



Volksbanken  
Raiffeisenbanken

# Handlungsprogramm Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeitskonferenz für Genossenschaftsbanken  
21. November 2023



# Agenda

1. **Hintergründe und Struktur des Handlungsprogramms**
2. **Gruppenweite Ambition**
3. **Toolbox für Genossenschaftsbanken**
4. **Review von Cockpit und Leitfaden**



# Hintergründe und Struktur des Handlungsprogramms

# Nachhaltigkeit ist das beherrschende Thema der kommenden Dekaden – aus diesem Grund wurde Nachhaltigkeit als vierte strategische Zieldimension in der GFG festgelegt

## 5 zentrale Treiber für die Bedeutung von Nachhaltigkeit



**Kundenbedürfnisse** und **Erwartungen** der Gesellschaft:  
80% der Firmenkunden schätzen im Ausblick (3–5 Jahre) die Relevanz als mindestens „hoch“ ein<sup>1</sup>



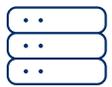
**Potenziale** und **Vertriebschancen**:  
In Deutschland ~322 Mrd. EUR Finanzierungsbedarf p.a., um bis 2050 klimaneutral zu sein (EU Green Deal)<sup>2</sup>



**Aktivitäten der Wettbewerber**:  
Anzahl nachhaltiger Angebote und Dienstleistungen steigt im Markt deutlich an



**Regulator** als **treibende Kraft**:  
Zunehmender Einfluss, z.B. EU-Taxonomie-Verordnung, CSRD, SFDR und weitere regulatorische Initiativen



**Anforderungen** von **Ratingagenturen** und **Kapitalmarkt**:  
ESG-Ratings und -Rankings, Nachhaltigkeitsberichte inzwischen in weiten Teilen „Marktstandard“



Die GFG hat **den Handlungsdruck im Thema Nachhaltigkeit** frühzeitig erkannt und **wesentliche Aktivitäten angestoßen**

### Seit 2020 erste, richtungsgebende Aktivitäten

Aufsatz Reifegradfächer, NachhaltigkeitsLandkarte und -Cockpit sowie Nachhaltigkeit als vierte Säule im strategischen Kennzahlensystem aufgenommen

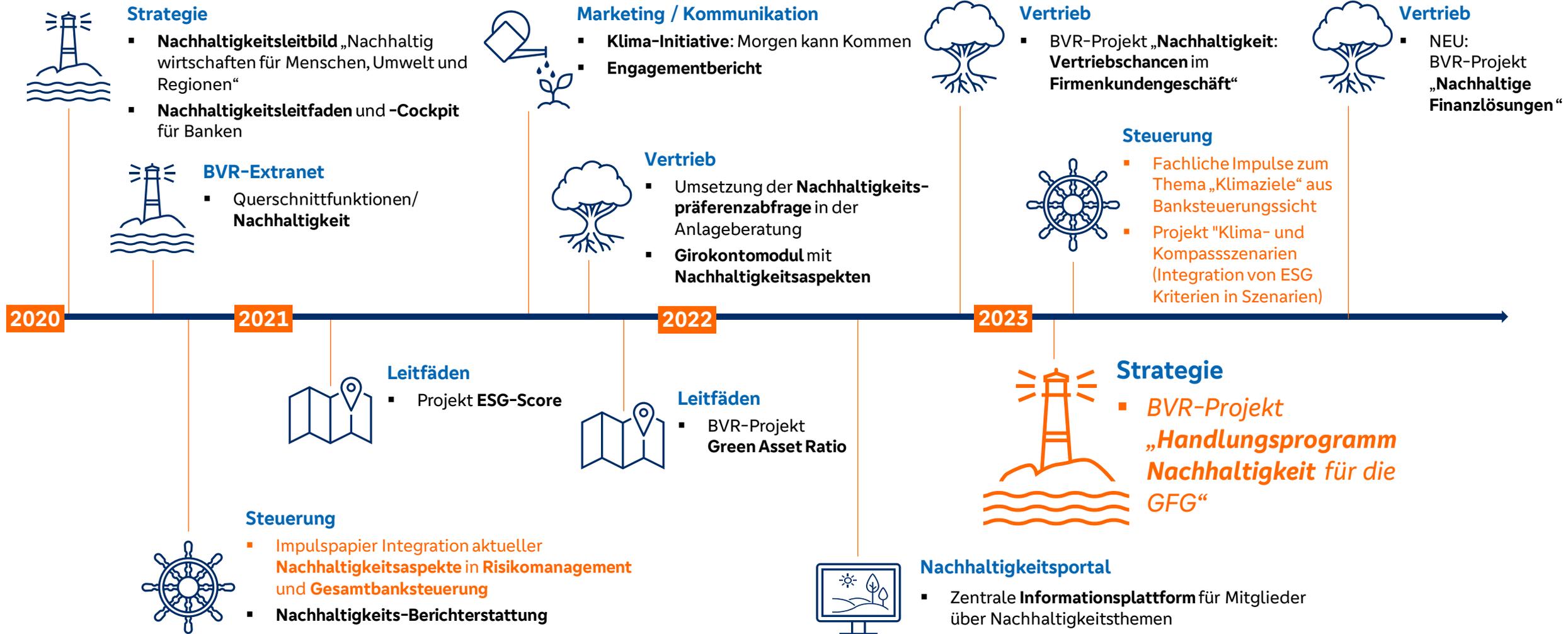
### Etablierung des Kompetenzzentrums Nachhaltigkeit

