

APPANDIX

A Work Project, presented as part of the requirements for the Award of a Master's Degree in Management from the NOVA – School of Business and Economics.

THE ROLE OF FINANCE TOWARDS A MORE SUSTAINABLE DEVELOPMENT

-

A STUDY ON REPUTATIONAL RISK MANAGEMENT AT
COMMERZBANK AG

SIMON KOLHOFF / 3007

A Project carried out on the Master in International Management Program, under the supervision of:

Professor António Miguel

January 6th, 2017

THE ROLE OF FINANCE TOWARDS A MORE SUSTAINABLE DEVELOPMENT

-

A STUDY ON REPUTATIONAL RISK MANAGEMENT AT COMMERZBANK AG

Abstract

This paper examines the idea of the financial sector as a catalyst for a more sustainable development. It discusses the specific role of financial institutions fostering and facilitating more sustainable business practices. In order to understand how financial intermediaries can address sustainability issues in their core business, a comprehensive analysis of the reputational risk management at Commerzbank AG has been conducted. Based on this analysis the paper identifies key elements for sound ESG risk management and introduces recommendations to the processes at Commerzbank. The research is following a qualitative approach based on expert interviews and a comprehensive literature review.

Keywords

Finance and Sustainability, ESG Risk, Commerzbank AG, Sustainable Development

Content

QDA-Analysis	4
Sample Interview Guideline (translated)	5
Original Interview Transcriptions.....	7
Leitfaden Experteninterview – Rüdiger Senft.....	7
Experteninterview – Rüdiger Senft	10
Leitfaden Experteninterview – Jana Neumark	21
Experteninterview – Jana Neumark	24
Leitfaden Experteninterview – Henrik Ohlsen.....	37
Experteninterview – Henrik Ohlsen	40
Leitfaden Experteninterview – Oliver Jaeggi.....	48
Experteninterview – Oliver Jaeggi	51
Leitfaden Experteninterview – Regine Richter	61
Experteninterview – Regine Richter	64

QDA-Analysis

Original interviews and analysis have been conducted in German language. The following provides a translated sample of the QDA-Analysis, showing the applied analysis methodology.

Sample critical review on ESG risk management

Sub Category	N of C	% of C	N of I	% of I
Issues with ESG data quality	12	10%	4	80%
ESG risk assessment method	17	14%	5	100%
RepRisk AG	7	6%	4	80%
Importance of vision & strategy	6	5%	4	80%
Sensitisation activities	12	10%	3	60%
Client engagements	9	7%	3	60%
Understanding of CR	6	5%	2	40%
Independency & commitment	7	6%	4	80%
Reputation vs. CR	8	7%	4	80%
Business vs. Ethics	9	7%	4	80%
Conflicts of interest	13	11%	5	100%
NGO collaboration	7	6%	5	100%
Stakeholder dialog	8	7%	4	80%
	121	100%		

Row 1: main sub categories

Row 2: number of occurrences

Row 3: percentage of all codings on dedicated topic

Row 4: number of interviews where mentioned

Row 5: percentage of all interviews where mentioned

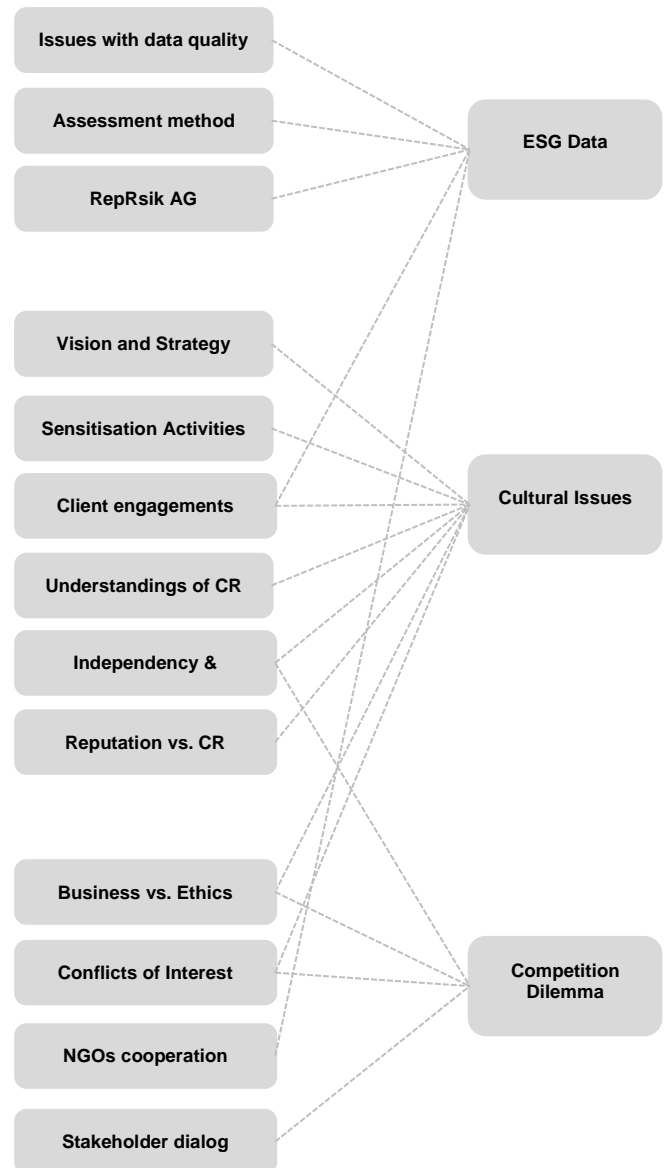
Sample decoding of phrases

Issues with ESD data quality

RR: *...and in this context we faced a problem: how are we going to deal with the topic of "shrinking space for civil society"? Usually, such tools are asking: "Are there protests in a country or not?" But in countries where public protest is criminalised very quickly, of course, this is a problem...*

Conflict of interest considering ESG in decision making

JN: *...it was more like this: "Oh, God, these fellows in the tower, again they coming up with new things destroying my business".... But I think there has been a rethinking that takes place in the same way as the rethinking in society...*



Sample Interview Guideline (translated)

Original interviews and analysis have been conducted in German language. The following provides a translated sample of an interview guideline. Original guidelines and interview transcriptions are following.

Sample: Interview Guideline (translated)

Name of Interviewee (Organisation)



Introduction

This interview will be conducted in the course of a work project, presented as part of the requirements for the award of a master's degree in management from the NOVA – School of Business and Economics. The research “The Role of Finance towards a more Sustainable Development“, examines the idea of the financial sector as a catalyst for a more sustainable development. It discusses the specific role of financial institutions fostering and facilitating more sustainable business practices. Moreover, the study analysis the reputational risks management of Commerzbank AG as one of European's major banks, to understand practices and management processes to address ESG risk.

I would like to ask you for the permission to record this conversation. Do you agree?

As this work is subject to a confidentiality agreement with Commerzbank, the entire work, including this interview, will not be published.

The interview is divided into three parts:

1. Presentation of the interview partner as an expert in a relevant functional context
2. Reflecting the role of the financial sector for a more sustainable development
3. ESG risk management in the banking sector (example Commerzbank)

Part I: Presentation of the interview partner

I would like to ask you to briefly introduce your role asas well as your relationship to sustainability in the financial sector.

Part II: Reflecting the role of the financial sector for a more sustainable development

I would like you to briefly explain to me, to what extent you agree on the following statements:

- Sustainability in the financial industry is becoming increasingly important.
- Banks and institutional investors play a key role in the transition to a sustainable development.
- The financial industry has a responsibility to contribute to a more sustainable development, but no more or less than any other industry, too.
- The potential to contribute to a more sustainable development is not fully exploited by a

large part of the financial sector.

- The financial industry is not a suitable driver of sustainability in the market. It should only react to market requirements and adapt to the sustainability movements on the market.
- The social impact should be an independent criterion in financial decision-making processes, alongside the traditional risk and (expected) profit criteria.
- The consideration of ESG criteria is important, but it should only be limited to the risk assessment.

Is there anything you would like to add?

Part III: ESG risk management in the banking sector (example Commerzbank)

In this part of the conversation I would like to address the following questions:

- How can financial institutions take consideration of ESG risks in decision-making processes?
- Do you know the process of reputation risk management at Commerzbank? (If necessary, brief explanation)
- Do you know similar processes in other banks? If so, how does the reputational risk management process in Commerzbank differ from the processes of other banks?
- Where do such processes come to their limits?
- What are the difficulties or challenges associated with the consideration of ESG risks in financial institutions?
- Where do you see improvement potential for processes, which consider ESG aspects in financial decisions?

Original Interview Transcriptions

Leitfaden Experteninterview – Rüdiger Senft

Einleitung

Das Interview wird im Rahmen einer Abschlussarbeit an der Nova School of Business and Economics zum Erhalt des Abschlusses Master of Science in International Management durchgeführt. Die Forschungsarbeit mit dem Titel „*The Role of Finance towards a more Sustainable Development*“ untersucht, inwiefern der Finanzsektor (als eine Art Katalysator) eine Schlüsselrolle auf dem Weg zu einer nachhaltigeren Entwicklung einnehmen könnte und wie Finanzinstitutionen in diesem Zusammenhang Aspekte der Nachhaltigkeit in ihrem Kerngeschäft stärker berücksichtigen könnten. Dazu soll zunächst eine Diskussion über Verantwortung von Finanzinstitutionen geführt werden. Anschließend soll am Beispiel des Reputationsrisiko-Managements der Commerzbank analysiert werden, wie Nachhaltigkeitsaspekte im Kerngeschäft einer Bank adressiert werden können. Das Interview wird ca. 30 Minuten in Anspruch nehmen.

Ich möchte Sie um die Erlaubnis bitten, während des Gesprächs ein Aufnahmegerät mitlaufen zu lassen. Dies dient lediglich der Kontrolle der Mitschriften.

Da diese Arbeit im Rahmen eines Confidential Agreements mit der Commerzbank einem Sperrvermerk unterliegt, wird die gesamte Arbeit einschließlich dieses Interviews nicht veröffentlicht.

