

## SparkassenZeitung



VERTRIEB | BBL\_EGC-Bankkundenstudie

### Nachhaltigkeit als Chance für Sparkassen

Kunden erwarten von Sparkassen ein stärkeres Engagement für Nachhaltigkeit. Das gilt für das Produktangebot sowie die eigene CO<sub>2</sub>-Bilanz.

Das Thema Nachhaltigkeit hat die Finanzbranche erreicht. Was die Wissenschaft schon seit Jahrzehnten erforscht, die Politik 2015 mit dem Pariser Klimaabkommen verabschiedet hat und die Vereinten Nationen mit den 17 Entwicklungszielen konkretisiert haben, ist spätestens mit der Veröffentlichung des Merkblatts zum Umgang mit

Nachhaltigkeitsrisiken durch die Finanzaufsicht ein existenzielles Zukunftsthema für deutsche Bankvorstände.

Diese Entwicklung ist auch äußerst wichtig. Denn die Reduktion des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes und das Aufhalten des Klimawandels kann nur mit einer Finanzindustrie gelingen, die eine Führungsrolle in der ökosozialen Transformation einnimmt.

Auch die Sparkassen haben das Thema Nachhaltigkeit für sich erkannt. Bis 2025, so die Vision, sollen alle Sparkassen nachweislich nachhaltiger aufgestellt sein – und zwar mit hohen Ambitionen, die über die regulatorischen Mindestanforderungen hinausgehen.

Denn nur so gelingt es, gesellschaftliche Akzeptanz und Unterstützung durch die Politik auf Dauer zu sichern. Zudem stärkt eine nachhaltigere Ausrichtung die Sparkassen in einem schwierigen und sich verändernden Marktumfeld und fördert Innovationen bei Produkten und im Geschäftsbetrieb.

### **Aktiv einsetzen für das Eindämmen des Klimawandels**

Nicht zuletzt fordern auch die Kundinnen und Kunden der Sparkassen mehr Nachhaltigkeit von ihrer Bank. Laut der Studie „Green Banking: Machen oder Marketing?“ der Unternehmensberatung EGC wünschen sich zwei Drittel der Sparkassenkunden, dass sich ihr Institut stärker für das Thema Nachhaltigkeit engagiert.

Es soll sich aktiv für die Eindämmung des Klimawandels, soziale Gerechtigkeit und die Förderung der Region einsetzen. In ähnlichem Umfang geben dies auch Kunden aller anderen untersuchten Bankengruppen – von Genossenschafts- bis Neobanken – zu Protokoll.

Eine Detailanalyse nach Altersklassen zeigt allerdings: Bei jungen Menschen (16 bis 24 Jahre) sind es sogar 77 Prozenten der Befragten – hier könnte eine nachhaltig engagierte Bank besonders punkten.

**Mangelndes Engagement könnte die Hälfte der Kunden vertreiben**

Zudem geht aus der Studie hervor: Banken, die sich nicht nachhaltiger positionieren oder den Eindruck von Greenwashing erzeugen, laufen Gefahr, mehr als die Hälfte ihrer Kunden zu verlieren.

***Hier finden Sie weitere Beiträge aus den Betriebswirtschaftlichen Blättern (BBL)***

***⇒ Infotipp: Setzen Sie auf diesen Link ein Bookmark - und Sie haben jederzeit einen Überblick über die Betriebswirtschaftlichen Blätter.***

So erklären 13 Prozent der insgesamt 1.250 befragten deutschen Bankkunden, sie würden aus diesen Gründen auf jeden Fall ihre Hausbank wechseln, 41 Prozent ziehen einen solchen Schritt in Erwägung.

Am ausgeprägtesten ist die Absicht, bei mangelndem Engagement in ökologischer oder sozialer Hinsicht eine andere Bank zu wählen, in der Altersgruppe der 25- bis 38-Jährigen. Hier erklären 23 Prozent, sie würden auf jeden Fall wechseln, 47 Prozent sagen „ja, unter Umständen“. Damit zeigen sich 70 Prozent von ihnen wechsellaffin.

## **Hohe Risiken bei Nichtstun**



© Miha Creative/shutterstock

Ein überzeugendes Nachhaltigkeitskonzept steigert Erträge.