Zentrale und koordinierende Instanz für alle Fragestellungen rund um Nachhaltigkeit im BVR

### 2023 Aufsatz Handlungsprogramms Nachhaltigkeit

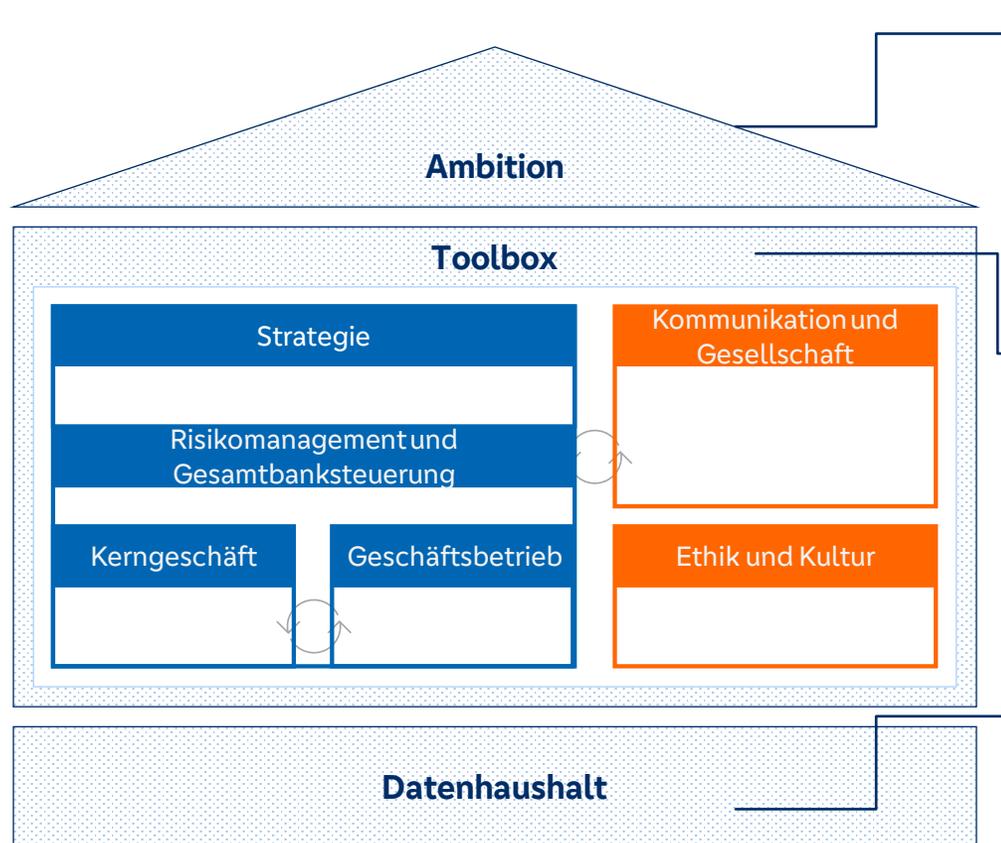
Fixierung einer gemeinsamen Ambition, Erarbeitung Toolbox und Aufsatz eines konsistenten ESG-Datenhaushaltes

# Seit 2020 wurden wichtige Grundlagen für nachhaltiges Handeln in der genossenschaftlichen FinanzGruppe gelegt



## Die Kernaktivitäten des Handlungsprogramms sind eng verzahnt – die Ambition gibt dabei den „Nordstern“ vor, während die Toolbox die Lösungen zur Erreichung der Ambition beinhaltet

### Wirkungszusammenhänge in den Projektsträngen des Handlungsprogramms



#### Ambition: Richtung geben und Kräfte bündeln

Ziel ist die Vereinbarung einer gemeinsamen, quantitativen Ambition, welche mit 2-3 Kennzahlen das Thema Nachhaltigkeit auf erster Ebene im strategischen Kennzahlensystem der GFG manifestiert und so die bereits bestehende qualitative Ambition (Leitbild, Reifegradfächer) stützt. Weitere, zusätzliche Kennzahlen können – analog zu den anderen Steuerungsdimensionen – auf den weiteren Ebenen im Kennzahlensystem berücksichtigt werden.

