Nachhaltigkeit

Doppelt hält besser

Die Durchführung einer Wesentlichkeitsanalyse ist sowohl Ausgangsbasis als auch Herzstück einer ganzheitlichen und dauerhaften Integration von Nachhaltigkeit in Kreditgenossenschaften. Welche Punkte dabei wichtig sind, erläutert dieser Artikel.

Guido Pfeifer und Kathrin Rixen

Welche Aspekte der eigenen Geschäftstätigkeit wesentlich auf die Nachhaltigkeit einwirken und welchen wichtigen Einfluss Nachhaltigkeit auf die Geschäftstätigkeit hat, zeigt die Analyse der „doppelten Wesentlichkeit". Sie analysiert positive und negative Wirkungen von Nachhaltigkeitsaspekten und gibt an, wie diese Erkenntnisse ganzheitlich in den Geschäftsbetrieb, die eigenen Prozesse, in das interne Risikomanagement und in die Berichterstattung einfließen können.

Dr. Guido Pfeifer ist Professor für Finance and Risk in Cooperatives an der ADG Business School an der Steinbeis-Hochschule.

E-Mail: guido.pfeifer@adg-business-school.de

Kathrin Rixen (M.A.) ist Leiterin Vertrieb an der ADG Business School an der Steinbeis-Hochschule.

E-Mail: kathrin.rixen@adg-business-school.de

Verantwortungsvolles und wirtschaftliches Handeln gewinnt vor dem Hintergrund der sozialen, ökologischen und ökonomischen Entwicklung weltweit immer mehr an Bedeutung. Dies bestimmt zunehmend das Denken und Handeln von Organisationen und wird auch in den Dimensionen unterschiedlicher strategischer Ausrichtungen deutlich.

Gemäß Artikel 29 der Corporate Social Responsibility Directive (CSRD) sind Unternehmen dazu verpflichtet, sowohl über die Auswirkungen der Tätigkeiten des Unternehmens auf Mensch und Umwelt (Inside-Out) als auch über die Auswirkungen der Nachhaltigkeitsaspekte auf das Unternehmen (Outside-In) zu berichten. Dies wird als Konzept der doppelten Wesentlichkeit bzw. auch als „doppelte Materialität" bezeichnet, bei dem die Risiken für das Unternehmen sowie deren Auswirkungen jeweils einen Wesentlichkeitsaspekt darstellen.

Kein Selbstzweck

Dabei ist es wichtig, dass Unternehmen jeden Wesentlichkeitsaspekt für sich betrachten und entsprechende Informationen offenlegen – auch wenn diese nach nur einem Aspekt wesentlich sind. Diese Anforderung an die Berichterstattung stellt aufgrund der erhöhten Komplexität eine bedeutende Herausforderung für die Unternehmen dar (siehe auch BI 2/2023, Seite 62).

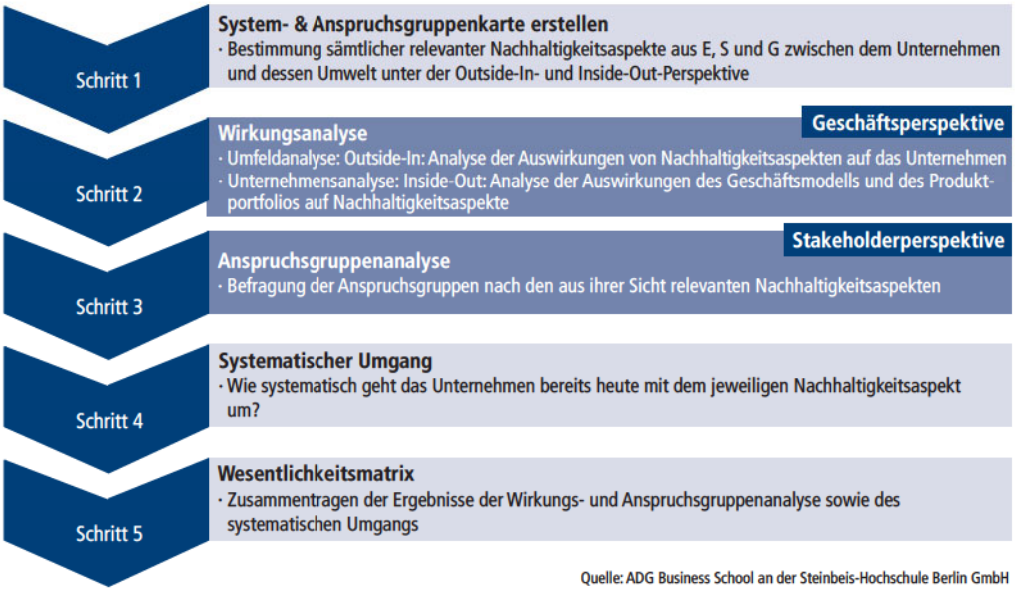
Eignungsprüfungen der Berichterstattung zeigen, dass die beiden Aspekte häufig nicht korrekt verstanden oder angewandt werden. Aber eines ist klar: Banken müssen jeden Wesentlichkeitsaspekt eigenständig betrachten. Sie sollten daher sowohl Informationen offenlegen, die nach einem als auch nach beiden Aspekten wesentlich sind.

