderem **Fokus auf strategische Aspekte der Unternehmensentwicklung**. Dabei spielen z.B. Erwägungen mit Blick auf ihre **Verantwortung als Globaler Player** mit Aktivitäten in 50 Ländern eine wichtige Rolle. So unterstützt die Bank z.B. alle bedeutenden internationalen Sustainable Finance Initiativen.

Die Bank verfügt über ein **umfassendes System zur ganzheitlichen Integration von Nachhaltigkeit** in der Organisation. Es umfasst im Wesentlichen vier Säulen: 1) Sustainable Finance (Finanzierung basierend auf klaren ESG Kriterien), 2. Policies & Commitments (Verhinderung von nicht-nachhaltigen Finanzierungen), 3. Own Operations (nachhaltiger Geschäftsbetrieb) und 4. Thought Leadership (Dialog für positiven Wandel).

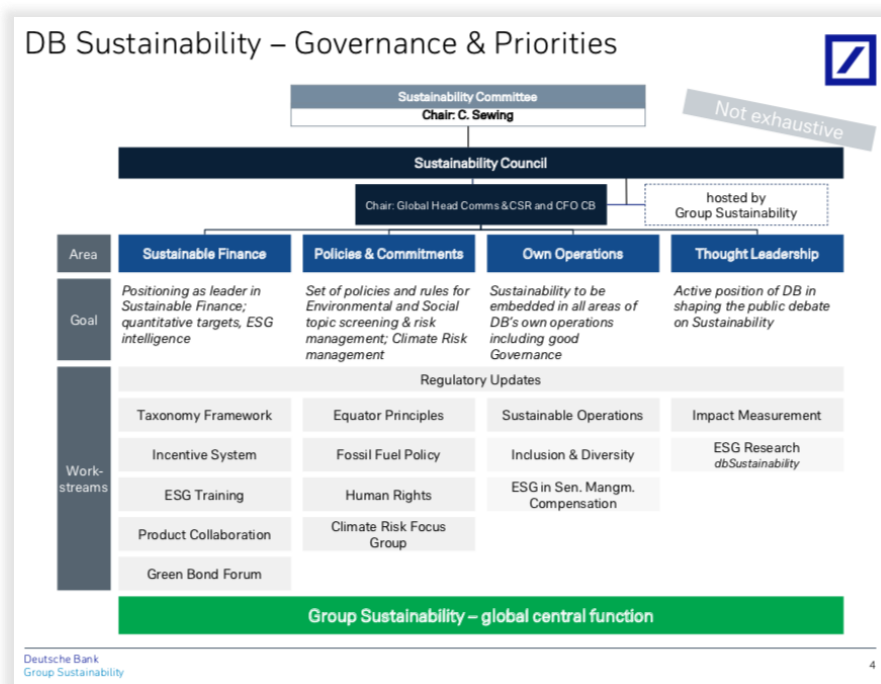
Frau Brand legt in Ihrem Beitrag die starke Rolle einer Zentralfunktion der Nachhaltigkeitsabteilung dar, die im Wege des Sustainable Finance Council mit allen anderen Funktionen verknüpft und im Austausch ist. Langfristiges Ziel ist die Transformation hin zu einem Kerngeschäfts mit nachhaltigem Profil.

Bei der Governance für den Umgang mit Nachhaltigkeits-/Sustainable Finance Themen spielt der **zentrale Bereich „Global Group Sustainability“** eine sprichwörtlich zentrale Rolle. Er hat eine **Vielzahl von Aufgaben**, die **mit anderen Funktions-/Geschäftsbereichen verzahnt** sind. Dazu zählen z.B.: 1. Mitwirkung bei der Strategie-Entwicklung und -Umsetzungs-Kontrolle, Berichterstattung und Ratings, 2. Training und Knowledge Sharing, 3. Unabhängige Nachhaltigkeits-Bewertungen von Transaktionen, 4. „Sparring“ für Geschäftseinheiten, die ihrerseits klare Nachhaltigkeitsvorgaben haben, 5. Begleitung von Group Finance, z.B. mit Blick auf die Berichterstattung zum Status Quo der Umsetzung der Ziele zur nachhaltigen Finanzierungen (s.u.) sowie 6. neue bereichsübergreifende Funktionen wie Sustainable Finance Beratung.

Es wird davon ausgegangen, dass die dezentralen Nachhaltigkeitskompetenzen bei der Deutschen Bank zunehmen, so z.B. im Corporate Banking. Aber die dezentralen Bereiche wünschen die Unterstützung durch die zentrale Group Sustainability Funktion, z.B. bei der Identifikation und Bewertung neuer Themen (wie TCFD und Klimarisiko-Bewertung) sowie der Vorgabe von Rahmenwerken, Regeln und der Product Governance.