Dieses Ergebnis birgt Risiken – gerade auch für Sparkassen. Denn rund 42 Prozent ihrer Kunden nehmen bei ihnen bislang noch keine Veränderung in Richtung Nachhaltigkeit wahr. 36 Prozent erklären ebenfalls sehr verhalten: „Ich habe das Gefühl, bei meiner Hausbank tut sich etwas.“

„Meine Hausbank ist nachhaltiger als andere Banken“, attestieren ihrer Sparkasse dagegen nur 14 Prozent. Als Pionier in Sachen Nachhaltigkeit sehen lediglich sechs Prozent der Sparkassenkunden ihre Hausbank, als Spezialist zwei Prozent.

Ähnlich ernüchternd fallen die Werte bei allen anderen Bankengruppen aus. Lediglich die Kunden von Direktbanken geben mit 23 Prozent zu Protokoll: „Meine Hausbank ist nachhaltiger als andere Banken.“

Für die Sparkassen bedeutet das: Trotz ihrer nachhaltigen DNA und ihrer regionalen Geschäftsausrichtung werden sie nicht nachhaltiger wahrgenommen als andere Institute.

Da alle Bankgruppen ähnliche Ergebnisse erzielen, ist dies für Sparkassen jedoch nicht nur alarmierend, sondern gleichzeitig eine riesige Chance. Für sie gilt es, sich schneller auf diesem Feld zu positionieren als die Wettbewerber, um bei den Kunden einen bleibenden Eindruck zu hinterlassen.

Die Kunden trauen den Sparkassen diese Rolle auch zu: Im Vergleich zu den anderen Bankengruppen sehen sie mit 31 Prozent die Sparkassen am ehesten als potenzielle Vorreiter.

Eine weitere gute Nachricht: Unter bestimmten Voraussetzungen sind die Kunden auch bereit, mehr für nachhaltige Finanzprodukte zu zahlen bzw. auf Rendite zu verzichten.

So gibt es beim ersten Blick auf die Zahlen zwar keine sichere Mehrpreisbereitschaft für besonders nachhaltige Finanzprodukte. Jeder zweite Befragte (49 Prozent) ist nach eigenen Angaben jedoch „auf jeden Fall“ bzw. unter Umständen bereit, einen Aufpreis zu zahlen.

Junge Kunden im Alter von 16 bis 24 Jahren geben dies sogar zu 70 Prozent an.

### **Kunden achten auf Transparenz und Glaubwürdigkeit**

Bei der Auswahl nachhaltiger Finanzprodukte ist den Befragten mit 68 Prozent Transparenz am wichtigsten. Sie wollen wissen, was mit ihrem Geld gemacht wird. Auf Glaubwürdigkeit (z. B. aufgrund von Umwelt-Zertifizierungen) achten 57 Prozent.

Persönliche Aufklärung und Beratung zum Thema Nachhaltigkeit wünschen sich 47 Prozent. Was konkrete Produkte betrifft, zeigt die Hälfte Interesse an einem nachhaltigen Girokonto. 44 Prozent finden Kapitalanlagen in regionale Ökoprojekte besonders attraktiv.

Ebenso viele interessieren sich für nachhaltige Fonds, ETFs und Aktien. Für Regionalbanken ist vor allem der Punkt „Kapitalanlage in regionale Ökoprojekte“ als Unterscheidungsmerkmal zu Wettbewerbern attraktiv. Die anderen genannten Produkte werden dagegen künftig eher zum Standardangebot von Banken und Sparkassen ge-

hören und sind daher ebenfalls wichtig, aber kein Alleinstellungsmerkmal.

Ebenfalls nur wenig Chancen zur Differenzierung bietet der Trend zum digitalen Banking, der sich im zweiten Jahr im Zeichen der Corona-Pandemie in großen Schritten fortgesetzt hat.

So bezeichnet sich in der Studie fast jeder zweite Befragte als digitalen Kunden bzw. digitale Kundin. Im Vergleich zum Vorjahr bedeutet das ein Plus von fünf Prozentpunkten. Nur noch 24 Prozent bezeichnen sich als persönlichen Kunden oder persönliche Kundin, was einen Rückgang um neun Prozentpunkte bedeutet.

E-Mail und Telefon sind mittlerweile – unter anderem aufgrund der temporären Filialschließungen – wichtiger geworden als der Kontakt in der Filiale, der im Vorjahr noch den Spitzenplatz eingenommen hatte.

