plenum

finanzinstitute

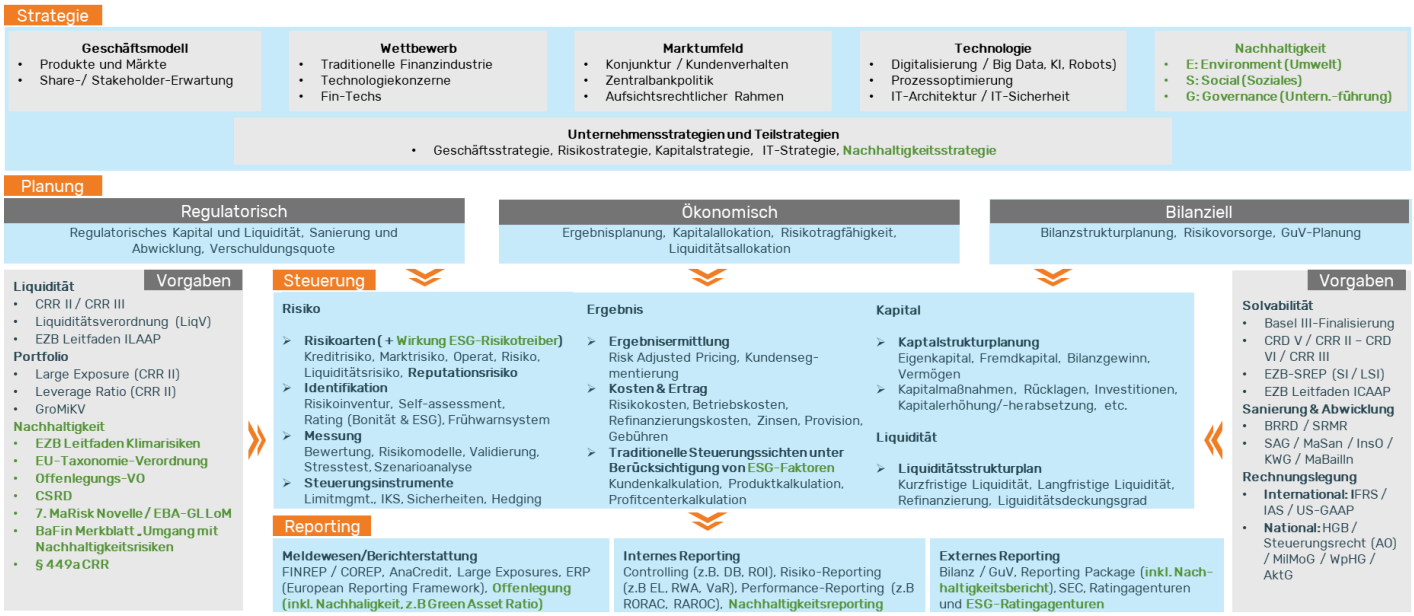
studie: nachhaltigkeit in strategie, organisation und reporting von finanzdienstleistern

herausforderungen, möglichkeiten, lösungen

Kongruenz von Nachhaltigkeitsstrategie, Organisation und Reporting

Die Europäische Union verfolgt mit dem „Green Deal“ das Ziel der Klimaneutralität bis 2050. Dazu wurde eine ambitionierte Agenda zur Transformation der Wirtschaft und Gesellschaft hin zu einer modernen, ressourceneffizienten und wettbewerbsfähigen Ausrichtung formuliert. Der europäische „Green Deal“ umfasst einen Aktionsplan für nachhaltiges Wachstum, der insbesondere die Finanz- und Versicherungswirtschaft ultimativ in die Pflicht nimmt, Nachhaltigkeit von ihren Kunden einzufordern, zu reporten und in der Preissetzung zu berücksichtigen. Mit dieser Entwicklung folgt und unterstützt die Europäische Union dem gesellschaftlichen Wandel zu mehr Umweltbewusstsein. Gleichzeitig sind die Finanzdienstleister aufgrund veränderter Kunden-, Mitarbeiter- und Gesellschaftspräferenzen hin zu mehr Nachhaltigkeit gefordert, ihr Geschäftsgebaren nachhaltig zu gestalten.

Vor diesem Hintergrund des regulatorischen Zwangs und des gesellschaftlichen Erwartungsdrucks gewinnt das Thema Nachhaltigkeit für Finanzinstitute zunehmend an Bedeutung – es wird zu einem zentralen Erfolgsfaktor. Dabei zahlt das Thema Nachhaltigkeit auf alle Funktionen, d. h., auf die gesamte Wertschöpfungskette der Finanzwirtschaft, ein. Die angemessene Ausrichtung des Geschäftsmodells auf nachhaltiges Wirtschaften wird damit zu einer komplexen Herausforderung. Die folgende Grafik gibt einen Überblick, auf welche Funktionen des Geschäftsmodells Nachhaltigkeit einzahlt:



Regulatorische und strategische Auswirkungen der Nachhaltigkeit auf die risikoorientierte Steuerung

Die steigende Bedeutung der Nachhaltigkeit beeinflusst die zentralen Handlungsfelder der Gesamtsteuerung von Finanzinstituten. Um sich erfolgreich auf dem Markt zu positionieren und regulatorischen Anforderungen zu genügen, wird eine erfolgreiche Entwicklung und Integration der Nachhaltigkeitsstrategie in die Gesamtstrategie immer wichtiger. Die Umsetzung einer nachhaltigkeitskonformen, strategischen Ausrichtung setzt die organisatorische Einbettung der ESG-Faktoren in die bestehenden Steuerungs- und Reportingprozesse voraus.
Die Handlungsfelder Strategie, Organisation und Reporting markieren die drei zentralen Dimensionen für eine erfolgreiche Transformation zu einem nachhaltigen Finanzdienstleister. Unternehmen müssen die wichtigen Stellschrauben ihrer Nachhaltigkeitsambitionen verstehen und sowohl regulatorisch als auch strategisch einordnen können. Als Wegbegleiter und Referenzpunkt haben wir (plenum Management Consulting und ibi research) für Sie die Herausforderungen in den drei zentralen Handlungsfeldern Strategie, Organisation und Reporting auf Basis einer aktuellen Marktstudie sichtbar gemacht und eingeordnet.

Studie im Überblick: Der Aufbau

Die Studie wurde im Zeitraum vom 16.08.2022 bis zum 12.09.2022 als anonyme Online-Befragung von Unternehmen insbesondere mit Sitz in der DACH Region (93 %) durchgeführt. Es handelte sich um eine thesenbasierte Befragung zu den drei Handlungsfeldern der Nachhaltigkeit: Nachhaltigkeitsstrategie, Organisation und Reporting.

Befragungszeitraum	Aktivität Fragebogen	Methodik	Zielgruppe
16.08.2022 bis 12.09.2022	Aufrufe: 155 Antworten Finanzinstitute: 72 davon beantworteten 50 TN Teil 2 Antworten IT-Dienstleistungsunternehmen: 10 (gesonderter Teil im Fragebogen)	Online-gestützte Befragung	Experten für Nachhaltigkeit in der Finanzdienstleistung

Der Fragebogen bestand aus:

- zwei allgemeinen Einstiegsfragen,
- sechs Fragen zur Strategie, wobei eine Frage Freitextantworten ermöglichte,
- sieben Fragen zum Reporting, wobei eine Frage Freitextantworten ermöglichte,
- fünf Fragen zur Organisation, in einem Zusatzteil wurden ESG-Kennzahlen erhoben.

Gefragt wurde sowohl nach der Zustimmung zu ausformulierten Thesen als auch nach der konkreten Umsetzung im Unternehmen.

Fazit der Studie - Fünf Take aways!