Das Gespräch ist in drei Punkte gegliedert:

1. Vorstellung des Gesprächspartners als Experte in einem relevanten Funktionskontext
2. Reflektion der Rolle der Finanzwirtschaft auf dem Weg zu einer nachhaltigeren Entwicklung
3. ESG-Risiko-Management im Bankensektor (Beispiel Commerzbank)

Teil 1: Vorstellung des Gesprächspartners

Ich bitte Sie, sich kurz vorzustellen und dabei auch auf Ihre Funktion als Leiter des Corporate Responsibility Managements der Commerzbank AG sowie Ihren Bezug zum Thema Nachhaltigkeit im Finanzsektor einzugehen.

Teil 2: Reflektion der Rolle der Finanzwirtschaft auf dem Weg zu einer nachhaltigeren Entwicklung

Ich bitte Sie kurz zu erläutern, inwieweit Sie den folgenden Aussagen zustimmen oder widersprechen.

- Das Thema Nachhaltigkeit in der Finanzindustrie gewinnt zunehmend an Bedeutung.
- Banken und institutionelle Investoren spielen eine Schlüsselrolle auf dem Weg zu einer Nachhaltigen Entwicklung.
- Die Finanzindustrie hat eine Verantwortung zu einer Nachhaltigeren Entwicklung beizutragen, aber nicht mehr oder weniger, als jede andere Branche auch.
- Die Potenziale zu einer nachhaltigeren Entwicklung beizutragen, werden von einem Großteil der Finanzindustrie nicht (voll) ausgeschöpft.
- Die Finanzindustrie ist kein geeigneter Treiber von Nachhaltigkeit im Gesamtmarkt. Sie sollte lediglich auf die Marktbedürfnisse reagieren und sich den Nachhaltigkeitsbewegungen am Markt anpassen.

- Der Social Impact sollte in Finanzentscheidungsprozessen ein eigenständiges Kriterium neben den traditionellen Kriterien Risiko und (erwarteter) Gewinn einnehmen.
- Die Betrachtung von ESG Kriterien ist wichtig, sie sollte sich aber lediglich auf die Risikobewertung beschränken.

Gibt es weitere Anmerkungen Ihrerseits?

Teil 3: ESG-Risiko-Management im Bankensektor (Beispiel Commerzbank)

Ziel ist es, im Verlauf des Gesprächs auf folgende Fragen einzugehen:

- Was versteht die Bank unter Corporate Responsibility?
- Was tut die Bank, um Nachhaltigkeit aktiv zu managen? Welche Nachhaltigkeitsaktivitäten gibt es?
- Welche Rolle spielt das Reputationsrisiko-Management dabei?
- Wie sieht der Prozess einer Fallprüfung konkret aus? Welche prozessualen Schritte gibt es? Können Sie das an einem Beispiel darstellen?
- Kennen Sie ähnliche Prozesse in anderen Banken? Wenn ja, wie sehen Sie den Rep-Risk-Prozess in der Commerzbank im Vergleich zu den Prozessen anderer Banken?
- Wo stößt der Prozess des Reputationsrisiko-Managements an seine Grenzen?
- Welche Schwierigkeiten oder Herausforderungen haben Sie und Ihre Kollegen im Alltag beim Managen der Nachhaltigkeitsthemen?
- Wo sehen Sie Verbesserungspotenzial und was haben Sie sich vorgenommen, um Prozesse weiterzuentwickeln?

Experteninterview – Rüdiger Senft

RS: Guten Tag ich bin Rüdiger Senft, der Leiter der Corporate Responsibility bei der Commerzbank. Die Hauptverantwortung würde ich auch diese eine zentrale Säule der Commerzbank abstellen und das ist das Nachhaltigkeitsmanagement. Daneben gibt es noch das historische Archiv, das Gesellschaftliche Engagement mit der Commerzbank Stiftung, aber ich glaube das zentrale bei der unternehmerischen Verantwortung ist das Nachhaltigkeitsmanagement. Das beinhaltet auf der einen Seite das Reporting über die Nachhaltigkeitsleistung der Bank, auf der anderen Seite sind wir auch eine Art Sendemast der Entwicklungen der Umwelt aufnimmt und in die Bank überleitet, um die Bank am Ende nachhaltiger zu machen. Das machen wir in drei Dimensionen: Das ist einmal der Bereich „Nachhaltige Unternehmensführung“, das ist der Blick nach innen auf die Bank. Das zweite ist der Blick aufs Kerngeschäft. Das ist dieses Handlungsfeld „Markt und Kunde“. Das dritte ist dann der Blick nach außen auf die Gesellschaft und auf die Umwelt. Das sind so die drei Stoßrichtungen. Den größten Hebel haben wir dann natürlich im Bereich Kerngeschäft der Commerzbank, als Bank des deutschen Mittelstandes. Da geht es quasi darum Impulse zu setzen aus der Abteilung heraus, um Produkte anzubieten, die zu einer nachhaltigeren Entwicklung beitragen. Wir sind zum Beispiel einer der großen Finanziere von Erneuerbaren Energien. So können wir Nachhaltigkeit auch als finanzielle Chance nutzen. Hier tut sich in allen Bereichen der Bank etwas. So haben wir auch zunehmend im Privatkundengeschäft „grüne“ Produkte. Das Thema Greenbonds ist ein großes Thema, dann das Investmentbanking, der Emissionshandel... Das gilt es zu stärken.... Und auch in den anderen Dimensionen, wie der nachhaltigen Unternehmensführung, da haben wir zum Beispiel das Reputationsrisiko-Management, das alle Transaktionen, die bestimmte sensible Themenfelder berühren angucken... oder im Bereich Umwelt haben wir natürlich die Klimastrategie. Seit 2015 sind wir klimaneutral, als

Finanzdienstleister...Und im Bereich gesellschaftliches Engagement, wenn wir tatsächlich den Blick nach außen beibehalten – Umwelt und Gesellschaft – dann haben wir da auch verschiedenste Programme laufen. Das heißt, das Flüchtlingsprogramm, was wir jetzt aufgesetzt haben für die nächsten drei Jahre, oder andere Programme im Bereich Bildung und Sport.

SK: Ja vielen Dank, über das eben angesprochene Reputationsmanagement möchten wir ja gleich noch intensiver sprechen... Zuvor einmal noch kurz die Frage: Wie lange machen Sie das schon? Wie lange sind Sie in diesem Bereich schon tätig?

RS: Seit 3 Jahren mache ich das jetzt. Zuvor habe ich 6 Jahre im Reputationsmanagement gearbeitet und seit drei Jahren bin ich Leiter dieser Abteilung.

- Das Thema Nachhaltigkeit in der Finanzindustrie gewinnt zunehmend an Bedeutung.

RS: Das stimmt, würde ich so unterschreiben, gerade zuletzt gewinnt es extrem an Dynamik. Gerade das Thema Green Finance wird in der Presse thematisiert, auf Kongressen thematisiert, von der Politik thematisiert. Ich denke Auslöser war zum einen der Pariser Klimagipfel und auch die Sustainable Development Goals. Aus diesen supra-nationalen Initiativen ist eine Dynamik entstanden, die über die Politik Einfluss erhält. Das hat vor allem auch einen regulatorischen Hintergrund....

- Banken und institutionelle Investoren spielen eine Schlüsselrolle auf dem Weg zu einer Nachhaltigen Entwicklung.

- Die Finanzindustrie hat eine Verantwortung zu einer Nachhaltigeren Entwicklung beizutragen, aber nicht mehr oder weniger, als jede andere Branche auch.

RS: Aufgrund der Rolle der Banken hat sie eine besondere Verantwortung. Sie hat einfach eine Möglichkeit, in verschiedenen Branchen hineinzuwirken. Diese Möglichkeit zu nutzen, ist die Verantwortung, die die Bankenbranche übernehmen muss.

SK: Letztendlich gehe ich in meiner Arbeit dabei ähnlich vor. Ich definiere die Rolle der Finanzindustrie als eine Branche mit erheblichem Einfluss auf die Realwirtschaft und dadurch auch auf den gesamten Markt, die daher auch eine nachhaltige Entwicklung vorantreiben kann. Das bezeichne ich als eine Art Katalysator für nachhaltige Entwicklung. So hat die Finanzwirtschaft aus meiner Sicht einen gewissen Hebel...In diesem Zusammenhang stellt sich aber auch immer die Frage, warum sollte die Bankenwirtschaft, diese Rolle annehmen und sich für eine nachhaltigere Entwicklung einsetzen?

RS: Ja die Banken machen das vor allem aus der Sicht eines mündigen Bürgers. Sie hören auf die Stimmen aus der Gesellschaft und antizipieren den Bedarf nach nachhaltigeren Wirtschaftsmethoden. Auf der anderen Seite ist das natürlich auch aus der harten Regulatorischen Sicht zu betrachten. Denn es ist wichtig, gut zu überlegen, welches Geschäft man eingeht und welches nicht. Seit 2008 gibt es mit Basel 2, Auflagen hinsichtlich des Reputationsrisikomanagements.... Die zweite Sicht ist natürlich hinsichtlich des Risikos, des Kreditrisikos. Wenn zum Beispiel ein Unternehmen auf zu viel Kohle sitzt und sich der regulatorische Rahmen ändert, ist das natürlich ein Risiko für die Unternehmensbewertung. Das dritte ist die sich... da komm ich jetzt auf die Sicht des Kunden. Das heißt das Image. Man kann

sich in der heutigen Gesellschaft nicht gegen seine Umwelt oder seine Stakeholder bereichern. Dort muss man durch eine Rücksichtnahme auf Normen einfach genau auswählen, welche Geschäfte sind gesellschaftlich akzeptiert? Zum Beispiel die Kum-Kum Geschichte, die vielleicht legal ist aber nicht gesellschaftlich legitim. Und das letzte sind ganz klar die Potenziale. Hier das Beispiel Erneuerbare Energien. Also aus dem Umbau zu einer nachhaltigeren Energieversorgung ergeben sich einfach auch interessante Geschäftsfelder. Und das ist natürlich eine weitere Triebfeder für die Branche, hier Fortschritte zu machen und Engagement zu zeigen.