Nahezu alle Bankkunden zeigen sich mit den Digitalangeboten ihrer Hausbank sehr zufrieden (38 Prozent) bzw. zufrieden (55 Prozent). Für Sparkassen bedeutet das: Innovative Digitalangebote bleiben weiterhin Pflicht, bieten aber wenig Chancen zur Wettbewerbsdifferenzierung.

Das Thema Nachhaltigkeit ist ein deutlich stärkerer Stellhebel. Wichtig ist nach der Devise „Machen statt Marketing“, dass zügig konkrete Maßnahmen angeschoben werden.

### **Strategische Nachhaltigkeitsposition entwickeln**

Grundsätzlich sollte jedes Finanzinstitut zeitnah eine strategische Nachhaltigkeits-Positionierung entwickeln und auf dieser Basis Geschäfts- und Teilstrategien anpassen.

Die Kunden sehen die Banken dabei in allen Nachhaltigkeitsbereichen in der Pflicht – ob es um die Förderung von ökologischem Bauen und E-Mobilität, das Angebot nachhaltiger Finanzprodukte, eine bessere Aufklärung im Beratungsgespräch oder die Kreditvergabe nach Nachhaltigkeitskriterien geht.

Die Zustimmungswerte liegen bei allen Kategorien um die 90 Prozent, meistens aber darüber. Den Spitzenplatz belegt das Thema „faire Bedingungen für Mitarbeitende der Bank“. Auch diesen Punkt sollten die Sparkassen auf keinen Fall vernachlässigen.

In Bezug auf ihre Privat- und Firmenkunden sollten Banken künftig Orientierung im „Nachhaltigkeits-Dschungel“ bieten. Ein wichtiges Feld dabei ist bei Privatkunden die ökologische Bauförderung.

Das bedeutet: Banken vergeben Baufinanzierungen mit besonders günstigen Konditionen, wenn der Kunde ökologisch baut. Einige Banken arbeiten derzeit auch an einem nachhaltigen Girokonto. Dies kann zum Beispiel mit einem CO<sub>2</sub>-Footprint versehen sein oder die Möglichkeit bieten, durch Aufrunden beim Bezahlen für ökologisch oder sozial sinnvolle Projekte zu spenden.

Mit Blick auf Firmenkunden gilt: Berater sollten Unternehmen bei der nachhaltigen Ausrichtung ihres Geschäftsmodells beraten. Denn es ist zu erwarten, dass in den kommenden Jahren Unternehmenskredite günstiger vergeben werden können, je nachhaltiger ein Unternehmen sich aufstellt.

Banken und Sparkassen werden künftig die CO<sub>2</sub>-Emissionen ihres Kreditportfolios bewerten und auf dieser Basis eine Senkung anstreben müssen. Im Zweifel können sie dadurch manche Branchen nicht mehr bzw. nur noch bedingt mit Krediten bedienen.

Auch das Eigengeschäft bzw. die Eigenanlagen der Sparkassen sollten sich sehr viel stärker als bisher an ESG-Kriterien orientieren. Dadurch entsteht ein großer Hebel im Hinblick darauf, welche Geschäftsmodelle finanziert bzw. nicht mehr finanziert werden.

## **Bankkunden bei CO<sub>2</sub>-Neutralität ambitionierter als die Politik**

Aus Sicht ihrer Kunden und Kundinnen sollten die Sparkassen jedoch nicht nur nachhaltige Finanzprodukte anbieten, sondern auch bei sich selbst anfangen und die eigene Organisation nachhaltiger und sozialer gestalten.

92 Prozent der Befragten ist nämlich ein CO<sub>2</sub>-neutraler Geschäftsbetrieb ihrer Bank wichtig. Genauer nachgefragt zeigt sich: 73 Prozent der Befragten fordern von ihrer Hausbank sogar CO<sub>2</sub>-Neutralität bis 2035 oder deutlich früher.

Das bedeutet, dass die Mehrheit der deutschen Bankkunden deutlich ambitioniertere CO<sub>2</sub>-Einsparziele von der Finanzindustrie erwartet, als dies das Bundesklimaschutzgesetz (CO<sub>2</sub>-neutral bis 2045) vorsieht.