In der dynamischen Transformation zu einer nachhaltigen Wirtschaft müssen Finanzdienstleister mit der gesellschaftlichen und regulatorischen Entwicklung der Nachhaltigkeit schritthalten. Hierbei zeigt die Befragung auf, dass Nachhaltigkeit, insbesondere zur erfolgreichen Positionierung auf dem Finanzmarkt, ein essenzieller Bestandteil in der Gesamtstrategie der Institute darstellen sollte. Im Hinblick auf die Erfüllung der immer schärfer werdenden regulatorischen nachhaltigkeitsbezogenen Anforderungen kristallisiert sich aus der Studie ein erheblicher Handlungsbedarf für den Finanzsektor heraus. Beispielweise unterliegen die Finanzdienstleister bereits für das Geschäftsjahr 2024 der Berichtspflicht der CSRD-Richtlinie, jedoch erheben ca. zwei Drittel der befragten Unternehmen immer noch keine CSRD-Daten. Gleichzeitig zeigt die Studie die Wichtigkeit, organisatorische Weichen für die frühzeitige Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie im Unternehmen zu stellen, auf. So waren bei einem Drittel der befragten Unternehmen die Fachbereiche nicht in die Entwicklung der Nachhaltigkeitsstrategie mit eingebunden. Kritisch zu bewerten ist zudem die häufig fehlende synchronisierte und konsolidierte Berichterstattung im Rahmen eines zentralen Reportingsystems. Zusammenfassend ergeben sich aus der Studie fünf Take aways:

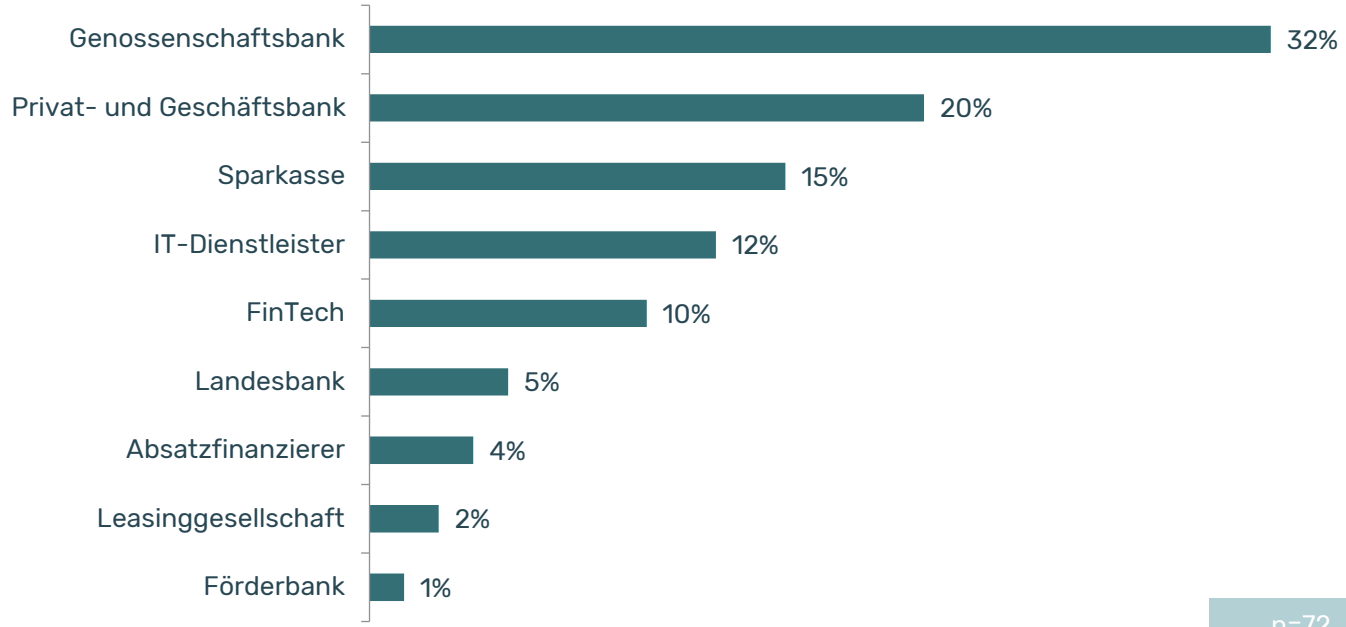
1. Nachhaltigkeit ist ein Zukunftsthema!
2. Die regulatorischen Anforderungen steigen!
3. Die Zeit zu Handeln ist jetzt!
4. Eindeutig und effizient!
5. Vergleichbarkeit schaffen!

Studie im Überblick: Die Teilnehmer

Der Fragebogen richtete sich vor allem an Experten für Nachhaltigkeit in Banken und bei Finanzdienstleistern im Netzwerk der plenum AG und der ibi research GmbH. Der Fragebogen wurde 155-mal aufgerufen, 72. Die Teilnehmer beantworteten den ersten Teil des Fragebogens vollständig. Zusätzlich haben zehn Repräsentanten aus IT-Dienstleistungsunternehmen einen gesonderten Teil des Fragebogens beantwortet.

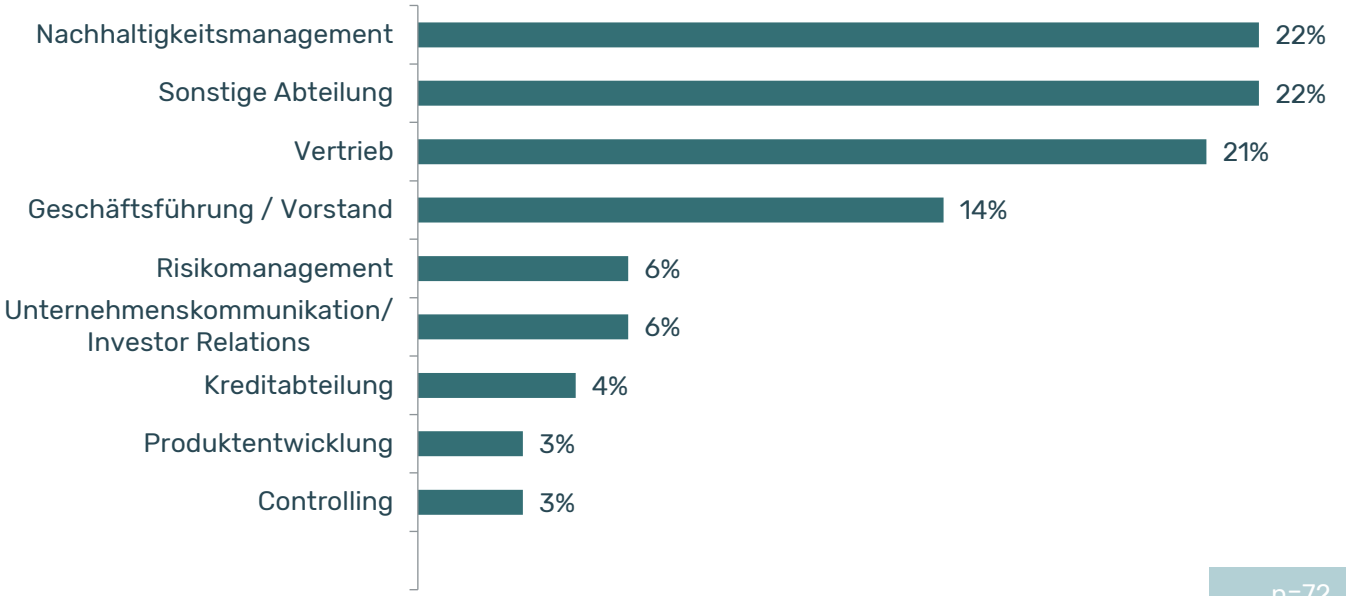
Die Antworten stammten zu fast einem Drittel aus Genossenschaftsbanken, zu einem Fünftel aus Privat- und Geschäftsbanken und zu mehr als einem Zehntel von Sparkassen. Die antwortenden Personen waren vor allem Fachexperten, Bereichsleitungen sowie Geschäftsführer / Vorstände und repräsentierten Institute aller Größenklassen (vgl. Fragen 1 und 2).