Neben der Global Group Sustainability gibt es bei der Deutschen Bank zwei **weitere wichtige Gremien**, die mit Nachhaltigkeits-/Sustainable Finance Themen befasst sind: das 2018 eingerichtete **„Sustainability Council“**, in dem sich Vertreter der verschiedenen Geschäftseinheiten monatlich treffen, sowie das 2020 eingerichtete **„Sustainability Committee“**, in dem sich (unter der Leitung des Vorstandsvorsitzenden, organisiert von Global Group Sustainability) weitere Vorstands-Mitglieder sowie die Global Heads der Geschäftseinheiten und Kernfunktionen (wie Risiko, Compliance, Legal etc.) alle drei Monate treffen.



Seit 2019 stellt Nachhaltigkeit bei der Deutschen Bank ein zentrales strategisches Thema dar, das eine **Transformation des Kerngeschäftes** umfasst. Dafür wurden auch konkrete **strategische Ziele** entwickelt, so u.a. die Absicht bis 2025 nachhaltige Finanzierungen in einem Volumen von € 200 Mrd. zu erreichen.

Ein Fokus der Nachhaltigkeits-Aktivitäten in der jüngeren Zeit lag auf dem Bereich der Finanzierungen. Hier wurde für die transparente Beurteilung der Nachhaltigkeit von Transaktionen mit Hilfe von externen Experten (2nd party opinion) das „**Sustainable Finance Framework**“ entwickelt. Es umfasst drei zentrale Parameter: 1. Dezidierte Mittelverwendung für nachhaltige Projekte, 2. Unternehmens-Aktivitäten (über 90% Schwelle) und 3. Transformations-Charakter von noch-nicht-vollständig-nachhaltigen Unternehmen, die sich aber „auf dem richtigen Weg“ befinden. Ein weiteres wichtiges Element dabei stellt die Entwicklung einer eigenen „**DB Nachhaltigkeits-Taxonomie**“ dar, die sich sowohl an der EU Taxonomie sowie auch an verschiedenen anderen internationalen Nachhaltigkeits-Standards orientiert. Die vollständige Umsetzung der EU Taxonomie wird angestrebt, stellt aktuell aber insbesondere mit Blick auf die noch fehlende Datenbasis (z.B. bei Mittelstands-Unternehmen) aber noch eine Herausforderung dar.

Ole Juranek (KfW): „Die Risikosicht auf ESG“

Die KfW befasst sich als Förderbank bereits lange mit Nachhaltigkeitsthemen und ist bekannt für ihre nachhaltigkeits-orientierten Programme. In jüngerer Zeit gewann die Thematik noch einmal an zusätzlicher Bedeutung, da im Klimaschutzprogramm der Bundesregierung **vorgesehen** ist, die KfW als „**transformative Förderbank**“ weiterzuentwickeln.

In diesem Zusammenhang kommt dem Bereich **Risiko-Management**, um den es im Beitrag von Hr. Juranek schwerpunktmäßig geht, eine wichtige Rolle zu. Mit Blick auf die „doppelte Materialität“ von ESG Wirkungen/Risiken unterscheidet die KfW hierbei heute zwischen 1. der „Förderperspektive“, bei der es insbesondere um die inside-out ESG Auswirkungen der von der Bank geförderten Projekte/Kreditnehmer/Branchen geht und 2. der „**Risikoperspektive**“ im engeren Sinn, bei der es insbesondere um die **outside-in ESG Risiken** geht, die sich über die geförderten Projekte/Kreditnehmer/Branchen auf die Bank auswirken können. Auch wenn es Bezüge zwischen diesen beiden Perspektiven gibt (z.B. über Reputations-Effekte), werden sie in der Bank organisatorisch getrennt behandelt.

Ein wichtiges Element bei der Integration von ESG Risiken besteht hier vor allem in der **zunehmenden Übersetzung qualitativer Aussagen in quantitative Metriken**.

Nachfolgend wird auf die Risikoperspektive (outside-in) abgestellt.

„**ESG Risiken**“ werden von der KfW, wie auch z.B. von der EBA, nicht als eigene Risiko-Art angesehen, sondern als **Risiko-Treiber**, also als Faktoren die Risiken beeinflussen können. So können z.B. physische (Umwelt-/Klima-) „Risiken“ – akut oder chronisch – wirtschaftliche Schäden verursachen. Transitorische „Risiken“, wie höhere CO2-Preise, veränderte Nachfrage, neue Technologien oder Reputations-Effekte, können, über Änderungen von Umsatz/Capex/Opex auf Seiten der Kreditnehmer, zu einem Kreditrisiko für die Bank werden.

ESG „Risiken“ wurden bei der KfW prinzipiell schon lange – zumindest qualitativ – berücksichtigt, u.a. im Zusammenhang mit seit 2016 durchgeführten (z.T. rudimentären) Szenario-Analysen. Allerdings wird die – nun z.B. im BaFin Merkblatt thematisierte – **Identifizierung neuer ESG Risiken sowie ihre quantitative Bewertung** durchaus als **Herausforderung** empfunden, die auch in einer **Anpassung der Governance Strukturen** an verschiedenen Stellen berücksichtigt werden muss.

