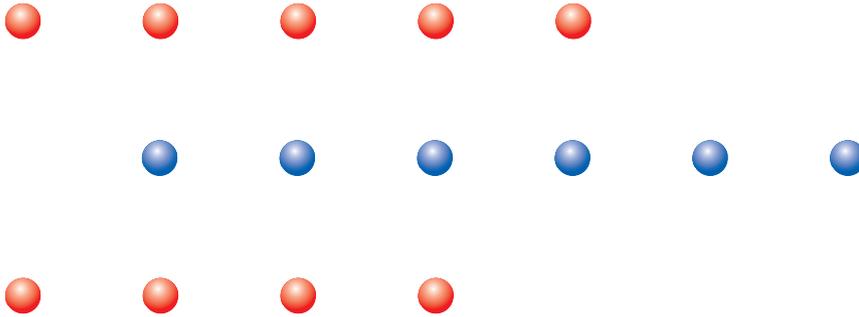




competence center  
finanz- und bankmanagement



Herausgeber: Prof. Dr. Arnd Wiedemann

# Der Nachhaltigkeitsbericht als Spiegel des Nachhaltigkeitsengagements deutscher Kreditinstitute –

eine inhaltsanalytische Untersuchung

Christiane Bouten

23

**Christiane Bouten**

**Der Nachhaltigkeitsbericht als Spiegel  
des Nachhaltigkeitsengagements  
deutscher Kreditinstitute**



Christiane Bouten

**Der Nachhaltigkeitsbericht als Spiegel  
des Nachhaltigkeitsengagements  
deutscher Kreditinstitute –**

eine inhaltsanalytische Untersuchung

## Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar

## Impressum

### Umschlag:

Maikranz Design & Dialog, Darmstadt

### Druck und Bindung:

UniPrint, Universität Siegen

Gedruckt auf alterungsbeständigem holz- und säurefreiem Papier

Siegen 2023: *universi* – Universitätsverlag Siegen  
[www.uni-siegen.de/universi](http://www.uni-siegen.de/universi)

ISBN 978-3-96182-152-5  
<https://doi.org/10.25819/ubsi/10359>

Die Publikation erscheint unter der  
Creative Commons Lizenz CC-BY-SA



## Geleitwort

Nachhaltigkeit ist in aller Munde. International und national wird das Thema in vielfältiger Art und Weise von den unterschiedlichsten Gruppierungen diskutiert und vorangetrieben. Die Bundesregierung will Deutschland zu einem führenden Sustainable-Finance-Standort machen. In diesem Kontext fällt den Kreditinstituten in Deutschland eine wichtige Rolle zu. Sie sollen den Transformationsprozess zu einer nachhaltigen Gesellschaft aktiv mitgestalten. Den jeweiligen Status Quo und Umsetzungsstand in den Unternehmen zu dokumentieren, ist die Aufgabe der Nachhaltigkeitsberichterstattung. Auch hier ist in den letzten Jahren ein Wandel und Transformationsprozess zu beobachten. Zahlreiche Initiativen zielen auf eine Weiterentwicklung der Nachhaltigkeitsberichterstattung ab.

Mit Blick auf die besondere Rolle, die Kreditinstituten im Transformationsprozess zukommt, konzentriert sich Frau Bouten in ihrer Dissertation auf diese Branche. Sie stellt den Nachhaltigkeitsbericht als zentrales Kommunikationsmedium zur Berücksichtigung der unterschiedlichen Stakeholder-Bedürfnisse in den Mittelpunkt ihrer Arbeit und setzt sich das Ziel, ausgehend von einer inhaltsanalytischen Untersuchung ausgewählter Nachhaltigkeitsberichte, den Bogen zu spannen zu der Managementaufgabe, ein Kreditinstitut nachhaltig auszurichten und hierzu die passenden Instrumente zur Messung, Steuerung und Kontrolle der verschiedenen nachhaltigkeitsbezogenen Aspekte zu entwickeln.

Aufgrund des umfassenden Untersuchungsdesigns und der repräsentativen Auswahl der in die Stichprobe aufgenommenen Institute bietet die von Frau Bouten vorgenommene Bestandsaufnahme über die Nachhaltigkeitsberichterstattung deutscher Kreditinstitute bereits einen wesentlichen Mehrwert zu der bestehenden Literatur. Frau Bouten geht in ihrer Dissertation aber weiter und prüft darüber hinaus auch, welche Implikationen aus den analysierten Berichten für die inhaltliche Steuerung und Entwicklung eines Nachhaltigkeitsmanagements gezogen werden können. Hier zeigt sich der zweite Mehrwert der Arbeit von Frau Bouten. Sie dekliniert alle betroffenen Bereiche und Themenfelder eines Kreditinstituts durch und entwickelt einen strukturierten ganzheitlichen Ansatz. Die Arbeit liefert damit nicht nur einen theoretischen Mehrwert, sondern auch einen anwendungsorientierten Forschungsbeitrag. Ich wünsche ihr daher eine weite Verbreitung in Theorie und Praxis.

Siegen, im Juli 2023

*Arnd Wiedemann*



## Vorwort

Nachhaltigkeit und Kreditinstitute – zwei Schlagworte, die bis vor wenigen Jahren nicht unbedingt direkt in Verbindung gebracht worden sind. Dies hat sich gewandelt. Wandel und Transformation sind im Nachhaltigkeitskontext zentrale Begriffe - Klimawandel, Transformation der Wirtschaft, gesellschaftlicher Wandel. Den Klimawandel gilt es weltweit zu bekämpfen. Auf internationaler und europäischer Ebene ist Klima- und Umweltschutz in den letzten Jahren immer stärker in den Fokus und das Bewusstsein gerückt. Getrieben durch Politik und Gesetzgebung sowie aufsichtsrechtliche Vorgaben soll sichergestellt werden, dass die Transformation zu einer nachhaltigen Wirtschaft gelingt.

Ein wichtiger Aspekt zur Erreichung dieser übergeordneten Zielsetzung ist die Offenlegung von Informationen bezüglich der Nachhaltigkeitsbemühungen und damit Schaffung von Transparenz. Der Gesetzgeber hat auf europäischer Ebene in Form der Non-Financial Reporting Directive Anforderungen formuliert. Die Nachhaltigkeitsberichterstattung wird in Deutschland bislang durch das CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz gesetzlich verankert. Die Anforderungen an die Nachhaltigkeitsberichterstattung werden jedoch zeitnah in Form der Corporate Sustainability Reporting Directive abgelöst. Damit gehen verschärfte Berichterstattungspflichten sowie ein erweiterter Anwenderkreis einher.

Mit Blick auf den deutschen Finanzsektor und die Aktualität der Thematik ist die siebte Novellierung der Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk) zu nennen. Diese schreiben vor, dass sich Kreditinstitute mit den Auswirkungen von Nachhaltigkeitsrisiken auseinandersetzen und Nachhaltigkeitsaspekte in der Kreditvergabe und Überwachung verankert werden. Die neuen Anforderungen werden damit für alle Kreditinstitute, unabhängig ihrer Größe, verbindlich. Bereits im Dezember 2019 hat sich die deutsche Aufsicht mit dem BaFin Merkblatt zum Umgang mit Nachhaltigkeitsrisiken positioniert und die klare Empfehlung für eine strategische Befassung mit Nachhaltigkeitsrisiken ausgesprochen.

Es wird deutlich, dass sich Anforderungen im Nachhaltigkeitskontext sehr dynamisch weiterentwickeln. Für den Großteil der Kreditinstitute ergeben sich daraus neue Pflichten und Herausforderungen. In meiner Dissertation gehe ich auf einige der genannten Aspekte ein. Mit der vorliegenden Arbeit werden einige Facetten der Nachhaltigkeit behandelt und Umsetzungsimpulse gegeben. Die neuen Anforderungen setzen eine zukunftsorientierte Sichtweise voraus, die wiederum ein Umdenken in den Kreditinstituten bedingen. Die vorliegende Arbeit soll auch diesbezüglich einen Mehrwert stiften.

Die vorliegende Arbeit entstand während meiner Tätigkeit als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Finanz- und Bankmanagement und wurde als Dissertation an der Fakultät III – Wirtschaftswissenschaften, Wirtschaftsinformatik und Wirtschaftsrecht der Universität Siegen angenommen.

An dieser Stelle möchte ich nun ein paar Worte des Dankes aussprechen, denn an dem Gelingen dieses Promotionsvorhaben war nicht ich allein beteiligt.

Zuallererst möchte ich meinem Doktorvater und Mentor Prof. Dr. Arnd Wiedemann danken. Rückblickend bin ich sehr froh, dass ich mich für die Tätigkeit an Ihrem Lehrstuhl und dieses Dissertationsvorhaben entschieden habe. Es war eine lehrreiche, herausfordernde und unvergessliche Zeit. Ihre positive und verständnisvolle Art ist beispielsweise und hat mich für meinen weiteren Werdegang maßgeblich geprägt. Sowohl fachlich als auch menschlich habe ich aus der Zeit bei Ihnen so viel mitnehmen können.

Ich danke Herrn Prof. Dr. Andreas Dutzi für die Erstellung des Zweitgutachtens. Zudem danke ich Herrn Prof. Dr. Volker Stein für die Übernahme des Vorsitzes im Prüfungsausschuss und die Zusammenarbeit in den gemeinsamen Forschungsprojekten.

Die unvergessliche Zeit am Lehrstuhl wurde darüber hinaus durch die Kollegen geprägt. Ein großes Dankeschön richte ich an Vanessa Hille, Julian Quast, Patrick Hertrampf, Jan Hendrik Wilhelms, Helena Gerding, Jan Philipp Dielmann, Michelle Graversen, Yanik Bröhl und Thomas Demmer. Immer ein offenes Ohr, weise Ratschläge und positive Grundeinstellung – Danke für alles, liebe Maria Otten!

Zuletzt möchte ich mich bei meiner Familie, insbesondere meinen Eltern, meiner Schwester und meinen Großeltern, und meinen Freunden bedanken. Ihr habt euch zwischenzeitlich mein Gejammer anhören müssen und mich zum Weitermachen motiviert. Ich danke euch, dass ihr mir immer den Rücken freihaltet und für mich da seid. Ein ganz besonderer Dank gilt einem ganz besonderen Menschen, den ich immer an meiner Seite weiß - mein Mann Marvin. Er hat durch seine Unterstützung maßgeblich zum Erfolg dieses Dissertationsprojekts beigetragen. Danke!

Walbeck, im Juli 2023

*Christiane Bouten*

## Inhaltsübersicht

Geleitwort .....	V
Vorwort .....	VII
Inhaltsübersicht .....	IX
Inhaltsverzeichnis .....	XI
Abkürzungsverzeichnis .....	XV
Abbildungsverzeichnis .....	XXI
1 Einleitung .....	1
1.1 Motivation .....	1
1.2 Gang der Arbeit .....	5
2 Das Konzept der Nachhaltigkeit im Bankensektor .....	9
2.1 Rolle der Bank in der Transformation zu einer nachhaltigen Gesellschaft .....	9
2.2 Politik und Aufsicht als Treiber der Nachhaltigkeit .....	21
2.3 Das Leitbild nachhaltiger Unternehmensführung .....	57
3 Nachhaltigkeitsberichterstattung in Banken vor dem Hintergrund gesetzlicher Mindeststandards .....	93
3.1 Nachhaltigkeitsfokus in Geschäftsmodellen von Banken .....	93
3.2 Ergebnisdarstellung des geschäftsmodellspezifischen Nachhaltigkeitsverständnisses .....	123
3.3 Offenlegung nachhaltigkeitsbezogener Informationen .....	151
3.4 Wesentlichkeit als grundlegendes Prinzip der Bericht- erstattung .....	181
4 Perspektiven für die Integration von Nachhaltigkeit .....	207
4.1 Stakeholder eines Kreditinstituts im Nachhaltigkeitskontext .....	207
4.2 Austausch mit Stakeholdern .....	227
4.3 Integration von Nachhaltigkeit in die Geschäftstätigkeit eines Kreditinstituts .....	253
4.4 Erfolgsmaßnahmen zur Umsetzung von Nachhaltigkeit .....	309
5 Zusammenfassung und Ausblick .....	335

Anhang .....	341
Literaturverzeichnis .....	375
Stichwortverzeichnis.....	425

## Inhaltsverzeichnis

Geleitwort .....	V
Vorwort .....	VII
Inhaltsübersicht.....	IX
Inhaltsverzeichnis .....	XI
Abkürzungsverzeichnis.....	XV
Abbildungsverzeichnis .....	XXI
1 Einleitung.....	1
1.1 Motivation.....	1
1.2 Gang der Arbeit .....	5
2 Das Konzept der Nachhaltigkeit im Bankensektor.....	9
2.1 Rolle der Bank in der Transformation zu einer nachhaltigen Gesellschaft.....	9
2.1.1 Ansätze zur Begründung von Nachhaltigkeit .....	9
2.1.2 Ebenen der Nachhaltigkeitsbetrachtung .....	12
2.1.3 Interdependenzen zwischen gesamt- und einzelwirtschaftlicher Ebene.....	15
2.2 Politik und Aufsicht als Treiber der Nachhaltigkeit .....	21
2.2.1 Gesetze und aufsichtsrechtliche Anforderungen auf internationaler Ebene .....	21
2.2.1.1 Die Rolle von Regulierung und Aufsicht .....	21
2.2.1.2 Regulierung auf globaler Ebene .....	26
2.2.1.3 Regulierung auf europäischer Ebene .....	32
2.2.2 Gesetze und Empfehlungen in Deutschland .....	38
2.2.3 Offenlegungspflichten in Bezug auf die Nachhaltigkeits- berichterstattung .....	47
2.3 Das Leitbild nachhaltiger Unternehmensführung.....	57
2.3.1 Definition des Nachhaltigkeitsbegriffs auf innerbetrieblicher Ebene .....	57
2.3.1.1 Die Haupttypen von Nachhaltigkeitsmodellen .....	57
2.3.1.2 Abgrenzung von Nachhaltigkeit zu CSR.....	62
2.3.1.3 Konkretisierung der Dimensionen Ökonomie, Ökologie und Soziales .....	69

2.3.2	Bedeutung von Governance im Nachhaltigkeitskontext .....	77
2.3.2.1	Ebenen der Governance-Betrachtung .....	77
2.3.2.2	Corporate Governance auf innerbetrieblicher Ebene.....	79
2.3.2.3	Der Governance-Begriff im Kontext gesamtunternehmerischer Verantwortung .....	86
2.3.3	Verhaltenssteuerung im Rahmen nachhaltiger Unternehmensführung .....	88
3	Nachhaltigkeitsberichterstattung in Banken vor dem Hintergrund gesetzlicher Mindeststandards .....	93
3.1	Nachhaltigkeitsfokus in Geschäftsmodellen von Banken .....	93
3.1.1	Geschäftsmodelle im Bankensektor .....	93
3.1.1.1	Konkretisierung des Begriffs Geschäftsmodell .....	93
3.1.1.2	Typisierung der Geschäftsmodelle im deutschen Bankensektor .....	95
3.1.2	Methodik zur Analyse von Nachhaltigkeit in Banken.....	100
3.1.2.1	Untersuchungsgegenstand .....	100
3.1.2.1.1	Institute mit Nachhaltigkeit im Kern des Geschäftsmodells .....	100
3.1.2.1.2	Stichprobe .....	105
3.1.2.2	Inhaltsanalytisches Untersuchungsdesign .....	113
3.2	Ergebnisdarstellung des geschäftsmodell-spezifischen Nachhaltigkeitsverständnisses .....	123
3.2.1	Ergebnisse zur Darstellung des Geschäftsmodells .....	123
3.2.1.1	Vorgaben zur Beschreibung des Geschäftsmodells.....	123
3.2.1.2	Auswertung der Darstellung des Geschäftsmodells .....	125
3.2.2	Ergebnisse in Bezug auf das Nachhaltigkeitsverständnis.....	140
3.2.3	Ergebnisse in Bezug auf Verhaltenssteuerung .....	146
3.3	Offenlegung nachhaltigkeitsbezogener Informationen.....	151
3.3.1	Nachhaltigkeitsberichterstattung als ein Aspekt .....	151
	der Unternehmensberichterstattung .....	151
3.3.1.1	Offenlegung finanzieller und nichtfinanzieller Angaben .....	151
3.3.1.2	Auswertung formaler Aspekte der Nachhaltigkeitsberichterstattung .....	159
3.3.2	Anwendung von Rahmenwerken .....	170
	der Nachhaltigkeitsberichterstattung .....	170
3.3.2.1	Darstellung relevanter Rahmenwerke.....	170
3.3.2.2	Ergebnisdarstellung zur Anwendung von Rahmenwerken....	177

---

3.4	Wesentlichkeit als grundlegendes Prinzip der Berichterstattung .....	181
3.4.1	Anwendungsbereiche des Wesentlichkeitsbegriffs .....	181
3.4.2	Wesentlichkeit in der Nachhaltigkeitsberichterstattung .....	185
3.4.2.1	Der Wesentlichkeitsbegriff im Nachhaltigkeitskontext.....	185
3.4.2.2	Umsetzung einer Wesentlichkeitsanalyse.....	191
3.4.3	Ergebnisse der inhaltsanalytischen Untersuchung .....	197
3.4.3	zur Wesentlichkeit .....	197
4	Perspektiven für die Integration von Nachhaltigkeit .....	207
4.1	Stakeholder eines Kreditinstituts im Nachhaltigkeitskontext.....	207
4.1.1	Der Stakeholder-Ansatz zur Identifikation .....	207
4.1.1	unterschiedlicher Interessen.....	207
4.1.2	Ergebnisse in Bezug auf die relevanten Stakeholder .....	215
4.1.2	einer Bank .....	215
4.2	Austausch mit Stakeholdern .....	227
4.2.1	Bedeutung des Stakeholder-Dialogs.....	227
4.2.2	Ergebnisse in Bezug auf die Stakeholder-Kommunikation.....	244
4.3	Integration von Nachhaltigkeit in die Geschäftstätigkeit eines Kreditinstituts .....	253
4.3.1	Von Nachhaltigkeit betroffene Bereiche eines Kreditinstituts ....	253
4.3.2	Nachhaltigkeit auf strategischer Ebene .....	257
4.3.2.1	Integration von Nachhaltigkeit in die Geschäftsstrategie .....	257
4.3.2.2	Strategische Ansätze zur Umsetzung von Nachhaltigkeit .....	266
4.3.2.3	Nachhaltigkeit in der Gesamtbanksteuerung .....	273
4.3.3	Nachhaltigkeit auf operativer Ebene .....	282
4.3.3.1	Operative Umsetzung von Nachhaltigkeit.....	282
4.3.3.2	Berücksichtigung von Nachhaltigkeit in der Aufbau- und Ablauforganisation .....	284
4.3.3.3	Berücksichtigung von Nachhaltigkeit im Kerngeschäft .....	295
4.4	Erfolgsmaßnahmen zur Umsetzung von Nachhaltigkeit .....	309
4.4.1	Holistische Perspektive auf Nachhaltigkeit .....	309
4.4.2	Ableitung von Handlungsempfehlungen .....	318
4.4.3	Limitation der inhaltsanalytischen Untersuchung .....	331
5	Zusammenfassung und Ausblick .....	335

---

Anhang .....	341
A1 – Sustainable Development Goals (SDGs).....	341
A2 – Auswirkungen physischer Risiken und Transitionsrisiken auf die wesentlichen Risikoarten .....	344
A3 – 26 Maßnahmen der Deutschen SF-Strategie .....	345
A4 – Grothe Kodex angepasst zur Anwendung im Bankensektor .....	347
A5 – Stichprobe mit Angabe von Rechtsform, Bilanzsumme und Mitarbeiteranzahl .....	350
A6 – Kriterienkatalog .....	354
A7 – Anwendung der GRI-Indikatoren im Sparkassen-Indikatoren-Modell .....	357
A8 – Wesentlichkeitsmatrizen .....	364
A9 – 32 Institute als Ergebnis der inhaltsanalytischen Untersuchung zur Wesentlichkeit.....	370
A10 – Darstellung Stakeholder IFB Hamburg und LBBW .....	372
Literaturverzeichnis .....	375
Stichwortverzeichnis.....	425

**Abkürzungsverzeichnis**

AA	AccountAbility
AG	Aktiengesellschaft
AÖR	Anstalt des öffentlichen Rechts
Apobank	Deutsche Apotheker- und Ärztebank eG
B. Metzler	B. Metzler seel. Sohn & Co. Holding AG
BaFin	Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht
Bayern LB	Bayerische Landesbank
BdB	Bundesverband deutscher Banken
Berenberg Bank	Joh. Berenberg, Gossler & Co. KG
BraWo	Braunschweig Wolfsburg
BSC	Balanced Score Card
B2C	Business to Consumer
CRD	Capital Requirements Directive (Eigenkapitalrichtlinie)
CSI	Corporate Social Irresponsibility
CSO	Chief Sustainability Officer
CSP	Corporate Social/Environmental Performance (unternehmerische gesellschaftliche und ökologische Performance)
CSR	Corporate Social Responsibility
CSRD	Corporate Sustainability Reporting Directive

CSR-RUG	CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz
DCGK	Deutscher Corporate Governance Kodex
DekaBank	DekaBank Deutsche Girozentrale
DKB	Deutsche Kreditbank AG
DNK	Deutscher Nachhaltigkeitskodex
DRS	Deutscher Rechnungslegungs-Standard
DRSC	Deutsches Rechnungslegungs Standards Committee
DSGV	Deutscher Sparkassen- und Giroverband
dwpbank	Deutsche WertpapierService Bank AG
DZ Bank	DZ BANK AG Deutsche Zentral-Genossenschaftsbank
EBA	Europäische Bankenaufsichtsbehörde
EFRAG	European Financial Reporting Advisory Group (Europäische Beratungsgruppe zur Rechnungslegung)
eG	eingetragene Genossenschaft
EK	Eigenkapital
EU	Europäische Union
EUN	Effektive unternehmerische Nachhaltigkeit
ESG	Environment, Social, Governance
ESRS	European Sustainability Reporting Standards
EZB	Europäische Zentralbank

---

FK	Fremdkapital
FNG	Forum Nachhaltige Geldanlagen
FSB	Financial Stability Board (Finanzstabilitätsrat)
GCR	Good Company Ranking
GLS Bank	GLS Gemeinschaftsbank eG
GRI	Global Reporting Initiative
GuV	Gewinn- und Verlustrechnung
Haspa	Hamburger Sparkasse AG
Helaba	Landesbank Hessen-Thüringen
HLEG	High-Level Expert Group on Sustainable Finance (Experten- gruppe für nachhaltige Finanzierung)
IASB	International Accounting Standards Board
IB.SH	Investitionsbank Schleswig-Holstein
IDW	Institut der Wirtschaftsprüfer
IDW PS	IDW Prüfungsstandards
IFB Hamburg	Hamburgische Investitions- und Förderbank
IFRS	International Financial Reporting Standards
IIRC	International Integrated Reporting Council
IKB	IKB Deutsche Industriebank AG
ILB	Investitionsbank des Landes Brandenburg

IöW	Institut für ökologische Wirtschaftsforschung
ISB	Investitions- und Strukturbank Rheinland-Pfalz
ISSB	International Sustainability Standards Board
IT	Informationstechnologie
KD-Bank	Bank für Kirche und Diakonie eG – KD-Bank
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
KMU	kleine und mittlere Unternehmen
KonTraG	Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich
KPI	Key Performance Indikator
L-Bank	Landeskreditbank Baden-Württemberg – Förderbank
LBBW	Landesbank Baden-Württemberg
LfA	LfA Förderbank Bayern
LI	Leistungsindikator
LSI	Less Significant Institutions (weniger bedeutende Kreditinstitute)
MaRisk	Mindestanforderungen an das Risikomanagement
NAP	Nationaler Aktionsplan Wirtschaft und Menschenrechte
NBank	Investitions- und Förderbank Niedersachsen
NGFS	Network for Greening the Financial System
nfB	nichtfinanzieller Bericht

---

nfE	Nichtfinanzielle Erklärung
NFRD	Non-Financial Reporting Directive
Nord LB	Norddeutsche Landesbank
NRBV	Natural Resource-Based View
RNE	Rat für Nachhaltige Entwicklung
Saar LB	Landesbank Saar
SAB	Sächsische Aufbaubank – Förderbank
SASB	Sustainability Accounting Standards Board
SBSC	Sustainability Balanced Score Card
SDG	Sustainable Development Goals
SF	Sustainable Finance
SFDR	Sustainable Finance Disclosure Regulation
SFSG	Sustainable Finance Study Group
SE	Europäische Gesellschaft
SI	Significant Institutions (bedeutende Kreditinstitute)
SSM	Single Supervisory Mechanism (Einheitlicher Aufsichtsmechanismus)
SREP	Supervisory Review and Evaluation Process (Leitlinien zu gemeinsamen Verfahren und Methoden für den aufsichtlichen Überprüfungs- und Bewertungsprozess)
TAB	Thüringer Aufbaubank

TCFD	Task Force on Climate-related Financial Disclosures
TBL	Triple Bottom Line
Triodos Bank	Triodos Bank N.V. Deutschland
UN	United Nations (Vereinte Nationen)
UNEP	United Nations Environment Programme (Umweltprogramm der Vereinten Nationen)
UNEP FI	United Nations Environment Programme Finance Initiative
UniCredit	UniCredit Bank AG
VfU	Verein für Umweltmanagement und Nachhaltigkeit in Finanzinstituten e. V.
VR-Banken	Volks- und Raiffeisenbanken

**Abbildungsverzeichnis**

Abb. 1:	Zielbild einer integrierten Nachhaltigkeitsberichterstattung.....	3
Abb. 2:	Gang der Arbeit.....	5
Abb. 3:	Ansätze zur Begründung der Nachhaltigkeit .....	9
Abb. 4:	Schichtenmodell zur Darstellung der Ebenen der Nachhaltigkeit .....	13
Abb. 5:	Ebenen der Nachhaltigkeit in Bezug auf das Finanzsystem .....	17
Abb. 6:	Zeitstrahl Gesetzgebung und Regulatorik.....	25
Abb. 7:	Beschreibung und Beispiele SGD .....	29
Abb. 8:	Auswirkungen physischer und transitorischer Risiken auf bankbetriebliche Risiken .....	40
Abb. 9:	Ausgewählte Maßnahmen der Deutschen SF-Strategie .....	45
Abb. 10:	Übersicht EU-Regelung für die Offenlegung von Angaben zur Nachhaltigkeit durch Finanz- und Nichtfinanzunternehmen .....	48
Abb. 11:	Haupttypen von Nachhaltigkeitsmodellen .....	58
Abb. 12:	Das integrierende Nachhaltigkeitsdreieck.....	60
Abb. 13:	Entwicklung CSR und Nachhaltigkeit .....	67
Abb. 14:	Gegenüberstellung CSR und Nachhaltigkeit .....	68
Abb. 15:	Dimensionen Ökonomie, Ökologie und Soziales .....	70
Abb. 16:	Differenzierung von Klima- und Umweltrisiken .....	74
Abb. 17:	Nachhaltigkeitsdimension Governance.....	85
Abb. 18:	Vier Dimensionen der Nachhaltigkeit im Sinne der gesamunternehmerischen Verantwortung .....	86
Abb. 19:	Stichprobe der inhaltsanalytischen Untersuchung .....	105
Abb. 20:	Konkretisierung der vierten Stichprobenkategorie .....	108
Abb. 21:	Verteilung der Rechtsformen .....	111
Abb. 22:	Größe gemessen an Bilanzsumme und Mitarbeiteranzahl .....	112
Abb. 23:	Kriterienkatalog für die inhaltsanalytische Untersuchung .....	120
Abb. 24:	Untersuchungskriterien zum Geschäftsmodell .....	124
Abb. 25:	Untersuchungskriterien zum Nachhaltigkeitsbegriff .....	140
Abb. 26:	Auswertung Nachhaltigkeitsverständnis .....	141
Abb. 27:	Berichtsalternativen für die nichtfinanziellen Angaben.....	153
Abb. 28:	Entwicklung der Unternehmenspublizität.....	154
Abb. 29:	Konkretisierung der fünf Berichtsaspekte.....	158

Abb. 30: Untersuchungskriterien zu den formalen Aspekten der Nachhaltigkeitsberichterstattung.....	159
Abb. 31: Anwendung von Rahmenwerken .....	177
Abb. 32: Drei Ebenen der Wesentlichkeitsbetrachtung .....	188
Abb. 33: Konzepte zur Definition des Wesentlichkeitsbegriffs.....	190
Abb. 34: Beispielhafte Darstellung einer Wesentlichkeitsmatrix .....	195
Abb. 35: Untersuchungskriterien zur Wesentlichkeit .....	196
Abb. 36: Auswertung Wesentlichkeit Stufe drei und vier (erster Analyseschritt) .....	198
Abb. 37: Ergebnis Auswertung Wesentlichkeit vier Stufen .....	203
Abb. 38: Auswertung Wesentlichkeit in Bezug auf die vierte Stichprobenkategorie.....	204
Abb. 39: Gegenüberstellung Shareholder Value und Stakeholder Value .....	208
Abb. 40: Primäre und sekundäre Stakeholder .....	212
Abb. 41: Stakeholder der Nachhaltigkeitsberichterstattung von Kreditinstituten.....	223
Abb. 42: Beispielhafte Auflistung möglicher Stakeholder .....	224
Abb. 43: Adressaten der Bankkommunikation .....	230
Abb. 44: Teilbereiche der Unternehmenskommunikation .....	231
Abb. 45: Kanäle zur Kommunikation von Nachhaltigkeitsthemen .....	234
Abb. 46: Kommunikationsstrategien mit Fokus auf Nachhaltigkeitsthemen ....	237
Abb. 47: Zielgruppenangepasste Stakeholder-Kommunikation .....	240
Abb. 48: Stakeholder-Engagement zur Umsetzung der vier Dimensionen der Nachhaltigkeit .....	243
Abb. 49: Dialog mit Interessengruppen am Beispiel der UmweltBank.....	246
Abb. 50: Kommunikationsinstrumente & -kanäle sowie wesentliche Themen.....	249
Abb. 51: Nachhaltigkeit in den verschiedenen Bereichen eines Kreditinstituts.....	255
Abb. 52: Untersuchungskriterien zur Einbindung auf strategischer Ebene .....	258
Abb. 53: Einordnung der Nachhaltigkeitsstrategie .....	262
Abb. 54: Schema zur Darstellung von Handlungsfeldern, Zielen und Maßnahmen.....	270

---

Abb. 55: Beispiel zur Darstellung von Handlungsfeldern, Zielen und Maßnahmen.....	272
Abb. 56: Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in die klassischen BSC-Perspektiven .....	279
Abb. 57: Untersuchungskriterien zur Umsetzung auf operativer Ebene.....	283
Abb. 58: Ansatz zur Integration von Nachhaltigkeit in die Aufbauorganisation .....	291
Abb. 59: Nachhaltigkeit im Geschäftsportfolio .....	296
Abb. 60: Erweiterung des magischen Dreiecks der Vermögensanlage zu einem magischen Viereck .....	306
Abb. 61: Übersicht der Integrationsdimensionen von Nachhaltigkeit .....	311
Abb. 62: Internes und externes Managementreporting .....	314
Abb. 63: Implementierung von Nachhaltigkeit in die Architektur der Gesamtbanksteuerung .....	329



# 1 Einleitung

## 1.1 Motivation<sup>1</sup>

Kreditinstitute in ihrer Funktion als Finanzintermediäre nehmen Kapital auf der einen Seite entgegen und geben dieses Geld auf der anderen Seite weiter.<sup>2</sup> Vor dem Hintergrund der Schaffung eines nachhaltigen Finanzsystems, gilt es, diese Finanzströme in eine nachhaltige Transformation zu leiten. Dies ist das erklärte Ziel der deutschen Bundesregierung. Das Thema Nachhaltigkeit ist eins der Top-Themen der politischen sowie aufsichtsrechtlichen Agenda, wobei dem Finanzsektor eine besondere Rolle zugeschrieben wird.<sup>3</sup> Ein jedes Institut soll einen Beitrag zu der Neuausrichtung des Denkens und Handelns von Unternehmen sowie Privatpersonen leisten. Ein einzelnes Kreditinstitut ist demnach als Puzzleteil des Finanzsystems als Ganzes zu betrachten. In Summe sollen die Kreditinstitute die ihnen zugeschriebene Hebelwirkung erreichen.

Vor diesem Hintergrund ist es wichtig, zu verstehen, dass Nachhaltigkeit grundsätzlich aus verschiedenen Perspektiven und auf unterschiedlichen Ebenen zu betrachten ist. Die Relevanz und Aktualität der Thematik wird getrieben durch die umfangreichen politischen Anstrengungen auf nationaler Ebene, wie bspw. die Zielsetzung, Deutschland zu einem führenden Sustainable-Finance Standort zu machen.<sup>4</sup> Die Ambitionen auf deutscher Ebene werden wiederum durch verschiedene Akteure aus Politik und Wirtschaft auf europäischer<sup>5</sup> sowie internationaler Ebene<sup>6</sup> aktiv vorangetrieben.

Die politischen Ambitionen spiegeln sich auch in der Weiterentwicklung der Vorgaben zur Nachhaltigkeitsberichterstattung wider. Eine der neuen und maßgebenden Anforderungen, die Unternehmen sowie Kreditinstitute in naher Zukunft vor neue Herausforderungen stellen werden, ist die Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). Politische Einigung über die Richtlinie gibt es seit 21. Juni 2022.<sup>7</sup> Mit der neuen Verordnung gehen ein erweiterter Anwenderkreis sowie de-

---

<sup>1</sup> In dieser wissenschaftlichen Arbeit wird auf das Verwenden von genderspezifischer Sprache verzichtet. Die Arbeit ist ausschließlich in männlicher Form geschrieben, spricht jedoch alle Geschlechter an.

<sup>2</sup> Vgl. Waschbusch et al. (2021), S. 53.

<sup>3</sup> Vgl. Bundesministerium der Finanzen (2021); Europäische Kommission (2018b), S. 3.

<sup>4</sup> Vgl. Zhuang et al. (2020), S. 5 f.; Bundesministerium der Finanzen (2021), S. 6.

<sup>5</sup> Vgl. z.B. Europäische Kommission (2020a), S. 26; Europäische Kommission (2021f); European Central Bank (2020b).

<sup>6</sup> Vgl. z.B. UNEP FI (2022); UNEP FI (2021); FSB (2021).

<sup>7</sup> Vgl. Europäische Kommission (2022). Der Vorschlag der Europäischen Kommission zur CSRD

tailliertere Berichtspflichten einher. Berechnungen des Deutschen Rechnungslegungs Standards Committees (DRSC) besagen, dass statt der 500 Unternehmen in Deutschland, die bislang als berichtspflichtig galten, zukünftig etwa 15.000 Unternehmen von den neuen Berichtspflichten betroffen sind.<sup>8</sup> Durch eine detailliertere Offenlegung sollen Informationsinteressen unterschiedlicher Stakeholder besser erfüllt werden. In der Kritik steht dabei jedoch die Verhältnismäßigkeit. Insbesondere kleinere Organisationen, die bisher keine oder kaum Berichtserfahrung vorweisen, werden durch die umfangreichen Berichtsansforderungen künftig vor neue Herausforderungen gestellt.<sup>9</sup>

Gesetzgeber sowie Stakeholder fordern im Kontext der zukünftigen Berichterstattung vor allem Transparenz und Vergleichbarkeit. Vor diesem Hintergrund werden im Rahmen der neuen Berichtspflichten der CSRD gleichzeitig Vorgaben für neue Berichtsstandards, bspw. in Form der European Sustainability Reporting Standards (ESRS), geliefert. Diese sehen die Verankerung von Nachhaltigkeit in der Strategie und dem Geschäftsmodell vor.<sup>10</sup>

Die Nachhaltigkeitsberichterstattung stellt einen zentralen Schwerpunkt in der Erforschung des betrieblichen Nachhaltigkeitsengagements dar.<sup>11</sup> In der Forschung werden verschiedene Aspekte in Bezug auf Nachhaltigkeit untersucht, wobei die Fokussierung auf Kreditinstitute stetig zunimmt. Die Forschungsschwerpunkte sind vielfältig. Es gibt quantitativ geprägte Analysen, die bspw. den Einfluss nachhaltigkeitsbezogener Aspekte auf die Performance<sup>12</sup> oder Beweggründe für nachhaltige Investmentmöglichkeiten<sup>13</sup> untersuchen.

In Forschung und Praxis wird deutlich, dass die Institute vor einer Vielzahl an Herausforderungen stehen. Als ein zentrales Problem gilt die Vereinheitlichung des Nachhaltigkeitsbegriffs. Vor diesem Hintergrund hat der europäische Gesetzgeber die EU-Taxonomie als Regelwerk zur Definition von Nachhaltigkeit auf den Weg gebracht.<sup>14</sup> Aus unternehmerischer Perspektive ist zunächst der Fortbestand des

---

war am 21.04.2021 veröffentlicht worden. Der Vorschlag sieht vor, dass kleine und nicht komplexe Kreditinstitute die neuen Berichtspflichten zum 1. Januar 2026 erfüllen müssen. Große Institute bereits früher.

<sup>8</sup> Vgl. AKBK (2021), S. 2302; DRSC (2021).

<sup>9</sup> Vgl. Hommelhoff (2021), S. 2439.

<sup>10</sup> Vgl. Baumüller et al. (2022), S. 128.

<sup>11</sup> Vgl. z.B. Baumüller (2019); Stappert / Lleshaj (2020); Cikanek / Landis (2019); Lock / Seele (2015).

<sup>12</sup> Vgl. z.B. Wu / Shen (2013); Velte (2017).

<sup>13</sup> Vgl. z.B. Gutsche / Ziegler (2019); Wins / Zwergel (2016).

<sup>14</sup> Vgl. Verordnung (EU) 2020/852 des europäischen Parlaments und des Rates vom 18. Juni 2020

Kreditinstituts sicherzustellen. Neben dieser ökonomischen Dimension umfasst das Nachhaltigkeitsverständnis im Sinne des Triple Bottom Line (TBL)-Ansatzes zudem eine soziale und ökologische Dimension. Darüber hinaus ist gemäß dem Leitbild einer nachhaltigen Unternehmensführung die Governance-Dimension im Nachhaltigkeitsverständnis zu verankern.<sup>15</sup> Diese vier Dimensionen werden in Abb. 1 dargestellt.

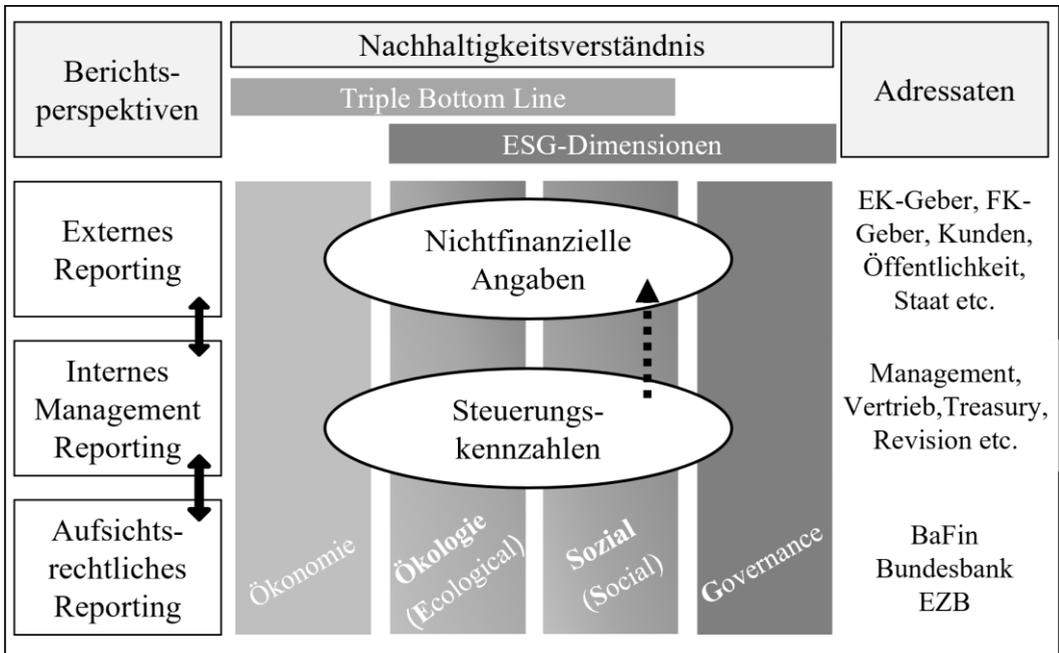


Abb. 1: Zielbild einer integrierten Nachhaltigkeitsberichterstattung<sup>16</sup>

In Abb. 1 werden drei Berichtsperspektiven dargestellt, wodurch deutlich gemacht wird, dass Nachhaltigkeit auf innerbetrieblicher Ebene bedacht, umgesetzt und berichtet werden muss. Zugleich ist Nachhaltigkeit Teil des externen Reportings und muss zudem als Bestandteil in der Bankenaufsichtslandschaft auch im Rahmen des aufsichtsrechtlichen Reportings abgebildet werden.<sup>17</sup> Als aktuelles Beispiel kann die Abfrage von Nachhaltigkeitspräferenzen von Bankkunden im Beratungsgespräch angeführt werden, die durch die Ergänzung von MiFID II seit August 2022 verpflichtend ist.<sup>18</sup> Das interne Management Reporting gilt es, im Sinne einer integrierten Berichterstattung, mit dem externen und aufsichtsrechtlichen Reporting zu verknüpfen. Forderungen nach ganzheitlichen wertorientierten Ansätzen sind verstärkt

über die Einrichtung eines Rahmens zur Erleichterung nachhaltiger Investitionen und zur Änderung der Verordnung (EU) 2019/2088.

<sup>15</sup> Vgl. Mayer (2020), S. 33.

<sup>16</sup> Angepasst in Anlehnung an Bouten / Wiedemann (2021), S. 254.

<sup>17</sup> Vgl. BaFin (2021b); BaFin (2021a), S. 2.

<sup>18</sup> Vgl. FNG / dnwe (2022).

wahrzunehmen.<sup>19</sup> Im Vordergrund stehen dabei die Erfassung und Anwendung steuerrelevanter Daten. Ziel eines solchen integrierten Ansatzes ist es, sicherzustellen, dass die unterschiedlichen Bedürfnisse der Vielzahl an Adressaten (vgl. Abb. 1) befriedigt werden.

Vor diesem Hintergrund beschäftigt sich die Arbeit mit der Positionierungsbestimmung deutscher Kreditinstitute in Bezug auf die vielfältigen Aspekte zur Umsetzung von Nachhaltigkeit. Ziel ist es, ein Bewusstsein zu schaffen, Nachhaltigkeit im unternehmerischen Kontext aus einer strategischen Perspektive zu betrachten und zugleich ein Verständnis für die operative Umsetzung verschiedener nachhaltigkeitsbezogener Aspekte zu entwickeln. Die Frage, ob sich ein Kreditinstitut mit Nachhaltigkeit beschäftigen muss, ist obsolet. In der Erfüllung der regulatorischen Vorgaben sowie der Berücksichtigung der unterschiedlichen Stakeholder-Bedürfnisse stellt der Nachhaltigkeitsbericht ein zentrales Kommunikationsmedium dar.<sup>20</sup> Nachhaltigkeit ist gleichzeitig eine Managementaufgabe, die die Messung, Steuerung und Kontrolle verschiedener nachhaltigkeitsbezogener Aspekte vorsieht.<sup>21</sup> Die Integration von Nachhaltigkeit stellt einen Lern- und Gestaltungsprozess dar,<sup>22</sup> der es erfordert, das Silo-Denken aufzubrechen und die Transformation zu einer nachhaltigen Unternehmensführung als allumfassenden Prozess anzusehen.

Inwiefern eine solche Denkweise bereits in den Kreditinstituten umgesetzt ist, wird mithilfe einer inhaltsanalytischen Untersuchung analysiert. Die Untersuchung konzentriert sich nicht auf einzelne Geschäftsmodelle, sondern umfasst einen Querschnitt des gesamten deutschen Bankensektors. Die deutsche Kreditwirtschaft ist durch eine Vielzahl an unterschiedlichen Instituten geprägt und wird im Sinne des Drei-Säulen-Modells in Privatbanken, Sparkassen und Genossenschaftsbanken unterteilt.<sup>23</sup> Mithilfe des Konzepts der institutionellen Logiken<sup>24</sup> können Geschäftsmodellspezifika genauer betrachtet und diejenigen Institute, die ihr Geschäftsmodell auf Nachhaltigkeit ausgerichtet haben, identifiziert werden. Im Ergebnis wird deutlich, welche Institute eine Vorreiterrolle in Bezug auf die unterschiedlichen Integrationsdimensionen von Nachhaltigkeit einnehmen und welche Erfolgsmaßnahmen dadurch als Vorbild für andere Institute abgeleitet werden können.

---

<sup>19</sup> Vgl. Durchschein / Haller (2018), S. 199.

<sup>20</sup> Vgl. Torelli et al. (2020), S. 472.

<sup>21</sup> Vgl. Herp (2016), S. 249.

<sup>22</sup> Vgl. Steimle (2008), S. 46.

<sup>23</sup> Vgl. Deutsche Bundesbank (2015), S. 34.

<sup>24</sup> Vgl. Zimmermann (2020b), S. 9 f.

## 1.2 Gang der Arbeit

Die Arbeit gliedert sich in drei Hauptkapitel. Abb. 2 gibt einen schematischen Überblick über die Inhalte der Arbeit und den Gang der Untersuchung.

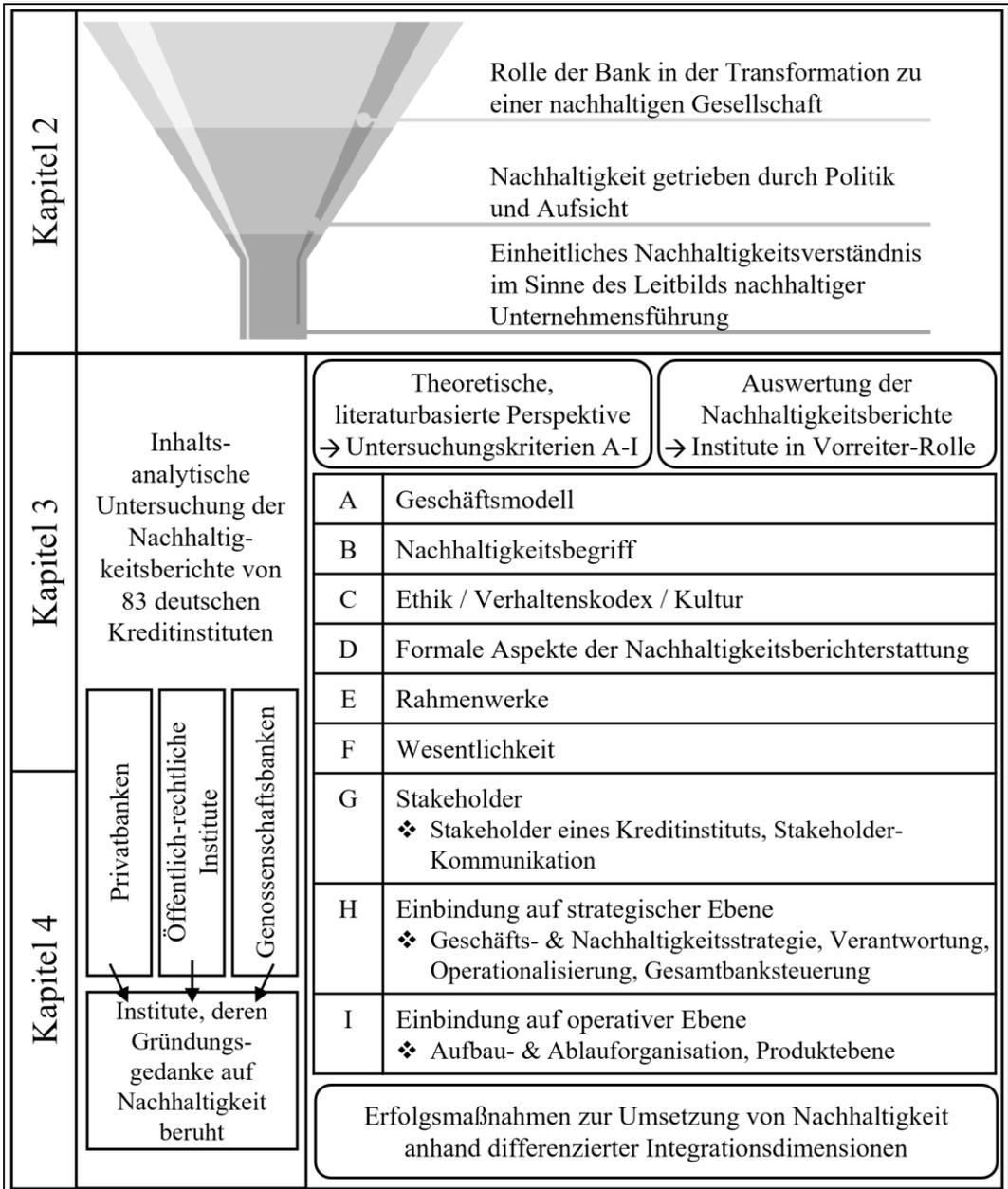


Abb. 2: Gang der Arbeit

Im zweiten Kapitel wird das Konzept der Nachhaltigkeit im Bankensektor dargestellt. Dafür wird zunächst ein Rahmen geschaffen, der die verschiedenen Betrachtungsebenen auf Nachhaltigkeit aufzeigt. Um die Tragweite und Bedeutung der

Thematik greifbar zu machen, erfolgt die Nachhaltigkeitsbetrachtung auf Ebene der Öffentlichkeit sowie auf politischer, gesamt- und einzelwirtschaftlicher Ebene. Zur Verdichtung der Thematik werden anschließend die Interdependenzen zwischen der gesamt- und einzelwirtschaftlichen Ebene betrachtet und schließlich der Fokus auf das Kreditinstitut als Untersuchungsschwerpunkt gelegt.

Nachfolgend wird ein Überblick über wichtige gesetzliche und aufsichtsrechtliche Anforderungen mit Nachhaltigkeitsbezug und deren Entwicklung beschrieben. Damit wird in Anlehnung an die unterschiedlichen Betrachtungsebenen die politische und aufsichtsrechtliche Ebene beleuchtet. Die Regulierung auf internationaler und europäischer Ebene sowie nationale Gesetze und Empfehlungen in Deutschland werden dargelegt und Offenlegungspflichten in Bezug auf die Nachhaltigkeitsberichterstattung beschrieben.

Im Sinne eines Trichtermodells erfolgt zuletzt die Definition des Nachhaltigkeitsbegriffs auf innerbetrieblicher Ebene. Unter dem Leitbild nachhaltiger Unternehmensführung wird der Governance-Begriff erörtert und auch der Aspekt der Verhaltenssteuerung im Rahmen der nachhaltigen Unternehmensführung thematisiert.

Vor dem Hintergrund gesetzlicher Mindeststandards wird im dritten Kapitel der Status-Quo der Nachhaltigkeitsberichterstattung in deutschen Banken analysiert. Dafür werden zunächst die Geschäftsmodelle im Bankensektor beschrieben. Darauf aufbauend erfolgt die Darstellung der Methodik, wobei der Untersuchungsgegenstand resp. die Stichprobe dargelegt und die Vorgehensweise des inhaltsanalytischen Untersuchungsdesigns erläutert werden. Basierend auf dem Konzept der institutionellen Logiken werden aus den drei Kategorien von Kreditinstituten, Privatbanken, öffentlich-rechtliche Institute und Genossenschaftsbanken, jene Institute identifiziert, deren Geschäftsmodell seit Gründung vollständig auf Nachhaltigkeit ausgerichtet ist, sodass die Stichprobe ( $n = 83$ ) in vier Stichprobenkategorien unterteilt wird.

Die Nachhaltigkeitsberichte dieser Institute für das Geschäftsjahr 2020 werden systematisch mithilfe der Untersuchungskriterien A bis I (vgl. Abb. 2) ausgewertet. Dadurch lassen sich Unterschiede zwischen den Stichprobenkategorien identifizieren. Zudem zeigt die Analyse, welchen Instituten eine Vorreiterrolle mit Blick auf die einzelnen Untersuchungskriterien zugesprochen werden kann. Dieses methodische Vorgehen wird sowohl in Kapitel drei als auch in Kapitel vier umgesetzt. Der Kriterienkatalog basiert auf einem theoretischen, literaturbasierten Fundament.

Die Untersuchungskriterien des dritten Kapitels fokussieren sich auf die Aspekte der Berichterstattung, die ein Institut bedenken und umsetzen muss. Dazu zählt zunächst die Darstellung des Geschäftsmodells. In diesem Zusammenhang wird untersucht, welches Nachhaltigkeitsverständnis die Institute zugrunde legen. Darüber hinaus ist Nachhaltigkeit in Bezug auf die Verhaltenssteuerung, bspw. in Form der Institutionalisierung mithilfe eines Verhaltenskodexes oder der Verankerung von Nachhaltigkeit in der Kultur, Teil der Untersuchung. Formale Aspekte, wie die Verortung des Berichts oder der Berichtsumfang, sowie die Anwendung von Rahmenwerken werden ebenfalls untersucht. Vor dem Hintergrund der gesetzlichen Neuerungen im Zuge der CSRD ist das Thema der Wesentlichkeit hervorzuheben. In der aktuellen Debatte geht es darum, dass Nachhaltigkeit in zwei Richtungen wirkt (Konzept der doppelten Wesentlichkeit). Der Aspekt der Wesentlichkeit wird daher als Untersuchungskriterium definiert und im letzten Unterkapitel analysiert.

Aufbauend auf den Ausführungen des dritten Kapitels wird im vierten Kapitel der Fokus auf die Integration von Nachhaltigkeit gelegt. In Anlehnung an das Konzept der doppelten Wesentlichkeit ist die Stakeholder-Perspektive als zentraler Untersuchungsaspekt zu betrachten. Zunächst gilt es, die Stakeholder eines Kreditinstituts zu identifizieren, um darauf aufbauend den Austausch im Sinne eines Stakeholder-Dialogs zu untersuchen. Nachfolgend wird die Institutsperspektive betrachtet und aufgezeigt, dass Nachhaltigkeit alle Bereiche eines Kreditinstituts durchzieht. Sowohl auf der strategischen als auch auf der operativen Ebene ist Nachhaltigkeit zu bedenken. Die Integration von Nachhaltigkeit in die übergeordnete Geschäftsstrategie sowie die Bedeutung einer Nachhaltigkeitsstrategie auf nachgelagerter Ebene werden betrachtet. Zudem sind strategische Ansätze zur Umsetzung und Nachhaltigkeit in der Gesamtbanksteuerung Aspekte der Untersuchung. In Bezug auf die operative Umsetzung wird Nachhaltigkeit in der Aufbau- und Ablauforganisation sowie im Kerngeschäft betrachtet.

Das Kapitel schließt mit der Ableitung von Erfolgsmaßnahmen zur Umsetzung von Nachhaltigkeit. Es wird deutlich, dass Nachhaltigkeit nicht nur auf einer innerbetrieblichen Ebene des Kreditinstituts, sondern auch im Kontext übergeordneter Ebenen zu betrachten ist. Letztlich können Handlungsempfehlungen systematisch abgeleitet werden. Zuletzt werden die Limitationen der inhaltsanalytischen Untersuchung aufgezeigt.

Die Arbeit schließt im fünften Kapitel mit der Zusammenfassung und einem Ausblick mit Implikationen für Forschung und Praxis.



## 2 Das Konzept der Nachhaltigkeit im Bankensektor

### 2.1 Rolle der Bank in der Transformation zu einer nachhaltigen Gesellschaft

#### 2.1.1 Ansätze zur Begründung von Nachhaltigkeit

Der Begriff Nachhaltigkeit ist zu einer Art Modewort im täglichen Sprachgebrauch geworden. In Forschung und Praxis wird dieser ebenfalls in vielfacher Weise verwendet. Die Wurzeln des Nachhaltigkeitsbegriffs liegen in verschiedenen, sich fundamental voneinander unterscheidenden Konzepten, sodass sich die Mehrdeutigkeit des Begriffs als hinnehmbar etabliert hat.<sup>25</sup>

Die Unterteilung des Nachhaltigkeitsbegriffs in die drei Dimensionen Ökonomie, Ökologie und Soziales ist international seit den 1990er Jahren anerkannt.<sup>26</sup> Die Entwicklung des Nachhaltigkeitsbegriffs lässt sich anhand von drei Ansätzen zur Begründung der Nachhaltigkeit verdeutlichen (vgl. Abb. 3).

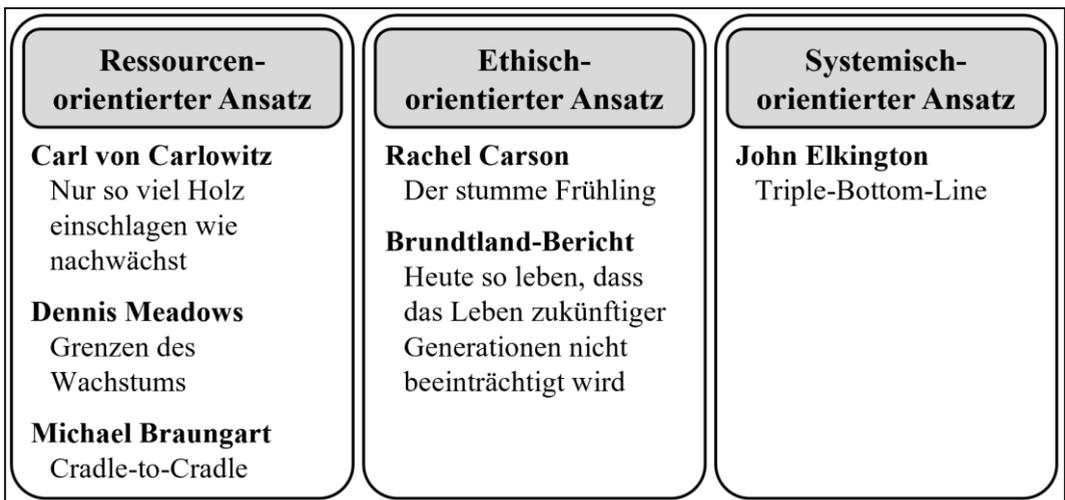


Abb. 3: Ansätze zur Begründung der Nachhaltigkeit<sup>27</sup>

<sup>25</sup> Vgl. Kidd (1992), S. 2.

<sup>26</sup> Vgl. von Hauff (2014), S. 32.

<sup>27</sup> Angepasst in Anlehnung an Mayer (2020), S. 4.

Historisch gesehen wird ein erster Nachhaltigkeitsgrundsatz auf die Forstwirtschaft zu Beginn des 20. Jahrhunderts zurückgeführt, wonach nicht mehr Bäume zu fällen sind, als der Wald erzeugt.<sup>28</sup> Auf diesem Grundsatz basiert der ressourcen-orientierte Ansatz. Bereits im 18. Jahrhundert hat Hans Carl von Carlowitz zur nachhaltigen Bewirtschaftung des Walds aufgerufen.<sup>29</sup>

Eine weitere maßgebliche Veröffentlichung im Kontext des ressourcen-orientierten Ansatzes ist das 1972 erschienene Buch *Grenzen des Wachstums* von Dennis Meadows. Meadows wurde vom Club of Rome<sup>30</sup> mit einer Studie zur Zukunft der Weltwirtschaft beauftragt. Wissenschaftlich konnten die Ergebnisse des Forschungsteams wenig überzeugen. Jedoch wurde durch die Studie das Bewusstsein für die Endlichkeit der natürlichen Ressourcen und für die Dringlichkeit einer internationalen Umweltpolitik maßgeblich vorangetrieben.<sup>31</sup>

Die Bedeutung des verantwortungsbewussten Umgangs mit Ressourcen wird zudem im Rahmen des Cradle-to-Cradle-Ansatzes (‘Von der Wiege zur Wiege’) deutlich. Dieser Ansatz wurde in den 1990er-Jahren entwickelt und stammt aus dem Industriedesign und Produktionsprozess. Durch die Veröffentlichung des Buches ‚Cradle to Cradle: Remaking the Way We Make Things‘ von Michael Braungart und William McDonough in 2002 gewann der Ansatz, dessen Ziel die Etablierung einer Kreislaufwirtschaft ist, an Aufmerksamkeit.<sup>32</sup> Konkret bedeutet dies, dass die Nutzung von Ressourcen nicht nur im Sinne der Ökoeffizienz optimiert wird, sondern dass Ressourcen unendlich im Umlauf zirkulieren und dabei keine Negativauswirkungen auf ihr Umfeld haben. Der Cradle-to-Cradle-Ansatz repräsentiert ein regeneratives System, das eine bessere Ressourcennutzung vorantreibt.<sup>33</sup>

---

<sup>28</sup> Vgl. Gminder et al. (2002), S. 96.

<sup>29</sup> Hans Carl von Carlowitz gilt als Schöpfer des Begriffs der Nachhaltigkeit. Bekannt ist er für sein Werk *Sylvicultura oeconomica* oder *Haußwirthliche Nachricht und Naturgemäße Anweisung zur Wilden Baum-Zucht* aus 1713.

<sup>30</sup> Gegründet wurde der Club of Rome 1968. Er stellt einen Zusammenschluss von Experten verschiedener Disziplinen aus mehr als 30 Ländern dar, deren Zielsetzung der Einsatz für eine lebenswerte und nachhaltige Zukunft der Menschheit ist.

<sup>31</sup> Vgl. Meadows (1972).

<sup>32</sup> Vgl. McDonough / Braungart (2002).

<sup>33</sup> Vgl. Mayer (2020), S. 66 & 153.

Als zweiter Ansatz zur Begründung von Nachhaltigkeit (vgl. Abb. 3) hat sich eine ethische Orientierung hervor getan. In den 1960er Jahren hat die Biologin Rachel Carson durch ihr Werk ‚Der stumme Frühling‘<sup>34</sup> auf die Auswirkungen von Pestiziden und Insektenvernichtungsmitteln hingewiesen. Im Fokus dieses Ansatzes stehen die Auswirkungen auf künftige Generationen. Der ethisch-orientierte Ansatz wurde maßgeblich durch entwicklungspolitische Diskussionen geprägt.<sup>35</sup>

In diesem Kontext ist der sogenannte Brundtland-Bericht (Our Common Future) der Vereinten Nationen (UN) aus dem Jahr 1987<sup>36</sup> hervorzuheben. Die darin angeführte Begriffsdefinition von Nachhaltigkeit ist ausschlaggebend für die Begründung von Nachhaltigkeit im Sinne des ethisch-orientierten Ansatzes. Faris et al. (2013) stellen heraus, dass es sich bei der im Brundtland-Bericht verwendeten Definition um die am häufigsten zitierte Definition in Bezug auf Nachhaltigkeit handelt.<sup>37</sup>

Im Brundtland-Bericht wird der Begriff sustainable development definiert als *„eine Entwicklung, welche die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können.“*<sup>38</sup> Dabei fällt auf, dass Gminder et al. (2002) bei der Übersetzung ins Deutsche sustainable mit dauerhaft übersetzt haben.<sup>39</sup> Zum Vergleich wählt bspw. Caviezel (2018) für die deutsche Übersetzung den Begriff nachhaltig.<sup>40</sup>

Terminologisch ist zwischen Nachhaltigkeit und nachhaltiger Entwicklung zu differenzieren. Nachhaltige Entwicklung beschreibt den Weg zur Nachhaltigkeit. Dies impliziert Bewegung und Verarbeitung. Nachhaltigkeit drückt einen Zustand aus und impliziert damit Beständigkeit, Statik und Dauerhaftigkeit.<sup>41</sup> Die Brundtland-Kommission hat Handlungsempfehlungen für eine dauerhafte globale Entwicklung erarbeitet. Auslöser für die Einrichtung dieser Kommission war das übermäßige

---

<sup>34</sup> Der englische Originaltitel des Sachbuchs lautet Silent Spring und ist 1962 in den USA erschienen.

<sup>35</sup> Vgl. Heß (2007), S. 7.

<sup>36</sup> Vgl. United Nations (1987).

<sup>37</sup> Vgl. Faris et al. (2013), S. 1.

<sup>38</sup> Die Übersetzung basiert auf Gminder et al. (2002), S. 96.

Das englische Original lautet: *„Sustainable development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs.“* United Nations (1987), Tz. 1.

<sup>39</sup> Vgl. Gminder et al. (2002), S. 96.

<sup>40</sup> Vgl. Caviezel (2018), S. 26 f.

<sup>41</sup> Vgl. Pufé (2017), S. 43.

Konsum- und Produktionsverhalten. In ihrem Bericht macht die Brundtland-Kommission deutlich, wie die vorhandenen Ressourcen unter Berücksichtigung der sozialen Gerechtigkeit in Einklang gebracht werden können.<sup>42</sup>

Der dritte Ansatz ist systemisch-orientiert (vgl. Abb. 3), womit eine prozess-orientierte Perspektive auf das Konzept Nachhaltigkeit eingenommen wird.<sup>43</sup> Stellvertretend für diesen Ansatz steht John Elkington's TBL.<sup>44</sup> Der Ansatz der TBL ist ein Drei-Säulen-Modell, in dem erstmals die Verzahnung von wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und ökologischen Entwicklungen hervorgehoben wurde. Das Verhältnis der drei Dimensionen zueinander und eine mögliche Gleichgewichtung ist ein zentraler Aspekt der Nachhaltigkeitsdebatte und nimmt Einfluss auf die Definition des Nachhaltigkeitsbegriffs.<sup>45</sup>

### 2.1.2 Ebenen der Nachhaltigkeitsbetrachtung

Im Lichte der vorangegangenen Ausführungen zu den Ansätzen zur Begründung von Nachhaltigkeit, ist deutlich geworden, dass die Leitidee der Nachhaltigkeit auf unterschiedlichen Betrachtungsebenen basieren kann. Verschiedene Akteursgruppen sind auf unterschiedlichen Handlungsfeldern zu betrachten. Abb. 4 stellt diese Ebenen grafisch dar und zeigt, wie die drei Ansätze zur Begründung der Nachhaltigkeit auf den unterschiedlichen Ebenen Anwendung finden. Diese Ansätze spiegeln eine generelle Sichtweise auf den Nachhaltigkeitsbegriff wider. In Abb. 4 wird zudem die Betrachtung aus einer spezifischen, bankorientierten Sichtweise abgebildet, da der Bankensektor den Forschungsschwerpunkt dieser Arbeit darstellt. Den Kreditinstituten wird eine besondere Bedeutung in der Transformation zu einer nachhaltigen Gesellschaft zugeschrieben. Dies findet im Rahmen des Schichtenmodells Berücksichtigung.

---

<sup>42</sup> Vgl. Caviezel (2018), S. 26 f.

<sup>43</sup> Vgl. Heß (2007), S. 10 f.

<sup>44</sup> Vgl. Mayer (2020), S. 4. Dieser Ansatz fokussiert auf die innerbetriebliche Ebene des Nachhaltigkeitsbegriffs, die in Kap. 2.3 im Detail beschrieben wird.

<sup>45</sup> Vgl. Elkington (1994).

<b>Ebene</b>	<b>Nachhaltigkeitsbegriff aus genereller Sichtweise</b>	<b>Nachhaltigkeitsbegriff aus spezifischer, bankorientierter Sichtweise</b>
<b>Öffentlichkeit</b>	Ressourcen-orientierter Ansatz (Forstwirtschaft, Carlowitz; Grenzen des Wachstum, Meadows)	
<b>Politische Ebene</b> <i>Global → EU → National</i>	Ethisch-orientierter Ansatz (z.B. Brundtland-Bericht)  NFRD (EU) → CSR-RUG (Deutschland)	BaFin-Merkblatt
<b>Gesamtwirtschaftliche Ebene</b>	Wirtschaftssystem	Finanzsystem
	Ressourcen-orientierter Ansatz (Kreislaufwirtschaft, Cradle-to-Cradle, Braungart)	
<b>Einzelwirtschaftliche Ebene</b>	Unternehmen	Kreditinstitut
	Systemisch-orientierter Ansatz (Triple Bottom Line)	
Individuum (Stakeholder)		

**Abb. 4: Schichtenmodell zur Darstellung der Ebenen der Nachhaltigkeit**

Auf einer übergeordneten Meta-Ebene steht die Zivilgesellschaft. Die öffentliche Meinung stellt den Ausgangspunkt für den Transformationsprozess zu einem nachhaltigen Wirtschafts- und Gesellschaftssystem dar. Auf dieser Ebene kann bspw. ein Beitrag in Form eines nachhaltigen Konsums geleistet werden. Die Anpassung des Konsumverhaltens kann dabei durch gesetzliche Vorgaben beeinflusst werden, wie bspw. das Verbot von Plastiktüten.<sup>46</sup> Verändern sich die Bedürfnisse von Konsumenten auf der Nachfrageseite, müssen die Unternehmen ihr Angebot entsprechend anpassen. Die Öffentlichkeit stellt damit eine Art Lenkungssystem auf oberster Ebene dar.<sup>47</sup>

Auf der politischen Ebene sind die Staaten als zentrale Akteure anzusehen. Auf globaler politischer Ebene wird das Thema Nachhaltigkeit diskutiert und vorangetrieben. Initiativen auf internationaler Ebene nehmen Einfluss auf die politischen

<sup>46</sup> Vgl. Völker-Lehmkuhl / Reisinger (2019), S. 38 f.

<sup>47</sup> Vgl. Heß (2007), S. 16 f.

Initiativen der Europäischen Union (EU) sowie auf nationaler Ebene. Europäische Leit- und Richtlinien werden durch nationale Gesetze umgesetzt und damit verpflichtend. Ein nationales Gesetz, wie das CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz (CSR-RUG), gilt sowohl für Unternehmen als auch für Banken. Deutsche Kreditinstitute müssen jedoch zusätzlich die bankenaufsichtsrechtlichen Vorgaben erfüllen. Als Beispiel kann das Merkblatt zum Umgang mit Nachhaltigkeitsrisiken der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) angeführt werden.<sup>48</sup> Den Besonderheiten des Bankensektors wird zudem in den Guidelines on Reporting Climate-Related Information der Europäischen Kommission Rechnung getragen. Im Anhang der Leitlinie werden Hinweise für Banken gegeben.<sup>49</sup> Dieses Beispiel macht deutlich, dass die EU-rechtlichen Anforderungen für Banken nicht von den Vorgaben für andere berichtspflichtige Unternehmen abweichen, der Rolle der Banken jedoch besondere Beachtung geschenkt wird.<sup>50</sup>

Auf der gesamtwirtschaftlichen Ebene gilt grundsätzlich das Prinzip von Angebot und Nachfrage. Der Markt regelt den Ausgleich von Angebot und Nachfrage nach Gütern und Dienstleistungen. Das Handlungsfeld eines produzierenden Industrieunternehmens unterscheidet sich dabei deutlich von dem eines Kreditinstituts.<sup>51</sup> Als Beispiel für die finanzwirtschaftliche Ebene kann das Angebot und die Nachfrage nach nachhaltigen Anlagemöglichkeiten angeführt werden.<sup>52</sup>

Die Akteure auf diesen drei Betrachtungsebenen nehmen Nachhaltigkeit auf individuelle Art und Weise wahr und leiten Belastungen resp. Probleme mit Bezug zur Nachhaltigkeit ab. Gesellschaftlicher Druck, politische Initiativen und Gesetze sowie geänderte Anforderungen auf gesamtwirtschaftlicher resp. finanzwirtschaftlicher Ebene wirken auf das einzelne Unternehmen resp. das einzelne Kreditinstitut ein. Daraus ergeben sich Forderungen, die einen besonderen Einfluss auf die einzelwirtschaftliche Ebene nehmen. Folglich bedarf es einer Anpassung an die veränderten Erwartungen der Stakeholder in Form eines innerbetrieblichen Wandels.<sup>53</sup> Ein Institut steht vor der Herausforderung, die Integration von Nachhaltigkeit in das

---

<sup>48</sup> Vgl. BaFin (2021b).

<sup>49</sup> Vgl. Europäische Kommission (2019a), S. 27 ff.

<sup>50</sup> Vgl. Sopp / Baumüller (2019), S. 1807.

<sup>51</sup> Kreditinstitute sind Unternehmen, die Bankgeschäfts betreiben. Unter dem Begriff Kreditinstitut werden sämtliche Unternehmen aller Gruppen der deutschen Bankwirtschaft zusammengefasst. Vgl. Waschbusch et al. (2021), S. 52.

<sup>52</sup> Vgl. Grothe / Rogall (2013), S. 22 f.

<sup>53</sup> Vgl. Herremans / Nazari (2016), S. 104.

Produktportfolio proaktiv zu initiieren und langfristig umzusetzen. Dies erfordert die Entwicklung neuer Produkte sowie deren Vertrieb.<sup>54</sup>

Öffentlichkeit, Politik und Wirtschaft sind die Transmissionsriemen, durch die die Forderungen an das Kreditinstitut herangetragen werden.<sup>55</sup> Damit wird den Kreditinstituten eine Schlüsselrolle in dem Umsetzungsprozess einer nachhaltigen Entwicklung zugeschrieben.<sup>56</sup> Dabei gilt es jedoch, die Wechselwirkungen eines Instituts mit seiner Umwelt zu bedenken.<sup>57</sup> Der Pfeil in Abb. 4 macht deutlich, dass Institute sowie jedes Individuum ein integrativer Bestandteil des Gesamtsystems Gesellschaft sind. Die einzelnen Ebenen stehen miteinander in Verbindung, sodass in der Konsequenz Nachhaltigkeit auf einzelnen Ebenen definiert und geprägt wird. Letztlich bedarf es aber immer einer Betrachtung des Gesamtkontextes.<sup>58</sup>

### 2.1.3 Interdependenzen zwischen gesamt- und einzelwirtschaftlicher Ebene

Die Entwicklung zu einer nachhaltigen Gesellschaft ist im Ursprung rein gesamtwirtschaftlich orientiert. Ziel einer nachhaltigen Ökonomie ist die Schaffung eines nachhaltigen Wirtschafts- und Gesellschaftssystems.<sup>59</sup> Das Wirtschaftssystem wird in unterschiedliche Sektoren unterteilt.<sup>60</sup> Innerhalb der gesamtwirtschaftlichen Ebene sind Unternehmen abhängig voneinander und müssen Beziehungen mit Dritten eingehen, um den Unternehmenserfolg zu sichern.<sup>61</sup> In der Betrachtung von Möglichkeiten ('Opportunities') und Bedrohungen ('Threats') des externen Umfelds sollen eigene Wettbewerbsvorteile erkannt werden.

Der Einfluss externer Faktoren auf die Unternehmensorganisation und die Betrachtung der aus der Umwelt gewonnenen Ressourcen stehen im Fokus des Ressourcenabhängigkeitsansatzes.<sup>62</sup> Methodisch orientiert sich der Ressourcenabhängigkeitsansatz an den strategischen Modellen von Porter, insbesondere an seinem

---

<sup>54</sup> Vgl. Cikanek / Landis (2019), S. 414.

<sup>55</sup> Vgl. Heß (2007), S. 16 f.

<sup>56</sup> Vgl. Kanning (2013), S. 38 ff.

<sup>57</sup> Vgl. Grothe / Rogall (2013), S. 26.

<sup>58</sup> Vgl. Grothe / Rogall (2013), S. 38 f.

<sup>59</sup> Vgl. Grothe / Rogall (2013), S. 22 f.

<sup>60</sup> Eine Möglichkeit zur Differenzierung der Gesamtwirtschaft ist die Unterteilung mittels der Drei-Sektoren-Hypothese: der Primärsektor umfasst die Rohstoffgewinnung; der Sekundärsektor umfasst das produzierende Gewerbe; der Tertiärsektor ist der Dienstleistungssektor, worunter Kreditinstitute einzuordnen sind. Diese Einteilung wurde erweitert um den Quartärsektor (z.B. Beratung, IT-Dienstleistungen) und den Quintärsektor (z.B. Entsorgungswirtschaft, Tourismus). Vgl. Bardmann (2019), S. 792.

<sup>61</sup> Vgl. Fischer (2017), S. 230.

<sup>62</sup> Vgl. Pfeffer / Salancik (2003), o.S.

Fünf-Kräfte-Modell,<sup>63</sup> die die Managementtheorien maßgeblich in den 1980er Jahren geprägt haben.<sup>64</sup> Im Rahmen des Ressourcenabhängigkeitsansatzes gelten zwei Grundsätze. Der erste Grundsatz besagt, dass Dritte direkten Einfluss auf Unternehmen nehmen, sofern diese für das Unternehmen kritische Ressourcen beeinflussen. Somit entsteht ein Abhängigkeitsverhältnis zwischen einem Unternehmen und weiteren Akteuren in dessen direktem Umfeld. Der zweite Grundsatz greift diese Austauschbeziehung auf und macht deutlich, dass Unternehmen den damit verbundenen Unsicherheiten begegnen müssen, um sich einen gewissen Grad an Autonomie und Freiheit zu verschaffen.<sup>65</sup> Ein Schwerpunkt wissenschaftlicher Untersuchungen im Rahmen des Ressourcenabhängigkeitsansatzes liegt demnach auf dem Prozess der Übernahme von Eigentum und Kontrolle über externe Ressourcen. Ein Unternehmen muss die Unsicherheit bezüglich des Zugangs zu diesen Ressourcen durch entsprechende Strategien und Strukturen in der Organisation minimieren.<sup>66</sup> In der Konsequenz muss der Sicherung der Ressourcenversorgung eine besondere Bedeutung im Zuge des unternehmerischen Handels beigemessen werden.<sup>67</sup>

Im gesamtwirtschaftlichen Geschehen spielen Kreditinstitute in ihrer Funktion als Finanzintermediäre eine entscheidende Rolle. Innerhalb des Bankensektors haben sich dabei unterschiedliche Geschäftsmodelle etabliert, die den Anforderungen unterschiedlicher Kundengruppen gerecht werden (dazu Kap. 3.1). Die grundlegenden Aufgabenbereiche eines Kreditinstituts umfassen die Geldversorgung sowie die Kapitalanlage. Neben der Intermediationsfunktion stellt die Geldschöpfung eine weitere grundsätzliche Aufgabe von Kreditinstituten dar. Damit haben Kreditinstitute Einfluss auf die Geldversorgung einer Volkswirtschaft und auf die Preisstabilität.<sup>68</sup> Die langfristige Stabilität des Finanzsystems ist erklärtes Ziel auf politischer Ebene.<sup>69</sup> Dem Bankensektor wird zur Erreichung dieser Zielsetzung eine zentrale Rolle zugeschrieben, wobei diese jedoch nur ein Teil des Finanzsystems darstellt.<sup>70</sup>

---

<sup>63</sup> Das Modell von Porter beruht auf der grundlegenden Erkenntnis, dass sich die Strategie eines Unternehmens an seinem Umfeld orientieren muss. Porter hat fünf Wettbewerbskräfte identifiziert, deren Ausprägung die Intensität des Wettbewerbes in einer Branche und damit ihre Profitabilität und Attraktivität bestimmt. Die fünf Kräfte lauten: Verhandlungsmacht der Lieferanten, Verhandlungsmacht der Kunden, Bedrohung durch neue Wettbewerber, Bedrohung durch Ersatzprodukte oder -leistungen (Substitute) und Konkurrenz zwischen bestehenden Wettbewerbern. Vgl. Porter (1980).

<sup>64</sup> Vgl. Benn / Dunphy (2007), S. 18.

<sup>65</sup> Vgl. Greening / Gray (1994), S. 471 ff.

<sup>66</sup> Vgl. Herremans et al. (2016), S. 418 f.

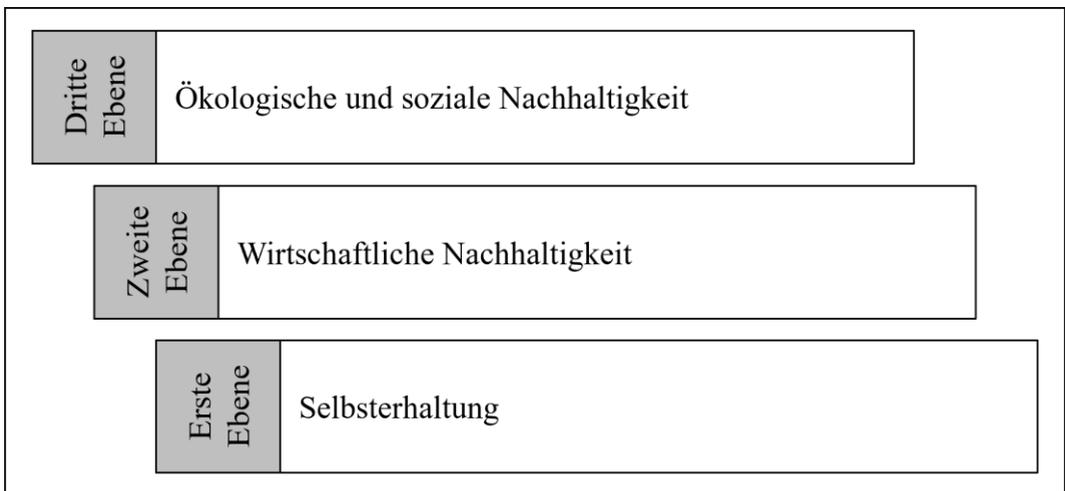
<sup>67</sup> Vgl. Fischer (2017), S. 230.

<sup>68</sup> Vgl. Waschbusch et al. (2021), S. 53 f.

<sup>69</sup> Vgl. Löffler (2018), S. 54.

<sup>70</sup> „Das Finanzsystem besteht grundsätzlich aus drei Komponenten: (1) Finanzintermediäre, wie

In Bezug auf das Finanzsystem lässt sich Nachhaltigkeit in drei Ebenen unterteilen (vgl. Abb. 5). Die erste Ebene wird als Selbsterhaltung bezeichnet und beschäftigt sich mit der Frage, ob das Finanzsystem auf unbestimmte Zeit fortbesteht. Die Finanzkrise 2007/2008 hat gezeigt, dass das globale Finanzsystem ohne das koordinierte Eingreifen der Regierungen kollabiert wäre.<sup>71</sup> Um ein System als nachhaltig anzusehen, muss es nicht nur die Fähigkeit aufweisen, sich auf unbestimmte Zeit zu erhalten, sondern es kommt das Risiko hinzu, dass das System auf ein niedrigeres Komplexitätsniveau absinkt. Damit ist gemeint, dass ein System, darunter auch das Finanzsystem, auf einem Netzwerk unterschiedlicher Interessengruppen beruht. Die Komplexität eines Systems impliziert demnach die Anzahl der Verbindungen innerhalb des Netzwerks und die sich daraus ergebende Vielzahl an Anforderungen und Meinungen, die berücksichtigt und aufeinander abgestimmt werden müssen.<sup>72</sup>



**Abb. 5: Ebenen der Nachhaltigkeit in Bezug auf das Finanzsystem<sup>73</sup>**

Auf der zweiten Ebene der wirtschaftlichen Nachhaltigkeit geht es um das komplexe Zusammenspiel von Finanzsystem und Wirtschaft. Auf dieser Ebene lautet die zentrale Fragestellung, inwiefern das Finanzsystem zur Nachhaltigkeit der Wirtschaft beiträgt. Anders ausgedrückt muss erörtert werden, ob das Finanzsystem zu einer nachhaltigen Realwirtschaft führt oder deren Nachhaltigkeit untergräbt. Öko-

*Banken, Versicherer, Kapitalanlagegesellschaften; (2) Finanzmärkte, (3) sowie technische Infrastruktur, wie Zahlungsverkehrs-, Handels- und Wertpapierabwicklungssysteme. Das Finanzsystem wird dabei umgeben vom rechtlichen Rahmen und von der Finanzaufsicht.“ Deutsche Bundesbank (2016).*

<sup>71</sup> Vgl. Silver (2017), S. 5.

<sup>72</sup> Vgl. Silver (2017), S. 193.

<sup>73</sup> In Anlehnung an Silver (2017), S. 193.

logische und soziale Nachhaltigkeit bilden die dritte Ebene, auf der die Auswirkungen des Finanzsystems auf Ressourcenverbrauch, Umweltschäden und soziales Wohlergehen thematisiert werden.<sup>74</sup>

Auf gesamtwirtschaftlicher Ebene ist die Bedeutung von Nachhaltigkeit sowohl in der Verzahnung von Wirtschafts- und Finanzsystem als auch in dem Bankensektor als Teil des Finanzsystems deutlich erkennbar. Im Rahmen der Transformation zu einer nachhaltigen Gesellschaft gilt es, die Wechselwirkungen der Gesamtwirtschaft mit dem einzelnen Institut zu betrachten. Bereits im Jahr 1921 hat Schmidt im Rahmen seiner organischen Bilanz herausgestellt, dass „jede Unternehmung (...) durch den Markt tausendfältig verflochten in die Gesamtwirtschaft“ ist.<sup>75</sup>

Es bedarf einer genaueren Betrachtung des Konzepts der Nachhaltigkeit auf der einzelwirtschaftlichen Ebene. Zur Einordnung aus wissenschaftstheoretischer Perspektive wird die Ressourcenansatz zu Grunde gelegt. Ressourcen und Kompetenzen sind ein zentraler Faktor des Unternehmenserfolgs. Die Ressourcentheorie orientiert sich an den Ressourcen der Organisation, wobei die Eigenschaften von Ressourcen, die zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen beitragen, im Mittelpunkt der Betrachtung stehen.<sup>76</sup> Ziel der Ressourcentheorie ist es, den Zusammenhang zwischen den internen Ressourcen eines Unternehmens und seiner Leistung darzustellen. Leistungsunterschiede werden vorrangig damit erklärt, dass verschiedene Unternehmen unterschiedliche, firmenspezifische Ressourcen besitzen. Ein Unternehmen kann sich demnach durch wertvolle und seltene Ressourcen, die sich zudem dadurch auszeichnen, dass sie unnachahmlich und nicht austauschbar sind, von der Konkurrenz abgrenzen.<sup>77</sup> Als Beispiel für derartige Ressourcen können Partnerschaften und die Wahrung langfristiger Beziehungen zu Stakeholdern angeführt werden.

Unternehmensressourcen umfassen nicht nur Vermögenswerte und Informationen, sondern sind auch organisatorische Prozesse, spezielle Fähigkeiten und Kenntnisse, die ein Unternehmen besitzt und kontrollieren kann, sodass eine verbesserte Effizienz und Effektivität gewährleistet wird.<sup>78</sup> Dies kann bspw. dadurch erreicht werden, dass Mitarbeiter aktiv eingebunden werden. Dadurch wird ein Bewusstsein für finanzielle und personelle Aspekte, aber auch für Reputationsrisikofaktoren auf Gesamtorganisationsebene geschaffen. Darüber hinaus zählen sozial komplexe und

---

<sup>74</sup> Vgl. Silver (2017), S. 5.

<sup>75</sup> Schmidt (1921), S. 35.

<sup>76</sup> Vgl. Barney (1991), S. 102.

<sup>77</sup> Vgl. Branco / Rodrigues (2006), S. 116.

<sup>78</sup> Vgl. Baumgartner (2010), S. 129; Barney (1991), S. 101; Daft (1983), o.S.

kausal mehrdeutige Ressourcen, wie Reputation, Unternehmenskultur und Wissensressourcen zu den Aspekten, durch die ein Wettbewerbsvorteil generiert werden kann.<sup>79</sup> Die Ressourcentheorie beruht auf der Annahme, dass Organisationen den Eigennutzen als oberstes Ziel definieren. In der Kritik steht, dass der instrumentelle ressourcenbasierte Ansatz nur begrenzt kompatibel mit einem Governance-System ist, das auch ethische Aspekte und die Umwelt einbezieht.<sup>80</sup>

Diesen Kritikpunkt hat Hart (1995) aufgegriffen und den Resource-Based-View mit Fokus auf den Umweltfaktor entsprechend weiterentwickelt. Sein neuer Ansatz Natural Resource-Based View (NRBV) basiert auf der Argumentation, dass Herausforderungen, denen Unternehmen durch ihre natürliche (biophysikalische) Umwelt ausgesetzt sind, als einer der wichtigsten Treiber für die Entwicklung neuer Ressourcen und Fähigkeiten anzusehen ist.<sup>81</sup> Im Rahmen von organisatorischen, strategischen und Produktionsprozessen soll die Vermeidung von Umweltverschmutzung, Produktverantwortung und die Umstellung auf saubere Technologien grundlegend verankert werden.<sup>82</sup>

In seinem konzeptionellen Framework werden diesbezüglich drei zusammenhängende strategische Fähigkeiten beschrieben. Durch die Verringerung von Emissionen, Abwasser und Abfall wird dem Problem der Umweltverschmutzung begegnet. Dies soll durch eine kontinuierliche Verbesserung der Produktions- und Unternehmensprozesse gewährleistet werden. Die zweite Fähigkeit zielt auf die Verringerung der Lebenszykluskosten von Produkten ab. In diesem Zusammenhang wird die Stakeholder-Integration als zentrale Ressource benannt, da diese die 'Stimme der Natur' wiedergibt. Neben der Reduktion von Emissionen und einer ökoeffizienten Produktgestaltung zielt die dritte Fähigkeit auf eine nachhaltige Entwicklung ab. Konkret soll die Schaffung einer gemeinsamen Vision ('shared vision') aller Unternehmen in einem Markt zu Verringerungen der Umweltbelastung führen. Es gilt daher, die Gesamtwirkungen eines Unternehmens auf die Umwelt und Gesellschaft stärker zu berücksichtigen. Unternehmen, die diesbezüglich eine Vorreiterrolle einnehmen, können andere unterstützen.<sup>83</sup>

---

<sup>79</sup> Vgl. de la Cruz Déniz-Déniz / De Saá-Pérez (2003), S. 304.

<sup>80</sup> Vgl. Benn / Dunphy (2007), S. 18.

<sup>81</sup> Vgl. Hart (1995), S. 989.

<sup>82</sup> Vgl. Montiel / Delgado-Ceballos (2014), S. 125.

<sup>83</sup> Vgl. Hart (1995), S. 991 f.; Baumgartner (2010), S. 130.

Die dritte Fähigkeit, die im Rahmen des NRBV dargestellt wird, hebt die Interdependenz zwischen der einzel- und gesamtwirtschaftlichen Ebene hervor und ist von besonderer Bedeutung im Kontext des Bankensektors. Die ersten beiden strategischen Fähigkeiten, die im Kontext des NRBV beschrieben wurden, sind für Kreditinstitute von untergeordneter Bedeutung. Die Verringerung der Umweltverschmutzung kann vorrangig durch produzierende Unternehmen erreicht werden. Auch die zweite Fähigkeit, die Verringerung der Lebenszykluskosten, ist vor allem vom produzierenden Gewerbe umsetzbar. Die dritte Fähigkeit hingegen ist nicht nur auf den Bankensektor übertragbar, sondern wird dort in besonderem Maße vorangetrieben. Branchenspezifische Institutionen, wie das Green and Sustainable Finance Cluster Germany, nachhaltigkeitsbezogene Kampagnen etablierter Institutionen, wie der Deutschen Kreditwirtschaft sowie politische Initiativen tragen dazu bei, dass innerhalb des Bankensektors ein gemeinsames Nachhaltigkeitsverständnis etabliert wird. Entsprechende Veröffentlichungen solcher Institutionen und Gruppierungen fordern die Schaffung einer nachhaltigen Finanzwirtschaft.

Dabei nimmt jedes Kreditinstitut eine eigene Rolle in der Transformation zu einer nachhaltigen Gesellschaft ein. Jedes Kreditinstitut muss Nachhaltigkeit auf innerbetrieblicher Ebene umsetzen. Ein Aspekt ist dabei die Verringerung von Emissionen, bspw. durch Modernisierung der Filialen oder Anpassungen bezüglich Dienstreisen, sodass auch die erste Fähigkeit des NRBV zu einem gewissen Grad umgesetzt werden kann.<sup>84</sup> Ein wichtigeres Handlungsfeld im Kontext der innerbetrieblichen und operativen Umsetzung von Nachhaltigkeit ist die bereits erläuterte Anpassung des Produktportfolios.<sup>85</sup> Durch die Integration von Nachhaltigkeit in den Kreditvergabeprozess können ökologische, gesellschaftliche und ethische Kriterien geprüft werden. Dies soll Kunden zu nachhaltigem Verhalten motivieren. Kreditnehmer, die unter jenen Aspekten, bspw. im Rahmen der Baufinanzierung, besser bewertet werden, können in Form von günstigeren Kreditkonditionen belohnt werden.<sup>86</sup> Eine wichtige Aufgabe der Kreditinstitute ist demnach, dass sie ihren Kunden bei der Transformation beratend zur Seite stehen und so einen wichtigen Beitrag zur Schaffung einer nachhaltigen Gesellschaft leisten.

---

<sup>84</sup> Vgl. Weber / Feltmate (2016), S. 84 ff.

<sup>85</sup> Vgl. Cikanek / Landis (2019), S. 414.

<sup>86</sup> Vgl. Waschbusch et al. (2020a), S. 412.

## 2.2 Politik und Aufsicht als Treiber der Nachhaltigkeit

### 2.2.1 Gesetze und aufsichtsrechtliche Anforderungen auf internationaler Ebene

#### 2.2.1.1 Die Rolle von Regulierung und Aufsicht

Regulierungsbehörden und politische Entscheidungsträger tragen in besonderem Maße dazu bei, dass ein Gesamtverständnis in Bezug auf Nachhaltigkeit gefördert und etabliert wird.<sup>87</sup> Die Bedeutung der Aufsicht konnte bereits in Kap. 2.1 angedeutet werden und soll nun im Detail erläutert werden. Ohne verbindliche Vorschriften können Organisationen frei entscheiden, in welchem Umfang Nachhaltigkeit umgesetzt wird. In Bezug auf eine freiwillige Offenlegung nachhaltigkeitsbezogener Aspekte bleibt offen, worüber und anhand welcher Standards berichtet wird. Damit geht einher, dass die Erwartungen der Stakeholder an die Berichterstattung individuell antizipiert und nach eigenem Ermessen umgesetzt werden. Implizite Normen werden erst durch die Einführung verpflichtender Offenlegungsvorschriften explizit und ersetzen freiwillige Standards durch verpflichtende Offenlegungsvorschriften. Gewisse Freiheiten werden den Organisationen allerdings im Rahmen von Wahlmöglichkeiten eingeräumt.<sup>88</sup>

Mit Blick auf den Bankensektor sind die Grundlagen für eine entsprechende Sichtweise auf verantwortungsbewusstes und nachhaltiges unternehmerisches Handeln bspw. in Form der Eigenkapitalrichtlinie (Capital Requirements Directive, CRD) und den Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk) aufsichtsrechtlich verankert. Die Rolle der Aufsicht besteht darin, ein Bewusstsein für nachhaltigkeitsbezogene Risiken, darunter insbesondere die klimabezogenen Risiken, zu schaffen und zu fördern, sodass folglich die ‘Nachhaltigkeit des Bankgeschäfts‘ sichergestellt wird. Das Zusammenspiel von Politik und Aufsicht stellt einen Balanceakt dar. Durch politische Maßnahmen kann der grüne Wandel vorangetrieben werden. In der Verantwortung der Finanzmarktregulierung und der Bankenaufsicht liegt es, den mit diesem Wandel verbundenen Risiken für die Finanzstabilität eine angemessene Beachtung zu schenken. Die traditionelle Abwägung des Risiko-Chancen-Verhältnisses im Bankgeschäft muss mit nachhaltigkeitsbezogenen Aspekten vereinbar sein. Demnach nehmen Aufsicht und Zentralbanken eine Vorbildfunktion ein, um nachhaltigkeitsbezogene Aspekte im Bankgeschäft bevorzugt zu fördern.<sup>89</sup>

---

<sup>87</sup> Vgl. Müller-Debus / Barrett (2018), S. 40.

<sup>88</sup> Vgl. Festl-Pell (2016), S. 83.

<sup>89</sup> Vgl. Dombret (2018), S. 13 f.

Regulatorische Entwicklungen stellen eine von vielen externe Rahmenbedingungen dar, die im Zusammenspiel mit den internen Rahmenbedingungen Einfluss auf die Geschäftsstrategie und das Geschäftsmodell nehmen.<sup>90</sup> Nachhaltigkeitsfragen und -aspekte aus aufsichtsrechtlicher Perspektive stellen inzwischen kein Nischenthema mehr dar. Vielmehr stehen Institute vor der Herausforderung, den vielfältigen Entwicklungen, die nicht nur auf nationaler, sondern auch auf europäischer und globaler Ebene angestoßen werden, nachzukommen.<sup>91</sup>

Offenlegung wurde auf globaler Ebene durch die Reformen des Basler Ausschusses für Bankenaufsicht vorangetrieben. Die revidierten Offenlegungsvorschriften unter Säule 3 des Basel-III-Akkords verfolgen das Ziel der Stärkung der Marktdisziplin. Allerdings liegt der Fokus dieser regulatorischen Richtlinien hauptsächlich auf den Finanzberichten. Die bisherigen Richtlinien werden den veränderten Offenlegungsanforderungen im Hinblick auf den breiteren Umfang und den längeren Betrachtungszeitraum nachhaltigkeitsbezogener Themen nicht gerecht.<sup>92</sup>

Ziel einer nachhaltigen Finanzregulierung sollte es demnach sein, mehr Offenlegung von Informationen durchzusetzen und dadurch Informationsasymmetrien zu reduzieren. Regulatorische Initiativen umfassen dabei Offenlegungspflichten, die die Transparenz erhöhen, und Taxonomien, die eine standardisierte Klassifizierung nachhaltigkeitsbezogener Informationen ermöglichen.<sup>93</sup>

Ende Oktober 2021 hat die Europäische Kommission eine überarbeitete Fassung der EU-Bankenvorschriften (Eigenkapitalverordnung und CRD) angenommen. Mit dem vorgelegten Paket wird die Umsetzung der Basel-III-Vereinbarung in der EU abgeschlossen (sog. Basel IV). Nachhaltigkeit stellt einen Teil des Pakets dar. Banken sind fortan dazu verpflichtet, ESG-Risiken<sup>94</sup> im Rahmen ihres Risikomanagements systematisch zu ermitteln, offenzulegen und zu steuern.<sup>95</sup>

---

<sup>90</sup> Vgl. Lange / Paul (2017), S. 222.

<sup>91</sup> Vgl. Kopp (2018), S. 29.

<sup>92</sup> Vgl. Festl-Pell (2016), S. 28.

<sup>93</sup> Vgl. Zhuang et al. (2020), S. 3.

<sup>94</sup> Die Abkürzung ESG steht für Environment, Social, Governance. Dazu Kap. 2.3.2.

<sup>95</sup> Vgl. Europäische Kommission (2021f).

Auf europäischer Ebene wird gelobt, dass der Großteil der Aufsichtsbehörden und Regierungen die Relevanz der Thematik frühzeitig erkannt haben. Klimarisiken sind frühzeitig im Rahmen regelmäßiger Aufsichtsgespräche thematisiert worden. Die öffentliche Rolle der Bank of England und des französischen Trésor kann dabei besonders hervorgehoben werden.<sup>96</sup> Länderspezifische Unterschiede in der Umsetzung und Schwerpunktsetzung erschweren jedoch eine europaweite oder gar internationale Vergleichbarkeit.

Flächendeckend sehen sich viele Kreditinstitute vor der Herausforderung, Offenlegungspflichten vollständig einzuhalten und auch entsprechendes Expertenwissen im Institut sicherzustellen. Darüber hinaus wünschen sich viele Institute Erleichterungen in Bezug auf Datenerfassung und -transparenz, die vorrangig durch neue technologische Lösungen ermöglicht werden soll. Hinzukommt, dass die notwendigen Entwicklungen voraussetzen, dass eine Veränderung der Denkweise im Top-Management vollzogen wird.<sup>97</sup> Gesetze und Vorschriften dürfen nicht als zusätzliche Last und Bürokratie angesehen werden. Vielmehr muss eine strategische Auseinandersetzung von Vorständen und Führungskräften, und im besten Fall aller Mitarbeiter, mit Nachhaltigkeit erfolgen.<sup>98</sup> Ein kurzfristiger Markt- und Regulierungsdruck wird nicht dazu führen, dass Institute langfristig in Human- oder Technologiekapital investieren.<sup>99</sup>

Wie angedeutet, sind zahlreiche Regulierungsmaßnahmen auf globaler und europäischer Ebene festzustellen. Diese sind insbesondere nach dem Pariser Abkommen im Dezember 2015 vorangetrieben worden. Auf globaler Ebene werden klimabezogene Risiken in besonderem Maße thematisiert, die durch die Empfehlungen der Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) behandelt werden. Auf europäischer Ebene ist der EU-Aktionsplan zur Finanzierung nachhaltigen Wachstums als maßgebende Vorschrift zu nennen.<sup>100</sup>

---

<sup>96</sup> Vgl. Löffler (2018), S. 54.

<sup>97</sup> Vgl. Zhuang et al. (2020), S. 15.

<sup>98</sup> Vgl. Leonhardt / Wiedemann (2014), S. 34.

<sup>99</sup> Vgl. Müller-Debus / Barrett (2018), S. 35.

<sup>100</sup> Vgl. Zhuang et al. (2020), S. 5 f.

In Deutschland hat der Beirat für nachhaltige Finanzierung resp. der Sustainable-Finance-Beirat der Bundesregierung im Februar 2021 seinen Abschlussbericht mit dem Titel ‘Shifting the Trillions‘ veröffentlicht, der 31 Empfehlungen enthält.<sup>101</sup> Darauf basierend hat die Bundesregierung im Mai 2021 26 Maßnahmen in Form der deutschen Sustainable Finance Strategie verabschiedet.<sup>102</sup>

Es ist zu erahnen, dass die Darstellung der regulatorischen Entwicklung auf globaler, europäischer und nationaler Ebene mit den damit verbundenen Organisationen und Initiativen seitenfüllend und wenig zielführend ist. Im Folgenden werden daher ausgewählte Aspekte kurz dargestellt, mit dem Ziel, einen Überblick über relevante Regulierungsinitiativen und deren Relevanz in Bezug auf Nachhaltigkeitsfragen zu schaffen.

Abb. 6 zeigt die Entwicklung ausgewählter und maßgebender Fortschritte auf Gesetzes- und Regulierungsebene seit 2014, dem Jahr, in dem die CSR-Richtlinie auf europäischer Ebene in Kraft getreten ist. Damit fungiert Abb. 6 als Übersicht der folgenden Ausführungen und macht das Zusammenspiel von globaler, europäischer und nationaler Ebene deutlich. Zudem wird die Verzahnung von Gesetzgebung und Bankenaufsicht aufgezeigt.

---

<sup>101</sup> Vgl. Sustainable-Finance-Beirat (2021b).

<sup>102</sup> Vgl. Bundesministerium der Finanzen (2021). Dazu Kap. 2.2.1.3.

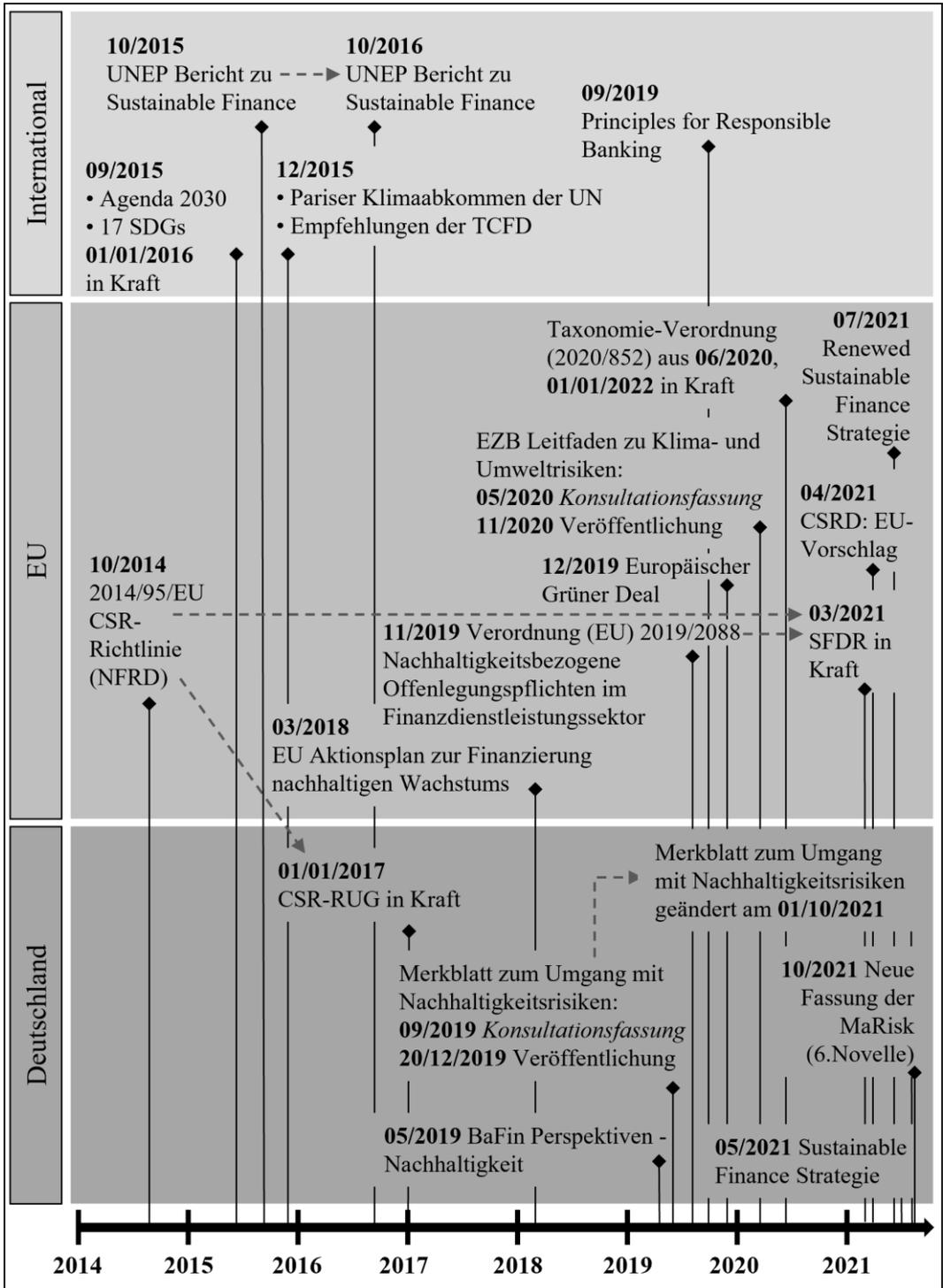


Abb. 6: Zeitstrahl Gesetzgebung und Regulatorik

### 2.2.1.2 Regulierung auf globaler Ebene

Bevor die einzelnen Begebenheiten, die in Abb. 6 dargestellt sind, genauer beschrieben werden, soll kurz auf die maßgebenden Aktivitäten der vorangegangenen Jahrzehnte eingegangen werden. Zu den Meilensteinen in Bezug auf das Vorantreiben von Nachhaltigkeit zählt die Brundtland-Kommission, die durch die Vereinten Nationen 1983 einberufen wurde. Der Brundtland-Bericht sollte eine Perspektive bezüglich langfristig tragfähiger, umweltschonender Entwicklungen auf globaler Ebene aufzeigen.

Auf globaler Ebene wurde das Nachhaltigkeitsthema 1992 auf der UN-Konferenz für Umwelt und Entwicklung (‘Erdgipfel’) in Rio de Janeiro erstmals weltweit in den Fokus gerückt. Die Umweltkonferenz in Rio de Janeiro gilt als Meilenstein, der sich durch die Erarbeitung von fünf Schritten zur Nachhaltigkeit auszeichnet. Ein umfassendes politisches Programm in Bezug auf eine nachhaltige wirtschaftliche Entwicklung wurde dort verabschiedet, bekannt als die Agenda 21.<sup>103</sup> Die von 178 Staaten beschlossene Agenda postuliert die Sicherung und Erhaltung natürlicher und sozialer Systeme.<sup>104</sup>

Fünf Jahre später, 1997, wurde das Kyoto-Protokoll verabschiedet, welches den ersten internationalen Vertrag darstellt, der den Klimawandel als ernstes Problem bezeichnet. Zudem sind die Biodiversitätskonvention und die Walddeklaration als maßgebende Beiträge in Bezug auf Nachhaltigkeit zu nennen.<sup>105</sup> Auch in den Folgejahren wurden relevante nachhaltigkeitsbezogene Themen auf verschiedenen Klimakonferenzen auf politischer Ebene diskutiert und vorangetrieben. Auf dem UN-Gipfel in Johannesburg 2002 wurde deklariert, dass wirtschaftliche Entwicklung, soziale Entwicklung und Umweltschutz als sich gegenseitig stützende Säulen der nachhaltigen Entwicklung agieren. Damit verbundene Aspekte gilt es, auf lokaler, regionaler, nationaler und globaler Ebene auszubauen und zu festigen.<sup>106</sup>

---

<sup>103</sup> Die Agenda 2021 umfasst 40 Kapitel und spricht wesentliche Politikbereiche einer umweltverträglichen, nachhaltigen Entwicklung an. Vgl. United Nations (1992).

<sup>104</sup> Vgl. Gminder et al. (2002), S. 96.

<sup>105</sup> Vgl. Völker-Lehmkuhl / Reisinger (2019), S. 9 ff.

<sup>106</sup> Vgl. Waschbusch et al. (2020b), S. 616.

Auf internationaler Ebene kommt den Vereinten Nationen (United Nations, UN) eine Schlüsselrolle zu. Bereits in 1972 wurde das Umweltprogramm der Vereinten Nationen (United Nations Environment Programme, UNEP) gegründet. Im Januar 2014 hat das UNEP eine Untersuchung zur Gestaltung eines nachhaltigen Finanzsystems initiiert<sup>107</sup>, mit dem Ziel, politische Optionen zu entwickeln, die das globale Finanzsystem bei der Mobilisierung von Kapital und Investitionen in den Übergang zu einer grünen Wirtschaft unterstützt. Ein 84-seitiger Abschlussbericht wurde im Oktober 2015 veröffentlicht. Es wird herausgestellt, dass die Finanzierung von nachhaltiger Entwicklung durch Maßnahmen innerhalb des Finanzsystems und durch die Realwirtschaft erfolgen kann. Erfahrungen haben gezeigt, dass es Anpassungen auf politischer Ebene bedarf, um das Finanzsystem besser auf nachhaltige Entwicklung auszurichten. Es wird gefordert, dass nationale Maßnahmen ergriffen werden, damit ein zukunftsfähiges Finanzsystem systematisch gestaltet werden kann. Internationale Kooperationen stellen dabei eine wichtige Ergänzung dar.<sup>108</sup>

Eine zweite Ausgabe wurde bereits im Oktober 2016 veröffentlicht. Diese umfasst einen nicht erschöpfenden Überblick über die Entwicklungen der G20-Mitglieder. In dem kurzen Zeitraum von zwölf Monaten konnten bereits deutliche Entwicklungen beobachtet werden. Nachhaltigkeitsaspekte werden verstärkt in Kreditinstituten, darunter Pensionskassen, Banken und Versicherungen, im Kontext von Anlageentscheidungen und Produktentwicklungen einbezogen. Die in dem Bericht beschriebenen Fortschritte lassen darauf schließen, dass sich das Thema nachhaltiger Finanzen als Mainstream-Thema an den Finanzmärkten etablieren wird.<sup>109</sup>

Neben politischen Maßnahmen auf Regierungsebene stellen Unternehmensnetzwerke wichtige Initiativen in der Umsetzung nachhaltigkeitsbezogener Themen dar. Zu den bekanntesten Netzwerken gehört der UN Global Compact, welcher um die Jahrtausendwende auf Vorschlag des damaligen UN-Generalsekretärs Kofi Anan ins Leben gerufen wurde. Der UN Global Compact bietet eine Plattform zum Austausch in Bezug auf nachhaltigkeitsorientiertes Wirtschaften. Ziel des UN Global

---

<sup>107</sup> Der Antrag der UNEP trug den Titel: The Inquiry into the Design of a Sustainable Financial System.

<sup>108</sup> Vgl. UNEP (2015).

<sup>109</sup> Vgl. UNEP (2016). In den Folgejahren wurden regelmäßig Fortschrittsberichte veröffentlicht, vgl. z.B. United Nations Environment Inquiry (2019).

Compact ist die Förderung institutionellen Lernens und die Schaffung von Transparenz.<sup>110</sup> Über 17.500 Unternehmen und Organisationen sind Teil dieses Netzwerks. Sie verfolgen die „*Vision einer inklusiveren und nachhaltigen Wirtschaft zum Nutzen aller Menschen, Gemeinschaften und Märkte, heute und in Zukunft.*“<sup>111</sup>

Das Netzwerk hat, basierend auf vorangegangenen, universellen Grundregeln, zehn Prinzipien entwickelt, welche in Menschenrechte, Arbeitsnormen, Umwelt und Korruptionsprävention differenziert werden.<sup>112</sup> Der UN Global Compact unterstützt Unternehmen aktiv bei der Umsetzung dieser Grundregeln.<sup>113</sup>

Darüber hat es sich der UN Global Compact zur Aufgabe gemacht, die Verwirklichung der Sustainable Development Goals (SDG) voranzutreiben. Die 17 SDGs mit 169 Unterzielen wurden im September 2015 im Rahmen der Agenda 2030 verabschiedet.<sup>114</sup> Darüber hinaus wurde im Jahre 2015 ein zweites, zentrales Dokument veröffentlicht. In Nachfolge des Kyoto-Protokolls wurde im Dezember 2015 das Pariser Abkommen geschlossen. Der 25-seitige maßgebende, völkerrechtliche Vertrag umfasst 29 Artikel und sieht die Begrenzung der globalen Erderwärmung auf unter 2 Grad Celsius vor.<sup>115</sup>

---

<sup>110</sup> Vgl. Osranek (2017), S. 101.

<sup>111</sup> Global Compact Netzwerk Deutschland (2021), S. 1.

<sup>112</sup> Beispielhaft werden die Kategorien Menschenrechte und Umweltschutz angeführt. Die Kategorie Menschenrechte umfasst zwei Prinzipien: Unternehmen sollen 1. den Schutz der internationalen Menschenrechte unterstützen und achten und 2. sicherstellen, dass sie sich nicht an Menschenrechtsverletzungen mitschuldig machen. Diese basieren auf der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte aus 1948 und den UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte aus 2011. In Bezug auf die Kategorie Umweltschutz werden drei Prinzipien angeführt: Unternehmen sollen 1. im Umgang mit Umweltproblemen dem Vorsorgeprinzip folgen; 2. Initiativen ergreifen, um größeres Umweltbewusstsein zu fördern und 3. die Entwicklung und Verbreitung umweltfreundlicher Technologien beschleunigen. Diese Prinzipien basieren auf der Rio-Erklärung über Umwelt und Entwicklung aus 1992. Vgl. Osranek (2017), S. 103.

<sup>113</sup> Vgl. Global Compact Netzwerk Deutschland (2021).

<sup>114</sup> Auf Deutsch werden die SDGs als Ziele für nachhaltige Entwicklung bezeichnet und stellen politische Zielsetzungen dar, durch die eine nachhaltige Entwicklung auf ökonomischer, sozialer und ökologischer Ebene erreicht werden soll. Die für alle Staaten geltenden Ziele traten zum 1. Januar 2016 mit einer Laufzeit von 15 Jahren (bis 2030) in Kraft. Die offizielle Bezeichnung der Agenda 2030 lautet: Transformation unserer Welt: Die Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung. Die Agenda 2030 wird auch als Globale Nachhaltigkeitsagenda, Post-2015-Entwicklungsagenda, Globale Ziele der UN oder Weltzukunftsvertrag bezeichnet. Vgl. United Nations (2015).

<sup>115</sup> Vgl. UNFCCC (2015).

Abb. 7 zeigt die ersten beiden Ziele und umfasst pro Ziel eine kurze Beschreibung und ein Beispiel.<sup>116</sup> Die Umsetzung der SDGs wird in Form von nationalen und globalen Berichten überwacht. Der Fortschritt in 2017 und 2018 wurde als nicht ausreichend angesehen, um die Ziele bis 2030 zu erreichen.<sup>117</sup> In dem Bericht aus 2021 wird hervorgehoben, dass „die Weltgemeinschaft (...) bei der Verfolgung der Ziele für nachhaltige Entwicklung an einem entscheidenden Punkt angelangt“<sup>118</sup> sei. Weiter heißt es, dass die „Herausforderungen (...) enorm“ seien, jedoch „Grund zur Hoffnung“<sup>119</sup> bestehe. Der Bericht appelliert daran, die Regierungen und Unternehmen dazu zu verpflichten, die Bemühungen zur Erfüllung der Ziele zu intensivieren.<sup>120</sup>

Nr.	Ziel	Beschreibung	Beispiel
1	Keine Armut	Armut in allen ihren Formen und überall beenden	Der Anschluss der Bevölkerung in Entwicklungsländern an Bewässerungssysteme führt nicht nur zu besseren Erträgen in der Landwirtschaft, sondern ermöglicht Kindern eine bessere Schulbildung, wenn sie weniger Zeit für die Wasserversorgung der Familien aufwenden müssen.
2	Kein Hunger	Den Hunger beenden, Ernährungssicherheit und eine bessere Ernährung erreichen und eine nachhaltige Landwirtschaft fördern	Entwicklungsprojekte fördern Kleinbauern/-bäuerinnen in Entwicklungsländern bei der nachhaltigen Nutzung von Wasser und Böden, die ihre wichtigsten natürlichen Lebensgrundlagen darstellen, da eine produktive und umweltschonende Landwirtschaft die Armut verhindert und die Entwicklung vorantreibt.

**Abb. 7: Beschreibung und Beispiele SGD<sup>121</sup>**

<sup>116</sup> Alle 17 Ziele werden in Anhang A1 erläutert und mithilfe von Beispielen konkretisiert.

<sup>117</sup> Vgl. Marquardt (2020), S. 19.

<sup>118</sup> United Nations (2021), S. 2.

<sup>119</sup> United Nations (2021), S. 2. Deutliche Defizite in Bezug auf den bisherigen, angestrebten Fortschritt werden herausgestellt, sodass die Erreichung der Ziele bis 2030 erneut als kritisch angesehen wird. In Bezug auf die Senkung des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes ist gar von Stagnation und Rückschritt die Rede.

<sup>120</sup> Vgl. United Nations (2021), S. 2.

<sup>121</sup> Angepasst in Anlehnung an Marquardt (2020), S. 81 f.; Völker-Lehmkuhl / Reisinger (2019), S. 14 ff.

Vor dem Hintergrund des Pariser Klimaabkommens und mit Blick auf die Zielsetzung der Mobilisierung von privatem Kapital für ‘Grüne Investitionen’, haben die Mitglieder der G20 die Green Finance Study Group ins Leben gerufen. 2018 erfolgte eine Namensänderung in Sustainable Finance Study Group (SFSG), die das breitere Konzept der Sustainable Finance<sup>122</sup> widerspiegeln soll. Da öffentliche Finanzen nicht ausreichen, um den Bedarf an nachhaltiger Finanzierung zu decken, ist es weiterhin das Ziel der Arbeitsgruppe, Möglichkeiten aufzuzeigen, wie private Investitionen auf Nachhaltigkeitsziele ausgerichtete Projekte fördern können.<sup>123</sup>

Im Kontext nachhaltiger Finanzierung kommt der United Nations Environment Programme Finance Initiative (UNEP FI) eine besondere Rolle zu. Die UNEP FI wird als Finanzinitiative des Umweltprogramms der Vereinten Nationen ins Deutsche übersetzt. Sie ist eine globale Partnerschaft zwischen dem UNEP und dem privaten Finanzsektor.<sup>124</sup> In ihrem Guide to Banking and Sustainability wird in der Definition von Nachhaltigkeit die unternehmerische Rolle hervorgehoben, die darauf abzielen soll, Umwelt- und Sozialfragen in Balance zu bringen. Dabei werden Menschenrechte und Arbeitsbedingungen in Bezug auf Sozialfragen genannt. Außerdem werden auch ökonomische Aspekte in der Begriffsbestimmung genannt, welche jedoch weniger relevant im Vergleich zu den anderen beiden Aspekten erscheinen.<sup>125</sup>

Es fällt auf, dass Governance in dieser Definition aus 2016 nicht erwähnt wird. Der Leitfaden soll ein Werkzeug für Bankfachleute darstellen und die Sensibilisierung, Integration und Öffentlichkeitsarbeit fördern. Neben Führungskräften und Vorständen zählen auch Nachhaltigkeitsteams, die bspw. Mitarbeiter der gesamten Bank in Nachhaltigkeitsthemen miteinbeziehen möchten, zum Anwenderkreis. Darüber hinaus möchte die Leitlinie auch Bankmitarbeiter erreichen, zu deren Aufgabenbereich der aktive Austausch mit externen Stakeholdern zählt, um ihnen die Relevanz

---

<sup>122</sup> Es gibt keine einheitliche Definition für den Begriff Sustainable Finance (vgl. z.B. Maida (2021), S. 111; PwC (2012), S. 1). Dieser wird bspw. als Synonym für nachhaltige Finanzen (vgl. BaFin (2019a), S. 12) verwendet. Vor diesem Hintergrund ist Sustainable Finance als eine Art Oberbegriff in Bezug auf Nachhaltigkeit im Finanzsystem zu verstehen.

<sup>123</sup> Erwähnenswert sind eine Reihe von Projekten: Prinzipien für verantwortliches Bankwesen (Principles of Responsible Banking), ein Pilotprojekt zur Umsetzung der TCFD-Empfehlungen für Banken, die Bewertung der Nutzbarkeit der Taxonomie für Banken zusammen mit dem Europäischen Bankenverband und die Entwicklung von Methoden und Instrumenten für Szenarioanalysen zum Abgleich von Umwelt- und Finanzdaten. Vgl. SFSG (2018), S. 7.

<sup>124</sup> Vgl. Maida (2021), S. 116.

<sup>125</sup> Das englische Original lautet: „Sustainability encompasses the business role in balancing environmental and social (human rights and labour) issues and to a lesser degree for the Guide, economic issues.“ Abb / Miller (2016), S. 3.

von Nachhaltigkeitsthemen für ihre Arbeit zu vermitteln. Dies kann bspw. die Abfrage von Nachhaltigkeitserwartungen und -anfragen von Kunden umfassen.<sup>126</sup>

Auf dem UN-Klimagipfel in 2019 wurden die von der UNEP FI entwickelten Principles for Responsible Banking vorgestellt, mit dem Ziel die SDGs zu erreichen. Ursprünglich haben 130 Banken aus 49 Ländern, darunter vier deutsche Banken<sup>127</sup>, die Prinzipien unterschrieben und sich damit dem übergeordneten Ziel der Umsetzung eines verantwortungsvollen und nachhaltigen Bankgeschäfts verpflichtet.<sup>128</sup> Die Prinzipien stellen einen übergreifenden Rahmen dar und umfassen die folgenden sechs Prinzipien: Ausrichtung, Auswirkung, Kunden und Verbraucher, Interessengruppen (Stakeholder), Unternehmensführung und Zielsetzung, Transparenz und Rechenschaft. Mit der Unterzeichnung verpflichten sich die Banken, Zielvorhaben für wesentliche Geschäftsfelder zu formulieren und zu veröffentlichen. Es soll ein einheitliches Rahmenwerk darstellen, um Nachhaltigkeit in allen Geschäftsbereichen, sowohl auf strategischer als auch auf operativer Ebene, zu integrieren.<sup>129</sup> Inzwischen haben sich mehr als 300 Banken den Prinzipien angeschlossen.<sup>130</sup> Darüber hinaus unterstützen Verbände in Deutschland verstärkt die Prinzipien.<sup>131</sup> Im Dezember 2020 wurde ein 18-seitiges Dokument als Konsultationsfassung veröffentlicht (Guidance Document: Reporting on the Principles for Responsible Banking), das einen zusätzlichen Leitfaden darstellt, der Banken bei der Berichterstattung über ihre Umsetzung der Prinzipien unterstützen soll.<sup>132</sup>

Im Oktober 2021 wurde ein erster Fortschrittsbericht zur Umsetzung der Prinzipien veröffentlicht. Die Ergebnisse weisen auf erste Fortschritte in den unterzeichnenden Instituten hin. 94 % der Banken haben Nachhaltigkeit als strategische Priorität identifiziert. 93 % der Institute geben an, dass sie die ökologischen und sozialen Auswirkungen ihrer Aktivitäten analysieren. Immerhin 30 % der unterzeichnenden Banken setzen sich Ziele mit einem starken Fokus auf Klima und finanzielle Inklusion.<sup>133</sup> Verbesserungspotenzial wird in Bezug auf die Verfügbarkeit und Qualität

---

<sup>126</sup> Vgl. Abb / Miller (2016), S. 3.

<sup>127</sup> Dazu zählen die Commerzbank AG, die Deutsche Bank AG, die GLS Bank und die Landesbank Baden-Württemberg (LBBW).

<sup>128</sup> Vgl. Waschbusch et al. (2020a), S. 406.

<sup>129</sup> Vgl. UNEP FI (o. J.).

<sup>130</sup> Eine aktuelle Liste aller Mitglieder ist auf der Webseite einsehbar: [www.unepfi.org/banking/bankingprinciples/prbsignatories/](http://www.unepfi.org/banking/bankingprinciples/prbsignatories/). Dabei kann nach Land gefiltert werden. Für Deutschland werden neun Institute angezeigt [Stand: 10/2022]. Vgl. UNEP FI (2022).

<sup>131</sup> Beispielhaft können der Deutsche Sparkassen- und Giroverband (DSGV) und der Bundesverband deutscher Banken (BdB) genannt werden. Vgl. DSGV (2020b); BdB (2021). Die Darstellung als Unterstützer der Principles of Responsible Banking weiterer Verbände, wie bspw. dem Genossenschaftsverband, konnte nicht festgestellt werden.

<sup>132</sup> Vgl. UNEP FI (2020), S. 2.

<sup>133</sup> Vgl. UNEP FI (2021), S. 10.

von Daten, sowohl innerhalb der bankinternen IT-Systeme als auch aus externen Datenquellen beschrieben. Außerdem besteht Handlungsbedarf bezüglich der Wirkungsanalyse. Konkret müssen Banken ein besseres Verständnis dafür entwickeln, wie sie die Auswirkungen ihrer Produkte, ihres Portfolios und ihrer Dienstleistungen auf die Gesellschaft und den Planeten überprüfen können. Es wird auch kritisiert, dass einige Nachhaltigkeitsthemen unterrepräsentiert erscheinen. In dem Fortschrittsbericht werden diesbezüglich die Themen Biodiversität und Menschenrechte genannt.<sup>134</sup>

Die zunehmenden Forderungen nach einer qualitativ hochwertigeren, transparenteren und einheitlicheren Offenlegung war ein zentrales Thema der UN-Klimakonferenz, die im November 2021 in Glasgow stattgefunden hat.<sup>135</sup> Dort hat das Kuratorium der IFRS-Stiftung<sup>136</sup> die Gründung eines neuen Standardsetzungsgremiums angekündigt.<sup>137</sup> Ziel ist es, weltweit einheitliche Nachhaltigkeitsberichtsstandards zu entwickeln, wodurch sichergestellt werden kann, dass Investoren sowie andere Stakeholder vergleichbare Informationen über die nachhaltigkeitsbezogenen Risiken und Chancen von Unternehmen erhalten.<sup>138</sup>

### 2.2.1.3 Regulierung auf europäischer Ebene

Durch die Finanzmarktkrise in 2008 herrscht eine besondere Beziehung zwischen der EU und dem Finanzmarkt.<sup>139</sup> Die Europäische Kommission<sup>140</sup> treibt nachhaltige Finanzentwicklung im Rahmen konkreter Maßnahmen voran. In diesem Kontext wurde in 2016 eine Expertengruppe für nachhaltige Finanzierung (High-Level Expert Group on Sustainable Finance; HLEG) mit dem Auftrag eingerichtet, Empfehlungen für die Entwicklung eines nachhaltigen Finanzsystems zu erarbeiten. Europäische Regulierer nehmen demnach eine Vorreiterrolle ein. Auch zuvor ist die Europäische Kommission nachhaltigkeitsbezogene Themen angegangen. Bereits im Juli 2001 hat die Europäische Kommission das Grünbuch<sup>141</sup> veröffentlicht, in dem

---

<sup>134</sup> Vgl. UNEP FI (2021), S. 12.

<sup>135</sup> 31. Oktober bis 12. November 2021. Die UN-Klimakonferenz war ursprünglich für November 2020 geplant, wurde jedoch aufgrund der COVID-19-Pandemie auf 2021 verschoben.

<sup>136</sup> Die Abkürzung IFRS steht für International Financial Reporting Standards.

<sup>137</sup> Es ist das International Sustainability Standards Board (ISSB) gegründet worden. Dazu Kap. 2.2.3.

<sup>138</sup> Vgl. IFRS Foundation (2022c).

<sup>139</sup> Vgl. Ahlström (2019), S. 18.

<sup>140</sup> Die Europäische Kommission ist ein supranationales Organ der EU und nimmt vorrangig Aufgaben der Exekutive wahr.

<sup>141</sup> Der englische Originaltitel lautet: Green Paper: Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility.

der Begriff Corporate Social Responsibility (CSR) erläutert und eine holistische Sichtweise in Bezug auf CSR, worunter Aspekte wie Eco-Labels und nachhaltige Investitionen fallen, beschrieben werden.<sup>142</sup> Ein weiteres Beispiel stellt die neue EU-Strategie (2011-14) für die soziale Verantwortung der Unternehmen dar, die im Oktober 2011 veröffentlicht wurde. In dieser Verordnung wird u.a. eine neue Definition von CSR vorgelegt.<sup>143</sup>

Die HLEG hat im Juli 2017 einen Zwischenbericht vorlegt und versucht, die Ansichten und Anforderungen von Wirtschaft und Zivilgesellschaft im Rahmen eines Fragebogens zu berücksichtigen.<sup>144</sup> Im März 2018 wurde die Grundlagenarbeit der HLEG durch die Europäische Kommission aufgegriffen und im Rahmen des EU-Aktionsplans zur Finanzierung nachhaltigen Wachstums umgesetzt. Der Aktionsplan zählt zu den maßgeblichen Meilensteinen der Initiativen auf europäischer Ebene. Der Aktionsplan umfasst drei Hauptaspekte: (1) Neuausrichtung der Kapitalströme auf eine nachhaltigere Wirtschaft, (2) Einbeziehung der Nachhaltigkeit in das Risikomanagement, (3) Förderung von Transparenz und Langfristigkeit.<sup>145</sup>

Die HLEG hat Maßnahmen zur Umsetzung dieser wesentlichen Aspekte empfohlen, welche weitestgehend von der Europäischen Kommission übernommen wurden.<sup>146</sup> Die Empfehlungen sollen durch Gesetzespakete schrittweise umgesetzt werden. So wurden die für das zweite Quartal 2018 angesetzten Maßnahmen des Aktionsplans mit dem EU-Gesetzgebungspaket vom 24.05.2018 auf den gesetzgeberischen Weg gebracht.<sup>147</sup> Das EU-Gesetzgebungspaket fokussiert die vier Themenbereiche Grüne Taxonomie, Treuhänderpflichten von Investoren, nachhaltige Anlageberatung und Nachhaltigkeitsbenchmarks. Diese Themengebiete werden in einzelnen Gesetzgebungsinitiativen umgesetzt, angepasst und weiterentwickelt.<sup>148</sup>

---

<sup>142</sup> Vgl. Europäische Kommission (2001).

<sup>143</sup> Vgl. Europäische Kommission (2011), S. 7.

<sup>144</sup> Vgl. Europäische Kommission (2018a).

<sup>145</sup> Vgl. Europäische Kommission (2018b), S. 3.

<sup>146</sup> In einer Stellungnahme des Forum Nachhaltige Geldanlagen (FNG) zum Aktionsplan der EU wird dargestellt, dass es im Prozess der Umsetzung des Aktionsplans verschiedene Herausforderungen gibt. Es wird u.a. gefordert, dass nicht nur klimabezogene Aspekte, sondern ein breiteres Spektrum an Nachhaltigkeitsthemen, wie Sozialaspekte, stärker im Aktionsplan thematisiert werden müssten. Vgl. FNG (2018).

<sup>147</sup> Vgl. Vorschlag für eine Verordnung des Europäischen Parlaments und Rates über die Einrichtung eines Rahmens zur Erleichterung nachhaltiger Investitionen.

<sup>148</sup> Vgl. Lanfermann (2018), S. 1643.

Das erste Themengebiet, die grüne Taxonomie, beruht auf der Empfehlung der HLEG, eine EU-Taxonomie zur erleichterten Klassifizierung nachhaltiger Tätigkeiten einzurichten.<sup>149</sup> Die Etablierung eines einheitlichen Klassifikationssystems, um den Grad der ökologischen Nachhaltigkeit einer Investition messen zu können, bildet das Kernstück des Aktionsplans. Damit werden klare Kriterien formuliert, um die EU-Klima- und Umweltziele zu erreichen. Die EU-Taxonomie enthält eine Liste der wirtschaftlichen Aktivitäten, die einen wesentlichen Beitrag zum Klimaschutz leisten und die die Kriterien erfüllen, um einen erheblichen Schaden für die anderen Umweltziele zu vermeiden.<sup>150</sup>

Die Taxonomie wurde resp. wird schrittweise in EU-Vorschriften integriert.<sup>151</sup> Zum 01.01.2022 ist die Verordnung (EU) 2020/852 Taxonomie-Verordnung<sup>152</sup> in Kraft getreten. In dem Werk mit über 1000 Seiten werden Vorgaben für nachhaltige Investitionen definiert. Darüber hinaus wird durch die Taxonomie-Verordnung die Offenlegungsverordnung geändert. Mit der EU-Taxonomie gehen neue Berichtspflichten einher.<sup>153</sup> Zur besseren Umsetzung der Taxonomie wurde ein Taxonomie-Kompass aufbereitet.<sup>154</sup> Dieser soll dabei helfen, zu beurteilen, ob eine wirtschaftliche Aktivität keinem der sechs vorgeschriebenen Umweltziele widerspricht. Dabei waren zunächst lediglich die ersten beiden Umweltziele abschließend definiert. In der Erarbeitung der EU-Taxonomie lag damit der Fokus zunächst auf umweltbezogenen Themen. In Bezug auf die Berichterstattung zu umweltbezogenen Aspekten ist seit dem Berichtsjahr 2021 der Nachhaltigkeitsbericht entsprechend um Taxonomie-Leistungsindikatoren zu ergänzen.<sup>155</sup>

In der Weiterentwicklung werden dann soziale Aspekte behandelt. Ende Februar 2022 wurde der Final Report on Social Taxonomy veröffentlicht, dessen Ziel darin besteht, festzulegen, unter welchen Voraussetzungen eine Wirtschaftsaktivität oder

---

<sup>149</sup> Vgl. Europäische Kommission (2018b), S. 5.

<sup>150</sup> Vgl. Zhuang et al. (2020), S. 8.

<sup>151</sup> Die Taxonomie wird vom Europäischen Rat und vom Europäischen Parlament geprüft und muss von beiden Institutionen angenommen werden. Dieser Prozess erfolgte im Wege eines schriftlichen Verfahrens. Der Rat hat seinen Standpunkt in erster Lesung zum 15.04.2020 festgelegt. Der Vorschlag zur Taxonomie-Verordnung der Europäischen Kommission wurde am 10.06.2020 durch den Europäischen Rat gebilligt. Am 18.06.2020 wurde die Taxonomie-Verordnung dann vom Europäischen Parlament angenommen. Vgl. Europäische Kommission (2020b).

<sup>152</sup> Langname: Verordnung (EU) 2020/852 des Europäischen Parlaments und des Rates vom Juni 2020 über die Einrichtung eines Rahmens zur Erleichterung nachhaltiger Investitionen und zur Änderung der Verordnung (EU) 2019/2088.

<sup>153</sup> Dazu Kap. 2.2.3.

<sup>154</sup> Vgl. Europäische Kommission (2021a).

<sup>155</sup> Vgl. EU-Taxonomy.Info (2022).

ein Unternehmen als sozial klassifiziert werden darf.<sup>156</sup> In dem Final Report on Social Taxonomie sind, auf Wunsch der Europäischen Kommission, Empfehlungen mit Blick auf den Governance-Aspekt enthalten.<sup>157</sup> In der Konsequenz wird damit die Stärkung der Nachhaltigkeitsaspekte der Unternehmensführung sowie die für die Nachhaltigkeit wichtigen Corporate-Governance-Aspekte als weitere Ziele der EU-Taxonomie definiert.

Es zeichnete sich bereits vor Inkrafttreten der Taxonomie-Verordnung ab, dass weitere Anpassungen und Konkretisierungen entwickelt werden müssen. Die Fokussierung auf das Thema Klima sowie der hohe Detaillierungsgrad werden dabei als kritisch angesehen. Es ist aber festzuhalten, dass die Taxonomie hilft, die Verfügbarkeit und Qualität von Unternehmensdaten für Nachhaltigkeit zu verbessern. Zudem ist die Taxonomie mehr als nur ein Transparenzinstrument. Allerdings muss auch darauf hingewiesen werden, dass die Taxonomie ein sehr komplexes Rahmenwerk darstellt. Die Schaffung neuer Verordnungen und die zahlreichen Anpassungen bedeuten einen erheblichen Mehraufwand für jegliche davon betroffene Organisation.

Als Weiterentwicklung des Aktionsplans hat die Europäische Kommission die Renewed Sustainable Finance Strategy im Juli 2021 vorgestellt, mit dem Ziel, die festgelegten EU-Klimaziele zu erreichen. Außerdem soll ein Beitrag zur nachhaltigen Erholung nach der Pandemie geleistet werden. Die neue Strategie schlägt unterschiedliche Maßnahmen vor, darunter bspw. die Ausweitung des EU-Taxonomierahmens.<sup>158</sup> Es werden sechs Maßnahmen beschrieben, die in einem Anhang weiter ausgeführt werden. Konkrete Zeitangaben werden allerdings nicht angegeben.<sup>159</sup> In der Strategie wird hervorgehoben, dass künftig auch kleine und mittlere Unternehmen (KMU) und Einzelpersonen im Kontext von Sustainable Finance stärker berücksichtigt werden müssen. In diesem Zusammenhang beschreibt die Europäische Kommission einen besseren Zugang zu und verstärkte Anreize für Übergangsfinanzierungen.<sup>160</sup> Der Pflicht zur Offenlegung kommt erneut eine besondere Bedeutung zu. Sie stellt damit einen zentralen Aspekt der EU-Strategie dar.<sup>161</sup>

---

<sup>156</sup> Vgl. Platform on Sustainable Finance (2022).

<sup>157</sup> Vgl. Platform on Sustainable Finance (2022), S. 60 ff.

<sup>158</sup> Die Strategie umfasst vier Hauptbereiche: (1) Finanzierung des Übergangs zur Nachhaltigkeit, (2) Inklusivität, (3) Widerstandsfähigkeit und Beitrag des Finanzsektors, (4) Globale Ambition. Vgl. Europäische Kommission (2021e), S. 5.

<sup>159</sup> Vgl. Europäische Kommission (2021d).

<sup>160</sup> Vgl. Europäische Kommission (2021e), 1.

<sup>161</sup> Vgl. Europäische Kommission (2021e), S. 4. Die Strategie beinhaltet eine Übersicht über die

Einen weiteren Meilenstein stellt der Europäische Grüne Deal (European Green Deal) dar. Das im Dezember 2019 vorgestellte Konzept umfasst eine Reihe von Maßnahmen, die sich auch auf nachhaltige Investitionen fokussieren. Sustainable Finance ist somit ein Kernelement des Grünen Deals, der darauf abzielt, öffentliche und private Investitionen in Klima- und Umweltmaßnahmen zu fördern.<sup>162</sup> Ein (vorläufiger) Zeitplan in Bezug auf die einzelnen Maßnahmen ist zudem festgelegt worden, wodurch unterstrichen wird, dass die Europäische Kommission aktiv und zeitnah eine Vielzahl von Themen umsetzen will.<sup>163</sup> Als Teil des Grünen Deals wurde ein Investmentplan beschrieben. Konkret hat die Europäische Kommission darin zugesagt, in den nächsten zehn Jahren nachhaltige Investitionen in Höhe von mindestens einer Billion Euro zu mobilisieren.<sup>164</sup> In Bezug auf die Umsetzung des Grünen Deals hat die Europäische Kommission am 14. Juli 2021 Vorschläge präsentiert, um die Klimaziele 2030 zu verwirklichen.<sup>165</sup>

Die gesetzlichen Initiativen haben auch Einfluss auf die europäische Bankenaufsicht genommen. Die Europäische Bankenaufsichtsbehörde (EBA) verwendet den Terminus Nachhaltigkeit bereits in den SREP-Leitlinien<sup>166</sup> von Dezember 2014 (EBA/GL/2014/13).<sup>167</sup> Auch in den überarbeiteten SREP-Leitlinien von Juli 2018 (EBA/GL/2018/03)<sup>168</sup> wird der Begriff Nachhaltigkeit an zwei Stellen verwendet.<sup>169</sup> Allerdings wird der Begriff Nachhaltigkeit im Rahmen des SREP nicht mit

---

EU-Regelungen resp. Rechtsinstrumente in Bezug auf die Offenlegung von Angaben zur Nachhaltigkeit. Dabei wird der Stand der Umsetzung der jeweiligen Richtlinien und Verordnungen beschrieben. Dazu Kap. 2.2.3.

<sup>162</sup> Vgl. Europäische Kommission (2019c).

<sup>163</sup> Vgl. Europäische Kommission (2019b).

<sup>164</sup> Der Investitionsplan wurde am 14.01.2020 veröffentlicht. Vgl. Europäische Kommission (2020a).

<sup>165</sup> Vgl. Europäische Kommission (2021b). Auf ihrer Webseite informiert die Europäische Kommission regelmäßig über Weiterentwicklungen und Vorschläge, darunter bspw. ein Vorschlag für eine marktbezogene Notfallmaßnahme zur Senkung der Energiekosten für die Menschen in Europa (veröffentlicht am 15. September 2022). Vgl. Europäische Kommission (o.J.).

<sup>166</sup> Supervisory Review and Evaluation Process (SREP), deutscher Langname: Leitlinien zu gemeinsamen Verfahren und Methoden für den aufsichtlichen Überprüfungs- und Bewertungsprozess

<sup>167</sup> Vgl. Tz. 55. Es ist von Nachhaltigkeit der Strategie die Rede.

<sup>168</sup> Langname: Überarbeitete Leitlinien zu gemeinsamen Verfahren und Methoden für den aufsichtlichen Überprüfungs- und Bewertungsprozess (Supervisory Review and Evaluation Process, SREP) sowie für die aufsichtlichen Stresstests, zur Änderung der EBA/GL/2014/13 vom 19. Dezember 2014.

<sup>169</sup> Vgl. Tz. 88.

In Bezug auf die Bewertung der internen Governance und der institutsweiten Kontrollen wird in Tz. 88 folgendes beschrieben: „Die zuständigen Behörden sollten ermitteln, ob wesentliche Risiken durch eine schlechte interne Governance bestehen und welche Auswirkungen diese auf die Nachhaltigkeit des Instituts haben könnten.“ Im Kontext der Vergütungspolitik und -praxis wird im Rahmen der qualitativen Bewertung der Programme für die Stresstests der Institute folgendes

ökologischen und sozialen Aspekten oder Aspekten der Governance in Verbindung gebracht.

Nachhaltigkeit wird, allerdings mit Fokus auf Ökologie, auch von der Europäischen Zentralbank (EZB) thematisiert. Das zentrale, aufsichtsrechtliche Dokument im Bankenkontext mit Fokus auf Nachhaltigkeit ist der Leitfaden zu Klima- und Umweltrisiken<sup>170</sup> der EZB, welcher im November 2020<sup>171</sup> in Kraft getreten ist. Die EZB hat Klimarisiken ein zweites Jahr in Folge als wesentlichen Risikofaktor für das Bankensystem des Euroraums ausgemacht. Daher sollen Klima- und Umweltrisiken im Rahmen des zukunftsgerichteten und umfassenden Ansatzes berücksichtigt werden. Der Leitfaden legt dar, wie Klima- und Umweltrisiken sicher und umsichtig gesteuert werden können. Dieser ist allerdings nicht bindend und stellt aber die Grundlage für den aufsichtsrechtlichen Dialog dar.<sup>172</sup> Die EZB beschreibt konkrete Beispiele, wie sich physische Risiken und Transitionsrisiken auf die wesentlichen Risikoarten auswirken (Anhang A2).<sup>173</sup>

Die Angaben in Bezug auf die Offenlegung fallen in dem EZB-Leitfaden weniger umfangreich aus. Die EZB formuliert eine Erwartung, die besagt, dass im Rahmen der regulatorischen Offenlegung aussagekräftige Informationen und zentrale Kennzahlen zu den Klima- und Umweltrisiken veröffentlicht werden sollen. Dabei wird auch der Wesentlichkeitsbegriff<sup>174</sup> angeführt, wonach ein Institut jene Angaben offenlegen soll, die es als wesentlich erachtet. Dementsprechend könnte ein Institut Klimarisiken als unwesentlich definieren. Diese Einschätzung sollte allerdings entsprechend untermauert werden.<sup>175</sup> Vor dem Hintergrund der Relevanz umweltbezogener Themen auf politischer Ebene ist kritisch zu hinterfragen, inwiefern es einem Institut gelingt, eine plausible Einschätzung für eine Nichtwesentlichkeit darzulegen. Zudem wird in dem EZB-Leitfaden darauf verwiesen, dass die Leitlinien der Europäischen Kommission<sup>176</sup> angemessen berücksichtigt werden sollen.<sup>177</sup>

---

beschrieben: „Die zuständigen Behörden sollten die Wirksamkeit der Programme für die Stress-tests der Institute bei der Identifizierung der relevanten Schadenspotenziale im Geschäft berücksichtigen und dies in die Bewertung der Überlebensfähigkeit des Geschäftsmodells der Institute und der Nachhaltigkeit ihrer Strategien mit einfließen lassen.“

<sup>170</sup> Langname: Leitfaden zu Klima- und Umweltrisiken. Erwartungen der Aufsicht in Bezug auf Risikomanagement und Offenlegung.

<sup>171</sup> Die Konsultationsversion wurde im Mai 2020 veröffentlicht.

<sup>172</sup> Vgl. European Central Bank (2020b).

<sup>173</sup> Vgl. European Central Bank (2020b), S. 13.

<sup>174</sup> Dazu Kap. 3.4.

<sup>175</sup> Vgl. European Central Bank (2020b), S. 49.

<sup>176</sup> Gemeint sind die Leitlinien für die Berichterstattung über nichtfinanzielle Informationen: Nachtrag zur klimabezogenen Berichterstattung.

<sup>177</sup> Vgl. European Central Bank (2020b), S. 49.

Dadurch wird nochmals die Verzahnung der verschiedenen Sichtweise auf Nachhaltigkeit (Kap. 2.1.2, vgl. Abb. 4) deutlich. Grundlegende politische, gesetzgeberische Vorgaben müssen mit den spezifischen aufsichtsrechtlichen Vorgaben für den Finanzdienstleistungssektor eng verbunden und miteinander abgestimmt werden.

### 2.2.2 Gesetze und Empfehlungen in Deutschland

In Deutschland gibt es eine Vielzahl an gesetzlichen Bestimmungen, die einen Bezug zu Nachhaltigkeit aufweisen.<sup>178</sup> Auch auf nationaler Ebene wird das Thema durch die Politik verstärkt vorangetrieben. Im Jahr 2001 wurde der Rat für Nachhaltige Entwicklung (kurz: Nachhaltigkeitsrat; RNE) ins Leben gerufen, dessen Auftrag darin besteht, die Entwicklung von Beiträgen für die Umsetzung einer deutschen Nachhaltigkeitsstrategie zu fördern und Handlungsfelder zu benennen.<sup>179</sup> Erst im Jahr 2010 hat die deutsche Bundesregierung den CSR-Begriff, der bereits 2001 im Grünbuch (Greenbook) der EU-Kommission definiert wurde, übernommen und das Bundeskabinett hat den Aktionsplan CSR beschlossen. In 2011 wurde das Programm ‚CSR – Gesellschaftliche Verantwortung im Mittelstand‘ initiiert, um den Bekanntheitsgrad nachhaltigkeitsrelevanter Aspekte zu erhöhen und Anreize für nachhaltiges Handeln zu schaffen. Im selben Jahr hat der RNE den Deutschen Nachhaltigkeitskodex (DNK)<sup>180</sup> entwickelt.<sup>181</sup>

Mit Blick auf den Bankensektor wird das Thema Nachhaltigkeit auch von den deutschen Aufsichtsbehörden fokussiert. Die Bundesbank berichtet bspw. darüber, dass

<sup>178</sup> Gesetzliche Bestimmungen lassen sich differenziert betrachten. Unterschieden werden können die Bereiche (1) Markt, (2) Arbeit, (3) Umwelt und (4) Gesellschaft. Zu (1): die Zielstellungen Verbraucherschutz, Korruptionsverbot und öffentliche Auftragsvergabe werden bspw. durch das Verbraucherinformationsgesetz, das AGB-Gesetz, das Gesetz gegen internationale Bestechung und Vergabeverordnungen geregelt. Zu (2): Zielstellungen umfassen Chancengleichheit, Diskriminierungsverbot, die Stellung von Mitarbeitern innerhalb eines Unternehmens, Arbeitssicherheit, Work-Life-Balance und Personalentwicklung. Relevante Rechtsgrundlagen sind das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz, das Betriebsverfassungsgesetz, das Mitbestimmungsgesetz, das Arbeitszeitgesetz, das Kündigungsschutzgesetz, das Arbeitsschutzgesetz, das Teilzeit- und Befristungsgesetz, das Bundeserziehungsgeldgesetz, das Betriebsverfassungsgesetz und das Aufstiegsfortbildungsförderungsgesetz. Zu (3) und (4): die beiden Bereiche betreffen den Umweltschutz, die Förderung von Innovationen und die Selbstorganisationsfähigkeit der Zivilgesellschaft. Folgende Rechtsgrundlagen können in diesem Kontext angeführt werden: Kreislaufwirtschaftsgesetz, Gefahrstoffverordnung, Erneuerbare Energiegesetz, Stiftungsrecht, Vereinsrecht. Vgl. Osranek (2017), S. 95.

Die aufgezählten Gesetze stellen keine vollständige Liste der Rechtsgrundlagen dar.

<sup>179</sup> Vgl. Völker-Lehmkuhl / Reisinger (2019), S. 13.

<sup>180</sup> Dazu Kap. 3.3.2.

<sup>181</sup> Vgl. Schwalbach / Schwerk (2022), S. 10 ff.

Privatanleger gezielt Branchen und Themen mit Nachhaltigkeitsbezug suchen.<sup>182</sup> Die Berücksichtigung von ESG-Kriterien spielt insbesondere für wertorientierte Anleger eine immer zentralere Rolle.<sup>183</sup> Die BaFin hebt die Notwendigkeit einer ganzheitlichen Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsrisiken hervor. Sie ruft Banken dazu auf, „entweder eigenständige Strategien zum Umgang mit Nachhaltigkeitsrisiken zu entwickeln oder bereits bestehende Strategien um Nachhaltigkeitsaspekte zu erweitern.“<sup>184</sup> Dabei stellen nachhaltigkeitsbezogene Themen kein Novum im Bankensektor dar. Bereits 1997 hat das Bundesumweltministerium resp. das Umweltbundesamt Umweltkennzahlen einer Bank beschrieben. Das dort beschriebene Umweltkennzahlensystem umfasst Kennzahlen in Bezug auf den Elektroenergieverbrauch, Heizenergieverbrauch, Wasserverbrauch, Gefahrstoffvielfalt, Kopierpapierverbrauch, Geschäftsverkehr, Abfallaufkommen und CO<sub>2</sub>-Emissionen.<sup>185</sup>

Im Mai 2019 wurde das Thema der Nachhaltigkeit für Banken aufsichtsrechtlich durch die Veröffentlichung der BaFin ‚Nachhaltigkeit – Chancen und Risiken für den Finanzsektor‘ in der Reihe ‚BaFin Perspektiven‘ hervorgehoben. Die 86-seitige Veröffentlichung thematisiert eine Vielzahl von Aspekten auf unterschiedlichen Ebenen. Es finden sich sowohl grundlegende definitorische Darstellungen zum Thema Nachhaltigkeit im Finanzsystem als auch die Sicht der Aufsicht auf das Thema Nachhaltigkeit.<sup>186</sup> Die Abkürzung ESG wird in Bezug auf Klima- und Umweltrisiken, soziale Risiken und Risiken aus der Unternehmensführung eingeführt. Zu diesem Zeitpunkt stellt die BaFin heraus, dass mit Nachhaltigkeit in erster Linie Klima- und Umweltrisiken verbunden seien.<sup>187</sup> Aus aufsichtsrechtlichem Blickwinkel liegt der Fokus insbesondere auf der regulatorischen Behandlung von Nachhaltigkeitsrisiken. Die BaFin macht deutlich, dass keine neue Risikoart Nachhaltigkeitsrisiko entsteht. Vielmehr soll in den bisher schon von der Bankenaufsicht berücksichtigten Risikoarten – Kredit-, Markt-, operationelles und Liquiditätsrisiko – der Nachhaltigkeitsrisikobezug zum Ausdruck gebracht werden.<sup>188</sup>

Im September 2019 veröffentlichte die BaFin die Konsultationsfassung des Merkblatts zum Umgang mit Nachhaltigkeitsrisiken.<sup>189</sup> Dazu erhielt die BaFin 39 Stel-

---

<sup>182</sup> Vgl. Deutsche Bundesbank (2019), S. 18.

<sup>183</sup> Vgl. Deutsche Bundesbank (2019), S. 20.

<sup>184</sup> BaFin (2019c), S. 19.

<sup>185</sup> Vgl. Bundesumweltministerium / Umweltbundesamt (1997), S. 40.

<sup>186</sup> Vgl. BaFin (2019a).

<sup>187</sup> Vgl. BaFin (2019a), S. 22.

<sup>188</sup> Vgl. BaFin (2019a), S. 23.

<sup>189</sup> Vgl. BaFin (2019b).

lungnahmen und Kommentierungen. Das Merkblatt, dessen Endfassung Ende Dezember 2019 veröffentlicht wurde, soll eine Orientierungshilfe im Umgang mit Nachhaltigkeitsrisiken für die von der BaFin beaufsichtigten Institute darstellen.<sup>190</sup>

In ihrem Merkblatt nennt die BaFin Beispiele für ESG und formuliert konkrete Anforderungen an das Management. Ein besonderes Augenmerk liegt erneut auf der Umweltdimension. Ein zentraler Aspekt ist dabei das Klima. In diesem Kontext differenziert die BaFin zwischen physischen und transitorischen Risiken.<sup>191</sup> Physische Risiken äußern sich in Form plötzlicher, akuter und langfristiger Klimaveränderungen. Transitionsrisiken resp. transitorische Risiken resultieren aus dem Wandel zu einer kohlenstoffarmen sowie klimatisch widerstandsfähigen Wirtschaft und können auch als Übergangsrisiken bezeichnet werden.<sup>192</sup> Abb. 8 zeigt, wie sich physische und transitorische Risiken auf die klassischen wesentlichen Risikoarten Adressrisiko, Marktpreisrisiko und operationelles Risiko auswirken.

	Adressrisiken	Marktpreisrisiken	Operationelle Risiken
Physische Risiken	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Neubewertung der Kapitaldienstfähigkeit von Kreditnehmern sowie von gestellten Sicherheiten</li> <li>▪ Ratingabstufungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ratingabstufungen und Kursverluste von Vermögenswerten nach Katastrophen und durch schleichend sinkende Produktivität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ physische Schäden belasten Bilanz; Beeinträchtigung der Verfügbarkeit von Bankdienstleistungen</li> </ul>
Transitorische Risiken	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Risikoverlagerungen</li> <li>▪ Auswirkungen auf Ausfallwahrscheinlichkeit und Verlust bei Ausfall</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ plötzliche extreme Preisschwankungen bei Aktiva, Stranded Assets</li> <li>▪ langfristige Preisanstiege infolge von Umwelt- und sozialen Veränderungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reputationschäden durch unterlassene Umstellung auf nachhaltiges Wirtschaften</li> </ul>

**Abb. 8: Auswirkungen physischer und transitorischer Risiken auf bankbetriebliche Risiken<sup>193</sup>**

<sup>190</sup> Vgl. BaFin (2019c), S. 13. Dazu Kap. 2.3.2.1.

<sup>191</sup> Vgl. BaFin (2019c), S. 13 f.

<sup>192</sup> Vgl. TCFD (2017), S. 5 f.

<sup>193</sup> In Anlehnung an Waschbusch et al. (2020b), S. 619.

Physische Risiken, die bspw. durch ein Extremwetterereignis den Ausfall des Rechenzentrums hervorrufen, sind für Kreditinstitute selbst eine weniger direkte Gefahr und werden in der Regel als operationelles Risiko klassifiziert. Indirekte Auswirkungen physischer Risiken, die mit den Kreditnehmern verbunden sind, spiegeln sich in Form von Adressrisiken wider. Auch die transitorischen Risiken haben in erster Linie indirekte Auswirkungen auf Kreditinstitute. Darunter fallen Immobilien- oder Unternehmenswertminderungen, die als Marktpreisrisiko eingeordnet werden.<sup>194</sup>

Die Auswirkungen des Klimawandels, die durch das Eintreten physischer und transitorischer Risiken entstehen, werden als Erstrundeneffekte bezeichnet. Die daraus resultierenden Einflüsse auf Banken, aber auch Regierungen, Versicherungen und Unternehmen, äußern sich bspw. in Verlusten bei Wertpapieren oder Verluste durch die Kreditvergabe und werden als Zweitrundeneffekte bezeichnet. In der Verkettung der Wirkungsebenen können diese Spillover-Effekte hervorrufen. Darunter fallen die Auswirkungen auf die Portfolios von Kreditinstituten, die wiederum die Anlagen weiterer Kreditinstitutionen negativ beeinflussen können, sodass letztlich Risiken für die Finanzmarktstabilität entstehen.<sup>195</sup>

Die BaFin fördert durch das Merkblatt folglich die Integration von Nachhaltigkeitsrisiken in das Risikomanagement. Dies bedeutet, dass eine ganzheitliche Berücksichtigung der Nachhaltigkeitsrisiken, insbesondere mit Blick auf die Strategieebene, erfolgen muss. In der Konsequenz geht damit einher, dass die Geschäfts- und Risikostrategie und die damit einhergehende Risikokultur überprüft werden muss.<sup>196</sup> Diesbezüglich hat die BaFin einen Fragenkatalog in das Merkblatt integriert, der den Instituten bei der Analyse der Geschäftsfelder helfen und möglichen Anpassungsbedarf des Geschäftsmodells aufzeigen soll.<sup>197</sup> Es ist allerdings kritisch zu hinterfragen, inwiefern es den Instituten gelingt, ohne Anleitung die Vielzahl an Fragen und deren offenen, teilweise unkonkreten Charakter in dem von der BaFin angestrebten Maße gerecht werden zu können.

---

<sup>194</sup> Vgl. Waschbusch et al. (2020b), S. 618.

<sup>195</sup> Vgl. Weeber (2019), S. 28 f.

<sup>196</sup> Vgl. Waschbusch et al. (2020b), S. 620.

<sup>197</sup> Das Merkblatt umfasst bspw. folgende Fragen: Welche Geschäftsfelder sind einem physischen Risiko ausgesetzt? Welche Geschäftsfelder sind einem transitorischen Risiko ausgesetzt? Sollen konkrete Nachhaltigkeitsziele verfolgt bzw. nachhaltige Finanzprodukte (Green Bonds, Social Bonds, grüne Kredite, nachhaltige Investmentvermögen etc.) angeboten werden? Wie ist mit dem Zeithorizont von physischen und Transitionsrisiken umzugehen? Soll diesen Risiken eher frühzeitig begegnet werden oder wird eine 'Wait and see'-Strategie verfolgt? Vgl. BaFin (2021b), S. 19 ff.

Die Beantwortungen jener Fragen liegt in der Verantwortung der Geschäftsführung, die durch das Risikocontrolling unterstützt werden soll. In diesem Zusammenhang soll zudem der Einfluss auf das Risikotragfähigkeitskonzept, Kennzahlen und Kapitalquoten eruiert werden. Die Integration von Nachhaltigkeitsrisiken in das Risikomanagement kann außerdem Änderungen der Geschäftsorganisation hervorrufen. Bestehende Richtlinien und Notfallpläne müssen angepasst und der Einfluss auf Prozesse der Risikosteuerung überprüft werden. Zudem sind die Verantwortlichkeiten neu zu definieren. Letztlich müssen Änderungen am Risikomanagementprozess vorgenommen werden. Konkret bedarf es einer Erweiterung der Risikomanagementsysteme, die zudem intern transparent offengelegt werden sollten. Die BaFin spricht von der Anpassung bestehender Risikoanalyse- und Risikoklassifizierungsverfahren. Konkret werden ‘Heatmaps’<sup>198</sup> vorgeschlagen, wodurch Nachhaltigkeitsrisiken entsprechend ihrer Relevanz und Dringlichkeit visualisiert werden können.<sup>199</sup>

In ihrem Merkblatt stellt die BaFin klar heraus, dass bestehende gesetzliche Vorgaben, wie die MaRisk, weiterhin zu beachten sind. Es wird darüber hinaus jedoch erwartet, dass *„die beaufsichtigten Unternehmen eine Auseinandersetzung auch mit Nachhaltigkeitsrisiken sicherstellen und dies dokumentieren.“*<sup>200</sup> In Forschung und Praxis gilt die Veröffentlichung des Merkblatts durch die BaFin als ein erster Schritt in die richtige Richtung.<sup>201</sup> Im Rahmen der Deutschen Sustainable Finance-Strategie wird das Merkblatt als fortschrittliche Handlungsanleitung gelobt und die Arbeit der BaFin im europäischen Vergleich als Pionierarbeit bezeichnet.<sup>202</sup>

Die BaFin hat das Merkblatt zum Umgang mit Nachhaltigkeitsrisiken mit dem Hinweis ‚geändert am 01.10.2021‘ erneut auf ihrer Webseite veröffentlicht.<sup>203</sup> Allerdings sind keine inhaltlichen Änderungen im Vergleich zu der Version aus Dezember 2019 vorgenommen worden. Demnach entsteht der Anschein, dass der Forderung nach Konkretisierung und Handlungsempfehlungen auf nationaler Aufsichtsebene bislang nicht gerecht werden kann. Positiv ist dennoch hervorzuheben, dass in dem BaFin Merkblatt, das für alle Institute, die von der BaFin beaufsichtigt werden, gilt, Erwartungen der Aufsicht als Good-Practice-Ansätze formuliert werden.