#### Toolbox: Den Weg beschreiben und ebnen

Die Erarbeitungen der ESG-Toolbox – z.B. die Adjustierung von Cockpit und Leitfaden sowie die Bereitstellung der Maßnahmen und Lösungen (Basis: ~125 Steckbriefe der ersten Projektphase) – sind essenziell, um die Banken zu befähigen die angestrebte Ambition zu erreichen. Konkrete Hilfestellungen sind bereits in der Entwicklung und werden den Banken sukzessive zur Verfügung gestellt.

#### Datenhaushalt: Grundlagen legen und Messbarkeit herstellen

Daten bilden die Grundlage für die Messung der Ambition und eine Vielzahl der Maßnahmen und Lösungen. Der Projektaufsatz, um diesen Datenhaushalt aufzusetzen und der gesamten Gruppe zur Verfügung zu stellen, ist durch Atruvia bereits erfolgt und die Projektarbeit ist gestartet.



# Gruppenweite Ambition

## Erfordernis eines gemeinsamen gruppenweiten Ambitionsniveaus



Erwartung von **Mitgliedern, Kunden und Gesellschaft** einer Haltung und Positionierung zu Nachhaltigkeit



**Marktliche Standards** und Relevanz für vertriebliche Wirkung – Wettbewerber positionieren sich im Schnitt klarer im Kontext Nachhaltigkeit



**Anforderung Aufsicht und Gruppenambition** als Hilfestellung für kleine Institute

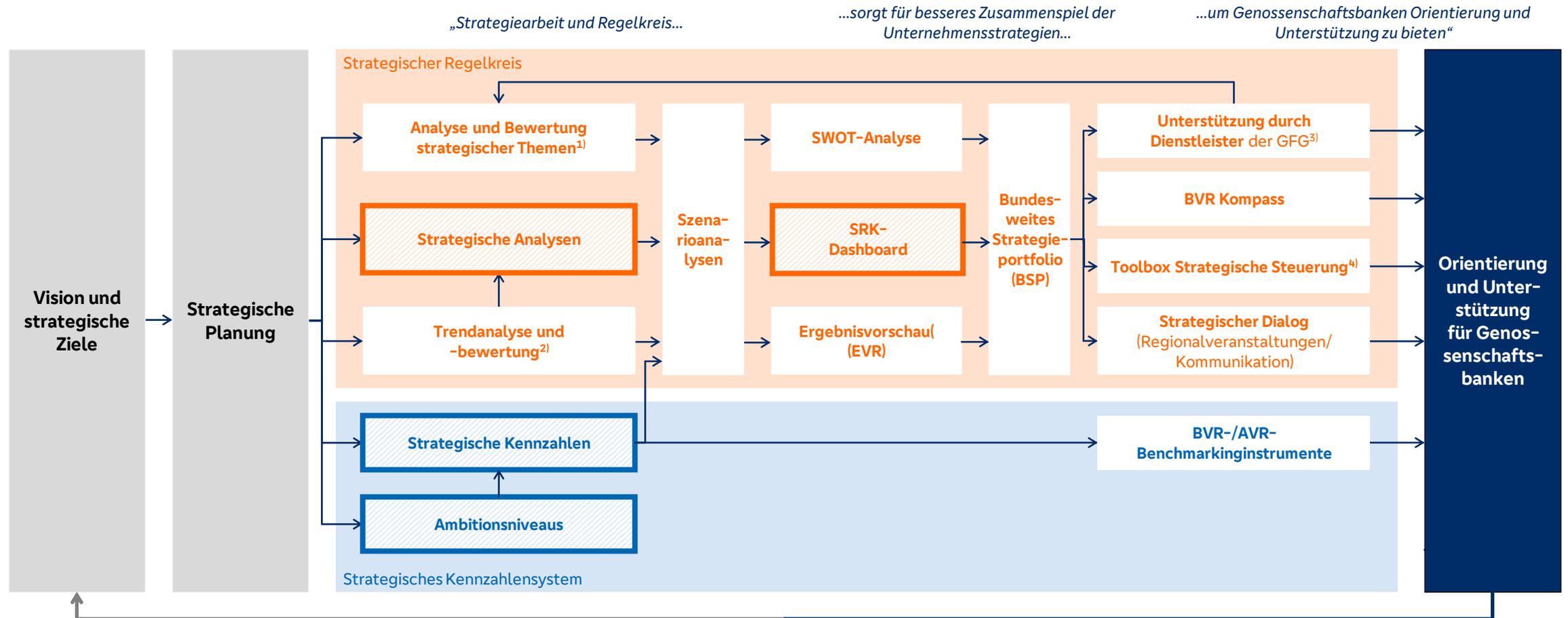


**Nachhaltigkeit** als eine von vier **zentralen Dimensionen** der strategischen Kennzahlen in der GFG aufgesetzt – **bisher keine quantitative Ausgestaltung**



