



# Sustained Sustainability in Banken

Von der strategischen Verankerung über die  
Triple Bottom Line zum integrierten Reporting

Fabian Leonhardt/Arnd Wiedemann  
Universität Siegen

2. Jahrestagung Risk Governance  
08.-09.10.2014, Siegen



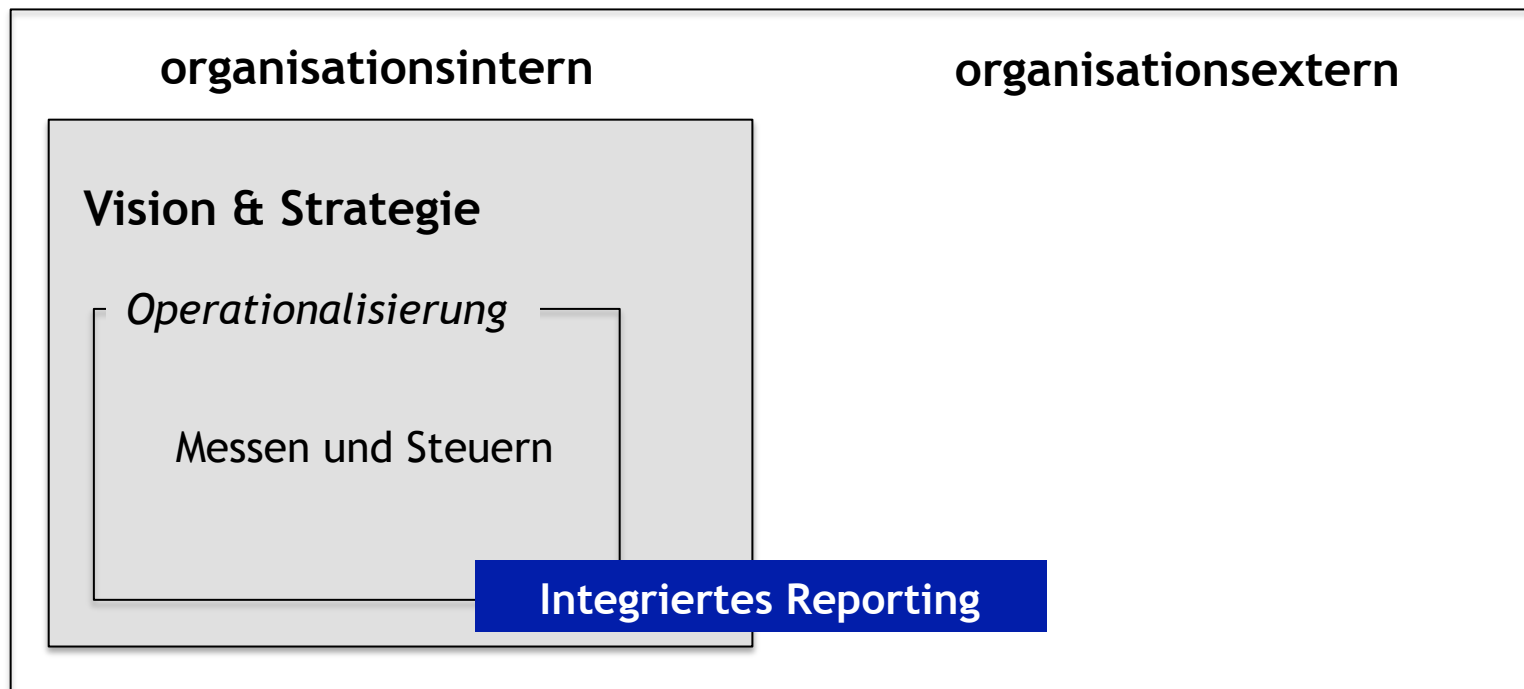
## Agenda -

# Von der strategischen Verankerung über die Triple Bottom Line zum integrierten Reporting

- 1) Nachhaltigkeit und Risk Governance
- 2) Strategische Verankerung
- 3) Operationalisierung von Nachhaltigkeit
- 4) Integrierte Berichterstattung der Aktivitäten und Ergebnisse
- 5) Fazit

## Agenda -

Von der strategischen Verankerung über die Triple Bottom Line zum integrierten Reporting





## Agenda -

# Von der strategischen Verankerung über die Triple Bottom Line zum integrierten Reporting

### 1) Nachhaltigkeit und Risk Governance

### 2) Strategische Verankerung

### 3) Operationalisierung von Nachhaltigkeit

### 4) Integrierte Berichterstattung der Aktivitäten und Ergebnisse

### 5) Fazit



## Was meint *Nachhaltigkeit*- eine grundsätzliche Überlegung ...

... am Beispiel der *Anasazi-Indianer* (um 1.000 n. Chr.):

- Indianischer Stamm im Chaco-Canyon (heutiges New Mexico in den USA)
- *Anasazi-Kultur* zeichnete sich durch Bau riesiger Steinhäuser und ca 2.000 km umfassendes Straßennetz aus
- Transport- und Baumaterial war Holz
- Es wurden mehr Bäume gefällt als nachwachsen
- „Weltuntergang“ der *Anasazi* und Aufgabe der Siedlung um 1.270 n. Chr.

In Anlehnung an Fagan (2005); Acemoglu/Robinson (2012).



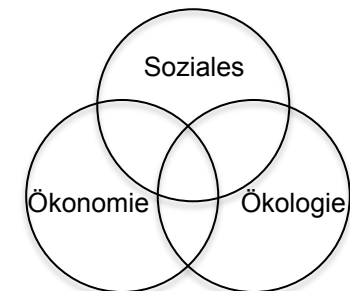
## Was haben Banken mit *Nachhaltigkeit zu tun?*

1. Nachhaltigkeit bezieht sich nicht nur auf Megatrends der **Ökologie** und des Ressourcenverbrauchs, sondern auch auf **Soziales und Ökonomie**
2. Institutionelle und gesellschaftliche **Rahmenbedingungen** üben Druck auf Organisationen aus, sich verantwortungsvoll und nachhaltig zu verhalten
3. Banken sind auf vielfältige Weise **gegenüber Nachhaltigkeit exponiert**