SK: Das ist sehr gut, da bin ich in meiner Analyse sehr nah bei Ihnen. Ich hab es genau anders aufgebaut und hier drei Hauptargumente identifiziert. Also zuerst bietet der Umbruch des Umbaus unserer Gesellschaft zu mehr Nachhaltigkeit eine Riesemöglichkeit neue Kredite oder innovative Finanzprodukte bereitzustellen, die natürlich stark benötigt werden. Das zweite ist dann die Risikosicht, sodass eine Bewertung von ESG-Risiken für eine adäquate Gesamtrisikobewertung unerlässlich sind... Interessant ist, dass hier auch von regulatorischer Seite auch mehr Druck kommt. Das habe ich bisher noch nicht so stark wahrgenommen. Also ein guter und interessanter Aspekt... Und das letzte geht dann in die Richtung Image. Also, dass man sich derzeit in einem Niedrigzinsumfeld und einem schwierigen Markt befindet und das Vertrauen durch Krisen doch sehr verloren hat. Und das es die Möglichkeit gibt dieses Vertrauen ... oder einen Interessensausgleich... Ich habe das Reinforcement der Relationship genannt... also eine Stärkung der Beziehungen zwischen Finanzwirtschaft und Gesellschaft. Es geht hier darum das Verhältnis zueinander zu stärken und damit auch die Limitation der Bankenbranche als wichtiger Part der Gesellschaft aufrechtzuerhalten.

RS: Ja genau, so hat man vielleicht das Girokonto bei der Commerzbank oder der Deutschen Bank und das unterscheidet sich kaum, aber man geht lieber zu der einen oder anderen, da man sich dabei einfach wohler fühlt.

SK: Ja das stimmt. Ich würde fast soweit gehe und sagen, dass die Reputation eigentlich eines der wichtigsten Assets einer Bank ist. Vertrauen ist enorm viel Wert.

(... Kurze Diskussion über FinTechs und Vertrauen.)

- Die Potenziale zu einer nachhaltigeren Entwicklung beizutragen, werden von einem Großteil der Finanzindustrie nicht (voll) ausgeschöpft.

RS: Ja das ist auch mein Eindruck... aber vielleicht ist das ein Thema, welches noch ein bisschen Zeit braucht. Das ist meiner Meinung nach auch noch nicht strategisch gewollt. Das hängt auch mit der Verzielung des Themas zusammen. So dass man sagt, man bekommt den Bonus nur, wenn man auch im Nachhaltigkeitsbereich etwas geleistet hat. Das kann auch damit einfließen. Es ist also noch eher ein Nischenthema, wird aber auch nicht zuletzt auf Grund der Dynamik, die wir derzeit sehen – so auch mit Paris – zunehmen an Bedeutung gewinnen.

SK: Hier spielt sicherlich auch ein Kulturwandel eine Rolle, der einfach kommen muss, aber nicht so einfach herbeizuführen ist. So war vor einigen Jahren noch das Ziel 25% Eigenkapitalrendite und die gesamte Branche hatte einen andern Drive - Shareholder Value über alles... So ein Kulturwandel braucht sicherlich seine Zeit.

RS: Ja natürlich. Da hat sich seitdem sicherlich schon einiges getan, aber das ist selbstverständlich auch ein kulturelles Problem. Da müssen wir auch einfach mit unseren Mitarbeitern arbeiten und sie dahingehend sensibilisieren.

- Die Finanzindustrie ist kein geeigneter Treiber von Nachhaltigkeit im Gesamtmarkt. Sie sollte lediglich auf die Marktbedürfnisse reagieren und sich den Nachhaltigkeitsbewegungen am Markt anpassen.

(Nicht explizit besprochen)

- Der Social Impact sollte in Finanzentscheidungsprozessen ein eigenständiges Kriterium neben den traditionellen Kriterien Risiko und (erwarteter) Gewinn einnehmen.
- Die Betrachtung von ESG Kriterien ist wichtig, sie sollte sich aber lediglich auf die Risikobewertung beschränken.

(Einleitung in die Idee)

RS: Ja das ist sicherlich interessant. Ich bin da vielleicht aber eher ein bisschen Old School. Ich denke das ist eher was für den öffentlichen Sektor. Also Einrichtungen, die auch explizit einen öffentlichen Förderauftrag haben. ... Ob man der Bank jetzt vorschreibt den Social Impact als Maßgröße in die Kalkulation eines Projektes mitaufzunehmen... Naja davon bin ich noch nicht so überzeugt. Das finde ich nicht unbedingt sinnvoll.

SK: Also sollte man sich eher auf die reine Risikobewertung beschränken?

RS: Ja, aber nicht nur im Kreditrisiko, sondern auch auf Kommunikationsrisiken und Reputationsschäden die entstehen können.

SK: Ja die Idee stammt ursprünglich aus dem Social Impact Investing, wo man ganz klar darauf abzielt neben dem Return auch einen Social Impact oder einen positiven Einfluss zu kreieren.

RS: Ja aber ich würde schon sagen, das man dabei auch einen gewissen Return braucht. Der ist dann vielleicht nicht 7% sondern eher 3%, ansonsten wird das Risiko viel zu hoch...

SK: Ja genau, das ist genau das Ziel.

(Weitere Diskussion über Social Impact Projekte und Social Impact Bonds)

RS: Ich würde das vielleicht so einordnen. Es gibt ja eigentlich bei uns immer die Unterscheidung „do good“ und „avoid bad“. Da würde ich die Idee vom Social Impact zum Thema „do good“ einordnen, wir uns als normale Geschäftsbank nur teilweise in der Verantwortung sehen. Das hängt ja auch immer mit dem Geschäftsmodell zusammen. Wir sind ja auch keine Ethik Bank. Der zweite Teil „avoid bad“ wird dadurch aber bei uns umso relevanter. Wir haben ja auch bei uns das Reputationsrisiko und durch die verschiedenen Richtlinien schaffen wir einen ethischen Rahmen für unser Kerngeschäft. Und dann brauchen wir einen vorlaufenden Prozess um diesen Rahmen mit Leben zu füllen und dafür haben wir dann zum Beispiel unseren Newsletter. Der geht raus an über 2000 Abonnenten und dort informieren wir über ESG-Risiken.

SK: Welche Maßnahmen gibt es sonst noch um Mitarbeiter zu sensibilisieren?

RS: Das kann die Frau Neumark später sicherlich noch erzählen aber die Kollegen haben im Jahr bestimmt mehr als 30 Präsentationen. Dann haben wir die Intranet-Seiten. Und dann ist es natürlich wichtig, dass das Reputationsrisikomanagement fester Bestandteil des Bearbeitungsprozesses ist. Ein Kunde, der bestimmte sensible Geschäftsfelder berührt, muss dem Rep-Risk vorgestellt werden.

- Welche Rolle spielt das Reputationsrisiko-Management dabei?

RS: Das ist so der Blick nach innen auf die Transaktionen... auf die Geschäfte. Das geht bis zum Vetorecht. ... Das ist einfach ein sehr wichtiger Prozess um die Nachhaltigkeit im Kerngeschäft zu lenken. Da ist unser Reputationsrisikomanagement sozusagen eine Schwester-Abteilung. Wir arbeiten eng mit den Kollegen zusammen und sind im engen Austausch über die Weiterentwicklung. Für uns, die wir die Nachhaltigkeitsaktivitäten kommunizieren ist es eine enorm wichtige Abteilung, da es sich vor allem um Kommunikationsrisiken handelt. Auch aus diesem Grund ist die Abteilung in der Kommunikation ansässig. Auf der andern Seite natürlich auch, um die Unabhängigkeit vom Kerngeschäft zu wahren. Damit die Geschäftsfelder nicht sagen, ach komm, für die 100.000€ Ertrag gehen wir das Risiko ein.... Das ist einfach nicht unsere Herangehensweise. Es geht nicht um PR oder Image. Es geht hier um unsere Glaubwürdigkeit und da spielt es keine Rolle, ob das 1€ oder tausende sind.... Wenn man Nachhaltigkeit umschreiben soll, dann geht es eigentlich um das Thema Zukunftsfähigkeit. Für mich hängt das ganz stark zusammen.... Das geht ja auch rein in den Bereich Personal. Wir müssen ein attraktiver Arbeitgeber sein und sind im Kampf um die besten Talente. Und wir

müssen auch dahingehend attraktiv sein, dass die jungen Leute sagen, dahin geh ich, da mach ich was Sinnvolles.

(Weitere Ausführungen dazu)

- Wie sieht der Prozess einer Fallprüfung konkret aus? Welche prozessualen Schritte gibt es? Können Sie das an einem Beispiel darstellen?

SK: Wie geht die Bank auf einen Kunden zu, der negativ auffällt? In der wissenschaftlichen Diskussion habe ich generell zwei Arten unterschieden, wie Banken Einfluss auf die Realwirtschaft nehmen können. Die sog. „financial influence“, wo es um die finanziellen Anreize für nachhaltigeres Verhalten, bzw. die finanziellen Nachteile für gegenläufiges Verhalten geht.... Und auf der anderen Seite die „advocacy influence“, bei der es eher um einen edukativen Ansatz geht. Das betrifft zum einen das Wahrnehmen der Voting Rights als Investor, aber auch der Einfluss durch aufklärende Gespräche, dadurch, dass man einfach mal genauer hinschaut, nachfragt und sensibilisiert. Wie nehmen Sie in diesem Zusammenhang Einfluss auf Ihre Kunden? Welche Möglichkeiten haben Sie da?

RS: Investor ist nicht so relevant für uns. Da wir in diesem Feld nicht mehr so stark sind. Das betrifft lediglich 13 Milliarden aus dem Bereich Wealthmanagement. Da bieten wir durchaus auch Nachhaltige Produkte an. Aber das ist nicht so ein großer Part.... Dann natürlich im Bereich der Projektfinanzierung, wo die Firmenkundentreuer sensibilisierte werden. So kann sich das natürlich auf ein Kreditscoring auswirken, da das Risiko besteht, dass auf einmal Strafzahlungen fällig werden oder man sich aus dem Land zurückziehen muss.

SK: Wird der Kunde dann auch mit solchen ESG-Aspekten konfrontiert.