# Die “ESG-Ambition” zahlt wesentlich auf die Elemente des Strategischen Regelkreises und des Strategischen Kennzahlensystems ein

 /  Wesentliche Elemente im Kontext „Handlungsprogramm Nachhaltigkeit“

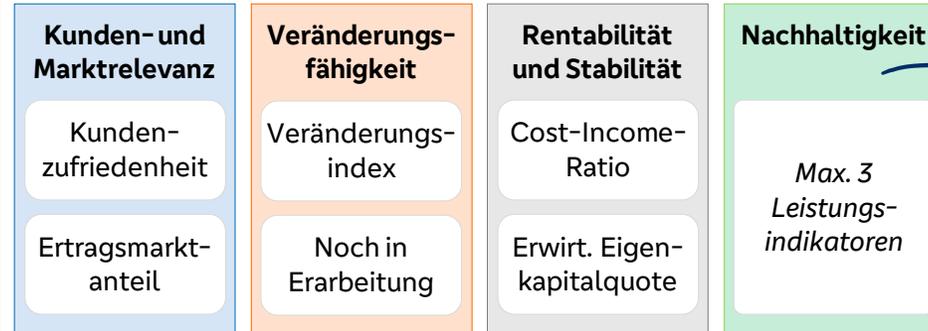


# Die zu formulierende Ambition im Kontext Nachhaltigkeit muss sich in das System der strategischen Kennzahlen in der GFG einbetten – im Ziel sollen 2-3 Kennzahlen für die erste Ebene ausgewählt werden

## Strategisches Kennzahlensystem der GFG

### Strategische Kennzahlen Ebene 1

- Relevant für die GFG in Gänze
- Festlegung durch die Gremien der GFG
- Bis zu ≈ 3 Kennzahlen für Nachhaltigkeit vorgesehen



2-3 Kennzahlen zur strategischen Steuerung und Integration in Dashboard inkl.

Auswahl auf Basis der konkretisierten Kennzahlen, die als geeignet für Ebene 1 kategorisiert wurden. Für diese Kennzahlen werden sowohl ein **Status Quo**, als auch ein **Zielwert definiert und kommuniziert**.

### Strategische Kennzahlen Ebene 2

- Relevant für weitere strategische Analysen und Beurteilung
- Festlegung des Ambitionsniveaus durch BVR in Abstimmung mit jeweiligen Expert:innen bzw. „Ownern“
- Weitere ≈ 20 Kennzahlen für Nachhaltigkeit



Weitere Kennzahlen für die Analyse im strategischen Regelkreis (u.a. für Benchmarking, Trendanalysen, weiterführende Auswertungen, ...)

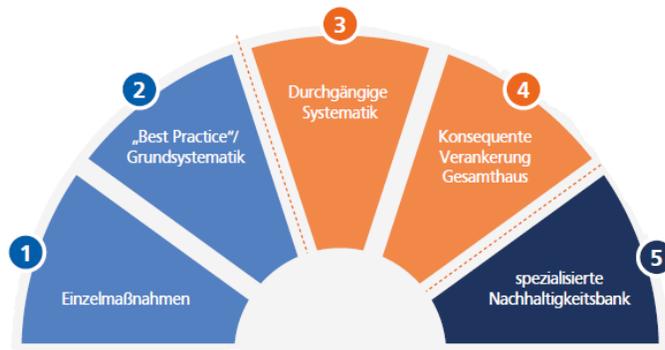
### Strategische Kennzahlen Ebene 3

- Festlegung durch jeweilige Expert:innen bzw. „Owner“



# Die bestehenden Ausarbeitungen in der GFG bilden die Grundlagen für die Fixierung einer Ambition – zusätzlich Differenzierung der Außen- und Innenwirkung zu berücksichtigen

## Grundlagen der Ambitionsdefinition für Nachhaltigkeit



Berücksichtigung der **bereits eingesetzten, qualitativen Ambition über das Reifegradmodell** mit Zielstufe 3 und Ambitionsstufe 4



Anschlussfähigkeit und Einbettung in das bestehende **Strategische Kennzahlensystem der GFG** als vierte Dimension und damit Bestandteil des Dashboards