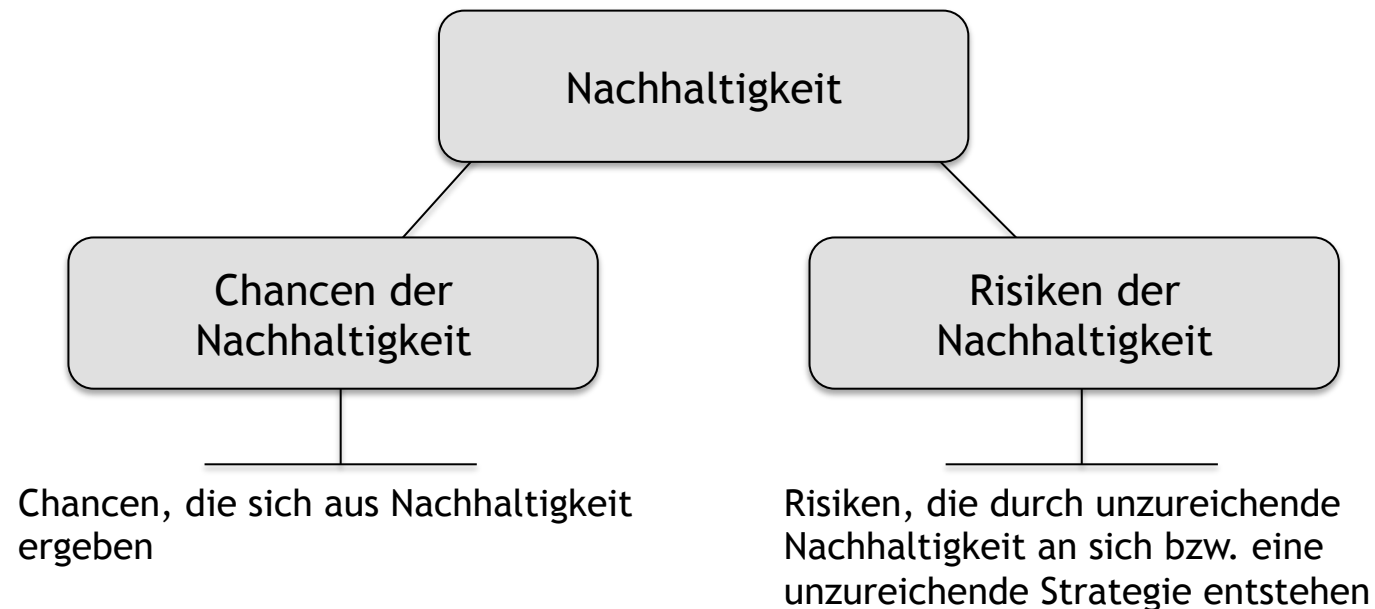
Vgl. Campbell (2007), S. 954 ff.; Gramlich (2013), S. 234 f.

## Was ist nachhaltig neu an Nachhaltigkeit in und für Banken?

- **Verantwortung zu nachhaltigem Handeln** bezieht sich auf gesamte Wertschöpfungskette, intern wie extern
- Mischmasch einzelner Maßnahmen ergibt keine Nachhaltigkeitsstrategie
- Nachhaltigkeit ist **Schnittmenge** aus finanzieller Performance und ökologischer sowie sozialer Leistung einer Bank (= **Triple Bottom Line**)
- „**Being good**“ dominiert „**Doing good**“ (Sustained Sustainability)



## Chancen und Risiken der Nachhaltigkeit - die zwei Seiten einer Medaille



Vgl. Hartmann (2011), S. 531 ff.; Loew/Clausen/Rohde (2011), S. 36 ff.; Scheffer/Kaeb (2011), S. 334 ff.; COSO (2013), S. 4 ff.; Gramlich (2013), S. 233 ff.





## Triple Bottom Line (TBL)-Konzept und Nachhaltigkeitsrisiko

Traditionelle Bottom Line	Nicht-marktliche Bottom Line	
Finanzielle Performance (F)	Ökologische Performance (Ö)	Soziale Performance (S)
$\max (F + \ddot{O} + S) = \text{TBL}$ <p><i>bzw.</i></p> <p>Finanzielle Performance (F)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Risikokosten von Ö</li><li>- <u>Risikokosten von S</u></li></ul> <p>= TBL</p>		

In Anlehnung an Elkington (1998); Anderson/Anderson (2009).

## Klassifizierung der Nachhaltigkeitsrisiken in Banken

Nachhaltigkeitsrisiken			
Dimension	Ursache	Bezug	Wirkung
<ul style="list-style-type: none"> <li>Nachhaltigkeit an sich</li> <li>Nachhaltigkeitsrisikopolitik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Störung im Einzelsystem, d.h. ökonomisch, sozial, ökologisch</li> <li>Störung im Gesamtsystem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bankintern</li> <li>Markt (extern)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Image/Reputation</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Institutsbezogen</li> <li>Systembezogen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bank(en)</li> <li>Kunde(n)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aktivgeschäft</li> <li>Passivgeschäft</li> <li>Außerbilanziell</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rentabilität</li> <li>Liquidität</li> <li>Solvabilität</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Aktiv (über Wirkungsfolge)</li> <li>Passiv (über Transmissionsfolge)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ausfallrisiko</li> <li>Marktpreisrisiko</li> <li>Liquiditätsrisiko</li> <li>Operationelles Risiko</li> </ul>

In Anlehnung an Gramlich (2013), S. 235.



## Nachhaltigkeitschancen für Banken

- Pro-aktive Minimierung der Nachhaltigkeitsrisiken an sich
- Hebung von Innovationspotenzialen (Prozesse und Produkte)
- Erschließung und Sicherung von strategischen Wettbewerbsvorteilen und Zukunftsmärkten