---

<sup>198</sup> In dem BaFin Merkblatt wird auf eine weitere Quelle verwiesen, in der ein Beispiel für eine Heatmap gezeigt wird. Vgl. Wyman (2019), S. 20.

<sup>199</sup> Vgl. Waschbusch et al. (2020b), S. 620 f.; BaFin (2021a), S. 27 f.

<sup>200</sup> BaFin (2019c), S. 10.

<sup>201</sup> Vgl. Waschbusch et al. (2020b), S. 621.

<sup>202</sup> Vgl. Bundesministerium der Finanzen (2021), S. 13.

<sup>203</sup> Vgl. BaFin (2021b).

Nachhaltigkeit wurde mit der 7. Novelle<sup>204</sup> explizit in den MaRisk aufgenommen. Die Neuerungen lehnen sich dabei an das BaFin Merkblatt zum Umgang mit Nachhaltigkeitsrisiken an. Die BaFin hat die Geschäftsmodellanalyse resp. Nachhaltigkeit des Geschäftsmodells als Bestandteil der Novelle integriert. Dabei wird herausgestellt, dass die Geschäftsmodellanalyse einen wichtigen Bestandteil der SREP-Methodik darstellt.<sup>205</sup>

Zudem wurden in Deutschland verschiedene Initiativen angestoßen und Arbeitsgruppen gebildet, um das Thema nachhaltiger Finanzierungen aktiv voranzutreiben. Ein Ziel ist bspw. die Etablierung eines einheitlichen Verständnisses in Bezug auf den Zusammenhang von Finanzierung und Klimazielen. Darauf liegt u.a. der Fokus des Green Finance Clusters, das im November 2017 gegründet wurde. Daran beteiligt sind u.a. die Frankfurt School of Finance & Management, das hessische Wirtschaftsministerium, die KfW-Bankengruppe und das Gründerzentrum TechQuartier. Eine weitere Zielsetzung des Clusters besteht zudem darin, die internationale Wahrnehmung Frankfurts als starker und nachhaltigkeitsaffiner Finanzplatz zu stärken.<sup>206</sup> Das Green Finance Cluster ist wiederum Teil des ‘Green and Sustainable Finance Cluster Germany’, das im April 2018 initiiert wurde und dessen Ziel darin besteht, weitsichtige und wirkungsvolle Finanzmarktstrukturen zu etablieren, indem zukunftsfördernde Finanzierungsstrategien vorangetrieben werden.<sup>207</sup> Die Arbeit fokussiert sich auf die vier Themenfelder nachhaltiges Finanzieren (Status Quo und Innovation), Daten und Digitalisierung, Metriken und Standards sowie Dialog und Wissensaufbau.<sup>208</sup>

Solche Initiativen und Arbeitsgruppen machen deutlich, dass inzwischen nicht nur von Seiten des Gesetzgebers und aufsichtsrechtlicher Instanzen, sondern auch in der Privat- und Finanzwirtschaft ein ausgeprägtes Interesse an Sustainable Finance besteht. Das Forum Nachhaltige Geldanlage (FNG) treibt Nachhaltigkeit in der Finanzwirtschaft bereits seit 2001 voran und vergibt u.a. Siegel und Transparenzlogos für nachhaltige Publikumsfonds.<sup>209</sup> Es ist zu beobachten, dass neben den etablierten

---

<sup>204</sup> Der Entwurf zur 7. MaRisk-Novelle ist im Juni 2022 veröffentlicht worden. Die Veröffentlichung ist für das vierte Quartal 2022 geplant. Am 26. September 2022 hat die BaFin auf ihrer Webseite einen novellierten Entwurf der MaRisk zur Konsultation veröffentlicht.

<sup>205</sup> Vgl. BaFin (2021a), S. 2.

<sup>206</sup> Vgl. Weidner / BMWi (2018), S. 16.

<sup>207</sup> Vgl. GSFC (2021) Das Green and Sustainable Finance Cluster Germany ist eine Nachhaltigkeitsinitiative, die durch den Zusammenschluss des Green Finance Clusters Frankfurt e.V. und der Accelerating Sustainable Finance Initiative der Gruppe Deutsche Börse entstanden ist. Die Initiative Accelerating Sustainable Finance wurde von der Gruppe Deutsche Börse bereits im Mai 2017 ins Leben gerufen und vereint wichtige Akteure wie Banken, Versicherer und Agenturen für Nachhaltigkeitsratings. Vgl. Weidner / BMWi (2018), S. 15 f.

<sup>208</sup> Vgl. Borck et al. (2018), S. 11.

<sup>209</sup> Vgl. Weidner / BMWi (2018), S. 16.

Organisationen, die über die Zeit einen Erfahrungsschatz aufgebaut haben, neue Initiativen und zusätzliche Arbeitsgruppen ins Leben gerufen werden. Durch eine Bandbreite unterschiedlicher Initiativen kann sichergestellt werden, dass die Interessen der Vielzahl von Akteuren Berücksichtigung finden und unterschiedliche Standpunkte, Ideen und Ansätze eingebracht und so Einfluss auf die politische und aufsichtsrechtliche Ebene genommen werden kann. Dort gilt es kritisch zu beurteilen, inwiefern die Bemühungen der unterschiedlichen Arbeitsgruppen nicht in einem Informationsüberfluss resultieren. Es ist zu vermeiden, dass im Ergebnis eine übermäßige Anzahl an Berichten mit eher unkonkreten Inhalten erarbeitet wird.

Eine Einflussnahme wird auch durch die Deutsche Kreditwirtschaft, die die Interessenvertretung der fünf kreditwirtschaftlichen Spitzenverbände<sup>210</sup> darstellt, vertreten. Im Mai 2019 wurde ein Dokument mit dem Titel ‚Sustainable Finance – Impulse der Deutschen Kreditwirtschaft‘ veröffentlicht, mit dem Ziel, Stellung zu nehmen in Bezug auf den EU-Aktionsplan und die Taxonomie sowie den Beschluss der Bundesregierung, eine nationale Sustainable-Finance-Strategie zu entwickeln. Ein Aspekt der Arbeit der Deutschen Kreditwirtschaft besteht in der Formulierung entsprechender Forderungen in Bezug auf die unterschiedlichen gesetzgeberischen Initiativen, die die Interessen des Bankensektors widerspiegeln. Besonders deutlich hervorgehoben wird dabei die Forderung nach praxisadäquaten Rahmenbedingungen sowie auf notwendige Anreizmechanismen.<sup>211</sup> Der Austausch zwischen solchen Interessenvertretungen und dem Gesetzgeber und den Aufsichtsbehörden ist wichtig, damit Erfahrungen geteilt und Bedenken geäußert werden können. Wie zu Beginn des Kapitels erwähnt, wurde der Beirat für Sustainable Finance im Juni 2019 von der Bundesregierung eingerichtet. Dieser besteht aus Experten aus der Finanzwirtschaft, Realwirtschaft, Zivilgesellschaft und Wissenschaft. Eine zentrale Fragestellung, die die Arbeitsgruppe erörtern soll, liegt in dem Beitrag des Finanzsektors zum Klimaschutz und zur nachhaltigen Entwicklung.<sup>212</sup> Im Rahmen der neuen Regierungsbildung in 2021 hat der Beirat in seiner Funktion einen Brief an die Verhandelnden des Koalitionsvertrages verfasst, um auch künftig eine ambitionierte und zielorientierte Sustainable-Finance-Politik in Deutschland voranzutreiben.<sup>213</sup>

---

<sup>210</sup> Zu den fünf Spitzenverbänden zählen der Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken e.V., der Bundesverband deutscher Banken e.V., der Bundesverband Öffentlicher Banken Deutschlands e.V., der Deutsche Sparkassen- und Giroverband e.V., und der Verband deutscher Pfandbriefbanken e.V.

<sup>211</sup> Vgl. Die Deutsche Kreditwirtschaft (2019), S. 3.

<sup>212</sup> Vgl. Zhuang et al. (2020), S. 10 ff.

<sup>213</sup> Vgl. Sustainable-Finance-Beirat (2021a).

Entsprechend dem Beschluss des Staatssekretärsausschusses für nachhaltige Entwicklung vom 25. Februar 2019 wurde am 5. Mai 2021 die Deutsche Sustainable-Finance-Strategie beschlossen, die maßgeblich auf die Arbeit des Sustainable Finance-Beirats zurückzuführen ist. Klar formuliertes Ziel der Bundesregierung ist der Ausbau Deutschlands zu einem führenden Sustainable-Finance-Standort.<sup>214</sup> Es werden fünf übergeordnete Ziele formuliert, die auf Grundlage von 26 Maßnahmen erreicht werden sollen.<sup>215</sup> Dabei werden die Maßnahmen inhaltlich kategorisiert und ein Zeithorizont, differenziert in kurz-, mittel- und langfristig, angegeben.

Nr.	Maßnahme	Zeithorizont
<b>Sustainable Finance auf der globalen und europäischen Ebene stärken</b>		
<b>Transparenz verbessern</b>		
8	Stärkung der nichtfinanziellen Unternehmensberichterstattung	mittelfristig
9	„Nachhaltigkeitsampel“ für Anlageprodukte	mittelfristig
10	Zugang zu nachhaltigkeitsbezogenen Unternehmensinformationen verbessern	kurz- bis mittelfristig
<b>Risikomanagement und Aufsicht stärken</b>		
11	Verbesserte Aufsicht durch Stärkung der BaFin	kurzfristig
12	Unterstützung der Real- und Finanzwirtschaft bei der Verbesserung des Risikomanagements von physischen Klimarisiken	mittel- bis langfristig
<b>Methoden zur Wirkungsmessung verbessern und umsetzen</b>		
<b>Transformation finanzieren</b>		
<b>Der Bund am Kapitalmarkt</b>		
<b>Institutionen stärken, Wissen generieren und teilen</b>		
20	Kompetente Beratung durch Integration in Sachkundeprüfung, Lehrgänge und breites Weiterbildungsportfolio	kurzfristig
<b>Effiziente Strukturen für die Umsetzung der SF-Strategie schaffen</b>		

Abb. 9: Ausgewählte Maßnahmen der Deutschen SF-Strategie<sup>216</sup>

<sup>214</sup> Vgl. Bundesministerium der Finanzen (2021), S. 6.

<sup>215</sup> Die fünf Ziele lauten: (1) Sustainable Finance weltweit und europäisch voranbringen; (2) Chancen ergreifen, Transformation finanzieren, Nachhaltigkeitswirkung verankern; (3) Risikomanagement der Finanzindustrie gezielt verbessern und Finanzmarktstabilität gewährleisten; (4) Finanzstandort Deutschland stärken und Expertise ausbauen; (5) Bund als Vorbild für Sustainable Finance im Finanzsystem etablieren. Vgl. Bundesministerium der Finanzen (2021), S. 6.

<sup>216</sup> In Anlehnung an Bundesministerium der Finanzen (2021), S. 7.

In Abb. 9 wird die inhaltliche Kategorisierung der 26 Maßnahmen aufgezeigt und es werden jene Maßnahmen abgebildet, die mit Blick auf den Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit von besonderem Interesse sind. Eine vollständige Auflistung aller 26 Maßnahmen ist in Anhang A3 dargestellt.

In Bezug auf eine Verbesserung der Transparenz wurden die Maßnahmen Nr. 8 bis Nr. 10 entwickelt. Dabei soll die nichtfinanzielle Unternehmensberichterstattung weiter intensiviert werden. Diese Maßnahme basiert auf der Überarbeitung der EU-Richtlinie 2014/95/EU.<sup>217</sup>

Im Kern wird der Anwendungsbereich der Pflicht zur nichtfinanziellen Erklärung ausgeweitet und die inhaltlichen Vorgaben in Bezug auf eine nichtfinanzielle Erklärung werden präzisiert und nachgeschärft. Außerdem wird eine inhaltliche Prüfung durch einen Abschlussprüfer vorgeschrieben.<sup>218</sup> Maßnahme Nr. 9 unterstützt die Einführung einer Nachhaltigkeitsampel für Anlageprodukte, die im Rahmen eines mittelfristigen Zeithorizonts umgesetzt werden soll. Auf kurz- bis mittelfristiger Ebene sollen Anleger einen verbesserten Zugang zu finanziellen und nichtfinanziellen (nachhaltigkeitsbezogenen) Unternehmensinformationen (Maßnahme Nr. 10) erhalten.<sup>219</sup>

Die Maßnahmen Nr. 11 und Nr. 12 beziehen sich auf das Risikomanagement und die Aufsicht. Damit die BaFin die Weiterentwicklung von Sustainable Finance vorantreiben und sicherstellen kann, soll die BaFin organisatorische Unterstützung in Bezug auf personelle und technologische Ressourcen erhalten (Maßnahme Nr. 11).<sup>220</sup> Im Rahmen der Maßnahme Nr. 12 (Unterstützung der Real- und Finanzwirtschaft bei der Verbesserung des Risikomanagements von physischen Klimarisiken) soll eine Studie in Form eines Forschungsprojekts mit konkreten Szenarien physischer Klimarisiken in Auftrag gegeben werden. Auf Grundlage solcher Szenarien sollen Unternehmen sowohl qualitative Aspekte ihres Risikomanagements als auch quantitative Berechnungen verbessern können. Ziel des Projektes ist es, Risiken zu konkretisieren, Wirkungskanäle zu identifizieren und Datenerfordernisse abzuleiten.<sup>221</sup>

---

<sup>217</sup> Dazu Kap. 2.2.3.

<sup>218</sup> Vgl. Bundesministerium der Finanzen (2021), S. 23 f.

<sup>219</sup> Vgl. Bundesministerium der Finanzen (2021), S. 25.

<sup>220</sup> Vgl. Bundesministerium der Finanzen (2021), S. 26.

<sup>221</sup> Vgl. Bundesministerium der Finanzen (2021), S. 26 f.

Maßnahme Nr. 20 (Kompetente Beratung durch Integration in Sachkundeprüfung, Lehrgänge und breites Weiterbildungsportfolio) gibt an, dass im Rahmen der Anlageberatung aufgrund der Offenlegungs-Verordnung<sup>222</sup> Angaben zu Nachhaltigkeitsfaktoren gemacht werden müssen. Voraussetzung für die Angabe entsprechender Informationen ist eine nachgewiesene Nachhaltigkeitskompetenz bei der Beratung. Dies bedeutet in der Konsequenz, dass Weiterbildungsverpflichtungen und Anpassungen in Aus- und Fortbildungen vorgenommen werden müssen.<sup>223</sup>

### 2.2.3 Offenlegungspflichten in Bezug auf die Nachhaltigkeitsberichterstattung

Die Europäische Kommission ist dafür verantwortlich, dass Nachhaltigkeitsthemen in den regulatorischen und finanzpolitischen Rahmen der EU integriert werden. Abb. 10 zeigt die relevanten Rechtsinstrumente auf europäischer Ebene, die derzeit in Bezug auf die Offenlegungspflichten zu beachten sind.<sup>224</sup>

---

<sup>222</sup> Die EU-Verordnungen Nr. 2019/2088 (geändert resp. aktualisiert am 22.06.2020 durch die Verordnung 2020/852) verpflichtet zur Veröffentlichung von Informationen der Finanzmarktteilnehmer zur Nachhaltigkeit ihrer Investitionsentscheidungen. Die inoffizielle englische Bezeichnung der Offenlegungsverordnung lautet Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR). Dazu Kap. 2.2.3.

<sup>223</sup> Vgl. Bundesministerium der Finanzen (2021), S. 36.

<sup>224</sup> Die Rechtsinstrumente enthalten Richtlinien und Verordnungen. EU-Richtlinien sind nicht unmittelbar wirksam und verbindlich. Sie müssen durch nationale Rechtsakte umgesetzt werden. Eine EU-Verordnung ist ein Rechtsakt der Europäischen Union mit allgemeiner Gültigkeit und unmittelbarer Wirksamkeit in den Mitgliedsstaaten.

<b>Rechts- instrument</b>	Offenlegung nichtfinanzieller Informationen / Nachhaltigkeitsberichterstattung		Verordnung über nachhaltigkeitsbezogene Offenlegungspflichten im Finanzdienstleistungssektor (SFDR)	Taxonomie-Verordnung
	Richtlinie im Hinblick auf die Angabe nichtfinanzieller und die Diversität betreffender Informationen durch bestimmte große Unternehmen und Gruppen (NFRD)	Vorschlag für eine Richtlinie zur Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen (CSRD)		
<b>Abkürzung</b>	2014/95/EU	-	2019/2088	2020/852
<b>Anwendungs- bereich</b>	Große Unternehmen von öffentlichem Interesse, darunter kapitalmarktorientierte Unternehmen, Kreditinstitute, Finanzdienstleistungsinstitute und Versicherungsunternehmen	Große und börsennotierte Unternehmen, darunter auch KMU (Ausnahme von Kleinstunternehmen <sup>225</sup> )	Finanzmarktteilnehmer, die Anlageprodukte anbieten, und Finanzberater	Finanzmarktteilnehmer; alle Unternehmen, die der CSRD unterliegen
<b>Offen- legung</b>	Berichterstattung auf der Grundlage formeller Standards	Berichterstattung auf der Grundlage (neuer) formeller Standards und Gegenstand einer externen Prüfung	Offenlegung der Nachhaltigkeitsrisiken und der wichtigsten nachteiligen Auswirkungen auf Unternehmens- und Produktebene	Umsatz, Kapital und Betriebsausgaben im Berichtsjahr aus Produkten oder Tätigkeiten nach der Taxonomie
<b>Stand</b>	Seit 22. Oktober 2014 in Kraft	In Verhandlung (ab 2024 in Kraft)	Seit 10. März 2021 in Kraft	Seit Januar 2022 in Kraft

**Abb. 10: Übersicht EU-Regelung für die Offenlegung von Angaben zur Nachhaltigkeit durch Finanz- und Nichtfinanzunternehmen<sup>226</sup>**

<sup>225</sup> Ab 01.01.2026.

<sup>226</sup> Ergänzt um die Angaben zur NFRD, in Anlehnung an Europäische Kommission (2021e), S. 4.

Bereits im Dezember 2014 hat die EU-Kommission die Richtlinie 2014/95/EU zur Erweiterung der finanziellen Berichterstattung um nichtfinanzielle und die Diversität betreffende Aspekte verabschiedet.<sup>227</sup> Die EU-Richtlinie wird auf europäischer Ebene auch als Non-Financial Reporting Directive (NFRD) bezeichnet. In Deutschland findet die Bezeichnung CSR-Richtlinie Anwendung. Umgesetzt wird die NFRD in Deutschland über das CSR-RUG.

Die NFRD schreibt Grundsätze für die jährliche Berichterstattung nichtfinanzieller Informationen fest. Indirekt ist damit die Nachhaltigkeitsberichterstattung gemeint. Bestimmte Großunternehmen sind zur Berichterstattung über soziale, Arbeitnehmer- und Umweltbelange, sowie über Menschenrechte, Bestechung und Korruption verpflichtet. Die Einführung des Konzepts der doppelten Wesentlichkeit stellt sicher, dass Unternehmen auf der einen Seite angeben, wie nachhaltigkeitsbezogene Aspekte ihr Unternehmen beeinflussen. Auf der anderen Seite werden die Auswirkungen eines Unternehmens auf Gesellschaft und Umwelt offengelegt. Die Anforderungen der NFRD gelten für sehr große, kapitalmarktorientierte Unternehmen und nehmen keine Differenzierung in Bezug auf Branchen vor. Zusätzliche Anforderungen an Banken oder Versicherer werden demnach nicht gestellt. Jedoch werden zusätzliche Orientierungshilfen für Banken und Versicherer angeboten, bspw. im Anhang der Guidelines on Reporting Climate-Related Information der Europäischen Kommission von Juni 2019. Dort sind Empfehlungen zur Berichterstattung in Bezug auf das Geschäftsmodell, den Due Diligence Prozess, das Risikomanagement und Key Performance Indikatoren (KPIs) enthalten.<sup>228</sup>

Die EU-Richtlinie zur CSR-Berichterstattung erfährt mit der CSRD ein grundlegendes Update. Den Entwurf hat die Europäische Kommission bereits am 21. April 2021 vorgelegt.<sup>229</sup> Die CSRD befindet sich aktuell in Verhandlungen. Erste Standards waren ursprünglich für Ende 2022 erwartet worden, sodass ein Inkrafttreten für Anfang 2023 zunächst realisierbar erschien. Am 21. Juni 2022 ist eine politische Einigung über die CSRD erzielt worden, die die Anwendung der neuen Vorschriften in drei Schritten vorsieht. Dies bedeutet, dass Unternehmen, die bereits unter der NFRD berichtspflichtig sind, die neuen Anforderungen ab 1. Januar 2024 erfüllen müssen. Der 1. Januar 2025 ist für große Unternehmen, die nicht unter die NFRD gefallen sind, festgelegt worden. Darüber hinaus ist beschlossen worden,

---

<sup>227</sup> Vgl. Richtlinie 2014/95/EU des Europäischen Parlaments und des Rates vom 22. Oktober 2014 zur Änderung der Richtlinie 2013/34/EU im Hinblick auf die Angabe nichtfinanzieller und die Diversität betreffender Informationen durch bestimmte große Unternehmen und Gruppen.

<sup>228</sup> Vgl. Europäische Kommission (2019a), S. 27 ff. Dazu Kap. 2.1.2.

<sup>229</sup> Vgl. Vorschlag für eine Richtlinie des europäischen Parlaments und des Rates zur Änderung der Vorschlag für eine Richtlinien 2013/34/EU, 2004/109/EG und 2006/43/EG und der Verordnung (EU) Nr. 537/2014 hinsichtlich der Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen.

dass börsennotierte KMU sowie kleine und nicht-komplexe Kreditinstitute die CSRD-Anforderungen erst zum 1. Januar 2026 erfüllen müssen.<sup>230</sup>

Die CSRD sieht eine Ausweitung des Anwendungsbereichs vor. Damit sind Unternehmen, die zwei der drei folgenden Kriterien überschreiten, dazu verpflichtet, eine Nachhaltigkeitsberichterstattung zu erstellen und zu veröffentlichen: eine Bilanzsumme von 20 Mio. EUR, einen Nettoumsatzerlöse von 40 Mio. EUR und/oder eine Arbeitnehmerzahl von 250 im Jahresdurchschnitt.<sup>231</sup> Der Entwurf sieht eine umfangreichere Bandbreite an Angaben und ein detaillierteres inhaltliches Spektrum vor.<sup>232</sup> Damit kleinere Unternehmen den neuen Anforderungen gerecht werden können, werden Erleichterungen für kapitalmarktorientierte KMU diskutiert.<sup>233</sup>

Der Titel des CSRD-Entwurfs ‘Richtlinie hinsichtlich der Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen’<sup>234</sup> macht deutlich, dass künftig die finanzielle Berichterstattung und Nachhaltigkeitsinformationen hierarchisch (nahezu) gleichgestellt werden.<sup>235</sup> Der Begriff der nichtfinanziellen Informationen soll zudem durch nachhaltigkeitsbezogene Informationen resp. Nachhaltigkeitsinformationen ausgetauscht werden, um Irreführungen zu vermeiden. Die Überarbeitung der bisherigen Richtlinie wird seitens der Europäischen Kommission auch damit begründet, dass die bisher von Unternehmen publizierten Angaben nicht ausreichen würden. Häufiger Kritikpunkt ist zudem die mangelnde Vergleichbarkeit der Angaben.<sup>236</sup> Es bleibt abzuwarten, inwiefern und in welchem Zeitumfang diese Kritikpunkte durch die überarbeitete Richtlinie angegangen werden. Langfristig soll durch die CSRD ein europäischer Standard etabliert werden, wodurch sichergestellt werden soll, dass die Berichterfordernisse mit den Ansprüchen weiterer europäischer Regulierungen abgestimmt sind.<sup>237</sup>

---

<sup>230</sup> Vgl. Europäische Kommission (2022), S. 142 f. Die Anwendung der Vorschriften ist in Artikel 5 konkretisiert.

<sup>231</sup> Vgl. Vorschlag für eine Richtlinie des europäischen Parlaments und des Rates zur Änderung der Vorschlag für eine Richtlinien 2013/34/EU, 2004/109/EG und 2006/43/EG und der Verordnung (EU) Nr. 537/2014 hinsichtlich der Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen. In Fußnote 16 des Vorschlags werden Kategorien von Unternehmen nach ihrer Größe basierend auf Artikel 3 der Rechnungslegungsrichtlinie 2013/34/EU definiert.

<sup>232</sup> Vgl. Hufschlag / Kreis (2021), S. 20.

<sup>233</sup> Vgl. Hommelhoff (2021), S. 2447.

<sup>234</sup> Der vollständige Titel des CSRD-Entwurfs lautet: Vorschlag für eine Richtlinie des Europäischen Parlaments und des Rates zur Änderung der Richtlinien 2013/34/EU, 2004/109/EG und 2006/43/EG und der Verordnung (EU) Nr. 537/2014 hinsichtlich der Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen.

<sup>235</sup> Vgl. Hufschlag / Kreis (2021), S. 20.

<sup>236</sup> Vgl. Europäische Kommission (2021c).

<sup>237</sup> Vgl. Schneider / Müllner (2021), S. 371.

Zudem geht mit der CSRD eine neue, inhaltliche Prüfpflicht einher, die in Deutschland im Sinne eines Gold-Standards besondere Berücksichtigung findet. Im Rahmen der NFRD konnte die nichtfinanzielle Erklärung inhaltlich freiwillig durch einen externen Abschlussprüfer oder einen unabhängigen Prüfungsdienstleister geprüft werden. Die EU-Richtlinie 2014/95/EU sieht eine verbindliche externe Prüfung der nichtfinanziellen Erklärung vor, die auf nationaler Ebene zu beachten ist. Einen relevanten nationalen Prüfungsstandard im Kontext der nichtfinanziellen Unternehmenspublizität stellt der IDW<sup>238</sup> Prüfungsstandard: Grundsätze ordnungsmäßiger Prüfung oder prüferischer Durchsicht im Bereich der Nachhaltigkeit (IDW PS 821) dar. Darüber hinaus ist der IDW Prüfungsstandard: Prüfung des Lageberichts im Rahmen der Abschlussprüfung (IDW EPS 350 n.F.) von Bedeutung.<sup>239</sup> Dieser wurde im Rahmen einer Neufassung umfassend überarbeitet und Anfang 2018 offiziell verabschiedet. Ziel der Überarbeitung war es, den erhöhten Anforderungen an die Lageberichterstattung zu begegnen und ein risikoorientiertes Vorgehen bei der Prüfung zu gewährleisten.

Als weltweit anerkannter Prüfungsstandard zur Prüfung des Nachhaltigkeitsberichts kann der AA1000 (AccountAbility) angeführt werden. Im Kern soll durch den AA1000 verifiziert werden, inwiefern Nachhaltigkeitsthemen in einer Organisation verankert sind. Neben der Prüfung in Bezug auf organisationale Lernprozesse wird beurteilt, inwiefern eine Steigerung der Leistungsfähigkeit hinsichtlich sozialer, ethischer, umweltbezogener und ökonomischer Ergebnisse erkennbar ist.<sup>240</sup>

Im Zuge des CSRD wird fortan sichergestellt, dass ein Abschlussprüfer die Nachhaltigkeitsberichterstattung seines Mandanten prüft. Dieser Vorschlag könnte neue Qualifikationsnachweise mit sich bringen. Im Rahmen des Kommissionsvorschlags wird zunächst eine Prüfung mit begrenzter Sicherheit (limited assurance) gefordert. Damit wird das Ziel der Gleichstellung der finanziellen und nachhaltigkeitsbezogenen Berichterstattung auch im Hinblick auf ihre Prüfung zunächst nicht erreicht. Daher soll diese mittelfristig in eine Prüfung mit hinreichender Sicherheit (reasonable assurance) überführt werden. Für die Prüfung sollen spezifische (europäische) Prüfungsstandards zur Anwendung gelangen.<sup>241</sup> Es ist anzunehmen, dass

---

<sup>238</sup> Die Abkürzung IDW steht für Institut der Wirtschaftsprüfer.

<sup>239</sup> Vgl. Stawinoga (2017), S. 220.

<sup>240</sup> Vgl. AccountAbility (2018), o.S.; Osranek (2017), S. 107.

<sup>241</sup> Vgl. Baumüller (2021), S. 301 f.

die künftige Pflicht zur externen Prüfung der Nachhaltigkeitsberichte dazu führen wird, dass eine erheblich größere Anzahl an Pflichtverstößen aufgedeckt wird.<sup>242</sup>

Für die Entwicklung von EU-Nachhaltigkeitsberichtsstandards wurde eine Projektarbeitsgruppe der Europäischen Beratungsgruppe zur Rechnungslegung (European Financial Reporting Advisory Group, EFRAG) etabliert. Die EFRAG hat im Januar 2022 ihre Entwürfe für den ersten Teil der ESRS veröffentlicht. In diesem ersten Satz von Arbeitspapieren (sog. Batches) wird ein Einblick in den aktuellen Stand der fachlichen Arbeit aufgezeigt.<sup>243</sup> In den Folgemonaten wurden weitere Arbeitspakete veröffentlicht, die den zügigen Fortschritt in Bezug auf die inhaltlichen Arbeiten des EFRAG deutlich machen.<sup>244</sup>

Die geplante Architektur der europäischen Nachhaltigkeitsstandards basiert auf den Bereichen Umwelt (ESRS E, Anzahl: fünf), Soziales (ESRS S, Anzahl: sieben), Governance (ESRS G, Anzahl: drei) sowie einen sektorspezifischen Standard (ESRS SEC, Anzahl: 1).<sup>245</sup> Wie in der CSRD vorgesehen, sollen zudem KMU-spezifische Standards für die Nachhaltigkeitsberichtserstattung erarbeitet werden. Diese finden zunächst keine Berücksichtigung in der geplanten Architektur des ESRS.<sup>246</sup> Positiv zu würdigen ist die hohe Reformdynamik, wodurch die gesetzlichen Ziele, insbesondere mit Blick auf die CSRD, proaktiv vorangetrieben werden. Die Entwicklung der neuen Standards geht jedoch auch mit Herausforderungen in Bezug auf die praktische Umsetzung einher. Ein Erfahrungsschatz in den Unternehmen und Instituten muss zunächst aufgebaut werden. Aspekte, wie die Verankerung von Nachhaltigkeit in der Strategie und im Geschäftsmodell, lassen sich nicht kurzfristig umsetzen, sondern bedürfen Zeit um sich zu entwickeln.

---

<sup>242</sup> Vgl. Grötsch (2021), S. 508.

<sup>243</sup> Vgl. EFRAG (2022). Die Arbeitspapiere haben zunächst keine öffentlichen Konsultationsdokumente dargestellt; die öffentliche Konsultation ist für einen späteren Zeitpunkt in 2022 geplant gewesen. Der erste Teil der Arbeitspapiere zum ESRS umfasst vier Querschnittsstandards (Strategie und Geschäftsmodell, Governance und Organisation der Nachhaltigkeit, wesentliche Auswirkungen, Risiken und Chancen der Nachhaltigkeit, Definitionen für Konzepte, Ziele, Maßnahmen und Ressourcen), einen thematischen Standard (Klimawandel) und zwei Standards für konzeptionelle Leitlinien (Doppelte Wesentlichkeit, Merkmale von Informationsqualität).

<sup>244</sup> Nach der Veröffentlichung des ersten themenspezifischen Standards (Klimawandel) lag der Schwerpunkt zunächst auf weiteren Umweltthemen, darunter Verschmutzung, Wasser- und Meeresressourcen und Kreislaufwirtschaft. Vgl. o. A. (2022b), S. 105.

<sup>245</sup> Vgl. o. A. (2022a), S. 454 f.

<sup>246</sup> Vgl. Baumüller et al. (2022), S. 128.

Zudem sollen auf internationaler Ebene Standards für die Berichterstattung erarbeitet werden. Dafür wurde das ISSB gegründet. Im März 2022 hat das ISSB seine ersten beiden Entwürfe zu Nachhaltigkeitsstandards veröffentlicht. Der Entwurf zu IFRS S1 enthält allgemeine Anforderungen an die Angaben von nachhaltigkeitsbezogenen Finanzinformationen entlang der gesamten Wertschöpfungskette eines Unternehmens.<sup>247</sup> Der IFRS S2 stellt einen thematischen Standardentwurf dar, in dem die Anforderungen in Bezug auf klimabezogenen Angaben spezifiziert werden.<sup>248</sup>

Zudem investieren private Standardsetzer, wie das International Accounting Standards Board (IASB), in die Entwicklung standardisierter Berichtsrahmen für nicht-finanzielle Informationen.<sup>249</sup> Das ISSB arbeitet sowohl mit dem IASB als auch mit der Global Reporting Initiative (GRI) zusammen. Durch die Zusammenarbeit mit dem IASB soll die Konnektivität und Kompatibilität zwischen den IFRS-Rechnungslegungsstandards und den Standards des ISSB sichergestellt werden.<sup>250</sup> Es wurde eine Kooperationsvereinbarung zwischen der IFRS-Stiftung und dem GRI geschlossen, wodurch eine Angleichung der Vorschriften des ISSB und des GRI für die Nachhaltigkeitsberichterstattung erfolgen soll.<sup>251</sup>

Neben der Richtlinie zur Nachhaltigkeitsberichterstattung sind die Offenlegungsverordnung und Taxonomie-Verordnung (vgl. Abb. 10) wichtige EU-Regelungen in Bezug auf die Offenlegung von Angaben zur Nachhaltigkeit. Die Verordnung über nachhaltigkeitsbezogene Offenlegungspflichten im Finanzdienstleistungssektor (SFDR), kurz Offenlegungsverordnung, trägt die Abkürzung 2019/2088/EU und wurde im November 2019 veröffentlicht und ist seit dem 10. März 2021 in Kraft.<sup>252</sup> Die Offenlegungsverordnung regelt die Offenlegungspflichten im Finanzdienstleistungssektor. Das Ziel besteht in der Erhöhung der Transparenz, wie Finanzmarktteilnehmer Nachhaltigkeitsrisiken und -chancen in Investmententscheidungen und -empfehlungen integrieren. Die Verordnung soll dazu führen, dass Investoren über nachhaltigkeitsbezogene Aspekte besser informiert werden.

---

<sup>247</sup> Vgl. IFRS Foundation (2022b). Der IFRS S1 orientiert sich inhaltlich am Rechnungslegungsstandard IAS 1 (Darstellung des Abschlusses) des IASB.

<sup>248</sup> Vgl. IFRS Foundation (2022a).

<sup>249</sup> Vgl. Bischof et al. (2022), S. 349.

<sup>250</sup> Vgl. IFRS Foundation (2022d).

<sup>251</sup> Vgl. GRI (2022b).

<sup>252</sup> Vgl. Verordnung (EU) 2019/2088 des europäischen Parlaments und des Rates vom 27. November 2019 über nachhaltigkeitsbezogene Offenlegungspflichten im Finanzdienstleistungssektor.

Im Rahmen der Taxonomie-Verordnung, Abkürzung 2020/852/EU,<sup>253</sup> wird die Offenlegungsverordnung 2019/2088/EU geändert.<sup>254</sup> Dadurch wird sichergestellt, dass Nachhaltigkeitsauswirkungen in Investitionsprozessen berücksichtigt und ordnungsgemäß offengelegt werden (Offenlegungsverordnung). Die Taxonomie-Verordnung definiert Nachhaltigkeit, nachhaltige Geschäftsaktivitäten sowie die Unternehmen im Geltungsbereich und schafft damit die Grundlage für die Transparenzpflicht. Konkret bedeutet dies, dass die Offenlegungsverordnung gemeinsam mit der Taxonomie-Verordnung Standards für den Umgang mit nachhaltigkeitsbezogenen Aspekten im Rahmen einer Investitionsentscheidung resp. Investitionsempfehlung definiert.

In Deutschland hat die Bundesregierung im Einklang mit der EU-Gesetzgebung über die Offenlegung nichtfinanzieller Informationen § 289c HGB über die nichtfinanzielle Erklärung zur Berichterstattung in das deutsche Handelsgesetzbuch aufgenommen. Wie dargelegt, findet die NFRD in Form des CSR-RUG Anwendung. Seit dem 1. Januar 2017 sind gemäß CSR-RUG große Kapitalmarktgesellschaften (§ 289b Abs. 1 HGB) und haftungsbeschränkte Personengesellschaften mit mehr als 500 Arbeitnehmern verpflichtet, eine nichtfinanzielle Erklärung bzw. einen nichtfinanziellen Bericht zu veröffentlichen. Als zweite Schwelle der CSR-RUG-Pflicht kommt eine Bilanzsumme von über 20 Millionen Euro oder ein Umsatz von über 40 Millionen Euro hinzu.

Diese Verpflichtung gilt gleichermaßen für alle Kreditinstitute i. S. von § 340 HGB und damit auch für eine Vielzahl von mittelständischen Banken, die sich bisher tendenziell weniger intensiv mit nichtfinanziellen Berichtspflichten auseinandergesetzt haben.<sup>255</sup> Ziel des Gesetzes ist es, die Qualität der Berichterstattung zu verbessern und einen hinreichenden Grad an Vergleichbarkeit zu gewährleisten. Neben der Dokumentation und Berichtspflicht von finanziellen Angaben rückt damit die nichtfinanzielle Berichterstattung in Gestalt von CSR- und Nachhaltigkeitsberichten immer stärker in den Fokus. Unternehmen und Banken nutzen solche Berichte, um über ihre soziale und ökologische Verantwortung zu informieren und gleichzeitig einen Imagevorteil zu generieren.

---

<sup>253</sup> Vgl. Verordnung (EU) 2020/852 des europäischen Parlaments und des Rates vom 18. Juni 2020 über die Einrichtung eines Rahmens zur Erleichterung nachhaltiger Investitionen und zur Änderung der Verordnung (EU) 2019/2088.

<sup>254</sup> Artikel 25 der Taxonomie-Verordnung: Änderung der Verordnung (EU) 2019/2088. Betroffen von der Änderung sind die Artikel 2a, 8, 9, 11 und 20 Absatz 3 der Offenlegungsverordnung.

<sup>255</sup> Vgl. BdB (2017), S. 6.

Das Inkrafttreten des CSR-RUG hatte eine kurzfristige Anpassung des Deutschen Rechnungslegungs-Standards Nr. 20 (DRS 20) zur Folge.<sup>256</sup> Das DRSC hat dies durch die Erweiterung der Konzernlageberichterstattung um die E-DRÄS 8 umgesetzt.<sup>257</sup> Der DRS 20 ist von Unternehmen aller Branchen zu beachten, die zur Aufstellung eines Konzernlageberichts verpflichtet sind, und enthält auch Regeln zur Risikoberichterstattung.<sup>258</sup> Der DRS 20 gibt die Regelungen bezüglich der Berichtsform vor.<sup>259</sup>

Die inhaltlichen Mindestanforderungen an die nichtfinanzielle Erklärung (nfE)/ den nichtfinanziellen Bericht (nfB) werden durch § 289c HGB vorgegeben. Der Regelinhalt besteht aus drei Teilaspekten:

- einer Beschreibung des Geschäftsmodells (§ 289c Abs. 1 HGB),
- Angaben zu den fünf Berichtsaspekten Umwelt-, Arbeitnehmer- und Sozialbelange, zur Achtung der Menschenrechte und zur Bekämpfung von Korruption und Bestechung (§ 289c Abs. 2 HGB),
- zusätzliche Erläuterungen, die das Verständnis verbessern, zu den verfolgten Konzepten und deren Ergebnissen, zu Due-Diligence-Prozessen, zu wesentlichen Risiken mit schwerwiegenden Auswirkungen auf nichtfinanzielle Belange, zu den bedeutsamsten nichtfinanziellen Leistungsindikatoren (LI) und gegebenenfalls zu im Jahresabschluss ausgewiesenen Beträgen (§ 289c Abs. 3 HGB).

---

<sup>256</sup> Vgl. Böcking / Althoff (2017a), S. 1450.

<sup>257</sup> Erläuterung und Diskussion z.B. in Müller / Scheid (2017). In dem Beitrag wird festgehalten, dass die E-DRÄS 8 eine gelungene Konkretisierung der umfangreichen Gesetzesergänzung durch das CSR-RUG darstellt.

<sup>258</sup> Vgl. Exner / Ruthner (2019), S. 148.

<sup>259</sup> Dazu Kap. 3.2.1.



## 2.3 Das Leitbild nachhaltiger Unternehmensführung

### 2.3.1 Definition des Nachhaltigkeitsbegriffs auf innerbetrieblicher Ebene

#### 2.3.1.1 Die Haupttypen von Nachhaltigkeitsmodellen

Mit der EU-Taxonomie als Regelwerk zur Definition von Nachhaltigkeit ist ein wichtiger Meilenstein in der Gesetzgebung erreicht worden. Aufbauend auf den drei Ansätzen, die in Kap. 2.1.1 dargestellt worden sind – ressourcen-orientierter, ethisch-orientierter und systemisch-orientierter Ansatz –, haben sich in der Forschung unterschiedliche Definitionen und Konzepte der Nachhaltigkeit entwickelt. Grundlegend werden dabei Aspekte in Bezug auf die drei Dimensionen Ökonomie, Ökologie und Soziales behandelt. Darauf aufbauend hat sich in den 1990er Jahren auf innerbetrieblicher Ebene der TBL-Ansatz hervorgerufen. Dessen Ursprung ist auf John Elkington zurückzuführen.<sup>260</sup>

Der Begriff Bottom Line bezieht sich auf die Angaben im Zusammenhang mit der Aufstellung einer Bilanz. Es ist der Strich unterhalb der Bilanz zur Abgrenzung des Ergebnisses gemeint. Bottom Line ist folglich als Reingewinn zu verstehen. ‘Angaben unter dem Strich’ haben einen die Bilanz ergänzenden Charakter. In der Bilanz werden ausschließlich wirtschaftliche Aspekte abgebildet, mit dem Ziel Auskunft über die Ertragslage, Schulden und die gesamtwirtschaftliche Situation zu geben. Im TBL-Ansatz wird diese rein ökonomische Sichtweise erweitert. Ökologische und soziale Aspekte sollen ebenfalls in die Bilanz aufgenommen werden. Der TBL-Ansatz steht folglich für eine dreidimensionale Bilanzierung. Zur Umsetzung müssen alle drei Dimensionen gleichrangig verfolgt werden. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht und im Sinne eines marktwirtschaftlichen Systems wird jedoch der ökonomischen Dimension eine besondere Bedeutung zugeschrieben, denn diese stellt die finanzielle Grundlage für die anderen beiden Dimensionen dar. Ein Unternehmen muss demnach sicherstellen, dass es jederzeit einen positiven Cashflow generieren und damit die Liquidität sicherstellen kann. Es muss des Weiteren gewährleisten sein, dass die notwendigen Mittel zur Verfügung stehen, um auch ökologische und soziale Aspekte finanzieren zu können.<sup>261</sup>

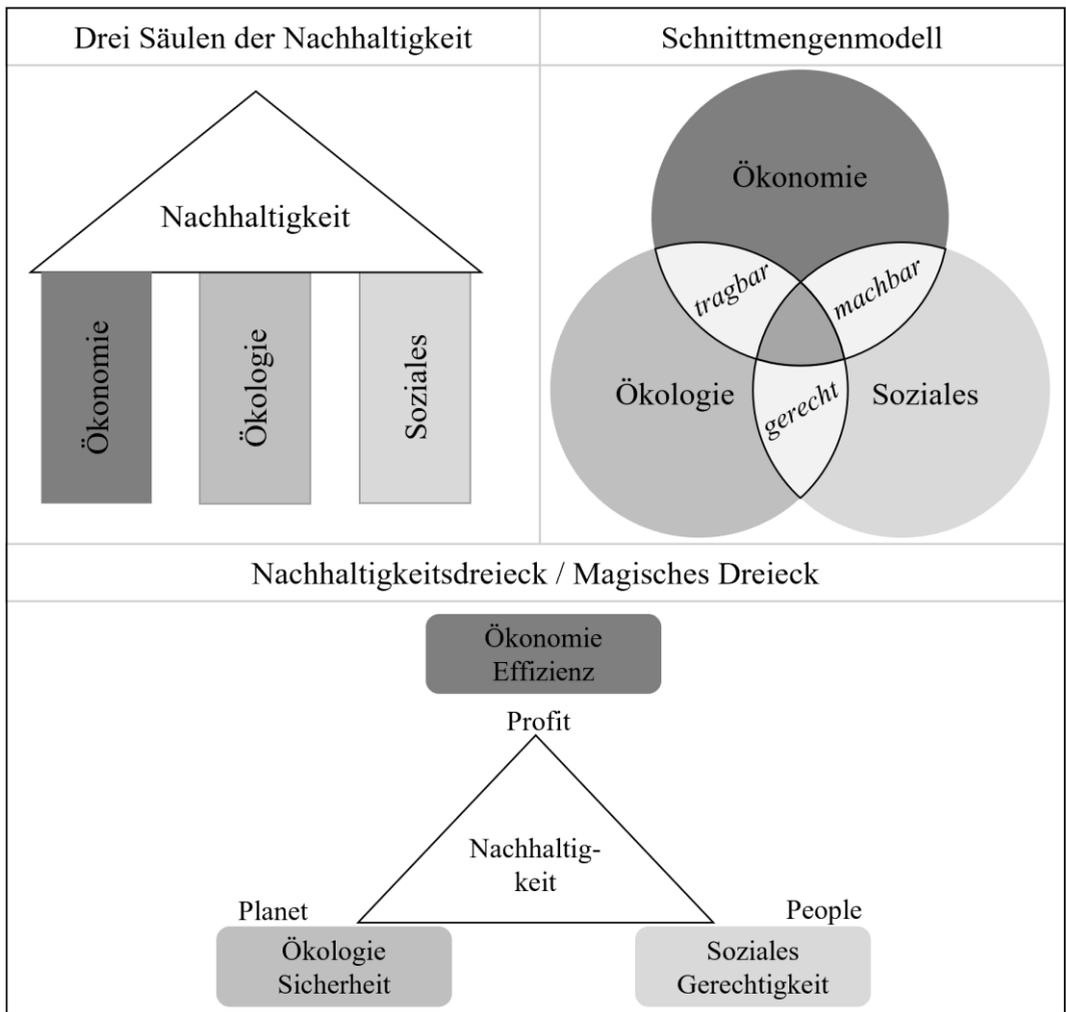
Der TBL-Ansatz eignet sich für jegliche Art von Unternehmen. Dieser Ansatz fördert auch die Integration ökonomischer, ökologischer und sozialer Zielsetzungen in das Geschäftsmodell eines Kreditinstituts. Es wird damit sichergestellt, dass auch

---

<sup>260</sup> Vgl. Elkington (1997).

<sup>261</sup> Vgl. Waschbusch et al. (2021), S. 37 f.

Banken und Sparkassen im Sinne aller drei Dimensionen handeln.<sup>262</sup> Ausgehend von der Diskussion um die Gewichtung der drei Dimensionen, haben sich unterschiedliche Nachhaltigkeitsmodelle entwickelt. Grundlegend ist zwischen drei Haupttypen von Nachhaltigkeitsmodellen zu unterscheiden (vgl. Abb. 11). Das Modell oben links zeigt das klassische Drei-Säulen-Modell. Oben rechts ist das Schnittmengen-Modell zu sehen, welches besonders die Wechselwirkungen zwischen den drei Dimensionen hervorhebt. Der dritte Haupttyp wird unten in Form des Nachhaltigkeitsdreiecks versinnbildlicht. Dieses wird auch als magisches Dreieck bezeichnet.



**Abb. 11: Haupttypen von Nachhaltigkeitsmodellen**<sup>263</sup>

<sup>262</sup> Vgl. Waschbusch et al. (2021), S. 48.

<sup>263</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Marquardt (2020), S. 21.

Allen Modellen liegt die Annahme zugrunde, dass die drei Aspekte in Beziehung zueinander gesehen und aufeinander abgestimmt werden müssen. Die Modelle unterscheiden sich in der Gewichtung der einzelnen Dimensionen und deren Beziehung zueinander.<sup>264</sup> Die Ausgewogenheit aller drei Dimensionen wird durch das Drei-Säulen-Modell und das Schnittmengenmodell idealisiert.<sup>265</sup> Am Drei-Säulen-Modell wird jedoch kritisiert, dass Wechselwirkungen zu wenig zum Ausdruck gebracht werden. Hinzukommt, dass Widersprüche zwischen den Dimensionen auftauchen können, welche zu Zielkonflikten führen können, die in diesem Modell nur begrenzt berücksichtigt werden.<sup>266</sup> Daher wird es auch als dreispaltiger Wunschzettel bezeichnet.<sup>267</sup>

Das in Abb. 11 gezeigte Dreieck konkretisiert erstmals die drei Dimensionen. Unter der ökonomischen Dimension wird hauptsächlich die Überlebensfähigkeit, die Verbesserung der finanziellen Ergebnisse sowie die Steigerung der wirtschaftlichen Effizienz verstanden. Der verantwortungsvolle Umgang und Schutz von Ressourcen sowie die Verminderung von negativen Auswirkungen auf die Umwelt sind die zentralen Themen der ökologischen Dimension, die unter dem Begriff der Sicherheit zusammengefasst werden. Nachhaltigkeit im Sinne der sozialen Dimension wird mit dem Begriff der Gerechtigkeit umschrieben. Darunter sind Themen wie Gleichheit, Frieden oder soziale Sicherheit verbunden.<sup>268</sup> Zudem wird in der Darstellung des Dreiecks der Profit, Planet, People (PPP)-Ansatz abgebildet. Die drei ‚Ps‘ spiegeln die drei Dimensionen des TBL-Ansatzes wider. Der PPP-Ansatz stellt eine weitere Darstellungsform dar, die ebenfalls in der Forschung Anwendung findet.<sup>269</sup>

In der praktischen Umsetzung des Konzeptes neigen Unternehmen dazu, ein oder zwei Dimensionen stärker zu gewichten. Eine Gleichrangigkeit der Dimensionen ist in der Praxis häufig nicht gegeben. Dies wird durch die Abhängigkeit von den beteiligten Interessengruppen begründet.<sup>270</sup> Sozial nachhaltige Unternehmen fokussieren sich schwerpunktmäßig auf soziale Sicherheit und Gleichheit. Ein verantwortungsvoller Ressourceneinsatz und die Reduktion von Emissionen stehen im Mittelpunkt ökologisch nachhaltiger Unternehmen. Liegt der Fokus auf der ökonomischen Dimension, spielen Cashflows und überdurchschnittliche Renditen eine

---

<sup>264</sup> Vgl. Osranek (2017), S. 46.

<sup>265</sup> Vgl. Marquardt (2020), S. 20.

<sup>266</sup> Vgl. Osranek (2017), S. 64 ff.

<sup>267</sup> Vgl. Brand / Jochum (2000), S. 75.

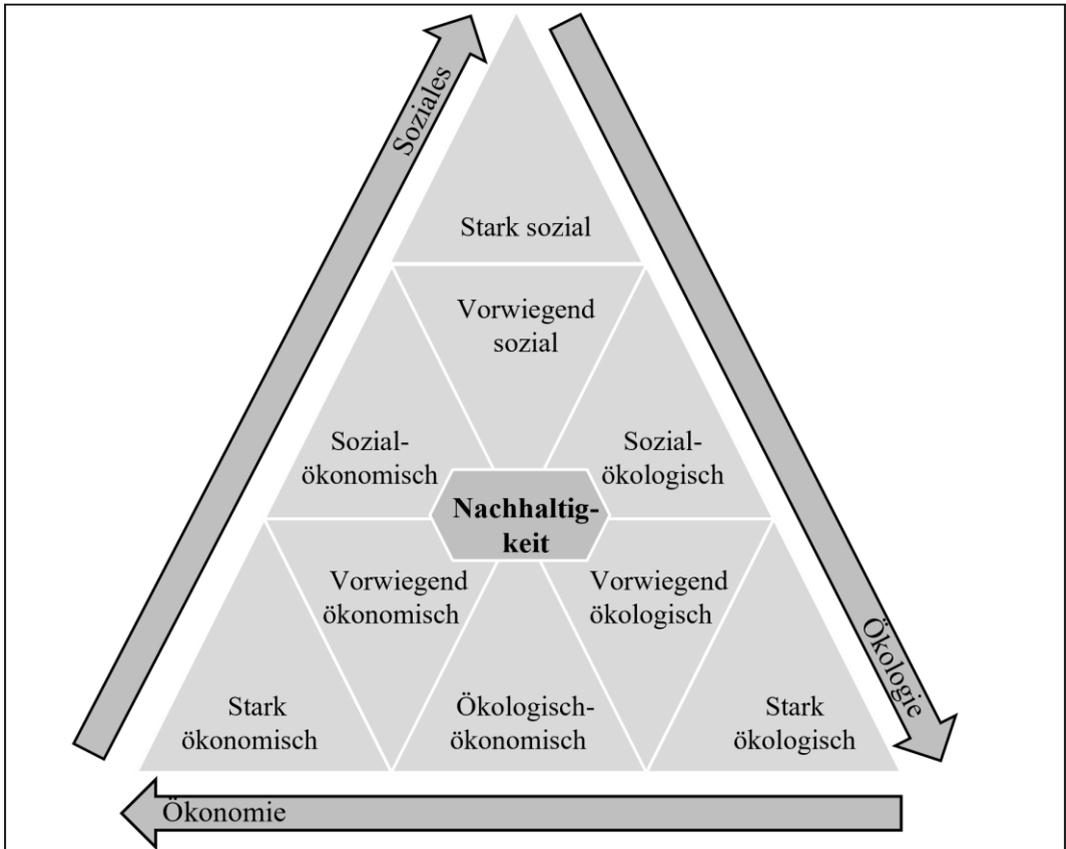
<sup>268</sup> Vgl. Marquardt (2020), S. 20.

<sup>269</sup> Vgl. Carroll (2021), S. 1267.

<sup>270</sup> Vgl. Marquardt (2020), S. 20.

übergeordnete Rolle.<sup>271</sup> Durch die Anwendung des Konzepts wird folglich lediglich erreicht, dass das Geschäftsmodell auf alle drei Dimensionen hin überprüft wird. Im Sinne einer Standortbestimmung wird festgestellt, welche Themen bisher auf der innerbetrieblichen Ebene von besonderer Bedeutung waren und welche Aspekte kaum betrachtet wurden.

In Anlehnung an den Brundtland-Bericht, in dem das Konzept der nachhaltigen Entwicklung und die Bedeutung der gesellschaftlichen Verantwortung innerhalb der Nachhaltigkeitsbetrachtung deutlich gemacht wurden, sollte das Ziel sein, die drei Dimensionen als Ganzes zu betrachten. Dafür eignet sich die Darstellungsform des Dreiecks am besten geeignet. Darauf aufbauend hat sich das integrierende Nachhaltigkeitsdreieck entwickelt, welches eine differenzierte Betrachtung der drei Dimensionen ermöglicht (vgl. Abb. 12).<sup>272</sup>



**Abb. 12: Das integrierende Nachhaltigkeitsdreieck**<sup>273</sup>

<sup>271</sup> Vgl. Thomaschewski / Völker (2016), S. 18.

<sup>272</sup> Vgl. von Hauff (2021), S. 176.

<sup>273</sup> In Anlehnung an Marquardt (2020), S. 22.

Wird das integrierende Nachhaltigkeitsdreieck als Filter auf das Geschäftsmodell angewendet, kann zum einen identifiziert werden, wie die aktuelle Position des Unternehmens ist und zum anderen abgewogen werden, inwiefern der Anspruch erhoben werden soll, ökonomische, ökologische und soziale Werte zu schaffen.<sup>274</sup> Die Anwendung des integrierenden Nachhaltigkeitsdreiecks kann dabei helfen, alle drei Dimensionen systematisch zusammenzuführen und darzustellen. Zielkonflikte, die sich durch die Verzahnung einzelner Aspekte der drei Dimensionen eröffnen, können erkannt und im Rahmen eines Lernprozesses einer nachhaltigen Entwicklung angegangen und beseitigt werden.<sup>275</sup>

Der Grad der Umsetzung der einzelnen Dimensionen ist die Basis, um den Reifegrad der Nachhaltigkeit auf innerbetrieblicher Ebene auszudrücken. Russell et al. (2007) teilen die unternehmerische Nachhaltigkeit in vier Kategorien ein, wobei die gleichgewichtete Berücksichtigung aller drei Dimensionen im Sinne eines ganzheitlichen Ansatzes die höchste, zu erreichende Kategorie darstellt:

- (1) ein Unternehmen, das auf eine langfristige wirtschaftliche Leistung hinarbeitet;
- (2) ein Unternehmen, das auf positive Ergebnisse für die natürliche Umwelt hinarbeitet;
- (3) ein Unternehmen, das Menschen und soziale Ergebnisse unterstützt; oder
- (4) ein Unternehmen mit einem ganzheitlichen Ansatz.<sup>276</sup>

Die Einteilung in vier Stufen macht abschließend noch einmal deutlich, dass sich der Nachhaltigkeitsbegriff im Zeitverlauf inhaltlich von seiner Eindimensionalität mit Fokus auf ökologischen Aspekten zu einem mehrdimensionalen Begriff weiterentwickelt hat, der auch die ökonomische und soziale Dimension umfasst.<sup>277</sup> In diesem Zusammenhang stehen Unternehmen in puncto Nachhaltigkeit vor unterschiedlichen Herausforderungen, die im Rahmen der unterschiedlichen Stufen von Bedeutung sind.

Eine erste Herausforderung besteht für ein Unternehmen in Stufe zwei darin, schädliche Umweltwirkungen zu reduzieren. Der Fokus eines Unternehmens der Stufe drei liegt darauf, die negativen Auswirkungen für die Gesellschaft zu vermindern und einen verstärkten Fokus auf positive Sozialauswirkungen zu legen. Die Betrachtung von Nachhaltigkeit im Sinne eines ganzheitlichen Ansatzes bedarf einer

---

<sup>274</sup> Vgl. Osranek (2017), S. 78.

<sup>275</sup> Vgl. von Hauff (2021), S. 182.

<sup>276</sup> Vgl. Russell et al. (2007), S. 40.

<sup>277</sup> Vgl. Waschbusch et al. (2020a), S. 408.

differenzierten Betrachtung. Unternehmen, die versuchen, diese vierte Stufe zu erreichen, stehen zunächst vor der Herausforderung, die ökologischen und sozialen Aspekte mit ökonomischen Zielen zu vereinbaren. Letztlich wird die vollständige Integration der drei Aspekte angestrebt. Unternehmen müssen sich damit auseinandersetzen, wie Nachhaltigkeit in das Management und die Unternehmenssteuerung integriert werden kann.<sup>278</sup>

Caviezel (2018) hat ein Anwendungsmodell effektiver unternehmerischer Nachhaltigkeit (EUN) entwickelt, das Unternehmen helfen soll, wirksame Lösungen für die ökonomischen, ökologischen und sozialen Herausforderungen im Rahmen des Kerngeschäfts zu entwickeln.<sup>279</sup> In dem EUN-Grundmodell wird versucht, das Zusammenspiel eines Unternehmens mit seinen Anspruchsgruppen unter Beachtung des Einflusses unterschiedlicher Umweltsphären, wie bspw. Wirtschaft und Wissenschaft, darzustellen. Innerhalb des Unternehmens muss Nachhaltigkeit sowohl in den Teilbereichen Kultur, Vision, Kernkompetenzen<sup>280</sup>, Struktur, Prozesse, Strategie und Führung als auch im Zusammenspiel der Bereiche berücksichtigt werden.<sup>281</sup> Das EUN-Anwendungsmodell soll einen holistischen Ansatz zur Ausgestaltung des Nachhaltigkeitsmanagements in einem Unternehmen darstellen. Es bringt die Vielschichtigkeit und Komplexität zum Ausdruck, die die Integration von Nachhaltigkeit in die Unternehmenssteuerung hervorruft.

### 2.3.1.2 Abgrenzung von Nachhaltigkeit zu CSR

Auf innerbetrieblicher Ebene haben sich im Nachhaltigkeitskontext eine Vielfalt von unterschiedlichen Begrifflichkeiten entwickelt. Dabei werden häufig auch englischsprachige Bezeichnungen verwendet. Nachhaltigkeit wird häufig mit CSR gleichgesetzt. Weitere Begrifflichkeiten, die den Nachhaltigkeitsbezug auf innerbetrieblicher Ebene hervorheben, sind Corporate Citizenship, Corporate Citizenship Responsibility, Social Responsibility, Corporate Volunteering, Stewardship und Corporate Responsibility.<sup>282</sup> Darüber hinaus finden Diversity Management (Diversitätsmanagement) und Sustainable Entrepreneurship im Nachhaltigkeitskontext Anwendung. In der Vielfalt der Begrifflichkeiten werden auch verwandte

---

<sup>278</sup> Vgl. Schaltegger / Dyllick (2002), S. 32.

<sup>279</sup> Vgl. Caviezel (2018), S. 116 f.

<sup>280</sup> Dazu Kap. 2.3.3.

<sup>281</sup> Vgl. Caviezel (2018), S. 237.

<sup>282</sup> Vgl. Faris et al. (2013), S. 1.

Anliegen, wie Gemeinnützigkeit, CO<sub>2</sub>-Steuer und Frauenquote behandelt und in den Nachhaltigkeitskontext gebracht.<sup>283</sup>

Um ein ganzheitliches Bild auf den Nachhaltigkeitsbegriff im Rahmen der Arbeit zu ermöglichen, werden im Folgenden der Begriff CSR und dessen inhaltliche Ausprägung im Detail betrachtet und die Abgrenzung zum Nachhaltigkeitsbegriff deutlich gemacht. Somit wird im Ergebnis keine neue Definition für Nachhaltigkeit erarbeitet, sondern alternative Sichtweisen auf die Facetten des Nachhaltigkeitsbegriffs präsentiert. Der Terminus CSR wurde durch die erste Definition der Europäischen Kommission in 2001 auf breiter Ebene festgeschrieben und folglich standardisiert. Die in dem sogenannten Grünbuch (Greenbook)<sup>284</sup> veröffentlichte Definition basiert auf den drei Säulen der ökonomischen, ökologischen und sozialen Verantwortung. Zudem spielt der Stakeholder-Dialog<sup>285</sup> eine zentrale Rolle in der Umsetzung von CSR.<sup>286</sup> Darauf aufbauend hat die Europäische Kommission zehn Jahre später, in 2011, eine überarbeitete Begriffsdefinition verabschiedet. Im Vergleich zur Vorgängerversion fällt auf, dass der Begriff der Freiwilligkeit nicht mehr explizit verwendet wurde, sondern stattdessen freiwillige und verpflichtende Maßnahmen beschrieben werden.<sup>287</sup>

In der deutschsprachigen Fassung der neuen EU-Strategie (2011-14) für die soziale Verantwortung der Unternehmen soll ein modernes Verständnis von sozialer Verantwortung übermittelt werden. CSR wird dort definiert als „*die Verantwortung von Unternehmen für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft.*“<sup>288</sup> Es wird deutlich, dass die Übersetzung von CSR mit sozialer Verantwortung nicht passend und zutreffend ist. Der englischsprachige Terminus Social Responsibility wird zudem im Rahmen der ISO 26000 verwendet. Die ISO 26000 ist ein Leitfaden mit Empfehlungen in Bezug auf gesellschaftliche Verantwortung. Der CSR-Begriff wird in diesem Leitfaden nicht verwendet.<sup>289</sup>

---

<sup>283</sup> Vgl. Völker-Lehmkuhl / Reisinger (2019), S. 19.

<sup>284</sup> Dazu Kap. 2.2.2.

<sup>285</sup> Dazu Kap. 4.2.

<sup>286</sup> Die Europäische Kommission definiert CSR im englischen Original wie folgt: „*Most definitions of corporate social responsibility describe it as a concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interaction with their stakeholders on a voluntary basis.*“ Europäische Kommission (2001), S. 6.

<sup>287</sup> Vgl. Schwalbach / Schwerk (2022), S. 7.

<sup>288</sup> Europäische Kommission (2011), S. 7.

<sup>289</sup> Vgl. Schneider (2015), S. 27.

Weiter heißt es in der EU-Strategie: *„Nur wenn die geltenden Rechtsvorschriften und die zwischen Sozialpartnern bestehenden Tarifverträge eingehalten werden, kann diese Verantwortung wahrgenommen werden. Damit die Unternehmen ihrer sozialen Verantwortung in vollem Umfang gerecht werden, sollten sie auf ein Verfahren zurückgreifen können, mit dem soziale, ökologische, ethische, Menschenrechts- und Verbraucherbelange in enger Zusammenarbeit mit den Stakeholdern in die Betriebsführung und in ihre Kernstrategie integriert werden.“*<sup>290</sup> Diese Definition macht deutlich, dass gesellschaftliche und umweltbezogene Themen eine größere Bedeutung in der Unternehmensführung spielen sollen. Menschenrechts- und Verbraucherbelange werden zudem explizit genannt. Dies impliziert, dass die Arbeitsbedingungen entlang der Lieferkette stärker berücksichtigt werden sollen. Darüber hinaus sind aber auch die Anforderungen seitens der Kunden ins Blickfeld zu rücken. Die Berücksichtigung finanzieller Aspekte wird im Rahmen dieser CSR-Definition ausgeklammert.

Auch in der Forschung wird schwerpunktmäßig der Aspekt der gesellschaftlichen oder sozialen Verantwortung von Unternehmen betrachtet. Carroll (2015) verwendet den CSR-Begriff als Argument, dass Manager ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft ernsthaft berücksichtigen. Dabei werden zwei Handlungsstränge unterschieden. Einerseits geht es um den Schutz der Gesellschaft.<sup>291</sup> Unternehmen vermeiden oder vermindern zumindest negative Auswirkungen in Bezug auf gesellschaftliche und ökologische Aspekte.<sup>292</sup> Andererseits ist das Wohlergehen der Gesellschaft von Bedeutung, was bedeutet, dass Unternehmen positive Vorteile für die Gesellschaft schaffen müssen.<sup>293</sup> Marquardt (2020) gelingt es, in ihrer CSR-Definition die drei Dimensionen Ökologie, Soziales und Ökonomie zu berücksichtigen und zu vereinen.<sup>294</sup> Folglich ist CSR als ein multidimensionales Konstrukt anzusehen, das eine Vielzahl von Themen abdeckt.<sup>295</sup>

---

<sup>290</sup> Europäische Kommission (2011), S. 7.

<sup>291</sup> Vgl. Carroll (2015), S. 90.

<sup>292</sup> Vgl. Marquardt (2020), S. 33.

<sup>293</sup> Vgl. Dell'Atti et al. (2017), S. 592.

<sup>294</sup> Vgl. Marquardt (2020), S. 33.

<sup>295</sup> Vgl. Dell'Atti et al. (2017), S. 592.

Der Forschungsschwerpunkt in Bezug auf CSR hat sich dahingehend gewandelt, dass ursprünglich die Verantwortung von Unternehmen in Anlehnung an das Leitbild des ehrbaren Kaufmanns<sup>296</sup> das Forschungsfeld geprägt hat. In der neueren Forschung findet die Stakeholder-Theorie von Freeman (1984)<sup>297</sup> größere Beachtung. Inhaltlich liegt der Fokus darauf, was Verantwortung auf Unternehmensebene bedeutet.<sup>298</sup> Eine Untersuchung von Perez et al. (2013) hat gezeigt, dass CSR in Bezug auf Bankdienstleistungen als eine Sammlung von unternehmerischen Handlungen, welche sich auf die Bedürfnisse von Kunden, Anteilseignern, Mitarbeitern und die Gesellschaft bezieht, wahrgenommen wird. Darüber hinaus zeigen die Studienergebnisse, dass eine allgemeine Dimension, die ethische und rechtliche Aspekte zusammenfasst, im Zusammenhang mit CSR beobachtet werden konnte.<sup>299</sup>

Carroll (2021) beschreibt die Entwicklung von CSR anhand von vier Stufen: Corporate Social Responsibility, Corporate Social Responsiveness, Corporate Social Performance und Corporate Social Impacts.<sup>300</sup> Das heutige CSR-Verständnis beruht demnach stärker darauf, dass sich Unternehmen damit auseinandersetzen, was sie durch ihr Tun langfristig erreichen können. Unternehmen sind sich nicht nur ihrer Verantwortung bewusst, sondern versuchen die sozialen Auswirkungen in ihrem Rahmen zu beeinflussen. Barnett et al. (2020) sprechen in diesem Zusammenhang von ‘beyond good intentions’.<sup>301</sup> Die Umsetzung von CSR bedeutet demnach nicht nur den guten Willen nach außen zu präsentieren, sondern Nachhaltigkeit in das Kerngeschäft und die Unternehmensprozesse zu etablieren.

---

<sup>296</sup> Das Leitbild des ehrbaren Kaufmanns ist geprägt von Eigenschaften wie Anstand, Ehrlichkeit, Integrität, Weitblick und Verantwortung und repräsentiert eine ethisch ausgerichtete, nachhaltige Unternehmensführung. Ein entsprechendes Verhalten soll durch Unternehmenskodizes sichergestellt werden. Vgl. Schwalbach / Schwerk (2022), S. 9.

<sup>297</sup> Dazu Kap. 4.1.1.

<sup>298</sup> Vgl. Schwalbach / Schwerk (2022), S. 9.

<sup>299</sup> Vgl. Pérez et al. (2013), S. 471.

<sup>300</sup> Vgl. Carroll (2021), S. 1273 f.

<sup>301</sup> Vgl. Barnett et al. (2020).

In Bezug auf die Außenwirkung spielt die externe Berichterstattung eine wichtige Rolle. Dabei sind unterschiedliche Bezeichnungen für diese Berichte zu beobachten.<sup>302</sup> Insbesondere die Begriffe CSR und Nachhaltigkeit werden in diesem Zusammenhang synonym verwendet.<sup>303</sup> Mit Verweis auf das Ranking der Nachhaltigkeitsberichte, das regelmäßig vom Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) und der Unternehmerinitiative ‚future – Verantwortung Unternehmen‘<sup>304</sup> veröffentlicht wird, wird kritisch hervorgehoben, dass Unternehmen zum wiederholten Male den Begriff CSR mit Nachhaltigkeit gleichsetzen.<sup>305</sup>

Im Kontext der Berichterstattung differenzieren Kölbel et al. (2017) zwischen CSR und Corporate Social Irresponsibility (CSI). Ersteres repräsentiert jene Informationen, die ein Unternehmen über sich selbst preisgibt und unter Umständen behauptet. Der Begriff CSI wird in Bezug auf die Berichterstattung verwendet, wobei der Fokus darauf liegt, was einem Unternehmen in den Medien im Rahmen seiner Nachhaltigkeitsbemühungen und Aktivitäten vorgeworfen wird.<sup>306</sup>

Die beiden Begriffe CSR und Nachhaltigkeit sind inzwischen anerkannt und verbreitet. Es zeigt sich, dass CSR tendenziell mit dem Begriff der unternehmerischen Verantwortung in Verbindung gebracht wird. Abb. 13 macht deutlich, dass sowohl CSR als auch Nachhaltigkeit Konzepte darstellen, die unterschiedliche historische Wurzeln aufweisen. Über die zeitliche Entwicklung haben sich die beiden Konzepte, insbesondere mit Blick auf das Verständnis auf innerbetrieblicher Ebene, angenähert. Auch auf politischer Ebene wird versucht, die Begrifflichkeiten in Einklang zu bringen.<sup>307</sup>

---

<sup>302</sup> Vgl. Bouten / Wiedemann (2021), S. 269.

<sup>303</sup> Vgl. z.B. Osranek (2017), S. 41; Marquardt (2020), S. 38.

<sup>304</sup> Das IÖW-future-Ranking bewertet die Nachhaltigkeitsberichte von großen Unternehmen und KMU in Deutschland und bringt sie in eine Rangfolge. Ziel des Nachhaltigkeitsrankings ist, eine Vergleichbarkeit der CSR-Berichterstattung nach festgelegten Kriterien zu ermöglichen und Lernprozesse in den Unternehmen anzustoßen. Vgl. IöW / future e.V. (2022b). Das Ranking wird seit 1996 alle zwei bis fünf Jahre veröffentlicht. Vgl. IöW / future e.V. (2022a).

<sup>305</sup> Vgl. Marquardt (2020), S. 39.

<sup>306</sup> Vgl. Kölbel et al. (2017), S. 2280.

<sup>307</sup> Vgl. Schneider (2015), S. 28.

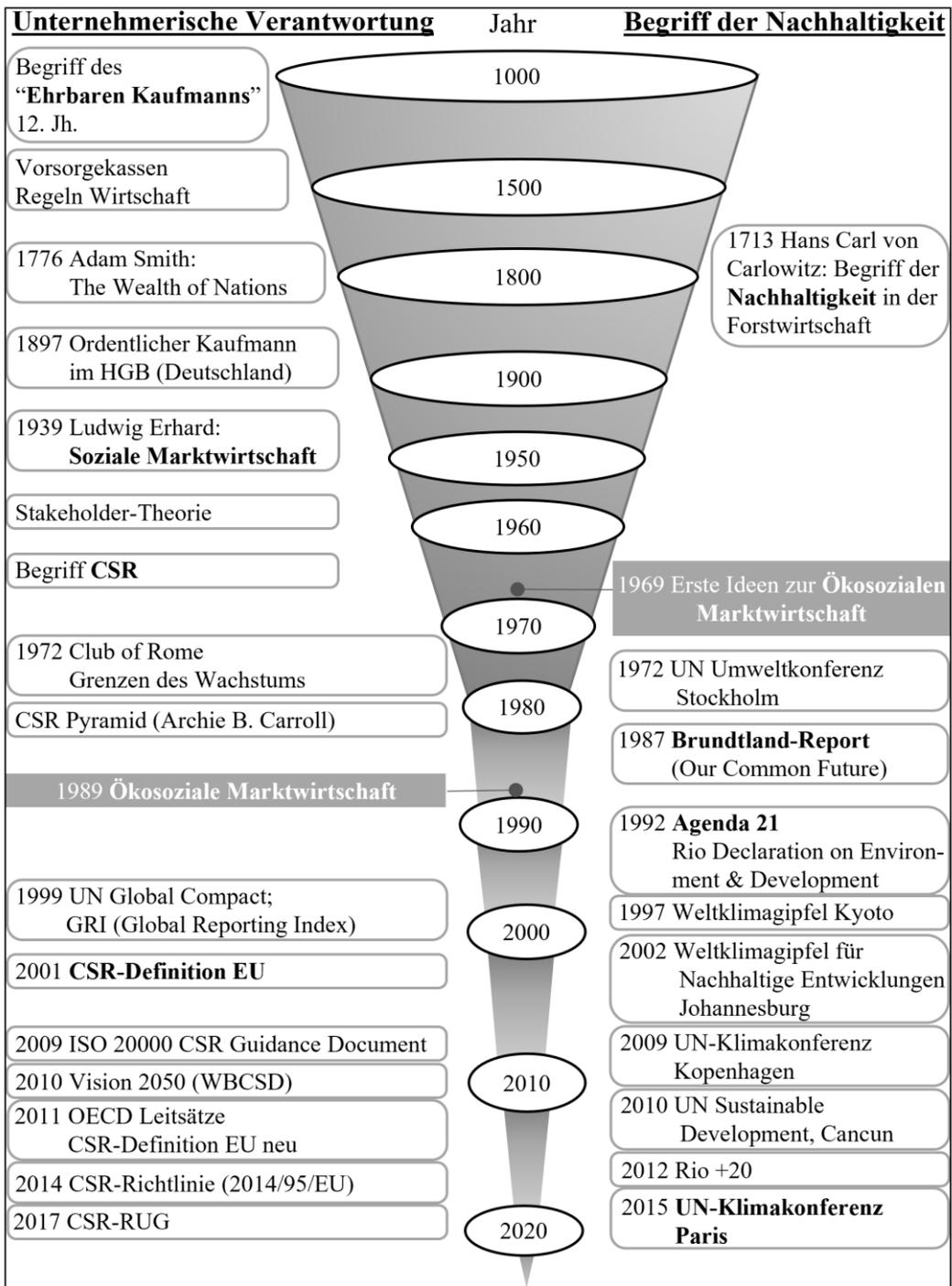


Abb. 13: Entwicklung CSR und Nachhaltigkeit<sup>308</sup>

<sup>308</sup> In Anlehnung an Schneider (2015), S. 29.

Der Vergleich beider Begriffe anhand von verschiedenen Unterscheidungskriterien wird in Abb. 14 aufgezeigt. Dabei wird deutlich, dass der Fokus von CSR stärker auf der externen Perspektive eines Unternehmens liegt. Die interne Perspektive kann durch die Umsetzung von Nachhaltigkeit gewährleistet werden. Damit geht einher, dass nachhaltigkeitsbezogenen Themen nicht vorrangig allein durch den Kommunikations- und Marketingbereich oder eine CSR-Abteilung behandelt werden sollen, sondern verstärkt Personen unterschiedlicher Funktionsbereiche und Abteilungen eingebunden werden sollen.

Kriterium	CSR	Nachhaltigkeit
<b>Perspektive</b>	Vergangenheitsorientiert Rückwärtsgerichtetes Berichtswesen	Zukunftsorientiert Vorwärtsgerichtetes Planen
<b>Zeithorizont</b>	Kurzfristig, Ausbalancierung aktueller Interessen	Langfristig, Ausgleich Ressourcenverbrauch und Versorgung
<b>Fokus</b>	Extern, starkes Stakeholder-Management	Extern und intern
<b>Ansatz</b>	Gesellschaftlicher Diskurs – was ist verantwortungsvoll?	Expertengetriebener Ansatz – was ist nachhaltig?
<b>Schwerpunkt</b>	liegt auf Einhaltung von Vorschriften und Regeln	liegt auf Geschäftstätigkeit
<b>Adressaten</b>	Meinungsbilder werden angesprochen: Politiker, Interessengruppen, Medien	Einbezug der gesamten Wertschöpfungskette: Zulieferer, Betrieb, Partner, Kunden, Endverbraucher
<b>Ausführung</b>	Vorrangig durch Kommunikations- und/oder Marketingbereich, CSR-Abteilung	Ausweitung auf mehrere Funktionsbereiche
<b>Motivation</b>	Notwendigkeit, sich im Wettbewerb zu differenzieren; basiert hauptsächlich auf Ethik, Moral und Normen	Notwendigkeit, sich zu verändern aufgrund von Ressourcenverknappung, Umwelteinflüssen, Stakeholder-Anforderungen etc.

Abb. 14: Gegenüberstellung CSR und Nachhaltigkeit<sup>309</sup>

<sup>309</sup> In Anlehnung an Marquardt (2020), S. 37.

Laut Carroll (2021) steht der Begriff der Nachhaltigkeit für das ausgewogenere Konzept.<sup>310</sup> CSR wird hingegen häufig mit der Zielsetzung verknüpft, Unternehmen erwirtschaften Gewinne, die in Umwelt- und Sozialprojekte fließen. Die Idee muss jedoch sein, Gewinne bereits umwelt- und sozialverträglich zu erwirtschaften.<sup>311</sup> Dieser Gedanke kommt durch den Nachhaltigkeitsbegriff besser zum Ausdruck. Folglich wird im Rahmen dieser Arbeit ausschließlich der Begriff Nachhaltigkeit und nicht CSR verwendet.

### 2.3.1.3 Konkretisierung der Dimensionen Ökonomie, Ökologie und Soziales

Im Folgenden soll daher der Begriff der Nachhaltigkeit und die damit verbundenen Themen unter Berücksichtigung der drei Dimensionen Ökologie, Soziales und Ökonomie konkretisiert werden. Abb. 15 enthält eine Definition für die jeweiligen Dimensionen und veranschaulicht zudem die Aspekte, die in Bezug auf die drei Dimensionen in Kreditinstituten berücksichtigt, gesteuert und berichtet werden können. Je nach Geschäftsmodell sind die einzelnen Aspekte von unterschiedlicher Relevanz.<sup>312</sup>

---

<sup>310</sup> Vgl. Carroll (2021), S. 1267.

<sup>311</sup> Vgl. Völker-Lehmkuhl / Reisinger (2019), S. 19.

<sup>312</sup> Vgl. Schneider (2015), S. 24.

<p><b>Ökonomie</b></p> <p>Erhaltung der ökonomischen Leistungsfähigkeit, wodurch die Position aller Stakeholder gestärkt wird</p>	<p><b>Wirtschaftlichkeit</b></p> <p><b>Wettbewerbsfähigkeit</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Anstieg des Ergebnisses vor Steuern</li> <li>- Eigenkapitalrentabilität in Prozent</li> <li>- Verschuldungsgrad</li> <li>- Anstieg Kundenzahlen in Prozent</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gezielte Maßnahmen, um Wettbewerbsposition zu halten resp. zu verbessern</li> <li>- Auswertung unternehmerischer Stärken und Schwächen</li> <li>- Strategische, langfristig orientierte Planungsinstrumente</li> </ul>
<p><b>Ökologie</b></p> <p>Erhalt der weltweiten Ressourcen, die als Lebensgrundlage auch in Zukunft gebraucht werden</p>	<p><b>Produkte &amp; Dienstleistungen</b></p> <p><b>Betriebsökologie</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Öko-Effizienz/ Energieverbrauch</li> <li>- Ressourcenreduktion</li> <li>- CO<sub>2</sub>-Emission</li> <li>- Recyclingfähigkeit</li> <li>- Gefahrenstoffe</li> <li>- Nachhaltige Geldanlagen &amp; Produkte</li> <li>- Ökologisches Creditscreening</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Strategie bezüglich Umwelt-/ Klimaschutz</li> <li>- Umweltmanagement-Systeme/ Green-IT</li> <li>- Umweltberichterstattung</li> <li>- Umweltperformance &amp; Indikatoren</li> <li>- Öko-Effizienz (Ökobilanz)</li> </ul>
<p><b>Soziales</b></p> <p>Humaner Umgang mit Mitarbeitern und Menschen aller gesellschaftlichen Gruppen</p>	<p><b>Mitarbeiter</b></p> <p><b>Gesellschaft</b></p> <p><b>Produktverantwortung</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Arbeitsplatzsicherheit</li> <li>- Gesundheitsförderung &amp; Sicherheit</li> <li>- Chancengleichheit/ Gleichberechtigung &amp; Diversität</li> <li>- Angemessene Entlohnung bei fairen Bedingungen</li> <li>- Versammlungsfreiheit &amp; Mitbestimmung</li> <li>- Work-Life-Balance</li> <li>- Aus- &amp; Weiterbildungen</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gesellschaftliches Engagement (Sponsoring, Spenden, Stiftungen &amp; Gemeinwohlunterstützung)</li> <li>- Beachtung der Menschenrechte</li> <li>- Dialog mit Stakeholdern</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Umgang mit Kunden</li> <li>- Faire Konditionen für Kunden</li> <li>- Verantwortungsvolle Geschäftsmethoden</li> <li>- Zuliefererstandards</li> </ul>

Abb. 15: Dimensionen Ökonomie, Ökologie und Soziales<sup>313</sup>

<sup>313</sup> Angepasst in Anlehnung an Waschbusch et al. (2020b), S. 617; Thießen et al. (2018), S. 222 f. Die in Abb. 15 genannten Themen können dem Anspruch an Vollständigkeit nicht gerecht werden.

Getrieben durch politische Initiativen wird die Umwelt-Dimension in Forschung und Praxis vorrangig behandelt.<sup>314</sup> Insbesondere die ökonomischen Aspekte werden häufig in der Nachhaltigkeitsbetrachtung außen vorgelassen. Wie in Kap. 2.3.1.1 dargelegt, basiert der TBL-Ansatz jedoch darauf, dass die Wirtschaftlichkeit eines Unternehmens sichergestellt sein muss, um auch ökologische und soziale Aspekte berücksichtigen zu können. Dies kann an ökonomischen Kennzahlen, wie dem Ergebnis vor Steuern oder der Eigenkapitalrentabilität sichtbar gemacht werden. Zudem ist es im Rahmen der ökonomischen Dimension von Bedeutung, auch seine Wettbewerbsfähigkeit zu überprüfen, um den langfristigen Fortbestand des Instituts sicherzustellen.<sup>315</sup>

Obwohl die Dimension Soziales eine Vielzahl von unterschiedlichen Aspekten abdeckt, wird die Dimension in der Gesetzgebung lange Zeit nachrangig behandelt.<sup>316</sup> Es bedarf einer differenzierten Betrachtung. In Anlehnung an das in Kap. 2.1.2 dargestellte Schichtenmodell wird deutlich, dass die soziale Dimension sowohl innerbetriebliche Aspekte als auch Themen mit gesamtwirtschaftlichem Bezug umfasst. In diesem Kontext kann das CSR-RUG angeführt werden, das zwischen Arbeitnehmer- und Sozialbelangen unterscheidet.<sup>317</sup> Grundsätzlich ist diese Dimension in die innerbetrieblichen Aspekte mit Bezug zu den Mitarbeitern auf der einen Seite und den gesellschaftlichen Themen im Sinne des Corporate Citizenships<sup>318</sup> auf der anderen Seite zu unterteilen. In Bezug auf die Arbeitnehmer ist eine Vielfalt an Themen zu vermerken (vgl. Abb. 15). Das übergeordnete Ziel besteht darin, die Mitarbeiterzufriedenheit sicherzustellen. Darüber hinaus gilt es, sich seiner gesellschaftlichen Verantwortung bewusst zu sein und durch gemeinnütziges Engagement einen Beitrag für das Gemeinwohl zu leisten. Im weiteren Sinne ist darunter auch die Achtung der Menschenrechte zu verstehen.<sup>319</sup>

Wie eingangs dargelegt, wird der Umwelt-Dimension eine besondere Bedeutung zudedacht. Im Rahmen der Klimadebatte steht der Klimawandel im politischen und wirtschaftlichen Fokus, sodass die Umwelt-Dimension für den Finanzmarkt zwar ein noch recht neues Thema ist, aber schnell an Bedeutung gewinnt.<sup>320</sup> Daher bedarf es einer differenzierten Betrachtung der Umwelt-Dimension, wobei auch das

<sup>314</sup> Vgl. Zhuang et al. (2020), S. 3.

<sup>315</sup> Vgl. Thießen et al. (2018), S. 222 f.

<sup>316</sup> Vgl. Platform on Sustainable Finance (2022).

<sup>317</sup> Dazu Kap. 2.2.3.

<sup>318</sup> Unter dem Begriff Corporate Citizenship ist das Engagement eines Unternehmens für das Gemeinwesen zu verstehen. Gemeinnütziges Engagement außerhalb der eigenen Wertschöpfung umfasst bspw. die Unterstützung sozialer oder kultureller Einrichtungen sowie Initiativen im gesellschaftlichen Umfeld. Vgl. Osraneck (2017), S. 42.

<sup>319</sup> Vgl. Mayer (2020), S. 34; Schwalbach / Schwerk (2022), S. 8; Waschbusch et al. (2021), S. 40.

<sup>320</sup> Vgl. Weeber (2019), S. 26.

Thema Klima erörtert wird. Im Rahmen der Dimension Ökologie steht der Beitrag zur Eindämmung des Klimawandels im Vordergrund. Dabei geht es vorrangig um die Messung der CO<sub>2</sub>-Emissionen, welche für Banken allerdings im Vergleich zu produzierenden Unternehmen eine untergeordnete Rolle spielt. Allerdings fallen in diese Dimension nicht nur Themen wie Klimaschutz und Klimaerwärmung. Darüber hinaus können Unternehmen Konzepte in Form von Umweltmanagement, Abfallmanagement und Reisemanagement etablieren. Auch Aspekte in Bezug auf Green-IT<sup>321</sup> werden in der Umwelt-Dimension berücksichtigt.<sup>322</sup> Durch die Übernahme ökologischer Verantwortung gelingt es nicht nur, dem Klimawandel entgegenzuwirken, sondern auch Kosten zu reduzieren, strategische Ziele zu erreichen und zudem den steigenden regulatorischen Anforderungen zu begegnen.<sup>323</sup>

Im Bankensektor stellen Umweltauswirkungen von Bankgeschäften im Vergleich zu gesellschaftlichen Themen ein eher weniger stark fokussiertes Thema dar. Reputationsschäden aufgrund von fehlendem oder mangelndem Umweltmanagement wurden lange Zeit als geringes Risiko angesehen.<sup>324</sup> Die Umwelt-Kriterien werden vorrangig angewendet, um die Auswirkungen eines Unternehmens auf seine Umwelt zu berücksichtigen. Potenzielle Auswirkungen des Klimawandels auf das Risikoprofil eines Unternehmens sollen damit zukünftig auch in Kreditinstituten stärker Beachtung finden.<sup>325</sup> In der Berichterstattung über Umweltbelange werden sowohl Umweltaspekte wie Wasserverbrauch, Luftverschmutzung und der Schutz der biologischen Vielfalt, als auch klimabezogene Themen, darunter vorrangig die Treibhausgasemissionen, dargestellt.<sup>326</sup>

Aus Bankenperspektive spielen das Bereitstellen von klimabezogenen Investitionsmöglichkeiten und die Berücksichtigung klimarelevanter Aspekte in der Kreditvergabe eine zentrale Rolle, um die Erreichung der Klimaziele zu unterstützen.<sup>327</sup> Im Jahr 2010 beliefen sich die klimabezogenen Investitionen in Deutschland auf lediglich 37 Mrd. EUR, was etwa 1,5 % des deutschen BIP ausmacht. Insbesondere die Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) und die landwirtschaftliche Rentenbank

---

<sup>321</sup> Green-IT bedeutet, dass jegliche IT-Prozesse, IT-Infrastruktur und IT-Ausrüstung darauf abzielen, minimale Auswirkungen auf die Umwelt zu verursachen. Dabei sind bspw. der Lebenszyklus von Hardware und auch die Art der Entsorgung zu bedenken. Darüber hinaus soll der Einsatz von Informationssystemen eine Verbesserung von Nachhaltigkeit fördern. Vgl. Deng / Ji (2015), S. 16740; Gonserkewitz et al. (2021), S. 169.

<sup>322</sup> Vgl. Robeco (2021).

<sup>323</sup> Vgl. Gangi et al. (2019), S. 529.

<sup>324</sup> Vgl. Dell'Atti et al. (2017), S. 602.

<sup>325</sup> Vgl. Bolton et al. (2020), S. 54.

<sup>326</sup> Vgl. Niehues et al. (2018), S. 298.

<sup>327</sup> Vgl. Stein et al. (2018), S. 1.

als staatliches Förderinstitut haben entsprechende Kredite vergeben.<sup>328</sup> Inzwischen werden in diesem Kontext hohe Investitionssummen geschätzt. Die Internationale Energieagentur beziffert die gesamten Investitionen in eine saubere Energieversorgung in Schwellen- und Entwicklungsländern bspw. auf 150 Billionen US-Dollar für 2020.<sup>329</sup> Zu den wichtigsten klimafreundlichen (climate-smart) Investitionsmöglichkeiten gehören ökologisches Bauen, nachhaltiger Transport resp. nachhaltige Verkehrsmittel und eine klimaresistente Infrastruktur.<sup>330</sup>

In Bezug auf die Kreditvergabe steht die Kohleindustrie wegen ihrer Klimaschädlichkeit besonders in der Kritik. Daten zur Vergabe von Millionenkrediten deutscher Banken zeigen, dass weniger als 40 Institute Kredite an Unternehmen im Kohlenbergbau vergeben. Das kumulierte Kreditvolumen beläuft sich auf rund 840 Mio. Euro, was einen sehr geringen Anteil der insgesamt vergebenen Millionenkredite ausmacht. Im Vergleich vergeben über 600 Institute Millionenkredite an Unternehmen im Bereich der Gewinnung von Erdöl und Erdgas sowie im Bereich der Verarbeitung von Kohle und Mineralöl. Das Gesamtvolumen beläuft sich auf 20 Mrd. EUR. Kredite an Energieversorger machen mit einem Kreditvolumen von 157 Mrd. EUR im direkten Vergleich einen deutlich größeren Anteil aus.<sup>331</sup> Kreditinstitute stehen zukünftig verstärkt vor der Herausforderung, festzulegen, welche Kundengruppen ihren Maßstäben innerhalb der Umwelt-Dimensionen gerecht werden.

Von aufsichtsrechtlicher Seite werden klimabezogene Risikotreiber zudem verstärkt fokussiert. Die EZB sieht Klimarisiken seit 2019 als wesentlichen Risikofaktor für das Bankensystem des Euroraums an.<sup>332</sup> In dem ‚Leitfaden zu Klima- und Umweltrisiken - Erwartungen der Aufsicht in Bezug auf Risikomanagement und Offenlegungen‘ der EZB (2020) erfolgt eine Differenzierung zwischen Klima- und Umweltrisiken im Rahmen der Kategorisierung in physische Risiken und Transitionsrisiken<sup>333</sup> (vgl. Abb. 16). Es wird deutlich, dass es keine definitorischen Unterschiede zwischen Klima- und Umweltrisiken in Bezug auf Transitionsrisiken gibt. Klimarisiken im Sinne der physischen Risiken bestehen bspw. durch extreme Wetterereignisse. Ressourcenknappheit oder Umweltverschmutzung sind hingegen Aspekte, die zu den Umweltrisiken zählen.<sup>334</sup>

---

<sup>328</sup> Vgl. Novikova et al. (2018), S. 64.

<sup>329</sup> Vgl. IEA (2021), S. 14.

<sup>330</sup> Vgl. Stein et al. (2018), S. 2.

<sup>331</sup> Vgl. Dombret (2018), S. 9 f.

<sup>332</sup> Vgl. European Central Bank (2020a), S. 3.

<sup>333</sup> Definitionen der Begriffe in Kap. 2.2.1.3.

<sup>334</sup> Vgl. European Central Bank (2020a), S. 12.

Physische Risiken		Transitionsrisiken	
Klimarisiken	Umweltrisiken	Klimarisiken	Umweltrisiken
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Extreme Wetterereignisse</li> <li>• Chronische Witterungsverläufe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wasserstress</li> <li>• Ressourcenknappheit</li> <li>• Verlust der Biodiversität</li> <li>• Umweltverschmutzung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Politik und Regelungen</li> <li>• Technologien</li> <li>• Stimmung am Markt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Politik und Regelungen</li> <li>• Technologien</li> <li>• Stimmung am Markt</li> </ul>

**Abb. 16: Differenzierung von Klima- und Umweltrisiken**<sup>335</sup>

Der Finanzstabilitätsrat (FSB) der G20 hat die TCFD 2015 ins Leben gerufen, um die Auswirkungen des Klimawandels auf die Geschäftsmodelle von Unternehmen darzulegen. Ein Meilenstein der TCFD stellt die Veröffentlichung konkreter Empfehlungen dar, mit der Unternehmen ihre Widerstandsfähigkeit gegen den Klimawandel verbessern können. Diese Empfehlungen beziehen sich auf die Bereiche Governance, Strategie und Risikomanagement und umfassen zudem Kennzahlen und Ziele.<sup>336</sup>

Der Zusammenschluss von ursprünglich acht Zentralbanken und Aufsichtsbehörden zum Network for Greening the Financial System (NGFS)<sup>337</sup> ist auf Initiative des Banque de France im Dezember 2017 mit dem Ziel erfolgt, die Ausweitung der Ökofinanzierung zu beschleunigen und Empfehlungen für die Rolle der Zentralbanken beim Klimawandel zu entwickeln. Die Deutsche Bundesbank und die BaFin sind Mitglieder dieses Netzwerks. In ihrem Call for Action werden sechs Empfehlungen gegeben, die sich sowohl an die Zentralbanken und Aufsichtsbehörden als auch an die Gesetzgeber richten. Es soll sichergestellt werden, dass Klima- und

<sup>335</sup> In Anlehnung an European Central Bank (2020a), S. 12

<sup>336</sup> Vgl. Völker-Lehmkuhl / Reisinger (2019), S. 36.; TCFD (2017).

<sup>337</sup> Das Netzwerk umfasste 2019 bereits 34 Mitglieder und 5 Beobachter („Observers“). Die NGFS differenziert zwischen Mitgliedern, wozu Zentralbanken und Aufsichtsbehörden zählen, die sich verpflichten, aktiv zu den Zielen und der Arbeit der NGFS beizutragen, und den Beobachtern. Beobachter tragen zur Arbeit des NGFS bei und nehmen an Sitzungen teil, werden aber nicht zu Entscheidungsfragen konsultiert. Folgende Institutionen und Organisationen sind berechtigt, sich als NGFS-Beobachter zu bewerben: internationale oder regionale öffentliche Finanzinstitute; internationale oder regionale Standardsetzungs-, Regulierungs-, Aufsichts- und Zentralbankgremien; und multilaterale Entwicklungsbanken. NGFS (2020), S. 2 f. Im Dezember 2022 zählen 121 Mitglieder und 19 „Observer“ zum NGFS. Vgl. NGFS (2022).

Umweltrisiken ins Risikomanagement eingebunden werden. Zudem werden einheitliche Offenlegungspflichten gefordert.<sup>338</sup> Als Folge der aufsichtsrechtlichen Entwicklungen könnten zukünftig Klimarisiken bspw. in den Standardmodellen und bankinternen Modellen der aufsichtsrechtlichen Praxis integriert werden und so Auswirkungen auf die Eigenmittelunterlegung nehmen.<sup>339</sup>

Folglich durchlaufen traditionelle Kreditinstitute und die damit einhergehende Rolle im Finanzsektor einem Wandel, der sich in vielerlei Hinsicht äußert. Es zeichnet sich ab, dass Anpassungen der Geschäftsmodelle in der Konsequenz notwendig sein können. Die Intensivierung oder Etablierung von Partnerschaften, bspw. mit Versorgungsunternehmen oder zwischen Entwicklungsfinanzierungsinstituten und institutionellen Investoren, können dabei helfen, dass Kreditinstitute ihrer neuen Rolle in Bezug auf klimabezogene Aspekte gerecht werden.<sup>340</sup> Die Quantifizierung von Treibhausgasemissionen (in Tonnen CO<sub>2</sub>), die Nutzung erneuerbarer Energien (in Prozent oder gesamt) oder die Intensität des Energiekonsums (in Gigawatt-Stunden) stellen neue Messgrößen in der Risikomessung- und -steuerung dar. Aus einzelnen Parametern soll letztlich ein Score abgeleitet werden können. Die Bewertung der Umweltdimension fließt dann in die übergeordnete Bewertung in Form eines ESG-Scores ein.<sup>341</sup> Die notwendigen Angaben, aus denen sich ein institutsspezifischer (ESG-)Score ableiten lässt, werden im internen Reporting festgehalten.

Im Rahmen des externen Berichtswesens werden entsprechende Informationen zudem öffentlich zugänglich gemacht. Die Offenlegung klimabezogener Informationen und Angaben dazu, wie ein Institut Auswirkungen des Klimawandels auf die Geschäftstätigkeit berücksichtigt, werden verstärkt von unterschiedlichen Stakeholder-Gruppen eingefordert.<sup>342</sup> Die Anwendung freiwilliger Rahmenwerke oder Standards kann dabei helfen, klimarelevante Angaben im Rahmen der Nachhaltigkeitsberichterstattung umzusetzen.<sup>343</sup> Eine explizite Pflicht zur klimabezogenen Berichterstattung existiert im Handelsrecht (bisher) nicht.<sup>344</sup> Die Forderungen nach einer (international) einheitlichen klima- und umweltbezogenen Offenlegung werden jedoch lauter und die Maßnahmen zur Umsetzung von Initiativen wie dem NGFS konkreter.<sup>345</sup> Insbesondere Angaben zu den Auswirkungen klimabedingter Risiken und Chancen auf das Geschäftsmodell, die Strategie und die Finanzplanung

---

<sup>338</sup> Vgl. NGFS (2019), S. 1.

<sup>339</sup> Vgl. Barkawi (2018), S. 85.

<sup>340</sup> Vgl. OECD (2017), S. 21.

<sup>341</sup> Vgl. Hammerschmidt / Seemann (2021), S. 24f.

<sup>342</sup> Vgl. Wulf et al. (2020), S. 461.

<sup>343</sup> Vgl. Wulf et al. (2020), S. 466.

<sup>344</sup> Vgl. Wulf et al. (2020), S. 464.

<sup>345</sup> Vgl. NGFS (2019), S. 5.

scheinen von Interesse zu sein. Darüber hinaus soll auch beschrieben werden, wie sich das Geschäftsmodell sowohl positiv als auch negativ auf das Klima auswirken kann.<sup>346</sup> Studien zeigen, dass die Aussagekraft der bislang freiwilligen Berichterstattung über CO<sub>2</sub>-Emissionen beschränkt ist. Dies ist damit zu begründen, dass die (technische) Erfassung von Treibhausgasemissionen bislang komplex und aufwendig ist.<sup>347</sup>

Wie in Kap. 2.2.2 dargelegt, hat sich der ESG-Begriff im Zuge des Nachhaltigkeitsverständnisses hervor getan. Die Etablierung von ESG-Kriterien in Bezug auf Investmententscheidungen sowie im Kontext von Firmenbewertungen und Anlagen hat an Relevanz gewonnen. Zudem werden ESG-Kriterien in vielfältiger Weise von Ratingagenturen eingesetzt.<sup>348</sup> Neben den Aspekten zu den Dimensionen Ökonomie, Ökologie und Soziales werden im Nachhaltigkeitskontext auch Themen der Unternehmensführung angesprochen. Waschbusch et al. (2020b) beziehen die Unternehmensführung auf die ökonomische Dimension und nennen als relevante Aspekte die Themen Corporate Governance, Compliance sowie Wirtschaftsethik.<sup>349</sup> Im organisationalen Kontext lassen sich diese Aspekte jedoch in einer übergeordneten Sichtweise als verantwortliches Unternehmenshandeln einordnen.<sup>350</sup>

Nachhaltige Unternehmensführung stellt eine unternehmerische Gesamtkonzeption dar, wonach Nachhaltigkeit auf innerbetrieblicher Ebene auf die Produkte, Prozesse und Verhaltensweisen zu beziehen ist. In der Terminologie hat sich in diesem Kontext der Begriff der Corporate Sustainability etabliert.<sup>351</sup> Es wird deutlich, dass Nachhaltigkeit nicht allein die drei Dimensionen der TBL umfasst, sondern zudem in einem übergeordneten Rahmen in Form der Governance-Berücksichtigung finden muss.

---

<sup>346</sup> Vgl. Sopp / Baumüller (2019), S. 1806.

<sup>347</sup> Vgl. Niehues et al. (2018), S. 304.

<sup>348</sup> Vgl. Scholtens (2009), S. 162; Robeco (2021); Bassen / Kovács (2020), S. 812.

<sup>349</sup> Vgl. Waschbusch et al. (2020b), S. 617.

<sup>350</sup> Vgl. Osraneck (2017), S. 38; Schneider (2015), S. 23; Mayer (2020), S. 27.

<sup>351</sup> Vgl. Osraneck (2017), S. 42 f.

## 2.3.2 Bedeutung von Governance im Nachhaltigkeitskontext

### 2.3.2.1 Ebenen der Governance-Betrachtung

ESG-Kriterien werden bspw. im BaFin-Merkblatt im Rahmen der Definition von Nachhaltigkeitsrisiken angewendet.<sup>352</sup> Als Beispiele für die ‚G‘-Kriterien<sup>353</sup> werden Steuerehrlichkeit, Maßnahmen zur Verhinderung von Korruption, die Regelungen zur Vorstandsvergütung in Abhängigkeit von Nachhaltigkeit und die Offenlegung von Informationen genannt.<sup>354</sup>

In Forschung und Literatur, in der der Begriff Governance aufgegriffen wird, ist eine konzeptionelle Vielfalt in Bezug auf die Definition, die Verwendung, den Kontext und die Modelle zu beobachten.<sup>355</sup> Um den Aspekt der Governance vollumfänglich zu erfassen, bedarf es erneut einer Betrachtung der verschiedenen Ebenen. In Anlehnung an das in Kap. 2.1.2 dargestellte Schichtenmodell ist Governance sowohl im politischen Kontext als auch auf gesamtwirtschaftlicher Ebene von Bedeutung. Auf innerbetrieblicher Ebene hat sich der Begriff der Corporate Governance etabliert (dazu Kap. 2.3.2.2).

Der Governance-Begriff kommt ursprünglich aus der Entwicklungspolitik und gilt als Schlüsselbegriff in Bezug auf entwicklungspolitische Strategien.<sup>356</sup> Die Weltbank ist ein zentraler Treiber in Bezug auf das Voranschreiten der Governance-Thematik gewesen. Sie hat den Begriff im Rahmen der Entwicklungskrise im subsaharischen Afrika in die entwicklungspolitische Diskussion eingeführt.<sup>357</sup> Governance spielt demnach eine zentrale Rolle auf der politischen Handlungsebene und in Bezug auf internationale Beziehungen und ist Bestandteil von Organisations- und Netzwerktheorien.<sup>358</sup>

In der Politik soll die Governance die verschiedenen Ebenen des Handelns strukturieren. Konkret sind fünf Elemente zu definieren. Das erste Element ist die Festlegung von Maßstäben des Mehrebenensystems der Politik. Darüber hinaus gilt es, alle Akteure im Politiknetzwerk zu definieren (zweites Element). In der Politik sind

---

<sup>352</sup> „Nachhaltigkeitsrisiken im Sinne dieses Merkblatts sind Ereignisse oder Bedingungen aus den Bereichen Umwelt, Soziales oder Unternehmensführung (...), deren Eintreten tatsächlich oder potenziell negative Auswirkungen auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage sowie auf die Reputation eines beaufsichtigten Unternehmens haben können.“ BaFin (2019c), S. 13.

<sup>353</sup> Das G wird im BaFin-Merkblatt mit ‚Governance/ Unternehmensführung‘ bezeichnet.

<sup>354</sup> Vgl. BaFin (2019c), S. 13.

<sup>355</sup> Vgl. Martin et al. (2007), S. 96.

<sup>356</sup> Vgl. Nuscheler (2009), S. 10.

<sup>357</sup> Vgl. Nuscheler (2009), S. 11 f.

<sup>358</sup> Vgl. Nuscheler (2009), S. 8 f.

Probleme und Ziele von besonderer Vielschichtigkeit gekennzeichnet, deren Wahrnehmung es zu konkretisieren gilt (drittes Element). Das vierte Element betrifft Strategien und Instrumente, die im Rahmen einer Governance den multi-instrumentalen Charakter politischer Strategien berücksichtigen. Letztendlich wird diese durch die Definition von Verantwortlichkeiten und die Bestimmung von Ressourcen (fünftes Element) bestimmt.<sup>359</sup> Diese Elemente lassen sich in angepasster Form auch auf den gesamtwirtschaftlichen und innerbetrieblichen Kontext übertragen.

Der Governance-Begriff wird auch auf Ebene der öffentlichen Verwaltung und im privatwirtschaftlichen Unternehmensbereich verwendet.<sup>360</sup> In Bezug auf ihre Strukturen ist eine Unterscheidung zwischen Organisationen des öffentlichen und privaten Sektors vorzunehmen,<sup>361</sup> sodass eine Differenzierung des Governance-Begriffs anhand des Anwendungsbereiches zwischen ‚public/administrative Governance‘ und ‚Corporate Governance‘ vorzunehmen ist.<sup>362</sup> Public/administrative Governance zielt auf die Verschlinkung bürokratischer Abläufe, die Einbindung der Adressaten und Bürgernähe ab. Dabei steht die interorganisatorische Problemlösung im Vordergrund.<sup>363</sup> In Anlehnung an die dargestellten Elemente, ist es folglich wichtig, dass eine Organisation aus dem öffentlichen Sektor die Akteure ihres Netzwerks identifiziert (Element vier) und potenzielle Herausforderungen in der Interaktion mit diesem vorab eruiert (Element fünf).

Das Ziel der Corporate Governance liegt in der effizienten Unternehmensführung. Governance-Strukturen sollen helfen, Transparenz gegenüber den Anteilseignern sowie weiteren Stakeholdern sicherzustellen. Dabei tragen Unternehmenskodizes sowie Sozial- und Umweltstandards zur Umsetzung einer Governance-Struktur bei.<sup>364</sup> Ein zentrales Element ist auf dieser innerbetrieblichen Ebene insbesondere die Festlegung von Verantwortlichkeiten (Element fünf).

---

<sup>359</sup> Vgl. Martin et al. (2007), S. 101; Bressers / Kuks (2003), S. 65 ff.; Bressers / Kuks (2003), S. 71.

<sup>360</sup> Vgl. Nuscheler (2009), S. 8 f.

<sup>361</sup> Vgl. Russell et al. (2007), S. 38.

<sup>362</sup> Vgl. Brunnengräber et al. (2004), S. 5.

<sup>363</sup> Vgl. Brunnengräber et al. (2004), S. 6.

<sup>364</sup> Vgl. Nuscheler (2009), S. 9; Brunnengräber et al. (2004), S. 5 f.

### 2.3.2.2 Corporate Governance auf innerbetrieblicher Ebene

Der Begriff Corporate Governance ist zuerst im angelsächsischen Raum verwendet worden. Seit Anfang der 1990er Jahre hat dieser auch im deutschsprachigen Raum an Bedeutung gewonnen.<sup>365</sup> In der Konsequenz haben sich zwei inhaltlich voneinander divergierende Ansätze entwickelt. Auf der einen Seite hat sich der instrumentelle, shareholder-orientierte Ansatz in den anglo-amerikanischen Ländern (USA, UK, Kanada, Australien) etabliert. Dort wird bspw. der leistungsabhängigen Vergütung ein hoher Stellenwert beigemessen. Dieser Ansatz wird auch als enge Definition der Corporate Governance angesehen. Auf der anderen Seite steht das Verständnis der kontinental-europäischen Länder (Deutschland, Niederlande, Schweden, Österreich, Dänemark, Norwegen, Finnland) und Asien (weite Definition). Als institutionelles Konzept wird dabei eine Stakeholder-Sicht eingenommen und somit werden nicht nur die Interessen der Anteilseigner, sondern auch die von Mitarbeitern, Kunden, Zulieferern, Gewerkschaften, Kreditinstitutionen, Politikern, Medien und zivilgesellschaftlichen Gruppen wahrgenommen. Das Thema der leistungsabhängigen Vergütung hat hier ursprünglich eine weniger relevante Rolle eingenommen, die jedoch zunehmend an Bedeutung gewinnt.<sup>366</sup>

Die Vorstandsvergütung stellt einen zentralen Aspekt der Corporate Governance dar.<sup>367</sup> Im Bankenkontext wurde die Offenlegung von Vorstandsvergütungen aufsichtsrechtlich vorangetrieben. In Deutschland wurde im Jahr 2014<sup>368</sup> die Institutsvergütungsverordnung erlassen, die die Ausgestaltung der Vergütungssysteme von Kredit- und Finanzdienstleistungsinstituten regelt. Diese wurde im Jahr 2017 überarbeitet, um die Verordnung an eine neue EBA-Leitlinie anzugleichen.<sup>369</sup>

In Bezug auf die enge Definition im Sinne des anglo-amerikanischen Corporate-Governance-Systems wird in der Forschung vielfach die Definition von Shleifer und Vishny (1997)<sup>370</sup> angeführt. Im Mittelpunkt steht die Frage, wie sichergestellt werden kann, dass die Kapitalgeber ihre erwartete Rendite erzielen.<sup>371</sup> Dieses Begriffsverständnis basiert auf dem Ansatz des Shareholder Values. Der Fokus dieses

---

<sup>365</sup> Vgl. Macharzina / Wolf (2018), S. 130.

<sup>366</sup> Vgl. Schwalbach / Schwerk (2022), S. 5.

<sup>367</sup> Vgl. Winschel / Stawinoga (2019), S. 312.

<sup>368</sup> Die ursprüngliche Fassung ist vom 6. Oktober 2010. Die Neufassung ist am 1. Januar 2014 in Kraft getreten. Eine letzte Änderung durch den Art. 1 VO vom 20. September 2021 ist am 25. September 2021 in Kraft getreten.

<sup>369</sup> Vgl. Verordnung über die aufsichtsrechtlichen Anforderungen an Vergütungssysteme von Instituten (Institutsvergütungsverordnung).

<sup>370</sup> Vgl. Shleifer / Vishny (1997), S. 737 ff.

<sup>371</sup> Im englischsprachigen Original lautet die Definition: „Corporate governance deals with the ways in which suppliers of finance to corporations assure themselves of getting a return on their

theoretischen Modells liegt auf der Steigerung des Gewinns. Dies spiegelt den unternehmerischen Gedanken von vor über 50 Jahren wider. Zu dieser Zeit lag der Schwerpunkt auf dem Kostenmanagement.<sup>372</sup>

Über die Zeit hat sich das Begriffsverständnis weiterentwickelt. Die Berücksichtigung der Interessen weiterer Anspruchsgruppen im Rahmen eines Stakeholder-Managements haben Eingang in die Theorie genommen. Zudem wurde im Rahmen der Corporate Governance der Fokus verstärkt auf Aspekte der Unternehmensverantwortung sowie die Fokussierung auf den systemischen Wert (system value<sup>373</sup>) gelegt.<sup>374</sup>

Unter dem heutigen Corporate Governance Begriff werden demnach Fragen bezüglich der Art und Weise, wie ein Unternehmen geführt wird und wie verantwortliche Personen beeinflusst und kontrolliert werden können, behandelt.<sup>375</sup> Corporate Governance schafft demnach einen Rahmen für das Zusammenspiel von Leitungs-, Kontroll- und Anreizstrukturen, wobei die Wirkung auf die Unternehmensperformance das oberste Ziel darstellt. Konkret leiten sich daraus zwei zentrale Fragen ab: „*Wer soll Entscheidungen im Unternehmen treffen und beeinflussen? Wie können Anreize geschaffen werden, damit Manager mit ihren Handlungen tatsächlich den definierten Unternehmenszweck verfolgen?*“<sup>376</sup>

Als übergeordnete Leitmaxime ist dabei die Optimierung des Unternehmenswertes anzusehen. Interne und externe Rechenschaftspflichten der Führungskräfte rücken dabei in den Vordergrund.<sup>377</sup> So wird in der Forschung untersucht, inwieweit diese Rechenschaftspflicht, aber auch Ethik und Transparenz, Berücksichtigung finden.

---

*investment.*“ Shleifer / Vishny (1997), S. 737 ff.

<sup>372</sup> Die neoklassische Theorie beruht auf der Annahme der Gewinnmaximierung. In diesem Sinne liegt der unternehmerische Fokus auf dem Kostenmanagement und der damit einhergehenden Umsetzung von Möglichkeiten zur Kosteneinsparung und Kostenminimierung. Vgl. Eccles et al. (2014), S. 2836.

<sup>373</sup> Der englische Terminus ist System Value. Dieser hebt hervor, dass Unternehmen den Wert ihrer immateriellen Vermögenswerte stärker berücksichtigen müssten. Darüber hinaus sind umweltbezogene und gesellschaftliche Aspekte in Bezug auf Produktion und Steuerung von Bedeutung. Im Rahmen eines Total Impact Assessments soll es Unternehmen möglich sein, positive und negative Beiträge zu Umwelt, Wirtschaft und Gesellschaft, die durch ihre direkten Geschäftstätigkeiten, ihre Lieferketten und weiterreichende Auswirkungen entstehen können, bewerten.

<sup>374</sup> Vgl. Mayer (2020), S. 25.

<sup>375</sup> Vgl. Jeucken (2001), S. 39.

<sup>376</sup> Schwalbach / Schwerk (2022), S. 3.

<sup>377</sup> Vgl. Jeucken (2001), S. 263.

Damit verbundene Aspekte werden durch den sogenannten Tone from the Top<sup>378</sup> maßgeblich bestimmt.<sup>379</sup>

Das Ziel von Corporate Governance ist es zudem, sicherzustellen, dass die Interessen der Stakeholder und der Manager in Einklang gebracht werden, dabei jedoch lediglich geringe Kosten<sup>380</sup> für die Organisation entstehen.<sup>381</sup> Es gilt demnach, Entscheidungsprozesse zum Vorteil aller Beteiligten zu beeinflussen, sodass die bei einem gewissen Grundkonsens divergierenden Interessen austariert und in Balance gebracht werden.<sup>382</sup> Die Vermeidung von Interessensgegensätzen soll durch die Formulierung und Anwendung von Mindeststandards umgesetzt werden. In der Konsequenz werden Risiken, die auf mangelnde Unternehmensführung, Regelkonformität oder Intransparenz zurückzuführen sind, minimiert resp. vermieden.<sup>383</sup>

Es lassen sich fünf Prinzipien von Corporate-Governance-Systemen ableiten.<sup>384</sup> Diese weisen Anknüpfungspunkte zu den in Kap. 2.3.2.1 beschriebenen Elementen im Kontext von Governance in der Politik auf. Die Grundlage bildet die Wahrung der unterschiedlichen Stakeholder-Interessen. Demnach müssen alle relevanten Interessengruppen identifiziert und deren Anforderungen und Wünsche bestimmt werden.<sup>385</sup> Damit geht einher, dass eine Vertrauensbeziehung zwischen der Führungsebene und den einzelnen Interessengruppen hergestellt und gewahrt werden muss (zweites Prinzip). Die Möglichkeit zum regelmäßigen Austausch sollte gewährleistet werden. Dies wird bspw. durch die Jahresversammlungen umgesetzt und kann bei Bedarf durch zusätzliche Veranstaltungen und Informationsabende ergänzt werden.<sup>386</sup> Als drittes Prinzip ist die Gewaltenteilung in der Unternehmensverfassung<sup>387</sup> umzusetzen, sodass Verfügungsrechte auf mehrere Akteure verteilt

---

<sup>378</sup> Der Tone from the Top ist zu verstehen als die Art und Weise, wie die Geschäftsführung Risikokultur und damit einhergehende Themen, wie bspw. Werte oder ethische Grundsätze, vermittelt. Daraus ergibt sich eine institutsspezifische Leitungskultur. Vgl. Wiedemann / Stein (2021), S. 8.

<sup>379</sup> Vgl. Nazari et al. (2015), S. 376.

<sup>380</sup> Eine Überwachung der Manager ist zeitaufwändig und kostspielig. Diese Agency-Kosten können durch die Etablierung entsprechender Corporate-Governance-Mechanismen reduziert werden. Vgl. Gantenbein / Volonté (2021), S. 249. Die Prinzipal-Agenten-Theorie wird in Kap. 4.2.1 behandelt.

<sup>381</sup> Vgl. Sahut et al. (2019), S. 904.

<sup>382</sup> Vgl. Macharzina / Wolf (2018), S. 126.

<sup>383</sup> Vgl. Gleißner et al. (2021), S. 1489.

<sup>384</sup> Vgl. Macharzina / Wolf (2018), S. 131 f.

<sup>385</sup> Vgl. Esteban-Sanchez et al. (2017), S. 1108. Dieser spezielle Aspekt wird im Rahmen der Stakeholder-Theorie in Kap. 4.1.1 tiefergehend beleuchtet.

<sup>386</sup> Vgl. Osranek (2017), S. 104.

<sup>387</sup> Unternehmensverfassung sowie Corporate Governance sind aufgrund der Interessendivergenz der an einem Unternehmen beteiligten Akteure notwendig und bilden den institutionellen Hand-

und Machtmonopole abgebaut werden.<sup>388</sup> Durch die Abstimmung von Anreiz- und Motivationsstrukturen wird opportunistischen Verhaltensweisen entgegengewirkt und sichergestellt, dass Manager im Sinne der Stakeholder agieren (viertes Prinzip). Dies kann über Faktoren der intrinsischen Motivation erreicht werden. Damit ist gemeint, dass ein innerer, persönlicher Anreiz umgesetzt wird, der bspw. auf Wissensbegierde, persönliche Überzeugung oder Sinnhaftigkeit beruht. Darüber hinaus können Faktoren der extrinsischen Motivation, bspw. materielle Anreize in Form von Bonuszahlungen geschaffen werden.<sup>389</sup> Letztlich müssen Maßnahmen ergriffen werden, um die Sicherstellung von Transparenz zu gewährleisten. Im Sinne einer transparenten Führung des Unternehmens sind Offenheit und Berechenbarkeit zentrale Aspekte, die nach Innen und Außen gespiegelt werden müssen.<sup>390</sup> In Bezug auf dieses fünfte Prinzip nimmt die interne und externe Berichterstattung eine zentrale Rolle ein.

Es ist nicht gesetzlich vorgeschrieben, welchen Stellenwert ein Unternehmen der Corporate Governance beimessen muss. Auf Gesetzesebene werden Unternehmen lediglich verbindlich in die Pflicht genommen, entsprechende Strukturen zu etablieren. Diese sind durch staatliche Mittel durchsetzbar. Auf dieser Ebene gilt in Deutschland das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG), welches ein Artikelgesetz darstellt, das die Vorschriften des Handelsgesetzbuches und des Aktiengesetzes präzisiert und erweitert. Statutarische Regelungen räumen den Unternehmen aber Wahlrechte und Gestaltungsspielräume ein. Auf der Ebene der untergesetzlichen Governance-Standards, den sogenannten Soft Laws, zeichnen sich ergänzende Ordnungsrahmen oder Best-Practice-Orientierungen durch ihren unverbindlichen, freiwilligen Charakter aus.<sup>391</sup> Im Mittelpunkt steht hier der Deutsche Corporate Governance Kodex (DCGK).<sup>392</sup> Der DCGK enthält Grundsätze, Empfehlungen und Anregungen für Vorstand und Aufsichtsrat und verfolgt das Ziel einer transparenten und nachvollziehbaren nachhaltigen Führung von Unternehmen. Dies soll das Vertrauen bei den Stakeholdern in die Unternehmensführung stärken.<sup>393</sup>

---

lungsrahmen im Kontext der Unternehmensführung. Die Unternehmensverfassung fungiert dabei als Instrument zur Normierung der Interessenberücksichtigung. Vgl. Macharzina / Wolf (2018), S. 126.

<sup>388</sup> Vgl. Macharzina / Wolf (2018), S. 131 f.

<sup>389</sup> Vgl. Eccles et al. (2014), S. 2841.

<sup>390</sup> Vgl. Dubs (2020), S. 29.

<sup>391</sup> Vgl. Macharzina / Wolf (2018), S. 132.

<sup>392</sup> Vgl. Macharzina / Wolf (2018), S. 140; Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich.

<sup>393</sup> Vgl. Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex (2019), S. 2.

Grundsätzlich gilt, dass die Themen und Probleme, auf die Stakeholder ein Institut bewusst aufmerksam machen, von besonderer Relevanz sind.<sup>394</sup> Ein Kreditinstitut wird in Abhängigkeit vom Geschäftsmodell in unterschiedlichem Ausmaß davon beeinflusst, inwiefern und in welchem Umfang Stakeholder-Interessen berücksichtigt werden. Es wird zwischen vier Kategorien differenziert. Die erste Kategorie legt den alleinigen Fokus auf die Shareholder und spiegelt damit das anglo-amerikanische Verständnis von Corporate Governance wider. Die zweite Kategorie betrachtet schwerpunktmäßig die Interessen jener Stakeholder, die einen direkten finanziellen resp. betriebswirtschaftlichen Bezug zum Unternehmen aufweisen (economically funded stakeholders). Dazu zählen Aktionäre, Mitarbeiter, Lieferanten, Distributoren und Kunden. Davon sind jene Organisationen zu differenzieren, die das Kundeninteresse über alles stellen. Folglich liegt der Fokus auf den Interessen einer einzelnen Stakeholder-Gruppe, sodass die Bedürfnisse anderer Anspruchsgruppen zwangsläufig in den Hintergrund gerückt werden. Unternehmen dieser dritten Kategorie gründen ihr Geschäftsmodell auf dem customer-value approach. Dies bedeutet, dass nicht ein Produkt oder die Dienstleistung, sondern die Kundenbedürfnisse im Mittelpunkt der unternehmerischen Tätigkeit stehen. Ziel ist es, einen Mehrwert zu liefern, der durch den Kunden als bestimmenden Faktor vorgegeben wird. In der vierten Kategorie stehen die Interessen der Umwelt, künftiger Generationen, Langzeitarbeitsloser oder Einwanderer (socially funded stakeholders) im Vordergrund.<sup>395</sup> Der Fokus liegt folglich auf den gesellschaftlichen Themen der Dimension Soziales.<sup>396</sup>

Auf wissenschaftstheoretischer Ebene wird Corporate Governance im Rahmen der Prinzipal-Agenten-Theorie und der Stakeholder-Theorie untersucht.<sup>397</sup> Auf Basis der genannten Modelle hat sich ein Forschungsfeld eröffnet, das den Zusammenhang zwischen einer effektiven Corporate Governance und Nachhaltigkeit betrachtet.<sup>398</sup> Die diversen Forschungsfragen basieren auf der Erkenntnis, dass sich Corporate Governance und Nachhaltigkeit gegenseitig bedingen.<sup>399</sup> Es wird bspw. untersucht, inwiefern Corporate Governance eine Voraussetzung für Nachhaltigkeit darstellt. Ein weiterer Forschungsschwerpunkt widmet sich der Frage, inwiefern Corporate Governance als Nachhaltigkeitskomponente anzusehen ist.<sup>400</sup> Neben der Erweiterung der ökologischen, ökonomischen und sozialen Dimensionen um eine

---

<sup>394</sup> Vgl. Neugebauer et al. (2016), S. 329.

<sup>395</sup> Vgl. Jeucken (2001), S. 39 f.

<sup>396</sup> Dazu Kap. 2.3.1.3.

<sup>397</sup> Vgl. Hussain et al. (2018), S. 413.

<sup>398</sup> Vgl. Winschel / Stawinoga (2019), S. 313 f.; Esteban-Sanchez et al. (2017), S. 1104.

<sup>399</sup> Vgl. Schwalbach / Schwerk (2022), S. 13; Osranek (2017), S. 41.

<sup>400</sup> Vgl. Sahut et al. (2019), S. 901.

Governance-Dimension, wird auch die Integration von Corporate Governance in die Dimension Ökonomie postuliert.<sup>401</sup>

Die Forschung in Bezug auf den Zusammenhang von Corporate Governance und Nachhaltigkeit mit Blick auf den Bankensektor ist vergleichsweise unterpräsentiert, allerdings ist eine Zunahme des Forschungsinteresses festzustellen.<sup>402</sup> In einer Untersuchung großer, amerikanischer Banken ist aus den empirischen Ergebnissen die Erkenntnis abgeleitet worden, dass Stakeholder ein stärkeres Interesse an Corporate-Governance-Mechanismen haben, um so das Handeln der Geschäftsleitung und Personen der Führungsebene beeinflussen zu können.<sup>403</sup>

Corporate Governance ist auch ein fester Bestandteil in der Banksteuerung. Eine effektivere Governance kann in Kreditinstituten als Treiber für eine größere Sensibilität für nachhaltigkeitsbezogene Themen, wie bspw. eine Umweltpolitik, dienen.<sup>404</sup> Es ist an den Instituten und Verbänden, Gesetzesreformen und damit verbundene Leit- und Richtlinien anzuerkennen und umzusetzen. In der Konsequenz können durch Eigeninitiative weitere Fortschritte erzielt werden, die eine strategische Integration von Nachhaltigkeit gewährleisten.<sup>405</sup>

Genossenschaftsbanken haben mit dem Corporate Governance Kodex für Genossenschaftsbanken vom Deutschen Genossenschafts- und Raiffeisenverband ein eigenes Regelwerk etabliert.<sup>406</sup> Auch die Sparkassen haben einen branchenspezifischen Kodex, der für die einzelnen Bundesländer definiert wird.<sup>407</sup> Exemplarisch kann der Corporate Governance Kodex für Sparkassen in NRW angeführt werden, in dem u.a. die Verpflichtungen von Vorstand und Verwaltungsrat festgeschrieben werden.<sup>408</sup> Ein eigener Kodex für die Privatbanken, der bspw. vom Bundesverband deutscher Banken veröffentlicht wird, existiert aufgrund der Vielfalt der Mitglieder

---

<sup>401</sup> Vgl. Faris et al. (2013), S. 1.

<sup>402</sup> Vgl. Jizi et al. (2014), S. 601.

<sup>403</sup> Vgl. Jizi et al. (2014), S. 611.

<sup>404</sup> Vgl. Gangi et al. (2019), S. 541.

<sup>405</sup> Vgl. Esteban-Sanchez et al. (2017), S. 1108.

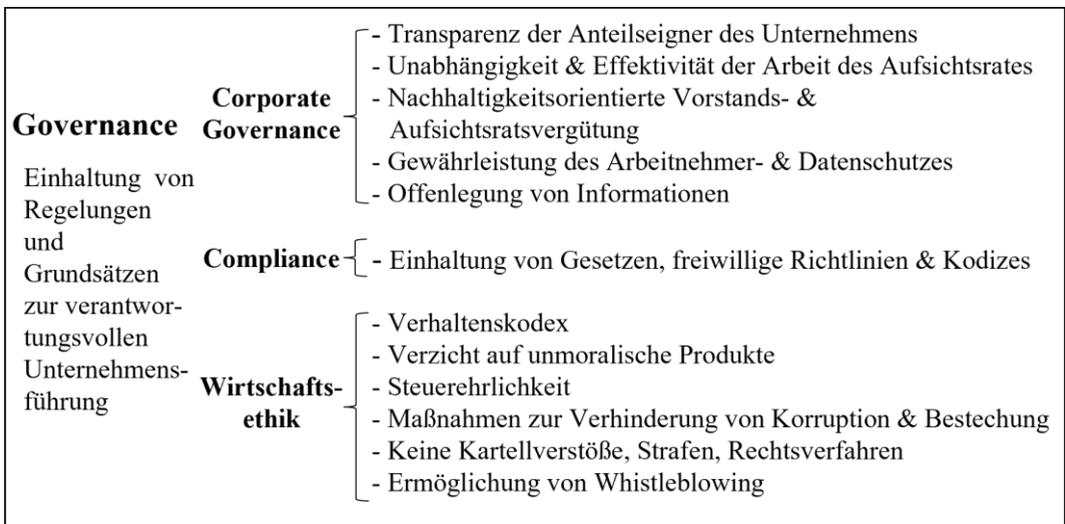
<sup>406</sup> Vgl. Wiedemann (2018), S. 13.

<sup>407</sup> Sparkassengesetze dienen der rechtlichen Vereinheitlichung der öffentlich-rechtlichen Sparkassen. Ein Sparkassengesetz ist im Kreditwesen ein Gesetz im Landesrecht, das sich mit der Marktregulierung der öffentlich-rechtlichen Sparkassen befasst. Die regionalen Sparkassengesetze schränken die Geschäftstätigkeit der Sparkassen stärker ein als das auch für Sparkassen geltende KWG und die CRR.

<sup>408</sup> Vgl. o. A. (o. J.).

nicht. Manche Privatbanken geben jedoch an, dass sie sich auf den DCGK berufen.<sup>409</sup>

Im Zusammenspiel von Nachhaltigkeit und Corporate Governance rücken ökologische und soziale Ziele folglich stärker in den Vordergrund und werden als neue Kernthemen für die Unternehmensstrategie und den generellen Geschäftsbetrieb definiert. Dabei gilt es, die beiden grundlegenden Merkmale eines Corporate-Governance-Systems, die Verantwortlichkeiten des Vorstandes und der Aufsichts-/Verwaltungsräte und das Anreizsystem auf Führungsebene, entsprechend auszubalancieren.<sup>410</sup> Dabei können Verhaltenskodizes (Code of Conduct)<sup>411</sup> helfen, die Komplexität nachhaltigkeitsbezogener Themen greifbar zu machen. Sie stellen ein Instrument dar, das die Schaffung eines Nachhaltigkeitsbewusstseins fördert, und dient als Leitfaden zur Umsetzung relevanter, nachhaltigkeitsbezogener Aspekte.<sup>412</sup> Allerdings ist stets zu beachten, dass ein Verhaltenskodex ein Ansatz freiwilliger unternehmerischer Selbstregulierung ist, der eben nicht aufsichtsrechtliche Vorgaben aufzwingt, sondern die individuellen Bedürfnisse und inhaltlichen Schwerpunkte einer Organisation widerspiegelt.<sup>413</sup> Infolgedessen erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass vom Vorstand definierte Ziele und Verhaltensweisen akzeptiert und umgesetzt werden.



**Abb. 17: Nachhaltigkeitsdimension Governance**

<sup>409</sup> Vgl. Hamburg Commercial Bank AG (2021), S. 9.

<sup>410</sup> Vgl. Eccles et al. (2014), S. 2841.

<sup>411</sup> Dazu Kap. 2.3.3 und 3.2.3.

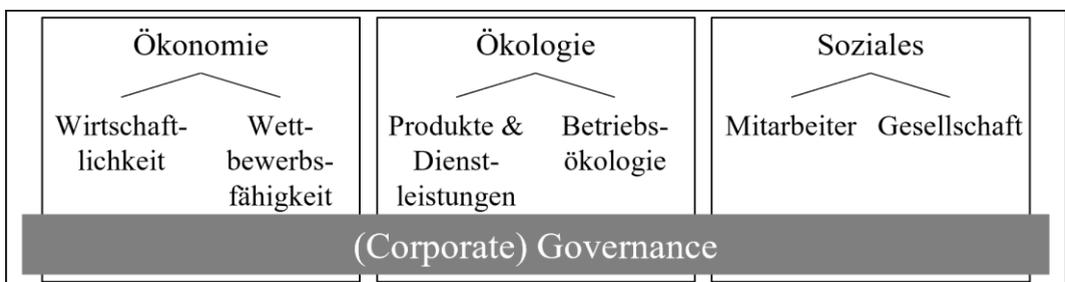
<sup>412</sup> Vgl. Bondy et al. (2007), S. 179.

<sup>413</sup> Vgl. Bondy et al. (2007), S. 166.

Die Schaffung einer Corporate-Governance-Struktur auf innerbetrieblicher Ebene stellt die Grundlage für nachhaltiges Handeln dar.<sup>414</sup> Abb. 17 veranschaulicht die Aspekte, die im Rahmen der Governance-Dimension auf innerbetrieblicher Ebene zu berücksichtigen sind. Im Sinne eines ganzheitlichen Nachhaltigkeitsverständnisses bedarf es der Verzahnung von Governance-Themen mit ökonomischen Aspekten. Verhaltenskodizes stellen dabei eine zentrale Form der Institutionalisierung dar. Im Rahmen der Corporate Governance können auch spezielle Fragestellungen in Bezug auf Compliance und Wirtschaftsethik behandelt werden.

### 2.3.2.3 Der Governance-Begriff im Kontext gesamtunternehmerischer Verantwortung

Governance-Themen weisen Anknüpfungspunkte zu ökonomischen, ökologischen und sozialen Themen auf. Allerdings ist eine Integration der Governance-Dimensionen in die anderen Dimensionen der TBL nicht zielführend. Vielmehr muss Governance als ein Querschnittsthema betrachtet werden, das den Rahmen für die Umsetzung von Nachhaltigkeit auf innerbetrieblicher Ebene vorgibt. Die drei Dimensionen Ökonomie, Ökologie und Soziales der TBL bilden das Grundgerüst, um Nachhaltigkeit in den unternehmerischen Prozessen und in der Unternehmensführung umzusetzen. Im Rahmen des ESG-Ansatzes werden konkrete Kriterien aufgestellt, die eine Orientierung für Unternehmen bieten und nachhaltigkeitsbezogene Aspekte bewertbar und messbar machen sollen.<sup>415</sup> Dies bedeutet, dass im Rahmen der gesamtunternehmerischen Verantwortung die ökonomische Verantwortung um ESG-Aspekte erweitert wird. Abb. 18 veranschaulicht die konzeptionelle Erweiterung, die darauf abzielt, die Anforderungen eines breiteren Spektrums von Interessengruppen im Sinne eines Stakeholder-Engagements<sup>416</sup> zu berücksichtigen.



**Abb. 18:** Vier Dimensionen der Nachhaltigkeit im Sinne der gesamtunternehmerischen Verantwortung

<sup>414</sup> Vgl. Dienes et al. (2016), S. 171.

<sup>415</sup> Vgl. Mayer (2020), S. 33.

<sup>416</sup> Dazu Kap. 4.2.

Wie Abb. 18 deutlich macht, sind die vier Dimensionen Governance, Ökonomie, Ökologie, Soziales zu berücksichtigen und zu vereinen. In der Literatur wird versucht, diese vier Dimensionen auch durch einen übergeordneten Begriff auszudrücken. Dafür werden die Begriffe Corporate Responsibility<sup>417</sup> oder Corporate Social Responsibility<sup>418</sup> verwendet. In Kap. 2.3.1.2 wurde jedoch dargelegt, dass der Nachhaltigkeitsbegriff vom CSR-Begriff abzugrenzen ist. Damit wird einmal mehr deutlich, dass es in diesem Forschungs- und Anwendungsfeld an klaren, voneinander abgegrenzten Begrifflichkeiten mangelt.

Es gibt erste Ansätze zur Implementierung eines Nachhaltigkeitsansatzes, der die vier Dimensionen umfasst. Anja Grothe hat ein Kriterien- und Indikatorenmodell zur Bewertung von Nachhaltigkeit entwickelt. Das Modell stellt einen Fragekatalog dar, der die Implementierung von Nachhaltigkeitsthemen und die darauffolgende Überprüfung des Status-Quo ermöglicht. Der Fragenkatalog umfasst auf erster Ebene die vier Kategorien Ökologie, Ökonomie, Soziales und Governance und unterteilt diese auf nächster Ebene in weitere Unterkategorien zur Kategorisierung der Fragen.<sup>419</sup>

Thießen et al. (2018) haben diesen Grothe-Kodex sinngemäß auf Banken übertragen.<sup>420</sup> In Bezug auf ökologische Themen wird bspw. die Leistung für Umwelt und Umweltmanagementsystem anhand von drei Fragen bewertet. Diese Fragen beziehen sich auf die Existenz (1) einer Umweltpolitik, (2) eines Umweltmanagementsystems nach ISO 14001/EMAS und (3) einen Umweltmanagementansatz. Als weitere Unterkategorien sind Energie und Umweltschutz, Ressourcen, Beschaffung und Logistik definiert. Im Kontext ökonomischer Aspekte werden die Unterkategorien Wettbewerbsfähigkeit, Kundenzufriedenheit, Innovationsfähigkeit, Ressourcenverfügbarkeit und Wirtschaftlichkeit abgefragt.<sup>421</sup> Die Dimension Soziales umfasst Fragen in Bezug auf Arbeitssicherheit, Mitarbeiterinteressen, Vielfalt und Chancengleichheit, Feedback, Lebenslanges Lernen und Generationengerechtigkeit.<sup>422</sup> Demzufolge basiert das Verständnis der Dimension Soziales in dem Kodex auf der internen Sichtweise mit Fokus auf die Mitarbeiter. Aspekte in Bezug auf gesellschaftliches Engagement werden unter der Kategorie Governance angeführt. Darüber hinaus werden Fragen in den Unterkategorien Verhaltenskodex,

---

<sup>417</sup> Vgl. Mayer (2020), S. 34.

<sup>418</sup> Vgl. Schwalbach / Schwert (2022), S. 8

<sup>419</sup> Vgl. Thießen et al. (2018), S. 221; Ankele / Grothe (2019), S. 554.

<sup>420</sup> Der vollständige Fragenkatalog ist in Anhang A4 abgebildet.

<sup>421</sup> Vgl. Thießen et al. (2018), S. 222 f.

<sup>422</sup> Vgl. Thießen et al. (2018), S. 223 f.

Ethik/Werte, Steuerung und Integration und Kommunikation und Kooperation formuliert.<sup>423</sup> Es wird deutlich, dass die Aspekte unterschiedlicher Dimensionen nicht trennscharf voneinander ausgelegt werden können und es demnach einer ganzheitlichen Sichtweise auf Nachhaltigkeit bedarf.

### 2.3.3 Verhaltenssteuerung im Rahmen nachhaltiger Unternehmensführung

Die Umsetzung der Governance-Dimension geht mit der gesetzlichen Pflicht zur Offenlegung nachhaltigkeitsbezogener Informationen einher. Der Gesetzgeber beabsichtigt, dass Nachhaltigkeit stärker in das Bewusstsein der Unternehmen und Banken rückt. Ein Nachhaltigkeitsbericht wird damit zu einem Instrument der Verhaltenssteuerung.<sup>424</sup> Im Rahmen von MaRisk AT 5 ist vorgeschrieben, dass ein Kreditinstitut Organisationsrichtlinien definiert. Diese müssen, abhängig von der Größe des Instituts sowie der Art, dem Umfang, der Komplexität und dem Risikogehalt der Geschäftsaktivitäten, auch einen Verhaltenskodex für die Mitarbeiter beinhalten.<sup>425</sup> Als synonyme Begriff für den Verhaltenskodex hat sich in Forschung und Praxis der Terminus Code of Conduct etabliert. Konkret verbirgt sich hinter dem Begriff ein Dokument, das Mindestverhaltensregeln für Mitarbeiter beinhaltet und diesen damit Orientierung geben soll, welches Verhalten von ihnen erwartet wird. Der Code of Conduct wird demnach für die Mitarbeiter formuliert. In diesem Kontext spielen häufig die Unternehmenswerte eine Rolle, die auch in einem separaten Ethikkodex (Code of Ethik) dargestellt werden können.<sup>426</sup> Ein Code of Conduct bezieht sich demnach in erster Linie auf Normen, also rechtliche und betriebliche Vorschriften sowie Verhaltensregeln. Werte spiegeln die Überzeugungen, an denen die Mitarbeiter ihr Handeln und Entscheiden orientieren, wider. Die Arbeitsmoral wird bspw. durch Werte definiert.<sup>427</sup>

Es wird deutlich, dass eine begriffliche Differenzierung in Verhaltens- und Ethikkodex der Theorie nach möglich ist, eine inhaltliche Trennung in der Praxis aber schwierig ist. Grundlegend ist sicherzustellen, dass sich die Unternehmensführung konkret mit den zentralen Werten ihrer Organisation auseinandersetzt und Situati-

---

<sup>423</sup> Vgl. Thießen et al. (2018), S. 224.

<sup>424</sup> Vgl. Graßmann et al. (2018), S. 432.

<sup>425</sup> Vgl. Mindestanforderungen an das Risikomanagement - Rundschreiben 10/2021 (BA).

<sup>426</sup> Vgl. Fries et al. (2015), S. 374. In einer Studie von Bravo et al. (2012) wird herausgestellt, dass ein Ethikkodex insbesondere in Bezug auf die Beziehung zu Lieferanten von Bedeutung ist. Vgl. Bravo et al. (2012), S. 141.

<sup>427</sup> Vgl. Dubs (2020), S. 43.

onen reflektiert, in denen diese Werte von Bedeutung sind. Diese Gedanken manifestieren sich in Prinzipien für das tägliche Handeln, die in schriftlicher Form festgehalten werden.<sup>428</sup> Der Code of Conduct darf jedoch nicht als bloße Leitlinie verstanden werden, die im Rahmen der Nachhaltigkeitserstattung als zusätzliches Add-On angesehen und verstanden wird. Der Code of Conduct soll vielmehr als Instrument, mit dem gearbeitet wird, Verwendung finden und Verhaltensprinzipien im Institut etablieren.<sup>429</sup>

Werte und Normen müssen in der Unternehmenskultur verankert werden. Im Umkehrschluss prägt die Unternehmenskultur die Denk- und Verhaltensweisen der Mitarbeiter.<sup>430</sup> Kultur allgemein bindet wie ein Klebstoff das Verhalten der Mitarbeiter<sup>431</sup> und kann als ein Muster von Annahmen oder Grundprämissen verstanden werden.<sup>432</sup> In Forschungsbeiträgen mit Schwerpunkt Unternehmenskultur wird häufig das Kulturkonzept von Schein angeführt. Dieses basiert auf drei Ebenen. Als Fundament sind auf der ersten Ebene die unausgesprochenen, gemeinsamen Grundannahmen zu nennen, die als Weltanschauungen verstanden werden können. Diese Ebene ist dadurch gekennzeichnet, dass sie unsichtbar und unbewusst ist, und damit folglich im Unterbewusstsein der Mitarbeiter existiert. Die zweite Ebene impliziert die kulturellen Normen und das Wertesystem. Das Norm- und Wertesystem ist teilweise sichtbar und teilweise unbewusst. Die dritte Ebene der Artefakte kann als das symbolische System bezeichnet werden und enthält die sichtbaren Elemente der Kultur. Artefakte zeichnen sich dadurch aus, dass Mitarbeiter diese sehen und hören und so spüren können, was die Kultur greifbar macht. Beispielhaft sind für die Artefakte Handbücher, Leitlinien, Kodizes, Kulturworkshops und Befragungen, aber auch Symbole, Gebäude, Rituale oder die Sprache zu nennen.<sup>433</sup> Die drei Ebenen machen deutlich, dass mit dem Faktor Kultur ein besonderes Maß an Komplexität verbunden ist.

Eine Unternehmenskultur wird grundlegend durch die Geschichte des Unternehmens und seiner Umwelt geprägt.<sup>434</sup> Zum Beispiel sind Kreditgenossenschaften maßgeblich durch ihre Entstehungsgeschichte in den 1850er Jahren, den Beginn des Genossenschaftsgedankens vorangetrieben durch Hermann Schulze-Delitzsch und Friedrich Wilhelm Raiffeisen, geprägt.<sup>435</sup> Eine Unternehmenskultur ist individuell.

---

<sup>428</sup> Vgl. Nijhof et al. (2003), S. 66.

<sup>429</sup> Vgl. Faber-Wiener (2015), S. 760.

<sup>430</sup> Vgl. Ackermann et al. (2013), S. 64 f.

<sup>431</sup> Vgl. Song / Thakor (2019), S. 59.

<sup>432</sup> Vgl. Caviezel (2018), S. 260.

<sup>433</sup> Vgl. Schein (2017).

<sup>434</sup> Vgl. Macharzina / Wolf (2018), S. 237 f.

<sup>435</sup> Vgl. Milano (2011), S. 24.

Genossenschaftsbanken berufen sich auf ihre genossenschaftlichen Werte und Sparkassen auf ihren Förderauftrag.

Letztlich definiert jedoch ein Vorstand eine auf das einzelne Institut abgestimmte Kultur. Im Laufe ihrer Unternehmenszugehörigkeit übernehmen die Mitarbeiter, wenn auch zu einem unterschiedlichen Grad, die Unternehmenswerte. Unternehmenskultur ist demnach erlernbar. Werte werden zwar in Leitlinien und Kodizes festgeschrieben, ihre Vermittlung ist zumeist jedoch informell und inoffiziell. Ein weiteres Merkmal der Unternehmenskultur ist folglich, dass sie vorwiegend impliziter Natur ist.<sup>436</sup> Zudem ist wichtig, dass die Unternehmenskultur durch den Vorstand und die Führungskräfte vorgelebt und den unteren Hierarchieebenen deutlich kommuniziert wird.<sup>437</sup>

Sichtweisen und gemeinsame Handlungen zu Risikothemen innerhalb eines Instituts sollen wiederum durch eine Risikokultur verankert werden. Das Thema Risikokultur ist auf internationaler Gesetzesebene durch den FSB aktiv vorangetrieben worden.<sup>438</sup> Auf nationaler Ebene wurde der Begriff der Risikokultur mit der 5. Novelle in 2017<sup>439</sup> aufsichtsrechtlich verankert. Gemäß AT 3 beschreibt Risikokultur die Art und Weise, wie Mitarbeiter im Rahmen ihre Tätigkeit mit Risiken umgehen.<sup>440</sup>

Auf innerbetrieblicher Ebene können vielfältige Vorteile mit dem Code of Conduct in Verbindung gebracht werden. Ein solcher Kodex kann dazu beitragen, die Integrität der Mitarbeiter sicherzustellen. Er kann auch dafür eingesetzt werden, klare Verantwortlichkeiten festzulegen und Konsequenzen bei Verstößen bewusst zu ma-

<sup>436</sup> Vgl. Macharzina / Wolf (2018), S. 237 f.

<sup>437</sup> Vgl. Epstein / Roy (2007), S. 401.

<sup>438</sup> Der FSB hat 2014 deutlich gemacht, dass eine solide Risikokultur das Bewusstsein, Verhalten und die Beurteilung im Hinblick auf die übernommenen Risiken unterstützt. In diesem Zusammenhang wurden vier Indikatoren der Risikokultur, nämlich Tone from the Top, Verantwortlichkeit der Mitarbeiter, Kommunikation und kritischer Dialog, Anreizstruktur, definiert. Im Kontext der Verhaltenssteuerung ist der Tone from the Top von besonderem Interesse. Damit wird die Festlegung von Kernwerten festgeschrieben. Zudem wird die Vorbildfunktion des Vorstands untermauert. Das Verhalten des Vorstands muss die vertretenen Werte widerspiegeln. Vgl. FSB (2014), S. 3 f.

<sup>439</sup> BaFin-Rundschreiben 09/2017.

<sup>440</sup> Vgl. Mindestanforderungen an das Risikomanagement - Rundschreiben 10/2021 (BA) Im Rahmen der 5. Novellierung wurde AT 3 um folgende Aussage ergänzt: „Hierzu zählen auch die Entwicklung, Förderung und Integration einer angemessenen Risikokultur innerhalb des Instituts und der Gruppe.“ Die dort genannten Anforderungen werden in den Erläuterungen zu den MaRisk weiter konkretisiert. Vgl. BaFin (2021b).

chen. Mit der Veröffentlichung des Kodex wird die Zielsetzung verfolgt, Transparenz zu zeigen und Vertrauen zu Kunden, Regulatoren, Investoren und Mitarbeitern zu schaffen.<sup>441</sup>

Aufsichtsrechtlich ist für Kreditinstitute nicht spezifiziert, welche inhaltlichen Aspekte im Rahmen eines Verhaltenskodex abgedeckt sein müssen. Es bietet sich jedoch eine Bandbreite unterschiedlicher Aspekte an. Generell werden Pflichten deutlich gemacht und Verbote ausgesprochen. Aspekte der Unternehmensführung umfassen Maßnahmen zur Verhinderung von Korruption, bspw. durch die Einrichtung von Compliance- und Whistleblower-Systemen, die Gewährleistung des Datenschutzes sowie Datensicherheit und/oder der vertrauliche Umgang mit betriebsinternen Angelegenheiten. Weitere inhaltliche Aspekte, die in einem Code of Conduct dargelegt werden können, sind das Verbot der Absprachen und Manipulationen und/oder die Beachtung der Menschenrechte. Auch eine Definition von ethisch verantwortungsbewusstem Handeln kann erfolgen. Damit verbunden ist das Verbot, unerlaubte Vorteile anzunehmen oder anzubieten.<sup>442</sup>

Mit Blick auf die Verankerung von Nachhaltigkeit in der Unternehmenskultur gibt es verschiedene Möglichkeiten, dies im Rahmen eines Code of Conduct festzuschreiben. Nachhaltigkeitsbezogene Aspekte sollten in den Werten und Normen hervorgehoben und durch entsprechendes Führungsverhalten vorgelebt werden. Beispielsweise kann eine Umsetzung umweltbezogener Werte nur dann glaubwürdig erreicht werden, wenn entsprechende Denk- und Verhaltensweisen gezeigt werden. Dies kann bspw. durch ein ökologieorientiertes Anreizsystem gefördert werden.<sup>443</sup> Im Sinne der Dimension Soziales ist es wichtig, dass alle Mitarbeiter einbezogen und bspw. durch Schulungen an neue resp. geänderte Werte und Verhaltensweisen herangeführt werden.<sup>444</sup> In Bezug auf die soziale Dimension können als weitere Beispiele die Gleichstellung der Geschlechter oder der vertrauliche Umgang mit betriebsinternen Angelegenheiten angeführt werden. Das Verbot von Absprachen, darunter bspw. Preisabsprachen mit Wettbewerbern, gilt es im Sinne der ökonomischen Dimension umzusetzen.<sup>445</sup>

---

<sup>441</sup> Vgl. Grosskopf et al. (2017), S. 157.

<sup>442</sup> Vgl. BaFin (2019c), S. 13.

<sup>443</sup> Vgl. Ackermann et al. (2013), S. 64 f.

<sup>444</sup> Vgl. Frese / Colman (2018), S. 47.

<sup>445</sup> Vgl. Dubs (2020), S. 33.

In diesem Kontext kann erneut der holistische Ansatz der EUN, der in Kap. 2.3.1.1 angesprochen wurde, angeführt werden. Dessen Ziel besteht darin, dass eine Organisation durch eine effektive Ausgestaltung ihres Nachhaltigkeitsengagements einen wesentlichen Beitrag zur Lösung von Nachhaltigkeitsherausforderungen leistet. Ein Kriterium dieses Ansatzes ist die Schaffung einer wertebewussten Unternehmenskultur, in der Nachhaltigkeit als Teil des Wertekanons etabliert wird. Konkret werden dabei Werte wie Vertrauen, Verantwortung, Achtsamkeit, Fürsorge, Transparenz, Loyalität, Gleichheit sowie Liebe und Mitgefühl genannt.<sup>446</sup>

---

<sup>446</sup> Vgl. Caviezel (2018), S. 57.

### 3 Nachhaltigkeitsberichterstattung in Banken vor dem Hintergrund gesetzlicher Mindeststandards

#### 3.1 Nachhaltigkeitsfokus in Geschäftsmodellen von Banken

##### 3.1.1 Geschäftsmodelle im Bankensektor

##### 3.1.1.1 Konkretisierung des Begriffs Geschäftsmodell

Banken lassen sich anhand ihres Geschäftsmodells definieren und unterscheiden. Zunächst bedarf es einer Konkretisierung des Geschäftsmodellbegriffs. Eine einheitliche Begriffsdefinition gibt es weder in der Forschung noch in der Praxis. Grundlegend beschreibt ein Geschäftsmodell die Funktion und die Zielsetzung einer Bank, mit der sie Leistungen anbieten möchte. Diese Definition kann um den Aspekt der Gewinnorientierung erweitert werden.<sup>447</sup> Damit geht einher, dass eine Auswahl an Produkten bestimmt, die angestrebten Marktsegmente konkretisiert und wertschöpfende Aktivitäten definiert werden. Darüber hinaus sollen durch die Definition des Geschäftsmodells die Kernkompetenzen der Bank herausgearbeitet und hervorgehoben werden, sodass eine Differenzierung zum Wettbewerb möglich wird.<sup>448</sup> Auf innerbetrieblicher Ebene kann das Geschäftsmodell dazu eingesetzt werden, Leit motive, Fähigkeiten und Ziele der Bank zu analysieren, zu planen und zu kommunizieren.<sup>449</sup>

Eine regelmäßige Analyse des Geschäftsmodells wird auch von der Bankenaufsicht erwartet. Die EBA hat aufsichtsrechtliche Kriterien für die Bewertung institutsindividueller Geschäftsmodelle im Rahmen des einheitlichen Bankenaufsichtsmechanismus (Single Supervisory Mechanism, SSM) definiert.<sup>450</sup> Teil der Geschäftsmodellanalyse ist bspw. die Identifikation wesentlicher Geschäftsfelder. Ziel der aufsichtsrechtlichen Überprüfung ist es, sicherzustellen, dass das Geschäftsmodell in den nächsten drei Jahren eine auskömmliche Rendite erwirtschaftet.<sup>451</sup>

Das Geschäftsmodell einer Bank spiegelt die Logik, Struktur und das Selbstverständnis wider. Dabei ist von Bedeutung, dass das Geschäftsmodell und die Geschäftsstrategie einer Bank eng miteinander verbunden sind. Es gilt, externe Rahmenbedingungen, wie bspw. regulatorische Entwicklungen oder auch gesamtwirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklungen, und interne Rahmenbedingungen,

---

<sup>447</sup> Vgl. Kübler (2020), S. 72.

<sup>448</sup> Vgl. Hartmann-Wendels et al. (2019), S. 259.

<sup>449</sup> Vgl. Wiedemann et al. (2021), S. 1.

<sup>450</sup> Vgl. Kübler (2020), S. 71.

<sup>451</sup> Vgl. Reuse (2018), S. 149.

worunter neben dem Geschäftsmodell auch Ressourcen wie Kapital, Liquiditätsausstattung, Kompetenzen und IT-Systeme fallen, ganzheitlich zu betrachten und darauf aufbauend die grundsätzliche geschäftsstrategische Ausrichtung abzuleiten.<sup>452</sup> Geschäftsmodell und Geschäftsstrategie sind in einem Regelkreis miteinander verbunden. Das Geschäftsmodell definiert die unternehmensinterne Organisation und dient der Operationalisierung der Unternehmensziele. Der Fokus der Geschäftsstrategie liegt auf der dynamischen Positionierung im unternehmensexternen Wettbewerb.<sup>453</sup> So soll sichergestellt werden, dass ein konsistentes und strukturiertes Bild der Geschäftstätigkeit gegenüber internen und externen Anspruchsgruppen vermittelt wird.<sup>454</sup>

Zur Spezifizierung der Geschäftstätigkeit ist es hilfreich, das Geschäftsmodell mithilfe eines Drei-Kategorien-Konzepts zu konkretisieren. Im Rahmen der ersten Kategorie ‚Inhalt‘ wird definiert, welche Produkte und Dienstleistungen die Bank anbietet und wie die angestrebte Leistung erbracht werden soll. Die zweite Kategorie ‚Kunde‘ konkretisiert die relevanten Zielkunden und stellt darüber hinaus sicher, dass die angebotenen Dienstleistungen die Kundenanforderungen erfüllen (Kundenzufriedenheit). Letztlich zielt die dritte Kategorie ‚Plattform‘ darauf ab, dass die Bank festlegt, über welche Plattform die Leistungen erbracht werden sollen. Dies bedeutet, dass die Art und Weise, wie Bankdienstleistungen bereitgestellt und abgerufen werden können, bspw. in der Filiale, online oder über das Telefon, spezifiziert werden.<sup>455</sup>

Eine intensive Auseinandersetzung mit dem Geschäftsmodell ist auch die Voraussetzung für die institutsweite Verankerung des Nachhaltigkeitsgedankens im Geschäftsmodell. Dies erfordert eine ganzheitliche Betrachtung aller Unternehmensebenen und der damit verbundenen Zusammenhänge.<sup>456</sup> Wie bereits in Kap. 2.1 dargestellt, nehmen Banken eine Schlüsselrolle bei der Gestaltung und Entwicklung hin zu einer nachhaltigen Gesellschaft ein. Über das Geschäftsmodell spezifiziert eine Bank, in welchem Maße es dieser Rolle gerecht werden kann und inwiefern Nachhaltigkeit in der Kreditvergabe und im Angebot an Finanzprodukten integriert wird.<sup>457</sup>

---

<sup>452</sup> Vgl. Lange / Paul (2017), S. 222.

<sup>453</sup> Vgl. Voigt / Fischer (2016), S. 19.

<sup>454</sup> Vgl. Wiedemann et al. (2021), S. 3 f.

<sup>455</sup> Vgl. Marquardt (2020), S. 178.

<sup>456</sup> Vgl. Caviezel (2018), S. 93.

<sup>457</sup> Vgl. Waschbusch et al. (2020a), S. 410.

### 3.1.1.2 Typisierung der Geschäftsmodelle im deutschen Bankensektor

Das Geschäftsmodell eines Kreditinstituts stellt eine besondere Form der Finanzintermediation auf den Kapitalmärkten dar.<sup>458</sup> Zur Erfüllung dieser Funktion haben sich unterschiedliche Geschäftsmodelle im deutschen Bankensektor herausgebildet. Anhand einiger Beispiele soll zunächst ein Überblick über das deutsche Bankensystem gegeben und dabei aufgezeigt werden, welche Alleinstellungsmerkmale einzelne Banken für sich definiert haben. Die Commerzbank AG<sup>459</sup> will bspw. als Ansprechpartner für den Mittelstand gelten und fokussiert dabei auf die zwei Kundensegmente Privat- und Unternehmerkunden sowie Firmenkunden. Der enge Kontakt zu vermögenden Privatanlegern und Familien steht im Fokus der Privatbank Joh. Berenberg, Gossler & Co. KG (Berenberg Bank). Inhaltlich zielt die Berenberg Bank vor allem auf den Wertpapierbereich ab. Die Konzentration auf Kunden des Gesundheitssektors ist das Alleinstellungsmerkmal der Deutschen Apotheker- und Ärztebank eG (Apobank), die der Rechtsform nach zu den Genossenschaftsbanken gehört. Dieses Geschäftsmodell differenziert sich durch Branchenexpertise und versucht dadurch, Spezialisierungsvorteile zu generieren. Die fünf Landesbanken sind regionale Spitzeninstitute innerhalb der Sparkassenorganisation. Eine der Hauptaufgaben dieser Institute besteht in der Durchführung von Geschäften für ihre jeweiligen Bundesländer. Deren spezielles Geschäftsmodell ist zudem darauf ausgerichtet, das Land bei der Wirtschaftsförderung zu unterstützen, und als Girozentrale den Sparkassen als zentrale Verrechnungsstelle zu dienen.<sup>460</sup> Die Verwaltung strukturpolitischer Investitionsförderprogramme gehört zum Kerngeschäft der KfW, der Förderbank des Bundes. Die KfW vergibt zudem Bürgschaften und Kredite aus öffentlichen Förderprogrammen.<sup>461</sup>

Die Beispiele spiegeln jedoch nur einen kleineren Ausschnitt des deutschen Bankensektors wider. In 2021 beläuft sich die Anzahl der Kreditinstitute auf 1.519.<sup>462</sup> Das deutsche Bankensystem wird traditionell anhand einer Drei-Säulen-Struktur typisiert, die auf der Rechtsform des Kreditinstituts basiert. Private Kreditbanken, die nach dem Gewinnprinzip agieren, bilden die erste Säule. Basierend auf dem Prinzip der Gemeinnützigkeit gehören öffentlich-rechtliche Institute zur zweiten Säule und umfassen Sparkassen und Landesbanken. Zur dritten Säule gehören die

---

<sup>458</sup> Vgl. Waschbusch et al. (2021), S. 52 f.