1. In welcher Institutsgruppe / in welchem Unternehmenstyp sind Sie tätig?



n=72

2. In welcher Abteilung arbeiten Sie?

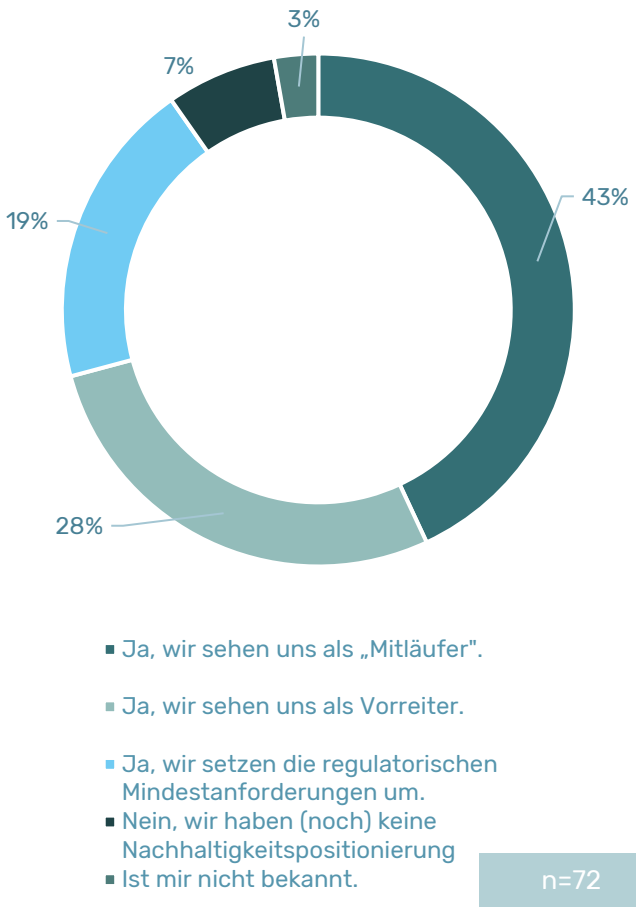


n=72

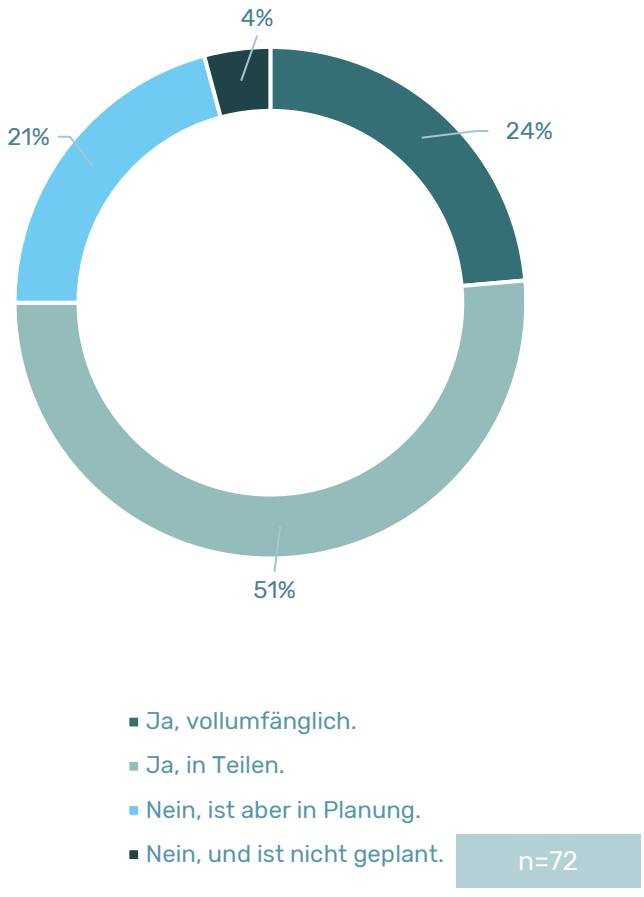
Umsetzungstand der Nachhaltigkeitsstrategie

Der Reifegrad, den das Thema Nachhaltigkeit in den Unternehmen erreicht hat, ist bereits auf einem signifikanten Niveau. So haben 90 % der befragten Unternehmen eine strategische Nachhaltigkeitspositionierung, welche von der Geschäftsführung festgelegt wurde. Insbesondere ist eine hohe Dynamik bzw. Aktivität der Unternehmen bezüglich der Nachhaltigkeitspositionierung zu erkennen: 28 % der Befragten sehen sich als Vorreiter, lediglich 19 % beschränken sich auf die Umsetzung regulatorischer Mindeststandards (vgl. Frage 3).

3. Hat Ihr Unternehmen eine strategische, durch den Vorstand festgelegte Nachhaltigkeitspositionierung?



4. Existiert in Ihrem Unternehmen eine vollumfängliche Nachhaltigkeitsstrategie?

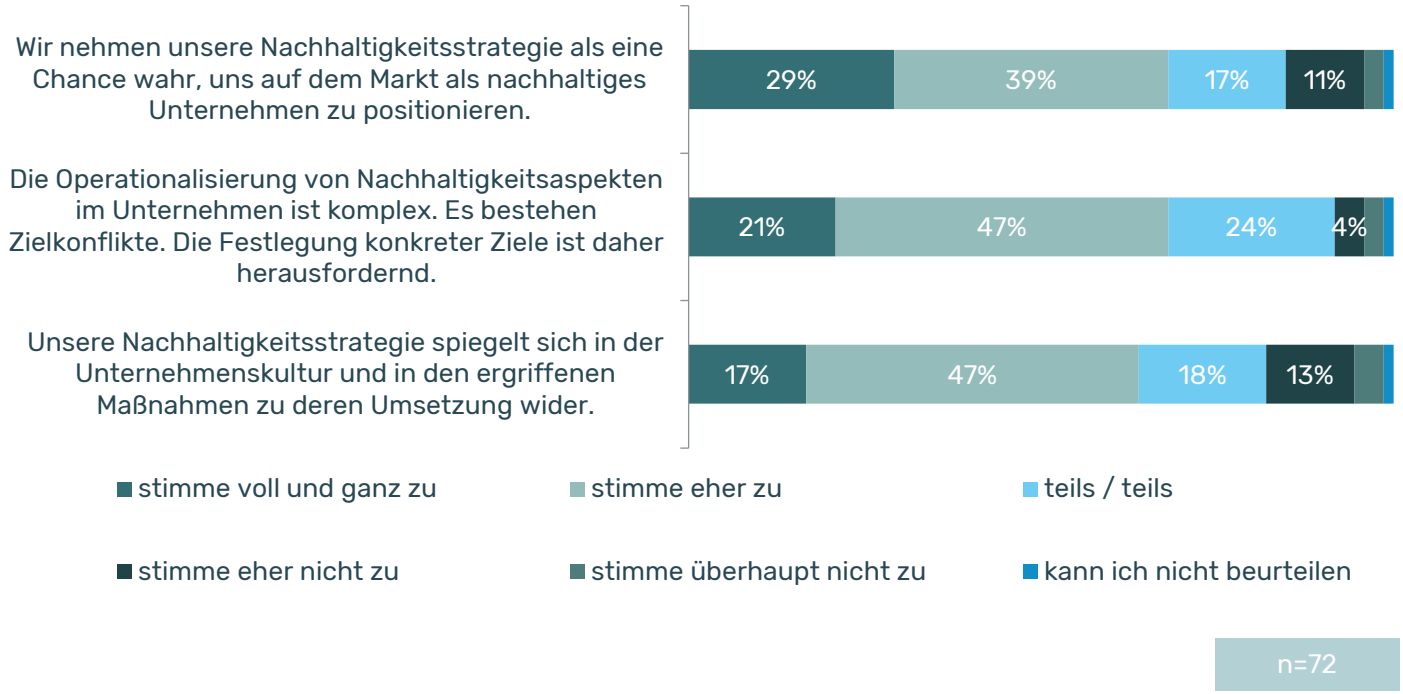


Im Einklang mit der aktuellen Positionierung der Finanzdienstleister zum Themenkomplex der Nachhaltigkeit steht das Vorhandensein einer Nachhaltigkeitsstrategie. 75 % der Befragten gaben an, bereits eine entsprechende Strategie vollumfänglich oder in Teilen umgesetzt zu haben. Weitere 21 % der Studienteilnehmer planen die Umsetzung einer Nachhaltigkeitsstrategie. Als Zwischenfazit ist zu konstatieren, dass Nachhaltigkeit eine hohe strategische Relevanz bei Instituten erreicht hat. Hervorzuheben ist, dass die strategischen Überlegungen zum Thema ESG nicht ausschließlich aus der Regulatorik resultieren, sondern weiteren Treibern unterliegen (vgl. Frage 4).

Bedeutung der Nachhaltigkeitsstrategie

Die erfolgreiche Umsetzung einer Nachhaltigkeitsstrategie ist für den Großteil der befragten Unternehmen für ihre Positionierung im Wettbewerb von erheblicher Bedeutung. So nehmen 68 % der Studienteilnehmer ihre eigene Nachhaltigkeitsstrategie als Chance wahr, um sich als nachhaltiges Unternehmen gegenüber Wettbewerbern zu positionieren. Allerdings zeigt die Befragung auch, dass Nachhaltigkeitsziele mit anderen Unternehmenszielen im Zielkonflikt stehen können. Infolgedessen sehen rund zwei Drittel der befragten Unternehmen eine höhere Komplexität in der Operationalisierung ihrer Nachhaltigkeitsstrategie. Positiv hervorzuheben ist die kulturelle und organisatorische Penetration der Nachhaltigkeitsstrategie in den befragten Unternehmen. So spiegelt sich bei 64 % der Studienteilnehmer die Nachhaltigkeitsstrategie in der Unternehmenskultur und in den strategischen Maßnahmen zu deren Umsetzung wider (vgl. Frage 5)

5. Welchen Stellenwert hat die Nachhaltigkeitsstrategie in Ihrem Unternehmen?



n=72

Fazit zur Strategie

Der Themenkomplex der Nachhaltigkeit hat bereits eine hohe strategische Bedeutung bei Kreditinstituten erreicht. Die Unternehmen beschäftigen sich intensiv mit einer strategischen Verankerung der ESG-Systematik in ihren Häusern.

In vielen Instituten existieren vollumfängliche Nachhaltigkeitsstrategien respektive durch den Vorstand festgelegte Nachhaltigkeitspositionierungen. Dies ist ein erster wesentlicher Schritt, um die Implementierung von Nachhaltigkeits-aspekten vollumfänglich in den Instituten umzusetzen.