Beispielhafte Publikationen

- Differenzierung von **Innen- und Außenwirkung:**
- **Innenwirkung:** Aufnahme im strat. Kennzahlensystem der GFG
  - **Außenwirkung:** Explizite Kommunikation an Öffentlichkeit und Stakeholder

## Kennzahlen basierend auf Anforderungen des strategischen Kennzahlensystems, Marktgängigkeit und USP-Potenzial eingeordnet – Auswahl von zwei – drei aus sechs Kennzahlen für Ebene 1

◆ Auswahl Soundingboard 
 ◆ Auswahl FR Steuerung 
 ◆ Auswahl FR Personal 
 ◆ Auswahl SPSA

	Erfüllung Anforderungen an strategische Kennzahlen der GFG	Marktgängigkeit im Wettbewerb	Abbildung der „Geno-DNA“	Gesamteinschätzung	Ebene im Kennzahlensystem
<b>E</b>	<b>Beitrag zu Klimaneutralität (net zero) im Betrieb</b>	● Alle Anforderungen erfüllt	●	◐ ◐ ◐ <span style="color: orange;">◆</span> <span style="color: blue;">◆</span> <span style="color: darkgreen;">◆</span>	1 oder 2
	<b>Beitrag zu Klimaneutralität (net zero) im Portfolio</b>	◐ Quantifizierung <b>durchzuführen</b> <sup>6</sup>	◐	◐ ◐ ◐ <span style="color: blue;">◆</span>	1 oder 2
	THG-Messquote Betrieb <sup>1</sup>	◐ Kein klarer Strategiebezug	○	◐ ◐ ◐	2
	THG-Messquote Portfolio <sup>1</sup>	◐ Kein klarer Strategiebezug	○	◐ ◐ ◐	2
	Volumen Grüne Finanzierung <sup>2</sup>	◐ Aktuell u.a. keine Quantifizierbarkeit	◐	◐ ◐ ◐	2
<b>S</b>	<b>Anteil Frauen in Führungspositionen<sup>3</sup></b>	● Alle Anforderungen erfüllt	◐	◐ ◐ ◐ <span style="color: blue;">◆</span>	1 oder 2
	<b>Volumen Engagement (in der Region)</b>	◐ ESG-bezogene Erhebung <b>durchzuführen</b> <sup>6</sup>	◐	◐ ◐ ◐ <span style="color: orange;">◆</span> <span style="color: blue;">◆</span>	1 oder 2
	<b>Zufriedenheit der Mitarbeitenden</b>	◐ Quantifizierung <b>durchzuführen</b> <sup>6</sup>	◐	◐ ◐ ◐ <span style="color: blue;">◆</span> <span style="color: lightblue;">◆</span> <span style="color: darkgreen;">◆</span>	1 oder 2
	Summe Finanzierungen KMU <sup>4</sup>	◐ Im Vgl. kein ausreichender ESG-Bezug	○	◐ ◐ ◐	2
	Vol. Finanzierungen „Social Impact“ <sup>5</sup>	◐ Aktuell u.a. keine Quantifizierbarkeit	◐	◐ ◐ ◐	2
<b>G</b>	<b>Mitgliederquote</b>	● Alle Anforderungen erfüllt	◐	◐ ◐ ◐ <span style="color: orange;">◆</span> <span style="color: blue;">◆</span> <span style="color: darkgreen;">◆</span>	1 oder 2
	ESG-abh. Anteil Vergütung Vorstand	◐ Fehlende Akzeptanz erwartet	◐	◐ ◐ ◐	2
	Vorstandsverantwortung NH allokiert	◐ Fehlende Interpretierbarkeit	◐	◐ ◐ ◐	2