RS: Ja, das wird in der Regel offen mit dem Kunden besprochen. Das kommt natürlich auch auf die jeweilige Beziehung zum Kunden an. Aber auch darüber tauscht sich der Vertrieb aus. Und auch wir sprechen mit unsern Korrespondenzbanken in Asien. Unseren Partnerbanken, die teilweise noch nicht so weit sensibilisiert sind. Hier hatten wir neulich zum Beispiel eine Veranstaltung mit Asiatischen Partnerbanken, wo wir auch das Thema Palmöl angesprochen haben. Da wir als Teil des RSPO, dem Round-Table-On-Sustainable-Palmöl tätig sind...

SK: Ja das Thema RSPO und Brancheninitiativen ist natürlich auch ein sehr interessantes Feld. Da so gemein Nachhaltigkeitsstandards geschaffen werden können, ohne dass der Wettbewerbsgedanke die Bestrebungen zu höheren Standards eines einzelnen Instituts unmöglich macht. Das heißt, wenn Sie ein Geschäft aus ethischen Gründen ablehnen, freut sich ggf. Ihre direkte Konkurrenz und langfristig erfahren Sie vielleicht Wettbewerbsnachteile.

RS: Da haben sie natürlich Recht, obwohl Nachhaltigkeit und das „richtige Verhalten“ vielleicht kurzfristig schmerzt, sich mittelfristig und langfristig aber sicherlich auszahlt. Auch gerade im RSPO verlieren wir sicherlich auch Geschäfte, aber auf der andern Seite ist das auf jeden Fall sinnvoll. Ich will nicht sehen, dass die Commerzbank verantwortlich für die Rodung des Regenwalds in Indonesien und Malaysia ist.

- Kennen Sie ähnliche Prozesse in anderen Banken? Wenn ja, wie sehen Sie den Rep-Risk-Prozess in der Commerzbank im Vergleich zu den Prozessen anderer Banken?

RS: Dazu kann Ihnen meine Kollegin aus dem Rep-Risk sicher mehr erzählen. Es gibt da Banken, die fangen mit der Risikoprüfung erst ab einer bestimmten Summe an. Das heißt, erst ab Projekten, die 500.000 umfassen wird geprüft, was aus meiner Sicht nicht sinnvoll ist. Das wird

der Reputation nicht gerecht und auch nicht den ethischen Anforderungen an unser Geschäft. Jedes Geschäft, ob klein oder groß sollte diesen Anforderungen entsprechen. Das finde ich eher gefährlich. Das ist einfach nicht zielführend....Und dann diese ewige Quantifizierbarkeit. Das jedes Risiko quantifiziert werden muss... Der Schaden ist ungefähr ein halbes Jahresbudget Marketing und dann ist alles wieder gut. Ne, das ist nicht so einfach.

- Wo stößt der Prozess des Reputationsrisiko-Managements an seine Grenzen?
- Welche Schwierigkeiten oder Herausforderungen haben Sie und Ihre Kollegen im Alltag beim Managen der Nachhaltigkeitsthemen?
- Wo sehen Sie Verbesserungspotenzial und was haben Sie sich vorgenommen, um Prozesse weiterzuentwickeln?

RS: Wenn ich das so als außenstehender sagen darf, im Rep-Risk haben die unglaublich viele Fälle und das wird immer mehr. Da muss man einfach aufpassen, dass denen nicht zu viel vorgelegt werden. Du willst ja auch strategisch arbeiten und hast begrenzte Ressourcen und musst im Alltag aufpassen, dass die strategischen Projekte nicht untergehen. Da müssen die Mitarbeiter einfach besser geschult sein.

SK: Das ist sicherlich ein schweres Feld, eine Balance zwischen Sensibilisierung für die risikorelevanten Geschäftsfelder zu schaffen und auf der anderen Seite nicht alle Projekte zur Prüfung vorgelegt zu bekommen.

Leitfaden Experteninterview – Jana Neumark

Einleitung

Das Interview wird im Rahmen einer Abschlussarbeit an der Nova School of Business and Economics zum Erhalt des Abschlusses Master of Science in International Management durchgeführt. Die Forschungsarbeit mit dem Titel „*The Role of Finance towards a more Sustainable Development*“ untersucht, inwiefern der Finanzsektor (als eine Art Katalysator) eine Schlüsselrolle auf dem Weg zu einer nachhaltigeren Entwicklung einnehmen könnte und wie Finanzinstitutionen in diesem Zusammenhang Aspekte der Nachhaltigkeit in ihrem Kerngeschäft stärker berücksichtigen könnten. Dazu soll zunächst eine Diskussion über Verantwortung von Finanzinstitutionen geführt werden. Anschließend soll am Beispiel des Reputationsrisiko-Managements der Commerzbank analysiert werden, wie Nachhaltigkeitsaspekte im Kerngeschäft einer Bank adressiert werden können. Das Interview wird ca. 30 Minuten in Anspruch nehmen.

Ich möchte Sie um die Erlaubnis bitten, während des Gesprächs ein Aufnahmegerät mitlaufen zu lassen. Dies dient lediglich der Kontrolle der Mitschriften.

Da diese Arbeit im Rahmen eines Confidential Agreements mit der Commerzbank einem Sperrvermerk unterliegt, wird die gesamte Arbeit einschließlich dieses Interviews nicht veröffentlicht.

Das Gespräch ist in drei Punkte gegliedert:

1. Vorstellung des Gesprächspartners als Experte in einem relevanten Funktionskontext
2. Reflektion der Rolle der Finanzwirtschaft auf dem Weg zu einer nachhaltigeren Entwicklung
3. ESG-Risiko-Management im Bankensektor (Beispiel Commerzbank)

Teil 1: Vorstellung des Gesprächspartners

Ich bitte Sie, sich kurz vorzustellen und dabei auch auf Ihre Funktion als Spezialistin im des Reputationsrisiko-Management der Commerzbank AG sowie Ihren Bezug zum Thema Nachhaltigkeit im Finanzsektor einzugehen.

Teil 2: Reflektion der Rolle der Finanzwirtschaft auf dem Weg zu einer nachhaltigeren Entwicklung

Ich bitte Sie kurz zu erläutern, inwieweit Sie den folgenden Aussagen zustimmen oder widersprechen.

- Das Thema Nachhaltigkeit in der Finanzindustrie gewinnt zunehmend an Bedeutung.
- Banken und institutionelle Investoren spielen eine Schlüsselrolle auf dem Weg zu einer Nachhaltigen Entwicklung.
- Die Finanzindustrie hat eine Verantwortung zu einer Nachhaltigeren Entwicklung beizutragen, aber nicht mehr oder weniger, als jede andere Branche auch.
- Die Potenziale zu einer nachhaltigeren Entwicklung beizutragen, werden von einem Großteil der Finanzindustrie nicht (voll) ausgeschöpft.
- Die Finanzindustrie ist kein geeigneter Treiber von Nachhaltigkeit im Gesamtmarkt. Sie sollte lediglich auf die Marktbedürfnisse reagieren und sich den Nachhaltigkeitsbewegungen am Markt anpassen.

- Der Social Impact sollte in Finanzentscheidungsprozessen ein eigenständiges Kriterium neben den traditionellen Kriterien Risiko und (erwarteter) Gewinn einnehmen.
- Die Betrachtung von ESG Kriterien ist wichtig, sollte sich aber lediglich auf die Risikobewertung beschränken.

Gibt es weitere Anmerkungen Ihrerseits?

Teil 3: ESG-Risiko-Management im Bankensektor (Beispiel Commerzbank)

Ziel ist es, im Verlauf des Gesprächs auf folgende Fragen einzugehen:

- Was versteht die Bank unter dem Begriff Reputationsrisiko?
- Wie ist die Abteilung des Reputationsrisiko-Managements entstanden, wie ist sie heute aufgebaut (Verortung in der Unternehmensfunktion) und welche Aufgabe hat sie?
- Wie sieht der Prozess einer Fallprüfung konkret aus? Welche prozessualen Schritte gibt es? Können Sie das an einem Beispiel darstellen?
- Wie kommen Sie an die relevanten ESG-Daten und wie sieht das Qualitätsmanagement dieser Daten aus?
- Kennen Sie ähnliche Prozesse in anderen Banken? Wenn ja, wie sehen Sie den Rep-Risk-Prozess in der Commerzbank im Vergleich zu den Prozessen anderer Banken?
- Welche Schwierigkeiten oder Herausforderungen haben Sie und Ihre Kollegen bei der Analyse und Bewertung von ESG-Aspekten?
- Wo stößt der Prozess des Reputationsrisiko-Managements an seine Grenzen?
- Wo sehen Sie Verbesserungspotenzial und was haben Sie sich vorgenommen, um den Prozess weiterzuentwickeln?

Experteninterview – Jana Neumark

JN: Ich bin Jana Neumark und habe an der Universität in Mainz Publizistik, Politik und Kulturanthropologie studiert. Ich dachte eigentlich immer, dass ich mal was für Arte machen würde. Habe mich also zunächst auf den journalistischen Bereich orientiert. Im Studium habe ich mich dann auf den Bereich Corporate Social Responsibility spezialisiert und bin durch ein Praktikum dann hier in die Commerzbank gekommen. Dort war ich zunächst in der Abteilung, in der auch Sie ein Praktikum gemacht haben. Quasi als Ihre Vor-Vor-Gängerin... Dann wurde mir ein sehr breit aufgestelltes Traineeship angeboten, sodass ich zunächst verschiedene Bereiche des Konzerns kennenlernen durfte. Und seit Januar 2015 bin ich jetzt Spezialistin im Bereich Reputationsrisikomanagement. Primär zuständig für das Segment Privatkunden. Also wir sind hier in Zweiertteams aufgestellt. Also 2 Mal Corporates and Markes, 2 Mal MSB und 2 Mal Privatkunden. Ich setzt mich jetzt nicht den ganzen Tag mit Privatkundenthemen auseinander, aber es gibt so ein paar Schwerpunktthemen, die machen dann in erster Linie mein Kollege und ich. Bei den Votierungen, die wir erstellen, das sind bestimmt so 95% Mittelstandsbank-Geschäfte.