<sup>459</sup> Im Verlauf der Arbeit werden entweder Abkürzungen für die Institute verwendet oder auf den Ausweis der Rechtsform (bspw. AG oder eG) nach erstmaliger Nennung verzichtet.

<sup>460</sup> Vgl. Hartmann-Wendels et al. (2019), S. 259 ff.

<sup>461</sup> Vgl. Hartmann-Wendels et al. (2019), S. 39 f.

<sup>462</sup> Vgl. Statista (2022).

Institute des Genossenschaftsbankensektors, die sich auf das Genossenschaftsprinzip berufen.<sup>463</sup>

Zur Konkretisierung der Drei-Säulen-Struktur wird das Verzeichnis der Kreditinstitute herangezogen. Darin sind alle Kreditinstitute aufgeführt, die Bankgeschäfte gemäß § 1 KWG betreiben.<sup>464</sup> Es erfolgt eine Eingruppierung in CRR-Kreditinstitute, Wertpapierhandelsbanken und sonstige Kreditinstitute mit Teilkonzession oder in Liquidation. Innerhalb der CRR-Kreditinstitute<sup>465</sup> findet die Drei-Säulen-Struktur Anwendung.

Die erste Kategorie innerhalb dieser Gruppierung umfasst die privaten Kreditbanken, welche weiter in Großbanken, Regionalbanken und sonstige Kreditbanken differenziert werden. Darüber hinaus werden Zweigstellen ausländischer Banken, unterteilt in Kreditbanken des europäischen Wirtschaftsraums und in Drittstaaten, aufgelistet.<sup>466</sup> Die Institute dieser Kategorie sind in der Regel privatwirtschaftlich organisiert.<sup>467</sup>

Eine Differenzierung der zweiten Kategorie der öffentlich-rechtlichen Institute erfolgt in Landesbanken und Sparkassen.<sup>468</sup> Zudem wird die DekaBank Deutsche Girozentrale (DekaBank) als das bundesweite Zentralinstitut der Sparkassen separat aufgeführt.<sup>469</sup> Die Eigentümer von Sparkassen und Landesbanken sind öffentliche Träger, wie Gemeinden, Kreise, Zweckverbände oder Länder. Die Sparkassengesetze der einzelnen Bundesländer geben Regeln in Bezug auf den Betriebszweck und den öffentlichen Auftrag vor und bestimmen damit grundsätzlich das Aufgabenspektrum dieser Rechtsform. Der Gründungsgedanke basiert auf der Vergabe von Krediten an wirtschaftlich schwächere Personen und die Unterstützung des Mittelstands, wonach Sparkassen eine gemeinnützige Aufgabe erfüllen. Zudem

<sup>463</sup> Vgl. Deutsche Bundesbank (2015), S. 34.

<sup>464</sup> Vgl. Deutsche Bundesbank (2020). Der vollständige Titel lautet: Verzeichnis der Kreditinstitute und ihrer Verbände sowie der Treuhänder für Kreditinstitute in der Bundesrepublik Deutschland.

<sup>465</sup> Ein CRR-Kreditinstitut ist gemäß § 1 Abs. 3d KWG ein Kreditinstitut, das auch die engere Definition eines Kreditinstituts gemäß Artikel 4 Absatz 1 Nr. 1 der EU-Eigenmittelverordnung CRR (Capital Requirements Regulation) erfüllt. Die CRR-Kreditinstitute werden im Rahmen des SSM entweder als bedeutende Kreditinstitute (Significant Institutions, SI) direkt durch die EZB oder als weniger bedeutende Kreditinstitute (Less Significant Institutions, LSI) durch die BaFin in Zusammenarbeit mit der Deutschen Bundesbank beaufsichtigt.

<sup>466</sup> Vgl. Deutsche Bundesbank (2020), S. 3.

<sup>467</sup> Vgl. Hartmann-Wendels et al. (2019), S. 31.

<sup>468</sup> Die Deutsche Bundesbank gibt folgende Spezifizierung der Sparkassen an: Bezirks-, Gemeinde-, Kreis- und Stadtparkassen, Spar- und Leihkassen, Verbandssparkassen, Vereinigte Sparkassen, Zweckverbandssparkassen u.a. Vgl. Deutsche Bundesbank (2020), S. 83.

<sup>469</sup> Vgl. Deutsche Bundesbank (2020), S. 3.

zeichnen sich Sparkassen durch die regionale Begrenzung des Geschäftsgebiets aus. Landesbanken fungieren als Hausbanken der Länder und werden von einzelnen oder mehreren Bundesländern getragen. Das Aufgabenfeld der Landesbanken umfasst u.a. die Anlage und Aufnahme finanzieller Mittel innerhalb des Sparkassenverbundes sowie die Bereitstellung von Kommunalkrediten. Darüber hinaus wickeln sie alle Bankgeschäfte der Sparkassen ab und gelten als Verrechnungsstelle für den Zahlungsverkehr zwischen den Sparkassen.<sup>470</sup>

Entsprechend der Drei-Säulen-Struktur umfasst die dritte Kategorie im Verzeichnis der Kreditinstitute die Institute des Genossenschaftsbankensektor.<sup>471</sup> Analog zur zweiten Kategorie wird auch hier die DZ Bank AG Deutsche Zentral-Genossenschaftsbank (DZ Bank) als Zentralinstitut separat aufgeführt.<sup>472</sup> Die Institute dieser Kategorie zeichnen sich durch den Förderauftrag und den Genossenschaftsgedanken aus. Der Förderauftrag bildet gemäß § 1 des Genossenschaftsgesetzes den kulturellen Kern, welcher die Förderung des Erwerbs und der Wirtschaft der Mitglieder in den Vordergrund stellt. Damit ist die Verpflichtung gegenüber den Mitgliedern eine Besonderheit der genossenschaftlichen Rechtsform. Die Mitglieder stellen einen zentralen Bestandteil der Eigentümerstruktur der Genossenschaftsbanken dar.<sup>473</sup> Der Genossenschaftsgedanke basiert auf den Grundsätzen der Solidarität, Selbsthilfe und der Gleichbehandlung.<sup>474</sup> Als Grundwerte sind Selbsthilfe, Selbstverantwortung und Selbstverwaltung definiert.<sup>475</sup> Ein weiteres wichtiges Merkmal der genossenschaftlichen Grundidee ist die Regionalität im Sinne der Förderung der Region. In diesem Sinne weist die Kreditvergabe einen starken regionalen Bezug auf.<sup>476</sup>

---

<sup>470</sup> Vgl. Hartmann-Wendels et al. (2019), S. 35 f.

<sup>471</sup> Die Deutsche Bundesbank gibt folgende Spezifizierung der Kreditgenossenschaften an: Bankvereine eG, Beamtenbanken eG, Genossenschaftsbanken eG, PSD-Banken, Raiffeisenbanken eG, Raiffeisenkassen eG, Sparda-Banken eG, Spar- und Darlehnskassen eG, Spar- und Kreditbanken eG, Vereinsbanken eG, Volksbanken eG und andere eingetragene Genossenschaften (eG). Vgl. Deutsche Bundesbank (2020), S. 109. Acht weitere Institute werden separat unter der Kategorie ‚Sonstige Kreditinstitute des Genossenschaftssektors‘ aufgeführt, darunter die Bank für Sozialwirtschaft AG. Vgl. Deutsche Bundesbank (2020), S. 158.

<sup>472</sup> Vgl. Deutsche Bundesbank (2020), S. 3 f.

<sup>473</sup> Vgl. Helms (2022), S. 113.

<sup>474</sup> Vgl. Jovanović / Voigt (2016), S. 114 f.

<sup>475</sup> Vgl. Kühn et al. (2014), S. 20.

<sup>476</sup> Vgl. Milano (2011), S. 24.

In Bezug auf die regionale Begrenzung des Geschäftsgebiets ähneln sich folglich Genossenschaftsbanken und Sparkassen. Auch in Bezug auf die Zielkundengruppe im Hinblick auf kleine und mittelständische Unternehmen sind Parallelen der beiden Rechtsformen erkennbar.<sup>477</sup> Unterschiede ergeben sich aus dem Unternehmenszweck sowie der Eigentümerstruktur.<sup>478</sup>

Diese drei Hauptgruppen von Instituten, die privatwirtschaftlich organisierten Kreditbanken, die öffentlich-rechtlichen Sparkassen und die Genossenschaftsbanken, werden als Universalbanken angesehen, die sämtliche Bankleistungen anbieten.<sup>479</sup> Dem entgegen stehen Spezialbanken, deren Geschäftsmodell auf einer Begrenzung auf einzelne Geschäfte beruht. Im Hinblick auf die Spezialbanken nimmt die Deutsche Bundesbank eine weitere Kategorienbildung vor und differenziert in Realkreditinstitute, Banken mit Sonderaufgaben<sup>480</sup>, Bausparkassen und Wertpapiersammelbanken als weitere Kategorien innerhalb der CRR-Kreditinstitute.<sup>481</sup> Eine Vielzahl von Spezialbanken wurden von Universalbanken aufgekauft oder als Tochtergesellschaft neu gegründet.<sup>482</sup>

Zu den Spezialbanken gehören u.a. die Förderbanken,<sup>483</sup> deren Geschäftsmodell auf der Förderung von Investitionen und Betriebsmitteln auf Bundesebene resp. in den jeweiligen Bundesländern basiert. Neben der KfW als Förderbank des Bundes gibt es die Förderbanken der Länder. Diese Förderbanken zählen laut Verzeichnis der Deutschen Bundesbank zu den Banken mit Sonderaufgaben. Die KfW sowie zwölf weitere Förderbanken (in öffentlicher Rechtsform) werden seit dem Berichtsjahr 2020 unter der Kategorie ‚Banken mit Sonderaufgaben in öffentlicher Rechtsform‘ eingeordnet, die unter die dritte Einordnungskategorie ‚Sonstige Kreditinstitute mit Teilkonzession oder in Liquidation‘ fällt.<sup>484</sup>

<sup>477</sup> Vgl. Hartmann-Wendels et al. (2019), S. 36 f.

<sup>478</sup> Vgl. Helms (2022), S. 113.

<sup>479</sup> Vgl. Hartmann-Wendels et al. (2019), S. 22 f.

<sup>480</sup> Die unter den CRR-Kreditinstituten aufgeführten Banken mit Sonderaufgaben werden anhand ihrer Rechtsform in öffentlich und privat unterteilt. Aufgrund des Inkrafttretens der Förderbankenausnahme werden seit 2020 allerdings nur noch Institute in privater Rechtsform, darunter die AKA Ausfuhrkredit-Gesellschaft mit beschränkter Haftung, die EUREX Clearing AG und die KfW IPEX-Bank GmbH, aufgelistet.

<sup>481</sup> Vgl. Deutsche Bundesbank (2020), S. 4.

<sup>482</sup> Vgl. Hartmann-Wendels et al. (2019), S. 27 ff.

<sup>483</sup> Weitere Bezeichnungen für diese Art von Instituten lauten Fördermittelinstitute oder Landesförderinstitute.

<sup>484</sup> Die Eingruppierung der Kreditinstitute nach Bankengruppen der Deutschen Bundesbank umfasst drei Kategorien: (1) CRR-Kreditinstitute, (2) Wertpapierhandelsbanken, (3) Sonstige Kreditinstitute mit Teilkonzession oder in Liquidation.

Die KfW sowie die NBank wurden bereits vor 2020 der dritten Kategorie zugeordnet. Elf weitere

Neben der Typisierung anhand der Rechtsform kann eine Unterscheidung auch anhand der Geschäfts-/Ertragscharakteristik vorgenommen werden, wonach Kreditinstitute in zwei Geschäftsmodellvarianten eingeteilt werden können. Die erste Variante umfasst Institute, die schwerpunktmäßig ein einlagenfinanziertes Kreditgeschäft betreiben. Grundsätzlich spiegelt das Geschäftsmodell von Sparkassen und Genossenschaftsbanken diese Ertragscharakteristik wider. Dem entgegen stehen Institute, die eine Kapitalmarktorientierung vorweisen.<sup>485</sup> Die Kapitalmarktorientierung von Kapitalgesellschaften ist im HGB definiert.<sup>486</sup>

Eine weitere Möglichkeit der Klassifizierung von Kreditinstituten ist die Unterteilung in Filialbanken und Direktbanken resp. Onlinebanken, die insbesondere für das Privatkundensegment von Bedeutung ist. Die Abwicklung von Bankgeschäften erfolgt in Direktbanken vorwiegend über das Internet. In der Konsequenz können diese die Preise für die Kunden im Vergleich zu einer Vielzahl von Filialbanken geringer halten. Unterschiede zwischen Filial- und Direktbanken machen sich auch in der Produktpalette deutlich.<sup>487</sup> Die Strategie der Direktbanken beruhte ursprünglich darauf, Geschäfte auf standardisierte und weniger komplexe Produkte zu reduzieren.<sup>488</sup> Damit gelten Direktbanken häufig als Spezialbank. Bezüglich der Produktpalette ist jedoch eine Veränderung bei den Direktbanken beobachtbar. Individuelle Finanzplanung und Beratung sind von wachsender Bedeutung für Direktbanken. Eine der größten deutschen Direktbanken ist die Deutsche Kreditbank AG (DKB),<sup>489</sup> eine Tochtergesellschaft der Bayerischen Landesbank (Bayern LB).

---

Förderbanken in öffentlicher Rechtsform wurden hingegen unter der ersten Kategorie aufgeführt. Diese elf Institute werden aufgrund einer Änderung des CRD V seit 2020 ebenfalls als Banken mit Sonderaufgaben in öffentlicher Rechtsform der dritten Kategorie zugeordnet.

In den Erläuterungen zu dem Verzeichnis der Kreditinstitute der Deutschen Bundesbank wird folgender Hinweis gegeben: „Mit Inkrafttreten der Förderbankenausnahme in Artikel 2 Absatz 5 Nr. 5 CRD V zum 27.06.2019 sind die betroffenen Förderbanken nicht mehr unter Punkt 1.5 Banken mit Sonderaufgaben in öffentlicher Rechtsform als CRR-Kreditinstitute zu finden, sondern wurden nunmehr unter Ziffer 3.3 mit gleichem Text unter den Kreditinstituten mit Teilerlaubnis oder Teilkonzession subsumiert.“ Deutsche Bundesbank (2020), S. 1.

<sup>485</sup> Vgl. Wiedemann et al. (2021), S. 6.

<sup>486</sup> § 264d HGB: „Eine Kapitalgesellschaft ist kapitalmarktorientiert, wenn sie einen organisierten Markt im Sinn des § 2 Absatz 11 des Wertpapierhandelsgesetzes durch von ihr ausgegebene Wertpapiere im Sinn des § 2 Absatz 1 des Wertpapierhandelsgesetzes in Anspruch nimmt oder die Zulassung solcher Wertpapiere zum Handel an einem organisierten Markt beantragt hat.“

<sup>487</sup> Vgl. Hartmann-Wendels et al. (2019), S. 34.

<sup>488</sup> Vgl. Wiedemann / Bouten (2018), S. 71.

<sup>489</sup> Vgl. Hartmann-Wendels et al. (2019), S. 33.

### 3.1.2 Methodik zur Analyse von Nachhaltigkeit in Banken

#### 3.1.2.1 Untersuchungsgegenstand

##### 3.1.2.1.1 Institute mit Nachhaltigkeit im Kern des Geschäftsmodells

Aus Institutsperspektive gilt es, die Besonderheiten des individuellen Geschäftsmodells deutlich zu machen und im Sinne eines Alleinstellungsmerkmal letztlich einen Wettbewerbsvorteil zu generieren. Mithilfe der Drei-Säulen-Struktur lässt sich der Bankensektor zwar grundsätzlich in drei Gruppen einteilen, am Beispiel der Förderbanken ist jedoch deutlich geworden, dass es einer differenzierten Betrachtung der verschiedenen Geschäftsmodelle bedarf. Die Besonderheiten der Geschäftsmodelle können mithilfe der Institutionentheorie systematisiert werden.

Die Institutionentheorie betrachtet Fragestellungen in Bezug auf den Einfluss der öffentlichen Meinung auf Organisations- und Unternehmensstrukturen.<sup>490</sup> Die institutionelle Perspektive bietet somit einen theoretischen Rahmen, der es Institutionen<sup>491</sup> ermöglicht, Organisationen und deren Verfahrensweisen dahingehend zu beeinflussen, dass diese den institutionellen Präferenzen entsprechen. Auf dieser Grundlage haben sich unterschiedliche Ausprägungen der Institutionentheorie gebildet.<sup>492</sup> Zu Beginn der 1970 Jahre hat sich auf der grundlegenden Annahme dieser institutionellen Perspektive der Forschungszweig der Neuen Institutionenökonomik (Neo-Institutionentheorie, Neoinstitutionalismus) etabliert. Das individuelle, rationale Verhalten im Sinne des homo oeconomicus und das damit einhergehende Streben nach Nutzenmaximierung wurde um opportunistische Verhaltensweisen ergänzt. Dies bedeutet, dass ein Vertragspartner resp. Akteur sein Ziel durch strategisches Kalkül, auch in Form von Betrug oder List, erreichen kann. Innerhalb der Neuen Institutionenökonomik haben sich unterschiedliche Forschungsschwerpunkte eröffnet. Einer ist die Transaktionskostentheorie<sup>493</sup> nach Williamson, die die Grundlage für die Prinzipal-Agenten-Theorie gelegt hat.<sup>494</sup>

<sup>490</sup> Vgl. Meyer / Rowan (1977); Oliver (1991).

<sup>491</sup> Unter dem Begriff ‚Institutionen‘ werden auf wissenschaftstheoretischer Ebene traditionell staatliche und föderale Regierungen resp. Regierungsbehörden, Regulierungsstrukturen, Gesetze und Gerichte sowie Interessengruppen der öffentlichen Meinung verstanden.

<sup>492</sup> Vgl. Greening / Gray (1994), S. 470 ff.

<sup>493</sup> Die Transaktionskostentheorie beschreibt die Ausgestaltung geeigneter institutioneller Arrangements zur effizienten Abwicklung von Transaktionen. Dabei sind bspw. Kosten für die Informationsbeschaffung oder Kosten im Rahmen von Vertragsverhandlungen einzupreisen.

<sup>494</sup> Vgl. Fischer (2017), S. 87 ff. Die Prinzipal-Agenten-Theorie wird in Kap. 4.2.1 behandelt.

Auf Basis der Neuen Institutionenökonomik werden Fragestellungen untersucht, die eine inhaltliche resp. modelltheoretische Passung mit Nachhaltigkeitsaspekten, insbesondere mit Blick auf die soziale Dimension, aufweisen. Dazu zählen bspw. Untersuchungen in Bezug auf die Umsetzung von Regeln und Normen, die sich innerhalb einer Gemeinschaft etabliert haben. Darüber hinaus lassen sich Erkenntnisse über die Wirkungszusammenhänge zwischen dem Organisationsaufbau, Normen und Werten (institutionelle Strukturen) und dem Verhalten von Managern und Mitarbeitern erzielen.<sup>495</sup> Dieser Theoriestrang hat eine zentrale Bedeutung für die Governance-Forschung.<sup>496</sup> Die Prämissen des Neoinstitutionalismus werden zudem für Analysen der Nachhaltigkeitsberichterstattung oder in Bezug auf zertifizierbare Nachhaltigkeitsstandards angewendet.<sup>497</sup> Die Umsetzung nachhaltigkeitsbezogener Aspekte in einer Organisation ist häufig Auslöser von institutionellen Veränderungen.<sup>498</sup>

Aus der Neo-Institutionentheorie ist das Konzept der institutionellen Logiken (Institutional Logics Perspective) hervorgegangen. Im Sinne einer Meta-Theorie erweitert die Institutionenlogik den theoretischen Rahmen und will richtungsweisend in Bezug auf organisatorische Entscheidungsfindungen sein.<sup>499</sup> Der Neoinstitutionalismus zielt darauf ab, zu verstehen, wie eine Organisation in ihrem institutionellen Kontext agiert.<sup>500</sup>

Die Reaktionen lassen sich anhand von drei aufeinander aufbauenden Klassen von institutionellen Einflüssen differenziert betrachten. Auf erster Ebene erfolgt eine Reaktion aufgrund eines Gesetzes resp. des Gesetzgebers (regulativer Einfluss). Die zweite Klasse bilden die normativen Einflüsse. Bräuche, Normen, Erwartungen und Anforderungen beeinflussen das Verhalten einer Organisation. Die letzte Klasse institutioneller Einflüsse wird als kulturell-kognitiv bezeichnet. Regulative und normative Einflüsse sind auf dieser höchsten Ebene bereits internalisiert, was bedeutet, dass Organisationen unbewusst handeln und Routinen befolgen.<sup>501</sup> Diese dritte Ebene spiegelt sich in der Definition institutioneller Logiken von Thornton und Ocasio (1999) wider. Das Konzept der institutionellen Logiken wird definiert als sozial konstruierte, historische Muster materieller Praktiken, Annahmen, Werte,

---

<sup>495</sup> Vgl. von Hauff (2014), S. 38.

<sup>496</sup> Vgl. Nuscheler (2009), S. 7.

<sup>497</sup> Vgl. Montiel / Delgado-Ceballos (2014), S. 125.

<sup>498</sup> Vgl. Hiss (2009), S. 438.

<sup>499</sup> Vgl. Herremans et al. (2009), S. 452.

<sup>500</sup> Vgl. Herremans et al. (2009), S. 450.

<sup>501</sup> Vgl. Herremans / Nazari (2016), S. 104.

Überzeugungen und Regeln, durch die Individuen ihrer sozialen Realität Bedeutung verleihen.<sup>502</sup>

Unterschiedliche gesellschaftliche Institutionen und deren Interessen und der daraus abzuleitende Einfluss auf ein Unternehmen werden durch verschiedene Ansätze (Logics) gekennzeichnet. Die ‘Staatslogik‘ (state logic) zielt darauf ab, dass Unternehmen die Regierung bei der Erreichung von Wohlfahrtszielen und der Bereitstellung einer Finanzinfrastruktur unterstützen. Der Fokus der ‘Marktlogik‘ (market logic) liegt auf dem Streben nach Gewinn und Marktstatus.<sup>503</sup>

Im Kontext des Bankensektors sind fünf unterschiedliche Ansätze im Sinne des Konzepts der institutionellen Logiken zu differenzieren, die die Unterschiede in Bezug auf das Geschäftsmodell innerhalb des Bankensektors widerspiegeln. Die privaten Kreditbanken verfolgen tendenziell die Marktlogik. Die Staatslogik lässt sich den öffentlich-rechtlichen Instituten zuordnen. Der Genossenschaftsbankensektor wird durch die ‘Gemeinschaftslogik‘ (community logic) repräsentiert. Darüber hinaus erfolgt jedoch eine weitergehende Differenzierung. Konkret werden auf Basis der ‘Glaubenslogik‘ (religion logic) Kirchenbanken separat ausgewiesen. Zudem gibt es eine ‘Nachhaltigkeitslogik‘ (sustainable logic), die in Bezug auf sogenannte Nachhaltigkeitsbanken angewendet wird.<sup>504</sup>

Werden diese fünf Logiken auf die Drei-Säulen-Struktur des Banksektors übertragen, werden die Kirchen- und Nachhaltigkeitsbanken der Rechtsform nach einer der drei Säulen zugeordnet. Aufgrund ihrer Geschäftsmodellspezifika sind diese aber als eigenständige Kategorien von Geschäftsmodellen anzusehen. Kirchliche Kreditinstitute gehören zu den Instituten des Genossenschaftsbankensektors und unterscheiden sich von diesen durch ihren konfessionellen Hintergrund der evangelischen oder katholischen Kirche. Deren Mitglieder zu fördern, steht auch im Mittelpunkt ihrer Geschäftstätigkeit.<sup>505</sup> Das Geschäftsmodell eines Instituts der Nachhaltigkeitslogik basiert auf ethisch-ökologischen Grundsätzen. Diese Geschäftsmodelle, die der Glaubens- oder Nachhaltigkeitslogik zuzuordnen sind, sind

---

<sup>502</sup> Die Definition lautet im englischen Original: „*We define institutional logics as the socially constructed, historical pattern of material practices, assumptions, values, beliefs, and rules by which individuals produce and reproduce their material subsistence, organize time and space, and provide meaning to their social reality.*“ Thornton / Ocasio (1999), S. 804.

<sup>503</sup> Vgl. Zimmermann (2020a), S. 5.

<sup>504</sup> Vgl. Zimmermann (2020b), S. 9 f.

<sup>505</sup> Vgl. Machauer / Schiereck (2002), S. 460.

als Nischenanbieter anzusehen.<sup>506</sup> Dementsprechend ist die Anzahl dieser Spezialinstitute innerhalb des deutschen Bankensektors gering.

Die geringe Anzahl dieser Institute wird bspw. in dem jährlichen ‘Marktbericht nachhaltige Geldanlagen‘ des FNG deutlich. In dem Bericht werden insgesamt 15 Institute<sup>507</sup> als ‚Spezialbanken mit Nachhaltigkeitsfokus‘ aufgelistet. Unter den 15 Kreditinstituten, die vom FNG aufgelistet werden, befinden sich nicht nur Institute der Nachhaltigkeitslogik, sondern auch Banken, die der Glaubenslogik zuzuordnen sind. Kirchenbanken weisen einen starken Bezug zur Nachhaltigkeitsdimension Soziales auf. Die Fokussierung auf die Dimension Soziales ist bereits im Kontext des Social Bankings bekannt. In der Forschung werden unter dem Begriff Social Banking verschiedene Arten von sogenannten ‚Sozialbanken‘ benannt, darunter u.a. Banken philosophischer Natur oder Mikrofinanzinstitute.<sup>508</sup> In der Literatur werden diese Institute als eine Art Vermittler für gesellschaftlichen Wandel und nachhaltige Entwicklung angesehen, die jedoch auf dem Vertrieb klassischer Bankprodukte und Bankdienstleistungen aufbauen.<sup>509</sup> Ein Fazit der Fallstudie von Kaufer (2014) ist, dass Institute, die ihre gesellschaftliche Verantwortung in den Mittelpunkt ihres Geschäftsmodells stellen, bereit sein müssen, sich kontinuierlich mit gesellschaftlichen Veränderungen und den damit verbundenen Kundengruppen auseinander zu setzen und sich dieser besonderen Herausforderung zu verschreiben.<sup>510</sup>

In der Literatur kann die Verwendung des Begriffs der Nachhaltigkeitsbank beobachtet werden. Allerdings fällt auf, dass es auch hier an Differenzierung zwischen Instituten der Kirchenlogik und der Nachhaltigkeitslogik mangelt. Klein (2016) benennt vier der 15 Institute, die in dem Bericht des FNG als ‚Spezialbanken mit Nachhaltigkeitsfokus‘ angeführt werden, als Nachhaltigkeitsbanken, die sich auf dem deutschen Bankenmarkt etabliert haben: die GLS Gemeinschaftsbank eG (GLS Bank), die EthikBank, die UmweltBank AG und die Triodos Bank N.V. Deutschland (Triodos Bank).<sup>511</sup>

---

<sup>506</sup> Vgl. Kopp (2012), S. 554 f.

<sup>507</sup> Folgende Institute werden vom FNG als Spezialbank mit Nachhaltigkeitsfokus genannt: Bank im Bistum Essen eG, Bank für Kirche und Caritas eG, Bank für Kirche und Diakonie eG – KD-Bank, Bank für Orden und Mission, Bank für Sozialwirtschaft AG, DKM Darlehnskasse Münster eG, Evangelische Bank eG, EthikBank, Evenord-Bank eG-KG, GLS Gemeinschaftsbank eG (GLS Bank), Pax-Bank eG, Raiffeisenbank Holzkirchen-Otterfing eG, Steyler Bank GmbH, Triodos Bank N.V. Deutschland, UmweltBank AG. Diese Institute haben dem FNG Daten zur Verfügung gestellt und werden daher aufgelistet. Vgl. FNG (2021), S. 12.

<sup>508</sup> Vgl. Carè (2018), S. 18.

<sup>509</sup> Vgl. Weber (2011), S. 208.

<sup>510</sup> Vgl. Kaufer (2014), S. 89.

<sup>511</sup> Vgl. Klein (2016), S. 29.

Anhand dieser vier Institute kann die Übertragung der Logiken auf die Drei-Säulen-Struktur aufgezeigt werden. Die GLS Bank gehört zu den Genossenschaftsbanken.<sup>512</sup> Die EthikBank ist eine Direktbanktochter der Volksbank Eisenberg und gehört damit ebenfalls zu den Genossenschaftsbanken.<sup>513</sup> Die UmweltBank wird von der Deutschen Bundesbank unter der Kategorie ‚Regionalbanken und sonstige Kreditbanken‘ eingeordnet<sup>514</sup> und zählt damit zur ersten Säule der Drei-Säulen-Struktur. Ebenfalls zur ersten Säule gehört die Triodos Bank, die allerdings der Gruppe ‚Zweigstelle im europäischen Wirtschaftsraum‘ zugeordnet wird.<sup>515</sup> Das Geschäftsmodell der Triodos Bank sieht vor, dass Transaktionen, die sich nicht unmittelbar auf die Realwirtschaft auswirken, ausgeschlossen werden. In dem Forschungsbeitrag von Kaufer (2014) wird darauf verwiesen, dass die Triodos Bank eine eigene Definition von Realwirtschaft hat. Zudem wird dargestellt, dass durch die Umsetzung dieses Ansatzes profitable Geschäftsmöglichkeiten eliminiert und hohe Gewinnmargen limitiert.<sup>516</sup>

Es wird deutlich, dass es innerhalb der Drei-Säulen-Struktur des Bankensektors Institute gibt, deren Geschäftsmodell in besonderem Maße einen Nachhaltigkeitsbezug vorweisen. Diese Institute haben Nachhaltigkeit in ihrem Gründungsgedanken verankert und nehmen damit eine Vorreiterfunktion innerhalb des deutschen Bankensektors ein. Diese Institute gelten als Pioniere innerhalb des Sektors. Darüber hinaus gibt es Institute, die ihr Geschäftsmodell auf einzelne Aspekte der Nachhaltigkeit ausrichten. Diese gelten als sogenannte Follower, die sich in ihrer Positionierung zwar auf Nachhaltigkeit stützen, entsprechende Kernkompetenzen jedoch erst noch entwickeln und alle vier Dimensionen der Nachhaltigkeit in die Geschäftstätigkeit und Strategie integrieren müssen.<sup>517</sup>

---

<sup>512</sup> Vgl. BVR (2021), S. 1.

<sup>513</sup> Die Volksbank Eisenberg zielt darauf ab, ihr klassisches, genossenschaftliches Geschäftsmodell um die Direktbank-Komponente zu erweitern und so Wettbewerbsvorteile zu generieren. Zudem sollte durch die Schaffung der Marke EthikBank der Fokus auf ethisch-ökologische Aspekte gelegt und so ein Alleinstellungsmerkmal im genossenschaftlichen Bankensektor erreicht werden. Vgl. Volksbank Eisenberg eG (2021), S. 22.

<sup>514</sup> Vgl. Deutsche Bundesbank (2020), S. 65.

<sup>515</sup> Vgl. Deutsche Bundesbank (2020), S. 76.

<sup>516</sup> Vgl. Kaufer (2014), S. 88.

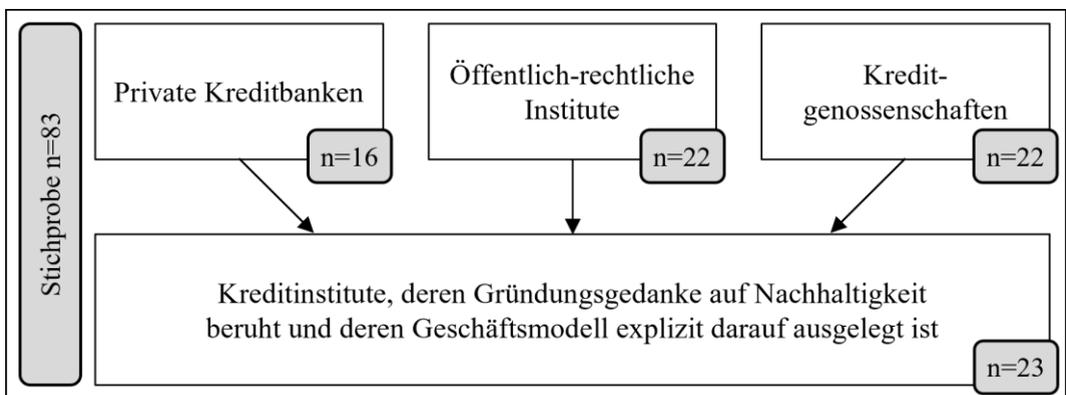
<sup>517</sup> Vgl. Freier (2013), S. 140.

### 3.1.2.1.2 Stichprobe

Im Rahmen der folgenden inhaltsanalytischen Untersuchung werden die Nachhaltigkeitsberichte unterschiedlicher Institute des deutschen Bankensektors analysiert. Für die Stichprobe werden zunächst Institute anhand der Drei-Säulen-Struktur ausgewählt. Die Stichprobenkategorie der Privatbanken umfasst sowohl Groß- als auch Regionalbanken. In Bezug auf die öffentlich-rechtlichen Institute werden Sparkassen sowie die Landesbanken in die Stichprobe aufgenommen. In Bezug auf die Institute des Genossenschaftsbankensektors wird die gesamte Bandbreite des Sektors abgebildet. Auch die Zentralbanken der Sparkassen und Genossenschaftsbanken werden in der jeweiligen Kategorie berücksichtigt.

Darüber hinaus werden auf Grundlage des Konzepts der institutionellen Logiken aus den drei Säulen jene Institute herausgefiltert, deren Gründungsgedanke auf Nachhaltigkeit beruht und deren Geschäftsmodell seit Gründung einen expliziten Bezug zu Nachhaltigkeit vorweist. In der Folge wird die Stichprobe in vier Stichprobenkategorien unterteilt.

In Abb. 19 werden diese vier Kategorien visualisiert und aufgezeigt, dass die Stichprobe insgesamt 83 Institute umfasst. In Anhang A5 werden alle 83 Institute mit den quantitativen Größen Bilanzsumme und Mitarbeiteranzahl angegeben. Diese beiden Größen sind relevant in Bezug auf die Erfüllung der gesetzlichen Pflichten des CSR-RUG und beziehen sich auf das Geschäftsjahr 2020.<sup>518</sup> Zur weiteren Klassifizierung der zu untersuchenden Institute wird darüber hinaus die Rechtsform angegeben.<sup>519</sup>



**Abb. 19: Stichprobe der inhaltsanalytischen Untersuchung**

<sup>518</sup> Dazu Kap. 2.2.3.2.

<sup>519</sup> Dazu Kap. 3.1.1.3.

Die Stichprobenkategorie der Privatbanken umfasst 16 Institute. Drei Institute sind kapitalmarktorientierte Großbanken, die unter der direkten Aufsicht der EZB stehen. Die anderen 13 Institute werden nach dem Schema der Deutschen Bundesbank als Regionalbanken und sonstige Kreditinstitute<sup>520</sup> klassifiziert. Darunter fallen auch die DKB sowie die Hamburg Commercial Bank AG, die allerdings von der EZB als SI eingestuft und damit, wie die Großbanken, unter der direkten Aufsicht der EZB stehen.<sup>521</sup> Die DVB Bank SE hat die Rechtsform einer europäischen Gesellschaft (SE) und ist Teil der DZ Bank Gruppe, die sich auf die Sparte des Firmenkundengeschäfts spezialisiert hat. Die Rechtsform der Kommanditgesellschaft wurde von der Berenberg Bank gewählt. Ebenfalls Teil dieser Stichprobenkategorie ist die Donner & Reuschel AG, die zu Signal Iduna gehört. In dieser Stichprobenkategorie sind zwei Institute<sup>522</sup> mit weniger als 500 Mitarbeitern enthalten.

Die beiden Stichprobenkategorien der öffentlich-rechtlichen Institute und der Kreditgenossenschaften enthalten jeweils 22 Institute, darunter die Spitzeninstitute, die DekaBank resp. die DZ Bank. Bei der Auswahl der Institute wurden Größenunterschiede, gemessen an der Bilanzsumme und der Mitarbeiterzahl, beachtet. Es sind die drei größten Institute der jeweiligen Kategorien in der Stichprobe enthalten. Auf Grundlage der CSR-RUG-Anforderungen an die Mitarbeiterzahl werden vorrangig Institute mit mehr als 500 Mitarbeitern untersucht.

In der Stichprobenkategorie der öffentlich-rechtlichen Institute (Sparkassen und Landesbanken) wird die Hamburger Sparkassen AG (Haspa) als größte Sparkasse untersucht. Diese ist von der Deutschen Bundesbank als freie Sparkasse kategorisiert<sup>523</sup> und weist als einziges Institut der Kategorie die Rechtsform der Aktiengesellschaft (AG) auf. Die anderen Institute haben die Rechtsform der Anstalt des

---

<sup>520</sup> Insgesamt werden 145 Institute als Regionalbanken und sonstige Kreditinstitute in dem Verzeichnis der Kreditinstitute und ihrer Verbände sowie der Treuhänder für Kreditinstitute in der Bundesrepublik Deutschland aufgeführt. Bei der Auswahl der in der Stichprobe enthaltenen Institute wurde geprüft, ob ein Nachhaltigkeitsbericht entweder in der GRI-Datenbank resp. der DNK-Datenbank aufgeführt wird oder ob ein Nachhaltigkeitsbericht auf der Webseite des Instituts veröffentlicht ist.

<sup>521</sup> Vgl. European Central Bank (2022), S. 1 f.

<sup>522</sup> DVB Bank mit 381 Mitarbeitern und die Varengold Bank AG mit 86 Mitarbeitern.

<sup>523</sup> Vgl. Deutsche Bundesbank (2020), S. 108.

öffentlichen Rechts (ÄÖR). Fünf Landesbanken sind ebenfalls Teil dieser Stichprobenkategorie.<sup>524</sup> Mit Ausnahme der Landesbank Saar (Saar LB) werden diese Institute von der EZB als SI klassifiziert.<sup>525</sup>

Die Kategorie der Institute des Genossenschaftssektors umfasst Volksbanken, Volks- und Raiffeisenbanken (VR-Banken)<sup>526</sup> sowie Sparda-Banken. So kann untersucht werden, inwiefern es Unterschiede in Bezug auf die Geschäftsmodelle innerhalb des Genossenschaftsbankensektors gibt. Zudem sind die beiden größten PSD Banken<sup>527</sup> (gemessen an der Bilanzsumme) Teil der Stichprobe. Diese beschäftigen allerdings weniger als 500 Mitarbeiter und sind damit bislang nicht zur Nachhaltigkeitsberichterstattung verpflichtet.

Wie in Abb. 19 dargestellt, werden aus der Drei-Säulen-Struktur zusätzlich solche Institute herausgefiltert, deren Geschäftsmodell bereits seit der Institutsgründung einen expliziten Nachhaltigkeitsbezug aufweisen. Die vierte Stichprobenkategorie umfasst insgesamt 23 Institute, die unterschiedliche Rechtsformen vorweisen und im Verzeichnis der Deutschen Bundesbank unterschiedlichen Kategorien zugeordnet werden. Keins der in dieser Kategorie untersuchten Institute wird als SI klassifiziert. Eine Besonderheit dieser Stichprobenkategorie ist, dass diese eine Vielzahl nicht berichtspflichtiger Institute, d.h. kleinere Institute mit weniger als 500 Mitarbeitern, umfasst. In 14 der 23 Institute (61 %) sind weniger als 500 Mitarbeiter angestellt. In fünf Instituten (22 %) liegt die Mitarbeiteranzahl zwischen 500 und 1.000 Mitarbeitern und nur vier Institute (17 %) überschreiten die Mitarbeiteranzahl von 1.000.<sup>528</sup>

---

<sup>524</sup> In der Hans-Böckler-Studie aus 2016 werden die fünf Landesbanken, das Spitzeninstitut Deka-Bank und die Haspa als kapitalmarktorientiert eingestuft. Vgl. Kluge / Sick (2016), S. 12f, 15 & 17f. Diese Einstufung ist insbesondere mit Blick auf die Haspa kritisch zu hinterfragen. Im Rahmen dieser Arbeit wird eine detaillierte Betrachtung in Bezug auf die Kapitalmarktorientierung der Institute nicht vorgenommen.

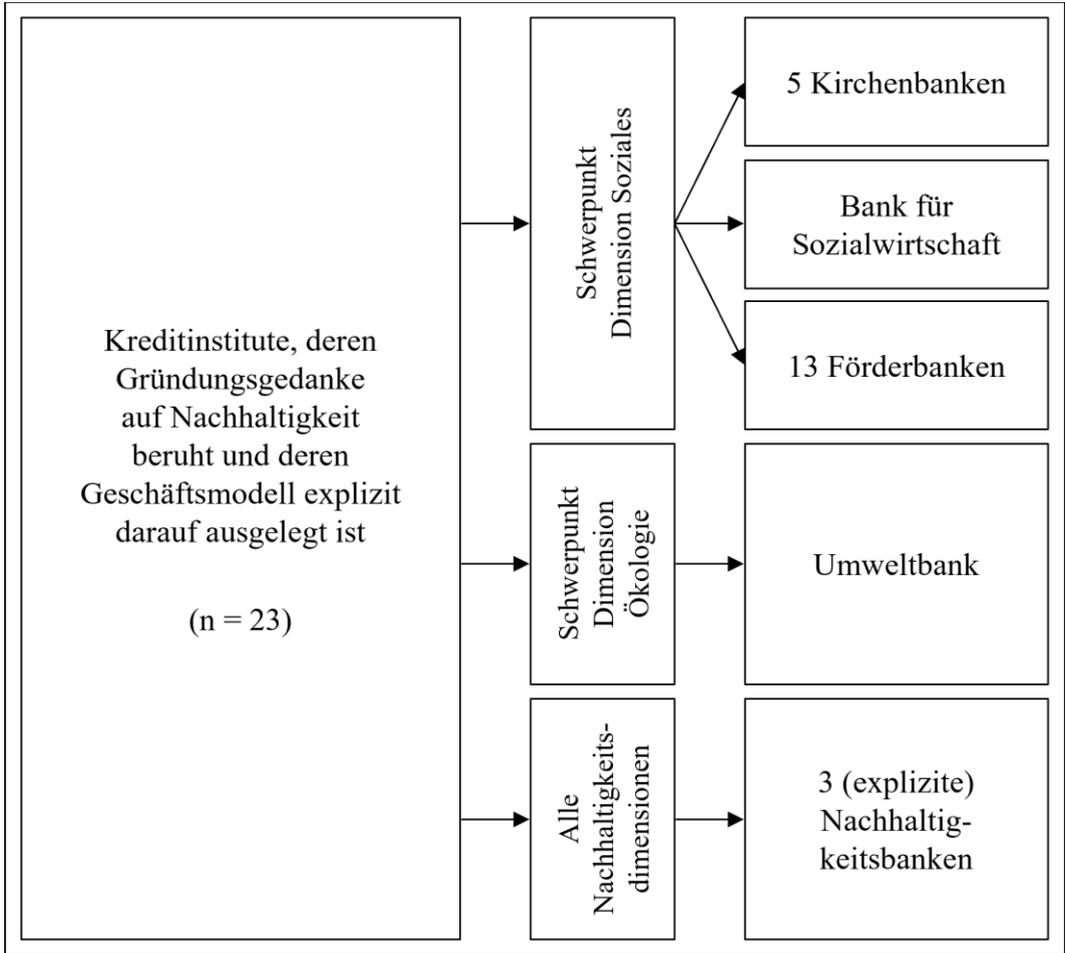
<sup>525</sup> Vgl. European Central Bank (2022), S. 1f.

<sup>526</sup> Neben den VR-Banken gibt es 259 reine Raiffeisenbanken (Stand 2020). Diese werden aufgrund ihrer Größe nicht in die Stichprobe aufgenommen. Gemessen an der Bilanzgröße ist die Raiffeisenbank Kempten-Oberallgäu eG mit einer Bilanzsumme von 2.042.398 Tsd. EUR die Größte. Die durchschnittliche Bilanzsumme der 259 Raiffeisenbanken beträgt 382.028 Tsd. EUR. Vgl. BVR (2021).

<sup>527</sup> PSD Bank Nürnberg eG und PSD Bank Rhein-Ruhr eG.

<sup>528</sup> Die Mitarbeiterzahlen je Institut werden in Anhang A5 dargestellt.

Vor dem Hintergrund der Unterscheidung zwischen der Kirchenlogik und der Nachhaltigkeitslogik erfolgt eine differenzierte Betrachtung der 23 Institute dieser Stichprobenkategorie. Auf Grundlage des in Kap. 2.3.2.3 dargestellten Nachhaltigkeitsbegriffs wird in Abb. 20 die Differenzierung der 23 Institute in Bezug auf ihr Nachhaltigkeitsverständnis dargestellt.



**Abb. 20: Konkretisierung der vierten Stichprobenkategorie**

Die Kategorie der Institute, deren Nachhaltigkeitsbezug schwerpunktmäßig auf die soziale Dimension zurückzuführen ist, umfasst insgesamt 19 Institute, darunter fünf Kirchenbanken<sup>529</sup>, die Bank für Sozialwirtschaft sowie 13 Förderbanken.

<sup>529</sup> Evangelische Bank eG, Bank für Kirche und Diakonie eG – KD-Bank, LIGA Bank eG, Bank für Kirche und Caritas eG.

Mit Blick auf die fünf Kirchenbanken ist festzuhalten, dass vier Institute die größten Kirchenbanken in der Rechtsform der Genossenschaft darstellen,<sup>530</sup> und aufgrund ihrer Größe für die Untersuchung ausgewählt wurden. Als weitere kirchliche Bank ist die Steyler Bank GmbH in der Stichprobe enthalten. Dieses Institut hat als einziges die Rechtsform der GmbH und wird von der Deutschen Bundesbank unter der Kategorie Regionalbanken und sonstige Kreditinstitute aufgeführt.<sup>531</sup> Aufgrund der schwerpunktmäßigen Fokussierung des Geschäftsmodells auf soziale Aspekte ist auch die Bank für Sozialwirtschaft Teil dieser Stichprobenkategorie. Das Institut wird im Verzeichnis der Deutschen Bundesbank als Sonstiges Kreditinstitut des Genossenschaftsbankensektors eingeordnet.<sup>532</sup> Mit derselben Begründung sind die Förderbanken in der Stichprobe enthalten. Die Deutsche Bundesbank listet 13 Institute als Banken mit Sonderaufgaben in öffentlicher Rechtsform auf.<sup>533</sup>

Zudem ist die UmweltBank Teil dieser Stichprobenkategorie. Diesem Institut wird der Bezug zur ökologischen Dimension unterstellt. Wie in Kap. 3.1.2.1.1 beschrieben, bezeichnet Klein (2016) die UmweltBank als Nachhaltigkeitsbank. Aufgrund der Differenzierung der Stichprobe anhand des Nachhaltigkeitsverständnisses wird die UmweltBank jedoch separat betrachtet. Das Institut wird von der Deutschen Bundesbank unter der Kategorie Regionalbanken und sonstige Kreditbanken<sup>534</sup> klassifiziert. Aufgrund des Umweltbezugs wird das Institut jedoch nicht als klassische Privatbank eingeordnet, sondern dieser vierten Stichprobenkategorie zugeteilt.

Darüber hinaus sind die Institute zu differenzieren, die als explizite Nachhaltigkeitsbanken gelten und demnach alle Nachhaltigkeitsdimensionen berücksichtigen. Als explizite Nachhaltigkeitsbanken sind drei Institute, die Triodos Bank, die GLS Bank sowie die EthikBank, in der Stichprobe enthalten. Die Triodos Bank<sup>535</sup> stellt gemessen an der Bilanzsumme und der Mitarbeiteranzahl das größte Institut dar und wird von der Deutschen Bundesbank als Institut des Europäischen Wirtschaftsraums kategorisiert.<sup>536</sup> Die GLS Bank gehört zu den Genossenschaftsbanken<sup>537</sup>, wird aber aufgrund des deutlichen Nachhaltigkeitsbezuges in dieser Stichprobenkategorie aufgeführt. Die GLS Bank wird in der Literatur als eine der wichtigsten Nachhaltigkeitsbanken auf globaler Ebene beschrieben.<sup>538</sup> Zudem ist die EthikBank

---

<sup>530</sup> Vgl. BVR (2021), S. 1.

<sup>531</sup> Vgl. Deutsche Bundesbank (2020), S. 64.

<sup>532</sup> Vgl. Deutsche Bundesbank (2020), S. 158.

<sup>533</sup> Vgl. Deutsche Bundesbank (2020), S. 182 f.

<sup>534</sup> Deutsche Bundesbank (2020), S. 65.

<sup>535</sup> Die Rechtsform N.V. ist die niederländische Rechtsform für eine AG.

<sup>536</sup> Deutsche Bundesbank (2020), S. 76.

<sup>537</sup> Deutsche Bundesbank (2020), S. 111.

<sup>538</sup> Vgl. Carè (2018), S. 20.

Teil der Stichprobe. Dieses Institut wird nicht separat von der Deutschen Bundesbank aufgeführt, da die EthikBank als Tochter resp. als Zweigniederlassung der Volksbank Eisenberg eG einzuordnen ist. Die Volksbank Eisenberg eG bezeichnet die EthikBank als Marke, wodurch ihre Geschäftstätigkeit um die Komponente einer Direktbank erweitert wird.<sup>539</sup>

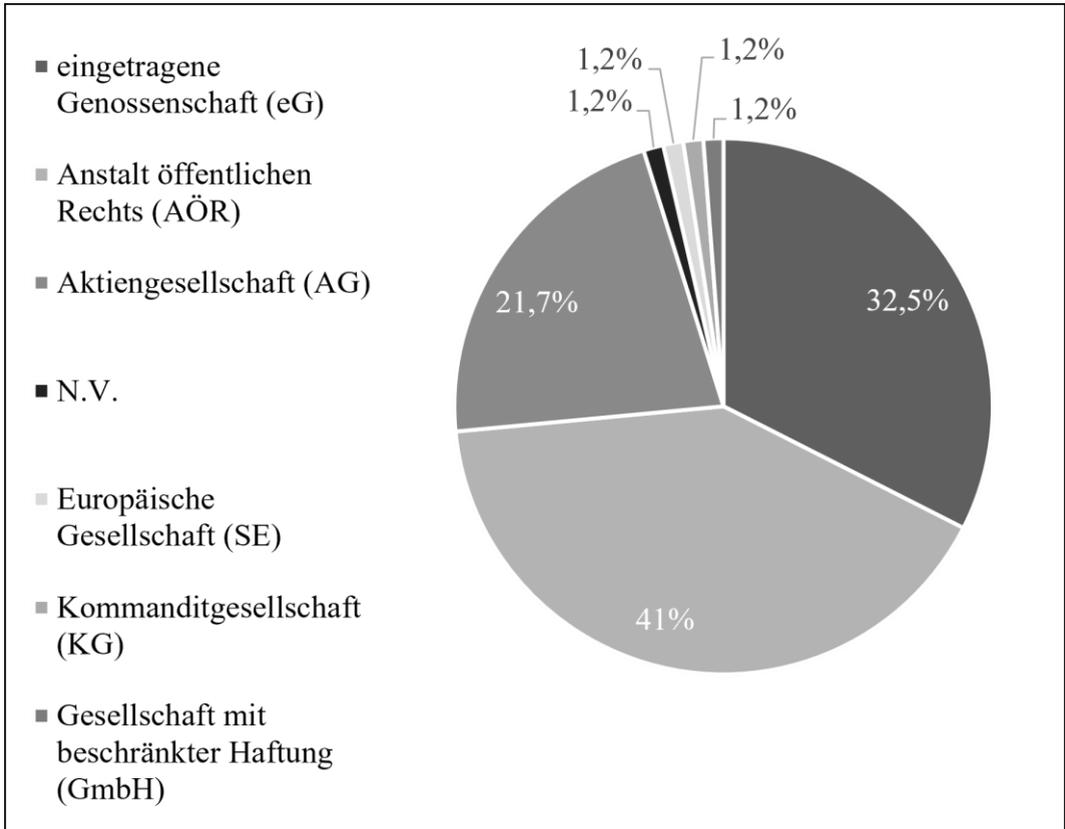
Nicht enthalten in der Stichprobe sind gewisse Spezialinstitute. Im Detail werden Realkreditinstitute und Bausparkassen nicht betrachtet.<sup>540</sup> Auch Wertpapierhandelsbanken sind nicht Teil der Stichprobe. Trotz der Nichtberücksichtigung dieser Spezialinstitute ist sichergestellt, dass ein umfangreiches Bild über die Institute des deutschen Bankensektors gegeben werden kann.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die 83 der zu untersuchenden Institute sowohl verschiedene Geschäftsmodelle und Rechtsformen als auch eine Variation in Bezug auf Größenklassen widerspiegeln. Abb. 21 zeigt die Verteilung der in der Stichprobe vorhandenen Rechtsformen. Es überwiegen die Rechtsformen der AÖR mit 41 % und der eingetragenen Genossenschaft (eG) mit 32,5 %. 21,7 % der zu untersuchenden Institute sind eine AG. Jeweils einmal (1,2 %) sind die Rechtsformen N.V., SE, Kommanditgesellschaft und GmbH vorhanden.

---

<sup>539</sup> Vgl. Volksbank Eisenberg eG (2021), S. 22.

<sup>540</sup> Im Verzeichnis der Deutschen Bundesbank werden unter der ersten Gruppe der CRR-Institute als separate Kategorien Realkreditinstitute (Private Hypothekenbanken, Schiffsbanken und sonstige private Realkreditinstitute, insgesamt 10 Institute), Bausparkassen (11 private Bausparkassen und 8 öffentliche Bausparkassen) sowie eine Wertpapiersammelbank kategorisiert. Vgl. Deutsche Bundesbank (2020), S. 4.

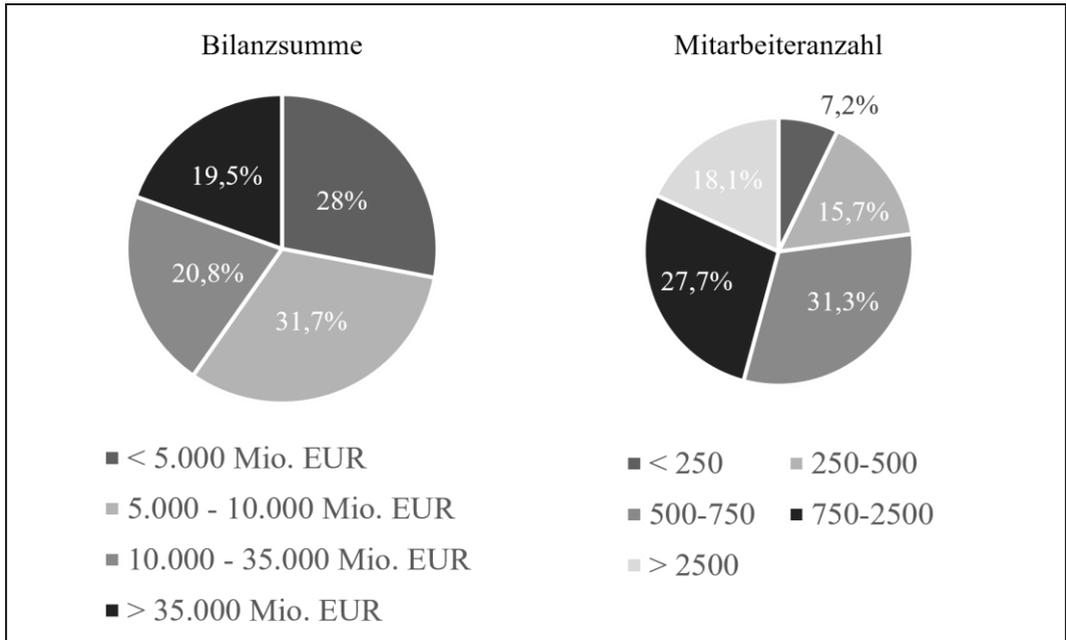


**Abb. 21: Verteilung der Rechtsformen**

Zur Darstellung der Größenunterschiede werden die Bilanzsumme und die Mitarbeiteranzahl<sup>541</sup> (vgl. Abb. 22) in Größencluster unterteilt. Mehr als die Hälfte der zu untersuchenden Institute hat eine Bilanzsumme von weniger als 10.000 Mio. EUR. Im Detail beträgt die Bilanzsumme bei 28 % der Institute weniger als 5.000 Mio. EUR und bei 31,7 % der Institute liegt die Bilanzsumme zwischen 5.000 und 10.000 Mio. EUR. Wird die Größe gemessen an der Mitarbeiteranzahl betrachtet, ist festzustellen, dass in mehr als der Hälfte der in der Stichprobe enthaltenen Institute bis zu 750 Mitarbeiter angestellt sind. In 31,3 % der Institute liegt die Mitarbeiteranzahl zwischen 500 und 750 Angestellten. 250 bis 500 Mitarbeiter sind in 15,7 % der Institute beschäftigt und in 7,2 % der Fälle liegt die Mitarbeiterzahl unter 250. Im mittleren Größensegment – Bilanzsumme zwischen 10.000 und 35.000 Mio. EUR resp. eine Mitarbeiteranzahl zwischen 750 und 2500 – befinden

<sup>541</sup> In Bezug auf die Mitarbeiteranzahl der EthikBank sind widersprüchliche Angaben festzustellen. Im Abschnitt sonstige Angaben zum Jahresabschluss wird die durchschnittliche Anzahl an Arbeitnehmern wie folgt dargestellt: 35 Vollzeitbeschäftigte, 28 Teilzeitbeschäftigte und 6 Auszubildene. Dies ergibt in Summe 69 Mitarbeiter. Vgl. Volksbank Eisenberg eG (2021), S. 18. Im Lagebericht wird unter der Überschrift Personal- und Sozialbereich folgende Angabe zum 31.12.2020 gemacht: 35 Voll- und 17 Teilzeitkräfte sowie 8 Auszubildene. Dies ergibt in Summe 60 Mitarbeiter. Vgl. Volksbank Eisenberg eG (2021), S. 28.

sich in etwa 20-30 % der zu untersuchenden Institute. Das oberste Größencluster für die Bilanzsumme liegt bei über 35.000 Mio. EUR, in das 19,5 % der Institute fallen. In Bezug auf die Mitarbeiteranzahl sind bei 18,1 % der Institute mehr als 2.500 Mitarbeiter beschäftigt.



**Abb. 22: Größe gemessen an Bilanzsumme und Mitarbeiteranzahl**

Die beschriebene Verteilung in Bezug auf die Größe der Institute zeigt eine Tendenz zu kleineren Instituten auf, die durch den vergleichsweise hohen Anteil an Genossenschaftsbanken und Sparkassen in der Stichprobe zu erklären ist. Basierend auf der Sparkassenrangliste (N=376 Sparkassen) von 2020 liegt die Bilanzsumme im Durchschnitt bei 3.761 Mio. EUR.<sup>542</sup> In den Genossenschaftsbanken (N= 812 Genossenschaftsbanken) liegt die Bilanzsumme im Mittel bei 1.310 Mio. EUR.<sup>543</sup> Der Mittelwert in Bezug auf die Mitarbeiteranzahl liegt bei den Sparkassen bei 534.<sup>544</sup>

Die gewählte Stichprobe gibt einen umfassenden Überblick über den deutschen Bankensektor. Unterschiedliche Rechtsformen sowie Größenunterschiede werden berücksichtigt. Durch Anwendung des Konzepts der institutionellen Logiken gelingt es, ex ante die Institute herauszufiltern, deren Geschäftsmodell explizit auf

<sup>542</sup> Vgl. DSGVO (2021). Der Mittelwert wurde auf Basis der vorhandenen Daten ermittelt.

<sup>543</sup> Vgl. BVR (2021). Der Mittelwert wurde auf Basis der vorhandenen Daten ermittelt.

<sup>544</sup> Die Liste vom BVR enthält die Bilanzsumme, aber nicht die Mitarbeiteranzahl. Die Mitarbeiteranzahl der in der Stichprobe enthaltenen Genossenschaftsbanken wurde manuell erfasst.

Nachhaltigkeit ausgelegt ist. Dies ermöglicht einen direkten Vergleich mit den Instituten des Drei-Säulen-Modells. Es kann untersucht werden, inwiefern die Institute der vierten Stichprobenkategorie einer Vorreiterrolle gerecht werden. Dabei stützt sich die Zuordnung als Vorreiterinstitut auf die entsprechende Einstufung im verwendeten Reifegradmodell. In der Literatur finden sich zahlreiche Reifegradmodelle, die das einzelne Institut, basierend auf einem vordefinierten Bewertungsschema, einen entsprechenden Reifegrad zuordnen.<sup>545</sup> Im Rahmen dieser Arbeit liegt der Fokus auf der Positionierungsbestimmung einzelner Institute. Ziel ist es, jene Institute zu identifizieren, die durch ein besonderes Maß an Proaktivität in Bezug auf Nachhaltigkeit<sup>546</sup> hervorstechen. Es wird daher auf eine Zuordnung in ein Raster verzichtet.

Des Weiteren können innerhalb der einzelnen Stichprobenkategorien weitere Differenzierungen vorgenommen werden. Damit ist gemeint, dass Unterschiede innerhalb einer Stichprobenkategorie, bspw. die Differenzierung zwischen Sparkassen und Landesbanken, offengelegt werden können. Es kann zudem untersucht werden, inwiefern es Vorreiterinstitute innerhalb der der Privatbanken, der öffentlich-rechtlichen Institute und den Kreditgenossenschaften gibt. Damit ist gemeint, dass untersucht werden soll, inwiefern es Institute gibt, die der vierten Stichprobenkategorie nicht ex ante zugeordnet sind, die jedoch in der ex-post-Betrachtung Stärken in Bezug auf Aspekte einzelner Nachhaltigkeitsdimensionen vorweisen.

### 3.1.2.2 Inhaltsanalytisches Untersuchungsdesign

Eine vielfach eingesetzte Methodik zur Analyse der Nachhaltigkeitsberichterstattung stellt die Inhaltsanalyse dar.<sup>547</sup> Diese Forschungsmethodik basiert auf der systematischen Untersuchung von Inhalten von Dokumenten und Texten nach bestimmten Kategorien und Anforderungen, sodass nachvollziehbare und valide Rückschlüsse von Texten auf deren Nutzungskontext herausgestellt werden können.<sup>548</sup> Zur Erzielung aussagekräftiger Resultate ist es von zentraler Bedeutung, ein geeignetes Vorgehen festzulegen und ein systematisches und objektives Verfahren zur Kodierung qualitativer und quantitativer Informationen darzulegen. Folglich

---

<sup>545</sup> In der Forschung werden mehr als 150 verschiedene Reifegradmodelle angewendet. Vgl. Müller / Pflieger (2014), S. 319 f. Dabei variiert die Anzahl an Reifegradstufen, wobei häufig fünfstufige (vgl. z.B. Landrum / Ohsowski (2018), S. 131) oder vierstufige (vgl. z.B. Dyllick / Muff (2016), S. 163 ff.) Reifegradmodelle angewendet werden. In dem WWF-Bankenrating 2021 erfolgt eine Zuordnung 15 ausgewählter Institute in eine von fünf Einstufungsklassen (Nachzügler, Mittelfeld, Verfolger, Vorreiter, Visionär). Vgl. WWF (2021), S. 15.

<sup>546</sup> Vgl. Dixon-Fowler et al. (2013), S. 355.

<sup>547</sup> Vgl. z.B. Carè (2018), S. 94; Day / Woodward (2009), S. 165; Landrum / Ohsowski (2018), S. 132.

<sup>548</sup> Vgl. Krippendorff (2018), S. 24.

liefert die Inhaltsanalyse empirische Resultate über Berichtsinhalte, aus denen das tatsächliche Verhalten von Instituten abgeleitet werden kann.<sup>549</sup>

Die Methodik der Inhaltsanalyse kann in eine qualitative und quantitative Form differenziert werden. In der Terminologie haben sich dabei die Begriffe ‘quantitative Inhaltsanalyse’ sowie ‘qualitative Inhaltsanalyse’ etabliert. Die Analyse größerer Textmengen ist Kern der qualitativen Form der Inhaltsanalyse. Im Rahmen der Kodierung können auch Individualitäten der zu untersuchenden Dokumente berücksichtigt und entsprechend interpretiert werden.<sup>550</sup> Im Rahmen des inhaltsanalytischen Arbeitens werden mithilfe der quantitativen Form bestimmte Elemente des Materials gezählt und in Form einer Häufigkeits- resp. Frequenzanalyse ausgewertet.<sup>551</sup> Mithilfe der Analysesoftware MAXQDA können bspw. Codehäufigkeiten in Form von Häufigkeitsverteilungen ausgewertet werden.<sup>552</sup> Die Differenzierung in die qualitative und quantitative Form der Inhaltsanalyse wird auch dahingehend verstanden, dass die qualitative Form auf der Auslegung eines Textes durch Interpretation basiert. Die quantitative Form der Inhaltsanalyse hingegen zielt auf die Auswertung eines Textes durch das Testen von Hypothesen ab.<sup>553</sup>

Es zeigt sich, dass keine einheitliche methodische Vorgehensweise in Bezug auf die Inhaltsanalyse besteht. Früh (2017) kritisiert den Begriff der quantitativen Inhaltsanalyse und bezeichnet ihn als irreführend. Dies wird damit begründet, dass die Identifikation inhaltlicher Textmerkmale einen qualitativen Analysevorgang darstellt.<sup>554</sup> Insofern erscheint der Terminus der inhaltsanalytischen Untersuchung besser geeignet, denn dieser kann so ausgelegt werden, dass er sowohl qualitative als auch quantitative Analyseaspekte umfasst.<sup>555</sup>

---

<sup>549</sup> Vgl. Behrmann / Sassen (2018), S. 446.

<sup>550</sup> Vgl. Früh (2017), S. 66.

<sup>551</sup> Vgl. Mayring (2015), S. 13.

<sup>552</sup> Vgl. Rädiker / Kuckartz (2019), S. 138.

<sup>553</sup> Vgl. Müller-Burmeister (2019), S. 154.

<sup>554</sup> Vgl. Früh (2017), S. 40.

<sup>555</sup> Vgl. Lock / Seele (2015), S. 119.

Der Einsatz der inhaltsanalytischen Untersuchung ist in unterschiedlichen Anwendungsbereichen und Gestaltungsformen zu beobachten.<sup>556</sup> Die Inhaltsanalyse stellt zudem eine Forschungsmethode mit interdisziplinärem Charakter dar. Mayring (2015) leitet allgemeingültige Grundsätze ab, die im Rahmen des Vorgehens einer inhaltsanalytischen Untersuchung von Bedeutung sind. Diese sind auch übertragbar auf die Analyse der Nachhaltigkeitsberichterstattung. Zu diesen Grundsätzen zählen die Notwendigkeit eines systematischen Vorgehens, der Einsatz von Kategorien im Rahmen der Analyse und die Beschreibung der Entstehungsbedingungen des Materials.<sup>557</sup> Ein systematisches Vorgehen kann nur dann gewährleistet werden, wenn die Analyse nach expliziten Regeln abläuft. Zudem ist es wichtig, dass ein theoriegeleitetes Vorgehen erkennbar ist. Damit ist gemeint, dass die Fragestellungen vor einem Theorihintergrund interpretiert und die Analyseschritte durch theoretische Überlegungen begründet werden.<sup>558</sup> Mayring verwendet den Begriff der Theoriegeleitetheit, der ausdrücken soll, dass der Stand der Forschung immer in Bezug auf die zu treffenden Verfahrensentscheidungen herangezogen werden soll. Die inhaltsanalytische Untersuchung stellt keine feststehende Technik dar, sondern die Analyseschritte werden von individuellen Festlegungen und Entscheidungen bestimmt. Diese Methodik zeichnet sich dadurch aus, dass inhaltliche Argumente Vorrang vor Verfahrensargumenten haben.<sup>559</sup>

In der Literatur wird das inhaltsanalytische Untersuchungsdesign häufig für die Analyse von Geschäftsberichten eingesetzt.<sup>560</sup> Mit Blick auf die Offenlegung nicht-finanzieller Angaben ist darüber hinaus die Verwendung von Nachhaltigkeitsberichten als Datengrundlage zu beobachten. Institute haben Wahlmöglichkeiten in Bezug auf die Offenlegung nachhaltigkeitsbezogener Informationen.<sup>561</sup> In einem

---

<sup>556</sup> Mayring (2015) verwendet den Begriff der qualitativen Inhaltsanalyse. Er beschreibt fünf Bereiche der Entwicklung der Inhaltsanalyse, die sich u.a. in der Gewichtung qualitativer und quantitativer Analysetechniken unterscheiden. In den Kommunikationswissenschaften hat sich der englischsprachige Terminus Content Analysis etabliert, dessen Herkunft auf die USA zurückzuführen ist und der eine quantitative Orientierung der Inhaltsanalyse vorsieht. Ein weiterer Bereich stellt die Hermeneutik dar, deren Fokus auf der Ausführung von Grundstrukturen im Text liegt. Die Inhaltsanalyse findet zudem Anwendung im Bereich der qualitativen Sozialforschung, die sich in die Richtungen symbolischer Interaktionismus, Ethnomethodologie und Feldforschung unterscheiden lässt. Der vierte Bereich ist die Sprach- und Literaturwissenschaft, in der die systematische Textanalyse von Bedeutung ist. Der letzte Anwendungsbereich wird als Psychologie der Textverarbeitung bezeichnet und ist auf den Interaktionsprozess zwischen Leser und Text fokussiert. Vgl. Mayring (2015), S. 26 ff. Eine Zuordnung der Analyse der Nachhaltigkeitsberichterstattung von Kreditinstituten zu einem der fünf Bereiche erscheint nicht möglich, da Aspekte aus allen Bereichen im Rahmen der Analyse von Bedeutung sind.

<sup>557</sup> Vgl. Mayring (2015), S. 26 ff.

<sup>558</sup> Vgl. Mayring (2015), S. 11 ff.

<sup>559</sup> Vgl. Mayring (2015), S. 52 f.

<sup>560</sup> Vgl. Hussain et al. (2018), S. 414.

<sup>561</sup> Dazu Kap. 3.3.1.1.

einleitenden Analyseschritt ist daher eine Klassifizierung des Berichtsformats vorzunehmen und zu spezifizieren, welche Art von Bericht als Untersuchungsgegenstand herangezogen wird.<sup>562</sup> Folglich können Unterschiede in der Bezeichnung der Berichte zur Offenlegung nachhaltigkeitsbezogener Informationen herausgestellt werden.<sup>563</sup> Konkret bedeutet dies, dass für die Analyse vorrangig Nachhaltigkeitsberichte herangezogen werden, die auf den Institutswebseiten öffentlich zugänglich sind. Hierbei kann es passieren, dass ein Institut mehrere Berichte mit nachhaltigkeitsbezogenen Angaben veröffentlicht. Dies wird entsprechend vermerkt und bewertet, sodass im Rahmen der Analyse auch verschiedene Berichte zur Analyse eines Instituts genutzt werden können.

Die Analyse stützt sich allein auf Angaben, die von den in der Stichprobe enthaltenen Kreditinstituten öffentlich zugänglich gemacht wurden. Die jeweiligen Nachhaltigkeitsberichte werden manuell von den Webseiten der Institute heruntergeladen. Wird kein Nachhaltigkeitsbericht auf der Webseite veröffentlicht, wird geprüft, ob auf der Webseite ein Geschäftsbericht veröffentlicht wird, der nachhaltigkeitsbezogene Angaben in Form einer nFE<sup>564</sup> enthält. Darüber hinaus werden die im Bundesanzeiger veröffentlichten Jahresabschlüsse/ Lageberichte resp. die dort veröffentlichten nFB für die Analyse herangezogen. Zusätzlich wird geprüft, ob eine DNK-Erklärung in der offiziellen Datenbank des DNK zugänglich ist.<sup>565</sup> Im Falle des Nichtvorhandenseins des Berichts auf der Webseite kann die DNK-Erklärung zur Analyse herangezogen werden. Weitere Angaben, Daten und Publikationen, die zusätzlich aus dem Internetauftritt eines Instituts gewonnen werden können, sowie solche zusätzlichen Angaben, die als separates Dokument veröffentlicht werden, bspw. Klimaschutz- resp. Umwelterklärungen oder Nachhaltigkeitsstrategien, werden im Rahmen der Untersuchung nicht berücksichtigt.

Nach der Festlegung des Materials, das der Analyse zugrunde liegen soll, erfolgt laut Mayring (2015) die Analyse der Entstehungssituation. Damit ist gemeint, dass dargestellt wird, von wem und unter welchen Bedingungen die zu untersuchenden Informationen angefertigt wurden.<sup>566</sup> Dieser Analyseschritt ist allerdings nur von

---

<sup>562</sup> Vgl. Carè (2018), S. 97 f.

<sup>563</sup> Darunter zählen entsprechend betitelte Berichte, aber auch nichtfinanzielle Erklärungen, nichtfinanzielle Berichte, DNK-Erklärungen, CSR-Report und Corporate Responsibility-Report sowie einen Integrated Report. Die Ergebnisse dieses einleitenden Analyseschritts werden in Kap. 3.1.3. im Detail beschrieben.

<sup>564</sup> Dazu Kap. 2.2.3 und Kap. 3.3.1.1.

<sup>565</sup> Vgl. Bouten / Wiedemann (2021), S. 267.

<sup>566</sup> Vgl. Mayring (2015), S. 54 f.

Bedeutung, wenn die Inhaltsanalyse zur Auswertung von Interviews oder Zeitungsartikeln eingesetzt wird. In der Anwendung der Inhaltsanalyse auf Nachhaltigkeitsberichte ist dieser Schritt von untergeordneter Bedeutung. In diesem Kontext ist zu vermerken, dass bei der Erstellung einer DNK-Erklärung Kontaktpersonen, häufig unter Angabe eines Namens, einer Adresse und der Position, zu Beginn des Berichts vermerkt sind. Dieser Analyseschritt wird dazu genutzt, anzuführen, wo der Nachhaltigkeitsbericht auf der Webseite verortet ist. Grundsätzlich ist zu unterscheiden, ob eine separate Nachhaltigkeitsrubrik auf der Webseite besteht oder ob der Nachhaltigkeitsbericht beim Geschäftsbericht verortet ist. Daraus kann der Stellenwert der Nachhaltigkeitsberichterstattung abgeleitet werden.

Laut Mayring erfolgt dann als weiterer Schritt die Darstellung der formalen Charakteristika des Datenmaterials.<sup>567</sup> Bei Durchführung von Interviews wird bspw. der Prozess des Transkribierens der Tonbandaufnahme beschrieben. In Bezug auf die Analyse der Nachhaltigkeitsberichte sind formale Aspekte der Berichte zu vermerken. Dazu gehören die Feststellung, ob resp. welches Rahmenwerk zur Erstellung des Berichts verwendet wurde. Zudem wird der Seitenumfang als formales Merkmal festgehalten. In Summe haben die zu untersuchenden Berichte<sup>568</sup> einen Umfang von über 4.500 Seiten, die mithilfe eines inhaltsanalytischen Verfahrens ausgewertet werden.

Die darauffolgende praktische Umsetzung der Inhaltsanalyse basiert auf einem standardisierten Untersuchungsablauf, der die folgenden vier Phasen umfasst: Planungsphase, Entwicklungsphase, Testphase und Anwendungsphase. Im ersten Schritt bedarf es der Darstellung der Problemstellung und der Aufarbeitung der theoretischen Fundierung. Darauf aufbauend wird in der Entwicklungsphase die Kategorienbildung vorgenommen und es werden Kodierregeln festgelegt. Im Rahmen der Testphase erfolgt eine Probekodierung anhand weniger Berichte, durch die ggf. notwendige Anpassungen der Kategorien und Kodierregeln sichtbar werden sollen. Der letzte Schritt stellt die Anwendungsphase dar, die auf die Auswertung der Daten abzielt. In dieser Phase werden zuerst die Materialien erfasst und aufbereitet, d.h. die Daten werden kontrolliert und bereinigt.<sup>569</sup>

---

<sup>567</sup> Vgl. Mayring (2015), S. 55.

<sup>568</sup> Hierzu zählen allein die Nachhaltigkeitsberichte resp. die Seiten mit nachhaltigkeitsbezogenen Angaben im Geschäftsbericht. Weiterführende Angaben und zusätzliche Berichte werden nicht berücksichtigt.

<sup>569</sup> Vgl. Früh (2017), 96.

Die inhaltsanalytische Untersuchung, als eine Form der Textanalyse,<sup>570</sup> soll folglich Aufschluss darüber geben, inwiefern eine Vergleichbarkeit der offengelegten Informationen gewährleistet ist. Gesetzgeber und Standardsetzer, wie GRI und DNK, streben die Bereitstellung standardisierter Leitlinien an. In der Literatur wird jedoch bemängelt, dass eine Standardisierung der nachhaltigkeitsbezogenen Offenlegung in Kreditinstituten bislang nur begrenzt gelingt und dadurch eine Vergleichbarkeit kaum möglich ist.<sup>571</sup> Dennoch bieten die gesetzlichen Vorgaben zur Nachhaltigkeitsberichterstattung<sup>572</sup> sowie die Vorgaben standardisierter Rahmenwerke eine Grundlage für einen Kodierleitfaden.<sup>573</sup> Damit ist ein grobes Raster in Bezug auf inhaltliche Aspekte der Analyse vorgegeben. Bei der Erstellung des Kodierleitfadens werden weitere, spezifische Leitlinien berücksichtigt.<sup>574</sup>

Die Bestimmung der Analysetechnik und die Festlegung des Kategoriensystems erfolgt in Anlehnung an das allgemeine inhaltsanalytische Ablaufmodell nach Mayring (2015)<sup>575</sup>. Es werden drei voneinander unabhängige Analysetechniken unterschieden, die sich durch ihre Zielsetzung voneinander unterscheiden, jedoch kombiniert werden können. Diese drei Grundformen sind die Zusammenfassung, die Explikation und die Strukturierung. Die inhaltsanalytische Untersuchung von Nachhaltigkeitsberichten zielt darauf ab, bestimmte Aspekte aus den vorliegenden Berichten herauszufiltern und unter den festgelegten Ordnungskriterien zu interpretieren. Folglich wird die Analysetechnik der Strukturierung angewendet, die als die zentralste inhaltsanalytische Technik angesehen wird. Dafür bedarf es vorab der Festlegung eines Hauptkategoriensystems (deduktive Kategorienanwendung).<sup>576</sup>

Die Grundform des Strukturierens lässt sich weiter differenzieren. Ein Analyseansatz, der in der Analyse von Nachhaltigkeitsberichterstattung angewendet wird, stellt die skalierende Strukturierung dar, die auf eine Wertung des Materials nach Dimensionen in Skalenform abzielt.<sup>577</sup> Die Berichtsqualität wird mittels eines Scoring-Modells bewertet, wobei vorrangig Umfang und Detaillierungsgrad als Bewer-

---

<sup>570</sup> Vgl. Loughran / Mc Donald (2016), S. 1187.

<sup>571</sup> Vgl. Carè (2018), S. 95.

<sup>572</sup> Dazu Kap. 2.2.3.

<sup>573</sup> Dazu Kap. 3.3.2.

<sup>574</sup> Zum Beispiel wenden Graßmann et al. (2018), S. 435 die Umweltkategorie des Good Company Rankings (GCR) als Grundlage für ihr Kodierschema an. Das GCR versteht sich als Nachhaltigkeitsranking und umfasst die Unterkategorien Mitarbeiter, Umwelt, Gesellschaft und Financial Integrity.

<sup>575</sup> Vgl. Mayring (2015), S. 62.

<sup>576</sup> Vgl. Mayring (2015), S. 67 f.

<sup>577</sup> Vgl. Mayring (2015), S. 68.

tungsmaßstäbe herangezogen werden. Folglich nehmen die quantitativen Analyse-kriterien in dieser speziellen Form der Inhaltsanalyse Einfluss auf das Analyseer-gebnis.<sup>578</sup> In einer Studie von Wulf et al. (2020) bezüglich klimabezogener Anga-ben in der nichtfinanziellen Pflichtberichterstattung wurde eine Punkteskala von null bis zwei Punkten zur Bewertung der Intensität der Angaben zugrunde gelegt.<sup>579</sup> Die Anwendung von Scoring-Modellen steht allerdings in der Kritik, da grundle-gende Berichtsmerkmale wie bspw. der Aufbau unberücksichtigt bleiben. Werden spezielle Inhalte im Rahmen der Wesentlichkeitsanalyse als nicht relevant einge-stuft, finden diese in der Berichterstattung auch keinen weiteren Niederschlag, wodurch in der Konsequenz der Gesamtscore negativ beeinflusst wird.<sup>580</sup> Aufgrund dieser Kritik wird von der Anwendung eines Scoring-Modells im Rahmen dieser Dissertation bewusst abgesehen.

Die zu untersuchenden Dokumente werden mithilfe eines theoriegeleiteten Katego-riensystems systematisch untersucht. Anhand einzelner Ausschnitte des Materials muss zunächst geprüft werden, ob die aus der Theorie hergeleiteten Kategorien greifen und ob eine eindeutige Zuordnung der Textstellen anhand der definierten Kodierregeln möglich ist.<sup>581</sup> In der Literatur werden verschiedene Kategoriensys-teme, die sich anhand ihres Detaillierungsgrades voneinander unterscheiden, be-schrieben. In einer Studie von Kühn et al. (2014) werden bspw. die Kategorien in Subkategorien unterteilt und diese wiederum im Rahmen der Operationalisierung erläutert.<sup>582</sup> Zum Vergleich werden in der Studie von Cikanek und Landis (2019) lediglich die Kategorie und Subkategorie dargestellt und auf weitere Erläuterungen verzichtet.<sup>583</sup>

In dieser Arbeit wird die Nachhaltigkeitsberichterstattung in Kreditinstituten im Rahmen der inhaltsanalytischen Untersuchung auf Basis des in Abb. 23 dargestell-ten Kriterienkatalogs vorgenommen. Dieser umfasst neun Kategorien (A bis I). Diese werden in weitere Subkategorien differenziert. Die Subkategorien stellen die Operationalisierung des Kategoriensystems dar und fungieren als Kodierleitfaden. In Anhang A6 werden alle Subkategorien sowie Hinweise in Bezug auf die Kodier-regeln aufgezeigt. Die Berichte werden mithilfe der Software MAXQDA analysiert.

---

<sup>578</sup> Vgl. Cikanek / Landis (2019), S. 415 f.

<sup>579</sup> Die drei Abstufungen der Wertungsskala sind wie folgt definiert: null Punkte = keine Berichter-stattung; ein Punkt = zurückhaltende Berichterstattung, zwei Punkte = intensive Berichterstat-tung. Diese Auslegung wird weiter spezifiziert. Vgl. Wulf et al. (2020), S. 474.

<sup>580</sup> Vgl. Cikanek / Landis (2019), S. 415 f.

<sup>581</sup> Vgl. Mayring (2015), S. 97 ff.

<sup>582</sup> Vgl. Kühn et al. (2014), S. 26.

<sup>583</sup> Vgl. Cikanek / Landis (2019), S. 417.

Definition	Kategorie	
Darstellung des Geschäftsmodells und Berücksichtigung des institutsspezifischen Wertesystems	A	Geschäftsmodell
Verständnis von Nachhaltigkeit im Institut in Bezug auf die Aspekte Ökonomie, Ökologie, Soziales und Governance	B	Nachhaltigkeitsbegriff
Anwendung eines Verhaltenskodex oder ethischer Leitlinien im Sinne eines Elements der Unternehmenskultur	C	Ethik / Verhaltenskodex / Kultur
Berichtsverortung, Umfang, Bezeichnung	D	Formale Aspekte der Nachhaltigkeitsberichterstattung
Anwendung von Rahmenwerken	E	Rahmenwerke
Identifikation wesentlicher nachhaltigkeitsbezogener Themen sowie die Durchführung einer systematischen Wesentlichkeitsanalyse	F	Wesentlichkeit
Anwendung einer systematischen Stakeholder-Analyse zur Identifikation der Stakeholder einer Bank sowie die Kommunikation mit diesen	G	Stakeholder
Integration nachhaltigkeitsbezogener Aspekte in Geschäftsstrategie und Steuerung	H	Einbindung auf strategischer Ebene
Betriebliche Leistung in Bezug auf die Umsetzung nachhaltigkeitsbezogener Aspekte	I	Einbindung auf operativer Ebene

Abb. 23: Kriterienkatalog für die inhaltsanalytische Untersuchung

Die theoretischen Argumente für die Kategorien A bis C wurden bereits in den vorangegangenen Kap. 2.3 und Kap. 3.1.1 ausführlich motiviert. Dabei wurden auch Aspekte der Kategorien D bis F bereits thematisiert. Die Kategorien D bis I und die damit verbundene Theoriegeleitetheit werden in den folgenden Kapiteln auf Detailebene dargestellt. In Kap. 3 werden die Kategorien A bis F ausgewertet. Die damit behandelten Themen betrachten schwerpunktmäßig die grundlegenden Aspekte, die es in Bezug auf die Nachhaltigkeitsberichterstattung zu beachten gilt. Im Vordergrund steht die Frage nach dem ‚Muss‘ der Berichterstattung.

Mithilfe der Kategorien G bis I wird in Kap. 4 betrachtet, inwiefern die Institute über dieses Mindestmaß hinausgehen. Dabei ist die Berücksichtigung der Stakeholder-Interessen sowie der aktive Austausch im Sinne eines Stakeholder-Dialogs von Bedeutung. Zudem nimmt die Verzahnung von externer Berichterstattung und interner Umsetzung von Nachhaltigkeit eine tragende Rolle ein. Dabei werden die theoretische Argumentation und die Analyseergebnisse noch stärker miteinander verzahnt. Die Verknüpfung von Theoriegeleitetheit und Analyseergebnis erhöht die Lesbarkeit.



## 3.2 Ergebnisdarstellung des geschäftsmodellspezifischen Nachhaltigkeitsverständnisses

### 3.2.1 Ergebnisse zur Darstellung des Geschäftsmodells

#### 3.2.1.1 Vorgaben zur Beschreibung des Geschäftsmodells

Die Beschreibung des Geschäftsmodells ist im Rahmen des CSR-RUG als gesetzliche Verpflichtung vorgeschrieben.<sup>584</sup> Tiefergehende Vorschriften bezüglich der Ausgestaltung jener Beschreibung fehlen allerdings.<sup>585</sup> Im Rahmen der inhaltsanalytischen Untersuchung werden zunächst formale Aspekte wie die Rechtsform und die damit verbundenen Geschäftsmodell-Spezifika analysiert.

Durch die Verwendung eines Rahmenwerks wird die Darstellung des Geschäftsmodells grundlegend beeinflusst. Grundlegende Erläuterungen unterschiedlicher Rahmenwerke sowie die inhaltsanalytische Auswertung werden mithilfe des Untersuchungskriteriums E in Kap. 3.3.2 vorgenommen. Der Fokus dieses Kapitels liegt auf der Darstellung der Geschäftsmodelle der Institute sowie deren Besonderheiten. Eine tiefergehende Kenntnis der unterschiedlichen Rahmenwerke ist an dieser Stelle nicht notwendig.

Bei Anwendung des DNK-Rahmenwerks wird das Geschäftsmodell unter der Überschrift ‚Allgemeine Informationen‘ beschrieben. Dieser Abschnitt der DNK-Erklärung wird wie folgt instruiert: *„Beschreiben Sie Ihr Geschäftsmodell (u.a. Unternehmensgegenstand, Produkte/Dienstleistungen).“*<sup>586</sup> Im Vergleich zum DNK-Rahmenwerk macht das GRI-Rahmenwerk konkrete und umfangreichere Vorgaben zur Darstellung des Geschäftsmodells. Unter ‚GRI 102: Allgemeine Angaben‘ (2016) werden 13 Kriterien zum Organisationsprofil vorgegeben.<sup>587</sup> Die universellen Standards, worunter auch GRI 102 fällt, wurden überarbeitet. Ab dem 1.1.2023 wird der ‚GRI 102: Allgemeine Angaben‘ von den ‚GRI 2: General Disclosures 2021‘ abgelöst.<sup>588</sup> Grundlegende Änderungen bestehen in der Re-Organisation des

---

<sup>584</sup> Dazu Kap. 2.2.3.

<sup>585</sup> Vgl. Waschbusch et al. (2021), S. 78.

<sup>586</sup> DNK (2022), S. 2.

<sup>587</sup> Vgl. GRI (2016), S. 2. Die Kriterien sind: 102-1 Name der Organisation, 102-2 Aktivitäten, Marken, Produkte und Dienstleistungen, 102-3 Hauptsitz der Organisation, 102-4 Betriebsstätten, 102-5 Eigentumsverhältnisse und Rechtsform, 102-6 Belieferte Märkte, 102-7 Größe der Organisation, 102-8 Informationen zu angestellten und sonstigen Mitarbeitern, 102-9 Lieferkette, 102-10 Signifikante Änderungen in der Organisation und ihrer Lieferkette, 102-11 Vorsorgeansatz oder Vorsorgeprinzip, 102-12 Externe Initiativen, 102-13 Mitgliedschaft in Verbänden und Interessengruppen.

<sup>588</sup> Vgl. GRI (2022a).

Standards. Künftig werden keine 13 Einzel-Kriterien in Bezug auf das Geschäftsmodell abgefragt, sondern einzelne Angaben werden komprimiert in weniger Indikatoren zusammengefasst. Ein Ziel der Überarbeitung ist es, den neuen gesetzgeberischen Anforderungen der CSRD nachzukommen.

Neben den national und international anerkannten Rahmenwerken haben die Sparkassen ein sektorspezifisches Rahmenwerk entwickelt.<sup>589</sup> Die darin enthaltenen Kriterien sind stark angelehnt an die GRI-Indikatoren. Ausgewählte GRI-Indikatoren werden zu eigenen Sparkassen-Indikatoren zusammengeführt.<sup>590</sup> Im Kontext der Beschreibung des Geschäftsmodells können in diesem Rahmenwerk die beiden Indikatoren ‚H1 Organisationsprofil‘ und ‚H2 Geschäftsmodell‘ angeführt werden.

Aus den gesetzlichen Vorgaben sowie den Indikatoren der Rahmenwerke werden acht Untersuchungskriterien abgeleitet (vgl. Abb. 24).

A1	Rechtsform/Organisationsstruktur
A2	Geschäftsmodell-Spezifika
A3	Universal-/Spezialbank & Filial-/Direktbank
A4	Kunden
A5	Produkte & Dienstleistungen
A6	Vision und Mission
A7	Werte
A8	Weitere Angaben in Bezug auf das Geschäftsmodell

**Abb. 24: Untersuchungskriterien zum Geschäftsmodell**

<sup>589</sup> Ein sektorspezifisches Rahmenwerk der Genossenschaftsbanken oder der Privatbanken ist nicht bekannt.

<sup>590</sup> Der Sparkassen-Indikator ‚H1 Organisationsprofil‘ umfasst in der Haspa folgende GRI Indikatoren: 102-1, 102-2, 102-3, 102-4, 102-5, 102-6, 102-7, 102-10, 102-12, 102-13, 102-13, 102-22, 102-23, 102-45, 102-50, 102-52, 102-53, 102-56. Vgl. Haspa (2021a), S. 7

In anderen Sparkassen umfasst dieser Sparkassen-Indikator u.U. weniger GRI-Kriterien. Konkret umfasst der ‚H1 Indikator‘ in der Sparkasse Marburg-Biedenkopf nicht die GRI-Indikatoren 102-10, 102-50, 102-52, 102-53, 102-56. Vgl. Sparkasse Marburg-Biedenkopf (2021), S. 4.

Anhang A7 umfasst eine vollständige Darstellung der in der Stichprobe enthaltenen Institute, die den Sparkassen-Indikator anwenden und eine Auflistung der angewendeten GRI-Indikatoren. Die Kreissparkasse Düsseldorf nimmt keine Konkretisierung der einzelnen Indikatoren vor und wird daher in der Auflistung in Anhang A7 nicht aufgeführt.

### 3.2.1.2 Auswertung der Darstellung des Geschäftsmodells

Als formales Kriterium wird in der inhaltsanalytischen Untersuchung zunächst überprüft, ob die Rechtsform im Rahmen des Nachhaltigkeitsberichts genannt (Untersuchungskriterium A1) und/oder Besonderheiten der Organisationsstruktur spezifiziert werden (Untersuchungskriterium A2).

In der Kategorie der Privatbanken sind vorrangig AGs enthalten, in deren Berichten die Nennung der Rechtsform zu beobachten ist (Untersuchungskriterium A1). Die Angabe der Rechtsform fehlt im Bericht der DVB Bank und der National-Bank AG.<sup>591</sup> Die Hamburger Commercial Bank AG zählt als erste privatisierte Landesbank nicht mehr zum Sparkassensektor, sondern zu den Privatbanken in der Rechtsform der AG.<sup>592</sup> Zudem befinden sich in dieser Stichprobenkategorie Institute, die Töchter von Instituten aus anderen Stichprobenkategorien sind (Untersuchungskriterium A2). Dazu zählen die DKB<sup>593</sup> als Tochter der Bayern LB sowie die DVB Bank<sup>594</sup> als hundertprozentige Tochter der DZ Bank. Der Bank- und Finanzdienstleistungskonzern B. Metzler seel. Sohn & Co. Holding AG (B. Metzler) fällt dadurch auf, dass sich das dazugehörige Bankhaus Metzler seel. Sohn & Co. KGaA weiterhin in Familienbesitz befindet.<sup>595</sup> Ausländische Niederlassung werden bspw. in den Berichten der Berenberg Bank,<sup>596</sup> der flatexDEGIRO AG<sup>597</sup> und der Varengold Bank AG<sup>598</sup> erwähnt.

In der Stichprobenkategorie der öffentlich-rechtlichen Institute (Sparkassen und Landesbanken) erfolgt die Nennung der Rechtsform in 21 oder 22 untersuchten Institute (Untersuchungskriterium A1). Dabei überwiegt die Bezeichnung ‘Anstalt des öffentlichen Rechts’. Die Haspa bezeichnet sich als dem Gemeinwohl verpflichtete Sparkasse in privater Rechtsform.<sup>599</sup> Die fünf in der Stichprobenkategorie enthaltenen Landesbanken weisen sich als Zentralbank für die Sparkassen aus (Untersuchungskriterium A2). Die Bayern LB bezeichnet sich als Kommunalbank und erklärt, dass die Hereinnahme von Spareinlagen ausgeschlossen ist.<sup>600</sup> Angaben

---

<sup>591</sup> Vgl. DVB Bank SE (2021); National-Bank AG (2021).

<sup>592</sup> Vgl. Hamburg Commercial Bank AG (2021), S. 6.

<sup>593</sup> Das Geschäftsmodell der DKB basiert auf zwei Säulen, den Retail-/Direktbankenkunden und den Geschäftskunden. Vgl. DKB (2021), S. 6.

<sup>594</sup> Das Geschäftsmodell der DVB Bank ist auf internationale Transport-Finance-Geschäfte fokussiert. Vgl. DVB Bank SE (2021), S. 4.

<sup>595</sup> Vgl. B. Metzler seel. Sohn & Co. Holding AG (2021), S. 4.

<sup>596</sup> Vgl. Berenberg (2021), S. 7.

<sup>597</sup> Vgl. flatexDEGIRO AG (2021), S. 6.

<sup>598</sup> Vgl. Varengold Bank AG (2021), S. 3.

<sup>599</sup> Vgl. Haspa (2021a), S. 7.

<sup>600</sup> Vgl. Bayern LB (2021b), S. 15.

zum Geschäftsmodell der Bayern LB sind zudem im Konzernbericht enthalten. Dort wird die Weiterentwicklung des Geschäftsmodells beschrieben. Durch die Aufnahme der DKB<sup>601</sup> als hundertprozentiges Tochterunternehmen sieht sich die Bayern LB weniger als Universalbank, sondern nimmt verstärkt die Position eines Spezialfinanzierers ein.<sup>602</sup> Ausländische Geschäftstätigkeiten werden in den Berichten der Landesbank Hessen-Thüringen (Helaba) („*Geschäftsbank (...) im In- und Ausland*“<sup>603</sup>) und der DekaBank („*in- und ausländische Tochtergesellschaften*“<sup>604</sup>) dargestellt. Eine Besonderheit der Saar LB ist ihr deutsch-französisches Geschäftsmodell. Sie bezeichnet sich als Regionalbank, die sich durch grenzüberschreitende Kenntnisse über beide Länder auszeichnet.<sup>605</sup>

In 21 der 22 untersuchten Genossenschaftsbanken wird die Rechtsform angegeben, wobei unterschiedliche Bezeichnungen – Genossenschaftsbank, eingetragene Genossenschaft (eG), genossenschaftliches Geschäftsmodell – angewendet werden (Untersuchungskriterium A1). Allein die DZ Bank weist nicht explizit auf die Rechtsform hin. Die Apobank bezeichnet ihre Rechtsform als genossenschaftliche Primärbank.<sup>606</sup> Innerhalb des genossenschaftlichen Sektors werden besondere Merkmale einzelner Institute deutlich (Untersuchungskriterium A2). Die Apobank stellt sich als Spezialist und Nischenanbieter dar, die im Kern Heilberufler wirtschaftlich fördern und unterstützen will.<sup>607</sup> Die BBBank eG stellt heraus, dass sie eine Bank für Beamte und den öffentlichen Dienst ist.<sup>608</sup> Der starke Bezug zur Region, auf dem das genossenschaftliche Geschäftsmodell beruht, wird bspw. durch die Volksbank Kraichgau eG durch die Verwendung des Begriffs Regionalbank<sup>609</sup> oder durch den Ausdruck ‘Bank aus der Region für die Region‘ im Bericht der VR-Bank Rottal-Inn eG<sup>610</sup> deutlich. Ein besonderes Merkmal der Volksbank eG Braunschweig Wolfsburg (BraWo) ist, dass sie eine eigene Privatbank betreibt und angibt, über ihren Bereich Corporate Investments in „*junge Unternehmen mit innovativen und zukunftsorientierten Geschäftsmodellen*“ zu investieren.<sup>611</sup>

<sup>601</sup> Die DKB wird im Rahmen der Analyse als eigenständiges Institut unter der Stichprobenkategorie Privatbanken zusätzlich berücksichtigt.

<sup>602</sup> Vgl. Bayern LB (2021a), S. 4.

<sup>603</sup> Helaba (2021a), S. 4.

<sup>604</sup> Deka-Gruppe (2021), S. 6.

<sup>605</sup> Vgl. Saar LB (2021), S. 2.

<sup>606</sup> Vgl. Apobank (2021), S. 4.

<sup>607</sup> Vgl. Apobank (2021), S. 4.

<sup>608</sup> Vgl. BBBank eG (2021), S. 4.

<sup>609</sup> Vgl. Volksbank Kraichgau eG (2021), S. 4.

<sup>610</sup> Vgl. VR-Bank Rottal-Inn eG (2021), o.S.

<sup>611</sup> Volksbank eG Braunschweig Wolfsburg (2021), S. 4.

Im Vergleich zu den bisherigen Stichprobenkategorien weist die Nennung der Rechtsform in der vierten Stichprobenkategorie eine größere Heterogenität auf (Untersuchungskriterium A1). In den Berichten der Triodos Bank, der Bank für Kirche und Caritas eG, der NRW.Bank, der Investitionsbank Schleswig-Holstein (IB.SH) und der Sächsischen Aufbaubank – Förderbank (SAB) wird die Rechtsform nicht explizit genannt.<sup>612</sup> Die Triodos Bank bezeichnet sich als Beziehungsbank und verwendet in Bezug auf ihr Geschäftsmodell den Begriff des wertebasierten Bankings, wodurch der bewusste Umgang mit Geld bei den Kunden gefördert werden soll (Untersuchungskriterium A2).<sup>613</sup> Eine wertebasierte Ausrichtung wird ebenfalls in dem Bericht der Steyler Bank beschrieben. Eine weitere Besonderheit dieses Geschäftsmodells liegt darin, dass die Bankgeschäfte auf dem „*Fundament der christlichen Weltanschauung*“ basieren.<sup>614</sup> Auch die anderen in der Stichprobe enthaltenen Kirchenbanken gehen darauf ein, dass kirchliche Institutionen als Eigentümer der Bank fungieren.<sup>615</sup> Die Evangelische Bank eG gibt an, dass sie sich als Pionier der Nachhaltigkeit in der Gründungsurkunde bezeichnet.<sup>616</sup> Die Fokussierung des Geschäftsmodells auf die Nachhaltigkeitsdimension Umwelt wird in dem Bericht der UmweltBank deutlich, in dem beschrieben wird, dass Umweltschutz in der Satzung verankert ist.<sup>617</sup> Das Geschäftsmodell der GLS Bank basiert auf dem Grundsatz ‘Geld ist für die Menschen da’ und hebt sich durch die Integration ökologisch-sozialer Kriterien in das Bankgeschäft von den anderen Instituten ab.<sup>618</sup>

In der vierten Stichprobenkategorie sind ebenfalls 13 Förderbanken enthalten, wovon 12 Institute den Begriff der Förderbank auch in Bezug auf die Beschreibung des Geschäftsmodells verwenden. 11 dieser Förderbanken weisen einen direkten Bezug zu den Bundesländern und dem damit verbundenen staatlichen Förderauftrag auf. Die Landeskreditbank Baden-Württemberg – Förderbank (L-Bank) verwendet den Begriff der Staatsbank.<sup>619</sup> Die Landwirtschaftliche Rentenbank hingegen ist die Förderbank für die Agrarwirtschaft und den ländlichen Raum, deren Geschäftstätigkeit sich auf die Vergabe von Programmkrediten und die Refinanzierungen für Banken, Sparkassen und Gebietskörperschaften mit Bezug zum ländlichen Raum fokussiert.<sup>620</sup>

---

<sup>612</sup> Vgl. Triodos Bank (2021a); Bank für Kirche und Caritas eG (2021); NRW.Bank (2021); IB.SH (2021a); SAB (2021).

<sup>613</sup> Vgl. Triodos Bank (2021a), S. 6.

<sup>614</sup> Steyler Bank (2021), S. 2.

<sup>615</sup> Vgl. KD-Bank (2021b), S. 43.

<sup>616</sup> Vgl. EB-Gruppe (2021), S. 7.

<sup>617</sup> Vgl. UmweltBank AG (2021), S. 11.

<sup>618</sup> Vgl. GLS Bank (2021c).

<sup>619</sup> Vgl. L-Bank (2021b), S. 10.

<sup>620</sup> Vgl. Landwirtschaftliche Rentenbank (2021), S. 4.

Die Darstellung als Universal- oder Spezialinstitut ist in Instituten der Stichprobenkategorie Privatbanken kaum relevant (Untersuchungskriterium A3). Allein die Hamburg Commercial Bank bezeichnet sich in ihrem Bericht als Spezialfinanzierer.<sup>621</sup> Die DVB Bank gibt an, dass sie sich auf Transport- und Finance-Geschäfte spezialisiert hat.<sup>622</sup> Auch die Differenzierung in Filial- und Direktbank erfolgt nicht direkt. Allerdings wird in sieben Berichten über die Standorte oder Niederlassungen berichtet. Die Degussa Bank AG berichtet darüber, dass die Filiale als Vertriebskanal an Bedeutung verloren hat.<sup>623</sup> Allein die DKB positioniert sich in ihrem Bericht als digitale Direktbank.<sup>624</sup> Die Commerzbank verweist in diesem Kontext auf ein hybrides System, das auf dem klassischen Filialnetz beruht und durch Online-/Digitalbank-Charakteristika mittels ihrer Töchterinstitute erweitert wird.<sup>625</sup>

Die öffentlich-rechtlichen Institute gehören zu den Universalbanken. Von den 17 Sparkassen in der Stichprobe wird der Begriff Universalkreditinstitut in fünf Berichten angewendet (Untersuchungskriterium A3). Die DekaBank und die Norddeutsche Landesbank (Nord LB) machen diesbezüglich keine Angabe. Die Landesbank Baden-Württemberg (LBBW) und die Helaba bezeichnen sich als Universalbank. Dem entgegen steht die Bayern LB, die in ihrer Nachhaltigkeitsbilanz nach GRI den Begriff des Spezialfinanzierers nutzt.<sup>626</sup> Auch in ihrem Konzernbericht greift die Bayern LB zur Darstellung des Geschäftsmodells auf den Begriff der Spezialbank zurück.<sup>627</sup> Einige Institute, deren Geschäftsmodell grundsätzlich das Produktportfolio einer Universalbank umfasst, sehen sich aufgrund spezieller Kenntnisse dennoch auch als Spezialbank. In Bezug auf die Darstellung als Filial- oder Direktbank fällt auf, dass die Haspa sehr häufig über ihre Filialen berichtet.<sup>628</sup> Im Sinne des Direktbankgeschäfts berichten die Kreissparkasse Syke und die Sparkasse Hoahrhein über ihre Internetfiliale.<sup>629</sup> Die Landesbanken berichten entsprechend ihres Geschäftsmodells über ihre Niederlassungen resp. Standorte.

---

<sup>621</sup> Vgl. Hamburg Commercial Bank AG (2021), S. 12.

<sup>622</sup> Vgl. DVB Bank SE (2021), S. 4.

<sup>623</sup> Vgl. Degussa Bank AG (2021), S. 18.

<sup>624</sup> Vgl. DKB (2021), S. 21.

<sup>625</sup> Vgl. Commerzbank AG (2021a), S. 1 & 20. In ihrer Bilanz nach GRI bezeichnet die Commerzbank ihre Tochter Comdirect als moderne Onlinebank. Zudem wird die polnische Tochtergesellschaft mBank S.A. als innovative Digitalbank beschrieben.

<sup>626</sup> Vgl. Bayern LB (2021b), S. 28.

<sup>627</sup> Vgl. Bayern LB (2021a), S. 17.

<sup>628</sup> Vgl. Haspa (2021a) Der Begriff ‚Filiale‘ wird 50-mal in dem Bericht verwendet.

<sup>629</sup> Vgl. Kreissparkasse Syke (2021), S. 15; Sparkasse Hoahrhein (2021), S. 6.

Auch das Geschäftsmodell der genossenschaftlichen Institute zählt traditionell zu den Universalbanken. Der Begriff Universalbank wird in fünf Instituten der Kategorie Kreditgenossenschaften (22,7 %) verwendet (Untersuchungskriterium A3). Die Volksbank Kraichgau bezeichnet sich als Allfinanzinstitut<sup>630</sup> und die DZ Bank nutzt die Begrifflichkeit Allfinanzangebot.<sup>631</sup> Zudem weisen die Genossenschaftsbanken traditionell ein Filialnetz vor. Es fällt auf, dass drei der vier in der Stichprobe enthaltenen Sparda-Banken den Direktbank-Charakter hervorheben. Die Sparda-Bank Baden-Württemberg eG und die Sparda-Bank München eG bezeichnen sich als Direktbank mit Filialen.<sup>632</sup> In dem Bericht der Sparda-Bank Südwest eG wird die Gleichwertigkeit beider Geschäftsmodellformen hervorgehoben (Filial- und Direktbank).<sup>633</sup> Unterschiede in Bezug auf die Geschäftsmodelle sind zudem in den beiden in der Stichprobe enthaltenen PSD Banken zu erkennen. Die PSD Bank Nürnberg beschreibt ihr Geschäftsmodell als einen „*Mix aus Direkt-, Filial- und Genossenschaftsbank*“.<sup>634</sup> Die PSD Bank Rhein-Ruhr hingegen verwendet allein den Begriff der Direktbank.<sup>635</sup> Die BBBank beschreibt ihr Geschäftsmodell, allerdings unter dem DNK-Kriterium Wesentlichkeit, als ein Filialnetz, das durch ein Direktbankangebot ergänzt wird.<sup>636</sup> Innerhalb des genossenschaftlichen Sektors bieten die Institute eine Vielfalt an Produkten und Dienstleistungen im Sinne des Universalbankgedankens an, wobei der klassische Vertriebsweg der Filiale offenbar an Bedeutung verliert (ebenfalls Untersuchungskriterium A3). Innerhalb der Kreditgenossenschaften positionieren sich nicht nur einzelne Bankengruppen, wie die Sparda- und PSD-Banken, sondern auch verstärkt einzelne Institute als Direktbank.

Eine Parallele zwischen den Sparkassen und den Genossenschaftsbanken liegt in dem ausgeprägten Filialnetz. Allerdings ist auch bei den Sparkassen verstärkt zu beobachten, dass neue Vertriebskanäle mit Direktbank-Charakter Anwendung finden. So berichtet die Kreissparkasse München Starnberg Ebersberg in Bezug auf ihr Geschäftsmodell auch über ihre Online-Filiale.<sup>637</sup> Als Vertriebskanal wird die Internet-Filiale, bspw. von der Kreissparkasse Syke<sup>638</sup> oder der Sparkasse Hochrhein<sup>639</sup>, beschrieben.

---

<sup>630</sup> Vgl. Volksbank Kraichgau eG (2021), S. 35.

<sup>631</sup> Vgl. DZ Bank Gruppe (2021), S. 7.

<sup>632</sup> Vgl. Sparda-Bank Baden-Württemberg eG (2021), S. 27.

<sup>633</sup> Vgl. Sparda-Bank Südwest eG (2021), S. 32.

<sup>634</sup> PSD Bank Nürnberg eG (2021), S. 3.

<sup>635</sup> Vgl. PSD Bank Rhein-Ruhr eG (2021), S. 21.

<sup>636</sup> Vgl. BBBank eG (2021), S. 7.

<sup>637</sup> Vgl. Kreissparkasse München Starnberg Ebersberg (2021), S. 4.

<sup>638</sup> Vgl. Kreissparkasse Syke (2021), S. 15.

<sup>639</sup> Vgl. Sparkasse Hochrhein (2021), S. 6.

Die Ergebnisse in Bezug auf die Differenzierung in Universal- und Spezialbank sind für die vierte Stichprobenkategorie sehr vielfältig. Auch innerhalb der Stichprobe sind in Bezug auf die Subkategorien, wie Kirchenbanken, keine homogenen Darstellungen festzustellen. Die KB-Bank bezeichnet sich als Spezialbank.<sup>640</sup> Die LIGA Bank eG verwendet in dem im Bundesanzeiger veröffentlichten Jahresabschluss den Begriff der Universalbank. In ihrem Geschäftsbericht beschreibt sich die LIGA Bank dagegen als Institut mit Spezialauftrag und „*moderner und universeller Finanzpartner*.“<sup>641</sup> Auch in dem Nachhaltigkeitsbericht der Evangelische Bank ist festzustellen, dass sowohl die Bezeichnung als Universalbank, als auch die Darstellung als Spezialbank Anwendung finden. In Bezug auf das Leistungsspektrum im Privatkundengeschäft beschreibt sich die Evangelische Bank als Universalbank.<sup>642</sup> Im weiteren Verlauf des Nachhaltigkeitsberichts wird jedoch auch die Bezeichnung als Spezialbank für Kunden aus Kirche, Diakonie, Gesundheits- und Sozialwirtschaft genutzt.<sup>643</sup> Die Verwendung beider Begriffe ist auch für den Geschäftsbericht der Bank für Sozialwirtschaft festzuhalten.<sup>644</sup> Bei den Förderbanken ist die Verwendung der Begriffe Universal- oder Spezialbank kaum zu beobachten. Auch hier ist eine gewisse Widersprüchlichkeit zu vermerken, da sich die LfA Förderbank Bayern (LfA) und die Investitionsbank des Landes Brandenburg (ILB) als Spezialkreditinstitute,<sup>645</sup> die Hamburgische Investitions- und Förderbank (IFB Hamburg) hingegen als universelle Förderbank<sup>646</sup> beschreibt. Eine klare begriffliche Differenzierung scheint sich demnach nicht etabliert zu haben und könnte bei den Kunden zu Verwirrung führen.

Da die Förderbanken tendenziell nicht über Filialen verfügen, wird in den Berichten auch keine Angabe bezüglich der Differenzierung in Filial- und Direktbank gemacht. Ähnlich wie bei den Privatbanken wird in wenigen Berichten dieser Stichprobenkategorie über Standorte berichtet. Hervorzuheben ist die EthikBank, die als Tochter der Volksbank Eisenberg eG als Direktbank fungiert.<sup>647</sup>

In Anlehnung an die Differenzierung des Geschäftsmodells in Universal- und Spezialbank und in Filial- und Direktbank ist ein weiterer Aspekt der inhaltsanalyti-

---

<sup>640</sup> Vgl. KD-Bank (2021b), S. 48.

<sup>641</sup> LIGA Bank eG (2021), S. 18 ff.

<sup>642</sup> Vgl. EB-Gruppe (2021), S. 7.

<sup>643</sup> Vgl. EB-Gruppe (2021), S. 52.

<sup>644</sup> Vgl. Bank für Sozialwirtschaft AG (2021), S. 4 & 8.

<sup>645</sup> Vgl. LfA (2021), S. 8; ILB (2021), S. 21.

<sup>646</sup> Vgl. IFB Hamburg (2021), S. 14.

<sup>647</sup> Vgl. Volksbank Eisenberg eG (2021), S. 22.

schen Untersuchung des Geschäftsmodells die Darstellung der Zielkunden, Geschäftsfelder und Produkte und Dienstleistungen (Untersuchungskriterien A4 & A5).

Die Stichprobenkategorie der Privatbanken ist geprägt durch eine Bandbreite in Bezug auf die Zielkunden und Produkte und Dienstleistungen. Die Individualität einzelner Privatbanken wird somit zum Ausdruck gebracht. Die Commerzbank als Großbank differenziert zwischen den zwei Geschäftsbereichen Privat- und Unternehmerkunden sowie Firmenkunden.<sup>648</sup> Die Deutsche Bank AG zählt Privatkunden, mittelständische Unternehmen, Konzerne, die öffentliche Hand und institutionelle Anleger auf.<sup>649</sup> Als Differenzierungsmerkmal gibt die Hamburg Commercial Bank die gehobene mittelständische Wirtschaft und die IKB Deutsche Industriebank AG (IKB) den gehobenen deutschen Mittelstand als Zielkunden an.<sup>650</sup> Es wird deutlich, dass mehrere der untersuchten Privatbanken eine vermögende Klientel ansprechen. Zu dem Kundenkreis von B. Metzler zählen Institutionen und anspruchsvolle Privatkunden.<sup>651</sup> Vermögende Privatkunden sind auch die Zielgruppe der Berenberg Bank.<sup>652</sup> Ganz andere Kundenkreise werden bspw. durch die flatexDEGIRO und die Varengold Bank angesprochen. Die flatexDEGIRO definiert das B2C-Geschäft im Segment Financial Services als Kundengruppe, wodurch der Fokus der Geschäftstätigkeit auf dem Online-Brokerage liegt.<sup>653</sup> Aber auch die Entwicklung und der Betrieb von IT-Technologien werden als wichtiges Geschäftsfeld beschrieben.<sup>654</sup> Die Varengold Bank nennt u.a. das Marketplace Banking und das Transaction Banking als ihre Kerngeschäftsfelder und zielt damit auf Kunden aus der Marketplace-Lending-Industrie ab.<sup>655</sup>

Aus der Kategorie der öffentlich-rechtlichen Institute sind zunächst die Ergebnisse für die Sparkassen (ausgenommen Landesbanken und DekaBank) zu betrachten. Der Fokus liegt auf den Geschäftsfeldern Privat- und Firmenkunden. Auch die Darstellung der Produkte ist ähnlich. Im Mittelpunkt stehen auch hier der Zahlungsverkehr, das Kredit- und Einlagengeschäft und die Anlageberatung. Die Landesbanken geben als ihre Kunden Unternehmen, Sparkassen, institutionelle Kunden und die öffentliche Hand an. Innerhalb der fünf Landesbanken ist eine gewisse Heterogenität in der Beschreibung der Kunden zu beobachten. Zudem ist festzuhalten, dass die

---

<sup>648</sup> Vgl. Commerzbank AG (2021a), S. 1.

<sup>649</sup> Vgl. Deutsche Bank AG (2021), S. 8.

<sup>650</sup> Vgl. Hamburg Commercial Bank AG (2021), S. 6.

<sup>651</sup> Vgl. B. Metzler seel. Sohn & Co. Holding AG (2021), S. 4.

<sup>652</sup> Vgl. Berenberg (2021), S. 9.

<sup>653</sup> Vgl. flatexDEGIRO AG (2021), S. 7.

<sup>654</sup> Vgl. flatexDEGIRO AG (2021), S. 6.

<sup>655</sup> Vgl. Varengold Bank AG (2021), S. 3 & 5.

Darstellung der Geschäftsfelder, Produkte und Dienstleistungen spezifischer und komplexer ist.

Aus der Stichprobenkategorie der Kreditgenossenschaften sind die Sparda-Banken und PSD-Banken anzuführen, die allein das Privatkundengeschäft bedienen. Die darüber hinaus analysierten Institute definieren neben den Privatkunden auch das Firmenkundengeschäft als relevante Zielgruppe. Dabei gehen einzelne Institute in der Darstellung weiter in die Tiefe und nennen bspw. spezielle Branchen. Die Beschreibung von Geschäftsfeldern, Produkten und Dienstleistungen fällt ebenfalls unterschiedlich ausführlich aus. In vielen Berichten wird dargestellt, dass das klassische Angebotsspektrum der Genossenschaftsbanken Kontoführung / Zahlungsverkehr, Kreditvergabe, Anlagegeschäft und Baufinanzierung umfasst.

Die Institute der vierten Stichprobenkategorie müssen erneut in Subkategorien betrachtet werden. Die Kirchenbanken definieren Personen und Institutionen aus der Kirche, darunter haupt- oder ehrenamtliche Mitarbeiter im Umfeld der Kirche als ihre Zielkunden. Da es sich bei den Kirchenbanken um Genossenschaftsbanken handelt, umfassen die angebotenen Produkte und Dienstleistungen ebenfalls den Zahlungsverkehr, die Kreditvergabe, das Einlagengeschäft und die Anlageberatung. Aber auch die Finanzierung bezahlbaren Wohnraums werden von der LIGA Bank in diesem Kontext beschrieben.<sup>656</sup> Eine Besonderheit in Bezug auf die Produktpalette ist bei der UmweltBank festzustellen, die über grüne Sparkonten, nachhaltige Wertpapiere, ökologische Versicherungen, Bauen und Wohnen und Beteiligungen an ökologischen und sozialen Projekten berichtet.<sup>657</sup> Ein Alleinstellungsmerkmal in Bezug auf die Zielgruppe weist auch die Bank für Sozialwirtschaft vor, denn diese ist spezialisiert auf Einrichtungen, Organisationen und Unternehmen der Sozial- und Gesundheitswirtschaft (Altenhilfe, Krankenhäuser, Einrichtungen der Kinder-Jugend- und Eingliederungshilfe, Reha-Einrichtungen u.a.).<sup>658</sup> Weniger konkret ist die Spezifizierung in dem Großteil der Berichte der Förderbanken. Die Landwirtschaftliche Rentenbank nennt u.a. Produktionsbetriebe der Land- und Forstwirtschaft. Zu den Zielkunden der IFB Hamburg zählen Kunden aus den Bereichen Wohnungsbau, Wirtschaft, Umwelt und Innovation. Dabei werden u.a. Existenzgründende und Start-ups als Kundengruppen genannt.<sup>659</sup> Die Darstellung der Geschäftsfelder ist bei den Förderbanken recht umfangreich und ausführlich.

---

<sup>656</sup> Vgl. LIGA Bank eG (2021), S. 18 ff.

<sup>657</sup> Vgl. UmweltBank AG (2021), S. 16.

<sup>658</sup> Vgl. Bank für Sozialwirtschaft AG (2021), S. 37.

<sup>659</sup> Vgl. IFB Hamburg (2021), S. 9.

Die Formulierung einer Unternehmensvision stellt auf strategischer Ebene dar, welcher Nutzenbeitrag im Sinne der Unternehmensphilosophie und eines übergeordneten Leitgedankens erreicht werden soll. Daraus lassen sich konkrete Missionen ableiten, die wiederum als Leitlinie für die Formulierung übergeordneter Unternehmensziele von Bedeutung sind.<sup>660</sup> Im Rahmen der inhaltsanalytischen Analyse (Untersuchungskriterium A6) wird untersucht, inwiefern nachhaltigkeitsbezogene Aspekte in der Vision Berücksichtigung findet. Folglich kann eine Aussage über die Ausprägungsform von Nachhaltigkeit getroffen und bewertet werden, inwieweit Nachhaltigkeit als prägendes Element der Vision als Selbstverständnis innerhalb der Organisation zu interpretieren ist.<sup>661</sup>

In den Stichprobenkategorien der Privatbanken und der öffentlich-rechtlichen Institute scheinen die Berichterstattung über die Unternehmensvision im Rahmen der Nachhaltigkeitsberichterstattung eine untergeordnete Rolle zu spielen. In beiden Stichprobenkategorien können kaum nennenswerte Ergebnisse beobachtet werden. In der Kategorie der Privatbanken sind in der Commerzbank und der UniCredit Bank AG (UniCredit) keine direkten Visionen, sondern lediglich eine Art Unternehmens-Slogan festzuhalten.<sup>662</sup> In den untersuchten Berichten der Sparkassen ist die Haspa zu nennen, deren Vision darin besteht, sich zu einer digitalen Bank mit den besten Filialen zu entwickeln.<sup>663</sup>

Die Beschreibung einer Vision ist in der Gruppe der Kreditgenossenschaften in gut einem Viertel der Berichte erkennbar. Zum Beispiel heißt es in dem Bericht der Volksbank Mittelhessen eG in Bezug auf die Vision: persönlich-digital-nah.<sup>664</sup> Neben der Kundenorientierung scheint das Thema der Digitalisierung ein Schwerpunkt der derzeitigen Strategie zu sein. Ähnliche Erkenntnisse lassen sich aus den Visionen der Volksbank Kraichgau<sup>665</sup> und der VR Bank Rhein-Neckar eG<sup>666</sup> ableiten. Innerhalb der Vision findet auch das Thema Nachhaltigkeit Beachtung, wie es bspw. bei der Sparda-Bank München zu beobachten ist. Ihre Vision und Mission

---

<sup>660</sup> Vgl. Bleicher (2017), S. 69.

<sup>661</sup> Vgl. Baumgartner (2010), S. 119.

<sup>662</sup> Die Commerzbank AG gibt das Versprechen: „*Die Bank an Ihrer Seite*“. Commerzbank AG (2021b), S. 80. Die UniCredit verwendet den Ausdruck ‚Doing the right thing‘. Vgl. UniCredit (2021), S. 15.

<sup>663</sup> Vgl. Haspa (2021a), S. 14.

<sup>664</sup> Vgl. Volksbank Mittelhessen eG (2021), S. 13.

<sup>665</sup> Leitmotiv: „*Die Bank in meinem Leben*“. Volksbank Kraichgau eG (2021), S. 4.

<sup>666</sup> Die Vision, das Leitbild und die Strategie werden geprägt durch das Motto: „*Der Kunde als Mensch steht im Mittelpunkt unseres Handelns.*“ VR Bank Rhein-Neckar eG (2021), S. 13.

wird durch die Ausprägung der Gesamtbankstrategie als ‘Deutschlands erste Gemeinwohl-Bank‘ geprägt.<sup>667</sup> Diese Beispiele implizieren, dass Nachhaltigkeit bislang einen unterschiedlich hohen Stellenwert in der strategischen Ausrichtung der genossenschaftlichen Banken einnimmt. Die Berliner Volksbank eG berichtet über die aktuelle Überarbeitung der Unternehmensvision und wird zukünftig „*wirtschaftlich, sozial und ökologisch nachhaltig*“ sein.<sup>668</sup>

Als Best-Case-Beispiel der vierten Stichprobenkategorie ist die Evangelische Bank hervorzuheben, die sowohl eine Vision als auch eine Mission formuliert und in ihrem Bericht an mehreren Stellen darauf verweist.<sup>669</sup> Es wird deutlich, dass die Evangelische Bank Nachhaltigkeit in ihren Unternehmensgrundsätzen auf strategischer Ebene vollumfänglich integriert hat. Dies wird in der Beschreibung des Unternehmensleitbildes und der Formulierung von Nachhaltigkeitsgrundsätzen unterstrichen.<sup>670</sup> In den anderen Kirchenbanken ist eine solch klare Positionierung in Form der Vision nicht erkennbar. Ein weiteres Best-Case-Beispiel, in dem eine vergleichbare Ausprägungsform von Nachhaltigkeit erkennbar ist, zeigt die Umwelt-Bank in ihrer Vision („*Gemeinsam schaffen wir eine lebenswerte Welt für uns und kommende Generationen*“) und ihrer Mission („*Wir machen Geld grün*“).<sup>671</sup>

Die Mission der GLS Bank lautet „*Mit unserem Bankgeschäft wollen wir die Welt besser machen.*“<sup>672</sup> Hier steht weniger ein konkreter Nachhaltigkeitskontext im Vordergrund. Vielmehr wird die Rolle der Bank in dem gesellschaftlichen Wandel und der Transformation der Gesellschaft hervorgehoben. Die GLS Bank ist sich ihrer Vorreiterrolle bewusst und will auch ein Umdenken im Bankensektor vorantreiben.<sup>673</sup> Als weitere Nachhaltigkeitsbank ist die Mission der Triodos Bank zu betrachten. Die Mission ist im Vergleich zu den anderen Instituten weniger konkret. Es wird deutlich, welchen gesellschaftlichen Beitrag das Institut leisten will und dass der bewusste Umgang mit Geld und die Bedeutung der Kundeninteressen

<sup>667</sup> Vgl. Sparda-Bank München eG (2021), S. 6.

<sup>668</sup> Berliner Volksbank eG (2021), S. 4 f.

<sup>669</sup> Die Vision lautet: „*Wir sind nachhaltig - ökonomisch, ökologisch und sozial-ethisch - die führende Bank für Kirche, Diakonie, Gesundheits- und Sozialwirtschaft.*“ Die Mission wurde wie folgt definiert: „*Wir sind ganzheitlicher Finanzpartner im kirchlichen, diakonischen und sozialen Netzwerk sowie für alle Menschen, die sich mit unseren Werteansetzten identifizieren.*“ EB-Gruppe (2021), S. 19.

<sup>670</sup> Vgl. EB-Gruppe (2021), S. 41.

<sup>671</sup> UmweltBank AG (2021), S. 12.

<sup>672</sup> GLS Bank (2021c).

<sup>673</sup> Diese Erkenntnis stützt sich nicht nur auf der Mission, sondern auch auf der Aussage „*Mit unserem Geschäftsmodell sind wir Wegweiser für andere*“. GLS Bank (2021c).

Kernthemen darstellen.<sup>674</sup> Positiv zu erwähnen ist zudem die Darstellung der Vision in der L-Bank<sup>675</sup>, der IB.SH<sup>676</sup> und der Thüringer Aufbaubank (TAB)<sup>677</sup>.

Es wird deutlich, dass Nachhaltigkeit in der Unternehmensvision von Nachhaltigkeitsbanken im Vergleich zu den anderen Institutsgruppen eine deutlich prägnantere Rolle spielt. Es ist davon auszugehen, dass diese Nachhaltigkeit schon jetzt auf strategischer Ebene in einem höheren Maß berücksichtigt. Dies wird in Kap. 4.3.2 im Detail betrachtet. Insbesondere die genossenschaftlichen Institute scheinen sich ihrer Rolle in der gesellschaftlichen Transformation bewusst zu sein und versuchen, verstärkt Nachhaltigkeit auf übergeordneter, strategischer Ebene zu verankern.

In Anlehnung an die Unternehmensvision gilt es auch, das unternehmerische Wertesystem zu betrachten (Untersuchungskriterium A7). Im Rahmen des DNK-Rahmenwerks findet dieser Aspekt keine gesonderte Beachtung. Das GRI-Rahmenwerk umfasst zwei Indikatoren in Bezug auf Ethik und Integrität, worunter Werte, Grundsätze, Standards und Verhaltensnormen (GRI 102-16) abgefragt werden.<sup>678</sup> Das sektorspezifische Rahmenwerk der Sparkassen umfasst diesbezüglich den Indikator ‚H18 Verhaltensstandards‘ für Mitarbeiter.

Die Definition von Nachhaltigkeit als Unternehmenswert ist in einer Privatbank, nämlich der Oldenburgischen Landesbank, zu beobachten. Diese definiert neben Nachhaltigkeit auch Vertrauen, Kompetenz und Regionalität als ihre Markenkernwerte.<sup>679</sup> Nachhaltige Leistung wird auch als Teil des Wertesystems der Deutschen Bank beschrieben.<sup>680</sup> Es kann generell festgehalten werden, dass alle drei untersuchten Großbanken konkrete Unternehmenswerte ausweisen. Die Commerzbank<sup>681</sup> und die UniCredit<sup>682</sup> haben jeweils fünf Werte definiert. Das Wertesystem der Deutschen Bank umfasst sechs Werte, die zu einem ‚Klima der Offenheit und

---

<sup>674</sup> Vgl. Triodos Bank (2021a), S. 6.

<sup>675</sup> „Für eine nachhaltige und effiziente Förderung. Aus Liebe zum Land.“ L-Bank (2021a), S. 6.

<sup>676</sup> „Miteinander. Mehr erreichen. Für unser Land.“ IB.SH (2021b), S. 5.

<sup>677</sup> „Gemeinsam Potenziale entfalten für ein lebenswertes Thüringen.“ TAB (2021), S. 4.

<sup>678</sup> Vgl. GRI (2016), S. 2.

<sup>679</sup> Vgl. Oldenburgische Landesbank AG (2021), S. 11.

<sup>680</sup> Vgl. Deutsche Bank AG (2021), S. 8.

<sup>681</sup> Die Unternehmenskultur der Commerzbank basiert auf den sogenannten ComWerten - Kundenorientierung, Leistung, Integrität, Teamgeist, Mut. Darüber hinaus wird auch Fairness als ethischer Wert definiert und im Kontext der Unternehmensführung beschrieben. Vgl. Commerzbank AG (2021a), S. 10.

<sup>682</sup> In Bezug auf Ethik und Respekt berichtet die UniCredit über ihre Five Fundamentals: Customer First, People Development, Cooperation & Synergies, Risk Management, Execution & Discipline. Vgl. UniCredit (2021), S. 44.

Vielfalt‘ beitragen sollen.<sup>683</sup> Als Gemeinsamkeit innerhalb der Großbanken können die Werte Kundenorientierung und Integrität festgestellt werden. Auch in vier weiteren Instituten dieser Stichprobenkategorie<sup>684</sup> können Unternehmenswerte identifiziert werden, wobei auch hier eine Heterogenität festzustellen ist.

Das Geschäftsmodell und das Wertesystem der öffentlich-rechtlichen Institute sind geprägt durch den öffentlichen Auftrag, der ein gemeinwohlorientiertes Handeln impliziert. Der öffentliche Auftrag wird von allen 17 Sparkassen und der Bayern LB als Landesbank in ihren Berichten im Kontext der Geschäftsmodell Darstellung genannt. In der Bayern LB werden darüber hinaus sechs Unternehmenswerte aufgezählt.<sup>685</sup> Als weitere Landesbank ist die Nord LB zu nennen, die Respekt, Offenheit, Ehrlichkeit, Wertschätzung und das gemeinsame Verständnis vertrauensvoller Zusammenarbeit zwar nicht als Werte deklariert, diese jedoch in Bezug auf das Verhalten der Mitarbeiter hervorhebt.<sup>686</sup>

Die inhaltsanalytische Untersuchung der Berichterstattung der DekaBank offenbart Unterschiede. In ihrem Nachhaltigkeitsbericht, der auf der Webseite veröffentlicht und auf Grundlage des GRI-Rahmenwerks erstellt wurde, ist eine Spezifizierung der Unternehmenswerte nicht erkennbar. In der DNK-Erklärung der DekaBank hingegen werden im Kontext der ‘mehrwertorientierten Unternehmenskultur‘ der Deka-Gruppe acht Werte aufgezählt, die nicht als Werte, sondern als Eckpfeiler bezeichnet werden. Nachhaltigkeit wird dabei als eigenständiger Unternehmenswert betrachtet.<sup>687</sup> Konkrete Werte werden auch von der Sparkasse Wuppertal<sup>688</sup> und der Sparkasse Trier<sup>689</sup> benannt. Eine Homogenität von genannten Werten ist innerhalb der Kategorie der öffentlich-rechtlichen Institute nicht festzustellen. Die Bandbreite an unterschiedlichen Werten scheint institutsspezifisch, wobei der Bezug zum Kunden und ein Gemeinschaftssinn in der internen Zusammenarbeit vielfach durchscheinen.

---

<sup>683</sup> Die sechs Unternehmenswerte sind Integrität, nachhaltige Leistung, Kundenorientierung, Innovation, Disziplin und Partnerschaft. Vgl. Deutsche Bank AG (2021), S. 8.

<sup>684</sup> IKB Deutsche Industriebank, B. Metzler, National-Bank und dwpbank.

<sup>685</sup> Die sechs Werte sind Professionalität, Leistungsbereitschaft, Verlässlichkeit, Verantwortung, Teamgeist, Begeisterung. Vgl. Bayern LB (2021b), S. 41.

<sup>686</sup> Vgl. NordLB (2021a), S. 52.

<sup>687</sup> Vgl. DekaBank (2021), S. 5.

<sup>688</sup> Vier Werte werden benannt: Nähe, Einfachheit, Sicherheit, Gemeinschaft. Vgl. Sparkasse Wuppertal (2021), S. 15.

<sup>689</sup> „Fair. Menschlich. Nah“ wird als Grundlage für die Leitlinie einer nachhaltigen Geschäftspolitik beschrieben. Sparkasse Trier (2021), S. 13.

Dem genossenschaftlichen Geschäftsmodell wird aufgrund des genossenschaftlichen Wertesystems und der genossenschaftlichen Governance<sup>690</sup> ein besonderes Maß an Nachhaltigkeit zugesprochen.<sup>691</sup> Die Förderung ihrer Mitglieder und der Aspekt der Gemeinnützigkeit ist in § 1 des Genossenschaftsgesetzes festgeschrieben.<sup>692</sup> Darüber hinaus spielt das genossenschaftliche Wertesystem eine zentrale Rolle in Bezug auf das genossenschaftliche Geschäftsmodell.<sup>693</sup> Die Relevanz dessen spiegelt sich in den Ergebnissen der Analyse wider. In allen Berichten werden der Förderauftrag und/oder die genossenschaftlichen Grundwerte thematisiert. In 77 % der untersuchten Kreditgenossenschaften werden in den Berichten die Werte spezifiziert. Die DZ Bank stellt heraus, dass die „*genossenschaftliche[n] Werte als Grundlage des Handelns*“ fungieren.<sup>694</sup> In den Nachhaltigkeitsberichten sind unterschiedliche Werte festzustellen. Eine Wertevielfalt innerhalb des genossenschaftlichen Systems wurde bereits zuvor in der Literatur beobachtet.<sup>695</sup> Folgende Werte erscheinen von besonderem Stellenwert, da diese in einer Vielzahl von Nachhaltigkeitsberichten genannt werden: Fairness, Partnerschaftlichkeit, Solidarität, Teamgeist, Transparenz, Verantwortung.<sup>696</sup> Die regionale Verbundenheit und die Fokussierung auf Mitglieder und Kunden werden darüber hinaus durchweg deutlich. In Bezug auf das Wertesystem präsentieren sich die genossenschaftlichen Institute folglich als geschlossene Einheit und nutzen dieses besondere Differenzierungsmerkmal innerhalb der Nachhaltigkeitsberichterstattung.

Ein gewisser Grad an Homogenität bezüglich des Wertesystems ist bei den fünf in der Stichprobe enthaltenen Kirchenbanken erkennbar. Aufgrund ihrer Rechtsform als Genossenschaftsbanken ist das Fundament der genossenschaftlichen Idee und des Förderauftrags gegeben, der wiederum um christliche Werte ergänzt wird. Der Detaillierungsgrad der Ausführungen ist in drei Kirchenbanken reduzierter und auf die genannten Kernaspekte fokussiert. Die Bank für Kirche und Diakonie eG – KD-Bank (KD-Bank) geht auf ihre christlichen Wurzeln und Werte ein und spezifiziert das Wertesystem anhand von fünf Werten, wozu auch die klassischen genossenschaftlichen Werte Solidarität, Verantwortung und Hilfe zur Selbsthilfe zählen.<sup>697</sup> Solidarität und Hilfsbereitschaft werden auch von der Evangelischen Bank genannt.

---

<sup>690</sup> Vgl. Klein (2016), S. 45.

<sup>691</sup> Vgl. Theurl (2013), S. 87; Genossenschaftsverband - Verband der Regionen (2020); Hofmann / Nicht (2021), S. 17; o.A. (2021), S. 20.

<sup>692</sup> Vgl. Lang et al. (2019), S. § 1.

<sup>693</sup> Vgl. Bouten / Wiedemann (2021), S. 277 f.

<sup>694</sup> DZ Bank Gruppe (2021).

<sup>695</sup> Vgl. Hill / Doluschitz (2014), S. 23 f.

<sup>696</sup> Aufzählung in alphabetischer Reihenfolge. Die Anordnung der Werte spiegelt keine Wertung in Form einer Häufigkeitsverteilung wider.

<sup>697</sup> Vgl. KD-Bank (2021b), S. 2.

Ihr Wertesystem wird im Rahmen des institutsspezifischen christlichen Wertekompasses konkretisiert. Aspekte wie der vertrauensvolle, wertschätzende und offene Umgang mit Mitgliedern, Kunden und Mitarbeitern oder das respektvolle Miteinander werden dargelegt.<sup>698</sup>

In der vierten Stichprobenkategorie nimmt die GLS Bank eine Vorreiterrolle ein. Sie hat fünf Wertekategorien<sup>699</sup> definiert, die soziale, ökologische und ökonomische Aspekte umfassen. Die Wertekategorien werden weiter spezifiziert. Bspw. werden in der Wertekategorie Mensch die Themen Gesundheit, Einfluss, Kompetenz und Chancengleichheit angesprochen. Neue Mitarbeiter werden im Rahmen der GLS-Lernwerkstatt mit dem institutsspezifischen Wertesystem vertraut gemacht.<sup>700</sup> In der Triodos Bank wird das Leitbild, zentrale Werte und Grundsätze benannt. Im Vergleich zu den Werten in anderen Instituten hat die Triodos Bank Aspekte wie die Förderung nachhaltiger Entwicklung oder die Einhaltung von Recht und Gesetz als ihre Grundsätze definiert. Werte wie Vertrauen und Transparenz werden auch genannt.<sup>701</sup> Transparenz wird neben Ehrlichkeit und Menschenorientierung in der UmweltBank im Kontext des Wertesystems beschrieben.<sup>702</sup> Die Philosophie der UmweltBank basiert auf dem Prinzip 'Qualität vor Quantität', womit einhergeht, dass auf die klassische Vorgabe von Umsatzzielen bewusst verzichtet wird.<sup>703</sup> Auch die Investitions- und Förderbank Niedersachsen (NBank) nennt Transparenz und Neutralität in Bezug auf ein Wertesystem.<sup>704</sup> Hier zeichnen sich erste Unterschiede in der Banksteuerung und den operativen Prozessen ab.

Transparenz ist ein Wert, der in der vierten Stichprobenkategorie vielfach beobachtet werden kann. Der Fokus auf Mitarbeiter und Kunden resp. der Umgang mit Menschen und untereinander wird im Vergleich zu den anderen Bankensektoren stärker in den Fokus gerückt. Vertrauen und Verantwortung werden in Bezug auf die Wertesysteme ebenfalls häufig genannt. Die Formulierung von Leitsätzen statt einzelner Werte kann zudem für die Kirchen-, Nachhaltigkeits- und Förderbanken als besonderes Merkmal herausgestellt werden.

---

<sup>698</sup> Vgl. EB-Gruppe (2021), S. 19.

<sup>699</sup> Diese lauten Menschen, Beziehungen, Natur, Wissen, Geld.

<sup>700</sup> Vgl. GLS Bank (2021d).

<sup>701</sup> Vgl. Triodos Bank (2021a), S. 65.

<sup>702</sup> Vgl. UmweltBank AG (2021), S. 42.

<sup>703</sup> Vgl. UmweltBank AG (2021), S. 110.

<sup>704</sup> Vgl. NBank (2021), S. 3.

Vor dem Hintergrund, dass der Gesetzgeber keine tiefergehenden Vorschriften bezüglich der Ausführungen zur Darstellung des Geschäftsmodells macht,<sup>705</sup> wird mithilfe des letzten Untersuchungskriteriums A8 Besonderheiten in Bezug auf die Darstellung des Geschäftsmodells dargestellt. Für die Privatbanken sind im Rahmen des Untersuchungskriteriums keine Ergebnisse auszuweisen.

Für die Stichprobenkategorie der öffentlich-rechtlichen Institute ist die Kreissparkasse Saarlouis anzuführen, die offenlegt, Nachhaltigkeitsleitsätze in den Unternehmensleitlinien zu integrieren.<sup>706</sup> Die Haspa legt Wert auf die aktive Förderung und Unterstützung in der Region resp. der Stadt Hamburg und hat dies in der Vision 2023 als Kernaspekt auf strategischer Ebene fixiert.<sup>707</sup>

Die regionale Verbundenheit ist ein besonderes Merkmal der öffentlich-rechtlichen sowie der genossenschaftlichen Institute. Dies wird in der Mehrheit der betrachteten Nachhaltigkeitsberichte auch hervorgehoben. In diesem Kontext ist zudem auf die Förderbanken hinzuweisen, die der vierten Stichprobenkategorie zugeordnet werden. In deren Darstellung des Geschäftsmodells wird die Förderung der Bundesländer und Städte in der Berichterstattung hervorgehoben.

Im Rahmen des Untersuchungskriteriums A8 ist bei den untersuchten Genossenschaftsbanken die Berliner Volksbank anzuführen. Das Institut führt jährlich eine Kulturbefragung bei ihren Mitarbeitern durch, woraus sich neue Werte ableiten lassen. In der Konsequenz arbeitet ein Kulturteam an der Neugestaltung der Unternehmensvision, deren zukünftiger Schwerpunkt auch das Thema Nachhaltigkeit sein soll.<sup>708</sup> Dies ist ein gutes Beispiel zur Verdeutlichung, dass ein Institut glaubwürdig und konkret darüber berichten kann, dass einerseits institutsspezifische Werte gelebt werden und dass andererseits Nachhaltigkeit eine übergeordnete Stellung einnimmt. Es zeigt zudem, dass eine innerbetriebliche Weiterentwicklung möglich ist. Die Umsetzung nachhaltigkeitsbezogener Aspekte ist bislang noch nicht vollständig realisiert, jedoch wird eine aktive und zeitnahe Etablierung angestrebt. In diesem Punkt tut sich die Berliner Volksbank als Best-Case-Beispiel hervor. Die Volksbank Kraichgau sticht einerseits durch ihre umfangreiche Darstellung<sup>709</sup> des

---

<sup>705</sup> Dazu Kap. 3.2.1.1.

<sup>706</sup> Vgl. Kreissparkasse Saarlouis (2021), S. 1.

<sup>707</sup> Vgl. Haspa (2021a), S. 22.

<sup>708</sup> Drei neue Werte wurden definiert: Zusammenhalt, Verlässlichkeit, Tatkraft. Vgl. Berliner Volksbank eG (2021), S. 4 f.

<sup>709</sup> In der DNK-Erklärung wird der Abschnitt Allgemeine Informationen, die Kriterien 1, 2 und 9, sowie die LI 5-7 zur Darstellung des Wertesystems genutzt.

Wertesystems, das auf neun wertorientierten Leitsätzen beruht, hervor.<sup>710</sup> Andererseits fällt als besonderes Merkmal dieses genossenschaftlichen Instituts auf, dass es seine Rolle im regionalen Wirtschaftskreislauf darstellt,<sup>711</sup> womit die Verzahnung sozialer und ökonomischer Aspekte deutlich wird.

Über die Beschreibung und Darstellung des Wertesystems hinaus, legt die Triodos Bank dar, wie die praktische Umsetzung der Vision sichergestellt wird. Das Institut hat vier Grundpfeiler etabliert, die aufeinander aufbauen. Die Berücksichtigung der (internen) Interessen der Mitarbeiter und die Einbeziehung externer Stakeholder-Anforderungen wird gefördert. Im Rahmen des Impact Reportings werden Stärken und Verbesserungspotenziale des Nachhaltigkeitsmanagement sichtbar.<sup>712</sup> Eine solche Offenlegung schafft Transparenz und Glaubwürdigkeit und zeigt, dass externe Berichterstattung und interne Prozesse miteinander verknüpft sind.

### 3.2.2 Ergebnisse in Bezug auf das Nachhaltigkeitsverständnis

Aufbauend auf den Erkenntnissen bezüglich des Geschäftsmodells wird nun betrachtet, inwiefern Gemeinsamkeiten, Unterschiede und Besonderheiten in Bezug auf das Nachhaltigkeitsverständnis in den Stichprobenkategorien festzustellen sind. Abb. 25 zeigt die dafür abgeleiteten Untersuchungskriterien.

B1	TBL (Ökonomie, Ökologie, Soziales)
B2	ESG
B3	Vier Dimensionen (Ökonomie, Ökologie, Soziales und Governance)

**Abb. 25: Untersuchungskriterien zum Nachhaltigkeitsbegriff**

In Kap. 2.3 wurde auf Basis der Literatur dargestellt, dass Nachhaltigkeit auf Grundlage der TBL verstanden werden kann und folglich die Dimensionen Ökonomie, Ökologie und Soziales Grundlage des Nachhaltigkeitsverständnisses darstellen (Untersuchungskriterium B1). Der ESG-Begriff hat sich zudem und insbesondere in Bezug auf Unternehmensperformance und Nachhaltigkeitsratings aber auch im Bankensektor mit Blick auf Bankprodukte und Bankrisiken etabliert. Die Dimensionen Ökologie, Soziales und Governance repräsentieren dieses Nachhaltigkeitsverständnis, wobei die wirtschaftliche Komponente ausgeblendet wird (Untersuchungskriterium B2). Mithilfe der inhaltsanalytischen Untersuchung kann nun

<sup>710</sup> Vgl. Volksbank Kraichgau eG (2021), S. 4.

<sup>711</sup> Vgl. Volksbank Kraichgau eG (2021), S. 29.

<sup>712</sup> Vgl. Triodos Bank (2021a), S. 66 f.

festgestellt werden, inwiefern eine dieser Definitionen dominiert. Zudem wird untersucht, ob eine parallele Verwendung der beiden Begriffe zu beobachten ist.

Dies äußert sich dadurch, dass die beiden Begriffe unverbunden an verschiedenen Stellen des Berichts Anwendung finden (Untersuchungskriterien B1 und B2). Darüber hinaus wird untersucht, ob eine Berücksichtigung aller vier Dimensionen erkennbar ist, die eben nicht die Parallelität zweier Ansätze, sondern die Verzahnung der Dimensionen impliziert (Untersuchungskriterium B3).

Abb. 26 zeigt die Häufigkeiten der beschriebenen Möglichkeiten bezüglich des Nachhaltigkeitsverständnisses für alle 83 untersuchten Institute und innerhalb der vier Stichprobenkategorien. In der inhaltsanalytischen Untersuchung wurde dabei differenziert, welches Nachhaltigkeitsverständnis in Bezug auf die Darstellung des Geschäftsmodells offengelegt und welche Definition von Nachhaltigkeit innerhalb des gesamten Berichts angewendet wurde. Diese differenzierte Betrachtung wird im Rahmen der Häufigkeitsdarstellung anhand einer additiven Messweise mit dem Ziel berücksichtigt, die Bandbreite in Bezug auf das Nachhaltigkeitsverständnis aufzuzeigen. Die inhaltsanalytische Untersuchung legt zudem offen, wenn keine Nachhaltigkeitsdefinition vorliegt oder eine eindeutige Zuordnung nicht möglich ist.

	Drei Dimensionen		Vier Dimensionen		Zuordnung nicht möglich <sup>713</sup>
	TBL	ESG	Beide Begriffe unverbunden	Verzahnung vier Dimensionen	
Privatbanken (n=16)	2	3	10	0	1
Öffentlich-rechtliche Institute (n=22)	7	1	12	0	2
Kreditgenossenschaften (n=22)	4	1	7	5	5
Institute mit Nachhaltigkeit als Gründungsgedanken (n=23)	5	2	11	0	5
Gesamt (n=83)	18	7	40	5	13

**Abb. 26: Auswertung Nachhaltigkeitsverständnis**

<sup>713</sup> Eine Zuordnung kann bspw. nicht möglich sein, da in dem Bericht keine Definition von Nachhaltigkeit enthalten ist. Als weitere Begründung ist anzuführen, dass einzelne Institute sowohl eine Erklärung nach dem GRI-Rahmenwerk und eine DNK-Erklärung veröffentlichen. Ist das Begriffsverständnis in den beiden Berichten desselben Instituts nicht deckungsgleich, wird eine Zuordnung im Rahmen der Auswertung nicht vorgenommen.

Es wird deutlich, dass, wie in der Literatur dargestellt, auch in der Praxis die Anwendung unterschiedlicher Nachhaltigkeitsdefinitionen vorherrscht. Insbesondere die Vielzahl paralleler Verwendungen des TBL- und des ESG-Ansatzes (in Summe in 40 Instituten, vgl. Abb. 26) impliziert, dass die Institute intern den Begriff der Nachhaltigkeit noch nicht tiefergehend und für sich als individuelles Institut durchdrungen haben.

Um die parallele Verwendung der beiden Ansätze deutlich zu machen, wird als Beispiel die UniCredit angeführt. Der Aufbau des Berichts der UniCredit ist durch den TBL-Ansatz geprägt. Zu Beginn des Berichts wird herausgestellt, dass dieser Angaben in Bezug auf ökonomische, ökologische und soziale Auswirkungen umfasst.<sup>714</sup> Darüber hinaus wird jedoch auch gesagt, dass ein Übergang zu einer ESG-orientierten Organisation (ESG-driven organisation) angestrebt wird.<sup>715</sup>

Bei den Privatbanken fällt auf, dass vergleichsweise häufig der ESG-Begriff dominiert (Untersuchungskriterium B2). Drei der 16 Institute (19 %) verwenden ausschließlich den ESG-Ansatz. Zu den drei Berichten zählt auch der Bericht der Deutschen Bank. Diese Feststellung ist überraschend, da der Nachhaltigkeitsbericht des Instituts auf dem GRI-Rahmenwerk, dessen Indikatoren auf die Dimensionen Ökonomie, Ökologie und Soziales fokussieren, basiert. Die Abkürzung ESG ist 220-mal in dem Bericht der Deutschen Bank enthalten.<sup>716</sup> Zudem ist im Rahmen der Analyse dieser Stichprobenkategorie Donner & Reuschel zu nennen. Das Institut veröffentlicht einen zweiseitigen CSR-Report, in dem der ESG-Begriff nicht verwendet wird. Auch der TBL-Ansatz wird nicht deutlich. Dieser CSR-Report ist zudem Teil des Geschäftsberichts. Auch in diesem mangelt es an der Definition des Nachhaltigkeitsbegriffs.<sup>717</sup>

Bei den öffentlich-rechtlichen Instituten ist hervorzuheben, dass das Nachhaltigkeitsverständnis mit sieben Instituten (32 %) vergleichsweise häufig auf dem TBL-Ansatz beruht (Untersuchungskriterium B1). Zudem zeigt die Untersuchung dieser Stichprobenkategorie, dass es den öffentlich-rechtlichen Instituten häufig gelingt, ihr Nachhaltigkeitsverständnis bereits zu Beginn des Berichts, wo klassischer Weise das Geschäftsmodell beschrieben wird, deutlich zu machen.<sup>718</sup> Ein solches

---

<sup>714</sup> Vgl. UniCredit (2021), S. 2.

<sup>715</sup> Vgl. UniCredit (2021), S. 11.

<sup>716</sup> Vgl. Deutsche Bank AG (2021). Die Anzahl ist mithilfe der Suchfunktion ermittelt worden.

<sup>717</sup> Vgl. Donner & Reuschel AG (2021).

<sup>718</sup> Bei Anwendung des DNK-Rahmenwerks sollte die Darstellung des Nachhaltigkeitsverständnisses im Rahmen des ersten DNK-Kriteriums ‚Strategische Analyse und Maßnahmen‘ erfolgen. Vgl. z.B. Sparkasse Rhein-Maas (2021), S. 5.

Vorgehen erscheint sinnvoll, um die Verzahnung von Nachhaltigkeit und Geschäftsmodell deutlich machen und als Herausstellungsmöglichkeit effektiv einzusetzen.

Als Best-Case-Beispiel ist für die Stichprobenkategorie der öffentlich-rechtlichen Institute die Bayern LB anzuführen. Die Bayern LB hebt die Berücksichtigung „ökologischer, ökonomischer und sozialer Aspekte entlang der gesamten Wertschöpfungskette“ hervor und schreibt dies in ihrem Verhaltenskodex fest.<sup>719</sup> Basierend auf dem Rahmenwerk des GRI werden in Bezug auf das Organisationsprofil Produkte und Dienstleistungen dargestellt (GRI 102-2). Die Bayern LB geht dabei auf ihr Angebot von wettbewerbsfähigen ESG-Produkten und -Dienstleistungen ein.<sup>720</sup>

Die Analyse der genossenschaftlichen Institute zeigt, dass diese Chance nicht genutzt wird. Abb. 26 zeigt für diese Stichprobenkategorie ein besonders heterogenes Ergebnis. In insgesamt fünf Instituten ist keine Zuordnung möglich. Positiv hervorzuheben sind jedoch die fünf Kreditgenossenschaftsbanken, denen die Verzahnung der vier Nachhaltigkeitsdimensionen gelingt. Zu diesen Best-Case-Beispielen zählen die Apobank, die Sparda-Bank Berlin eG, die Volksbank Alzey-Worms eG, die BBBank sowie die Volksbank BraWo. Dabei wird der Apobank jedoch keine Vorreiterrolle zugeschrieben, denn in dem Bericht wird Nachhaltigkeit über die vier Dimensionen Ökonomie, Umwelt, Soziales und Governance definiert,<sup>721</sup> innerhalb des Berichts hat sich dann jedoch der ESG-Begriff etabliert. In den vier weiteren genossenschaftlichen Instituten wird jedoch die Berücksichtigung aller vier Kriterien deutlich. In dem Bericht der Sparda-Bank Berlin heißt es, dass eine Verankerung von ökologischen und sozialen Aspekte im Sinne der ESG-Kriterien geschaffen werden soll.<sup>722</sup> Die Volksbank Alzey-Worms hebt die Bedeutung und Verbindung der genossenschaftlichen Werte, einer verantwortungsvollen Unternehmensführung und die Berücksichtigung ökologischer Aspekte hervor.<sup>723</sup> Die BBBank beschreibt ihre ökologische, soziale und ökonomische Verantwortung mit der nachhaltigen Unternehmensführung.<sup>724</sup> Die Volksbank BraWo verwendet ebenfalls den

---

Das GRI-Rahmenwerk basiert auf dem TBL-Ansatz, sodass die Darstellung des Nachhaltigkeitsverständnisses kaum möglich ist. Dazu Kap. 3.3.2.

<sup>719</sup> Bayern LB (2021b), S. 23.

<sup>720</sup> Vgl. Bayern LB (2021b), S. 18.

<sup>721</sup> In dem Bericht wird in Bezug auf Governance der Begriff der Unternehmensführung verwendet. Vgl. Apobank (2021), S. 6.

<sup>722</sup> Vgl. Sparda-Bank Berlin eG (2021), S. 6.

<sup>723</sup> Vgl. Volksbank Alzey-Worms eG (2021), S. 7.

<sup>724</sup> Vgl. BBBank eG (2021), S. 5.

Begriff der nachhaltigen Unternehmensführung und definiert diesen als „*Fundament für eine erfolgreiche Geschäftstätigkeit*.“<sup>725</sup> Allerdings ist in Bezug auf die Berichterstattung der Volksbank BraWo festzuhalten, dass die Nachhaltigkeitsdefinition basierend auf den vier Nachhaltigkeitsdimensionen allein in der DNK-Erklärung vorgenommen wird. In dem deutlich weniger umfangreichen Nachhaltigkeitsbericht<sup>726</sup> spielt dieser Aspekt der Berichterstattung keine Rolle.

In der vierten Stichprobenkategorie fällt auf, dass kein Institut die vier Dimensionen der Nachhaltigkeit in Verbindung bringt. In den drei Instituten, denen im Rahmen der Konkretisierung der Stichprobenkategorie alle Nachhaltigkeitsdimensionen zugeschrieben worden sind (vgl. Abb. 20, S. 108), zeigt sich, dass dort ausschließlich der TBL-Ansatz angewendet wird. Der ESG-Begriff wird in den Berichten der Triodos Bank und der GLS Bank<sup>727</sup> zwar nicht verwendet, Aspekte in Bezug auf Governance werden jedoch grundsätzlich behandelt. Die Triodos Bank beschreibt bspw. ihren Impact Management-Ansatz und die damit verbundenen Unternehmensgrundsätze und Mindeststandards.<sup>728</sup> Der Bericht der GLS Bank, dessen Aufbau auf dem GRI-Rahmenwerk basiert, umfasst ein Kapitel Unternehmensführung, indem mithilfe der entsprechenden GRI-Indikatoren Themen wie Führungsstruktur, Kontrollorgane oder Vergütungspolitik beschrieben werden.<sup>729</sup>

Abb. 26 zeigt, dass für die vierte Stichprobenkategorie in den Berichten von fünf Instituten das Nachhaltigkeitsverständnis nicht klar zugeordnet werden konnte. Im Rahmen einer tiefergehenden Analyse kann gezeigt werden, dass in diesen fünf Instituten weniger als 500 Mitarbeiter beschäftigt sind. Eine Erklärung für die fehlende Nachhaltigkeitsdefinition ist, dass diese Institute in ihrem speziellen Geschäftsmodell Nachhaltigkeit als inhärenten Bestandteil der Geschäftsphilosophie ansehen. Die Berichtsinhalte für sich stellen den Kern der Unternehmensaktivitäten dar und implizieren nachhaltigkeitsbezogenes Verhalten. Nichtsdestotrotz sollte hinterfragt werden, ob zur Schaffung von Transparenz eine klare Herausstellung

---

<sup>725</sup> Volksbank eG Braunschweig Wolfsburg (2021), S. 6.

<sup>726</sup> Der Nachhaltigkeitsbericht umfasst 27 Seiten, wohingegen die DNK-Erklärung 68 Seiten aufweist.

<sup>727</sup> Das dritte Institut, dem vier Nachhaltigkeitsdimensionen im Rahmen der Konkretisierung der Stichprobe zugeordnet worden sind, ist die Ethik Bank. Da dieses Institut allerdings keinen Nachhaltigkeitsbericht erstellt, wird es im Rahmen dieses Analyseaspekts nicht berücksichtigt resp. wird in Abb. 26 der Spalte ‚Zuordnung nicht möglich‘ zugeordnet.

<sup>728</sup> Vgl. Triodos Bank (2021a), S. 64 f. Der Impact Management-Ansatz der Triodos Bank wird in Kap. 4.3.2.3 im Rahmen der Integration von Nachhaltigkeit in die Steuerung genauer betrachtet.

<sup>729</sup> Vgl. GLS Bank (2021a), S. 19 ff.

des institutsspezifischen Nachhaltigkeitsverständnisses die Berichterstattung positiv beeinflussen könnte.

Im Rahmen der Analyse konnten weitere interessante Aspekte in Bezug auf das Nachhaltigkeitsverständnis der Institute beobachtet werden, die unabhängig von der Stichprobenzugehörigkeit zu berichten sind. Eine Priorisierung der drei TBL-Dimensionen in der absteigenden Reihenfolge Ökonomie, Soziales und Umwelt nimmt die VR-Bank Rhein-Neckar vor.<sup>730</sup> In Bezug auf die parallele Verwendung beider Begriffe fällt auf, dass der ESG-Begriff in unterschiedlichen Zusammenhängen angewendet wird. Die Berücksichtigung von ESG-Kriterien in der Risikoinventur wird bspw. von Sparda-Bank Südwest<sup>731</sup> oder der Mainzer Volksbank eG<sup>732</sup> beschrieben. Die Mainzer Volksbank gibt auch an, dass sie die Wirkung von ESG-Kriterien in Bezug auf die Produkte aktuell nicht vollumfänglich bewerten kann.<sup>733</sup> Eine überwiegende ESG-Konformität der Finanzanlagen wird in dem Bericht der Sparda-Bank München genannt.<sup>734</sup> Die Beispiele machen deutlich, dass sich viele Institute in einem Weiterentwicklungsprozess befinden. Insbesondere die Integration von Nachhaltigkeitskriterien in das Kerngeschäft stellt die Institute vor Herausforderungen.