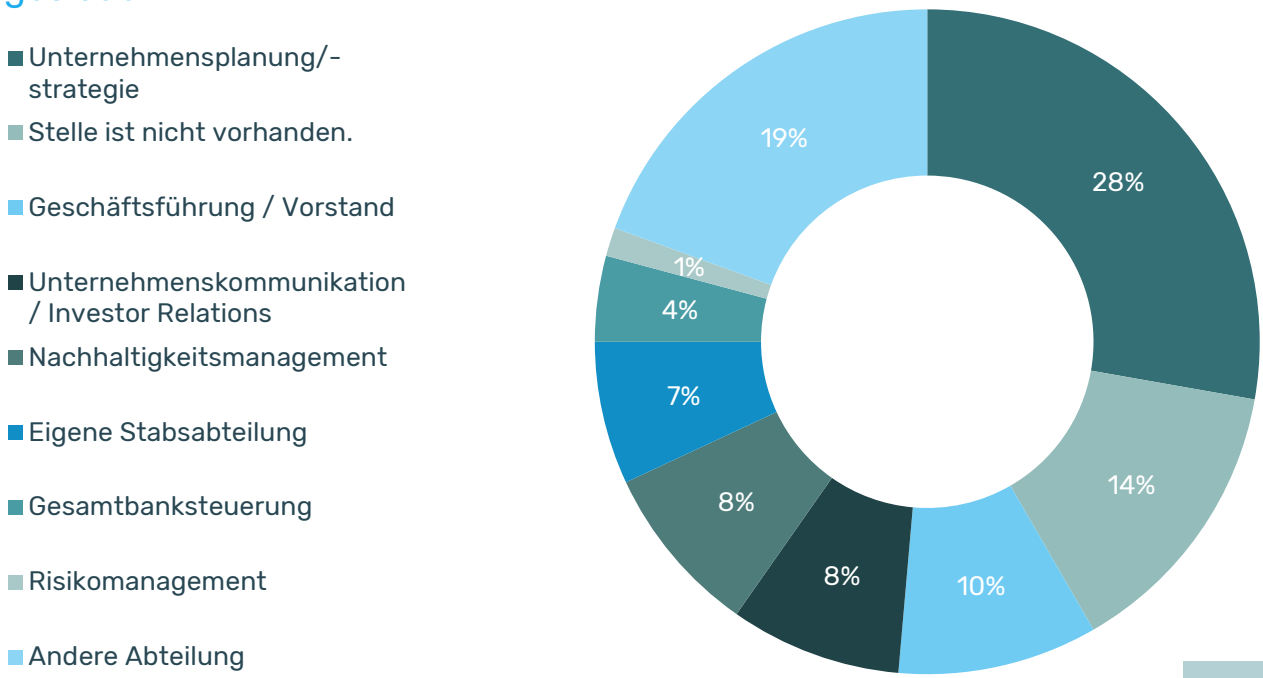
Zwei Drittel der Befragten nutzen die bestehende Nachhaltigkeitsstrategie für eine entsprechende Positionierung im Wettbewerbsumfeld und verankern diese zudem in ihrer Unternehmenskultur. Im Gegensatz dazu lässt sich allerdings auch erkennen, dass eine Reihe von Instituten noch eher am Anfang ihrer strategischen und umsetzungsorientierten Aktivitäten stehen. Als Grund dafür werden von zwei Drittel der Befragten die Komplexität der Operationalisierung von Nachhaltigkeitsaspekten und bestehende Zielkonflikte genannt.

Institute haben eine große Verantwortung beim Thema Nachhaltigkeit, da sie als Vermittler und Finanzierer großen Einfluss auf die nachhaltige Transformation der Wirtschaft ausüben können. Im Zuge einer glaubhaften und konsequenten Wahrnehmung dieser Verantwortung können Finanzdienstleister sich zudem im zunehmenden gesellschaftlichen Wandel hin zu mehr Nachhaltigkeit neue Wettbewerbsvorteile sichern.

Die Einbettung von Nachhaltigkeit in der Organisation (1)

Die Befragung zeigt auf, dass die organisatorische Zuständigkeit für Nachhaltigkeitsthemen bei mehr als einem Viertel der Befragten (28 %) in der Unternehmensplanung und -strategie gesehen wird. Erst mit deutlichem Abstand wurden die Geschäftsführung / der Vorstand oder die Unternehmenskommunikation genannt. Deutlich wird dadurch, dass die befragten Finanzdienstleister vor allem die Verortung des Themas Nachhaltigkeit in zentralen Bereichen bzw. in Stabsbereichen sehen. Hier haben insbesondere die Nachhaltigkeitsbeauftragten die Möglichkeit, auf alle anderen Stellen bzw. Abteilungen einzuwirken und die Aktivitäten gesamthaft zu koordinieren (vgl. Frage 6).

6. Wo ist die Stelle des Nachhaltigkeitsbeauftragten in Ihrem Unternehmen angesiedelt?



n=72

Zur bisherigen Umsetzung gaben die Befragten diverse Antworten. Etwa die Hälfte der Studienteilnehmer gab an, dass durchgreifende Entscheidungsbefugnisse noch fehlen würden, unterschiedlichste Abteilungen aber operativ bereits an Nachhaltigkeitsthemen arbeiten. Bei einem guten Drittel waren die Abteilungen jedoch nicht in die Strategiearbeit eingebunden und weniger als ein Drittel der befragten Institute haben die Strategiearbeit zu organisatorischen Überprüfungen genutzt (vgl. Frage 7).

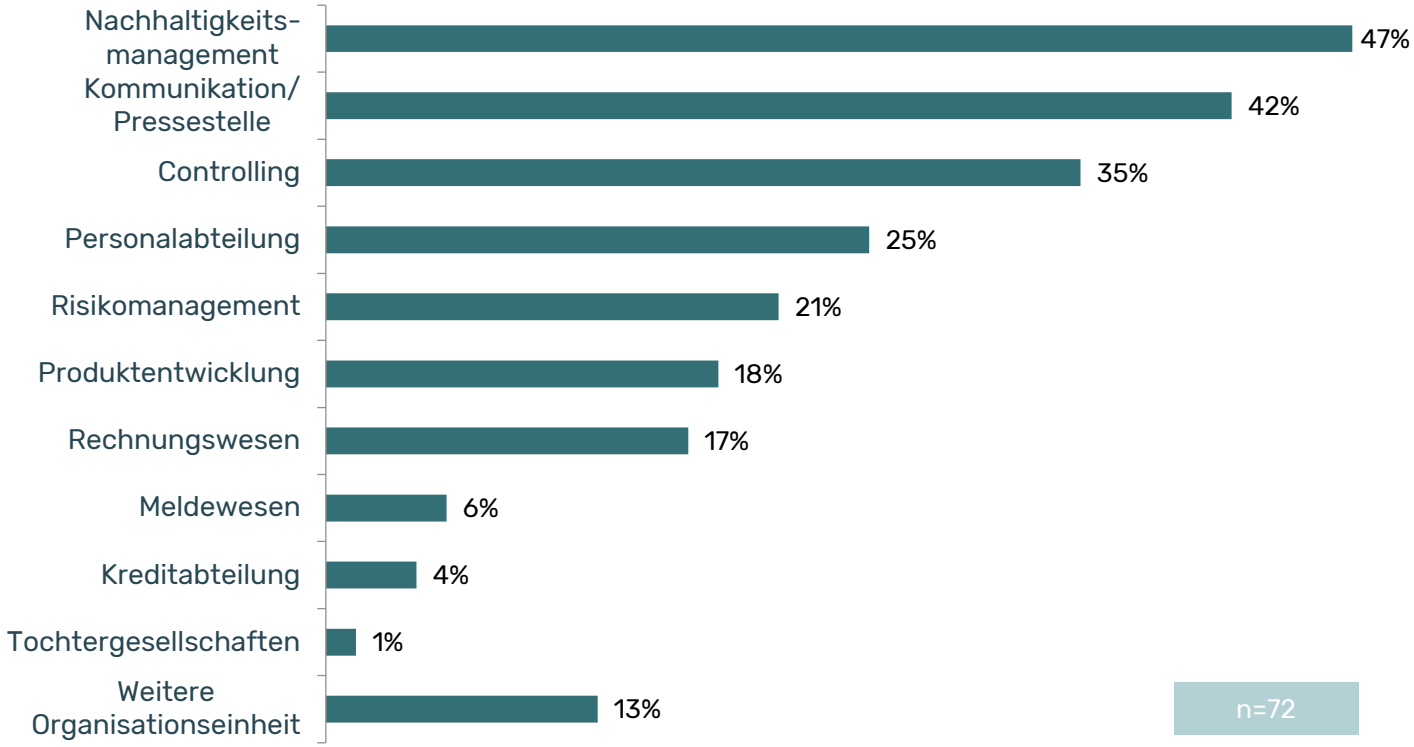
7. Wie ist der Themenbereich Nachhaltigkeit in Ihrem Unternehmen verortet?

n=72

Die Einbettung von Nachhaltigkeit in der Organisation (2)

Ein erfolgreiches Nachhaltigkeitsmanagement erfordert die Zusammenarbeit unterschiedlicher Fachabteilungen und Stabstellen im Unternehmen. Am Beispiel der Nachhaltigkeitsberichterstattung lässt sich aus der Studie ableiten, dass für die Erstellung eines derartigen Reportings mehrere Organisationseinheiten mit einbezogen werden müssen. Insbesondere folgende Stellen sind häufig beteiligt: Das Nachhaltigkeitsmanagement (47 %), die Kommunikations-abteilung (42 %) sowie das Controlling (35 %) und die Personalabteilung (25 %) (vgl. Frage 8).