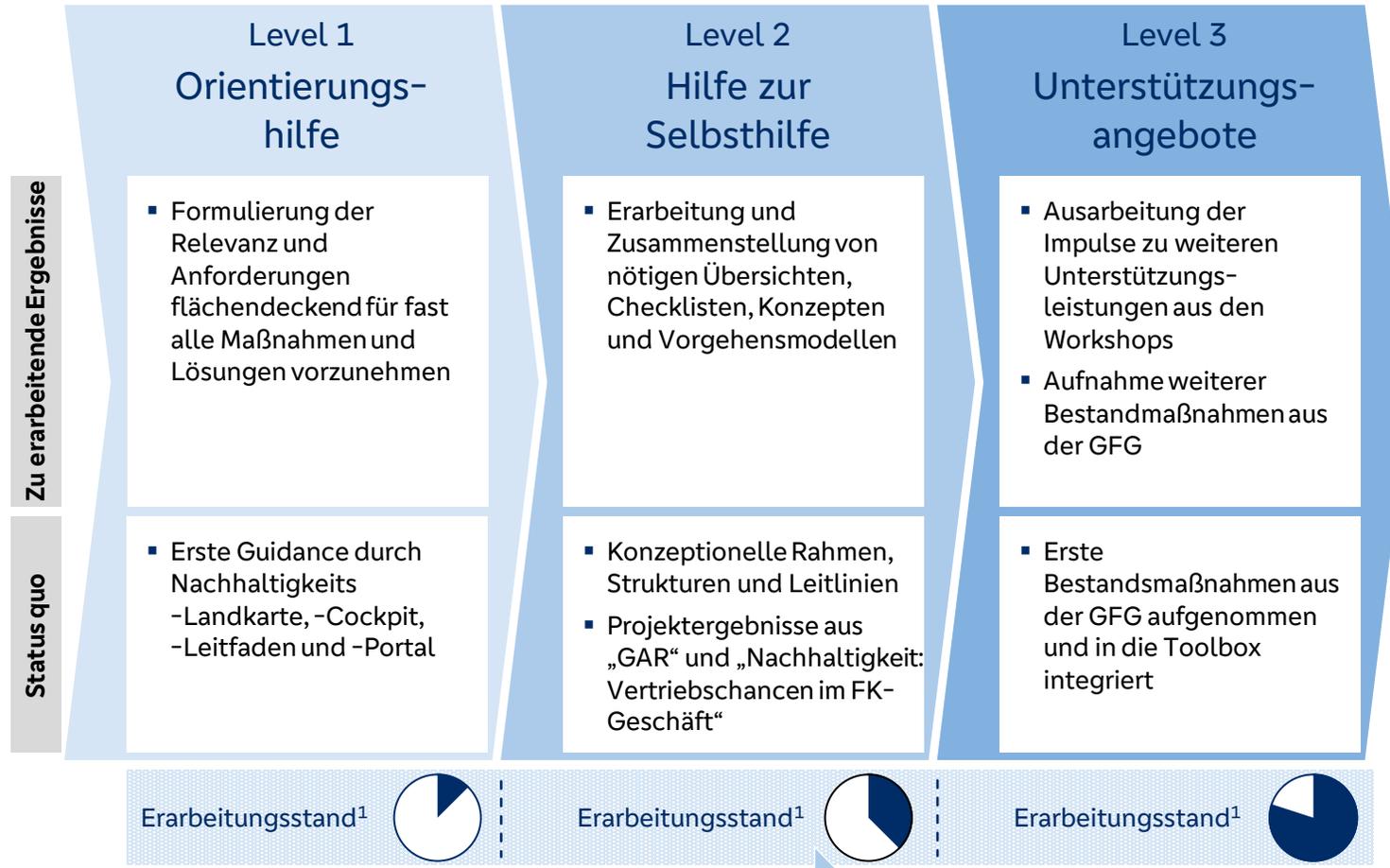
# Toolbox für Genossenschaftsbanken

# Umfassendes Zielbild für die Toolbox mit ca. 125 Maßnahmen/Lösungen erstellt – dieses Zielbild gibt die Entwicklungsrichtung für die kommenden Monate und Jahre vor



# Konzeptionelle Grundlagen und konkrete Unterstützungsleistungen in allen Themenfeldern zu erarbeiten – bestehende Vorarbeiten werden dabei berücksichtigt

## Bestehende Inhalte und konkrete Aufgabenstellungen über die drei Level



## Anforderungen an die Umsetzung

- **Einheitliche Voraussetzungen und Gestaltung sicherstellen:**  
z.B. Formanforderungen und Templates für Checklisten, Vorgehensmodelle, Konzepte und weitere relevante Bestandteile
- **Schnittstellen in der Gruppe abstimmen:**  
Koordination durch das Kompetenzzentrum mit Beratung durch das Soundingboard
- **Stärke der Gruppe nutzen:**  
Erarbeitung der Maßnahmen und Lösungen im Zielbild
- **Sichtbarkeit und Positionierung des NH-Portals konkreter herausstellen:**  
Abstimmung mit DGX zur Umsetzung erforderlich
- **Fachliches Know-How in der Gruppe nutzen:**  
Einbindung Fachräte, Verbände sowie Verbundunternehmen

# Nachhaltigkeit nimmt in der GFG zentralen Platz in der Strategie ein – Rahmenwerk für nachhaltige Finanzlösungen ist nächster Schritt für aktive Adressierung der Vertriebspotenziale