Die Wesentlichkeitsanalyse ist demnach ein Tool, das dazu dient, die für eine Bank und deren Anspruchsgruppen bedeutenden Nachhaltigkeitsthemen zu ermitteln. Die Analyse ist erforderlich, damit eine Bank die wesentlichen Auswirkungen, Risiken und Chancen ermitteln kann, über die berichtet werden muss und auf die ein Nachhaltigkeitsmanagement – mit klaren Zielvorgaben und Schlüsselkennzahlen – besser aufsetzen kann.

Auch eine freiwillige Nachhaltigkeitsberichterstattung – etwa auf Basis der Berichtsstruktur des Deutschen Nachhaltigkeitskodex (DNK) – hat sicherlich eine positi-

Lizenziert für: Akademie Deutscher Genossenschaften e.V.

Abb. 1: In fünf Schritten zur Wesentlichkeitsmatrix



Quelle: ADG Business School an der Steinbeis-Hochschule Berlin GmbH

ve Wirkung auf Kunden und sonstige Stakeholder. Diese interessieren sich immer häufiger dafür, was Unternehmen im Bereich der Nachhaltigkeit umsetzen und nach welchen Standards sie handeln. Das wird auch für (künftige) Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter immer wichtiger. Deshalb ist mittlerweile eine gute – gegebenenfalls auch freiwillige – Berichterstattung ein sinnvolles Mitarbeitergewinnungs- und -bindungsinstrument. So kann Nachhaltigkeit auch über die Berichterstattung als Chance gesehen werden.

Durch den notwendigen Ausstieg aus klimaschädlichen Geschäftsmodellen werden auch Banken aufgefordert, die Bedürfnisse und Erwartungen ihrer Stakeholder zu berücksichtigen und diese in den Entscheidungsprozess und in die Geschäftsmodelle zu integrieren.

Denn wenn sie nicht auf die Bedürfnisse und Anliegen ihrer Stakeholder eingehen, kann dies Image- und Reputationsschäden, rechtliche und regulatorische Risiken sowie den Verlust von Geschäftsmöglichkeiten mit sich bringen. Auch angesichts der unterschiedlichen Stakeholder wird ein umfassenderes Stakeholder-Management unabdingbar und soll eine erfolgreiche Transformation gelingen, muss ein Unternehmen stärker auf dieses Instrument setzen und es sukzessiv weiter ausbauen.

Der Austausch mit Mitarbeitern, Gremien, Mitgliedern, Kunden, Lieferanten, Politik, Aufsichtsbehörden und Öffentlichkeit gewinnt in einer nachhaltigen Zukunft eine noch höhere Bedeutung. Langfristig besteht für Unternehmen auch nur dann ein Konflikt zwischen Wirtschaftlichkeit und Nachhaltigkeit, wenn die „alte" Welt zurückkäme. Doch Nachhaltigkeit ist gekommen, um zu bleiben.

In fünf Schritten zur Wesentlichkeitsmatrix

Für eine praktische Umsetzung – mit dem Ergebnis einer differenzierten Wesentlichkeitsmatrix aus Sicht eines Kreditinstituts und dessen Stakeholdern – empfiehlt sich die Durchführung der Analyse anhand der fünf Schritte, wie sie in Abbildung 1 dargestellt sind:

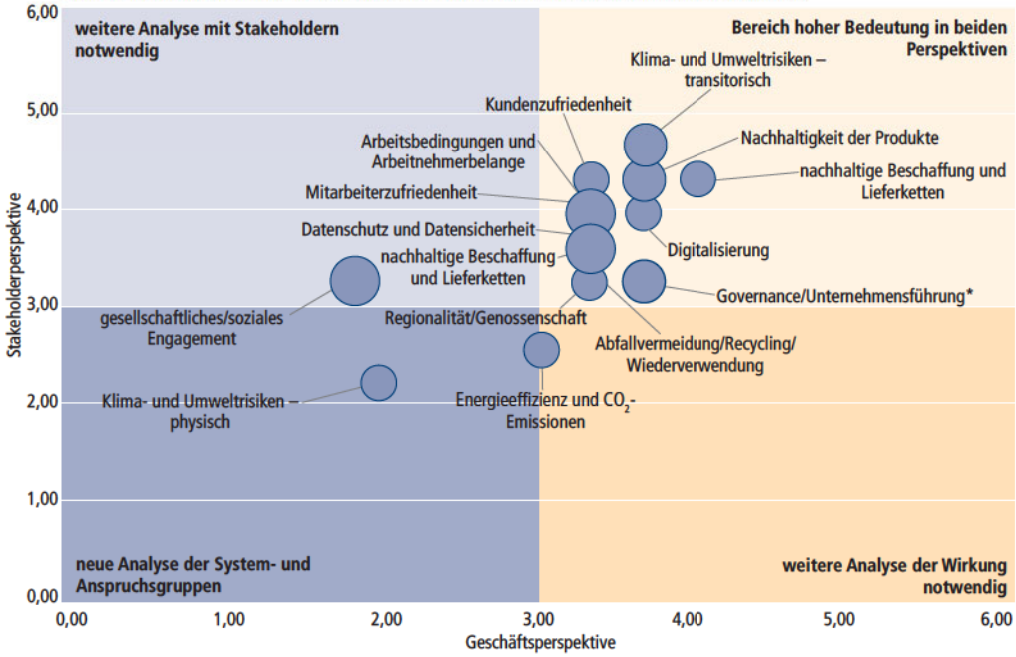
Dabei wird in einem ersten Schritt eine System- und Anspruchsgruppenkarte unter Bestimmung sämtlicher relevanter Nachhaltigkeitsaspekte aus den Bereichen Environment, Social und Governance zwischen der Bank und ihrer Umwelt erstellt – sowohl aus Outside-In- und Inside-Out-Perspektive sowie unter Bestimmung der relevanten Anspruchsgruppen der Bank. Bei der Themenauswahl sollte sowohl ein Abgleich mit einschlägigen Standards (beispielsweise den European Sustainability Reporting Standards - ESRS) und Rahmenwerken erfolgen als auch die Liefer- und Wertschöpfungskette beleuchtet werden.

Aus einer ursprünglichen Longlist mit sämtlichen relevanten Nachhaltigkeitsaspekten zeigt das dargestellte Beispiel aus Gründen der Überschaubarkeit nur die Auswirkungen der individuell ermittelten und daher eher wesentlichen Aspekte, wie etwa Klima- und Umweltrisiken (physisch als auch transitorisch), Governance, Arbeitsbedingungen und Arbeitnehmerbelange, gesellschaftliches und soziales Engagement, Nachhaltigkeit der Produkte, Mitarbeiter und Mitarbeiterinnenzufriedenheit, Digitalisierung oder Regionalität, aus einer abgeleiteten

Lizenziert für: Akademie Deutscher Genossenschaften e.V.

Abb. 2: Ergebnis der Wesentlichkeitsanalyse Gesamtbank

Die Bewertung des systematischen Umgangs wird durch den Durchmesser der Bubbles dargestellt.



Quelle: ADG Business School an der Steinbeis-Hochschule Berlin GmbH

Shortlist. Diese Themen werden für die weitere Betrachtung im Sinne der doppelten Wesentlichkeit priorisiert.

Im zweiten Schritt erfolgt die Durchführung der Wirkungsanalyse. Hierbei handelt es sich um die Betrachtung der doppelten Wesentlichkeit gemäß CSRD-Definition. Die Wirkungsanalyse lässt sich in zwei Seiten unterteilen: die Umfeldanalyse und die Unternehmensanalyse. Erstere bezieht sich auf die Outside-In-Perspektive. Das heißt, es wird untersucht, wie Nachhaltigkeitsaspekte negativ oder positiv auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Unternehmens wirken (finanzielle Wesentlichkeit oder Materialität).

Letztere bezieht sich auf die Inside-Out-Perspektive. Es wird also untersucht, wie Geschäftsmodell und Produktportfolio negativ oder positiv in Bezug auf Nachhaltigkeit nach außen wirken (Umwelt- und soziale Wesentlichkeit oder Impact-Materialität). Das Ergebnis dieses zweiten Schritts wird idealerweise im Rahmen eines internen Workshops in der Geschäftsperspektive zusammengefasst.