8. Welche primären Organisationseinheiten erstellen Nachhaltigkeitsreportings bzw. liefern die für das ESG-Reporting wesentlichen Inhalte zu?



In Anbetracht der beschriebenen Gegebenheiten ist aus ökonomischen Gesichtspunkten insbesondere die enge Zusammenarbeit der einzelnen Fachabteilungen und Stabstellen von zentraler Bedeutung. Hierbei zeigt die Studie Potential für Effizienzgewinne auf. So werden lediglich in 19 % der befragen Unternehmen Nachhaltigkeitsreports in einem zentralen Reportingsystem synchronisiert und konsolidiert (vgl. Frage 9).

9. Werden diese Nachhaltigkeitsreportings in einem zentralen Reportingsystem untereinander synchronisiert und konsolidiert?

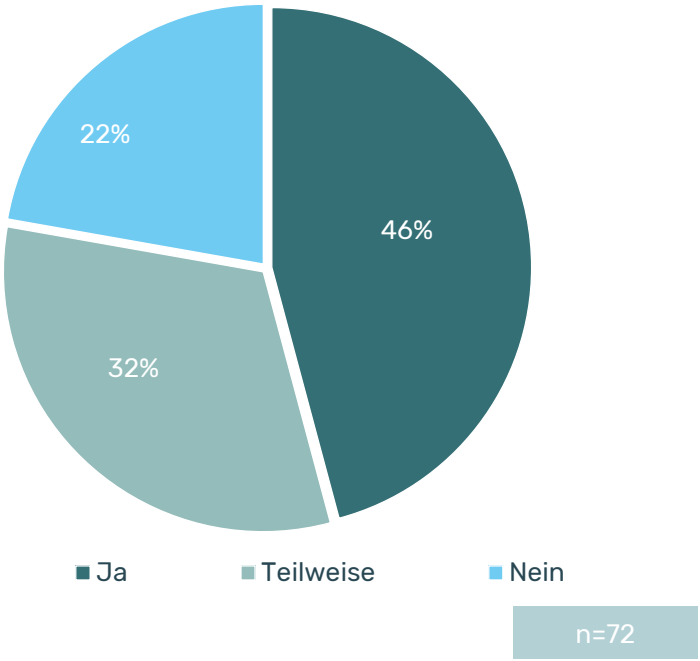
Fazit zur Organisation

Die Umsetzung von Nachhaltigkeitsthemen im Unternehmen ist nicht singulär bei einer Abteilung verortet, sondern umspannt das gesamte Unternehmen, indem verschiedene Abteilungen, Stellen bzw. Bereiche einbezogen werden müssen. Kritisch zu bewerten ist, dass nur bei einem geringeren Anteil der befragten Unternehmen eine synchronisierte und konsolidierte Nachhaltigkeitsberichterstattung im Rahmen eines zentralen Reportingsystems vorhanden ist. Ferner fehlt es den Organisationeinheiten häufig an Entscheidungskompetenzen, um die Nachhaltigkeitsstrategie operativ umzusetzen.

Nachhaltigkeitsreporting

Die Anzahl der freiwilligen Standards für Nachhaltigkeitsreportings ist aktuell hoch und teilweise gibt es Überschneidungen zwischen den einzelnen Standards. Während einige als „Industriestandard" etabliert sind, liegen andere, besonders gesetzlich relevante, in einer Entwurfsfassung vor (Stand Herbst 2022). Für Finanzdienstleister stellt sich zum einen die Frage, welcher Standard genutzt werden soll, zum anderen, wie die Informationen hierfür zu erstellen sind.

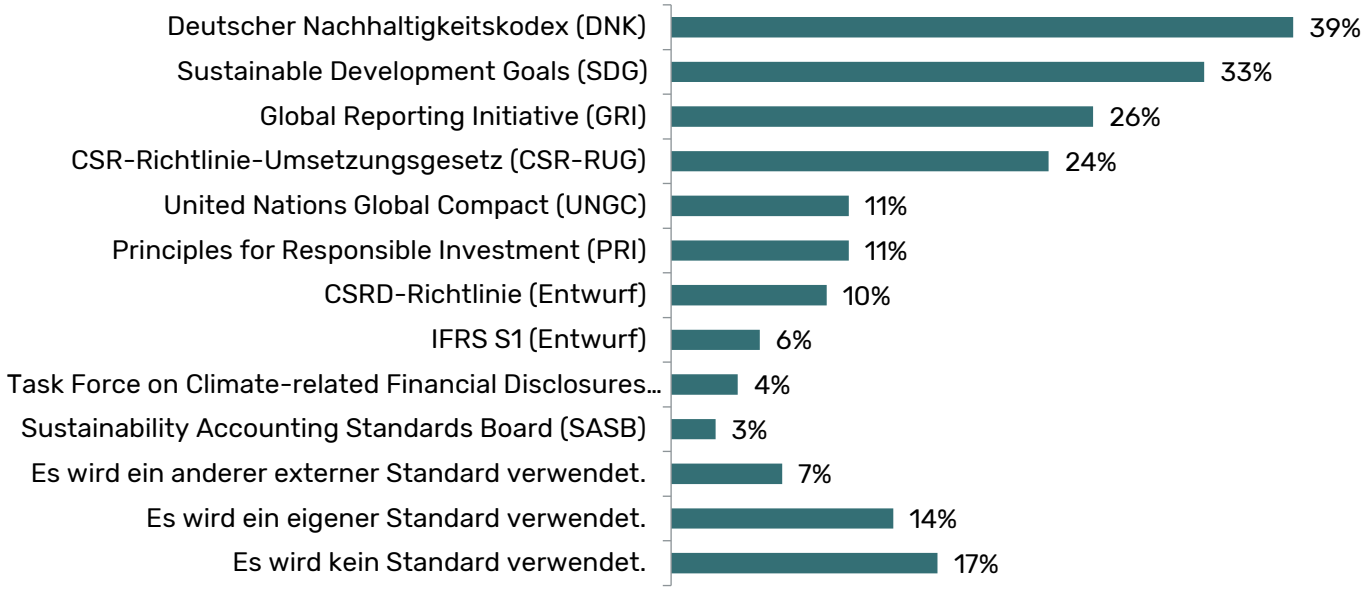
11. Ist Ihnen das Thema der Umsetzung der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD-Richtlinie) und die damit verbundene Zeitachse bekannt?



Der bekannteste Standard in unserer Befragung ist der Deutsche Nachhaltigkeitskodex (DNK) mit einer Verwendung bei 39 % der Befragten. Die Sustainable Development Goals (SDGs) werden zwar von einem Drittel genutzt, haben aber für Finanzdienstleister ihre Bedeutung als Referenz in der Festlegung von Nachhaltigkeitszielen operativ keine Relevanz. Der internationale Standard GRI wird noch von gut einem Viertel der Befragten genutzt, ebenso wie das CSR-RUG/HGB. Multinationale und europäische Standards werden weniger häufig genannt. Standards von Drittanbietern sind mit weniger als 10 % ebenfalls kaum bekannt bzw. werden selten angewandt. Hieraus lässt sich ableiten, dass die befragten Finanzdienstleister vor allem auf die etablierten Standards setzen und diese für ihr Reporting anwenden.

Besonders mit Blick auf die europäische CSRD-Richtlinie ist dies bemerkenswert, da diese zwar knapp der Hälfte der Befragten bekannt ist, jedoch nur von einem Zehntel angewandt wird. Die Richtlinie befindet sich zum Stand der Datenerhebung im Entwurfsstadium, wird aber nach unserer Lesart an Bedeutung stark zunehmen und könnte auch zu einem Verdrängungseffekt etablierter Standards führen. Institute müssen sich mit dieser Richtlinie intensiv befassen, da sie Gültigkeit erlangt, ohne vorher in nationales Recht umgesetzt werden zu müssen.

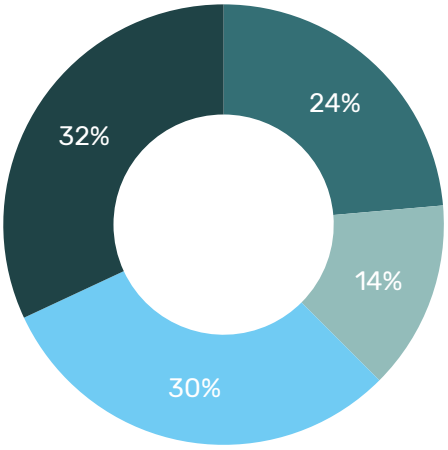
10. Welche Nachhaltigkeitsstandards und Rahmenwerke verwenden Sie für Ihr Nachhaltigkeitsreporting?