## Ausgangslage

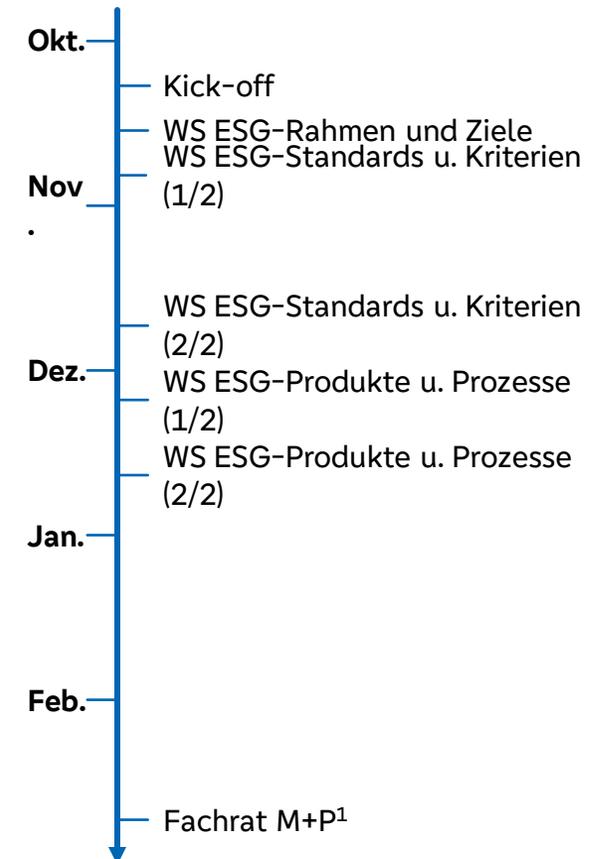
- Der **Kundenbedarf** an nachhaltigen Finanzlösungen ist in den letzten Jahren **kontinuierlich gestiegen** – während **Firmenkunden Finanzierungsleistungen** brauchen, suchen **Privatkunden** Angebote für **nachhaltige Einlagen/Anlagen**
- Aktuell sind Lösungen insb. für große Firmenkunden verfügbar; Angebote für **kleinere, nicht berichtspflichtige Unternehmen sind am Markt wenig** verfügbar – auch im Privatkundensegment ist noch kein umfassendes Angebot für Einlagen etabliert
- Die GFG hat die strategischen Eckpfeiler für die Marktbearbeitung im Projekt „**Nachhaltigkeit: Vertriebschancen im FK-Geschäft**“ gesetzt und im Rahmen des „**Handlungsprogramms Nachhaltigkeit**“ für die **Toolbox konkretisiert** – in dem Zusammenhang ist ein **Rahmenwerk für nachhaltige Finanzlösungen** essenzielles Lieferobjekt zur Realisierung der Vertriebschancen
- Um **Genossenschaftsbanken** hier eine **konkrete und praxistaugliche Orientierung** zu geben und einen einheitlichen Standard zu setzen, hat sich der BVR entschieden, zentral ein Rahmenwerk zu erarbeiten

## Projektziele

- Erstellung **eines Rahmenwerks für nachhaltige Finanzlösungen** als Grundlage der Ausgestaltung nachhaltiger Produkte und Lösungen für
  - **Finanzierungen** (Fokus KMU Firmenkunden)
  - **Einlagen** (Fokus Privatkunden)
- Bereitstellung einer **konkreten Umsetzungshilfe für GB**, z. B. mit Impulsen zur praxistauglichen Produktausgestaltung
- Ableitung von **Anforderungen an Prozesse und Datenverarbeitung** (z. B. zur eindeutigen Identifikation etwaiger Finanzlösungen)
- Identifikation **weiterer Maßnahmen und nächster Schritte** für die erfolgreiche Umsetzung in der Fläche

## Beispiel

### Workshop basiertes Vorgehen





# Review von Cockpit und Leitfaden

# Recap: Im NachhaltigkeitsCockpit werden entlang der Handlungsfelder die aktuellen Aktivitäten der Bank eingewertet – der NachhaltigkeitsLeifaden gibt hierzu inhaltliche Orientierung

Prinzipbild

## NachhaltigkeitsCockpit



~42 Kriterien mit Formulierungen für Reifegradstufe 0-5

## Grundlegende Logik der Reifegradstufen

Stufe	Allgemeine Beschreibung
0	“Abwarten”
1	“Reagieren”
2	“Systematisieren”
3	“Positionieren”
4	“Vorreiten”
5	“Verwandeln / Revolutionieren”

Gestrichen – keine Option mehr

## Inhaltliche Erläuterungen je Kriterium



Für Stufe 2-4 sind umfassendere Ausführungen im Nachhaltigkeits-Leitfaden verfügbar

# Anpassung des NachhaltigkeitsCockpits – Anpassungsbedarfe insbesondere in der Schärfung der Formulierung der Reifegradstufen als grundlegende Orientierung für GB