- Das Thema Nachhaltigkeit in der Finanzindustrie gewinnt zunehmend an Bedeutung.
- Banken und institutionelle Investoren spielen eine Schlüsselrolle auf dem Weg zu einer Nachhaltigen Entwicklung.
- Die Finanzindustrie hat eine Verantwortung zu einer Nachhaltigeren Entwicklung beizutragen, aber nicht mehr oder weniger, als jede andere Branche auch.
- Die Potenziale zu einer nachhaltigeren Entwicklung beizutragen, werden von einem Großteil der Finanzindustrie nicht (voll) ausgeschöpft.

- Die Finanzindustrie ist kein geeigneter Treiber von Nachhaltigkeit im Gesamtmarkt. Sie sollte lediglich auf die Marktbedürfnisse reagieren und sich den Nachhaltigkeitsbewegungen am Markt anpassen.

JN: Also das kann ich definitiv bestätigen. Ich finde man merkt das auch schon daran, dass es NGOs gibt, die sich tatsächlich nur auf die Finanzdienstleister spezialisiert oder konzentriert haben. ...Facing Finance oder auch Urgewalt. Es gibt da ein ganz spannendes Zitat von Urgewalt. Die haben die Banken mal als Achillesferse von Vorhaben bezeichnet. Weil es ist ja irgendwie auch klar, ohne eine Finanzierende Bank wird keine Pipeline verlegt, kein Staudamm gebaut. Also haben diese NGOs sich entschieden, bei den Finanzierern anzusetzen, diese schon zum nachhaltigeren Handeln zu motivieren, um so einige kritische Großprojekte auch von Anfang an zum Scheitern zu verurteilen.

SK: Ja und somit auch einen gewissen Impact auf die Gesamtentwicklung zu haben. Das ist die grundlegende Idee der Thesis. Der Finanzsektor hat durch seine Investitions- und Finanzierungsfunktion einfach einen enormen Einfluss auf die gesamte ökonomische Entwicklung. Und daher auch auf eine nachhaltigere Entwicklung. Wenn der Finanzmarkt gewisse Standards für eine nachhaltigere Wirtschaft einführt, hat er automatisch eine Wirkung auf die gesamte Industrie, da gewisse „nicht nachhaltigere“ Projekte dann nicht mehr finanziert werden. Ich habe da den Begriff Katalysator eingeführt. Einige andere Sprechen in diesem Zusammenhang auch von dem Finanzmarkt als Nadelöhr auf dem Weg zu einer Nachhaltigeren Entwicklung.

JN: Ja das ist es halt auch. Wenn man sich jetzt zum Beispiel mal einen Automobilhersteller anguckt, klar der hat Einfluss auf seine Emissionen in der Herstellung und der Nutzung der Fahrzeuge und sicherlich auch Verantwortung für seine Mitarbeiter und Zulieferer, aber wir als Bank, wir haben Einfluss auf alle Branchen. Also erst mal können wir uns aussuchen, wer sind unsere Kunden und welche Geschäfte möchten wir begleiten und welche nicht. Und deswegen haben wir doch einen sehr großen Einfluss.

SK: Damit erübrigen sich eigentlich die nächsten beiden Thesen. Da Sie mir in dem Punkt, dass die Banken eine Schlüsselrolle auf dem Weg zu einer nachhaltigeren Entwicklung einnehmen, bereits zugestimmt haben und die darauffolgende These konträr ist. Aber vielleicht gehen wir nochmal abgesehen von der Verantwortung die NGOs oder Gesellschaft dem Bankensektor zuschreiben, zu den eigenen Interessen, die Banken und Investoren haben, stärker zu einer nachhaltigeren Entwicklung beizutragen.

JN: Das ist ja im eigenen Interesse, denn Banken werden wirklich zunehmend damit konfrontiert. Nehmen wir zum Beispiel die Dakota Erdöl-Pipeline, bei der sich die Proteste auch wieder gezielt gegen die Finanzierer richten. Da gibt es zum Beispiel eine Internetseite mit allen Namen der Finanzierer – Wir sind zum Glück nicht dabei – wo auch wirklich die Kontaktadressen stehen. Da wird aufgerufen, bitte beschweren Sie sich bei Bank X,Y hier sind die Adressen. Uns wird so eine Schlüsselrolle zudedacht... Das heißt auf der andern Seite aber auch nicht, dass wir die einzigen sind, die da in der Verantwortung sind. Jede Branche muss auch ihren eigenen Beitrag leisten.

SK: Würden Sie mir da zustimmen, wenn wir es so zusammenfassen, dass Banken zwar eine gestiegene Verantwortung haben, die sich aus ihrer speziellen Rolle als Multiplikator ergibt, aber natürlich nicht die einzige treibende Kraft für einer nachhaltigere Entwicklung sein können.

JN: Ja da stimme ich Ihnen vollkommen zu. Nehmen wir hier auch das Beispiel des Relationship-Managements, also unsere Kundenberater... Wenn wir ein negatives Votum schreiben, nimmt der Vertrieb das mittlerweile sehr ernst und nimmt das dann auch mit zum Kunden. Die und die Vorwürfe werden von NGOs gegen uns erhoben. Was macht ihr, um das in Zukunft zu verhindern? Also dieser ganze Engagement-Prozess, wie man ihn gerne nennt... Da haben wir natürlich auch einen gewissen Spielraum.

SK: In diesem Zusammenhang habe ich auch zwei Möglichkeiten der Einflussnahme identifiziert...

(Erklärung der Unterschiede advocacy influence, financial influence, Gespräch über neue Kohlerichtlinie und Richtlinien für Energieversorger mit Competence Center for Renewable Energie, Green Portfolio/ ca. 6 min).

- Der Social Impact sollte in Finanzentscheidungsprozessen ein eigenständiges Kriterium neben den traditionellen Kriterien Risiko und (erwarteter) Gewinn einnehmen.
- Die Betrachtung von ESG Kriterien ist wichtig, sollte sich aber lediglich auf die Risikobewertung beschränken.

SK: (Erklärung von Social Impact als drittes Kriterium in der Finanzentscheidung)

JN: Als Sie mir die Frage zukommen lassen haben, hatte ich diese zunächst anders verstanden. Ich wollte Ihnen antworten, dass die ESG-Aspekte bei uns bereits als eigenständiges Kriterium betrachtet werden. Es gibt bei uns ganz verschiedene Risiken, und wir sind quasi die einzigen, die nicht quantifizierbar sind. ...Also falls ein Unternehmen einen Kredit nicht zurückzahlen kann, dann können wir das quantifizieren. Bei einem Reputationsschaden ist das nicht so einfach. ... Daher sind wir ein nichtquantifizierbares Risiko und eine eigenständige Risikoeinheit, die auch gar nichts mit den andern Einheiten zu tun hat. Und wir gucken uns auch beispielsweise nicht den erwarteten Gewinn an. Für uns ist es vollkommen irrelevant, welche finanziellen Dimensionen hinter einem Geschäft stehen. Es gilt nur eine Richtlinie: Wenn ein Geschäft die von uns definierten sensiblen Themenfelder berührt, dann muss uns das vorgestellt werden.... Wir gucken uns das dann an und votieren nur vor dem Hintergrund ESG. ...Wenn es dann nicht unseren Vorstellung entspricht, lehnen wir das ab und es ist dann auch vollkommen egal, welcher Betrag dahinter steht. ...Es gibt da quasi nur noch eine Möglichkeit, seitens des CEO... Also wir votieren anhand einer 5 stufigen Skala, kein, gering, mittel, erheblich und hohes Reputationsrisiko... und bei einem hohen Risiko, kann ausschließlich der CEO sagen, dass er uns überstimmt. Und das ist in der Geschichte des Konzerns bisher nur einmal vorgekommen. Da muss auch erst ein Eskalationsprozess angestoßen werden und das ist ein Riesending. Das war vor meiner Zeit und bei mir ist das noch nie vorgekommen... unsere ESG-Einschätzung wird hier wirklich ernst genommen und wird auch so akzeptiert. Als unabhängiges Kriterium. Das mit dem Social Impact ist aber sicherlich nochmal ein Thema, was ich auch strategisch noch mal aufnehmen sollte. Denn bislang bewerten wir ja nur die Negativaspekte. Das ist ein super Punkt.

- Was versteht die Bank unter dem Begriff Reputationsrisiko?

SK: Gerade wenn eigentlich nur Experten das Ausmaß von ökologischen und sozialen Risiken abschätzen können wird es doch sicherlich schwer. Da ist die Wahrnehmung von Risiken für den Schaden an der Reputation oft nicht dementsprechend, wie der wirkliche Schaden, der entstanden ist. Nehmen wir das Beispiel von einem Staudamm bei dem 30.000 Menschen zwangsumgesiedelt werden müssen, oder die Entlassung, von 1000 Mitarbeitern, die in der Öffentlichkeit sicherlich schlimmer wahrgenommen wird.

JN: Natürlich es auch ein Reputationsrisiko, wenn der CEO nackt in der Lobby rumläuft, oder wenn Stellen gestrichen werden, aber wir beschäftigen uns ausschließlich mit den sekundär Risiken. Wir betrachten nur Projekte im Kerngeschäft und dabei auch nur die ESG – Aspekte.

- Wie ist die Abteilung des Reputationsrisiko-Managements entstanden, wie ist sie heute aufgebaut (Verortung in der Unternehmensfunktion) und welche Aufgabe hat sie?

JN: Wir sind da eigentlich in einem ganz interessanten Dreieck. Es gibt zum einen die Abteilung Compliance, die gucken sich nicht an, ob ein Geschäft legitim ist, sondern prüfen zunächst nur ob es legal ist. Sollte das nicht der Fall sein ist unsere Prüfung irrelevant, da das Geschäft dann direkt abgelehnt wird. Dann müssen wir es gar nicht mehr prüfen. Oft läuft das allerdings parallel. Und wir prüfen dann, ob ein Geschäft legitim ist. Also sollten wir das Geschäft eingehen oder ist es zu kontrovers? Sollten wir dieses Liefergeschäft begleiten? Sollten wir Turbinen an ein ganz umstrittenes Staudammprojekt liefern? Solche Themen.... Ist es legitim?... Und auf der andern Seite ist dann die Presseabteilung. Die muss dann die Risikokommunikation begleiten,

falls etwas falsch eingeschätzt worden ist oder eine NGO sich auf ein bestimmtes Thema gesetzt hat. Da unterstützen wir auch gelegentlich. ... Aber eigentlich sind wir nicht für die Kommunikation nach außen zuständig, hier lediglich im direkten Austausch mit NGOs. Wir richten uns eher nach innen. Also zu unserem Vertrieb, der uns analog zu den verschiedenen Themen und sensiblen Geschäftsfeldern die Projekte und Unternehmen vorstellen muss....sodass wir sicherstellen, dass wir unsere Reputation schützen und ungewollte Geschäfte in den definierten sensiblen Themenfeldern nicht gemacht werden. Dafür müssen wir unseren Vertrieb sensibilisieren und stehen dort im engen Austausch mit den Kundenbetreuern... Wir sind also nicht direkt in den Geschäftsfeldern eingesetzt, arbeiten aber sehr eng mit diesen zusammen....sondern wir sind explizit in die Kommunikation angesiedelt. Das auch vor dem Hintergrund, dass Reputationsrisiken mit Kommunikationsrisiken zusammenhängen. Denn wenn was schief geht, dann muss Krisenkommunikation geschaltet werden. ...