In Schritt drei bewerten die unterschiedlichen Anspruchsgruppen in Befragungen oder Interviews die für sie unternehmensrelevanten Nachhaltigkeitsthemen in Bezug auf ihre Bedeutung oder Auswirkung auch auf die Reputation des Instituts. Die Ergebnisse darauf werden in der angezeigten Stakeholderperspektive dargestellt.

In einem optionalen vierten Schritt wird hinterfragt und bewertet, mit welcher Systematik der jeweilige Aspekt bereits aktuell in der Bank entwickelt ist oder ob definierte, regelmäßige Maßnahmen und Routinen existieren, um den Faktor im Hinblick auf die Zielerreichung zu pflegen und gegebenenfalls zu optimieren.

Im Rahmen der Analyse werden die einzelnen Einflussfaktoren anhand einer Skala von 1 (unwichtig) bis 6 (sehr wichtig) jeweils aus der Geschäfts- und der Stakeholderperspektive bewertet, ebenso der systematische Umgang. Für die Bewertung gibt es zwei Möglichkeiten. Zum einen können die einzelnen Einflussfaktoren übergreifend für die Gesamtbank bewertet werden.

Zum anderen wäre es beispielsweise auch möglich, die Einflussfaktoren für die beiden Kerngeschäftsfelder Kundenkreditgeschäft und Eigengeschäft sowie den gesamten Betriebsbereich gesondert zu bewerten. Bei letzterem Vorgehen stellt dann das arithmetische Mittel den Wert für die Gesamtbank dar. So kann jeder relevante Nachhaltigkeitsaspekt auch auf einzelne Geschäftsbereiche heruntergebrochen und analysiert werden.

Dadurch können dann beispielsweise bei der Risikoinventur deutliche und aussagekräftigere Einstufungen vorgenommen werden. So können Nachhaltigkeitsszenarien sinnvoller entwickelt, Maßnahmen gezielter eingeleitet oder ein System von Frühwarnindikatoren für physische und transitorische Risiken passgenauer aufgebaut werden.

Auch ein mögliches Desinvestment aus bestimmten Branchen/Sektoren/Typen im Kreditgeschäft oder in den Eigenanlagen könnte ein Ergebnis dieser Wesentlichkeitsanalyse sein. Zudem zeichnet sich so gegebenenfalls konsistenter ab, ob eine bisherige unwesentliche Risikoklasse unter Berücksichtigung von Nachhaltigkeit neu als wesentlich einzustufen wäre und dass gewisse Nachhaltigkeitsaspekte für die Bank überhaupt nicht wesentlich sind. Dies kann dazu führen, dass diese im weiteren Risikomanagementprozess nicht weiter betrachtet werden müssen und damit dann eine erhebliche Aufwandsersparnis einhergeht.

Lizenziert für: Akademie Deutscher Genossenschaften e.V.

Das Zusammentragen der drei Einzelergebnisse führt im fünften Schritt zur Darstellung der bewerteten, wesentlichen Nachhaltigkeitsthemen in einer Wesentlichkeitsmatrix (siehe Abbildungen 2 und 3). Dabei zeigt Abbildung 2 die Bewertung der einzelnen Aspekte als Mittelwert aus den drei Bewertungsbereichen Kundenkreditgeschäft, Eigengeschäft und Betriebsbereich auf Gesamtbankebene. Die zweite Matrix (Abbildung 3) stellt exemplarisch die Einzelbewertungen nur für das Kundenkreditgeschäft dar. Voraussetzung für die Teilmatrix ist die gesonderte Bewertung der drei beispielhaften Bewertungsbereiche.

Hoher Erkenntnisgewinn

Abbildung 2 zeigt im rechten oberen Quadranten eine relativ hohe und konzentrierte Übereinstimmung sowie eine hohe Bedeutung bestimmter Nachhaltigkeitsaspekte sowohl in der Geschäfts- als auch in der Stakeholderperspektive auf Gesamtbankebene. Hier sind die beiderseitig wichtigsten Themen verortet, die somit auch die zentralen Handlungsfelder aufzeigen.

Ebenfalls wird aus der Abbildung durch die Positionierungen vermehrt im oberen Teil der Matrix deutlich, dass es sich um die wesentlichen Nachhaltigkeitskriterien aus der Shortlist handelt. Abbildung 3 zeigt gegenüber den Ausprägungen auf Gesamtbankebene, dass die einzelnen Teilaspekte der Nachhaltigkeit – hier für das Kundenkreditgeschäft – differenzierter betrachtet werden müssten.