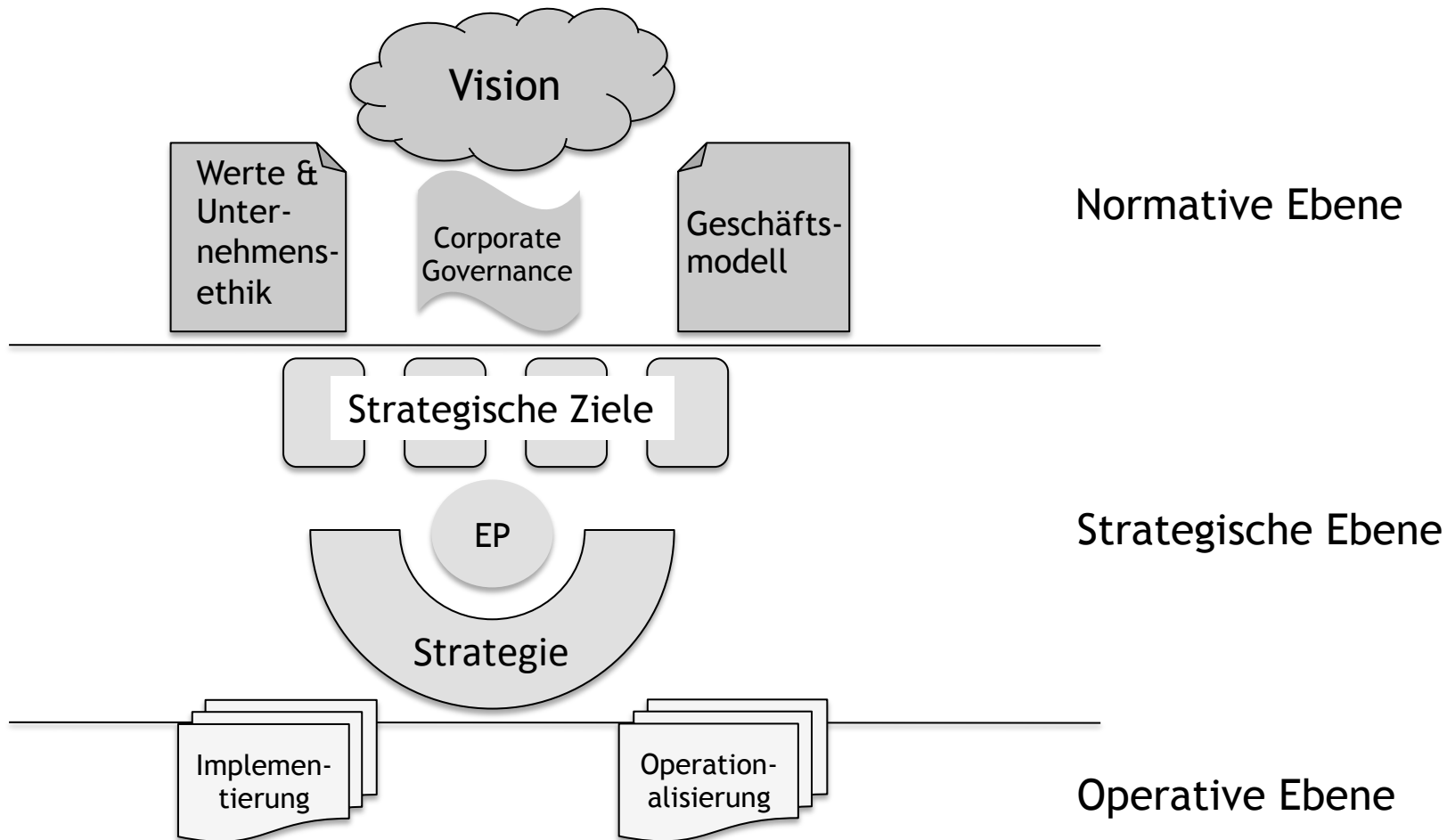


## Agenda -

# Von der strategischen Verankerung über die Triple Bottom Line zum integrierten Reporting

- 1) Nachhaltigkeit und Risk Governance
- 2) Strategische Verankerung**
- 3) Operationalisierung von Nachhaltigkeit
- 4) Integrierte Berichterstattung der Aktivitäten und Ergebnisse
- 5) Fazit

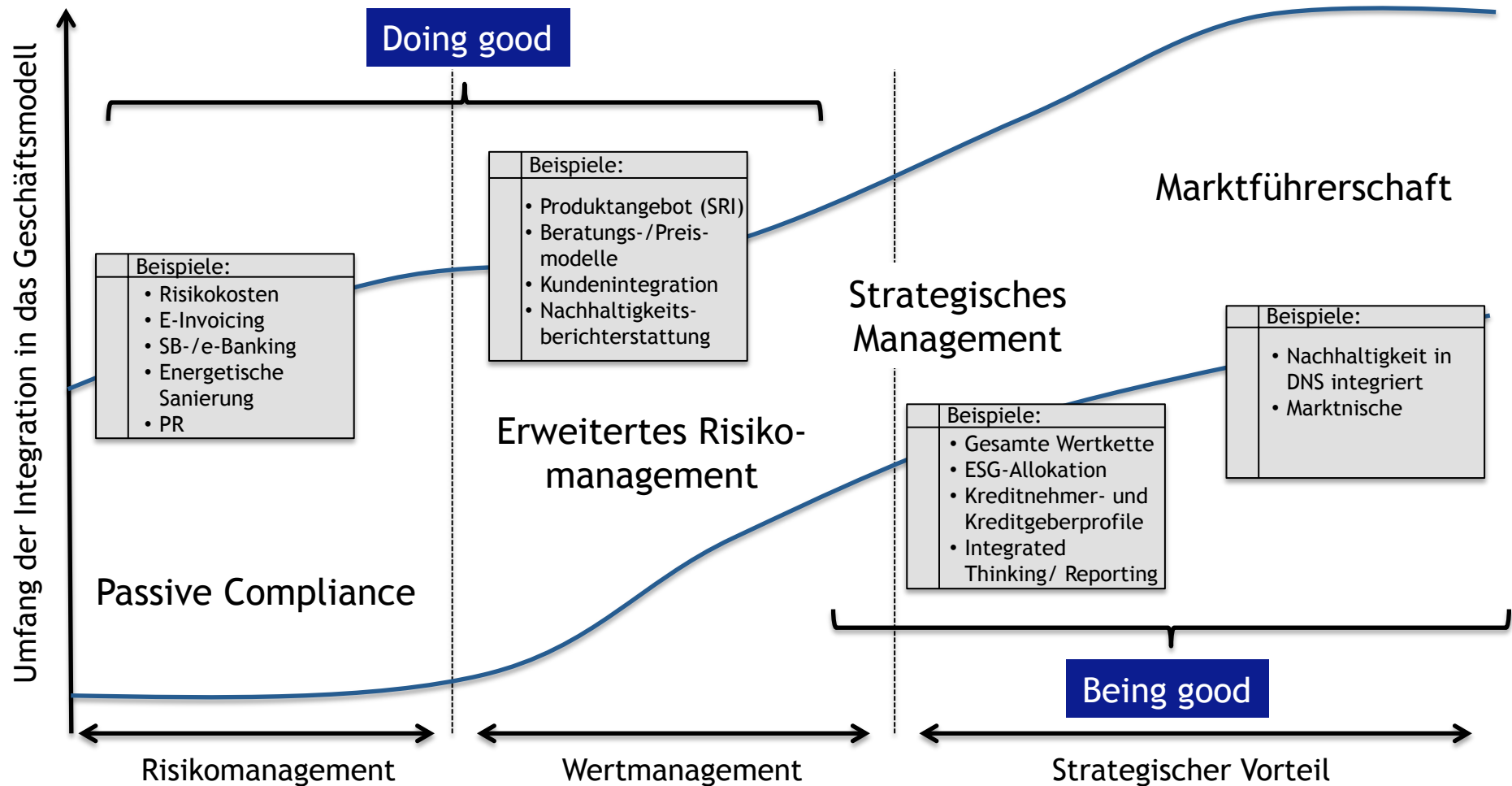
## Nachhaltigkeit und Geschäftsmodell, Vision und Strategie einer Bank



In Anlehnung an Moormann et al. (2009), S. 65 f.