## **Impulspapier hilft Sparkassen**

Um die Sparkassen auf diesem Weg zu unterstützen, haben DSGVO und EGC gemeinsam mit Verbänden und elf Sparkassen ein Impulspapier „von Sparkassen für Sparkassen“ erstellt. Um im Geschäftsbetrieb nachhaltiger zu werden, zeigt es konkrete Stellhebel und ein strukturiertes Vorgehen auf.

Zentraler Bestandteil und gleichsam sein roter Faden ist der Dreiklang der Nachhaltigkeit aus ökologischen, sozialen und unternehmerischen Aspekten. So sollte Nachhaltigkeit niemals nur als CO<sub>2</sub>-Reduktion oder Papiervermeidung verstanden werden.

Ebenso wichtig ist es, soziale Aspekte zu integrieren. Zielgruppe des Impulspapiers sind Sparkassen, die im Bereich Nachhaltigkeit entweder als „Einsteiger“ oder „Standard“ einzustufen sind.

Einsteiger erstellen etwa eine CO<sub>2</sub>-Bilanz per VfU-Tool und führen erste Maßnahmen zur Reduktion durch. „Standard“-Häuser setzen sich ein klares Ziel zur CO<sub>2</sub>-Verminderung und streben einen minimalen Fuhrpark an.

## **Nachhaltiger Geschäftsbetrieb erfordert strukturiertes Vorgehen**

Um dem Management der Sparkassen das aufzuzeigen, ist ein Modell (s. Abb. 1) entwickelt worden, das insgesamt sechs Punkte zur wirksamen Reduktion von CO<sub>2</sub>-Emissionen und die dazugehörigen Stellhebel aufzeigt.



© BBL

Für den Bereich „Gebäudeenergie“ sind das unter anderem:

- Umstellung auf Ökostrom
- Selbsterzeugung von Strom und Wärme
- intelligente Steuerung von Klimaanlageanlagen.

Im Bereich „Geschäftsreisen und Verkehr“ versprechen nennenswerte Erfolge:

- Reduktion von Dienstreisen durch virtuelle Meetings
- Verringerung von Kurierfahrten
- Zusammenarbeit mit Carsharing-Anbietern.

Das DSGVO-Impulspapier zeigt darüber hinaus weitere Punkte auf wie:

- Vermeidung von Abfall

- Reduktion des Papierverbrauchs
- nachhaltiger Umgang mit Wasser.

Zusätzlich sind über 30 Praxisbeispiele aus verschiedenen Sparkassen zusammengetragen worden. Beschrieben wird, welche Maßnahmen in den betreffenden Häusern umgesetzt worden ist, wie sich die Maßnahme auf den Dreiklang aus Umwelt, Mensch und Unternehmen auswirkt und welche finanziellen Investitionen dafür notwendig waren. Oftmals wird aus den Beispielen auch deutlich, dass sich das Investment zügig amortisiert.

### **Beispiele auch andernorts umsetzbar**

Ein Beispiel aus der Sparkasse Saarbrücken zeigt, wie eine energetische Sanierung für die Modernisierung der Steuerung von Licht, Jalousien oder Heizungen genutzt worden ist. Neben positiven ökologischen Effekten konnten damit auch das Arbeitsklima verbessert und die Krankentage reduziert werden.

Auf der unternehmerischen Seite konnte die Maßnahme durch höhere Mitarbeiterzufriedenheit und verbesserte Produktivität punkten. Die Kasseler Sparkasse zeigt exemplarisch einen verbesserten Verkehrsmix, der mit dem Bezug ihres Neubaus eingeführt worden ist.

Eckpunkte sind unter anderem eine Autoflotte mit E-Autos, E-Lademöglichkeiten für Autos und Fahrräder, aber auch die verbesserte Erreichbarkeit mit dem öffentlichen Nahverkehr und die erhöhte Ausgabe von Job-Tickets.

Neben positiven ökologischen Auswirkungen war auch eine höhere Zufriedenheit bei der Belegschaft sowie eine erhöhte Arbeitgeber- und Kundenattraktivität durch den modernen und gut erreichbaren Neubau erkennbar.