Zudem ist die Kombination von Begrifflichkeiten zu beobachten. In der LBBW ist die Position Leiter Nachhaltigkeit und ESG besetzt.<sup>735</sup> In der DZ Bank wird im Kontext von Handlungsfeldern unter dem Aspekt der Unternehmensführung folgende Kombination angeführt: ‘ESG-/Nachhaltigkeitsorganisation‘.<sup>736</sup> Damit wird deutlich, dass in der internen Umsetzung von Nachhaltigkeit keine klare Begriffsbestimmung erfolgt. Dies kann sich negativ auf die Definition und Abgrenzung des Verantwortungsbereichs auswirken.

Es ist festzuhalten, dass es beim Großteil der Institute bislang an einem klaren Nachhaltigkeitsverständnis mangelt. Insbesondere die parallele Verwendung des TBL-Ansatzes und des ESG-Begriffs ist wenig zielführend. Der ESG-Begriff ist insbesondere für Stakeholder, die weniger Erfahrung mit nachhaltigkeitsbezogenen Themen haben, schwer greifbar. Im Sinne von Lessons Learned empfiehlt es sich daher, zu Beginn eines Berichts deutlich zu machen, wie Nachhaltigkeit im Institut definiert wird. Dabei sollten die drei TBL-Dimensionen Ökonomie, Ökologie und

---

<sup>730</sup> Vgl. VR Bank Rhein-Neckar eG (2021), S. 8.

<sup>731</sup> Vgl. Sparda-Bank Südwest eG (2021), S. 14.

<sup>732</sup> Vgl. Mainzer Volksbank eG (2021), S. 3.

<sup>733</sup> Vgl. Mainzer Volksbank eG (2021), S. 6.

<sup>734</sup> Vgl. Sparda-Bank München eG (2021), S. 18.

<sup>735</sup> Vgl. LBBW (2021b), S. 6.

<sup>736</sup> Vgl. DZ Bank Gruppe (2021), S. 13.

Soziales sowie die Governance-Dimension angewendet werden. Als Herausstellungsmöglichkeit sollte dabei die Verzahnung mit dem Geschäftsmodell deutlich gemacht werden.

### 3.2.3 Ergebnisse in Bezug auf Verhaltenssteuerung

In Kap. 2.3.3 wurde beschrieben, dass Nachhaltigkeit stärker in das Bewusstsein der Banken rückt und der Nachhaltigkeitsbericht als ein Instrument der Verhaltenssteuerung fungieren kann. Verhaltensregeln und Wertesysteme werden darüber hinaus in einem Code of Conduct deutlich. Folglich wird mithilfe des Untersuchungskriteriums C<sup>737</sup> untersucht, welche Rolle Verhaltensleitlinien im Rahmen der Nachhaltigkeitsberichterstattung spielen. Darüber hinaus wird geprüft, welche der in der Stichprobe enthaltenen Institute ihren Code of Conduct extern offenlegen und welche Inhalte dabei dargestellt werden. Damit soll ein tieferes Verständnis in Bezug auf die Umsetzung einer nachhaltigen Unternehmenssteuerung gewonnen werden.

Die Darstellung eines Verhaltenskodex ist in den untersuchten Privatbanken besonders deutlich. Alle 16 Institute gehen in ihrem Nachhaltigkeitsbericht darauf ein. 12 Institute veröffentlichen ihren Code of Conduct. Dabei umfasst ein Kodex im Durchschnitt 16 Seiten und ist damit vergleichbar mit den untersuchten Kodizes der Sparkassen. Die Kodizes der drei Großbanken sind besonders umfangreich.<sup>738</sup> Als Beispiel sei der Kodex der Deutschen Bank angeführt, in dem die Werte konkretisiert und eine Bandbreite an Themen, darunter bspw. Compliance, Gleichstellung, Risikobewusstsein oder Whistleblowing, behandelt werden. Im Kontext der Erläuterung von ethisch verantwortungsbewusstem Handeln hat die Deutsche Bank einen Entscheidungsbaum entwickelt, den die Mitarbeiter anwenden sollen, wenn sie sich mit ethisch relevanten Fragen konfrontiert sehen.<sup>739</sup> Dieses Beispiel zeigt auf, dass der Code of Conduct als konkrete Hilfestellung genutzt werden kann.

In 15 der 22 untersuchten öffentlich-rechtlichen Institute wird der Verhaltenskodex im Nachhaltigkeitsbericht benannt. In drei weiteren Sparkassen werden Verhaltensgrundsätze resp. Verhaltensnormen thematisiert. Acht Sparkassen veröffentlichen ihren Verhaltenskodex auf der Webseite, darunter alle fünf Landesbanken. In vier Instituten der Stichprobenkategorie der öffentlich-rechtlichen Institute findet der

---

<sup>737</sup> Für diesen Analyseaspekt bedarf es keiner weiteren Unterteilung des Untersuchungskriteriums in Subkriterien. Dazu Kap. 3.1.2.2 und Anhang A6.

<sup>738</sup> Commerzbank: 37 Seiten, Deutsche Bank: 26 Seiten, UniCredit: 30 Seiten.

<sup>739</sup> Vgl. Deutsche Bank AG (o. J.), S. 6.

Begriff des Ethikkodex im Rahmen der Nachhaltigkeitsberichterstattung Anwendung. Die Sparkasse Saarbrücken geht im Kontext ihrer Wertevorstellungen auf ihren ‚Ethik- und Verhaltenskodex‘ ein.<sup>740</sup> Die Ethikrichtlinie der Sparkasse Südholstein beschreibt die Grundsätze des verantwortlichen und nachhaltigen Handels.<sup>741</sup> Die genannten Sparkassen veröffentlichen ihre Kodizes jedoch nicht extern. Auf der Webseite der DekaBank ist ihr 24-seitiger Ethikkodex verfügbar. In diesem werden die ethischen Leitlinien und Grundwerte beschrieben, wobei Nachhaltigkeit dabei einen von neun Aspekten darstellt.<sup>742</sup> In ihrem Nachhaltigkeitsbericht beschreibt die Haspa im Kontext ihres Ethikkodex die eigens entwickelten Haspa-Prinzipien, durch die sichergestellt werden soll, dass sich die Mitarbeiter ethisch einwandfrei, nachhaltig und fair verhalten.<sup>743</sup> Ein Ziel der Haspa zur Weiterentwicklung der Governance im Bereich Nachhaltigkeit war die Ausweitung des Ethikkodex zu einem Code of Conduct.<sup>744</sup> Im September 2021 hat die Haspa ihren Code of Conduct veröffentlicht, dessen Inhalte Themen in Bezug auf Kunden, Mitarbeiter, Compliance, Kommunikation und Nachhaltigkeit umfassen.<sup>745</sup>

Vorweg ist festzuhalten, dass im direkten Vergleich der öffentlich-rechtlichen Institute mit den Genossenschaftsbanken deutlich wird, dass das Thema der Verhaltenssteuerung in den öffentlich-rechtlichen Instituten etwas präsenter ist. In 12 der 22 untersuchten Genossenschaftsbanken wird im Rahmen des Nachhaltigkeitsberichts auf einen Verhaltenskodex Bezug genommen. Lediglich sechs davon veröffentlichen ihren Kodex auf der Webseite, darunter vorrangig die größeren Banken. Wird der Umfang der Verhaltenskodizes der öffentlich-rechtlichen und den genossenschaftlichen Sektoren miteinander verglichen, ist festzustellen, dass die Kodizes der Sparkassen mit 16 Seiten im Durchschnitt mehr als doppelt so lang sind wie die der Genossenschaftsbanken, deren durchschnittlicher Umfang sieben Seiten beträgt. In dem Nachhaltigkeitsbericht der Berliner Volksbank wird bspw. herausgestellt, dass ihr Verhaltenskodex in 2018 modernisiert und um neun Kapitel erweitert wurde, darunter Kapitel mit deutlichem Nachhaltigkeitsbezug wie bspw. ‚Nachhaltigkeit der Wertschöpfung‘ oder ‚Verantwortungsvolles Handeln‘.<sup>746</sup> Die Sparda-Bank Baden-Württemberg geht in ihrer DNK-Erklärung im Kontext der Bekämpfung von Korruption und Bestechung auf ihren Verhaltenskodex ein<sup>747</sup> und verweist auf die Einleitung ihres Kodex. Dort wird herausgestellt, dass der Verhaltenskodex

---

<sup>740</sup> Vgl. Sparkasse Saarbrücken (2021), S. 14 f.

<sup>741</sup> Vgl. Sparkasse Südholstein (2021), S. 14 f.

<sup>742</sup> Vgl. DekaBank (2017).

<sup>743</sup> Vgl. Haspa (2021a), S. 48.

<sup>744</sup> Vgl. Haspa (2021a), S. 23.

<sup>745</sup> Vgl. Haspa (2021b).

<sup>746</sup> Vgl. Berliner Volksbank eG (2021), S. 20.

<sup>747</sup> Vgl. Sparda-Bank Baden-Württemberg eG (2021), S. 10.

das „*Fundament für eine gesetzeskonforme, ethisch orientierte, nachhaltige Unternehmenskultur*“ darstellt.<sup>748</sup>

Auch die Sparda-Bank München veröffentlicht auf ihrer Webseite einen Verhaltenskodex, der allerdings nicht institutsspezifisch ist, sondern auf Gruppen-Ebene entwickelt wurde.<sup>749</sup> Die Sparda-Bank Südwest erläutert in ihrer DNK-Erklärung, dass sie gemeinsam mit den anderen Sparda-Banken einen Code of Conduct in 2018 erarbeitet hat. Der Verhaltenskodex wird definiert als eine „*Wichtige Richtschnur für alle Mitarbeiter*“.<sup>750</sup> Die Sparda-Banken behandeln 16 Themen in ihrem Verhaltenskodex. Nachhaltigkeit ist eins davon. Andere Themen haben ebenfalls einen deutlichen Nachhaltigkeitsbezug, wie bspw. Korruption und gesellschaftliches Engagement. Die grundlegenden Themen, die auf Gruppen-Ebene entwickelt wurden, sind ebenfalls in dem institutsspezifischen Verhaltenskodex der Sparda-Bank Baden-Württemberg erkennbar. Neben den Kapiteln Kunden und Geschäftspartner sowie Mitarbeiter wird der Begriff Good Governance verwendet, worunter Themen wie Wettbewerb, Vermeidung von Interessenkonflikten, Datenschutz oder Whistleblowing gefasst werden.<sup>751</sup>

Die Darstellung in Bezug auf einen Verhaltenskodex ist in der vierten Stichprobenkategorie generell durchwachsen. Von den 13 Förderbanken veröffentlichen vier ihren Code of Conduct. In der Nachhaltigkeitsberichterstattung ist jedoch bei fast allen Förderbanken der Bezug auf Verhaltensnormen, Verhaltensgrundsätze oder Verhaltensregeln erkennbar. Insgesamt machen neun der 23 Institute dieser Stichprobenkategorie ihren Verhaltenskodex öffentlich zugänglich. Die Triodos Bank benennt ihren Kodex nicht als solchen, sondern verwendet den Begriff der ‚Geschäftsgrundsätze‘ und beschreibt darin ihre Mission, Ziele und Vision und stellt ihre Unternehmenswerte und Geschäftsgrundsätze dar. Weitere Themen sind die Whistleblower-Richtlinie, Compliance, Geschäftsethik und Corporate Governance, aber auch Kunden und Mitarbeiter.<sup>752</sup>

Eine weitere Erkenntnis kann bei dem Vergleich eines Instituts der vierten Stichprobenkategorie mit einer Privatbank gewonnen werden. In der Analyse fällt der Verhaltenskodex der National-Bank auf, da in diesem der Begriff der Nachhaltigkeit keine explizite Anwendung findet. In dem vierseitigen Code of Conduct wer-

---

<sup>748</sup> Sparda-Bank Baden-Württemberg eG (2020), S. 3.

<sup>749</sup> Vgl. Sparda-Bank München eG (2019), S.

<sup>750</sup> Sparda-Bank Südwest eG (2021), S. 13.

<sup>751</sup> Vgl. Sparda-Bank Baden-Württemberg eG (2020), S. 2.

<sup>752</sup> Vgl. Triodos Bank (2021b).

den Verhaltensregeln definiert, Themen wie Compliance, Datenschutz und Geldwäsche behandelt sowie die Konsequenzen bei Verstößen dargelegt.<sup>753</sup> Auch in der vierten Stichprobenkategorie ist die fehlende Anwendung des Nachhaltigkeitsbegriffs zu beobachten. In dem Verhaltenskodex der LfA werden schwerpunktmäßig die Aspekte Geldwäscheprävention sowie Betrug und Korruption beschrieben. Eine Bezugnahme oder Darstellung unternehmerischer Werte erfolgt nicht.<sup>754</sup> Inhaltlich werden in dem Code of Conduct der National-Bank und der LfA zwar nachhaltigkeitsbezogene Themen, insbesondere mit Blick auf Governance-bezogene Aspekte, behandelt, der Stellenwert der Nachhaltigkeit wird aber nicht explizit deutlich gemacht.

Die Auswertung der 41 betrachteten Verhaltenskodizes über alle vier Stichprobenkategorien hinweg zeigt, dass folgende Themen im Rahmen eines Code of Conduct behandelt werden: Kunden, Mitarbeiter, Interessenkonflikte, Korruption, Geldwäsche, Compliance, Insiderwissen, Datenschutz und Datensicherheit sowie Whistleblowing. Die Darstellung von Werten und Ethik im Rahmen des Code of Conduct ist weniger häufig zu beobachten, stellt allerdings einen zentralen Aspekt im Kontext der Unternehmensführung dar. Damit kann die Vorbildfunktion des Vorstands im Sinne des *Tone from the Top* deutlich gemacht werden.

Nachhaltigkeit wird in fast allen Verhaltenskodizes ausdrücklich genannt. Dies ist ein Zeichen dafür, dass die Integration von Nachhaltigkeit in die Unternehmensführung möglich ist. Ausgewählte Institute nehmen eine Vorreiterrolle ein und können als Inspiration für ihre Wettbewerber gelten. Die Entwicklung neuer Leitlinien oder die Anpassung des bisherigen Kodex ist in vielen Instituten notwendig. Die Volksbank Bielefeld-Gütersloh eG gibt an, dass sie im Rahmen der geplanten Nachhaltigkeitsprojekte eine Verhaltensleitlinie für ihre Mitarbeiter erstellen will.<sup>755</sup> Dieses Beispiel untermauert die Tatsache, dass Nachhaltigkeit zukünftig als fester Bestandteil der Verhaltenssteuerung nicht mehr weg zu denken sein wird.

Durch die Analyse wird auch deutlich, dass Inhalte aus verschiedenen Berichten, konkret aus dem Code of Conduct und dem Nachhaltigkeitsbericht, eng miteinander verzahnt sind.<sup>756</sup> Der Code of Conduct wird für die Mitarbeiter geschrieben und erfüllt in erster Linie eine interne Funktion. Der Nachhaltigkeitsbericht hingegen

---

<sup>753</sup> Vgl. National-Bank AG (o. J.).

<sup>754</sup> Vgl. LfA (2020).

<sup>755</sup> Vgl. Volksbank Bielefeld-Gütersloh eG (2021), S. 20.

<sup>756</sup> Die Vielfalt an Berichten im Rahmen der Unternehmenspublizität wird im folgenden Kapitel im Detail dargestellt.

ist für eine Vielzahl von Stakeholdern gedacht, die sich über nachhaltigkeitsbezogene Themen informieren wollen. Die Analyse zeigt, dass die Informationen aus dem internen Berichtswesen und der externen Berichterstattung vielfältige Anknüpfungspunkte aufweisen, die es im Sinne einer ganzheitlichen Betrachtungsweise auf die Organisation zu vereinen gilt.

### 3.3 Offenlegung nachhaltigkeitsbezogener Informationen

#### 3.3.1 Nachhaltigkeitsberichterstattung als ein Aspekt der Unternehmensberichterstattung

##### 3.3.1.1 Offenlegung finanzieller und nichtfinanzieller Angaben

Die Ausführungen zur CSRD in Kap. 2.2.3. haben deutlich gemacht, dass zukünftig eine Gleichstellung der Nachhaltigkeitsberichterstattung mit der Finanzberichterstattung angestrebt wird. Das Inkrafttreten der NFRD und des CSR-RUG und die damit verbundene Berichtspflicht haben bereits einen Paradigmenwechsel in der europäischen Berichterstattung angestoßen. Außerdem wurde damit die Forderung nach Transparenz und Vergleichbarkeit in den Vordergrund gerückt.<sup>757</sup>

Der Finanzbericht besitzt im Rahmen der Unternehmensberichterstattung die längste Tradition. In den 1970er Jahren haben sich neben der finanziellen Berichterstattung erste nicht gesetzlich geregelte Berichte entwickelt, die neben ökonomischen Aspekten auch ökologische und soziale Themen behandeln. Diese wurden als CSR- oder Nachhaltigkeitsberichte bezeichnet.<sup>758</sup> Die finanzielle Berichterstattung umfasst den Jahresabschluss in Form der Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) sowie den Anhang.<sup>759</sup> Der Jahresabschluss wird durch den Lagebericht vervollständigt.<sup>760</sup> Als Sammelbegriff wird in der Praxis der Begriff des Geschäftsberichts verwendet. Dieser findet vorrangig bei AGs Anwendung.<sup>761</sup> Die finanzielle Berichterstattung zielt darauf ab, ein realistisches Bild über die wirtschaftliche Lage zu geben (Informationsaufgabe). Der Jahresabschluss dient als Grundlage für die Bemessung der Gewinnausschüttung und der Unternehmenssteuern. Folglich stellt der Jahresabschluss den zentralen Bestandteil der periodisch zu erfüllenden Pflichtberichterstattung dar.<sup>762</sup> Lagebericht und Anhang umfassen eine

---

<sup>757</sup> Vgl. Böcking / Althoff (2017b), S. 253.

<sup>758</sup> Vgl. Graßmann et al. (2018), S. 432.

<sup>759</sup> Bilanz und GuV sind als die zentralen Rechnungslegungsinstrumente im Rahmen des Jahresabschlusses zu betrachten, wobei die GuV als eine die Bilanz ergänzende Detailrechnung zu verstehen ist, mittels derer sich die (Rein-)Vermögensänderung der Bilanz nachvollziehen lässt. Der Anhang beinhaltet nähere Angaben zu den einzelnen Positionen von Bilanz und GuV und ist folglich mit der zahlenmäßigen Rechenschaftslegung verknüpft. Vgl. Coenberg et al. (2021), S. 3.

<sup>760</sup> Der Lagebericht dient der Darstellung der Geschäftssituation und der voraussichtlichen zukünftigen Entwicklung der Gesellschaft (vgl. Coenberg et al. (2021), S. 31) und stellt damit ein zentrales Instrument der Unternehmenskommunikation dar. Vgl. Haller / Gruber (2018), S. 474.

<sup>761</sup> Vgl. Tanski (2021), S. 374.

<sup>762</sup> Vgl. Wiedemann et al. (2021), S. 402.

verbale Darstellung der Unternehmensführung über bestimmte Bereiche und enthalten zusätzliche Erläuterungen zum Verständnis der Bilanz und GuV.<sup>763</sup> Zudem geht mit der Erstellung von Bilanz, GuV, Anhang und Lagebericht eine Offenlegungspflicht in elektronischer Form im Bundesanzeiger einher.<sup>764</sup> Damit ist die Finanzberichterstattung öffentlich zugänglich für externe Interessenten.

Im Kontext dieser gesetzlich geregelten Offenlegungspflicht ist darauf hinzuweisen, dass umfangreiche gesetzliche Regelungen in Bezug auf Bilanzierung, Bewertung und Jahresabschlussprüfung zu befolgen sind. In einer Studie von Ertugrul et al. (2017) wurde gezeigt, dass die Lesbarkeit (readability) und Mehrdeutigkeit (tone ambiguity) von Geschäfts- resp. Finanzberichten davon abhängig ist, welche Daten und Informationen das Management zur Verfügung stellt. In dem Kontext ist von bewusstem Horten von Informationen die Rede.<sup>765</sup> Dies widerspricht dem Gedanken der Schaffung von Transparenz, die von den Stakeholdern verstärkt gefordert wird. Dieser Aspekt lässt sich auch auf andere Berichtsformate wie den Nachhaltigkeitsbericht übertragen.

Inhaltlich umfasst der Lagebericht grundsätzlich drei Aspekte (gem. § 289 Abs. 1 HGB). Der erste Aspekt behandelt die Analyse des Geschäftsverlaufs, wobei finanzielle LI, bspw. in Form von Finanzkennzahlen, zwingende Angaben darstellen. Darauf aufbauend folgt die Berichterstattung über die Lage der Kapitalgesellschaft. Dies bedeutet, dass eine Darstellung und Analyse der Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage zu erfolgen hat. Der letzte Aspekt umfasst eine Darstellung der voraussichtlichen Entwicklung mit ihren wesentlichen Chancen und Risiken.<sup>766</sup> Dieser wird in Form des Prognose-, Chancen- und Risikoberichts umgesetzt. Der Risikobericht kann als wichtiger Baustein der Risikokommunikation angesehen werden. Er fungiert hinsichtlich der Versorgung mit Risikoinformationen als wichtiges Informationsinstrumentarium für externe Stakeholder.<sup>767</sup> Die Offenlegung klimabezogene Risiken nimmt bspw. aufgrund von Vorgaben auf europäischer Ebene Einzug in die Risikoberichterstattung, wobei die offengelegten Angaben zunächst als heterogen und rudimentär beschrieben werden.<sup>768</sup>

---

<sup>763</sup> Vgl. Coenenberg et al. (2021), S. 885 & 888.

<sup>764</sup> Vgl. Coenenberg et al. (2021), S. 33. Die Offenlegung des Jahresabschlusses im Bundesanzeiger kann bei Kleinstkapitalgesellschaften durch eine Hinterlegung beim Unternehmensregister (nicht öffentlich einsehbar) ersetzt werden.

<sup>765</sup> Vgl. Ertugrul et al. (2017), S. 814.

<sup>766</sup> Vgl. Tanski (2021), S. 374.

<sup>767</sup> Vgl. Exner / Ruthner (2019), S. 135.

<sup>768</sup> Vgl. Mies / Menk (2019), S. 431. Dazu Kap. 2.3.1.3.

Durch das CSR-RUG besteht eine gesetzliche Pflicht, die (Konzern-)Lagebericht-erstattung um eine nfE zu erweitern oder einen gesonderten nfB zu veröffentlichen.<sup>769</sup> In Bezug auf die Berichtsalternativen haben Institute verschiedene Wahlmöglichkeiten (vgl. Abb. 27) zur Verortung ihrer nachhaltigkeitsbezogenen Offenlegung.<sup>770</sup>

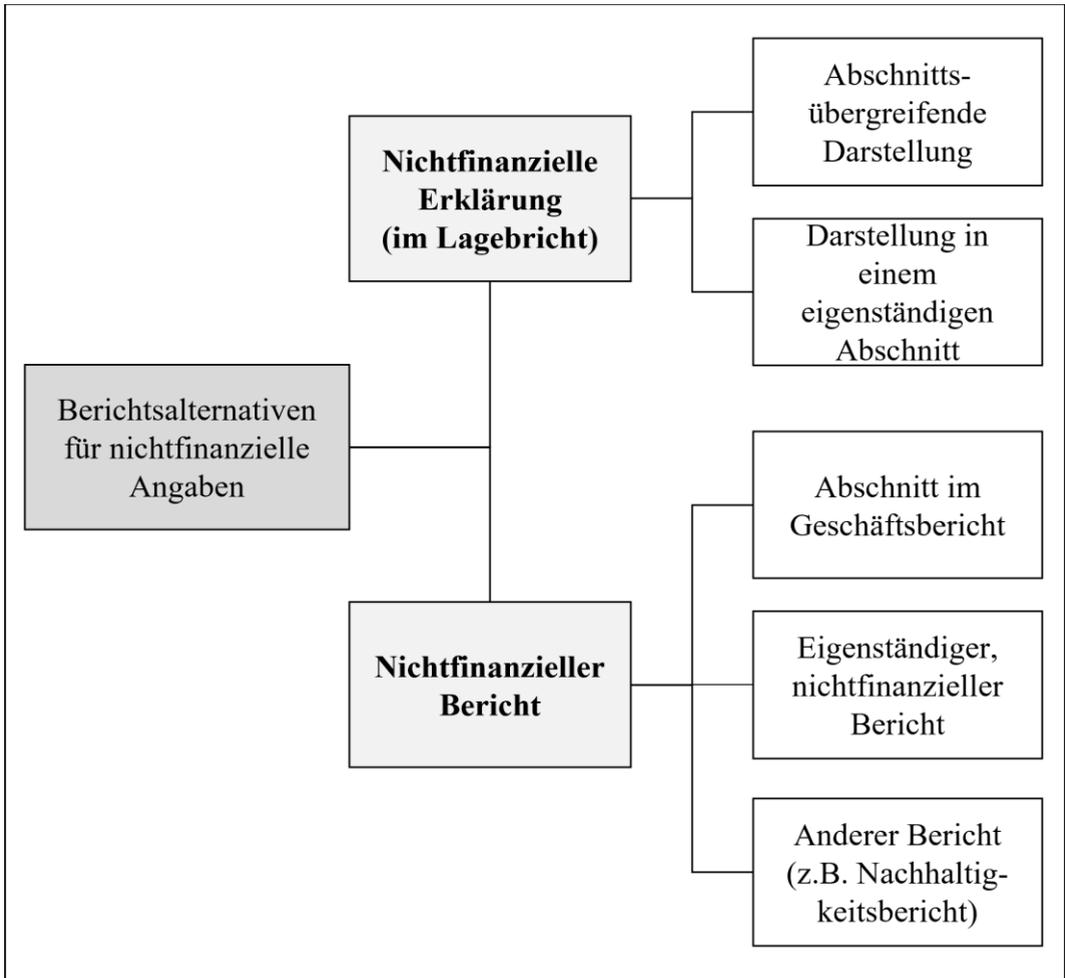
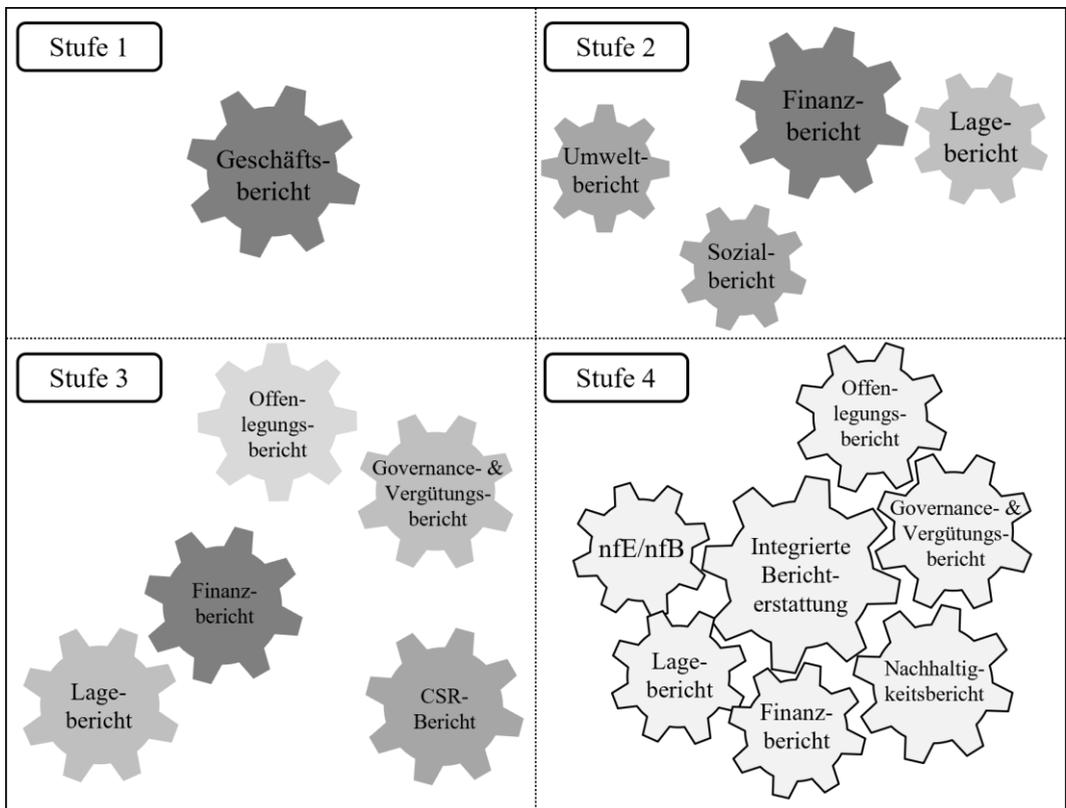


Abb. 27: Berichtsalternativen für die nichtfinanziellen Angaben

<sup>769</sup> Dazu Kap. 2.2.3

<sup>770</sup> Die Wahlmöglichkeiten sind gem. § 315b Abs. 1 HGB festgelegt. In der Forschung wird häufig über die Verortung als Untersuchungskriterium berichtet. Dabei zeigt sich, dass insbesondere die Veröffentlichung eines separaten Berichts bevorzugt gewählt wird. Dieser wird i.d.R. auf der eigenen Webseite zur Verfügung gestellt. Vgl. z.B. Behncke / Wulf (2019), S. 22; Bouten / Wiedemann (2021), S. 268; Berndt / Jablowski (2019), S. 88; Günther / Muschallik (2017), S. 423; Nothhelfer / Burgemeister (2019), S. 442.

Die Offenlegung nichtfinanzieller Angaben ist dabei nur ein Bestandteil im Zuge der Unternehmenspublizität, die durch eine Vielzahl verschiedener Berichte geprägt ist und deren übergeordneter Zweck darin besteht, unterschiedliche Stakeholder über die Lage und Entwicklung eines Unternehmens resp. eines Kreditinstituts zu informieren. Abb. 28 veranschaulicht, wie sich die Unternehmenspublizität im Zeitablauf der letzten Jahrzehnte entwickelt hat.



**Abb. 28: Entwicklung der Unternehmenspublizität<sup>771</sup>**

Ursprünglich lag der Fokus auf der Unterrichtung der Anteilseigner sowie der Aufsichtsbehörden mit finanziellen Informationen in Form eines Geschäftsberichts (Stufe 1). Die 1970er und 1980er Jahre waren durch ein stärkeres Umwelt- und Sozialbewusstsein geprägt.<sup>772</sup> Vor diesem Hintergrund haben sich im Rahmen der Unternehmenspublizität neue Berichtsformate, darunter der Sozial-<sup>773</sup> und Umweltbericht<sup>774</sup>, entwickelt (Stufe 2).

<sup>771</sup> In Anlehnung an Graßmann et al. (2018), S. 433.

<sup>772</sup> Vgl. Müller / Stawinoga (2015), S. 11.

<sup>773</sup> Vgl. Carnevale et al. (2012), S. 159.

<sup>774</sup> Vgl. Müller / Stawinoga (2015), S. 12.

Diese beiden Berichtsformate sind im Zeitablauf (Stufe 3) zu einem CSR-Bericht verschmolzen.<sup>775</sup> Darüber hinaus haben sich weitere Berichtsformate entwickelt. Börsennotierte Gesellschaften sind bspw. zu der Veröffentlichung eines Vergütungsberichts verpflichtet.<sup>776</sup> Zur Stärkung der Marktdisziplin sind im Rahmen von Basel II Vorgaben für die Offenlegung gemacht worden. Die Erstellung und Publikation eines Offenlegungsberichts ist damit für die Vielzahl von Kreditinstituten verpflichtend geworden.<sup>777</sup>

In Abb. 28 wird deutlich, dass die Stufe 3 von einer Vielzahl einzelner, nebeneinanderstehender Berichtsformate geprägt ist. Diese Stufe spiegelt den Stand der Umsetzung der Unternehmenspublizität in einer Mehrheit von Unternehmen und Kreditinstituten wider. Seit wenigen Jahren wird der Ansatz einer integrierten Berichterstattung vorangetrieben (Stufe 4). Das Ziel dieser höchsten Entwicklungsstufe besteht darin, die bisher separaten Säulen der Berichterstattung zu vereinen und eine ganzheitliche Berichterstattung zu etablieren.<sup>778</sup>

In Abb. 28 werden in der Darstellung der Stufe 4 die Berichtsalternativen für die nichtfinanziellen Angaben (vgl. Abb. 27) nochmals deutlich. Es wird sowohl die Erstellung einer nFE oder eines nFB zur Erfüllung der gesetzlichen Vorgaben als auch die Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichts dargestellt. Im Rahmen der Beschreibung des Untersuchungsdesigns (Kap. 3.1.2.2) ist deutlich geworden, dass Institute unterschiedliche Berichtsformate wählen und veröffentlichen. Dabei konnte auch festgestellt werden, dass Institute beide Formate erstellen.

Es ist deutlich geworden, dass es für die Nachhaltigkeitsberichterstattung verschiedene Berichtsformate und Wahlmöglichkeiten gibt. Die Wahl der Darstellungsweise kann davon abhängig sein, welche Zielsetzung ein Institut mit der Offenlegung der Informationen verfolgt. Ein Institut darf die Offenlegung nicht als zusätzliche Bürokratie empfinden,<sup>779</sup> deren Zweck in der Erfüllung aufsichtsrechtlicher Vorgaben liegt. Es ist wichtig, dass ein Institut erkennt, welche Chance sich für ein Institut durch die Umsetzung von Nachhaltigkeit ergibt. In der Folge wird auch der Mehrwert der Nachhaltigkeitsberichterstattung deutlich.

---

<sup>775</sup> Vgl. Marquardt (2020), S. 38.

<sup>776</sup> Vgl. Tanski (2021), S. 381. Neben dem Vergütungsbericht wurde die Unternehmenspublizität zudem um einen Governancebericht ergänzt. Vgl. Graßmann et al. (2018), S. 432.

<sup>777</sup> Vgl. Deutsche Bundesbank (2001), S. 17.

<sup>778</sup> Vgl. Graßmann et al. (2018), S. 433.

<sup>779</sup> Vgl. Leonhardt / Wiedemann (2014), S. 34.

Der Einfluss von Nachhaltigkeit auf die Unternehmensleistung wird schwerpunktmäßig in der Forschung untersucht. Ziel ist es, den Zusammenhang zwischen sozialen, ökologischen und Governance-bezogenen Maßnahmen und der finanziellen Performance messbar zu machen.<sup>780</sup> Dieser Forschungsschwerpunkt konzentriert sich dabei weniger auf Kreditinstitute, sondern vorrangig auf Unternehmen. Jedoch wird durch unterschiedliche Studienergebnisse ein positiver Einfluss von Nachhaltigkeit auf die finanzielle Performance nachgewiesen.<sup>781</sup> Zudem wird der Einfluss einzelner Nachhaltigkeitsaspekte auf den Unternehmensperformance untersucht. Zum Beispiel wird der Zusammenhang zwischen der betrieblichen Umweltleistung und der finanziellen Performance untersucht.<sup>782</sup> Dahingehend hat sich ein eigenes Forschungsfeld unter dem Begriff des Green Management entwickelt, das vor allem durch empirische Studien repräsentiert wird.<sup>783</sup> Zudem gibt es Studien, in denen mehrere Nachhaltigkeitsdimensionen betrachtet werden, deren Ziel darin besteht, den Einfluss der einzelnen Dimensionen auf die Unternehmensleistung herauszuarbeiten. Velte (2017) hat gezeigt, dass die Governance-Leistung im Vergleich zur ökologischen und sozialen Leistung den stärksten Einfluss auf die finanzielle Performance hat.<sup>784</sup> Es konnte gezeigt werden, dass eine 'bessere' Corporate Governance zu höheren Nachhaltigkeitsbewertungen führt.<sup>785</sup>

---

<sup>780</sup> Vgl. Epstein / Roy (2003), S. 79.

<sup>781</sup> In ihrer Studie aus 2015 stellen Friede et al. herausgestellt, dass bereits in mehr als 2000 empirischen Studien und Review-Studien die Beziehung zwischen ESG und finanzieller Performance von Unternehmen untersucht wurde. Vgl. Friede et al. (2015), S. 210 Wie in Kap. 2.3.1 thematisiert, zeigt sich, dass es in der Forschung an der Vereinheitlichung des Nachhaltigkeitsbegriffs mangelt. Es werden bspw. sowohl ESG als auch CSR in Bezug auf die finanzielle Performance untersucht. Vgl. Dimson et al. (2015), S. 3230. Khan et al. (2016) setzen die Begriffe Nachhaltigkeit, CSR und ESG auf eine Ebene und untersuchen Unternehmen basierend auf ihrem Rating in Bezug auf wesentliche Nachhaltigkeitsthemen (material sustainability issues). Vgl. Khan et al. (2016), S. 1697 & 1716. Der Aspekt der Wesentlichkeit (materiality) wird in Kap. 3.4 der Arbeit behandelt. In der Studie von Busch und Friede (2018), die als Literaturübersicht (Second-Order Meta-Analysis) durchgeführt wurde, wird die gesellschaftliche und ökologische Performance (Corporate Social/Environmental Performance, CSP) untersucht. Sie zeigen, dass ein positiver Zusammenhang zwischen CSP und finanzieller Performance besteht. Vgl. Busch / Friede (2018), S. 595 & 598.

<sup>782</sup> Vgl. Hang et al. (2019).

<sup>783</sup> Vgl. Molina-Azorin et al. (2009) In diesem Forschungsfeld werden vorrangig Regressionsanalysen durchgeführt, die sich hinsichtlich der untersuchten Variablen unterscheiden. Bspw. wird zwischen Umweltmanagementvariablen und Umweltleistungsvariablen differenziert.

<sup>784</sup> Vgl. Velte (2017).

<sup>785</sup> Vgl. Shrivastava / Addas (2014), S. 36.

Neben den quantitativ ausgerichteten Studien in Bezug auf den Einfluss von Nachhaltigkeit auf die finanzielle Performance gewinnt auch die Analyse der Nachhaltigkeitsberichterstattung in der Forschung zunehmend an Bedeutung. Zentrale Fragenstellungen dieses Forschungszweigs liegen bspw. in der Untersuchung von Berichtsinhalten oder der Umsetzung gesetzlicher Vorgaben. Methodisch werden vorrangig Inhaltsanalysen angewendet. Auch hier zeigt sich, dass der Fokus der meisten Studien auf der Analyse der Berichterstattung von Unternehmen liegt. Unterscheiden lässt sich zwischen Studien, die auf öffentlicher Ebene durch Ministerien, Institute oder Stiftungen initialisiert werden, und wissenschaftlichen Veröffentlichungen in Fachzeitschriften. Zu der ersten Gruppe gehört bspw. die Studie der Hans-Böckler-Stiftung von November 2016, die untersucht, welche Unternehmen und Finanzdienstleister in Deutschland die Kriterien des CSR-RUG erfüllen und demnach von der neuen Berichtspflicht betroffen sind. Im Ergebnis erfüllen 536 Unternehmen die Vorgaben, darunter sind 258 nicht kapitalmarktorientierte Kreditinstitute und Versicherungen.<sup>786</sup> Wissenschaftliche, deutschsprachige Studien sind insbesondere in Zeitschriften präsent, die den thematischen Schwerpunkt auf das Rechnungswesen legen. Analysiert werden fast ausschließlich DAX-Unternehmen. Untersucht wird bspw. die Umsetzung der GRI-Standards<sup>787</sup> oder der Einfluss des CSR-RUG auf die Berichterstattungspraxis.<sup>788</sup> Eine Fokussierung auf einzelne Nachhaltigkeitsaspekte ist auch in diesem Forschungsfeld zu beobachten. Graßmann et al. (2018) führen eine Inhaltsanalyse in Bezug auf die Umweltbelange der DAX30-Unternehmen durch.<sup>789</sup>

Inhaltsanalysen zur Nachhaltigkeitsberichterstattung sind für Banken noch unterrepräsentiert. Die Anzahl an wissenschaftlichen Beiträgen zur Nachhaltigkeitsberichterstattung mit Fokus auf den Finanz- resp. Bankensektor hat jedoch seit Inkrafttreten des CSR-RUG merklich zugenommen. Es werden die Anforderungen an die inhaltliche Ausgestaltung von Nachhaltigkeitsberichten betrachtet.<sup>790</sup> Zudem erfolgt die Untersuchung der inhaltlichen Schwerpunkte der Nachhaltigkeitsberichte. Die Analyseaspekte umfassen die Berichtsvariante, Anwendung eines Rahmenwerks, die Messung des Berichtsumfanges und die Umsetzung der Mindestinhalte.<sup>791</sup> Die Mindestinhalte werden durch das CSR-RUG vorgegeben.

---

<sup>786</sup> Vgl. Kluge / Sick (2016), S. 5.

<sup>787</sup> Vgl. Littkemann et al. (2018).

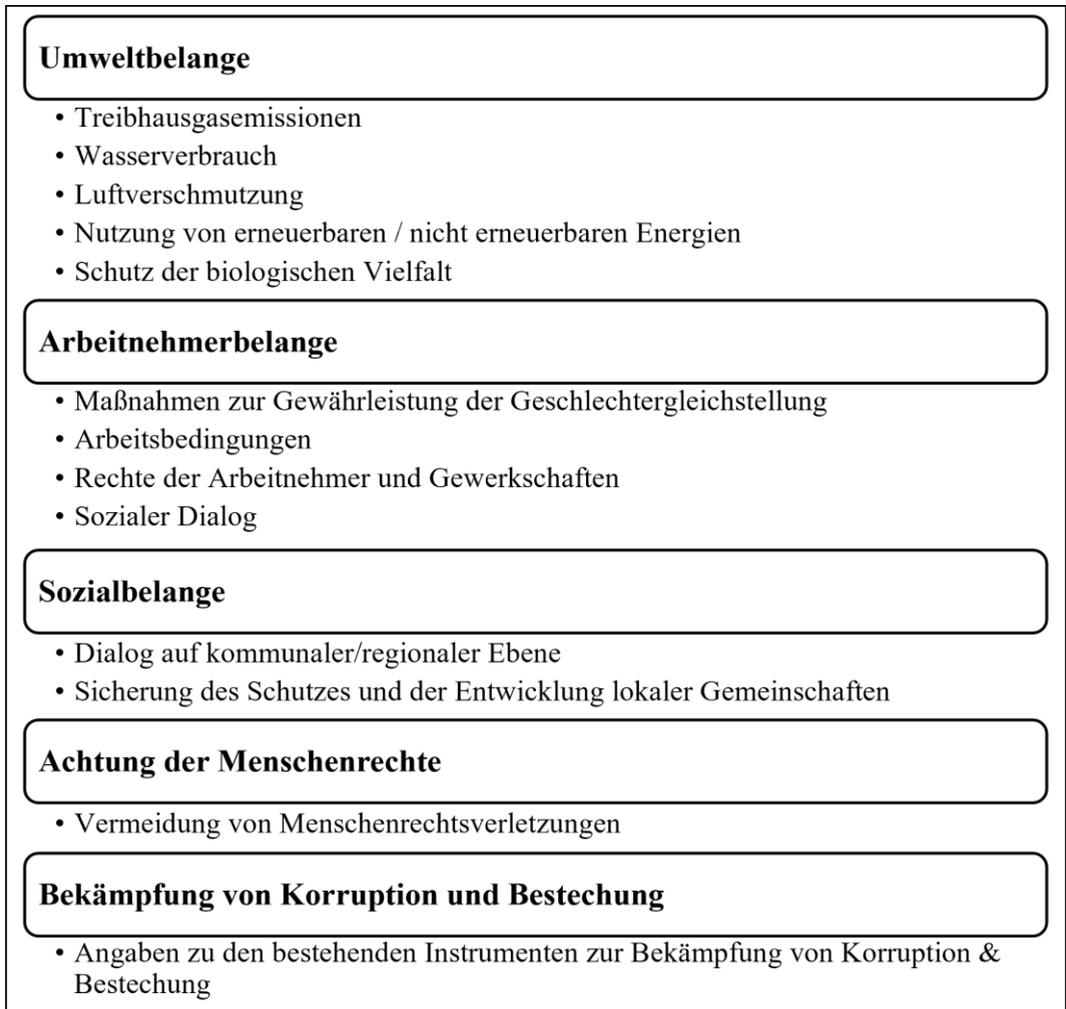
<sup>788</sup> Vgl. Althoff / Wirth (2018).

<sup>789</sup> Vgl. Graßmann et al. (2018).

<sup>790</sup> Vgl. Mehring et al. (2018).

<sup>791</sup> Vgl. Stappert / Lleshaj (2020).

Abb. 29 illustriert die fünf Berichtsaspekte durch einige Beispiele. Die einzelnen Aspekte können auch gemeinsam oder in anderer Reihenfolge behandelt werden.<sup>792</sup> Der Gesetzgeber gestattet den berichtspflichtigen Unternehmen eine hohe Flexibilität in Bezug auf die Darstellung der geforderten Informationen. Eine Vergleichbarkeit der Informationen seitens der Berichtsnutzer wird dadurch jedoch erschwert.



**Abb. 29: Konkretisierung der fünf Berichtsaspekte**

<sup>792</sup> Vgl. Völker-Lehmkuhl / Reisinger (2019), S. 29.

Basierend auf den Analyseaspekten der Studien leiten sich die in Abb. 30 dargestellten Untersuchungskriterien ab. In Anlehnung an die Betrachtung des Nachhaltigkeitsverständnisses in Kap. 3.2.2 wird zudem die Bezeichnung des Berichts untersucht (Untersuchungskriterium D1).

D1	Verortung und Bezeichnung des Berichts
D2	Berichtsumfang
D3	Berichtsinhalte (Mindestinhalte)

**Abb. 30: Untersuchungskriterien zu den formalen Aspekten der Nachhaltigkeitsberichterstattung<sup>793</sup>**

### 3.3.1.2 Auswertung formaler Aspekte der Nachhaltigkeitsberichterstattung

Zunächst wird untersucht, welche Berichtsalternative für die nichtfinanziellen Angaben gewählt wird. Die Wahl der Verortung des Berichts sowie die Anwendung eines Rahmenwerks<sup>794</sup> nehmen dabei Einfluss auf die Bezeichnung und den Berichtsumfang (Untersuchungskriterium D1).

Alle 16 Institute in der Stichprobenkategorie der Privatbanken veröffentlichen einen Bericht auf ihrer Webseite. Die bevorzugte Berichtsalternative ist die Erstellung eines eigenständigen Berichts im Sinne des nfB. Die Commerzbank veröffentlicht zusätzlich zu ihrer GRI-Bilanz<sup>795</sup> einen zusammengefassten gesonderten nfb, der als Abschnitt des Geschäftsberichts veröffentlicht wird.<sup>796</sup> Die IKB veröffentlicht ausschließlich einen zusammengefassten gesonderten nfb und verzichtet dabei auf die Anwendung eines Rahmenwerks.<sup>797</sup> In dieser Stichprobenkategorie wählt die Degussa Bank die Möglichkeit, eine nFE zu veröffentlichen, wobei die Darstellung in einem eigenständigen Abschnitt im Lagebericht umgesetzt wird (vgl. Abb. 27, S. 153).<sup>798</sup> Donner & Reuschel veröffentlichen auf ihrer Webseite einen 2-seitigen ‚CSR-Report‘, welcher auch Teil des Geschäftsberichts ist. Der Geschäftsbericht beinhaltet einen Abschnitt mit der Überschrift ‚Donner & Reuschel Nachhaltigkeitsrat‘, wobei auch der ‚CSR-Report‘ enthalten ist.<sup>799</sup> Die Beispiele im Zuge der Verortung machen deutlich, dass in dieser Stichprobenkategorie eine Vielfalt

<sup>793</sup> Die formalen Aspekte Verortung (D1) und der Berichtsumfang (D2) werden manuell und nicht mithilfe von MAXQDA erhoben.

<sup>794</sup> Die Analyse in Bezug auf die Anwendung eines Rahmenwerks erfolgt in Kap. 3.3.2.

<sup>795</sup> Vgl. Commerzbank AG (2021a).

<sup>796</sup> Vgl. Commerzbank AG (2021b), S. 68 ff.

<sup>797</sup> Vgl. IKB Deutsche Industriebank AG (2021).

<sup>798</sup> Vgl. Degussa Bank AG (2021), S. 18 ff.

<sup>799</sup> Vgl. Donner & Reuschel AG (2021), S. 38 ff.

an unterschiedlichen Berichtstiteln vorherrscht. Der Begriff des Nachhaltigkeitsberichts wird nur von drei der 16 Institute vergewendet.

Für 21 der 22 untersuchten öffentlich-rechtlichen Institute wird ein eigenständiger Bericht erstellt. Allein die Kreissparkasse Düsseldorf fertigt einen gesonderten nFB außerhalb des Lageberichts an, der nur über den Bundesanzeiger zugänglich ist.<sup>800</sup> Vergleichbar mit dem Vorgehen der Commerzbank stellen drei der untersuchten Landesbanken zusätzlich zu ihren Nachhaltigkeitsberichten einen gesonderten nFB zur Verfügung.<sup>801</sup> Der Geschäftsbericht der Helaba umfasst zudem eine nFE (eigenständiger Abschnitt).<sup>802</sup> Für vier Institute kann der Nachhaltigkeitsbericht allerdings nicht über die Webseite gefunden werden. In der DNK-Datenbank sind jedoch DNK-Erklärungen hinterlegt.<sup>803</sup> In Bezug auf die Untersuchung der Berichtstitel ist zu beobachten, dass die Bezeichnung ‚Nachhaltigkeitsbericht‘ dominiert (zehn Institute). Im Rahmen dieses Untersuchungsaspekts ist die Kreissparkasse Köln besonders zu nennen, die einen ‚Kompaktbericht Nachhaltigkeit‘ (22 Seiten) sowie die ‚Erklärung zum DNK‘ (48 Seiten) veröffentlicht. Die Kreissparkasse Köln gibt bezüglich ihres Kompaktberichts an, dass er den *Leser* „auf interessante und anschauliche Weise [darüber informiert], welche Themen mit Nachhaltigkeits-Bezug wir im letzten Jahr umgesetzt und wie wir unser nachhaltiges Engagement weiterentwickelt haben.“<sup>804</sup> Damit scheint die Kreissparkasse Köln die Bedeutung einer adressatengerechten Kommunikation mit ihren externen Stakeholdern erkannt zu haben und dient für andere Institute als Best-Case-Beispiel.

Unter den Genossenschaftsbanken ist für 17 der 22 untersuchten Institute die Veröffentlichung eines separaten Nachhaltigkeitsberichts auf der Webseite zu beobachten. Dabei verwenden zehn Institute die Bezeichnung ‚Nachhaltigkeitsbericht‘. In den anderen Fällen tragen die Berichte die Titel ‚Nichtfinanzieller Bericht, Nichtfinanzielle Erklärung, CSR-Bericht oder DNK-Bericht‘. Für zwei der untersuchten Genossenschaftsbanken sind nichtfinanzielle Informationen allein über den Bundesanzeiger zugänglich. Die Dortmunder Volksbank eG hat ihren nichtfinanziellen Bericht als Abschnitt in ihren Lagebericht integriert. Gemäß den gesetzlichen Vor-

---

<sup>800</sup> Vgl. Kreissparkasse Düsseldorf (2021).

<sup>801</sup> Vgl. Bayern LB (2021a), S. 298 ff.; LBBW (2021b); NordLB (2021b).

<sup>802</sup> Vgl. Helaba (2021b), S. 68 ff.

<sup>803</sup> Vgl. Sparkasse Paderborn-Detmold (2021); Sparkasse Saarbrücken (2021); Sparkasse Südholstein (2021) Sparkasse Rhein-Maas (2021).

<sup>804</sup> Kreissparkasse Köln (2021a), S. 12. Der Kompaktbericht trägt den Titel ‚Nachhaltig unterwegs. Kompaktbericht Nachhaltigkeit 2020‘ und ist insgesamt 22 Seiten lang. Vgl. Kreissparkasse Köln (2021b).

gaben werden das Geschäftsmodell sowie die fünf Mindestbelange (Bezug zu Untersuchungskriterium D3) behandelt.<sup>805</sup> Die VR-Bank Rottal-Inn veröffentlicht im Bundesanzeiger einen gesonderten nFB außerhalb des Lageberichts. Dieser entspricht allerdings der DNK-Erklärung, welche über die DNK-Datenbank abrufbar ist. Auf ihrer Webseite geht die VR-Bank Rottal-Inn auf Nachhaltigkeit als ein Unterthema ein.<sup>806</sup> Dort werden Informationen zum Nachhaltigkeitsleitbild, nachhaltigen Geldanlage- und Finanzierungsmöglichkeiten und der Unternehmensführung offengelegt. Vergleichbare Informationen sind auf der Webseite der Dortmunder Volksbank zu finden.

Die beiden Beispiele zeigen, dass die Offenlegung als zusätzliche Bürokratie wahrgenommen wird. Die Institute haben sich offenbar bewusst dazu entschieden, das Berichtsformat für die externe Kommunikation zurückzuhalten und nur über einzelne, gesetzlich vorgegebene Berichtsinhalte zu informieren. Allerdings ist auch festzuhalten, dass die Umsetzung von Nachhaltigkeit im Institut nicht allein auf die Veröffentlichung eines Berichts zu reduzieren ist. Durch die Analyse wird auch deutlich, dass der Großteil der Institute ihre Webseite zur Informationsübermittlung einsetzen. Es ist wichtig, dass die Informationen für den interessierten Stakeholder leicht zugänglich sind. Ein Institut sollte darauf achten, ausgewählte Informationen in der Berichterstattung hervorzuheben.

In Bezug auf die Verortung sowie die Bezeichnung der Berichte zeigt sich für die vierte Stichprobenkategorie ein heterogenes Bild. Vier der 13 Förderbanken veröffentlichten einen gesonderten nFB oder eine nFE als Abschnitt im Jahresabschluss.<sup>807</sup> Der Geschäftsbericht der Investitions- und Strukturbank Rheinland-Pfalz (ISB) beinhaltet ein zweiseitiges Kapitel mit der Überschrift ‚Nachhaltigkeit – von Anfang an‘, dessen Fokus auf den Förderprogrammen liegt.<sup>808</sup> Zwei Institute dieser Stichprobenkategorie, die nach CSR-RUG nicht berichtspflichtig sind, verzichten auf die Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichts. Als erstes Institut ist die TAB anzuführen, die auf ihrer Webseite für die Jahre 2012 bis 2015 einen Nachhaltigkeitsbericht, der Teil des Geschäftsberichts ist, veröffentlicht.<sup>809</sup> Für das Untersuchungsjahr 2020 ist

---

<sup>805</sup> Vgl. Dortmunder Volksbank eG (2021), S. 6 ff.

<sup>806</sup> Auf der Startseite der VR-Bank Rottal-Inn eG sind zum Beispiel die Themen Privatkunden, Private Banking oder Firmenkunden direkt sichtbar. Unter dem Thema ‚Wir für Sie‘ wird Nachhaltigkeit als Unterthema angeführt. Weitere Unterthemen sind bspw. ‚Aktuelles & Regionales‘, ‚Über uns‘ oder ‚Engagement‘.

<sup>807</sup> Vgl. L-Bank (2021b); ILB (2021); ISB (2021), 27 f.; SAB (2021).

<sup>808</sup> Es werden verschiedene Bereiche der Förderung beschrieben, darunter die Förderung von bezahlbarem Wohnraum, der Wirtschaft, von Existenzgründung, von Umweltschutz, der Region, der Beschäftigten. Vgl. ISB (2021), S. 27 f.

<sup>809</sup> Vgl. TAB (o.J.).

ein solcher Nachhaltigkeitsbericht nicht veröffentlicht und ist auch nicht als Abschnitt im Geschäftsbericht 2020 integriert worden.<sup>810</sup> Als zweites Institut ist die EthikBank anzuführen, die als Tochter der Volksbank Eisenberg keinen separaten Bericht veröffentlichen muss. Aber auch das Mutterinstitut veröffentlicht weder einen separaten Bericht noch ist ein Abschnitt im Geschäftsbericht enthalten.<sup>811</sup>

In Bezug auf die Bezeichnung der Berichte dominiert ebenfalls der Titel ‚Nachhaltigkeitsbericht‘. Allerdings zeigt sich in diesem Kontext eine Besonderheit dieser vierten Stichprobenkategorie. In der Analyse wird deutlich, dass insbesondere die Institute der vierten Stichprobenkategorie ein integriertes Berichtswesen anstreben. Eine besondere Rolle kann dabei der GLS Bank zugeschrieben werden, die die Veröffentlichung eines vollständigen Berichts zum Download seit 2020 bewusst ablehnt. Das Institut hat seine externe Berichterstattung auf ein interaktives und integriertes Online-Berichtsformat umgestellt und legt damit neue Maßstäbe der adressatengerechten Kommunikation.<sup>812</sup> Dem Leser werden vielfältige Wahlmöglichkeiten zur Verfügung gestellt, sodass sich dieser gezielt über die Themen informieren kann, die für ihn von besonderem Interesse sind.<sup>813</sup> Auch die Triodos Bank verfolgt den Ansatz eines integrierten Berichts und berichtet über finanzielle Themen und Nachhaltigkeitsaspekte im Rahmen ihres Geschäftsberichts. Dieser enthält u.a. einen Mitarbeiterbericht und einen Umweltbericht.<sup>814</sup>

Ein Zeichen zur Gleichstellung finanzieller und nichtfinanzieller Berichterstattung setzt die UmweltBank, die ihren Bericht als Nachhaltigkeits- und Geschäftsbericht betitelt.<sup>815</sup> Bemühungen um eine Hervorhebung und Integration von Nachhaltigkeitsinformationen im Berichtswesen sind auch in den Berichten der Bank für Kirche und Caritas<sup>816</sup> und der Bank für Sozialwirtschaft<sup>817</sup> erkennbar. Diese gehen zu Beginn ihrer Jahres- resp. Geschäftsberichte recht umfangreich auf verschiedene nachhaltigkeitsbezogene Themen ein. Erst am Ende werden finanzielle Themen in Form des Jahresabschlusses platziert.

---

<sup>810</sup> Vgl. TAB (2021).

<sup>811</sup> Vgl. Volksbank Eisenberg eG (2021).

<sup>812</sup> Dazu Kap. 4.2.

<sup>813</sup> Vgl. GLS Bank (2022b). Zur Erfüllung der gesetzlichen Vorgaben veröffentlicht die GLS Bank einen gesonderten nicht finanziellen Bericht. Vgl. GLS Bank (2021b), S. Darüber hinaus steht ein Datenbericht nach GRI zur Verfügung. Vgl. GLS Bank (2021a).

<sup>814</sup> Vgl. Triodos Bank (2021a).

<sup>815</sup> Vgl. UmweltBank AG (2021).

<sup>816</sup> Vgl. Bank für Kirche und Caritas eG (2021).

<sup>817</sup> Vgl. Bank für Sozialwirtschaft AG (2021).

Das Berichtswesen zur Nachhaltigkeit befindet sich aktuell noch in einem frühen Entwicklungsstadium, das durch den Gesetzgeber und insbesondere durch die CSRD jedoch stark vorangetrieben wird. Eine vollständige Gleichstellung von finanziellen und nichtfinanziellen Berichtsaspekten ist derzeit nur in wenigen Berichten zu beobachten. Der Großteil der Institute kann aber inzwischen auf eine solide Grundlage in Bezug auf seine Nachhaltigkeitsberichterstattung zurückgreifen. In einem nächsten Schritt gilt es demnach, die Chance zu ergreifen und eine Integration der einzelnen Berichtsinhalte umzusetzen.

Im Rahmen der Untersuchung des Berichtsumfangs (Untersuchungskriterium D2) wird zunächst der durchschnittliche Berichtsumfang je Stichprobenkategorie ausgewiesen. Dieser beträgt für die Privatbanken 50 Seiten,<sup>818</sup> für die öffentlich-rechtlichen Institute 56 Seiten, für die Kreditgenossenschaften 46 Seiten und für die vierte Stichprobenkategorie 57 Seiten.

Innerhalb der Stichprobenkategorie der Kreditgenossenschaften ist festzuhalten, dass die größeren Genossenschaftsbanken nicht zwangsläufig umfangreichere Berichte haben.<sup>819</sup> Der Vergleich des Berichtsumfangs zwischen den öffentlich-rechtlichen Instituten und den Genossenschaftsbanken zeigt, dass die Berichte der öffentlich-rechtlichen Institute im Mittel 10 Seiten mehr umfassen als die Berichte der Genossenschaftsbanken. Dies ist damit zu erklären, dass unter den öffentlich-rechtlichen Instituten fünf Landesbanken sind und vier davon nach dem GRI-Rahmenwerk berichten. Die vier unter dem Titel ‚Nachhaltigkeitsbericht‘ veröffentlichten Berichte umfassen im Durchschnitt 132 Seiten.<sup>820</sup>

Folglich ist der Zusammenhang zwischen der Wahl des Rahmenwerks und dem Berichtsumfang zu betrachten. In der gesamten Stichprobe sind insgesamt 16 Institute enthalten, die nach GRI berichten. Der durchschnittliche Berichtsumfang dieser 16 Berichte beträgt 114 Seiten.<sup>821</sup> Es ist damit belegt, dass mit der Anwendung des GRI-Rahmenwerks ein hoher Berichtsumfang einhergeht. Zur Erfüllung der

---

<sup>818</sup> Der durchschnittliche Berichtsumfang wird durch die Berichte der drei Großbanken deutlich erhöht: Commerzbank: 69 Seiten; Deutsche Bank: 138 Seiten; UniCredit: 164 Seiten.

<sup>819</sup> Die Berichte der kleineren Institute Volksbank Alzey-Worms eG (Rang 42) und Volksbank Lüneburger Heide eG (Rang 54) umfassen bspw. 50 Seiten. Vgl. Volksbank Alzey-Worms eG (2021); Volksbank Lüneburger Heide eG (2021).

<sup>820</sup> Darüber hinaus veröffentlichen drei Landesbanken den wesentlich kürzeren nichtfinanziellen Bericht.

<sup>821</sup> In der Ermittlung sind die integrierten Berichtsformate der UniCredit (164 Seiten) und der Triodos Bank (91 Seiten) nicht enthalten. Zudem gibt die L-Bank an, nach GRI zu berichten, veröffentlicht jedoch nur einen nichtfinanziellen Bericht im Umfang von 13 Seiten, der ebenfalls nicht in der Durchschnittsberechnung berücksichtigt wird.

Berichtsstandards bedarf es folglich entsprechender Kapazitäten für die Berichterstattung, die eher in größeren Instituten zur Verfügung stehen. Die durchschnittliche Bilanzsumme der Institute mit GRI-Bericht liegt bei 283.120 Mio. EUR und die durchschnittliche Mitarbeiterzahl bei 13.603.

Wie in Kap. 3.3.1.1. dargelegt, ist der Berichtsumfang zwar ein häufig untersuchter Analyseaspekt, dessen Aussagekraft jedoch zu hinterfragen ist. Die Anwendung eines Rahmenwerks hat erheblichen Einfluss auf den Umfang. Berichte werden insbesondere dann umfangreich, wenn die Anwendungshinweise der Rahmenwerke abgedruckt werden. Die Qualität der Berichte darf daran nicht gemessen werden. Im Sinne einer adressatengerechten Informationsaufbereitung können auch Berichtsformate, die nicht den Rahmenwerken entsprechen, eine sinnvolle Option darstellen. Eine zentrale Erkenntnis dieser Analyse ist, dass die Aspekte, die für ein Institut sowie die externen Adressaten von Bedeutung sind, stärker beleuchtet und hervorgehoben werden dürfen. Dies kann auch in einer weniger umfangreichen Berichterstattung zielführend erfolgen.

Im Rahmen der Analyse mithilfe des Untersuchungskriteriums D1 ist aufgezeigt worden, dass manche Institute zwei Berichte veröffentlichen. Ein Bericht stellt einen Nachhaltigkeitsbericht dar, der meistens auf der Anwendung eines Rahmenwerks basiert. Darüber hinaus erstellen und veröffentlichen einige wenige Institute zusätzlich einen nFB oder eine nFE, deren Aufbau nicht an einem Rahmenwerk orientiert ist, sondern die gesetzlich vorgegebenen Mindestinhalte (Untersuchungskriterium D3) widerspiegeln.

Insbesondere in der Stichprobenkategorie der Privatbanken sowie der vierten Stichprobenkategorie fällt auf, dass es besonders kurze Berichte gibt, deren Zweck in der Offenlegung der Mindestinhalte besteht. Bei den Privatbanken gibt es fünf solcher Berichte, deren durchschnittlicher Umfang lediglich 13 Seiten beträgt.<sup>822</sup> In der vierten Stichprobenkategorie ist die Strukturierung der Berichtsinhalte anhand der Mindestbelange in drei Instituten zu beobachten.<sup>823</sup> Diese Berichte zeichnen sich durch einen noch geringem durchschnittlichen Berichtsumfang aus, welcher nur sechs Seiten beträgt. Diese Beispiele zeigen, dass es nicht zwangsläufig der Anwendung eines Rahmenwerks bedarf. Ein Rahmenwerk gibt zwar Orientierung für die Nachhaltigkeitsberichterstattung, die relevanten nachhaltigkeitsbezogenen The-

---

<sup>822</sup> Vgl. IKB Deutsche Industriebank AG (2021); DVB Bank SE (2021); Degussa Bank AG (2021), S. 18 ff.; Varengold Bank AG (2021); dwpbank (2021).

<sup>823</sup> Vgl. Bank für Sozialwirtschaft AG (2021); SAB (2021); NBank (2021).

men, die der Gesetzgeber definiert hat, können aber ebenfalls als Grundlage herangezogen werden, um die Stakeholder zu informieren und gleichzeitig den gesetzlichen Vorgaben zu entsprechen. Durch die unterschiedliche Herangehensweise der Institute wird die Vergleichbarkeit der Berichterstattung innerhalb des Bankensektors damit jedoch erschwert.

In diesem Zusammenhang ist im Rahmen der Analyse mithilfe des Untersuchungskriteriums D3 zudem aufgefallen, dass in einigen wenigen Institute im Rahmen ihrer Wesentlichkeitsbetrachtung einige der Belange als nicht wesentlich klassifizieren werden. In der Folge müssen die Institute hierzu keine Angaben machen.<sup>824</sup> Von der Berliner Volksbank<sup>825</sup> und der Deutschen WertpapierService Bank AG (dwpbank)<sup>826</sup> werden sowohl die Umweltbelange als auch die Achtung der Menschenrechte als nicht wesentlich eingestuft. In dem Bericht der IKB fällt auf, dass die Achtung der Menschenrechte zwar als wesentlich klassifiziert wird, innerhalb des Berichts jedoch hierzu keine Angaben gemacht werden.<sup>827</sup> In der Stichprobekategorie der Kreditgenossenschaften fällt zudem auf, dass einige Institute die Wesentlichkeit in Bezug auf Angaben zu ökologischen Aspekten, wie den Treibhausgasemissionen oder zu den Wasserentnahmen, der Abfallentsorgung oder der Biodiversität in Frage stellen.<sup>828</sup> Als Beispiel wird die VR Bank Rhein-Neckar angeführt, die angibt, dass „ökologische Aspekte (...) für die Bank als regionaler Finanzdienstleister eine untergeordnete Rolle“ spielen.<sup>829</sup>

Im Kontext der Umweltbelange ist hervorzuheben, dass insbesondere die Quantifizierung der CO<sub>2</sub>-Emissionen die Institute vor besondere Herausforderungen stellt.<sup>830</sup> Die Aussagekraft der freiwilligen Berichterstattung über die Treibhausgasemissionen ist aufgrund der derzeitigen Datenverfügbarkeit sowie der Komplexität der Messung häufig noch in Frage zu stellen.<sup>831</sup> Hilfestellung leistet der Verein für Umweltmanagement und Nachhaltigkeit in Finanzinstituten e. V. (VfU),<sup>832</sup> der

---

<sup>824</sup> Dazu Kap. 3.4.

<sup>825</sup> Vgl. Berliner Volksbank eG (2021), S. 5.

<sup>826</sup> Vgl. dwpbank (2021), S. 4.

<sup>827</sup> Vgl. IKB Deutsche Industriebank AG (2021).

<sup>828</sup> Vgl. Dortmunder Volksbank eG (2021), S. 6; Mainzer Volksbank eG (2021), S. 18; Volksbank Alzey-Worms eG (2021), S. 24; VR-Bank Rottal-Inn eG (2021), S. 4; VR Bank Main-Kinzig-Büdingen eG (2021), S. 30.

<sup>829</sup> VR Bank Rhein-Neckar eG (2021), S. 7.

<sup>830</sup> Dazu Kap. 2.3.1.3.

<sup>831</sup> Vgl. Niehues et al. (2018), S. 304.

<sup>832</sup> Der VfU ist ein Verein, der als Netzwerk von Experten in Bezug auf Sustainable Finance eine Plattform für die fachliche Auseinandersetzung mit strategischen und praktischen Fragen zum Themenkomplex nachhaltige Finanzwirtschaft bietet. Vgl. VfU (o.J.).

eigens entwickelte Instrumente zur Quantifizierung von umweltbezogenen Angaben anbietet.

Im Rahmen der inhaltsanalytischen Untersuchung zeigt sich, dass es bereits einige Institute gibt, die Instrumente zur Quantifizierung der Treibhausgasemissionen anwenden und dementsprechend eine Vorreiterrolle einnehmen. Vier der 16 untersuchten Institute aus der Stichprobenkategorie der Privatbanken wenden das vom VfU angebotene Tool zur Messung der Emissionen an, sodass eine differenzierte Darstellung der Scope 1-, 2-, und 3-Emissionen<sup>833</sup> erfolgt.<sup>834</sup> Das VfU-Tool wird im Vergleich nicht von der Deutschen Bank eingesetzt. Dort werden die entsprechenden Emissionen unter Berufung auf die Anwendung des internationalen Treibhausgas-Standard ISO 14064 ausgewiesen.<sup>835</sup> Darüber hinaus sind erste Ansätze zur Messung der Emissionen auch in der Hamburg Commercial Bank,<sup>836</sup> B. Metzler<sup>837</sup> und der National-Bank zu erkennen.<sup>838</sup> Diese sind im Vergleich zu den Berechnungen in den bisher genannten Instituten weniger fortgeschritten. Eine Grundlage ist in diesen Instituten allerdings bereits gelegt und kann künftig weiter ausgebaut werden. Im Bericht der UniCredit liegt der Fokus auf der Darstellung der erreichten Emissionsreduktion (-60 %) sowie der zukünftigen Zielsetzung (-80 %). Dabei fällt auf, dass die Werte aus 2020 mit 2008 verglichen werden. Die Aussagekraft eines solchen Vergleichs als prozentuale Angaben ist schwer greifbar und demnach als gering zu bewerten.<sup>839</sup>

Aus der Kategorie der öffentlich-rechtlichen Institute stechen die Landesbanken hervor. Das VfU-Tool wird von vier der fünf betrachteten Landesbanken, der Bayern LB, der LBBW, der Nord LB und der Helaba, angewendet.<sup>840</sup> Die Saar LB gibt an, bereits seit 2015 einen Emissionsbericht durch den unabhängigen Dienstleister First Climate erstellen zu lassen.<sup>841</sup> Aber nicht nur die Landesbanken, auch eine

---

<sup>833</sup> Basierend auf dem GHG Protocol Corporate Standard werden Treibhausgas-Emissionen als Scope 1-, Scope 2- und Scope 3-Emissionen kategorisiert.

<sup>834</sup> Vgl. Commerzbank AG (2021a), S. 35; DKB (2021), S. 32 f.; Oldenburgische Landesbank AG (2021), S. 31 ff.; DVB Bank SE (2021), S. 6.

<sup>835</sup> Vgl. Deutsche Bank AG (2021), S. 91 f.

<sup>836</sup> Vgl. Hamburg Commercial Bank AG (2021), S. 30.

<sup>837</sup> Vgl. B. Metzler seel. Sohn & Co. Holding AG (2021), S. 36. Der Fokus der Quantifizierung liegt auf Scope 1-Emissionen.

<sup>838</sup> Vgl. National-Bank AG (2021), S. 20 Es werden Messungen in Bezug auf Scope 2-Emissionen dargelegt.

<sup>839</sup> Vgl. UniCredit (2021), S. 81.

<sup>840</sup> Vgl. Bayern LB (2021b), S. 126; LBBW (2021a), S. 163; NordLB (2021a), S. 65; Helaba (2021a), S. 31 ff.

<sup>841</sup> Vgl. Saar LB (2021), S. 18.

Vielzahl von Sparkassen nutzen das VfU-Tool, darunter die Haspa, die Kreissparkasse Köln, die Sparkasse Köln-Bonn, die Kreissparkasse München Starnberg Ebersberg, die Sparkasse Paderborn-Detmold, die Sparkasse Siegen und die Kreissparkasse Düsseldorf.<sup>842</sup>

Aus der Stichprobenkategorie der Genossenschaftsbanken wenden bereits fünf Institute das VfU-Kennzahlen-Tool an.<sup>843</sup> Positiv hervorzuheben ist zudem, dass in den Berichten von vier weiteren Genossenschaftsbanken erste Versuche zur Quantifizierung der Emissionen, differenziert nach Scope 1, 2 und 3, deutlich werden.<sup>844</sup> Diese Institute zeigen im Sinne einer Verfolgerrolle, dass diese Nachhaltigkeitsaspekte proaktiv im Institut behandelt werden.

Mit Blick auf die Institute der Drei-Säulen-Struktur ist festzuhalten, dass bereits einige Institute eine verlässliche Quantifizierung, insbesondere bei Anwendung des VfU-Tools, vorweisen und diesen eine Vorreiterrolle zugeschrieben werden kann. Mit Blick auf die vierte Stichprobenkategorie fällt aus, dass das VfU-Tool in den Berichten von fünf Förderbanken genannt und zur Messung der Scope 1-, 2- und 3-Emissionen eingesetzt wird.<sup>845</sup> Drei weitere Förderbanken quantifizieren die Treibhausgasemissionen ohne VfU-Tool und nehmen eine Differenzierung in Scope 1-, 2- und 3-Emissionen vor, darunter die Landwirtschaftliche Rentenbank,<sup>846</sup> die IB.SH<sup>847</sup> und die IFB Hamburg.<sup>848</sup> Darüber hinaus ist die Quantifizierung der Emissionen bei insgesamt fünf weiteren Instituten dieser Stichprobenkategorie festzustellen, die allerdings keine Anwendung des VfU-Tools vornehmen.

---

<sup>842</sup> Vgl. Haspa (2021a), S. 38; Kreissparkasse Köln (2021a), S. 29; Sparkasse KölnBonn (2021), S. 49 ff.; Kreissparkasse München Starnberg Ebersberg (2021), S. 28 ff.; Sparkasse Paderborn-Detmold (2021), S. 28 f.; Sparkasse Siegen (2021), S. 33; Kreissparkasse Düsseldorf (2021), S. 7.

<sup>843</sup> Vgl. Apobank (2021), S. 37 ff.; Sparda-Bank Baden-Württemberg eG (2021), S. 20; BBBank eG (2021), S. 34 ff.; Volksbank Kraichgau eG (2021), S. 19 f.; DZ Bank Gruppe (2021), S. 83.

<sup>844</sup> Vgl. Sparda-Bank München eG (2021), S. 23; Sparda-Bank Berlin eG (2021), S. 30 ff.; Volksbank Alzey-Worms eG (2021), S. 27 ff.; VR Bank Main-Kinzig-Büdingen eG (2021), S. 32 ff. Die Volksbank Alzey-Worms gibt bspw. an, dass die Scope 3-Emissionen aufgrund fehlender Datengrundlage nicht ermittelt werden können. Im Vergleich gibt die VR Bank Main-Kinzig-Büdingen an, dass die Scope 3-Emissionen aufgrund der Komplexität der Berechnung nicht ermittelt und zudem nicht wesentlich klassifiziert werden.

<sup>845</sup> Vgl. KfW (2021), S. 107; NRW.Bank (2021), S. 57; L-Bank (2021b), S. 3; LfA (2021), S. 71; Investitionsbank Berlin (2021), S. 54 ff.

<sup>846</sup> Vgl. Landwirtschaftliche Rentenbank (2021), S. 37 ff. Scope 3-Emissionen werden nicht gemessen.

<sup>847</sup> Vgl. IB.SH (2021a), S. 50 ff. Die IB.SH gibt an eine Software zu nutzen, dessen Daten aus drei Datenquellen stammen (dem Department for Environment, Food and Rural Affairs, dem globalen Emissions-Modell integrierter Systeme sowie dem IFEU-Institut).

<sup>848</sup> Vgl. IFB Hamburg (2021), S. 52 Auch hier werden keine Scope 3-Emissionen erfasst.

Als besonders fortgeschritten ist die Darstellung der Scope 1-, 2- und 3-Emissionen und der unterschiedlichen Emissionsquellen bei der Evangelischen Bank zu bewerten. Das Institut sticht aufgrund ihrer sehr ausführlichen Darstellungen und differenzierten Erläuterungen hervor.<sup>849</sup> Eine Differenzierung der Scope 1-, 2- und 3-Emissionen wird auch von der GLS Bank und der UmweltBank vorgenommen.<sup>850</sup> In dem Bericht der Bank für Kirche und Caritas wird keine Differenzierung in Scope 1, 2 und 3, sondern anhand der Emissionsquellen dargestellt.<sup>851</sup> Die Triodos Bank weist zu Beginn ihres Berichts die Gesamtemissionen des Instituts als Kennzahl aus.<sup>852</sup> Darüber hinaus ist in dem Bericht der KD-Bank zu erkennen, dass erste Ansätze zur Quantifizierung der Emissionen, insbesondere mit Blick auf Dienstwagen, Anwendung finden.<sup>853</sup> Die Mehrheit der Institute der vierten Stichprobenkategorie haben demnach bereits fortgeschrittene Methoden zur Messung der CO<sub>2</sub>-Emissionen etabliert oder zumindest erste Grundlagen geschaffen.

Unter den 83 in der Stichprobe enthaltenen Instituten befinden sich eine Vielzahl von Instituten, die bereits Erfahrungen in der Quantifizierung der CO<sub>2</sub>-Emissionen vorweisen und entsprechend eine Vorreiterrolle einnehmen. Die Komplexität sowie der hohe Aufwand der Messung werden jedoch auch deutlich. Im direkten Vergleich der vier Stichprobenkategorien ist keine Kategorie besonders hervorzuheben. Allerdings zeigt sich in den Instituten der vierten Stichprobenkategorien, dass insbesondere dort eigene Messinstrumente eingesetzt werden. Das VfU-Instrument scheint allerdings auch eine zielführende Anwendungsmöglichkeit darzustellen.

Im Rahmen der Analyse mithilfe des Untersuchungskriteriums D3 ist abschließend festzuhalten, dass Mindestinhalte in Form von fünf Berichtsbelangen für berichtspflichtige Institute gesetzlich vorgegeben sind. Nur in wenigen Instituten geben diese Berichtsbelange die Gliederung des Nachhaltigkeitsberichts vor. Die Institute haben jedoch die Möglichkeit, einzelne Belange als nicht wesentlich zu klassifizieren und folglich keine Angaben zu machen. Bei Anwendung eines Rahmenwerks werden die Vorgaben bezüglich der Mindestinhalte erfüllt.

Vor diesem Hintergrund werden im Folgenden im Rahmen des Untersuchungskriteriums D3 noch die Institute genauer betrachtet, die nicht berichtspflichtig sind und die auch kein Rahmenwerk anwenden.<sup>854</sup> Insgesamt erfüllen nur fünf Institute

---

<sup>849</sup> Vgl. EB-Gruppe (2021), S. 82 ff.

<sup>850</sup> Vgl. GLS Bank (2021a), S. 49 ff.; UmweltBank AG (2021), S. 73.

<sup>851</sup> Vgl. Bank für Kirche und Caritas eG (2021), S. 10.

<sup>852</sup> Vgl. Triodos Bank (2021a), S. 5.

<sup>853</sup> Vgl. KD-Bank (2021a), S. 33.

<sup>854</sup> Im Zuge der Beschreibung der Stichprobe in Kap. 3.1.2.1.2 ist bereits dargelegt worden, welche

diese beiden Kriterien, darunter die Varengold Bank aus der Stichprobenkategorie der Privatbanken und vier Institute aus der vierten Stichprobenkategorie. Für die Varengold Bank und die N-Bank ist bereits aufgezeigt worden, dass die Berichtsstruktur auf den fünf Belangen basiert. Folglich werden die restlichen drei Institute, die alle Kirchenbanken sind, betrachtet. Es fällt auf, dass alle drei Institute keinen separaten Nachhaltigkeitsbericht veröffentlichen, aber ein Kapitel mit Fokus auf die Nachhaltigkeit in ihren Geschäftsbericht integrieren.

Die LIGA-Bank veröffentlicht nachhaltigkeitsbezogene Angaben in einem Abschnitt mit der Überschrift ‚Nachhaltigkeit‘ (drei Seiten). Inhaltlich liegt der Fokus zunächst auf Nachhaltigkeit in Bezug auf die Kreditvergabe, die Eigenanlagen sowie die Anlagemöglichkeiten. Es wird die Struktur des Kreditbuchs beschrieben und dabei der Bezug zu den SDGs hergestellt. Aber auch Inhalte zur Umwelt und zu den Mitarbeitern sind, im Sinne der Mindestbelange, Teil der Berichterstattung.<sup>855</sup> In ihrem Jahresbericht beschreibt die Bank für Kirche und Caritas im Kapitel mit der Überschrift ‚Nachhaltigkeitsquote weiter auf hohem Niveau‘ (sechs Seiten) zunächst die Umsetzung von Nachhaltigkeit in ihren Bilanzpositionen. Zudem erfolgt die Quantifizierung von Emissionen,<sup>856</sup> die Beschreibung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen<sup>857</sup> und Beispielen in Bezug auf das soziale Engagement des Instituts.<sup>858</sup> Auch in dem Geschäftsbericht der Steyler Bank gibt es einen Abschnitt mit der Überschrift ‚Nachhaltigkeit‘, der im Vergleich zu den beiden anderen Instituten jedoch weniger umfangreich ist (eine Seite). Auch hier liegt der inhaltliche Schwerpunkt auf Nachhaltigkeit auf den Produkten. Zudem wird die Zertifizierung der Produkte in Bezug auf Nachhaltigkeit beschrieben. Im Sinne der Mindestbelange werden die Mitarbeiterbelange kurz im Abschnitt ‚Mitarbeiter‘<sup>859</sup> thematisiert. Es werden jedoch keine Angaben zu den Themen Umwelt, Menschenrechte oder Korruption gemacht.

---

der 83 Institute weniger als 500 Mitarbeiter beschäftigen und folglich nicht berichtspflichtig sind. Die Anzahl der Institute, die kein Rahmenwerk verwenden, wird im Rahmen der Analyse in Kap.3.3.2 ermittelt.

<sup>855</sup> Vgl. LIGA Bank eG (2021), S. 18 ff.

<sup>856</sup> Zum Beispiel wird die CO<sub>2</sub>-Emission, gemessen in Tonnen, in Bezug auf Transport und Geschäftsreisen offengelegt. Vgl. Bank für Kirche und Caritas eG (2021), S. 10.

<sup>857</sup> Es werden sowohl Maßnahmen beschrieben, die bereits umgesetzt worden sind, wie bspw. die Integration von Nachhaltigkeit in die Risikoinventur, sowie Maßnahmen, an denen derzeit gearbeitet wird, wie bspw. die Erweiterung der Produktpalette. Vgl. Bank für Kirche und Caritas eG (2021), S. 11 f.

<sup>858</sup> Vgl. Bank für Kirche und Caritas eG (2021), S. 13 f.

<sup>859</sup> Vgl. Steyler Bank (2021), S. 5.

Die Betrachtung der drei Institute, die nicht berichtspflichtig sind und die kein Rahmenwerk für die Nachhaltigkeitsberichterstattung anwenden, zeigt, dass Nachhaltigkeit trotzdem Bestandteil der externen Berichterstattung ist. Im Sinne der Kundenorientierung werden in einem eigenständigen Abschnitt des Geschäftsberichts nachhaltigkeitsbezogene Angaben, insbesondere zur Darstellung der Integration von Nachhaltigkeit in das Kerngeschäft, offengelegt. Neben der Darstellung von Nachhaltigkeit in der Produktpalette spielen auch Mitarbeiterbelange sowie soziales Engagement eine Rolle. Mit Blick auf die Mindestinhalte ist zu beobachten, dass umweltbezogene Aspekte derzeit (noch) nicht von allen Instituten schwerpunktmäßig behandelt werden. Informationen zur Darstellung der Belange ‚Achtung der Menschenrechte‘ und ‚Bekämpfung von Korruption und Bestechung‘ gibt es in diesen Instituten nicht.

In diesem Zusammenhang ist hervorzuheben, dass die vom Gesetzgeber vorgeschriebenen Mindestinhalte für alle Arten von Unternehmen, d.h. Dienstleister, produzierende Unternehmen sowie Kreditinstitute, gelten. Gewisse Aspekte sind für das Geschäftsmodell eines Kreditinstituts weniger relevant, als zum Beispiel die für produzierende Unternehmen und ihre Lieferketten. Dies sollte im Rahmen der Berichterstattung, insbesondere bei Anwendung eines Rahmenwerks bedacht werden. Diese drei Beispiele machen deutlich, dass der Fokus auf einer stakeholderorientierten Ausrichtung der Berichterstattung liegen sollte, wobei insbesondere die Interessen der Kunden bedacht und die Stärken des Instituts aufgezeigt werden sollten.

### 3.3.2 Anwendung von Rahmenwerken der Nachhaltigkeitsberichterstattung

#### 3.3.2.1 Darstellung relevanter Rahmenwerke

In Kap. 2.2 ist die Politik und Aufsicht auf der internationalen, der europäischen sowie der nationalen Ebene beschrieben worden. In Bezug auf Standardsetzer haben sich Rahmenwerke auf internationaler und nationaler Ebene etabliert. Als Beispiele für Rahmenwerke auf internationaler Ebene sind zunächst der Sustainability Accounting Standards Board (SASB) und der International Integrated Reporting Council (IIRC) zu nennen. Der Fokus der Rahmenwerke von SASB<sup>860</sup> und IIRC liegt vorrangig auf großen Unternehmen, deren Berichte für Finanzmarktakteure

---

<sup>860</sup> Das Rahmenwerk des SASB wird vorrangig im US-amerikanischen Raum angewendet. Vgl. Ewelt-Knauer et al. (2018), S. 1677. Der SASB als Standardsetzer verfolgt ähnliche Ziele wie die GRI, unterscheidet sich jedoch durch den branchenspezifischen Fokus und die engere Ausrichtung auf den Adressatenkreis der Investoren. Vgl. Geisel et al. (2019), S. 877.

von Interesse sind.<sup>861</sup> Das SASB-Rahmenwerk umfasst branchenspezifische Indikatoren mit finanzieller Auswirkung.<sup>862</sup> Der IIRC zielt auf eine ganzheitliche Betrachtung unternehmerischer Tätigkeiten ab. Mithilfe einer integrierten Berichterstattung soll die Informationsqualität erhöht werden.<sup>863</sup> Die Beispiele machen deutlich, dass sich Rahmenwerke grundlegend anhand ihrer Zielgruppen und der potenziellen Leserschaft unterscheiden. Diese Aspekte sollten daher bei der Wahl eines Rahmenwerks berücksichtigt werden.

Zudem gibt es Standardsetzer, die sich vorrangig auf die Nachhaltigkeitsberichterstattung fokussieren.<sup>864</sup> Als Beispiel für ein Rahmenwerk auf internationaler Ebene sei der UN Global Compact genannt. Dieser stellt einen umfangreichen Katalog an Indikatoren für die Nachhaltigkeitsberichterstattung zur Verfügung. Bankspezifische Aspekte werden bei diesen Indikatoren ebenfalls aufgegriffen.<sup>865</sup> Gemäß der ‘Apply-or-Explain’-Regelung muss bei der Anwendung eines Rahmenwerkes dieses angegeben werden. Sofern kein Rahmenwerk genutzt wird, muss dies erläutert werden.

Es haben sich auch Rahmenwerke hervorgetan, die nur einen Teilaspekt der Nachhaltigkeit behandeln. Mit Fokus auf die Berichterstattung zu Umweltaspekten sind die VfU-Indikatoren zu nennen, die es Unternehmen ermöglichen, direkte Umweltauswirkungen zu messen und in die Berichterstattung zu integrieren. Die VfU-Indikatoren sind zudem kompatibel mit internationalen Standards.<sup>866</sup>

Durch die Anwendung eines etablierten Rahmenwerks, wie bspw. das GRI-Rahmenwerk, kann ein Unternehmen die Glaubwürdigkeit seiner Berichterstattung erhöhen und gleichzeitig Transparenz bei seinen Lesern schaffen.<sup>867</sup> Die Leitlinien des GRI gelten heute als international anerkannt und meistbenutzt.<sup>868</sup> Studien haben gezeigt, dass bei der nichtfinanziellen Berichterstattung deutscher Unternehmen und Großbanken häufig die GRI-Leitlinien, die erstmalig im Jahre 2000 als zusammenhängendes Regelwerk veröffentlicht wurden, Anwendung finden.<sup>869</sup>

---

<sup>861</sup> Vgl. Mayer (2020), S. 73.

<sup>862</sup> Vgl. Johnson et al. (2020), S. 32 f.

<sup>863</sup> Vgl. Caviezel (2018), S. 36 f.

<sup>864</sup> Vgl. Joshi / Li (2016), S. 3.

<sup>865</sup> Vgl. Cikanek / Landis (2019), S. 414 f.

<sup>866</sup> Vgl. Weber / Feltmate (2016), S. 85.

<sup>867</sup> Vgl. Weber (2012), S. 251.

<sup>868</sup> Das GRI-Rahmenwerk erfährt auf globaler Ebene eine große Akzeptanz. Vgl. Ewelt-Knauer et al. (2018), S. 1677; Waschbusch et al. (2020a), S. 409.

<sup>869</sup> Vgl. Kajüter / Wirth (2018), S. 1611.

Die Organisation GRI wurde 1997 von der UNEP ins Leben gerufen. Die ersten Richtlinien (Generation G1), die als freiwillig anwendbar zu verstehen waren, wurden 2000 veröffentlicht. Eine erste Überarbeitung erfolgte bereits 2002 (Generation G2).<sup>870</sup> Zu dieser Zeit haben sich Unternehmen spezieller Branchen, wie bspw. Chemiekonzerne, mit Umweltberichterstattung auseinandergesetzt.<sup>871</sup> Das Ziel der GRI lag in der Entwicklung eines globalen Rahmens für eine Nachhaltigkeitsberichterstattung. Im Bankensektor fanden die neuen nachhaltigkeitsbezogenen Berichtsinhalte zunächst kaum Anklang und das GRI-Rahmenwerk konnte sich zunächst nicht etablieren. Zu Beginn der 2000er hatte noch keine einzige Bank einen Umweltbericht nach den GRI-Richtlinien erstellt.<sup>872</sup> Auch in den Folgejahren galten Banken als wenig affin in Bezug auf die Anwendung der GRI-Standards. Mit der Überarbeitung der Leitlinien in 2011 (GRI G3) wurde ein sektorspezifischer Standard (financial sector supplement) entwickelt, der die Besonderheiten des Geschäftsmodells eines Kreditinstituts berücksichtigt.<sup>873</sup> Die verstärkte Ausrichtung auf nachhaltigkeitsbezogene Themen, die sowohl für das Unternehmen selbst als auch für seine Anspruchsgruppen von Bedeutung sind, erfolgte mit der Überarbeitung des Rahmenwerks in 2013 (GRI G4).<sup>874</sup>

Ursprünglich war es der Anspruch der GRI, Leitlinien zu präsentieren, die ein umfassendes, zusammenhängendes Gesamtdokument darstellten. Allerdings war dessen Aktualisierung mit Hindernissen verbunden. Dies wurde bei der erneuten Überarbeitung der Leitlinie bedacht. Die 2016er GRI-Standards stellen themenbezogene Einzelstandards dar, die aber inhaltlich zusammenhängen und aufeinander verweisen. Dies hat den Vorteil, dass sie unabhängig voneinander aktualisiert werden können. So ist gewährleistet, dass sich die Berichterstattung dynamisch weiterentwickeln kann.<sup>875</sup> Der Aufbau des 2016er GRI-Rahmenwerks basiert auf den universellen Standards GRI 101, 102 und 103, die die Struktur und den Aufbau eines GRI-

---

<sup>870</sup> Vgl. Völker-Lehmkuhl / Reisinger (2019), S. 42.

<sup>871</sup> Vgl. Müller / Stawinoga (2015), S. 12.

<sup>872</sup> Vgl. Jeucken (2001), S. 189.

<sup>873</sup> Vgl. Islam et al. (2016), S. 301.

<sup>874</sup> Vgl. Caviezel (2018), S. 34 f.

<sup>875</sup> Vgl. Littkemann et al. (2018), S. 47.

Berichts definieren, sowie den themenspezifischen Standards GRI 200 (Ökonomie), GRI 300 (Ökologie) und GRI 400 (Soziales).<sup>876</sup> Die Umstellung der Berichterstattung auf die neuen Standards oder geänderte Indikatoren scheint den Unternehmen zeitnah und ohne größere Probleme zu gelingen.<sup>877</sup>

Am 11.06.2020 hat das GRI eine umfassende Überarbeitung der Universalstandards durch die Veröffentlichung eines Entwurfs<sup>878</sup> angekündigt, dessen Ziel darin besteht, wesentliche Themen der Nachhaltigkeit besser bestimmen und darüber fokussiert berichten zu können.<sup>879</sup> Die neuen universellen Standards erhalten dabei ein neues Label (GRI 1, GRI 2 und GRI 3) und setzen u.a. neue Offenlegungsvorschriften um. Neben diesen universellen Standards sieht das künftige GRI-Rahmenwerk vor, dass Sektorstandards (GRI 11, 12 etc.) und Themenstandards (topic standards) angewendet werden (GRI Standards 2021).<sup>880</sup> Die Sektorstandards werden derzeit erarbeitet. Im Rahmen eines Pilotprojekts wurden Standards für die Sektoren Kohle (Mining) und Lebensmittel (Food) erarbeitet. Die Entwicklung eines Sektorstandards für die Kreditwirtschaft steht auf Platz vier der Prioritätenliste.<sup>881</sup>

Das GRI veröffentlicht eine EXCEL-Liste mit allen Unternehmen, die einen GRI-Bericht veröffentlichen resp. die über das GRI-Standards-Berichtsregistrierungssystem oder über das Berichtsregistrierungsformular registriert wurden. Die Liste enthält 4574 Einträge [letzte Aktualisierung durch das GRI: 31.12.2020]. Durch Anwendung eines Länder-Filters ergeben sich 217 Einträge für Deutschland, wobei manche Unternehmen aufgrund ihrer Publikationen in unterschiedlichen Jahren mehrfach aufgeführt werden. Die manuelle Suche nach deutschen Kreditinstituten ergibt, dass 13 deutsche Institute in der GRI-Liste enthalten sind.<sup>882</sup> Insbesondere größere Banken wenden die GRI-Standards an.

---

<sup>876</sup> Vgl. GRI (2016), S. 3. ‚GRI 101: Grundlagen‘ als Ausgangsdokument bei der Anwendung der GRI-Standards, ‚GRI 102: Allgemeine Angaben‘ für die Offenlegung von allgemeinen Informationen über die Organisation, ‚GRI 103: Managementansatz‘ für die Offenlegung des Managementansatzes für jedes wesentliche Thema.

<sup>877</sup> Vgl. Völker-Lehmkuhl / Reisinger (2019), S. 42.

<sup>878</sup> Vgl. GRI / GSSB (2020).

<sup>879</sup> Vgl. Heintges et al. (2020), S. 950.

<sup>880</sup> Vgl. GRI (2021), S. 3.

<sup>881</sup> Vgl. GRI (2020a), S. 4.

<sup>882</sup> Vgl. GRI (2020b). Die 13 Institute sind: Commerzbank, DZ Bank, GLS Bank, IB.SH, Kreissparkasse München Starnberg Ebersberg, Kreissparkasse Saarlouis, LBBW, Nord LB, Saar LB, Stadtparkasse Wuppertal, UmweltBank, Volksbank Kraichgau, Volksbank Mittelhessen.

Als nationales Rahmenwerk ist das DNK-Rahmenwerk zu nennen, welches sich in der deutschen Berichtslandschaft etabliert hat. Das internationale GRI-Rahmenwerk und das nationale DNK-Rahmenwerk gelten als die am geläufigsten Rahmenwerke zur Nachhaltigkeitsberichterstattung in Deutschland.<sup>883</sup> Nach Angaben der Deutschen Kreditwirtschaft nutzen zahlreiche Kreditinstitute in Deutschland den DNK.<sup>884</sup> Der BdB informierte bereits im März 2017 über die DNK-Entsprechenserklärung.<sup>885</sup> Verbände können auch branchenspezifische Ergänzungen für die Berichterstattung entwickeln. Auf der Webseite des DNK ist bspw. der 6-seitige Leitfaden Sparkassen (2017)<sup>886</sup> öffentlich zugänglich, in dem die Sparkassen-Indikatoren zur Erhebung der Nachhaltigkeitsleistungen spezifiziert sind. Als konkretes Beispiel im Kontext des DSGVO kann ein Interview mit Dr. Schackmann-Fallis, dem damaligen DSGVO-Geschäftsführer, angeführt werden, welches im Finanzbericht 2019 des DSGVO veröffentlicht wurde. Dort erläutert Dr. Schackmann-Fallis, dass die Anwendung des DNK die rechtlichen Ansprüche in Bezug auf die nichtfinanzielle Berichterstattung der Sparkassen erfüllt. In diesem Kontext wurden innerhalb der Sparkassenorganisation drei Pakete ‚Easy‘, ‚Basic‘ und ‚Advanced‘ eingeführt. Auf der untersten Ebene ‚Easy‘ wird die Anwendung des DNK als ausreichend definiert. Auf der höchsten Ebene ‚Advanced‘ muss zusätzlich ein Bericht an die Gesellschaft verfasst werden, *„der alle für eine Sparkasse typischen Leistungen und Initiativen enthält.“*<sup>887</sup>

Der DNK stellt einen Vergleichsrahmen für das Nachhaltigkeitsmanagement dar und umfasst 20 Kriterien, die inhaltlich in die Berichtskategorien Strategie, Prozessmanagement, Umwelt und Gesellschaft gegliedert sind.<sup>888</sup> Diese werden jeweils durch konkrete nichtfinanzielle LI erläutert bzw. quantifiziert. Dabei besteht die Wahl zwischen dem LI-Set nach GRI oder dem LI-Set der European Federation of Financial Analysts Societies (EFFAS)<sup>889</sup>. Das GRI-Set enthält 29 Indikatoren

---

<sup>883</sup> Vgl. Völker-Lehmkuhl / Reisinger (2019), S. 41.

<sup>884</sup> Vgl. Die Deutsche Kreditwirtschaft (2019), S. 12.

<sup>885</sup> Vgl. BdB (2017), S. 10.

<sup>886</sup> Vgl. DSGVO (2017).

<sup>887</sup> DSGVO (2020a), S. 21.

<sup>888</sup> Vgl. DNK (2020), S. 5. Die Berichtskategorie ‚Strategie‘ umfasst die Aspekte Wesentlichkeit, Vision und Ziele, die Berichtskategorie ‚Prozessmanagement‘ umfasst Inhalte in Bezug auf Regeln und Strukturen, die Berichtskategorie ‚Umwelt‘ umfasst ökologische Aspekte der Nachhaltigkeit und im Rahmen der Berichtskategorie ‚Gesellschaft‘ werden soziale Aspekte der Nachhaltigkeit behandelt.

<sup>889</sup> Die EFFAS ist ein europaweiter Zusammenschluss nationaler Berufsverbände für Finanzanalysten. Die Organisation vertritt mehr als 17.000 Kapitalmarktexperten in 26 Ländern Europas. Die EFFAS bietet u.a. die internationale Qualifizierung zum Certified European Financial Analyst (CEFA). Dieser Abschluss soll einen hohen und einheitlichen Ausbildungsstandard für Investment Professionals innerhalb Europas schaffen. Der CEFA vermittelt unter anderem ein fundiertes Wissen über die Besonderheiten des jeweiligen nationalen Marktes hinsichtlich Regulierung

und hat den Vorteil, dass die Indikatoren weltweit genutzt werden und sehr detailliert beschrieben sind. Das EFFAS-Set, das 16 Indikatoren umfasst, lässt verschiedene Berechnungsmethoden zu, sofern diese vom Anwender transparent beschrieben werden.<sup>890</sup>

Zusätzlich haben die Anwender des DNK-Rahmenwerks die Option, nach CSR-RUG und/oder dem ‚Nationalen Aktionsplan Wirtschaft und Menschenrechte‘ (NAP)<sup>891</sup> zu berichten.<sup>892</sup> Um den Anforderungen des CSR-RUG vollumfänglich nachzukommen, können Organisationen eine DNK-Entsprechenserklärung erstellen. Zur Erfüllung der gesetzlich geforderten Belange muss lediglich über die Kriterien Ressourcenmanagement (Nr. 12), Arbeitnehmerrechte (Nr. 14), Menschenrechte (Nr. 17), Gemeinwesen (Nr. 18) und gesetz- und richtlinienkonformes Verhalten (Nr. 20) berichtet werden.<sup>893</sup> Bei Anwendung des DNK-Rahmenwerks wird i.d.R. über alle 20 Kriterien und die dazugehörigen LI berichtet, wobei die Kriterien 11 bis 20 die Nachhaltigkeitsaspekte abbilden. Kriterium 17 ist von besonderer Bedeutung in Bezug auf die Erfüllung der Berichtspflichten nach NAP. Der NAP enthält fünf Kernelemente unternehmerischer Sorgfaltspflichten zur Achtung der Menschenrechte, die entsprechend berichtet werden müssen. Eine Prüfung erfolgt durch das DNK.<sup>894</sup>

Der DNK bemüht sich darum, die Anwender bei der praktischen Umsetzung zu unterstützen. Im Jahr 2022 wurde eine 19-seitige Checkliste für die Erklärung nach dem DNK herausgegeben. Die 20 Kriterien werden darin anschaulich beschrieben und in einzelne Aspekte heruntergebrochen. Zudem wird darin versucht, deutlich zu machen, inwiefern die LI den Ansprüchen des CSR-RUG, des NAP aber auch der EU-Taxonomie gerecht werden.<sup>895</sup> Es wird deutlich, dass der DNK sich stetig weiterentwickelt und das Rahmenwerk an neue gesetzliche Regelungen und Initiativen anpasst. Im Vergleich zum GRI-Rahmenwerk ist das DNK-Rahmenwerk mit

---

und Marktstrukturen. Mit seiner Commission on Intellectual Capital (CIC) und seiner Commission on ESG (CESG) hat die EFFAS nicht nur maßgeblich dazu beigetragen, die Bedürfnisse von Anlageexperten auf den Kapitalmärkten an Unternehmen zu vermitteln, sondern auch praktische Beratung in Form von Key Performance Indicators und interaktiven Datenformaten bereitgestellt.

<sup>890</sup> Vgl. DNK (2020), S. 125.

<sup>891</sup> Der NAP ist eine Initiative der Deutschen Bundesregierung zur Verbesserung der Menschenrechtssituation und wurde zur Umsetzung der Leitprinzipien der Vereinten Nationen für Wirtschaft und Menschenrechte 2016 beschlossen.

<sup>892</sup> Vgl. DNK (2022).

<sup>893</sup> Vgl. DNK (o.J.).

<sup>894</sup> Vgl. DNK (2022).

<sup>895</sup> Vgl. DNK (2022).

seinen 20 Kriterien und 29 GRI-LI resp. 16 EFFAS-LI jedoch deutlich weniger komplex. Die Umsetzung ist demnach weniger umfangreich und zeitintensiv.

Neben dem internationalen GRI-Rahmenwerk und dem nationalen DNK-Rahmenwerk hat sich in der Sparkassen-Organisation ein institutsgruppenspezifisches Rahmenwerk entwickelt. Als Begründung wird angeführt, dass das gemeinwohlorientierte Geschäftsmodell der Sparkassen nur begrenzt durch andere Standards abgebildet wird. Zudem wären bei der Anwendung anderer Rahmenwerke auch Aspekte zu behandeln, die für die Geschäftstätigkeit einer Sparkasse nicht von Bedeutung sind.<sup>896</sup> Das Sparkassen-Indikator-Modell baut auf dem DNK sowie dem sektorspezifischen GRI-G4 Standard und den GRI 2016-Indikatoren auf.<sup>897</sup> Es wurden Berichtsindikatoren erarbeitet, die in die Bereiche Haltung (H), Produkte (P) und Initiativen (I) kategorisiert werden. Als Referenz für den Indikator ‚H2 Geschäftsmodell‘ werden bspw. die Indikatoren GRI 102-14 und 102-15 (GRI 2016) angegeben.<sup>898</sup> Bei Anwendung des Berichtsstandards der Sparkassen-Finanzgruppe wählt jede Sparkasse die für sich relevanten Indikatoren aus. Die Kreissparkasse Köln hat bspw. 22 Berichtsindikatoren, 20 H-Indikatoren und zwei P-Indikatoren, ausgewählt.<sup>899</sup> Damit ist ein hohes Maß an Individualität und Flexibilität in Bezug auf die Nachhaltigkeitsberichterstattung möglich.

Aus den Darstellungen dieses Kapitels lassen sich zwei Untersuchungskriterien für die inhaltsanalytische Untersuchung ableiten.<sup>900</sup> Mithilfe des Untersuchungskriteriums E1 wird die Anwendung des DNK-Rahmenwerks gekennzeichnet. Dabei kann zusätzlich mithilfe einer Subkodierung festgehalten werden, ob das GRI-LI-Set oder das EFFAS-LI-Set angewendet wird. Untersuchungskriterium E2 wird für die Kodierung des GRI-Rahmenwerks und Untersuchungskriterium E3 für die Kodierung eines eigenen Rahmenwerks (Bsp. Sparkassen-Indikatoren-Modell) angewendet.

---

<sup>896</sup> Vgl. Kreissparkasse Düsseldorf (2021), S. 1.

<sup>897</sup> Vgl. IöW / future e.V. (2019), S. 35.

<sup>898</sup> Vgl. Haspa (2021a), S. 7.

<sup>899</sup> Vgl. Kreissparkasse Düsseldorf (2021), S. 1.

<sup>900</sup> Im Rahmen der Probekodierung (dazu Kap. 3.1.2.2) ist deutlich geworden, dass die internationalen Rahmenwerke, die zu Beginn des Kapitels dargestellt worden sind, für die inhaltsanalytische Untersuchung nicht von Bedeutung sind.

### 3.3.2.2 Ergebnisdarstellung zur Anwendung von Rahmenwerken

In Abb. 31 wird die Verteilung der Anwendung der unterschiedlichen Rahmenwerke dargestellt. Dabei werden die absoluten Häufigkeiten je Stichprobenkategorie aufgezeigt. Zudem erfolgt die Summierung je Rahmenwerk, die zeigt, dass die Anwendung des DNK-Rahmenwerks überwiegt (Untersuchungskriterium E1). Das DNK-Rahmenwerk wird von 46 Instituten (55 %) angewendet.

	DNK		GRI	Kein Rahmenwerk	Sonstiges
	GRI-LI	EFFAS-LI			
Privatbanken (n=16)	8 <sup>901</sup>		4	4	0
Öffentlich-rechtliche Institute (n=22)	10	2	4	1	5 <sup>902</sup>
Kreditgenossenschaften (n=22)	17	0	1	1	3 <sup>903</sup>
Institute mit Nachhaltigkeit als Gründungsgedanken (n=23)	9 <sup>904</sup>		6	6	2 <sup>905</sup>
Gesamt (n=83)	46		15	12	10

**Abb. 31: Anwendung von Rahmenwerken**

<sup>901</sup> Nicht alle untersuchten Privatbanken veröffentlichen eine DNK-Erklärung, sondern orientieren sich bei der Berichterstellung an dem DNK-Rahmenwerk. In diesen Berichten entfällt die Wahl eines LI-Set, sodass auf eine Unterscheidung an dieser Stelle verzichtet wird.

<sup>902</sup> Die fünf Institute wenden das Sparkassen-Indikatoren-Modell an.

<sup>903</sup> Die Volksbank BraWo veröffentlicht zwei Berichte: ein Bericht mit dem Titel 'Nachhaltigkeitsbericht', der auf keinem Rahmenwerk basiert und zusätzlich eine DNK-Erklärung. Von der PSD Bank Nürnberg eG und der PSD Bank Rhein-Ruhr eG werden keine Nachhaltigkeitsberichte veröffentlicht.

<sup>904</sup> Es gilt die gleiche Argumentation wie für die Privatbanken. Manche der Institute veröffentlichen keine DNK-Erklärungen, sondern orientieren sich bei der Berichterstellung an dem DNK-Rahmenwerk. In diesem Berichten entfällt die Wahl eines LI-Set, sodass auf eine Unterscheidung an dieser Stelle verzichtet wird.

<sup>905</sup> Die EthikBank als Tochter der Volksbank Eisenberg veröffentlicht keinen separaten Nachhaltigkeitsbericht. In dem Jahresabschluss der Volksbank Eisenberg wird kein Rahmenwerk genannt. Die Thüringer Aufbaubank veröffentlicht ihren Geschäftsbericht, in dem ebenfalls kein Rahmenwerk genannt wird.

In der Stichprobenkategorie der Privatbanken ist die Anwendung von Rahmenwerken, insbesondere mit Blick auf das DNK-Rahmenwerk, vergleichsweise durchgewachsen. Es ist zu beobachten, dass die Institute die Rahmenwerke als eine Orientierungshilfe nutzen und ihre Nachhaltigkeitsberichte individueller gestalten. Dies wird auch mit Blick auf die Anwendung des DNK-Rahmenwerks deutlich, auf dessen Anwendung sich acht Institute berufen (Untersuchungskriterium E1). Das GRI-Rahmenwerk wird von vier Instituten dieser Stichprobenkategorie angewendet (Untersuchungskriterium E2), darunter die drei Großbanken. Als Best-Case-Beispiel dieser Stichprobenkategorie ist die National-Bank anzuführen. Das Institut stellt die Verzahnung der gesetzlichen Vorgaben nach HGB mit den Indikatoren des GRI und DNK her und zeigt dies in tabellarischer Form übersichtlich auf. Es wird deutlich, dass nur wenige GRI-Indikatoren und auch nicht alle DNK-Indikatoren nötig sind, um die gesetzlichen Anforderungen der Berichterstattung zu erfüllen.<sup>906</sup>

Auch für die öffentlich-rechtlichen Institute zeigt sich ein heterogenes Bild bezüglich des Einsatzes der Rahmenwerke. Das DNK-Rahmenwerk wird von insgesamt zwölf Sparkassen angewendet (Untersuchungskriterium E1). Davon setzen zehn Institute die GRI-LI und zwei Institute die EFFAS-LI um. In den Berichten von fünf Instituten kann die Anwendung des Sparkassen-Indikatoren-Modells festgestellt werden (Untersuchungskriterium E3). Das GRI-Rahmenwerk wird vorrangig von den Landesbanken und dem Spitzeninstitut DekaBank genutzt (Untersuchungskriterium E2).

Bei den Instituten des Genossenschaftsbankensektors wird vorrangig das DNK-Rahmenwerk mit den GRI-LI angewendet (Untersuchungskriterium E1). Überraschend ist, dass die Volksbank Mittelhessen und die Volksbank Kraichgau in der GRI-Datenbank aufgeführt werden, aber auf ihrer Webseite einen Bericht basierend auf dem DNK-Rahmenwerk veröffentlichen. Allein der Nachhaltigkeitsbericht des Spitzeninstituts DZ Bank, das ebenfalls in der GRI-Datenbank aufgeführt wird, basiert auf dem GRI-Rahmenwerk basiert (Untersuchungskriterium E2).

Die Anwendung eines Rahmenwerks ist für die Institute der vierten Stichprobenkategorie von untergeordneter Bedeutung, denn sechs Institute dieser Kategorie verzichten auf die Anwendung eines Rahmenwerks. Das GRI-Rahmenwerk wird von sechs Instituten verwendet, wobei auffällt, dass es sich um größere Institute handelt

---

<sup>906</sup> Vgl. National-Bank AG (2021), S. 4.

(Untersuchungskriterium E2). Das DNK-Rahmenwerk ist insbesondere bei den Förderbanken festzustellen (Untersuchungskriterium E1).<sup>907</sup>

Die Anwendung des umfangreichen Rahmenwerks des GRI (Untersuchungskriterium E2) wird überwiegend von den größeren Instituten genutzt, die tendenziell auf mehr Erfahrung und Kapazitäten für die Berichterstattung zurückgreifen können. Die kleineren Institute, die sich überwiegend im Genossenschaftsbanken- und Sparkassensektor befinden, bevorzugen das DNK-Rahmenwerk, das weniger komplex und umfangreich ist und trotzdem einen verlässlichen Orientierungsleitfaden für die Nachhaltigkeitsberichterstattung darstellt. Für die kleineren Institute, die zukünftig unter CSRD berichtspflichtig werden, könnte sich daher die Anwendung des DNK-Rahmenwerks anbieten.

Mit der Anwendung eines Rahmenwerks geht tendenziell die Standardisierung der Berichterstattung einher. Hinzukommt der Zwang, über Themen zu berichten, die weniger wichtig erscheinen, oder auch die Herausforderung, Angaben mehrfach innerhalb des Berichts wiederholen zu müssen. Diese Probleme haben einige Institute erkannt und wenden daher kein Rahmenwerk an oder greifen auf ein branchenspezifisches Modell zurück, das die individuellen Bedürfnisse besser widerspiegelt. Unabhängig davon, ob oder welches Rahmenwerk angewendet wird, sollte der Nachhaltigkeitsbericht die nachhaltige Ausrichtung des Instituts gegenüber seinen internen und externen Stakeholdern deutlich machen.

---

<sup>907</sup> Sieben der neun Institute, in denen das DNK-Rahmenwerk angewendet wird, sind Förderbanken.



### 3.4 Wesentlichkeit als grundlegendes Prinzip der Berichterstattung

#### 3.4.1 Anwendungsbereiche des Wesentlichkeitsbegriffs

Der Wesentlichkeitsbegriff ist fester Bestandteil im Kontext der Nachhaltigkeitsberichterstattung. Wie in Kap. 2.2.3 dargelegt, wurde mit der NFRD das Konzept der doppelten Wesentlichkeit eingeführt. Demnach sollen Institute einerseits angeben, wie nachhaltigkeitsbezogene Aspekte ihr Institut beeinflussen, und andererseits die Auswirkungen des Instituts auf Gesellschaft und Umwelt darstellen. Im Rahmen der Entwicklung der CSRD wird allerdings eine veränderte Beschreibung der Wesentlichkeit vorgesehen.<sup>908</sup> Zudem wird zukünftig auch der Prozess einer Wesentlichkeitsanalyse offengelegt werden müssen.<sup>909</sup> Auch in den Rahmenwerken des GRI und des DNK ist der Wesentlichkeitsbegriff verankert. Die neuen Anforderungen müssen demnach auch in den Rahmenwerken umgesetzt werden.<sup>910</sup>

Das Prinzip der Wesentlichkeit ist grundsätzlich nicht neu. Es stammt aus der Wirtschaftsprüfung, ist aber im Nachhaltigkeitskontext anders auszulegen. Die bereits in den 1920er entwickelte organische Bilanztheorie<sup>911</sup> hat erkannt, dass „jede Unternehmung (...) durch den Markt tausendfältig verflochten [ist] in die Gesamtwirtschaft“.<sup>912</sup> Die organische Bilanztheorie ist auf Schmidt zurückzuführen, dessen Ziel darin bestand, eine ‚richtige‘ Gewinnermittlung sowie die ‚richtige‘ Vermögensermittlung sicherzustellen. Dieser Ansatz basiert auf der Bewertung mittels aktueller resp. für den Bilanzstichtag geltenden Wiederbeschaffungspreisen.<sup>913</sup> Schmidt vertritt eine dualistisch geprägte Auffassung über den Inhalt und Zweck der Bilanz, die auf einer güterwirtschaftlich orientierten Ausgangsbasis beruht. Er beschreibt zwei Ströme, die ein Unternehmen in entgegengesetzter Richtung durchfließen (Strom der Güter und Strom des Einkommens).<sup>914</sup> Diese Strömungen gilt es vollständig zu erfassen. Nach dem Konzept der Substanzerhaltung ist ein Unter-

---

<sup>908</sup> Vgl. AKB (2021), S. 2301.

<sup>909</sup> Vgl. Baumüller (2021), S. 301.

<sup>910</sup> Vgl. GRI (2016), S. 10.

<sup>911</sup> Die beiden maßgebenden Veröffentlichungen von Schmidt sind ‘Die organische Bilanz im Rahmen der Wirtschaft’ und ‘Die organische Tageswertbilanz’. Vgl. Schmidt (1921); Schmidt (1929).

<sup>912</sup> Vgl. Schmidt (1921), S. 35.

<sup>913</sup> Vgl. Seicht (2012), S. 2.

<sup>914</sup> Vgl. Schmidt (1921), S. 120.

nehmen demnach in der Lage, durch eine geeignete Bilanzierungsweise ihre Position in der Gesamtwirtschaft darzustellen.<sup>915</sup> Anknüpfend an das Konzept der organischen Bilanz hat Hasenack (1964) in seiner Bilanzauffassung eine leistungsäquivalente Substanzerhaltung und damit die Aufrechterhaltung der Ertragskraft in den Vordergrund gerückt. Das Leistungspotenzial einer Unternehmung passt sich demnach an technische Entwicklungen oder eine veränderte Wettbewerbssituation an.<sup>916</sup>

Zugleich soll durch die Anwendung der organischen Bilanz eine ‚richtige‘ Unternehmenssteuerung durch ‚richtige‘ Informationen sichergestellt werden.<sup>917</sup> Dabei stellt die Rechnungslegung mit der Darstellung des finanziellen Handels eines Unternehmens einen zentralen Informationsaspekt dar. Das Rechnungswesen ist jedoch entgegen dem Konzept der organischen Bilanztheorie in erster Linie rein betriebswirtschaftlich orientiert.<sup>918</sup> Die Fokussierung auf den Wiederbeschaffungswert und auf die Verflechtung von Unternehmen und Gesamtwirtschaft sind deutliche Anknüpfungspunkte zum Ansatz der ‚dreidimensionalen Bilanzierung‘ (TBL, Kap. 2.3.1).<sup>919</sup> Schmidt kann demnach eine Vorreiterrolle zugeschrieben werden.

Ein zentraler Aspekt der finanziellen Berichterstattung ist es, die ökonomische Existenzfähigkeit eines Einzelbetriebs zu belegen. Dies erfolgt auf der Grundlage nationaler Gesetze. Im HGB wird der Grundsatz der Wesentlichkeit angeführt, der die Berücksichtigung und Offenlegung aller Sachverhalte vorsieht, die für die Adressaten des Jahresabschlusses von Relevanz sind. Im Vordergrund stehen demnach die Sachverhalte, die für die Beurteilung der tatsächlichen Vermögens-, Finanz- und Ertragslage als wesentlich anzusehen sind.<sup>920</sup>

Darüber hinaus haben sich in der Rechnungslegung entsprechende Berichterstattungsprinzipien (wie bspw. das IFRS-Rahmenkonzept) etabliert und stellen eine Grundlage für die finanzielle Berichterstattung dar. Die qualitativen Charakteristika einer Berichterstattung nach IFRS sind maßgeblich durch die beiden Aspekte Wesentlichkeit (relevance) und wahrheitsgetreue Darstellung (faithful representation)

---

<sup>915</sup> Vgl. Velte (2014), S. 139 f.

<sup>916</sup> Vgl. Velte (2014), S. 140.

<sup>917</sup> Vgl. Seicht (2012), S. 4.

<sup>918</sup> Vgl. Schmidt (1921), S. 35.

<sup>919</sup> Vgl. Prexl (2010), S. 60.

<sup>920</sup> Vgl. Coenenberg et al. (2021), S. 673.

geprägt. Im Rahmen des zweiten Aspekts wird sichergestellt, dass ein Jahresabschluss vollständig, neutral sowie frei von Fehlern ist.<sup>921</sup> Diese grundlegenden Prinzipien wurden um die Merkmale Vergleichbarkeit, Überprüfbarkeit, Aktualität und Verständlichkeit erweitert.<sup>922</sup>

Im Kontext der Unternehmensberichterstattung haben sich vergleichbare Prinzipien mit Blick auf die nichtfinanzielle Berichterstattung entwickelt. Auf internationaler Ebene sind die Prinzipien der Berichterstattung gemäß GRI hervorzuheben. In den Anfängen der GRI-Leitlinien haben sich bereits erste Berichterstattungsprinzipien entwickelt.<sup>923</sup> Im Rahmen der stetigen Weiterentwicklung des GRI<sup>924</sup> sind diese Prinzipien weiter spezifiziert und in zwei Kategorien eingeteilt worden. Die GRI unterscheidet nun zwischen den Prinzipien zur Bestimmung des Berichtsinhalts – Einbindung von Stakeholdern, Nachhaltigkeitskontext, Wesentlichkeit, Vollständigkeit – und den Prinzipien zur Sicherstellung der Berichtsqualität – Genauigkeit, Ausgewogenheit, Verständlichkeit, Vergleichbarkeit, Zuverlässigkeit und Aktualität.<sup>925</sup> Überschneidungen der GRI-Prinzipien mit den IFRS-Prinzipien werden demnach deutlich, insbesondere in Bezug auf die Berichtsqualität.

Die Sicherstellung der Berichtsqualität umfasst die ordnungsgemäße Darstellung qualitativ hochwertiger Informationen. Eine fundierte Bewertung eines Unternehmens ist nur möglich, wenn Stakeholder entsprechende Informationen zur Verfügung gestellt bekommen. Die Berichtsprinzipien stellen eine Orientierungshilfe dar.<sup>926</sup> Die Umsetzung der Prinzipien Aktualität und Genauigkeit erscheint im Vergleich zu den Prinzipien Ausgewogenheit oder Vergleichbarkeit weniger komplex. Lediglich die bspw. unterschiedliche Verwendung von Einheiten in Bezug auf die CO<sub>2</sub>-Emissionen<sup>927</sup> erschwert die Vergleichbarkeit der Institute untereinander.

---

<sup>921</sup> Vgl. Gietl et al. (2014), S. 67.

<sup>922</sup> Vgl. Gietl et al. (2014), S. 70.

<sup>923</sup> In den GRI G2 Guidelines aus 2002 werden bereits zehn Prinzipien genannt: Transparenz, Inklusion / Integration (“inclusiveness”; im Sinne von Stakeholder-Einbeziehung), Überprüfbarkeit, Vollständigkeit, Relevanz, Nachhaltigkeitskontext, Genauigkeit, Neutralität, Vergleichbarkeit, Klarheit. Vgl. Clarke (2007), S. 242 f.

<sup>924</sup> Dazu Kap. 3.3.2.1.

<sup>925</sup> Vgl. GRI (2016), S. 7; Völker-Lehmkuhl / Reisinger (2019), S. 44. Mit Verweis auf die GRI G3.1 Guidelines aus 2011 werden diese als Prinzipien zur Qualitätssicherung bezeichnet, die folgende Merkmale umfassen: Ausgewogenheit, Klarheit, Genauigkeit, Aktualität, Vergleichbarkeit, Zuverlässigkeit. Vgl. Herzig / Pianowski (2013), S. 351. Der Begriff Klarheit wurde demnach durch Verständlichkeit ersetzt.

<sup>926</sup> Vgl. GRI (2016), S. 7.

<sup>927</sup> Dazu Kap. 3.2.3.

Die erste Kategorie der Berichtsprinzipien der GRI bezieht sich auf die Bestimmung der Berichtsinhalte. Demnach ist es Unternehmen freigestellt, welche Inhalte sie in ihren Bericht aufnehmen.<sup>928</sup> Dabei sind allerdings die gesetzlichen Verpflichtungen, bspw. in Bezug auf die fünf Mindestinhalte der nichtfinanziellen Erklärung gemäß CSR-RUG, nicht außer Acht zu lassen. Werden umweltbezogene Aspekte als nicht wesentlich für ein Institut dargestellt, muss dies unter dem Aspekt der Wesentlichkeit dargelegt werden, damit das Prinzip der Vollständigkeit nicht verletzt wird.<sup>929</sup> Die Wesentlichkeitsbetrachtung in einem Nachhaltigkeitsbericht basiert, anders als in der Finanzberichterstattung, auf einer qualitativen Dimension.<sup>930</sup> Auch wenn gewisse Überschneidungen bezüglich der Prinzipien für die finanzielle und nichtfinanzielle Berichterstattung erkennbar sind, müssen inhaltliche Aspekte in der Umsetzung beachtet werden.

In diesem Kontext werden in der Literatur die Grundsätze ordnungsmäßiger Nachhaltigkeitsberichterstattung (GoN)<sup>931</sup> und übergeordnete Prinzipien des Integrated Reporting<sup>932</sup> beschrieben. Diese überschneiden sich in Bezug auf die Merkmale Wesentlichkeit, Einbeziehung von Stakeholdern, Vollständigkeit und Vergleichbarkeit mit den GRI. Im Gegensatz zu den GRI, die den Nachhaltigkeitskontext beschreiben, umfassen die GoN den Aspekt Gesamtkontext, der darauf abzielt, dass eine Beschreibung des Geschäftsmodells und das Verständnis der Wertschöpfung des Unternehmens erfolgt.<sup>933</sup> Dieses Prinzip wird inzwischen gesetzlich vorgeschrieben und ist auch Bestandteil der Rahmenwerke.

Der Wesentlichkeitsbegriff wird auch im IIRC-Framework aus 12/2013 verwendet. Dieses stellt ein offizielles Framework dar und umfasst Berichtsprinzipien und Berichtsinhalte für die integrierte Berichterstattung. Wesentlichkeit ist als einer von sieben Grundsätzen definiert.<sup>934</sup> Als erstes Prinzip des IIRC-Frameworks wird der strategische Fokus und die Zukunftsorientierung benannt. Dieser Aspekt ist von besonderer Bedeutung, da insbesondere die finanzielle Rechnungslegung auf vergangenheitsorientierten Daten beruht. Durch dieses Prinzip wird hervorgehoben, dass

---

<sup>928</sup> Vgl. GRI (2016), S. 7.

<sup>929</sup> Dazu Kap. 3.3.1.2.

<sup>930</sup> Vgl. Haller / Ernstberger (2006), S. 2524.

<sup>931</sup> Die GoN umfassen neun Prinzipien: Wesentlichkeit, Stakeholder-Dialog, Gesamtkontext, Vollständigkeit, Ausgewogenheit, Klarheit, Genauigkeit, Aktualität und Vergleichbarkeit. Vgl. Cikanek / Landis (2019), S. 414.

<sup>932</sup> Die sieben übergeordneten Prinzipien des Integrated Reporting lauten: Strategischer Fokus und Zukunftsorientierung, Verknüpfung der Informationen, Einbeziehen von und Reaktion auf Stakeholder, Wesentlichkeit, Prägnanz, Zuverlässigkeit und Vollständigkeit, Konsistenz und Vergleichbarkeit. Vgl. Mayer (2020), S. 101.

<sup>933</sup> Vgl. Cikanek / Landis (2019), S. 419.

<sup>934</sup> Vgl. Funk / Rossmanith (2017), S. 85 f.

die Berichtsinhalte im Sinne der Unternehmenssteuerung zukunftsgerichtet sein müssen, um Risiken proaktiv zu begegnen und durch eine adäquate Steuerung den langfristigen Unternehmenserfolg sicherzustellen. Darüber hinaus ist als zweites Prinzip die Verknüpfung von Informationen genannt. Dieser Aspekt ist ebenfalls besonders hervorzuheben. Die Verknüpfung finanzieller und nichtfinanzieller Werttreiber kann neue Wertsteigerungspotenziale offenbaren. Chancen und Risiken können durch die Verknüpfung finanzieller LI mit institutsspezifischen Frühwarnindikatoren erkannt werden. Letztlich wird durch die Verknüpfung von Informationen interdisziplinäres Handeln innerhalb einer Organisation gefördert.<sup>935</sup>

### 3.4.2 Wesentlichkeit in der Nachhaltigkeitsberichterstattung

#### 3.4.2.1 Der Wesentlichkeitsbegriff im Nachhaltigkeitskontext

Wie bereits in Kap. 2.2.3.2 angeführt, soll ein Unternehmen laut CSR-RUG prüfen, inwiefern Umwelt-, Arbeitnehmer- sowie Sozialbelange, Achtung der Menschenrechte und die Bekämpfung von Korruption und Bestechung als wesentlich einzustufen sind und entsprechend darüber zu berichten ist. Der Aspekt der Wesentlichkeit ist über § 289 Abs. 3 HGB im CSR-RUG verankert. Konkret wird vorgeschrieben, dass für die fünf Belange jeweils diejenigen Angaben gemacht werden, „*die für das Verständnis des Geschäftsverlaufs, des Geschäftsergebnisses, der Lage der Kapitalgesellschaft sowie der Auswirkungen ihrer Tätigkeit auf die [...] Aspekte erforderlich sind*“ (HGB § 289c (3)).

Die Bestimmung der wesentlichen Themen stellt folglich die Basis für die Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichts dar. Studien zeigen bisher, dass Unternehmen auf ganz unterschiedliche Art die für sie wesentlichen Themen identifizieren. Hinzukommen Unterschiede in Bezug auf das Verständnis des Nachhaltigkeitsbegriffs sowie Probleme in Bezug auf die doppelte Wesentlichkeitsvoraussetzung.<sup>936</sup> Eine Erklärung für diese Probleme liegt in den unterschiedlichen Wesentlichkeitsanforderungen, die für die Lageberichterstattung, die nFE und die Nachhaltigkeitsberichterstattung existieren.<sup>937</sup>

---

<sup>935</sup> Vgl. Mayer (2020), S. 101.

<sup>936</sup> Der Begriff der doppelten Wesentlichkeit wurde bereits in Kap. 2.2.3 verwendet. Dieser wird im Folgenden konkretisiert.

<sup>937</sup> Vgl. Loew / Braun (2019), S. 18.

Wie in Kap. 2.2.3 erläutert, gibt die europäische Leitlinie NFRD den Rahmen für die nationale Richtlinie vor. In Bezug auf die Umweltbelange hat die Europäische Kommission in ihren Guidelines on Reporting Climate-Related Information konkretisiert, dass zur Erfüllung der Berichtspflicht klimarelevante Angaben gemacht werden sollten.<sup>938</sup> In diesen Guidelines wird zudem der Aspekt der doppelten Wesentlichkeit in den Kontext der klimabezogenen Berichterstattung gesetzt und zwischen den Begriffen der finanziellen Wesentlichkeit (financial materiality) und der ökologischen und sozialen Wesentlichkeit (environmental & social materiality) differenziert.<sup>939</sup> Es wird damit hervorgehoben, dass nicht nur die Interessen von Investoren, sondern auch die Belange von Verbrauchern, Kunden, Mitarbeitern und der Gesellschaft in der Berichterstattung Berücksichtigung finden sollen. Der Einfluss des unternehmerischen Handels auf das Klima soll demnach ein Aspekt in der NFRD darstellen. Zugleich wird beschrieben, dass die klimatischen Auswirkungen des Unternehmens finanziell wesentlich sein können.<sup>940</sup>

Grundsätzlich wird im Rahmen des doppelten Wesentlichkeitsprinzips sichergestellt, dass die Unternehmen nicht nur angeben müssen, wie Nachhaltigkeitsaspekte das Unternehmen beeinflussen, sondern auch wie sich die Aktivitäten des Unternehmens auf die Menschen und die Umwelt auswirken. Zur Darstellung dieser Wirkungsrichtung haben sich im Kontext der Wesentlichkeitsbetrachtung die Termini Outside-In-Perspektive und Inside-Out-Perspektive etabliert.<sup>941</sup> Im Rahmen der Outside-In-Betrachtung sollen Risiken betrachtet werden, die sich finanziell auf das Unternehmen auswirken. Die Übersetzung von Nachhaltigkeit aus der internen Unternehmensperspektive für externe Adressaten ist hingegen Ziel der Inside-Out-Perspektive. Das Unternehmen kann bspw. über gesetzte Prioritäten im Rahmen der internen Nachhaltigkeitsstrategie oder konkrete Maßnahmen und Ziele berichten.

Im Rahmen der CSRD soll die Wesentlichkeitsdefinition künftig präzisiert werden.<sup>942</sup> Damit geht einher, dass auch das Begriffsverständnis der Standardsetzer überarbeitet wird. Bisher konnten deutliche Unterschiede beobachtet werden. Das Prinzip der Wesentlichkeit stammt aus der Wirtschaftsprüfung, es wird im Nachhaltigkeitskontext aber anders ausgelegt. Damit geht einher, dass Wesentlichkeit grundlegend unternehmensspezifisch ist und kein allgemeingültiger Schwellenwert festgelegt werden kann. Laut IFRS ist eine Information als relevant<sup>943</sup> einzustufen,

---

<sup>938</sup> Vgl. Europäische Kommission (2019a), S. 6.

<sup>939</sup> Vgl. Europäische Kommission (2019a), S. 7.

<sup>940</sup> Vgl. Sopp / Baumüller (2019), S. 1804.

<sup>941</sup> Vgl. DNK (2021).

<sup>942</sup> Vgl. DNK (2021).

<sup>943</sup> Vgl. Coenenberg et al. (2021), S. 70.

wenn dadurch eine Beeinflussung einer unternehmerischen Entscheidung hervorgerufen wird.<sup>944</sup> Die amerikanische Non-Profit Organisation SASB legt den Fokus in ihrer Wesentlichkeitsdefinition auf die Shareholder-Perspektive.<sup>945</sup> Zudem hat das SASB industriespezifische<sup>946</sup> Wesentlichkeitskriterien für US-amerikanische Unternehmen entwickelt und vorangetrieben, mit dem Ziel, dass die nachhaltigkeitsbezogene Offenlegung in Amerika mit den dortigen Berichtsvorschriften einhergeht.<sup>947</sup> Die Entwicklung im Kontext US-amerikanischer Unternehmen unterstreicht den hohen Stellenwert von Wesentlichkeit in der Nachhaltigkeitsberichterstattung. Allerdings ist das Wesentlichkeitsverständnis des SASB eng mit dem Verständnis von Wesentlichkeit, das im Kontext der Finanzberichterstattung Anwendung findet, verbunden und repräsentiert damit schwerpunktmäßig die Outside-In-Perspektive.

Zu Beginn von Kap. 3.3.2.1 ist das IIRC im Kontext der Rahmenwerke auf internationaler Ebene beschrieben worden. In den IIRC-Leitlinien wird auch der Wesentlichkeitsbegriff behandelt, dessen Fokus auf den positiven oder negativen Einflüssen eines nachhaltigkeitsbezogenen Aspekts in der Nutzengenerierung liegt. Als weitere Institution auf internationaler Ebene ist die Nichtregierungsorganisationen (NGO) Global Initiative for Sustainability Rating (GISR) anzuführen. In der Wesentlichkeitsdefinition des GISR wird insbesondere die Berücksichtigung von Stakeholder-Interessen in den Vordergrund gerückt.<sup>948</sup>

Auch im GRI-Rahmenwerk ist Wesentlichkeit ein entscheidender Aspekt. Demnach sollen wesentliche Themen anhand ihrer Signifikanz aus der Stakeholder-Perspektive gemessen und darüber hinaus auch die Auswirkungen der Geschäftstätigkeit bewertet werden. Diese beiden Aspekte sollen in Form einer Wesentlichkeitsmatrix (materiality matrix) miteinander verknüpft werden.<sup>949</sup> Daraus lässt sich ableiten, dass es im Kontext der Wesentlichkeit drei grundlegende Aspekte zu betrachten gilt. Diese werden in Abb. 32 dargestellt.

---

<sup>944</sup> Vgl. Gietl et al. (2014), S. 67.

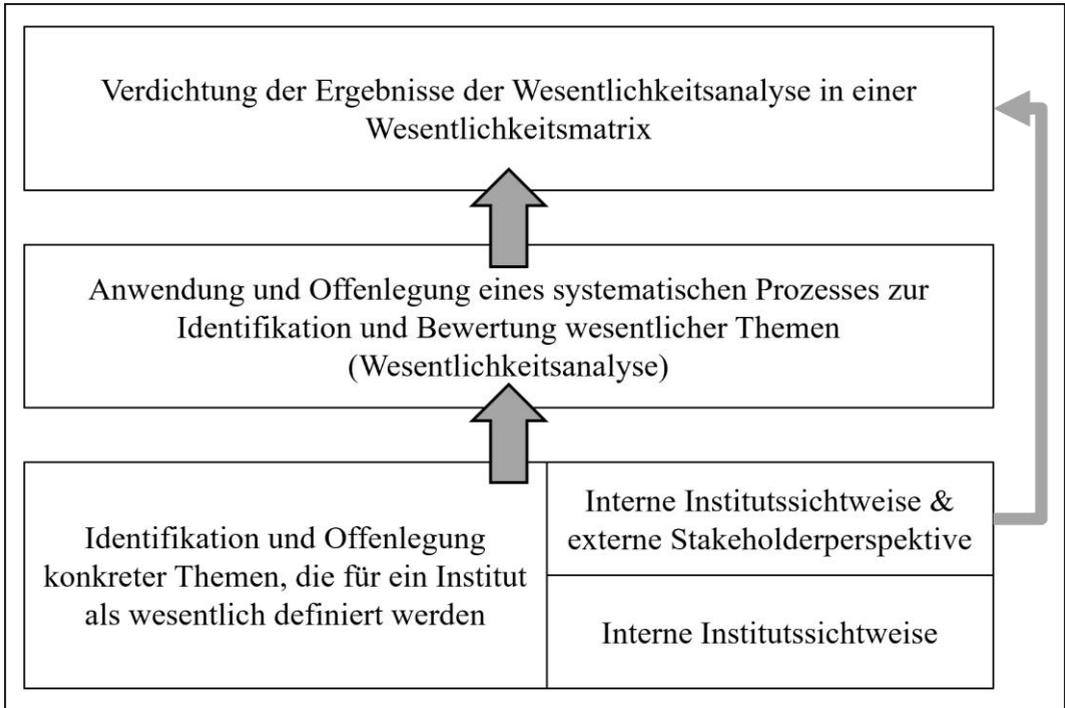
<sup>945</sup> Der Grundsatz der Relevanz zählt zu den Primärgrundsätzen im IFRS und schließt den Aspekt der Wesentlichkeit ein. Angaben gelten als relevant, wenn diese die wirtschaftliche Entscheidung des Abschlussadressaten beeinflussen. Vgl. Taubken / Feld (2018), S. 88.

<sup>946</sup> Das SASB differenziert ihren Standard für 77 Branchen. Für den Finanzsektor werden sieben Standards angegeben, wovon einer auf Geschäftsbanken (Commercial Banks) und ein anderer auf Investmentbanken (Investment Banking & Brokerage) ausgelegt ist. Vgl. SASB (2022).

<sup>947</sup> Vgl. Caviezel (2018), S. 37 f.

<sup>948</sup> Vgl. Taubken / Feld (2018), S. 88.

<sup>949</sup> Vgl. Gietl et al. (2014), S. 67 f.



**Abb. 32: Drei Ebenen der Wesentlichkeitsbetrachtung**

Grundlegendes Ziel der Wesentlichkeitsbetrachtung ist die Identifikation von Themen, die ein Institut für sich als wesentlich erachtet und entsprechend als solche offenlegt (erste Ebene). Diese Themen können sowohl aus der Inside-Out- als auch aus der Outside-In-Perspektive betrachtet werden. In der Offenlegung gilt es, jene Themen nicht nur grob zu umschreiben, sondern diese auch zu konkretisieren. Die Identifikation der Themen kann dabei entweder allein auf der internen Institutssicht basieren oder zusätzlich auch die externe Stakeholder-Perspektive berücksichtigen. Zur Berücksichtigung externer Stakeholder-Interessen bedarf es entsprechender Kenntnisse des Instituts über ihre Stakeholder. Für Institute, die wenig Erfahrung mit der systematischen Identifikation von wesentlichen Themen haben, ist demnach anzunehmen, dass allein die interne Sichtweise des Instituts berücksichtigt wird.

Das GRI-Rahmenwerk sieht allerdings vor, dass die wesentlichen Themen sowohl aus der internen Institutssicht als auch aus der Stakeholder-Perspektive betrachtet werden. Zudem soll die Bedeutung der Themen aus beiden Perspektiven im Rahmen der Wesentlichkeitsanalyse bewertet werden. Wie in Abb. 32 ersichtlich wird, gilt es, einen systematischen Prozess zur Identifikation und Bewertung der Themen

anzuwenden und offenzulegen (zweite Ebene). Eine Bewertung aus beiden Perspektiven lässt sich schließlich in einer Matrix darstellen (dritten Ebene).<sup>950</sup>

Der Wesentlichkeitsbegriff des GRI bezieht sich auf das GRI-Nachhaltigkeitsverständnis, das auf den Dimensionen Ökonomie, Ökologie und Soziales basiert. Das GRI differenziert in ihrem Standard 101 zwischen den Themen, die die ökonomischen, ökologischen und sozialen Auswirkungen aufzeigen und den Themen, die die Beurteilungen und Entscheidungen der Stakeholder erheblich beeinflussen. Ziel ist es, dass ein Institut aus der Vielzahl von Themen jene Themen identifiziert, die in der Berichterstattung priorisiert und entsprechend dargestellt werden sollen.<sup>951</sup>

Getrieben durch die gesetzlichen Neuerungen wird dem Aspekt der Wesentlichkeit ein besonderer Stellenwert in der aktuellen Überarbeitung der Universal-Standards (vormals GRI 101, 102, 103) zugedacht. Wesentlichkeit stellt einen Schlüsselbegriff für die Berichterstattung dar. Das Konzept der Wesentlichkeit nimmt Einfluss auf die Erstellung des Berichts und wird zukünftig im Rahmen der externen Prüfung durch einen Wirtschaftsprüfer von Bedeutung sein.<sup>952</sup> Das GRI geht darauf ein, dass sich die europäische Berichtslandschaft mit Fokus auf das Konzept der doppelten Wesentlichkeit von dem Ansatz des IFRS, der allein auf der finanziellen Wesentlichkeit basiert, unterscheidet. Es wird jedoch herausgestellt, dass es sich dabei nicht um konkurrierende Ansätze handelt und dass der globale GRI-Standard mit seinem Multi-Stakeholder-Ansatz den neuen europäischen Anforderungen der CSRD gerecht werden kann.<sup>953</sup>

In den neuen GRI 2 und GRI 3 wird der Aspekt der ‘material topics‘ aufgegriffen. Im Rahmen der Konkretisierung in Bezug auf das Nachhaltigkeitsverständnis der Wesentlichkeitsdefinition ist zu beobachten, dass die Menschenrechte explizit im Kontext der ‘people‘-Dimension genannt werden.<sup>954</sup> Im Rahmen von GRI 3 soll

---

<sup>950</sup> Die Wesentlichkeitsanalyse sowie die Wesentlichkeitsmatrix werden im folgenden Kap. 3.4.2.2 detailliert beschrieben.

<sup>951</sup> Vgl. GRI (2016), S. 10.

<sup>952</sup> Vgl. GRI (2022c), S. 1.

<sup>953</sup> Vgl. GRI (2022c), S. 3.

<sup>954</sup> Vgl. GRI (2022a), S. 53. Bisher hat das GRI in seinen Erläuterungen den Ausdruck ökonomische, ökologische und soziale Auswirkungen verwendet. In der überarbeiteten Leitlinie wird der Begriff social durch people ersetzt. Eine explizite Begründung für die Umbenennung seitens der GRI gibt es nicht. Der Begriff social findet zwar auch weiterhin Verwendung in den GRI Leitlinien, u.a. zur Definition des Nachhaltigkeitsbegriffs, wird aber verstärkt durch den Begriff people ersetzt. Eine mögliche Erklärung für die Umbenennung muss folglich auf die Integration des Aspekts der Menschenrechte in diese Dimension zurückzuführen sein.

künftig der Prozess zur Identifikation wesentlicher Themen, auch unter Berücksichtigung von Sektorstandards, erläutert werden.<sup>955</sup> In Bezug auf die doppelte Wesentlichkeit differenziert das GRI-Rahmenwerk in den neuen GRI 2021-Richtlinien zwischen finanzieller Wesentlichkeit (financial materiality) und der impact materiality.<sup>956</sup> Damit stellt das GRI sicher, dass das Wesentlichkeitsverständnis, das im Rahmen der CSRD beschrieben wird, umgesetzt wird.

In Abb. 33 werden die Konzepte, die im Rahmen der Definition des Wesentlichkeitsbegriffs im Nachhaltigkeitskontexts beschrieben wurden, zusammenfassend dargestellt. Zudem wird der Bezug zu den in Kap. 2.3.3 erläuterten und in diesem Kapitel aufgegriffenen Gesetzen dargestellt. Damit wird auch die Entwicklung des Wesentlichkeitsbegriffs, bspw. von GRI 2016 zu GRI 2021, deutlich.

<b>Outside-In-Perspektive</b>		
<b>Finanzielle Wesentlichkeit</b>  <i>Investoren</i>	<b>Inside-Out-Perspektive</b>	
	<b>Konzept der doppelten Wesentlichkeit</b>  <i>Kunden, Gesellschaft, Mitarbeiter sowie Investoren</i>	<b>Berücksichtigung der Stakeholderinteressen in der Wesentlichkeits- betrachtung</b>  <i>Austausch mit den als wesentlich definierten Stakeholdern im Rahmen der Stakeholderkommunikation</i>
SASB, IFRS		
Gesetzgebung: NFRD (2014/95/EU)		GRI-Rahmenwerk 2016
Gesetzgebung: CSRD Nachhaltigkeitsstandard: ESRS des EFRAG (Arbeitspapiere) Rahmenwerke: GRI 2021-Richtlinien, insb. GRI 2 & GRI 3; DNK-Kriterium Nr. 2		

**Abb. 33: Konzepte zur Definition des Wesentlichkeitsbegriffs<sup>957</sup>**

<sup>955</sup> Vgl. GRI (2021), S. 3.

<sup>956</sup> Financial materiality wird definiert als „information on economic value creation at the level of the reporting company for the benefit of investors (shareholders)“. Impact materiality wird definiert als „information on the reporting company’s impact on the economy, environment and people for the benefit of multiple stakeholders, such as investors, employees, customers, suppliers and local communities.“ GRI (2022c), S. 2.

<sup>957</sup> Angepasst in Anlehnung an Bossut et al. (2021), S. 9.

In Abb. 33 wird in Bezug auf die Rahmenwerke neben dem GRI auch das DNK benannt. Im Rahmen der inhaltsanalytischen Untersuchung konnte bereits die Bedeutung des DNK-Rahmenwerks für die deutschen Kreditinstitute gezeigt werden.<sup>958</sup> Wesentlichkeit stellt das zweite von zwanzig Kriterien des DNK-Rahmenwerks dar. Die Berücksichtigung der zwei Perspektiven im Sinne der doppelten Wesentlichkeit ist bereits inhärenter Bestandteil der Wesentlichkeitsdefinition des DNK.<sup>959</sup> Die Begriffe Outside-In-Perspektive und Inside-Out-Perspektive sind den Anwendern des DNK-Rahmenwerks demnach vertraut. Neben diesen beiden Perspektiven beschreibt das DNK die Stakeholder-Perspektive als eine zusätzliche Kategorie.<sup>960</sup>

Im Vergleich zum GRI ist die Auflistung wesentlicher Themen oder die Anfertigung einer Wesentlichkeitsmatrix nicht Teil der Anforderungen des DNK-Rahmenwerks. Damit ist die Anwendung des DNK-Rahmenwerks als weniger komplex und weniger umfangreich im Hinblick auf die Darstellung der Wesentlichkeit zu bewerten. Die in Abb. 32 (S. 188) dargestellten Ebenen der Wesentlichkeitsbetrachtung, insbesondere die Ebenen zwei und drei, werden durch Anwendung des DNK-Rahmenwerks folglich nicht explizit gefordert. Demnach bedarf es umfangreicher Anpassungen dieses DNK-Indikators, um den neuen Forderungen der CSRD, insbesondere mit Blick auf die Darstellung des Prozesses der Wesentlichkeitsanalyse, gerecht zu werden. Vor diesem Hintergrund ist zu vermuten, dass im Rahmen der inhaltsanalytischen Untersuchung deutliche Unterschiede zwischen den Instituten in Bezug auf die Wesentlichkeitsdarstellung offengelegt werden.

#### 3.4.2.2 Umsetzung einer Wesentlichkeitsanalyse

Das systematische Vorgehen im Rahmen einer Wesentlichkeitsanalyse sowie die Verdichtung der Ergebnisse in Form einer Wesentlichkeitsmatrix zielen darauf ab, wesentliche Nachhaltigkeitsthemen zu identifizieren, zu bewerten und adressatengerecht offenzulegen. Der Prozess der Wesentlichkeitsanalyse und die Erstellung einer Wesentlichkeitsmatrix stellen allerdings Aspekte im Kontext der Wesentlichkeit dar, die in dem Forschungsfeld der Nachhaltigkeitsberichterstattung bislang

---

<sup>958</sup> Dazu Kap. 3.3.2.2.

<sup>959</sup> „Das Unternehmen legt offen, welche Aspekte der eigenen Geschäftstätigkeit wesentlich auf Aspekte der Nachhaltigkeit einwirken und welchen wesentlichen Einfluss die Aspekte der Nachhaltigkeit auf die Geschäftstätigkeit haben. Es analysiert die positiven und negativen Wirkungen und gibt an, wie diese Erkenntnisse in die eigenen Prozesse einfließen.“ DNK (2022), S. 2.

<sup>960</sup> Vgl. DNK (2020), S. 20.

nur in sehr geringem Umfang untersucht wurden. Studien belegen, dass die Informationen in Bezug auf die Wesentlichkeit oftmals unzureichend sind.<sup>961</sup> Im Rahmen einer systematischen Literaturanalyse wurde gezeigt, dass die Wesentlichkeitsanalyse in der Wissenschaft kaum erforscht ist. In der Studie wurden lediglich sieben Beiträge identifiziert, wobei keine der aufgeführten Veröffentlichungen sich auf eine Wesentlichkeitsanalyse in Banken bezieht.<sup>962</sup> In einer Inhaltsanalyse mit Fokus auf die Wesentlichkeitsanalyse wurden Banken als Untersuchungsgegenstand mit der Begründung ausgeschlossen, dass Unternehmen und Banken unterschiedliche Eigenschaften in Bezug auf die Eigenkapital vorweisen.<sup>963</sup>

Die Bewertung von Wesentlichkeit gilt jedoch als Standardinstrument, das eingesetzt wird, um die Relevanz eines Nachhaltigkeitsthemas zu bewerten, um darauf aufbauend zu entscheiden, inwieweit ein Unternehmen resp. Institut sich mit dem Thema auseinandersetzen will. In der Forschung wird zudem postuliert, dass die Erkenntnisse aus einer Wesentlichkeitsanalyse dabei helfen sollen, eine Nachhaltigkeitsstrategie und das Nachhaltigkeitsmanagement aufeinander abzustimmen.<sup>964</sup> Hat ein Institut Handlungsfelder in Bezug auf seine Nachhaltigkeitsaktivitäten definiert, kann eine Wesentlichkeitsanalyse dabei helfen, konkrete Ziele und Maßnahmen festzulegen.<sup>965</sup>

Übergeordnetes Ziel einer Wesentlichkeitsanalyse ist die Priorisierung von Nachhaltigkeitsthemen, wobei sowohl die Perspektive des Unternehmens als auch die der Stakeholder eingenommen werden soll. So soll sichergestellt werden, dass alle gegenwärtigen und aufkommenden Chancen und Risiken mit Nachhaltigkeitsbezug identifiziert werden.<sup>966</sup> Durch die Identifizierung, Auswahl und Einstufung relevanter Nachhaltigkeitsinformationen soll sichergestellt werden, dass der Bericht vollständig ist und die Glaubwürdigkeit des Unternehmens in Bezug auf sein nachhaltiges Engagement überzeugend dargelegt werden kann.<sup>967</sup> Voraussetzung für die

---

<sup>961</sup> Vgl. Schwoy / Dutzi (2021), S. 36.

<sup>962</sup> Vgl. Schwoy / Dutzi (2021), S. 39 ff.

<sup>963</sup> Vgl. Torelli et al. (2020), S. 475.

<sup>964</sup> Vgl. Taubken / Feld (2018), S. 87. Mit dem Begriff der Nachhaltigkeitsstrategie geht u.a. die Umsetzung von Nachhaltigkeit in der strategischen Planung einher. Im Rahmen des Nachhaltigkeitsmanagements gilt es, die strategischen Ziele, bspw. in Form von Maßnahmen, zu konkretisieren und umzusetzen. Dazu Kap. 4.3.2.

<sup>965</sup> Vgl. Wulsdorf (2020), S. 36.

<sup>966</sup> Vgl. Calabrese et al. (2019), S. 1016.

<sup>967</sup> Vgl. Schwoy / Dutzi (2021), S. 35.

Durchführung einer Wesentlichkeitsanalyse ist demnach, die verschiedenen Interessengruppen zu identifizieren und mit diesen in einen Austausch zu treten.<sup>968</sup>

Standardsetzer versuchen, Hinweise und Vorgaben zur praktischen Umsetzung einer Wesentlichkeitsanalyse zu geben. Der SASB arbeitete bis 2015 Wesentlichkeitsanalysen für 79 Industrien aus.<sup>969</sup> Unterschiedliche Sektoren haben folglich verschiedene Anforderungen in Bezug auf die wesentlichen Themen. Dies wird auch vom GRI berücksichtigt. Das GRI entwickelt derzeit Sektorstandards, in denen die Bestimmung wesentlicher Themen entsprechend abgebildet werden soll.<sup>970</sup> In einem separaten Leitfaden aus 2020 versucht das DNK, den Aspekt der Wesentlichkeit und die Wesentlichkeitsanalyse zu konkretisieren. Darin gibt der DNK an, dass es keinen allgemeingültigen Prozess zur Bestimmung wesentlicher Themen gibt und empfiehlt eine systematische Herangehensweise in Form von drei Schritten: Umfeldanalyse zur Vorauswahl potenziell wesentlicher Themen, Bestimmung relevanter Stakeholder(-Gruppen), Abfrage interner und externer Stakeholder-Einschätzungen.<sup>971</sup>

In der Literatur werden nur wenige Ansätze zur Durchführung einer Wesentlichkeitsanalyse beschrieben. Ein Ansatz wird in dem Beitrag von Calabrese et al. (2019) dargestellt, der sechs Schritte umfasst. Die Bewertung der Wesentlichkeit basiert dabei zunächst auf dem Ansatz des GRI. Voraussetzung für die Umsetzung der Wesentlichkeitsanalyse nach Calabrese et al. (2019) ist demnach die Anwendung des GRI-Rahmenwerks. Der GRI-Ansatz wird darüber hinaus kombiniert mit der Bewertung, inwiefern die Kommunikationsansätze des Unternehmens mit seinen Stakeholdern angemessen erscheinen. Angemessen bedeutet in diesem Fall, dass Stakeholder transparente und nützliche Informationen erhalten.<sup>972</sup> Damit wird deutlich, dass es dem in der Literatur beschriebenen Ansatz an Praxisorientierung

---

<sup>968</sup> Vgl. Calabrese et al. (2019), S. 1017.

<sup>969</sup> Vgl. Caviezel (2018), S. 37 f.

<sup>970</sup> Vgl. GRI (2021), S. 4.

<sup>971</sup> Vgl. DNK (2020), S. 21 ff.

Zunächst bedarf es einer Übersicht über die relevanten Nachhaltigkeitsthemen, die als Grundlage für die weitere Betrachtung dienen. Dabei kann bspw. auf die SDGs zurückgegriffen werden, die auf den Kategorien - Umwelt, Soziales, Unternehmensführung basieren. Mithilfe der Umfeldanalyse soll dann die Liste an Themen konkretisiert werden.

Der zweite Schritt geht darauf ein, dass externe und interne Stakeholder und die damit einhergehenden unterschiedlichen Themenschwerpunkte je nach Stakeholder-Gruppe differenziert zu betrachten sind. Das DNK stellt Mitarbeiter als wichtige Stakeholder-Gruppe heraus.

Im Rahmen des dritten Schritts können eine Reihe von Aspekten abgefragt werden, darunter der Bezug zur strategischen Aufstellung, die Impact-Betrachtung, Chancen und Risiken oder die Identifikation wahrgenommener Schwachstellen.

Die Ergebnisse (bspw. in Form einer Liste) sollen intern diskutiert werden. Ziel sollte die Übertragung auf das unternehmerische Handeln sein.

<sup>972</sup> Vgl. Calabrese et al. (2019), S. 1021.

mangelt, denn ein solches Vorgehen impliziert einen hohen Aufwand, der im Rahmen einer Wesentlichkeitsanalyse betrieben werden muss.

Calabrese et al. (2019) beschreiben in ihrem Sechs-Schritte-Prozess auch die Berechnung statistischer Größen, wie dem Spearman Korrelationskoeffizienten, und die Durchführung von Konsistenztests.<sup>973</sup> Solche Analyseschritte sind mit zusätzlichem Aufwand verbunden und setzen entsprechende Kenntnisse und Fähigkeiten voraus. Standardsetzer beschreiben solche Messmethoden nicht. Ein Institut muss daher abwägen, inwiefern solche Berechnungen im Rahmen der praktischen Umsetzung der Wesentlichkeitsanalyse umsetzbar und verhältnismäßig erscheinen.

Im Sinne einer Kosten-Nutzen-Betrachtung muss abwogen werden, welchen Umfang die Wesentlichkeitsanalyse einnehmen kann und soll. Es bedarf einer Priorisierung der Stakeholder, die in den Prozess der Wesentlichkeitsanalyse einbezogen werden sollen.<sup>974</sup> Im Sinne einer Nutzenmaximierung bietet sich eine Darstellung der wesentlichen Themen in einem geordneten Klassifizierungsschema an.<sup>975</sup>

Ein zentraler Aspekt der Wesentlichkeitsanalyse ist folglich die Erfassung der Bedürfnisse und Ansprüche möglichst vieler Stakeholder und die Einschätzung der damit verbundenen Auswirkungen. Diese beiden Aspekte können in Form einer Matrix miteinander verzahnt werden.<sup>976</sup> Abb. 34 zeigt eine beispielhafte Darstellung einer Wesentlichkeitsmatrix, deren Achsenbeschriftung auf dem Ansatz des GRI basiert.

---

<sup>973</sup> Vgl. Calabrese et al. (2019), S. 1023 ff.

<sup>974</sup> Vgl. Calabrese et al. (2019), S. 1022.

<sup>975</sup> Calabrese et al. (2019), S. 1024. Vorgestellt wird eine tabellarische Darstellung, wobei die wesentlichen Themen in die Kategorien Ökonomie, Umwelt und Soziales eingeordnet werden.

<sup>976</sup> Vgl. Dubs (2020), S. 15.

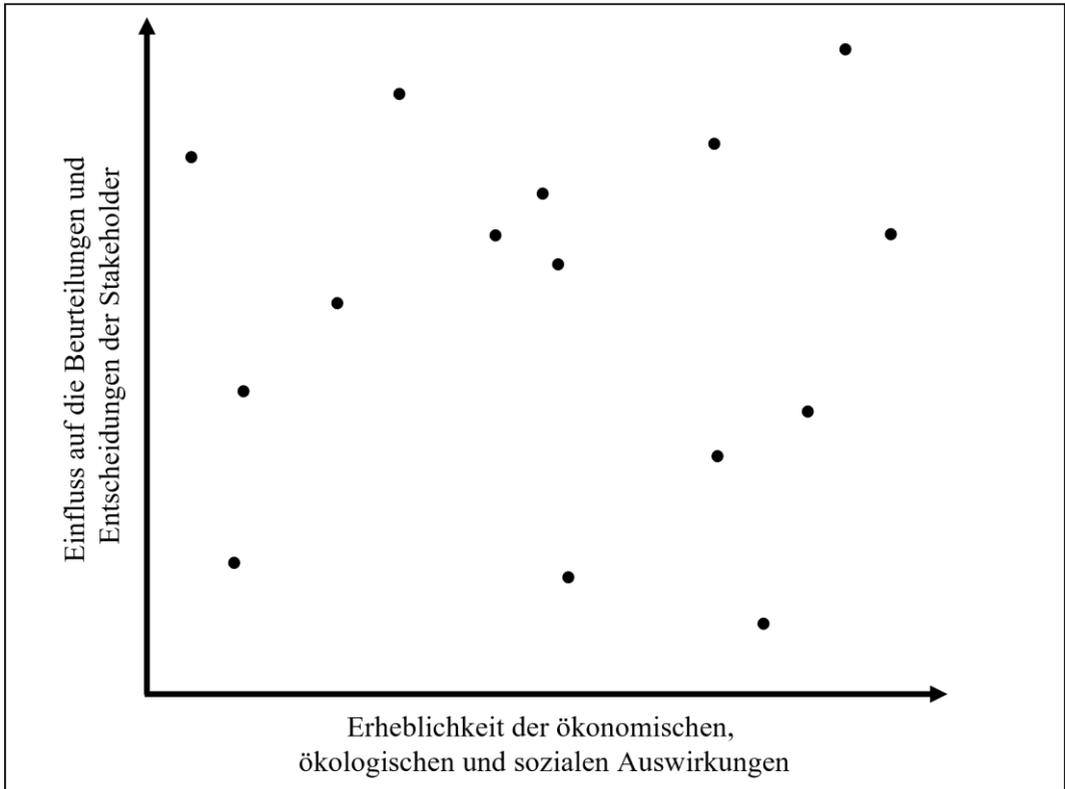


Abb. 34: Beispielhafte Darstellung einer Wesentlichkeitsmatrix<sup>977</sup>

Verschiedene Beispiele von Wesentlichkeitsmatrizen, die in der Literatur aufgezeigt werden, machen deutlich, dass sowohl die Darstellungsweise als auch die Beschriftungen der Achsen voneinander abweichen. Auf der x-Achse werden Begrifflichkeiten wie ‚Geschäftsrelevanz‘ oder ‚Auswirkungen des Unternehmens, ökologische und soziale Auswirkungen‘ angewendet. Die Bezeichnung der Stakeholder-Interessen auf der y-Achse wird ebenfalls durch unterschiedliche Begrifflichkeiten deutlich gemacht, bspw. ‚Stakeholder-Relevanz‘, ‚Bedeutung für Stakeholder‘, ‚Relevanz aus Sicht der Stakeholder‘ oder ‚Einfluss auf Stakeholder‘.