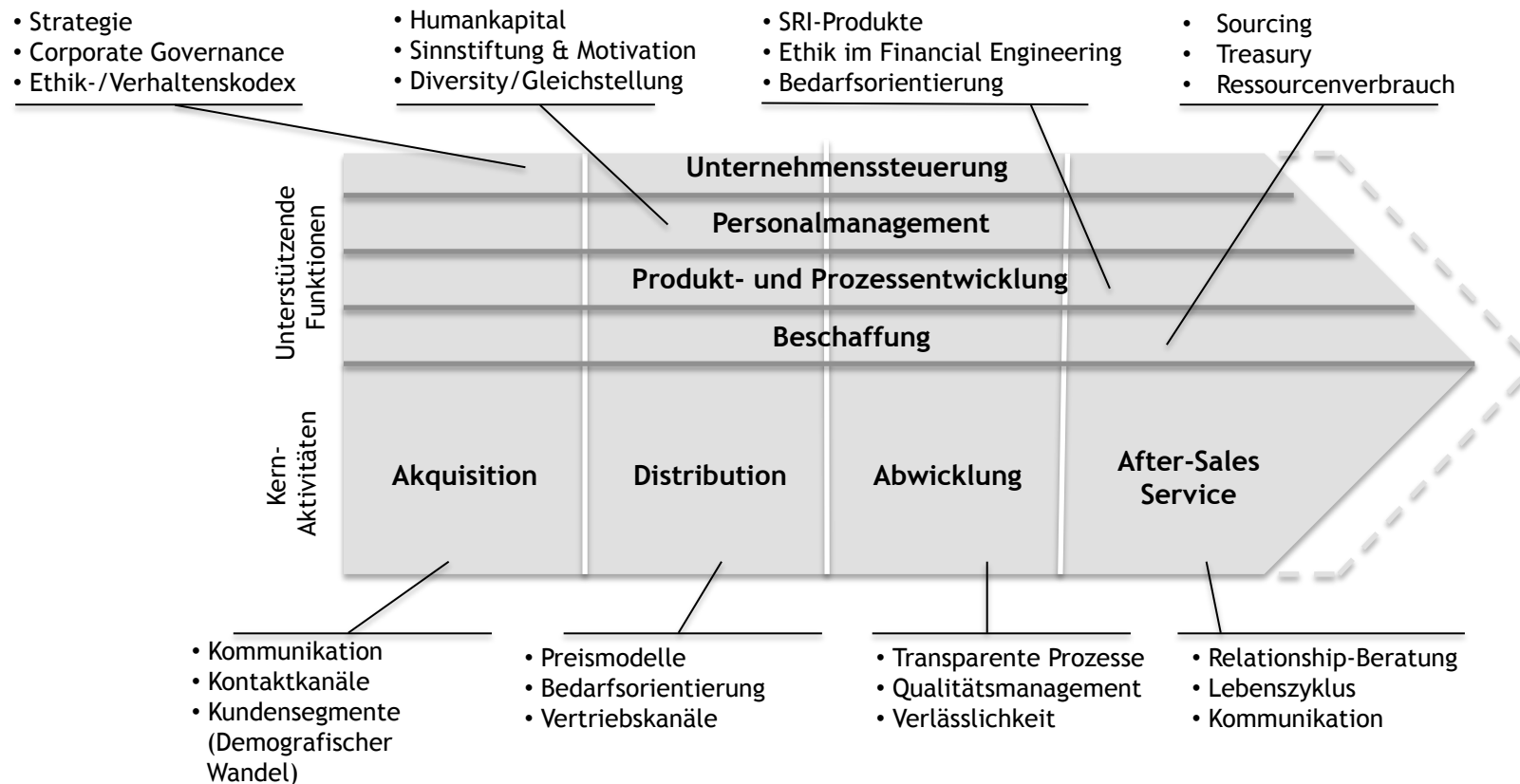
EP = Erfolgspotenzial/Wettbewerbsvorteil

# Phasen der Integration von Nachhaltigkeit in Banken



In Anlehnung an Scholand (2013), S. 276.

## Nachhaltigkeit in der Wertschöpfungskette einer Bank



In Anlehnung an Porter (1985), S. 36 ff.; Porter/Kramer (2006), S. 85; Moormann et al. (2009), S. 42 ff.



## Agenda -

# Von der strategischen Verankerung über die Triple Bottom Line zum integrierten Reporting

- 1) Nachhaltigkeit und Risk Governance
- 2) Strategische Verankerung
- 3) Operationalisierung von Nachhaltigkeit**
- 4) Integrierte Berichterstattung der Aktivitäten und Ergebnisse
- 5) Fazit



## Indikatoren zur nachhaltigen Steuerung in Banken

Finanzielle Performance	Ökologische Performance	Soziale Performance	Strategie/Governance
RoE in %	Stromverbrauch in kWh/MAK	Wissenschafts- und Bildungsförderung in EUR	Beschreibung des Geschäftsmodells
RORAC in %	CO2-Emission in kg/MAK	Spendenausgaben in EUR	Bekanntnis zur langfristigen Wertschöpfung
CIR in %	Dienstreisen mit Bahn in km/MAK	Steuerleistung in EUR	Grundsätze der Unternehmensführung und Compliance
Betriebsergebnis in EUR	Papierverbrauch in kg/MAK	Nutzung von Arbeitszeitmodellen in % der MAK	ESG-Politik
Jahresüberschuss in EUR	SRI-Produkte am Gesamtproduktportfolio in %	Kundenzufriedenheitsindex	Grundsätze der ESG-Risikosteuerung
Standardrisikokosten in EUR	Kreditvergabe nach Energieart in EUR bzw. %	Mitarbeiterzufriedenheitsindex	Stakeholderkommunikation
ESG-Investitionen in EUR	Kreditvergabe gem. Nachhaltigkeitskriterien in EUR bzw. %	Krankheitstage je MAK	Anwendung Nachhaltigkeitsstandards (ISO, GRI, etc.)

Eigene Darstellung; GRI (2013); DSGVO (2014); SASB (2014).

MAK = Mitarbeiterkapazität



## Übersetzung der Strategie in messbare Kennzahlen mit der Sustainability Balanced Scorecard (S-BSC)

- Weiterentwicklung der klassischen **BSC** um Nachhaltigkeit(-smanagement): Integration der primär nicht-marktlich wirkenden Nachhaltigkeitsdimensionen „Ökologie“ und „Soziales“
- gleichzeitige Verbesserung der ökologischen, sozialen und finanziellen Ziele durch Identifikation und Berücksichtigung der Wechselwirkungen
- Planvolle und integrierte operative Umsetzung und Basis des **Nachhaltigkeitscontrollings** (Messung und Steuerung)

Vgl. Figge et al. (2002), S. 270 ff.; Schulze/Nuhn/Gleich (2012), S. 100 ff..