Implementierung des Nachhaltigkeitsreporting

Wie bereits beschrieben, ist die Sammlung, Aggregation und Analyse von Daten zum Nachhaltigkeitsreporting eine Herausforderung für die Institute. Gerade einmal ein Fünftel der befragten Finanzdienstleister haben bereits mit der Datensammlung im Kontext der CSRD begonnen.

10. Haben Sie bereits mit der Datensammlung zur Vorbereitung der Umsetzung der CSRD-Anforderungen begonnen?



- Ja, wir haben bereits damit begonnen.
- Nein, der Start ist vorgesehen für ein bestimmtes Jahr.
- Nein, und es ist kein Startzeitpunkt festgelegt.

n=72

Die generierten Reportings werden vor allem für den Dialog mit den Stakeholdergruppen Kunden, Mitarbeiter sowie Aufsichtsbehörden genutzt. Das Nachhaltigkeitsreporting soll zudem weitere Ziele unterstützen: Es dient zum einen für mehr als die Hälfte der Befragten der externen Kommunikation der Nachhaltigkeitsstrategie, zum anderen für ein Viertel zur Ausrichtung der Unternehmenssteuerung. Hierfür wird ein breites Spektrum von Reports benötigt, welche die Finanz-dienstleister erst aufbauen müssen. Eine Synchronisation der Reports in einem zentralen Reportingsystem wird bislang nicht voll-umfassend vorgenommen, nur etwa ein Fünftel (19 %) der Befragten kann dies bejahen. Hinzu kommt, dass immer mehr Standards, wie beispielsweise die CSRD, ein standardisiertes Verfahren für die Erstellung von Reportings vorsieht, welches für einige Dienstleister mit enormer Entwicklungsarbeit verbunden sein wird. Dies erhöht den zeitlichen Druck auf die Finanzdienstleister, sich bereits jetzt mit dem Thema aktiv auseinanderzusetzen (vgl. Frage 10).

Fazit zum Reporting

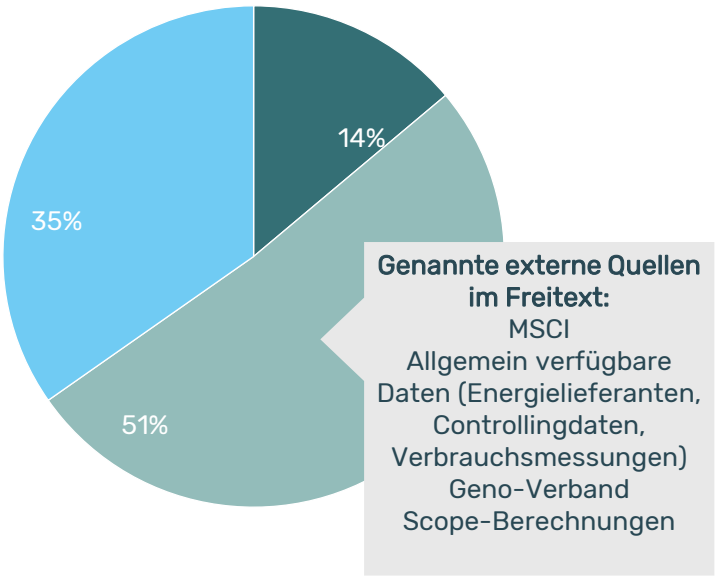
Zum Thema Nachhaltigkeitsreporting ergibt die Befragung ein uneinheitliches Bild. Ein zentrales Reportingsystem, in dem alle Anforderungen des Reportings synchronisiert werden, ist die Ausnahme. Die Mehrheit der Teilnehmer verwendet eigene Ressourcen und bestehende Reportingsysteme. 51 % aller Befragten gaben an, das Reporting ohne Zuhilfenahme externer Daten zu erstellen, 35 % konnten zu dieser Frage keine Angabe machen. Fast zwei Drittel aller befragten Finanzinstitute erstellt das Reporting ohne Nutzung einer externen Software.

Zur Erstellung des Nachhaltigkeitsreportings werden unterschiedliche Standards und Rahmenwerke verwendet. Am häufigsten genannt werden der Deutsche Nachhaltigkeitskodex und die Sustainable Development Goals. Die Richtlinie zur CSRD-Richtlinie spielt bisher eine untergeordnete Rolle und ist auch nur etwa der Hälfte der Befragten bekannt. Zumindest haben viele Unternehmen bereits mit der Datensammlung begonnen.

Externe Daten und Dienstleistungen

Im Rahmen von Nachhaltigkeitsreportings haben externe Daten und die Einbindung von externen Dienstleistungen eine hohe Bedeutung. Die eigenen Ergebnisse müssen zum Teil gegen Branchen- oder regionale Benchmarks gehalten werden. Hierzu müssen diese externen Daten den eigenen Datenmodellen hinzugefügt werden, um sie in die Berichte zu integrieren. Dies erfordert die Suche nach geeigneten Quellen, die Einbindung dieser Daten und die Bewertung. Über die Hälfte der befragten Institute nutzt aktuell noch keine externen Daten im Rahmen des Reportings. 14 % der Studienteilnehmer nutzen bereits externe Daten, wie zum Beispiel Ratings, Verbrauchsdaten und Scope-Berechnungen (vgl. Frage 11).

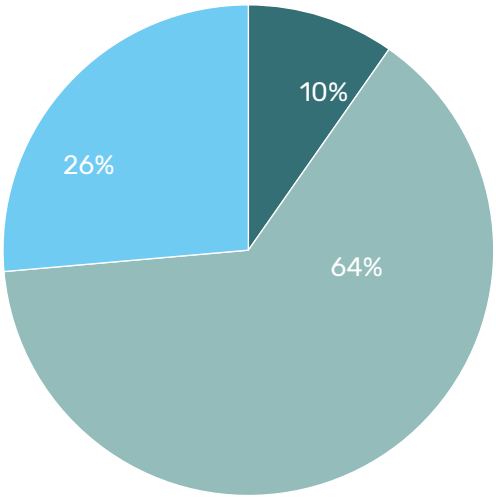
11. Erstellen Sie Ihr Nachhaltigkeitsreporting durch die Hinzunahme externer Daten?



- Ja, und zwar durch Hinzunahme externer Daten.
- Nein
- Kann ich nicht beurteilen.

n=72

12. Erstellen Sie Ihr Nachhaltigkeitsreporting durch die Hinzunahme externer Software?



- Ja, und zwar durch Hinzunahme externer Software.
- Nein
- Kann ich nicht beurteilen.