## NachhaltigkeitsCockpit



### Wesentliche Anpassungsbedarfe

1 Aktualisierung der **Formulierungen** der Reifegrade in den **Abstufungen 0-5**

2 Anpassung von **Dopplungen** und **Querverweisen**

3 Anpassung an geänderte **regulatorische Vorgaben**

4 Aktualisierung des **Kriterien-Zuschnitts** sofern erforderlich, z.B. für Kerngeschäft

### Beispielhafte Formulierung

Beispiel aus „Strategische Ausrichtung und Haltung“:

- Stufe 2: *Kernaussagen* zu allen Handlungsfeldern in der Geschäftsstrategie
- Stufe 3: *Ambitionierte Formulierungen* zu allen Handlungsfeldern

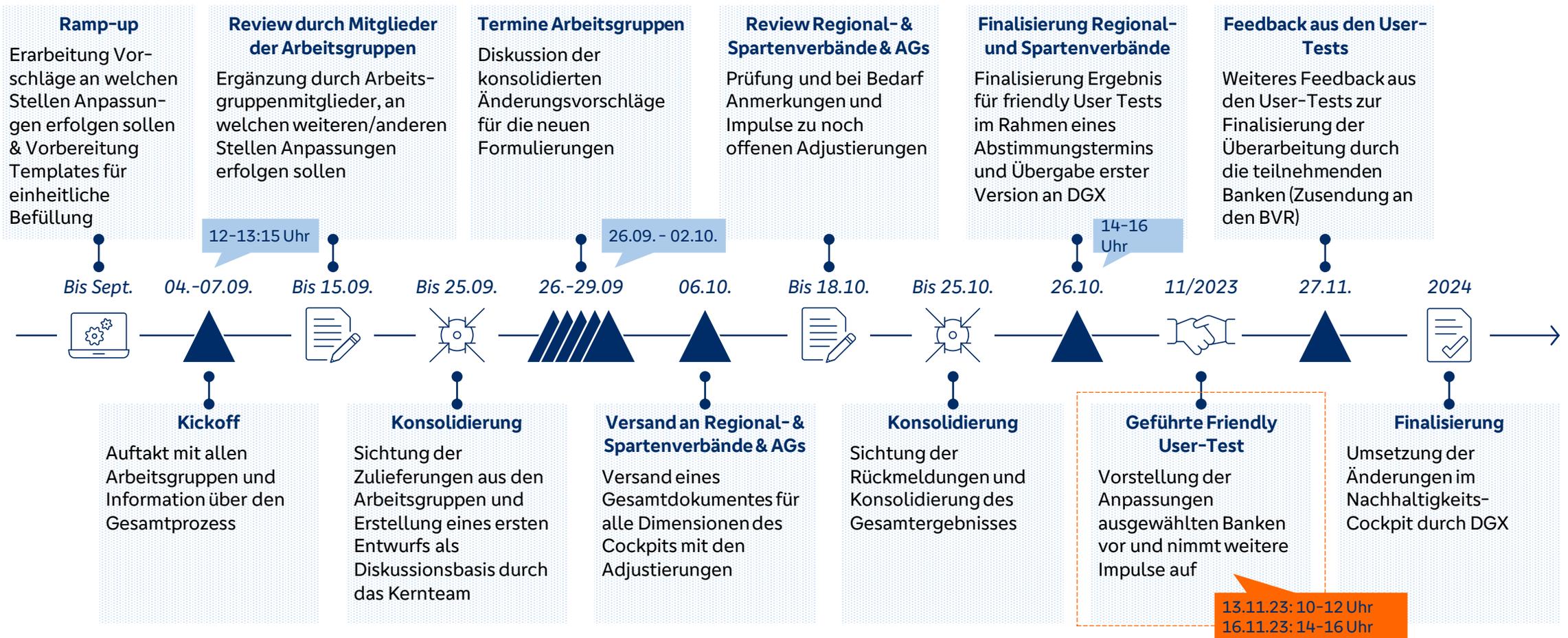
Verweis auf „Zielsysteme“ sowohl im Handlungsfeld Strategie, als auch im Handlungsfeld Risikomanagement und Gesamtbanksteuerung

Anpassung des Aspektes „Externe Kommunikation, Berichterstattung“ vor dem Hintergrund von CSRD/ESRS

Anpassung des Zuschnittes im Handlungsfeld Kerngeschäft: Wechsel von produktbezogenem Zuschnitt auf Kundengruppen-bezogenen Zuschnitt

# Identifizierte Anpassungen im NachhaltigkeitsCockpit gemeinsam in Arbeitsgruppen und mit den Verbänden in iterativem Vorgehen bis November zu erarbeiten – im Anschluss sukzessive Umsetzung

## Zeitplan Erarbeitung der Anpassungsbedarfe im NachhaltigkeitCockpit





**Vielen Dank für Ihre  
Aufmerksamkeit**