Der Bereich „hohe Bedeutung in beiden Perspektiven" zeigt beispielsweise eine klarere und ausgeprägtere Positionierung klassischer Nachhaltigkeitsthemen im Bereich „E" aus ESG auf. Eine differenziertere Betrachtung ist sicherlich mit Blick auf Kategorie 15 der Scope-3-Emissionen (Finanzportfolien und Investments) des Greenhouse Gas Protocols und damit des bankeigenen Fußabdrucks aus „Sustainable Finance" im Rahmen des Transformationsprozesses von besonderer Bedeutung.

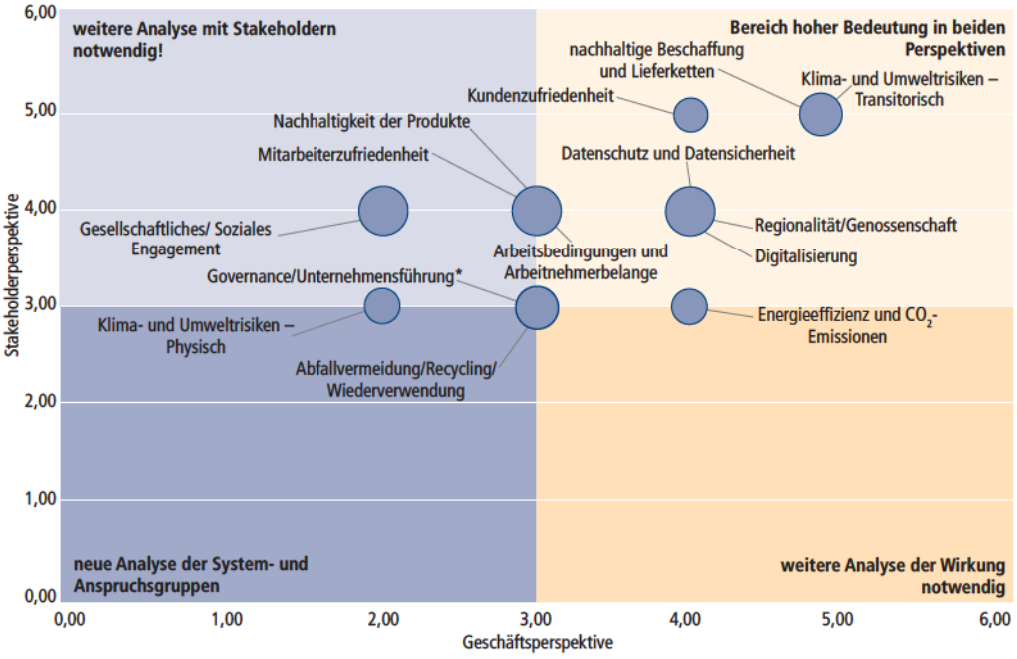
Auch wird beispielsweise bereits hier durch die sehr unterschiedliche Positionierung der transitorischen oder physischen Klima- und Umweltrisiken deutlich, welches Nachhaltigkeitsstressszenario für die Bank sinnvoll anwendbar ist. Im gezeigten Fall sind beispielsweise die Treibhaus-Erde-Szenarien der EZB bei der internen Entwicklung eines erklärbaren Szenarios für den Nachhaltigkeitsstresstest weniger sinnvoll als die veröffentlichten Orderly- oder Disorderly-Szenarien.

Deshalb zeigt auch bei der Anwendung der Risk-Framework-Methode – sie wird sicherlich in der nahen Zukunft eine Messmethode für Nachhaltigkeit in Kreditgenossenschaften sein – im Rahmen der aufsichtsrechtlich geforderten Messung der ESG-Risiken die dargestellte Wesentlichkeitsanalyse ihre besondere Bedeutung.

Der aufgezeigte Prozess kann –auch unabhängig von einer aufsichtsrechtlichen Berichtspflicht – wichtige Einsichten zu wesentlichen Auswirkungen, Risiken und Chancen liefern, die zur Weiterentwicklung der Nachhaltigkeitsstrategie beitragen und Ausgangspunkt eines Stakeholderdialogs sein können. Ebenfalls sollte nach durchgeführter Wesentlichkeitsanalyse die Erarbeitung einer Nachhaltigkeitsleitlinie oder die Überleitung der wesentlichen Nachhaltigkeitsthemen zu den definierten Verbund-Sustainable Development Goals (SDGs) einfacher möglich sein. BI

Abb. 3: Ergebnis der Wesentlichkeitsanalyse Kundenkreditgeschäft

Die Bewertung des systematischen Umgangs wird durch den Durchmesser der Bubbles dargestellt.



Quelle: ADG Business School an der Steinbeis-Hochschule Berlin GmbH

Lizenziert für: Akademie Deutscher Genossenschaften e.V.