In der Darstellungsweise sind einfache Punkte, wie in Abb. 34 exemplarisch gezeigt, aber auch der Einsatz farblicher Kreise zur Darstellung der Klassifizierung von Themen zu beobachten. Auch eine Zuordnung von Themen zu konkreten Clustern basierend auf der Bewertung niedrig, mittel, hoch wird in der Praxis angewendet.<sup>978</sup>

<sup>977</sup> In Anlehnung an Vgl. GRI (2016), S. 11.

<sup>978</sup> Vgl. Taubken / Feld (2018), S. 90 In Anhang A8 werden zudem Beispiele für Wesentlichkeitsmatrizen, die im Rahmen der inhaltsanalytischen Untersuchung betrachtet werden, gezeigt.

Es gilt in der Berichterstattung zu beachten, dass die Wesentlichkeitsmatrix nicht für sich alleinsteht und der Zweck der Matrix in ihrer alleinigen Präsentation liegt. Die Wesentlichkeitsmatrix ist als Ergebnis der Wesentlichkeitsanalyse zu verstehen. Das Ziel liegt darin, Prioritäten für die Nachhaltigkeitsberichterstattung herauszuarbeiten und ein klares Nachhaltigkeitsprofil zu erstellen.<sup>979</sup>

Da der Ansatz nach Calabrese et al. (2019) auf dem Wesentlichkeitsverständnis des GRI beruht, werden im Sinne der TBL ökonomische, ökologische und soziale Themen berücksichtigt. Eine Erweiterung um governancerelevante Themen wird in der Literatur auch beschrieben<sup>980</sup> und wird auf Grundlage des in dieser Arbeit dargestellten Nachhaltigkeitsverständnisses empfohlen.

In Abb. 35 werden die Untersuchungskriterien, die für die inhaltsanalytische Untersuchung in Bezug auf die Wesentlichkeit angewendet werden, dargestellt. Ziel dieses Analyseaspektes ist es, aus den 83 untersuchten Instituten jene zu identifizieren, die bereits Wesentlichkeit auf fortgeschrittenem Niveau in der Nachhaltigkeitsberichterstattung umsetzen. Im Rahmen dieses Analyseaspektes erfolgt demnach eine Bewertung im Sinne eines Reifegradmodells<sup>981</sup> in Form einer Zuordnung der Institute zu vier Entwicklungsstufen.

F1	Wesentlichkeitsmatrix
F2	Wesentlichkeitsanalyse
F3	Wesentliche Themen aus interner Institutssicht und externer Stakeholder-Perspektive
F4	Wesentliche Themen aus interner Institutssicht
F5	Outside-In und Inside-Out-Perspektive (DNK-Rahmenwerk)

**Abb. 35: Untersuchungskriterien zur Wesentlichkeit**

In einem ersten Analyseschritt erfolgt die Identifikation der besonders fortgeschrittenen Institute. Es wird differenziert zwischen der höchsten zu erreichenden Stufe vier und einer etwas weniger fortgeschrittenen Stufe drei. Abgeleitet aus den Ebenen der Wesentlichkeitsbetrachtung (vgl. Abb. 32, S. 188) muss ein Institut zur Erreichung der dritten Stufe nicht nur ihre wesentlichen Themen darstellen (Untersuchungskriterium F3 & F4), sondern auch die Vorgehensweise der Wesentlichkeitsanalyse beschreiben (Untersuchungskriterium F2). Der höchsten Stufe vier werden

<sup>979</sup> Vgl. Taubken / Feld (2018), S. 89.

<sup>980</sup> Vgl. Mayer (2020), S. 46.

<sup>981</sup> Dazu Kap. 3.1.2.2.

die Institute zugeordnet, die darüber hinaus die wesentlichen Themen in einer Wesentlichkeitsmatrix (Untersuchungskriterium F1) verdichten.

In einem zweiten Analyseschritt werden die weniger fortgeschrittenen Institute untersucht. Institute, die wesentliche Themen aus interner Institutssicht sowie aus externer Stakeholder-Sicht offenlegen (Untersuchungskriterium F3), werden der Stufe zwei zugeordnet. Institute, die der Stufe eins zugeordnet werden, nehmen lediglich die interne Institutssicht zur Identifikation der wesentlichen Themen ein oder berücksichtigen nur ausgewählte externen Stakeholder-Interessen<sup>982</sup> (Untersuchungskriterium F4).

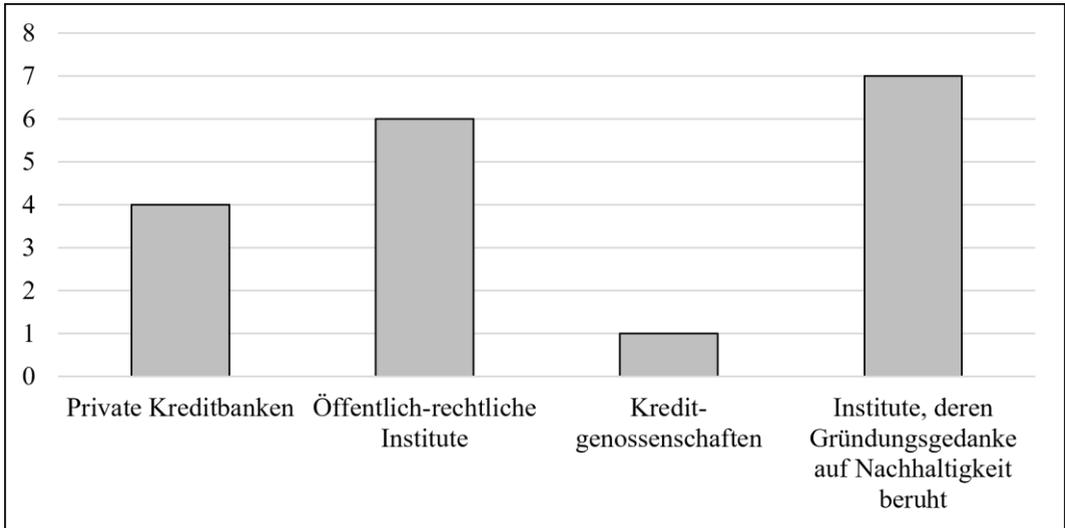
Durch diese Vorgehensweise werden auch Institute herausgefiltert, die derzeit Defizite in der systematischen Erhebung und Darstellung wesentlicher Themen vorweisen. Wie in Kap. 3.4.2.1 dargelegt, sind davon insbesondere die Institute betroffen, die das DNK-Rahmenwerk anwenden, da dort der systematische Prozess der Wesentlichkeitsanalyse nicht in den Anforderungen enthalten ist. Im Rahmen der Probekodierung haben sich bereits mit Blick auf die Outside-In- und Inside-Out-Perspektive Unterschiede in der Wesentlichkeitsdarstellung dieser Institute gezeigt. Diese Unterschiede werden mithilfe des Untersuchungskriteriums F5 betrachtet.

### 3.4.3 Ergebnisse der inhaltsanalytischen Untersuchung zur Wesentlichkeit

In dem ersten Analyseschritt werden die Institute der Stufen drei und vier identifiziert. In Summe erreichen 18 Institute die Stufen drei oder vier. Abb. 36 zeigt die Verteilung der 18 Institute auf die vier Stichprobenkategorien. Demnach weisen die der vierten Kategorie zugeteilten Institute den größten Anteil auf (sieben Institute, dies entspricht 30,4 % innerhalb der Stichprobenkategorie), gefolgt von den öffentlich-rechtlichen Instituten (sechs Institute, 27,3 %) und den Privatbanken (vier Institute, 25 %). In der Kategorie der Genossenschaftsbanken erfüllt allein die DZ Bank die geforderten Analysekriterien und ist der Stufe drei zugeordnet worden.

---

<sup>982</sup> Bspw. wird lediglich die Mitarbeiter- und Kundensicht berücksichtigt.



**Abb. 36: Auswertung Wesentlichkeit Stufe drei und vier (erster Analyseschritt)**

In der differenzierten Betrachtung der beiden Stufen ist vorwegzunehmen, dass zwölf Institute der Stufe vier und sechs Institute der Stufe drei zugeordnet werden. Die Darstellung der wesentlichen Themen in Form einer Matrix wird insgesamt von 12 Instituten (Untersuchungskriterium F1, Stufe vier)<sup>983</sup> angewendet. Von diesen 12 Instituten gehören sechs Institute der vierten Stichprobenkategorie an. Darüber hinaus erreichen vier Privatbanken, darunter drei Großbanken und die flatexDEGIRO, und zwei öffentlich-rechtliche Institute Stufe vier. Kein Institut aus der Kategorie der Kreditgenossenschaften kann dieser höchsten Entwicklungsstufe zugeordnet werden.

Die in Kap. 3.4.2.2 beschriebenen Unterschiede bezüglich der Achsenbeschriftung können im Rahmen der Analyse der 12 Wesentlichkeitsmatrizen (Untersuchungskriterium F1) verdeutlicht werden. Mehrheitlich wird die x-Achse als ‚Relevanz für das Institut‘ und die y-Achse als ‚Relevanz für die Stakeholder‘ benannt. Dem entgegen steht die Matrix der flatexDEGIRO, die die ‚Stärkere Auswirkungen auf die Belange‘ und ‚Größere Relevanz für flatexDEGIRO‘ darstellt.<sup>984</sup> Die DekaBank wählt die Beschriftung ‚interne Sicht‘ und ‚externer Sicht‘.<sup>985</sup> Dabei ist darauf hinzuweisen, dass die DekaBank das einzige Institut ist, das keine Zuordnung der Themen in Kategorien vornimmt.

<sup>983</sup> Die grafische Darstellung der Wesentlichkeitsmatrizen aller 12 Institute in Anhang A8 zu finden.

<sup>984</sup> flatexDEGIRO AG (2021), S. 13. Die grafische Darstellung der Wesentlichkeitsmatrix ist in Anhang A8 zu finden.

<sup>985</sup> Vgl. Deka-Gruppe (2021), S. 11.

Eine ähnliche Achsenbeschriftung wird von der IB.SH gewählt (,Bedeutung für interne Stakeholder‘ und ,Bedeutung für externe Stakeholder‘). In Bezug auf die Matrix der IB.SH ist hervorzuheben, dass das Institut ihre neun Themen clusterartig in die Matrix einordnet.<sup>986</sup> Anders als in Abb. 34 (S. 195) dargestellt, wird keine punktartige Darstellung gewählt. Es erfolgt die Bewertung eines Themas anhand vorgegebener, fester Cluster. Dieses Vorgehen wird auch von der Evangelischen Bank angewendet. Die ,Relevanz für das Institut‘ wird in drei Stufen unterteilt. Die ,Relevanz für die Stakeholder‘ wird hingegen in vier Bewertungsstufen unterteilt, sodass eine Zuordnung in insgesamt 12 Cluster vorgenommen werden kann.<sup>987</sup>

Dem entgegen steht die differenzierte Bewertung der Themen und die punktartige Darstellungsweise. Zur Differenzierung der Kategorien werden die Punkte in unterschiedlichen Farben dargestellt. So wird bspw. in der Matrix der UmweltBank direkt sichtbar, dass die Themen der Kategorie Kerngeschäft – Finanzierung auf beiden Achsen als besonders wichtig bewertet werden.<sup>988</sup> Die UniCredit verwendet Symbole zur Darstellung ihrer Kategorien.<sup>989</sup> Die Bayern LB will neben der Relevanz für das Institut und für die Stakeholder zudem den Umfang der Auswirkungen der einzelnen Themen<sup>990</sup> in ihrer Matrix sichtbar machen. Dafür werden die einzelnen Punkte nicht nur in unterschiedlichen Farben, sondern auch in unterschiedlichen Größen dargestellt.<sup>991</sup>

Eine weitere Komplexitätserhöhung ist in Bezug auf die Matrix der GLS Bank erkennbar. Im Sinne einer dreidimensionalen Matrix sollen die Themen nach drei Kriterien beurteilt werden. Wie in den anderen Instituten soll einerseits die Wichtigkeit eines Themas für die Stakeholder und andererseits der Einfluss des Themas auf Geschäftsergebnis, -erfolg und -lage (Sicht des Vorstands) bewertet werden. Darüber hinaus wird die Fragestellung, welche ökonomische, ökologische und soziale Wirkung die GLS Bank auf das Thema hat, behandelt. Dies erfolgt durch die Abteilung Wirkungstransparenz und Nachhaltigkeit.<sup>992</sup>

---

<sup>986</sup> Vgl. IB.SH (2021a), S. 10.

<sup>987</sup> Vgl. EB-Gruppe (2021), S. 38.

<sup>988</sup> Vgl. UmweltBank AG (2021), S. 63.

<sup>989</sup> Vgl. UniCredit (2021), S. 34.

<sup>990</sup> Unter GRI 102-46 (2016) wird deutlich: „Durch einen internen Online-Survey wurden zudem Mitarbeiter der BayernLB zu ihrer Einschätzung befragt, in welchem Umfang das Geschäftsmodell der BayernLB positive oder negative Auswirkungen auf Menschen, Umwelt und Gesellschaft hat und welche Nachhaltigkeitsthemen maßgeblich für das Verständnis des Geschäftsverlaufs der BayernLB sind (z. B. hinsichtlich Reputation, Kundinnen und Kunden, Umsatz, Kosten).“ Bayern LB (2021b), S. 73.

<sup>991</sup> Vgl. Bayern LB (2021b), S. 74.

<sup>992</sup> Vgl. GLS Bank (2022a). Die Achsen der Matrix sind Geschäftsrelevanz, Relevanz für die Bewertung und Entscheidungen der Stakeholder und die Auswirkungen der Geschäftstätigkeit.

Neben der Erstellung einer Wesentlichkeitsmatrix ist es wichtig, die Vorgehensweise zur Identifikation der wesentlichen Themen zu erläutern (Untersuchungskriterium F2). Eine solche Darstellung ist in 12 Instituten der Stufe vier sowie in sechs weiteren Instituten, die der Stufe drei zugeordnet werden, zu beobachten. Es wird allerdings deutlich, dass der Detaillierungsgrad der Darstellung variiert.

Der erste Schritt einer solchen Wesentlichkeitsanalyse ist die Themenauswahl. Ziel ist es, eine Liste an potenziell wesentlichen Themen festzulegen. Die dafür als Grundlage dienenden Quellen sind vielfältig: Befragungen (DekaBank)<sup>993</sup>, Wettbewerbsanalysen (Berenberg Bank)<sup>994</sup>, GRI-Indikatoren (Nord LB)<sup>995</sup>, Studien, Standards und Ratings (Commerzbank)<sup>996</sup> sowie die Auswertung von Branchenleitfäden, Fachpublikationen und Nachhaltigkeitsberichten anderer Institute (UmweltBank)<sup>997</sup>.

Darauf aufbauend erfolgt die Bewertung der Themen. Der Prozess zur Bewertung der wesentlichen Themen ist institutsindividuell. Die DZ Bank beruft sich dabei bspw. auf fachliche Experten.<sup>998</sup> Die Darstellung der einzelnen Analyseschritte ist in den meisten Instituten sehr umfangreich. Dabei wird die Einbeziehung mehrerer Stakeholder-Gruppen deutlich. Die KfW berichtet über umfassende Befragungen eines Stakeholder-Panels, darunter Vertreter aus der Finanzbranche, von NGOs, aus der Wissenschaft und aus Behörden.<sup>999</sup> Eine Befragung durch einen Online-Survey und die Intensivierung der Erkenntnisse durch Telefoninterviews werden von der Bayern LB durchgeführt. Die Ergebnisse werden in einem finalen Workshop zusammengetragen, diskutiert und validiert.<sup>1000</sup> Die Deutsche Bank stellt ihren Materialitätsprozess grafisch dar und gibt an, dass unterschiedliche Formate zur Bewertung der wesentlichen Themen angewendet werden.<sup>1001</sup>

---

Eine punkteartige Einordnung der Themen in die Matrix bleibt jedoch aus.

<sup>993</sup> Vgl. Deka-Gruppe (2021), S. 10. 25 Einzelthemen wurden im Rahmen einer Sektorumfrage, die 2015 von der imug Beratungsgesellschaft durchgeführt wurde, ermittelt.

<sup>994</sup> Vgl. Berenberg (2021), S. 63.

<sup>995</sup> Vgl. NordLB (2021a), S. 9. Die bestehenden GRI Indikatoren wurden um weitere Themen, z. B. aus Nachhaltigkeitsratings, Medienberichten, NGO-Anfragen oder Kundenanfragen ergänzt.

<sup>996</sup> Vgl. Commerzbank AG (2021a), S. 18.

<sup>997</sup> Vgl. UmweltBank AG (2021), S. 62.

<sup>998</sup> Vgl. DZ Bank Gruppe (2021), S. 16. Fachliche Experten der Bereiche Strategie und Konzernentwicklung und Kommunikation und Marketing.

<sup>999</sup> Vgl. KfW (2021), S. 27.

<sup>1000</sup> Vgl. Bayern LB (2021b), S. 73. Im Rahmen des Online-Surveys wurden folgende Gruppen befragt: Zivilgesellschaft, Peers, Kunden und Kundinnen sowie Wissenschaft. Zudem wurden die Mitarbeiter im Rahmen des internen Online-Surveys befragt.

<sup>1001</sup> Vgl. Deutsche Bank AG (2021), S. 22. Eine Konkretisierung dieser Formate bleibt an dieser Stelle aus, wird jedoch im Rahmen des Kapitels 4.2.2 dargestellt.

Grundsätzlich gelten die 18 Institute, die den Stufen drei und vier zugeordnet worden sind, als überaus fortgeschritten in Bezug auf die Wesentlichkeitsdarstellung und nehmen damit eine Vorreiterrolle ein. Hervorzuheben sind dabei die Institute der vierten Stichprobenkategorie sowie die Privatbanken. Mit sechs Instituten werden aus der vierten Stichprobenkategorie die meisten Institute der Stufe vier zugeordnet. Aus der Kategorie der Privatbanken werden alle vier Institute, die in dem ersten Analyseschritt identifiziert wurden, der Stufen vier zugeordnet. Drei dieser vier Institute sind die Großbanken Commerzbank, Deutsche Bank und UniCredit. Die vierte Privatbank ist die flatexDEGIRO, die kein Rahmenwerk zur Nachhaltigkeitsberichterstattung anwendet. Dies erklärt, warum die flatexDEGIRO eine andere Achsenbeschriftung der Wesentlichkeitsmatrix anwendet. Dies wird jedoch nicht als Abwertung innerhalb der Untersuchung gewertet.

Bei den Sparkassen wird deutlich, dass lediglich zwei Institute die Stufe vier erreichen, nämlich die DekaBank und die Bayern LB. Es zeichnet sich damit ab, dass es von den Instituten des Drei-Säulen-Modells bisher vor allem den großen Instituten gelingt, über Wesentlichkeit auf einem fortgeschrittenen Niveau zu berichten.

In einem zweiten Analyseschritt werden 14 Institute identifiziert, die den Stufen zwei (Untersuchungskriterium F3) und eins (Untersuchungskriterium F4) zuzuordnen sind. Mit sechs Instituten hat die Kategorie der öffentlich-rechtlichen Institute (Sparkassen und Landesbanken) dabei den größten Anteil. Dies ist mit der Anwendung des Sparkassen-Indikatoren-Modells zu begründen, das die Offenlegung der wesentlichen Themen impliziert. In den Kategorien der Privatbanken und der Genossenschaftsbanken werden jeweils drei Institute in dem zweiten Schritt identifiziert. Aus der vierten Stichprobenkategorie können zwei Institute der Stufe eins zugeordnet werden.

Im Rahmen der Analyse anhand der Untersuchungskriterien F3 und F4 wird deutlich, dass die Institute unterschiedliche Darstellungsformen zur Präsentation ihrer wesentlichen Themen umsetzen. Eine explizite Auflistung der Themen, die ein Institut für sich als wesentlich definiert, ist in knapp einem Viertel der untersuchten Institute festzustellen. 13 dieser Institute wenden das GRI-Rahmenwerk an.<sup>1002</sup> Die Darstellung der wesentlichen Themen ist in der Berenberg Bank an den Aufbau des Berichts angepasst, dessen Struktur auf der Unterteilung in die fünf Mindestbelange basiert. Für jedes der fünf Belange werden wesentliche Themen beschrieben. In

---

<sup>1002</sup> Vgl. GRI (2016), S. 10 f.

Bezug auf den Aspekt Umwelt werden bspw. der Umgang mit natürlichen Ressourcen und Maßnahmen zur Reduktion von CO<sub>2</sub>-Emissionen genannt.<sup>1003</sup> Die Sparkasse Marburg-Biedenkopf nennt wesentliche Themen resp. Inhalte im Rahmen ihrer Übersicht über Dialoge mit Anspruchsgruppen. In Bezug auf die Mitarbeiter werden die Themen Zufriedenheit, Informationsweitergabe und Teambuilding genannt.<sup>1004</sup> Die Berücksichtigung von Stakeholder-Interessen wird in der KD-Bank in Bezug auf die Identifikation wesentlicher Themen nicht hervorgehoben. Der Vorstand identifiziert Themenfelder, die als wesentlich für das Nachhaltigkeits- und Umweltmanagement anzusehen sind.<sup>1005</sup>

In Bezug auf die Darstellungsform ist zu beobachten, dass insgesamt zehn Institute ihre wesentlichen Themen in Kategorien einordnen. Es ist festzustellen, dass die Kategorien institutsspezifisch ausfallen und die Anzahl der gewählten Kategorien zwischen drei und sechs schwankt. Die Auswahl der Kategorien basiert vielfach in Anlehnung an die Themen, die als gesetzliche Mindestinhalte definiert sind. Insbesondere Kategorien in Bezug auf Mitarbeiter und soziales resp. gesellschaftliches Engagement sind häufig zu beobachten. Darüber hinaus werden Kundenbelange als weitere Kategorie von vielen Instituten genannt. Bspw. ordnet die LBBW fünf ihrer neun wesentlichen Themen dieser Kategorie zu.<sup>1006</sup>

Weniger häufig sind Kategorien in Bezug auf Umwelt und Governance zu beobachten. Zudem fällt auf, dass bei Anwendung dieser Kategorien weniger wesentliche Themen genannt werden. Neben Aspekten wie Integrität, Ethik oder Risikomanagement können die Kategorien auch in Bezug auf die operative Umsetzung von Nachhaltigkeit im Institut definiert werden. Als konkrete Beispiele können die GLS Bank und die UmweltBank genannt werden, die die Kategorie Kerngeschäft anwenden. Die GLS Bank listet darunter Themen wie bspw. die ganzheitliche Wahrnehmung der (zukünftigen) Kundenbedürfnisse, eine transparente Kreditvergabe aber auch die Bekämpfung von Korruption und Bestechung auf.<sup>1007</sup>

---

<sup>1003</sup> Vgl. Berenberg (2021), S. 24.

<sup>1004</sup> Vgl. Sparkasse Marburg-Biedenkopf (2021), S. 15.

<sup>1005</sup> Vgl. KD-Bank (2021b), S. 43.

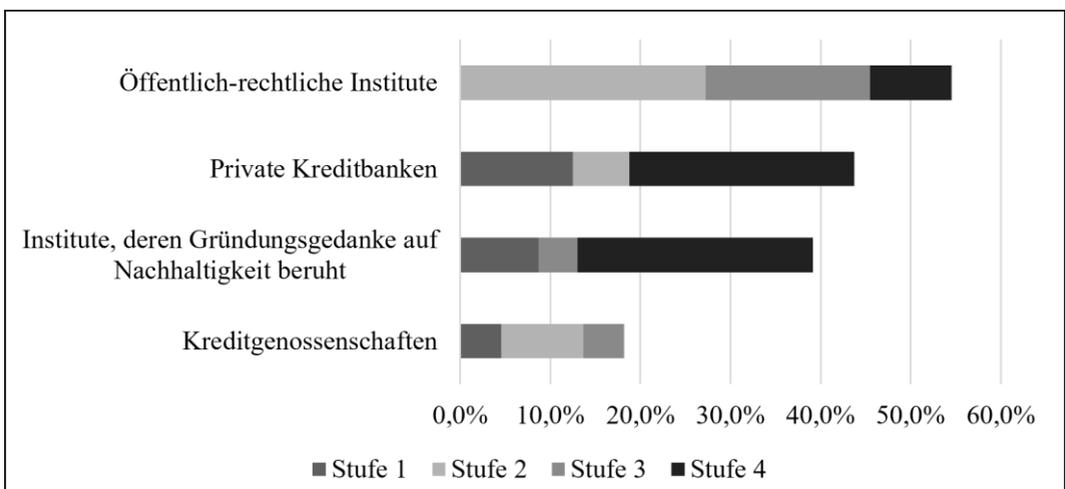
<sup>1006</sup> Vgl. LBBW (2021a), S. 24 ff.

<sup>1007</sup> Vgl. GLS Bank (2022a). Die Darstellung der wesentlichen Themen und der Wesentlichkeitsanalyse werden im Rahmen des Datenberichts nach GRI nach den Vorgaben des Rahmenwerks erfüllt. Die eigentliche Darstellung erfolgt jedoch überwiegend über das interaktive Berichtsinstrument auf der Webseite der GLS Bank.

Als weiteres Beispiel wird die UmweltBank angeführt, die bezüglich der Kategorie Kerngeschäft eine Differenzierung in Finanzierung und Organisation vornimmt.<sup>1008</sup> Die Bildung solcher Kategorien unterstützt die systematische Vorgehensweise einer Wesentlichkeitsanalyse. Diese können in der Wesentlichkeitsmatrix entsprechend abgebildet werden.

Die Anzahl der wesentlichen Themen variiert deutlich. Mit 25 wesentlichen Themen hat die Evangelische Bank den höchsten Wert vorzuweisen. In vier Instituten werden nur sechs wesentliche Themen definiert. Bei Anwendung des GRI-Rahmenwerks werden im Durchschnitt mehr wesentliche Themen benannt (Ø 14,7 Themen). In den 19 weiteren Instituten, von denen zwölf das DNK-Rahmenwerk, 4 das Sparkassen-Indikatoren-Modell und drei Institute kein Rahmenwerk anwenden, beträgt die durchschnittliche Anzahl an Themen nur 7,6.

Abb. 37 gibt schließlich einen Gesamtüberblick über die Zuordnung aller 32 Institute in die vier Stufen, wobei die Institute nach ihrer Stichprobenkategorie differenziert werden.<sup>1009</sup> Es wird deutlich, dass die öffentlich-rechtlichen Institute mit 54,6 % der untersuchten Institute dieser Kategorie anteilmäßig die meisten Institute zu verzeichnen haben, gefolgt von den Privatbanken mit einem Anteil von 43,8 %.

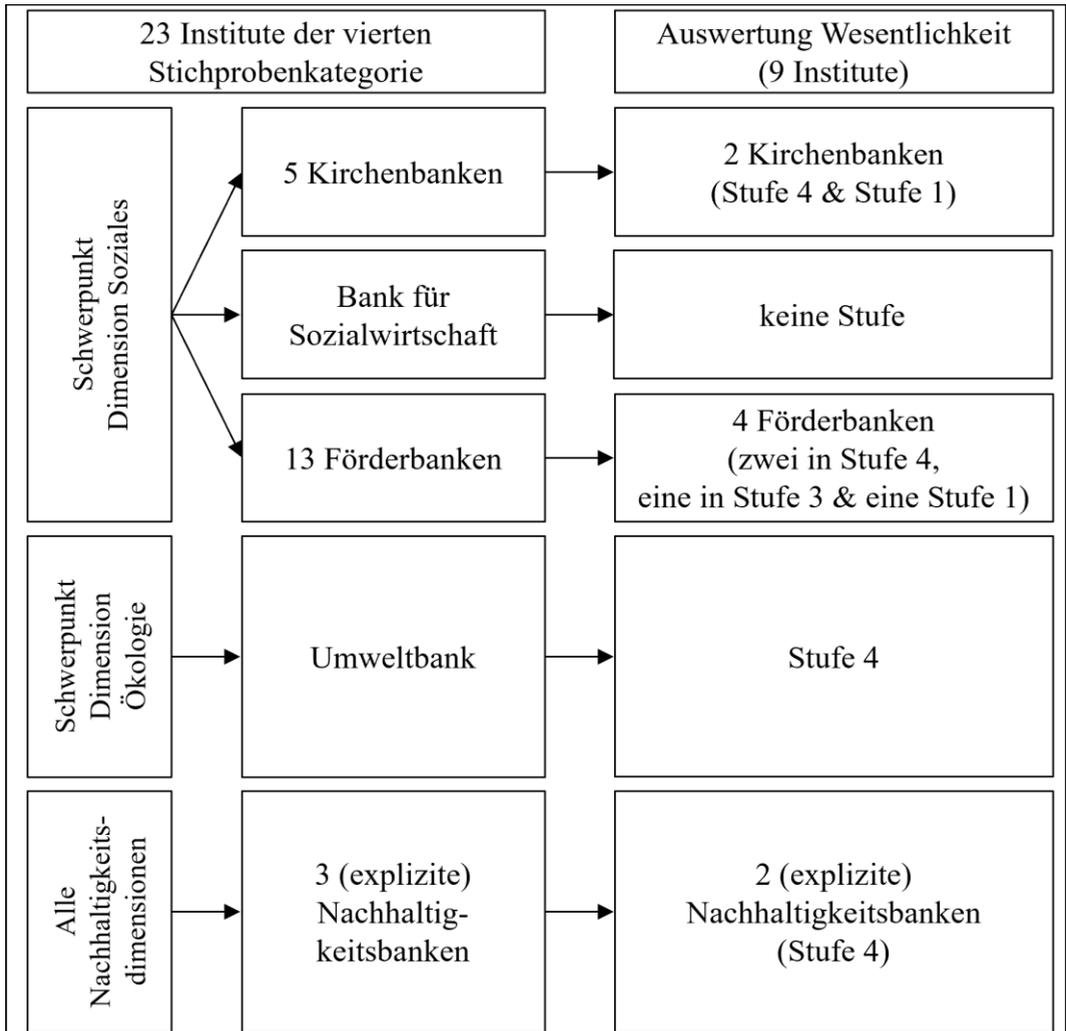


**Abb. 37: Ergebnis Auswertung Wesentlichkeit vier Stufen**

<sup>1008</sup> Vgl. UmweltBank AG (2021), S. 63. Zu der Kategorie ‚Kerngeschäft – Finanzierung‘ werden bspw. die Themen Finanzierung der Energiewende oder ökologische und soziale Kriterien in Kreditvergabe, Eigenanlage und Anlageoptionen zugeordnet. Themen wie Transparenz zur Nachhaltigkeitsleistung der Bank oder Compliance (Einhaltung von Rechtsvorschriften) fallen unter die Kategorie ‚Kerngeschäft – Organisation‘.

<sup>1009</sup> In Anhang A9 werden die 32 Institute und die Zuordnung in die vier Stufen gezeigt.

Im Vergleich zu Abb. 36 ist demnach die Vorreiterrolle der Institute der vierten Stichprobenkategorie bei Betrachtung aller vier Stufen (39,1 %, Rang drei) zu hinterfragen. Eine differenzierte Betrachtung dieser Stichprobenkategorie zeigt, dass insbesondere die Förderbanken Schwächen in der Wesentlichkeitsdarstellung aufzeigen (vgl. Abb. 38).



**Abb. 38: Auswertung Wesentlichkeit in Bezug auf die vierte Stichprobenkategorie**

Daraus ist letztlich die Schlussfolgerung zu ziehen, dass die Nachhaltigkeitsbanken der vierten Kategorie eine Vorreiterrolle in Bezug auf die Offenlegung der Wesentlichkeit einnehmen und die sieben Institute der Stufe vier eine Vorbildfunktion für andere Institute erfüllen. Bei den Instituten des Drei-Säulen-Modells sind auch einige fortgeschrittene Institute auszumachen, darunter vor allem große Institute, die das GRI-Rahmenwerk zur Nachhaltigkeitsberichterstattung anwenden. Insbeson-

dere in den öffentlich-rechtlichen Instituten werden die Potenziale sichtbar. Die Ergebnisse der inhaltsanalytischen Untersuchung haben zudem den Verbesserungsbedarf für Institute des Genossenschaftsbankensektors offengelegt.

Im Rahmen der inhaltsanalytischen Untersuchung wird zuletzt mithilfe des Untersuchungskriteriums F5 untersucht, inwiefern die Outside-in-Perspektive und die Inside-Out-Perspektive im Rahmen der Berichterstattung bei Anwendung des DNK-Rahmenwerks beschrieben wird. Gemäß den Vorgaben des DNK werden zur Darstellung der Wesentlichkeit verstärkt die ökologischen, sozioökonomischen und politischen Besonderheiten des Umfelds beschrieben und dargelegt, welche Chancen und Risiken sich aus dem Umgang mit Nachhaltigkeitsthemen ergeben.<sup>1010</sup>

In der Stichprobenkategorie der Privatbanken ist kein Institut im Zuge dieses Untersuchungskriteriums anzuführen. Aus der Stichprobenkategorie der öffentlich-rechtlichen Institute ist die Stadtsparkasse Saarbrücken zu nennen, die in der Wesentlichkeitsdarstellung konkret auf die Outside-In- und Inside-Out-Perspektive eingeht.<sup>1011</sup> In den Berichten der Apobank und der Volksbank Bielefeld-Gütersloh aus der Kategorie der Kreditgenossenschaften wird das gestiegene Nachhaltigkeitsinteresse der Kunden, Nachhaltigkeits- resp. ESG-Risiken und die gestiegenen regulatorischen Anforderungen im Kontext der Outside-In-Perspektive beschrieben. In Bezug auf die Inside-Out-Perspektive gehen beide Institute auf ihr Anlagegeschäft und die Eigenanlagen sowie ihre Kreditvergabe ein, um die positiven Auswirkungen ihrer Geschäftstätigkeit darzulegen.<sup>1012</sup> Aus der vierten Stichprobenkategorie ist die Landwirtschaftliche Rentenbank zu nennen, die die Angaben zur Inside-Out-Perspektive mit den SDG verknüpft. So wird bspw. die Förderung erneuerbarer Energien in der Landwirtschaft unter SDG 13 (Maßnahmen zum Klimaschutz) aufgelistet.<sup>1013</sup>

Eine Erkenntnis ist demnach, dass die inhaltlichen Aspekte, die von den Instituten zur Darstellung der Outside-In- und Inside-Out-Perspektive genannt werden, sehr unterschiedlich sind. Trotz Anwendung des DNK-Rahmenwerks, in dem die Darstellung der Outside-In- und der Inside-Out-Perspektive konkret gefordert wird, erfolgt diese nur in wenigen Berichten. Der Großteil der Institute wird die Darstellung der Wesentlichkeit im Rahmen der anstehenden gesetzlichen Änderungen grundlegend überarbeiten müssen.

---

<sup>1010</sup> Vgl. DNK (2022), S. 2 f.

<sup>1011</sup> Vgl. Sparkasse Saarbrücken (2021), S. 7 ff.

<sup>1012</sup> Vgl. Apobank (2021), S. 8 ff.; Volksbank Bielefeld-Gütersloh eG (2021), S. 2 f.

<sup>1013</sup> Vgl. Landwirtschaftliche Rentenbank (2021), S. 8.



## 4 Perspektiven für die Integration von Nachhaltigkeit

### 4.1 Stakeholder eines Kreditinstituts im Nachhaltigkeitskontext

#### 4.1.1 Der Stakeholder-Ansatz zur Identifikation unterschiedlicher Interessen

Ein berichtspflichtiges Kreditinstitut muss sich im Rahmen der Nachhaltigkeitsberichterstattung mit der Erfüllung gesetzlicher Vorgaben auseinandersetzen. Zudem spielt die ordnungsgemäße Anwendung eines Rahmenwerks in den meisten Instituten eine Rolle. Darüber hinaus ist es von zentraler Bedeutung, zu definieren, welche Aspekte der Nachhaltigkeit für das Institut als bedeutend für die externe Offenlegung sowie die interne Umsetzung sind. Die Ausführungen zur Wesentlichkeit in Kap. 3.4 haben deutlich gemacht, dass dies nicht allein institutsintern vorgegeben werden sollte. Vielmehr bedarf es der Berücksichtigung der Interessen und Anforderungen unterschiedlicher Stakeholder.

In Bezug auf die Fragestellung, warum und wie Organisationen sich mit sozialen und ökologischen Themen auseinandersetzen, hat sich auf wissenschaftstheoretischer Ebene die Stakeholder-Theorie als eine der vorherrschenden Modelle in der aktuellen, betriebswirtschaftlichen Literatur hervorgetan.<sup>1014</sup> Der in Kap. 2.1.3 erläuterte Ressourcenabhängigkeitsansatz gilt als eng verbundener, komplementärer Ansatz.<sup>1015</sup> Beide Ansätze dienen als wissenschaftstheoretische Grundlage für Untersuchungen, in denen die innerbetriebliche Nachhaltigkeitsorientierung betrachtet wird.<sup>1016</sup>

Zurückzuführen ist die Stakeholder-Theorie auf die Arbeiten von Ansoff (1965)<sup>1017</sup>, Freeman (1984)<sup>1018</sup> und Ullmann (1985)<sup>1019</sup>. Das Buch ‘Strategic Management: A Stakeholder Approach‘ von Freeman wurde zwar nicht sofort von Wissenschaftlern angenommen,<sup>1020</sup> der darin dargelegte Stakeholder-Ansatz ist aber mittlerweile in Forschung und Praxis weit verbreitet.<sup>1021</sup> Ein Stakeholder wird dort definiert als

---

<sup>1014</sup> Vgl. Shrivastava et al. (2019), S. 35.

<sup>1015</sup> Vgl. Fischer (2017), S. 225 f.

<sup>1016</sup> Der Fokus des Ressourcenabhängigkeitsansatzes liegt auf dem Einfluss externer Faktoren auf die Unternehmensorganisation. Dabei werden vorrangig die aus der Umwelt gewonnenen Ressourcen betrachtet. Vgl. Steimle (2008), S. 146 f.

<sup>1017</sup> Vgl. Ansoff (1965).

<sup>1018</sup> Vgl. Freeman (1984).

<sup>1019</sup> Vgl. Ullmann (1985).

<sup>1020</sup> Vgl. Carroll (2021), S. 1261 f.

<sup>1021</sup> Vgl. Fischer (2017), S. 225 f.

eine Einzelperson oder Gruppe von Personen, die die Erreichung von Unternehmenszielen beeinflusst oder davon beeinflusst wird.<sup>1022</sup> Diese weit gefasste Stakeholder-Definition nach Freeman (1984) wird in einer Vielzahl von Forschungsbeiträgen angeführt.<sup>1023</sup> Diese Definition lässt sich auch auf Kreditinstitute übertragen und bildet eine Grundlage für die weiteren theoretischen Ausführungen sowie für die inhaltsanalytische Untersuchung.

Die Fokussierung auf Stakeholder-Interessen im Rahmen einer Stakeholder-Theorie hat sich bereits in den 1960er Jahren entwickelt und baut auf den Grundlagen des Shareholder Values auf. Das Konzept des Shareholder Values basiert auf der Prämisse, dass der Wert eines Unternehmens anhand des Wertes seiner Aktien oder indirekt anhand von diskontierten Zahlungsströmen (Cashflows) gemessen werden kann. Damit geht einher, dass die Maximierung des Shareholder Values das oberste Unternehmensziel darstellt und alle Entscheidungen auf dieser Grundlage getroffen werden.<sup>1024</sup> Im Sinne einer nachhaltigen Unternehmensführung bedarf es einer Abgrenzung von Shareholder Value und Stakeholder Value (vgl. Abb. 39).

	<b>Shareholder Value</b>	<b>Stakeholder Value</b>
<b>Schwerpunkt des Ansatzes</b>	Profitabilität vor Verantwortung	Verantwortung vor Profitabilität
<b>Langfristiges Institutsziel</b>	Maximierung des Shareholder Values → Der Zweck des Instituts basiert allein auf der Gewinnmaximierung	Sicherung der langfristigen Überlebensfähigkeit, Entwicklung und Wachstum → Institut fungiert als sozio-ökonomisches System
<b>Im Vordergrund steht</b>	Maximierung der Interessen der Eigenkapitalgeber	Werte für alle Stakeholder schaffen
<b>Der Gesellschaft wird gedient durch</b>	Verfolgung der Eigeninteressen	Verfolgung gemeinsamer Interessen
<b>Bezug zu Nachhaltigkeitsdimension(en)</b>	Alleinige Berücksichtigung ökonomischer Aspekte	Ökonomische Aspekte als Grundlage zur Erfüllung sozialer und umweltbezogener Themen

**Abb. 39: Gegenüberstellung Shareholder Value und Stakeholder Value<sup>1025</sup>**

<sup>1022</sup> „A stakeholder in an organization is (by definition) any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organisation's objectives.“ Freeman (1984), S. 46.

<sup>1023</sup> Vgl. z.B. Benn / Dunphy (2007), S. 18.

<sup>1024</sup> Vgl. Silver (2017), S. 229.

<sup>1025</sup> In Anlehnung an Baumgartner (2010), S. 69.

Die Motivation eines Instituts, in Nachhaltigkeit zu investieren, ist auf Grundlage des Shareholder-Value-Ansatzes limitiert. In der Literatur wird argumentiert, dass das Shareholder-Value-Konzept in Bezug auf Nachhaltigkeitsaktivitäten wenig geeignet ist, da nicht alle nachhaltigkeitsbezogenen Aktivitäten zu positiven finanziellen Ergebnissen führen.<sup>1026</sup> Dem entgegen steht die These, dass Wertschöpfung und Erfolg davon abhängen, dass neben den Interessen der Anteilseigner auch die Interessen weiterer Anspruchsgruppen berücksichtigt und im Rahmen des Geschäftsmodells nachhaltig umgesetzt werden.<sup>1027</sup> Der Fokus liegt demnach nicht mehr allein auf der Steigerung des finanziellen Werts, sondern auf der Pflicht, Nachhaltigkeit in der Unternehmenskultur zu verankern.<sup>1028</sup> Shareholder Value und Stakeholder Value stellen folglich zwei Ansätze dar, die begrenzt ineinandergreifen. Die Befriedigung von Stakeholder-Interessen kann zur Maximierung des Shareholder Value beitragen.

Im Sinne des Stakeholder Value streben Führungskräfte danach, die Interessen aller Stakeholder in der Entscheidungsfindung zu berücksichtigen. Forderungen, dass Institute sich verstärkt mit nachhaltigkeitsbezogenen Themen auseinandersetzen, kann durch verschiedene Anspruchsgruppen an das Management herangetragen werden. Dies kann wiederum zu einer Veränderung im Institut führen. Die Forderung der Kunden nach nachhaltigen Anlagemöglichkeiten kann als ein Beispiel zur Anpassung in Bezug auf das Produktportfolio angeführt werden.<sup>1029</sup>

In der Veröffentlichung von Freeman (1984) wurde darüber hinaus die Rolle der Geschäftsführung konkretisiert. Es wird eine Auswahl zentraler Fragestellungen angeführt, denen sich die Geschäftsführung im Rahmen der innerorganisatorischen Überprüfung der Stakeholder widmen sollte. Dazu zählt bspw. die Frage nach den aktuellen und potenziellen Stakeholdern. Die Stakeholder sind einzelnen Abteilungen zuzuordnen.<sup>1030</sup> Mit der Umsetzung des Stakeholder-Ansatzes geht folglich einher, dass das Management sein externes Umfeld kennen und auf neue Anforderungen reagieren muss.<sup>1031</sup>

Um diesem umfangreichen Aufgabenfeld gerecht zu werden, sind unterschiedliche Manager verantwortlich für bestimmte Stakeholder-Gruppen. Basierend auf diesem Gedanken haben sich in den Organisationsstrukturen Verantwortungsbereiche und

---

<sup>1026</sup> Vgl. Johnson et al. (2020), S. 34 f.

<sup>1027</sup> Vgl. Wiedemann (2018), S. 7.

<sup>1028</sup> Vgl. de Carvalho Ferreira et al. (2016), S. 132. Dazu auch Kap. 2.3.3.

<sup>1029</sup> Vgl. Caviezel (2018), S. 8

<sup>1030</sup> Vgl. Freeman (1984), S. 242.

<sup>1031</sup> Vgl. Freeman (1984), S. 216.

Rollen etabliert, darunter bspw. die Kundenberater, aber auch Rollen wie Umweltmanager oder Medienmanager. In ihren Funktionen werden Mitarbeiter zu sogenannten Stakeholder-Managern und nehmen folglich eine Expertenrolle in Bezug auf die Bedürfnisse einer speziellen Stakeholder-Gruppe ein.<sup>1032</sup> Es wird deutlich, dass Nachhaltigkeit auf innerbetrieblicher Ebene zu Veränderungen der Organisationsstruktur führt. Neue Verantwortlichkeiten gilt es zu definieren und Positionen mit entsprechenden Führungskompetenzen zu besetzen. Zudem bedarf es der Weiterbildung der Mitarbeiter.<sup>1033</sup>

Aufbauend auf seiner Veröffentlichung aus 1984 hat Freeman seinen Ansatz über die Zeit weiterentwickelt. Grundlegend setzt sich die Stakeholder-Theorie mit drei Herausforderungen auseinander: dem Problem der Wertschöpfung und des Handelns, dem Problem der Ethik des Kapitalismus sowie dem Problem des Managerbewusstseins. Das Problem der Wertschöpfung und des Handelns adressiert, in welcher Art und Weise Geschäfte bei sich kontinuierlich wandelnden Geschäftsbeziehungen in Abhängigkeit nationaler, branchenspezifischer und gesellschaftlicher Faktoren zu betrachten sind. Im Rahmen des zweiten Problems, der Ethik des Kapitalismus, erweitert die Stakeholder-Theorie die Unternehmenssicht um die ethische Komponente.<sup>1034</sup> Dadurch vergrößert sich die Anzahl der Anspruchsgruppen eines Instituts. Das dritte Problem betrachtet das Managerdenken, insbesondere, wie das Bewusstsein der Manager im Hinblick auf ethisches Verhalten geschult werden kann, so dass Entscheidungen neben wirtschaftlichen auch auf ethischen Aspekten beruhen.<sup>1035</sup>

Die Arbeitsweise von Managern wird folglich durch zwei zentrale Fragestellungen gelenkt. Zunächst steht das Institutsziel im Vordergrund. Damit geht die Diskussion bezüglich des TBL-Ansatzes<sup>1036</sup> und der Gewichtung der einzelnen Dimensionen einher. Es muss festgelegt sein, welchen Stellenwert die einzelnen Dimensionen in dem übergeordneten Institutsziel einnehmen. In kapitalmarktorientierten Instituten steht bspw. die ökonomische Dimension im Vordergrund. Die soziale Dimension ist bspw. in den Geschäftsmodellen der Genossenschaftsbanken oder Sparkassen, die auf dem Genossenschaftsprinzip resp. dem öffentlichen Auftrag basieren, von besonderer Bedeutung. Sie gilt es, im Institutsziel entsprechend zu verankern. Das individuelle Institutsziel vor Augen, soll der wertschöpfende Beitrag, der auf Managementebene erzielt werden kann, verdeutlicht und so die Stakeholder-Gruppen,

---

<sup>1032</sup> Vgl. Freeman (1984), S. 233 ff.

<sup>1033</sup> Dieser Aspekt wird im Detail in Kap. 4.3.3.2 behandelt.

<sup>1034</sup> Dazu Kap. 2.3.3.

<sup>1035</sup> Vgl. Freeman et al. (2010), S. 4 f.

<sup>1036</sup> Dazu Kap. 2.3.1.

die für ein Institut als wichtig kategorisiert werden, zusammengebracht werden. Dies führt zur zweiten Fragestellung, die die Verantwortung des Managements gegenüber den Stakeholdern aufgreift. Manager müssen konkretisieren, welche Art von Beziehungen sie zu ihren Stakeholdern aufbauen wollen und müssen, um ihre Ziele zu erreichen.<sup>1037</sup>

Stakeholder eines Instituts können bspw. basierend auf den Unternehmensfunktionen klassifiziert werden. Darüber hinaus können auch demografische Eigenschaften oder die Größe der Stakeholder(-Gruppe) Berücksichtigung finden. Freeman (1984) unterscheidet Stakeholder (eines Unternehmens)<sup>1038</sup> auf einer ersten und zweiten Ebene (vgl. Abb. 40). Als primäre Stakeholder werden Eigentümer resp. generell Kapitalgeber,<sup>1039</sup> Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten und die Gesellschaft (Communities) genannt. Diese stellen Stakeholder erster Ebene dar. Auf der zweiten Ebene finden sich dann Stakeholder wie Medien, die Regierung, die Aufsicht und Wettbewerber. Darüber hinaus nennen Freeman et al. (2010) Verbraucherschützer (Consumer Advocate Groups) und weitere Interessengemeinschaften (Special Interest Groups) als sekundäre Stakeholder.<sup>1040</sup> Der Ansatz zur Differenzierung von primären und sekundären Stakeholdern macht deutlich, dass es im Rahmen der Stakeholder-Identifikation wichtig ist, die Bedeutung der einzelnen Stakeholder für das Institut zu bewerten.

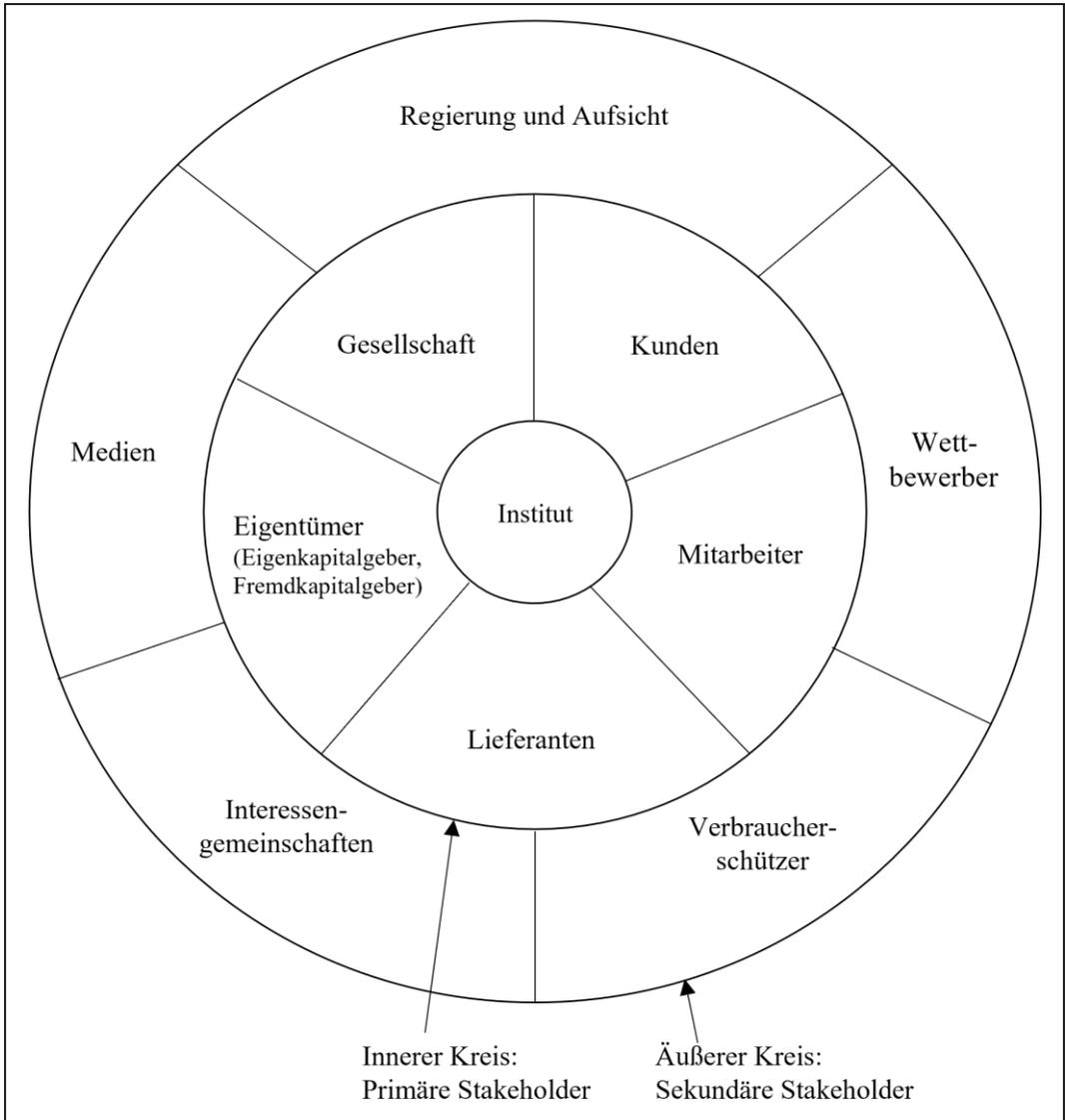
---

<sup>1037</sup> Vgl. Freeman et al. (2004), S. 365. Die Beziehung zwischen dem Institut und seinen Stakeholdern wird ausführlich in Kap. 4.2 behandelt.

<sup>1038</sup> Freeman listet Stakeholder auf, die vorrangig für Industrieunternehmen von Bedeutung sind. Das Konzept lässt sich grundsätzlich aber auch auf Kreditinstitute übertragen.

<sup>1039</sup> Die Kapitalgeber werden in Eigenkapitalgeber und Fremdkapitalgeber unterteilt, wobei das HGB keine Vorschriften bezüglich der trennscharfen Differenzierung in Eigen- und Fremdkapital umfasst. Eigenkapitalgeber sind bspw. Halter von Aktien. Aktionäre sind für Institute in der Rechtsform der AG von besonderer Bedeutung und spielen für Genossenschaftsbanken und Sparkassen i.d.R. keine Rolle. In Genossenschaftsbanken übernehmen u.a. die Mitglieder die Funktion des Eigenkapitalgebers. Die Mitglieder werden in Form periodischer Ausschüttungen am Unternehmensgewinn beteiligt. Das Fremdkapital ist das Geld, das sich das Institut von seinen Kreditgebern geliehen hat und zurückzahlen muss. Dazu zählen bspw. Kundeneinlagen, ausgegebene Schuldverschreibungen und von dem Institut aufgenommene Kredite.

<sup>1040</sup> Vgl. Freeman et al. (2010), S. 26. Die Begriffe Consumer Advocate Group und Special Interest Group werden in der Veröffentlichung von Freeman et al. (2010) nicht weiter konkretisiert. Eine Übersetzung der beiden Begriffe ins Deutsche ist nicht trivial. In seiner Veröffentlichung aus 1984 erläutert Freeman die beiden Begriffe. Der Begriff Consumer Advocate Group (übersetzt als Verbraucherschützer) zielt darauf ab, dass spezielle Gruppen sich für die Einhaltung rechtlicher Vorschriften und gegen die Benachteiligung der Verbraucher einsetzen. Freeman definiert Special Interest Groups als politisch motivierte Gruppen. Vgl. Freeman (1984), S. 21. Im übertragenen Sinne zählen folglich Umweltschutzgruppen, Arbeitgeberverbände oder Gewerkschaften zu dieser Stakeholder-Kategorie.



**Abb. 40: Primäre und sekundäre Stakeholder<sup>1041</sup>**

Eine besondere Stellung auf der Ebene der primären Stakeholder haben die Eigentümer inne, die in ihrer Rolle als Kapitalgeber eine finanzielle Beteiligung an dem Institut eingehen. Mitarbeiter sind in ihren speziellen Funktionen stets Teil der Entscheidungsfindung und können je nach Fachkompetenz von besonderer Bedeutung für das Institut sein. Das Interesse der Kunden liegt vorrangig auf den angebotenen Produkten und Dienstleistungen. Um neue Kunden für sich zu gewinnen oder bisherige Kunden zu halten, können gezielte Werbemaßnahmen eingesetzt werden. Der Begriff des Lieferanten ist durch produzierende Unternehmen geprägt. Im Bankensektor ist die Zulieferung von IT, Logistik oder Energie und Wasserversorgung

<sup>1041</sup> Angepasst in Anlehnung an Freeman et al. (2010), S. 24.

sowie in Form von Beratung von Bedeutung. Zudem sind auch Verbundunternehmen als Lieferanten zu verstehen. Im Kontext der Gesellschaft als Stakeholder sind öffentliche Einrichtungen zu nennen, die dem Unternehmen bspw. das Recht, Einrichtungen zu bauen, gewähren. Diese profitieren dann von Steuern und den Wirtschafts- und Sozialabgaben.<sup>1042</sup>

Die in Abb. 40 dargestellten Stakeholder stellen eine vereinfachte Darstellung der Realität dar. Insbesondere auf der Ebene der sekundären Stakeholder umfasst Abb. 40 keine vollumfängliche Liste aller Stakeholder. In diesem Kontext beschreibt Freeman (1984) eine Auflistung aller Stakeholder. Eine solche Liste umfasst alle Personen resp. Organisationen, die in einer Beziehung zu einer Organisation stehen und folglich als Stakeholder zu definieren sind. Dadurch wird eine weitere Differenzierung von Stakeholdern möglich. Bspw. können unterschiedliche Kundensegmente unterschieden werden. Es wird zudem deutlich, dass der hohe Detaillierungsgrad einer Auflistung aller Stakeholder eine entsprechende Datenverfügbarkeit voraussetzt. Notwendige Informationen können in unterschiedlichen Datenbanken resp. Datenquellen verfügbar sein und müssen zusammengetragen werden. Zudem mag es sinnvoll erscheinen, für größere Stakeholder-Gruppen, wie Mitarbeiter oder Kunden, eine zusätzliche Differenzierung in Segmenten vorzunehmen. Die Anwendung weiterer Klassifizierungsschema steigert allerdings die Komplexität der Auflistung, wenn auch der Detaillierungsgrad steigt. Darüber hinaus muss bedacht werden, dass eine solche Auflistung regelmäßig zu aktualisieren ist.<sup>1043</sup>

Vor dem Hintergrund der Fragestellung, inwiefern Homogenität in Bezug auf die Definition und Darstellung von relevanten Stakeholdern in der Nachhaltigkeitsberichterstattung festzustellen ist, sind die Anforderungen der Rahmenwerke zu betrachten. Diese fordern explizit die Darstellung der Stakeholder. Das GRI definiert Stakeholder wie folgt: *„Juristische oder natürliche Personen, bei denen davon ausgegangen werden kann, dass sie in beträchtlichem Maße von Aktivitäten, Produkten oder Dienstleistungen der Organisation betroffen sind oder dass ihre Handlungen die Fähigkeit der Organisation zur erfolgreichen Umsetzung von Strategien oder zur Erreichung von Zielvorgaben beeinflussen können.“*<sup>1044</sup>

---

<sup>1042</sup> Vgl. Freeman et al. (2010), S. 24 f.

<sup>1043</sup> Vgl. Freeman (1984), S. 56.

<sup>1044</sup> Vgl. GRI (2016), S. 28. Die Definition wird um zwei Anmerkungen ergänzt: *„Anmerkung 1: Stakeholder sind auch juristische oder natürliche Personen, die aufgrund von Gesetzen oder internationalen Vereinbarungen berechnigte Ansprüche gegenüber der Organisation haben. Anmerkung 2: Stakeholder können sowohl als Beteiligte in einem Verhältnis zur Organisation stehen (z. B. Angestellte und Anteilseigner), als auch anderweitig mit ihr verbunden sein (u. a. Mitarbeiter, die keine Angestellten sind, Lieferanten, schutzbedürftige Gruppen, lokale Gemein-*

Demnach gelten als Stakeholder sowohl eine Einzelperson als auch eine Gruppe von Personen. Zudem können unterschiedliche Stakeholder zusammengefasst werden und eine Stakeholder-Gruppe bilden. Regierung und Aufsicht stellen bspw. eine Stakeholder-Gruppe dar, die die Stakeholder Gerichtswesen, Handelskammer, BaFin und Bundesbank umfasst.

Das GRI-Rahmenwerk 2016 umfasst unter der Kategorie 102: ‚Allgemeine Angaben‘ unterschiedliche Indikatoren mit Stakeholder-Bezug. Im Kontext der Unternehmensführung soll unter GRI 102-21 der Dialog mit den Stakeholdern zu ökonomischen, ökologischen und sozialen Themen beschrieben werden.<sup>1045</sup> Die GRI-Kategorie ‚Einbindung von Stakeholdern‘ umfasst fünf Indikatoren, wobei zunächst die Stakeholder-Gruppen in Form einer Liste dargelegt werden sollen.<sup>1046</sup>

Bei Anwendung des DNK-Rahmenwerks sollen Institute unter dem Kriterium 9 ‚Beteiligung von Anspruchsgruppen‘ nicht nur offenlegen, welche Stakeholder als gesellschaftlich und wirtschaftlich relevant eingestuft werden, sondern auch den Prozess der Identifizierung sowie den Dialog beschreiben.<sup>1047</sup> Der Dialog mit Anspruchsgruppen ist als Indikator auch im Sparkassen-Indikatoren-Modell etabliert.<sup>1048</sup>

Wie in Kap. 3.4.2.2 sowie 3.4.3 dargestellt, ist es ein Teilaspekt der Wesentlichkeitsanalyse, die Relevanz wesentlicher Themen aus der Stakeholder-Perspektive zu berücksichtigen. Dafür ist es zunächst notwendig, dass sich ein Institut bewusst mit den potenziell relevanten Stakeholdern auseinandersetzt. Es bedarf einer systematischen Vorgehensweise im Sinne einer Stakeholder-Analyse, deren erster Teilschritt in der Definition der Stakeholder, die für das Institut von Bedeutung sind, besteht. Erst danach können wesentliche Themen zugeordnet und die Relevanz der Themen in einem weiteren Teilschritt bewertet werden.

---

*schaften und Nichtregierungsorganisationen (NGO) und andere zivilgesellschaftliche Organisationen).*“

<sup>1045</sup> Vgl. GRI (2016), S. 48. Die Erläuterung des GRI zu diesem Indikator lautet: „Die berichtende Organisation muss folgende Informationen offenlegen: a. Verfahren für den Dialog zwischen Stakeholdern und dem höchsten Kontrollorgan zu ökonomischen, ökologischen und sozialen Themen. b. Wird der Dialog an andere Instanzen delegiert, muss beschrieben werden, an wen der Dialog delegiert wurde und wie das entsprechende Feedback an das höchste Kontrollorgan übermittelt wird.“

<sup>1046</sup> Vgl. GRI (2016), S. 58. Die Indikatoren GRI 102-40 bis 102-44 sind: Liste der Stakeholder-Gruppen, Tarifverträge, Ermittlung und Auswahl der Stakeholder, Ansatz zur Einbindung von Stakeholdern, wichtige Themen und hervorgebrachte Anliegen.

<sup>1047</sup> Vgl. DNK (2022), S. 5.

<sup>1048</sup> ‚H20 Dialog mit Anspruchsgruppen‘ Vgl. Sparkasse Paderborn-Detmold (2021), S. 4.

In den in der Literatur dargestellten Ansätzen werden die speziellen Stakeholder des Bankensektors bisher nicht berücksichtigt. Im Rahmen der inhaltsanalytischen Untersuchung wird daher untersucht, welche Stakeholder Kreditinstitute in ihren Nachhaltigkeitsberichten als solche definieren. Dabei wird analysiert, inwiefern die Bedeutung der unterschiedlichen Anspruchsgruppen in Form der Unterteilung in primäre und sekundäre Stakeholder in der Praxis erfolgt.

Im Rahmen der inhaltsanalytischen Untersuchung werden fortan nur noch die Berichte der 32 Institute betrachtet, die im Kontext der Wesentlichkeit (Kap. 3.4.3) als fortgeschritten bewertet wurden. Damit verschiebt sich der Fokus der Analyse auf die Stakeholder. Der Vergleich der vier Stichprobenkategorien rückt in den Hintergrund. Aufgrund der reduzierten Anzahl von betrachteten Instituten werden schwerpunktmäßig einzelne Best-Case-Beispiele dargelegt. Zudem wird aufgezeigt, inwiefern einzelne Institute ihrer Vorreiterrolle gerecht werden.

In Bezug auf die Untersuchung der Stakeholder wird zunächst aus den Berichten herausgearbeitet, welche Stakeholder die Institute als relevante Anspruchsgruppen definieren. Im Rahmen des in Kap. 3.1.2.2 dargestellten Kriterienkatalogs bedarf es an dieser Stelle lediglich einer Kodierregel (Untersuchungskriterium G1). Die in Kap. 4.1.1 beschriebene Übersicht und Auflistung der Stakeholder wird damit überprüft, sodass ein vollständiges Bild aller relevanten Stakeholder, die von Kreditinstituten in der Nachhaltigkeitsberichterstattung berücksichtigt werden, abgeleitet werden kann.

#### 4.1.2 Ergebnisse in Bezug auf die relevanten Stakeholder einer Bank

Zunächst ist festzuhalten, dass in zwei der 32 Institute, die als fortschrittlich im Kontext der Wesentlichkeit identifiziert wurden, eine Auflistung resp. Nennung der Stakeholder nicht vorgenommen wird. Im Rahmen der inhaltsanalytischen Untersuchung werden folglich auch Schwächen in der Berichterstattung sichtbar, aus denen sich Verbesserungspotenziale ableiten lassen. In diesem Kontext sind zwei Institute aus der Stichprobenkategorie der Privatbanken anzuführen. Die Berenberg Bank verwendet zwar den Begriff des Stakeholders, u.a. im Kontext der Auswahl der Berichtsthemen und der Materialitätsanalyse, eine Konkretisierung von einzelnen Stakeholdern wird jedoch nicht vorgenommen.<sup>1049</sup> Damit wird der Eindruck erweckt, dass die Berücksichtigung von unterschiedlichen und individuellen Stakeholder-Interessen noch kein fester Bestandteil der strategischen Durchdringung von

---

<sup>1049</sup> Vgl. Berenberg (2021), S. 63.

Nachhaltigkeit im Institut ist. Eine ähnliche Schlussforderung kann für die flatexDEGIRO abgeleitet werden. Der Begriff Stakeholder wird zweimal in ihrem Bericht im Kontext von Corporate Governance und Compliance angewendet.<sup>1050</sup> Zudem fällt auf, dass in der Wesentlichkeitsmatrix nicht wie von der GRI vorgesehen, die Bedeutung der Stakeholder, sondern die beiden Kriterien ‚Relevanz für die langfristige Geschäftsentwicklung von flatexDEGIRO‘ und die ‚Bedeutung der Auswirkungen der Geschäftstätigkeit‘ für die Bewertung relevanter Themen verwendet werden.<sup>1051</sup> Die Berücksichtigung der Stakeholder-Interessen wird demnach nicht deutlich. Nachhaltigkeit und die damit verbundenen wesentlichen Themen werden folglich zwar intern diskutiert, die Berücksichtigung von Anforderungen unterschiedlicher Interessengruppen wird in diesen beiden Instituten aber nicht authentisch nach außen offenlegt.

In den Berichten der übrigen 30 Institute werden durchgängig Kunden und Mitarbeiter als Stakeholder genannt. Als Ergebnis der Untersuchung kann demnach eine Homogenität in Bezug auf diese beiden Stakeholder festgehalten werden. Ansonsten zeichnet sich eine eher heterogene Darstellung der Stakeholder ab.

Die Analyse zeigt, dass sich die Institute bei der Darstellungsform der Stakeholder voneinander unterscheiden. Grundsätzlich ist zu beobachten, dass entweder eine Nennung der Stakeholder in Textform gewählt wird<sup>1052</sup> oder aber die Stakeholder in Form von Stichpunkten<sup>1053</sup> oder in einer Tabelle<sup>1054</sup> aufgelistet werden. Die Darstellungsform der Auflistung erhöht die Lesbarkeit. Der Vorteil einer tabellarischen Darstellungsform besteht darin, dass die Stakeholder nicht nur aufgezählt, sondern weitere Angaben, wie bspw. eine Konkretisierung der Stakeholder-Gruppe, eine Bewertung der Bedeutung oder die Art der Kommunikation, hiermit verknüpft werden können.

Die Wahl der Darstellungsform wird durch die Anwendung eines Rahmenwerks beeinflusst. Die tabellarische Darstellung wird durch die Anwendung des GRI-Rahmenwerks sowie durch das Sparkassen-Indikatoren-Modell gefordert. Teil der

---

<sup>1050</sup> Vgl. flatexDEGIRO AG (2021), S. 15.

<sup>1051</sup> Dazu Kap. 3.4.3. Vgl. flatexDEGIRO AG (2021), S. 11.

<sup>1052</sup> Vgl. Sparkasse Wuppertal (2021), S. 19; IKB Deutsche Industriebank AG (2021), S. 4; Investitionsbank Berlin (2021), S. 14.

<sup>1053</sup> Vgl. Sparda-Bank München eG (2021), S. 15; Kreissparkasse Köln (2021a), S. 21; KfW (2021), S. 25 f.

<sup>1054</sup> Vgl. Sparkasse Paderborn-Detmold (2021), S. 16; Deutsche Bank AG (2021), S. 17; IB.SH (2021a), S. 26.

Stichprobe sind vier Sparkassen, die das branchenspezifische Sparkassen-Indikatoren-Modell anwenden. Der Indikator sieht vor, dass die Stakeholder aufgelistet und die Anzahl und Art der Dialoge sowie die wesentlichen Themen und Ergebnisse in tabellarischer Form dargestellt werden. Die Analyse zeigt, dass in drei Sparkassen die gleichen sechs Stakeholder-Gruppen definiert werden.<sup>1055</sup>

Allein die Haspa sticht hervor, die sich aufgrund ihrer Rechtsform als AG und ihrer Größe von den anderen drei Sparkassen unterscheidet. Die Haspa differenziert bspw. zwischen Kunden und Geschäftspartner als separate Stakeholder. Unterschiede zeigen sich zudem in Bezug auf die Stakeholder-Gruppe der lokalen Institutionen. Hier gibt die Haspa allein Wirtschaft und Kammern an, wohingegen die anderen drei Sparkassen darunter auch Behörden, Presse oder Wissenschaft anführen.<sup>1056</sup>

Eine Erkenntnis der Analyse liegt darin, dass die Anwendung des Sparkassen-Indikatoren-Modells die Vergleichbarkeit der Berichterstattung in Bezug auf die Stakeholder erhöht. Das Beispiel der Haspa zeigt, dass es dennoch gelingt, geschäftsmodell-spezifische Besonderheiten abzubilden. Dieses Ergebnis lässt sich auf die anderen Rahmenwerke übertragen. Es ist wichtig, dass die Institute verstehen, dass ein Rahmenwerk eine gute Orientierung zu den Berichtsinhalten gibt. Die konkrete Umsetzung muss jedoch institutsspezifisch erfolgen. Spezielle Stakeholder, bspw. von Kirchenbanken, können auch nur von diesen als relevante Stakeholder genannt werden. Einheitliche Vorgaben bezüglich der Darstellungsform würden die Vergleichbarkeit der Berichterstattung jedoch erhöhen.

Im Rahmen der inhaltsanalytischen Untersuchung ist auch die Bildung von Stakeholder-Gruppen zu beobachten. Dies bedeutet, dass zwei bis drei Stakeholder unter einem Stichpunkt gemeinsam genannt werden, bspw. Dienstleister und Lieferanten.<sup>1057</sup> NGOs werden mit zivilgesellschaftlichen Akteuren<sup>1058</sup> oder Verbände mit Nachhaltigkeits-Ratingagenturen<sup>1059</sup> verbunden. Wichtig bei einer solchen Gruppierung von Stakeholdern ist, darauf zu achten, dass diese die gleichen Interessen

---

<sup>1055</sup> Die sechs Anspruchsgruppen lauten: (1) Kundinnen und Kunden, Geschäftspartnerinnen und Geschäftspartner, (2) Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, (3) Träger (Verwaltungsrat, kommunalpolitische Entscheider), (4) Lokale Institutionen (Wirtschaft, Behörden, Presse und Wissenschaft), (5) Zivilgesellschaftliche Akteure, NGOs, (6) Breite Öffentlichkeit (Bürgerinnen und Bürger).

<sup>1056</sup> Vgl. Haspa (2021a), S. 52; Sparkasse Paderborn-Detmold (2021), S. 16; Sparkasse Marburg-Biedenkopf (2021), S. 15; Sparkasse Siegen (2021), S. 18.

<sup>1057</sup> Vgl. DZ Bank Gruppe (2021), S. 22.

<sup>1058</sup> Vgl. Sparkasse Marburg-Biedenkopf (2021), S. 15.

<sup>1059</sup> Vgl. Kreissparkasse Köln (2021a), S. 21.

verfolgen. Zudem sollte die Verantwortung auf innerbetrieblicher Ebene für die zusammengefassten Stakeholder einer Funktion zugeteilt sein.

Angelehnt an den Gedanken der Stakeholder-Gruppen führen wenige Institute auch mehrere Stakeholder in Form einer übergeordneten Kategorie auf. Dieses Vorgehen eignet sich besonders dann, wenn eine große Anzahl einzelner Stakeholder benannt und berücksichtigt werden soll. Die Analyse zeigt, dass im Durchschnitt zwölf Stakeholder benannt werden. Als Beispiele für die Bildung von Stakeholder-Kategorien können die IFB Hamburg und die LBBW angeführt werden. Mit der Berücksichtigung von 36 Stakeholdern tut sich die IFB Hamburg hervor, gefolgt von der LBBW mit 34 Stakeholdern.<sup>1060</sup> Diese beiden Institute können als Best-Case-Beispiele angeführt werden, denen es gelingt, durch die Darstellungsweise und die Aufteilung in Stakeholder-Kategorien ein vollumfängliches Bild der relevanten Stakeholder aufzuzeigen. Die IFB Hamburg ordnet in einer tabellarischen Darstellung die 36 Stakeholder sieben Kategorien zu.<sup>1061</sup> Die 34 Stakeholder der LBBW werden in neun Kategorien unterteilt.<sup>1062</sup>

Dabei fällt auf, dass die beiden Institute zwar die Rechtsform AÖR haben, sich Unterschiede in den Stakeholdern aber aufgrund der verschiedenen Geschäftsmodelle ergeben. Unterschiede zeigen sich insbesondere in Bezug auf den Stakeholder Eigentümer. In den Genossenschaftsbanken werden bspw. die Mitglieder als Stakeholder hervorgehoben.<sup>1063</sup> Der Begriff der Eigentümer wird bei den Sparkassen (in der Rechtsform der AÖR) durch den Begriff der Träger ersetzt.<sup>1064</sup> Eine Konkretisierung des Stakeholders 'Träger' in Form der Angaben Verwaltungsrat, kommunalpolitische Entscheider ist zudem zu beobachten.<sup>1065</sup> In den Privatbanken in der Rechtsform der AG werden Investoren als relevante Stakeholder genannt.<sup>1066</sup>

---

<sup>1060</sup> In Anhang A10 werden die Darstellungen der Stakeholder der IFB Hamburg und LBBW gezeigt.

<sup>1061</sup> Vgl. IFB Hamburg (2021), S. 41. Die 36 Stakeholder werden in die folgenden Gruppen unterteilt: Regulatorischer und politischer Rahmen / Bankenaufsicht (5), FHH, Behörden, Kammern (6), Kunden und Fördernehmer (13), Mitarbeiter (1), Finanzierungspartner (3), (Kooperations)partner (4), Öffentlichkeit (4). (In Klammern wird die Anzahl der Stakeholder je Gruppe angegeben.)

<sup>1062</sup> Vgl. LBBW (2021a), S. 30. Die neun Gruppen lauten: Eigentümer (3), Medien (6), Kapitalmarkt (3), Wissenschaft und Forschung (3), Politik (7), Mitarbeiter (3), NGOs (3), Gesellschaft (3), Lieferanten und Kunden (3).

<sup>1063</sup> Vgl. Wiesbadener Volksbank eG (2021), S. 23; Volksbank Kraichgau eG (2021), S. 12.

<sup>1064</sup> Vgl. Hille (2022), S. 16.

<sup>1065</sup> Vgl. Sparkasse Siegen (2021), S. 18.

<sup>1066</sup> Vgl. Commerzbank AG (2021a), S. 13; UniCredit (2021), S. 33.

Die beiden Institute LBBW und IFB Hamburg, die wie dargelegt durch die Vielzahl an Stakeholdern hervorstechen, berichten ebenfalls über ihre Eigentümer. Als Landesbank zählt die LBBW als ihre Eigentümer das Land Baden-Württemberg, die Stadt Stuttgart sowie Sparkassen auf.<sup>1067</sup> Die IFB Hamburg als Förderbank der Freien und Hansestadt Hamburg nennt diese ebenfalls, allerdings zusammen mit weiteren Akteuren von Behörden und Kammern.<sup>1068</sup> Die Berücksichtigung der spezifischen Eigentümerstrukturen spiegelt folglich die Differenzierung der Institute nach dem Drei-Säulen-Modell wider.

Als SI muss die LBBW im Kontext politischer Interessen eine größere Bandbreite an Stakeholdern berücksichtigen, wodurch sich auch erklärt, dass die UN und die EU als relevante Stakeholder genannt werden. Die LBBW berücksichtigt zudem die Medien als relevante Stakeholder-Kategorie und fasst darunter sechs Stakeholder zusammen.<sup>1069</sup> Medien werden von der IFB Hamburg nicht als Stakeholder angeführt, dafür werden aber Partnerschaften in den Vordergrund der Stakeholder-Darstellung gerückt. Der Vergleich dieser beiden Institute belegt, dass in der Praxis eine große Bandbreite an unterschiedlichen Stakeholdern berücksichtigt wird. Jedes Institut bewertet individuell, welche Stakeholder für das eigene Geschäftsmodell von Bedeutung sind. Es ist wichtig, die Stakeholder nicht nur einmalig zu identifizieren, sondern regelmäßig zu überprüfen, ob neue Stakeholder berücksichtigt oder die Bedeutung eines Stakeholders angepasst werden sollte.

In diesem Kontext ist auf die Darstellung spezieller Stakeholder einzugehen, die insbesondere in den Spezialinstituten<sup>1070</sup>, wie den Kirchenbanken, zu beobachten ist. Als Teil der Stichprobe können die Evangelische Bank und die KD-Bank angeführt werden. Als Stakeholder werden bspw. die Diakonie, die Kirche sowie Stiftungen angeführt.<sup>1071</sup> Die KD-Bank gibt an, dass „*alle Beteiligten der kirchlichen/diakonischen Wertschöpfungskette und des kirchlichen Finanzkreislaufs im Bereich der Evangelischen Kirche*“ als Stakeholder definiert werden.<sup>1072</sup>

Neben den institutsspezifischen resp. geschäftsmodellabhängigen Stakeholdern ist bereits dargelegt worden, dass alle Institute die Stakeholder Mitarbeiter und Kunden benennen. Im Rahmen der inhaltsanalytischen Untersuchung wird deutlich,

---

<sup>1067</sup> Vgl. LBBW (2021), S. 30.

<sup>1068</sup> Vgl. IFB Hamburg (2021), S. 41.

<sup>1069</sup> TV, Tageszeitung, Wirtschaftspresse, Audio, Internet und Social Media.

<sup>1070</sup> Dazu Kap. 3.1.2 und Kap. 3.2.1.

<sup>1071</sup> Vgl. EB-Gruppe (2021), S. 33 f.; KD-Bank (2021a), S. 17.

<sup>1072</sup> Vgl. KD-Bank (2021a), S. 17.

dass nur wenige Institute eine weitere Differenzierung<sup>1073</sup> dieser beiden Stakeholder vornehmen. In Kap. 4.1.1 wird dargelegt, dass in der Literatur bspw. eine Differenzierung der Kunden in Privat- und Firmenkunden vorgenommen werden kann. An diesen beiden Stakeholdern soll nun gezeigt werden, inwiefern eine weitere Differenzierung in der Praxis vorgenommen wird.

Drei Institute nehmen eine Differenzierung in Bezug auf die Mitarbeiter vor und unterscheiden zwischen den aktuell beschäftigten Personen und zukünftigen resp. potenziellen Mitarbeitern.<sup>1074</sup> Im Kontext des sog. War for Talents kann es von besonderer Bedeutung sein, potenzielle Mitarbeiter als eigenständige Interessengruppe zu berücksichtigen. Soziale Aspekte in Bezug auf Mitarbeiterentwicklung, Gesundheitsmanagement oder Work-Life-Balance, aber auch umweltbezogene Themen sowie die Darstellung der Unternehmenskultur und des Wertesystems können die Entscheidung eines Bewerbers für oder gegen ein Institut beeinflussen. Auf strategischer Ebene sollte demnach festgelegt werden, wie die Kommunikation mit dieser speziellen Stakeholder-Gruppe aussehen soll.

Die UniCredit nimmt keine direkte Differenzierung bezüglich der Mitarbeiter vor, sticht jedoch durch die Verwendung des Begriffs der Kollegen (colleagues) hervor. Dies kann somit zu einer positiven Wahrnehmung bei (potenziellen) Mitarbeitern führen.<sup>1075</sup>

Eine differenzierte Betrachtung des Stakeholders 'Kunde' ist ebenfalls zu beobachten. Als Beispiel kann zunächst die UmweltBank genannt werden, die Kunden sowie Interessenten gemeinsam als eine Stakeholder-Gruppe betrachtet. Eine Unterscheidung zwischen Privat- und Geschäfts- resp. Firmenkunden wird lediglich von der DZ Bank sowie der Stadtsparkasse Wuppertal vorgenommen.<sup>1076</sup> Die beiden untersuchten Kirchenbanken nehmen eine Differenzierung zwischen Privatkunden und (Vertretern) institutioneller Kunden vor.<sup>1077</sup> Zudem ist eine Erweiterung der Stakeholder-Gruppe Kunden um Geschäftspartner in drei Sparkassen, die das Spar-

---

<sup>1073</sup> In Kap. 4.1.1 wird dargelegt, dass in der Literatur bspw. eine Differenzierung der Kunden in Privat- und Firmenkunden vorgenommen werden kann.

<sup>1074</sup> (1) LBBW: Festangestellte, freie Mitarbeiter, potenzielle Mitarbeiter, vgl. LBBW (2021a), S. 30; (2) KfW: (potenzielle) Beschäftigte, vgl. KfW (2021), S. 26; (3) IB.SH: Mitarbeiter und zukünftige Mitarbeiter, vgl. IB.SH (2021), S. 26.

<sup>1075</sup> Vgl. UniCredit (2021), S. 32.

<sup>1076</sup> Vgl. DZ Bank Gruppe (2021), S. 22; Stadtsparkasse Wuppertal (2021), S. 19.

<sup>1077</sup> KD-Bank: Vertreter institutioneller Kunden und Privatkunden, vgl. KD-Bank (2021a), S. 17; Evangelische Bank: Institutional Clients und Private Kunden; vgl. EB-Gruppe (2021), S. 33.

kassen-Indikator-Modell anwenden, sowie in zwei weiteren Instituten (Kreispar-  
kasse Köln und Bayern LB) zu beobachten.<sup>1078</sup> Als letztes Beispiel wird die KfW  
angeführt, die die Endkunden sowie Kreditnehmer aus den Förderprogrammen,  
Kunden im Auslandsgeschäft unter einer Stakeholder-Gruppe zusammenfasst.<sup>1079</sup>

Die besondere Bedeutung der Stakeholder ‘Kunden‘ und ‘Mitarbeiter‘ ist folglich  
deutlich geworden. Als Ergebnis der Analyse kann zudem festgehalten werden,  
dass folgende Stakeholder von der Mehrzahl der untersuchten Institute genannt  
werden: Öffentlichkeit resp. Gesellschaft, Ratingagenturen, Medien und/oder  
Presse, Aufsicht, Behörden, Politik.<sup>1080</sup>

Neben den genannten Stakeholdern ist jedoch nochmals auf die Vielfalt an Interes-  
sengruppen, die ein Kreditinstitut für sich als relevant definieren kann, hinzuwei-  
sen. In Abhängigkeit des Geschäftsmodells gilt es insbesondere, spezielle Stake-  
holder, die lediglich für einzelne Institute von Bedeutung sind<sup>1081</sup>, ebenfalls zu be-  
denken und in der Konsequenz eine institutsspezifische Fokussierung bei der Sta-  
keholder-Identifikation vorzunehmen.

Eine reine Aufzählung der Stakeholder ist nur der erste Schritt im Rahmen einer  
Stakeholder-Betrachtung. In einem weiteren Schritt sollte bewertet werden, inwie-  
fern ein Stakeholder Einfluss auf das Institut nehmen kann und folglich im Rahmen  
der Entscheidungsfindung bedacht werden sollte. Die inhaltsanalytische Untersu-  
chung macht deutlich, dass eine solche Bewertung lediglich von fünf Instituten der  
Stichprobe vorgenommen wird. Diese qualifizieren sich damit als Best-Case-Bei-  
spiele. Drei der Institute gehören der Stichprobenkategorie der Nachhaltigkeitsban-  
ken an. Ein Ergebnis der Analyse ist demnach, dass die als Nachhaltigkeitsbanken  
klassifizierten Institute ihrer Vorreiterrolle in Bezug auf die Berücksichtigung von  
Stakeholdern im Nachhaltigkeitskontext gerecht werden.

Die IB.SH nimmt eine Differenzierung zwischen den wichtigsten und weiteren Sta-  
keholdern vor.<sup>1082</sup> Eine Unterscheidung zwischen wesentlichen Anspruchsgruppen

---

<sup>1078</sup> Vgl. Sparkasse Paderborn-Detmold (2021), S. 16; Sparkasse Marburg-Biedenkopf (2021),  
S. 15; Sparkasse Siegen (2021), S. 18; Kreissparkasse Köln (2021), S. 21; Bayern LB (2021b),  
S. 65.

<sup>1079</sup> Vgl. KfW (2021), S. 25.

<sup>1080</sup> Die Reihenfolge basiert auf abnehmender Häufigkeit der Nennung.

<sup>1081</sup> Folgende Stakeholder werden nur vereinzelt genannt, könnten aber für weitere Institute von  
Bedeutung sein: externe Berater, Ideengeber, Einflusspersonen, Finanzsektor, Wettbewerber,  
Gewerkschaften.

<sup>1082</sup> Vgl. IB.SH (2021a), S. 25. In der Kategorie der wichtigsten Stakeholder werden das Land  
Schleswig-Holstein, Kommunen sowie kommunale Aufgabenträger, Vermittler für Immo-  
bilienfinanzierungen und die Hausbanken der Kunden angeführt. Als weitere Stakeholder gelten

und sonstigen relevanten Anspruchsgruppen wird auch von der Bayern LB vorgenommen.<sup>1083</sup> Als weiteres Best-Case-Beispiel ist die Evangelische Bank anzuführen, die ihren Stakeholdern ebenfalls Prioritäten zuordnet. Es erfolgt eine Bewertung und Zuteilung in A- und B-Stakeholder.<sup>1084</sup>

Die B. Metzler sowie die Triodos Bank nehmen eine Unterteilung der Stakeholder basierend auf inhaltlichen Aspekten vor. B. Metzler identifiziert drei Hauptgruppen von Stakeholdern. Die erste Hauptgruppe umfasst die Stakeholder Eigentümer, Mitarbeiter, Kunden und Dienstleister mit der Begründung, dass diese in einer wirtschaftlichen und somit ökonomischen, ökologischen und sozialen Beziehung zu Metzler stehen. Übertragen auf das Konzept von Freeman können die Stakeholder der ersten Hauptkategorie als primäre Stakeholder eingestuft werden. Deren Anforderungen gilt es in besonderem Maße zu berücksichtigen. Als sekundäre Stakeholder gelten die Anspruchsgruppen der zweiten und dritten Hauptkategorie. Die zweite Hauptkategorie von B. Metzler umfasst die Stakeholder Politik, Behörden, Verbände und Medien. Diese stehen nicht in einer direkten wirtschaftlichen Beziehung zu B. Metzler, haben aber ein starkes Interesse an der Geschäftstätigkeit von B. Metzler. Externe Berater und Ideengeber formen die dritte Stakeholder-Gruppe. Diese werden als Stakeholder, die neue Erkenntnisse, Ideen und Fachkonzepte einbringen (können), definiert.<sup>1085</sup>

Einen ähnlichen Ansatz wendet die Triodos Bank an, die ihre zwölf Stakeholder drei übergeordneten Kategorien zuteilt, die sich auf die wirtschaftliche Beziehung zum Institut, das Interesse an der Entwicklung der Bank oder die Einblicke und Fachkompetenz der Stakeholder beziehen. Als weitere Besonderheit ist zu vermerken, dass eine Definition der einzelnen Stakeholder gegeben wird, wodurch deutlich wird, inwiefern und warum diese Stakeholder für die Triodos Bank von Bedeutung sind.<sup>1086</sup>

Als Ergebnis dieses Analyseteils lässt sich eine Übersicht über die relevanten Stakeholder von Kreditinstituten, die im Rahmen der Nachhaltigkeitsberichterstattung von Bedeutung sind, ableiten (vgl. Abb. 41). In der Praxis wird bei der Darstellung

---

die Wirtschaftsförderungsgesellschaften, Kammern, Verbände und andere Multiplikatoren, z. B. Branchen-Cluster und wissenschaftliche Kompetenznetzwerke.

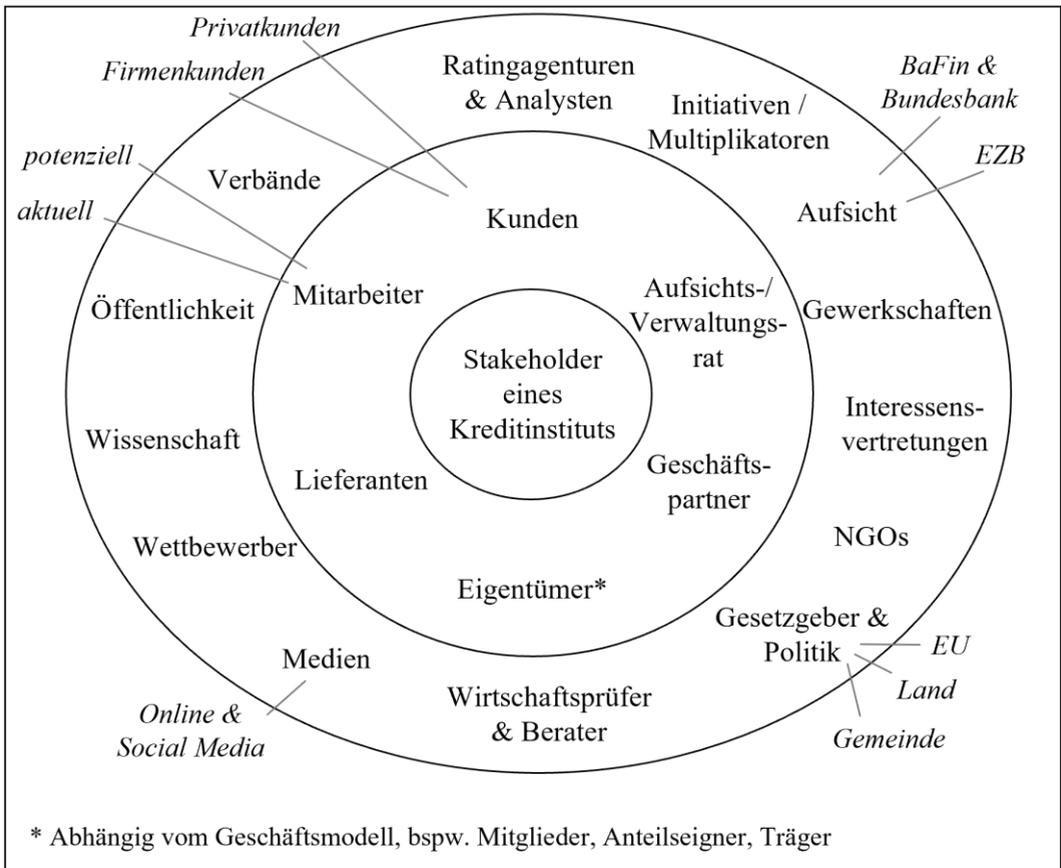
<sup>1083</sup> Vgl. Bayern LB (2021b), S. 66. Als wesentliche Anspruchsgruppen werden bspw. die Mitarbeiter, Kunden und Geschäftspartner, Investoren und Anteilseigner genannt. Aufsicht, Öffentlichkeit, Ratingagenturen und NGOs werden als Beispiele für die sonstigen relevanten Anspruchsgruppen aufgezählt.

<sup>1084</sup> Vgl. EB-Gruppe (2021), S. 33 f.

<sup>1085</sup> Vgl. B. Metzler seel. Sohn & Co. Holding AG (2021), S. 23.

<sup>1086</sup> Vgl. Triodos Bank (2021a), S. 19.

der Stakeholder von der Unterteilung in primäre und sekundäre Stakeholder abgesehen. Dieser Ansatz bietet jedoch Vorteile zur Bewertung der Relevanz einzelner Stakeholder-Gruppen, was wiederum in der Wesentlichkeitsanalyse Berücksichtigung finden könnte. Die Zuteilung in primäre und sekundäre Stakeholder wurde daher in Abb. 41 zusätzlich vorgenommen und basiert auf den literaturbasierten Darstellungen sowie den Ergebnissen der Best-Case-Beispiele.



**Abb. 41: Stakeholder der Nachhaltigkeitsberichterstattung von Kreditinstituten**

Die Bedeutung einzelner Stakeholder und die Zuordnung in primär und sekundär ist institutsspezifisch. Zudem bedarf es für einzelne Stakeholder einer Betrachtung auf detaillierterer Ebene. Zum Beispiel können sowohl aktuelle als auch potenzielle Mitarbeiter berücksichtigt werden.<sup>1087</sup> Weitere Klassifizierungsmöglichkeiten, wie bspw. die Unterteilung der Kunden in Privat- und Firmenkunden, sind wie ausgeführt ebenfalls denkbar.

<sup>1087</sup> Die Berücksichtigung potenzieller Mitarbeiter ist von besonderer Bedeutung, da Unternehmen immer häufiger vor der Herausforderung stehen, geeignete und qualifizierte Mitarbeiter zu rekrutieren. Vgl. Herremans et al. (2016), S. 420.

In Kap. 4.1.1 ist zudem deutlich gemacht worden, dass im Rahmen des Stakeholder-Ansatzes eine Auflistung aller Stakeholder erfolgen sollte, die konkret in einer Beziehung zum Institut stehen. Eine beispielhafte Auflistung möglicher Stakeholder eines Kreditinstituts, abgeleitet aus der inhaltsanalytischen Untersuchung, wird in Abb. 42 dargestellt.

<u>Eigentümer</u>	<u>Mitarbeiter</u>	<u>Kunden</u>	<u>Lieferanten</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Anteilseigner</li> <li>▪ Mitglieder</li> <li>▪ Investoren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mitarbeiter-segment #1</li> <li>▪ Mitarbeiter-segment #2</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Privatkunden</li> <li>▪ Firmenkunden</li> <li>▪ Start-Ups</li> <li>▪ Stiftungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Unternehmen #1</li> <li>▪ Unternehmen #2</li> <li>▪ Unternehmen #3</li> </ul>
<u>Regierung &amp; Behörden</u>	<u>Kapitalmarkt</u>	<u>Bankenaufsicht</u>	<u>Politische Gruppen</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gerichtswesen</li> <li>▪ Handelskammer</li> <li>▪ Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analysten</li> <li>▪ Ratingagenturen</li> <li>▪ Institutionelle Investoren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ EZB</li> <li>▪ BaFin</li> <li>▪ Bundesbank</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ UN</li> <li>▪ EU</li> <li>▪ Städtebund</li> <li>▪ Land</li> <li>▪ Bürgermeister</li> </ul>
<u>Kooperationspartner</u>	<u>Verbände</u>	<u>Gewerkschaften</u>	<u>NGOs</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vermittler</li> <li>▪ Spitzeninstitute</li> <li>▪ Bausparkassen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bankenverbände</li> <li>▪ Wirtschaftsverbände</li> <li>▪ Verbraucherverbände</li> <li>▪ Stammtisch/ Roundtable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Arbeiternehmer-Gewerkschaft</li> <li>▪ Betriebsrat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Umwelt-NGOs</li> <li>▪ Soziale NGOs</li> </ul>
<u>Wettbewerber</u>	<u>Medien</u>	<u>Wissenschaft / Forschung</u>	<u>Aktivistengruppen</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inländischer Wettbewerber #1</li> <li>▪ Inländischer Wettbewerber #2</li> <li>▪ Ausländischer Wettbewerber #1</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ TV</li> <li>▪ Tageszeitung</li> <li>▪ Presse</li> <li>▪ Wirtschaftspresse</li> <li>▪ Internet</li> <li>▪ Social Media</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Universitäten</li> <li>▪ Forschungs-institute</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gruppen für Sicherheit und Gesundheit</li> <li>▪ Umweltgruppen</li> <li>▪ „Big Business“ Gruppen</li> </ul>

Abb. 42: Beispielhafte Auflistung möglicher Stakeholder<sup>1088</sup>

<sup>1088</sup> Angepasst in Anlehnung an Freeman (1984), S. 56. Die Auflistung umfasst eine Vielzahl von Stakeholdern. Der Anspruch auf Vollständigkeit kann jedoch nicht erfüllt werden. Damit ist gemeint, dass Institute weitere Stakeholder ergänzen können. Insbesondere Spezialinstitute, wie bspw. Kirchenbanken, werden weitere Anspruchsgruppen definieren, die hier im Rahmen der Darstellung einer allgemeingültigen Bandbreite nicht aufgeführt werden.

Es ist zu bedenken, dass eine solche Auflistung zunächst allein eine Übersicht über die Stakeholder eines Instituts gibt. In einem weiteren Schritt bedarf es der Bewertung der einzelnen Stakeholder mit Blick auf nachhaltigkeitsbezogene Themen. Auf Grundlage der Übersicht kann bspw. bestimmt werden, für welche Stakeholder-Gruppen umweltbezogene Aspekte von besonderer Bedeutung sind. Dies gilt es insbesondere im Rahmen der Wesentlichkeitsanalyse (Kap. 3.4) herauszuarbeiten. Es bedarf eines Austausches zwischen den verantwortlichen Personen im Institut und den unterschiedlichen Stakeholdern, um deren Bedürfnisse, insbesondere mit Blick auf die neuen Nachhaltigkeitsanforderungen, identifizieren und befriedigen zu können.



## 4.2 Austausch mit Stakeholdern

### 4.2.1 Bedeutung des Stakeholder-Dialogs

In einem ersten Schritt gilt es, die für sich relevanten Stakeholder zu identifizieren. In einem weiteren Schritt geht es dann darum, eine Beziehung zu den unterschiedlichen Stakeholdern aufzubauen und diese zu pflegen. Voraussetzung dafür ist, dass konkretisiert wird, welche Art von Beziehung die Verantwortlichen zu ihren Stakeholdern aufbauen wollen, und inwiefern deren Anforderungen in die Entscheidungsfindung integriert werden sollen.

In diesem Kontext ist die Agency-Theorie als zentrales theoretisches Fundament in Bezug auf das Managerverhalten anzuwenden. Der Fokus der Agency-Theorie liegt auf dem opportunistischen Verhalten des Managements und ist maßgeblich auf Jensen und Meckling zurückzuführen. Basierend auf dem Shareholder-Value-Ansatz stellen diese die Annahme auf, dass ein Geschäftsführer (CEO) als ‘Agent‘ im Namen der Anteilseigner (Prinzipal) handelt und in erster Linie die Maximierung des finanziellen Unternehmenswerts anstreben soll.<sup>1089</sup> Weiter gefasst erklärt die Agency-Theorie die widersprüchliche Beziehung zwischen Managern und Stakeholdern unter der Annahme, dass Informationsasymmetrien, ein opportunistisches Verhalten von Agenten und ein Interessenkonflikt zwischen Prinzipal und Agent<sup>1090</sup> besteht. Die Konsequenz daraus liegt in der Überwachung des Agenten mit der Absicht, die Ziele von Prinzipal und Agent aufeinander abzustimmen und mögliche Konflikte zu verhindern.<sup>1091</sup>

Kern der Agency-Theorie sind demnach Delegations- resp. Beauftragungsbeziehungen, die sich aus dem wechselseitigen Verhältnis jener Interessengruppen ergeben, die in einem Institut in einem Auftraggeber-Beauftragten-Verhältnis zueinanderstehen. Manager nehmen hierbei die Agenten-Rolle ein, Anteilseigner, Investoren, Arbeitnehmer oder andere Anspruchsgruppen nehmen die Rolle des Prinzipals ein.<sup>1092</sup> Der Agent erhält Entscheidungsbefugnisse.<sup>1093</sup>

---

<sup>1089</sup> Vgl. Jensen / Meckling (1976).

<sup>1090</sup> Der Agent wird nicht immer im Interesse des Prinzipals handeln, sondern in der Verfolgung seines Eigeninteresses seine Ziele über die Ziele des Prinzipals stellen (Moral Hazard). Darüber hinaus kann der Agent ‘versteckte Handlungen‘ (Hidden Action) zum Schaden des Prinzipals vornehmen.

<sup>1091</sup> Vgl. Hussain et al. (2018), S. 413.

<sup>1092</sup> Vgl. Hill / Jones (1992), S. 140.

<sup>1093</sup> Vgl. Macharzina / Wolf (2018), S. 60 ff.

Inhaltlich findet die Agency-Theorie überwiegend Anwendung in Corporate-Governance-Studien,<sup>1094</sup> wobei bspw. die Gestaltung von Überwachungs- und Entlohnungssystemen zur Kontrolle und Anreizsetzung thematisiert werden.<sup>1095</sup> Entsprechend wird der Zusammenhang von Governance und Nachhaltigkeitsperformance auf Grundlage der Agency-Theorie untersucht.<sup>1096</sup> Dabei wird allerdings kritisiert, dass die Agency-Theorie nicht alle Aspekte der Beziehung von Nachhaltigkeit und Governance abdeckt.<sup>1097</sup> Basierend auf der Prämisse der Shareholder-Value-Maximierung sollten bspw. soziale Aktivitäten, die einem Institut nur Kosten verursachen, abgelehnt werden.<sup>1098</sup> An dieser Stelle findet sich ein weiterer Hinweis, dass das Nachhaltigkeitsverständnis auf innerbetrieblicher Ebene neben den TBL-Dimensionen Ökonomie, Ökologie und Soziales auch die Dimension Governance umfassen sollte.<sup>1099</sup>

Im Mittelpunkt der Prinzipal-Agenten-Theorie steht die klassische Investor-Manager-Beziehung, die das vertragstheoretische Konzept dieser Beziehung widerspiegelt. Wird dieses Konzept um den Einbezug aller Stakeholder erweitert, können die Herausforderungen bezüglich der Informationsasymmetrien zwischen Managern und Stakeholdern basierend auf dem theoretischen Konzept der Stakeholder-Agenten-Theorie beleuchtet werden. Hervorzuheben ist dabei die Sonderfunktion des Top-Managements. Manager stellen die Interessengruppe dar, die mit allen anderen Stakeholdern eine vertragliche Beziehung eingehen und gleichzeitig die direkte Kontrolle über das Unternehmen haben. Diese einzigartige Rolle legt nahe, dass sie als Agenten der anderen Stakeholder anzusehen sind. Zwecks Illustration sei ein einfaches Beispiel angeführt: Investoren stellen einer Bank Kapital zur Verfügung, erwarten jedoch im Gegenzug, dass die Bank die risikobereinigte Rendite ihrer Investition maximiert. Dem gegenüber stellen Gläubiger mit der Erwartung einer termingerechten Rückzahlung Finanzmittel zur Verfügung. Dies zeigt, dass unterschiedliche Interessengruppen unterschiedliche Ansprüche an Unternehmen stellen und somit auch unterschiedliche Informationen benötigen.<sup>1100</sup>

---

<sup>1094</sup> Vgl. Winschel / Stawinoga (2019), S. 313 f.

<sup>1095</sup> Vgl. Fischer (2017), S. 97 f.

<sup>1096</sup> Vgl. Hussain et al. (2018), S. 412 f.

<sup>1097</sup> Vgl. Hussain et al. (2018), S. 413.

<sup>1098</sup> Vgl. Garriga / Melé (2004), S. 53 f.

<sup>1099</sup> Dazu Kap. 2.3.

<sup>1100</sup> Vgl. Hill / Jones (1992), S. 133 f.

Der Manager resp. Agent trägt folglich die Verantwortung dafür, dass die Bedürfnisse der Stakeholder befriedigt und die Anforderungen entsprechend berücksichtigt werden. Eine zentrale Aufgabe des Managements besteht daher in der Allokation relevanter Informationen und der zielgerichteten Weitergabe dieser Informationen an die entsprechenden Stakeholder-Gruppen.

Die Nachhaltigkeitsberichterstattung stellt einen relevanten Aspekt in Bezug auf die Beziehung zwischen einem Institut und seinen Stakeholdern dar und fungiert als Instrument zur Informationsweitergabe. Die Nachhaltigkeitsberichterstattung trägt dazu bei, die Informationsasymmetrien zwischen einem Institut und seiner Umwelt zu verringern. Allerdings ist es nur begrenzt möglich, die Asymmetrie zwischen dem, was innerhalb und außerhalb einer Organisation bekannt ist, vollständig zu beseitigen. In diesem Kontext hat sich der Begriff des Signalings etabliert, der aussagt, dass ein Agent über mehr Informationen verfügt, aber versucht, dem Prinzipal resp. den Stakeholdern Signale zu senden und somit Unsicherheiten zu verringern.<sup>1101</sup> Folglich ist es wichtig, dass sich ein Institut eine entsprechende Reputation erarbeitet, durch die das Vertrauen externer Stakeholder in das Institut und die Prinzipal-Agenten-Beziehung gestärkt wird.<sup>1102</sup> Voraussetzung ist dabei, dass ein Institut eine Übersicht über die unterschiedlichen Stakeholder hat und hinterfragt, welche davon für das Geschäftsmodell von Bedeutung sind. Der Grad der Bedeutung kann zwischen den unterschiedlichen Stakeholdern und Stakeholder-Gruppen variieren.

Kommunikation hat eine prägnante Schlüsselfunktion für die Beziehungsqualität. Der Nachhaltigkeitsbericht stellt dabei lediglich eins von unzähligen Kommunikationsinstrumenten dar, die im Sinne einer adressatengerechten Kommunikation auf die jeweiligen Stakeholder abgestimmt werden müssen. Die Vielzahl an unterschiedlichen Stakeholdern und deren individuelle Bedürfnisse verdeutlicht die Komplexität der Kommunikation mit diesen. Dabei ist es sinnvoll, den Stakeholder-Dialog in Form eines Prozesses zu institutionalisieren.<sup>1103</sup> Wie dargelegt, gilt es, nachdem die für das Institut relevanten Stakeholder definiert wurden, in einem weiteren Schritt im Rahmen der Stakeholder-Analyse die Interessen und Anforderungen der einzelnen Stakeholder resp. der Stakeholder-Gruppen zu identifizieren. Im Nachhaltigkeitskontext geht damit einher, dass sich das Institut der Fragestellung widmet, welche nachhaltigkeitsbezogenen Themen für die einzelnen Stakeholder von Bedeutung sind. Ziel ist es, dass ein Institut ein klares Bild von den Erwartungen der Stakeholder erhält. Um die wesentlichen Themen zu identifizieren und die

---

<sup>1101</sup> Vgl. Niehues (2018), S. 74.

<sup>1102</sup> Vgl. Branco / Rodrigues (2006), S. 125.

<sup>1103</sup> Vgl. Høvring et al. (2018), S. 643.

Bedeutung bewerten zu können, bedarf es des aktiven Austauschs mit den unterschiedlichen Stakeholder-Gruppen.

Abb. 43 gibt einen ersten Überblick über die Adressaten der klassischen Bankkommunikation. Diese ist insbesondere durch die aufsichtsrechtlichen Berichtspflichten und das Meldewesen geprägt. Grundsätzlich ist zwischen internen und externen Adressaten zu differenzieren. Zu den internen Adressaten gehören neben dem Vorstand, dessen Fokus insbesondere auf dem internen Management Reporting<sup>1104</sup> liegt, die Mitarbeiter, die in unterschiedlichen Funktionen und Abteilungen tätig sind, und deren Einbindung in Nachhaltigkeitsthemen variiert.<sup>1105</sup>

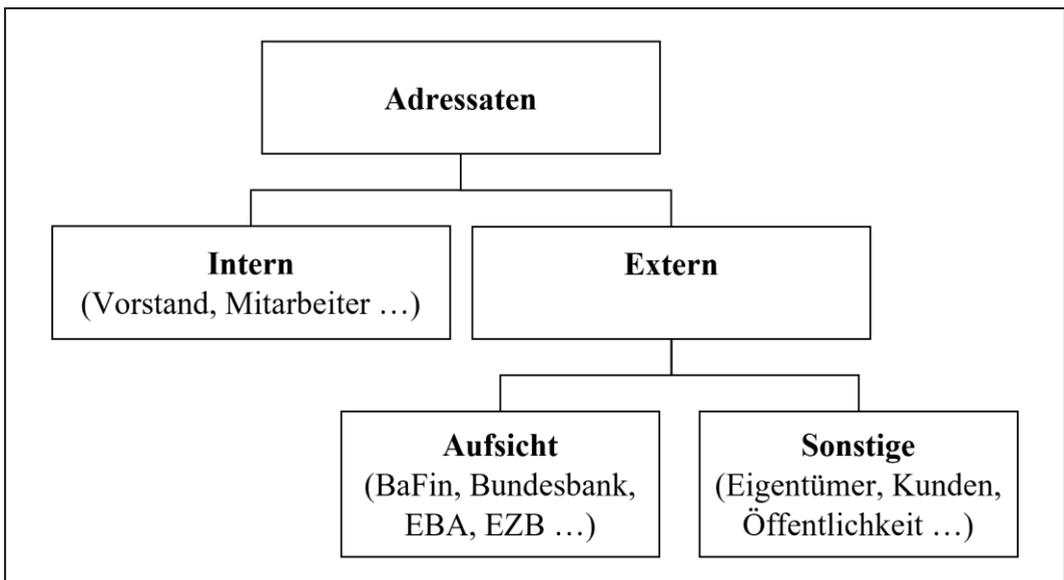


Abb. 43: Adressaten der Bankkommunikation<sup>1106</sup>

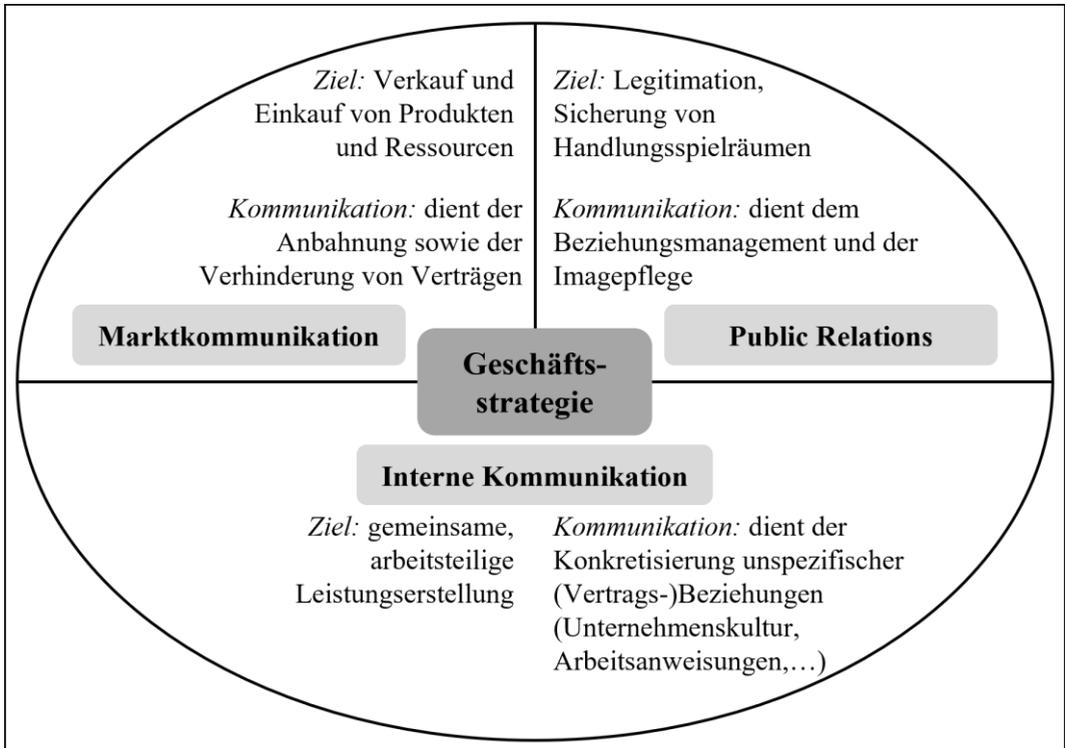
Im Sinne einer stakeholderorientierten Steuerung gilt es, die Vielzahl an unterschiedlichen Stakeholdern und deren Interessen im Rahmen der Unternehmenskommunikation abzubilden. Die Unternehmenskommunikation wird im Sinne systematisch unterscheidbarer Teilbereiche unterschieden. Neben der internen Kommunikation wird die externe Kommunikation in Marktkommunikation und Public Relations unterteilt (vgl. Abb. 44). Somit wird auf der einen Seite die Steuerung der Prozesse innerhalb des Organisationsbereichs behandelt. Auf der anderen Seite

<sup>1104</sup> Vgl. Freidank / Hinze (2015), S. 63.

<sup>1105</sup> Durch die Anwendung eines internen Management Reporting Systems wird sichergestellt, dass Prozesse zum Informationsaustausch zwischen den Verwaltungsorganen, bspw. Leitungs- und Aufsichtsorganen, und den institutsinternen Funktionen, bspw. Controlling, Interner Revision oder Compliance, etabliert sind. Vgl. Löbber (2014), S. 264.

<sup>1106</sup> In Anlehnung an Wilhelms / Wiedemann (2019), S. 396.

steht die Gestaltung markt- und gesellschaftspolitischer Beziehungen im Vordergrund. Nachhaltigkeitsbezogene Aspekte können somit im Ein- und Verkauf von Produkten und Ressourcen berücksichtigt werden. Dies impliziert auch, dass Verträge, die den eigens festgelegten Nachhaltigkeitsanforderungen eines Instituts nicht entsprechen, bewusst nicht geschlossen werden. Zudem wird im Rahmen der Public Relations über Nachhaltigkeit zur Imagepflege und zum Beziehungsmanagement berichtet.<sup>1107</sup>



**Abb. 44: Teilbereiche der Unternehmenskommunikation<sup>1108</sup>**

In Anlehnung an die Stakeholder-Agenten-Theorie geht mit der Unterteilung der Unternehmenskommunikation in Teilbereiche einher, dass auf innerbetrieblicher Ebene unterschiedliche Positionen, Organisationsfunktionen und Abteilungen mit entsprechenden Aufgaben betraut werden und diese spezielle Schwerpunktsetzungen und eigene Budgets haben. Damit geht eine weitere Unterteilung einzelner Teilbereiche und Funktionen einher.<sup>1109</sup>

<sup>1107</sup> Vgl. Zerfaß (2014), S. 23 f.

<sup>1108</sup> In Anlehnung an Zerfaß (2014), S. 44.

<sup>1109</sup> Vgl. Zerfaß (2014), S. 55 f.

Im Kontext der internen Unternehmenskommunikation werden Begrifflichkeiten, wie bspw. Interne Public Relations, Internal Relations oder Mitarbeiterinformation verwendet. Interne Unternehmenskommunikation wird definiert als alle Kommunikationsprozesse zwischen Mitarbeitern unterschiedlicher Abteilungen und Ebenen im Institut. Der Erfolg wird daran bemessen, inwiefern es gelingt, Wissen, gemeinsame Werte und die Unternehmensziele allen Mitarbeitern greifbar zu vermitteln.<sup>1110</sup>

Die Kommunikation mit der Öffentlichkeit steht im Fokus des Teilbereichs Public Relations.<sup>1111</sup> Der Teilbereich der Marktkommunikation wird in einzelne Fachbereiche und Funktionen unterteilt. Bspw. ist die externe Finanzkommunikation (Investor Relations) als Teil der Marktkommunikation definiert. Die Risikokommunikation stellt wiederum eine weitere Spezialisierung der Finanzkommunikation dar. Nachhaltigkeitsrisiken sollten demnach innerhalb des Risikoberichts, der einen Teil des Geschäftsberichts darstellt, offenlegt werden.<sup>1112</sup>

Nachhaltigkeitsrisiken können auch im Rahmen der Nachhaltigkeitskommunikation berichtet werden. Die Nachhaltigkeitskommunikation wird grundsätzlich als ein weiteres Tätigkeitsfeld der Unternehmenskommunikation angesehen.<sup>1113</sup> Allerdings lässt sich die Nachhaltigkeitskommunikation nur bedingt einem der drei Teilbereiche Marktkommunikation, Public Relations oder interne Kommunikation zuordnen. Eine Möglichkeit besteht in der Zuordnung zu den Public Relations, welche inzwischen in besonderem Maße durch die neue Ära der kritischen Öffentlichkeit geprägt wird. Aus kommunikationswissenschaftlicher Perspektive wird deutlich, dass Kommunikation über nachhaltigkeitsbezogene Themen sowohl auf innerbetrieblicher Ebene als auch im Rahmen der Public Relations angestoßen wird.<sup>1114</sup>

Die Klassifizierung und Spezialisierung der Unternehmenskommunikation birgt allerdings die Gefahr, dass der Bezug zur übergeordneten Unternehmensstrategie, die im Zentrum der Teilbereiche steht, verloren geht. Es ist von besonderer Wichtigkeit, dass die Teilaspekte miteinander abgestimmt und die einzelnen Kommunikationsaktivitäten koordiniert werden.<sup>1115</sup> Als Beispiel kann die Berichterstattung

---

<sup>1110</sup> Vgl. Mast (2022), S. 2 f.

<sup>1111</sup> Vgl. Schmücker (2018), S. 40.

<sup>1112</sup> Der Risikobericht ist ein essenzieller Baustein der Risikokommunikation und fungiert hinsichtlich der Versorgung mit Risikoinformationen als wichtiges Informationsinstrumentarium für externe Stakeholder. Vgl. Exner / Ruthner (2019), S. 135. Wichtig ist die transparente Darstellung der Risikolage des Kreditinstituts. Vgl. Haaker (2020), S. 57.

<sup>1113</sup> Vgl. Schwalbach / Schwert (2022), S. 14.

<sup>1114</sup> Vgl. Prexl (2010), S. 133 f.

<sup>1115</sup> Vgl. Zerfaß (2014), S. 55 f.

über nachhaltigkeitsbezogene Risiken genannt werden. Diese können dem Nachhaltigkeitsbericht zugeordnet werden, wobei auch eine Berücksichtigung im Rahmen der Risikoberichterstattung erfolgen muss. Es wird erneut deutlich, dass der Ansatz eines Integrated Reportings mit Blick auf Nachhaltigkeitsthemen von besonderer Relevanz ist.

Unabhängig von der Differenzierung der Unternehmenskommunikation in Teilbereiche sollte es das Ziel sein, diese Teilbereiche inhaltlich, formal und zeitlich im Sinne einer integrierten Kommunikation aufeinander abzustimmen.<sup>1116</sup> Ein gesamtgesellschaftlicher Kommunikationsansatz spiegelt eine wertorientierte Unternehmensführung wider, deren Ziel darin besteht, den Nutzen aller Bezugsgruppen zu optimieren und gleichzeitig gesellschaftspolitische Aspekte zu berücksichtigen.<sup>1117</sup> Neue sowie sich stetig verändernde Inhalte im Kontext der Nachhaltigkeitsberichterstattung müssen entsprechend erhoben und als Teil des integrierten Datenhaushaltes verarbeitet werden.<sup>1118</sup>

Die Etablierung eines Prozesses zum Stakeholder-Dialog soll helfen, die unklaren Anzeichen aus der Umwelt in Bezug auf ökologische und gesellschaftliche Themen greifbarer zu machen und die Sensibilisierung innerhalb einer Organisation für seine Umwelt zu stärken.<sup>1119</sup> Eine transparente und proaktive Kommunikation des Bankengagements in nachhaltige Ansätze kann gleichzeitig neue Marktchancen eröffnen und die Reputation und Kundenwahrnehmung verbessern.<sup>1120</sup> Die Forderung nach Informationen über Governance, Klima, Diversität sowie Mitarbeiterzufriedenheit drängen Institute dazu, neue Kommunikationsstrategien zu entwickeln und entsprechende Kommunikationskanäle und -instrumente einzusetzen. Institute können dabei auf eine Vielfalt von unterschiedlichen Kommunikationsformaten zurückgreifen.<sup>1121</sup> Diese werden exemplarisch in Abb. 45 aufgezeigt. Wichtig ist, dass die Inhalte der unterschiedlichen Formate aufeinander abgestimmt und Zusammenhänge deutlich gemacht werden, um Qualitätseinbußen der Berichterstattung zu vermeiden.<sup>1122</sup>

---

<sup>1116</sup> Vgl. Zerfaß (2014), S. 23 f.

<sup>1117</sup> Vgl. Zerfaß (2014), S. 25.

<sup>1118</sup> Vgl. Schwalbach / Schwerek (2022), S. 1.

<sup>1119</sup> Vgl. Garriga / Melé (2004), S. 59.

<sup>1120</sup> Vgl. Carè (2018), S. 6.

<sup>1121</sup> Vgl. Klettner et al. (2014), S. 155.

<sup>1122</sup> Vgl. Braun (2019), S. 23.

<b>Transparenz durch vielfältige Kommunikationskanäle</b>		
<b>Lage- &amp; Geschäftsbericht</b>	<b>Nachhaltigkeitsbericht</b>	<b>Pressearbeit</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nichtfinanzielle Erklärung in einem gesonderten Abschnitt des Lageberichts</li> <li>▪ Voll integriert an verschiedenen Stellen des Lageberichts</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Eigenständiger nichtfinanzieller Bericht außerhalb des Lageberichts</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Interviews</li> <li>▪ Aufsätze</li> <li>▪ Pressemeldungen</li> </ul>
<b>Investoren-Dialog</b>	<b>Internet</b>	<b>Weitere Dialog-Formate</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Investor Relations Veranstaltung</li> <li>▪ Fragebögen von Ratingagenturen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Microsite</li> <li>▪ Eigenes Nachhaltigkeitsportal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Roadshows</li> <li>▪ Kundenbefragung</li> <li>▪ Round Tables</li> <li>▪ Austausch mit Beiräten und Verbänden</li> <li>▪ Hauptversammlung</li> <li>▪ Tagungen, Messen</li> <li>▪ Vorträge</li> </ul>
	<b>Interne Kommunikation</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Intranet</li> <li>▪ Mitarbeiterzeitung</li> <li>▪ Interne Mitarbeiterveranstaltungen</li> </ul>	

**Abb. 45: Kanäle zur Kommunikation von Nachhaltigkeitsthemen**<sup>1123</sup>

Neben der Erfüllung der gesetzlichen Offenlegungsvorschriften in Form von Lage- und Geschäftsbericht erfolgt die Kommunikation mit finanziellen Partnern im Rahmen des Investorendialogs. Die interne Kommunikation erfolgt durch das Intranet, Mitarbeiterzeitungen und interne Veranstaltungen. Auch die Pressearbeit zählt zu den etablierten Kommunikationskanälen. Weitere Dialog-Formate, die den aktiven Austausch mit den Stakeholdern ermöglichen, sind Roadshows, Kundenbefragungen, Round Tables, Austausch mit Beiräten und Verbänden, die Hauptversammlung, Tagungen und Messen sowie Vorträge. Nachhaltigkeitsbezogene Themen können über die bekannten Kanäle präsentiert und diskutiert werden. Wichtig dabei ist, dass durch die Nutzung vielfältiger Kommunikationskanäle die notwendige Transparenz geschaffen wird.<sup>1124</sup>

<sup>1123</sup> In Anlehnung an Mayer (2020), S. 95.

<sup>1124</sup> Vgl. Carè (2018), S. 5.

Mit dem Ziel einer direkten, gezielten und dialogischen Ansprache der vielfältigen Bezugsgruppen wird auch verstärkt auf digitale Kommunikationsformate aus dem Bereich der Online-Kommunikation gesetzt.<sup>1125</sup> Neben gezielten eigenen Kommunikationsmaßnahmen können auch die Medien selber Einfluss darauf nehmen, wie Stakeholder die Nachhaltigkeitsbemühungen eines Unternehmens wahrnehmen und somit die Interaktion zwischen Unternehmen und seinen Anspruchsgruppen beeinflussen. Die Veröffentlichung ‘unfairer‘ Geschichten oder reputationsschädigender Informationen durch die Presse kann zu langfristigen Schäden und Verlusten führen.<sup>1126</sup> Empirische Untersuchungen zeigen, dass die Medien eine Mittlerfunktion einnehmen. Sie können dazu beitragen, dass Unternehmen mit sozialer Verantwortungslosigkeit in Verbindung gebracht werden und dadurch finanzielle Einbußen erleiden.<sup>1127</sup>

Die Kommunikationsformate unterscheiden sich in ihrer Zielsetzung. Damit ist gemeint, dass einige Formate zur einseitigen Informationsweitergabe eingesetzt werden während andere Instrumente im Sinne der beidseitigen Kommunikation in der Stakeholder-Kommunikation Anwendung finden. In einer Studie zur nachhaltigkeitsbezogenen Kommunikation ist untersucht worden, mit welchen Stakeholdern kommuniziert werden soll und wie häufig.<sup>1128</sup>

Die Ergebnisse machen deutlich, dass es einer differenzierten Betrachtung der verschiedenen Stakeholder bedarf und dabei die Kommunikationsformate sowie Häufigkeiten je Stakeholder festgelegt werden sollten. Insbesondere die interne Kommunikation mit den Mitarbeitern in Form standardisierter Austauschformate, wie bspw. einem Jahresgespräch, ist nicht ausreichend und sollte häufiger als einmal jährlich erfolgen. Zudem zeigen die Studienergebnisse, dass die einmalige Informationsweitergabe in Form eines Berichts die Regel darstellt. Ziel einer Stakeholder-Kommunikation ist jedoch die Schaffung eines Wettbewerbsvorteils sowie die Wahrnehmung neuer Sichtweisen, die Identifikation potenzieller Risiken und der

---

<sup>1125</sup> Vgl. Zerfaß (2014), S. 22.

<sup>1126</sup> Vgl. Freeman (1984), S. 22.

<sup>1127</sup> Vgl. Kölbel et al. (2017), S. 2280. In dem Beitrag von Kölbel et al. (2017) wird der Begriff Corporate Social Irresponsibility verwendet und als negatives Pendant zu CSR angesehen.

<sup>1128</sup> Vgl. Johnson et al. (2020), S. 36. Für die Befragung sind 104 US-amerikanische Manager aus Unternehmen des ‘resource transformation sectors‘ befragt worden; darunter fallen die Branchen Chemie, Luft- und Raumfahrt, Verteidigung, Elektro- und Elektronikgeräte, Industriemaschinen und -waren sowie Behälter und Verpackungen. Die Ergebnisse der Untersuchung haben gezeigt, dass der Fokus auf dem Austausch mit Mitarbeitern (64 %) liegt, gefolgt von Kunden (57 %) und Investoren (54 %). Weniger bedeutsam erscheint die Kommunikation mit Regulierungsbehörden (47 %), Kommunen (44 %) und Zulieferern (43 %). Das Ergebnis auf die Frage, wie oft mit den jeweiligen Stakeholdern kommuniziert wird, macht deutlich, dass 60 bis 74 % der Befragten im Durchschnitt lediglich einmal im Jahr mit ihren Stakeholdern kommunizieren. Vgl. Johnson et al. (2020), S. 44.

Vertrauensaufbau.<sup>1129</sup> Daraus ist zu schlussfolgern, dass eine Stakeholder-Kommunikation, die auf den Austausch einmal pro Jahr ausgelegt ist, nur wenig wertschöpfend ist. Mit der Steigerung der Kommunikationshäufigkeit geht einher, dass Investitionen in Kommunikation getätigt werden müssen, wodurch letztlich jedoch – direkt oder indirekt – ein materieller oder immaterieller Wert geschaffen werden kann.<sup>1130</sup> Im Sinne der ein- sowie zweiseitigen Kommunikation sollte ein Institut anstreben, einen Kommunikationsprozess zu etablieren, der auf der einen Seite die Vermittlung von Informationen, Interpretationen und Darstellungen (Outbound/Sprechen; Sender) umfasst und auf der anderen Seite auch Inhalte und Prozesse wahrnimmt (Inbound/Zuhören; Empfänger).<sup>1131</sup>

Im Kontext dieser Sender-Empfänger-Beziehung werden drei Ebenen der Stakeholder-Kommunikation unterschieden, transaktionale, transitionale und transformativonale Kommunikation.<sup>1132</sup> Daraus lässt sich eine Differenzierung der Strategien zum Umgang mit den Stakeholdern ableiten: Stakeholder-Informationsstrategie (transaktional), Stakeholder-Reaktionsstrategie (transitional) und Stakeholder-Beteiligungsstrategie (transformational) (vgl. Abb. 46).

Auf der untersten Ebene (transaktional) erfolgt die Kommunikation lediglich einseitig, ausgehend von dem Unternehmen, das seine Stakeholder mit Informationen versorgt. Diese Art der Strategie wird als Stakeholder-Informationsstrategie bezeichnet und erfüllt zwar die Outbound-Anforderungen des Kommunikationsprozesses, allerdings mangelt es an der Fähigkeit des Zuhörens. Eine wechselseitige Kommunikation, also die Übertragung von Signalen in beide Richtungen, erfolgt erst durch Anwendung der Stakeholder-Reaktionsstrategie. Diese Strategie auf der zweiten Ebene (transitional) unterstellt, dass eine Informationsasymmetrie zwischen Sender und Empfänger besteht. Dieses Ungleichgewicht zugunsten des Instituts führt dazu, dass das Institut zwar Stakeholder-Interessen wahrnimmt, diese jedoch keinen Einfluss auf die unternehmerischen Aktivitäten nehmen können. Dies ermöglicht erst eine Stakeholder-Beteiligungsstrategie auf der dritten Ebene des Kommunikationsprozesses (transformational). Durch den aktiven Austausch zwischen Institut und Stakeholdern im Sinne eines echten Dialogs wird eine wechselseitige Kommunikation auf Augenhöhe sichergestellt. Diese Art von Kommunikation ist intensiver und andauernder als die beiden anderen Varianten. Grundsätzlich

---

<sup>1129</sup> Vgl. Johnson et al. (2020), S. 33 f.

<sup>1130</sup> Vgl. Zerfaß (2014), S. 21.

<sup>1131</sup> Vgl. Zerfaß (2014), S. 28.

<sup>1132</sup> Vgl. Bowen et al. (2010), S. 303 ff.

ist es das Ziel aller drei Strategien, sein Gegenüber von seiner Meinung zu überzeugen und das Verhalten zu beeinflussen.<sup>1133</sup>

In Abb. 46 werden die drei beschriebenen Kommunikationsstrategien beschrieben.

	<b>Stakeholder- Informationsstrategie</b>	<b>Stakeholder- Reaktionsstrategie</b>	<b>Stakeholder- Beteiligungsstrategie</b>
Kommunikationsideal	Einseitige Kommunikation	Zweiseitige asymmetrische Kommunikation	Zweiseitige symmetrische Kommunikation
Stakeholder-Rolle	Einfluss in Form von Unterstützung oder Ablehnung	Reaktion auf Handlungen des Unternehmens	In Handlungen des Instituts involviert und beteiligt
Identifikation des Nachhaltigkeitsfokus	Wird vom Institut resp. Top-Management entschieden	Wird vom Institut resp. Top-Management entschieden; sucht aber Feedback über Meinungsumfragen, Dialoge, Netzwerke und Partnerschaften	Interaktion, in der mit Stakeholdern verhandelt wird
Strategische Kommunikationsfunktion	Stakeholder über vorteilhafte Entscheidungen und Handlungen mit Nachhaltigkeitsbezug informieren	Stakeholdern aufzeigen, wie das Institut ihre Anliegen integriert	Regelmäßige, systematische und proaktive Dialoge mit den Stakeholdern etablieren
Aufgabe der Kommunikationsabteilung im Institut	Ansprechende Konzeptbotschaften gestalten	Relevante Stakeholder identifizieren und Austausch mit (ausgewählten) Stakeholdern etablieren	Beziehungen aufbauen

**Abb. 46: Kommunikationsstrategien mit Fokus auf Nachhaltigkeitsthemen**<sup>1134</sup>

Im Rahmen der Informationsstrategie auf erster Ebene können Unternehmen ihre Stakeholder mit nachhaltigkeitsbezogenen Informationen, bspw. in Form eines Nachhaltigkeitsberichts oder Informationen auf der Webseite, versorgen. Es ist Aufgabe des Managements, abzuwägen, inwiefern die Veröffentlichung ausgewählter Informationen zur Unterstützung oder Ablehnung seitens der Stakeholder führt. Das Management strebt mit der Umsetzung dieser Strategie an, dass Stake-

<sup>1133</sup> Vgl. Morsing / Schultz (2006), S. 325 ff.

<sup>1134</sup> Angepasst in Anlehnung an Morsing / Schultz (2006), S. 326.

holder über die vorteilhaften Nachhaltigkeitsaktivitäten des Unternehmens informiert werden. Entsprechend ist es wichtig, dass diese Informationen ansprechend aufbereitet werden.

Die Reaktionsstrategie setzt voraus, dass Stakeholder nicht nur über Unternehmensaktivitäten informiert, sondern auch darauf reagieren können. Dies wird allerdings durch das Management gesteuert und kann bspw. durch gezielte Umfrageaktionen oder den Beitritt zu Netzwerken und Partnerschaften umgesetzt werden. Während eines Kundengesprächs oder über eine Online-Befragung kann bspw. abgefragt werden, inwiefern soziale Aspekte im Rahmen der Anlageberatung von Bedeutung sind. Der Kunde tritt somit in den Austausch mit dem Kreditinstitut und kann seine Wünsche äußern. Allerdings entscheidet weiterhin das Institut, ob dies umgesetzt wird.

Die aktive Einflussnahme der Stakeholder auf eine Organisation und deren Nachhaltigkeitsaktivitäten im Sinne der Beteiligungsstrategie wird durch den intensiven, systematischen und proaktiven Austausch gefördert. Es entsteht eine Beziehung, die eine Interaktion und eine Verhandlungsbasis ermöglicht. Wenn vermehrt Kunden nachhaltigkeitsbezogene Anforderungen in der Geldanlage im Rahmen der Beratungsgespräche aktiv einfordern, wird sich das Produktportfolio des Kreditinstituts entsprechend anpassen.<sup>1135</sup> Stakeholder sind demnach in der Position, über den Dialog und die Kommunikation Einfluss auf die Priorisierung von Nachhaltigkeitsthemen aktiv mitzugestalten.<sup>1136</sup>

Um nachhaltigkeitsbezogene Themen wahrzunehmen und erfolgreich im Unternehmen umzusetzen, bedarf es in Anlehnung an die Stakeholder-Agenten-Theorie eines Austauschs zwischen Unternehmensführung und Stakeholdern (Kommunikationshypothese). Im Sinne einer zielorientierten Nachhaltigkeitspolitik ist es wichtig, die Anliegen der Stakeholder und des Unternehmens zu formulieren und zu artikulieren. Die Wahrnehmung aller Stakeholder-Präferenzen, die es regelmäßig abzufragen gilt, ist Voraussetzung dafür, dass ein Unternehmen in der Lage ist, auf die Ansprüche der Interessengruppen, die sich im Zeitablauf verändern können, jederzeit und proaktiv reagieren zu können (Austarierungshypothese).<sup>1137</sup>

Die Ansprüche sind äußerst vielfältig und der Nachhaltigkeitsbezug variiert je nach Stakeholder. Kunden sind vorrangig daran interessiert, dass Nachhaltigkeit in der

---

<sup>1135</sup> Vgl. Morsing / Schultz (2006), S. 326.

<sup>1136</sup> Vgl. Johnson et al. (2020), S. 33; Brulhart et al. (2019), S. 39.

<sup>1137</sup> Vgl. Hoffmann / Maaß (2009), S. 24.

Produktpalette abgebildet wird. Eigentümer und Kapitalgeber geben darauf acht, dass langfristig die Rentabilität des Instituts sichergestellt wird (ökonomische Dimension). Im Fokus der Mitarbeiter stehen bspw. deren individuelle Bedürfnisse im Kontext von Vergütung, Gesundheitsmanagement oder Weiterbildungsmöglichkeiten. Ansprüche in Bezug auf den Schutz der Menschenrechte sind bspw. für NGOs von besonderem Interesse. In diesem Kontext sind auch Gewerkschaften und Verbände zu nennen, die sich u.a. dafür einsetzen, dass sich ein Institut auch auf sozialer und ökologischer Ebene engagiert. Gesetzgeber und Aufsicht achten darauf, dass die gesetzlichen Mindestanforderungen erfüllt und die Rechtsvorschriften eingehalten werden.<sup>1138</sup>

Ein wichtiger Aspekt zur Umsetzung von Nachhaltigkeit auf innerbetrieblicher Ebene im Sinne der nachhaltigen Unternehmensführung (Kap. 2.3) besteht darin, dass ein Institut einen proaktiven Umgang mit seinen internen und externen Stakeholdern sicherstellt und eine Beziehung aufbaut. Dies impliziert, dass ein Institut in die Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitern und Lieferanten<sup>1139</sup> im Kontext von nachhaltigkeitsbezogenen Themen investiert.<sup>1140</sup>

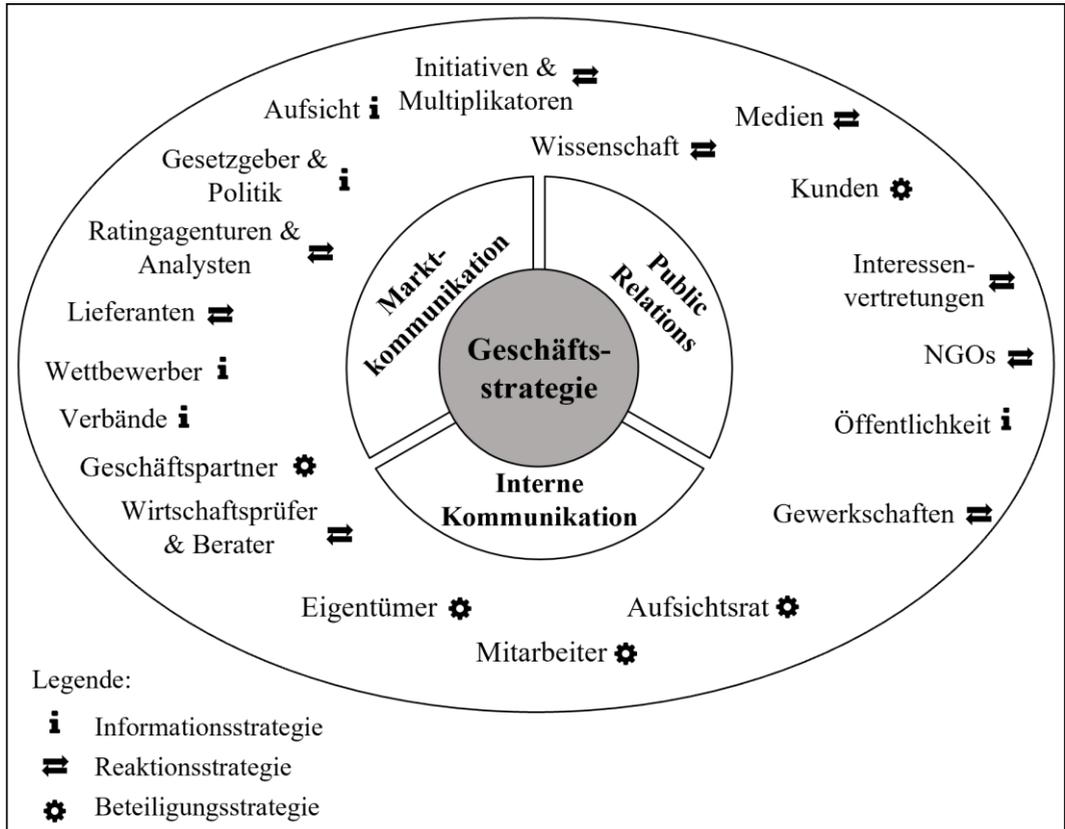
Die bisherigen theoretischen Darstellungen zum Austausch mit Stakeholdern werden in Abb. 47 zusammengefasst. Es wird deutlich, dass eine Zuordnung der unterschiedlichen Stakeholder zu den einzelnen Teilbereichen der Unterkommunikation nicht immer trennscharf möglich ist. Dies ist nicht weiter problematisch, solange es dem Institut gelingt, die unterschiedlichen Stakeholder-Interessen wahrzunehmen und dies entsprechend in der Organisationsstruktur durch die Festlegung von Verantwortungen für die verschiedenen Stakeholder zu verankern.

---

<sup>1138</sup> Vgl. Heß (2007), S. 15; Dubs (2020), S. 16.

<sup>1139</sup> Dazu Kap. 4.1.1.

<sup>1140</sup> Vgl. Ghosh (2020), S. 89.



**Abb. 47: Zielgruppenangepasste Stakeholder-Kommunikation**

Zudem soll in Abb. 47 hervorgehoben werden, dass ein Institut im Rahmen des Prozesses des Stakeholder-Dialogs festlegen muss, welche Art des Austausches im Sinne der Kommunikationsstrategien mit den einzelnen Stakeholdern umgesetzt werden soll. Dies wird in Abb. 47 symbolisch abgebildet (vgl. Legende). Die gewählte Zuteilung der Kommunikationsstrategie ist dabei nur exemplarisch. Wie in Kap. 3.4 dargelegt, muss die Bedeutung der einzelnen Stakeholder im Rahmen der Wesentlichkeitsanalyse bewertet werden. Darauf aufbauend sollten die entsprechende Kommunikationsstrategie und die passenden Kommunikationsinstrumente ausgewählt werden.

Eine zweiseitige Kommunikation im Sinne der Stakeholder-Reaktions- und Beteiligungsstrategie zielt darauf ab, Stakeholder nicht nur aufzulisten, sondern diese in die Entscheidungsfindung zu integrieren.<sup>1141</sup> In diesem Kontext haben sich die Begriffe Stakeholder-Management, Stakeholder-Integration sowie Stakeholder-Engagement entwickelt. Als Konzept wird das Stakeholder-Management in der Literatur

<sup>1141</sup> Vgl. Garriga / Melé (2004), S. 59.

Freeman (2010) zugeschrieben.<sup>1142</sup> Im Kern sollen relevante Anspruchsgruppen und deren Interessen und Erwartungen identifiziert, bewertet und angemessen in der Entscheidungs- und Zielfindung eines Unternehmens berücksichtigt werden. Gelingen eine solche Einbeziehung und Beteiligung von Stakeholdern, wird dies als Stakeholder-Integration bezeichnet. Die Berücksichtigung verschiedener Stakeholder-Interessen erfolgt dabei in unterschiedlichem Ausmaß und Intensität. Die Möglichkeiten zur Wahrnehmung der unterschiedlichen Interessen variieren und stellen entsprechende Stufen der Stakeholder-Integration dar.<sup>1143</sup>

Der Begriff des Stakeholder-Engagements wird auch von Freeman (2010) verwendet, der dessen Verwendung insbesondere der Beratungsbranche zuschreibt.<sup>1144</sup> Der Begriff findet auch in der Wirtschaftsforschung verstärkte Anwendung<sup>1145</sup>, wobei es in der Literatur an einem einheitlichen Verständnis der Grundlagen des Stakeholder-Engagements bislang mangelt.<sup>1146</sup> Das Ziel des Stakeholder-Engagements liegt darin, die Informationsbedürfnisse der Stakeholder eines Instituts zu befriedigen. Dies setzt voraus, dass ein Institut diese Bedürfnisse erfasst und versteht. Zur Erfüllung dieser Voraussetzung wird der Prozess des Stakeholder-Engagements angeführt, der auf die direkte oder indirekte Beteiligung der Stakeholder abzielt und

---

<sup>1142</sup> Vgl. Freeman et al. (2010).

<sup>1143</sup> Eine Möglichkeit besteht in der Beobachtung der Interessen in Form des Monitorings. Es gibt unterschiedliche Arten des Monitorings, bspw. Social-Media Monitoring, Online-Media-Monitoring oder Web-Tracking. Eine weitere Möglichkeit besteht in der Befragung von Stakeholdern, wodurch aktiv Meinungen, Ideen und Vorschläge eingeholt oder Bewertungen und Abstimmungen durchgeführt werden können. Ein Dialog und Interaktion mit den Stakeholdern kann in Form von Diskussionsbeiträgen umgesetzt werden. Diese können physisch stattfinden oder im Rahmen von Online-Communities oder Social-Media-Dialogen in den virtuellen Raum übertragen werden. Vgl. Hohm (2018), S. 62 f. In der Forschung wird gezeigt, dass insbesondere Online-Formate wichtig sind, um den Austausch mit den Stakeholdern zu fördern. Vgl. Hetze et al. (2019), S. 261.

<sup>1144</sup> Vgl. Freeman et al. (2010), S. 114.

<sup>1145</sup> In dem Literature Review von Kujala et al. (2022), S. 1147 werden 90 Beiträge in wissenschaftlichen Fachzeitschriften identifiziert und untersucht, deren Schwerpunkt auf Stakeholder-Engagement im Kontext von Wirtschaft und Gesellschaft, Management und Strategie sowie Umweltmanagement und Umweltpolitik liegt. Der erste Beitrag wurde in 2006 veröffentlicht. Über den Zeitverlauf ist ein stetiger Anstieg an Beiträgen zu beobachten, wobei insbesondere von 2018 bis 2020 eine deutliche Zunahme an Forschungsbeiträgen zu beobachten war. Stakeholder-Engagement im Kontext von Nachhaltigkeit auf innerbetrieblicher Ebene wird bspw. in den Beiträgen von Calabrese et al. (2019), S. 1020, Carroll (2015), S. 94, Cheng et al. (2014), S. 2, Herremans / Nazari (2016), S. 112 oder Maniora (2018), S. 932, im weiter gefassten Kontext von Eisenbach et al. (2014), S. 377 sowie mit Bezug zur Governance-Forschung von Tihanyi et al. (2014), S. 1535 behandelt. Der Bezug zu Banken wird bspw. in dem Beitrag von Birindelli et al. (2015), S. 320 hergestellt.

<sup>1146</sup> Vgl. Kujala et al. (2022), S. 1136; Habisch et al. (2011), S. 382.

damit ermöglicht, die Erwartungen und Bedürfnisse der Stakeholder richtig zu verstehen und letztlich diese im Berichtswesen entsprechend abzubilden.<sup>1147</sup>

Wird dieses Verständnis von Stakeholder-Engagement auf die drei Kommunikationsstrategien (Informations-, Reaktions- und Beteiligungsstrategie) übertragen, bedeutet dies, dass unter dem Begriff des Stakeholder-Engagements alle drei Strategien zusammengefasst werden können, da auch die indirekte Beteiligung im Sinne der Informationsstrategie zu berücksichtigen ist. Inhaltliche Unterschiede zwischen Stakeholder-Management und Stakeholder-Engagement sind demnach in der Forschungsliteratur nicht erkennbar. Der Begriff der Stakeholder-Integration hingegen spiegelt die Beteiligungsstrategie und das damit einhergehende Ziel, eine Beziehung zwischen Institut und Stakeholder zu etablieren, wider.

Die Beziehung zu den Stakeholdern wird im Rahmen des GRI-Rahmenwerks (2016) insbesondere in Form des Indikators ‚GRI 102-43: Ansatz zur Einbindung von Stakeholdern‘ berücksichtigt und entsprechend offengelegt.<sup>1148</sup> In den neuen universellen GRI-Leitlinien<sup>1149</sup> wird der Begriff Stakeholder-Engagement explizit eingeführt und angewendet (GRI 2).<sup>1150</sup> Es soll offengelegt werden, wie das Unternehmen die Einbindung seiner Stakeholder umsetzt.<sup>1151</sup> In den Erläuterungen des GRI 2-Standards wird konkretisiert, dass Stakeholder-Engagement eine zweiseitige Kommunikation voraussetzt und die Zusammenarbeit mit relevanten Interessengruppen impliziert.<sup>1152</sup> Das GRI legt den Schwerpunkt bei seinem Verständnis von Stakeholder-Engagement auf die Stakeholder-Integration. Bei Anwendung des GRI-Rahmenwerks wird folglich indirekt die Umsetzung der Beteiligungsstrategie gefördert. Weniger fordernd sind die Vorgaben des DNK. Das DNK-Kriterium 9 ‚Beteiligung von Anspruchsgruppen‘ sieht lediglich vor, dass die Gestaltung des Stakeholder-Dialogs offengelegt wird.<sup>1153</sup>

<sup>1147</sup> Vgl. Torelli et al. (2020), S. 472.

<sup>1148</sup> Vgl. GRI (2016), S. 60.

<sup>1149</sup> Dazu Kap. 3.3.2.

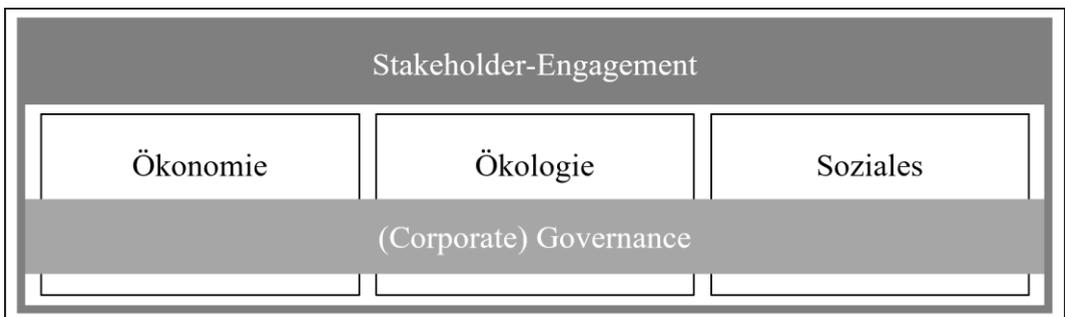
<sup>1150</sup> Vgl. GRI (2021), S. 3.

<sup>1151</sup> In dem Arbeitspapier zu den universellen GRI-Standards aus 2020 wurde im Kontext des Stakeholder-Engagements explizit darauf eingegangen, dass ein Unternehmen offenlegen soll, in welcher Art und Weise Tarifverhandlungen mit den Arbeitnehmern umgesetzt werden. Damit wird durch Umsetzung des GRI-Standards ein zentraler Aspekt mit Bezug auf die im CSR-RUG gesetzlich vorgeschriebenen Arbeitnehmerbelange explizit erfasst. Vgl. GRI / GSSB (2020), S. 71 ff.

<sup>1152</sup> Vgl. GRI (2022a), S. 47.

<sup>1153</sup> Vgl. DNK (2022), S. 5. Zudem soll beschrieben werden, wie die Erkenntnisse des Stakeholder-Dialogs in die Weiterentwicklung eines Nachhaltigkeitsmanagements einfließen.

Vor den Hintergrund der dargestellten unterschiedlichen Begrifflichkeiten wird für die folgenden Ausführungen der Begriff Stakeholder-Engagement gewählt. Basierend auf der Begriffsdefinition der Literatur soll der Begriff alle drei Kommunikationsstrategien umfassen, sodass sichergestellt ist, dass für unterschiedliche Stakeholder-Gruppen auch unterschiedliche Kommunikationsstrategien angewendet werden können. In Abb. 48 wird die in Kap. 2.3.2.3 erläuterte Darstellung der vier Dimensionen der Nachhaltigkeit im Sinne der gesamtunternehmerischen Verantwortung um den Aspekt des Stakeholder-Engagements erweitert.



**Abb. 48: Stakeholder-Engagement zur Umsetzung der vier Dimensionen der Nachhaltigkeit**

Abb. 48 hebt hervor, dass sich ein Institut auf die wesentlichen ökonomischen, ökologischen und sozialen Themen fokussieren soll. Diese gilt es im Dialog mit seinen Stakeholdern zu identifizieren und deren Bedeutung aus interner Institutsperspektive sowie aus Stakeholder-Perspektive zu bewerten. Stakeholder-Engagement gilt es dabei als Bestandteil der Unternehmensstrategie anzusehen.<sup>1154</sup> Im Rahmen des Stakeholder-Engagements wird auf der einen Seite die Identifikation und Bewertung der Stakeholder-Interessen als zentraler Bestandteil zur Erreichung der Unternehmensziele sichergestellt. Auf der anderen Seite spielen die Überzeugungen der Manager, die die Verantwortung in Bezug auf die Priorisierung der Stakeholder-Interessen tragen, eine bedeutende Rolle.<sup>1155</sup> Manager bewerten die Relevanz der Informationen, die sie von den Stakeholdern sowie über diese erhalten, und entscheiden darüber, in welchem Umfang sie jene Informationen in ihre Entscheidungsfindung einfließen lassen. Die Überzeugungen von Managern in Kombination mit technischen Voraussetzungen und prozessualen Strukturen beeinflussen letztlich, inwiefern Stakeholder-Engagement realisiert werden kann.<sup>1156</sup>

<sup>1154</sup> Vgl. Noland / Phillips (2010), S. 49.

<sup>1155</sup> Vgl. Brulhart et al. (2019), S. 39.

<sup>1156</sup> Vgl. Lam (2019), S. 51.

Aufbauend auf der inhaltsanalytischen Untersuchung zur Identifikation relevanter Stakeholder (Untersuchungskriterium G1, Kap. 4.1) wird dieser Aspekt nun erweitert und die Angaben zur Stakeholder-Kommunikation analysiert. Auch hier bedarf es keiner umfangreichen Kodierregeln. Entsprechende Angaben werden systematisch mithilfe des Untersuchungskriteriums G2 Stakeholder-Dialog erhoben und ausgewertet. Bei entsprechender Angabe wird auf einer Unterebene im Kriterienkatalog berücksichtigt, ob es sich um eine interne oder externe Kommunikation (G2a & G2b) handelt.

#### 4.2.2 Ergebnisse in Bezug auf die Stakeholder-Kommunikation

Die inhaltsanalytische Untersuchung zeigt, dass der Dialog mit den Stakeholdern ein wichtiger Bestandteil der Nachhaltigkeitsberichterstattung ist. Die bereits genannten 30 Institute, die Angaben bezüglich ihrer Stakeholder machen, legen auch Angaben bezüglich der Kommunikation offen und konkretisieren, welche Kommunikationsinstrumente dabei zum Einsatz kommen. Die Darstellungsformen sowie der Detaillierungsgrad der Angaben unterscheiden sich.

Eine Möglichkeit ist die Darstellung des Stakeholder-Dialogs ausschließlich in Textform. Als Beispiel dafür wird die DZ Bank angeführt. Sie gibt an, regelmäßig Stakeholder-Befragungen durchzuführen, und berichtet darüber, dass sie jährlich eine Nachhaltigkeitskonferenz für die Genossenschaftsbanken ausrichtet, wodurch der Austausch innerhalb der Branche gefördert wird. Dieser Aspekt ist von Bedeutung, da gezeigt wird, dass die DZ Bank die Weiterentwicklung von Nachhaltigkeit innerhalb des genossenschaftlichen Sektors aktiv vorantreibt.

Die DZ Bank macht in Bezug auf den Stakeholder-Dialog zudem deutlich, dass der Umgang mit kontroversen Geschäftsfeldern als ein wesentliches Thema von den Stakeholdern identifiziert wurde. Das Institut informiert ihre Stakeholder jedoch an dieser Stelle ihres Nachhaltigkeitsberichts nicht darüber, wie diese Thematik konkret angegangen wird.<sup>1157</sup> Im Sinne einer adressatengerechten Kommunikation zeigt sich an dieser Stelle Verbesserungspotenzial. Der Vorteil der Darstellung in Textform liegt zwar darin, dass viele Informationen mit einem hohen Detaillierungsgrad offengelegt werden können, jedoch sollten die Angaben möglichst vollständig sein.

---

<sup>1157</sup> Vgl. DZ Bank Gruppe (2021), S. 22 f.

Als weiteres Beispiel in Bezug auf die Darstellung des Stakeholder-Dialogs in Textform wird die Haspa angeführt. Positiv zu vermerken ist, dass es der Haspa gelingt, ihre Kommunikation stakeholderorientiert auszurichten. Die Einbindung der Stakeholder wird in dem Bericht hervorgehoben. Dabei wird insbesondere der Dialog mit den Mitarbeitern und die Themen, die diese als wesentlich betrachten, deutlich gemacht. Zudem fällt positiv auf, dass es der Haspa gelingt, nicht nur generell über die Stakeholder-Kommunikation zu berichten, sondern dabei den Fokus auf Nachhaltigkeit zu legen.<sup>1158</sup> Andere Institute berichten zwar ebenfalls sehr ausführlich über den Austausch mit den unterschiedlichen Stakeholdern und legen offen, welche Kommunikationsinstrumente angewendet werden, jedoch ist zu beobachten, dass die Kommunikationsinhalte und deren konkreter Bezug zu nachhaltigkeitsbezogenen Themen außer Acht gelassen werden.

Daraus lässt sich schlussfolgern, dass es einer Systematik zur Erhebung und Darstellung bedarf, um eine Strukturierung und Visualisierung in Bezug auf den Stakeholder-Dialog sicherzustellen. Als Best-Case-Beispiel ist die UmweltBank anzuführen. In ihrem Bericht werden 14 Stakeholder, unterteilt in sechs wichtige Interessengruppen, benannt und die dazugehörigen Kommunikationsinstrumente stichpunktartig auflistet (vgl. Abb. 49).<sup>1159</sup> Die Klassifizierung als Best-Case-Beispiel ist damit zu begründen, dass sich die UmweltBank im Vergleich zu den anderen Berichten durch die Fokussierung auf die wichtigen Stakeholder und Kommunikationsinstrumente sowie eine visuell ansprechende Darstellung hervorhebt.

---

<sup>1158</sup> Vgl. Haspa (2021a), S. 51 f.

<sup>1159</sup> Vgl. UmweltBank AG (2021), S. 60.

<b>Kapitalmarkt</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hauptversammlung</li> <li>• Nachhaltigkeits- &amp; Geschäftsbericht</li> <li>• Pressemitteilung</li> <li>• Teilnahme an Ratings</li> <li>• Besuch von Kapitalmarkt-konferenzen</li> <li>• One-on-Ones mit Investoren</li> <li>• Investor-Relations-Newsletter</li> </ul>	<b>Kunden / Interessenten</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Telefonische Betreuung</li> <li>• Besuche vor Ort</li> <li>• Präsenz auf Messen</li> <li>• Newsletter</li> <li>• Social Media</li> <li>• Zufriedenheitsbefragungen</li> </ul>	<b>Gesellschaft / Presse / Fach-öffentlichkeit &amp; Wissenschaft</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pressedialog</li> <li>• Vorträge</li> <li>• (Experten-) Interviews</li> <li>• Teilnahme an Wettbewerben</li> </ul>
<b>Dialog mit Interessengruppen</b>		
<b>Mitarbeiter</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Betriebsrat</li> <li>• Interne Kommunikation</li> <li>• Veranstaltungen (u.a. Sommerfest und Fortbildungsreisen)</li> <li>• Feedbackgespräche</li> <li>• Vorstandsfrühstück</li> <li>• Bank-Plenum</li> </ul>	<b>Aufsichtsrat / Umweltrat</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Managementsitzungen</li> <li>• Workshops</li> </ul>	<b>Politik / Finanzaufsicht / Netzwerke / Wettbewerber</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reporting</li> <li>• Informationsaustausch</li> <li>• Mitgliedschaften</li> <li>• Sponsoring / Spenden</li> </ul>

Abb. 49: Dialog mit Interessengruppen am Beispiel der UmweltBank<sup>1160</sup>

Im Rahmen der inhaltsanalytischen Untersuchung wird deutlich, dass ein Großteil der Institute statt der Textform eine tabellarische Darstellungsform zur Offenlegung des Stakeholder-Dialogs wählen. Ein Vorteil der tabellarischen Darstellungsform liegt darin, dass besonders deutlich gemacht werden kann, welche Kommunikationsinstrumente für die einzelnen Stakeholder-Gruppen eingesetzt werden.

<sup>1160</sup>In Anlehnung an UmweltBank AG (2021), S. 60.