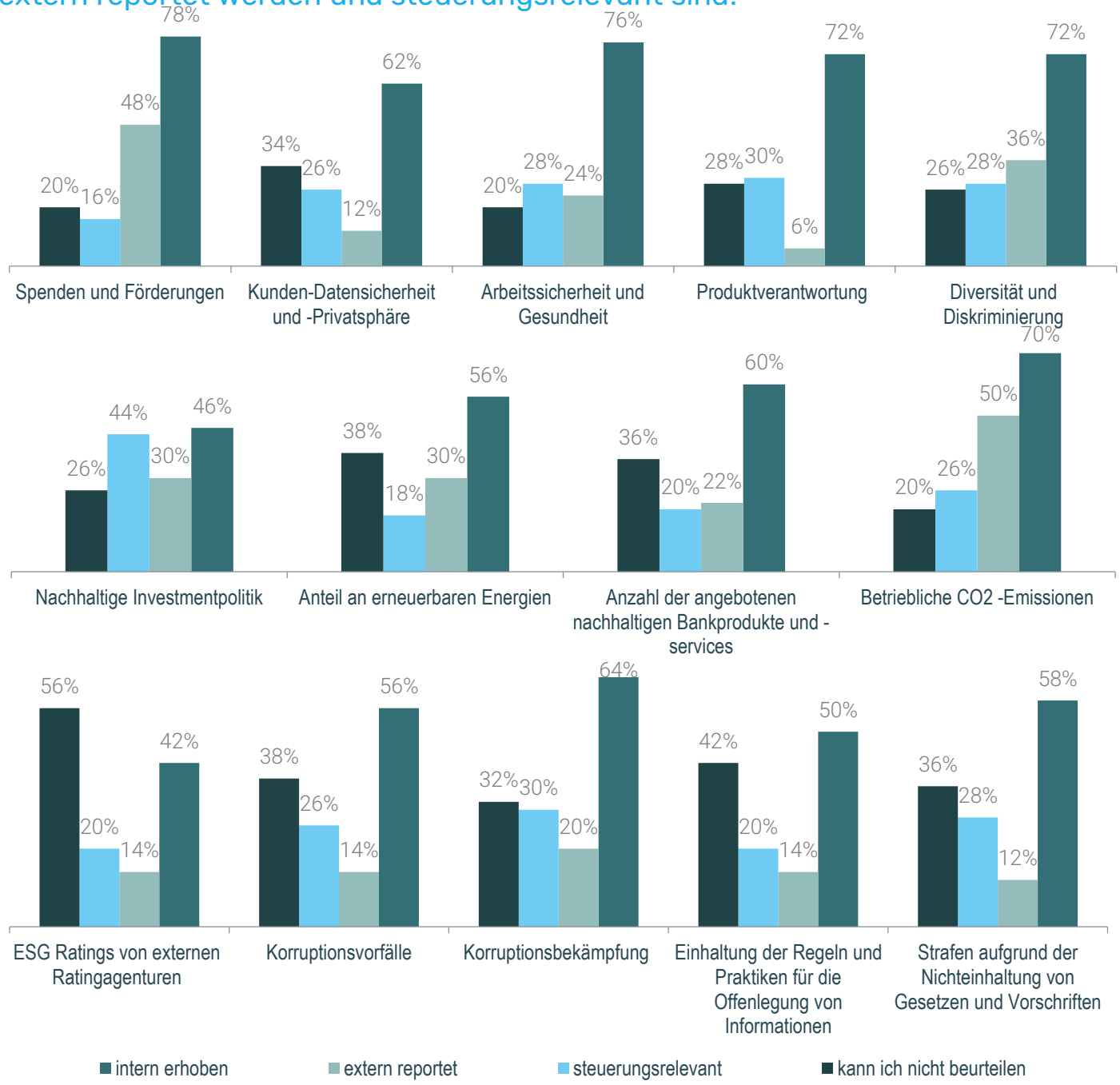
n=72

Bei der Nutzung externer Software ist dies noch stärker, hier nutzt gerade einmal ein Zehntel der befragten Finanzdienstleister externe Software, während 64 % dies nicht machen. Das heißt, dass hier bereits vorhandene Software und Anwendungen für das Nachhaltigkeitsreporting genutzt werden bzw. angepasst werden müssen. Dies ist mit einem hohen Aufwand und einer hohen Komplexität verbunden (vgl. Frage 12).

Nutzung von externen ESG-Kennzahlen

In einem separaten Teil der Umfrage wurde die Relevanz von ESG-Kennzahlen im jeweiligen Unternehmen ermittelt. Diese Fragen wurden von 50 Personen beantwortet. Dabei wurde transparent, dass in vielen Bereichen Kennzahlen bereits für das interne Reporting bzw. die interne Steuerung erhoben werden, aber deutlich seltener diese auch extern berichtet werden. Steuerungsrelevant sind jedoch nur wenige Kennzahlen, wie z. B. Kennzahlen zur nachhaltigen Investmentpolitik, Kennzahlen im Bereich Diversität, Diskriminierung und zum Stromverbrauch (vgl. Frage 13).

13. Bitte beurteilen Sie, ob die folgenden ESG-Kennzahlen intern erhoben / extern reportet werden und steuerungsrelevant sind.

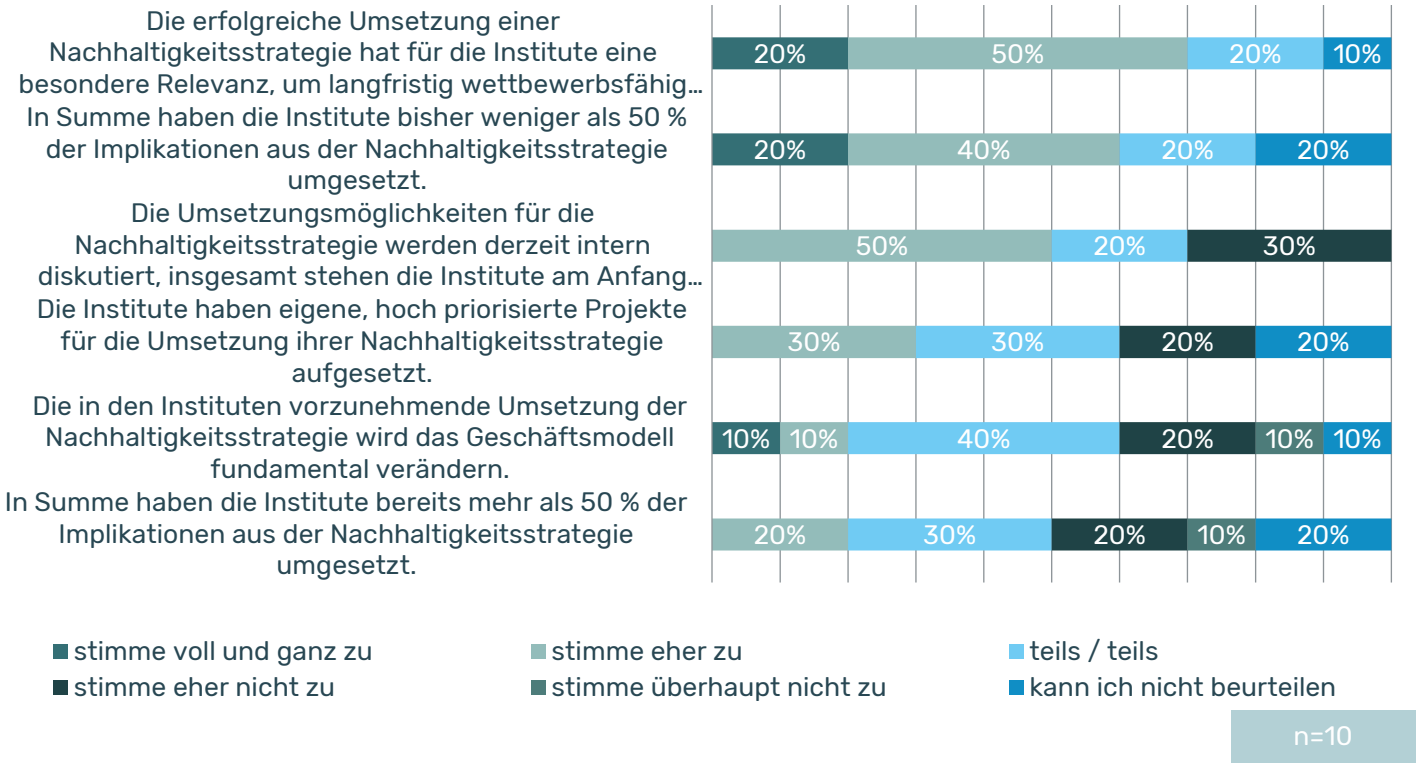


n=50

Exkurs: Sicht der IT-Dienstleister

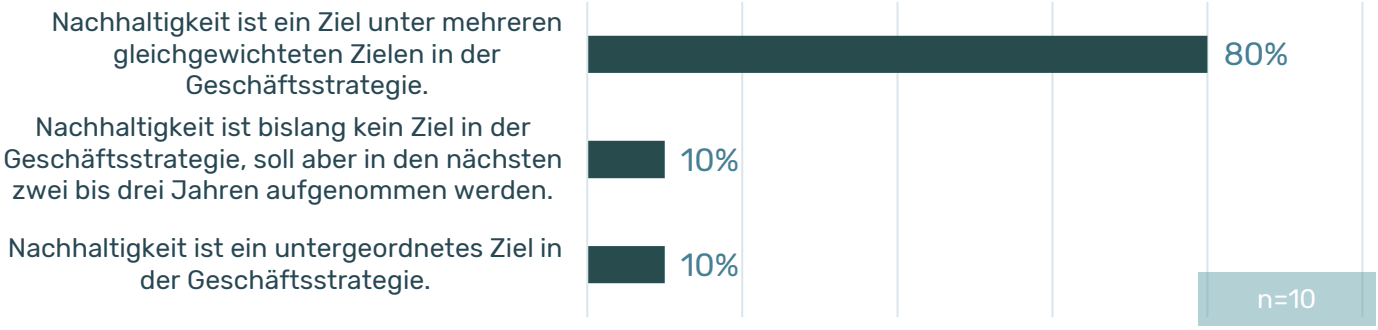
IT-Dienstleister spielen für Finanzdienstleister eine immer größere Rolle, von der Bereitstellung von Infrastruktur, über die Entwicklung von spezifischen Softwarelösungen, bis zur Bereitstellung von komplexen Ökosystemen aus Anwendungen und Services. Auch beim Thema Nachhaltigkeit haben sie einen großen Anteil, da besonders das Nachhaltigkeitsreporting IT-gestützt umgesetzt werden muss. Deshalb haben wir uns entschieden, ihre Perspektive zusätzlich in diese Studie einfließen zu lassen.

14. Wie schätzen Sie den Stand der Umsetzung einer Nachhaltigkeitsstrategie in den von Ihnen betreuten Kreditinstituten ein?