## Ergänzung der BSC um ökologische und soziale Erfolgsfaktoren

Strategie-Landkarte		Balanced Scorecard		Umsetzung
Operative Effizienz	Ziele	KPI	Zielgröße	Maßnahme
<p><b>Finanziell</b></p>	Effizienzsteigerung  Ertragssteigerung Aufwandssenkung	CIR  Operativer Bruttoertrag Verwaltungsaufwand	67 %  + 5 % - 5 %	
<p><b>Kunde</b></p>	Kundenbindung und -akquisition durch <ul style="list-style-type: none"> <li>verbesserten Beratungsansatz</li> <li>transparente Preismodelle</li> </ul>	Kundenbindungsindex Akquisitionen  Anzahl Beschwerden Anzahl Beratungstermine Cross-Selling-Quote Kundenzufriedenheitsindex Net Promoter Score	+ 3 Pkt + 0,5 %  - 25 % + 5 % + 5 % + 5 Pkt + 3 Pkt	Kundenbindungsprogramm SRI-Kundenausschuss gründen Recommendersystem Qualitätsmanagement Angebotserw. um SRI Beratungskonzept optimieren Preismodell anpassen
<p><b>Interne Prozesse</b></p>	Kosten je Beratung minimieren	Beratungstermine je Berater Volumen je Berater Admin.-Aufwand je Berater	+ 5 % + 5 % - 5 %	Kompetenzzentrum bilden Kundenselektion & -schlüsselung Zentralisierung der Admintätigkeit
<p><b>Lernen</b></p>	Steigerung der Potenziale der Mitarbeiter	Mitarbeiterzufriedenheit  Weiterbildungstage je MAK	+ 1 %  + 0,5 T	Vergütungs-/Anreizsystem Arbeitszeitmodell Bildungsangebot/Karriere

In Anlehnung an Figge et al. (2002), S. 282; Paul/Horsch/Stein (2005), S. 255 f.; Eccles/Krzus (2010), S. 93 ff.; Schulze/Nuhn/Gleich (2012), S. 100 ff..



## Agenda -

# Von der strategischen Verankerung über die Triple Bottom Line zum integrierten Reporting

- 1) Nachhaltigkeit und Risk Governance
- 2) Strategische Verankerung
- 3) Operationalisierung von Nachhaltigkeit
- 4) Integrierte Berichterstattung der Aktivitäten und Ergebnisse**
- 5) Fazit

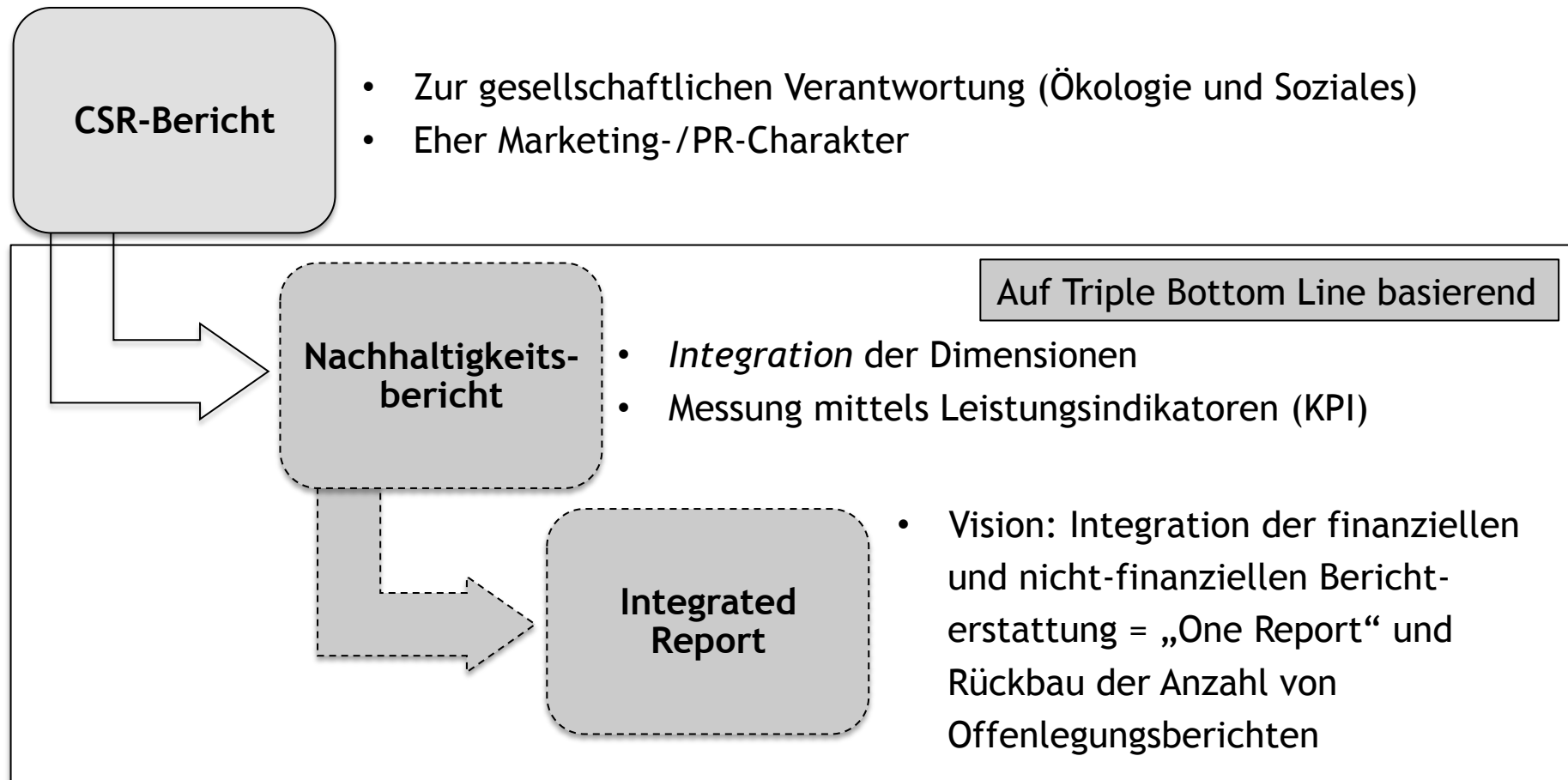


## Nachhaltigkeitsberichterstattung - Definition und Bedeutung

- **Kommunikation der Nachhaltigkeitsaktivitäten**
- **Standardisierte, integrierte Nachhaltigkeitsberichterstattung basierend auf Triple Bottom Line**
- **Freiwilligkeit der Berichterstattung**
- **Aktuell kein allgemeingültiges Reporting-Rahmenwerk existent**

Vgl. Eccles/Krzus (2010), S. 9 ff.; GRI (2011), S. 3 ff.; PricewaterhouseCoopers AG (2012), S. 6 ff.; IIRC (2013), S. 8 ff..