Diese Darstellungsform wird auch im Rahmen des Indikatoren-Modell der Sparkassen angewendet.<sup>1161</sup> In Form einer Tabelle werden die Anspruchsgruppen, die Anzahl der Dialoge, die Art des Dialogs, wesentliche Themen/Inhalte und sowie Ergebnisse<sup>1162</sup> dargestellt. Dieses Vorgehen zielt deutlich darauf ab, eine adressatengerechte Kommunikation mit den Stakeholdern sicherzustellen. Zugleich wird deutlich, dass unterschiedliche Themen in zielgruppengerichteten Kommunikationsformaten behandelt werden. In dem Bericht der Sparkasse Marburg-Biedenkopf wird bspw. deutlich gemacht, dass das Institut mit dem Großteil der Stakeholder in einem kontinuierlichen Dialog steht. Als Kommunikationsinstrumente werden in Bezug auf die Mitarbeiter das Intranet, das Beschwerdemanagement, Mitarbeiterveranstaltungen, Jahresgespräche und als Themen Zufriedenheit, Informationsweitergabe, Teambuilding genannt.<sup>1163</sup>

Auch die Triodos Bank hebt hervor, dass der Dialog mit den Stakeholdern einen kontinuierlichen Austausch impliziert.<sup>1164</sup> Zur Umsetzung der Stakeholder-Informationstrategie ist es ausreichend, gewisse Informationen in regelmäßigen Abständen offenzulegen. Soll jedoch eine Beziehung zu den Stakeholdern etabliert werden, gilt es, die beschriebene Kontinuität in der Kommunikation zu gewährleisten.

Im Rahmen der inhaltsanalytischen Untersuchung wird deutlich, dass der Detaillierungsgrad der Angaben zum Stakeholder-Dialog zwar variiert, sich die Institute aber grundsätzlich auf strategischer Ebene mit den Bedürfnissen der Stakeholder auseinandersetzen. Durch die Angabe der Anzahl der Dialoge, wie es bspw. im Rahmen des Sparkassen-Indikatoren-Modells vorgenommen wird, wird auch die operative Umsetzung der Stakeholder-Kommunikation deutlich.

Wichtig ist, dass nicht die Nennung der Stakeholder und die Zuordnung der Kommunikationsinstrumente im Vordergrund der Berichterstattung stehen, sondern auch offengelegt wird, welche Themen im Rahmen der Stakeholder-Dialoge behandelt werden. Die systematische Erhebung und Darstellung dieser drei Aspekte gelingt nicht allen Instituten. Als Best-Case-Beispiele können die Deutsche Bank und

---

<sup>1161</sup> Von den vier untersuchten Sparkassen, die das Indikatoren-Modell anwenden, verzichtet die Haspa auf die Darstellung des Dialogs mit den Anspruchsgruppen (Indikator H20) in tabellarischer Form und beschreibt diese stattdessen in Textform. Die restlichen drei untersuchten Sparkassen verwenden die tabellarische Darstellungsform.

<sup>1162</sup> Die inhaltsanalytische Untersuchung zeigt, dass die Spalte Ergebnisse kaum Anwendung findet. Die Sparkasse Siegen verzichtet auf diese Spalte.

<sup>1163</sup> Vgl. Sparkasse Marburg-Biedenkopf (2021), S. 15.

<sup>1164</sup> Vgl. Triodos Bank (2021a), S. 18.

die IB.SH angeführt werden. Die IB.SH kombiniert in ihrer Darstellung die Instrumente mit den Themen.<sup>1165</sup> Der Vorteil dieser Darstellungsart ist die Übersichtlichkeit. Der Deutschen Bank gelingt es, Angaben zu den Kommunikationsformaten, den Erwartungen der Stakeholder sowie den Umsetzungsmaßnahmen der Bank miteinander zu verbinden.<sup>1166</sup> Diese Art der Darstellung hebt sich im Vergleich dadurch ab, dass die Angaben sehr ausführlich sind und gleichzeitig übersichtlich dargestellt werden. Im Kontext ordnungsgemäßer Berichterstattung kann somit sowohl Vollständigkeit sowie Transparenz erreicht werden.

Die Erkenntnisse aus der inhaltsanalytischen Untersuchung zu den Stakeholdern, die in Kap. 4.1 im Rahmen der Beteiligungsstrategie genannt wurden,<sup>1167</sup> werden nun im Rahmen der Ergebnispräsentation herangezogen und eine Zuordnung entsprechender Kommunikationsinstrumente dargestellt. Dabei werden die wesentlichen nachhaltigkeitsbezogenen Themen, die im Rahmen des Stakeholder-Dialogs von Bedeutung sind und die die Anforderungen der unterschiedlichen Stakeholder widerspiegeln, ebenfalls abgebildet. Als Ergebnis der Untersuchung wird in Abb. 50 folglich dargestellt, wie sowohl Stakeholder, die entsprechenden Kommunikationsinstrumente und auch die wesentlichen Themen miteinander verknüpft und systematisch dargestellt werden können.

---

<sup>1165</sup> Vgl. IB.SH (2021a), S. 26.

<sup>1166</sup> Vgl. Deutsche Bank AG (2021), S. 17 f.

<sup>1167</sup> In Abb. 45 (S. 234) sind unterschiedliche Kommunikationsinstrumente dargestellt. Vor dem Hintergrund einer stakeholderorientierten Kommunikation werden diese Instrumente nun aufgegriffen und den unterschiedlichen Stakeholdern zugeordnet. Dabei liegt der Fokus auf den Stakeholdern, die in Abb. 47 (S. 240) für die Umsetzung der Beteiligungsstrategie dargestellt werden: Mitarbeiter, Kunden, Eigentümer/Aufsichtsrat, Geschäftspartner.

Stakeholder	Kommunikationsinstrumente & -kanäle	Wesentliche Themen / Stakeholder-Anforderungen
Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intranet</li> <li>• Mitarbeiterveranstaltungen</li> <li>• Mitarbeiterbefragung</li> <li>• Betriebsversammlung</li> <li>• Abteilungsgespräche</li> <li>• Quartals-/Halbjahres-/Jahresgespräche</li> <li>• Jour-Fixe</li> <li>• (Strategie-)Workshop</li> <li>• Mitarbeiter-App</li> <li>• Internes Vorschlagswesen</li> <li>• Mitarbeiterzeitung</li> <li>• Social Media</li> <li>• Podcasts</li> </ul>	<p><u>Mit Nachhaltigkeitsbezug im weiteren Sinne:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ressourcenverbrauch</li> <li>• Umgang mit Nachhaltigkeitsrisiken</li> </ul> <p><u>Themen mit Fokus Mitarbeiter (Nachhaltigkeitsdimension S):</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalentwicklung</li> <li>• Mitarbeiterzufriedenheit</li> <li>• Teambuilding</li> <li>• Vergütung</li> </ul>
Kunden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kundenveranstaltungen (ggf. speziell ausgerichtet auf Kundengruppen)</li> <li>• Kundenbefragungen</li> <li>• Servicekontakt</li> <li>• Beratungsgespräche (z.B. Finanzplanungsgespräche)</li> <li>• Beschwerdemanagement</li> <li>• Kommunikation per Telefon, E-Mail, App</li> <li>• Social Media</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nachhaltiges Produktangebot</li> <li>• Gesellschaftliches Engagement</li> <li>• Kundenbeziehung</li> <li>• Kundenzufriedenheit</li> <li>• Schutz der Kundendaten</li> </ul>
Geschäftspartner	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persönlicher Kontakt</li> <li>• Befragungen</li> <li>• Pressekonferenz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geschäftsbeziehung</li> <li>• Vertragsmanagement</li> </ul>
Eigentümer & Aufsichtsrat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sitzungen des Verwaltungs-/Aufsichtsrats und weiterer Ausschüsse (z.B. Risikoausschuss)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soziale Inklusion</li> <li>• Widerstandsfähigkeit des Instituts</li> <li>• Unternehmensführung</li> <li>• Integration von Nachhaltigkeit in die Geschäftsstrategie</li> </ul>

**Abb. 50: Kommunikationsinstrumente & -kanäle sowie wesentliche Themen**

Es wird deutlich, dass insbesondere in der internen Kommunikation mit den Mitarbeitern sowie in der externen Kommunikation mit den Kunden eine große Vielfalt von Kommunikationskanälen eingesetzt werden kann. Der Großteil der gezeigten Instrumente zielt auf den Austausch im Sinne einer Stakeholder-Reaktions- und

Beteiligungsstrategie ab. Social-Media-Kanäle, wie bspw. LinkedIn, Xing oder Kununu<sup>1168</sup>, sind von besonderer Bedeutung, um zukünftige Mitarbeiter zu werben.

Die Kommunikation mit Geschäftspartnern, den Eigentümern sowie dem Aufsichtsrat basiert insbesondere auf dem persönlichen Kontakt. Formelle Kommunikationsformate, wie Sitzungen, fördern den regelmäßigen Austausch. Im Sinne des Shareholder Values ist der ökonomische Erfolg des Instituts für diese Stakeholder von besonderem Interesse. Weitere nachhaltigkeitsbezogene Aspekte, die insbesondere die strategische Institutsebene betreffen, werden zunehmend Bestandteil der Kommunikation mit den Geschäftspartnern, Eigentümern und dem Aufsichtsrat.

In der inhaltsanalytischen Untersuchung wird deutlich, dass sich die Berichterstattung der Triodos Bank in Bezug auf die Stakeholder-Kommunikation von den anderen Instituten unterscheidet. Die Triodos Bank beschreibt in ihrem Bericht ausführlich die Themen, die von den unterschiedlichen Stakeholdern als wesentlich angesehen werden. Es wird an mehreren Stellen im Bericht deutlich, dass der Dialog mit den unterschiedlichen Stakeholdern für die Triodos Bank einen hohen Stellenwert hat.<sup>1169</sup> Eine Darstellung unterschiedlicher Kommunikationsinstrumente ist jedoch nicht Teil der Berichterstattung. Die Triodos Bank berichtet stattdessen über die Durchführung einer Stakeholder-Versammlung sowie einer Stakeholder-Umfrage. Gegenstand der Stakeholder-Befragung sind insbesondere die wesentlichen Themen. Die Ergebnisse dieser Befragung sind Grundlage für die weitere Wesentlichkeitsanalyse. Im Rahmen der Versammlung mit 25 Teilnehmern, die alle relevanten Stakeholder-Gruppen abdecken, werden diese wesentlichen Themen ausführlich besprochen und der Informationsaustausch zu weiteren Themen gefördert.<sup>1170</sup>

Eine zentrale Erkenntnis der Analyse ist, dass nicht nur die Triodos Bank, sondern eine Vielzahl der untersuchten Institute darauf abzielen, eine langfristige Beziehung zu ihren Stakeholdern aufzubauen und eine Interaktion<sup>1171</sup> zu nachhaltigkeitsbezogenen Themen im Sinne der Stakeholder-Beteiligungsstrategie zu etablieren. Die Beteiligungsstrategie basiert auf dem regelmäßigen, systematischen und proaktiven Dialog mit den Stakeholdern. Diese Kontinuität in der Kommunikation mit den Stakeholdern wird beim Großteil der untersuchten Institute deutlich. In dem Bericht der Wiesbadener Volksbank wird bspw. der kontinuierliche Meinungs-austausch

---

<sup>1168</sup> Vgl. IB.SH (2021a), S. 26.

<sup>1169</sup> Vgl. Triodos Bank (2021a), S. 18 ff.

<sup>1170</sup> Vgl. Triodos Bank (2021a), S. 21 f.

<sup>1171</sup> Dazu Kap. 3.3.1.2. Im Rahmen der Auswertung formaler Aspekte wird das interaktive und integrierte Online-Berichtsformat der GLS Bank beschrieben.

mit der überschaubaren Institutsgröße sowie flachen Hierarchien und kurzen Entscheidungswegen begründet, wodurch eine Nähe zu den Anspruchsgruppen gegeben ist.<sup>1172</sup>

In Bezug auf die praktische Umsetzung ist jedoch darauf hinzuweisen, dass die inhaltsanalytische Untersuchung auch zeigt, dass in der Berichterstattung überwiegend Angaben mit Blick auf die Kommunikation, die Instrumente und Themen offengelegt werden. Dabei sind vorrangig Begrifflichkeiten wie Stakeholder-Dialog, Dialog mit Anspruchsgruppen oder Austausch mit Stakeholdern zu beobachten.

Kommunikation ist zwar ein wichtiger Bestandteil in der Etablierung und Pflege einer Stakeholder-Beziehung, jedoch sollte auch deutlich gemacht werden, wie die Einbeziehung der Stakeholder im Sinne eines Stakeholder-Engagements umgesetzt wird. Die inhaltsanalytische Untersuchung zeigt, dass der Begriff des Stakeholder-Engagements nur selten angewendet wird. Als Best-Case-Beispiele können die UniCredit und die IB.SH genannt werden.<sup>1173</sup>

In wenigen Berichten wird hervorgehoben, dass der Stakeholder-Dialog und die Einbeziehung der Stakeholder zwei Aspekte darstellen, die für die Institute miteinander verbunden sind.<sup>1174</sup> Es fällt auf, dass die Darstellung der Institute, die das GRI-Rahmenwerk anwenden, im Kontext der Stakeholder-Einziehung häufig ausführlicher ist. Im Rahmen des GRI 102-43 wird eher deutlich, wie Stakeholder konkret einbezogen werden. Er eröffnet den Instituten die Möglichkeit, über die Beschreibung der Kommunikationsformate hinauszugehen, und darzulegen, wie die Interaktion mit den Stakeholdern gestaltet, eine Beziehung aufgebaut und gepflegt wird. Dabei wird grundsätzlich auf die Einbindung unterschiedlicher Stakeholder eingegangen.<sup>1175</sup>

Besonders umfangreich sind teilweise die Darstellungen in Bezug auf die Einbeziehung der Mitarbeiter. Dabei werden auch spezielle Dialog-Formate beschrieben. Die DekaBank beschreibt bspw. die Einführung des ‘Puls-Checks’, der ein zusätzliches Instrument zur aktiven Einbindung der Mitarbeiter darstellt und den Mitarbeitern die Möglichkeit gibt, sich zu aktuellen Themen und Initiativen zu äußern.<sup>1176</sup> Als weiteres Beispiel ist die Onlineplattform ‘Wikidee’ der Commerzbank anzuführen, die es Mitarbeitern ermöglicht, Ideen einzureichen und gemeinsam zu

---

<sup>1172</sup> Vgl. Wiesbadener Volksbank eG (2021), S. 24.

<sup>1173</sup> Vgl. UniCredit (2021), S. 32; IB.SH (2021a), S. 25.

<sup>1174</sup> Vgl. EB-Gruppe (2021), S. 34; GLS Bank (2021a), S. 27.

<sup>1175</sup> Vgl. Bayern LB (2021b), S. 66 ff.

<sup>1176</sup> Vgl. Deka-Gruppe (2021), S. 37.

diskutieren.<sup>1177</sup> Die Kreissparkasse Köln hebt hervor, dass ihr internes Vorschlagswesen auch für nachhaltigkeitsbezogene Themen genutzt wird.<sup>1178</sup>

Manche GRI-Institute fassen diesen GRI-Indikator mit weiteren Indikatoren zusammen.<sup>1179</sup> Dadurch wird die Verzahnung von Kommunikation und Einbeziehung nochmals deutlich. Dabei wird auch erläutert, dass unter dem Begriff Stakeholder-Engagement alle drei Kommunikationsstrategien zusammengefasst werden können. Die reine Informationsweitergabe im Sinne der Stakeholder-Informationsstrategie wird in den untersuchten Berichten nicht wirklich deutlich. Wie dargelegt, streben die Institute den aktiven Austausch mit ihren Stakeholdern an. In diesem Kontext ist die Evangelische Bank zu nennen, der es gelingt, in ihrer Berichterstattung deutlich zu machen, wie und wann das Institut lediglich informiert und wo der aktive Austausch angestrebt wird.<sup>1180</sup> Dieses Beispiel macht deutlich, dass auch eine einseitige Kommunikation für gewisse Stakeholder oder zur Weitergabe spezieller Informationen völlig ausreichend sein kann.

---

<sup>1177</sup> Vgl. Commerzbank AG (2021a), S. 16.

<sup>1178</sup> Vgl. Kreissparkasse Köln (2021a), S. 22.

<sup>1179</sup> Vgl. KfW (2021), S. 25; Vgl. Deutsche Bank AG (2021), S. 17.

<sup>1180</sup> Vgl. EB-Gruppe (2021), S. 34 ff.

### 4.3 Integration von Nachhaltigkeit in die Geschäftstätigkeit eines Kreditinstituts

#### 4.3.1 Von Nachhaltigkeit betroffene Bereiche eines Kreditinstituts

Im Rahmen des Konzepts der doppelten Wesentlichkeit (Kap. 3.4) ist deutlich geworden, dass Nachhaltigkeit in zwei Richtungen wirkt. Die Umsetzung von Nachhaltigkeit aus der Outside-In- sowie der Inside-Out-Perspektive setzt voraus, dass ein Institut versteht, dass Nachhaltigkeitsaspekte alle Bereiche einer Bank durchziehen. In Kap. 4.1. und 4.2 ist hervorgehoben worden, dass die Interessen der unterschiedlichen Stakeholder zu berücksichtigen und entsprechende Kommunikationsformate anzuwenden sind.

Die Voraussetzung für ein erfolgreiches Stakeholder-Engagement ist eine gut ausgearbeitete Strategie.<sup>1181</sup> Vor diesem Hintergrund werden zunächst die drei Dimensionen des Managements – normativ, strategisch und operativ – betrachtet, die logisch voneinander abzugrenzende Handlungsfelder der Vorstands- resp. Führungsebene darstellen.<sup>1182</sup> Als übergeordneter Rahmen dazu dient die Vision.<sup>1183</sup> Diese gilt es in Form von generellen Institutszielen sowie in Werten und Normen auf normativer Ebene zu konkretisieren. Ziel des normativen Managements ist die Festlegung der institutsspezifischen Managementphilosophie. Einstellungen und Überzeugungen, nach denen das Institut geführt werden soll, werden darin festgeschrieben.<sup>1184</sup> Nach Innen und Außen soll die Identität des Instituts und dem damit verbundenen Nutzenstiften deutlich werden.<sup>1185</sup>

Die dynamische Positionierung im unternehmensexternen Wettbewerb wird durch die Strategie, die das übergeordnete Ziel vorgibt, festgeschrieben. Die unternehmensinterne Organisation wird insbesondere durch das Geschäftsmodell geprägt, dessen Fokus auf der Schaffung und Gestaltung der unternehmensinternen Wertschöpfung liegt.<sup>1186</sup> Die interne sowie externe Sichtbarkeit kann in Form von formellen Dokumenten erreicht werden, sodass gleichzeitig deutlich wird, was ein Institut in Bezug auf die Integration von Nachhaltigkeit umsetzt.<sup>1187</sup>

---

<sup>1181</sup> Vgl. Engert et al. (2016), S. 2841.

<sup>1182</sup> Vgl. Bleicher (2017), S. 147 f.; Abegglen / Bleicher (2021), S. 32.

<sup>1183</sup> Vgl. Bleicher (2017), S. 147.

<sup>1184</sup> Vgl. Ulrich (2001), S. 424.

<sup>1185</sup> Vgl. Bleicher (2017), S. 151 f.; Abegglen / Bleicher (2021), S. 40 f.

<sup>1186</sup> Vgl. Voigt / Fischer (2016), S. 19.

<sup>1187</sup> Vgl. Bocquet et al. (2013), S. 651.

Die strategische Management-Dimension umfasst die Langfristplanung und zielt darauf ab, strategische Entwicklungsprozesse zu definieren.<sup>1188</sup> Dies impliziert die Entwicklung nachhaltigkeitsorientierter Managementfähigkeiten sowie Managementkapazitäten.<sup>1189</sup> Die generellen Ziele können im Rahmen eines Programmes weiter spezifiziert und konkretisiert werden. Auch die Auslegung von Strukturen und Systemen des Managements wird innerhalb strategischer Überlegungen definiert. Damit wird auf der normativen Ebene die Begründung für Aktivitäten erörtert (Was und Warum), wohingegen auf der Ebene des strategischen Managements die Ausrichtung jener Aktivitäten (Wie) bestimmt wird.<sup>1190</sup>

Letztlich finden das normative und strategische Management ihre Umsetzung auf der operativen Ebene.<sup>1191</sup> Der Fokus des operativen Managements liegt auf dem Alltagsgeschäft<sup>1192</sup> und der damit einhergehenden Organisation und Lenkung der laufenden Aktivitäten.<sup>1193</sup> Die Rolle des Controllings ist für die operative Umsetzung von besonderer Bedeutung.<sup>1194</sup>

Die Betrachtung dieser drei Management-Dimensionen impliziert, dass es einer ganzheitlichen Betrachtung bei der Integration der vielfältigen Faktoren in Bezug auf Nachhaltigkeit bedarf.<sup>1195</sup> Unabhängig davon, ob Nachhaltigkeitsaktivitäten aufgrund von unternehmensinternen oder -externen Anstößen initiiert werden, bedarf es im Rahmen dieser ganzheitlichen Betrachtung der Bekenntnis der obersten Unternehmensführung zur Nachhaltigkeit. Es liegt in der Verantwortung des Vorstands, Nachhaltigkeit auf normativer und strategischer Ebene zu integrieren und dabei die Anforderungen der Stakeholder zu berücksichtigen. Eine solcher Top-Down-Ansatz<sup>1196</sup> ist Voraussetzung, dass Nachhaltigkeit auf der Ebene des operativen Managements verankert wird.<sup>1197</sup> Im Sinne der Verbindung mit dem Bottom-Up-Ansatz sollen dabei die Mitarbeiter eingebunden werden und die Möglichkeit haben, ihre Ansichten bei der Definition von Zielen und Maßnahmen zu teilen.<sup>1198</sup>

---

<sup>1188</sup> Vgl. Dubs (2020), S. 20.

<sup>1189</sup> Vgl. Baumgartner (2010), S. 179 ff.

<sup>1190</sup> Vgl. Bleicher (2017), S. 152 f.; Abegglen / Bleicher (2021), S. 41.

<sup>1191</sup> Vgl. Bleicher (2017), S. 153 f.; Abegglen / Bleicher (2021), S. 43.

<sup>1192</sup> Vgl. Dubs (2020), S. 20.

<sup>1193</sup> Vgl. Ulrich (2001), S. 424.

<sup>1194</sup> Vgl. Baumgartner (2010), S. 179 ff.

<sup>1195</sup> Vgl. Bleicher (2017), S. 147 f.

<sup>1196</sup> Ein Top-Down-Ansatz zielt darauf ab, von der Institutsleitung initiierte, klar definierte Ziele zu erreichen. Formelle Steuerungsprinzipien, wie der Controlling-Regelkreis (Planung, Messung, Steuerung), kommen dabei zum Einsatz. Vgl. Steinke et al. (2014), S. 40.

<sup>1197</sup> Vgl. Baumgartner (2010), S. 179 ff.

<sup>1198</sup> Vgl. Steinke et al. (2014), S. 40.

In Abb. 51 werden die verschiedenen Bereiche dargestellt und deutlich gemacht, wie stark der Nachhaltigkeitsgedanke ein Institut durchzieht. Mithilfe der Nummerierung von eins bis acht können die einzelnen Bereiche im Folgenden systematisch aufgezeigt werden. Die Geschäftsstrategie gibt die innere Ordnung vor und konkretisiert, wie die Vision eines Instituts erreicht wird. Die übergeordnete Unternehmensstrategie legt die Umsetzung der angestrebten Kultur dar. Zudem werden durch diese Anforderungen an die Aufbau- und Ablauforganisation (vgl. Abb. 51, Nr. 1) festgelegt.<sup>1199</sup>

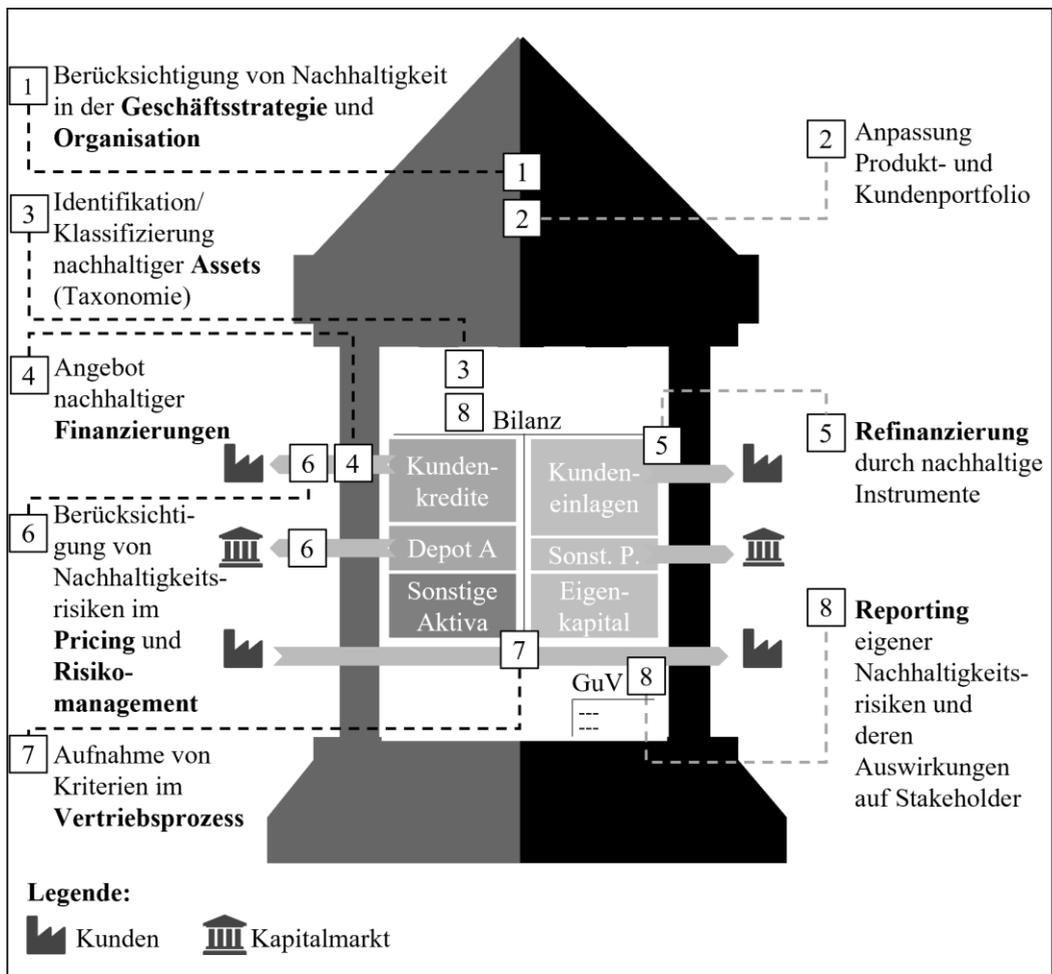


Abb. 51: Nachhaltigkeit in den verschiedenen Bereichen eines Kreditinstituts<sup>1200</sup>

<sup>1199</sup> Vgl. Dubs (2020), S. 17.

<sup>1200</sup> Angepasst in Anlehnung an IDW (2020), S. 5.

Im Rahmen der nachhaltigen Ausrichtung des Geschäftsmodells impliziert die Umsetzung von Nachhaltigkeit direkte und indirekte Effekte. Die direkte Ebene bedeutet, dass die Bank selbst nachhaltig ist, bspw. auf Prozessebene, durch den effizienten Einsatz von Ressourcen im Geschäftsbetrieb. Die Umsetzung der ökologischen Dimension von Nachhaltigkeit umfasst bspw. die Reduktion von Emissionen durch klimafreundliche Filialen. Im Kontext der Dimension Soziales bedarf es u.a. der Ausbalancierung von Mitarbeiterinteressen. Zudem muss sich die Berücksichtigung von Nachhaltigkeit in den Vertriebsprozessen und den Reportingprozessen (vgl. Abb. 51, Nr. 7 & 8) niederschlagen. Im Pricing und Risikomanagement müssen Nachhaltigkeitsrisiken berücksichtigt werden (vgl. Abb. 51, Nr. 6).

Eine größere Bedeutung als die Umsetzung von Nachhaltigkeit auf der direkten Ebene wird der Rolle eines Kreditinstituts zur Schaffung einer nachhaltigen Gesellschaft zugeschrieben.<sup>1201</sup> Ihr indirekter Einfluss wird insbesondere durch das Produkt- und Kundenportfolio getrieben (vgl. Abb. 51, Nr. 2). Mithilfe der EU-Taxonomie<sup>1202</sup> wird identifiziert, inwiefern ein Kredit oder eine Anleihe als nachhaltig zu klassifizieren ist (Nr. 3). Kundenpräferenzen gilt es bei den Anpassungen der Produktstrategie zu berücksichtigen und gleichzeitig zu beachten, dass eine Übereinstimmung mit dem Geschäftsmodell gewährleistet wird. In der Konsequenz bedeutet dies, dass ein Kreditinstitut die Nachhaltigkeit durch sein Kredit- und Anlagegeschäft fördert (vgl. Abb. 51, Nr. 4 & 5).<sup>1203</sup> Kreditinstitute können bspw. im Kreditgeschäft durch die Berücksichtigung von Negativkriterien in der Entscheidungsfindung spezielle Kundengruppen resp. Sektoren ausschließen oder durch Positivkriterien das Wachstum spezieller Kundengruppen resp. Sektoren fördern.<sup>1204</sup>

Das unternehmerische Zielsystem, das mittel- bis langfristig ausgelegt ist, muss folglich systematisch nachhaltigkeitsbezogene Aspekte umfassen. Konkret bedarf es der Verankerung der Dimensionen der Nachhaltigkeit in den strategischen und operativen Zielen. Es gilt dabei, das Unternehmensleitbild als Teil des strategischen Zielsystems entsprechend zu berücksichtigen. Das Leitbild stellt das Nutzenversprechen gegenüber seinen Stakeholdern dar.<sup>1205</sup> Die Berücksichtigung der verschiedenen Stakeholder-Anforderungen ist ein zentraler Aspekt im Rahmen der Strategieentwicklung sowie der Strategieimplementierung.<sup>1206</sup>

---

<sup>1201</sup> Vgl. Waschbusch et al. (2021), S. 55; Klein (2016), S. 29.

<sup>1202</sup> Dazu Kap. 2.2.1.3 & Kap. 2.2.3.

<sup>1203</sup> Vgl. Waschbusch et al. (2021), S. 55.

<sup>1204</sup> Vgl. Zimmermann (2019), S. 4.

<sup>1205</sup> Vgl. Freier (2013), S. 144 ff.

<sup>1206</sup> Vgl. Engert / Baumgartner (2016), S. 824.

Allerdings ist eine trennscharfe Abgrenzung der strategischen und operativen Ebene nicht immer möglich ist. Wichtig ist, dass Nachhaltigkeit auf der strategischen Ebene konkretisiert und ein Rahmen für die Umsetzung auf operativer Ebene vorgegeben wird.<sup>1207</sup> Die Vielschichtigkeit der Aspekte im Rahmen der Implementierung von Nachhaltigkeit, die in Abb. 51 deutlich wird, wird im Folgenden in Kap. 4.3.2 mit Bezug zur strategischen und in Kap. 4.3.3 mit Bezug zur operativen Ebene intensiv dargestellt.

### 4.3.2 Nachhaltigkeit auf strategischer Ebene

#### 4.3.2.1 Integration von Nachhaltigkeit in die Geschäftsstrategie

Auf Grundlage der theoretischen Erläuterungen zum normativen und strategischen Management wird im Rahmen der inhaltsanalytischen Untersuchung zunächst untersucht, inwiefern die Institute angeben, dass Nachhaltigkeit in die Geschäftsstrategie und das Geschäftsmodell integriert ist (Untersuchungskriterium H1). In der Literatur wird die Verzahnung der Geschäftsstrategie mit weiteren Strategien behandelt, sodass dieser Aspekt im Folgenden zunächst näher betrachtet wird. In diesem Kontext wird auch der Begriff der Nachhaltigkeitsstrategie erörtert und inhaltsanalytisch untersucht (Untersuchungskriterium H2). Das Untersuchungskriterium H3 zielt dann auf die Untersuchung der Verantwortung des Vorstandes zur Integration von Nachhaltigkeit ab.

Der Übergang von den strategischen Überlegungen hin zur Umsetzung auf operativer Ebene wird durch die Untersuchungskriterien H4 und H5 in Kap. 4.3.2.2 und Kap. 4.3.2.3 beschrieben. Mit Blick auf die Operationalisierung der Strategie werden die Darstellung von Nachhaltigkeitsprogrammen (Untersuchungskriterium H4a) sowie die beschriebenen Maßnahmen, Ziele oder Handlungsfelder (Untersuchungskriterium H4b) untersucht. Zuletzt wird die strategische Perspektive im Kontext der Steuerung betrachtet (Untersuchungskriterium H5). Dabei wird die Integration von Nachhaltigkeit in die Banksteuerung und das Risikomanagement (Untersuchungskriterium H5a) sowie die Umsetzung durch das Controlling (Untersuchungskriterium H5b) betrachtet. Im Kontext der strategischen Ebene wird dabei auch die Verzahnung von Geschäfts- und Risikostrategie untersucht.

---

<sup>1207</sup> Vgl. Baumgartner (2010), S. 122 f.

H1	Integration in Geschäftsstrategie
H2	Nachhaltigkeitsstrategie
H3	Verantwortung Vorstand
H4	Operationalisierung der Strategie
H4a	Nachhaltigkeitsprogramm
H4b	Maßnahmen / Ziele / Handlungsfelder
H5	Gesamtbanksteuerung
H5a	Interne Steuerung / Risikomanagement
H5b	Controlling

**Abb. 52: Untersuchungskriterien zur Einbindung auf strategischer Ebene**

Die langfristige Zielrichtung eines Instituts wird durch die Geschäftsstrategie festgeschrieben. In dieser werden grundlegende Entscheidungen, z.B. über Zielmärkte oder Tätigkeitsfelder, festgelegt.<sup>1208</sup> Die der vierten Stichprobenkategorie zugeordneten Institute haben Nachhaltigkeit seit Gründung in ihren Geschäftsstrategien verankert und konnten sich dadurch vom Wettbewerb abheben. Nachhaltigkeit ist jedoch kein Aspekt, der nicht imitierbar ist.<sup>1209</sup> In der inhaltsanalytischen Untersuchung wird deutlich, dass die Exklusivität dieses Wettbewerbsvorteils inzwischen geschmälert wird, da auch andere Institute die Bedeutung einer nachhaltigen Ausgestaltung ihrer Geschäftsstrategie erkannt haben.<sup>1210</sup>

In 2005 haben Salzmann et al. noch dargelegt, dass Nachhaltigkeitsstrategien nicht für alle Unternehmen geeignet seien und dies mit unterschiedlichen Unternehmensgegebenheiten begründet.<sup>1211</sup> Es besteht in der wissenschaftlichen Literatur, bei den Gesetzgebern sowie den Standardsetzern Einigkeit darüber, dass es der Berücksichtigung von Nachhaltigkeit auf strategischer Ebene bedarf.<sup>1212</sup> Ziel dieses Analyseaspekts ist folglich, zu untersuchen, inwiefern Nachhaltigkeit noch als Alleinstellungsmerkmal einzelner Institute deklariert werden kann. Zudem wird analysiert, inwiefern Nachhaltigkeit auf strategischer Ebene in der gesamten Kreditwirtschaft Anwendung findet.

<sup>1208</sup> Vgl. Dubs (2020), S. 21.

<sup>1209</sup> Vgl. Börner et al. (2005), S. 13.

<sup>1210</sup> Vgl. IDW (2020), S. 6.

<sup>1211</sup> Vgl. Salzmann et al. (2005), S. 27.

<sup>1212</sup> Vgl. Ng (2018), S. 586; Galpin / Lee Whittington (2012), S. 42.

Die Verankerung von Nachhaltigkeit in der Strategie und dem Geschäftsmodell ist eine explizite Zielsetzung des neuen ESRS.<sup>1213</sup> Im DNK-Rahmenwerk werden die ersten vier Kriterien der Kategorie Strategie zugeordnet. Das erste Kriterium trägt gleichzeitig die Bezeichnung Strategie und zielt darauf ab, dass offengelegt wird, ob eine Nachhaltigkeitsstrategie verfolgt wird.<sup>1214</sup> Darüber hinaus werden unter der Kategorie ‚Strategie‘ die Kriterien Nr. Zwei ‚Wesentlichkeit‘<sup>1215</sup>, Nr. Drei ‚Ziele‘ sowie Nr. Vier ‚Tiefe der Wertschöpfung‘ aufgeführt.<sup>1216</sup> In den bislang angewendeten GRI-Standards (2016) werden die Kriterien 102-14 und 102-15 unter dem Aspekt ‚Strategie‘ angeführt.<sup>1217</sup> Der neue GRI 2 Standard aus 2021 umfasst ebenfalls eine Kategorie zur Strategie, worunter zukünftig jedoch mehr Kriterien aufgeführt werden. Die Standards 2-22 bis 2-28 werden unter der Überschrift ‚Strategy, policies and practices‘ zusammengefasst. Es wird u.a. die kurz-, mittel- und langfristige Strategie zum Umgang mit den nachhaltigkeitsbezogenen Auswirkungen des Unternehmens offengelegt. Zudem wird dargelegt, durch welche Richtlinien der Umgang mit Menschenrechten sichergestellt wird. Auch der Umgang mit negativen Auswirkungen auf Wirtschaft, Umwelt oder Menschen oder Aspekten der Compliance werden unter den GRI-Kriterien dieser Kategorie behandelt.<sup>1218</sup>

Im Rahmen von Untersuchungskriterium H1 zeichnet sich für die untersuchten Privatbanken ein heterogenes Bild ab, das eine differenzierte Sichtweise auf diese Stichprobenkategorie erfordert. Die Integration von Nachhaltigkeit in die Geschäftsstrategie ist in den drei untersuchten Großbanken zu beobachten. Die Commerzbank ist überzeugt, dass Nachhaltigkeit ganzheitlich betrachtet werden muss. Dies wird durch ihre mittelfristige Planung deutlich. Im Rahmen ihrer ‚Strategie 2024‘ hat die Commerzbank Nachhaltigkeit als eine von vier strategischen Säulen im Geschäftsmodell verankert und zielt auf die strategische Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in das Kerngeschäft ab.<sup>1219</sup> Auch in der UniCredit wird die ste-

---

<sup>1213</sup> Vgl. Baumüller et al. (2022), S. 128.

<sup>1214</sup> Konkret wird in diesem DNK-Kriterium Folgendes gefordert: „*Das Unternehmen legt offen, ob es eine Nachhaltigkeitsstrategie verfolgt. Es erläutert, welche konkreten Maßnahmen es ergreift, um im Einklang mit den wesentlichen und anerkannten branchenspezifischen, nationalen und internationalen Standards zu operieren.*“ DNK (2022), S. 2.

<sup>1215</sup> Dazu Kap. 3.4.

<sup>1216</sup> Vgl. DNK (2022), S. 2 f. Das dritte DNK-Kriterium ‚Ziele‘ stellt sicher, dass Nachhaltigkeitsziele und ihre Operationalisierung beschrieben werden. Die Bedeutung der Aspekte der Nachhaltigkeit für die Wertschöpfung wird unter dem vierten DNK-Kriterium dargelegt.

<sup>1217</sup> Vgl. GRI (2016), S. 31. ‚GRI 102-14: Erklärung des höchsten Entscheidungsträgers‘, GRI 102-15: Wichtige Auswirkungen, Risiken und Chancen‘.

<sup>1218</sup> Vgl. GRI (2022a), S. 34 ff.

<sup>1219</sup> Vgl. Commerzbank AG (2021a), S. 16.

tige Weiterentwicklung im Kontext der Integration von Nachhaltigkeit in die übergeordnete Geschäftsstrategie deutlich.<sup>1220</sup> In dem Bericht wird die Aussage gemacht, dass Nachhaltigkeit Teil der Unternehmens-DNA ist.<sup>1221</sup> Abgeschwächt in ihrer Berichterstattung ist die IKB, die angibt, dass die Geschäftsstrategie auf Nachhaltigkeit ausgerichtet ist.<sup>1222</sup> In den drei weiteren Instituten dieser Stichprobenkategorien sind keine vergleichbaren, expliziten Angaben zur derzeitigen Integration von Nachhaltigkeit in die Geschäftsstrategie zu erkennen. Ein Aspekt zur Begründung dieser Beobachtung liegt in der Größe der drei Institute. Die flatexDEGIRO gibt an, dass die Entwicklung einer ganzheitlichen Nachhaltigkeitsstrategie für 2021 geplant ist.<sup>1223</sup>

Aus der Kategorie der öffentlich-rechtlichen Institute ist zunächst die Stadtsparkasse Wuppertal anzuführen, die angibt, Nachhaltigkeit in 2019 in der Geschäftsstrategie verankert zu haben.<sup>1224</sup> Die Nord LB gibt an, dass die Nachhaltigkeitsstrategie erst seit Januar 2021 ein integraler Bestandteil der Geschäftsstrategie ist.<sup>1225</sup> Auf eine längere Erfahrung kann die DekaBank zurückblicken. Seit 2009 hat die DekaBank eine gesonderte Nachhaltigkeitsstrategie. Nachhaltigkeitsaspekte werden seit 2015 als integraler Bestandteil der Geschäftsstrategie bezeichnet.<sup>1226</sup>

Die inhaltsanalytische Untersuchung zeigt ähnliche Ergebnisse für die öffentlich-rechtlichen Institute und die Genossenschaftsbanken. Alle untersuchten Genossenschaftsbanken und Sparkassen berichten über die Integration von Nachhaltigkeit in die Geschäftsstrategie. Bei den Genossenschaftsbanken wird deutlich, dass die Betrachtung von Nachhaltigkeit auf der Ebene der Geschäftsstrategie erfolgt. Allerdings wird dabei nicht die Verankerung im Sinne des Gründungsgedankens beschrieben, vielmehr wird deutlich, dass die systematische Integration erst in den letzten Jahren erfolgt ist und sich die Institute dabei stetig weiterentwickeln. Die Sparda-Bank München legt offen, dass Nachhaltigkeit bereits im Rahmen der Gesamtbankstrategie 2019-2023 in das Zielbild aufgenommen wurde und das Institut sich im Rahmen der Überarbeitung der Strategie in 2020 dazu verschrieben hat, die nachhaltige Ausrichtung der Vision und Mission sowie der Ziele voranzutreiben.<sup>1227</sup> Die DZ Bank gibt an, Nachhaltigkeit in 2020 in die Unternehmensstrategie

---

<sup>1220</sup> Vgl. UniCredit (2021), S. 2.

<sup>1221</sup> Vgl. UniCredit (2021), S. 8.

<sup>1222</sup> Vgl. IKB Deutsche Industriebank AG (2021), S. 4.

<sup>1223</sup> Vgl. flatexDEGIRO AG (2021), S. 4.

<sup>1224</sup> Vgl. Stadtsparkasse Wuppertal (2021), S. 6.

<sup>1225</sup> Vgl. NordLB (2021a), S. 34.

<sup>1226</sup> Vgl. DekaBank (2021), S. 8.

<sup>1227</sup> Vgl. Sparda-Bank München eG (2021), S. 6.

integriert zu haben und dies als Schwerpunktthema der strategischen Planungsprozesse aufzunehmen.<sup>1228</sup>

In den untersuchten Instituten der vierten Stichprobenkategorie machen alle neun Institute deutlich, dass Nachhaltigkeit fest in ihrer Geschäftsstrategie verankert ist. Die Evangelische Bank stellt dar, dass sie Nachhaltigkeitsgrundsätze aus ihrer Vision, Mission und dem Leitbild abgeleitet hat und diese strategische Nachhaltigkeitsziele umfasst.<sup>1229</sup> Auch die Triodos Bank geht explizit auf die Verankerung von Nachhaltigkeit in Vision, Mission und Strategie ein<sup>1230</sup> und hebt im Kontext der Nachhaltigkeitsstrategie hervor, dass Nachhaltigkeitsüberlegungen auf allen Ebenen zum Selbstverständnis gehören.<sup>1231</sup> In zwei Förderbanken, der Investitionsbank Berlin und der IFB Hamburg, wird die strategische Verankerung mit dem öffentlichen Förderauftrag begründet.<sup>1232</sup> Die IFB Hamburg macht darüber hinaus deutlich, dass die Geschäftsstrategie ständig weiterentwickelt wird.<sup>1233</sup>

Die Erkenntnisse, die im Rahmen des Untersuchungskriteriums H1 gewonnen werden konnten, machen deutlich, dass die unter der vierten Stichprobenkategorie aufgeführten Institute Nachhaltigkeit seit Gründung in ihrer Geschäftsstrategie integriert und ihr Geschäftsmodell darauf strategisch ausgerichtet haben. Ihnen gelingt es, dies glaubwürdig offenzulegen. Dies galt bislang (ca. bis zum Jahre 2020) auch als Alleinstellungsmerkmal dieser Institute. Dieser Wettbewerbsvorteil wird seitdem jedoch von den anderen Kreditinstituten geschmälert resp. zunichtegemacht. Durch die Angabe des Zeitpunkts, wann Nachhaltigkeit in die Geschäftsstrategie integriert wurde, wird deutlich, dass der Großteil der Institute auf einen weniger umfangreichen Erfahrungsschatz zurückblicken kann. Dadurch wird die Berichterstattung jedoch glaubwürdig. Zudem zeigt es, dass die Bedeutung der Thematik auch für größere Institute noch recht neu ist und in den kommenden Jahren ein hohes Maß an Weiterentwicklung zu erwarten ist.

Ein zentraler Aspekt zur Umsetzung von Nachhaltigkeit ist damit die Integration in die übergeordnete Gesamtbankstrategie durch den Vorstand resp. die oberste Leitungsebene. Dies nimmt wiederum Einfluss auf die Strategien der nachgelagerten

---

<sup>1228</sup> Vgl. DZ Bank Gruppe (2021), S. 10.

<sup>1229</sup> Vgl. EB-Gruppe (2021), S. 41.

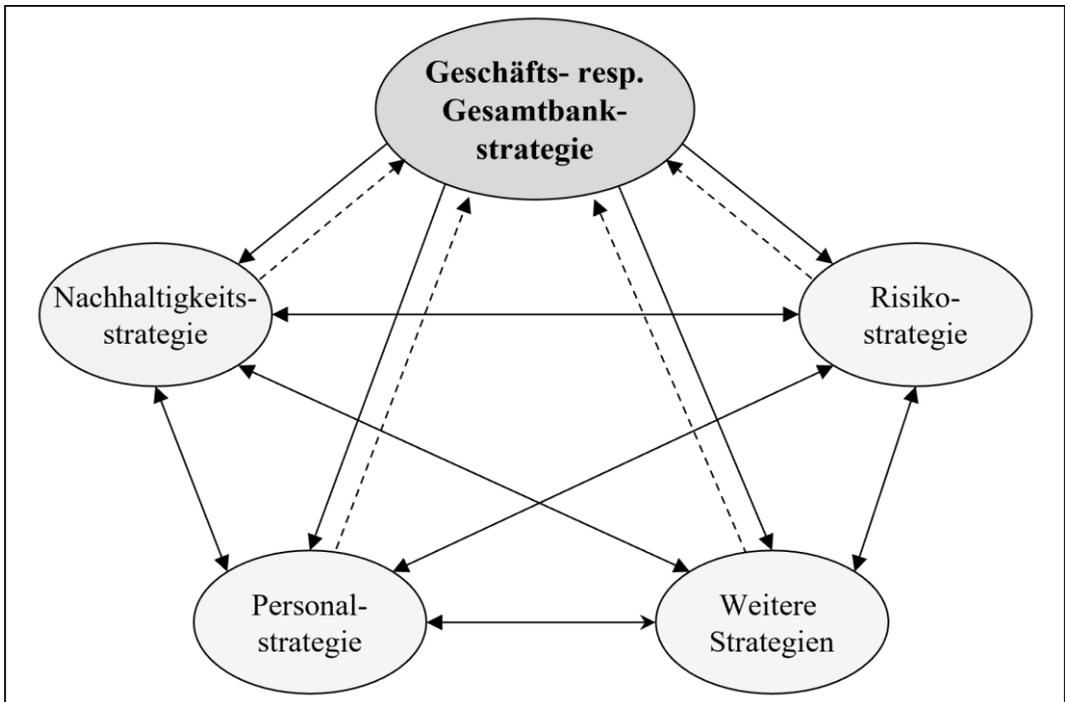
<sup>1230</sup> Vgl. Triodos Bank (2021a), S. 23.

<sup>1231</sup> Vgl. Triodos Bank (2021a), S. 90.

<sup>1232</sup> Vgl. Investitionsbank Berlin (2021), S. 12.

<sup>1233</sup> Vgl. IFB Hamburg (2021), S. 12.

Ebenen.<sup>1234</sup> Grundsätzlich gilt, dass sich eine Nachhaltigkeitsstrategie aus der Geschäfts- resp. Gesamtbankstrategie<sup>1235</sup> ableitet (vgl. Abb. 53). Auf den nachgelagerten Ebenen werden bspw. die Risikostrategie,<sup>1236</sup> die Personalstrategie,<sup>1237</sup> die Anlagestrategie<sup>1238</sup> oder die Firmenkundenstrategie<sup>1239</sup> formuliert. Wichtig ist dabei, dass die Strategien dieser Ebenen als integrativer Bestandteil der Geschäftsstrategie verstanden werden.



**Abb. 53: Einordnung der Nachhaltigkeitsstrategie<sup>1240</sup>**

<sup>1234</sup> Vgl. Macharzina / Wolf (2018), S. 265.

<sup>1235</sup> Vgl. Mindestanforderungen an das Risikomanagement - Rundschreiben 10/2021 (BA). Der Begriff Geschäftsstrategie wird in den MaRisk AT 4.2 Tz. 1 verwendet. In der Literatur sind unterschiedliche Begrifflichkeiten sowie Auslegungen zu beobachten. Wulsdorf (2020) differenziert bspw. zwischen den beiden Begriffen Gesamtbankstrategie und Geschäftsstrategie und gibt an, dass die Gesamtbankstrategie über der Geschäftsstrategie steht. Vgl. Wulsdorf (2020), S. 35. Kübler (2020) bezeichnet die übergeordnete Strategie eines Kreditinstituts als Bankstrategie. Der Begriff der Gesamtbankstrategie wird auf Ebene der Risikostrategie genannt. Vgl. Kübler (2020), S. 89. Im Rahmen dieser Arbeit wird auf Grundlage der aufsichtsrechtlichen Vorgaben der Begriff der Geschäftsstrategie angewendet. Dieser wird gleichgesetzt mit dem Begriff der Gesamtbankstrategie. Zum Ausdruck gebracht wird damit die übergeordnete Strategie eines Kreditinstituts, die die übergeordneten Ziele des Instituts umfasst und in der die strategischen Verhaltensweisen festgelegt werden. Vgl. Wiedemann et al. (2021), S. 12 f.

<sup>1236</sup> Vgl. Wiedemann / Stein (2021), S. 43.

<sup>1237</sup> Vgl. Stein (2019), S.

<sup>1238</sup> Vgl. Wulsdorf (2020), S. 35 f.

<sup>1239</sup> Vgl. Börner et al. (2005), S. 15 f.

<sup>1240</sup> Angepasst in Anlehnung an Wulsdorf (2020), S. 35.

Die Geschäftsstrategie gibt folglich einen übergeordneten Rahmen vor. Abb. 53 macht deutlich, dass die Nachhaltigkeitsstrategie in einer wechselseitigen Beziehung zu den anderen Strategien steht und diese sich gegenseitig bedingen und beeinflussen. Zum Beispiel ist die Verzahnung von Personal- und Nachhaltigkeitsstrategie in Bezug auf die soziale Dimension der Nachhaltigkeit von besonderer Bedeutung. Daten, wie bspw. Mitarbeiteranzahl oder die Anzahl an Weiterbildungen, werden von der Personalabteilung erhoben und im Nachhaltigkeitsbericht abgebildet.<sup>1241</sup> Als weiteres Beispiel können die Nachhaltigkeitsrisiken genannt werden, die sowohl im Rahmen der Risikostrategie als auch der Nachhaltigkeitsstrategie eine Rolle spielen.<sup>1242</sup>

Der Zweck der Strategien auf der nachgelagerten Ebene liegt in der Konkretisierung der Funktions- und Aufgabenbereiche, die durch eigenständige Berichtsformate an den Vorstand kommuniziert werden. Der Nachhaltigkeitsbericht resultiert bspw. grundsätzlich aus der Nachhaltigkeitsstrategie.<sup>1243</sup> Vor dem Hintergrund der wechselseitigen Beziehungen ist es wichtig, die nachgelagerten Strategien als Bestandteil der Geschäftsstrategie zu betrachten (vgl. Abb. 53, gestrichelter Pfeil). Nur so kann gewährleistet werden, dass eine integrierte und allumfassende Sichtweise auf das Gesamtinstitut besteht und im Sinne eines integrierten Reportings eine langfristige Wertschöpfungsfähigkeit abgebildet werden kann.<sup>1244</sup>

Inwiefern die Institute Angaben zu ihrer Nachhaltigkeitsstrategie machen, wird mithilfe von Untersuchungskriterium H2 analysiert. In der Stichprobenkategorie der Privatbanken wird deutlich, dass die Großbanken eine eigenständige Nachhaltigkeitsstrategie auf nachgelagerter Ebene zur Unternehmensstrategie formulieren. Die Verzahnung von Nachhaltigkeit mit den weiteren Strategien wird bspw. in der UniCredit deutlich, die offenlegt, dass Wertschöpfung durch die Integration von Nachhaltigkeit in den einzelnen Strategien stattfindet.<sup>1245</sup>

Eine eigenständige Nachhaltigkeitsstrategie wird nur von wenigen Instituten beschrieben. Zwei Landesbanken können als Beispiele angeführt werden. Die Bayern LB gibt in ihrer GRI-Nachhaltigkeitsbilanz 2020 an, dass sie im September 2021 eine Nachhaltigkeitsstrategie veröffentlicht hat und dass diese von herausgehobener Bedeutung für die gesamtstrategische Steuerung ist.<sup>1246</sup> An dieser Stelle wird deutlich, dass in der vergangenheitsorientierten Nachhaltigkeitsberichterstattung, hier

<sup>1241</sup> Vgl. Jerónimo et al. (2020), S. 874.

<sup>1242</sup> Vgl. Waschbusch et al. (2021), S. 125 f.

<sup>1243</sup> Vgl. Klein (2016), S. 179.

<sup>1244</sup> Vgl. Wiedemann et al. (2021), S. 405.

<sup>1245</sup> Vgl. UniCredit (2021), S. 19.

<sup>1246</sup> Vgl. Vgl. Bayern LB (2021b), S. 28.

Berichtszeitraum 2020, die aktuellen Entwicklungen und Fortschritte der Institute nicht adäquat abgebildet werden können. Eine Nachhaltigkeitsstrategie wurde bereits in 2014 in der Saar LB eingeführt und in 2020 überarbeitet.<sup>1247</sup> Damit ist die Saar LB eines der wenigen Institute, deren Fokus auf einer eigenständigen Nachhaltigkeitsstrategie liegt und nicht auf der Integration von Nachhaltigkeit in die Geschäftsstrategie. Als weiteres Institut und Beispiel aus der Kategorie der Privatbanken kann B. Metzler angeführt werden. Dort werden fünf Kernhandlungsfelder der Geschäftsausrichtung beschrieben, die als Basis für eine Nachhaltigkeitsstrategie dienen.<sup>1248</sup>

Es zeigt sich, dass in den Sparkassen und Genossenschaftsbanken keine separate Nachhaltigkeitsstrategie vorhanden oder geplant ist. Die Sparda-Bank München gibt an, dass diese Nachhaltigkeitsaspekte in ihrer Gesamtbankstrategie definiert hat und deshalb von einer separaten Nachhaltigkeitsstrategie absieht.<sup>1249</sup> Vergleichbare Aussagen sind auch in den Berichten der Sparkasse Paderborn-Detmold<sup>1250</sup> oder der Stadtparkasse Wuppertal<sup>1251</sup> zu beobachten.

Die Integration von Nachhaltigkeit in die Geschäftsstrategie und das Geschäftsmodell ist ein besonderes Merkmal der Institute der vierten Stichprobenkategorie. Dies erklärt, warum in diesen Instituten die Darstellung einer separaten Nachhaltigkeitsstrategie kaum beschrieben wird. Allein die KfW gibt an, dass sich die Nachhaltigkeitsstrategie aus dem Nachhaltigkeitsleitbild ableitet, die wiederum mit der Geschäftsstrategie verflochten ist.<sup>1252</sup> In dem Grußwort des Nachhaltigkeitsberichts der IFB Hamburg wird dargelegt, dass die Nachhaltigkeitsstrategie auf verschiedenen Pfeilern beruht, darunter bspw. nachhaltige Unternehmensführung und strategische Personalentwicklung.<sup>1253</sup>

Die praktische Umsetzung der Geschäftsstrategie sowie der Strategien der nachgelagerten Ebenen setzt ein bewusstes und zielorientiertes Führen und Organisieren

---

<sup>1247</sup> Vgl. Saar LB (2021), S. 3.

<sup>1248</sup> Vgl. B. Metzler seel. Sohn & Co. Holding AG (2021), S. 9.

<sup>1249</sup> Vgl. Sparda-Bank München eG (2021), S. 6.

<sup>1250</sup> Es wird angegeben, dass die Verankerung von Nachhaltigkeit in der Geschäftsstrategie implementiert wurde, eine gesonderte Nachhaltigkeitsstrategie allerdings nicht vorhanden ist. Vgl. Sparkasse Paderborn-Detmold (2021), S. 22.

<sup>1251</sup> Es wird offengelegt, dass keine explizite Nachhaltigkeitsstrategie existiert und für 2020 keine quantitativen und qualitativen Ziele mit direktem Bezug zur Nachhaltigkeit abgeleitet werden konnten. Vgl. Stadtparkasse Wuppertal (2021), S. 9.

<sup>1252</sup> Vgl. KfW (2021), S. 17.

<sup>1253</sup> Vgl. IFB Hamburg (2021), S. 3.

voraus.<sup>1254</sup> Eine solche Managementaufgabe geht damit einher, dass eine Verbindung zwischen sozialen und ökologischen Maßnahmen und der finanziellen Performance des Instituts hergestellt wird.<sup>1255</sup> Diese Form der Wertschöpfungsfähigkeit für ein Kreditinstitut trägt zudem dazu bei, dass langfristig ein Wert für die Gesellschaft geschaffen wird.<sup>1256</sup>

Es liegt in der Verantwortung des Bankvorstands, sicherzustellen, dass ein Institut zukunftsfähig aufgestellt ist.<sup>1257</sup> Für die erfolgreiche Neuausrichtung des Geschäftsmodells aufgrund der Integration von Nachhaltigkeit in die Geschäftsstrategie ist folglich der Vorstand verantwortlich. Die inhaltsanalytische Untersuchung (Untersuchungskriterium H3) zeigt, dass in 24 der 32 betrachteten Institute explizit darauf eingegangen wird, dass der Vorstand die Verantwortung für die Integration von Nachhaltigkeit auf strategischer Ebene trägt.

Alle öffentlich-rechtlichen Institute sowie Genossenschaftsbanken legen diesen Aspekt offen. Dabei wird entweder generell ausgesagt, dass Nachhaltigkeit in der Gesamtverantwortung des Vorstands liegt.<sup>1258</sup> In anderen Berichten wird spezifiziert, dass der Vorstand für die Steuerung von Nachhaltigkeit<sup>1259</sup> oder die Nachhaltigkeitsstrategie<sup>1260</sup> verantwortlich ist. In der Deutschen Bank wurde 2020 ein Nachhaltigkeitskomitee auf Vorstandsebene gegründet, welches von dem Vorstandsvorsitzenden geleitet wird. Damit soll Nachhaltigkeit stärker in der Governance-Struktur des Instituts verankert werden.<sup>1261</sup> Dieses Beispiel hebt die Bedeutung eines Stakeholder-Engagements hervor, wodurch die Umsetzung der vier Dimensionen der Nachhaltigkeit (vgl. Abb. 48 in Kap. 4.2.1) gewährleistet wird.

Im Sinne der gesamtunternehmerischen Verantwortung ist in diesem Kontext die Rolle des Vorstands zu bedenken. In der Untersuchung wird deutlich, dass in nur wenigen Instituten die Verantwortung auf einzelne Vorstandsmitglieder übertragen wird.<sup>1262</sup> Die Verantwortung wird überwiegend dem Gesamtvorstand zugeschrieben, was vor der Zielsetzung, Nachhaltigkeit in die Geschäftsstrategie zu integrieren, sinnvoll erscheint.

---

<sup>1254</sup> Vgl. Herp (2016), S. 249.

<sup>1255</sup> Vgl. Epstein / Roy (2003), S. 79.

<sup>1256</sup> Vgl. Ghosh (2020), S. 77.

<sup>1257</sup> Vgl. Kübler (2020), S. 13.

<sup>1258</sup> Vgl. z.B. Kreissparkasse Köln (2021a), S. 16.

<sup>1259</sup> Vgl. Sparkasse Marburg-Biedenkopf (2021), S. 20.

<sup>1260</sup> Vgl. Saar LB (2021), S. 7.

<sup>1261</sup> Vgl. Deutsche Bank AG (2021), S. 13.

<sup>1262</sup> Vgl. z.B. Volksbank Kraichgau eG (2021), S. 9.

#### 4.3.2.2 Strategische Ansätze zur Umsetzung von Nachhaltigkeit

In den Instituten, deren Gründungsgedanke nicht auf Nachhaltigkeit beruht, besteht die Herausforderung darin, Nachhaltigkeit schrittweise als festen Bestandteil des Geschäftsmodells zu realisieren.<sup>1263</sup> Für eine erfolgreiche Integration von Nachhaltigkeit in die Geschäftsstrategie sowie in die nachgelagerten Strategien gilt es, Ziele zu setzen und deren Erreichung über einen längeren Zeitraum zu betrachten.<sup>1264</sup> Die kontinuierliche Umsetzung von Nachhaltigkeit setzt die Entwicklung und Umsetzung der Strategie voraus.<sup>1265</sup> Im Rahmen der strategischen Planung werden Handlungsfelder, Ziele und Maßnahmen zur Umsetzung von Nachhaltigkeit abgeleitet.<sup>1266</sup>

Der Prozess der strategischen Planung setzt voraus, dass die institutsspezifischen Rahmenbedingungen, wie Verantwortlichkeiten, Inhalte oder der Planungshorizont, festgelegt werden.<sup>1267</sup> In dieser Vorbereitungsphase können bspw. Arbeitskreise gebildet und das Kommunikationskonzept festgelegt werden.<sup>1268</sup> Im Rahmen der strategischen Analyse wird das Leitbild des Instituts<sup>1269</sup> überprüft und angepasst. Ziel ist es, strategische Zielsetzungen sowie Messgrößen und Zielwerte zu definieren und in Form von Maßnahmen zu erläutern.<sup>1270</sup> Wichtig ist dabei, die Messbarkeit der Ziele zu bedenken. Zudem sollen Abhängigkeiten und Verzahnungen unterschiedlicher Zielsetzungen bedacht werden. Der letzte Schritt in dem Prozess der strategischen Planung ist die Beurteilung, die ein regelmäßiges Monitoring und einen Strategie-Review umfassen.<sup>1271</sup> Zur Überprüfung der Zielerreichung wird ein entsprechendes Management Reporting benötigt. Das Controlling kann die Ziele bspw. mithilfe einer Balanced Scorecard darstellen und überwachen.<sup>1272</sup>

---

<sup>1263</sup> Vgl. Servatius (2016), S. 29.

<sup>1264</sup> Vgl. Epstein / Roy (2001), S. 602.

<sup>1265</sup> Vgl. Ng (2018), S. 586.

<sup>1266</sup> Vgl. Epstein / Roy (2001), S. 588.

<sup>1267</sup> Vgl. Steinke et al. (2014), S. 49 f.

<sup>1268</sup> Vgl. Kern / Walter (2012), S. 36 ff.

<sup>1269</sup> Das Leitbild umfasst die institutsspezifische Vision, Mission und das Wertesystem.

<sup>1270</sup> Vgl. Steinke et al. (2014), S. 49 f.

<sup>1271</sup> Vgl. Steinke et al. (2014), S. 49 f.

<sup>1272</sup> Vgl. Kern / Walter (2012), S. 36 ff.

Damit basiert die strategische Planung zur Umsetzung von Nachhaltigkeit auf dem Ansatz des Backcastings. Grundsätzlich wird zwischen den Ansätzen des Forecastings und des Backcastings unterschieden, die beide zur Planung eingesetzt werden.<sup>1273</sup> Im Kern beruht das Vorgehen beim Forecasting auf der Antizipation künftiger Entwicklungsmöglichkeiten, ausgehend vom Planungszeitpunkt. Der aktuelle Ist-Zustand sowie Informationen über die vergangenen und gegenwärtigen Bedingungen stehen im Zentrum dieses Ansatzes.<sup>1274</sup> Folglich liegt der Fokus des Forecastings auf Trendanalysen.<sup>1275</sup> Die Anwendung des Forecasting zielt darauf ab, dem Wettbewerb voraus zu sein.<sup>1276</sup> Das Konzept des Backcastings basiert hingegen auf der Idee der Planung aus einer Zukunftsperspektive. Dies wird geleitet durch die grundlegende Fragestellung, was heute getan werden soll, um einen angestrebten zukünftigen Soll-Zustand zu erreichen.<sup>1277</sup>

Das Planungsprinzip von Nachhaltigkeitsstrategien basiert grundsätzlich auf dem Ansatz des Backcastings. Im Rahmen des Backcastings soll ein gewünschter künftiger Zustand definiert werden, der als Ausgangspunkt der Betrachtung dient. Damit geht einher, dass Strategien und Maßnahmen zur Erreichung des Soll-Zustands geplant werden.<sup>1278</sup> Vor diesen Hintergrund ist zu schlussfolgern, dass es für eine erfolgreiche Umsetzung einer Nachhaltigkeitsstrategie resp. der Nachhaltigkeitsaspekte der Geschäftsstrategie gilt, Ziele zu setzen und deren Erreichung über einen längeren Zeitraum zu betrachten.<sup>1279</sup> Die kontinuierliche Umsetzung von Nachhaltigkeit setzt die Entwicklung und Umsetzung der Strategie voraus.<sup>1280</sup>

Eine Möglichkeit zur Umsetzung stellt die Erarbeitung und Anwendung eines Nachhaltigkeitsprogrammes dar. Dieser Aspekt wird mithilfe von Untersuchungskriterium H4a analysiert. Ein wichtiger Erfolgsfaktor eines solchen Programms ist die Festlegung klarer Verantwortlichkeiten sowie die Zusammenarbeit der Führungsebene mit allen Bereichen des Instituts.<sup>1281</sup> Durch die Einbindung aller Mitarbeiter im Sinne eines kontinuierlichen Entwicklungsprozesses kann die Umsetzung langfristig erreicht werden.<sup>1282</sup> Zur Operationalisierung von Nachhaltigkeit mithilfe

---

<sup>1273</sup> Vgl. Holmberg / Robert (2000), S. 305.

<sup>1274</sup> Vgl. Dortmans (2005), S. 275 f.

<sup>1275</sup> Vgl. Baumgartner (2014), S. 264.

<sup>1276</sup> Vgl. Baumgartner (2010), S. 150.

<sup>1277</sup> Vgl. Holmberg / Robert (2000), S. 305.

<sup>1278</sup> Vgl. Baumgartner (2010), S. 149 ff.

<sup>1279</sup> Vgl. Epstein / Roy (2001), S. 602.

<sup>1280</sup> Vgl. Ng (2018), S. 586.

<sup>1281</sup> Vgl. Herp (2016), S. 257.

<sup>1282</sup> Vgl. Löbel et al. (2005), S. 112.

solcher Programme werden Ziele und Maßnahmen festgelegt oder Handlungsfelder definiert (Untersuchungskriterium H4b).

In den Stichprobenkategorien sind unterschiedliche Ansätze zur operativen Umsetzung zu beobachten. Eine Vielzahl an Zielen zur Operationalisierung von Nachhaltigkeit wird bspw. in dem Bericht der Commerzbank deutlich, deren Nachhaltigkeitsprogramm 100 Ziele umfasst.<sup>1283</sup> Durch die Strukturierung der Ziele in unterschiedliche Kategorien wird sichergestellt, dass die Umsetzung im Sinne von Arbeitspaketen strukturiert und schrittweise erfolgen kann.

Die systematische Verankerung erfolgt in der Haspa im Rahmen des Nachhaltigkeitsmanagements, sodass Nachhaltigkeit in der Unternehmens- und Risikostrategie, im Geschäftsbetrieb sowie im Kerngeschäft berücksichtigt wird.<sup>1284</sup> Die Bayern LB blickt auf eine mehrjährige Erfahrung in der Entwicklung und Umsetzung ihres Nachhaltigkeitsprogramms zurück. Es wird darüber berichtet, dass im Rahmen des Programms, das für den Zeitraum 2016-2020 ausgelegt war, eine Bandbreite an Zielen festgelegt und diese mithilfe von Maßnahmen und Terminen zur Zielerreichung konkretisiert wurden.<sup>1285</sup> Zukünftig soll der Fokus stärker auf der Verzahnung mit der Nachhaltigkeitsstrategie liegen. Diese gilt als zentrales Instrument zur Weiterentwicklung der Nachhaltigkeitsleistungen. Bis Ende 2021 soll ein neues Nachhaltigkeitsprogramm implementiert werden, mit dem die Ziele der Nachhaltigkeitsstrategie operationalisiert werden.<sup>1286</sup> Dieses Beispiel hebt hervor, dass der Nachhaltigkeitsbericht nicht nur einen Überblick über bisherige Leistungen im Sinne der vergangenheitsorientierten Berichterstattung gibt, sondern auch künftige, geplante Aktivitäten umfassen sollte, um den Lesern einen glaubwürdigen und transparenten Eindruck über die institutsinternen Bemühungen zu vermitteln.

---

<sup>1283</sup> Vgl. Commerzbank AG (2021a), S. 8.

<sup>1284</sup> Vgl. Haspa (2021a), S. 23.

<sup>1285</sup> Vgl. Bayern LB (2021b), S. 33. Die Vielzahl an Zielen und Maßnahmen wird unterschiedlichen Kategorien zugeordnet: 1) Nachhaltigkeitsmanagement und -strategie, 2) Integrität – Compliance, Governance, 3) Reputationsrisiko-Management, 4) Mitarbeiter – Demografischer Wandel, 5) Mitarbeiter – Diversity, 6) Mitarbeiterentwicklung, 7) Kunden – Digitalisierung/Fintech, 8) Kundenzufriedenheit, 9) Nachhaltige Finanzlösungen – Responsible Finance – Finanzierungen, 10) Nachhaltige Finanzlösungen – Erneuerbare Energien, 11) Nachhaltige Finanzlösungen – Fossile Energien, 12) Responsible Finance – Kapitalanlage, 13) Gesellschaftliches Engagement, 14) Betrieblicher Umweltschutz. Zudem wird die Zielerreichung im Rahmen des Zielmonitorings systematisch erhoben und offengelegt.

<sup>1286</sup> Vgl. Bayern LB (2021b), S. 38.

Die Wiesbadener Volksbank steht noch am Anfang der Umsetzung. Es wird darüber berichtet, dass ein Projekt zur Entwicklung eines systematischen Nachhaltigkeitskonzepts initiiert wurde.<sup>1287</sup> In der DZ Bank wird die „*koordinierte Auseinandersetzung mit dem Thema Nachhaltigkeit*“ in Form eines Rahmenwerks sichergestellt, welches durch das Projekt ‘Weiterentwicklung Nachhaltigkeit’ in 2019 umgesetzt wurde.<sup>1288</sup>

In der Analyse wird deutlich, dass eine Vielzahl der betrachteten Institute über umfangreiche Programme zur Umsetzung von Nachhaltigkeit verfügen. Insbesondere in den größeren Instituten, wie den Spitzeninstituten oder den Landesbanken, den Großbanken und den Instituten der vierten Stichprobenkategorie ist eine hohe Anzahl an Zielen und Maßnahmen zu beobachten. Bspw. hat die GLS Bank ihre strategischen Ziele um den Aspekt der Chancengleichheit erweitert und eine Arbeitsgruppe gebildet, die diesen Aspekt der Nachhaltigkeit vorrangig behandelt und in unterschiedlichen Maßnahmenpaketen umsetzt.<sup>1289</sup> Die Analyse zeigt zudem, dass solche Programme auf drei bis vier Jahre ausgelegt sind.

In den kleineren Instituten, insbesondere in den untersuchten Sparkassen und Genossenschaftsbanken, ist eine systematische Operationalisierung von Nachhaltigkeit ebenfalls zu beobachten. Diese ist jedoch weniger umfangreich. Die Volksbank Kraichgau beschreibt vier Handlungsfelder (Arbeitsplatz, Markt, Umwelt, Gemeinwesen), die in wenigen Aspekten konkretisiert und teilweise mit Zielen untermauert werden.<sup>1290</sup> Die Kreissparkasse Köln berichtet über eine bei den Sparkassen etablierte Systematik (Nachhaltigkeitslandkarte), die zur operativen Umsetzung und der Entwicklung konkreter Maßnahmen eingesetzt wird. Dabei wird die Sparkasse in verschiedene Handlungsfelder eingeteilt.<sup>1291</sup> Die Stadtsparkasse Wuppertal gibt an, dass bislang vor allem operative Ziele mit Bezug zu der ökonomischen und sozialen Dimension der Nachhaltigkeit bestehen. Eine erste ökologisch geprägte Kennzahl wurde in 2020 etabliert.<sup>1292</sup> Die Weiterentwicklung der Umsetzung ökologischer Aspekte wird auch von der Sparkasse Siegen beschrieben.<sup>1293</sup>

---

<sup>1287</sup> Vgl. Wiesbadener Volksbank eG (2021), S. 13.

<sup>1288</sup> DZ Bank Gruppe (2021), S. 13. Das Rahmenwerk umfasst fünf Handlungsfelder: Strategie, Unternehmensführung, Geschäftsportfolio, Geschäftsprozesse, Management des Betriebs.

<sup>1289</sup> Vgl. GLS Bank (2021a), S. 65.

<sup>1290</sup> Vgl. Volksbank Kraichgau eG (2021), S. 6 f.

<sup>1291</sup> Vgl. Kreissparkasse Köln (2021a), S. 8. Die Handlungsfelder sind: Strategie und Steuerung, Geschäftsbetrieb, Kundengeschäft, Kommunikation.

<sup>1292</sup> Vgl. Stadtsparkasse Wuppertal (2021), S. 9.

<sup>1293</sup> Vgl. Sparkasse Siegen (2021), S. 26.

Als eine Möglichkeit zur systematischen Erhebung, Festlegung und Offenlegung von Zielen und Maßnahmen eignet sich eine tabellarische Darstellung, die in einigen der untersuchten Institute<sup>1294</sup> zur Operationalisierung von Nachhaltigkeit zu beobachten ist. Dabei sind unterschiedliche Spaltenbezeichnungen festzustellen, die Unterschiede in Bezug auf den Detaillierungsgrad der Operationalisierung widerspiegeln. Zudem sehen manche Institute von der bereits beschriebenen Kategorienbildung zur Systematisierung der Ziele ab. Auf Grundlage der Beobachtungen im Rahmen der inhaltsanalytischen Untersuchung (Untersuchungskriterium H4) kann folgende Tabelle im Sinne eines Nachhaltigkeitsprogramms abgeleitet werden. Abb. 54 zeigt den exemplarischen Aufbau der Tabelle zur Dokumentation der Ziele resp. der Zielerreichung.

Umsetzungsmaßnahme(n)	Priorität	Verantwortlich	Messgröße	Termin	Umsetzungsstatus
1. Handlungsfeld A					
1.1 Ziel A.1					
...					
...					
1.2 Ziel A.2					
...					
2. Handlungsfeld B					
2.1 Ziel B.1					

**Abb. 54: Schema zur Darstellung von Handlungsfeldern, Zielen und Maßnahmen**

Schwerpunktmäßig werden hier die in der Analyse betrachteten Handlungsfelder abgebildet. Zudem sollten Aspekte, die im Rahmen der Zieldefinition zu bedenken sind, dargestellt werden. Die Ziele sollten hierbei prägnant formuliert werden. In

<sup>1294</sup> Eine tabellarische Darstellung ist vor allem in den größeren Instituten sowie den Sparkassen, die das Sparkassen-Indikatoren-Modell anwenden, zu beobachten. In den drei kleineren Genossenschaftsbanken (Sparda-Bank München, Wiesbadener Volksbank und Volksbank Kraichgau) und den kleineren Privatbanken (Berenberg, flatexDEGIRO, IKB Deutsche Industriebank, B. Metzler) werden weniger umfangreiche Angaben zur Operationalisierung gemacht. Auch in den kleineren Instituten der anderen Kategorie, insbesondere bei Anwendung des DNK-Rahmens, ist eine Darstellung von konkreten Zielen und Maßnahmen in tabellarischer Form nicht vorhanden.

der Spalte der Umsetzungsmaßnahme(n) können die Ziele in unterschiedliche Maßnahmen heruntergebrochen und ausführlicher beschrieben resp. konkretisiert werden. Die in Abb. 54 gezeigte Tabelle repräsentiert lediglich einen Ansatz, mit dessen Hilfe übergeordnete strategische Zielsetzungen in operative Ziele, konkrete Maßnahmen sowie ein Zielmonitoring umgesetzt werden können. Eine umfassende Auflistung möglicher Ziele und Maßnahmen ist aufgrund der bereits erwähnten Vielfalt an Zielen nicht möglich.

Zudem wird eine Möglichkeit zur Darstellung der Priorität und des Umsetzungsstatus gezeigt. Bei der Priorität kann in Anlehnung an die Wesentlichkeitsmatrix zwischen hoch, mittel und niedrig unterschieden werden. Für die Darstellung des Umsetzungsstatus eignet sich eine visuelle Darstellung (vgl. Abb. 55). Denkbar ist zum Beispiel eine Differenzierung in die vier Zielerreichungsgrade 'erreicht', 'weitgehend erreicht', 'teilweise erreicht', 'nicht erreicht'. Dieser kann bei Bedarf durch zusätzliche Erläuterungen ergänzt werden.

In der Spalte 'Verantwortlich' können Abteilungen, Funktionen oder einzelne Personen definiert werden. In der Spalte 'Messgröße/Format' kann entweder lediglich zwischen quantitativ und qualitativ unterschieden oder aber eine konkrete Kennzahl angegeben werden. In der Spalte 'Termin' kann die Angabe 'fortlaufend' angegeben oder aber ein konkretes Datum resp. ein Monat festgelegt werden.

Umsetzungs- maßnahme(n)	Prio- rität	Verant- wortlich	Mess- größe/ Format	Termin	Umsetzungs- status
1. Strategie & Unternehmensführung					
1.1 Weiterentwicklung der Nachhaltigkeitsstrategie					
Zertifizierung von Management-systemen	mittel	CSO <sup>1295</sup>	qual.	mm/yyyy	● ○ ○
Beteiligung von Anspruchsgruppen	hoch	Stab Nach-haltigkeit	qual.	Fort-laufend	● ● ○
1.2 Risikomanagement					
1.3 Compliance					
2. Bankbetrieb / Geschäftsprozesse					
2.1 Kundenorientierung					
2.2 Lieferantenmanagement					
2.3 Datenschutz					
2.4 CO <sub>2</sub> -neutraler Geschäftsbetrieb					
3. Produkte / Geschäftsportfolio					
3.1 Finanzierung					
3.2 Asset Management					
4. Personalmanagement					
4.1 Personalentwicklung					
4.2 Diversität					
4.3 Gleichstellung / Chancengleichheit					
5. Gesellschaftliches Engagement					

**Abb. 55: Beispiel zur Darstellung von Handlungsfeldern, Zielen und Maßnahmen**

Es ist darauf hinzuweisen, dass eine trennscharfe Abgrenzung spezieller Aspekte und deren Zuordnung zu einer einzigen Kategorie nicht möglich ist. Bspw. ist Governance häufig ein Aspekt, der sowohl zur Unternehmensführung als auch zum Bankbetrieb gezählt werden kann. Der Aspekt der Kundenorientierung wird hier

<sup>1295</sup>Die Abkürzung CSO steht für Chief Sustainability Officer. Funktionen und Positionsbezeichnungen werden in Kap. 4.3.3.2 beschrieben und untersucht.

bspw. unter der Kategorie Bankbetrieb aufgeführt. Dieser kann jedoch auch als eigenes Handlungsfeld angesehen werden. Demnach ist es wichtig, dass ein Institut die Ziele und Maßnahmen speziell auf sein Geschäftsmodell ausrichtet. Zudem gilt es, bei der Ableitung der Ziele die Anforderungen der Stakeholder, die im Rahmen der Wesentlichkeitsanalyse identifiziert werden, zu berücksichtigen.

#### 4.3.2.3 Nachhaltigkeit in der Gesamtbanksteuerung

Die Umsetzung von Nachhaltigkeit auf strategischer Ebene nimmt folglich Einfluss auf die Gesamtbanksteuerung. In den MaRisk wird im Kontext der nachhaltigen Strategie der Zusammenhang zu einer risikoadäquaten Gesamtbanksteuerung deutlich.<sup>1296</sup> Die Bankenaufsicht verfolgt den Ansatz einer quantitativ basierten qualitativen Prüfung. Dies gilt es auf die institutsspezifische interne Steuerung zu übertragen. Bislang galt die Banksteuerung als quantitativ ausgerichtet, da Zahlen grundsätzlich als Fakten wahrgenommen werden. Die quantitative Steuerung soll demnach nicht ersetzt, sondern vielmehr zukunftsgerichtet weiterentwickelt werden.<sup>1297</sup>

Die Berücksichtigung der vielfältigen Nachhaltigkeitsaspekte erhöht die Komplexität der internen Steuerung, des Risikomanagements sowie des Controllings. Die verschiedenen Aspekte sollten sukzessive implementiert werden, wodurch die Bedeutung der strategischen Planung nochmals hervorgehoben wird.<sup>1298</sup> Es bedarf Ergänzungen bezüglich neuer Kennzahlen. Zudem sind Methoden zur Steuerung und Begrenzung von Nachhaltigkeitsrisiken im Rahmen des Risikomanagements einzuführen und umzusetzen. Dabei gilt es, die Konsistenz mit der Geschäfts- und Risikostrategie zu beachten.<sup>1299</sup> Wie in Kap. 2.2.2 dargelegt, wird die Integration von Nachhaltigkeit in das Risikomanagement insbesondere von der Aufsicht vorangetrieben. Im BaFin Merkblatt wird dargelegt, dass Nachhaltigkeitsrisiken im Rahmen einer eigenständigen Strategie oder durch Erweiterung bestehender Strategien zu berücksichtigen sind.

---

<sup>1296</sup> Vgl. MaRisk AT 4.2; Kern / Walter (2012), S. 34.

<sup>1297</sup> Vgl. Kalhöfer / Kübler (2020), S. 54.

<sup>1298</sup> Vgl. Schneeloch / Uphoff (2021), S. 40.

<sup>1299</sup> Vgl. Waschbusch et al. (2021), S. 128.

Nachhaltigkeit wirkt sich in vielfältiger Weise auf das Risikouniversum von Kreditinstituten aus. Wichtig ist, dass die Wirkungszusammenhänge und Auswirkungen auf die wesentlichen Risikoarten im Rahmen der Risikoinventur erkannt und untersucht werden.<sup>1300</sup> Nachhaltigkeitsrisiken müssen folglich in die Risikosteuerung einbezogen werden. Damit geht einher, dass Anhaltspunkte für die Risikoidentifikation festgelegt und Anpassungen bisheriger Prozesse vorgenommen werden.<sup>1301</sup>

Unter dem Untersuchungskriterium H5 werden Aspekte im Kontext der Gesamtbanksteuerung untersucht. Mithilfe von Untersuchungskriterium H5a wird zunächst die grundsätzliche Berücksichtigung von Nachhaltigkeit in der internen Steuerung untersucht und zudem Nachhaltigkeit im Risikomanagement betrachtet. Dabei werden auch Angaben zur Risikostrategie untersucht. Analog zur Geschäftsstrategie sollte auch die Integration von Nachhaltigkeit auf der nachgelagerten Ebene der Risikostrategie<sup>1302</sup> und der Risikokultur<sup>1303</sup> erfolgen.<sup>1304</sup>

In der Kategorie der Privatbanken sticht die Commerzbank heraus, die die Betrachtung von Nachhaltigkeit als Querschnittsthema, das einer ganzheitlichen Steuerung bedarf, hervorhebt.<sup>1305</sup> Innerhalb der Stichprobenkategorie fällt zudem auf, dass die Verzahnung von Nachhaltigkeit und Risikostrategie kaum beschrieben wird.<sup>1306</sup>

---

<sup>1300</sup> Vgl. Schneeloch / Uphoff (2021), S. 39. Die Wirkungszusammenhänge und Auswirkungen seien durch folgendes Beispiel im Kontext der Umwelt-Dimension exemplarisch dargestellt: Im Rahmen der Umweltveränderung sind zunehmende Hitzewellen zu beobachten. Als Risikotreiber sind demnach Umsatzeinbußen im Agrarsektor und/oder sinkende Bonitäten der Kreditnehmer festzustellen. Dies wirkt sich auf die Liquiditätsrisiken (Stundungen und Ausfälle) und die Kreditrisiken (Ratingmigrationen und Ausfälle) aus.

<sup>1301</sup> Vgl. Waschbusch et al. (2021), S. 127.

<sup>1302</sup> Grundsätzlich wird durch die Risikostrategie eine angemessene Risikobeherrschung sichergestellt. Vgl. Wiedemann et al. (2020a), S. 301. Um Risiken adäquat identifizieren und steuern zu können, bedarf es einer ausreichenden Personalkompetenz. Vgl. Agarwal et al. (2019), S. 772.

<sup>1303</sup> Die Risikokultur leitet sich aus der übergeordneten Unternehmenskultur ab. Vgl. Kalhöfer / Kübler (2020), S. 55. Die Unternehmenskultur legt die wesentliche Ausrichtung des Instituts fest und gibt den Rahmen für das individuelle Verhalten und Handeln der Mitarbeiter vor. Vgl. Brunner (2006), S. 208. Risikokultur ist nicht als ein statisches Phänomen anzusehen, sondern vielmehr als ein Rahmen, durch den es möglich wird, die strategische Ausrichtung und die Risikobereitschaft eines Instituts greifbarer zu machen. Durch die Schaffung einer starken Risikokultur soll ein Institut in der Lage sein, im Umgang mit Risiken besser zu werden, um fallbezogen adäquate Entscheidungen treffen zu können. Vgl. Wiedemann et al. (2020a), S. 299 f.

<sup>1304</sup> Vgl. Schneeloch / Uphoff (2021), S. 40.

<sup>1305</sup> Vgl. Commerzbank AG (2021a), S. 6.

<sup>1306</sup> In den Berichten der IKB, Berenberg Bank und der flatexDEGIRO wird der Begriff Risikostrategie nicht verwendet.

Die Commerzbank gibt an, dass Nachhaltigkeitsaspekte in Bezug auf Produkte, Geschäfte und Kundenbeziehungen im Rahmen des Reputationsrisiko-Managements geprüft werden.<sup>1307</sup> Es wird deutlich, dass die institutsspezifische Auslegung des Risikomanagements Einfluss darauf nimmt, wie Nachhaltigkeitsrisiken konkret in die bestehenden Risikoarten und -prozesse implementiert werden. Aufsichtsrechtliche Vorgaben können eine Hilfestellung zum Umgang mit Nachhaltigkeitsrisiken geben, allerdings bedarf es der individuellen Umsetzung, damit Institutsspezifika Berücksichtigung finden.

In dem Großteil der untersuchten öffentlich-rechtlichen Institute sind umfangreichere Angaben zur internen Steuerung zu beobachten. Innerhalb dieser Stichprobenkategorie sind Unterschiede aufgrund der Größe der Sparkassen und Landesbanken in diesem Analyseteil festzustellen. Die Haspa steht als SI unter der Aufsicht der EZB und ist daher dazu verpflichtet, auf Grundlage des EZB-Leitfadens<sup>1308</sup> die Integration von Klima- und Umweltrisiken umzusetzen.<sup>1309</sup> Die Implementierung von Nachhaltigkeit in das Risikomanagement und die damit verbundenen Prozesse hat die Haspa als fortlaufendes Ziel definiert.<sup>1310</sup> Dieses Beispiel macht erneut den Weiterentwicklungsbedarf der Institute, insbesondere mit Blick auf das Risikomanagement, deutlich.

Eine Gemeinsamkeit im Kontext des Risikomanagements ist bei den Sparkassen Paderborn-Detmold und Marburg-Biedenkopf zu beobachten, die beide das Sparkassen-Indikatoren-Modell anwenden. Es wird dargelegt, dass die Analyse möglicher physischer Risiken unter der Risikoart der operationellen Risiken erfolgt.<sup>1311</sup> Dieses Beispiel macht deutlich, wie Nachhaltigkeitsrisiken, die nicht als eigene Risikoart im BaFin Merkblatt kategorisiert werden, konkret in die bestehenden Risikoarten und -prozesse implementiert werden.

In der Subkategorie der Landesbanken sind besonders die LBBW und die Helaba positiv hervorzuheben. Die Helaba gibt an, dass Nachhaltigkeit in den entsprechenden Steuerungsinstrumenten bereits integriert ist.<sup>1312</sup> In der LBBW ist ein Steuerungskreis Nachhaltigkeit etabliert worden, zu dessen Kernaufgaben u.a. die Gesamtkoordination gehört und der als wesentlicher Impulsgeber und strategisches

---

<sup>1307</sup> Vgl. Commerzbank AG (2021a), S. 4.

<sup>1308</sup> Dazu Kap. 2.2.1.3.

<sup>1309</sup> Vgl. Haspa (2021a), S. 20.

<sup>1310</sup> Vgl. Haspa (2021a), S. 23.

<sup>1311</sup> Vgl. Sparkasse Marburg-Biedenkopf (2021), S. 28; Sparkasse Paderborn-Detmold (2021), S. 27.

<sup>1312</sup> Vgl. Helaba (2021a), S. 7.

Entscheidungsgremium die Umsetzung von Nachhaltigkeit in der internen Steuerung gezielt und zeitnah vorantreiben soll.<sup>1313</sup> Über die Etablierung eines strategischen Steuerungskreises wird auch von der Stadtsparkasse Wuppertal berichtet. Strategische Kennzahlen werden in verantwortlichen Fachabteilungen erhoben und dem Steuerungskreis quartalsmäßig berichtet.<sup>1314</sup>

Die inhaltsanalytische Untersuchung zeigt, dass sich in den untersuchten Genossenschaftsbanken die Integration von Nachhaltigkeit in die interne Steuerung noch im Aufbau befindet. Im direkten Vergleich innerhalb dieser Stichprobenkategorie ist die DZ Bank am weitesten fortgeschritten. Es wird dargelegt, dass ein mehrdimensionales Kennzahlenset erarbeitet wurde und künftig für die interne Steuerung dienen soll.<sup>1315</sup> Auch die Wiesbadener Volksbank gibt an, einen Steuerungsprozess zu erarbeiten und Ziele künftig zu operationalisieren.<sup>1316</sup> In Bezug auf das Risikomanagement hebt sich die DZ Bank innerhalb der Stichprobenkategorie von den anderen drei Instituten ab. Es wird deutlich gemacht, dass das Ziel des Risikomanagements in der frühzeitigen Identifikation von Nachhaltigkeitsrisiken besteht und deren finanzielle Auswirkungen bewertet werden sollen. Im Kontext der Risikostrategie sind zwei interessante Aspekte zu beobachten. Es wird zum einen deutlich, dass sich die Risikostrategie aus der Risikokultur ableitet<sup>1317</sup> und somit die Verzahnung von Strategie und Kultur nicht nur auf übergeordneter Ebene der Geschäftsstrategie und Unternehmenskultur, sondern auch auf nachgelagerter Ebene im Risikokontext in diesem Institut erfolgreich etabliert ist. Damit ist ein zentraler Aspekt zur ganzheitlichen Betrachtung und Steuerung gegeben. Als weiterer interessanter Aspekt ist die Kreditrisikostrategie der DZ Bank zu nennen. In dieser ist festgelegt, dass *„jegliche Geschäfte zu unterbinden [sind], welche die Mindestanforderungen in Bezug auf Umwelt, Soziales und Unternehmensführung nicht erfüllen.“*<sup>1318</sup> Dieser Aspekt veranschaulicht die verschiedenen Ebenen von Strategien. Aus der Geschäftsstrategie leitet sich die Risikostrategie ab. Diese wird wiederum mit Fokus auf die Kreditvergabe weiter verfeinert und somit wird Nachhaltigkeit auch auf dieser Ebene berücksichtigt.

Auch die Institute der vierten Stichprobenkategorie machen deutlich, dass Entwicklungsbedarf in Bezug auf die interne Steuerung und das Risikomanagement besteht und die entsprechenden Prozesse noch weiterentwickelt werden. Die GLS Bank

---

<sup>1313</sup> Vgl. LBBW (2021a), S. 24.

<sup>1314</sup> Vgl. Stadtsparkasse Wuppertal (2021), S. 14.

<sup>1315</sup> Vgl. DZ Bank Gruppe (2021), S. 15.

<sup>1316</sup> Vgl. Wiesbadener Volksbank eG (2021), S. 13.

<sup>1317</sup> Vgl. DZ Bank Gruppe (2021), S. 29.

<sup>1318</sup> Vgl. DZ Bank Gruppe (2021), S. 30 f.

gibt an, transitorische und physische Risiken zunächst am Beispiel von Immobilienfinanzierungen zu untersuchen und aufzubereiten.<sup>1319</sup> Die GLS Bank macht auch deutlich, dass sie einen ganzheitlichen Ansatz zum Umgang mit Nachhaltigkeitsrisiken entwickelt.<sup>1320</sup> Dies unterstreicht, dass ein Institut wie die GLS Bank, deren Geschäftsmodell vollständig auf Nachhaltigkeit ausgelegt ist, der ihr zugeschriebenen Vorreiterrolle gerecht wird.

Die Förderbanken sind dabei differenziert zu betrachten. Ihre Bemühungen und Aktivitäten sind zwar als fortgeschritten zu bewerten, sie liegen aber im direkten Vergleich zu den Instituten, die alle Nachhaltigkeitsdimensionen im Geschäftsmodell verankert haben, hinter diesen. Die IB.SH hat die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsrisiken im Risikomanagement als Ziel für 2021/2022 definiert.<sup>1321</sup>

Der zweite Analyseaspekt bezieht sich auf die Steuerung durch das Controlling (Untersuchungskriterium H5b). Das Ziel des Controllings besteht darin, den Vorstand und die oberste Führungsebene durch die Bereitstellung entscheidungsrelevanter Informationen zu unterstützen. Diese Informationen dienen der Planung, Organisation oder der Kontrolle jeglicher unternehmerischer Aktivitäten. Zur Berücksichtigung nachhaltigkeitsbezogener Aspekte bedarf es der Integration umweltbezogener und sozialer Aspekte in die Controlling-Prozesse.<sup>1322</sup>

Ein etabliertes Controllinginstrument, um finanzielle Ziele in Verbindung mit verschiedenen Leistungsperspektiven zu bringen, stellt das Konzept der Balanced Score Card (BSC) dar.<sup>1323</sup> Ziel der BSC ist die strategische und ganzheitliche Steuerung eines Instituts. Damit geht einher, dass die BSC für das Gesamtinstitut zu entwickeln und bei Bedarf für nachgelagerte hierarchische Ebenen zu verfeinern ist.<sup>1324</sup>

---

<sup>1319</sup> Vgl. GLS Bank (2021a), S. 35.

<sup>1320</sup> Vgl. GLS Bank (2021a), S. 36.

<sup>1321</sup> Vgl. IB.SH (2021a), S. 12.

<sup>1322</sup> Vgl. Baumgartner (2010), S. 188.

<sup>1323</sup> Vgl. Kaplan / Norton (1996), S. 2; Mahammadzadeh (2013), S. 285. Die Grundstruktur der BSC umfasst vier miteinander verknüpfte Perspektiven: eine finanzielle, eine interne Prozess-, eine Kunden- und eine Lern- und Weiterbildungsperspektive. In jeder Perspektive sind vier bis sieben Kennzahlen zu erfassen, um so die Übersichtlichkeit zu bewahren.

<sup>1324</sup> Vgl. Tarlatt / Thomaschewski (2016), S. 86.

Die Weiterentwicklung der klassischen BSC zu einer Sustainability Balanced Score Card (SBSC) ermöglicht eine erhöhte und transparente Messbarkeit von Nachhaltigkeit. Neben ökonomischen Kennwerten sollen auch ökologische und soziale Größen berücksichtigt werden. Insbesondere umweltbezogene Aspekte werden in der klassischen BSC nicht berücksichtigt. Soziale Aspekte werden bspw. durch die Lern- und Weiterentwicklungsperspektive in geringem Umfang angedeutet.<sup>1325</sup>

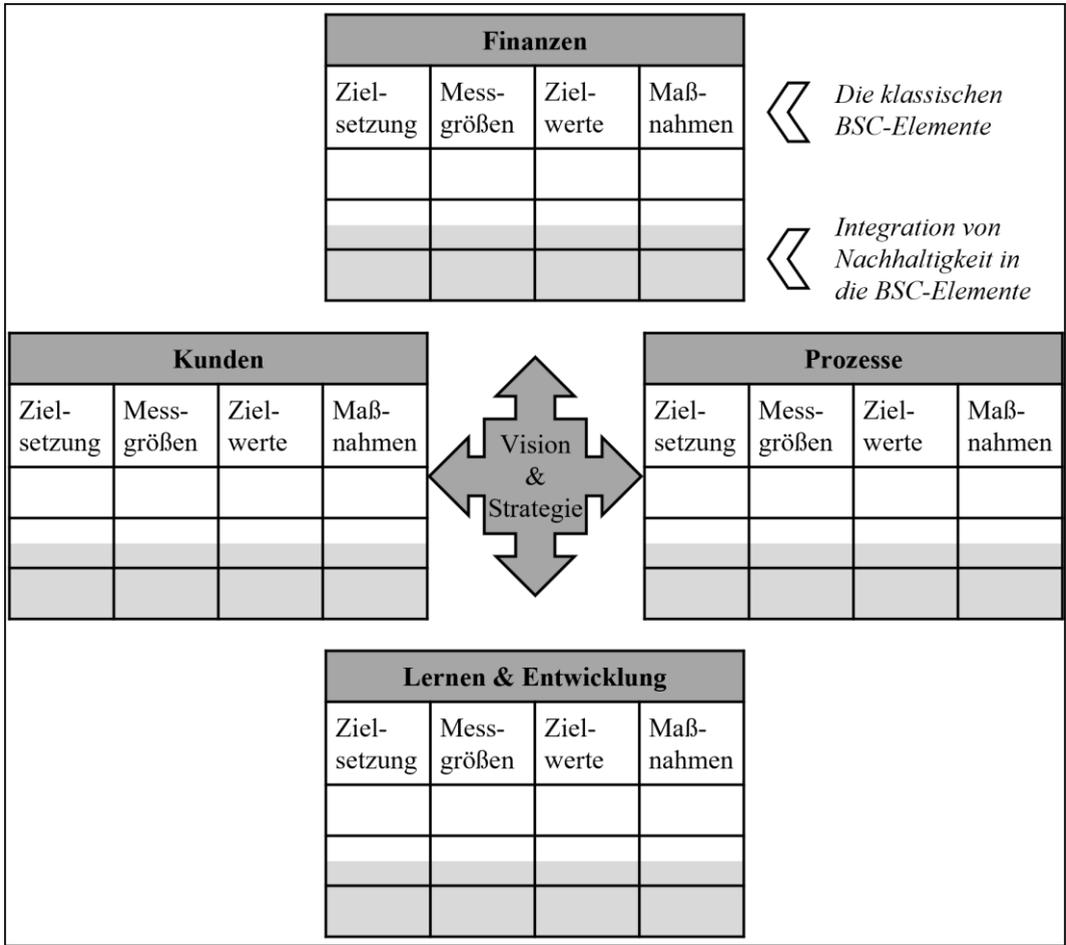
Es gibt unterschiedliche Ansätze zur Entwicklung einer SBSC. Eine Möglichkeit stellt die Erweiterung der BSC um zusätzliche Perspektiven dar. Alternativ können Nachhaltigkeitsaspekte in einer separaten BSC, bspw. einer Umwelt-BSC, zusammengefasst werden.<sup>1326</sup> Beide Ansätze leisten jedoch einer siloartigen Betrachtung von Nachhaltigkeit Vorschub und fördern nicht den Integrationsgedanken. Ein dritter Ansatz sieht vor, Umweltaspekte sowie soziale Aspekte in die Standardperspektiven der BSC zu integrieren (vgl. Abb. 56, Integration in alle vier Ebenen grau hervorgehoben). Dieser empfiehlt sich, da er den Anwender zwingt, sich explizit mit der Integration auseinanderzusetzen. Dies setzt voraus, dass die Controller an neue nachhaltigkeitsbezogene Aspekte herangeführt und entsprechend geschult werden. Anpassungen bisheriger Controllinginstrumente oder gar die Etablierung neuer Instrumente müssen sukzessive implementiert werden.<sup>1327</sup>

---

<sup>1325</sup> Vgl. Bauer (2019), S. 77.

<sup>1326</sup> Vgl. Steinke et al. (2014), S. 59.

<sup>1327</sup> Vgl. Bruton (2016), S. 114.



**Abb. 56: Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in die klassischen BSC-Perspektiven**<sup>1328</sup>

Auch die SBSC darf nicht als reines Instrument zur Darstellung und Überwachung von Kennzahlen verstanden werden. Wichtig ist, dass die dort festgelegten Ziele und Maßnahmen in die Managementstrukturen integriert werden.<sup>1329</sup> Die SBSC stellt nicht nur ein Instrument der Berichterstattung dar, sondern ist gleichzeitig ein Führungsinstrument, mit dem Zielbeiträge zur Umsetzung der Geschäftsstrategie deutlich gemacht werden können.<sup>1330</sup> In ihrer Funktion als Controllinginstrument ist die SBSC tendenziell auf die institutsinterne Steuerung ausgelegt. Die Ziele, Maßnahmen und Kennzahlen sind jedoch auch die Basis für die externe Nachhaltigkeitsberichterstattung.<sup>1331</sup> Demnach ist es wichtig, im Sinne eines Integrated Reportings die Funktionen Controlling und Nachhaltigkeitsberichterstattung miteinander zu verzahnen und eine Zusammenarbeit zu etablieren. Weniger positive Informationen oder Handlungsbedarfe, die durch die SBSC offengelegt werden, gilt

<sup>1328</sup> Vgl. Steinke et al. (2014), S. 60.

<sup>1329</sup> Vgl. Tarlatt / Thomaschewski (2016), S. 91.

<sup>1330</sup> Vgl. Löbel et al. (2005), S. 128.

<sup>1331</sup> Vgl. Bauer (2019), S. 72.

es nicht nur intern zu erörtern, sondern im Rahmen einer transparenten Berichterstattung auch nach außen zu kommunizieren.<sup>1332</sup>

Auf interner Ebene gilt es zu vermeiden, dass aus Angst vor schlechten Nachrichten eine Mentalität entsteht, die Mitarbeiter davon abhält, Probleme energisch anzusprechen. Hier wird die Bedeutung der Risikokultur<sup>1333</sup> deutlich.<sup>1334</sup> In Bezug auf die Außenwirkung können durch Offenlegung Informationsasymmetrien reduziert werden. Werden im Rahmen der Berichterstattung auch negative resp. weniger positive Informationen offengelegt, entstehen jedoch neue Asymmetrien. Damit ist gemeint, dass negative Informationen in der Wahrnehmung stärker gewichtet werden,<sup>1335</sup> da der menschliche Verstand diese Angaben als interessanter im Vergleich zu positiven Informationen bewertet.<sup>1336</sup> Vor dem Hintergrund einer vollständigen Berichterstattung sowie dem Gedanken des Integrated Reportings, ist es jedoch wichtig, sowohl positive als auch negative Sachverhalten in der Außenkommunikation darzulegen.<sup>1337</sup> Um negative Effekte für das Institut, bspw. in Form eines Imageverlusts, gering zu halten, empfiehlt es sich, Fehler zuzugeben und sich bei Möglichkeit dafür zu entschuldigen.<sup>1338</sup>

Die Anwendung einer Scorecard wird von neun Instituten beschrieben, darunter eine Privatbank, eine Landesbank sowie drei Genossenschaftsbanken. Dies bedeutet, dass die restlichen vier Institute, in denen eine BSC beschrieben wird, zu der vierten Stichprobenkategorie gehören. Hier zeichnet sich demnach erneut die Vorreiterrolle der Nachhaltigkeitsbanken ab.

Die Anwendung einer BSC des Senior Managements wird von der Deutschen Bank beschrieben. Der Nachhaltigkeitsbezug wird darin allerdings vorrangig über den Aspekt der Geschlechtervielfalt hergestellt und messbar gemacht.<sup>1339</sup> Die LBBW berichtet über den Einsatz einer BSC seit 2019.<sup>1340</sup> Die DZ Bank, die Sparda-Bank München und die Volksbank Kraichgau machen zudem Angaben zur Anwendung einer BSC. Die Integration von Nachhaltigkeit im Sinne einer SBSC wird jedoch nicht deutlich. In der Sparda-Bank München werden neben den Werten der BSC

---

<sup>1332</sup> Vgl. Bauer (2019), S. 73.

<sup>1333</sup> Dazu Kap. 2.3.3.

<sup>1334</sup> Vgl. McConnell (2013), S. 40.

<sup>1335</sup> Vgl. Soroka (2006), S. 372.

<sup>1336</sup> Vgl. Kölbel et al. (2017), S. 2269.

<sup>1337</sup> Vgl. Simon-Heckroth / Borcharding (2015), S. 101.

<sup>1338</sup> Vgl. Lange / Washburn (2012), S. 316 ff.

<sup>1339</sup> Vgl. Deutsche Bank AG (2021), S. 71.

<sup>1340</sup> Vgl. LBBW (2021a), S. 22.

Ergebnisse aus einer Gemeinwohl-Bilanz sowie der CO<sub>2</sub>-Bilanz als LI zusammengetragen.<sup>1341</sup>

Die Evangelische Bank ist das einzige Institut, das über eine SBSC berichtet. Es handelt sich um eine integrierte SBSC, wobei Nachhaltigkeit in Form der SDG<sup>1342</sup> in die vier Standard-Perspektiven aufgenommen wurde. Es werden bspw. sechs der insgesamt 17 SDG in der Kundenperspektive und jeweils fünf SDG in der Prozess- und der Mitarbeiterperspektive abgebildet.<sup>1343</sup> Die Triodos Bank und die Umwelt-Bank berichten über die Anwendung der Scorecard der Global Alliance for Banking on Values (GABV).<sup>1344</sup> Die Triodos Bank hat durch die Anwendung der GABV-Scorecard Kennzahlen wie Forderungen im Einklang mit dem Drei-Säulen-Modell und Forderungen aus der Finanzierung der Realwirtschaft in ihr Überwachungssystem integriert.<sup>1345</sup> Die UmweltBank hat die Anfertigung einer GABV-Scorecard für das Jahr 2020 als Ziel definiert.<sup>1346</sup> Dies ist ein weiteres Beispiel dafür, dass Nachhaltigkeitsbanken tendenziell eine Vorreiterrolle einnehmen, sich allerdings auch Ziele setzen und sich damit stetig weiterentwickeln und verbessern. Das vierte Institut dieser Stichprobenkategorie, das über eine Scorecard berichtet, ist die KD-Bank. Es wird offengelegt, dass die BSC Teil der Gesamtbankstrategie ist<sup>1347</sup> und deutlich gemacht, dass Nachhaltigkeitsziele in die BSC integriert werden.<sup>1348</sup> Damit wird deutlich, dass die in der Theorie beschriebene Integration von Nachhaltigkeit in die Geschäftsstrategie durch das Controlling umgesetzt und aktiv gefördert werden kann, dies allerdings bislang nur vereinzelt in der Praxis zu beobachten ist.

---

<sup>1341</sup> Vgl. Sparda-Bank München eG (2021), S. 12.

<sup>1342</sup> Die SDGs werden in Kap. 2.2.1.2 erläutert.

<sup>1343</sup> Vgl. EB-Gruppe (2021), S. 45.

<sup>1344</sup> Vgl. GABV (o. J.). Die GABV-Scorecard zielt darauf ab, sowohl qualitative als auch quantitative Belege für die nachhaltige Wirkung von Banken zu liefern. Die Scorecard kann grundsätzlich von jedem Kreditinstitut angewendet werden, das die fünf Grundanforderungen der GABV erfüllt. Dies bedeutet, dass folgende Aspekte in die Kultur der Bank integriert sein müssen: TBL-Ansatz, Transparenz, Resilienz, Kundenorientierung, 'Real Economy' (wirtschaftliche Aktivitäten, die direkt die Produktion von Waren und Dienstleistungen unterstützen).

<sup>1345</sup> Vgl. Triodos Bank (2021a), S. 46.

<sup>1346</sup> Vgl. UmweltBank AG (2021), S. 77.

<sup>1347</sup> Vgl. KD-Bank (2021a), S. 13.

<sup>1348</sup> Als Beispiel zur Berücksichtigung konkreter Nachhaltigkeitsziele in der BSC werden folgende Aspekte angeführt: „*Konkrete Nachhaltigkeitsziele in der Balanced Scorecard der Bank sind die Berücksichtigung nachhaltiger Kriterien bei der Steuerung der Eigenanlagen, eine jährliche Dotierung der KD-Bank-Stiftung von 250 TEUR, die Ausschüttung von Spenden in Höhe von 50 bis 70 TEUR, die Quote des beleglosen Zahlungsverkehrs von mehr als 98 Prozent sowie die Senkung des Ressourcenverbrauchs, der separat über das Umweltmanagement gesteuert wird.*“ KD-Bank (2021a), S. 8.

Diese Vorreiterrolle zeigt sich nicht nur in Bezug auf die Anwendung einer Scorecard, sondern auch anhand der anderen Untersuchungskriterien. Als Best-Case-Beispiel kann die Triodos Bank angeführt werden. Ihre Banksteuerung basiert auf der Trias aus Wirkung, Risiko und Rendite. Die Triodos Bank beschreibt dies in Bezug auf die Umsetzung ihres Impact Management-Ansatzes. Neben der klassischen Betrachtung von Rendite und Risiko, wird mit dem Ansatz der Impact Managements die bewusste Betonung der Wirkung von Maßnahmen in den Vordergrund gerückt, welcher die gezielte Lenkung von Geldern im Sinne der nachhaltigen Transformation impliziert. Das übergeordnete Ziel liegt darin, positive Veränderungen zu bewirken.<sup>1349</sup>

Die inhaltsanalytische Untersuchung in Bezug auf die Integration von Nachhaltigkeit in die Gesamtbanksteuerung macht deutlich, dass die als Nachhaltigkeitsbanken kategorisierten Institute besonders fortgeschritten sind und eine Vorbildfunktion einnehmen. Entwicklungsbedarf ist insbesondere bei den Privatbanken festzustellen, wobei in den Großbanken erste Fortschritte erkennbar sind. Auch Genossenschaftsbanken sind vergleichsweise wenig fortgeschritten. Die Sparkassen sind im Drei-Säulen-Vergleich am besten zu bewerten, wobei sich insbesondere die größeren Sparkassen und einzelne Landesbanken hervorgetan haben. Grundsätzlich wird auch deutlich, dass die Mehrzahl der untersuchten Institute schreibt, dass sie Nachhaltigkeit in die Steuerung sowie das Risikomanagement und Controlling integrieren wollen und an der sukzessiven Implementierung arbeiten.

### 4.3.3 Nachhaltigkeit auf operativer Ebene

#### 4.3.3.1 Operative Umsetzung von Nachhaltigkeit

Auf strategischer Ebene wurde bereits deutlich, dass der Vorstand für die Integration von Nachhaltigkeit in das Gesamtinstitut verantwortlich ist. Zudem wurde gezeigt, dass Funktionen wie das Risikomanagement und die Controlling-Abteilung ebenfalls durch die Umsetzung von Nachhaltigkeitsaspekten in ihren Aufgaben beeinflusst werden. Die im Rahmen der Strategie festgelegten Ziele und Maßnahmen gilt es, auf operativer Ebene umzusetzen. Ein zentraler Aspekt ist dabei die stringente Umsetzung in der Organisationsstruktur, bei den Mitarbeitern und den Systemen.<sup>1350</sup> Aus funktionaler Sicht bedeutet dies, dass Nachhaltigkeit in die Kernprozesse integriert wird. Zugleich muss die Umsetzung von Nachhaltigkeit durch die

<sup>1349</sup> Vgl. Triodos Bank (2021a), S. 64.

<sup>1350</sup> Vgl. Börner et al. (2005), S. 16.

verschiedenen Akteure innerhalb des Instituts aus institutioneller Sicht sichergestellt werden.<sup>1351</sup> Vor diesem Hintergrund wird nun untersucht, wie die Umsetzung von Nachhaltigkeit auf operativer Ebene in der Aufbau- und Ablauforganisation (Untersuchungskriterium I1) eines Kreditinstituts sichergestellt wird (vgl. Abb. 57).

I1	Aufbau- und Ablauforganisation
I1a	Verantwortung / Abteilungen (Aufbauorganisation)
I1b	Prozesse (Ablauforganisation)
I2	Integration auf Produktebene
I2a	Geschäftsportfolio
I2b	Kreditgeschäft / Finanzierungen
I2c	Eigenanlagen (Depot A)
I2d	Anlageberatung / Anlageproduktbereich

**Abb. 57: Untersuchungskriterien zur Umsetzung auf operativer Ebene**

Im Rahmen der Aufbauorganisation (Untersuchungskriterium I1a) gilt es, Zuständigkeiten festzulegen und bei Bedarf Anpassungen in der Hierarchie vorzunehmen.<sup>1352</sup> Eine erfolgreiche Integration von Nachhaltigkeit in die Organisation wird durch die Festlegung dezidierter Verantwortlichkeiten getrieben. Neue Funktionen müssen geschaffen und im Organigramm verankert werden.<sup>1353</sup> Da Nachhaltigkeit als Querschnittsthema fungiert, ist darauf zu achten, dass diese Funktionen nicht in sich geschlossen sind, sondern die Zusammenarbeit mit weiteren Funktionseinheiten fordert und fördert.<sup>1354</sup>

Die Besetzung von Schlüsselpositionen ist ein zentraler Aspekt bei einer Neuausgestaltung der Organisationsstruktur. Aufgrund der Vielschichtigkeit der Aufgaben und Inhalte in Bezug auf Nachhaltigkeit sind ausgeprägte analytische Fähigkeiten sowie Einfühlungs- und Durchsetzungsvermögen im Umgang mit den jeweiligen Gesprächspartnern Fähigkeiten, die bei der Besetzung jener Funktionen zu bedenken sind.<sup>1355</sup>

<sup>1351</sup> Vgl. Baumgartner (2010), S. 185.

<sup>1352</sup> Vgl. Dubs (2020), S. 17 ff.

<sup>1353</sup> Vgl. Järlström et al. (2018), S. 717.

<sup>1354</sup> Vgl. Herp (2016), S. 257.

<sup>1355</sup> Vgl. Herp (2016), S. 259.

Außerdem geht mit der Integration von Nachhaltigkeit einher, dass die zeitliche und räumliche Struktur institutsinterner Prozesse beeinflusst wird (Untersuchungskriterium I1b). Konkret müssen Nachhaltigkeitsaspekte in den Prozessen, wie bspw. im Vertrieb, der Personalentwicklung oder der Kostenrechnung bedacht und deren Koordination und Steuerung entsprechend angepasst werden.<sup>1356</sup> Im Rahmen der Ablauforganisation gilt es demnach zu prüfen, inwieweit die Reihenfolge der Erfüllung von Teilaufgaben angepasst werden muss.<sup>1357</sup>

Damit Kreditinstitute ihrer Rolle in der Transformation zu einer nachhaltigen Gesellschaft nachkommen, ist die Berücksichtigung von Nachhaltigkeit in den Produkten von besonderer Bedeutung. Wie in Kap. 4.3.1 dargestellt (vgl. Abb. 51), nehmen Nachhaltigkeitsaspekte Einfluss auf die Produkte der Aktiv- sowie der Passivseite der Bankbilanz. In Abhängigkeit vom Geschäftsmodell eines Kreditinstituts unterscheiden sich die Positionen der Bankbilanz. Grundsätzlich spiegeln die Positionen der Aktivseite das Vermögen eines Instituts wider (Mittelverwendung), welches sich u.a. in der Vergabe von Krediten (I2a) niederschlägt. Dabei ist die Berücksichtigung von Nachhaltigkeit im Kreditprozess im Detail zu betrachten. Da das kapitalmarktnahe Eigenanlagemanagement (Depot A) ein eigenes Geschäftsfeld darstellt, dessen Bedeutung für verschiedene Geschäftsmodelle variiert, wird dieser Aspekt als separates Untersuchungskriterium (I2b) betrachtet. Auf der Passivseite der Bankbilanz steht das Kapital, das zur Finanzierung dieser Vermögenspositionen benötigt wird (Mittelherkunft).<sup>1358</sup> Mithilfe des Untersuchungskriteriums I2c wird analysiert, inwieweit Nachhaltigkeit in der Anlageberatung umgesetzt und nachhaltige Anlagemöglichkeiten in das Produktportfolio aufgenommen werden.

#### 4.3.3.2 Berücksichtigung von Nachhaltigkeit in der Aufbau- und Ablauforganisation

Die Auswertung der Nachhaltigkeitsberichte der 32 Institute zeigt, dass insbesondere Angaben dazu gemacht werden, inwiefern Nachhaltigkeit bereits in der Aufbauorganisation des Instituts umgesetzt wird. Dabei wird einerseits offengelegt, wie Aspekte der Nachhaltigkeit auf inhaltlicher Ebene erarbeitet und in die Organisation integriert werden sollen, bspw. über Projekt- oder Arbeitsgruppen sowie Steuerungskreise. Im Sinne der Aufbauorganisation wird zudem konkretisiert, wer die

<sup>1356</sup> Vgl. Löbel et al. (2005), S. 11.

<sup>1357</sup> Vgl. Dubs (2020), S. 17 ff.

<sup>1358</sup> Wichtige Positionen der Passivseite sind die Einlagen, Anleihen sowie das Eigenkapital. Vgl. Hartmann-Wendels et al. (2019), S. 11.

Umsetzung verantwortet. Konkret werden Positionsbezeichnungen oder Abteilungen genannt (Untersuchungskriterium II a).

Die Unterschiede in den Geschäftsmodellen der untersuchten Institute implizieren bereits einen gewissen Grad an Heterogenität in der Umsetzung von Nachhaltigkeit in der Aufbauorganisation. Allerdings wird in der inhaltsanalytischen Untersuchung zudem deutlich, dass auch innerhalb der Institutsgruppen resp. Stichprobenkategorien deutliche Unterschiede in der organisatorischen Umsetzung vorherrschen, sodass eine Betrachtung der vier Stichprobenkategorien an dieser Stelle nicht zielführend ist. Dies spiegelt die Tatsache wider, dass die einzelnen Institute, auch bedingt durch ihre Größe und ihre geschäftsmodellspezifische Historie, institutspezifische Organisationsstrukturen etabliert haben. Die Integration von Nachhaltigkeit in die Ablauforganisation bedingt demnach die Berücksichtigung der institutsspezifischen Gegebenheiten. Demnach wird im Rahmen der Ergebnisdarstellung weniger der Vergleich der Stichprobenkategorien betrachtet, sondern vielmehr die Bandbreite an Möglichkeiten im Kontext der Aufbauorganisation aufgezeigt.

Die Analyse zeigt, dass zur Integration von Nachhaltigkeit in den Geschäftsbetrieb sowie zur Weiterentwicklung nachhaltigkeitsbezogener Themen innerbetriebliche Teams gebildet und Projekte initiiert werden. Die Wiesbadener Volksbank berichtet über ein strategisches Projekt zur Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie, wobei die Projektleitung der Funktion der Gesamtbanksteuerung zugeordnet wird.<sup>1359</sup>

Auch die Volksbank Kraichgau<sup>1360</sup> sowie die Investitionsbank Berlin<sup>1361</sup> berichten über die Etablierung eines Arbeitskreises Nachhaltigkeit, wodurch sichergestellt wird, dass sich Mitarbeiter aus unterschiedlichen Fachbereichen zu nachhaltigkeitsbezogenen Aspekten austauschen. Dieser Ansatz fördert die ganzheitliche Sichtweise auf Nachhaltigkeit innerhalb des Instituts. Ähnliche Ansätze mit dem Ziel, relevante Institutsbereiche miteinander zu vernetzen, werden auch in der Kreissparkasse Köln in Form eines Koordinierungsteams Nachhaltigkeit<sup>1362</sup>, in der Haspa in Form eines Nachhaltigkeitskernteams<sup>1363</sup> oder in der Sparkasse Siegen in Form eines Steuerungskreises<sup>1364</sup> verfolgt.

---

<sup>1359</sup> Vgl. Wiesbadener Volksbank eG (2021), S. 18.

<sup>1360</sup> Vgl. Volksbank Kraichgau eG (2021), S. 9. Der Arbeitskreis umfasst Mitarbeiter aus den Abteilungen Personalmanagement, Marketing, Vertriebsmanagement, Firmenbank, Filialbank und Betrieb.

<sup>1361</sup> Vgl. Investitionsbank Berlin (2021), S. 14.

<sup>1362</sup> Vgl. Kreissparkasse Köln (2021a), S. 8.

<sup>1363</sup> Vgl. Haspa (2021a), S. 22.

<sup>1364</sup> Vgl. Sparkasse Siegen (2021), S. 25.

In der UmweltBank soll mithilfe eines Umweltrats die Integration des Nachhaltigkeitsverständnisses in die Geschäftspolitik, in das Controlling und in das Reporting sichergestellt werden.<sup>1365</sup> Fragen zum Thema Nachhaltigkeit werden bei B. Metzler durch das Nachhaltigkeitsgremium behandelt, aufbereitet und dann an die Geschäftsleitung herangetragen.<sup>1366</sup> Durch die Etablierung eines Nachhaltigkeitszirkels hat die DekaBank ein Bindeglied zwischen der strategischen und organisatorischen Ebene geschaffen.<sup>1367</sup> Der regelmäßige und aktive Austausch zwischen den Nachhaltigkeitsbeauftragten der verschiedenen Geschäftsfelder stellt sicher, dass Nachhaltigkeitsthemen auf allen Ebenen behandelt und ganzheitlich im Institut vorangetrieben werden.

Zur Verankerung von Nachhaltigkeit auf Vorstandsebene hat die Deutsche Bank ein Nachhaltigkeitskomitee etabliert.<sup>1368</sup> Auf hierarchisch nachgelagerter Ebene der Führungskräfte ist zudem ein Nachhaltigkeitsrat etabliert worden. Eine Funktion des Rats, welcher aus den Führungskräften der unterschiedlichen Geschäftsbereiche besteht, ist die Steuerung weiterer Arbeitsgruppen.<sup>1369</sup> Dieses Beispiel zeigt, dass mit zunehmender Größe eines Instituts die organisationale Umsetzung deutlich umfangreicher und komplexer wird. Aufgrund der Erweiterung der Evangelischen Bank zu einer Unternehmensgruppe ist auch hier auf die Bildung eines Nachhaltigkeitsrats zurückgegriffen worden. Anders als in der Deutschen Bank sind in der Evangelischen Bank auch die Vorstandsmitglieder Teil des Nachhaltigkeitsrats.<sup>1370</sup>

Die Integration von Nachhaltigkeit wird vom Vorstand zwar übergeordnet verantwortet, die vielfältigen Themen und Fragestellungen im Kontext von Nachhaltigkeit gilt es jedoch auf unterschiedlichen Organisationsebenen zu erörtern. Dabei ist es wichtig, dass eine funktionsübergreifende Zusammenarbeit etabliert und gefördert wird. Im Kontext der Aufbauorganisation ist außerdem von Bedeutung, welche Abteilungen mit welchen Aufgaben betraut und welche Positionen im Kontext der Nachhaltigkeit etabliert werden.

Im Rahmen der inhaltsanalytischen Untersuchung fällt auf, dass die Verantwortlichkeit unterschiedlichen Abteilungen zugeteilt wird. Auch hier lassen sich keine

---

<sup>1365</sup> Vgl. UmweltBank AG (2021), S. 79.

<sup>1366</sup> Vgl. B. Metzler seel. Sohn & Co. Holding AG (2021), S. 17.

<sup>1367</sup> Vgl. Deka-Gruppe (2021), S. 8. Der Zirkel findet einmal monatlich statt.

<sup>1368</sup> Vgl. Deutsche Bank AG (2021), S. 13.

<sup>1369</sup> Vgl. Deutsche Bank AG (2021), S. 15.

<sup>1370</sup> Vgl. EB-Gruppe (2021), S. 22. Der Nachhaltigkeitsrat umfasst zudem die Direktionsleitung ‚Strategie & Nachhaltigkeit‘, einen Vertreter des Gesamtbetriebsrates, die Leiter weiterer Arbeitskreise sowie die Geschäftsführer der Tochtergesellschaften.

Spezifika der Institutsgruppen erkennen. In den beiden kleineren Instituten Sparda-Bank München<sup>1371</sup> sowie der Sparkasse Paderborn-Detmold<sup>1372</sup> wird die operative Verantwortung dem Bereich Unternehmenskommunikation zugeordnet. Die Sparkasse Marburg-Biedenkopf berichtet über einen Nachhaltigkeitsbeauftragten, der in der Abteilung Kommunikation angesiedelt ist.<sup>1373</sup> Die Funktion des Nachhaltigkeitsbeauftragten ist auch in der Stadtsparkasse Wuppertal<sup>1374</sup>, der Sparkasse Siegen<sup>1375</sup> sowie der Investitionsbank Berlin<sup>1376</sup> geschaffen worden. In der flatexDEGIRO wird diese Funktion als ESG-Officer bezeichnet.<sup>1377</sup> Konkret wird die operative Umsetzung von Nachhaltigkeit im Institut folglich einer Person anvertraut. In dieser Funktion sind unterschiedliche inhaltliche sowie koordinierende Aufgaben zu erfüllen. Zur Erfüllung dieser Aufgaben sind die in der Literatur beschriebenen analytischen Fähigkeiten sowie Einfühlungs- und Durchsetzungsvermögen von Vorteil.

Neben der Schaffung neuer Positionen zur übergeordneten Integration von Nachhaltigkeit sind auch mit Blick auf die Produktebene neue Positionen zu beobachten. B. Metzler berichtet über die Anstellung von ESG-Experten im Asset-Management, die über besondere inhaltliche Kenntnisse in Bezug auf die Integration von ESG-Kriterien in das Portfoliomanagement verfügen müssen.<sup>1378</sup>

Bei diesen Positionen fällt auf, dass sie direkt an den Vorstand berichten. Auch in der Volksbank Kraichgau wird das Nachhaltigkeitsmanagement im Sinne einer Funktionserweiterung direkt dem Bereich Vorstandsstab zugeordnet.<sup>1379</sup> In der IFB Hamburg überwacht der Vorstandsstab die Umsetzung strategischer Maßnahmen.<sup>1380</sup> Nachhaltigkeit kann jedoch auch direkt auf Vorstandsebene berücksichtigt

---

<sup>1371</sup> Vgl. Sparda-Bank München eG (2021), S. 10. Die exakte Bezeichnung der Abteilung lautet Unternehmenskommunikation/Nachhaltigkeitsmanagement.

<sup>1372</sup> Vgl. Sparkasse Paderborn-Detmold (2021), S. 22.

<sup>1373</sup> Vgl. Sparkasse Marburg-Biedenkopf (2021), S. 20.

<sup>1374</sup> Vgl. Stadtsparkasse Wuppertal (2021), S. 13. Zudem wird über eine Nachhaltigkeitsspezialistin berichtet. In der Aufbauorganisation werden diese Funktionen dem Vorstandsstab zugeordnet.

<sup>1375</sup> Vgl. Sparkasse Siegen (2021), S. 25. Der Nachhaltigkeitsbeauftragte ist in der Abteilung Grundsatzzfragen und Unternehmensstrategie angesiedelt.

<sup>1376</sup> Vgl. Investitionsbank Berlin (2021), S. 14. Die Funktion ist in die Stabsstelle Strategie und Produkte integriert.

<sup>1377</sup> Vgl. flatexDEGIRO AG (2021), S. 11.

<sup>1378</sup> Vgl. B. Metzler seel. Sohn & Co. Holding AG (2021), S. 17.

<sup>1379</sup> Vgl. Volksbank Kraichgau eG (2021), S. 9.

<sup>1380</sup> Vgl. IFB Hamburg (2021), S. 16.

werden. In der KfW übernimmt der Vorstandsvorsitzende die Funktion eines Nachhaltigkeitsvorstands.<sup>1381</sup>

In den Berichten der kleineren Institute Wiesbadener Volksbank und B. Metzler wird zudem deutlich, dass bestehende Abteilungen, wie die Gesamtbanksteuerung<sup>1382</sup> und das Compliance<sup>1383</sup>, stärker in die operative Umsetzung von Nachhaltigkeit mit einbezogen und diese Funktionen entsprechend weiterentwickelt und ausgebaut werden.

In den größeren Instituten werden Abteilungen mit direktem Bezug zu Nachhaltigkeit eingerichtet. In der Nord LB<sup>1384</sup>, Helaba<sup>1385</sup> oder der DekaBank<sup>1386</sup> ist die Abteilung als Nachhaltigkeitsmanagement benannt. Eine weitere Form der organisatorischen Umsetzung ist die Schaffung des Stabs Nachhaltigkeit und der leitenden Funktion eines CSO.<sup>1387</sup>

Es wird deutlich, dass bei der Integration von Nachhaltigkeit in die Aufbauorganisation auch ein direkter Strategiebezug hergestellt wird. Als Beispiele können die DZ Bank mit dem Unternehmensbereich Strategie und Konzernentwicklung,<sup>1388</sup> die Saar LB mit der Einheit Strategie und Stab<sup>1389</sup> oder die Evangelische Bank mit der Direktion Strategie und Nachhaltigkeit<sup>1390</sup> angeführt werden.

In den beiden Großbanken Deutsche Bank<sup>1391</sup> und Commerzbank haben sich Abteilungen auf Gruppenebene etabliert. In der Commerzbank wurde der Bereich Group Sustainability Management Ende 2019 erst geschaffen. Zudem werden seit Januar 2020 strategische Entscheidungen durch das Group Sustainability Board getroffen.<sup>1392</sup> Damit wird nochmals deutlich, dass durch die verstärkte Bedeutung und

---

<sup>1381</sup> Vgl. KfW (2021), S. 17.

<sup>1382</sup> Vgl. Wiesbadener Volksbank eG (2021), S. 18.

<sup>1383</sup> Vgl. B. Metzler seel. Sohn & Co. Holding AG (2021), S. 1.

<sup>1384</sup> Vgl. NordLB (2021a), S. 33.

<sup>1385</sup> Vgl. Helaba (2021a), S. 13. Das Nachhaltigkeitsmanagement wird als Querschnittsfunktion bezeichnet.

<sup>1386</sup> Vgl. Deka-Gruppe (2021), S. 8. Das Nachhaltigkeitsmanagement ist Teil des Zentralbereichs Vorstandsstab und Kommunikation.

<sup>1387</sup> Vgl. Bayern LB (2021b), S. 51.

<sup>1388</sup> Vgl. DZ Bank Gruppe (2021), S. 10.

<sup>1389</sup> Vgl. Saar LB (2021), S. 7.

<sup>1390</sup> Vgl. EB-Gruppe (2021), S. 24. Diese Direktion wurde in 2020 neu aufgestellt. Dazu gehören die Abteilungen CSR & Sustainable Finance, Strategieentwicklung und Gesamtbanksteuerung.

<sup>1391</sup> Vgl. Deutsche Bank AG (2021), S. 15.

<sup>1392</sup> Vgl. Commerzbank AG (2021a), S. 6.

Integration von Nachhaltigkeit in den Instituten Anpassungsbedarf besteht, der auch die Organisationsstrukturen betrifft.

Die Verantwortung für die operative Umsetzung wird demnach einzelnen Personen in nachhaltigkeitsbezogenen Funktionen, wie einem Nachhaltigkeitsbeauftragten oder einem CSO, übertragen. Nur in wenigen Instituten wird darüber berichtet, dass Nachhaltigkeit als zusätzliche Verantwortung im Sinne einer Funktionserweiterung umgesetzt wird. Die LBBW gibt bspw. an, dass der Gesamtvorstand die Ausgestaltung an Dezernatsverantwortliche delegiert, die Nachhaltigkeitsthemen in ihren Dezernaten behandeln, steuern und operativ umsetzen sollen.<sup>1393</sup> In der KD-Bank werden vom Vorstand Hauptverantwortliche benannt, die die strategische Verankerung von Nachhaltigkeit im Institut sicherstellen sollen.<sup>1394</sup>

Die Vielfalt an Beispielen zeigt, dass die Institute ihre Aufbauorganisation entsprechend ihrer institutsspezifischen Strukturen anpassen, um Nachhaltigkeit auf strategischer Ebene zu etablieren und auf operativer Ebene umzusetzen. In Abhängigkeit von der Größe des Instituts sowie der bisherigen Erfahrung mit Nachhaltigkeitsthemen mag es bisher ausreichend sein, eine Einzelperson mit entsprechenden Aufgaben zu betrauen. Je größer und fortgeschrittener ein Institut ist, desto mehr bedarf es der Bereitstellung von Kapazitäten in unterschiedlichen Geschäftsbereichen. Zudem zeigt die Analyse, dass der institutsweite Austausch zu Nachhaltigkeitsthemen in der Praxis Anwendung findet, um sicherzustellen, dass Nachhaltigkeit auf ganzheitlicher Ebene behandelt wird.

Dieser Aspekt wird in den Nachhaltigkeitsberichten einzelner Institute hervorgehoben. Der Einbezug der Verantwortlichen zahlreicher Bereiche wird von der Wiesbadener Volksbank beschrieben.<sup>1395</sup> Die Verantwortung der Bereiche wird auch in der Haspa und die dezentrale Umsetzung in der Linienorganisation dargestellt.<sup>1396</sup> In dem Bericht der Bayern LB wird deutlich gemacht, dass „*sich alle Bereiche der Bank mit den für die jeweilige Aufgabe relevanten Aspekten der Nachhaltigkeit*“ beschäftigen.<sup>1397</sup>

Es wird zudem deutlich, dass die Mehrzahl der Institute durch die Anpassung ihrer Aufbauorganisation dem Aspekt der Governance im Nachhaltigkeitskontext eine

---

<sup>1393</sup> Vgl. LBBW (2021a), S. 24.

<sup>1394</sup> Vgl. KD-Bank (2021a), S. 8. Als Hauptverantwortliche werden der Bereichsleiter Vorstandsstab/Marketing und Unternehmensservice/Personal benannt.

<sup>1395</sup> Vgl. Wiesbadener Volksbank eG (2021), S. 18.

<sup>1396</sup> Vgl. Haspa (2021a), S. 22.

<sup>1397</sup> Bayern LB (2021b), S. 45.

besondere Bedeutung zukommen lässt und entsprechende Strukturen im Sinne einer verantwortungsvollen Unternehmensführung etabliert. Der in Kap. 2.3.2.3 beschriebene Ansatz, dass Nachhaltigkeit inhaltlich die Themen mit Bezug auf die Dimensionen Ökonomie, Ökologie und Soziales umfasst und Governance im Sinne einer Querschnittsfunktion den Rahmen zur erfolgreichen Umsetzung von Nachhaltigkeit darstellt, ist somit auch in der Praxis bereits zu beobachten. Kleinere Institute müssen dieses Nachhaltigkeitsverständnis, das jene vier Dimensionen umfasst, noch stärker in ihre Strategie integrieren und dadurch auch die operative Umsetzung verbessern.

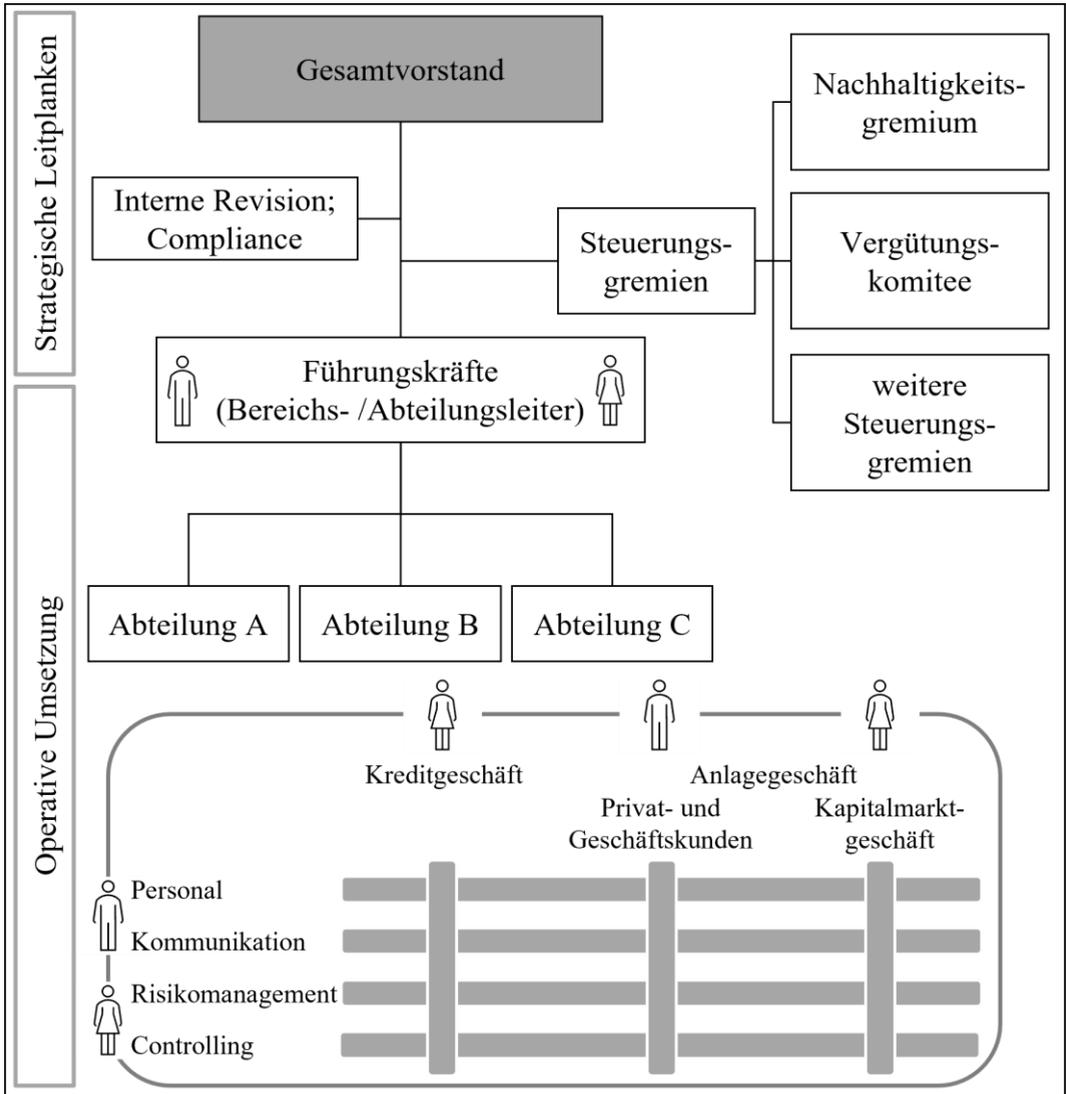
Als ein Best-Case-Beispiel kann die organisationale und Governance-Struktur<sup>1398</sup> der UniCredit angeführt werden, die durch ihre grafische Darstellung der Umsetzung von Nachhaltigkeit in der Ablauforganisation hervorsteht. Das Board of Directors wird durch insgesamt vier Komitees beraten, eins davon ist das neu gegründete ‚Nomination and Sustainability Committee‘. Dieses Komitee ist grundsätzlich verantwortlich für die Überwachung aller Nachhaltigkeitsthemen und Aktivitäten im Institut. Auf oberster Managementebene ist eine Arbeitsgruppe (ESG Strategy Task Force) gegründet worden, an der ausgewählte Mitglieder der oberen Führungsebene teilnehmen. Ziel der Arbeitsgruppe ist es, die Leitplanken auf strategischer Ebene festzulegen und somit die Umsetzung einer Nachhaltigkeitsstrategie in den Geschäftsbereichen und Funktionen des Instituts voranzutreiben. Dabei werden Stabsstellen, wie die Compliance oder das Risikomanagement, in den Strategieprozess integriert. Auf nachgelagerter hierarchischer Ebene wurde zudem die Abteilung Group ESG Strategy & Impact Banking geschaffen, deren Ziel darin besteht, strategische Impulse in die operativen Prozesse und die Produkte zu integrieren.<sup>1399</sup> Ein ähnlicher Ansatz im Sinne eines Best-Case-Beispiels, welcher auch entsprechend grafisch dargestellt wird, ist im Bericht der LBBW beschrieben.<sup>1400</sup> Mit dem Ziel, die bisherigen Erkenntnisse zu bündeln und dabei auf den Darstellungen der UniCredit und der LBBW aufzubauen, wird ein möglicher Ansatz zur Integration von Nachhaltigkeit in der Aufbauorganisation eines Kreditinstituts abgeleitet und in Abb. 58 dargestellt.

---

<sup>1398</sup> Die Bezeichnung im englischen Bericht lautet: Organisational and Governance Structure. Das Geschäftsmodell der UniCredit basiert auf einem Board System.

<sup>1399</sup> Vgl. UniCredit (2021), S. 46.

<sup>1400</sup> Vgl. LBBW (2021a), S. 24.



**Abb. 58: Ansatz zur Integration von Nachhaltigkeit in die Aufbauorganisation**

Bislang wurden die beiden Nachhaltigkeitsbanken Triodos Bank und GLS Bank im Kontext der Aufbauorganisation nicht behandelt. Diese beiden Institute nehmen eine Sonderstellung ein. Die Verankerung der vier Dimensionen der Nachhaltigkeit in die Geschäftsstrategie sowie im Geschäftsmodell werden dadurch deutlich, dass diese Institute von einer expliziten Darstellung zur Umsetzung in der Aufbau- und Ablauforganisation absehen. Nachhaltigkeit gilt als Selbstverständnis, was in der Triodos Bank zusätzlich durch die Berichtsform deutlich wird. Die Triodos Bank behandelt alle nachhaltigkeitsbezogenen Themen in ihrem Geschäftsbericht, in dem finanzielle sowie nichtfinanzielle Berichtsaspekte im Sinne eines Integrated Reports offengelegt werden.

Die GLS Bank veröffentlicht zwar einen Datenbericht nach GRI, aber auf ihrer Webseite ist ein integrierter Nachhaltigkeitsbericht zu finden, der darauf ausgelegt ist, interaktiv über einzelne Themen zu informieren.<sup>1401</sup> Nicht nur dadurch, sondern auch in der organisatorischen Umsetzung von Nachhaltigkeit spiegelt sich die Vorreiterfunktion der GLS Bank wider. Auch hier wird nicht über die Etablierung spezieller Nachhaltigkeitsfunktionen oder Nachhaltigkeitsabteilungen berichtet.

Der Vergleich des GRI-Berichts der GLS Bank mit anderen GRI-Berichten zeigt, dass Institute mithilfe der Kriterien GRI 102-14 (z.B. Commerzbank)<sup>1402</sup> oder GRI 102-18 (z.B. Evangelische Bank)<sup>1403</sup> offenlegen, inwiefern Nachhaltigkeit in der Aufbauorganisation umgesetzt und die Verantwortung an spezielle Abteilungen und Gremien übergeben wurde. Auch die GLS Bank macht Angaben zu diesen GRI-Kriterien, jedoch liegt der inhaltliche Schwerpunkt dabei bspw. auf dem Alleinstellungsmerkmal als sozial-ökologisches Kreditinstitut.<sup>1404</sup> Zudem werden die Personen in den Vorstands- und Führungspositionen namentlich genannt und deren Verantwortungsbereiche beschrieben.<sup>1405</sup>

Die bisherigen Untersuchungsergebnisse liegen auf der Aufbauorganisation, wobei indirekt auch Einflüsse auf die Ablauforganisation sichtbar wurden. Als weiterer Analysepunkt wird die Integration von Nachhaltigkeit in die Prozesse (Untersuchungskriterium I1b) nochmals im Detail betrachtet. Allerdings wird in diesem Analyseaspekt besonders deutlich, dass es vielfältige Ansatzpunkte im Kontext der Integration von Nachhaltigkeit in Prozesse gibt. Daher wird im Rahmen der Ergebnispräsentation aufgezeigt, auf welche Prozesse Nachhaltigkeitsaspekte einwirken und dies exemplarisch belegt.

Zunächst ist darauf hinzuweisen, dass diese Vielfältigkeit im Kontext der Ablauforganisation auch in den Rahmenwerken sichtbar ist. Das DNK-Rahmenwerk sieht unter dem sechsten Kriterium ‚Regeln und Prozesse‘ vor, dass offengelegt wird, wie die Nachhaltigkeitsstrategie durch Prozesse im operativen Geschäft implementiert wird.<sup>1406</sup> Prozesse spielen aber auch an anderer Stelle des Rahmenwerks eine

---

<sup>1401</sup> Vgl. GLS Bank (2022b).

<sup>1402</sup> ‚GRI 102-14: Erklärung des höchsten Entscheidungsträgers‘. Vgl. Commerzbank AG (2021a), S. 6.

<sup>1403</sup> ‚GRI 102-18: Führungsstruktur der Organisation, einschließlich der Gremien des höchsten Kontrollorgans‘. Vgl. EB-Gruppe (2021), S. 21.

<sup>1404</sup> Vgl. GLS Bank (2021a), S. 15.

<sup>1405</sup> Vgl. GLS Bank (2021a), S. 19 f.

<sup>1406</sup> Vgl. DNK (2022), S. 4.

Rolle. Bspw. soll unter dem DNK-Kriterium der Wesentlichkeit offengelegt werden, wie die Erkenntnisse in Bezug auf Nachhaltigkeitswirkungen in die Prozesse einfließen.<sup>1407</sup> Allerdings wird im Rahmen der inhaltsanalytischen Untersuchung auch sichtbar, dass unter dem DNK-Kriterium Nr. 6 von den Instituten der Begriff Prozess nicht verwendet wird.<sup>1408</sup> Inhaltlich wird zwar auch auf die organisatorische Umsetzung eingegangen, jedoch sind die offengelegten Informationen sehr unterschiedlich, was die Vergleichbarkeit der Berichte erschwert.

Der Indikator ‚H7 Implementierung in Prozesse und Controlling‘ ist Bestandteil des Sparkassen-Indikatoren-Modells, sodass auch in diesem Rahmenwerk die operative Umsetzung von Nachhaltigkeit mit Fokus auf Prozesse sichergestellt wird.<sup>1409</sup> Allein im GRI-Rahmenwerk wird dieser Integrationsaspekt nicht explizit gefordert. Allerdings wird in der inhaltsanalytischen Untersuchung deutlich, dass die Institute entsprechende Angaben an den hierfür geeigneten Stellen im Bericht offenlegen. Die DZ Bank widmet dem Thema Geschäftsprozesse ein eigenes Kapitel in ihrem Nachhaltigkeitsbericht, der auf dem GRI-Rahmenwerk beruht. Darin werden Prozesse in Bezug auf Kundenorientierung, menschenrechtliche Sorgfaltspflichten, Einkauf und Lieferantenmanagement und Datenschutz beschrieben.<sup>1410</sup> Durch das Beispiel wird die Vielschichtigkeit in Bezug auf die Integration von Nachhaltigkeit in den Institutsprozessen nochmals untermauert.

Wie bereits in Kap. 4.3.2.3 dargelegt, werden durch die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsrisiken auch die Prozesse im Risikomanagement beeinflusst.<sup>1411</sup> Daran angelehnt ist auch der generelle Prozess der Datenerhebung zu nennen. Die Kreissparkasse Köln gibt an, einen mehrstufigen Prozess etabliert zu haben, mit dem relevante Nachhaltigkeitsdaten ermittelt, zusammengetragen, geprüft und bewertet werden.<sup>1412</sup> Ein Ziel der Wiesbadener Volksbank besteht in der Erstellung einer CO<sub>2</sub>-Bilanz. Dafür bedarf es der Anpassung des Prozesses der Datenerhebung.<sup>1413</sup> Mehrfach wird in den Berichten die Weiterentwicklung von Prozessen im Kontext der Nachhaltigkeit deutlich gemacht. Die Bayern LB hat bspw. als Ziel die kontinuierliche Weiterentwicklung der Systeme und Prozesse definiert.<sup>1414</sup>

---

<sup>1407</sup> Vgl. DNK (2022), S. 2 f.

<sup>1408</sup> Vgl. z.B. Stadtparkasse Wuppertal (2021), S. 13; Kreissparkasse Köln (2021a), S. 16; Sparda-Bank München eG (2021), S. 12.

<sup>1409</sup> Vgl. Sparkasse Paderborn-Detmold (2021), S. 3.

<sup>1410</sup> Vgl. DZ Bank Gruppe (2021), S. 2.

<sup>1411</sup> Vgl. Helaba (2021a), S. 12.

<sup>1412</sup> Vgl. Kreissparkasse Köln (2021a), S. 17.

<sup>1413</sup> Vgl. Wiesbadener Volksbank eG (2021), S. 32.

<sup>1414</sup> Vgl. Bayern LB (2021b), S. 33.

Weniger fortgeschrittene Institute, wie die Sparkasse Paderborn-Detmold oder die Sparkasse Siegen, legen offen, dass die Verankerung von Nachhaltigkeit in den Prozessen noch in Planung ist.<sup>1415</sup> Die Sparkasse Marburg-Biedenkopf konkretisiert ihre Planung dahingehend, dass Prozesse der Kreditvergabe, Anlageentscheidung, Risikosteuerung und -controlling durch die Integration von Nachhaltigkeitsrisiken angepasst werden sollen.<sup>1416</sup>

In der Berichterstattung werden in Bezug auf die Ablauforganisation zudem die Einkaufs- und Beschaffungsprozesse<sup>1417</sup> genannt. Auch die Etablierung entsprechender Prozesse im Beschwerdemanagement, das eine wichtige Rolle im Qualitätsmanagement spielt, wird in einer Vielzahl der Berichte dargestellt.<sup>1418</sup> Die Volksbank Kraichgau und die DekaBank berichten zudem darüber, dass es einer schriftlichen Fixierung der Prozesse bedarf, bspw. in Form von Richtlinien, Leitlinien, Policies, Kodices.<sup>1419</sup>

Ein weiterer Aspekt in Bezug auf die Ablauforganisation sind auch die Prozesse der Berichterstattung. Die Evangelische Bank berichtet über die Einführung eines neuen ESG-Reportings. Mithilfe des neuen Reportings sollen u.a. Aspekte im Kontext der nachhaltigen Anlageangebote besser erfasst werden.<sup>1420</sup> Damit wird zugleich ein weiterer, wichtiger Aspekt der Integration von Nachhaltigkeit in den Prozessen deutlich, nämlich die Integration nachhaltigkeitsbezogener Aspekte in die Anlage- und Kreditprozesse.<sup>1421</sup>

Im Rahmen der Untersuchung mit Blick auf die Aufbau- und Ablauforganisation kann schließlich festgehalten werden, dass Zuständigkeiten sowie Prozesse in vielfältiger Art durch die Integration von Nachhaltigkeit beeinflusst werden. Spezielle Funktionen oder Abteilungen legen ihren Aufgabenschwerpunkt auf nachhaltigkeitsbezogene Aktivitäten. Zudem bedarf es Anpassungen institutsweiter Prozesse auf unterschiedlichen Ebenen und in vielfältiger Weise. Umso wichtiger ist es, dass eine ganzheitliche Sichtweise auf Nachhaltigkeit in einem Institut eingenommen

---

<sup>1415</sup> Vgl. Sparkasse Siegen (2021), S. 26; Sparkasse Paderborn-Detmold (2021), S. 23.

<sup>1416</sup> Vgl. Sparkasse Marburg-Biedenkopf (2021), S. 21; LBBW (2021a), S. 17.

<sup>1417</sup> Vgl. LBBW (2021a), S. 17.

<sup>1418</sup> Vgl. Wiesbadener Volksbank eG (2021), S. 19; DZ Bank Gruppe (2021), S. 56. Die DZ Bank beschreibt ihr Qualitäts- und Beschwerdemanagement unter dem Aspekt der Kundenorientierung recht ausführlich. Im Rahmen des Qualitätsmanagements geht es bspw. um das angemessene Chancen-Risikoverhältnis der Produkte. Im Sinne der Kundenorientierung werden darüber hinaus durch Beschwerdemanager Kundenbeschwerden bearbeitet und in Form eines regelmäßigen Reportings als Teil des internen Berichtswesens dokumentiert.

<sup>1419</sup> Vgl. Volksbank Kraichgau eG (2021), S. 9; Deka-Gruppe (2021), S. 8.

<sup>1420</sup> Vgl. EB-Gruppe (2021), S. 17.

<sup>1421</sup> Vgl. NordLB (2021a), S. 33.

und in den strategischen Überlegungen berücksichtigt wird, sodass auch die Umsetzung in den Strukturen und Prozessen gelingen kann.

#### 4.3.3.3 Berücksichtigung von Nachhaltigkeit im Kerngeschäft

Wie eingangs dargestellt, nehmen Kreditinstitute eine besondere Rolle in der Transformation zu einer nachhaltigen Gesellschaft ein. Neben dem direkten Beitrag durch die Integration von Nachhaltigkeit in die eigenen innerbetrieblichen Prozesse, ist die Integration von Nachhaltigkeit in die Bankprodukte wichtig, da dadurch auf indirekter Ebene erreicht werden kann, dass Nachhaltigkeit bei Krediten und Finanzierungen eine Rolle spielt sowie Gelder der Kunden nachhaltig angelegt werden.

Nachhaltigkeit durchzieht alle Ebenen eines Kreditinstituts. Dies ist bereits in Abb. 51 in Kap. 4.3.1 deutlich geworden und wird nun in Abb. 59 konkretisiert. Nachhaltigkeit gilt es zunächst auf der strategischen Ebene in der Geschäftsstrategie zu verankern. Daraus leitet sich die Nachhaltigkeitsstrategie eines Instituts ab und konkrete Handlungsfelder, Ziele und Umsetzungsmaßnahmen können im Rahmen eines Nachhaltigkeitsprogramms festgelegt und durch das Nachhaltigkeitsmanagement operationalisiert werden. Eine solche Ausrichtung beeinflusst nicht nur die Unternehmensführung, den Bankbetrieb sowie das Stakeholder-Engagement, sondern auch das Geschäftsportfolio. Dabei sind grundsätzlich die Geschäfte sowohl auf der Aktiv- als auch auf der Passivseite der Bankbilanz zu betrachten. Auf der Aktivseite muss Nachhaltigkeit in der Kreditvergabe und den Finanzierungen umgesetzt und im Rahmen der Kreditstrategie berücksichtigt werden. Darüber hinaus muss ein Institut Nachhaltigkeit in ihre Anlagestrategie integrieren und so sicherstellen, dass Nachhaltigkeit in den Kapitalanlagen auf eigene Rechnung (Eigenanlagen) sowie in den im Kundenauftrag verwalteten Kapitalanlagen berücksichtigt wird.<sup>1422</sup>

---

<sup>1422</sup> Vgl. Wulsdorf (2020), S. 35 f.

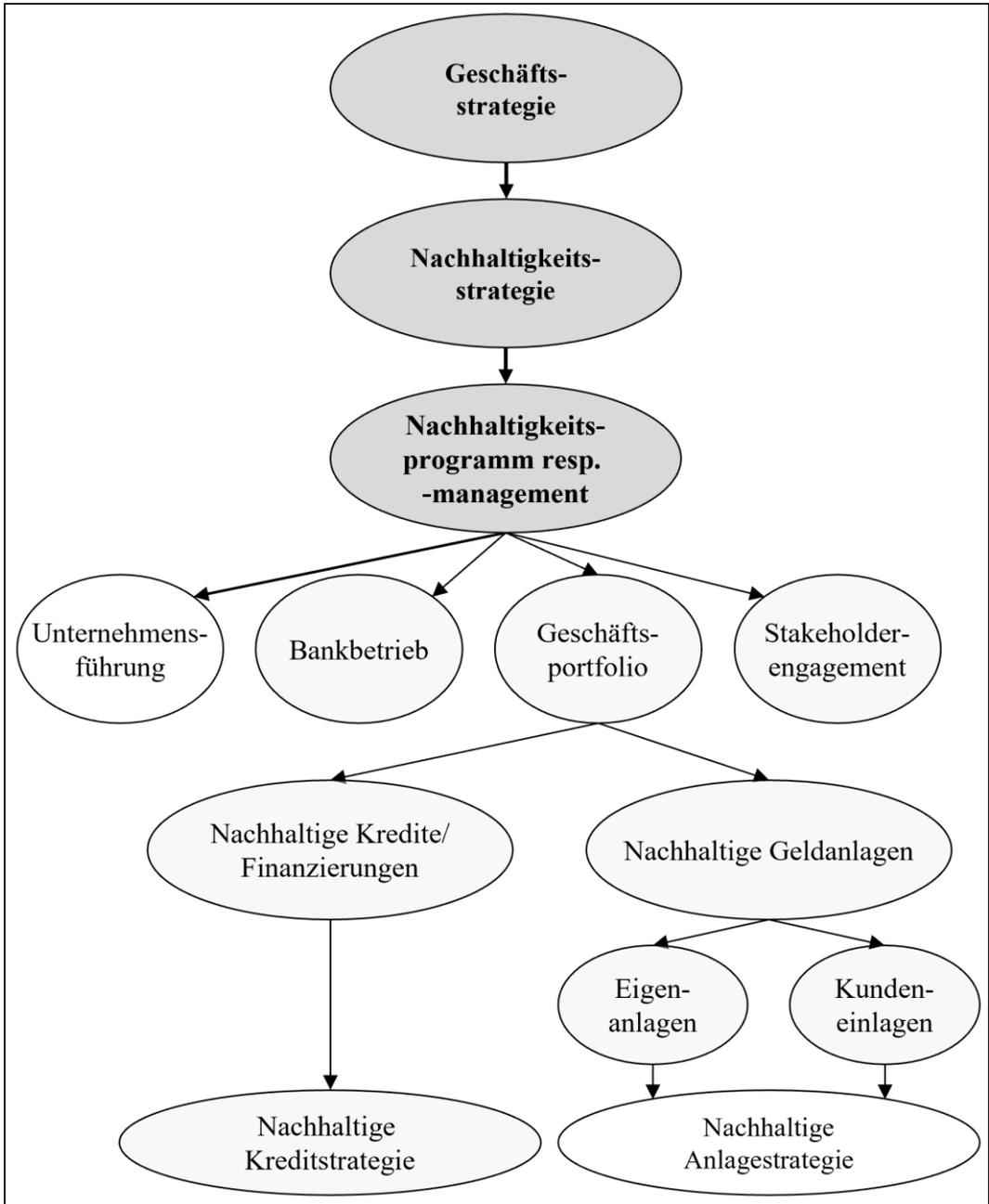


Abb. 59: Nachhaltigkeit im Geschäftsportfolio <sup>1423</sup>

In der Forschung wird hervorgehoben, dass Stakeholder verstärkt fordern, Nachhaltigkeit als integralen Bestandteil des Kerngeschäfts zu definieren. <sup>1424</sup> Dieser Forderung kommen die Institute nach und berücksichtigen nachhaltigkeitsbezogene

<sup>1423</sup> In Anlehnung an Wulsdorf (2020), S. 35.

<sup>1424</sup> Vgl. Völker-Lehmkuhl / Reisinger (2019), S. 24.

Aspekte in der Kreditvergabe, der Eigenanlage sowie bei der Entwicklung von Anlageprodukten für die Kunden.<sup>1425</sup> In der Literatur wird deutlich, dass vor allem die Institute, deren Geschäftsmodell auf Nachhaltigkeit spezialisiert ist (vierte Stichprobenkategorie), ihrer Vorreiterrolle in Bezug auf die Integration von Nachhaltigkeit in das Geschäftsportfolio in besonderem Maße gerecht werden und ihr Produktportfolio vollumfänglich auf Nachhaltigkeit ausgerichtet haben.<sup>1426</sup>

Die Darstellung des nachhaltigen Produktportfolios wird zudem in den Rahmenwerken abgebildet. Im DNK-Rahmenwerk ist diesbezüglich das zehnte Kriterium ‚Innovations- und Produktmanagement‘ zu nennen.<sup>1427</sup> Mit Blick auf die Besonderheiten der Bankprodukte werden im Rahmen des GRI-Rahmenwerks (2016) branchenspezifische Standards für den Finanzsektor angewendet.<sup>1428</sup> Diese sektorspezifischen GRI-Indikatoren finden Anwendung im Sparkassen-Indikator-Modell, das insgesamt drei Indikatoren im Kontext des Geschäftsportfolios aufzählt.<sup>1429</sup>

Im Rahmen der inhaltsanalytischen Untersuchung wird aufgezeigt, inwiefern Nachhaltigkeit im Geschäftsportfolio umgesetzt wird. Die dafür angewendeten Untersuchungskriterien sind in Abb. 57, Kap. 4.3.3.1 bereits gezeigt worden. Zunächst wird betrachtet, welche grundlegenden Angaben sowie Besonderheiten in Bezug auf die Integration von Nachhaltigkeit in das Geschäftsportfolio von den Instituten offengelegt werden (Untersuchungskriterium I2a). Darauf aufbauend wird die Berücksichtigung von Nachhaltigkeit in der Kreditvergabe und das Angebot nachhaltiger Finanzierungen untersucht (Untersuchungskriteriums I2b). Mithilfe von Untersuchungskriterium I2c werden die Angaben zur Eigenanlage analysiert. Abschließend erfolgt die Betrachtung von Nachhaltigkeit in der Anlageberatung sowie dem Anlageproduktbereich (Untersuchungskriterium I2d).