Insgesamt zeigt auch die aktuelle EGC-Studie: Eine nachhaltige Positionierung macht eine Bank oder Sparkasse als Arbeitgeber attraktiver. Mehr als jeder zweite Befragte (55 Prozent) gibt an, dass Nachhaltigkeit eine Rolle bei der Wahl des Arbeitgebers spielt. Insbe-

sondere für Menschen im Alter von 16 bis 24 Jahren ist Nachhaltigkeit ein wichtiges Kriterium bei der Arbeitgeberwahl.

## **Mit 12-Punkte-Plan zum CO<sub>2</sub>-neutralen Geschäftsbetrieb**

Um den Sparkassen den Einstieg in das Thema Nachhaltigkeit zu erleichtern, bietet das DSGVO-Impulspapier zudem einen 12-Punkte-Plan für eine erfolgreiche Umsetzung.

Für diese muss sich an erster Stelle das Management zur Nachhaltigkeit als strategisches Top-Thema bekennen. Damit nimmt die Sparkasse eine Vorbildfunktion ein und sensibilisiert gleichermaßen Mitarbeitende und Kunden für nachhaltiges Handeln.

Im nächsten Schritt müssen die Mitarbeitenden abgeholt, mitgenommen und begeistert werden: der Beginn eines umfänglichen Change-Prozesses. Wichtige Aufgaben sind dabei:

- Transparenz schaffen
- Neuausrichtung frühzeitig kommunizieren
- Mitarbeitende sensibilisieren sowie zu nachhaltigem Handeln befähigen (z. B. über Workshops und Schulungen).

Verstetigt werden können diese Prozesse durch die organisatorische und prozessuale Implementierung eines Nachhaltigkeitsmanagements zum Beispiel durch Nachhaltigkeitsbeauftragte oder das Verankern der Aufgaben in PARES Kompakt und der Prozesslandkarte. Auf dem Weg zur vollständigen Umsetzung stehen Themen wie der nachhaltige (Um-)Bau, das Schließen neuer Lieferantenvereinbarungen, das Beschaffen nachhaltiger Materialien sowie das nachhaltige Steuern und Reporten aller Maßnahmen.

Um den Umsetzenden in den Sparkassen auch hier eine Hilfestellung zu geben, bietet das Impulspapier zu jedem Schritt des 12-Punkte-Plans die Verlinkung unter anderem zu DSGVO-Konzepten, Lehrgängen und Schulungen sowie zu relevanten Artikeln der SparkassenZeitung.

Klar ist jedoch auch: Die besten Tools und Prozesse werden am Ende nicht zu einem nachhaltig gelebten und verbesserten

Nachhaltigkeitsmanagement führen, wenn nicht auch der letzte Schritt des Plans konsequent eingeführt wird.

Bei diesem geht es darum, alle „Ordnungskriterien“ zu erfüllen. Dazu müssen die richtigen Tools genutzt, Prozesse sowie eine entsprechende Governance aufgebaut werden.

Die erwünschte Wirkung wird erst dann erzielt, wenn das ökologische und soziale Engagement im Geschäftsbetrieb gelebt und nachgehalten wird. Beispiele hierfür sind eine kontinuierliche CO<sub>2</sub>-Footprint-Messung, das Aufbauen von Vorbildern oder Botschaftern für das Thema sowie das laufende Visualisieren und Anpassen des Zielbildes.

## **Fazit**

Die Kunden fordern von ihrer Hausbank zunehmend ökologisches, soziales und regionales Engagement. Bislang wird jedoch keine Bankengruppe – auch die Sparkassen nicht – als Nachhaltigkeitspionier wahrgenommen.

Das bringt Risiken mit sich, vor allem aber auch eine große Chance: So können sich Sparkassen, die jetzt schnell reagieren, als Vorreiter positionieren. Dies bietet ihnen neue Kunden- und Ertragschancen. Auf dem Weg zu einem ebenfalls von den Kunden geforderten CO<sub>2</sub>-neutralen Geschäftsbetrieb unterstützt ein neues DSGVO-Impulspapier.

## **Autor**

Norman Weisser ist Partner bei der Unternehmensberatung Eurogroup Consulting (EGC) in Frankfurt/M.

***Hier finden Sie weitere Beiträge aus den Betriebswirtschaftlichen Blättern (BBL)***

***⇒ Infotipp: Setzen Sie auf diesen Link ein Bookmark - und Sie haben jederzeit einen Überblick über die Betriebswirtschaftlichen Blätter.***

Normann Weisser (Foto oben: shutterstock) – 25. November 2021