## Berichtsformen der Nachhaltigkeitskommunikation

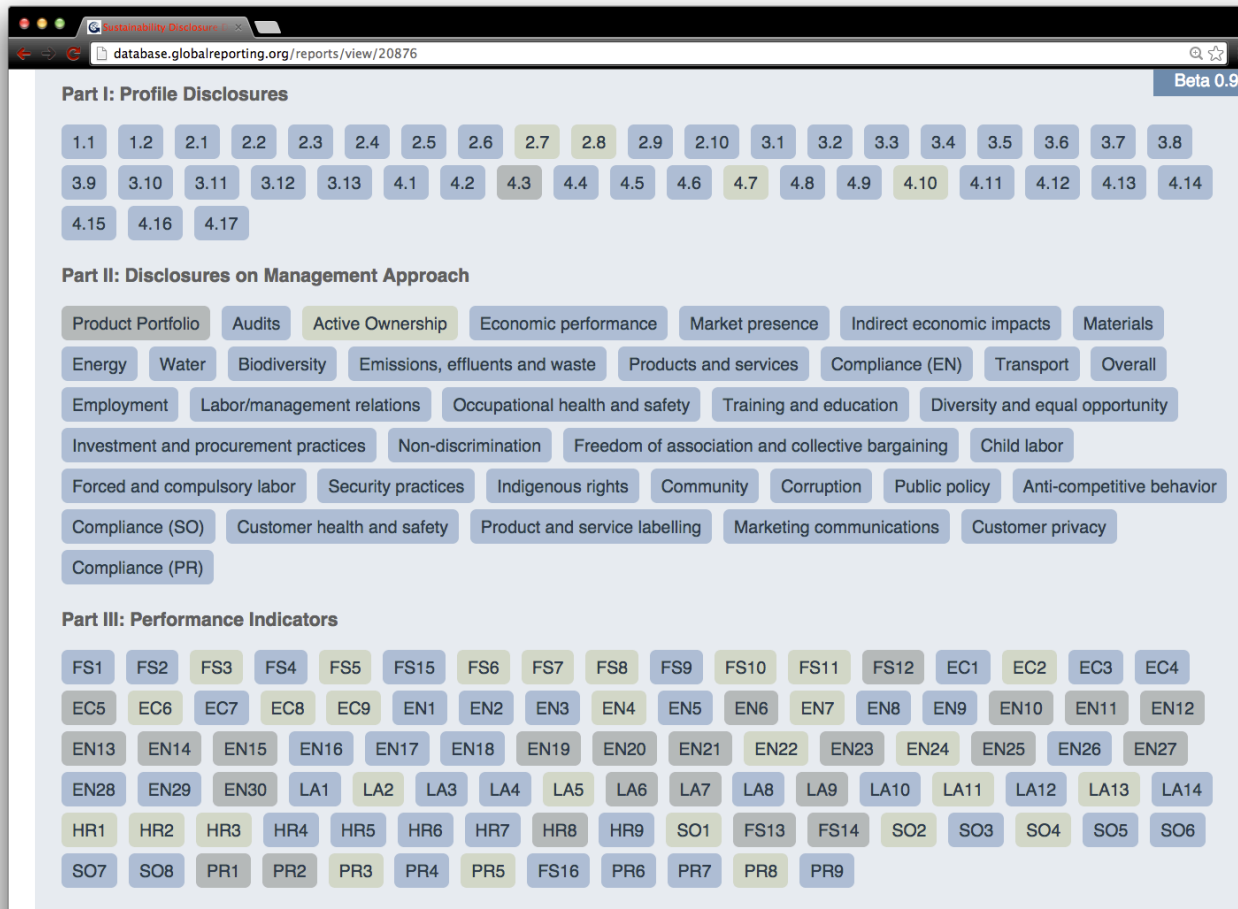


## Nachhaltigkeitsberichterstattung am Beispiel der DZ Bank AG

The screenshot shows the Sustainability Disclosure Database search results for DZ Bank AG. The search criteria are: 2013, GRI - G3, A, GRI-checked, Financial Services. The results show two reports: 'DZ Bank: Nachhaltigkeitsbericht 2012' and 'DZ Bank: 2011 Sustainability Report'. Both reports are from the Financial Services sector in Europe, Germany, and reference the UNGC, OECD Guidelines, CDP, and ISO 26000 IFC.

Vgl. GRI Sustainable Disclosure Database (2014), o.S. [Stand: 11.09.2014].

## Nachhaltigkeitsberichterstattung am Beispiel der DZ Bank AG



vollständig berichtet  
 teilweise berichtet  
 nicht berichtet

Vgl. GRI Sustainable Disclosure Database (2014), o.S. [Stand: 11.09.2014].



## Aktueller Stand der Rahmenwerke je Standardsetzer im Vergleich

	Triple Bottom Line	(integrierte) Nachhaltigkeitsberichterstattung je Standardsetzer			
		IIRC (2013) (Diskussionsstand)	GRI FSS G3.1 (2011)	SASB Financials (2014)	DNK <sup>1</sup> (2011)
Inhalt	Financial/ Governance	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organizational overview and external environment</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Strategy and profile</li> <li>Product and service impact</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Business model and innovation</li> <li>Leadership and governance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Strategische Analyse, Strategie und Ziele</li> <li>Regeln und Prozesse</li> <li>Anreizsysteme</li> </ul>
	Environmental	<ul style="list-style-type: none"> <li>Governance</li> <li>Opportunities and risks</li> <li>Strategy and resource allocation</li> <li>Business model</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Environmental</li> <li>Product responsibility</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Environment</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stakeholdermanagement</li> <li>Innovations- und Produktmanagement</li> <li>Inanspruchnahme von natürlichen Ressourcen</li> </ul>
	Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>Performance</li> <li>Future Outlook</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Labor practices and decent work</li> <li>Society</li> <li>Human rights</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Human capital</li> <li>Social capital</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Arbeitnehmerrechte und Diversity</li> <li>Menschenrechte</li> <li>Gemeinwesen</li> <li>Politische Einflussnahme</li> <li>Korruption</li> </ul>
Primärer Adressat		Shareholder (Investoren)	Stakeholder	Shareholder (Investoren)	Stakeholder