Grundsätzlich wird im Rahmen der inhaltsanalytischen Untersuchung deutlich, dass die Bedürfnisse der Kunden und ihre Forderungen nach nachhaltigen Produkten an vielen Stellen der Berichterstattung thematisiert werden (Untersuchungskriterium I2a). Insbesondere bei Anwendung des DNK-Rahmenwerks wird kontextabhängig hervorgehoben, inwiefern die Institute Nachhaltigkeit auf Produktebene umsetzen. Alle untersuchten Institute integrieren Nachhaltigkeit in ihr Geschäft-

---

<sup>1425</sup> Vgl. Kopp (2012), S. 549.

<sup>1426</sup> Vgl. Wulsdorf (2020), S. 33.

<sup>1427</sup> Vgl. DNK (2022), S. 6.

<sup>1428</sup> Vgl. GRI (2013).

<sup>1429</sup> Vgl. Sparkasse Paderborn-Detmold (2021), S. 3 f. Die drei Indikatoren lauten ‚H8 Nachhaltigkeit im Aktivgeschäft‘, ‚H9 Nachhaltigkeit im Passivgeschäft‘ und ‚H10 Nachhaltigkeit in der Eigenanlage (Depot A) und Kundenanlage (Depot B)‘.

sportfolio. Allerdings zeigt sich auch, dass sich die Institute dabei auf unterschiedlichem Niveau im Sinne eines Reifegrades befinden. In den kleineren Genossenschaftsbanken und Sparkassen fällt auf, dass dort insbesondere die nachhaltigen Geldanlagen schwerpunktmäßig dargelegt werden. Im Bericht der Sparda-Bank München wird die Umsetzung von ökologischen und sozialen Nachhaltigkeitsdimensionen verstärkt in Bezug auf die Anlageprinzipien sowie die Eigenanlagen deutlich.<sup>1430</sup> Die Sparkasse Marburg-Biedenkopf gibt an, mithilfe eines externen Anbieters ein Handlungsprogramm mit dem Ziel zu entwickeln, Nachhaltigkeit im Passivgeschäft besser umzusetzen.<sup>1431</sup> Es ist festzuhalten, dass der Großteil der Institute der Drei-Säulen-Struktur, dabei insbesondere die kleineren Institute, eine Erweiterung ihrer bisherigen Anlageprodukte anstreben und umsetzen.<sup>1432</sup>

Ein zentraler Berichtsaspekt ist die Anwendung von Ausschlusskriterien in Bezug auf die Geschäftsverbindungen. Schwerpunktmäßig wird dargelegt, dass bspw. Geschäftsbeziehungen zu Rüstungsunternehmen nicht eingegangen und Geschäftsfelder wie Glücksspiel ausgeschlossen werden.<sup>1433</sup>

Die vielfältigen Bemühungen und Anstrengungen zur Weiterentwicklung im Kontext eines nachhaltigen Geschäftsportfolios werden in vielen Institute deutlich. Die Vorreiterrolle der Nachhaltigkeitsbanken wird im Rahmen des ersten Untersuchungskriteriums allerdings auch offensichtlich. Die Kreissparkasse Köln berichtet bspw. darüber, dass eine regelmäßige Überprüfung der Produkt- und Dienstleistungspalette vorgenommen wird, um Veränderungspotenzial in Bezug auf Nachhaltigkeit zu identifizieren und umzusetzen. Darüber hinaus wird dargelegt, dass quantitative Impact-Analysen der Produkte aufgrund mangelnder Datengrundlage bislang nicht vorgenommen werden können. Im Rahmen der Impact-Analyse soll bspw. die Klimawirkung von Finanzierungen gemessen werden.<sup>1434</sup> Als Best-Case-Beispiel ist die erneut die Triodos Bank anzuführen, die einen Impact-Management-Ansatz etabliert hat. Das Institut zielt darauf ab, mit allen Bankgeschäften Gelder so zu lenken, dass Menschen und Umwelt davon profitieren.<sup>1435</sup> Teil dieses Ansatz-

---

<sup>1430</sup> Vgl. Sparda-Bank München eG (2021), S. 17.

<sup>1431</sup> Vgl. Sparkasse Marburg-Biedenkopf (2021), S. 25.

<sup>1432</sup> Vgl. Volksbank Kraichgau eG (2021), S. 8.

<sup>1433</sup> Vgl. LBBW (2021a), S. 15; KD-Bank (2021a), S. 9 f.

<sup>1434</sup> Vgl. Kreissparkasse Köln (2021a), S. 22 f.

<sup>1435</sup> Vgl. Triodos Bank (2021a), S. 64.

zes ist die Triodos-Bank-Impact-Prism, ein Instrument, das von den Kundenbetreuern zur Bewertung aller Kredite und Investments eingesetzt wird und diese auf vier Wirkungsebenen – Mensch, Umwelt, Wohlstand und Zweck – überprüft.<sup>1436</sup>

Auch in anderen Instituten der vierten Stichprobenkategorie ist deren Sonderstellung in Bezug auf das Geschäftsportfolio erkennbar. Die GLS Bank macht ihr Alleinstellungsmerkmal deutlich, in dem sie sich als „*die einzige Bank in Deutschland, die ihren Kunden sozial-ökologische Geldanlagen, Finanzierungen, Beteiligungen, Stiftungen und Schenkungen aus einer Hand anbietet*“ bezeichnet.<sup>1437</sup> In dem Bericht der Evangelischen Bank wird ein rein nachhaltiges Anlageangebot beschrieben, welches zudem vollumfänglich auf die SDG ausgerichtet ist.<sup>1438</sup> Die UmweltBank wirbt mit grünen Produkten und zählt dabei die Kategorien Sparkonten, Wertpapiere, ökologische Versicherungen, Bauen und Wohnen, erneuerbare Energien und Beteiligungen an ökologischen und sozialen Projekten auf.<sup>1439</sup>

Teil der vierten Stichprobenkategorie sind zudem die öffentlichen Förderinstitute, deren Hauptaufgabe in der Bereitstellung von Förderprogrammen liegt. Die IFB Hamburg stellt heraus, dass die Förderprogramme grundsätzlich zur nachhaltigen Einwicklung der Stadt beitragen.<sup>1440</sup> Die IB.SH hebt die Berücksichtigung der drei Nachhaltigkeitsdimensionen Ökonomie, Ökologie und Soziales bei der Gestaltung des Produktangebots hervor.<sup>1441</sup>

Die Unterstützung des Landes bei der Wirtschaftsförderung ist zudem Hauptaufgabe der Landesbanken, die den öffentlich-rechtlichen Instituten zugeordnet sind. Wie in Kap. 3.2.1.2 dargelegt, weisen die unterschiedlichen Institute geschäftsmodellspezifische Besonderheiten auf, die sich insbesondere in den jeweiligen Geschäftsportfolien widerspiegeln. Die Bayern LB stellt bspw. heraus, dass das Geschäftsmodell der Landesbanken die Hereinnahme von Spareinlagen ausschließt.<sup>1442</sup> In dem Bericht der LBBW wird darlegt, dass die Landesbanken den Sparkassen nachhaltige Produkte, wie bspw. nachhaltige Fonds, Green und Social Bonds, nachhaltige Schuldscheindarlehen oder Beteiligungen an nachhaltigen Projektfinanzierungen, anbieten.<sup>1443</sup>

---

<sup>1436</sup> Vgl. Triodos Bank (2021a), S. 67.

<sup>1437</sup> GLS Bank (2021a), 78.

<sup>1438</sup> Vgl. EB-Gruppe (2021), S. 17.

<sup>1439</sup> Vgl. UmweltBank AG (2021), S. 16.

<sup>1440</sup> Vgl. IFB Hamburg (2021), S. 56.

<sup>1441</sup> Vgl. IB.SH (2021a), S. 5.

<sup>1442</sup> Vgl. Bayern LB (2021b), S. 15.

<sup>1443</sup> Vgl. LBBW (2021a), S. 82.

Es wird deutlich, dass es im Rahmen der inhaltsanalytischen Untersuchung zur Integration von Nachhaltigkeit in die Produkte einer differenzierten Betrachtung bedarf, in der die Spezifika des Geschäftsmodells und die damit verbundene Produktpalette herausgearbeitet werden. Folglich lassen sich nicht alle Untersuchungskriterien in gleichem Maße für die gesamte Stichprobe anwenden. Nichtsdestotrotz können Besonderheiten des Geschäftsportfolios hinsichtlich der Berücksichtigung von nachhaltigkeitsbezogenen Aspekten herausgearbeitet werden.

In diesem Kontext ist die besondere Bedeutung der Spitzeninstitute DZ Bank und DekaBank hervorzuheben. In ihrer Funktion als Hausbanken der Genossenschaftsbanken und Sparkassen stellen die Spitzeninstitute sicher, dass deren Kunden ein breites Produktspektrum angeboten werden kann.<sup>1444</sup> Die Zusammenarbeit der Genossenschaftsbanken und Sparkassen mit ihren Spitzeninstituten aber auch den öffentlichen Förderbanken ist von zentraler Bedeutung, um die Transformation zu einer nachhaltigen Gesellschaft voranzutreiben.

Nachdem ein erster Überblick über die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsdimensionen in der Produktpalette dargelegt worden ist, soll nun untersucht werden, inwiefern Nachhaltigkeit im Kreditgeschäft und bei Finanzierungen integriert wird (Untersuchungskriterium I2b).

Hausbanken sind wichtige Treiber, um insbesondere das Thema Ressourceneffizienz bei den Kunden zu intensivieren.<sup>1445</sup> Sie können Anreize schaffen, indem sie bspw. bei Immobilienfinanzierungen die Umsetzung ökologischer Aspekte durch bessere Kreditkonditionen belohnen. Dieser Grundsatzgedanke wird inzwischen verstärkt in neuen Finanzierungsinstrumenten umgesetzt. Als Beispiel können die ESG-linked Loans der Commerzbank angeführt werden. Dabei handelt es sich um eine vergleichsweise neue Produktkategorie, bei der das ESG-Rating des Kreditnehmers Einfluss auf die Konditionen des Kredits nimmt.<sup>1446</sup>

Nachhaltigkeit kann demnach auf Einzelkreditebene im Kreditvergabeprozess aber auch im Kreditportfolio berücksichtigt werden. Traditionell wird der Kreditvergabeprozess durch finanzielle Indikatoren dominiert. Dieser kann bspw. durch die Integration ressourcenbezogener LI nachhaltiger gestaltet werden.<sup>1447</sup> Dabei kann eine Nachhaltigkeitsprüfung entweder in den klassischen Kreditprozess integriert

---

<sup>1444</sup> Vgl. Wiesbadener Volksbank eG (2021), S. 28; Stadtparkasse Wuppertal (2021), S. 10.

<sup>1445</sup> Vgl. Zvezdov (2012), S. 29.

<sup>1446</sup> Vgl. Commerzbank AG (2021a), S. 68.

<sup>1447</sup> Vgl. Zvezdov (2012), S. 29.

oder aber als unabhängiger Prozess gestaltet werden.<sup>1448</sup> Dies impliziert, dass bei der Bestimmung des Ausfallsrisikos eines Kreditnehmers traditionelle und nachhaltigkeitsbezogene Kriterien miteinander kombiniert werden müssen.<sup>1449</sup> Dies führt wiederum dazu, dass Anpassungen in den Ratingsystemen und Kreditrisikomodellen vorzunehmen sind.<sup>1450</sup>

Der Kreditvergabeprozess zielt darauf ab, die finanzielle Leistungsfähigkeit eines Kreditnehmers adäquat einzuschätzen. Die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitskriterien macht den Ratingprozess zwar umfangreicher, aber die Validität kann dadurch verbessert werden.<sup>1451</sup> Konkret bedeutet dies, dass ein Institut im Rahmen der Kreditstrategie vorab festlegen muss, welche ökologischen und sozialen Kriterien im Rahmen der Kreditprüfung abgefragt werden sollen. Um den Aufwand einer solchen zusätzlichen Abfrage zu reduzieren, kann es Sinn machen, festzulegen, ab welchem Kreditvolumen diese Kriterien berücksichtigt werden sollen.<sup>1452</sup>

Die inhaltsanalytische Untersuchung zeigt, dass die Berücksichtigung von nachhaltigkeitsbezogenen Kriterien im Rating-Prozess sich beim Großteil der untersuchten Institute entweder noch im Aufbau befindet oder bereits etablierte Prüfprozesse als Handlungsfeld weiterentwickelt werden.

In den Sparkassen und Genossenschaftsbanken liegt der Fokus auf der Ausgestaltung des Kundenkreditportfolios, wobei im Rahmen der Diversifikation Branchen, die als nicht nachhaltig gelten, vermieden werden.<sup>1453</sup> Aber auch erste Weiterentwicklungsbemühungen in Bezug auf das Rating-Verfahren sind erkennbar. Eine Konkretisierung der Weiterentwicklungsmaßnahmen ist im Bericht der Haspa zu beobachten. Die Weiterentwicklung von Nachhaltigkeit im Kreditgeschäft ist als Ziel im Rahmen des Nachhaltigkeitsprogramms festgelegt worden. Dies bedeutet konkret, dass neben der Weiterentwicklung des Portfolioscreenings und der Schärfung der Nachhaltigkeitsstandards auch die Integration in die Kreditprozesse vorangetrieben werden soll.<sup>1454</sup> Die Volksbank Kraichgau gibt an, soziale und ökonomische Kriterien für die Kreditvergabe zu erarbeiten.<sup>1455</sup> Die Kreissparkasse Köln

---

<sup>1448</sup> Vgl. Waschbusch et al. (2021), S. 140.

<sup>1449</sup> Vgl. Weber et al. (2010), S. 46.

<sup>1450</sup> Vgl. Maida (2021), S. 119.

<sup>1451</sup> Vgl. Weber et al. (2010), S. 39.

<sup>1452</sup> Vgl. Kopp (2012), S. 550.

<sup>1453</sup> Vgl. Wiesbadener Volksbank eG (2021), S. 10; Stadtparkasse Wuppertal (2021), S. 25.

<sup>1454</sup> Vgl. Haspa (2021a), S. 24.

<sup>1455</sup> Vgl. Volksbank Kraichgau eG (2021), S. 8.

legt offen, die Integration von Nachhaltigkeitsrisiken in das Kreditgeschäft für das Folgejahr geplant haben.<sup>1456</sup>

Der Vergleich der Institute zeigt, dass die großen Institute sowie die Institute der vierten Stichprobenkategorie bei der Abfrage von Nachhaltigkeitskriterien in der Kreditvergabe weiter fortgeschritten sind. In der DZ Bank erfolgt im Rahmen des Kreditprüfungsprozesses eine Beurteilung im Hinblick auf ökologische, soziale und ethische Risiken anhand einer Prüfliste.<sup>1457</sup> In dem Bericht der DekaBank wird deutlich gemacht, dass wirtschaftliche und ESG-Aspekte gleichberechtigt in der Kreditvergabe Beachtung finden. Es wird daran gearbeitet, die Abfrage der ESG-Kriterien stärker zu standardisieren.<sup>1458</sup> Die Helaba gibt an, bereits seit 2017 Nachhaltigkeitskriterien sowie Ausschlussbedingungen für die Kreditvergabe anzuwenden.<sup>1459</sup>

Der Einsatz von Vergabekriterien für die Kreditvergabe wird zudem von der Triodos Bank<sup>1460</sup> sowie der Evangelischen Bank beschrieben. Die Evangelische Bank legt offen, die bisherigen Kreditvergabegrundsätze derzeit zu aktualisieren und dabei neben der überarbeiteten Negativliste auch eine Positivliste<sup>1461</sup> zu entwickeln.<sup>1462</sup> Neben dem systematischen Ausschluss spezieller Branchen wird nur von wenigen Instituten auch der Einsatz von Positivlisten beschrieben. Durch die Festlegung positiver Kriterien soll ein Umdenken bei den Kreditnehmern gefördert werden.<sup>1463</sup> Als weiteres Beispiel neben der Evangelischen Bank kann die DekaBank angeführt werden, die darlegt, dass bestimmte Investitionsfelder festgelegt worden sind, die verstärkt bedient werden sollen, darunter bspw. Finanzierungen im Bereich erneuerbarer Energien.<sup>1464</sup> Der Einsatz von Ausschluss- und Positivkriterien sowie die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitskriterien im Kreditprüfungsprozess wird auch von der GLS Bank beschrieben. Es wird dargelegt, dass bei der Prüfung

---

<sup>1456</sup> Vgl. Kreissparkasse Köln (2021a), S. 14.

<sup>1457</sup> Durch den Einsatz der Nachhaltigkeitsprüfliste stellt die DZ Bank eine standardisierte Prüfung der Kreditanfragen auf Nachhaltigkeitsaspekte sicher. Dafür hat die DZ Bank Fragen zu Themen der Kategorien Soziales, Ökologie, Antikorruption und Wettbewerb/Steuern in den Prozess integriert. Vgl. DZ Bank Gruppe (2021), S. 43.

<sup>1458</sup> Vgl. Deka-Gruppe (2021), S. 32.

<sup>1459</sup> Vgl. Helaba (2021a), S. 8.

<sup>1460</sup> Vgl. Triodos Bank (2021a), S. 66.

<sup>1461</sup> Neben dem systematischen Ausschluss spezieller Branchen soll durch die Festlegung positiver Kriterien ein Umdenken bei den Kreditnehmern gefördert werden. Vgl. Wulsdorf (2020), S. 38; Zimmermann (2019), S. 4

<sup>1462</sup> Vgl. EB-Gruppe (2021), S. 17 f.

<sup>1463</sup> Vgl. Wulsdorf (2020), S. 38; Zimmermann (2019), S. 4.

<sup>1464</sup> Vgl. Deka-Gruppe (2021), S. 33.

der Kreditanträge neben der Kreditfähigkeit geprüft wird, welche ökonomischen, ökologischen und sozialen Ziele der Kreditnehmer verfolgt.<sup>1465</sup>

Eine Erkenntnis der inhaltsanalytischen Untersuchung ist folglich, dass die genannten Institute aus der vierten Stichprobenkategorie sowie die Spitzeninstitute und die Landesbanken bereits fortgeschrittene Ansätze etabliert haben, um Nachhaltigkeit im Kreditvergabeprozess zu prüfen und entsprechend zu bewerten. Ein weiteres Ergebnis der Analyse bezieht sich auf die Berücksichtigung von Nachhaltigkeit im Kreditportfolio. Der Großteil der untersuchten Institute berichtet darüber, ausgewählte Geschäftsfelder in ihrem Kreditportfolio systematisch auszuschließen. Diese Erkenntnis ist zunächst nicht überraschend, da die Anwendung solcher Ausschlusslisten oder die Formulierung von Limiten in Bezug auf bestimmte Branchen, wie bspw. die Kohleindustrie, schon immer Teil des Bankgeschäfts waren.<sup>1466</sup> Insbesondere an Unternehmen, von denen bekannt ist, dass sie in Zusammenhang mit Menschen- und Arbeitsrechtsverletzungen oder Bestechung und Korruption in Verbindung stehen, werden keine Kredite vergeben. Ausgeschlossen werden auch Unternehmen, die mit Waffen, militärischer oder polizeilicher Ausrüstung, irreversiblen Umweltzerstörungen, Glücksspiel oder der Tabakproduktion, Herstellung und dem Vertrieb in Verbindung gebracht werden.<sup>1467</sup> Im Rahmen der Nachhaltigkeitsberichterstattung gewinnt die Offenlegung dieser Ausschlusskriterien jedoch an Bedeutung. Darüber hinaus gilt es, die Integration von Nachhaltigkeitskriterien auch im Kreditvergabeprozess weiterzuentwickeln.

Ein weiterer zentraler Aspekt in Bezug auf die Integration von Nachhaltigkeit auf Produktebene ist die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitskriterien im Bereich der Kapitalanlage. Im Rahmen der Eigenanlagen legt ein Institut eigene nachhaltigkeitsbezogene Anforderungen fest (Untersuchungskriterium I2c). In der Anlageberatung gilt es, die Anforderungen der Kunden zu eruieren und entsprechend derer Vorstellungen umzusetzen. Diese beiden Aspekte werden im Folgenden mithilfe der Untersuchungskriterien I2c und I2d analysiert.

---

<sup>1465</sup> Vgl. GLS Bank (2021a), S. 78 f.

<sup>1466</sup> Vgl. Maida (2021), S. 112.

<sup>1467</sup> Der Ausschluss der genannten Branchen wird in der Literatur beschrieben (vgl. Wulsdorf (2020), S. 37 f.; Maida (2021), S. 113) und kann durch die inhaltsanalytische Untersuchung bestätigt werden.

In Bezug auf die Eigenanlagen (Untersuchungskriterium I2c) zeigt sich, dass der Großteil der Institute diesen Aspekt in der Berichterstattung erläutert, wobei inhaltliche Unterschiede in Bezug auf den Detaillierungsgrad zu beobachten sind. Je Stichprobenkategorie gibt es auch Institute, die keine Angaben machen.

Dabei ist erneut zu beobachten, dass einzelne Institute erst begonnen haben, Nachhaltigkeit auch in den Eigenanlagen zu berücksichtigen, darunter insbesondere die kleineren Institute. Als Beispiel kann erneut die Wiesbadener Volksbank angeführt werden.<sup>1468</sup> Im direkten Vergleich fällt die Berenberg Bank auf, die angibt, dass sie die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten bei der Bewertung von Investitionsentscheidungen nicht separat ausgewiesen hat, diese aber bereits in der Vergangenheit berücksichtigt wurden. In den weiteren Ausführungen wird offengelegt, dass derzeit Parameter erarbeitet werden, um nicht ESG-konforme Titel zu identifizieren.<sup>1469</sup> Die Commerzbank berichtet darüber, dass Nachhaltigkeitsaspekte bei den Eigenanlagen eine immer wichtigere Rolle spielen und das Institut ein eigenes ESG-Portfolio aufbaut.<sup>1470</sup>

Es wird deutlich, dass die Implementierung von Nachhaltigkeit in den Eigenanlagen nicht eine einmalige Aktivität ist, sondern dass es einer kontinuierlichen Weiterentwicklung bedarf. Dies sollte entsprechend in der strategischen Planung berücksichtigt und im Nachhaltigkeitsprogramm umgesetzt werden. Ein solches Vorgehen ist bspw. bei der Haspa zu beobachten. Die Haspa berichtet zudem über ihr Nachhaltigkeitscreening des Depot A, womit sichergestellt wird, dass die ESG-Kriterien für die einzelnen Assetklassen umgesetzt und nicht ESG-konforme Unternehmen bei der Aktienanlage ausgeschlossen werden.<sup>1471</sup> Im Rahmen ihres Maßnahmenkatalogs behandelt die LBBW im Kontext der Eigenanlagen das Thema der Klimarisiken. Die Landesbank gibt an, dass ein Climate-Impact-Report für die Eigenanlagen durch Experten des ISS ESG erstellt wurde.<sup>1472</sup> Dieses Beispiel zeigt, dass nicht alle Themen institutsintern angegangen werden können und müssen, sondern dass die eigene Weiterentwicklung durch die Zusammenarbeit mit externen Beratern und Fachexperten vorangetrieben werden kann.

Innerhalb der Stichprobenkategorie der öffentlich-rechtlichen Institute wird die Sonderstellung der DekaBank in Bezug auf die Eigenanlagen deutlich. Die Sparkasse Siegen gibt an, dass sie die DekaBank seit 2019 damit beauftragt hat, den

<sup>1468</sup> Vgl. Wiesbadener Volksbank eG (2021), S. 28 f.

<sup>1469</sup> Vgl. Berenberg (2021), S. 21.

<sup>1470</sup> Vgl. Commerzbank AG (2021a), S. 69.

<sup>1471</sup> Vgl. Haspa (2021a), S. 28 f.

<sup>1472</sup> Vgl. LBBW (2021a), S. 37.

Depot-A-Bestand zu prüfen. Dafür wendet die DekaBank einen eigens für diesen Zweck entwickelten Nachhaltigkeitsfilter an.<sup>1473</sup> Die DekaBank gibt an, selbst seit 2014 einen Nachhaltigkeitsfilter für ihre Eigenanlagen anzuwenden, welcher sich an den UN Global Compact<sup>1474</sup> anlehnt und Ausschlusskriterien für bestimmte Themenfelder umfasst.<sup>1475</sup>

Vor dem Hintergrund, dass sich die Institute in unterschiedlichen Entwicklungsstadien befinden und zudem Unterschiede in ihren Geschäftsmodellen aufweisen, wird im Rahmen dieses Untersuchungsteils besonders deutlich, dass die Institute in der Berichterstattung ihre Besonderheiten in der Integration von Nachhaltigkeit in den Eigenanlagen auch offenlegen. Folglich ist im Rahmen des Untersuchungskriterium I2c ein besonders hoher Grad an Heterogenität der Berichtsinhalte zu vermerken.

Mit Blick auf die Institute der vierten Stichprobenkategorie wird erneut deutlich, dass Nachhaltigkeit auch in Bezug auf die Eigenanlagen gelebt wird und diesen Instituten eine Vorreiterrolle zugesprochen werden kann. Als Best-Case-Beispiel wird in diesem Analyseteil die Evangelische Bank angeführt, die die Anwendung ihres Nachhaltigkeitsfilters, der auf den SDG<sup>1476</sup> basiert, beschreibt. Im Institut wurde damit ein mehrstufiger SDG-basierter Investmentprozess etabliert. Die Evangelische Bank gibt an, mithilfe des Filters sicherzustellen, dass nicht nur die klassischen Aspekte Rentabilität, Liquidität und Sicherheit, sondern auch ökologische und sozial-ethische Gesichtspunkte berücksichtigt werden.<sup>1477</sup>

Das Beispiel der Evangelischen Bank verdeutlicht die erfolgreiche Umsetzung einer nachhaltigen Anlagestrategie, die alle Investmentprozesse umfasst. In der Konsequenz wird das klassische magische Dreieck der Vermögensanlage – Rentabilität, Liquidität und Risiko (resp. Sicherheit) – durch eine vierte Dimension, die Nachhaltigkeit in Form ökologischer und sozialer Kriterien, ergänzt (vgl. Abb. 60).<sup>1478</sup>

---

<sup>1473</sup> Vgl. Sparkasse Siegen (2021), S. 29.

<sup>1474</sup> Dazu Kap. 2.2.1.2.

<sup>1475</sup> Vgl. Deka-Gruppe (2021), S. 22.

<sup>1476</sup> Dazu Kap. 2.2.1.2.

<sup>1477</sup> Vgl. EB-Gruppe (2021), S. 47.

<sup>1478</sup> Vgl. von Wallis / Klein (2015), S. 64.

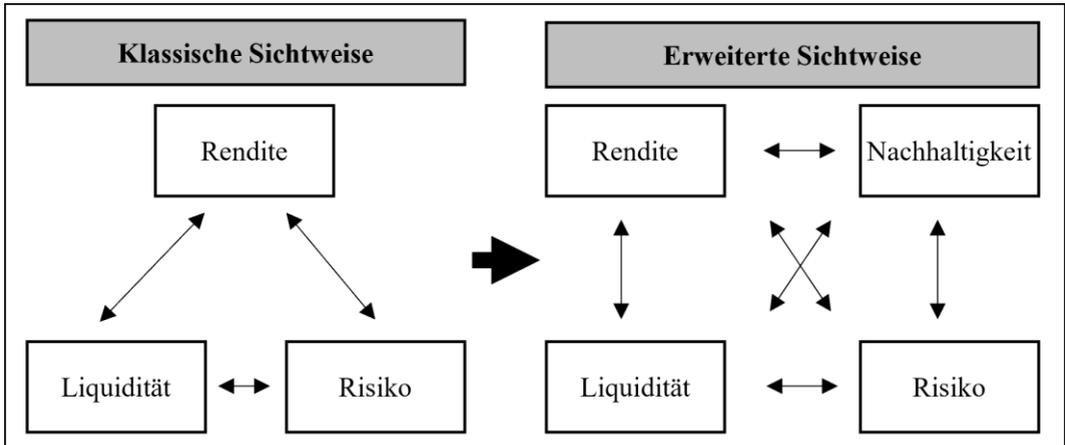


Abb. 60: Erweiterung des magischen Dreiecks der Vermögensanlage zu einem magischen Viereck<sup>1479</sup>

Die wachsende Bedeutung von nachhaltigen Kundenanlagen wird u.a. durch den jährlichen Marktbericht des FNG deutlich. In dem Bericht wird der Wachstumskurs nachhaltiger Geldanlagen in Deutschland hervorgehoben.<sup>1480</sup> Insbesondere private Anleger suchen nachhaltige Anlagemöglichkeiten. In dem Bericht der FNG wird hervorgehoben, dass private Anleger das Investitionsvolumen in nachhaltige Fonds von 2020 nach 2021 verdreifacht haben. Die institutionellen Investoren stellen zudem eine wichtige Kundengruppe dar, wobei auch hier ein stetiges Wachstum zu beobachten ist (19 % von 2019 auf 2020, 26 % von 2020 auf 2021).<sup>1481</sup> Dies impliziert, dass die Institute verstärkt die Bedürfnisse dieser Kundengruppe berücksichtigen müssen.

Vor diesem Hintergrund wird im Rahmen der inhaltsanalytischen Untersuchung analysiert, inwiefern der beschriebene Wachstumstrend in der Berichterstattung der Institute erkennbar ist. Es wird untersucht, welche Angaben im Kontext der Anlageberatung und den Anlagemöglichkeiten offengelegt werden (Untersuchungskriterium I2d).

<sup>1479</sup> In Anlehnung an von Wallis / Klein (2015), S. 64.

<sup>1480</sup> Zum 31. Dezember 2021 betrug die Gesamtsumme nachhaltiger Geldanlagen 501,4 Milliarden EUR. Dazu zählen nachhaltige Publikumsfonds, Mandate und Spezialfonds sowie nachhaltig verwaltete Kunden- und Eigenanlagen. Vgl. FNG (2022), S. 8.

<sup>1481</sup> Vgl. FNG (2022), S. 11 f.

Grundsätzlich zeigen sich in diesem Analyseteil ähnliche Erkenntnisse wie in Bezug auf die Eigenanlagen. In Abhängigkeit des Geschäftsmodells können Unterschiede zwischen den Instituten beim Produktangebot nachhaltiger Geldanlagen beobachtet werden.

Wie in Kap. 3.2.2.1 dargelegt, umfasst das Geschäftsmodell der Großbanken eine große Bandbreite in Bezug auf die Zielkunden und Produkte und Dienstleistungen. Dies lässt sich am Beispiel der Deutschen Bank illustrieren. Diese nimmt eine Differenzierung in Unternehmensbank, Investmentbank, Privatkundenbank und Asset Management vor. Dementsprechend spielen nachhaltige Geldanlagen in verschiedenen Geschäftsbereichen des Instituts eine Rolle. In Bezug auf die Privatkundenbank wird offengelegt, dass das ESG-Produktportfolio um nachhaltige Investmentfonds und Versicherungsprodukte erweitert worden ist. Teil des aktiven Beratungssportfolios sind neuerdings ein ESG-Fonds mit Fokus auf Dividenden sowie ein Aktienfonds mit dem Schwerpunkt Wasseraufbereitung und -versorgung.<sup>1482</sup> Im Kontext der Investmentbank wird bspw. darüber berichtet, dass die Deutsche Bank internationale Kunden dabei unterstützt, nachhaltigkeitsbezogene Anleihen zu emittieren.<sup>1483</sup>

Die Berücksichtigung der unterschiedlichen Bedürfnisse der jeweiligen Kundengruppen wird auch in den kleineren Privatbanken deutlich. Die Unterteilung anhand der speziellen Geschäftsbereiche wird bspw. auch in der Berenberg Bank deutlich, die zwischen Wealth und Asset Management, Investmentbank und Corporate Banking differenziert.<sup>1484</sup> Das Geschäftsmodell der Berenberg Bank oder auch das von B. Metzler sieht vor, dass diese Institute ihre Expertise auf Investmentleistungen für institutionelle Kunden ausrichten und entsprechende Produkte in ihr Portfolio aufnehmen.

Auch die Sparkassen und Genossenschaftsbanken berichten recht ausführlich über ihr Angebot an nachhaltigen Anlagen, wobei die Kooperation mit den Spitzeninstituten erneut deutlich wird. Zudem wird deutlich, dass die Institute ihr Geschäftssportfolio weiter ausbauen. Die Stadtsparkasse Wuppertal berichtet darüber, dass die Abfrage von Nachhaltigkeitspräferenzen seit Dezember 2020 Teil der Wertpapierberatung ist. Es wird hervorgehoben, dass die Anlageberater entsprechend weitergebildet werden müssen.<sup>1485</sup> Die Sparda-Bank München gibt bspw. an, in 2018 erstmals Maßnahmen für nachhaltige Geldanlagen ergriffen zu haben und derzeit

---

<sup>1482</sup> Vgl. Deutsche Bank AG (2021), S. 45.

<sup>1483</sup> Vgl. Deutsche Bank AG (2021), S. 42.

<sup>1484</sup> Vgl. Berenberg (2021), S. 9.

<sup>1485</sup> Vgl. Stadtsparkasse Wuppertal (2021), S. 23.

aktiv die Erarbeitung eines entsprechenden Konzepts zum weiteren Ausbau vorantreibt.<sup>1486</sup>

Die wachsende Bedeutung von nachhaltigen Geldanlagen für die unterschiedlichen Kundengruppen ist den untersuchten Instituten der ersten drei Stichprobenkategorien bewusst. Dies wird teilweise in den Berichten konkret angesprochen.<sup>1487</sup> Das Geschäftsportfolio wird dementsprechend angepasst und erweitert. An dieser Stelle wird der Unterschied zu den Instituten, die der vierten Stichprobenkategorie zugeordnet wurden, sichtbar, denn dort bedarf es keiner Erweiterung der Produktpalette. Die Anlagestrategie dieser Institute ist ausschließlich auf nachhaltige Geldanlagen ausgelegt. Die UmweltBank gibt an, kostenfrei ‘Deutschlands grünes Depot‘ anzubieten.<sup>1488</sup>

Die Anlageberater dieser Institute sind mit nachhaltigkeitsbezogenen Kriterien bereits vertraut, sodass der Weiterbildungsbedarf der Mitarbeiter, wie er in den Sparkassen und Genossenschaftsbanken dargestellt wurde, nicht vergleichbar ist. Die Evangelische Bank berichtet bspw. darüber, ihre Mitarbeiter entsprechend auszubilden, um sicherzustellen, dass die Berater die Kundenbedarfe umsetzen.<sup>1489</sup> Spezielle Fortbildungen für die Kundenberater werden auch von der GLS Bank beschrieben. Als Beispiel wird die Fortbildung zum anerkannten ECO-Anlageberater<sup>1490</sup> genannt.<sup>1491</sup>

Grundsätzlich bieten die Institute der vierten Stichprobenkategorie viele Vorteile für nachhaltig orientierte Anleger, da diese über eine breite Produktpalette und die entsprechenden Kenntnisse in der Beratung verfügen. Jedoch ist auch deutlich geworden, dass die Institute der Drei-Säulen-Struktur die neuen Anforderungen der Kunden nach nachhaltigen Anlagemöglichkeiten wahrgenommen und ihre Beratung verbessern und das Angebot ausbauen.

---

<sup>1486</sup> Vgl. Sparda-Bank München eG (2021), S. 16.

<sup>1487</sup> In dem Bericht der Nord LB wird herausgestellt: *„Immer mehr Anleger möchten neben der Erzielung von Rendite ihr Geld auch sinnvoll in nachhaltige Produkte investieren und zum Wandel in eine nachhaltigere Wirtschaftsweise beitragen.“* Vgl. NordLB (2021a), 42.

<sup>1488</sup> Vgl. UmweltBank AG (2021), S. 42.

<sup>1489</sup> Vgl. EB-Gruppe (2021), S. 46.

<sup>1490</sup> *„Ein ECO-Anlageberater ist ein zertifizierter Fachberater für ethisches Investment. Sein Ziel ist es, den Markt des nachhaltigen Investments, seine Mechanismen und die prägenden Akteure in Breite und Tiefe zu überblicken, entsprechende Finanzprodukte sachgerecht zu bewerten und Interessenten qualifiziert zu beraten.“* GLS Bank (2021a), S. 119.

<sup>1491</sup> Vgl. GLS Bank (2021a), S. 79.

## 4.4 Erfolgsmaßnahmen zur Umsetzung von Nachhaltigkeit

### 4.4.1 Holistische Perspektive auf Nachhaltigkeit

Die bisherigen Ausführungen des vierten Kapitels machen deutlich, dass Nachhaltigkeit auf vielfältige Art auf innerbetrieblicher Ebene umgesetzt werden kann und dass dabei die Anforderungen der unterschiedlichen Stakeholder von Bedeutung sind. Bereits zu Beginn der Arbeit ist erläutert worden, dass Nachhaltigkeit nicht nur auf innerbetrieblicher Ebene eines Kreditinstituts von Bedeutung ist, sondern den Banken eine besondere Rolle in der Transformation zu einer nachhaltigen Gesellschaft zugesprochen wird.

In den Berichten der Institute wird deutlich, dass dieser Transformationsprozess bereits angestoßen wurde. Die Triodos Bank stellt heraus, dass Nachhaltigkeit kein Nischenthema mehr ist, sondern inzwischen jeder davon redet.<sup>1492</sup> In dem Bericht der Haspa wird postuliert, dass Nachhaltigkeit in der Öffentlichkeit immer stärker diskutiert wird.<sup>1493</sup> Der aktive Austausch zu nachhaltigkeitsbezogenen Themen mit der Öffentlichkeit wird auch von der Deutschen Bank beschrieben.<sup>1494</sup> Die Sparda-Bank München hebt hervor, dass es wichtig ist, über die Projekte, die das Institut fördert, zu berichten. Das Institut zielt darauf ab, die Bekanntheit der Projekte und die damit einhergehenden, nachhaltigkeitsbezogenen Themen in der breiten Öffentlichkeit zu steigern und so ein Bewusstsein in der Gesellschaft für die vielfältigen Themen im Kontext von Nachhaltigkeit zu schaffen.<sup>1495</sup> Diese Beispiele zeigen, dass das Thema Nachhaltigkeit in den Kreditinstituten Beachtung findet, unabhängig davon, zu welcher der drei klassischen Säulen des deutschen Bankensektors ein Institut gehört oder wie groß das Institut ist.

---

<sup>1492</sup> Vgl. Triodos Bank (2021a), S. 14.

<sup>1493</sup> Vgl. Haspa (2021a), S. 52.

<sup>1494</sup> Vgl. Deutsche Bank AG (2021), S. 14.

<sup>1495</sup> Vgl. Sparda-Bank München eG (2021), S. 35.

Um die Bedeutung des Themas jedoch greifbar zu machen, bedarf es, wie in Kap. 2.1 dargelegt, einer Betrachtung von Nachhaltigkeit auf den unterschiedlichen Ebenen. Die übergeordnete Ebene der Öffentlichkeit zeichnet sich folglich durch eine Vielfalt an unterschiedlichen Treibern aus, wodurch verschiedene Nachhaltigkeitsaspekte auf die nachgelagerten politischen, gesamtwirtschaftlichen sowie einzelwirtschaftlichen Ebenen übertragen werden. Vor dem Hintergrund des Transformationsgedankens kommt auf diesen Ebenen der Finanzaufsicht, dem Finanzsystem und den einzelnen Kreditinstituten eine besondere Bedeutung zu. Durch eine neue Sichtweise auf die Lenkungswirkung des Geldes soll im Sinne einer Finanzwende ein entscheidender Beitrag dazu geleistet werden, dass das Handeln von Unternehmen sowie Privatpersonen auf Nachhaltigkeit ausgerichtet wird.<sup>1496</sup>

Eine Herausforderung besteht darin, dass es kein einheitliches Begriffsverständnis von Nachhaltigkeit gibt. Auf Basis des in Kap. 2.3 hergeleiteten Nachhaltigkeitsbegriffs, der die vier Dimensionen Ökonomie, Ökologie, Soziales und Governance umfasst, besteht eine weitere Herausforderung darin, die vielfältigen Themen, die in den jeweiligen Dimensionen eine Rolle spielen können, zu erfassen.

Die Verbindung der beiden Schlüsselbegriffe ‘Nachhaltigkeit‘ und ‘Kreditinstitut‘ impliziert nicht nur eine Vielfalt zu betrachtender Themen, sondern auch einen hohen Grad an Komplexität. Auch wenn das Bewusstsein über die Bedeutung von Nachhaltigkeit in den Instituten vorhanden ist, ist es erforderlich, dass Themen schwerpunktmäßig behandelt und Ansätze erarbeitet werden, wodurch eine schrittweise Weiterentwicklung ermöglicht wird.<sup>1497</sup> Letztlich bedarf es aber dann der ganzheitlichen Betrachtung in Sinne von Nachhaltigkeit als holistischen Ansatz.<sup>1498</sup> Zentrale Aspekte eines solchen Ansatzes werden im Rahmen dieser Arbeit behandelt und in Abb. 61 dargestellt.

---

<sup>1496</sup> Vgl. BaFin (2019a), S. 50.

<sup>1497</sup> Vgl. Ackermann et al. (2013), S. 77.

<sup>1498</sup> Vgl. Caviezel (2018), S. 93.

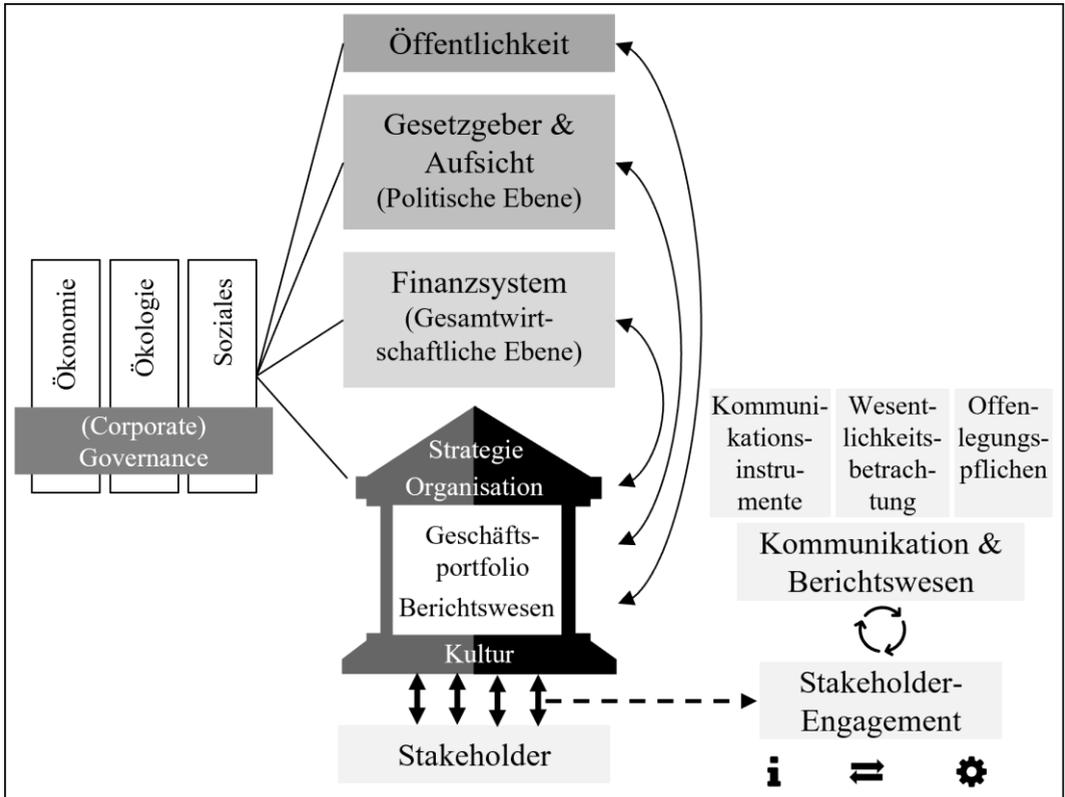


Abb. 61: Übersicht der Integrationsdimensionen von Nachhaltigkeit

Es wird deutlich, dass ein einheitliches Nachhaltigkeitsverständnis die Voraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung von Nachhaltigkeit darstellt, welches für die Stakeholder auf allen Betrachtungsebenen gilt. Zudem wird in Abb. 61 die Wechselwirkung zwischen den einzelnen Ebenen hervorgehoben und gezeigt, dass eine Beeinflussung der einzelnen Kreditinstitute durch die verschiedenen Akteure auf den übergeordneten Ebenen besteht. Umso wichtiger ist die Vereinheitlichung des Nachhaltigkeitsbegriffs. In diesem Kontext ist die EU-Taxonomie zu nennen, die als Regelwerk zur Definition von Nachhaltigkeit einen wichtigen Meilenstein in der Gesetzgebung in der EU darstellt.<sup>1499</sup>

Den Kreditinstituten auf einzelwirtschaftlicher Ebene ist folglich eine besondere Hebelwirkung zuzusprechen. Diese können durch die Umsetzung von Nachhaltigkeit auf innerbetrieblicher Ebene einen direkten Beitrag leisten, bspw. durch Energieeinsparungen oder die Reduktion von Emissionen.<sup>1500</sup> Es bedarf dabei der Integration der vier Nachhaltigkeitsdimensionen im gesamten Institut. Ein wichtiger Aspekt ist dabei auch die Umsetzung von Nachhaltigkeit im Geschäftsportfolio, wodurch es einem Kreditinstitut gelingt, indirekt einen Beitrag zu leisten, indem

<sup>1499</sup> Dazu Kap. 2.2.1.3.

<sup>1500</sup> Vgl. Weber / Feltmate (2016), S. 84 ff.

Nachhaltigkeit auch bei anderen Unternehmen und Privatpersonen gefördert wird.<sup>1501</sup> Die Hebelwirkung der Kreditinstitute ist zudem damit zu begründen, dass diese in einem direkten Austausch mit einer Vielzahl von Anspruchsgruppen stehen.

Anforderungen von Mitarbeitern, Kunden, Investoren, etc. gilt es, wahrzunehmen, zu bewerten und umzusetzen. Auch dieser Aspekt wird in Abb. 61 dargestellt. Ziel sollte es sein, im Sinne des Stakeholder-Engagements die Anforderungen der unterschiedlichen Stakeholder systematisch zu erfassen. Dies setzt den aktiven Austausch mit den wesentlichen Stakeholdern voraus.

Nachhaltigkeit ist folglich auch im Rahmen der Kommunikation und des Berichtswesens abzubilden. Im Rahmen der Wesentlichkeitsbetrachtung gilt es, die Themen zu identifizieren, die für die Stakeholder sowie das Institut von Bedeutung sind. Wichtig ist demnach, einen Prozess zur Wesentlichkeitsanalyse zu etablieren, der die Identifikation und Bewertung der verschiedenen Nachhaltigkeitsaspekte vorsieht.<sup>1502</sup>

Neben dem Stakeholder-Dialog und der Wesentlichkeitsbetrachtung müssen gesetzliche Offenlegungspflichten erfüllt werden. Dabei können Rahmenwerke, wie das GRI oder der DNK, eine Orientierung in Bezug auf die Berichtsinhalte geben.<sup>1503</sup> Im Rahmen der inhaltsanalytischen Untersuchung ist deutlich geworden, dass die Berichtsinhalte selbst bei Anwendung des gleichen Rahmenwerks voneinander abweichen. Standardsetzer und Gesetzgeber streben an, durch einheitliche Nachhaltigkeitsstandards nicht nur Transparenz in der Berichterstattung, sondern auch die Vergleichbarkeit der Berichte sicherzustellen.

Vor diesem Hintergrund werden Forderungen nach einem Integrated Reporting stärker, die im Sinne der Stakeholder eine ganzheitliche wertorientierte Unternehmensberichterstattung implizieren.<sup>1504</sup> Dies bedeutet, dass im Rahmen des Berichtswesens die finanzielle und nichtfinanzielle Berichterstattung vereint werden. Damit geht einher, dass zugleich auch das interne und externe Reporting miteinander verbunden werden. Diese Verbindung zwischen internem und externem Reporting wird durch das Konzept des Management Approachs hergestellt. Mit der Umset-

---

<sup>1501</sup> Vgl. Klein (2016), S. 28.

<sup>1502</sup> Dazu Kap. 3.4.

<sup>1503</sup> Dazu Kap. 3.3.2.

<sup>1504</sup> Vgl. Durchschein / Haller (2018), S. 199.

zung des Management Approachs wird das Ziel verfolgt, in der externen Berichterstattung auf dieselben Daten zurückzugreifen, die bereits zum Zweck der internen Unternehmenssteuerung generiert wurden.<sup>1505</sup> Die strikte Umsetzung des Management Approachs trägt dazu bei, dass externe Stakeholder-Gruppen mit den gleichen Berichtsinhalten grds. versorgt werden, wie sie das Management für die interne Unternehmenssteuerung selbst nutzt. Dies führt in der Konsequenz zu einem Abbau bis hin zur Beseitigung von Informationsasymmetrien, wobei entsprechende Vorgaben der Publizitätspflicht zu erfüllen sind.<sup>1506</sup>

In Anlehnung an den Stakeholder-Ansatz wird auch im Rahmen des Management Reportings eine Differenzierung nach internen und externen Adressaten vorgenommen. Das Management Reporting beruht auf der zielgerichteten und systematischen Vermittlung von Informationen in Bezug auf Ereignisse und Zusammenhänge, die im Kontext mit einem Unternehmen selbst und den damit verbundenen Stakeholdern stehen. Auf interner Ebene werden Informationen vorrangig zwischen den Leitungs- und Aufsichtsorganen ausgetauscht. Darüber hinaus umfasst das interne Management-Reporting-System den Informationsaustausch mit und zwischen unternehmensinternen Funktionen, darunter Risikomanagement, Controlling, Interne Revision und Compliance.

Das externe Management Reporting zielt darauf ab, den Informationsbedürfnissen außenstehender Anspruchsgruppen gerecht zu werden. Ein zentraler Aspekt des externen Reportings stellt zunächst das Financial Accounting dar, welches vorrangig auf der vergangenheitsbezogenen Darstellung periodenorientierter Eigenkapitalveränderungen beruht. Dieses nimmt zudem Einfluss auf das Nachhaltigkeitsreporting. Im Sinne des Integrated Reporting soll das finanzielle Reporting (Financial Accounting) mit dem Nachhaltigkeitsreporting, dem Corporate Governance Reporting und dem Value Reporting (i.e.S.)<sup>1507</sup> vereint werden (vgl. Abb. 62).<sup>1508</sup>

---

<sup>1505</sup> Vgl. Wiedemann et al. (2021), S. 411.

<sup>1506</sup> Vgl. Freidank / Hinze (2015), S. 65.

<sup>1507</sup> Das Value Reporting i.e.S. beinhaltet Informationen über Zeitwerte der bilanzierten Vermögenswerte und Schulden sowie über nicht bilanzierte immaterielle Vermögenswerte. Es ermöglicht Investoren, den Reinvermögenswert einer Unternehmung zu ermitteln. Zudem sind im Value Reporting kapitalmarktorientierte Daten, Prognosen und Planungen sowie wertrelevante nichtfinanzielle Informationen enthalten. Vgl. Freidank / Hinze (2015), S. 65 f.

<sup>1508</sup> Vgl. Freidank / Hinze (2015), S. 63 f.

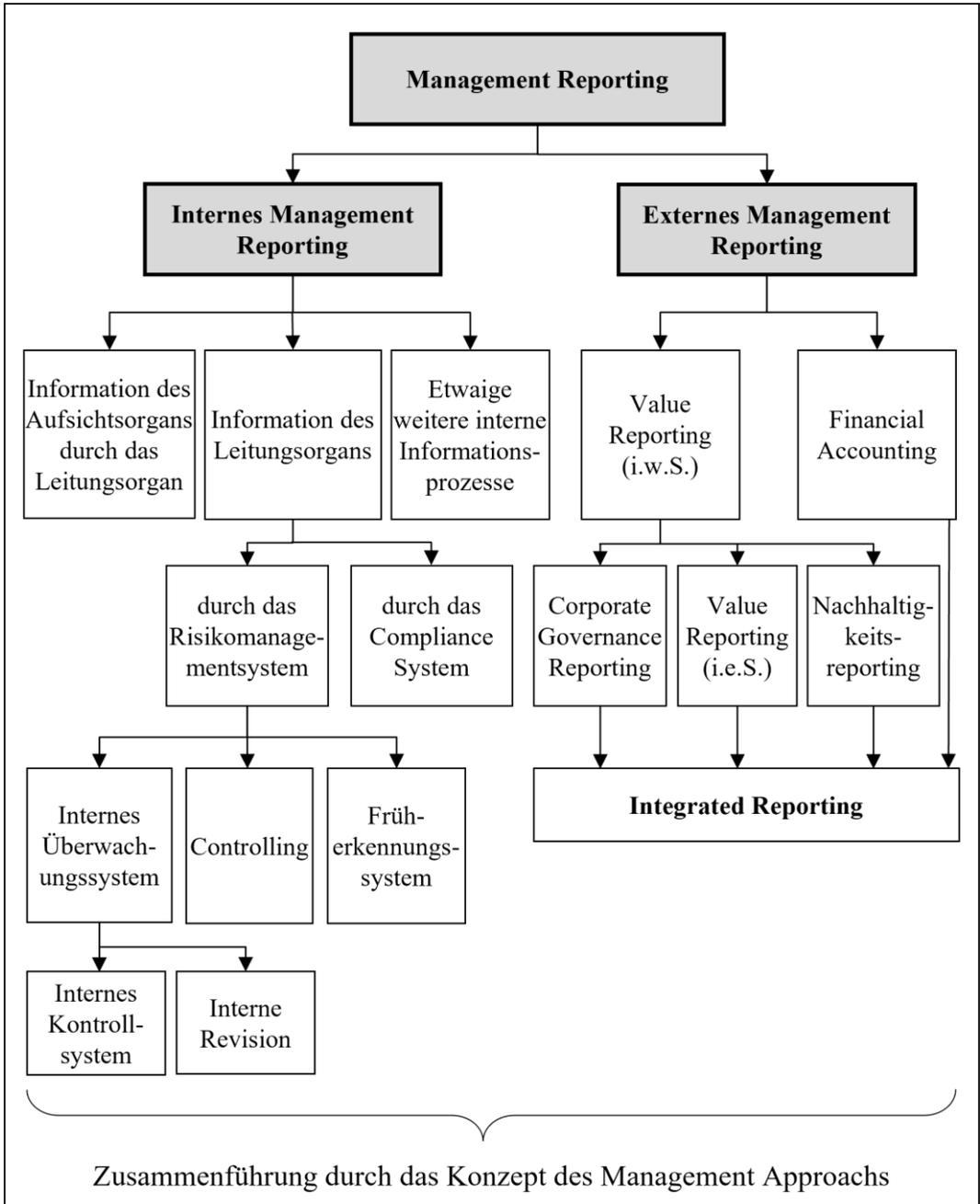


Abb. 62: Internes und externes Managementreporting<sup>1509</sup>

<sup>1509</sup> In Anlehnung an Freidank / Hinze (2015), S. 70.

Abb. 62 zeigt die Vielfalt des Berichtswesens des externen Management Reportings. Der Großteil der Reportings greift auf vergangenheitsorientierte und quantitative Größen des Financial Accounting zurück. Das Value Reporting (i.w.S.) stellt eine ergänzende, zentrale Informationsquelle dar, die häufig einen größeren, inhaltlichen Stellenwert einnimmt. Als Ergänzung zum Jahresabschluss und Lagebericht wird durch das Value Reporting eine wertorientierte Zusatzberichterstattung abgedeckt, die ein umfassendes und zukunftsorientiertes Business Reporting komplementiert.<sup>1510</sup> Unterschiedliche Berichtsinhalte basieren demnach auf gleichen Datenquellen und können im Sinne des Integrated Reportings entsprechend aufbereitet werden.

Der Aufbau einer einheitlichen Datenarchitektur und eines integrierten Datenhaushalts unterstützt die Unternehmensführung dabei, die Vielzahl divergierender Interessen aufeinander abzustimmen und letztlich die angestrebte Unternehmensstrategie zu realisieren. Durch gesteuerte Kommunikationsprozesse können Maßnahmen, wie Konsumentendialog, Pressekonferenzen, Werbemaßnahmen oder Imagekampagnen, gezielt eingesetzt werden. Dies ist Aufgabe der Unternehmenskommunikation, deren Fokus auf der internen und externen Handlungskoordination und Interessenklärung zwischen Unternehmen und Stakeholdern liegt.<sup>1511</sup>

Den Ansatz des Integrated Reportings und das Konzept des Management Approachs gilt es einen Schritt weiterzuführen und auf eine integrierte Banksteuerung zu übertragen und Nachhaltigkeit in die ertrags- und risikoorientierte Gesamtbanksteuerung zu integrieren. In diesem Kontext ist die Umsetzung des Risk-Governance-Konzepts<sup>1512</sup> als stakeholderorientierter Steuerungsansatz anzuführen. Konzeptionell ist die Risk Governance als Bindeglied zu betrachten, das darauf abzielt,

---

<sup>1510</sup> Vgl. Freidank / Hinze (2015), S. 64 f.

<sup>1511</sup> Vgl. Zerfaß (2014), S. 42 f.

<sup>1512</sup> Der Risk-Governance-Begriff hat sich als Forschungsperspektive zu Beginn des 21. Jahrhundert entwickelt. Vgl. Elliott (2001); Heriard-Dubreuil (2001).

Ursprünglich fand der Begriff Anwendung auf der makroökonomischen Betrachtungsebene mit Blick auf die Behandlung von Herausforderungen für Wissenschaft und Gesellschaft. Auf dieser Ebene wurde der Begriff durch Ortwin Renn geprägt. In seinen Publikationen liegt der Fokus auf der Fragestellung, wie relevante Risikoinformationen im Rahmen von Managemententscheidungen erfasst werden können. Zudem hat Renn schwerpunktmäßig untersucht, inwiefern die unterschiedlichen Akteure, deren Interessen, als auch Prozesse und Mechanismen in der Entscheidungsfindung betrachtet werden. Vgl. Renn (2008), S. 9.

Der Risk Governance Begriff hat sich in der Forschung auch auf innerbetrieblicher Ebene etabliert. Dieser stellt ein branchenunabhängiges Grundprinzip dar, das auf unterschiedliche Anwendungsbereiche übertragen werden kann. In Forschungsbeiträgen wurde Risk Governance bislang schwerpunktmäßig in der Finanzdienstleistungsbranche (vgl. Stein / Wiedemann (2018)), in kleineren und mittleren Unternehmen resp. dem Mittelstand (vgl. Hille / Wiedemann (2019)), in Krankenhäusern (vgl. Stein (2020)) und im Kontext des Personalmanagements (vgl. Stein (2019)) untersucht.

die vielschichtigen Aspekte der Gesamtbanksteuerung, welche sich auf die Prämisse eines systematischen Rentabilitäts- und Risikomanagements stützen, mit der Corporate Governance zu vereinen.<sup>1513</sup> Im Kern soll durch die Anwendung des Risk-Governance-Konzeptes eine Risikosteuerungsinfrastruktur geschaffen werden, die sicherstellt, dass potenzielle Risiken frühzeitig wahrgenommen und entsprechende Maßnahmen vorbereitet werden können. Darüber hinaus wird der sichere Umgang mit bekannten Risiken gefördert. Die institutsweite Verankerung einer Risk-Governance-Philosophie gewährleistet demnach, dass sich eine Organisation zukunftsicher positionieren kann.<sup>1514</sup>

Aus diesem Verständnis lässt sich der Mehrwert der Risk Governance in Bezug auf das Nachhaltigkeitsverhalten von Kreditinstituten ableiten. Neuartige, mögliche und bisher unbekannte Risiken sollen erkannt und gesteuert werden. Darüber hinaus gilt es, Interdependenzen im Sinne einer Risikoaggregation zu berücksichtigen.<sup>1515</sup> Risk Governance ist als Top-Down-Katalysator in Bezug auf risikobehaftete Themen zu verstehen, sodass im Sinne eines dualen Steuerungsmodells die Stimme nach oben und die Entscheidungsumsetzung nach unten gefördert wird.<sup>1516</sup> Risk Governance stellt folglich einen neuen Ansatz dar, der weder bestehende Corporate-Governance-Strukturen noch Prozesse des operativen Risikomanagements ersetzen will. Vielmehr steht die Ergänzung im Sinne einer ganzheitlichen Betrachtung aus Top-Down-Perspektive der Unternehmensleitung im Vordergrund.<sup>1517</sup>

---

<sup>1513</sup> Vgl. Wiedemann (2018), S. 16.

<sup>1514</sup> Vgl. Wiedemann et al. (2016), S. 2.

<sup>1515</sup> Vgl. Gleißner et al. (2021), S. 1490.

<sup>1516</sup> Vgl. Stein / Wiedemann (2016), S. 822.

<sup>1517</sup> Vgl. Gleißner et al. (2021), S. 1489. Somit können die Schwächen der Corporate Governance im Hinblick auf ihre Risikotransformationsaufgabe und die Standardisierung des klassischen Risikomanagements in Bezug auf Risikomodelle, den Risikoprozess und die Fokussierung auf vorselektierte Standardrisiken aufgezeigt und begegnet werden. Vgl. Wiedemann / Stein (2017), S. 237. Auf Seiten des Risikomanagements wurde die Notwendigkeit zur Anpassung starrer Mechanismen als Reaktion auf das dynamische, schnelllebige und sich stetig weiterentwickelnde Unternehmensumfeld erkannt. Die ursprüngliche Aufgabe des Risikomanagements bestand darin, einen Beitrag für die Bestandssicherung eines Unternehmens zu leisten. Vgl. Gleißner et al. (2021), S. 1486. Seit 1998 werden Mindestanforderungen an ein Risikofrüherkennungssystem im Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) festgelegt. Es liegt in der Verantwortung der Unternehmensleitung, bestandsgefährdende Entwicklungen frühzeitig zu erkennen (§ 91 AktG).

Im Vergleich zum traditionellen Risikomanagement, das auf die zentrale Steuerung von Finanzrisiken abzielt, strebt das Risk-Governance-Konzept eine partizipative Steuerung aller Risiken, die das Geschäftsmodell betreffen, an. Damit geht einher, dass sich jeder Mitarbeiter in seiner Funktion auch als Risikomanager sieht.<sup>1518</sup> Der Kern des Risk-Governance-Konzeptes liegt darin, risikobezogene Managemententscheidungen besser vorbereiten zu können und so unvorhergesehene Risikoereignisse zu vermeiden.<sup>1519</sup> Um diesem Anspruch gerecht zu werden, werden der Risk Governance vier Aufgaben zugeordnet.<sup>1520</sup>

Die ersten beiden Aufgaben – (Re-)Design von Risikomodellen und Bestimmung von Modellrisiken – beschreiben das ‚Was‘ der Risikosteuerung. Die erste Aufgabe zielt auf die Bestimmung der Risikowahrnehmung, die Risikopriorisierung und Aggregation ab. Dabei sollen sowohl aktuelle Risiken betrachtet als auch potenzielle Risiken erkannt werden. Die Bestimmung der Modellrisiken (Aufgabe zwei) ist wichtig, um fehlerhafte Modelle zur Bestimmung von Risiken identifizieren und beheben zu können. Darüber hinaus soll die Risikosteuerung permanent neu rekontextualisiert werden. Das ‚Wie‘ der Risikosteuerung wird durch die Aufgaben drei und vier thematisiert. Forschung und Entwicklung (F&E) in Risikothemen (Aufgabe drei) können die proaktive Risikosteuerung vorantreiben. Dafür gilt es, inhaltliche und methodische Forschungsfortschritte aus Wissenschaft und Wirtschaft wahrzunehmen und umzusetzen. Dadurch gewonnene Erkenntnisse sollen genutzt und an die Unternehmensleitung kommuniziert werden. Diese vierte Aufgabe stärkt damit die Integration des Managements in den Risikoprozess und soll als fortlaufender Prozess langfristig die Überwachung des Geschäftsmodells sicherstellen.<sup>1521</sup>

Eine erfolgreiche Anwendung des Risk-Governance-Ansatzes kann als Mittel der externen Berichterstattung genutzt werden, um so die Reputation gegenüber den Stakeholdern zu stärken.<sup>1522</sup> Im Sinne der Risk-Governance-Philosophie geht damit

---

<sup>1518</sup> Vgl. Stein et al. (2019), S. 1236.

<sup>1519</sup> Vgl. Gleißner et al. (2021), S. 1489.

<sup>1520</sup> Vgl. Stein / Wiedemann (2016), S. 824 ff.

<sup>1521</sup> Vgl. Wiedemann / Stein (2017), S. 238; Wiedemann (2018), S. 15.

<sup>1522</sup> Vgl. Stein / Wiedemann (2016), S. 823.

einher, dass der Informationsfluss im Rahmen der internen und externen Kommunikation nicht isoliert erfolgt, sondern der Ansatz des Integrated Reporting<sup>1523</sup> vorangetrieben wird. Dies setzt wiederum voraus, dass in der Steuerung eine ganzheitliche Perspektive im Sinne des Integrated Thinking<sup>1524</sup> eingenommen wird.<sup>1525</sup>

#### 4.4.2 Ableitung von Handlungsempfehlungen

Vor dem Hintergrund einer holistischen Sichtweise auf Nachhaltigkeit werden nun auf Grundlage der Erkenntnisse zu den Untersuchungskriterien A bis I<sup>1526</sup> Handlungsempfehlungen systematisch abgeleitet. Im Rahmen der zweistufigen Zielsetzung der Analyse ist bereits dargelegt worden, inwiefern den Instituten der vierten Stichprobenkategorie eine Vorreiterrolle zuzuschreiben ist. Zudem wurde deutlich, welche Institute, die der Drei-Säulen-Struktur zugeordnet werden, ebenfalls im Sinne einer Vorreiterrolle hervorstechen. Im Rahmen der Ableitung der Handlungsempfehlungen werden die Vorreiterrollen nun nochmals zusammengefasst und ausgewählte Best-Practice-Beispiele aufgezeigt.

Im Rahmen der gesetzlichen Offenlegungspflichten ist die Beschreibung des Geschäftsmodells fester Bestandteil der Nachhaltigkeitsberichterstattung. In der Analyse ist gezeigt worden (Untersuchungskriterium A), dass alle untersuchten Institute eine solche Beschreibung vornehmen, die Berichtsinhalte jedoch deutlich voneinander abweichen und auch der Berichtsumfang sowie der Detaillierungsgrad variieren. Dabei ist den Instituten der vierten Stichprobenkategorie eine Vorreiterrolle zuzuschreiben, denn der Großteil der Institute legt offen, dass sie Nachhaltigkeit in ihrem Wertesystem und auch in der Vision und Mission<sup>1527</sup> verankert haben. Die

---

<sup>1523</sup> Der Ansatz des Integrated Reportings basiert auf dem Prinzip der Informationsverknüpfung. In einem integrierten Bericht soll aufgezeigt werden, wie sich Strategie, Führung, Leistung und Zukunftsfähigkeit einer Organisation im Kontext seines externen Umfeldes auf die kurz-, mittel- und langfristige Wertschöpfung auswirken. Die verschiedenen Berichtsinhalte sind miteinander zu verknüpfen und in geeigneter Reihenfolge so darzustellen, dass Interdependenzen ersichtlich werden. Vgl. Freidank / Hinze (2015), S. 60 ff.

<sup>1524</sup> Unter Integrated Thinking ist die Reflektion des Unternehmensverständnisses im Hinblick auf die gesamte Umwelt zu verstehen. Ein ganzheitlicher, integrativer Ansatz, der finanzielle und nichtfinanzielle Aspekte vereint, soll nicht nur im Rahmen der Berichterstattung, sondern auch der Unternehmensführung in der Steuerung und den Entscheidungsprozessen angewendet werden. Vgl. Scheid et al. (2018), S. 151.

<sup>1525</sup> Vgl. Wiedemann et al. (2020b), S. 14.

<sup>1526</sup> Die folgenden Untersuchungskriterien wurden in Kap. 3.1.2.2 dargestellt: A - Geschäftsmodell, B – Nachhaltigkeitsbegriff, C – Ethik / Verhaltenskodex / Kultur, D – formale Aspekte der Nachhaltigkeitsberichterstattung, E – Rahmenwerke, F - Wesentlichkeit, G – Stakeholder, H – Einbindung auf strategischer Ebene, I – Einbindung auf operativer Ebene.

<sup>1527</sup> Die Berücksichtigung von Nachhaltigkeit in Vision und Mission wurden nochmals gesondert mithilfe von Untersuchungskriterium C betrachtet.

Kirchenbanken berufen sich dabei auf ihre christlichen Werte. Die Förderbanken stellen ihren Förderauftrag in den Vordergrund.

In der Darstellung des Geschäftsmodells stechen zudem die Genossenschaftsbanken hervor. Positiv zu werten ist die Darstellung des genossenschaftlichen Wertesystems und der Fokus der Geschäftstätigkeit auf Regionalität. Eine Vorreiterrolle nehmen dabei die Sparda-Bank München in ihrer Darstellung als Gemeinwohlbank<sup>1528</sup> oder die Volksbank Kraichgau ein, die über ihre wertorientierten Leitsätze berichten.<sup>1529</sup> Aber auch dem Großteil der Sparkassen gelingt es, sich in der Darstellung des Geschäftsmodells auf ihren Gründungsauftrag zu berufen und zusätzlich das sich darauf ergebende gemeinwohlorientierte Handeln hervorzuheben.

Insbesondere die Institute der vierten Stichprobenkategorie und die Genossenschaftsbanken, aber zum Teil auch die Sparkassen, schaffen es, den Nachhaltigkeitsbezug bereits in der Darstellung des Geschäftsmodells herzustellen. Bei den Privatbanken ist zu beobachten, dass diese den Fokus in der Darstellung u.a. auf die Kundenorientierung legen. Werte oder Vision werden lediglich bei den Großbanken beschrieben.

Als Handlungsempfehlung lässt sich daraus ableiten, dass in der Darstellung des Geschäftsmodells der Fokus auf dem Alleinstellungsmerkmal des Instituts liegen sollte. Die Beschreibung des Wertesystems und der institutsspezifischen Kultur sind dabei zentrale Aspekte, die zeigen, inwiefern insbesondere soziale Aspekte und Aspekte im Kontext der Governance im Institut umgesetzt werden. Damit verbunden ist auch die Bezugnahme auf die Vision und Mission des Instituts, um glaubhaft darstellen zu können, dass Nachhaltigkeit in der Geschäftsstrategie verankert ist. Vor dem Hintergrund der Rolle eines Kreditinstituts bei der Transformation zu einer nachhaltigen Gesellschaft kann es zudem insbesondere für die Genossenschaftsbanken und Sparkassen förderlich sein, die Rolle im regionalen Wirtschaftskreislauf zu thematisieren.

Um deutlich zu machen, inwiefern Nachhaltigkeit im Geschäftsmodell verankert ist, muss der Nachhaltigkeitsbegriff definiert werden. Wie dargelegt, ist die Schaffung eines einheitlichen Nachhaltigkeitsverständnisses (Untersuchungskriterium B) eine zentrale Voraussetzung für die Transformation zu einer nachhaltigen Gesellschaft. Auch auf innerbetrieblicher Ebene ist es wichtig, den Nachhaltigkeitsbegriff klar zu definieren. Die Auswertung der inhaltsanalytischen Untersuchung hat

---

<sup>1528</sup> Vgl. Sparda-Bank München eG (2021), S. 6.

<sup>1529</sup> Vgl. Volksbank Kraichgau eG (2021), S. 4.

diesbezüglich deutliches Verbesserungspotenzial offengelegt, denn die unterschiedlichen Begrifflichkeiten, wie ESG und CSR sowie die drei Dimensionen Ökonomie, Ökologie und Soziales des TBL-Ansatzes, werden miteinander vermischt. Konkret werden innerhalb eines Berichts unterschiedliche Begrifflichkeiten angewendet. Auch den Instituten der vierten Stichprobenkategorie kann hierbei keine Vorreiterrolle zugeschrieben werden.

Es wird empfohlen, Nachhaltigkeit über die drei Dimensionen des TBL-Ansatzes zu definieren und Governance zusätzlich als Querschnittsfunktion in der Definition zu integrieren. Im Rahmen dieser Handlungsempfehlung sei zudem darauf hingewiesen, dass diese Begriffsdefinition bereits zu Beginn des Nachhaltigkeitsberichts im Kontext der Darstellung des Geschäftsmodells offengelegt werden sollte.

Dieses Verständnis gilt es dann auch in den Code of Conduct als zentrales Instrument zur Verhaltenssteuerung (Untersuchungskriterium C) zu integrieren. Um Nachhaltigkeit in das innerbetriebliche Bewusstsein der Banken und Sparkassen zu rücken, bedarf es der Formalisierung und Institutionalisierung in Form von Richtlinien für die Mitarbeiter. Auch wenn es sich um eine interne Richtlinie handelt, wird durch die Offenlegung des Code of Conducts, wie es von den größeren Instituten gehandhabt wird, zusätzlich Transparenz und Vertrauen vermittelt.

Da die Formulierung eines Verhaltenskodex im Rahmen der Organisationsrichtlinien (AT 5) in den MaRisk<sup>1530</sup> verankert ist, kann den Nachhaltigkeitsbanken keine direkte Vorreiterrolle in diesem Kontext zugesprochen werden. Im Rahmen der inhaltsanalytischen Untersuchung ist deutlich geworden, dass über alle Institute hinweg die Themen Geldwäsche, Korruption, Governance, Interessenkonflikte, Werte und Verantwortung zentrale Aspekte eines Verhaltenskodex darstellen. In der Analyse der Berichte sind einige Institute auszumachen, die Nachhaltigkeit dabei als eigenständigen Aspekt explizit nennen und somit besonders hervorheben.<sup>1531</sup>

Auf Basis der theoretischen Erläuterungen und der Untersuchungsergebnisse lässt sich als Handlungsempfehlung ableiten, dass die institutsspezifische Wertvorstellung in den Richtlinien zum Ausdruck zu bringen und festzuschreiben ist. Insbe-

---

<sup>1530</sup> Dazu Kap. 2.3.3.

<sup>1531</sup> Genossenschaftsbanken: Berliner Volksbank, Sparda-Bank München;  
Sparkassen: Haspa, Sparkasse Köln Bonn, Bayern LB;  
Privatbanken: IKB Deutsche Industriebank, DVB Bank;  
Banken der vierten Stichprobenkategorie: Bank für Sozialwirtschaft, Evangelische Bank, NRW.Bank.

sondere Governance-bezogene Themen können in einem Code of Conduct verankert werden, aber auch Themen mit Bezug auf die Umwelt, wie bspw. ein ressourceneffizienter Geschäftsbetrieb, sollten darin behandelt werden. Governance in seiner Querschnittsfunktion sowie die drei weiteren Nachhaltigkeitsdimensionen gilt es demnach in der Verhaltenssteuerung umzusetzen und im Rahmen der Nachhaltigkeitsberichterstattung offenzulegen.

Die Verzahnung des Nachhaltigkeitsberichts mit anderen Leitlinien und Berichten gilt es ebenfalls zu bedenken. Vor dem Hintergrund der drei unterschiedlichen Kommunikationsstrategien, die in Kap. 4.2.1 dargelegt worden sind, wird durch die Veröffentlichung eines Nachhaltigkeitsberichts zunächst nur eine reine Informationsweitergabe erzielt. Dennoch ist ein solcher formalisierter Bericht ein wichtiges Kommunikationsinstrument, wodurch nicht nur gesetzliche Berichtspflichten erfüllt, sondern auch die Informationsbedürfnisse der unterschiedlichen Stakeholder erfüllt und zeitgleich Transparenz geschaffen und das Image gestärkt werden.<sup>1532</sup>

Im Rahmen der Nachhaltigkeitsberichterstattung muss folglich festgelegt werden, welche Inhalte in dem Bericht grundsätzlich und schwerpunktmäßig behandelt werden sollen. Neben den inhaltlichen Aspekten spielt auch die formale Darstellungsweise (Untersuchungskriterium D) eine Rolle. Institute können zwischen unterschiedlichen Berichtsalternativen für ihre nichtfinanziellen Angaben wählen.<sup>1533</sup> Dabei empfiehlt sich die Veröffentlichung eines separaten Nachhaltigkeitsberichts.

Unabhängig davon, für welches Berichtsformat sich ein Institut entscheidet, ist es zudem von Bedeutung, dass ein interessierter Stakeholder den Nachhaltigkeitsbericht ohne Hindernisse finden kann. In Anlehnung an die Schaffung eines einheitlichen Nachhaltigkeitsverständnisses ist dabei auch die Bezeichnung des Berichts zu bedenken. Titel wie CSR- oder ESG-Bericht oder DNK-Erklärung sorgen für Verwirrung bei den Lesern, insbesondere bei denen, die mit der Nachhaltigkeitsthematik und den Abkürzungen CSR oder ESG nicht vertraut sind. Daher empfiehlt sich als Bezeichnung Nachhaltigkeitsbericht.

Nur wenige Institute veröffentlichen einen nichtfinanziellen Bericht ausschließlich über den Bundesanzeiger. Dieses Vorgehen ist auch nicht empfehlenswert, da die Suche nach ihm in diesem Fall mit einem hohen Aufwand für den interessierten Leser verbunden ist. Viele Institute haben inzwischen eine eigene Nachhaltigkeitsrubrik auf ihrer Webseite und veröffentlichen dort ihren Nachhaltigkeitsbericht

---

<sup>1532</sup> Vgl. Klein (2016), S. 182; Herremans / Nazari (2016), S. 104.

<sup>1533</sup> Kap. 3.3.1.3.

oder stellen einen Link zur DNK-Datenbank zur Verfügung. Die Institute haben damit die Möglichkeit, spezielle Aspekte, die sie im Rahmen ihrer Nachhaltigkeitsberichterstattung hervorheben möchten, auf der Webseite gezielt darzustellen.

Zudem ist zu beobachten, dass der Nachhaltigkeitsbericht dort hinterlegt wird, wo auch der Geschäftsbericht zu finden ist. Vor dem Hintergrund der angestrebten Gleichsetzung von finanzieller und nichtfinanzieller Berichterstattung im Rahmen der CSRD<sup>1534</sup> empfiehlt es sich, den Nachhaltigkeitsbericht auch an dieser Stelle der Webseite zur Verfügung zu stellen.

Alternativ können finanzielle und nichtfinanzielle Angaben auch in einem Bericht vereint werden. Ein solcher integrierter Bericht wird bisher nur in Einzelfällen erstellt. Neben der Großbank UniCredit sind in diesem Kontext die beiden Nachhaltigkeitsbanken Triodos Bank und GLS Bank als Best-Case-Beispiele zu nennen.

Die Veröffentlichung in Form eines separaten Berichts ist auch durch die Anwendung eines Rahmenwerks zu begründen.<sup>1535</sup> Damit geht einher, dass die Berichtsinhalte sowie der Berichtsumfang durch die Rahmenwerke beeinflusst werden. Die Analyse hat deutlich gemacht, dass bspw. bei Anwendung des DNK-Rahmenwerks die soziale Nachhaltigkeitsdimension in Bezug auf Mitarbeiterbelange und gesellschaftliches Engagement deutlich stärker dargelegt werden und ökologische und ökonomische Aspekte deutlich unterrepräsentiert sind.

In Bezug auf die Umweltbelange ist deutlich geworden, dass die Quantifizierung der Treibhausgasemissionen die Institute vor eine besondere Herausforderung stellt. Mithilfe des VfU-Tools haben einige Institute damit begonnen, die entsprechenden Kennzahlen in Bezug auf die Scope 1-, 2- und 3-Emissionen zu ermitteln. Die Landesbanken und Förderbanken sind hier ebenfalls aufgrund ihrer Erfahrungen positiv hervorzuheben. Die Institute der vierten Stichprobenkategorie haben institutsspezifische Messmethoden entwickelt. Die Evangelische Bank kann hier als Best-Case-Beispiel genannt werden.

---

<sup>1534</sup> Kap. 2.2.3.

<sup>1535</sup> Mithilfe von Untersuchungskriterium E wird analysiert, welche Rahmenwerke von den Instituten angewendet werden. Berichtsumfang und Inhalte sind formale Aspekte, die zwar durch die Wahl des Rahmenwerks beeinflusst, aber dennoch im Rahmen von Untersuchungskriterium D behandelt werden.

In der Forschung ist der Berichtsumfang häufig empirisch untersucht worden.<sup>1536</sup> Aus den Ergebnissen der inhaltsanalytischen Untersuchung kann jedoch geschlussfolgert werden, dass der Berichtsumfang kein Anhaltspunkt für die Berichtsqualität ist. Das GRI-Rahmenwerk umfasst eine Vielzahl an Indikatoren, die berichtet werden sollen. In der Analyse ist deutlich geworden, dass sehr umfangreiche Berichte häufig durch das gewählte Berichtsdesign, durch die Wiedergabe der Anforderungen der Rahmenwerke und durch inhaltliche Wiederholungen unnötig in die Länge gezogen werden.

Es wird deutlich, dass sich die formale Darstellung und die Anwendung eines Rahmenwerks, insbesondere die Anwendung des DNK-Rahmenwerks, gegenseitig bedingen. Mithilfe des Untersuchungskriteriums E ist zunächst ermittelt worden, ob und welche Rahmenwerke angewendet werden. So konnte festgestellt werden, inwiefern sich bestimmte Institutsmerkmale, wie die Rechtsform oder die Größe, auf die Wahl des Rahmenwerks auswirken. Dabei ist besonders die Anwendung des GRI-Rahmenwerks von Interesse, da dieses deutlich komplexer und umfangreicher ist. Durch die Entscheidung eines Instituts, nach dem GRI-Rahmenwerk zu berichten, wird folglich impliziert, dass dieses Institut fortgeschrittener in der Nachhaltigkeitsberichterstattung ist. Es zeigt sich die Vorreiterrolle der Institute der vierten Stichprobenkategorie, von denen insgesamt sechs Institute<sup>1537</sup> ihren Bericht auf Basis des GRI-Rahmenwerks anfertigen. Die Betrachtung der Institute der anderen drei Stichprobenkategorien im Sinne der Drei-Säulen-Struktur zeigt, dass lediglich die großen Institute ihre Berichterstattung auf dem GRI-Rahmenwerk aufbauen.<sup>1538</sup>

Eine wichtige Erkenntnis aus der inhaltsanalytischen Untersuchung ist dabei, dass bei diesen Instituten nicht die reine Erfüllung der vielfältigen Anforderungen der einzelnen Indikatoren im Vordergrund steht, sondern vielmehr darauf geachtet wird, dass im Nachhaltigkeitsbericht die Institutsspezifika in Bezug auf die Nachhaltigkeitsdimensionen deutlich gemacht werden. Dies zeigt sich bspw. daran, dass verschiedene GRI-Indikatoren zusammengefasst und die Berichtsinhalte adressatengerecht aufbereitet werden.

---

<sup>1536</sup> Vgl. Baumüller (2019), S. 495; Stappert / Lleshaj (2020), S. 29.

<sup>1537</sup> Dazu zählen die Triodos Bank, Evangelische Bank, GLS Bank, UmweltBank und von den Förderbanken die KfW und die L-Bank.

<sup>1538</sup> Dazu Kap. 3.3.2.2. Das GRI-Rahmenwerk wird von den beiden Spitzeninstituten DZ Bank und DekaBank angewendet. Aus der zweiten Stichprobenkategorie der öffentlich-rechtlichen Institute wenden drei Landesbanken das GRI-Rahmenwerk an. Zudem ist die Anwendung bei den drei Großbanken aus der Kategorie der Privatbanken zu vermerken.

Mit Blick auf die Ableitung einer Handlungsempfehlung wird nicht impliziert, dass jedes Institut das GRI-Rahmenwerk anwenden soll. Insbesondere für die kleineren Sparkassen und Genossenschaftsbanken bietet das DNK-Rahmenwerk eine gute Basis für die Nachhaltigkeitsberichterstattung. Als grundsätzliche Handlungsempfehlung ist jedoch festzuhalten, dass ein Rahmenwerk Orientierung geben soll. Davon kann nicht nur das Institut als Berichtsersteller, sondern auch die Stakeholder als Berichtsadressaten profitieren. Mithilfe von Indikatoren können die Leser unterschiedliche Berichte besser vergleichen. Institute sollten jedoch darauf bedacht sein, ein eigenes Berichtsformat zu entwickeln, das es ihnen ermöglicht, ihre Stärken aufzuzeigen und dabei auch offenzulegen, an welchen Aspekten gearbeitet wird.

In Bezug auf die Berichtsinhalte ist der Aspekt der Wesentlichkeit von zentraler Bedeutung. Der Wesentlichkeitsbegriff spielt bspw. in der Entwicklung der CSRD und der neuen Nachhaltigkeitsstandards, wie bspw. den ESRS, eine besondere Rolle.<sup>1539</sup> Der Aspekt der Wesentlichkeit ist folglich gesetzlich vorgeschrieben und auch in den Rahmenwerken verankert. Dieser Analyseaspekt (Untersuchungskriterium F) ist dennoch durch besonders heterogene Ergebnisse geprägt.

Die Analyse legt offen, dass es dem Großteil der Institute an einer systematischen Erhebung und Darstellung im Kontext der Wesentlichkeit mangelt. Vor diesem Hintergrund werden im Rahmen der Analyse verschiedene Ebenen der Wesentlichkeit betrachtet. Dadurch ist es möglich, den Instituten unterschiedliche Stufen im Sinne eines Reifegrades zuzuordnen. Auf der untersten Ebene erfolgt die Identifikation und Offenlegung konkreter Themen, die von einem Institut als wesentlich definiert werden. Dabei ist zu differenzieren, ob die Themen allein die interne Institutssicht widerspiegeln oder ob auch die externe Stakeholder-Perspektive berücksichtigt wird. Auf der nächsten Ebene gilt es, Angaben zum systematischen Prozess im Sinne einer Wesentlichkeitsanalyse zu machen. Auf der höchsten Ebene sollen die Erkenntnisse der Wesentlichkeitsanalyse in einer Wesentlichkeitsmatrix verdichtet werden.

---

<sup>1539</sup> Dazu Kap. 2.2.1.3.

Die Ergebnisse der inhaltsanalytischen Untersuchung haben gezeigt, dass in Bezug auf die Wesentlichkeitsbetrachtung deutliches Verbesserungspotenzial bei der Mehrheit der Institute besteht. Die Etablierung eines systematischen Prozesses zur Wesentlichkeitsanalyse ist folglich als Handlungsempfehlung hervorzuheben. Ein zentraler Aspekt ist dabei die Bewertung der Stakeholder-Anforderungen sowie der Offenlegung der Relevanz unterschiedlicher Themen für das Institut.

Neben der Vorgehensweise der Wesentlichkeitsbetrachtung ist im Rahmen der Handlungsempfehlungen zudem von Interesse, welche Themen in den Nachhaltigkeitsberichten aus Stakeholder- und Institutsperspektive als wesentlich definiert werden. Diese inhaltliche Auswertung ist in Kap. 3.4.3 bewusst nicht durchgeführt worden, da mithilfe des Untersuchungskriteriums F speziell die operative Vorgehensweise einer Wesentlichkeitsanalyse betrachtet werden sollte. Eine Betrachtung der einzelnen Stakeholder eines Kreditinstituts sowie die verschiedenen Bereiche, die es innerhalb eines Kreditinstituts in Bezug auf Nachhaltigkeit zu berücksichtigen gibt, ist mithilfe der Untersuchungskriterien G bis I erfolgt. Vor dem Hintergrund der Erkenntnisse aus den Kap. 4.1 bis 4.3 werden nun die drei bis fünf Themen<sup>1540</sup>, die im Rahmen der Wesentlichkeitsmatrix aus der Instituts- sowie der Stakeholder-Perspektive mit hoher Bedeutung bewertet wurden, dargelegt. Aus der Analyse der Wesentlichkeitsmatrizen können die folgenden Themen herausgearbeitet werden:

- Produkte
- Kundenbeziehungen
- Mitarbeiter
- Prozesse und Steuerung
- Governance

Aus dieser Auflistung lassen sich entsprechende Handlungsempfehlungen ableiten. Es zeigt sich, dass die Integration von Nachhaltigkeit in das Produktportfolio (Kap. 4.3.3.3) ein wesentliches Thema darstellt. Demnach empfiehlt es sich, die Berücksichtigung von Nachhaltigkeit im Kerngeschäft weiter voranzutreiben und weitere nachhaltige Produkte im Kredit- sowie Anlagegeschäft zu entwickeln resp. in das Geschäftsportfolio aufzunehmen. Zudem ist auch die Umsetzung von Nachhaltigkeitskriterien in der Eigenanlage als wesentliches Thema hervorgehoben worden.

---

<sup>1540</sup> Bei der Auswertung der Wesentlichkeitsmatrizen werden die Themen betrachtet, denen aus beiden Perspektiven eine hohe Bedeutung zugesprochen wurde. Dementsprechend variiert die Anzahl der Themen, die im Rahmen der Analyse gewertet werden können, zwischen drei und fünf.

Diese Aspekte gilt es in der strategischen Planung als Handlungsfelder zu priorisieren und entsprechende Umsetzungsmaßnahmen festzulegen.

Die Kundenbeziehungen sowie der Umgang mit den Mitarbeitern werden zudem als wesentliche Themen mit hoher Bedeutung identifiziert. In Bezug auf die Kundenbeziehungen ist es wichtig, auf Fairness und Transparenz im Umgang mit den Kunden zu achten und sich auf die Kundenorientierung zu fokussieren. Letztlich gilt es, die Kundenzufriedenheit zu gewährleisten und gleichzeitig sicherzustellen, dass ein Mehrwert für den Kunden geschaffen wird. In Bezug auf die Mitarbeiter sollte darauf geachtet werden, dass nicht nur die Sicherheit des Arbeitsverhältnisses behandelt wird, sondern auch attraktive Leistungen für die Mitarbeiter angeboten werden. Auch die Berücksichtigung von Nachhaltigkeit in den Prozessen und der Steuerung wird als wesentliches Thema mit hoher Bedeutung dargestellt. Dabei gilt es, insbesondere den Umgang mit Nachhaltigkeitsrisiken weiter voranzutreiben.

Darüber hinaus wird in der Analyse deutlich, dass vielfach auch Governance-Themen mit einer hohen Bedeutung in den Wesentlichkeitsmatrizen dargestellt werden. Die in diesem Kontext beschriebenen Themen sind sehr vielfältig und umfassen die Aspekte Unternehmensführung (seriös, zuverlässig), Korruption und Geldwäsche, Datenschutz und Datensicherheit (Informationssicherheit), Compliance und Geschäftsethik. Dieses Ergebnis macht noch einmal deutlich, dass Governance als Querschnittsfunktion im Nachhaltigkeitsverständnis etabliert werden sollte.

Im Rahmen der Wesentlichkeitsanalyse ist folglich zu ermitteln, welche Themen aus Sicht des Instituts und der Stakeholder als besonders relevant gelten. Ziel ist es, sich einen Überblick über die Themen zu verschaffen, die mit Priorität zu bearbeiten und umzusetzen sind. Die Wesentlichkeitsanalyse impliziert die systematische Erhebung der Bedürfnisse der verschiedenen Stakeholder. Die Verdichtung der Ergebnisse in einer Wesentlichkeitsmatrix sieht jedoch nicht zwangsläufig vor, eine Differenzierung der unterschiedlichen Stakeholder abzubilden. Dennoch sollte innerhalb der Wesentlichkeitsanalyse darauf geachtet werden, die spezifischen Stakeholder-Bedürfnisse wahrzunehmen. Dies gelingt nur durch den Austausch mit den unterschiedlichen Stakeholdern.

Mithilfe des Untersuchungskriteriums G ist analysiert worden, welche Stakeholder ein Kreditinstitut hat und wie die Kommunikation mit diesen aussieht. Auf Grundlage der Analyseergebnisse kann als Handlungsempfehlung abgeleitet werden, dass eine systematische Erhebung der Stakeholder erfolgen sollte. In Bezug auf die Stakeholder-Identifikation sind der LBBW und der IFB Hamburg eine Vorreiterrolle

zuzuschreiben, denn ihnen gelingt es, zunächst die mehr als 30 relevanten Stakeholder zu benennen und diese anschließend anhand von Stakeholder-Kategorien sinnvoll zu systematisieren. In einem weiteren Schritt empfiehlt es sich dann, die Bedeutung der Stakeholder für ein Institut zu bewerten. Bei der Bewertung der Bedeutung der unterschiedlichen Stakeholder zeigt sich die Vorreiterrolle der drei Nachhaltigkeitsbanken Triodos, Evangelische Bank und IB.SH sowie der Bayern LB und B. Metzler. Eine gute Möglichkeit stellt dabei die Differenzierung zwischen primären und sekundären Stakeholdern dar.

In Bezug auf die Stakeholder-Kommunikation stechen die Deutsche Bank aus der dritten Stichprobenkategorie aber auch die IB.SH aus der vierten Stichprobenkategorie hervor. Aus der Auswertung der Berichte dieser Institute ist als Handlungsempfehlung abzuleiten, dass die einzelnen Stakeholder, die Kommunikationsinstrumente sowie die im Rahmen der Kommunikation behandelten Themen systematisch zu erheben und miteinander zu verbinden sind. Dadurch kann eine adressatengerechte Kommunikation sichergestellt werden. Vor dem Hintergrund einer stakeholderorientierten Kommunikation sollte zudem hervorgehoben werden, wie die aktive Einbindung der Stakeholder im Sinne des Stakeholder-Engagements erfolgt. Als Best-Case-Beispiele sind die Bayern LB und die Commerzbank zu nennen.

Wie dargelegt, werden im Rahmen der Wesentlichkeitsanalyse die wichtigsten Themen im Sinne von übergeordneten Handlungsfeldern definiert. Im Rahmen des Stakeholder-Engagements können die Themen, die die einzelnen Stakeholder betreffen, auf differenzierter Ebene identifiziert und behandelt werden. Zur Schaffung von Transparenz sollte sich dies auch in der Berichterstattung widerspiegeln. Dabei ist zu beachten, dass die vier Nachhaltigkeitsdimensionen für die verschiedenen Stakeholder von unterschiedlicher Bedeutung sind. Zudem sollten die unterschiedlichen Integrationsdimensionen auf die verschiedenen Stakeholder bezogen werden. Konkret können alle vier Nachhaltigkeitsdimensionen für die Gruppe der Mitarbeiter von Bedeutung sein, wobei jedoch insbesondere die Aspekte der sozialen Dimension vorrangig zu bedenken sind. Mitarbeiter sind zudem auf vielfache Art von den Integrationsdimensionen betroffen. Strategische Überlegungen sowie Anpassungen in der Unternehmenskultur wirken sich auf alle Mitarbeiter aus. Änderungen der Prozesse oder bei den Produkten werden dagegen nur die Mitarbeiter spezieller Abteilungen betreffen, wodurch Schulungsbedarf entstehen kann. Die Berücksichtigung von Nachhaltigkeit im Kerngeschäft ist hingegen schwerpunktmäßig mit Blick auf die Kunden zu bedenken.

Als Handlungsempfehlung ist festzuhalten, dass die Wesentlichkeitsbetrachtung und das Stakeholder-Engagement zwei miteinander verbundene Aspekte darstellen, die es beide systematisch anzuwenden gilt, um der Bandbreite an Themen, die es in Bezug auf die Integration von Nachhaltigkeit in einem Institut gibt, gerecht werden zu können.

Letztlich besteht die Herausforderung, Nachhaltigkeit in der Geschäftstätigkeit eines Kreditinstituts zu verankern und dabei die Einbindung auf strategischer (Untersuchungskriterium H) und operativer Ebene (Untersuchungskriterium I) umzusetzen. Eine zentrale Handlungsempfehlung lautet dabei, Nachhaltigkeit auf oberster Ebene in der Geschäftsstrategie zu verankern und damit die strategische Ausrichtung des Geschäftsmodells auf Nachhaltigkeit voranzutreiben. Die Verantwortung für die Strategieentwicklung trägt der Vorstand. Im Sinne des Gegenstromverfahrens gilt es dabei, Top-Down- und Bottom-Up-Ansatz zu verbinden, um die Durchdringung von Nachhaltigkeit im gesamten Institut voranzutreiben. Konkret muss darauf geachtet werden, dass auf die Strategieentwicklung auch die Strategieumsetzung erfolgt.

Daher empfiehlt es sich, eine Nachhaltigkeitsstrategie zu formulieren, die sich aus der übergeordneten Gesamtbankstrategie ableitet und die mit weiteren (Sub-)Strategien auf nachgelagerter Ebene verbunden wird. Ein zentraler Aspekt der Nachhaltigkeitsstrategie ist die Definition von Handlungsfeldern, Zielen und Maßnahmen, die es Rahmen der strategischen Planung zu konkretisieren gilt. Damit wird deutlich, dass die Steuerungsfunktionen des Instituts, das Risikomanagement sowie das Controlling sowohl in die strategische Planung als auch in die Überwachung der operativen Umsetzung involviert werden müssen. Dies bedeutet, dass es auf strategischer Ebene der Integration von Nachhaltigkeit in die ertrags- und risikoorientierten Gesamtbanksteuerung bedarf (vgl. Abb. 63). Es wird deutlich, dass Nachhaltigkeit auch in Bezug auf die Risikostrategie bedacht und die Auswirkungen der Nachhaltigkeitsrisiken auf die bekannten Risikoarten im Risikomanagement abgebildet werden müssen. Insbesondere im Controlling müssen Nachhaltigkeitsdaten erhoben und ausgewertet werden. In Anlehnung an das in Kap. 4.4.1 dargelegte Integrated Reporting wird empfohlen, das Datenmanagement im Institut entsprechend anzupassen.

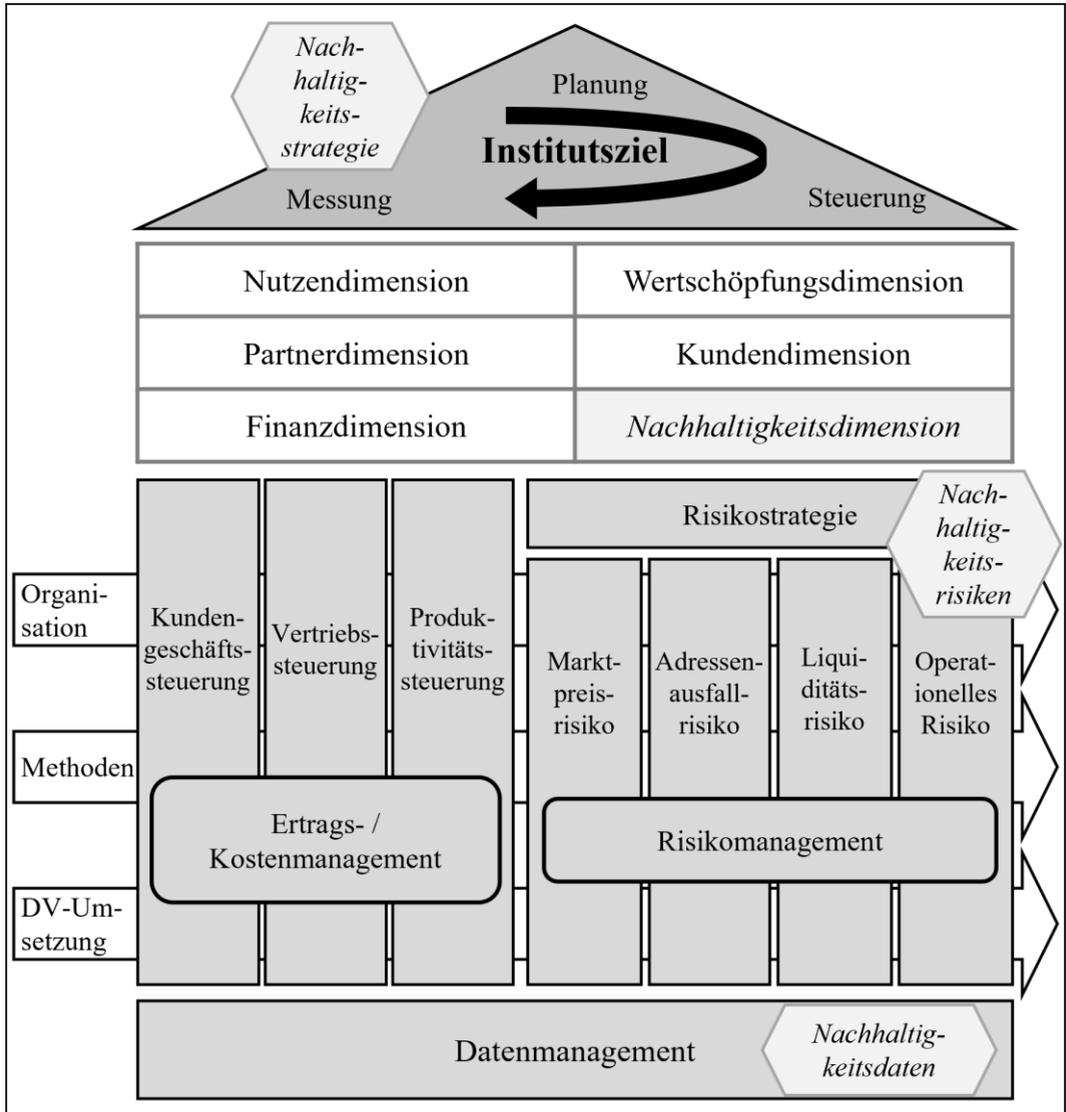


Abb. 63: Implementierung von Nachhaltigkeit in die Architektur der Gesamtbanksteuerung<sup>1541</sup>

Auf operativer Ebene gilt es, die Neuausgestaltung der Organisationsstruktur sowie die Integration von Nachhaltigkeit in das Geschäftsportfolio voranzutreiben. Es ist deutlich geworden, dass die strategische Planung und Umsetzung von Nachhaltigkeit im Institut auf vielen Ebenen zu erfolgen hat und damit ein hohes Maß an Koordination verbunden ist. Die damit verbundenen Aufgaben können nicht als eine Erweiterung des Aufgabenfeldes von Mitarbeitern in ihren bisherigen Funktionen erfüllt werden. Neue Schlüsselpositionen müssen geschaffen werden. Eine Herausforderung ist dabei, Mitarbeiter mit entsprechenden Fähigkeiten zu finden. Diese benötigen inhaltliche Kenntnisse sowie Koordinationsfähigkeit. Im Rahmen der

<sup>1541</sup> Angepasst in Anlehnung an Wiedemann et al. (2021), S. 56.

Aufbauorganisation empfiehlt es sich zudem, die funktionsübergreifende und interdisziplinäre Zusammenarbeit zwischen den Fachbereichen zu fördern, bspw. in Form von Nachhaltigkeitsgremien oder Nachhaltigkeitszirkeln. In diesem Kontext ist als Handlungsempfehlung hervorzuheben, dass Verantwortlichkeiten klar definiert und die nötigen Kapazitäten entsprechend der Institutsgröße bereitgestellt werden müssen.

Die inhaltsanalytische Untersuchung hat gezeigt, dass die Mehrheit der Institute verstanden hat, dass Nachhaltigkeit auch in den Prozessen berücksichtigt werden muss. Im Rahmen der Gesamtbanksteuerung ist bereits deutlich geworden, dass die Integration von Nachhaltigkeit auch Einfluss auf das Controlling und das Risikomanagement nimmt. In Bezug auf die Ablauforganisation gilt es folglich, die Controlling- und Risikomanagementprozesse anzupassen.

In der Analyse ist jedoch auch deutlich geworden, dass viele Prozesse vom Geschäftsmodell abhängig und damit institutsspezifisch sind und die Berichterstattung diesbezüglich durch Heterogenität geprägt ist. Die daraus abzuleitende Handlungsempfehlung lautet, dass geprüft werden sollte, inwiefern Nachhaltigkeit in die Prozesse des Vertriebs, der Personalentwicklung sowie die Einkaufs- und Beschaffungsprozesse berücksichtigt werden kann. Darüber hinaus gilt es, die Prozesse in Bezug auf die Produkte, bspw. Kreditvergabe, zu überprüfen.

Letztlich gilt es, auf Ebene des Produktportfolios die Integration von Nachhaltigkeit zu betrachten. Grundsätzlich ist dabei der Einsatz von Ausschlusslisten hilfreich, um festzulegen, welche Geschäftstätigkeiten nicht durchgeführt werden sollen. Dabei sollte jedoch kritisch hinterfragt werden, welche Geschäftsfelder vollständig ausgeschlossen werden sollen oder ob es für spezielle Bereiche Sinn macht, ein Höchstlimit festzulegen. Zudem empfiehlt sich die Anwendung von Positivlisten, um die Geldströme in bevorzugte Geschäftsfelder zu lenken.

Verbesserungspotenzial hat sich in Bezug auf die Integration von Nachhaltigkeit bei der Kreditvergabe gezeigt. Die Abbildung von Nachhaltigkeitskriterien gilt es zukünftig verstärkt im Ratingprozess umzusetzen. Nachhaltigkeit sollte zudem in der Eigenanlage (Depot A) berücksichtigt und auch entsprechend offengelegt werden.

Auf der Anlageseite ist zudem wichtig, dass Nachhaltigkeit auch in der Fremdanlage (Depot B) vorangetrieben wird. Dies bedeutet, dass das Interesse der Kunden an nachhaltigen Anlagemöglichkeiten im Beratungsprozess systematisch abgefragt<sup>1542</sup> und die Produktpalette entsprechend erweitert werden sollte. Kleinere Institute, insbesondere die Genossenschaftsbanken und Sparkassen, sollten dabei die Kooperation mit Förderbanken und den Spitzeninstituten nutzen.

Die Erkenntnisse aus der inhaltsanalytischen Untersuchung zeigen, dass Nachhaltigkeit systematisch anhand der verschiedenen Integrationsdimensionen betrachtet und Schritt für Schritt in einem Kreditinstitut integriert werden sollte. Das Ziel der Untersuchung lag nicht darin, unterschiedliche Institute der deutschen Bankenlandschaft im Sinne eines Scoringmodells zu bewerten und eine Note zu vergeben. Mithilfe der systematischen Auswertung der Nachhaltigkeitsberichte unterschiedlicher Institute sollten jedoch die einzelnen Integrationsdimensionen herausgearbeitet und mithilfe von Best-Case-Beispielen illustriert werden. Die daraus abgeleiteten Handlungsempfehlungen können Institute nutzen, um zu bewerten, wo ihre Stärken und Schwächen in Bezug auf die Berücksichtigung von Nachhaltigkeit im Institut liegen. Gleichzeitig fungieren die Ergebnisse und Empfehlungen als Impulsgeber, um Nachhaltigkeit ganzheitlich zu betrachten.

#### 4.4.3 Limitation der inhaltsanalytischen Untersuchung

In der Forschung wird die Praxis der Nachhaltigkeitsberichterstattung im unternehmerischen Kontext<sup>1543</sup> sowie inzwischen auch verstärkt im Bankensektor<sup>1544</sup> betrachtet. Die Methodik der inhaltsanalytischen Untersuchung hat sich dabei als geeignetes Analyseinstrument etabliert. Die bisherigen Studien betrachten dabei jedoch schwerpunktmäßig bestimmte Arten von Kreditinstituten, bspw. Kreditgenossenschaften.<sup>1545</sup> Zudem sind weniger umfangreiche Stichproben in der Forschung zu beobachten.<sup>1546</sup> Ziel dieser Untersuchung ist es daher, eine Übersicht über den gesamten Bankensektor in Deutschland zu erhalten. Vor diesem Hintergrund umfasst der Stichprobenumfang die Berichte von 83 Instituten und deckt die verschiedenen Geschäftsmodelle der Branche ab.<sup>1547</sup>

---

<sup>1542</sup> Vor dem Hintergrund der Ergänzung von MiFID II ist eine Abfrage der Nachhaltigkeitspräferenzen der Kunden im Beratungsgespräch seit August 2022 verpflichtend. Vgl. FNG / dnwe (2022).

<sup>1543</sup> Vgl. Graßmann et al. (2018), S. 434; Behrmann / Sassen (2018), S. 439.

<sup>1544</sup> Vgl. Cikanek / Landis (2019), S. 416; Kühn et al. (2014), S. 25.

<sup>1545</sup> Vgl. Kühn et al. (2014), S. 27; Baumüller (2019), S. 494.

<sup>1546</sup> Vgl. Jehmlich et al. (2016), S. 421. In dieser Untersuchung wurden 22 Kreditinstitute, davon 19 aus Deutschland betrachtet.

<sup>1547</sup> Dazu Kap. 3.1.2.1.

In Anlehnung an Studien zur Analyse der Nachhaltigkeitsberichterstattung sind für die vorliegende Analyse die extern zugänglichen Berichte als Untersuchungsgegenstand festgelegt worden. Als Datengrundlage dienen folglich die Berichte, die von den Instituten auf ihren Webseiten veröffentlicht werden oder die DNK-Erklärungen, die über die DNK-Datenbank zugänglich sind. Im Kontext der Verhaltenssteuerung<sup>1548</sup> sind zudem die extern zugänglichen Code of Conducts für die Analyse herangezogen worden. Weitere Informationen, die die Institute bspw. über ihre Webseite veröffentlichen, sind im Rahmen der inhaltsanalytischen Untersuchung nicht berücksichtigt worden. Diese Limitation ist vor dem Hintergrund einer systematischen Betrachtung der Institute als hinnehmbar anzusehen. Daher wurden allein die formalisierten Berichte, die Großteils auf den Rahmenwerken von GRI und DNK beruhen, als Datengrundlage definiert. Damit bietet sich aber die Chance, im Rahmen der inhaltsanalytischen Untersuchung zu betrachten, inwiefern sich die Anwendung eines Rahmenwerks auf die Vergleichbarkeit in der Berichterstattung auswirkt.

Eine weitere Limitation besteht in der Fokussierung auf das Geschäftsjahr 2020. Damit spiegeln die Analyseergebnisse lediglich eine Momentaufnahme wider. Die Untersuchungsergebnisse haben an vielen Stellen gezeigt, dass die Institute die Integration von Nachhaltigkeit auf strategischer und operativer Ebene aktiv vorantreiben. Insbesondere im Rahmen der Darstellung der Nachhaltigkeitsprogramme<sup>1549</sup> ist deutlich geworden, dass die Institute Ziele festlegen, die in 2021 umgesetzt werden sollten. Es ist daher davon auszugehen, dass die untersuchten Institute unterschiedliche Aspekte, bspw. die Erweiterung ihres Produktportfolios, weiterentwickelt und verbessert haben. Dennoch geben die Erkenntnisse dieser Arbeit neue Impulse für die Vielzahl an Kreditinstituten in Deutschland, die in naher Zukunft aufgrund neuer Gesetzgebungen und verschärfter Berichtspflichten<sup>1550</sup> nachhaltigkeitsbezogene Angaben offenlegen müssen.

Limitierend wirkt zudem ein gewisser Grad an Subjektivität bei der Auswertung. Die Darstellung von Best-Case-Beispielen beruht nicht auf der Bewertung im Sinne eines Scoring-Modells<sup>1551</sup>, sondern basiert auf der vergleichenden Einschätzung aus der systematischen Betrachtung der Berichtsinhalte.

---

<sup>1548</sup> Dazu Kap. 3.2.3.

<sup>1549</sup> Dazu Kap. 4.3.2.2.

<sup>1550</sup> Dazu Kap. 2.2.

<sup>1551</sup> Die Vor- und Nachteile der Anwendung eines Scoring-Modells zur Analyse der externen Berichterstattung werden in Kap. 3.1.2.2 diskutiert.

Als weitere Limitation ist anzuerkennen, dass die Ergebnisse nicht generalisierbar sind. Die Betrachtung von Instituten aus dem gesamten deutschen Bankensektor impliziert institutsspezifische Besonderheiten der Geschäftsmodelle. Damit geht einher, dass bspw. im Rahmen der Analyse zur Integration von Nachhaltigkeit auf Produktebene die Besonderheiten der Geschäftsportfolios bedacht werden müssen.<sup>1552</sup> Zudem spielt auch die Institutsgröße eine Rolle. Die Berücksichtigung von Nachhaltigkeit in der Aufbauorganisation ist bspw. davon abhängig, wie viele Mitarbeiter in einem Institut tätig sind. Großbanken haben bspw. andere Mitarbeiterressourcen, um die Etablierung einer Abteilung mit Fokus auf Nachhaltigkeitsbelange zu stemmen.<sup>1553</sup>

---

<sup>1552</sup> Dazu Kap. 4.3.3.3.

<sup>1553</sup> Dazu Kap. 4.3.3.2.



## 5 Zusammenfassung und Ausblick

Der Begriff Nachhaltigkeit ist durch ein hohes Maß an Vielschichtigkeit geprägt. Verschiedene Aspekte der Nachhaltigkeit durchziehen dabei die unterschiedlichen Bereiche eines Kreditinstituts. Unterschiedliche Ansätze zur Begründung der Nachhaltigkeit machen deutlich, dass die Thematik nicht neuartig ist. Jedoch wird derzeit der Nachhaltigkeitsbegriff durch politische Initiativen und die Vielzahl neuer gesetzlicher Vorgaben in den Fokus der Gesellschaft gestellt. Kreditinstituten wird dabei in ihrer Intermediärsfunktion eine besondere Bedeutung zugesprochen. Ziel ist es, Finanzströme neu auszurichten und dabei einen lenkenden Eingriff in das Konsumverhalten vorzunehmen. Dies bedeutet auch, dass ein Institut seine Kunden aktiv beeinflussen und ein nachhaltiges Verhalten aufzeigen und vorantreiben kann.

Vor diesem Hintergrund bezieht sich die Arbeit darauf, dass die Transformation zur Nachhaltigkeit ein allumfassender Prozess ist und Einzelpersonen sowie Unternehmen unterschiedlicher Branchen mit einbezogen werden müssen. Im Lichte der verschiedenen Ebenen der Nachhaltigkeitsbetrachtung mithilfe eines Schichtenmodells wird deutlich, dass ein Kreditinstitut lediglich ein Puzzleteil in dem Transformationsprozess zu einer nachhaltigen Gesellschaft darstellt. Kreditinstitute stehen in Bezug auf das Thema Nachhaltigkeit vor einer Bandbreite an Herausforderungen, die es gilt, zeitnah anzugehen, um somit entsprechende Chancen für das eigene Geschäftsmodell wahrzunehmen.

Eine Herausforderung besteht in der Umsetzung der gesetzlichen Anforderungen sowie in der Erfüllung der umfangreichen Berichtspflichten. Auch wenn im Rahmen der politischen Einigung zur CSRD im Juli 2022 eine Verschiebung der Erstanwendung beschlossen und den Kreditinstituten damit mehr Vorbereitungszeit zugestanden worden ist, empfiehlt es sich, die gewonnene Zeit zu nutzen und sich umgehend den vielfältigen Anforderungen der Nachhaltigkeitsberichterstattung anzunehmen.

Neben den Gesetzgebern und der Aufsicht als Treiber der Nachhaltigkeit sehen sich die Institute verstärkt den Anforderungen ihrer Stakeholder ausgesetzt. Damit geht einher, dass Institute sich verstärkt als Teil der Wertschöpfung sehen. Dies bedeutet, nicht nur den finanziellen Erfolg im Blick zu haben, sondern neben gesellschaftlichem Engagement auch die Interessen der Mitarbeiter zu fokussieren, ökologische Aspekte zu berücksichtigen und Regelungen einer verantwortungsvollen Unternehmensführung zu befolgen. Damit wird deutlich, dass das Nachhaltigkeitsverständnis auf vier Dimensionen beruht. Grundsätzlich gilt der TBL-Ansatz, der die Di-

mensionen Ökonomie, Ökologie und Soziales umfasst. Im Sinne einer Querschnittsfunktion wird dieser Nachhaltigkeitsbegriff, auch in Anlehnung an den ESG-Ansatz, um die vierte Dimension der Governance ergänzt.

Vor dem Hintergrund der neuen Berichtspflichten sowie der Entwicklung von EU-Nachhaltigkeitsberichtsstandards (ESRS) durch die EFRAG ist die Weiterentwicklung der Nachhaltigkeitsberichterstattung als eine weitere zentrale Herausforderung anzusehen. Die Auswertung einer Vielzahl von Nachhaltigkeitsberichten mithilfe eines inhaltsanalytischen Untersuchungsdesigns verdeutlicht den Status-Quo der Berichterstattung und ermöglicht eine Positionierungsbestimmung deutscher Kreditinstitute in Bezug auf die Umsetzung von Nachhaltigkeit.

Die deutsche Bankenlandschaft ist geprägt von einer Vielzahl an Instituten und Geschäftsmodellen. Diese werden mithilfe der Drei-Säulen-Struktur anhand der Rechtsform in Privatbanken, öffentlich-rechtliche Institute und Kreditgenossenschaften kategorisiert. Innerhalb des deutschen Bankensektors gibt es allerdings auch einige wenige Institute, deren Geschäftsmodell bereits seit Institutsgründung vollständig auf Nachhaltigkeit ausgerichtet ist. Bisher konnten sich diese Institute damit vom Wettbewerb abheben und spezielle Kundengruppen ansprechen. Diese Institute werden basierend auf dem Ansatz der institutionellen Logiken identifiziert und als vierte Kategorie aufgeführt. Im Rahmen der Untersuchung werden die Stärken dieser Institute offengelegt und aufgezeigt, inwiefern die Institute eine Vorreiterrolle in Bezug auf die unterschiedlichen Aspekte der Nachhaltigkeit einnehmen.

Inzwischen haben aber auch eine Vielzahl anderer Institute, insbesondere größere Institute die steigende Bedeutung von Nachhaltigkeit erkannt und begonnen, ihr Geschäftsmodell entsprechend anzupassen. Demnach gilt Nachhaltigkeit nicht länger als exklusiver Wettbewerbsvorteil für eine ausgewählte Gruppe von Instituten, deren Gründungsgedanke auf Nachhaltigkeit beruht. Im Sinne einer Vorreiterrolle profitieren diese Institute jedoch von ihrer langjährigen Erfahrung und heben sich insbesondere mit Blick auf die Wesentlichkeitsbetrachtung oder die Umsetzung einer integrierten Betrachtung auf die Vielzahl an nachhaltigkeitsbezogenen Aspekten vom Wettbewerb ab.

Im Rahmen der inhaltsanalytischen Untersuchung wurde aufgezeigt, dass ein Institut sich grundlegende Gedanken zu formalen Aspekten des Nachhaltigkeitsberichts machen sollte. Der Berichtsumfang ist bspw. kein Indikator für die Berichtsqualität. Es bedarf zudem einer kritischen Auseinandersetzung bei der Anwendung eines Rahmenwerks. Vor dem Hintergrund der aktuellen gesetzlichen Entwicklungen

bleibt die Frage offen, inwiefern das DNK-Rahmenwerk auf lange Sicht als geeignet anzusehen ist. Grundsätzlich ist darauf hinzuweisen, dass ein Rahmenwerk zwar ein Hilfsmittel darstellt und Orientierung gibt, inhaltlich sollte ein Nachhaltigkeitsbericht aber die Individualität eines Instituts widerspiegeln und die geschäftsmodellspezifischen Besonderheiten hervorheben. Dadurch eröffnet sich die Möglichkeit, Alleinstellungsmerkmale herauszustellen und durch die Offenlegung einen Wettbewerbsvorteil zu generieren.

Die Forderung nach einer integrierten Sichtweise wird im Kontext der Wesentlichkeit deutlich. Ziel ist es, die wesentlichen Themen aus Institutsperspektive sowie aus Stakeholder-Perspektive zu ermitteln und entsprechend umzusetzen. Bisher mangelt es bei einer Vielzahl an Instituten an einer systematischen Vorgehensweise der Wesentlichkeitsanalyse sowie der Verdichtung der Ergebnisse zu einer Wesentlichkeitsmatrix. Erst durch eine solche Systematik lässt sich eine nachhaltige Ausrichtung des Instituts gegenüber den internen und externen Stakeholdern glaubhaft vermitteln.

Dies setzt voraus, dass auf innerbetrieblicher Ebene ein Verständnis dafür entwickelt wird, dass Nachhaltigkeit alle Bereiche eines Instituts durchzieht. Informationssilos müssen demnach aufgebrochen und die Verzahnung von Berichtsinhalten und Berichtsformaten im Sinne des Integrated Reportings vorangetrieben werden. Ein solches Verständnis impliziert die Integration von Nachhaltigkeit auf strategischer und operativer Ebene. Nachhaltigkeit muss zunächst in der Geschäftsstrategie verankert werden. Zusätzlich kann es hilfreich sein, auf einer nachgelagerten Strategieebene eine Nachhaltigkeitsstrategie zu formulieren, deren Zweck in der Konkretisierung der operativen Umsetzung besteht. Es bedarf zudem der Planung von Handlungsfeldern, Zielen und Maßnahmen, die im Rahmen eines Nachhaltigkeitsprogramms etabliert werden können. Die Verantwortung trägt der Vorstand, wodurch Einfluss auf die nachgelagerten Ebenen genommen und eine erfolgreiche Umsetzung in der Aufbau- und Ablauforganisation erreicht werden kann.

Die Arbeit bietet folglich auch einen Mehrwert für Vorstände sowie Mitarbeiter, deren Aufgabenbereich einen Bezug zu Nachhaltigkeit aufweist. Im Rahmen der Auswertung der Vielzahl von Nachhaltigkeitsberichten mithilfe des inhaltsanalytischen Untersuchungsdesigns werden konkrete Best-Case-Beispiele aufgezeigt, die für jede Art von Kreditinstitut bei der Umsetzung von Nachhaltigkeit hilfreich sind. Die Arbeit erfüllt zugleich eine Benchmarkfunktion, denn sie ermöglicht den Vergleich des eigenen Instituts mit Instituten, die ein vergleichbares Geschäftsmodell aufweisen. Auch der Vergleich mit Wettbewerbern ist möglich, sodass eine Positionierung des Instituts innerhalb des Bankensektors erfolgen kann. Im Rahmen der

Selbstreflektion kann ein Institut bewerten, welche Aspekte im eigenen Institut bereits gut umgesetzt werden, wo es konkreten Handlungsbedarf gibt, und welche Aspekte bislang nicht bedacht worden sind.

Das Ziel der Arbeit liegt nicht darin, die *eine* Lösung aufzuzeigen, wie Nachhaltigkeit in einem Institut umgesetzt und darüber berichtet werden soll. Dies ist allein aufgrund der Geschäftsmodellspezifika und der stetigen Weiterentwicklung der Institute in Bezug auf die unterschiedlichen Nachhaltigkeitsaspekte nicht zweckmäßig. Hinzukommt die Tatsache, dass gesetzliche und aufsichtsrechtliche Vorgaben oder auch die Rahmenwerke stetig weiterentwickelt werden. Die Aktualität des Themas ist damit als Vor- und Nachteil anzusehen. Insbesondere kleinere Kreditinstitute, die wenig Berichtserfahrung haben oder künftig unter der CSRD berichtspflichtig werden, können jedoch in besonderem Maße von den Ergebnissen der Arbeit profitieren.

Aus den theoretischen Darlegungen, dem Überblick über politische und gesetzgeberische Anforderungen sowie den Erkenntnissen der inhaltsanalytischen Untersuchung konnten sich Lessons Learned ableiten lassen, die für eine Vielzahl von Kreditinstituten als ‘Lessons to be Learned‘ dienen können. Die Ergebnisse werden in Kap. 4.4 im Sinne von Erfolgsmaßnahmen verdichtet und Handlungsempfehlungen abgeleitet.

In Kap. 4.4.3 werden die Limitationen der inhaltsanalytischen Untersuchung dargelegt. Daran anlehnend gilt es, zuletzt einen Ausblick für die weitere Forschung zu geben. Die Analyse basiert auf der Berichterstattung für das Geschäftsjahr 2020. Um die Entwicklung und den Fortschritt beurteilen zu können, bedarf es eines zeitraumbezogenen Untersuchungsdesigns. Im Zuge einer Untersuchung der aktuellen Nachhaltigkeitsberichte ist zu erwarten, dass offengelegte Schwächen behoben worden sind und sich die Institute gemäß den gesetzlichen Neuerungen weiterentwickelt haben.

Ein weiterer zu untersuchender Forschungsaspekt, der im Rahmen dieser Arbeit nicht thematisiert worden ist, aber grundsätzlich im Zuge der Nachhaltigkeitsbetrachtung von Bedeutung sein kann, sind die Nachhaltigkeitsratings. Diese werden zumeist von externen, kommerziellen Anbietern erstellt. Das primäre Ziel der Ratingagenturen<sup>1554</sup> besteht in der Bewertung von Unternehmen hinsichtlich der

---

<sup>1554</sup> Es gibt eine Vielzahl unterschiedlicher Anbieter, bspw. Refinitiv, Emerging Capital Partners, FTSE Russell ESG, MSCI ESG Research, ISS-oeekom, RobecoSAM, Sustainalytics oder Vigeo EIRIS. Vgl. Diebecker et al. (2021), S. 14.

Nachhaltigkeitsleistung und der Vergabe von sogenannten ESG-Scores. Nachhaltigkeitsratings stellen eine wichtige Informationsquelle für Investoren sowie für Forscher dar. Studien zeigen jedoch, dass unterschiedliche Ratings auch zu unterschiedlichen Ergebnissen kommen.<sup>1555</sup> Vor dem Hintergrund, dass Institute ihre Berichterstattung zukünftig verstärkt an Nachhaltigkeitsratings ausrichten könnten, gilt es, diesen Forschungsaspekt zu bedenken.

Auch die Prüfung der Nachhaltigkeitsberichterstattung wird im Rahmen gesetzlicher Neuerungen die Institute sowie die Prüfer vor neue Herausforderungen stellen. Bislang geben die Institute, wenn überhaupt, freiwillige Prüfungen durch externe Dritte in Auftrag. Dieser Aspekt wird bereits in der Forschung betrachtet. Es zeigt sich, dass durch eine Prüfung die Legitimation in Form einer transparenten und glaubhaften Berichterstattung erreicht und das Vertrauen in die Berichtsinhalte erhöht werden kann.<sup>1556</sup> In Bezug auf die Nachhaltigkeitsberichterstattung eröffnen sich dabei neue Prüffelder, wie bspw. die Strategie der Banken oder die verantwortliche Unternehmensführung.<sup>1557</sup> Im Zuge der Umsetzung eines Integrierten Reportings sind zudem Änderungen in der Prüfungsdurchführung zu erwarten.<sup>1558</sup>

Insgesamt ist festzuhalten, dass die Bedeutung von Nachhaltigkeit im Bankensektor in der Vielzahl der Institute bereits erkannt worden ist und sich die Institute mit den vielfältigen Facetten des Nachhaltigkeitsbegriffs befassen. Die inhaltsanalytische Untersuchung macht deutlich, dass es nur einige wenige Institute gibt, die die Vielzahl an unterschiedlichen Aspekten in ihrer Nachhaltigkeitsberichterstattung bereits vollumfänglich bedenken und umsetzen.

Insbesondere die größeren Institute haben bereits Erfahrungen in Bezug auf die Nachhaltigkeit, sodass es lediglich punktueller Verbesserungen bedarf. Der Großteil der deutschen Kreditinstitute steht vor der Herausforderung, insbesondere vor dem Hintergrund der neuen Berichtspflichten, eine umfassende Sicht- und Denkweise in Bezug auf Nachhaltigkeit voranzutreiben.

---

<sup>1555</sup> Vgl. Diebecker et al. (2021), S. 16.

<sup>1556</sup> Vgl. Fabian / Pittroff (2016), S. 135; Fink (2018), S. 472.

<sup>1557</sup> Vgl. Waschbusch / Kiszka (2021), S. 876 ff. Die Autoren benennen vier Prüffelder, die jeweils in verschiedene Prüfaspekte heruntergebrochen werden: Strategie der Banken (Geschäftsstrategie, Risikostrategie, Kommunikation), Verantwortliche Unternehmensführung (Verständnis, Verantwortlichkeiten, Vorbildfunktion), Geschäftsorganisation (Organisationsrichtlinien, Prozesse, Verantwortlichkeiten, Ressourcen, Besondere Funktionen nach MaRisk, Notfallmanagement), Risikomanagement (Risikoidentifikation, -steuerung, -kontrolle, Steuerungsmethoden / Risikoanalyse, Stresstests).

<sup>1558</sup> Vgl. Durchschein / Haller (2018), S. 202.

Die Darstellung der Bandbreite an Themen in Bezug auf Nachhaltigkeit hebt hervor, dass nicht alle Aspekte zeitgleich und in gleicher Intensivität behandelt werden können. Daher bedarf es eines Priorisierungsprozesses zur Integration von Nachhaltigkeit. Die Offenlegung nachhaltigkeitsbezogener Informationen ist dabei von zentraler Bedeutung, um die Umsetzung von Nachhaltigkeit auf innerbetrieblicher Ebene zu stärken. Wichtig ist auch, dass sich die Kreditinstitute ihrer Rolle in der Transformation zu einer nachhaltigen Gesellschaft bewusstwerden.

Die Erfüllung von Berichtspflichten ist nicht als zusätzliche Bürokratie anzusehen. Zudem ist davon abzusehen, die Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichts als zusätzliche Pflichterfüllung zu bewerten, die einmalig angestoßen und langfristig durch lediglich zwingende Aktualisierungen umgesetzt wird. Nachhaltigkeitsbezogene Aspekte, die bislang vorrangig durch den Gesetzgeber und die Aufsicht getrieben worden sind, gilt es, nicht länger reaktiv umzusetzen, sondern vielmehr proaktiv auf strategischer Ebene zu identifizieren, zu planen und letztlich erfolgreich umzusetzen. Dabei gilt es, die Vielzahl an Stakeholdern und deren unterschiedliche Anforderungen systematisch zu erheben und in den Prozess der strategischen Planung zu integrieren. Wichtig ist dabei auch der regelmäßige Austausch mit den unterschiedlichen Stakeholdern.

Daraus leitet sich zugleich ein neues Führungsverständnis ab. Der Vorstand sowie Mitarbeiter, deren Aufgabenbereich auf Nachhaltigkeit ausgelegt ist, nehmen die Rolle eines strategischen Steuerers resp. eines Transformationsmanagers ein. Um eine Umsteuerung im Institut zu erreichen, ist es die Aufgabe der Personen in diesen Schlüsselfunktionen, einen umfassenden Blickwinkel auf Nachhaltigkeit einzunehmen. Dies bedeutet zugleich, die Integration von Nachhaltigkeit in die Geschäftsstrategie zu gewährleisten und strategische Ansätze zur Operationalisierung zu entwickeln. Dadurch kann eine Umsetzung auf operativer Ebene, also in Aufbau- und Ablauforganisation aber auch im Kerngeschäft, erreicht und die Denkweise im Institut verändert werden.

## Anhang

### A1 – Sustainable Development Goals (SDGs)

Nr.	Ziel	Beschreibung	Beispiel
1	Keine Armut	Armut in allen ihren Formen und überall beenden	Der Anschluss der Bevölkerung in Entwicklungsländern an Bewässerungssysteme führt nicht nur zu besseren Erträgen in der Landwirtschaft, sondern ermöglicht Kindern eine bessere Schulbildung, wenn sie weniger Zeit für die Wasserversorgung der Familien aufwenden müssen.
2	Kein Hunger	Den Hunger beenden, Ernährungssicherheit und eine bessere Ernährung erreichen und eine nachhaltige Landwirtschaft fördern	Entwicklungsprojekte fördern Kleinbauern/-bäuerinnen in Entwicklungsländern bei der nachhaltigen Nutzung von Wasser und Böden, die ihre wichtigsten natürlichen Lebensgrundlagen darstellen, da eine produktive und umweltschonende Landwirtschaft die Armut verhindert und die Entwicklung vorantreibt.
3	Gesundheit und Wohlergehen	Ein gesundes Leben für alle Menschen jeden Alters gewährleisten und ihr Wohlergehen fördern	Zur Verbesserung von Ausbildung, Ausrüstung und Aufklärung im Gesundheitswesen findet ein fachlicher Austausch mit europäischen Fachleuten statt.
4	Hochwertige Bildung	Inklusive, gleichberechtigte und hochwertige Bildung gewährleisten und Möglichkeiten lebenslangen Lernens für alle fördern	Europäische Fachleute vor Ort in Entwicklungsländern zur Unterstützung bei der Beantragung von internationalen Fördermitteln stellen sicher, dass die Gelder form- und fristgerecht beantragt werden und ermöglichen somit vielen Kindern eine Schulausbildung.
5	Geschlechtergleichheit	Geschlechtergleichstellung erreichen und alle Frauen und Mädchen zur Selbstbestimmung befähigen	Qualifizierte Schul- und Berufsausbildungen ermöglichen Mädchen und Frauen die Übernahme von Verantwortung.
6	Sauberes Wasser und Sanitäreinrichtungen	Verfügbarkeit und nachhaltige Bewirtschaftung von Wasser und Sanitärversorgung für alle gewährleisten	Öffentliche Wasserzapfsäulen mit Münzeinwurf stellen der Bevölkerung in Entwicklungsländern sauberes Wasser zu tragbaren Preisen zur Verfügung.

			Korrupten Wasserhändlern wird das Handwerk gelegt, der Gesundheitszustand der Bevölkerung verbessert sich.
7	Bezahlbare und saubere Energie	Zugang zu bezahlbarer, verllässlicher, nachhaltiger und moderner Energie für alle sichern	Zinsgünstige Darlehen aus Deutschland fördern den Ausbau der Solarenergie.
8	Menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum	Dauerhaftes, breitenwirksames und nachhaltiges Wirtschaftswachstum, produktive Vollbeschäftigung und menschenwürdige Arbeit für alle fördern	Staatlich geförderte Entwicklungspartnerschaften ermöglichen deutschen Unternehmen Ausbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen an ihren Produktionsstandorten in Entwicklungsländern.
9	Industrie, Innovation und Infrastruktur	Eine widerstandsfähige Infrastruktur aufbauen, breitenwirksame und nachhaltige Industrialisierung fördern und Innovationen unterstützen	Während der Regenzeit waren viele Straßen in Laos über 6 Monate im Jahr unpassierbar. Dank eines Förderungsprogramms zum Straßenbau hat sich die Lebenssituation von 140.000 Menschen deutlich verbessert.
10	Weniger Ungleichheiten	Ungleichheit in und zwischen Ländern verringern	Die Ausbildung von Menschen in landwirtschaftlicher Produktion ermöglicht ihnen ein ausreichendes Auskommen und vermindert das Entflammen von Konflikten.
11	Nachhaltige Städte und Gemeinden	Städte und Siedlungen inklusiv, sicher, widerstandsfähig und nachhaltig gestalten	Zinsverbilligte Darlehen aus Deutschland fördern energieeffiziente Wohnungsbauprojekte.
12	Nachhaltige/r Konsum und Produktion	Nachhaltige Konsum- und Produktionsmuster sicherstellen	In Europa angebotene Kleidungsstücke haben eine lange internationale Lieferkette. Die Arbeitsbedingungen in den Entwicklungsländern sind oft katastrophal. Bündnisse zwischen Textilwirtschaft, Gewerkschaften, Verbrauchern und Politik können transparente Lieferketten schaffen und somit für existenzsichernde Löhne, Gesundheits- und Brandschutz an den Produktionsstandorten und die Einhaltung von Sozialstandards sorgen.

13	Maßnahmen zum Klimaschutz	Umgehend Maßnahmen zur Bekämpfung des Klimawandels und seiner Auswirkungen ergreifen	Durch die Ausbildung von Rangern zur Bewachung und Verteidigung von Wäldern wird die illegale Abholzung und Brandrohung verhindert, der Lebensraum von Pflanzen und Tieren gewahrt und der wichtige Kohlenstoffspeicher geschützt. Dabei entstehen Arbeitsplätze für Männer und Frauen, im Rahmen der Projekte entstehen auch Schulen und Krankenhäuser.
14	Leben unter Wasser	Ozeane, Meere und Meeresressourcen im Sinne nachhaltiger Entwicklung erhalten und nachhaltig nutzen	Im Rahmen internationaler Projekte werden Meeresschutzgebiete errichtet, die Lebensräume für bedrohte Tierarten sowie Arbeitsplätze schaffen, die den Menschen eine legale Tätigkeit anstelle der Wilderei bietet.
15	Leben an Land	Landökosysteme schützen, wiederherstellen und ihre nachhaltige Nutzung fördern, Wälder nachhaltig bewirtschaften, Wüstenbildung bekämpfen, Bodendegradation beenden und umkehren und dem Verlust der biologischen Vielfalt ein Ende setzen	Aus- und Weiterbildungsangebote für Forstbehörden dienen dem Schutz von Wäldern und unter anderem auch dem Klimaschutz.
16	Frieden, Gerechtigkeit und starke Institutionen	Friedliche und inklusive Gesellschaften für eine nachhaltige Entwicklung fördern, allen Menschen Zugang zur Justiz ermöglichen und leistungsfähige, rechenschaftspflichtige und inklusive Institutionen auf allen Ebenen aufbauen	Maßnahmen zum Wiederaufbau von ehemaligen Kriegsgebieten sorgen für Stabilität, sodass Fluchtursachen bekämpft werden.
17	Partnerschaften zur Erreichung der Ziele	Umsetzungsmittel stärken und die globale Partnerschaft für nachhaltige Entwicklung mit neuem Leben erfüllen	Durch globale Impfprogramme können Krankheiten wirkungsvoll global bekämpft werden.

A2 – Auswirkungen physischer Risiken und Transitionsrisiken auf die wesentlichen Risikoarten

<b>Betroffene Risiken</b>	<b>Physische Risiken</b>	<b>Transitionsrisiken</b>
<b>Kreditrisiko</b>	Die Ausfallwahrscheinlichkeit (Probability of Default) und die Verlustquote bei Ausfall (Loss Given Default) der Risikopositionen in Sektoren oder geografischen Gebieten, die anfällig für physische Risiken sind, könnten bspw. von niedrigeren Bewertungen von Sicherheiten in Immobilienportfolios infolge eines zunehmenden Überschwemmungsrisikos beeinflusst werden.	Energieeffizienzstandards könnten beträchtliche Anpassungskosten und eine geringere Unternehmensrentabilität nach sich ziehen, was eine höhere Ausfallwahrscheinlichkeit und niedrigere Sicherheitswerte zur Folge haben könnte.
<b>Marktrisiko</b>	Schwerwiegende physische Ereignisse könnten die Markterwartungen verändern und an einigen Märkten zu plötzlichen Neubewertungen, einer höheren Volatilität und Wertverlusten bei den Vermögenswerten führen.	Bestimmungsfaktoren für das Transitionsrisiko könnten zu einer plötzlichen Neubewertung von Wertpapieren und Derivaten führen, zum Beispiel bei Produkten, die mit Branchen in Verbindung stehen, die von „Asset Stranding“, d.h. einem plötzlichen und drastischen Wertverlust, betroffen sind.
<b>Operationelles Risiko</b>	Der Geschäftsbetrieb einer Bank könnte durch Sachschäden an ihrem Eigentum, ihren Filialen und Rechenzentren infolge extremer Wetterereignisse gestört werden.	Ändert sich die Einstellung der Verbraucher gegenüber Klimathemen, kann dies infolge von Skandalen bezüglich der Finanzierung von aus ökologischer Sicht umstrittenen Aktivitäten zu Reputations- und Haftungsrisiken bei Banken führen.
<b>Sonstige Risikoarten (Liquiditätsrisiko, Geschäftsmodellrisiko)</b>	Das Liquiditätsrisiko kann betroffen sein, wenn Kunden Gelder von ihren Konten abziehen, um damit die Schadensbeseitigung zu finanzieren.	Die plötzliche Neubewertung von Wertpapieren kann den Wert erstklassiger liquider Aktiva einer Bank mindern und sich negativ auf den Liquiditätspuffer auswirken. Bestimmungsfaktoren des Transitionsrisikos können die Existenzfähigkeit mancher Geschäftsfelder beeinflussen und im Fall bestimmter Geschäftsmodelle zu strategischen Risiken führen, wenn die notwendigen Anpassungs- oder Diversifizierungsmaßnahmen ausbleiben.

## A3 – 26 Maßnahmen der Deutschen SF-Strategie

Nr.	Maßnahme	Zeithorizont
<b>Sustainable Finance auf der globalen und europäischen Ebene stärken</b>		
1	Sustainable Finance – ein wichtiges Thema unter deutscher G7-Präsidentschaft 2022	kurzfristig
2	Den weltweiten Dialog fördern	mittelfristig
3	Sustainable Finance in der Entwicklungszusammenarbeit stärken	mittelfristig
4	Sustainable Finance bei multilateralen Entwicklungsbanken stärken	kurzfristig
5	Europäische Sustainable Finance – Agenda voranbringen	kurz- und mittelfristig
6	Weiterentwicklung der EU-Taxonomie	kurz- und mittelfristig
7	Stärkung gesellschaftlicher Unternehmensverantwortung	kurzfristig
<b>Transparenz verbessern</b>		
8	Stärkung der nichtfinanziellen Unternehmensberichterstattung	mittelfristig
9	„Nachhaltigkeitsampel“ für Anlageprodukte	mittelfristig
10	Zugang zu nachhaltigkeitsbezogenen Unternehmensinformationen verbessern	kurz- bis mittelfristig
<b>Risikomanagement und Aufsicht stärken</b>		
11	Verbesserte Aufsicht durch Stärkung der BaFin	kurzfristig
12	Unterstützung der Real- und Finanzwirtschaft bei der Verbesserung des Risikomanagements von physischen Klimarisiken	mittel- bis langfristig
<b>Methoden zur Wirkungsmessung verbessern und umsetzen</b>		
13	ESG-Wirkungs- und Bewertungsmethoden weiterentwickeln	kurzfristig
<b>Transformation finanzieren</b>		
14	KfW zur Transformationsbank weiterentwickeln	kurz- bis mittelfristig
15	Nachhaltigkeit beim Zukunftsfonds berücksichtigen	kurzfristig
16	Nachhaltigkeit in der Außenwirtschaftsfinanzierung explizit berücksichtigen	kurzfristig
17	Nachhaltigkeit bei Gewährleistungen im Inland explizit berücksichtigen	kurzfristig

<b>Der Bund am Kapitalmarkt</b>		
18	Etablierung einer grünen Bund-Renditekurve	kurzfristig
19	Nachhaltigkeit und Transparenz in den Kapitalanlagen des Bundes verbessern	kurzfristig
<b>Institutionen stärken, Wissen generieren und teilen</b>		
20	Kompetente Beratung durch Integration in Sachkundeprüfung, Lehrgänge und breites Weiterbildungsportfolio	kurzfristig
21	Anleger und Investoren besser informieren	mittelfristig
22	Grundlegende Forschung und Wissensvermittlung stärken	mittelfristig
23	Dialog mit den Bundesländern und Kommunen verstetigen	kurzfristig
24	Indikatoren erarbeiten, um die Entwicklungen am Sustainable-Finance-Standort besser zu messen und zu analysieren	mittelfristig
<b>Effiziente Strukturen für die Umsetzung der SF-Strategie schaffen</b>		
25	Ressortübergreifende Sustainable-Finance-Arbeitsgruppe	kurzfristig
26	Perspektiven für den Sustainable-Finance-Beirat	kurzfristig

A4 – Grothe Kodex angepasst zur Anwendung im Bankensektor<sup>1559</sup>

<b>ÖKOLOGIE</b>	
<b>1</b>	<b>Leistung für die Umwelt und Umweltmanagementsysteme</b>
1.1	Gibt es in der Bank eine Umweltpolitik?
1.2	Hat die Bank ein Umweltmanagementsystem nach ISO 14001/EMAS?
1.3	Hat die Bank einen Umweltmanagementansatz (z. B. Ecomapping, ECOSTEP, Ökoprofit etc.) eingeführt?
<b>2</b>	<b>Energie &amp; Klimaschutz</b>
2.1	Werden Maßnahmen zum Energiesparen umgesetzt?
2.2	Hat die Bank ein Energiemanagementsystem (z. B. ISO 50001 oder anderes)?
2.3	Hat die Bank quantifizierte Klimaschutzziele?
2.4	Führt die Bank Energieeffizienzmaßnahmen durch (z. B. Nutzung von Abwärme etc.)
2.5	Bezieht die Bank Ökostrom?
<b>3</b>	<b>Ressourcen</b>
3.1	Gibt es ein Ressourcenmanagement?
3.2	Werden Maßnahmen zur Verringerung des Ressourcenverbrauchs umgesetzt?
3.3	Wird auf die Verwendung umweltverträglicher Rohstoffe geachtet (z. B. FSC-Papier, Blauer Engel, EU-Umweltlabel)?
<b>4</b>	<b>Beschaffung</b>
4.1	Gibt es ein ökologisches Beschaffungswesen für Arbeitsmittel und Ausstattung wie Büromaterial, Reinigungs- und Hygieneprodukte, Gebäudeinnenausstattung?
<b>5</b>	<b>Logistik</b>
5.1	Gibt es mitarbeiterbezogene Logistikmaßnahmen (z. B. Jobticket, Förderung Fahrradnutzung)?
<b>ÖKONOMIE</b>	
<b>6</b>	<b>Wettbewerbsfähigkeit</b>
6.1	Gibt es gezielte Maßnahmen, um die Wettbewerbsposition zu halten bzw. zu verbessern?
6.2	Werden unternehmerische Stärken und Schwächen systematisch ausgewertet?
6.3	Werden strategische (langfristig orientierte) Planungsinstrumente wie bspw. die Balanced Scorecard oder die SWOT-Analyse eingesetzt?
<b>7</b>	<b>Kundenzufriedenheit</b>
7.1	Wird die Zufriedenheit der Kunden systematisch und regelmäßig erhoben?
7.2	Gibt es ein Kundenbeschwerdemanagement?
7.3	Erhalten Kunden Informationen zur Umweltverträglichkeit der Produkte bzw. Dienstleistungen?

<sup>1559</sup> Thießen et al. (2018), S. 222 ff.

<b>8</b>	<b>Innovationsfähigkeit</b>
8.1	Gibt es ein Innovationsmanagement?
8.2	Sind die Produkte und Dienstleistungen nachhaltig?
<b>9</b>	<b>Ressourcenverfügbarkeit</b>
9.1	Hat Ressourceneffizienz einen hohen Stellenwert?
9.2	Spielen regionales Wirtschaften bzw. regionale Kreisläufe eine Rolle für die Bank?
<b>10</b>	<b>Wirtschaftlichkeit</b>
10.1	Anstieg des Ergebnisses vor Steuern in Prozent
10.2	Eigenkapitalrentabilität in Prozent
10.3	CIR
10.4	Verschuldungsgrad
10.5	Anstieg Kundenanzahl in Prozent
<b>SOZIALES</b>	
<b>11</b>	<b>Arbeitssicherheit</b>
11.1	Werden Schulungen/Seminare zum Gesundheitsschutz (verbindlich) durchgeführt?
11.2	Werden die arbeitsplatzspezifischen Gefährdungslagen ermittelt und werden daraus Konsequenzen gezogen?
11.3	Gibt es Maßnahmen zur persönlichen Work-Life-Balance?
11.4	Gibt es Möglichkeiten für Sport, Gesundheit, Kultur, Entspannung in der Bank?
<b>12</b>	<b>Mitarbeiterinteressen</b>
12.1	Entsprechen Löhne und Gehälter dem Branchenschnitt?
12.2	Ist die Bonifikation leitender Mitarbeiter/innen des Vorstands transparent und fair?
12.3	Gibt es flexible Arbeitszeitmodelle und werden diese auch genutzt? (Teilzeitquote in Prozent)
12.4	Gibt es Mitarbeitergespräche?
12.5	Bietet die Bank den Mitarbeitern Teambuildingmaßnahmen, Kaffeekochen oder Kantinen für den gemeinsamen Austausch und den Aufbau von Freundschaften an?
<b>13</b>	<b>Vielfalt und Chancengleichheit</b>
13.1	Gibt es einen Verhaltenskodex in Bezug auf Vielfalt und Antidiskriminierung (bezüglich Geschlecht, Rasse, Ethnie, Religion, sexueller Orientierung)?
13.2	Gibt es spezifische Maßnahmen zur Qualifizierung und Karriereförderung von Frauen?
13.3	Werden gezielt ältere Mitarbeiter beschäftigt?
<b>14</b>	<b>Feedback</b>
14.1	Wird die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter/innen regelmäßig erhoben und werden daraus Maßnahmen abgeleitet?
14.2	Findet ein regelmäßiger Dialog mit den Stakeholdern statt?
<b>15</b>	<b>Lebenslanges Lernen</b>

15.1	Werden die Kompetenzen der Mitarbeiter bewertet und systematisch weiterentwickelt? (Weiterbildungs- bzw. Seminartage pro Mitarbeiter/in)
15.2	Gibt es Anregungen und Möglichkeiten für die Mitarbeiter/innen, sich außerhalb der Arbeitszeit weiterzubilden?
15.3	Wird neues Wissen des Einzelnen ins Team getragen und wird dieser Austausch gefördert und gefordert?
<b>16</b>	<b>Generationengerechtigkeit</b>
16.1	Bildet das Unternehmen aus? (Ausbildungsquote in Prozent)
16.2	Können die Mitarbeiter bis zum 67. Lebensjahr arbeiten?
16.3	Wird Erfahrungswissen älterer Mitarbeiter/innen gezielt genutzt?
16.4	Gibt es ein Kinderbetreuungssystem (Betriebskindergarten o.Ä.)?
<b>GOVERNANCE</b>	
<b>17</b>	<b>Verhaltenskodex, Ethik/ Werte</b>
17.1	Nimmt die Bank ihre regionale Verantwortung wahr?
17.2	Wirbt die Bank ethisch, fair?
<b>18</b>	<b>Steuerung und Integration</b>
18.1	Orientiert sich die Bank an der ISO 26000 zur Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung?
18.2	Gibt es Strukturen und Prozesse zur integrierten Bearbeitung von Nachhaltigkeitsthemen (Personalwesen, Marketing etc.)?
18.3	Gibt es ein Nachhaltigkeitsprogramm mit überprüfbaren Zielen, Maßnahmen, Zuständigkeiten und Umsetzungszeitraum?
18.4	Gibt es ein integriertes Managementsystem?
18.5	Verfügt die Bank über eine ordentlich aufgestellte Compliance, welche regelmäßig kontrolliert wird?
<b>19</b>	<b>Gesellschaftliches Engagement (Corporate Citizenship)</b>
19.1	Gibt es ein systematisches Konzept (mit Zielen, konkreten Projekten und Budget) zur Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung von Seiten der Organisation?
19.2	Bietet die Organisation Möglichkeiten zum Corporate Volunteering oder unterstützt Mitarbeiter/innen dabei (finanziell, durch Freistellung o.Ä.)?
19.3	Unterstützt die Organisation regelmäßig gemeinwohlorientierte Organisationen aus dem Umwelt- oder Sozialbereich durch Spenden oder Sponsoring?
<b>20</b>	<b>Kommunikation und Kooperationen</b>
20.1	Spielt das Thema Nachhaltigkeit bei der Berichterstattung nach innen und außen eine Rolle?
20.2	Gibt es einen Nachhaltigkeitsbericht?
20.3	Gibt es Kooperationen mit anderen Unternehmen, Verbänden oder NGOs im Themenkontext der Nachhaltigkeit?
20.4	Wird der jährliche Geschäftsbericht offengelegt?