SK: Und ihr Kollege hat es auch so erklärt, dass ihr extra getrennt von den Geschäftsfeldern verortet seid, damit dort keine Interessenskonflikte entstehen können...Damit am Ende des Jahres nicht der Bonus ausbleibt, da zu viel Geschäfte verhindert wurden....

JN: Ja genau...Da sprechen Sie einen wichtigen Punkt an. Wir sind explizit ausgelagert und gehören nicht zu den Kreditentscheidern. Wir sind unsere eigene Risikoeinheit... Denn auf der anderen Seite sind wir auch Geschäftsverhinderer. ...Hmmm also damals, die Abteilung gibt es jetzt seit 2006, seit mehr als 10 Jahren und wurde damals mit dem Nachhaltigkeitsmanagement zusammen als eine Abteilung gegründet...Das wurde dann irgendwann aufgespalten und wir sind dann auch unsere eigene Abteilung.... Das zum Aufbau. ... Dann die Aufgaben: Votieren, Sensibilisieren. Das ist halt auch ein großes Thema. So geben wir einmal im Quartal einen

Newsletter raus. Der heißt Reputational Risk Reader. Da informieren wir zu Schwerpunktthemen, wie zum Beispiel Mountain Top Removal, also das Abbauen von Berggipfel um die darunterliegenden Fossilienenergien zu erschließen. Sowas machen wir zum Beispiel nicht mehr. Also das machen wir schon lange nicht mehr... Aber jetzt können wir auch keine Geschäftsbeziehungen mehr zu Unternehmen unterhalten, die sich daran beteiligen.

SK: OK, und dieser Newsletter geht an den Vertrieb um dahingehend zu sensibilisieren? Also welche Themen die sensiblen Geschäftsfelder berühren?

JN: Ja genau, Kohle war da natürlich ein großes Thema, Bergbau, Menschenrechte, Arktic Drilling. Ja sowas spielen wir da, um den Vertrieb auf die verschiedenen aufmerksam zu machen. So nach dem Motto, ah davon habe ich ja noch nie was gehört, da muss ich in Zukunft auf jeden Fall drauf achten... etc...

SK: Ah, ja ok... und wie ist das... also ich meine gerade bei den Anfängen, heute vielleicht schon etwas mehr akzeptiert, aber wie reagiert der Vertrieb dann auf solche Forderungen? Wird das eher so empfunden, ach jetzt kommen die aus der Zentrale und mischen sich noch in jedes Detail ein, dann können wir demnächst gar kein Geschäft mehr machen? Oder eher, ja das ist wirklich wichtig, gut dass wir darüber informiert werden?

JN: Ich denke, das hat eher so angefangen: Oh Gott diese Gutmenschen im Turm, was haben die sich da schon wieder ausgedacht und jetzt wollen sie mir auch noch das Geschäft verhindern. Aber ich glaube da hat zunehmend ein Umdenken stattgefunden, das auch analog zum Umdenken in der Gesellschaft stattfindet. Weil insgesamt einfach Nachhaltigkeitsthemen wichtig sind. Und

das die Reputation von Unternehmen wichtig ist. Das wir nicht alles machen können als Unternehmen aus finanziellen Gründen. Und das es Themen gibt mit denen wir aus guten Gründen nichts zu tun haben wollen. ... So kommt es auch vor, dass uns Themen vorgelegt werden, wo jemand sagt, ah da habe ich ein ungutes Gefühl, können Sie da noch mal draufschauen, obwohl es jetzt vielleicht nicht eines der sensiblen Themenfelder berührt. ...

SK: Ihr Kollege hatte erzählt, dass Sie auch noch viel Präsentation halten, um die Mitarbeiter zu informieren?

JN: Ja genau, das macht viel die MSB. Die haben mal so eine Road-Tour durch ganz Deutschland gestartet, um vorzustellen... was machen wir hier eigentlich und warum machen wir das? Ansonsten gibt es auch oft Videokonferenzen mit den Auslandsbereichen, Singapur, HongKong, also den Asiatischen ... oder mit Brasilien haben wir einen ganz engen Austausch. Also wir sind überall ausgerollt. ... Da schulen wir auch gerne und halten Präsentationen.

- Wie sieht der Prozess einer Fallprüfung konkret aus? Welche prozessualen Schritte gibt es? Können Sie das an einem Beispiel darstellen?

JN: Also prinzipiell gibt es Rundschreiben an alle.. also an die MSB, an Corporates and Markets, für die Privatkunden... dann haben wir den Intranetauftritt und den Newsletter über den wir ja eben bereits gesprochen haben mit unseren sensiblen Themenfeldern. Prinzipiell sind wir darauf angewiesen, dass der Firmenkundenbetreuer uns kennt. Wir haben dann natürlich auch noch die Revision hier. Sodass das dann über die an uns kommt. Wir votieren derzeit so ca. 5000 Fälle im Jahr. Und wir sind doch sehr davon überzeugt,

dass uns alles oder fast alles auch wirklich vorgestellt wird... In Deutschland haben wir auch ein IT-gestütztes System, was explizit danach fragt und den Kundenbetreuer bei der Projekteingabe auffordert anzugeben, ob es sich um ein sensibles Themenfeld handelt. Dieses System wollen wir auch international weiter ausbreiten. Da arbeiten wir gerade an der Implementierung. Das ist einfach nochmal für uns eine gute Sicherheitsstufe, die jetzt auch ausgerollt wird... Wenn also jetzt ein Berater einen Kunden hat der Turbinen herstellt, und die haben eine Geschäftsanfrage zu einer Turbinenlieferung für einen Staudamm in Mexico, dann schlägt das System Alarm und der Berater weiß, dass er uns den Fall vorlegen muss. Und dann gucken wir uns quasi alle beteiligten Parteien an, wer entsendet diese Turbinen, wer empfängt sie, was ist das für ein Projekt, was hats mit der Ware auf sich, also wir gucken uns alles an... und da bei so einem Staudammprojekt ist natürlich das Projekt ganz elementar. Da gucken wir uns an, welche negativen Auswirkungen hat es? Gibt es eine Umweltverträglichkeitsprüfung? Wenn ja, wie ist die ausgefallen? Beteiligen sich vielleicht Organisationen wie die Weltbank, IFC,..? Was steht dahinter, was steckt dahinter? Profitiert die Gesellschaft oder leidet die Gesellschaft, wenn letztendlich 30.000 Indigene aus ihrer Heimat vertrieben werden, weil ein ganzes Tal geflutet werden muss? Gibt's Menschenrechtverletzungen? Gibt es NGO-Studien zu dem Thema? Wie berichten die Medien zu dem Thema? ... das sind alles so Aspekte, die wir uns angucken würden. Und die Ware ist natürlich auch ganz wichtig. Bei einer Turbine für ein Wasserkraftwerk ist das nochmal was anderes... aber Finanzierungen für Atomkraftwerke, oder Lieferungen an eine Uranmine... oder Waffen in Konfliktgebiete... Und NGO-Studien sind dafür auch immer ein guter Indikator. Gerade wenn es jetzt von einer größeren NGO kommt, dann greifen doch Medien das häufig auf. Dann kommt sowas in der New York Times, im Guardian... dann schafft's auch schnell in die Zeit, in den Spiegel etc. ... Wenn ein Projekt dann schon so negativ diskutiert wird, wenn Proteste seitens der Bevölkerung laufen, dann würden wir auch Abstand nehmen....

SK: Und dann wird das jeweilige Projekt einer der fünf Eskalationsstufen zugeordnet? Wo dann zum Beispiel bei der höchsten Eskalationsstufe nur noch der CEO entscheiden, kann, das Projekt doch zu machen.

JN: Ja genau. Und auch schon bei einem erheblichen Reputationsrisiko wird ein gewisser Prozess in Gang gesetzt. Hier muss dann der jeweilige Bereichsleiter der Vertriebseinheit die Verantwortung übernehmen und dem CFO wird einmal im Quartal ein Bericht mit allen Projekten mit erheblichen Reputationsrisiken vorgelegt, die dennoch durchgeführt worden sind. Da scheuen sich einige Bereiche auch davor... Hmm bekomme ich dann ärger wenn ich zu oft auf der Liste auftauche... Aber für uns ist das eigentlich ein ganz gutes Tool, um auch Clusterrisiken zu vermeiden. Wenn jetzt bestimmte Themen immer wieder auf der Liste auftauchen, dann ist das auch für uns ein Signal, tätig zu werden und hier vielleicht mit einer neuen Richtlinie das Geschäft zu begrenzen. So ähnlich war das bei der neuen Kohlerichtlinie auch der Fall.

SK: Wirken sich ESG-Risiken denn auch auf die Kreditkonditionen aus?

JN: Hmm... ich denke eher nicht. Wir bekommen oft Anfragen aus dem Kreditrisiko und es scheint dort eine gewisse Sensibilität zu herrschen...

SK: Und wie sieht das in diesem Bereich mit den Engagement-Prozessen aus? Gibt es ein Konzept mit dem die Kundenberater das negative Votum in Kundengesprächen ansprechen

können? Sodass man aktiv auch Einfluss auf die Nachhaltigkeitsaktivitäten der Kunden nehmen kann? Und die Kunden auf die Missstände hinweisen kann?