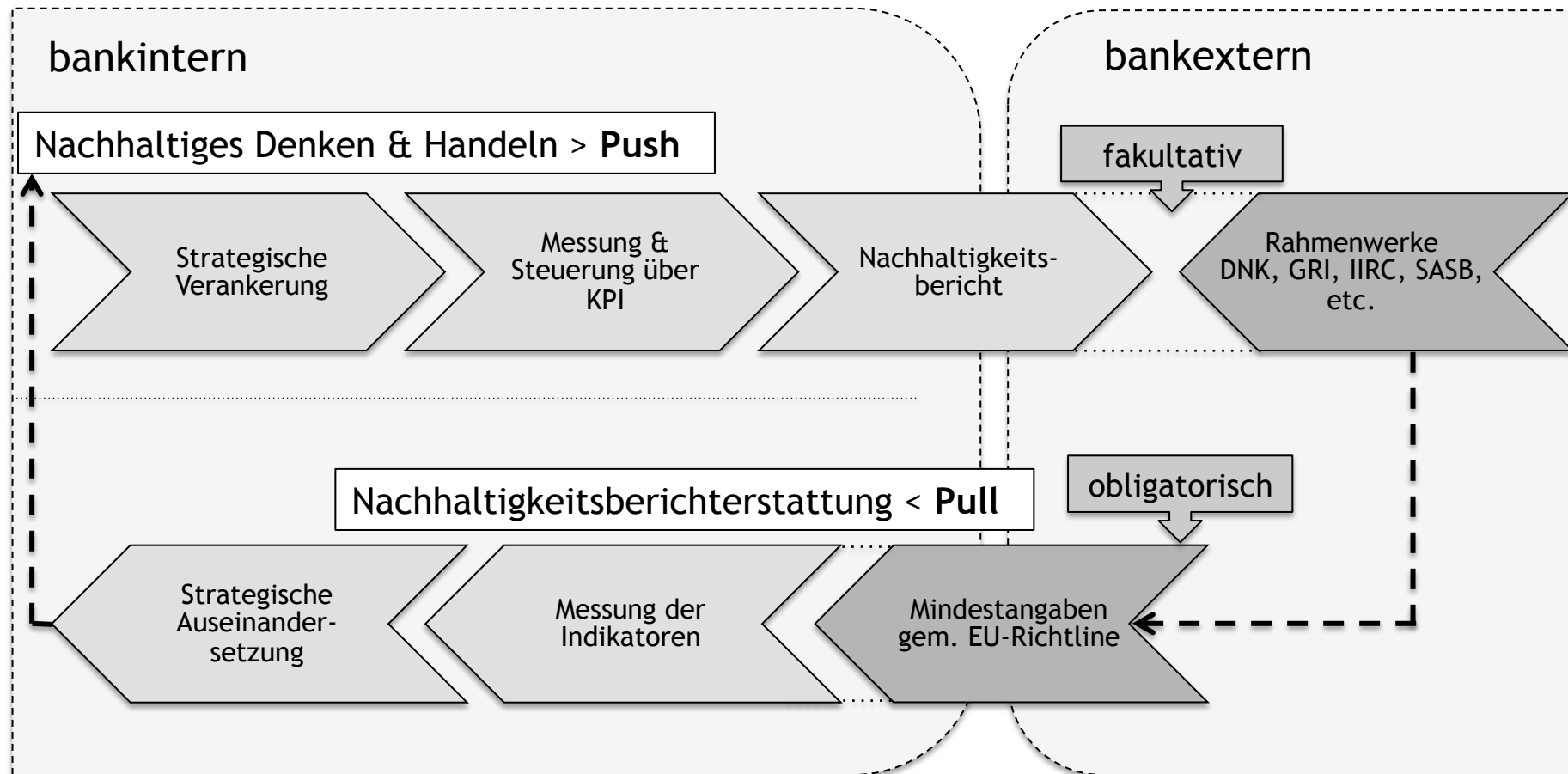
Eigene Darstellung auf Basis IIRC (2013), S. 24 ff.; GRI (2013), S. 23 ff.; DNK (2014), o.S.; SASB (2014), S. 8 ff.. <sup>1</sup> GRI- oder EFFAS-Leistungsindikatoren/KPI



## Kritik an der Nachhaltigkeitsberichterstattung

- (1) zur Zeit noch geringe Aussagekraft der Berichte
- (2) Entwicklungspotenziale hinsichtlich Inhalten und KPI
- (3) Integration und Verknüpfung der traditionellen Bottom Line in Nachhaltigkeitsberichten noch zu gering
- (4) Kapitalgeber sind primäre Adressaten der IIRC- und SASB-Rahmenwerke
- (5) Fokus des GRI Financial Services Sector-Standards liegt auf der Darstellung der internationalen Verflechtung von Banken
- (6) Berichtsstandard-Dschungel: DNK, GRI, IIRC, SASB, etc. / Disclosure Overload
- (7) Anwendbarkeit für Regionalbanken offen/ungeklärt

## Push und Pull zur Nachhaltigkeit in Banken





## EU-Richtlinie: Offenlegung nicht-finanzieller und die Diversität betreffender Informationen durch bestimmte große Gesellschaften und Konzerne

- Gemäß **Art. 46 (1b) 78/660/EWG** Anwendung auf Unternehmen, die
  - im Durchschnitt des Geschäftsjahres **mehr als 500 Mitarbeiter** und
  - am Bilanzstichtag entweder eine **Bilanzsumme von mehr als 20 Mio. EUR** oder einen **Nettoumsatz von mehr als 40 Mio. EUR** haben
- Betroffene Institute im **deutschen Bankenmarkt**:
  - ca. 260 Regionalbanken, davon
    - ca. 180 Sparkassen (ca. 44 Prozent) und
    - ca. 80 Volks- und Raiffeisenbanken (ca. 8 Prozent)
  - sämtliche Großbanken, Landesbanken, genossenschaftliche Zentralbanken, Förderbanken, große Privatbanken

Eigene Berechnungen auf Basis DSGVO (2014) und BVR (2014); European Commission (2014), o.S. [Stand: 10.09.2014].