IT-Dienstleister bewerten mit großer Mehrheit Nachhaltigkeit als ein gleichgewichtetes Thema neben anderen in der Geschäftsstrategie eines Finanzdienstleisters. Nachhaltigkeit hat aus ihrer Sicht eine hohe Relevanz für Finanzdienstleister, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Sie geben an, dass die Hälfte der Handlungsfelder bzw. -themen, die sich aus den Nachhaltigkeitsstrategien der Institute ergeben, noch offen sind. Die Projekte hierzu stehen größtenteils am Anfang. Die Finanzdienstleister haben aus Sicht der IT-Dienstleister zur Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie in Teilen eigene, hoch priorisierte Projekte ausgesetzt, das eigene Geschäftsmodell wird dabei jedoch nicht fundamental verändert (vgl. Fragen 14 und 15).

14. Wie schätzen Sie den Stand der Umsetzung einer Nachhaltigkeitsstrategie in den von Ihnen betreuten Kreditinstituten ein?



Fazit

In der dynamischen Transformation zu einer nachhaltigen Wirtschaft müssen Finanzdienstleister mit der gesellschaftlichen und regulatorischen Entwicklung der Nachhaltigkeit schritthalten. Hierbei zeigen die Befragungen der Unternehmen vielschichtige Herausforderungen, welche sich in den folgenden 5 Take aways zusammenfassen lassen:

1 Nachhaltigkeit ist ein Zukunftsthema!

Nachhaltigkeit sollte zur erfolgreichen Positionierung auf dem Finanzmarkt ein essenzieller Bestandteil in der Gesamtstrategie der Institute sein. Zu der Verbesserung der Steuerbarkeit eines nachhaltigen Finanzdienstleisters sollten Nachhaltigkeitsziele und Unternehmensziele in Zukunft kongruent zueinander formuliert werden.

2 Die regulatorischen Anforderungen steigen!

Die Finanzdienstleister setzen vor allem auf die etablierten Standards und verwenden diese für ihre Berichterstattung. Der Fokus sollte verstärkt auf dem neuen Berichtsstandard der CSRD-Richtlinie gelegt werden, welcher bisherige Standards verdrängen wird.

3 Die Zeit zu Handeln ist jetzt!

Structure follows strategy! Die Institute müssen ihre Organisationsstruktur an die Nachhaltigkeitsstrategie anpassen. Wichtig dabei ist die Einbindung der Abteilungen in die Strategiearbeit sowie deren Ausstattung mit ausreichenden Entscheidungsbefugnissen zur erfolgreichen Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie. Wer jetzt handelt, kann als Firstmover echte Wettbewerbsvorteile für sich nutzen.

4 Eindeutig und effizient!

Nachhaltigkeit betrifft die gesamte Organisation und sollte in zentralen Bereichen bzw. in Stabsstellen verortet werden, um Nachhaltigkeitsaktivitäten effizient zu koordinieren und gezielt auf andere Unternehmensbereiche einwirken zu können. Externe Software- und Datenlösungen bieten Chancen zur weiteren Optimierung der Organisationsstruktur.

5 Vergleichbarkeit schaffen!

Das Reporting von Nachhaltigkeit sollte systematisch in einer synchronisierten und konsolidierten Berichterstattung erfolgen. Hierbei ist zur Verbesserung der internen und externen Vergleichbarkeit eine Verdichtung der KPIs auf die wesentlichen Kennzahlen geboten.

plenum Beratungsansatz

plenum ist Ihr kompetenter Sparringspartner – umfassende fachliche und regulatorische Expertise sowie eine breite Markt- und Branchenerfahrung zeichnen uns aus. Wir begleiten Sie auf Ihrem Weg zur Nachhaltigkeit.

Self Assessment & Strategie-Workshop

Wir bieten für Unternehmen, welche noch unsicher sind, welche Implikationen die nachhaltige Transformation auf ihre Organisation hat, folgende Leistungsbausteine an:

Exemplarischer Leistungsumfang (Auszug)

- Wir bieten einen Impulsvortrag zu den aktuellen Themen zur Nachhaltigkeit an
- Wir bieten einen Review zu ihrer bestehenden Nachhaltigkeitsstrategie an
- Wir bieten die Durchführung Quick Check ihrer Kerngeschäftsprozesse und Unterstützungsfunktionen in Bezug auf die Nachhaltigkeitskriterien an
- Wir bieten die Überprüfung der Operatives-Modell-Stakeholderanforderungen an
- Wir bieten Nachhaltigkeitsstrategie-Workshops an

Standortbestimmung & Nachhaltigkeits- Roadmap

Wir bieten für Unternehmen, die bereits punktuell aktiv waren und ihre Maßnahmen in einer übergeordneten Nachhaltigkeitsstrategie zusammenführen und konkretisieren möchten, folgende Leistungsbausteine an:

Exemplarischer Leistungsumfang (Auszug)

- Wir bieten einen Review ihrer bestehenden Nachhaltigkeitsstrategie
- Wir bieten eine GAP-Analyse zur Ermittlung ihres Handlungsbedarfs bezüglich der Nachhaltigkeitskriterien an
- Wir bieten die Einholung der Anforderungen Ihrer Stakeholder an
- Wir bieten die Definition des strategischen und operativen Zielbildes an
- Wir bieten die Erstellung einer Umsetzungsroadmap zur Planung des weiteren Projektvorgehens an

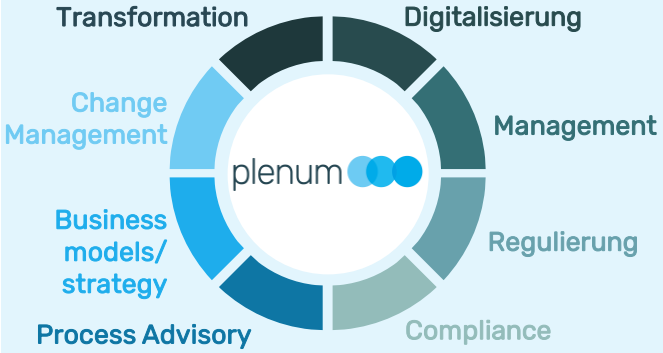
Individuelle Projektumsetzung

Wir bieten für Unternehmen, die bereits erste Meilensteine umsetzen konnten und für vertiefende Maßnahmen einen verlässlichen Sparringspartner an ihrer Seite wissen möchten, folgende Leistungsbausteine an:

Exemplarischer Leistungsumfang (Auszug)

- Wir bieten die Durchführung der Standortbestimmung und Erstellung einer Roadmap an
- Wir bieten die Operationalisierung ihrer Nachhaltigkeitsstrategie an
- Wir bieten die Begleitung der technischen Umsetzung, sowie die Implementierung in ihrer Organisation an:
  - Strategie
  - Prozesse
  - Lokationen & Informationssysteme
  - Zulieferer / Dienstleister / Partner

plenum - profitieren Sie von unseren Erfahrungen



- Wir verfügen über mehr als 30 Jahre Erfahrung in der Finanzwirtschaft und verstehen uns als Partner unserer Kunden
- Wir kennen die Anforderungen der Regulatorik und wissen welche Maßnahmen notwendig sind – wir kennen aber auch die Gestaltungsspielräume
- Wir bieten exzellente Berater, die regulatorische und praktische Umsetzungserfahrung bereitstellen
- Wir schaffen gemeinsam mit unseren Kunden die Risiken zu steuern bei gleichzeitiger Hebung der Geschäftschancen

Unsere Themen

ESG-Audit

Mit Hilfe eines strukturierten Audits erarbeiten wir gemeinsam mit Ihnen die bereichs- und prozessspezifischen Herausforderungen und Maßnahmenpläne. Aus den priorisierten Maßnahmen erstellen wir eine detaillierte Roadmap zur Einführung und Umsetzung der einzelnen Nachhaltigkeitsthemen bis hin zu einer Nachhaltigkeitsstrategie.

Kapitalanlagemanagement

Nachhaltigkeitskriterien im Asset-/Kapitalanlagemanagement sind in aller Munde. Wir helfen Ihnen diese in Ihren Prozessen und Kapitalanlagerichtlinien zu konzipieren und zu verankern.

Nachhaltige Produktentwicklung

Im Rahmen der nachhaltigen Produktentwicklung unterstützen wir Sie von der Idee bis zur Einführung neuer Produkte in allen Sparten. Ein Schwerpunkt liegt dabei in der Erarbeitung entsprechender Marketing- und Vertriebskonzepte sowie der Ausarbeitung von adäquaten Prozessen im Innovationsmanagement.

Risikomanagement & Reporting

Die Auswahl und Ergänzung bzw. die Verankerung von ESG-Kriterien und Kennzahlen im operativen Risikomanagement und im internen/externen bzw. regulatorischen/nicht-regulatorischen Reporting begleiten wir nach den verschiedenen gängigen Standards (CSRD, EU-Taxonomie, UN Ansatz, GRI, etc.).