## A5 – Stichprobe mit Angabe von Rechtsform, Bilanzsumme und Mitarbeiteranzahl

	Name	Rechtsform	Bilanzsumme (in Mio. EUR)	Mitarbeiteranzahl
Private Kreditbanken (Großbanken, Regionalbanken)	Commerzbank AG	AG	507.000	47.718
	Deutsche Bank AG	AG	1.325.000	84.659
	UniCredit Bank AG	AG	3.001.000	12.022
	Deutsche Kreditbank AG (DKB)	AG	126.869	4.573
	Hamburg Commercial Bank AG	AG	33.815	1.122
	Oldenburgische Landesbank AG	AG	21.500	2.019
	IKB Deutsche Industriebank AG (IKB)	AG	16.929	581
	DVB Bank SE	SE	10.900	329
	B. Metzler seel. Sohn & Co. Holding AG	AG	6.341	800
	Degussa Bank AG	AG	6.296	662
	Donner & Reuschel AG	AG	5.879	527
	National-Bank AG	AG	5.460	611
	Joh. Berenberg, Gossler & Co. KG	KG	4.654	1.573
	flatexDEGIRO AG	AG	2.818	716
	Varengold Bank AG	AG	995	86
Deutsche WertpapierService Bank AG (dwpbank)	AG	703	1.174	
Öffentlich-rechtliche Institute (Sparkassen und Landesbanken)	Hamburger Sparkasse AG	AG	55.403	4.704
	Kreissparkasse Köln	AÖR	28.815	3.875
	Sparkasse KölnBonn	AÖR	27.984	3.686
	Kreissparkasse München Starnberg Ebersberg	AÖR	12.836	2.584
	Sparkasse Paderborn-Detmold	AÖR	8.444	1.273
	Stadtsparkasse Wuppertal	AÖR	8.079	1.303
	Sparkasse Saarbrücken	AÖR	8.069	1.169
	Sparkasse Südholstein	AÖR	6.065	963
Sparkasse Trier	AÖR	5.236	810	

	Sparkasse Marburg-Biedenkopf	AÖR	4.567	808
	Sparkasse Siegen	AÖR	4.397	821
	Kreissparkasse Saarlouis	AÖR	4.340	668
	Kreissparkasse Syke	AÖR	4.117	651
	Sparkasse Hochrhein	AÖR	3.519	507
	Kreissparkasse Düsseldorf	AÖR	3.126	507
	Sparkasse Rhein-Maas	AÖR	2.373	461
	Bayerische Landesbank (Bayern LB)	AÖR	256.271	3.317
	Landesbank Baden-Württemberg (LBBW)	AÖR	276.400	10.240
	Norddeutsche Landesbank (Nord LB)	AÖR	126.491	4.111
	Landesbank Hessen-Thüringen (Helaba)	AÖR	219.324	6.241
	Landesbank Saar (Saar LB)	AÖR	15.157	517
	DekaBank Deutsche Girozentrale	AÖR	87.676	4.711
Kreditgenossenschaften	Deutsche Apotheker- und Ärztebank eG (Apobank)	eG	59.354	2.354
	Berliner Volksbank eG	eG	16.878	1.677
	Sparda-Bank Baden-Württemberg eG	eG	14.614	620
	BBBank eG	eG	14.380	1.382
	Sparda-Bank Südwest eG	eG	11.311	662
	Sparda-Bank München eG	eG	9.330	738
	Volksbank Mittelhessen eG	eG	9.286	1.328
	Dortmunder Volksbank eG	eG	8.921	1.129
	Mainzer Volksbank eG	eG	7.428	967
	Sparda-Bank Berlin eG	eG	6.454	754
	Volksbank Bielefeld-Gütersloh eG	eG	5.411	728
	Wiesbadener Volksbank eG	eG	5.374	603
	Volksbank eG Braunschweig Wolfsburg (BraWo)	eG	5.187	732
	Volksbank Kraichgau eG	eG	4.843	605
	VR Bank Rhein-Neckar eG	eG	4.762	624
	Volksbank Alzey-Worms eG	eG	4.508	652
Volksbank Lüneburger Heide eG	eG	3.831	535	

	VR-Bank Rottal-Inn eG	eG	3.711	552
	VR Bank Main-Kinzig-Büdingen eG	eG	3.516	505
	PSD Bank Nürnberg eG	eG	4.526	251
	PSD Bank Rhein-Ruhr eG	eG	3.977	216
	DZ Bank AG Deutsche Zentral-Genossenschaftsbank	AG	309.900	5.291
Institute, deren Gründungsgedanke auf Nachhaltigkeit beruht und deren Geschäftsmodell explizit darauf ausgelegt ist (Kirchen-, Nachhaltigkeits- & Förderbanken)	Triodos Bank N.V. Deutschland (Triodos Bank)	N.V.	13.888	1.592
	Bank für Sozialwirtschaft AG	AG	9.487	486
	Evangelische Bank eG	eG	8.419	418
	GLS Gemeinschaftsbank eG (GLS Bank)	eG	8.080	700
	Bank für Kirche und Diakonie eG – KD-Bank	eG	6.905	245
	LIGA Bank eG	eG	6.332	309
	Bank für Kirche und Caritas eG	eG	5.752	148
	UmweltBank AG	AG	4.944	250
	Steyler Bank GmbH	GmbH	253	43
	EthikBank (als Tochter der Volksbank Eisenberg eG)	eG	-	78
	Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW)	AÖR	546.400	7.610
	NRW.BANK	AÖR	155.787	1.541
	Landwirtschaftliche Rentenbank	AÖR	95.300	343
	Landeskreditbank Baden-Württemberg – Förderbank (L-Bank)	AÖR	86.760	1.351
	LfA Förderbank Bayern (LfA)	AÖR	23.146	372
	Investitionsbank Schleswig-Holstein (IB.SH)	AÖR	21.297	676
	Investitionsbank Berlin	AÖR	19.450	658
	Investitionsbank des Landes Brandenburg (ILB)	AÖR	14.334	683
	Investitions- und Strukturbank Rheinland-Pfalz (ISB)	AÖR	9.312	304
Sächsische Aufbaubank - Förderbank (SAB)	AÖR	8.208	916	

Hamburgische Investitions- und Förderbank (IFB Hamburg)	AÖR	5.997	301
Investitions- und Förderbank Niedersachsen (NBank)	AÖR	4.900	454
Thüringer Aufbaubank (TAB)	AÖR	3.539	426

## A6 – Kriterienkatalog

Kategorie / Subkategorie		Hinweis Kodierregel	Verortung (Theoriegeleitetheit)
A	Geschäftsmodell	A1: Beispiel in Bezug auf Organisationsstruktur ist ein Konzern mit Töchtern  A2: Besondere Merkmale, die in der Darstellung des Geschäftsmodells hervorgehoben werden (z.B. Zentral- oder Kommunalbank, Spitzeninstitut)  A7: Identifikation von institutsspezifischen Werten, wobei Regionalität und Kundenorientierung separat ausgewertet werden	Kap. 2.3.3 & Kap. 3.1.1
A1	Rechtsform/Organisationsstruktur		
A2	Geschäftsmodell-Spezifika		
A3	Universal-/Spezialbank & Filial-/Direktbank		
A4	Kunden		
A5	Produkte & Dienstleistungen		
A6	Vision und Mission		
A7	Werte		
A8	Weitere Angaben in Bezug auf das Geschäftsmodell		
B	Nachhaltigkeitsbegriff	B2: Governance auch als Unternehmensführung bezeichnet	Kap. 2.3.1 & Kap. 2.3.2
B1	TBL (Ökonomie, Ökologie, Soziales)		
B2	ESG		
B3	Vier Dimensionen (Ökonomie, Ökologie, Soziales und Governance)		
C	Ethik / Verhaltenskodex / Kultur		Kap. 2.3.3 & Kap. 3.2.3
D	Formale Aspekte der Nachhaltigkeitsberichterstattung		Kap 3.3.1
D1	Verortung und Bezeichnung des Berichtes		
D2	Berichtsumfang		

D3	Berichtsinhalte (Mindestinhalte)		
E	Rahmenwerke	E1: Differenzierung in GRI-LI-Set und EFFAS-LI-Set	Kap. 3.3
E1	DNK-Rahmenwerk		
E2	GRI-Rahmenwerk		
E3	Eigenes Rahmenwerk		
F	Wesentlichkeit		Kap. 3.4
F1	Wesentlichkeitsmatrix		
F2	Wesentlichkeitsanalyse		
F3	Wesentliche Themen aus interner Institutssicht und externer Stakeholder-Perspektive		
F4	Wesentliche Themen aus interner Institutssicht		
F5	Outside-In- und Inside-Out-Perspektive (DNK-Rahmenwerk)		
G	Stakeholder	G2: Differenzierung zwischen externer und interner Kommunikation (G2a & G2b)	Kap. 2.3.2, Kap. 4.1 & 4.2
G1	Stakeholder-Identifikation		
G2	Stakeholder-Dialog		
H	Einbindung auf strategischer Ebene	H5b: Einsatz einer Balance Scorecard	Kap. 4.3.2
H1	Integration in Geschäftsstrategie		
H2	Nachhaltigkeitsstrategie		
H3	Verantwortung Vorstand		
H4	Operationalisierung der Strategie		
H4a	Nachhaltigkeitsprogramm		
H4b	Maßnahmen / Ziele / Handlungsfelder		
H5	Gesamtbanksteuerung		
H5a	Interne Steuerung / Risikomanagement		

H5b	Controlling		
I	Einbindung auf operativer Ebene	I2a: Besonderheiten in Bezug auf die Integration in das Geschäftsportfolio, bspw. bei Anwendung eines Rahmenwerks oder die Definition übergeordneter Ausschlusslisten)	Kap. 4.3.3
I1	Aufbau- und Ablauforganisation		
I1a	Verantwortung / Abteilungen (Aufbauorganisation)		
I1b	Prozesse (Ablauforganisation)		
I2	Integration auf Produktebene		
I2a	Geschäftsportfolio		
I2b	Kreditgeschäft / Finanzierungen		
I2c	Eigenanlagen (Depot A)		
I2d	Anlageberatung / Anlagproduktbereich		

## A7 – Anwendung der GRI-Indikatoren im Sparkassen-Indikatoren-Modell

GRI-Indikatoren (2016)			Anwendung der GRI-Indikatoren im Sparkassen-Indikatoren-Modell			
Einordnung	Kategorie	GRI	Haspa	Sparkasse Paderborn-Detmold	Sparkasse Marburg-Biedenkopf	Sparkasse Siegen
GRI 102: Allgemeine Angaben	Organisationsprofil	102-1	H1	H1	H1	H1
		102-2	H1	H1	H1	H1
		102-3	H1	H1	H1	H1
		102-4	H1	H1	H1	H1
		102-5	H1	H1	H1	H1
		102-6	H1	H1	H1	H1
		102-7	H1	H1	H1	H1
		102-8	H14	H14	H14	H14
		102-9	H12	H12	H12	H12
		102-10	H1	H1		H1
		102-11	H6	H6	H6	H6
		102-12	H1	H1	H1	H1
		102-13	H1	H1	H1	H1
	Strategie	102-14	H2 & H6	H2 & H6	H2 & H6	H2 & H6
		102-15	H2 & H6 & H7 & P1 & I2	H2 & H6 & H7	H2 & H6 & H7	H2 & H6
	Ethik und Integrität	102-16	H5 & H18	H5 & H18	H5 & H18	H5 & H18
		102-17	H18	H18	H18	H18
	Unternehmensführung	102-18	H4 & H6	H4 & H6	H4 & H6	H4 & H6
		102-19	H6 & H7	H6 & H7	H6 & H7	H6 & H7
		102-20	H6	H6	H6	H6
		102-21	H6	H6	H6	H6
		102-22	H1	H1	H1	H1
		102-23	H1	H1	H1	H1
		102-24	H4	H4	H4	H4
		102-25	H4	H4	H4	H4

GRI 103: Managementansatz		102-26	H6	H6	H6	H6	
		102-27	H6	H4 & H6		H6	
		102-28		H4			
		102-29	H6	H6	H6	H6	
		102-30	H4 & H6 & H7 & H13	H4 & H6 & H7 & H13	H4 & H6 & H7 & H13	H6 & H7 & H13	
		102-31	H6	H6	H6	H6	
		102-32	H6	H6	H6	H6	
		102-33	H4 & H5	H4 & H5	H5	H5	
		102-34	H5	H4 & H5	H5	H5	
		102-35	H4	H4	H4	H4	
		102-36	H4	H4	H4		
		102-37	H4	H4	H4		
		102-38	H4	H4	H4		
		102-39	H4	H4	H4		
		Einbindung von Stakeholdern	102-40	H20	H20	H20	H20
	102-41		H14	H14	H14	H14	
	102-42		H20	H20	H20	H20	
	102-43		H5 & H20	H5 & H20	H5 & H20	H5 & H20	
	102-44		H5 & H20	H5 & H20	H5 & H20	H5 & H20	
	Vorgehensweise bei der Berichterstattung	102-45	H1	H1	H1	H1	
		102-46				H1	
		102-47	H20	H20	H20	H20	
		102-50	H1			H1	
		102-52	H1				
		102-53	H1				
		102-56	H1				
		-	103-1	H3 & H6 & H11 & H13 & H14 & H19 & H20	H3 & H6 & H11 & H13 & H14 & H19 & H20	H3 & H6 & H11 & H13 & H14 & H19 & H20	H3 & H6 & H11 & H13 & H14 & H19 & H20
			103-2	H3 & H6 & H11 & H13 & H14 & H19 & H20	H3 & H6 & H11 & H13 & H14 & H19 & H20	H3 & H6 & H11 & H13 & H14 & H19 & H20	H3 & H6 & H11 & H13 & H14 & H19 & H20

		103-3	H3 & H6 & H11 & H13 & H14 & H19 & H20	H3 & H6 & H11 & H13 & H14 & H19 & H20	H3 & H6 & H11 & H13 & H14 & H19 & H20	H3 & H6 & H11 & H13 & H14 & H19 & H20
GRI 200 Wirtschaft	201 Wirtschaftliche Leistung	201-1	H3 & I1 & I3 & I4 & I5 & I8 & I9 & I10	H3	H3	H3
		201-2	H8 & H9 & H10	H8 & H9 & H10	H8 & H9 & H10	H8 & H9 & H10
		201-4	H3 & H4	H3 & H4	H3	H4
	202 Marktpräsenz	202-2	H14	H14	H14	H14
	203 Indirekte ökonomische Auswirkungen	203-1	P9 & P10			
		203-2	H3	H3	H3	
	204 Beschaffungspraktiken	204-1	H12	H12		H12
	205 Korruptionsbekämpfung	205-1	H19	H19		
		205-2	H19	H19		
		205-3	H19	H19		
GRI 300 Umwelt	301 Materialien	301-1	H13	H13	H13	H13
	302 Energie	302-1	H13	H13	H13	H13
		302-2	H13	H13	H13	H13
		302-4	H13	H13		H13
		302-5		H13		
	303 (2018) Wasser und Abwasser	303-1	H13	H13	H13	H13
	304 Biodiversität	304-2	H8 & H9 & H10	H8 & H9 & H10		
		305-1	H13	H13		H13

	305 Emissionen	305-2	H13	H13		H13	
		305-3	H13	H13		H13	
		305-5	H13	H13		H13	
	306 (2020) Abwasser und Abfall	306-2	H13	H13	H13	H13	
		307 Umwelt-Compliance	307-1		H13		
	308 Umweltbewertung der Lieferanten	308-1		H12			
		308-2	H12	H12	H12	H12	
	GRI 400 Soziales	401 Beschäftigung	401-1	H14	H14	H14	H14
401-2			H14	H14	H14		
401-3			H15	H15	H15	H15	
403 Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz		403-1	H16	H16	H16	H16	
		403-2	H16	H16	H16	H16	
		403-3 (2018)		H16			
		403-4	H16	H16	H16		
404 Aus- und Weiterbildung		404-1	H17	H17	H17	H17	
		404-2	H17	H17	H17	H17	
		404-3	H17	H17	H17		
			405-1	H14	H14	H14	H14

405 Diversität und Chancen- gleich- heit	405-2	H14	H14	H14	H14
406 Nichtdis- kriminie- rung	406-1	H14	H14	H14	H14
407 Ver- ein- gungs- freiheit und Tar- ifver- handlun- gen	407-1	H11	H11	H11	
408 Kin- derarbeit	408-1		H11	H11	
409 Zwangs- oder Pflichtar- beit	409-1		H11	H11	
412 Prü- fung auf Einhal- tung der Men- schen- rechte	412-1	H11	H11		
	412-2		H11		
	412-3		H11		
413 Lo- kale Ge- mein- schaften	413-1	H3	H3		
	413-2	H3	H3		
414 Sozi- ale Be- wertung der Lie- feranten	414-1		H12		
	414-2	H12	H12		H12
415 Poli- tische Einfluss- nahme	415-1	H19	H19	H19	H19

	416 Kunden- gesundheit und - sicherheit	416-1	H8 & H9 & H10	H8 & H9 & H10		
	GRI 417 (2016) Marketing und Kenn- zeichnung	417-1	H8 & H9 & H10			
	GRI 418 (2016) Schutz der Kunden- daten	418-1	H5	H5		
	GRI 419 (2016) Sozio- ökono- mische Compli- ance	419-1	H19	H19		
GRI FS Finanzdienstleistungen - Branchenspezifische Angaben für den Finanzsektor	Produkt- portfolio	FS 1 (2013)	H8 & H9 & H10	H8 & H9 & H10	H8 & H9 & H10	H8 & H9 & H10
		FS 2 (2013)	H8 & H9 & H10	H8 & H9 & H10	H8 & H9 & H10	H8 & H9 & H10
		FS 3 (2013)	H12	H12	H12	H12
		FS 6 (2013)	P7 & P8 & P9 & P10			
		FS 7 (2013)	P1 & P2 & P4			

		FS 8 (2013)	P1 & P3			
		FS 11 (2013)	H8 & H9 & H10			
	Gemein- schaft vor Ort	FS 13 (2013)	P5	P5	P5	P5
		FS 14 (2013)	P5 & P6	P5 & P6	P5 & P6	P5 & P6
	Kenn- zeich- nung von Produk- ten und Dienst- leistun- gen	FS 15 (2013)	H5 & H18	H5 & H18	H5 & H18	H5 & H18

### A8 – Wesentlichkeitsmatrizen

Hinweis: Reihenfolge der Matrizen gemäß Stichprobe (Anlage A5)

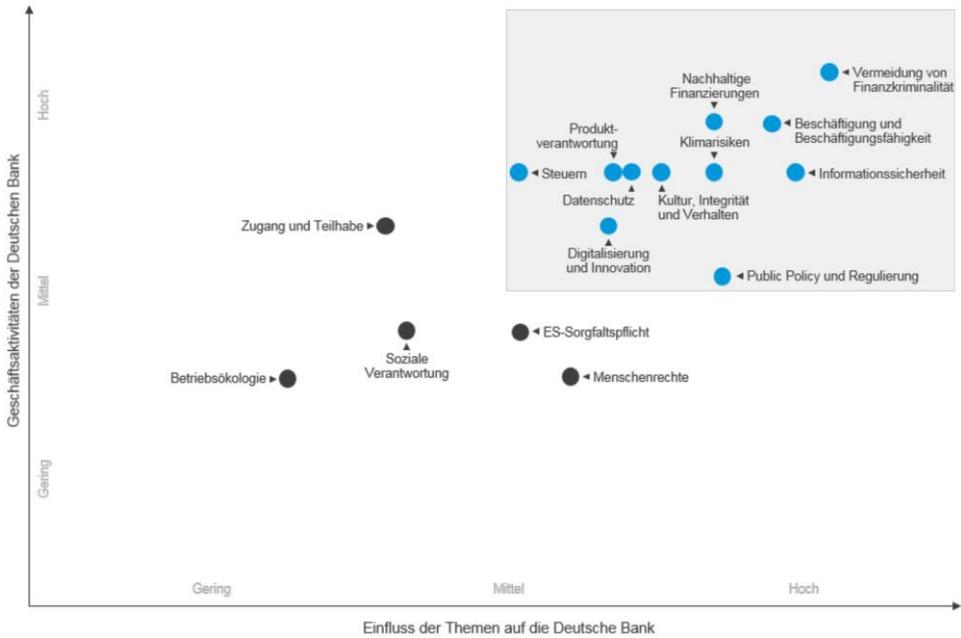
#### Wesentlichkeitsmatrix der Commerzbank:

Wesentlichkeitsmatrix Commerzbank (GRI 102-46)



#### Wesentlichkeitsmatrix der Deutschen Bank AG:

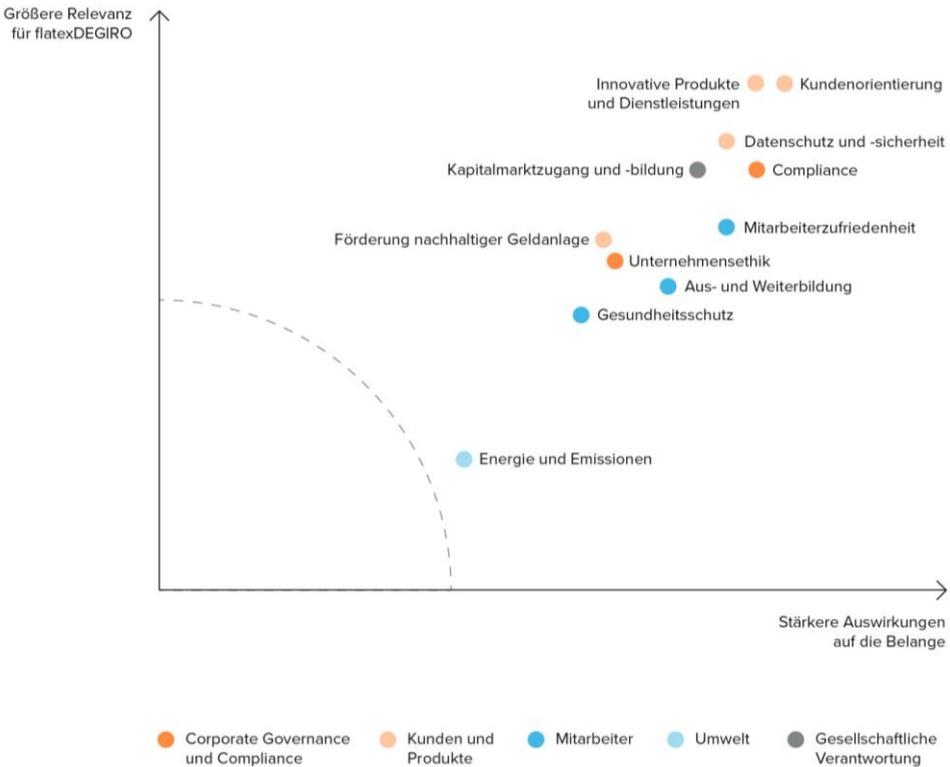
Wesentlichkeitsmatrix



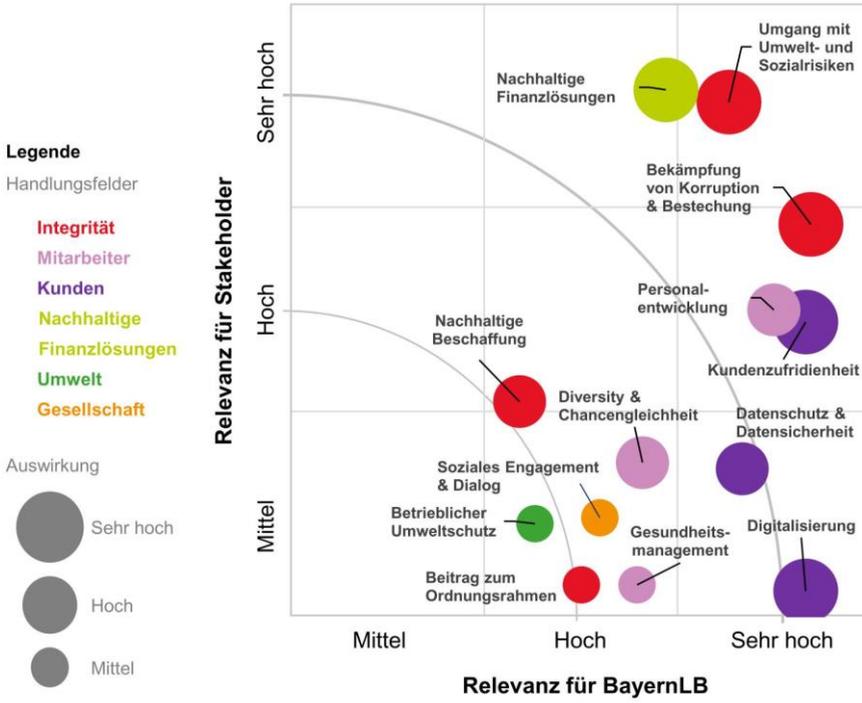
Wesentlichkeitsmatrix der UniCredit:



Wesentlichkeitsmatrix der flatexDEGIRO:

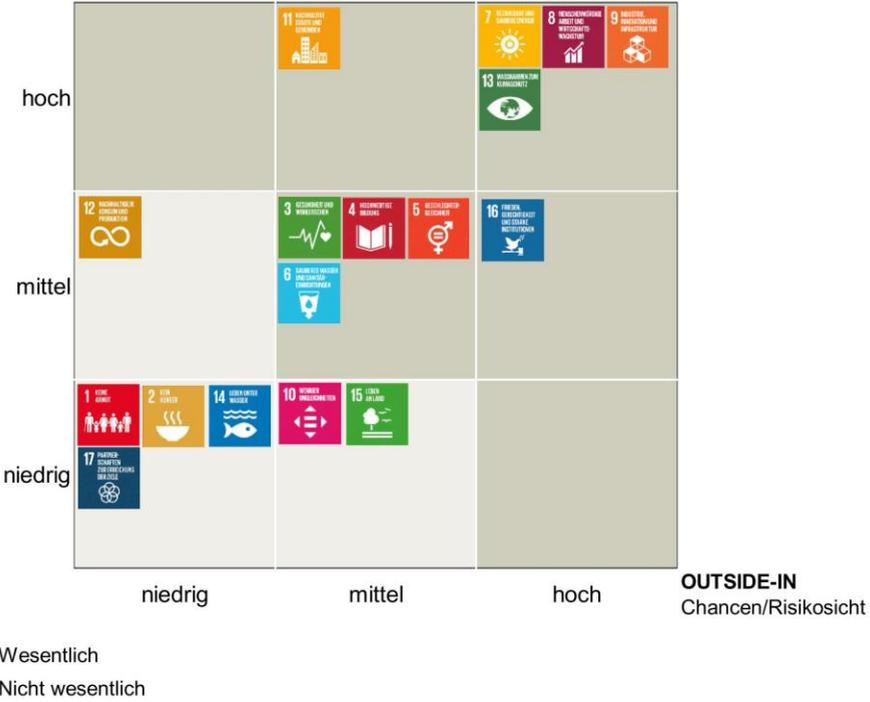


Wesentlichkeitsmatrix der Bayern LB:

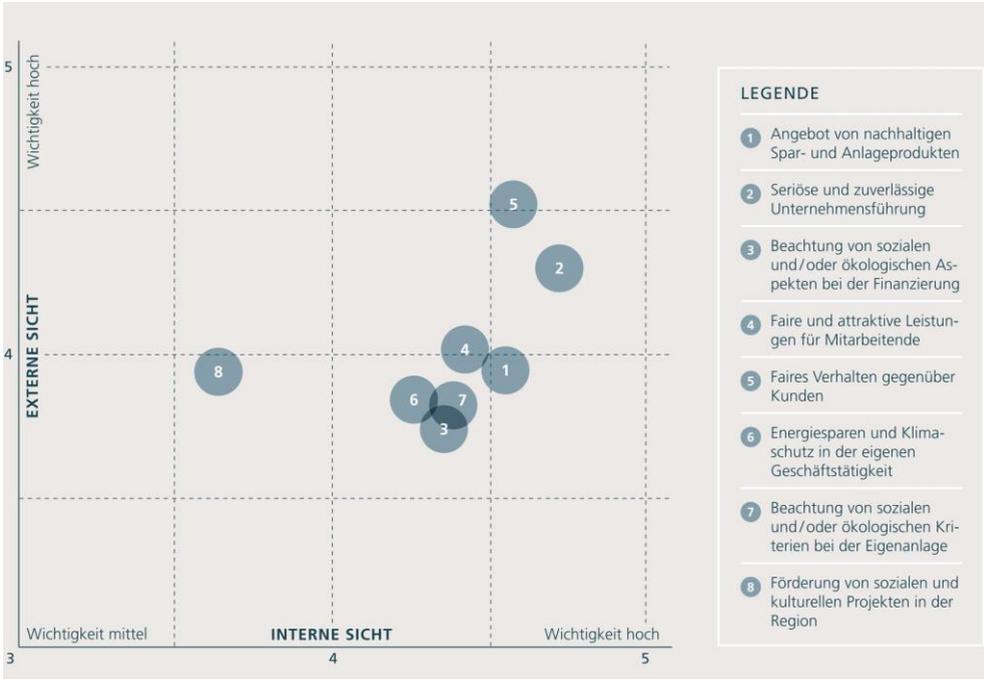


Wesentlichkeitsmatrix der Saar LB:

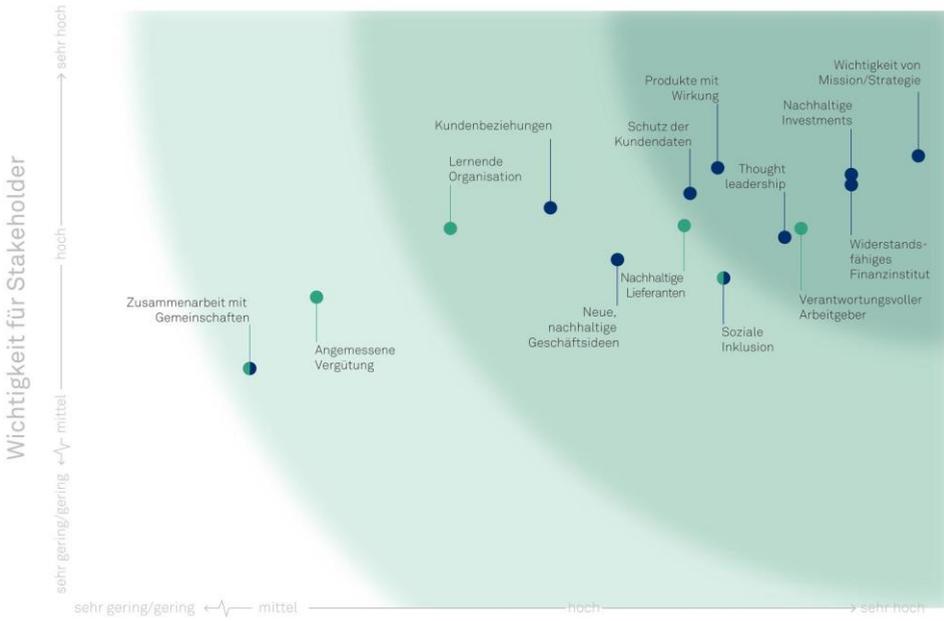
INSIDE-OUT  
Impactsicht



Wesentlichkeitsmatrix der DekaBank:

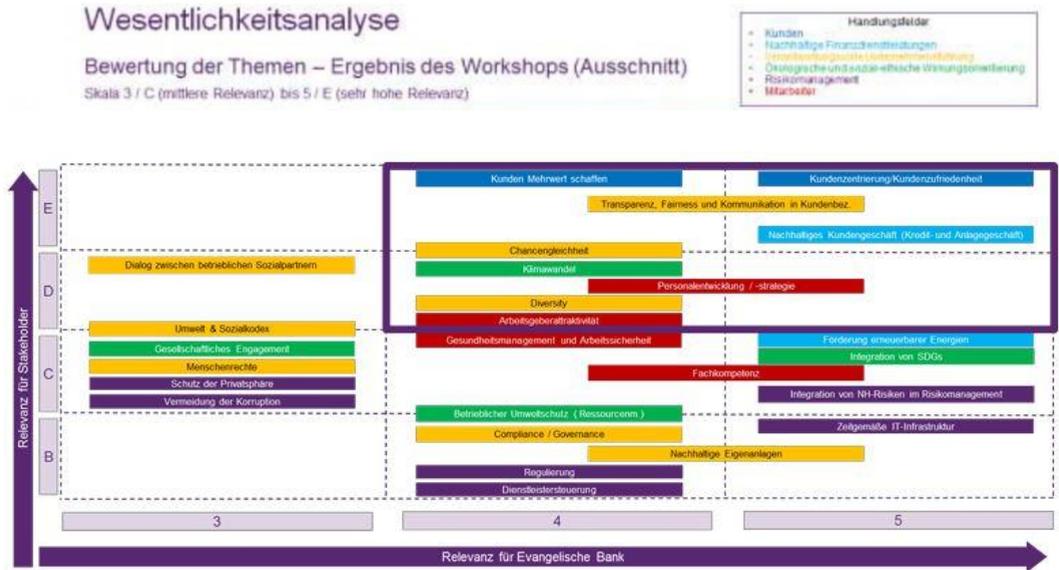


Wesentlichkeitsmatrix der Triodos Bank:



- Wen wir finanzieren und wie wir nachhaltige Finanzleistungen anbieten
- wie wir als nachhaltiges Institut agieren
- \* Einfluss auf die Beurteilungen und Entscheidungen der Stakeholder
- \*\* Bedeutsamkeit der ökonomischen, ökologischen und sozialen Auswirkungen für die Triodos Bank

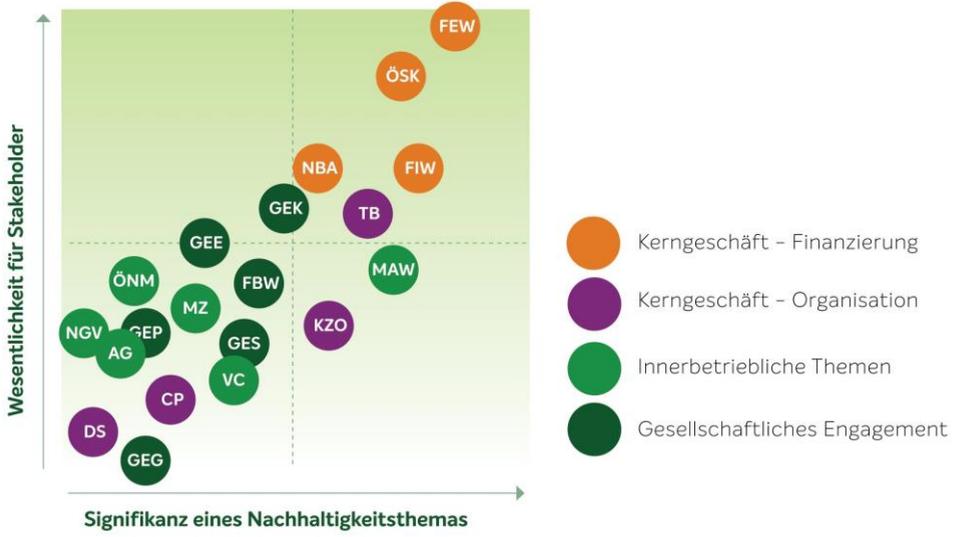
Wesentlichkeitsmatrix der Evangelischen Bank:



Wesentlichkeitsmatrix der GLS Bank:



Wesentlichkeitsmatrix der UmweltBank:



Wesentlichkeitsmatrix der IB.SH:



A9 – 32 Institute als Ergebnis der inhaltsanalytischen Untersuchung zur Wesentlichkeit

	<b>Name</b>	<b>Bilanzsumme (in Mio. EUR)</b>	<b>Bewertung Wesentlichkeit</b>
Private Kreditbanken (Großbanken, Regional- banken)	Commerzbank AG	507.000	Schritt 1, Stufe 4
	Deutsche Bank AG	1.325.000	Schritt 1, Stufe 4
	UniCredit Bank AG	3.001.000	Schritt 1, Stufe 4
	IKB Deutsche Industriebank AG	16.929	Schritt 2, Stufe 1
	B. Metzler seel. Sohn & Co. Holding AG	6.341	Schritt 2, Stufe 2
	Joh. Berenberg, Gossler & Co. KG	4.654	Schritt 2, Stufe 1
	flatexDEGIRO AG	2.818	Schritt 1, Stufe 4
Öffentlich-rechtliche Institute (Sparkassen und Landesbanken)	Hamburger Sparkasse AG	55.403	Schritt 2, Stufe 2
	Kreissparkasse Köln	28.815	Schritt 1, Stufe 3
	Sparkasse Paderborn-Det- mold	8.444	Schritt 2, Stufe 2
	Stadtsparkasse Wuppertal	8.079	Schritt 2, Stufe 2
	Sparkasse Marburg-Bie- denkopf	4.567	Schritt 2, Stufe 2
	Sparkasse Siegen	4.397	Schritt 2, Stufe 2
	Bayerische Landesbank (Bay- ern LB)	256.271	Schritt 1, Stufe 4
	Landesbank Baden-Württem- berg (LBBW)	276.400	Schritt 1, Stufe 3
	Norddeutsche Landesbank (Nord LB)	126.491	Schritt 1, Stufe 3
	Landesbank Hessen-Thürin- gen (Helaba)	219.324	Schritt 1, Stufe 3
	Landesbank Saar (Saar LB)	15.157	Schritt 2, Stufe 2
	DekaBank Deutsche Giro- zentrale	87.676	Schritt 1, Stufe 4
Kreditge- nossen	Sparda-Bank München eG	9.330	Schritt 2, Stufe 2
	Wiesbadener Volksbank eG	5.374	Schritt 2, Stufe 2
	Volksbank Kraichgau eG	4.843	Schritt 2, Stufe 1
	DZ Bank AG Deutsche Zent- ral-Genossenschaftsbank	309.900	Schritt 1, Stufe 3

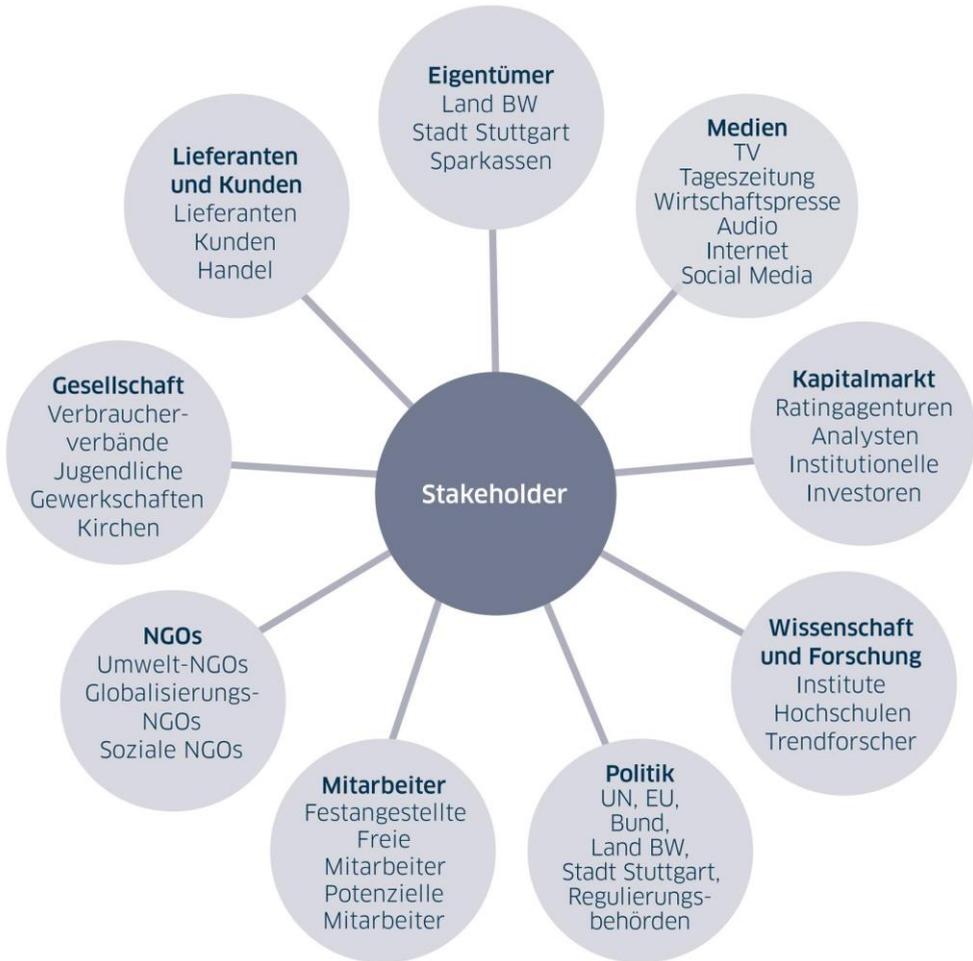
Institute, deren Gründungsgedanke auf Nachhaltigkeit beruht und deren Geschäftsmodell explizit darauf ausgelegt ist	Triodos Bank N.V. Deutschland (Triodos Bank)	13.888	Schritt 1, Stufe 4
	Evangelische Bank eG	8.419	Schritt 1, Stufe 4
	GLS Gemeinschaftsbank eG (GLS Bank)	8.080	Schritt 1, Stufe 4
	Bank für Kirche und Diakonie eG – KD-Bank	6.905	Schritt 2, Stufe 1
	UmweltBank AG	4.944	Schritt 1, Stufe 4
	Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW)	546.400	Schritt 1, Stufe 4
	Investitionsbank Schleswig-Holstein (IB.SH)	21.297	Schritt 1, Stufe 4
	Investitionsbank Berlin	19.450	Schritt 2, Stufe 1
	Hamburgische Investitions- und Förderbank (IFB Hamburg)	5.997	Schritt 1, Stufe 3

## A10 – Darstellung Stakeholder IFB Hamburg und LBBW

## IFB Hamburg:

ZENTRALE STAKEHOLDERGRUPPEN DER IFB HAMBURG		 Hamburgische Investitions- und Förderbank
	<b>Regulatorischer und politischer Rahmen / Bankenaufsicht</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin)</li> <li>• Bundesbank</li> <li>• Landesrechnungshof</li> <li>• Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (BAFA)</li> <li>• EU</li> </ul>
	<b>FHH, Behörden und Kammern</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• FHH</li> <li>• Senatoren</li> <li>• Bürgerschaft</li> <li>• Behörden</li> <li>• Handelskammer</li> <li>• Handwerkskammer</li> </ul>
	<b>Kundinnen und Kunden / Fördernehmerinnen und -nehmer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Privatkundinnen und -kunden</li> <li>• Institutionelle Wohnungsunternehmen (privatwirtschaftlich, inkl. Stiftungen)</li> <li>• Hamburger Unternehmen</li> <li>• Start-ups</li> <li>• Baugenossenschaften</li> <li>• SAGA und weitere städtische Unternehmen</li> <li>• Eigenheimbesitzerinnen und -besitzer</li> <li>• Verwalter</li> <li>• Auszubildende und Studierende</li> <li>• Migrantinnen und Migranten mit Wunsch nach Ausbildungsanerkennung</li> <li>• Empfänger von Corona-Hilfen</li> <li>• Stiftungen</li> <li>• Kirchen</li> </ul>
	<b>Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jetzige sowie potenzielle Beschäftigte</li> </ul>
	<b>Finanzierungspartner</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kreditinstitute</li> <li>• Kapitalmarkt</li> <li>• Institutionelle Investoren</li> </ul>
	<b>(Kooperations)partnerinnen und -partner</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kooperationspartnerinnen und -partner der Ausbildung</li> <li>• Lieferanten / Dienstleister</li> <li>• Vereine, Beratung</li> <li>• Städtische Clusterunternehmen</li> </ul>
	<b>Öffentlichkeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gesellschaft</li> <li>• Presse / Öffentlichkeit</li> <li>• Politik &amp; Verbände</li> <li>• Multiplikatoren</li> </ul>

LBBW:





## Literaturverzeichnis

ABB, CAREEN / MILLER, SUSAN - UNITED NATIONS ENVIRONMENT PROGRAMME (UNEP) (2016): Guide to Banking and Sustainability.

ABEGGLEN, CHRISTIAN / BLEICHER, KNUT (2021): Das Konzept Integriertes Management. Visionen - Missionen - Programme, 10. Aufl., Frankfurt am Main, New York.

ACCOUNTABILITY (2018): AA1000 Accountability Principles 2018.

ACKERMANN, JULIA / MÜLLER, MARTIN / DICKEBOHM, NICOLE (2013): Nachhaltigkeit in Unternehmen. Konzepte zur Umsetzung, in: BAUMAST, ANNETT / PAPE, JENS (Hrsg.), Betriebliches Nachhaltigkeitsmanagement, Stuttgart, S. 58–78.

AGARWAL, ARVIND / GUPTA, APARNA / KUMAR, ARUN / TAMILSELVAM, SRIKANTH G. (2019): Learning Risk Culture of Banks Using News Analytics, in: *European Journal of Operational Research*, Jg. 277, Nr. 2, S. 770–783.

AHLSTRÖM, HANNA (2019): Policy Hotspots for Sustainability: Changes in the EU Regulation of Sustainable Business and Finance, in: *Sustainability*, Jg. 11, Nr. 2, S. 1–22.

AKBR - ARBEITSKREIS BILANZRECHT HOCHSCHULLEHRER RECHTSWISSENSCHAFT (2021): Stellungnahme zum CSRD-Vorschlag der EU-Kommission, in: *Der Betrieb*, Jg. 74, Nr. 40, S. 2301–2307.

ALTHOFF, CAROLIN / WIRTH, WILLY (2018): Nichtfinanzielle Berichterstattung und Prüfung im DAX 30. Eine Analyse der Erstanwendung des CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetzes, in: *Die Wirtschaftsprüfung*, Jg. 71, Nr. 18, S. 1138–1149.

ANSOFF, H. IGOR (1965): Corporate Strategy, New York.

APOBANK - DEUTSCHE APOTHEKER- UND ÄRZTEBANK eG (2021): DNK-Erklärung 2020.

B. METZLER SEEL. SOHN & CO. HOLDING AG (2021): DNK-Erklärung 2020.

BAFIN - BUNDESANSTALT FÜR FINANZDIENSTLEISTUNGSAUFSICHT (2019a): BaFin Perspektiven - Nachhaltigkeit.

BAFIN - BUNDESANSTALT FÜR FINANZDIENSTLEISTUNGSAUFSICHT (2019b): Merkblatt zum Umgang mit Nachhaltigkeitsrisiken - Konsultationsfassung.

- BAFIN - BUNDESANSTALT FÜR FINANZDIENSTLEISTUNGSAUFSICHT (2019c): Merkblatt zum Umgang mit Nachhaltigkeitsrisiken.
- BAFIN - BUNDESANSTALT FÜR FINANZDIENSTLEISTUNGSAUFSICHT (2021a): Protokoll zur virtuellen Sitzung des Fachgremiums MaRisk am 02.09.2021.
- BAFIN - BUNDESANSTALT FÜR FINANZDIENSTLEISTUNGSAUFSICHT (2021): Mindestanforderungen an das Risikomanagement - Rundschreiben 10/2021 (BA).
- BAFIN - BUNDESANSTALT FÜR FINANZDIENSTLEISTUNGSAUFSICHT (2021b): Merkblatt zum Umgang mit Nachhaltigkeitsrisiken.
- BANK FÜR KIRCHE UND CARITAS EG (2021): Jahresbericht 2020.
- BANK FÜR SOZIALWIRTSCHAFT AG (2021): Geschäftsbericht 2020.
- BARDMANN, MANFRED (2019): Grundlagen der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre. Geschichte - Konzepte - Digitalisierung, 3. Aufl., Wiesbaden.
- BARKAWI, ALEXANDER (2018): Zentralbanken und Klimarisiken, in: STAPELFELDT, MATTHIAS / GRANZOW, MARTIN / KOPP, MATTHIAS (Hrsg.), *Greening Finance. Der Weg in eine nachhaltige Finanzwirtschaft*, Berlin, S. 81–92.
- BARNETT, MICHAEL L. / HENRIQUES, IRENE / HUSTED, BRYAN W. (2020): Beyond Good Intentions: Designing CSR Initiatives for Greater Social Impact, in: *Journal of Management*, Jg. 46, Nr. 6, S. 937–964.
- BARNEY, JAY (1991): Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, in: *Journal of Management*, Jg. 17, Nr. 1, S. 99–120.
- BASSEN, ALEXANDER / KOVÁCS, ANA M. (2020): Environmental, Social and Governance Key Performance Indicators from a Capital Market Perspective, in: BESCHORNER, THOMAS / BRINK, ALEXANDER / HOLLSTEIN, BETTINA / HÜBSCHER, MARC C. / SCHUMANN, OLAF (Hrsg.), *Wirtschafts- und Unternehmensethik*, Wiesbaden, S. 809–820.
- BAUER, MATHIAS (2019): *Ökonomische Nachhaltigkeit. Eine wissenschaftliche Auseinandersetzung am Branchenbeispiel Deutschland und Slowakei*, Frankfurt am Main.
- BAUMGARTNER, RUPERT J. (2010): *Nachhaltigkeitsorientierte Unternehmensführung. Modell, Strategien und Managementinstrumente*, München, Mering.

BAUMGARTNER, RUPERT J. (2014): Managing Corporate Sustainability and CSR: A Conceptual Framework Combining Values, Strategies and Instruments Contributing to Sustainable Development, in: *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Jg. 21, Nr. 5, S. 258–271.

BAUMÜLLER, JOSEF (2019): Nichtfinanzielle Berichterstattung aus der Perspektive genossenschaftlicher Kreditinstitute. Rechtliche Spezifika und Befunde aus dem österreichischen Raiffeisen-Sektor, in: *Österreichisches Bankarchiv*, Jg. 67, Nr. 7, S. 490–499.

BAUMÜLLER, JOSEF (2021): Der Kommissionsvorschlag zur Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), in: *Der Wirtschaftstreuhandler*, Jg. 73, Nr. 4, S. 299–304.

BAUMÜLLER, JOSEF / HARING, NIKOLAI / MERL, STEFAN (2022): Ausblick auf die europäischen Standards für die Nachhaltigkeitsberichterstattung: die Arbeitspapiere vom Januar 2022, in: *Zeitschrift für Internationale Rechnungslegung (IRZ)*, Jg. 17, Nr. 3, S. 125–132.

BAYERN LB - BAYERISCHE LANDESBANK (2021a): Konzernbericht 2020.

BAYERN LB - BAYERISCHE LANDESBANK (2021b): Nachhaltigkeitsbilanz 2020 nach GRI.

BBBANK EG (2021): DNK-Erklärung 2020.

BDB - BUNDESVERBAND DEUTSCHER BANKEN E.V. (2017): Nichtfinanzielle Berichterstattung und Deutscher Nachhaltigkeitskodex. Orientierungshilfe für Mittelständische Banken.

BDB - BUNDESVERBAND DEUTSCHER BANKEN E.V. (2021): Bankenverband offizieller Unterstützer der „Principles for Responsible Banking“ der UN, URL: <https://bankenverband.de/blog/bankenverband-offizieller-unterstutzer-der-principles-for-responsible-banking-der-un/>, [Stand: 07.12.2022].

BEHNCKE, NICOLETTE / WULF, INGE (2019): Erste Berichts- und Prüfungssaison der nichtfinanziellen Berichterstattung - Eine empirische Analyse der DAX160-Unternehmen für das Geschäftsjahr 2017, in: *KOR Zeitschrift für internationale und kapitalmarktorientierte Rechnungslegung*, Jg. 20, Nr. 1, S. 21–31.

- BEHRMANN, MAXIMILIAN / SASSEN, REMMER (2018): Anwendung ökologischer und sozialer Leistungsindikatoren in der Vorstandsvergütung und Unternehmenssteuerung, in: *Zeitschrift für Umweltpolitik & Umweltrecht (ZfU)*, Jg. 41, Nr. 4, S. 437–467.
- BENN, SUZANNE / DUNPHY, DEXTER (2007): New Forms of Governance. Changing Relationships between Corporates, Government and Community, in: BENN, SUZANNE / DUNPHY, DEXTER (Hrsg.), *Corporate Governance and Sustainability. Challenges for Theory and Practice*, London, S. 9–35.
- BERENBERG - JOH. BERENBERG, GOSSLER & CO. KG (2021): Nachhaltigkeitsbericht für das Geschäftsjahr 2020.
- BERLINER VOLKSBANK EG (2021): Nichtfinanzieller Bericht 2020.
- BERNDT, THOMAS / JABLOWSKI, LEA-VICTORIA (2019): Die Umsetzung der CSR-Richtlinie in Deutschland. Qualitative Aspekte der nichtfinanziellen Erklärung von DAX- und MDAX-Unternehmen, in: *Zeitschrift für Corporate Governance (ZCG)*, Jg. 14, Nr. 2, S. 86–92.
- BIRINDELLI, GIULIANA / FERRETTI, PAOLA / INTONTI, MARIANTONIETTA / IANNUZZI, ANTONIA P. (2015): On the Drivers of Corporate Social Responsibility in Banks: Evidence from an Ethical Rating Model, in: *Journal of Management & Governance*, Jg. 19, Nr. 2, S. 303–340.
- BISCHOF, JANNIS / DUTZI, ANDREAS / GROS, MARIUS (2022): Sustainability reporting and risk governance, in: *Journal of Business Economics*, Jg. 92, Nr. 3, S. 349–353.
- BLEICHER, KNUT (2017): *Das Konzept Integriertes Management. Visionen - Missionen - Programme*, 9. Aufl., Frankfurt, New York.
- BÖCKING, HANS-JOACHIM / ALTHOFF, CAROLIN (2017a): Konzernlagebericht: Änderungen von DRS 20. Kein grundsätzlicher Anpassungsbedarf der Konzernlageberichterstattung durch das CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz?, in: *Die Wirtschaftsprüfung*, Jg. 70, Nr. 24, S. 1450–1458.
- BÖCKING, HANS-JOACHIM / ALTHOFF, CAROLIN (2017b): Paradigmenwechsel in der (Konzern-)Lageberichterstattung über nicht-monetäre Erfolgsfaktoren, in: *Der Konzern*, Jg. 15, Nr. 5, S. 246–255.

BOCQUET, RACHEL / LE BAS, CHRISTIAN / MOTHE, CAROLINE / POUSSING, NICOLAS (2013): Are Firms with Different CSR Profiles Equally Innovative? Empirical Analysis with Survey Data, in: *European Management Journal*, Jg. 31, Nr. 6, S. 642–654.

BOLTON, PATRICK / DESPRES, MORGAN / PEREIRA DA SILVA, LUIZ A. / SAMAMA, FRÉDÉRIC / SVARTZMAN, ROMAIN (2020): The Green Swan. Central Banking and Financial Stability in the Age of Climate Change.

BONDY, KRISTA / MATTEN, DIRK / MOON, JEREMY (2007): Codes of Conduct as a Tool for Sustainable Governance in MNCs, in: BENN, SUZANNE / DUNPHY, DEXTER (Hrsg.), *Corporate Governance and Sustainability. Challenges for Theory and Practice*, London, S. 165–186.

BORCK, FELIX / LÖFFLER, KARSTEN / MICHAELS, ANNE / JEROMIN, KRISTINA / MOSLENER, ULF / SCHÄFER, HENRY - GREEN AND SUSTAINABLE FINANCE CLUSTER GERMANY E.V. (GSFC-GERMANY) (2018): Zukunft gestalten - grüne und nachhaltige Finanzierung in Deutschland.

BÖRNER, CHRISTOPH J. / MASER, HARALD / SCHULZ, THOMAS C. (2005): Kreditgeschäft am Scheideweg? Thesen, Probleme und Lösungsansätze für das Firmenkundengeschäft der Banken, in: BÖRNER, CHRISTOPH J. / MASER, HARALD / SCHULZ, THOMAS C. (Hrsg.), *Bankstrategien im Firmenkundengeschäft. Konzeption - Management - Dimensionen*, Wiesbaden, S. 11–27.

BOSSUT, MATHILDE / JÜRGENS, INGMAR / PIOCH, THOMAS / SCHIEMANN, FRANK / SPANDEL, THERESA / TIETMEYER, RAPHAEL (2021): Welche Informationen sind für die Nachhaltigkeitsberichterstattung relevant? Das Konzept der Wesentlichkeit und die EU-Richtlinie zur Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen (CSRD). Wissenschaftsplattform Sustainable Finance, Policy Brief 7/2021.

BOUTEN, CHRISTIANE / WIEDEMANN, ARND (2021): Nachhaltigkeit im genossenschaftlichen Wertesystem. Eine empirische Analyse der Nachhaltigkeitsberichterstattung von berichtspflichtigen Genossenschaftsbanken, in: *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen (ZfgG)*, Jg. 71, Nr. 4, S. 252–285.

BOWEN, FRANCES / NEWENHAM-KAHINDI, ALOYSIUS / HERREMANS, IRENE (2010): When Suits Meet Roots: The Antecedents and Consequences of Community Engagement Strategy, in: *Journal of Business Ethics*, Jg. 95, Nr. 2, S. 297–318.

BRANCO, MANUEL C. / RODRIGUES, LÚCIA L. (2006): Corporate Social Responsibility and Resource-Based Perspectives, in: *Journal of Business Ethics*, Jg. 69, Nr. 2, S. 111–132.

BRAND, KARL-WERNER / JOCHUM, GEORG (2000): Der deutsche Diskurs zu nachhaltiger Entwicklung. Abschlussbericht eines DFG-Projekts zum Thema „Sustainable Development/Nachhaltige Entwicklung - Zur sozialen Konstruktion globaler Handlungskonzepte im Umweltdiskurs“ (Abschlussbericht eines DFG-Projekts zum Thema Sustainable Development), München.

BRAUN, SABINE (2019): Nachhaltigkeitsberichterstattung - Im Spannungsfeld unterschiedlicher Anforderungen und Interessen, in: *Ökologisches Wirtschaften*, Jg. 33, Nr. 2, S. 22–24.

BRAVO, RAFAEL / MATUTE, JORGE / PINA, JOSÉ M. (2012): Corporate Social Responsibility as a Vehicle to Reveal the Corporate Identity: A Study Focused on the Websites of Spanish Financial Entities, in: *Journal of Business Ethics*, Jg. 107, Nr. 2, S. 129–146.

BRESSERS, HANS T. A. / KUKS, STEFAN M. M. (2003): What does “Governance” Mean?, in: BRESSERS, HANS T. A. / ROSENBAUM, WALTER A. (Hrsg.), *Achieving Sustainable Development. The Challenge of Governance Across Social Scales*, Westport, S. 65–88.

BRULHART, FRANCK / GHERRA, SANDRINE / QUELIN, BERTRAND V. (2019): Do Stakeholder Orientation and Environmental Proactivity Impact Firm Profitability?, in: *Journal of Business Ethics*, Jg. 158, Nr. 1, S. 25–46.

BRUNNENGRÄBER, ACHIM / DIETZ, KRISTINA / HIRSCHL, BERND / WALK, HEIKE (2004): Interdisziplinarität in der Governance-Forschung. ZTG-Themenschwerpunkt: Nachhaltigkeit von sozio-ökologischen Systemen (Discussion Paper Nr. 14/04).

BRUNNER, MARC (2006): *Strategisches Nachhaltigkeits-Management in der Automobilindustrie. Eine empirische Untersuchung*, Wiesbaden.

BRUTON, JAMES (2016): Stellschrauben für CSR - soziale Wirkungen numerisch messbar machen, in: GÜNTHER, EDELTRAUD / STEINKE, KARL-HEINZ (Hrsg.), *CSR und Controlling. Unternehmerische Verantwortung als Gestaltungsaufgabe des Controllings*, Berlin, Heidelberg, S. 101–116.

BUNDESMINISTERIUM DER FINANZEN (2021): Deutsche Sustainable Finance-Strategie.

BUNDESUMWELTMINISTERIUM / UMWELTBUNDESAMT (1997): Leitfaden Betriebliche Umweltkennzahlen.

BUSCH, TIMO / FRIEDE, GUNNAR (2018): The Robustness of the Corporate Social and Financial Performance Relation: A Second-Order Meta-Analysis, in: *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Jg. 25, Nr. 4, S. 583–608.

BVR - BUNDESVERBAND DER DEUTSCHEN VOLKSBANKEN UND RAIFFEISENBANKEN (2021): Liste Genossenschaftsbanken 2020.

CALABRESE, ARMANDO / COSTA, ROBERTA / LEVIALDI GHIRON, NATHAN / MENICHINI, TAMARA (2019): Materiality analysis in sustainability reporting: a tool for directing corporate sustainability towards emerging economic, environmental and social opportunities, in: *Technological and Economic Development of Economy*, Jg. 25, Nr. 5, S. 1016–1038.

CARÈ, ROSELLA (2018): Sustainable Banking. Issues and Challenges, Cham.

CARNEVALE, CONCETTA / MAZZUCA, MARIA / VENTURINI, SERGIO (2012): Corporate Social Reporting in European Banks: The Effects on a Firm's Market Value, in: *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Jg. 19, Nr. 3, S. 159–177.

CARROLL, ARCHIE B. (2015): Corporate Social Responsibility: The Centerpiece of Competing and Complementary Frameworks, in: *Organizational Dynamics*, Jg. 44, Nr. 2, S. 87–96.

CARROLL, ARCHIE B. (2021): Corporate Social Responsibility: Perspectives on the CSR Construct's Development and Future, in: *Business & Society*, Jg. 60, Nr. 6, S. 1258–1278.

CAVIEZEL, GIANINA (2018): Effektive unternehmerische Nachhaltigkeit. Entwicklung eines praktischen Anwendungsmodells zur Verbesserung der Wirkung des unternehmerischen Nachhaltigkeitsengagements, Bamberg.

CHENG, BEITING / IOANNOU, IOANNIS / SERAFEIM, GEORGE (2014): Corporate Social Responsibility and Access to Finance, in: *Strategic Management Journal*, Jg. 35, Nr. 1, S. 1–23.

- CIKANEK, SEBASTIAN J. / LANDIS, CRISTINA (2019): Nachhaltigkeitsberichterstattung im Bankensektor: Eine Analyse der Berichtspraxis deutscher Universalbanken im Lichte des CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetzes, in: *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, Jg. 71, Nr. 4, S. 411–443.
- CLARKE, THOMAS (2007): The Materiality of Sustainability. Corporate Social and Environmental Responsibility as Instruments of Strategic Change?, in: BENN, SUZANNE / DUNPHY, DEXTER (Hrsg.), *Corporate Governance and Sustainability. Challenges for Theory and Practice*, London, S. 219–251.
- COENENBERG, ADOLF G. / HALLER, AXEL / SCHULTZE, WOLFGANG (2021): Jahresabschluss und Jahresabschlussanalyse. Betriebswirtschaftliche, handelsrechtliche, steuerrechtliche und internationale Grundlagen - HGB, IAS/IFRS, US-GAAP, DRS, 26. Aufl., Stuttgart.
- COMMERZBANK AG (2021a): Bilanz nach der Global Reporting Initiative. GRI-Bilanz 2020.
- COMMERZBANK AG (2021b): Zusammengefasster gesonderter nichtfinanzieller Bericht 2020.
- DAFT, RICHARD L. (1983): *Organization Theory and Design*, St. Paul u.a.
- DAY, ROBERT / WOODWARD, THÉRÈSE (2009): CSR Reporting and the UK Financial Services Sector, in: *Journal of Applied Accounting Research*, Jg. 10, Nr. 3, S. 159–175.
- DE CARVALHO FERREIRA, MARIA C. R. / SOBREIRO, VINICIUS A. / KIMURA, HERBERT / DE MORAES BARBOZA, FLAVIO L. (2016): A Systematic Review of Literature About Finance and Sustainability, in: *Journal of Sustainable Finance & Investment*, Jg. 6, Nr. 2, S. 112–147.
- DE LA CRUZ DÉNIZ-DÉNIZ, MARÍA / DE SAÁ-PÉREZ, PETRA (2003): A Resource-based View of Corporate Responsiveness Toward Employees, in: *Organization Studies*, Jg. 24, Nr. 2, S. 299–319.
- DEGUSSA BANK AG (2021): Geschäftsbericht 2020.
- DEKABANK - DEKABANK DEUTSCHE GIROZENTRALE (2017): Ethikkodex.
- DEKABANK - DEKABANK DEUTSCHE GIROZENTRALE (2021): DNK-Erklärung 2020.

DEKA-GRUPPE (2021): Nachhaltigkeitsbericht 2020.

DELL'ATTI, STEFANO / TROTTA, ANNARITA / IANNUZZI, ANTONIA P. / DEMARIA, FEDERICA (2017): Corporate Social Responsibility Engagement as a Determinant of Bank Reputation. An Empirical Analysis, in: *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Jg. 24, Nr. 6, S. 589–605.

DENG, QI / JI, SHAOBO (2015): Organizational Green IT Adoption: Concept and Evidence, in: *Sustainability*, Jg. 7, Nr. 12, S. 16737–16755.

DEUTSCHE BANK AG (o. J.): Verhaltenskodex.

DEUTSCHE BANK AG (2021): Nichtfinanzieller Bericht 2020.

DEUTSCHE BUNDESBANK (2001): Die neue Baseler Eigenkapitalvereinbarung (Basel II), in: *Monatsbericht April*, Jg. 53, Nr. 4, S. 15–44.

DEUTSCHE BUNDESBANK (2015): Strukturelle Entwicklungen im deutschen Bankensektor, in: *Monatsbericht April*, Jg. 67, Nr. 4, S. 33–59.

DEUTSCHE BUNDESBANK (2016): Was ist das Finanzsystem?, URL: <https://www.bundesbank.de/de/aufgaben/finanz-und-waehrungssystem/finanz-und-waehrungsstabilitaet/begriffe-und-definitionen/begriffe-und-definitionen-600020>, [Stand: 07.12.2022].

DEUTSCHE BUNDESBANK (2019): Der Markt für nachhaltige Finanzanlagen: eine Bestandsaufnahme, in: *Monatsbericht Oktober*, Jg. 71, Nr. 10, S. 13–33.

DEUTSCHE BUNDESBANK (2020): Verzeichnis der Kreditinstitute und ihrer Verbände sowie der Treuhänder für Kreditinstitute in der Bundesrepublik Deutschland.

DEUTSCHER BUNDESTAG (1998): Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich.

DIE DEUTSCHE KREDITWIRTSCHAFT - BUNDESVERBAND DER DEUTSCHEN VOLKSBANKEN UND RAIFFEISENBANKEN E. V. (BVR) / BUNDESVERBAND DEUTSCHER BANKEN E. V. (BDB) / BUNDESVERBAND ÖFFENTLICHER BANKEN DEUTSCHLANDS E. V. / DEUTSCHER SPARKASSEN- UND GIROVERBAND E. V. / VERBAND DEUTSCHER PFANDBRIEFBANKEN E. V. (2019): Sustainable Finance. Impulse der Deutschen Kreditwirtschaft.

- DIEBECKER, JAN / ROSE, CHRISTIAN / SOMMER, FRIEDRICH (2021): Bewertung unternehmerischer Nachhaltigkeitsleistung mittels Nachhaltigkeitsratings, in: *Controlling*, Jg. 33, Nr. 6, S. 12–18.
- DIENES, DOMINIK / SASSEN, REMMER / FISCHER, JASMIN (2016): What are the Drivers of Sustainability Reporting? A Systematic Review, in: *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, Jg. 7, Nr. 2, S. 154–189.
- DIMSON, ELROY / KARAKAŞ, OĞUZHAN / LI, XI (2015): Active Ownership, in: *Review of Financial Studies*, Jg. 28, Nr. 12, S. 3225–3268.
- DIXON-FOWLER, HEATHER R. / SLATER, DANIEL J. / JOHNSON, JONATHAN L. / ELLSTRAND, ALAN E. / ROMI, ANDREA M. (2013): Beyond “Does it Pay to be Green?” A Meta-Analysis of Moderators of the CEP–CFP Relationship, in: *Journal of Business Ethics*, Jg. 112, Nr. 2, S. 353–366.
- DKB - DEUTSCHE KREDITBANK AG (2021): Nachhaltigkeitsbericht 2020.
- DNK - DEUTSCHER NACHHALTIGKEITSKODEX (o.J.): DNK-Kriterien, URL: <https://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/de-DE/Home/DNK/Criteria>, [Stand: 07.12.2022].
- DNK - DEUTSCHER NACHHALTIGKEITSKODEX (2020): Leitfaden zum Deutschen Nachhaltigkeitskodex.
- DNK - DEUTSCHER NACHHALTIGKEITSKODEX (2021): EU erzielt Einigung zur Weiterentwicklung der Richtlinie für die nicht-finanzielle Berichterstattung, URL: [https://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/de-DE/Documents/PDFs/Sustainability-Code/DNK-Infoblatt\\_CSRD\\_2021\\_05\\_19.aspx](https://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/de-DE/Documents/PDFs/Sustainability-Code/DNK-Infoblatt_CSRD_2021_05_19.aspx), [Stand: 07.12.2022].
- DNK - DEUTSCHER NACHHALTIGKEITSKODEX (2022): Checkliste für die Erklärung nach dem Deutschen Nachhaltigkeitskodex.
- DOMBRET, ANDREAS (2018): Greening Finance. Die Rolle der Finanzwirtschaft im Übergang zu mehr Nachhaltigkeit, in: STAPELFELDT, MATTHIAS / GRANZOW, MARTIN / KOPP, MATTHIAS (Hrsg.), Greening Finance. Der Weg in eine nachhaltige Finanzwirtschaft, Berlin, S. 3–16.
- DONNER & REUSCHEL AG (2021): Geschäftsbericht 2020. Mit Sicht und Erfolg der Herausforderung entgegen.

DORTMANS, PETER J. (2005): Forecasting, Backcasting, Migration Landscapes and Strategic Planning Maps, in: *Futures*, Jg. 37, Nr. 4, S. 273–285.

DORTMUNDER VOLKSBANK EG (2021): Jahresabschluss zum 31. Dezember 2020. Lagebericht für das Geschäftsjahr 2020.

DRSC (2021): Kernbotschaften des DRSC-Verwaltungsrates zur Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD).

DSGV - DEUTSCHER SPARKASSEN- UND GIROVERBAND E. V. (2017): Bericht an die Gesellschaft, URL: <https://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/de-DE/Documents/PDFs/Leitfaden/Sparkassen.aspx>, [Stand: 07.12.2022].

DSGV - DEUTSCHER SPARKASSEN- UND GIROVERBAND E. V. (2020a): Finanzbericht 2019 der Sparkassen-Finanzgruppe.

DSGV - DEUTSCHER SPARKASSEN- UND GIROVERBAND E. V. (2021): Rangliste 2020 (Daten zum Jahresende).

DSGV - DEUTSCHER SPARKASSEN- UND GIROVERBAND E. V. (2020b): DSGV unterstützt die „Principles for Responsible Banking“ der Vereinten Nationen, URL: [https://www.dsgv.de/newsroom/presse/200505\\_UN-Principles\\_29.html](https://www.dsgv.de/newsroom/presse/200505_UN-Principles_29.html), [Stand: 07.12.2022].

DUBS, ROLF (2020): Das St. Galler Management-Modell. Ganzheitliches unternehmerisches Denken, 2. Aufl., Linz.

DURCHSCHEIN, CHRISTOPH / HALLER, AXEL (2018): Prüfung von integrierten Unternehmensberichten. Ansätze zur Weiterentwicklung der betriebswirtschaftlichen Prüfung, in: *Die Wirtschaftsprüfung*, Jg. 71, Nr. 4, S. 199–206.

DVB BANK SE (2021): Corporate Responsibility-Bericht 2020.

DWPBANK - DEUTSCHE WERTPAPIERSERVICE BANK AG (2021): Gesonderter nicht-finanzieller Unternehmensbericht der dwpbank für das Geschäftsjahr 2020.

DYLLICK, THOMAS / MUFF, KATRIN (2016): Clarifying the Meaning of Sustainable Business, in: *Organization & Environment*, Jg. 29, Nr. 2, S. 156–174.

DZ BANK GRUPPE (2021): Nachhaltigkeitsbericht 2020.

EBA - EUROPEAN BANKING AUTHORITY (2014): Leitlinien zu gemeinsamen Verfahren und Methoden für den aufsichtlichen Überprüfungs- und Bewertungsprozess (SREP).

EBA - EUROPEAN BANKING AUTHORITY (2018): Überarbeitete Leitlinien zu gemeinsamen Verfahren und Methoden für den aufsichtlichen Überprüfungs- und Bewertungsprozess (Supervisory Review and Evaluation Process, SREP) sowie für die aufsichtlichen Stresstests, zur Änderung der EBA/GL/2014/13 vom 19. Dezember 2014.

EB-GRUPPE - EVANGELISCHE BANK eG (2021): Nachhaltigkeitsbericht der Evangelischen Bank eG (EB-Gruppe) mit integrierter Umwelterklärung für das Berichtsjahr 2020.

ECCLES, ROBERT G. / IOANNOU, IOANNIS / SERAFEIM, GEORGE (2014): The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance, in: *Management Science*, Jg. 60, Nr. 11, S. 2835–2857.

EFRAG - EUROPEAN FINANCIAL REPORTING ADVISORY GROUP (2022): PTF-ESRS Batch 1 Working Papers – Cover Note and Next Steps.

EISENBACH, SEBASTIAN / SCHIERECK, DIRK / TRILLIG, JULIAN / VON FLOTOW, PASCHEN (2014): Sustainable Project Finance, the Adoption of the Equator Principles and Shareholder Value Effects, in: *Business Strategy and the Environment*, Jg. 23, Nr. 6, S. 375–394.

ELKINGTON, JOHN (1994): Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development, in: *California Management Review*, Jg. 36, Nr. 2, S. 90–100.

ELKINGTON, JOHN (1997): *Cannibals with Forks. The Triple Bottom Line of 21<sup>st</sup> Century Business*, Oxford.

ELLIOTT, DAVE (2001): Risk Governance: Is Consensus a Con?, in: *Science as Culture*, Jg. 10, Nr. 2, S. 265–271.

ENGERT, SABRINA / BAUMGARTNER, RUPERT J. (2016): Corporate Sustainability Strategy. Bridging the Gap between Formulation and Implementation, in: *Journal of Cleaner Production*, Jg. 113, S. 822–834.

- ENGERT, SABRINA / RAUTER, ROMANA / BAUMGARTNER, RUPERT J. (2016): Exploring the Integration of Corporate Sustainability into Strategic Management. A Literature Review, in: *Journal of Cleaner Production*, Jg. 112, S. 2833–2850.
- EPSTEIN, MARC J. / ROY, MARIE-JOSÉE (2001): Sustainability in Action: Identifying and Measuring the Key Performance Drivers, in: *Long Range Planning*, Jg. 34, Nr. 5, S. 585–604.
- EPSTEIN, MARC J. / ROY, MARIE-JOSÉE (2003): Making the Business Case for Sustainability. Linking Social and Environmental Actions to Financial Performance, in: *The Journal of Corporate Citizenship*, Jg. 3, Nr. 9, S. 79–96.
- EPSTEIN, MARC J. / ROY, MARIE-JOSÉE (2007): Implementing a Corporate Environmental Strategy: Establishing Coordination and Control within Multinational Companies, in: *Business Strategy and the Environment*, Jg. 16, Nr. 6, S. 389–403.
- ERTUGRUL, MINE / LEI, JIN / QIU, JIAPING / WAN, CHI (2017): Annual Report Readability, Tone Ambiguity, and the Cost of Borrowing, in: *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, Jg. 52, Nr. 2, S. 811–836.
- ESTEBAN-SANCHEZ, PABLO / DE LA CUESTA-GONZALEZ, MARTA / PAREDES-GAZQUEZ, JUAN D. (2017): Corporate Social Performance and its Relation with Corporate Financial Performance. International Evidence in the Banking Industry, in: *Journal of Cleaner Production*, Jg. 162, S. 1102–1110.
- EUROPÄISCHE KOMMISSION (o.J.): Europäischer Grüner Deal, URL: [https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal\\_de](https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_de), [Stand: 07.12.2022].
- EUROPÄISCHE KOMMISSION (2001): Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility. Green Paper.
- EUROPÄISCHE KOMMISSION (2011): Mitteilung der Kommission an das europäische Parlament, den Rat, den europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen. Eine neue EU-Strategie (2011-14) für die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR).
- EUROPÄISCHE KOMMISSION (2018a): Financing a Sustainable European Economy. Final Report 2018 by the High-Level Expert Group on Sustainable Finance.
- EUROPÄISCHE KOMMISSION (2018b): Mitteilung der Kommission an das europäische Parlament, den europäischen Rat, den Rat, die europäische Zentralbank, den

europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen. Aktionsplan: Finanzierung nachhaltigen Wachstums.

EUROPÄISCHE KOMMISSION (2018): Vorschlag für eine Verordnung des Europäischen Parlaments und Rates über die Einrichtung eines Rahmens zur Erleichterung nachhaltiger Investitionen.

EUROPÄISCHE KOMMISSION (2019a): Guidelines on Reporting Climate-Related Information.

EUROPÄISCHE KOMMISSION (2019b): Anhang der Mitteilung der Kommission an das europäische Parlament, den europäischen Rat, den Rat, den europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen. Der europäische Grüne Deal.

EUROPÄISCHE KOMMISSION (2019c): Mitteilung der Kommission an das europäische Parlament, den europäischen Rat, den Rat, den europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen. Der europäische Grüne Deal.

EUROPÄISCHE KOMMISSION (2020a): Mitteilung der Kommission an das europäische Parlament, den Rat, den europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen. Investitionsplan für ein zukunftsfähiges Europa. Investitionsplan für den europäischen Grünen Deal.

EUROPÄISCHE KOMMISSION (2020b): Nachhaltiges Finanzwesen: Kommission begrüßt Annahme der Taxonomie-Verordnung durch das Europäische Parlament, URL: [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/de/IP\\_20\\_1112](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/de/IP_20_1112), [Stand: 07.12.2022].

EUROPÄISCHE KOMMISSION (2021a): EU Taxonomy Compass, URL: [https://ec.europa.eu/sustainable-finance-taxonomy/tool/index\\_en.htm](https://ec.europa.eu/sustainable-finance-taxonomy/tool/index_en.htm), [Stand: 07.12.2022].

EUROPÄISCHE KOMMISSION (2021b): Umsetzung des Europäischen Grünen Deals, URL: [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/api/files/attachment/869415/Architecture\\_Factsheet\\_DE.pdf.pdf](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/api/files/attachment/869415/Architecture_Factsheet_DE.pdf.pdf), [Stand: 07.12.2022].

EUROPÄISCHE KOMMISSION (2021c): Fragen und Antworten: Richtlinienvorschlag zur Nachhaltigkeitsberichterstattung der Unternehmen.

EUROPÄISCHE KOMMISSION (2021): Vorschlag für eine Richtlinie des Europäischen Parlaments und des Rates zur Änderung der Vorschlag für eine Richtlinien

2013/34/EU, 2004/109/EG und 2006/43/EG und der Verordnung (EU) Nr. 537/2014 hinsichtlich der Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen.

EUROPÄISCHE KOMMISSION (2021d): Anhang der Mitteilung der Kommission an das europäische Parlament, den Rat, den europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen. Strategie zur Finanzierung einer nachhaltigen Wirtschaft.

EUROPÄISCHE KOMMISSION (2021e): Mitteilung der Kommission an das europäische Parlament, den Rat, den europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen. Strategie zur Finanzierung einer nachhaltigen Wirtschaft.

EUROPÄISCHE KOMMISSION (2021f): Bankenpaket 2021: neue EU-Vorschriften zur Stärkung der Widerstandsfähigkeit der Banken und zur Vorbereitung auf die Zukunft, URL: [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/de/ip\\_21\\_5401](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/de/ip_21_5401), [Stand: 07.12.2022].

EUROPÄISCHE KOMMISSION (2022): Proposal for a Directive of the European Parliament and of the Council amending Directive 2013/34/EU, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Regulation (EU) No 537/2014, as regards corporate sustainability reporting.

EUROPÄISCHES PARLAMENT (2014): Richtlinie 2014/95/EU des Europäischen Parlaments und des Rates vom 22. Oktober 2014 zur Änderung der Richtlinie 2013/34/EU im Hinblick auf die Angabe nichtfinanzieller und die Diversität betreffender Informationen durch bestimmte große Unternehmen und Gruppen.

EUROPÄISCHES PARLAMENT (2019): Verordnung (EU) 2019/2088 des europäischen Parlaments und des Rates vom 27. November 2019 über nachhaltigkeitsbezogene Offenlegungspflichten im Finanzdienstleistungssektor.

EUROPÄISCHES PARLAMENT (2020): Verordnung (EU) 2020/852 des europäischen Parlaments und des Rates vom 18. Juni 2020 über die Einrichtung eines Rahmens zur Erleichterung nachhaltiger Investitionen und zur Änderung der Verordnung (EU) 2019/2088.

EUROPEAN CENTRAL BANK (2020a): Leitfaden zu Klima- und Umweltrisiken. Erwartungen der Aufsicht in Bezug auf Risikomanagement und Offenlegungen (Konsultationsfassung).

EUROPEAN CENTRAL BANK (2020b): Leitfaden zu Klima- und Umweltrisiken. Erwartungen der Aufsicht in Bezug auf Risikomanagement und Offenlegungen.

EUROPEAN CENTRAL BANK (2022): List of Supervised Entities (Cut-off Date for Changes in Group Structures: 1 January 2022).

EU-TAXONOMY.INFO (2022): Anwendung der EU-Taxonomie für Finanzinstitute, URL: <https://eu-taxonomy.info/de/info/eu-taxonomie-in-finanzinstituten>, [Stand: 07.12.2022].

EWELT-KNAUER, CORINNA / SCHNEIDER, JULIA / BLAß, JULIA (2018): Eine kritische und vergleichende Analyse der Nachhaltigkeitsberichterstattung nach den Standards der GRI und des SASB, in: *Der Betrieb*, Jg. 71, Nr. 29, S. 1677–1685.

EXNER, KARIN / RUTHNER, RAOUL (2019): Corporate Risk Management. Unternehmensweites Risikomanagement als Führungsaufgabe, 3. Aufl., Wien.

FABER-WIENER, GABRIELE (2015): CSR und Kommunikation – Praktische Zugänge, in: SCHNEIDER, ANDREAS / SCHMIDPETER, RENÉ (Hrsg.), *Corporate Social Responsibility. Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis*. 2. Aufl., Berlin, Heidelberg, S. 749–766.

FABIAN, ISABEL / PITTROFF, ESTHER (2016): Die freiwillige Prüfung von Nachhaltigkeitsberichten aus legitimationstheoretischer Perspektive. Eine empirische Analyse deutscher kapitalmarktorientierter Unternehmen –, in: *KOR Zeitschrift für internationale und kapitalmarktorientierte Rechnungslegung*, Jg. 17, Nr. 3, S. 134–142.

FARIS, CRAIG / GILBERT, BRIAN / LEBLANC, BRENDAN / BALLOU, BRIAN / HEITGER, DAN L. - COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION (COSO) (2013): *Demystifying Sustainability Risk. Integrating the Triple Bottom Line into an Enterprise Risk Management Program*.

FESTL-PELL, DIANA (2016): *Essays on Banking, Governance and Sustainability*, Zürich.

FINK, CHRISTIAN (2018): Ausgewählte Anwendungsfragen zur nichtfinanziellen Konzernberichterstattung in der Berichtspraxis im MDAX, in: *KOR Zeitschrift für internationale und kapitalmarktorientierte Rechnungslegung*, Jg. 19, Nr. 10, S. 467–473.

- FISCHER, KLAUS (2017): Corporate Sustainability Governance. Nachhaltigkeitsbezogene Steuerung von Unternehmen in einer globalisierten Welt, Wiesbaden.
- FLATEXDEGIRO AG (2021): Nichtfinanzieller Bericht 2020.
- FNG - FORUM NACHHALTIGE GELDANLAGEN (2018): FNG-Analyse / Position zum Action Plan der EU-Kommission on Sustainable Finance (März 2018).
- FNG - FORUM NACHHALTIGE GELDANLAGEN (2021): Marktbericht nachhaltige Geldanlagen 2021. Deutschland, Österreich & die Schweiz.
- FNG - FORUM NACHHALTIGE GELDANLAGEN (2022): Marktbericht nachhaltige Geldanlagen 2022. Deutschland, Österreich & die Schweiz.
- FNG - FORUM NACHHALTIGE GELDANLAGEN / DNWE - DEUTSCHES NETZWERK WIRTSCHAFTSETHIK (2022): Leitfaden zur Abfrage der Nachhaltigkeitspräferenzen (MiFID II).
- FREEMAN, R. EDWARD (1984): Strategic Management. A Stakeholder Approach, Boston.
- FREEMAN, R. EDWARD / HARRISON, JEFFREY S. / WICKS, ANDREW C. / PARMAR, BIDHAN L. / DE COLLE, SIMONE (2010): Stakeholder Theory. The State of the Art, Cambridge.
- FREEMAN, R. EDWARD / WICKS, ANDREW C. / PARMAR, BIDHAN L. (2004): Stakeholder Theory and "The Corporate Objective Revisited", in: *Organization Science*, Jg. 15, Nr. 3, S. 364–369.
- FREIDANK, CARL-CHRISTIAN / HINZE, ANNE-KATHRIN (2015): Einordnung des Integrated Reportings in das System der unternehmerischen Berichterstattung, in: FREIDANK, CARL-CHRISTIAN / MÜLLER, STEFAN / VELTE, PATRICK (Hrsg.), *Handbuch Integrated Reporting. Herausforderung für Steuerung, Überwachung und Berichterstattung*, Berlin, S. 55–91.
- FREIER, INES (2013): Nachhaltigkeit und Strategie, in: BAUMAST, ANNETT / PAPE, JENS (Hrsg.), *Betriebliches Nachhaltigkeitsmanagement*, Stuttgart, S. 139–152.
- FRESE, MEIKE / COLSMAN, BERNHARD (2018): Nachhaltigkeitsreporting für Finanzdienstleister, Wiesbaden.

- FRIEDE, GUNNAR / BUSCH, TIMO / BASSEN, ALEXANDER (2015): ESG and Financial Performance: Aggregated Evidence From More Than 2000 Empirical Studies, in: *Journal of Sustainable Finance & Investment*, Jg. 5, Nr. 4, S. 210–233.
- FRIES, ANNE / RIESS, BIRGIT / BRINK, ALEXANDER (2015): CRI Corporate Responsibility Index 2013. Erfolgsfaktoren unternehmerischer Verantwortung, in: SCHNEIDER, ANDREAS / SCHMIDPETER, RENÉ (Hrsg.), *Corporate Social Responsibility. Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis*. 2. Aufl., Berlin, Heidelberg, S. 359–380.
- FRÜH, WERNER (2017): *Inhaltsanalyse. Theorie und Praxis*, 9. Aufl., Konstanz, München.
- FSB - FINANCIAL STABILITY BOARD (2014): *Guidance on Supervisory Interaction with Financial Institutions on Risk Culture. A Framework for Assessing Risk Culture*.
- FSB - FINANCIAL STABILITY BOARD (2021): *Task Force on Climate-related Financial Disclosures: Status Report 2021*.
- FUNK, WILFRIED / ROSSMANITH, JONAS (2017): *Internationale Rechnungslegung und Internationales Controlling. Herausforderungen - Handlungsfelder - Erfolgspotenziale*, 3. Aufl., Wiesbaden.
- GABV - GLOBAL ALLIANCE FOR BANKING ON VALUES (o. J.): *The GABV Scorecard*, URL: <https://www.gabv.org/transforming-finance/scorecard/>, [Stand: 07.12.2022].
- GALPIN, TIMOTHY / LEE WHITTINGTON, J. (2012): *Sustainability Leadership: From Strategy to Results*, in: *Journal of Business Strategy*, Jg. 33, Nr. 4, S. 40–48.
- GANGI, FRANCESCO / MELES, ANTONIO / D'ANGELO, EUGENIO / DANIELE, LUCIA M. (2019): *Sustainable Development and Corporate Governance in the Financial System: Are Environmentally friendly Banks Less Risky?*, in: *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Jg. 26, Nr. 3, S. 529–547.
- GANTENBEIN, PASCAL / VOLONTÉ, CHRISTOPHE (2021): *Corporate Governance Best Practices: Der Weisheit letzter Schluss?*, in: *Die Unternehmung*, Jg. 75, Nr. 2, S. 248–258.

- GARRIGA, ELISABET / MELÉ, DOMÈNEC (2004): Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory, in: *Journal of Business Ethics*, Jg. 53, Nr. 1, S. 51–71.
- GEISEL, ADRIAN / BACH, HEIKE / KIY, FLORIAN (2019): Nachhaltigkeitsberichterstattung mit Branchenfokus, in: *Betriebs-Berater*, Jg. 74, Nr. 15, S. 875–879.
- GENOSSENSCHAFTSVERBAND - VERBAND DER REGIONEN (2020): „Nachhaltigkeit ist im Geschäftsmodell der Genossenschaftsbanken verankert“, URL: <https://www.genossenschaftsverband.de/newsroom/politische-positionen/nachhaltigkeit-ist-im-geschaeftsmodell-der-genossenschaftsbanken-verankert/>, [Stand: 07.12.2022].
- GHOSH, BISWARAJ (2020): Controlling for Sustainability Strategies. Evidence from the UK, Nottingham.
- GIETL, SIMON / GÖTTSCHE, MAX / HABISCH, ANDRÉ / WEIß, CHRISTOPHER (2014): (Wie) Sollen Unternehmen über Nachhaltigkeit berichten? Ein rechnungslegungsorientierter Ansatz, in: FIFKA, MATTHIAS S. (Hrsg.), *CSR und Reporting. Nachhaltigkeits- und CSR-Berichterstattung verstehen und erfolgreich umsetzen*, Berlin, Heidelberg, S. 61–76.
- GLEIBNER, WERNER / STEIN, VOLKER / WIEDEMANN, ARND (2021): Die Business Judgement Rule als Treiber der Evolution des Risikomanagements, in: *Der Betrieb*, Jg. 74, Nr. 27-28, S. 1485–1490.
- GLOBAL COMPACT NETZWERK DEUTSCHLAND (2021): United Nations Global Compact, URL: <https://www.globalcompact.de/ueber-uns/united-nations-global-compact>, [Stand: 07.12.2022].
- GLS BANK - GLS GEMEINSCHAFTSBANK EG (2021a): Datenbericht nach GRI - Berichtsjahr 2020.
- GLS BANK - GLS GEMEINSCHAFTSBANK EG (2021b): Gesonderter nichtfinanzieller Bericht 2020.
- GLS BANK - GLS GEMEINSCHAFTSBANK EG (2021c): Sinn, URL: <https://nachhaltigkeitsbericht.gls-bank.de/sinn/bankvorstellung?clearcache=true>, [Stand: 07.12.2022].

- GLS BANK - GLS GEMEINSCHAFTSBANK EG (2021d): Wirkung, URL: <https://nachhaltigkeitsbericht.gls-bank.de/wirkung?anchor=werte-statt-gewinn#werte-statt-gewinn>, [Stand: 07.12.2022].
- GLS BANK - GLS GEMEINSCHAFTSBANK EG (2022a): Durchführung einer Wesentlichkeitsanalyse, URL: <https://nachhaltigkeitsbericht.gls-bank.de/wirkung/werte-statt-gewinn/beziehungen/wertschaetzung/offenheit-gegenueber-neuen-themen/einflusse-der-gls-bank/staerkende-einfluisse#wesentlichkeitsanalyse>, [Stand: 07.12.2022].
- GLS BANK - GLS GEMEINSCHAFTSBANK EG (2022b): Integrierter Nachhaltigkeitsbericht 2021, URL: <https://nachhaltigkeitsbericht.gls-bank.de/>, [Stand: 07.12.2022].
- GMINDER, CARL U. / BIEKER, THOMAS / DYLLICK, THOMAS / HOCKERTS, KAI (2002): Nachhaltigkeitsstrategien umsetzen mit einer Sustainability Balanced Scorecard, in: SCHALTEGGER, STEFAN / DYLLICK, THOMAS (Hrsg.), Nachhaltig managen mit der Balanced Scorecard. Konzept und Fallstudien, Wiesbaden, S. 95–148.
- GONSERKEWITZ, PHIL / SCHMERMBECK, HELGE / AHLEMANN, FREDERIK (2021): Green IT Quick Wins, in: *HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik*, Jg. 58, Nr. 1, S. 167–180.
- GRABMANN, MICHAEL / KRANNICH, TERESA / GÜNTHER, THOMAS / GÜNTHER, EDELTRAUD (2018): Die nichtfinanziellen Erklärungen der DAX30-Unternehmen. Eine empirische Analyse der Berichterstattung über die Umweltbelange nach § 289c Abs. 2 Nr. 1 HGB, in: *KOR Zeitschrift für internationale und kapitalmarktorientierte Rechnungslegung*, Jg. 19, Nr. 10, S. 431–441.
- GREENING, DANIEL W. / GRAY, BARBARA (1994): Testing a Model of Organizational Response to Social and Political Issues, in: *Academy of Management Journal*, Jg. 37, Nr. 3, S. 467–498.
- GRI - GLOBAL REPORTING INITIATIVE (2013): G4 Sector Disclosures. Financial Services.
- GRI - GLOBAL REPORTING INITIATIVE (2016): Konsolidierter Satz der GRI-Standards für die Nachhaltigkeitsberichterstattung 2016.
- GRI - GLOBAL REPORTING INITIATIVE (2020a): GRI Sector Program – Revised List of Prioritized Sectors. Approved by the GSSB on 19 November 2020.

GRI - GLOBAL REPORTING INITIATIVE (2020b): List of GRI Standards Reports and Published Materials with their Self-declared Claims, URL: <https://www.globalreporting.org/reportregistration/verifiedreports>, [Stand: 07.12.2022].

GRI - GLOBAL REPORTING INITIATIVE (2021): A Short Introduction to the GRI Standards.

GRI - GLOBAL REPORTING INITIATIVE (2022a): GRI 2: General Disclosures 2021.

GRI - GLOBAL REPORTING INITIATIVE (2022b): IFRS Foundation and GRI to Align Capital Market and Multi-Stakeholder Standards, URL: [https://www.globalreporting.org/about-gri/news-center/ifrs-foundation-and-gri-to-align-capital-market-and-multi-stakeholder-standards/?utm\\_campaign=13081249\\_Newsletter-March-2022&utm\\_medium=Engagement%20Cloud&utm\\_source=Global%20Reporting%20Initiative&dm\\_i=4J5,7SDK1,1LVAFJ,VRMG7,1](https://www.globalreporting.org/about-gri/news-center/ifrs-foundation-and-gri-to-align-capital-market-and-multi-stakeholder-standards/?utm_campaign=13081249_Newsletter-March-2022&utm_medium=Engagement%20Cloud&utm_source=Global%20Reporting%20Initiative&dm_i=4J5,7SDK1,1LVAFJ,VRMG7,1), [Stand: 07.12.2022].

GRI - GLOBAL REPORTING INITIATIVE (2022c): The Materiality Madness: Why Definitions Matter.

GRI - GLOBAL REPORTING INITIATIVE / GSSB - GLOBAL SUSTAINABILITY STANDARDS BOARD (2020): GRI Universal Standards: GRI 101, GRI 102, and GRI 103 (Exposure Draft).

GROSSKOPF, WERNER / MÜNKNER, HANS-HERMANN / RINGLE, GÜNTHER (2017): *Unsere Genossenschaft. Idee - Auftrag - Leistungen*, 3. Aufl., Wiesbaden.

GROTHE, ANJA / ROGALL, HOLGER (2013): Nachhaltigkeitsmanagement, in: ROGALL, HOLGER (Hrsg.), *Jahrbuch 2013 / 2014. Nachhaltige Ökonomie. Im Brennpunkt: Nachhaltigkeitsmanagement*, Marburg, S. 19–43.

GRÖTSCH, ANDREAS (2021): Corporate Social Responsibility (CSR) - Berichtspflicht und die Folgen von Rechtsverstößen, in: *KOR Zeitschrift für internationale und kapitalmarktorientierte Rechnungslegung*, Jg. 22, Nr. 11, S. 498–508.

GSFC - GREEN AND SUSTAINABLE FINANCE CLUSTER GERMANY (2021): Green and Sustainable Finance Cluster Germany, URL: <https://gsfc-germany.com/>, [Stand: 07.12.2022].

GÜNTHER, JENS / MUSCHALLIK, MARCO (2017): Identifikation wesentlicher Themen im Rahmen der Nachhaltigkeitsberichterstattung. Eine Analyse ausgewählter

Nachhaltigkeitsberichte, in: *KOR Zeitschrift für internationale und kapitalmarktorientierte Rechnungslegung*, Jg. 18, Nr. 10, S. 421–425.

GUTSCHE, GUNNAR / ZIEGLER, ANDREAS (2019): Which Private Investors are Willing to Pay for Sustainable Investments? Empirical Evidence from Stated Choice Experiments, in: *Journal of Banking & Finance*, Jg. 102, S. 193–214.

HAAKER, ANDREAS (2020): Die Risikoberichterstattung nach DRS 20 für Kreditgenossenschaften, in: *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen (ZfgG)*, Jg. 70, Nr. 1, S. 54–65.

HABISCH, ANDRÉ / PATELLI, LORENZO / PEDRINI, MATTEO / SCHWARTZ, CHRISTOPH (2011): Different Talks with Different Folks: A Comparative Survey of Stakeholder Dialog in Germany, Italy, and the U.S, in: *Journal of Business Ethics*, Jg. 100, Nr. 3, S. 381–404.

HALLER, AXEL / ERNSTBERGER, JÜRGEN (2006): Global Reporting Initiative - Internationale Leitlinien zur Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten, in: *BetriebsBerater*, Jg. 61, Nr. 46, S. 2516–2524.

HALLER, AXEL / GRUBER, STEFAN (2018): Aufnahme nichtfinanzieller Informationen in die Lageberichterstattung - Auswirkungen auf die Überwachungsfunktion des Aufsichtsrats, in: *KOR Zeitschrift für internationale und kapitalmarktorientierte Rechnungslegung*, Jg. 19, Nr. 10, S. 474–485.

HAMBURG COMMERCIAL BANK AG (2021): CSR-Bericht 2020.

HAMMERSCHMIDT, ANDREAS / SEEMANN, FLORIAN (2021): Nachhaltigkeitsrisiken messen und vergleichbar machen, in: *Die Bank*, Nr. 5, S. 22–27.

HANG, MARKUS / GEYER-KLINGEBERG, JEROME / RATHGEBER, ANDREAS W. (2019): It is Merely a Matter of Time: A Meta-analysis of the Causality Between Environmental Performance and Financial Performance, in: *Business Strategy and the Environment*, Jg. 28, Nr. 2, S. 257–273.

HART, STUART L. (1995): A Natural-resource-based View of the Firm, in: *Academy of Management Review*, Jg. 20, Nr. 4, S. 986–1014.

HARTMANN-WENDELS, THOMAS / PFINGSTEN, ANDREAS / WEBER, MARTIN (2019): *Bankbetriebslehre*, 7. Aufl., Berlin, Heidelberg.

HASPA - HAMBURGER SPARKASSE AG (2021a): Nachhaltigkeitsbericht 2020.

HASPA - HAMBURGER SPARKASSE AG (2021b): Verhaltensgrundsätze der Hamburger Sparkasse AG (Code of Conduct).

HEINTGES, SEBASTIAN / SCHMITZ-RENNER, ULRIKE / WORRET, DANIEL (2020): Fokussierter und relevanter über Nachhaltigkeit berichten?! Änderungsvorschläge zu GRI 1010 bis GRI 103, in: *Die Wirtschaftsprüfung*, Jg. 73, Nr. 16, S. 949–958.

HELABA - HESSISCHE LANDESBANK (2021a): DNK-Erklärung 2020.

HELABA - HESSISCHE LANDESBANK (2021b): Verlässlich handeln. Geschäftsbericht 2020.

HELMS, NILS (2022): Die nichtfinanzielle Berichterstattung – Analyse der Herstellungsmöglichkeiten von Genossenschaftsbanken und Sparkassen und das Vorgehen in der Berichtspraxis, in: *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen (ZfgG)*, Jg. 72, Nr. 2, S. 105–134.

HERIARD-DUBREUIL, GILLES F. (2001): Present Challenges to Risk Governance, in: *Journal of Hazardous Materials*, Jg. 86, Nr. 1-3, S. 245–248.

HERP, THOMAS (2016): Die Umsetzung von Nachhaltigkeitsstrategien durch Unternehmensprozesse und Strukturen, in: THOMASCHEWSKI, DIETER / VÖLKER, RAINER (Hrsg.), *Nachhaltige Unternehmensentwicklung. Herausforderungen für die Unternehmensführung des 21. Jahrhunderts*, Stuttgart, S. 247–261.

HERREMANS, IRENE M. / HERSCHOVIS, M. SANDY / BERTELS, STEPHANIE (2009): Leaders and Laggards: The Influence of Competing Logics on Corporate Environmental Action, in: *Journal of Business Ethics*, Jg. 89, Nr. 3, S. 449–472.

HERREMANS, IRENE M. / NAZARI, JAMAL A. (2016): Sustainability Reporting Driving Forces and Management Control Systems, in: *Journal of Management Accounting Research*, Jg. 28, Nr. 2, S. 103–124.

HERREMANS, IRENE M. / NAZARI, JAMAL A. / MAHMOUDIAN, FERESHTEH (2016): Stakeholder Relationships, Engagement, and Sustainability Reporting, in: *Journal of Business Ethics*, Jg. 138, Nr. 3, S. 417–435.

HERZIG, CHRISTIAN / PIANOWSKI, MATHIAS (2013): Betriebliche Nachhaltigkeitsberichterstattung, in: BAUMAST, ANNETT / PAPE, JENS (Hrsg.), *Betriebliches Nachhaltigkeitsmanagement*, Stuttgart, S. 335–359.

- HEß, HANS-JÖRG (2007): Nachhaltigkeitsmanagement und nachhaltige Business Cases bei Finanzkonzernen. Das Management ökologischer und sozialer Probleme durch die Unternehmenszentralen, Berlin.
- HETZE, KATHARINA / BÖGEL, PAULA M. / EMDE, ANDREAS / BEKMEIER-FEUREHAHN, SIGRID / GLOCK, YVONNE (2019): Online Stakeholder Dialogue: Quo Vadis? An Empirical Analysis in German-speaking Countries, in: *Corporate Communications: An International Journal*, Jg. 24, Nr. 2, S. 248–268.
- HILL, CHARLES W. L. / JONES, THOMAS M. (1992): Stakeholder-Agency Theory, in: *Journal of Management Studies*, Jg. 29, Nr. 2, S. 131–154.
- HILL, SEBASTIAN / DOLUSCHITZ, REINER (2014): Genossenschaftliche Werte – Kern der genossenschaftlichen Identität?, in: *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen (ZfgG)*, Jg. 64, Nr. 1, S. 19–30.
- HILLE, VANESSA (2022): Erfolgsfaktoren des kulturellen Veränderungsprozesses bei Fusionen. Eine empirische Untersuchung von Sparkassen und Kreditgenossenschaften, Siegen.
- HILLE, VANESSA / WIEDEMANN, ARND (2019): Digitalisierung im Mittelstand – integrativer Steuerungsansatz zur Implementierung einer Digitalisierungsstrategie, in: *Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship (ZfKE)*, Jg. 67, Nr. 2, S. 145–152.
- HISS, STEFANIE (2009): From Implicit to Explicit Corporate Social Responsibility: Institutional Change as a Fight for Myths, in: *Business Ethics Quarterly*, Jg. 19, Nr. 3, S. 433–451.
- HOFFMANN, MARINA / MAAß, FRANK (2009): Corporate Social Responsibility als Erfolgsfaktor einer stakeholderbezogenen Führungsstrategie? Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, in: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (IfM Bonn) (Hrsg.), *Jahrbuch zur Mittelstandsforschung 2008*, Wiesbaden, S. 1–52.
- HOFMANN, GERHARD / NICHT, THOMAS (2021): Große Chance für die Gruppe, in: *BankInformation*, Nr. 2, S. 16–19.
- HOHM, DIRK (2018): Digital Stakeholder Integration für einen nachhaltigen Unternehmenserfolg, in: MICHALKE, ACHIM / RAMBKE, MARTIN / ZERANSKI, STEFAN (Hrsg.), *Vernetztes Risiko- und Nachhaltigkeitsmanagement. Erfolgreiche Navigation durch die Komplexität und Dynamik des Risikos*, Wiesbaden, S. 61–66.

- HOLMBERG, JOHN / ROBERT, KARL-HENRIK (2000): Backcasting. A Framework for Strategic Planning, in: *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, Jg. 7, Nr. 4, S. 291–308.
- HOMMELHOFF, PETER (2021): Primärrechtlich begründete Mängel im CSRD-Vorschlag und deren Beseitigung, in: *Der Betrieb*, Jg. 74, Nr. 42, S. 2437–2447.
- HØVRING, CHRISTIANE M. / ANDERSEN, SOPHIE E. / NIELSEN, ANNE E. (2018): Discursive Tensions in CSR Multi-stakeholder Dialogue: A Foucauldian Perspective, in: *Journal of Business Ethics*, Jg. 152, Nr. 3, S. 627–645.
- HUFSCHLAG, KLAUS / KREIS, MELANIE (2021): Der Entwurf der neuen EU-Direktive zur Nachhaltigkeitsberichterstattung. Inhaltliche und formale Herausforderungen für Unternehmen, in: Audit Committee Institute / DRSC (Hrsg.), *Nachhaltigkeitsberichterstattung: Zum Entwurf der EU-Kommission: Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) (Sonderpublikation zum CSRD-Entwurf)*, Berlin, S. 18–20.
- HUSSAIN, NAZIM / RIGONI, UGO / ORIJ, RENÉ P. (2018): Corporate Governance and Sustainability Performance: Analysis of Triple Bottom Line Performance, in: *Journal of Business Ethics*, Jg. 149, Nr. 2, S. 411–432.
- IB.SH - INVESTITIONSBANK SCHLESWIG-HOLSTEIN (2021a): DNK-Erklärung 2020 zur Nutzung als nichtfinanzielle Erklärung im Sinne des CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetzes. Investitionsbank Schleswig-Holstein (IB.SH).
- IB.SH - INVESTITIONSBANK SCHLESWIG-HOLSTEIN (2021b): Kurzfassung Nachhaltigkeitsbericht 2020. Investitionsbank Schleswig-Holstein (IB.SH).
- IDW - INSTITUT DER WIRTSCHAFTSPRÜFER (2020): Sustainable Finance als Teil der nachhaltigen Transformation. Auswirkungen auf Kreditinstitute.
- IEA - INTERNATIONAL ENERGY AGENCY (2021): Financing Clean Energy Transitions in Emerging and Developing Economies.
- IFB HAMBURG - HAMBURGISCHE INVESTITIONS- UND FÖRDERBANK (2021): Nachhaltigkeitsbericht 2020.
- IFRS FOUNDATION (2022a): Exposure Draft IFRS S2 Climate-related Disclosures.
- IFRS FOUNDATION (2022b): Exposure Draft on IFRS S1 General Requirements for Disclosure of Sustainability-related Financial Information.

IFRS FOUNDATION (2022c): International Sustainability Standards Board, URL: <https://www.ifrs.org/groups/international-sustainability-standards-board/>, [Stand: 07.12.2022].

IFRS FOUNDATION (2022d): ISSB: Frequently Asked Questions, URL: <https://www.ifrs.org/groups/international-sustainability-standards-board/issb-frequently-asked-questions/>, [Stand: 07.12.2022].

IKB DEUTSCHE INDUSTRIEBANK AG (2021): Zusammengefasster gesonderter nichtfinanzieller Bericht 2020 (1. April - 31. Dezember 2020).

ILB - INVESTITIONSBANK DES LANDES BRANDENBURG (2021): Jahresabschluss 2020.

INSTITUTSVERGÜTUNGSVERORDNUNG (2019): Verordnung über die aufsichtsrechtlichen Anforderungen an Vergütungssysteme von Instituten (Institutsvergütungsverordnung).

INVESTITIONSBANK BERLIN (2021): Nachhaltigkeitsbericht 2020.

IÖW - INSTITUT FÜR ÖKOLOGISCHE WIRTSCHAFTSFORSCHUNG / FUTURE E.V. (2019): CSR-Reporting in Deutschland 2018. Ergebnisse, Trends, Branchenauswertungen und eine Analyse der Berichterstattung über die SDGs im Ranking der Nachhaltigkeitsberichte.

IÖW - INSTITUT FÜR ÖKOLOGISCHE WIRTSCHAFTSFORSCHUNG / FUTURE E.V. (2022a): Publikationen aller Rankings seit 1994, URL: <https://www.ranking-nachhaltigkeitsberichte.de/publikationen/publikationen-aller-rankings>, [Stand: 07.12.2022].

IÖW - INSTITUT FÜR ÖKOLOGISCHE WIRTSCHAFTSFORSCHUNG / FUTURE E.V. (2022b): Über das Ranking, URL: <https://www.ranking-nachhaltigkeitsberichte.de/das-ranking>, [Stand: 07.12.2022].

ISB - INVESTITIONS- UND STRUKTURBANK RHEINLAND-PFALZ (2021): Geschäftsbericht 2020. Die ISB - Hilfe leisten.

ISLAM, MUHAMMAD A. / JAIN, AMEETA / THOMSON, DIANNE (2016): Does the Global Reporting Initiative Influence Sustainability Disclosures in Asia-Pacific Banks?, in: *Australasian Journal of Environmental Management*, Jg. 23, Nr. 3, S. 298–313.

- JÄRLSTRÖM, MARIA / SARU, ESSI / VANHALA, SINIKKA (2018): Sustainable Human Resource Management with Saliency of Stakeholders: A Top Management Perspective, in: *Journal of Business Ethics*, Jg. 152, Nr. 3, S. 703–724.
- JEHMLICH, TOMMY / THIEßEN, FRIEDRICH / KOCH, RICARDA (2016): Nachhaltigkeitsmanagement deutscher und österreichischer Banken. Eine Untersuchung der Sustainability-Leistungen von Banken im Lichte anerkannter Nachhaltigkeitskodizes, in: *Österreichisches Bankarchiv*, Jg. 64, Nr. 6, S. 418–427.
- JENSEN, MICHAEL C. / MECKLING, WILLIAM H. (1976): Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure, in: *Journal of Financial Economics*, Jg. 3, Nr. 4, S. 305–360.
- JERÓNIMO, HELENA M. / DE LACERDA, TERESA C. / HENRIQUES, PAULO L. (2020): From Sustainable HRM to Employee Performance: A Complex and Intertwined Road, in: *European Management Review*, Jg. 17, Nr. 4, S. 871–884.
- JEUCKEN, MARCEL (2001): Sustainable Finance and Banking. The Financial Sector and the Future of the Planet, London.
- JIZI, MOHAMMAD I. / SALAMA, ALY / DIXON, ROBERT / STRATLING, REBECCA (2014): Corporate Governance and Corporate Social Responsibility Disclosure: Evidence from the US Banking Sector, in: *Journal of Business Ethics*, Jg. 125, Nr. 4, S. 601–615.
- JOHNSON, JOSEPH A. / SUTTON, STEVE G. / THEIS, JOCHEN C. (2020): Prioritizing Sustainability Issues: Insights from Corporate Managers about Key Decision-Makers, Reporting Models, and Stakeholder Communications, in: *Accounting and the Public Interest*, Jg. 20, Nr. 1, S. 28–60.
- JOSHI, SATISH / LI, YUE (2016): What Is Corporate Sustainability and How Do Firms Practice It? A Management Accounting Research Perspective, in: *Journal of Management Accounting Research*, Jg. 28, Nr. 2, S. 1–11.
- JOVANOVIĆ, TANJA / VOIGT, KAI-INGO (2016): Die Auswirkungen der Digitalisierung auf das Geschäftsmodell der Genossenschaftsbanken, in: *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen (ZfgG)*, Jg. 66, Nr. 2, S. 112–126.
- KAJÜTER, PETER / WIRTH, MAXIMILIAN (2018): Praxis der nichtfinanziellen Berichterstattung nach dem CSR-RUG. Empirische Befunde für die DAX-Unternehmen, in: *Der Betrieb*, Jg. 71, Nr. 27-28, S. 1605–1612.

KALHÖFER, CHRISTIAN / KÜBLER, MIRCO (2020): Risikokultur entwickeln, in: *BankInformation*, Nr. 2, S. 52–55.

KANNING, HELGA (2013): Nachhaltige Entwicklung - Die gesellschaftliche Herausforderung für das 21. Jahrhundert, in: BAUMAST, ANNETT / PAPE, JENS (Hrsg.), *Betriebliches Nachhaltigkeitsmanagement*, Stuttgart, S. 21–43.

KAPLAN, ROBERT S. / NORTON, DAVID P. (1996): *The Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action*, Boston.

KAUFER, KATRIN (2014): Social Responsibility as a Core Business Model in Banking: A Case Study in the Financial Sector, in: *Journal of Sustainable Finance & Investment*, Jg. 4, Nr. 1, S. 76–89.

KD-BANK - BANK FÜR KIRCHE UND DIAKONIE (2021a): DNK-Erklärung 2020.

KD-BANK - BANK FÜR KIRCHE UND DIAKONIE (2021b): Jahresbericht 2020.

KERN, MARCO / WALTER, BERND (2012): Nachhaltigkeit im Strategieprozess. Ökonomische, ökologische und sozial-ethische Werte implementieren, in: *BankInformation*, Nr. 12, S. 34–39.

KFW - KREDITANSTALT FÜR WIEDERAUFBAU (2021): Nachhaltigkeitsbericht 2020. Daten nach GRI, HGB und TCFD.

KHAN, MOZAFFAR / SERAFEIM, GEORGE / YOON, AARON (2016): Corporate Sustainability: First Evidence on Materiality, in: *The Accounting Review*, Jg. 91, Nr. 6, S. 1697–1724.

KIDD, CHARLES V. (1992): The Evolution of Sustainability, in: *Journal of Agricultural and Environmental Ethics*, Jg. 5, Nr. 1, S. 1–26.

KLEIN, FLORIAN (2016): Die Nachhaltigkeit der Genossenschaftsbanken. Eine empirische Analyse, Münster.

KLETTNER, ALICE / CLARKE, THOMAS / BOERSMA, MARTIJN (2014): The Governance of Corporate Sustainability: Empirical Insights into the Development, Leadership and Implementation of Responsible Business Strategy, in: *Journal of Business Ethics*, Jg. 122, Nr. 1, S. 145–165.

- KLUGE, NORBERT / SICK, SEBASTIAN (2016): Geheimwirtschaft bei Transparenz zum gesellschaftlichen Engagement? Zum Kreis der vom CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz potentiell betroffenen Unternehmen (MBF-Report Nr. 27).
- KÖLBEL, JULIAN F. / BUSCH, TIMO / JANCOS, LEONHARDT M. (2017): How Media Coverage of Corporate Social Irresponsibility Increases Financial Risk, in: *Strategic Management Journal*, Jg. 38, Nr. 11, S. 2266–2284.
- KOPP, HEIDRUN (2012): Nachhaltigkeit / CSR in der Bankenwirtschaft: Ein Investment in die Zukunft, in: SCHNEIDER, ANDREAS / SCHMIDPETER, RENÉ (Hrsg.), *Corporate Social Responsibility. Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis*, Berlin, Heidelberg, S. 549–558.
- KOPP, MATHIAS (2018): Planetare Grenzen - ein Handlungsrahmen für ein nachhaltiges Finanzsystem, in: STAPELFELDT, MATTHIAS / GRANZOW, MARTIN / KOPP, MATTHIAS (Hrsg.), *Greening Finance. Der Weg in eine nachhaltige Finanzwirtschaft*, Berlin, S. 19–30.
- KREISSPARKASSE DÜSSELDORF (2021): Gesonderter nichtfinanzieller Bericht außerhalb des Lageberichts.
- KREISSPARKASSE KÖLN (2021a): DNK-Erklärung 2020.
- KREISSPARKASSE KÖLN (2021b): Nachhaltig unterwegs. Kompaktbericht Nachhaltigkeit 2020.
- KREISSPARKASSE MÜNCHEN STARNBERG EBERSBERG (2021): DNK-Erklärung 2020.
- KREISSPARKASSE SAARLOUIS (2021): DNK-Erklärung. Nichtfinanzieller Bericht der Kreissparkasse Saarlouis in Form einer DNK-Entsprechenserklärung zur Nutzung als nichtfinanzielle Erklärung im Sinne des CSR-RUG.
- KREISSPARKASSE SYKE (2021): DNK-Erklärung 2020.
- KRIPPENDORFF, KLAUS (2018): *Content Analysis. An Introduction to its Methodology*, 4. Aufl., Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington DC, Melbourne.
- KÜBLER, MIRCO (2020): *Das Geschäftsmodell der Genossenschaftsbanken. Strategisch entwickeln - qualitativ steuern*, Wiesbaden.

KÜHN, ANNA-LENA / STIGLBAUER, MARKUS / ZSCHÄCKEL, EV (2014): Nachhaltigkeitsberichterstattung von Kreditgenossenschaften: Eine empirische Untersuchung, in: *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen (ZfgG)*, Jg. 64, Nr. Sonderheft, S. 19–38.

KUJALA, JOHANNA / SACHS, SYBILLE / LEINONEN, HETA / HEIKKINEN, ANNA / LAUDE, DANIEL (2022): Stakeholder Engagement: Past, Present, and Future, in: *Business & Society*, Jg. 61, Nr. 5, S. 1136–1196.

LAM, FONG-CHING (2019): Mobilising Management Control Systems to Manage Stakeholder Relationship and Sustainability Challenges: An Empirical Case Study of a Major Construction Product Company, Loughborough.

LANDRUM, NANCY E. / OHSOWSKI, BRIAN (2018): Identifying Worldviews on Corporate Sustainability: A Content Analysis of Corporate Sustainability Reports, in: *Business Strategy and the Environment*, Jg. 27, Nr. 1, S. 128–151.

LANDWIRTSCHAFTLICHE RENTENBANK (2021): DNK-Erklärung 2020.

LANFERMANN, GEORG (2018): Künftige Ausrichtung der EU-Unternehmensberichterstattung: Gesetzgebungspaket zu Sustainable Finance und „Fitness Check“, in: *Betriebs-Berater*, Jg. 73, Nr. 29, S. 1643–1647.

LANG, JOHANN / WEIDMÜLLER, LUDWIG / LEHNHOFF, DIRK / HOLTHAUS, JAN (2019): Gesetz betreffend die Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften (Genossenschaftsgesetz - GenG).

LANGE, DONALD / WASHBURN, NATHAN T. (2012): Understanding Attributions of Corporate Social Irresponsibility, in: *The Academy of Management Review*, Jg. 37, Nr. 2, S. 300–326.

LANGE, MARC / PAUL, STEPHAN (2017): Kumulative Auswirkungen der Bankenregulierung auf die Geschäftsmodelle von Genossenschaftsbanken, in: *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen (ZfgG)*, Jg. 67, Nr. 4, S. 218–244.

L-BANK - LANDESKREDITBANK BADEN-WÜRTTEMBERG - FÖRDERBANK (2021a): Geschäftsbericht 2020.

L-BANK - LANDESKREDITBANK BADEN-WÜRTTEMBERG - FÖRDERBANK (2021b): Gesonderter nichtfinanzieller Bericht. Bericht des Vorstands über das Geschäftsjahr 2020.

LBBW - LANDESBANK BADEN-WÜRTTEMBERG (2021a): Nachhaltiges Handeln. Der Nachhaltigkeitsbericht der Landesbank Baden-Württemberg 2020.

LBBW - LANDESBANK BADEN-WÜRTTEMBERG (2021b): Nichtfinanzieller Bericht 2020.

LEONHARDT, FABIAN / WIEDEMANN, ARND (2014): Push und Pull der Nachhaltigkeit, in: *Die Bank*, Nr. 12, S. 30–34.

LFA - LFA FÖRDERBANK BAYERN (2020): Verhaltenskodex für Beschäftigte der LfA.

LFA - LFA FÖRDERBANK BAYERN (2021): Nachhaltigkeitsbericht 2019/2020.

LIGA BANK EG (2021): Geschäftsbericht 2020.

LITTKEMANN, JÖRN / SCHWARZER, SONIA / MILLER, JULIA (2018): Nachhaltigkeitsberichterstattung von DAX-Unternehmen: Eine empirische Analyse, in: *Controlling*, Jg. 30, Nr. 3, S. 47–55.

LÖBBERT, STEFAN (2014): Bonitätsanalyse: Bedeutung von Nachhaltigkeit in den Kreditanforderungen der Banken, in: SCHULZ, THOMAS / BERGIUS, SUSANNE (Hrsg.), *CSR und Finance. Beitrag und Rolle des CFO für eine nachhaltige Unternehmensführung*, Berlin, Heidelberg, S. 263–274.

LÖBEL, JÜRGEN / SCHRÖGER, HEINZ-ALBERT / CLOSHEN, HEIKO (2005): Nachhaltige Managementsysteme. Sustainable Development durch ganzheitliche Führungs- und Organisationssysteme - Vorgehensmodell und Prüflisten, 2. Aufl., Berlin.

LOCK, IRINA / SEELE, PETER (2015): Analyzing Sector-Specific CSR Reporting: Social and Environmental Disclosure to Investors in the Chemicals and Banking and Insurance Industry, in: *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Jg. 22, Nr. 2, S. 113–128.

LOEW, THOMAS / BRAUN, SABINE (2019): Analysen zur Berichterstattung gemäß CSR-RUG und Bedeutung der Empfehlungen der TCFD. Qualität der nichtfinanziellen Erklärungen im ersten Berichtsjahr und die Bedeutung klimabezogener Berichterstattung für die Stabilität der Finanzmärkte.

LÖFFLER, KARSTEN (2018): Finanzmarktregulierung 2030 - ein gutes Klima für Greening Finance?, in: STAPELFELDT, MATTHIAS / GRANZOW, MARTIN / KOPP,

- MATTHIAS (Hrsg.), *Greening Finance. Der Weg in eine nachhaltige Finanzwirtschaft*, Berlin, S. 45–57.
- LOUGHRAN, TIM / MC DONALD, BILL (2016): Textual Analysis in Accounting and Finance: A Survey, in: *Journal of Accounting Research*, Jg. 54, Nr. 4, S. 1187–1230.
- MACHARZINA, KLAUS / WOLF, JOACHIM (2018): *Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen: Konzepte - Methoden - Praxis*, 10. Aufl., Wiesbaden.
- MACHAUER, ACHIM / SCHIERECK, DIRK (2002): Geschäftsstruktur und Ziele deutscher Kirchenbanken: Eine Neubewertung, in: *Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen (ZögU)*, Jg. 25, Nr. 4, S. 453–460.
- MAHAMMADZADEH, MAHAMMAD (2013): Nachhaltigkeitsorientierte Balanced Scorecard, in: BAUMAST, ANNETT / PAPE, JENS (Hrsg.), *Betriebliches Nachhaltigkeitsmanagement*, Stuttgart, S. 283–301.
- MAIDA, LAURA (2021): Sustainable Finance - Integrating Sustainability into Corporate Banking, in: TATICCHI, PAOLO / DEMARTINI, MELISSA (Hrsg.), *Corporate Sustainability in Practice. A Guide for Strategy Development and Implementation*, Cham, S. 111–124.
- MAINZER VOLKSBANK EG (2021): *Nichtfinanzieller Bericht 2020*.
- MANIORA, JANINE (2018): Mismanagement of Sustainability: What Business Strategy Makes the Difference? Empirical Evidence from the USA, in: *Journal of Business Ethics*, Jg. 152, Nr. 4, S. 931–947.
- MARQUARDT, KATRIN (2020): *Nachhaltigkeit und Digitalisierung. Nachhaltiges und verantwortungsvolles Business im Kontext von Digitalisierung und Innovation*, Wiesbaden.
- MARTIN, ANDREW / BENN, SUZANNE / DUNPHY, DEXTER (2007): Towards a Model of Governance for Sustainability. Networks, Shared values and New Knowledge, in: BENN, SUZANNE / DUNPHY, DEXTER (Hrsg.), *Corporate Governance and Sustainability. Challenges for Theory and Practice*, London, S. 94–121.
- MAST, CLAUDIA (2022): Interne Unternehmenskommunikation: Mitarbeiter und Führungskräfte informieren und motivieren, in: ZERFAB, ANSGAR / PIWINGER,

- MANFRED / RÖTTGER, ULRIKE (Hrsg.), Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie - Management - Wertschöpfung. 3. Aufl., Wiesbaden, S. 839–858.
- MAYER, KATJA (2020): Nachhaltigkeit: 125 Fragen und Antworten. Wegweiser für die Wirtschaft der Zukunft, 2. Aufl., Wiesbaden.
- MAYRING, PHILIPP (2015): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken, 12. Aufl., Weinheim, Basel.
- MCCONNELL, PATRICK J. (2013): A Risk Culture Framework for Systemically Important Banks, in: *Journal of Risk and Governance*, Jg. 3, Nr. 1, S. 23–68.
- MCDONOUGH, WILLIAM / BRAUNGART, MICHAEL (2002): Cradle to Cradle. Re-making the Way We Make Things, New York.
- MEADOWS, DENNIS (1972): Die Grenzen des Wachstums. Bericht des Club of Rome zur Lage der Menschheit, Stuttgart.
- MEHRING, SIEGFRIED / HARTKE, VOLKER / PIEPER, KONSTANTIN (2018): CSR-Berichterstattung regional tätiger Banken. Anforderungen an Ausgestaltung und Prüfung, in: *Die Wirtschaftsprüfung*, Jg. 71, Nr. 8, S. 494–500.
- MEYER, JOHN W. / ROWAN, BRIAN (1977): Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, in: *American Journal of Sociology*, Jg. 83, Nr. 2, S. 340–363.
- MIES, MICHAEL / MENK, MICHAEL T. (2019): Environmental and Climate Risk Disclosure von Kreditinstituten: Empirische Evidenz der nichtfinanziellen Risiko-berichterstattung europäischer Banken, in: *Zeitschrift für Umweltpolitik & Umweltrecht (ZfU)*, Jg. 42, Nr. 4, S. 405–444.
- MILANO, RICCARDO (2011): Social Banking. A Brief History, in: WEBER, OLAF / REMER, SVEN (Hrsg.), *Social Banks and the Future of Sustainable Finance*, London, New York, S. 15–47.
- MOLINA-AZORÍN, JOSÉ F. / CLAVER-CORTÉS, ENRIQUE / LÓPEZ-GAMERO, MARIA D. / TARÍ, JUAN J. (2009): Green Management and Financial Performance: A Literature Review, in: *Management Decision*, Jg. 47, Nr. 7, S. 1080–1100.
- MONTIEL, IVAN / DELGADO-CEBALLOS, JAVIER (2014): Defining and Measuring Corporate Sustainability: Are We There Yet?, in: *Organization & Environment*, Jg. 27, Nr. 2, S. 113–139.

- MORSING, METTE / SCHULTZ, MAJKEN (2006): Corporate Social Responsibility Communication: Stakeholder Information, Response and Involvement Strategies, in: *Business Ethics: A European Review*, Jg. 15, Nr. 4, S. 323–338.
- MÜLLER, ANNA-LUISA / PFLEGER, REGINA (2014): Business Transformation Towards Sustainability, in: *Business Research*, Jg. 7, Nr. 2, S. 313–350.
- MÜLLER, STEFAN / SCHEID, OLIVER (2017): Konkretisierung der Umsetzung der CSR-Richtlinie im DRS 20. Erweiterung der Konzernanlageberichterstattung durch E-DRÄS 8, in: *Betriebs-Berater*, Jg. 72, Nr. 32, S. 1835–1838.
- MÜLLER, STEFAN / STAWINOJA, MARTIN (2015): Entwicklungslinien des Integrated Reportings, in: FREIDANK, CARL-CHRISTIAN / MÜLLER, STEFAN / VELTE, PATRICK (Hrsg.), *Handbuch Integrated Reporting. Herausforderung für Steuerung, Überwachung und Berichterstattung*, Berlin, S. 3–28.
- MÜLLER-BURMEISTER, CRISTINA (2019): Weiterentwicklung der Lageberichterstattung und ihrer Prüfung. Eine normative und empirische Untersuchung aus nationaler und internationaler Sicht, Wiesbaden.
- MÜLLER-DEBUS, ANNA / BARRETT, CHRIS (2018): Politische Ambition: Eine europäische Finanzwende, in: STAPELFELDT, MATTHIAS / GRANZOW, MARTIN / KOPP, MATTHIAS (Hrsg.), *Greening Finance. Der Weg in eine nachhaltige Finanzwirtschaft*, Berlin, S. 31–43.
- NATIONAL-BANK AG (o. J.): Verhaltenskodex (Code of Conduct).
- NATIONAL-BANK AG (2021): Gesonderter nichtfinanzieller Bericht 2020.
- NAZARI, JAMAL A. / HERREMANS, IRENE M. / WARSAME, HUSSEIN A. (2015): Sustainability Reporting: External Motivators and Internal Facilitators, in: *Corporate Governance*, Jg. 15, Nr. 3, S. 375–390.
- NBANK - INVESTITIONS- UND FÖRDERBANK NIEDERSACHSEN (2021): Nichtfinanzieller Bericht der NBank für das Geschäftsjahr 2020.
- NEUGEBAUER, FRIEDERIKE / FIGGE, FRANK / HAHN, TOBIAS (2016): Planned or Emergent Strategy Making? Exploring the Formation of Corporate Sustainability Strategies, in: *Business Strategy and the Environment*, Jg. 25, Nr. 5, S. 323–336.

NG, ARTIE W. (2018): From Sustainability Accounting to a Green Financing System: Institutional Legitimacy and Market Heterogeneity in a Global Financial Centre, in: *Journal of Cleaner Production*, Jg. 195, S. 585–592.

NGFS - NETWORK FOR GREENING THE FINANCIAL SYSTEM (2019): A Call for Action. Climate Change as a Source of Financial Risk.

NGFS - NETWORK FOR GREENING THE FINANCIAL SYSTEM (2022): Membership, URL: <https://www.ngfs.net/en/about-us/membership>, [Stand: 07.12.2022].

NIEHUES, NILS (2018): An Agency Perspective on Voluntary CO<sub>2</sub> Disclosure. A Mixed-Method Study, Siegen.

NIEHUES, NILS A. / DUTZI, ANDREAS / SCHWOY, SOPHIA (2018): Aussagekraft der CO<sub>2</sub>-Berichterstattung als Element der nichtfinanziellen Erklärung. Ergebnisse einer Expertenbefragung zur Qualität von freiwilligen Berichten, in: *Der Konzern*, Jg. 16, Nr. 7-8, S. 296–307.

NIJHOF, ANDRE / CLUDTS, STEPHAN / FISSCHER, OLAF / LAAN, ALBERTUS (2003): Measuring the Implementation of Codes of Conduct. An Assessment Method Based on a Process Approach of the Responsible Organisation, in: *Journal of Business Ethics*, Jg. 45, Nr. 1, S. 65–78.

NOLAND, JAMES / PHILLIPS, ROBERT (2010): Stakeholder Engagement, Discourse Ethics and Strategic Management, in: *International Journal of Management Reviews*, Jg. 12, Nr. 1, S. 39–49.

NORDLB - NORDDEUTSCHE LANDESBANK (2021a): Konzern-Nachhaltigkeitsbericht der NORD/LB für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2020.

NORDLB - NORDDEUTSCHE LANDESBANK GIROZENTRALE (2021b): Gesonderter zusammengefasster nichtfinanzieller Bericht des NORD/LB Konzerns und der NORD/LB für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis 31. Dezember 2020.

NOTHELPER, ROBERT / BURGEMEISTER, JANA (2019): Die größenabhängige Nutzung formaler Gestaltungsmöglichkeiten bei der nichtfinanziellen Berichterstattung, in: *KOR Zeitschrift für internationale und kapitalmarktorientierte Rechnungslegung*, Jg. 20, Nr. 10, S. 440–445.

NOVIKOVA, ALEKSANDRA / JUERGENS, INGMAR / STELMAKH, KATERYNA / PETERKA, FELIX / EMMRICH, JULIE (2018): Klimafinanzierung in Deutschland - Investitionen in die Transformation, in: STAPELFELDT, MATTHIAS / GRANZOW, MARTIN / KOPP, MATTHIAS (Hrsg.), *Greening Finance. Der Weg in eine nachhaltige Finanzwirtschaft*, Berlin, S. 59–80.

NRW.BANK (2021): Nachhaltigkeitsbericht 2020. Wir fördern nachhaltig.

NUSCHELER, FRANZ (2009): Good Governance. Ein universelles Leitbild von Staatlichkeit und Entwicklung? INEF-Report.

o. A. (o. J.): Corporate Governance Kodex für Sparkassen in NRW.

o. A. (2022a): Corporate Social Responsibility. EFRAG: Vorläufiger Arbeitsstand zu neuen Standards für die Nachhaltigkeitsberichterstattung, in: *Die Wirtschaftsprüfung*, Jg. 75, Nr. 8, S. 454–455.

o. A. (2022b): Nachrichten zu IFRS und US-GAAP, in: *Zeitschrift für Internationale Rechnungslegung (IRZ)*, Jg. 17, Nr. 3, S. 104–105.

o.A. (2021): Nachhaltigkeitsthemen konsequent angehen. Interview mit Jürgen Spiegler und Sandro Franke, in: *BankInformation*, Nr. 2, S. 20–23.

OECD - ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (2017): *Investing in Climate, Investing in Growth. A Synthesis*.

OLDENBURGISCHE LANDESBANK AG (2021): DNK-Erklärung 2020.

OLIVER, CHRISTINE (1991): Strategic Responses to Institutional Processes, in: *Academy of Management Review*, Jg. 16, Nr. 1, S. 145–179.

OSRANEK, REGINA (2017): *Nachhaltigkeit in Unternehmen. Überprüfung eines hypothetischen Modells zur Initiierung und Stabilisierung nachhaltigen Verhaltens*, Wiesbaden.

PÉREZ, ANDREA / MARTÍNEZ, PATRICIA / RODRÍGUEZ DEL BOSQUE, IGNACIO (2013): The Development of a Stakeholder-based Scale for Measuring Corporate Social Responsibility in the Banking Industry, in: *Service Business*, Jg. 7, Nr. 3, S. 459–481.

PFEFFER, JEFFREY / SALANCIK, GERALD R. (2003): *The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective*, Stanford.

- PLATFORM ON SUSTAINABLE FINANCE (2022): Final Report on Social Taxonomy. Platform on Sustainable Finance (February 2022).
- PORTER, MICHAEL E. (1980): Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors, New York.
- PREXL, ANJA (2010): Nachhaltigkeit kommunizieren - nachhaltig kommunizieren. Analyse des Potenzials der Public Relations für eine nachhaltige Unternehmens- und Gesellschaftsentwicklung, Wiesbaden.
- PSD BANK NÜRNBERG EG (2021): PSD Geschäftsbericht 2020.
- PSD BANK RHEIN-RUHR EG (2021): Jahresabschluss 2020.
- PUFÉ, IRIS (2017): Nachhaltigkeit, 3. Aufl., Konstanz, München.
- PWC - PRICEWATERHOUSECOOPERS (2012): Go Green. Stay Competitive. Sustainability for Banks.
- RÄDIKER, STEFAN / KUCKARTZ, UDO (2019): Analyse qualitativer Daten mit MAXQDA, Wiesbaden.
- REGIERUNGSKOMMISSION DEUTSCHER CORPORATE GOVERNANCE KODEX (2019): Deutscher Corporate Governance Kodex (in der Fassung vom 16. Dezember 2019 mit Beschlüssen aus der Plenarsitzung vom 16. Dezember).
- RENN, ORTWIN (2008): Risk Governance. Coping with Uncertainty in a Complex World, London.
- REUSE, SVEND (2018): Nachhaltigkeit der Geschäftsmodelle von Banken und Sparkassen im Kontext von Niedrigzinsen und SREP, in: MICHALKE, ACHIM / RAMBKE, MARTIN / ZERANSKI, STEFAN (Hrsg.), Vernetztes Risiko- und Nachhaltigkeitsmanagement. Erfolgreiche Navigation durch die Komplexität und Dynamik des Risikos, Wiesbaden, S. 147–164.
- ROBECO (2021): Sustainable Investing Glossary. What is ESG?, URL: <https://www.robeco.com/me/key-strengths/sustainable-investing/glossary/esg-definition.html>, [Stand: 07.12.2022].
- RUSSELL, SALLY / HAIGH, NARDIA / GRIFFITHS, ANDREW (2007): Understanding Corporate Sustainability. Recognizing the Impact of Corporate Governance Systems, in: BENN, SUZANNE / DUNPHY, DEXTER (Hrsg.), Corporate Governance and Sustainability. Challenges for Theory and Practice, London, S. 36–56.

SAAR LB - LANDESBANK SAARLAND (2021): Nachhaltigkeitsbericht 2020. Nichtfinanzielle Erklärung.

SAB - SÄCHSISCHE AUFBAUBANK (2021): Nichtfinanzieller Bericht für das Geschäftsjahr 2020.

SAHUT, JEAN-MICHEL / PERIS-ORTIZ, MARTA / TEULON, FRÉDÉRIC (2019): Corporate Social Responsibility and Governance, in: *Journal of Management and Governance*, Jg. 23, Nr. 4, S. 901–912.

SALZMANN, OLIVER / IONESCU-SOMERS, AILEEN / STEGER, ULRICH (2005): The Business Case for Corporate Sustainability: Literature Review and Research Options, in: *European Management Journal*, Jg. 23, Nr. 1, S. 27–36.

SASB - SUSTAINABILITY ACCOUNTING STANDARDS BOARD (2022): Download SASB Standards, URL: <https://www.sasb.org/standards/download/?lang=en-us>, [Stand: 07.12.2022].

SCHALTEGGER, STEFAN / DYLLICK, THOMAS (2002): Einführung, in: SCHALTEGGER, STEFAN / DYLLICK, THOMAS (Hrsg.), *Nachhaltig managen mit der Balanced Scorecard. Konzept und Fallstudien*, Wiesbaden, S. 19–40.

SCHEID, OLIVER / KOTLENGA, MICHEL / MÜLLER, STEFAN (2018): Nachhaltigkeit in der Unternehmenssteuerung. Vom Nischendasein zum möglichen Kriesenauslöser und wichtigen Differenzierungsmerkmal, in: *Krisen-, Sanierungs- und Insolvenzberatung (KSI)*, Jg. 14, Nr. 4, S. 149–153.

SCHEIN, EDGAR H. (2017): *Organizational Culture and Leadership*, 3. Aufl., San Francisco.

SCHMIDT, FRITZ (1921): *Die organische Bilanz im Rahmen der Wirtschaft*, Leipzig.

SCHMIDT, FRITZ (1929): *Die organische Tageswertbilanz*, Wiesbaden.

SCHMÜCKER, NATALIE (2018): *Finanzkommunikation von deutschen KMU. Eine Analyse des Status Quo und Operationalisierung im Lichte der Risk Governance*, Siegen.

SCHNEELOCH, THORSTEN / UPHOFF, VIOLA (2021): Nachhaltigkeitsaspekte. Integration in die Gesamtbanksteuerung und das Risikomanagement, in: *BankInformation*, Nr. 2, S. 36–40.

SCHNEIDER, ANDREAS (2015): Reifegradmodell CSR. Eine Begriffsklärung und -abgrenzung, in: SCHNEIDER, ANDREAS / SCHMIDPETER, RENÉ (Hrsg.), *Corporate Social Responsibility. Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis*. 2. Aufl., Berlin, Heidelberg, S. 21–42.

SCHNEIDER, GEORG / MÜLLNER, THOMAS (2021): Der nächste Schritt der CSR-Berichterstattung in der EU: Entwurf für die neue Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), in: *Der Konzern*, Jg. 19, Nr. 9, S. 365–371.

SCHOLTENS, BERT (2009): Corporate Social Responsibility in the International Banking Industry, in: *Journal of Business Ethics*, Jg. 86, Nr. 2, S. 159–175.

SCHWALBACH, JOACHIM / SCHWERK, ANJA (2022): Corporate Governance und Corporate Social Responsibility: Grundlagen und Konsequenzen für die Unternehmenskommunikation, in: ZERFAB, ANSGAR / PIWINGER, MANFRED / RÖTTGER, ULRIKE (Hrsg.), *Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie - Management - Wertschöpfung*. 3. Aufl., Wiesbaden, S. 235–251.

SCHWOY, SOPHIA / DUTZI, ANDREAS (2021): Materiality Analysis as the Basis for Sustainability Strategies and Reporting. A Systemic Review of Approaches and Recommendations for Practice, in: MARKOVIC, STEFAN / SANCHI, CRISTINA / LINDGREEN, ADAM (Hrsg.), *Handbook of Sustainability-Driven Business Strategies in Practice*, Cheltenham, S. 35–58.

SEICHT, GERHARD (2012): Die organische Bilanz auf dem Prüfstand, in: SEICHT, GERHARD (Hrsg.), *Jahrbuch für Controlling und Rechnungswesen 2012*, Wien, S. 1–13.

SERVATIUS, HANS-GERD (2016): Wettbewerbsvorteile durch die Gestaltung eines Nachhaltigkeitssystems, in: THOMASCHESKI, DIETER / VÖLKER, RAINER (Hrsg.), *Nachhaltige Unternehmensentwicklung. Herausforderungen für die Unternehmensführung des 21. Jahrhunderts*, Stuttgart, S. 27–32.

SFSG - G20 SUSTAINABLE FINANCE STUDY GROUP (2018): *Sustainable Finance Synthesis Report*.

SHLEIFER, ANDREI / VISHNY, ROBERT W. (1997): A Survey of Corporate Governance, in: *The Journal of Finance*, Jg. 52, Nr. 2, S. 737–783.

SHRIVASTAVA, PAUL / ADDAS, AMR (2014): The Impact of Corporate Governance on Sustainability Performance, in: *Journal of Sustainable Finance & Investment*, Jg. 4, Nr. 1, S. 21–37.

SHRIVASTAVA, PAUL / ZSOLNAI, LASZLO / WASIELESKI, DAVID / STAFFORD-SMITH, MARK / WALKER, THOMAS / WEBER, OLAF / KROSINSKY, CARY / ORAM, DAVID (2019): Finance and Management for the Anthropocene, in: *Organization & Environment*, Jg. 32, Nr. 1, S. 26–40.

SILVER, NICK (2017): Finance, Society and Sustainability. How to Make the Financial System Work for the Economy, People and Planet, London.

SIMON-HECKROTH, ELLEN / BORCHERDING, NILS (2015): Normative Struktur des in- und externen Integrated Reportings, in: FREIDANK, CARL-CHRISTIAN / MÜLLER, STEFAN / VELTE, PATRICK (Hrsg.), *Handbuch Integrated Reporting*. Herausforderung für Steuerung, Überwachung und Berichterstattung, Berlin, S. 93–121.

SONG, FENGHUA / THAKOR, ANJAN V. (2019): Bank culture, in: *Journal of Financial Intermediation*, Jg. 39, Nr. 1, S. 59–79.

SOPP, KARINA / BAUMÜLLER, JOSEF (2019): Nichtfinanzielle Berichterstattung: Kritik an den neuen Leitlinien zu klimabezogenen Angaben, in: *Der Betrieb*, Jg. 72, Nr. 33, S. 1801–1809.

SOROKA, STUART N. (2006): Good News and Bad News: Asymmetric Responses to Economic Information, in: *The Journal of Politics*, Jg. 68, Nr. 2, S. 372–385.

SPARDA-BANK BADEN-WÜRTTEMBERG EG (2020): Verhaltenskodex.

SPARDA-BANK BADEN-WÜRTTEMBERG EG (2021): Nachhaltigkeitsbericht 2020.

SPARDA-BANK BERLIN EG (2021): DNK-Erklärung 2020.

SPARDA-BANK MÜNCHEN EG (2019): Verhaltenskodex.

SPARDA-BANK MÜNCHEN EG (2021): Nachhaltigkeitsbericht 2020.

SPARDA-BANK SÜDWEST EG (2021): DNK-Erklärung 2020.

SPARKASSE HOCHRHEIN (2021): Unser Beitrag für die Region (Nachhaltigkeitsbericht).

SPARKASSE KÖLN/BONN (2021): DNK-Erklärung 2020.

SPARKASSE MARBURG-BIEDENKOPF (2021): Nachhaltigkeitsbericht. Nichtfinanzieller Bericht des Jahres 2020.

SPARKASSE PADERBORN-DETMOLD (2021): Nichtfinanzieller Bericht der Sparkasse Paderborn-Detmold Berichtsjahr 2020.

SPARKASSE RHEIN-MAAS (2021): DNK-Erklärung 2020.

SPARKASSE SAARBRÜCKEN (2021): DNK-Erklärung 2020.

SPARKASSE SIEGEN (2021): Nichtfinanzieller Bericht der Sparkasse Siegen Berichtsjahr 2020.

SPARKASSE SÜDHOLSTEIN (2021): DNK-Erklärung 2020.

SPARKASSE TRIER (2021): DNK-Erklärung 2020.

STADTSPARKASSE WUPPERTAL (2021): DNK-Erklärung 2020.

STAPPERT, CHRISTINA / LLESHAJ, DENISA (2020): Nichtfinanzielle Berichterstattung deutscher Kreditinstitute, in: *Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen (ZfgK)*, Jg. 73, Nr. 3, S. 26–31.

STATISTA (2022): Anzahl der Kreditinstitute in Deutschland in den Jahren von 1957 bis 2021, URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/36315/umfrage/anzahl-der-kreditinstitute-in-deutschland-seit-2003/>, [Stand: 07.12.2022].

STAWINOJA, MARTIN (2017): Die Richtlinie 2014/95/EU und das CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz - Eine normative Analyse des Transformationsprozesses sowie daraus resultierender Implikationen für die Rechnungslegungs- und Prüfungspraxis, in: *uwf UmweltWirtschaftsForum*, Jg. 25, Nr. 3, S. 213–227.

STEIMLE, ULRICH (2008): Ressourcenabhängigkeit und Nachhaltigkeitsorientierung von Unternehmen, Marburg.

STEIN, PEER / ROOPRAI, GURSIMRAN / KLUDOVACZ, TIBOR - INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION (2018): Raising US\$23 Trillion. Greening Banks and Capital Markets for Growth.

STEIN, VOLKER (2019): Personalwirtschaftliche Risk Governance im Mittelstand, in: SCHOLZ, CHRISTIAN / STEIN, VOLKER (Hrsg.), *Fachkräftmangel im Mittelstand: Wie wär's mal mit guter Personalarbeit?*, Augsburg, München, S. 37–50.

STEIN, VOLKER (2020): Strategische Risikosteuerung des Krankenhaus-Geschäftsmodells. Wie Risk Governance die Potenziale der Vernetzung nutzt, in: *KU Gesundheitsmanagement*, Jg. 89, Nr. 6, S. 34–36.

- STEIN, VOLKER / WIEDEMANN, ARND (2016): Risk Governance: Conceptualization, Tasks, and Research Agenda, in: *Journal of Business Economics*, Jg. 86, Nr. 8, S. 813–836.
- STEIN, VOLKER / WIEDEMANN, ARND (2018): Risk Governance: Basic Rationale and Tentative Findings from the German Banking Sector, in: IDOWU, SAMUEL O. / SITNIKOV, CATALINA / SIMION, DALIA / BOCEAN, CLAUDIU G. (Hrsg.), *Current Issues in Corporate Social Responsibility. An International Consideration*, Cham, S. 97–110.
- STEIN, VOLKER / WIEDEMANN, ARND / BOUTEN, CHRISTIANE (2019): Framing Risk Governance, in: *Management Research Review*, Jg. 42, Nr. 11, S. 1224–1242.
- STEINKE, KARL-HEINZ / SCHULZE, MIKE / BERLIN, SEBASTIAN / STEHLE, ALEXANDER / GEORG, JOHANNES (2014): *Green Controlling. Leitfaden für die erfolgreiche Integration ökologischer Zielsetzungen in Unternehmensplanung und -steuerung*, Freiburg, München.
- STEYLER BANK (2021): *Geschäftsbericht 2020*.
- SUSTAINABLE-FINANCE-BEIRAT (2021a): *Brief des Sustainable Finance Beirats an die Verhandelnden des Koalitionsvertrages*.
- SUSTAINABLE-FINANCE-BEIRAT (2021b): *Shifting the Trillions. Ein nachhaltiges Finanzsystem für die Große Transformation (31 Empfehlungen des Sustainable-Finance-Beirats an die Bundesregierung)*.
- TAB - THÜRINGER AUFBAUBANK (o.J.): *Geschäftsberichte und Publikationen*, URL: <https://www.aufbaubank.de/Infothek/Geschaeftsberichte-Publikationen>, [Stand: 07.12.2022].
- TAB - THÜRINGER AUFBAUBANK (2021): *Geschäftsbericht 2020*.
- TANSKI, JOACHIM S. (2021): *Jahresabschluss. Bilanzen nach Handels- und Steuerrecht*, 6. Aufl., Freiburg.
- TARLATT, ALEXANDER / THOMASCHEWSKI, DIETER (2016): Operationalisierung der nachhaltigen Unternehmensentwicklung durch eine Balanced Score Card, in: THOMASCHEWSKI, DIETER / VÖLKER, RAINER (Hrsg.), *Nachhaltige Unternehmensentwicklung. Herausforderungen für die Unternehmensführung des 21. Jahrhunderts*, Stuttgart, S. 83–94.

TAUBKEN, NORBERT / FELD, TIM Y. (2018): Impact Measurement and the Concept of Materiality - New Requirements and Approaches for Materiality Assessments, in: *NachhaltigkeitsManagementForum | Sustainability Management Forum*, Jg. 26, Nr. 1, S. 87–100.

TCFD - TASK FORCE ON CLIMATE-RELATED FINANCIAL DISCLOSURES (2017): Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosure - Final Report.

THEURL, THERESIA (2013): Gesellschaftliche Verantwortung von Genossenschaften durch MemberValue-Strategien, in: *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen (ZfgG)*, Jg. 63, Nr. 2, S. 81–94.

THIEBEN, FRIEDRICH / JEHLICH, TOMMY / BRENGER, JAN J. (2018): Nachhaltigkeitsmanagement deutscher Banken - im Lichte anerkannter Nachhaltigkeitskodizes, in: MICHALKE, ACHIM / RAMBKE, MARTIN / ZERANSKI, STEFAN (Hrsg.), *Vernetztes Risiko- und Nachhaltigkeitsmanagement. Erfolgreiche Navigation durch die Komplexität und Dynamik des Risikos*, Wiesbaden, S. 217–236.

THOMASCHEWSKI, DIETER / VÖLKER, RAINER (2016): Zur Einführung: Nachhaltigkeit und Nachhaltigkeitsmanagement - Begriffsbestimmung und Überblick, in: THOMASCHEWSKI, DIETER / VÖLKER, RAINER (Hrsg.), *Nachhaltige Unternehmensentwicklung. Herausforderungen für die Unternehmensführung des 21. Jahrhunderts*, Stuttgart, S. 15–23.

THORNTON, PATRICIA H. / OCASIO, WILLIAM (1999): Institutional Logics and the Historical Contingency of Power in Organizations: Executive Succession in the Higher Education Publishing Industry, 1958-1990, in: *American Journal of Sociology*, Jg. 105, Nr. 3, S. 801–843.

TORELLI, RICCARDO / BALLUCHI, FEDERICA / FURLOTTI, KATIA (2020): The Materiality Assessment and Stakeholder Engagement: A Content Analysis of Sustainability Reports, in: *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Jg. 27, Nr. 2, S. 470–484.

TRIODOS BANK (2021a): Geschäftsbericht 2020.

TRIODOS BANK (2021b): Geschäftsgrundsätze.

ULLMANN, ARIEH A. (1985): Data in Search of a Theory: A Critical Examination of the Relationships Among Social Performance, Social Disclosure, and Economic Performance of U.S. Firms, in: *Academy of Management Review*, Jg. 10, Nr. 3, S. 540–557.

ULRICH, HANS (2001): *Systemorientiertes Management*, Bern.

UMWELTBANK AG (2021): *Nachhaltigkeits- und Geschäftsbericht 2020*.

UNEP FI - UNITED NATIONS ENVIRONMENT PROGRAMME FINANCE INITIATIVE (o. J.): *Principles for Responsible Banking. Shaping our Future*.

UNEP FI - UNITED NATIONS ENVIRONMENT PROGRAMME FINANCE INITIATIVE (2020): *Principles for Responsible Banking. Guidance Document: Reporting on the principles for Responsible Banking*.

UNEP FI - UNITED NATIONS ENVIRONMENT PROGRAMME FINANCE INITIATIVE (2021): *Responsible Banking: Building Foundations. The First Collective Progress Report of the UN Principles for Responsible Banking Signatories*.

UNEP FI - UNITED NATIONS ENVIRONMENT PROGRAMME FINANCE INITIATIVE (2022): *Principles for Responsible Banking*, URL: <https://www.unepfi.org/banking/bankingprinciples/prbsignatories/>, [Stand: 07.12.2022].

UNEP - UNITED NATIONS ENVIRONMENT PROGRAMME (2015): *The Financial System We Need. Aligning the Financial System with Sustainable Development*.

UNEP - UNITED NATIONS ENVIRONMENT PROGRAMME (2016): *The Financial System We Need. From Momentum to Transformation*.

UNFCCC - UNITED NATIONS FRAMEWORK CONVENTION ON CLIMATE CHANGE (2015): *Paris Agreement*.

UNICREDIT (2021): *Integrated Report 2020*.

UNITED NATIONS (1987): *Report of the World Commission on Environment and Development. Our Common Future (Brundtland-Bericht)*.

UNITED NATIONS (1992): *Agenda 21. Aktionsprogramm der Konferenz der Vereinten Nationen für Umwelt und Entwicklung (Rio de Janeiro 1992)*.

UNITED NATIONS (2015): Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development.

UNITED NATIONS (2021): Ziele für nachhaltige Entwicklung. Bericht 2021.

UNITED NATIONS ENVIRONMENT INQUIRY (2019): Sustainable Finance Progress Report (March 2019).

VARENGOLD BANK AG (2021): Nachhaltigkeitsbericht.

VELTE, PATRICK (2014): Statische, dynamische und organische Bilanztheorien, in: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium (WiSt)*, Jg. 43, Nr. 3, S. 137–141.

VELTE, PATRICK (2017): Does ESG Performance Have an Impact on Financial Performance? Evidence from Germany, in: *Journal of Global Responsibility*, Jg. 8, Nr. 2, S. 169–178.

VfU (o.J.): Der VfU - Über Uns (Leistungen), URL: <https://vfu.de/ueber-uns/>, [Stand: 07.12.2022].

VOIGT, KAI-INGO / FISCHER, MATTHIAS (2016): Genossenschaftsbanken im Umbruch. Einfluss der Finanzmarktregulierung auf das Geschäftsmodell der Kreditgenossenschaften, Berlin, Boston.

VÖLKER-LEHMKUHL, KATHARINA, / REISINGER, CHRISTIAN (2019): Wegweiser Nachhaltigkeit. Praxisorientierter Überblick zu Berichterstattung und Prüfung, Düsseldorf.

VOLKSBANK ALZEY-WORMS EG (2021): DNK-Erklärung 2020.

VOLKSBANK BIELEFELD-GÜTERSLOH EG (2021): Nachhaltigkeitsbericht 2020.

VOLKSBANK EG BRAUNSCHWEIG WOLFSBURG (2021): DNK-Erklärung 2020.

VOLKSBANK EISENBERG EG (2021): Jahresabschluss und Lagebericht 2020.

VOLKSBANK KRAICHGAU EG (2021): Nachhaltigkeitsbericht 2020.

VOLKSBANK LÜNEBURGER HEIDE EG (2021): DNK-Erklärung 2020.

VOLKSBANK MITTELHESSEN EG (2021): DNK-Erklärung 2020.

VON HAUFF, MICHAEL (2014): Nachhaltige Entwicklung. Grundlagen und Umsetzung, 2. Aufl., München.

- VON HAUFF, MICHAEL (2021): Nachhaltige Entwicklung. Grundlagen und Umsetzung, 3. Aufl., Berlin, Boston.
- VON WALLIS, MIRIAM / KLEIN, CHRISTIAN (2015): Ethical Requirement and Financial Interest: A Literature Review on Socially Responsible Investing, in: *Business Research*, Jg. 8, Nr. 1, S. 61–98.
- VR BANK MAIN-KINZIG-BÜDINGEN EG (2021): DNK-Erklärung 2020.
- VR BANK RHEIN-NECKAR EG (2021): Nachhaltigkeitsbericht 2020.
- VR-BANK ROTTAL-INN EG (2021): Gesonderter nichtfinanzieller Bericht außerhalb des Lageberichts. DNK-Erklärung 2020.
- WASCHBUSCH, GERD / KISZKA, SABRINA (2021): Orientierungsleitfaden für Prüfungen zur Steuerung von Nachhaltigkeitsrisiken bei Banken, in: *Die Wirtschaftsprüfung*, Jg. 74, Nr. 14, S. 874–879.
- WASCHBUSCH, GERD / KISZKA, SABRINA / HOLLINGER, JONAS (2020a): Chancen und Risiken der Nachhaltigkeitsberichterstattung für Kreditinstitute, in: *Österreichisches Bankarchiv*, Jg. 68, Nr. 6, S. 406–415.
- WASCHBUSCH, GERD / KISZKA, SABRINA / RUNCO, FABIO (2020b): Nachhaltigkeitsrisiken und Bankenaufsichtsrecht, in: *Zeitschrift für Bank- und Kapitalmarktrecht (BKR)*, Jg. 20, Nr. 12, S. 615–622.
- WASCHBUSCH, GERD / KISZKA, SABRINA / STRAUß, PHILIPP (2021): Nachhaltigkeit in der Bankenbranche. Ansätze zur Integration des Nachhaltigkeitsgedankens in die bankbetriebliche Praxis, Baden-Baden.
- WEBER, OLAF (2011): The Future of Social Banking, in: WEBER, OLAF / REMER, SVEN (Hrsg.), *Social Banks and the Future of Sustainable Finance*, London, New York, S. 196–211.
- WEBER, OLAF (2012): Environmental Credit Risk Management in Banks and Financial Service Institutions, in: *Business Strategy and the Environment*, Jg. 21, Nr. 4, S. 248–263.
- WEBER, OLAF / FELTMATE, BLAIR (2016): *Sustainable Banking. Managing the Social and Environmental Impact of Financial Institutions*, Toronto, Buffalo, London.

WEBER, OLAF / SCHOLZ, ROLAND W. / MICHALIK, GEORG (2010): Incorporating Sustainability Criteria into Credit Risk Management, in: *Business Strategy and the Environment*, Jg. 21, Nr. 1, S. 39–50.

WEEBER, JOACHIM (2019): Klimawandel und Finanzmarktstabilität, in: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium (WiSt)*, Jg. 48, Nr. 6, S. 26–31.

WEIDNER, JAN / BMWI - BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND ENERGIE (2018): Sustainable Finance: Die Rolle von Finanzmärkten auf dem Weg zu einem nachhaltigen Wirtschaftssystem, in: *Schlaglichter der Wirtschaftspolitik*, Nr. 6, S. 13–18.

WIEDEMANN, ARND (2018): Band 1: Corporate und Risk Governance, Rentabilitätsmanagement, in: Akademie Deutscher Genossenschaften e.V. (ADG) (Hrsg.), *Gesamtbanksteuerung kompakt. Erträge steigern, Risiken begrenzen, Liquidität sichern*, Wiesbaden, S. 3–63.

WIEDEMANN, ARND / BOUTEN, CHRISTIANE (2018): Der Stachel im Fleisch traditioneller Filialbanken: das kostenlose Girokonto, in: *DIAGONAL - Zeitschrift der Universität Siegen*, S. 59–83.

WIEDEMANN, ARND / BOUTEN, CHRISTIANE / HERTRAMPF, PATRICK (2020a): Risikokultur in Banken. Eine systematische Literaturanalyse, in: *Zeitschrift für Bankrecht und Bankwirtschaft (ZBB)*, Jg. 32, Nr. 5, S. 286–304.

WIEDEMANN, ARND / HILLE, VANESSA / WIECHERS, SEBASTIAN (2020b): Königsdisziplin integriertes Reporting, in: *Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen (ZfgK)*, Jg. 73, Nr. 23, S. 14–18.

WIEDEMANN, ARND / HILLE, VANESSA / WIECHERS, SEBASTIAN (2021): Integrierte Banksteuerung. Internes Controlling, externe Bilanzierung und aufsichtsrechtliche Limitierung des Zinsänderungsrisikos, Stuttgart.

WIEDEMANN, ARND / STEIN, VOLKER (2017): Risk Governance - Lackmustest für das Geschäftsmodell, in: KIRMBE, STEFAN / SCHÜLLER, STEPHAN (Hrsg.), *Aktuelle Entwicklungslinien in der Finanzwirtschaft*, Frankfurt am Main, S. 231–242.

WIEDEMANN, ARND / STEIN, VOLKER - PROJEKTTEAM: BOUTEN, CHRISTIANE / HERTRAMPF, PATRICK / MUES, NICOLAS (2021): Der „Tone from the Top“: Eine empirische Analyse der Risikokultur in Sparkassen (Projekt gefördert durch Wissenschaftsförderung der Sparkassen-Finanzgruppe e. V.).

- WIEDEMANN, ARND / STEIN, VOLKER / QUAST, JULIAN (2016): Benchmarkstudie „Risk Governance in regional tätigen Kreditinstituten“ 2016.
- WIESBADENER VOLKSBANK EG (2021): DNK-Erklärung 2020.
- WILHELMS, JAN H. / WIEDEMANN, ARND (2019): Die Risikotonalität deutscher Kreditinstitute in der externen Berichterstattung, in: *Zeitschrift für Bankrecht und Bankwirtschaft (ZBB)*, Jg. 31, Nr. 6, S. 393–410.
- WINS, ANETT / ZWERGEL, BERNHARD (2016): Comparing Those Who Do, Might and Will Not Invest in Sustainable Funds: A Survey Among German Retail Fund Investors, in: *Business Research*, Jg. 9, Nr. 1, S. 51–99.
- WINSCHEL, JULIJA / STAWINOĞA, MARTIN (2019): Determinants and Effects of Sustainable CEO Compensation: A Structured Literature Review of Empirical Evidence, in: *Management Review Quarterly*, Jg. 69, Nr. 3, S. 265–328.
- WU, MENG-WEN / SHEN, CHUNG-HUA (2013): Corporate Social Responsibility in the Banking Industry: Motives and Financial Performance, in: *Journal of Banking & Finance*, Jg. 37, Nr. 9, S. 3529–3547.
- WULF, INGE / FRIEDRICH, TIM J. / SENGER, ALEXANDER / STAIKOWSKI, RENÉ A. (2020): Klimabezogene Angaben in der nichtfinanziellen Pflichtberichterstattung. Deskriptive Analyse und empirische Evidenz zur Berichtsqualität der DAX30-Unternehmen, in: *Zeitschrift für Umweltpolitik & Umweltrecht (ZfU)*, Jg. 43, Nr. 4, S. 460–495.
- WULSDORF, HELGE (2020): Mit dem Nachhaltigkeitsprofil die Zukunft sichern. Zur Notwendigkeit einer nachhaltigen Anlagestrategie für Banken, in: GRANZOW, MARTIN (Hrsg.), *Nachhaltige Finanzwirtschaft. Grundlagen und Konzepte für die Praxis*, Berlin, S. 31–46.
- WWF (2021): Deutsche Banken müssen Fahrt aufnehmen. Nachhaltigkeitsanalyse deutscher Banken.
- WYMAN, OLIVER (2019): Climate Change - Managing a New Financial Risk.
- ZERFAß, ANSGAR (2014): Unternehmenskommunikation und Kommunikationsmanagement: Strategie, Management und Controlling, in: ZERFAß, ANSGAR / PIWINGER, MANFRED (Hrsg.), *Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie, Management, Wertschöpfung*. 2. Aufl., Wiesbaden, S. 21–79.

ZHUANG, MENGLU / LÖFFLER, KARSTEN / RINK, SEBASTIAN (2020): Get ready: Regulatorische Entwicklungen hin zu einer nachhaltigen Finanzwirtschaft – Historie und Ausblick, in: GRANZOW, MARTIN (Hrsg.), Nachhaltige Finanzwirtschaft. Grundlagen und Konzepte für die Praxis, Berlin, S. 1–17.

ZIMMERMANN, SALOME (2019): Same Same but Different: How and Why Banks Approach Sustainability, in: *Sustainability*, Jg. 11, Nr. 8, S. 1–20.

ZIMMERMANN, SALOME (2020a): Differences in Kind and Degree: How Institutional Logics Shape Corporate Sustainability Strategies. A Multiple Case Study in the German Banking Industry, Hagen.

ZIMMERMANN, SALOME (2020b): Turn on the Spotlight: How Vocabularies of Motive Shape Sustainable Practices.

ZVEZDOV, DIMITAR D. (2012): Sustainability Accounting: Towards Improved Information Management and Management Control, Lüneburg.



## Stichwortverzeichnis

### —A—

Adressrisiko .....	40
Agenda 2030 .....	28
Agenda 21 .....	26
Aktionsplan zur Finanzierung nachhaltigen Wachstums .....	33

### —B—

Berichtsaspekte CSR-RUG .....	158
Brundtland-Bericht .....	11

### —C—

Club of Rome .....	10
Code of Conduct .....	88
Corporate Governance .....	78, 79
Corporate Social Irresponsibility .....	66
Cradle-to Cradle-Ansatz .....	10
CSR .....	62
CSRD .....	49
CSR-RUG .....	14, 49, 54

### —D—

Deutsche Sustainable-Finance- Strategie .....	45
DNK-Rahmenwerk .....	174

### —E—

EFRAG .....	52
ESRS .....	52
European Green Deal .....	36

### —F—

Finanzbericht .....	151
Finanzintermediär .....	16
Fünf-Kräfte-Modell .....	16

### —G—

Geschäftsmodell .....	93
Geschäftsstrategie .....	93

### Green and Sustainable Finance

Cluster Germany .....	20, 43
GRI-Rahmenwerk .....	171
Guide to Banking and Sustainability .....	30

### —I—

Informationsasymmetrie ....	228, 229
Informationsasymmetrien .....	22
Institutionentheorie .....	100
Integrated Reporting .....	313
integrierte Banksteuerung .....	315
ISSB .....	53

### —K—

Klimarisiko .....	73
Kommunikationsstrategien .....	237
Konzept der institutionellen Logiken .....	101

### —L—

Leitfaden zu Klima- und Umweltrisiken .....	37
--	----

### —M—

Management Approach .....	312
Marktpreisrisiko .....	40
Merkblatt zum Umgang mit Nachhaltigkeitsrisiken .....	39

### —N—

Nachhaltige Entwicklung .....	11
Nachhaltigkeitsbegriff Drei-Säulen-Modell .....	58
integrierendes Nachhaltigkeitsdreieck .....	61
Nachhaltigkeitsdreieck .....	59
Schnittmengen-Modell .....	58
Nachhaltigkeitsrisiko .....	39
Nationalen Aktionsplan Wirtschaft und Menschenrechte‘ (NAP) ....	175

- Natural Resource-Based View ..... 19  
 Neue Institutionenökonomik ..... 100  
 NFRD ..... 49  
 nichtfinanzielle Erklärung ..... 153  
 nichtfinanzieller Bericht ..... 153
- O—
- operationelles Risiko ..... 40
- P—
- physisches Risiko ..... 73  
 Physisches Risiko ..... 40  
 Principles for Responsible  
 Banking ..... 31  
 Prinzipal-Agenten-Theorie ..... 228
- R—
- Resource-Based-View ..... 19  
 Ressourcenabhängigkeitsansatz ... 15  
 Richtlinie 2014/95/EU *Siehe* NFRD  
 Risikokultur ..... 90  
 Risk Governance ..... 315
- S—
- SFDR ..... 53  
 Shifting the Trillions ..... 24  
 Stakeholder eines Kreditinstituts 223  
 Stakeholder-Dialog ..... 229  
   Stakeholder-Beteiligungs-  
   strategie ..... 236  
   Stakeholder-Informations-  
   strategie ..... 236  
   Stakeholder-Reaktionsstrategie  
   ..... 236
- Stakeholder-Engagement ..... 243  
 Stakeholder-Theorie ..... 207  
   primäre Stakeholder ..... 212  
   sekundäre Stakeholder ..... 213  
   Shareholder Value ..... 208  
   Stakeholder Value ..... 208  
 Sustainable Development Goals .28,  
 341
- T—
- Taxonomie-Verordnung ..... 34, 54  
 Transitionsrisiko ..... 73  
 transitorisches Risiko ..... 40  
 Triple Bottom Line ..... 12
- U—
- Umweltrisiko ..... 73  
 UN Global Compact ..... 27  
 UNEP ..... 27  
 UNEP FI ..... 30  
 Unternehmenskultur ..... 89  
 Unternehmensressourcen ..... 18
- V—
- Verhaltenskodex ..... *Siehe* Code of  
 Conduct  
 Vision ..... 133
- W—
- Wesentlichkeit ..... 185  
   doppelte Wesentlichkeit ..... 190  
   Wesentlichkeitsanalyse ..... 191  
   Wesentlichkeitsmatrix .. 194, 364

## Der Nachhaltigkeitsbericht als Spiegel des Nachhaltigkeitsengagements deutscher Kreditinstitute – eine inhaltsanalytische Untersuchung

Die Berücksichtigung von Nachhaltigkeit ist für Kreditinstitute zu einer der zentralen Aufgaben geworden. Getrieben durch Gesetzgebung und aufsichtsrechtliche Anforderungen stehen Kreditinstitute vor der Herausforderung, die Vielzahl an Nachhaltigkeitsaspekten mit Blick auf ihr eigenes Handeln sowie ihre Geschäftstätigkeit abzubilden. Die übergeordnete Prämisse ist die Transformation zu einer nachhaltigen Wirtschaft. Dem Finanzsektor kommt demnach eine zentrale Bedeutung mit Blick auf den Wandel und die Neuausrichtung des Denkens und Handelns von Unternehmen sowie Privatpersonen zu. Zudem gilt es, durch die strategische Ausrichtung auf Nachhaltigkeit die Zukunftsfähigkeit des eigenen Geschäftsmodells sicherzustellen. In diesem Buch wird das Konzept der Nachhaltigkeit im Bankensektor erläutert, Anforderungen aufgezeigt und ein grundlegendes Verständnis vermittelt.

Kreditinstitute schaffen im Rahmen der Nachhaltigkeitsberichterstattung Transparenz über ihre Nachhaltigkeitsaktivitäten. Im Rahmen der inhaltsanalytischen Untersuchung wird der Status-Quo der Nachhaltigkeitsberichterstattung deutscher Kreditinstitute analysiert. Vorreiter in der deutschen Bankenlandschaft werden aufgezeigt. Auf Basis dieser Best-Case-Beispiele werden Impulse zur Integration von Nachhaltigkeit vermittelt, wobei die Berücksichtigung verschiedener Stakeholderinteressen und der Stakeholder-Dialog sowie die Verankerung von Nachhaltigkeit in der Geschäftstätigkeit behandelt werden.

Die Autorin **Christiane Bouten** hat mit dem vorliegenden Werk am Lehrstuhl für Finanz- und Bankmanagement von Prof. Dr. Arnd Wiedemann an der Universität Siegen promoviert.

Nun begleitet sie genossenschaftliche Primärinstitute bei der Integration von Nachhaltigkeit und unterstützt diese bei der Umsetzung der gesetzlichen und aufsichtsrechtlichen Vorgaben.