JN: Mir ist da gerade noch eine Sache eingefallen mit dem Kreditbereich. Die haben sehr wohl neue Regelungen. Also immer wenn wir eine Geschäftsbeziehung mit einem erheblichen Risiko einstufen, dann wird das einem kritischen Kreditkomitee vorgestellt. Das wirkt sich dann eben doch auch die Kreditkonditionen aus.... Das ist jetzt auch neu.

- Welche Schwierigkeiten oder Herausforderungen haben Sie und Ihre Kollegen bei der Analyse und Bewertung von ESG-Aspekten?
- Wo stößt der Prozess des Reputationsrisiko-Managements an seine Grenzen?

SK: Was halten Sie von branchenübergreifenden Standards, um dem Problem des Wettbewerbsdrucks entgegen zu wirken. Das heißt, wenn Sie ein Geschäft ablehnen steht direkt der nächste Competitor bereit und den Kunden mit offenen Armen zu begrüßen. Hier hatte ich mit Ihrem Kollegen schon kurz über den RSPO gesprochen.

JN: Ja das stimmt natürlich. Meist ist es noch so, dass wenn wir ein Geschäft ablehnen, und die Kunden eine andere Bank finden, die das Geschäft begleitet. Der RSPO ist wirklich ein ganz gutes Beispiel für Bankenübergreifende Zusammenarbeit. Man versucht wirklich gemeinsame Standards zu entwickeln. Das Thema Palmöl geht uns alle was an, das ist was, das ist in jedem zweiten Supermarktprodukt, wir müssen irgendwie zusehen, dass wir unsere Welt nicht komplett zerstören. ...Und da funktioniert es schon ganz gut. Das kann man sicherlich noch in anderen Bereichen vorantreiben. Auf der anderen Seite haben alle Banken unterschiedliche Kriterien....

Oder besetzten unterschiedliche Themen. ... Also da hat jeder eine andere Herangehensweise und das ist noch ein weiter Weg. ... Da ist es auch immer gut, wenn NGOs sich Themen annehmen und die gesellschaftliche Diskussion vorantreiben. So entsteht der nötige Druck, dass sich in der gesamten Branche etwas bewegt.

- Wo sehen Sie Verbesserungspotenzial und was haben Sie sich vorgenommen, um den Prozess weiterzuentwickeln?

JN: Die Idee auch den Social Impact zu berücksichtigen, ist sicherlich was, das wir uns noch einmal anschauen werden. ... auf der anderen Seite finde ich die Sensibilisierung. .. Das ist wirklich das A und O. Viele Leute im Vertrieb sind ja auch getrieben. Die haben so viele unterschiedliche Richtlinien, verschiedene Vorgaben, die sie beachten müssen. Denen diese Themen mit an die Hand zu geben, diese Themen weiter zu erklären und Verständnis zu schaffen. Das ist sehr wichtig. ... und auch ein On-going Process. Da muss man einfach immer hinterher sein und das weiter vorantreiben.

SK: Gibt es da schon etwas, was Sie sich konkret vorgenommen haben?

JN: So eine Mitarbeiterschulung. Eine Click-Me Online-Schulung soll es noch geben.... Das haben wir uns für nächstes Jahr gemeinsam mit dem Nachhaltigkeitsmanagement vorgenommen. Das man da Verständnis dafür schafft. Auch vielleicht als verpflichtende Schulung für alle... so wie wir auch Compliance-Schulungen machen.

Leitfaden Experteninterview – Henrik Ohlsen

Einleitung

Das Interview wird im Rahmen einer Abschlussarbeit an der Nova School of Business and Economics zum Erhalt des Abschlusses Master of Science in International Management durchgeführt. Die Forschungsarbeit mit dem Titel „*The Role of Finance towards a more Sustainable Development*“ untersucht, inwiefern der Finanzsektor (als eine Art Katalysator) eine Schlüsselrolle auf dem Weg zu einer nachhaltigeren Entwicklung einnehmen könnte und wie Finanzinstitutionen in diesem Zusammenhang Aspekte der Nachhaltigkeit in ihrem Kerngeschäft stärker berücksichtigen könnten. Dazu soll zunächst eine Diskussion über Verantwortung von Finanzinstitutionen geführt werden. Anschließend soll am Beispiel des Reputationsrisiko-Managements der Commerzbank analysiert werden, wie Nachhaltigkeitsaspekte im Kerngeschäft einer Bank adressiert werden können. Das Interview wird ca. 30 Minuten in Anspruch nehmen.

Ich möchte Sie um die Erlaubnis bitten, während des Gesprächs ein Aufnahmegerät mitlaufen zu lassen. Dies dient lediglich der Kontrolle der Mitschriften.

Da diese Arbeit im Rahmen eines Confidential Agreements mit der Commerzbank einem Sperrvermerk unterliegt, wird die gesamte Arbeit einschließlich dieses Interviews nicht veröffentlicht.

Das Gespräch ist in drei Punkte gegliedert:

1. Vorstellung des Gesprächspartners als Experte in einem relevanten Funktionskontext
2. Reflektion der Rolle der Finanzwirtschaft auf dem Weg zu einer nachhaltigeren Entwicklung
3. ESG-Risiko-Management im Bankensektor (Beispiel Commerzbank)

Teil 1: Vorstellung des Gesprächspartners

Ich bitte Sie, sich kurz vorzustellen und dabei auch auf Ihre Funktion als Geschäftsführer des VfU sowie Ihren Bezug zum Thema Nachhaltigkeit im Finanzsektor einzugehen.

Teil 2: Reflektion der Rolle der Finanzwirtschaft auf dem Weg zu einer nachhaltigeren Entwicklung

Ich bitte Sie kurz zu erläutern, inwieweit Sie den folgenden Aussagen zustimmen oder widersprechen.

- Das Thema Nachhaltigkeit in der Finanzindustrie gewinnt zunehmend an Bedeutung.
- Banken und institutionelle Investoren spielen eine Schlüsselrolle auf dem Weg zu einer Nachhaltigen Entwicklung.
- Die Finanzindustrie hat eine Verantwortung zu einer Nachhaltigeren Entwicklung beizutragen, aber nicht mehr oder weniger, als jede andere Branche auch.
- Die Potenziale zu einer nachhaltigeren Entwicklung beizutragen, werden von einem Großteil der Finanzindustrie nicht (voll) ausgeschöpft.
- Die Finanzindustrie ist kein geeigneter Treiber von Nachhaltigkeit im Gesamtmarkt. Sie sollte lediglich auf die Marktbedürfnisse reagieren und sich den Nachhaltigkeitsbewegungen am Markt anpassen.

- Der Social Impact sollte in Finanzentscheidungsprozessen ein eigenständiges Kriterium neben den traditionellen Kriterien Risiko und (erwarteter) Gewinn einnehmen.
- Die Betrachtung von ESG Kriterien ist wichtig, sie sollte sich aber lediglich auf die Risikobewertung beschränken.

Gibt es weitere Anmerkungen Ihrerseits?

Teil 3: ESG-Risiko-Management im Bankensektor

Ziel ist es, im Verlauf des Gesprächs auf folgende Fragen einzugehen:

- Welche Rolle spielen ESG-Risiken im Bankensektor?
- Wie können Finanzinstitutionen ESG-Risiken in Entscheidungsprozessen berücksichtigen?
- Ist es sinnvoller mit dem Konzept ESG-Risiken oder dem Konzept Social Impact zu arbeiten?

- Kennen Sie den Prozess des Reputationsrisiko-Management der Commerzbank? (Ggf. kurze Erklärung)
- Kennen Sie ähnliche Prozesse in anderen Banken? Wenn ja, wie unterscheidet sich der Rep-Risk-Prozess in der Commerzbank von den Prozessen anderer Banken?

- Wo stoßen solche Prozesse an ihre Grenzen?
- Welche Schwierigkeiten oder Herausforderungen gibt es im Zusammenhang mit der Betrachtung von ESG-Risiken im Entscheidungsprozess bei Finanzinstitutionen?
- Wo sehen Sie Verbesserungspotenzial für die Weiterentwicklung von Prozessen, die versuchen ESG-Aspekte in Finanzentscheidungen zu berücksichtigen?

Experteninterview – Henrik Ohlsen

HO: Mein Name ist Hendrik Ohlsen. Ich bin Geschäftsführer des Vereins für Umwelt und Nachhaltigkeit der Finanzinstitute, kurz VfU. Wir sind ein Verein, ein Unternehmensnetzwerk, von Finanzinstituten aus Deutschland, Österreich und der Schweiz zum Thema Nachhaltigkeit. Und bei uns sind die Sustainability Professionals organisiert. ... Das sind alle in Finanzinstituten tätigen Mitarbeiter, die in ihrer Funktion voll oder teilweise etwas mit Nachhaltigkeit zu tun haben... und der Integration von Nachhaltigkeit in ihr Unternehmen. Und das sind hauptsächlich drei Bereiche... Der Bereich CSR, da sind wir gewachsen... die verantwortungsvolle und nachhaltige Unternehmensführung fällt darunter. Das heißt am Standort die Dinge in den Griff zu bekommen... Aber auch das Umweltreporting ,das Nachhaltigkeitsreporting. Und jetzt komme ich zur zweiten Gruppe. Das ist der Bereich des Risikomanagements. Also des ESG. Das heißt die mit den Transaktionen oder Investment verbundenen Risiken im ESG Bereich, das die im Vorfeld damit abgesichert werden.... Das ist also auch ein Aufgabenfeld mit der Zielgruppe mit der ich zu tun habe. Das wäre dann Riskmanagement. Und als letztes, eher weniger, aber in Ansätzen, habe ich mit den Bereichen zu tun, die Verantwortung haben im Bereich Produkte. Also im Kerngeschäft dann nachhaltige Produkte anbieten. Und Prozesse im Kerngeschäft. Aktuell jetzt im Bereich der Produktvergabe.... Meine Aufgabe ist dann hier im Bereich der Geschäftsführung auch die Rolle des Projektmanagers...Und ich bin da auch in viele Aktivitäten unseres Vereins involviert. ...Und um das auch noch eben zu erwähnen, wir haben grundsätzlich drei Aufgaben oder Bereiche. Zum einen das sog. Peer-to-Peer Learning. Sodass die Mitglieder jeweils in verschiedenen Austauschformaten voneinander lernen. Dann ist eine Funktion ThinkThank. Das heißt wir entwickeln auch gemeinsame Managementtools oder Verfahren oder Ansätze, die der Nachhaltigkeitsintegration dienen. Und als drittes hat der Verein noch ein eigenes Wesen als Initiative... und als solche bringen wir die Stimme ein in nationale und

internationale Stakeholderprozesse. Das ist so wirklich das ganze Spektrum. Einmal inhaltlich und einmal vom Format her gedacht.