Dies ist ein Bestandteil des neuen **TransForm Projektes**, das, zwischen 2021 bis 2024, dazu beitragen soll die KfW zu angestrebten „transformativen Förderbank“ zu entwickeln. In diesem Projekt stellt „ESG Risiko-Management und Berichterstattung“ eine von vier zentralen Säulen dar, neben „Wirkungs-Management/Berichterstattung“, „Sicherstellung der Paris-Kompatibilität des Geschäfts/Portfolios“ und „EU-Taxonomie-konformer Berichterstattung“. Während der Bereich ESG Risiko-Management bereits heute mehrere Mitarbeiter umfasst, wird er zukünftig zu einer Key-Account Funktion umgestaltet und sich verstärkt mit Rating Tools, Szenario-Analysen, Stress-Tests und Berichterstattung nach TCFD (outside-in) befassen.

Julia Taeschner (Aareal Bank): „Integration von Nachhaltigkeit in die Kapitalmarktkommunikation“

Auch die Aareal Bank befasst sich schon länger intensiv mit dem Thema Nachhaltigkeit, das auch hier in immer größerer Breite und Tiefe diskutiert wird. Das **Nachhaltigkeitsmanagement** wird hier **strategisch** betrieben, indem wesentliche Themen systematisch identifiziert und dafür konkrete – anfänglich v.a. qualitative mittlerweile aber auch **immer mehr quantitative – Ziele** gesetzt und gemessen werden.

Dabei spielen die **Investoren** seit einiger Zeit eine **zunehmend wichtige Rolle**. Diese „neue“ Zielgruppe, die ihrerseits immer mehr dazu angehalten ist, nur noch in nachhaltige (d.h. im Immobilienbereich: zertifizierte) Projekte investieren (dürfen). Gleichzeitig investiert die KfW immer mehr bevorzugt in „grüne“ Emittenten und die EZB begibt immer mehr „grüne“ Anleihen. Insgesamt sind die Investoren **zunehmend kritisch** und **verlangen immer mehr ESG Informationen** mit Blick auf die von der Aareal Bank finanzierten Immobilien.

Für die Bank wird das Nachhaltigkeitsthema deshalb – auch und insbesondere in der **Kapitalmarkt-Kommunikation** - mit Blick auf die Refinanzierung **immer essentieller und existentieller**. Aktuell, zumindest solange bis das entsprechende Know-how in der Investors Relation Abteilung selbst aufgebaut ist, fällt dies bei der Aareal Bank noch schwerpunktmäßig in den **Aufgabenbereich der Nachhaltigkeits-Verantwortlichen**. Sie müssen das Thema Nachhaltigkeit nicht nur gut managen, sondern auch gut kommunizieren.

In diesem Zusammenhang hat sich die Aareal Bank im vergangenen Jahr dazu entschieden, das Thema aktiv in Investorengespräche aufzunehmen und in Q4 2020 erstmals eine „**ESG Roadshow**“ durchgeführt. Mit Blick auf die diesbezüglichen Anforderungen konnte auf einige **hilfreiche Referenz-Quellen** Bezug genommen werden, insbesondere auf den „Best Practice Guide in ESG Kapitalmarktkommunikation“ der Deutschen Börse, die DIRK (Deutscher Investor Relation Kreis) Studie „Nachhaltigkeit in der Kapitalmarktkommunikation“ sowie den „EZB Leitfaden zu Klima-/Umweltrisiken“.

Wichtige **Ergebnisse der Roadshow** waren aus Sicht der Aareal Bank die zunehmende Expertise und Erwartungshaltung seitens Investoren und Analysten bzgl. Berücksichtigung von ESG Themen in Strategie und Kerngeschäft, Wesentlichkeits-Analyse, Zielsetzung/-Fortschrittskontrolle, KPIs, Risiko-Management, TCFD, Portfolio-Transparenz und Berichterstattung. Die daraus abgeleiteten „**lessons learned**“ sind u.a.: die Wichtigkeit das Thema proaktiv und prominent zu behandeln; seine Hausaufgaben gründlich zu machen; nicht nur bereits Erreichtes zu berichten, sondern deutlich zu machen, dass man sich ernsthaft auf dem Weg befindet – und diesen zu schildern; soviel wie möglich zu quantifizieren bzw. mit konkreten Zahlen zu

unterlegen. In diesem Sinne **gute Beispiele** für einzelne Aspekte einer nachhaltigkeits-orientierten Kapitalmarktkommunikation finden sich u.a. bei Vonovia, ING, Berlin Hyp, Rabobank und BASF.