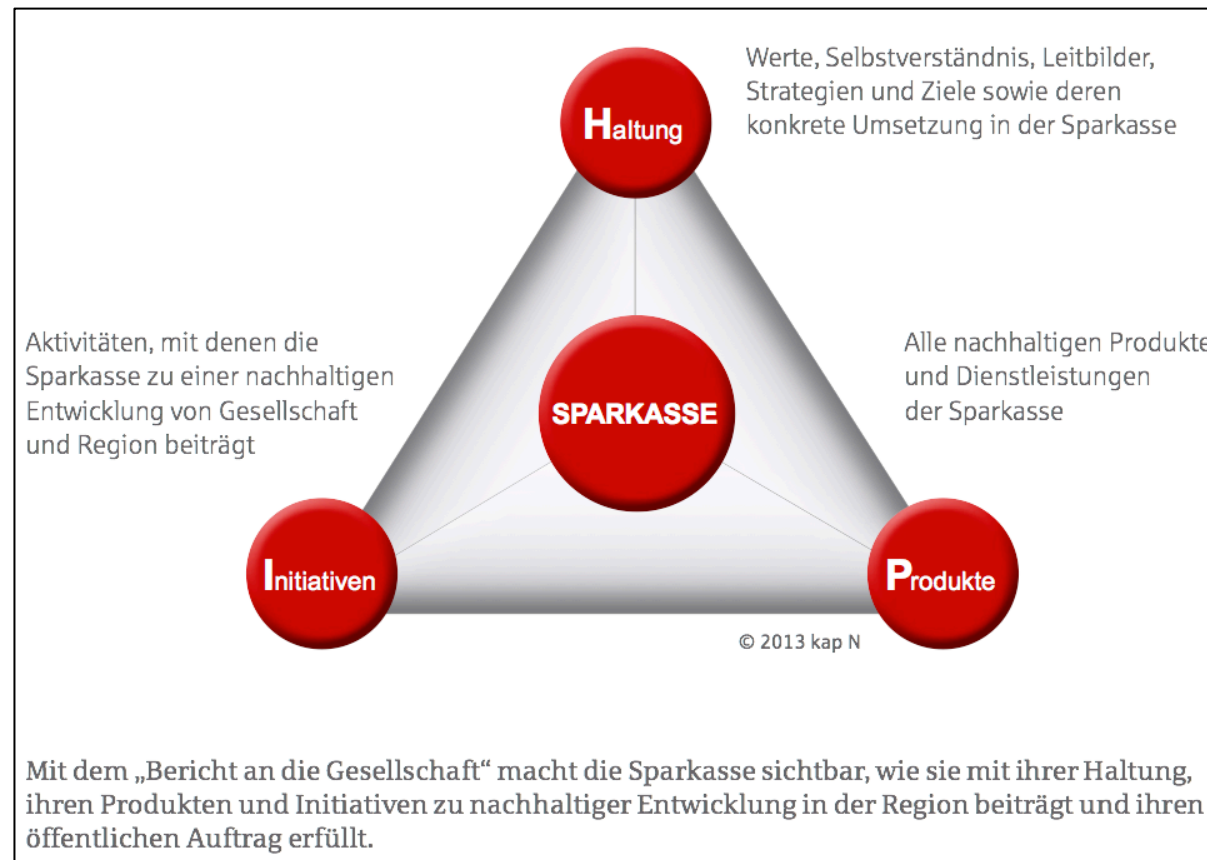


## EU-Richtlinie: Offenlegung nicht-finanzieller und die Diversität betreffender Informationen durch bestimmte große Gesellschaften und Konzerne

- Umsetzung in nationales Recht bis **1. Januar 2016**
- **Mindestinhalte:**
  - Umwelt-, Sozial- und Arbeitnehmerbelange, Achtung der Menschenrechte und Bekämpfung der Korruption und Bestechung
  - Beschreibung der in Bezug auf diese Inhalte verfolgten Politik, der Ergebnisse dieser Politik und der **Risiken** im Zusammenhang mit den Inhalten und deren Handhabung
- Veröffentlichung im **Lagebericht** oder **Nachhaltigkeitsbericht** (kein Standardrahmenwerk vorgeschrieben)

Vgl. European Commission (2014), o.S. [Stand: 10.09.2014].

## „Bericht an die Gesellschaft“ als Beispiel eines Nachhaltigkeitsberichts

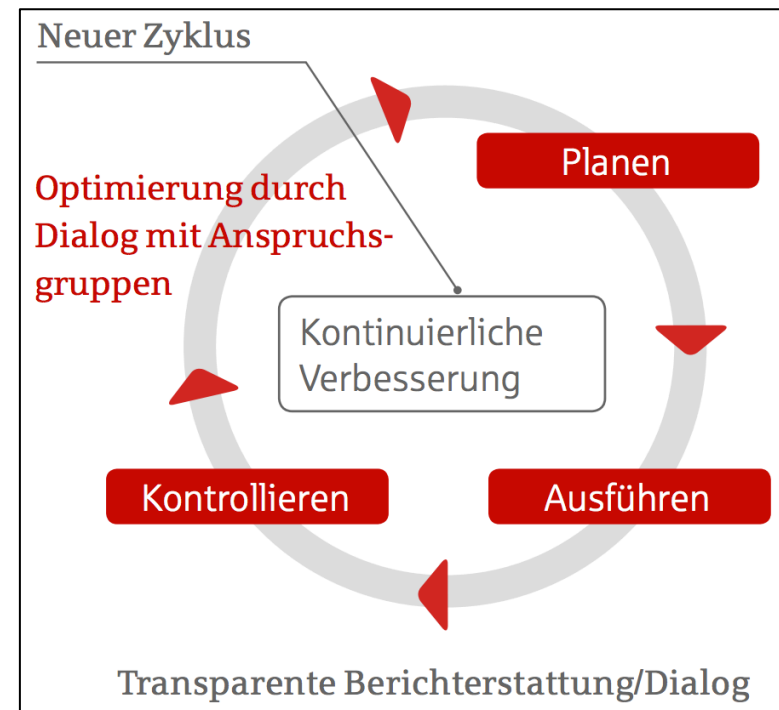


Vgl. DSGVO (2013) [Stand: 10.09.2014].

## Beispiel der Kreissparkasse Heinsberg

### Vier Leitsätze zur Nachhaltigkeit:

1. Wir erfüllen unseren öffentlichen Auftrag und übernehmen Verantwortung für Menschen und Unternehmen im Kreis Heinsberg
2. Wir arbeiten als führendes Kreditinstitut zum Wohle der Menschen
3. Wir fördern den Klimaschutz und den verantwortungsvollen Umgang mit der Natur
4. Wir fördern Teilhabe an nachhaltigem Wohlstand und frei zugänglicher Lebensqualität für alle



Vgl. Kreissparkasse Heinsberg (2014) [Stand: 10.09.2014].



## Agenda -

# Von der strategischen Verankerung über die Triple Bottom Line zum integrierten Reporting

- 1) Nachhaltigkeit und Risk Governance
- 2) Strategische Verankerung
- 3) Operationalisierung von Nachhaltigkeit
- 4) Integrierte Berichterstattung der Aktivitäten und Ergebnisse
- 5) Fazit





## Sustained Sustainability in Banken - Von der strategischen Verankerung über die Triple Bottom Line zum integrierten Reporting

- **Sustained Sustainability in Banken** = strategische Verankerung finanzieller, ökologischer und sozialer Inhalte in Banken
- **Umdenken in Banken:** Nachhaltigkeit ist Ertragspotenzial (*Entwicklung vs. Wachstum*)
- Mittel- bis langfristig ist von **verpflichtender Nachhaltigkeitsberichterstattung** für alle Banken auszugehen



## Perspektiven der Sustained Sustainability in Banken - Forschungsfelder

Ursachen und  
Wirkungen der  
Nachhaltigkeits-  
risiken in Banken

Weiterentwicklung des  
Nachhaltigkeitsreportings  
(insbes. Verknüpfung der  
Dimensionen, Qualität der  
KPI)



## Ihre Ansprechpartner:

Prof. Dr. Arnd Wiedemann  
[wiedemann@bank.wiwi.uni-siegen.de](mailto:wiedemann@bank.wiwi.uni-siegen.de)

Fabian Leonhardt, M.Sc.  
[leonhardt@bank.wiwi.uni-siegen.de](mailto:leonhardt@bank.wiwi.uni-siegen.de)

Lehrstuhl für Finanz- und  
Bankmanagement  
Universität Siegen  
Hölderlinstr. 3  
57076 Siegen

+ 49 (0) 271 740 - 2664