SK: Ja super, besten Dank. Vielleicht noch als Ergänzung... wie lange machen Sie das schon?

HO: Ich bin in der Position des Geschäftsführers seit 2013, also seit 4 Jahren jetzt schon fast. Und im VfU insgesamt seit 2011.

HO: Ich würde der Aussage ganz klar zustimmen, insbesondere wenn wir uns angucken, wie die Entwicklungen im öffentlichen Bereiche... im Vorgang beim International Klimaschutz... Das sind doch Entwicklungen, wo sich die internationale Finanzindustrie einstellen muss und das auch tut. Und ähm... das andere ist, es gibt gerade unzählige, Initiativen von internationalen Organisationen oder auch nationalen Regierungen, Politik und Parteien, die versuchen den politischen Diskurs dafür zu sensibilisieren, dass eben die Finanzindustrie eine Rolle hat. ... in der Diskussion einer nachhaltigeren Entwicklung... Ich könnte Ihnen zick Beispiele nennen, aber eines ist sicher auch das Risikoboard der Europäischen Zentralbank, die auch im Auftrag von Herrn Dragi untersuchen sollte, ob der Klimawandel oder auch die Transition zu einer Kohlenstoffarmen Wirtschaft, auch eine Risikoquelle ist. ... oder bedeuten könnte, für die Stabilität des Finanzsystems.

HO: Ja diese Frage... Hmm die diskutiere ich auch mit meinen Kollegen sehr oft. Und wir benutzen oft die Formulierung, dass die Finanzindustrie doch eine Schlüsselrolle hat. ... In diesem Zusammenhang... Gleichzeitig denke ich, dass natürlich die Finanzflüsse, die bestimmen ob das Geld eher in traditionelle oder neuere nachhaltigere und innovativere Bereiche fließt,

einen Einfluss hat... aber ob sich da eine Sonderrolle ergibt, auf Grund der Konsequenz der Finanzentscheidung oder ob sich die nachhaltigere Entwicklung nicht eher an anderen Stellen entscheidet, im Hinblick auf den Konsument oder die Unternehmen der Realwirtschaft... Ja das ist eigentlich eine sehr große Diskussion. ... Aber Ihnen geht es da eher um eine Ja, Nein entscheidung?

SK: Ne das nicht unbedingt, sicherlich bergen diese Behauptungen Stoff für kontroverse Diskussionen und sind absichtlich sehr spitz und etwas provokativ gestellt. Ich gehe da in meiner Analyse bisher so vor, dass ich sage, dass die Finanzbranche insgesamt aufgrund der Allokation von Kapital und die Finanzierungsfunktion ja einen erheblichen Einfluss auf die gesamtwirtschaftliche Entwicklung hat. Und daher auch auf die Bewegungen zu einer nachhaltigen Entwicklung. Gerade auch durch die Interaktion mit allen anderen Wirtschaftsbereichen. Und auch durch das große Detailwissen durch die Risikoprüfung. ... Die Idee von vielen NGOs in diesem Zusammenhang ist sicher, dass anstatt jeden einzelnen Akteur oder jede einzelne Branche zu bearbeiten... gehen sie gezielt auf den Finanzsektor zu und nutzen ihn als Katalysator für ihre Anliegen. Nehmen wir Facingfinance oder Urgewalt... Und dort habe ich dann die Financial Influence, in der Kreditbewertung angeführt aber auch die Advocacy Influence... das einfach der Kontakt zu den verschiedenen Industrien besteht... und da auch edukativ wirken kann. Einfach mal genauer hinschauen bei den Projekten... Und daraus entsteht dann entweder eine gestiegene Verantwortung oder man sagt die Finanzindustrie hat Verantwortung, aber ist eigentlich selbst nur getrieben und hat daher eine Verantwortung, wie jede andere Industrie auch.

HO: Ja ich kenne natürlich die Diskussion. Und da gibt es sehr viele Facetten. Mich jetzt für eine Seite zu entscheiden fällt mir schwer. Nehmen wir zum Beispiel die Projektfinanzierung. Natürlich, es gehört zur unternehmerischen Sorgfaltspflicht, sämtliche Risikoaspekte abzuprüfen. Und die Einhaltung von Gesetzen, das ist ja alles selbstverständlich... Auch Umweltgesetze. Die Verantwortung haben Finanzinstitute. ... Aber wenn es jetzt darum geht, bestimmte Wirtschaftszweige, oder ausgewählte Industrien zu finanzieren... dann ist das eine Diskussion über Werte. ... Da ist es Aufgabe, der Finanzinstitute ein gewisses Radar oder Gespür auszubauen, was ist denn gesellschaftlich akzeptiert, was ist legitim.... Das ist im Übrigen auch Kern dessen, was das CSR-Management macht in Finanzinstituten. Diese Abteilungen nehmen ganz genau wahr, was ist denn eigentlich gesellschaftlich gefordert und akzeptiert und bringen diese Aspekte dann auch ins Kerngeschäft mit ein.

HO: Ja Luft nach oben ist. Da stimme ich Ihnen auf jeden Fall zu. Da muss man fragen, für welchen Akteur der Finanzwirtschaft, aber grundsätzlich ist da noch was zu tun. .. Was mit einfällt warum in Deutschland aber zum Beispiel nicht mehr im Bereich Investment passiert, das ist zum Beispiel im Bereich der Energiewende und dem Aufbau einer Infrastruktur dafür ... Das ist, das tatsächlich noch keine Entscheidung politisch getroffen wurde, ob man eine zentrale oder eher dezentrale Netzstruktur haben möchte. Also ob die großen Konzerne noch eine Rolle spielen oder das Netz dezentral aufgebaut sein soll. Und diese Unsicherheit hält natürlich Investitionen ab. Wenn da energiepolitisch mal eine klarere Entscheidung getroffen würde, würden wir da auch sicherlich mehr Investments sehen. ... Ne andere Sache noch... Wir haben große Mengen an Kapital, die gute Investments suchen. Stichwort Niedrigzinsumfeld. Und wir haben sicherlich auch viele kleine mit Nachhaltigkeit assoziierte Projekte, in die investiert werden könnte. Aber man bringt nicht beides zusammen. ... Da gibt es einen Bedarf eine Vielzahl von kleineren

Investments zu bündeln. So projektintermediär...Und dann muss man genau hinschauen, wer für was zuständig ist. Also neben Banken, Investmenthäusern oder Versicherungen haben wir auch noch Venturecapital... und Private Equity .. Dieser graue Finanzmarkt. Auch der , den müsste man in dieser Diskussion auch denken.

(Diskussion über SIB, und VC/ ca. 4 min)

HO: Da sprechen Sie was an, von dem ich ein großer Fan bin. Ich habe ja mit meinem Netzwerk... Also da ist es ja unser Ziel, dass Nachhaltigkeit bei Entscheidungen eine Rolle spielen soll. Und das ist unser Ziel. Man muss dann immer eine Sprache finden, die auch von den Entscheidungsträgern, dann verstanden wird... oder prozessiert werden kann. Und durch die Betriebswirtschaftslehre, wie sie in den letzten zwei Jahrzehnten gelehrt wurde ist es halt so, dass wir dort nur die Stoßrichtungen Risiko und Rendite haben. Und das muss halt immer in einer monetären Kennzahl transportiert werden... Und weil ich nicht sehe, dass das sinnvoll ist, weil gerade noch keine guten naturwissenschaftlichen Ansätze bestehen, Naturkapital adäquat zu monetär zu bewerten. Aber auch da es einfach derzeit keine Pflicht ist, diese externen Kosten zu bewerten ... Weil es da noch keinen Preis dafür gibt, kann es in den jetzigen Modellen einfach nicht abgebildet werden und daher finde ich das sehr sehr sinnvoll... Da ein drittes Kriterium einzuführen. Wenn es das Ziel ist eine Entwicklung anzustreben, die den planetaren Grenzen gerecht wird. Also wenn das das Ziel ist, finde ich das Instrument oder den Indikator Social oder Environmental Impact äußert sinnvoll. ... So könnte man gute Kennzahlen entwickeln, die man dann auch managen kann... Das finde ich richtig, richtig gut und in diesem Zusammenhang sollten Sie sich mal Weahtmanager PickTee anschauen, die haben mich an das Thema herangeführt. Die haben einen Artikel dazu, der heißt das RAI-Paradoxon, und da geht es auch um das Thema...

HO: Zum Fall der Commerzbank mag ich mich nicht äußern, da ich ja in meiner Funktion also Geschäftsführer ja auch andere Banken vertrete, möchte ich das vermeiden... Daher möchte ich lieber allgemein sprechen. ... Und da tut sich was. Ich weiß von vielen Investment- Abteilungen in einigen Großbanken, dass da viel passiert. Viele, die vorher nur einen Teil ihrer Portfolios nach ESG-Kriterien gescreent haben, gehen jetzt dazu über, das ganze Investment, Aktien, Anlageportfolien, die Eigenanlagen ... zu machen. Das zweite ist, wie können Finanzinstitute die ESG-besser berücksichtigen. Da ist es ein Instrument, dass man mit Ausschlusslisten arbeitet. Da sagt man dann, dass gewisse Industrien, die nicht zu meinen Werten passen... ja die schließe ich auch. .. Da erleben wir das ganz viel im Bereich mit Kohle... oder auch Massentierhaltung ist das derzeit ein Thema. ... Dann gibt es auch Positivlisten. Da ist die GLS-Bank auch ein gutes Beispiel dafür. Die entscheiden sich nur für Branchen die ein eindeutiges Nachhaltigkeitsprofil haben... Also Positivlisten... dazu kann man vielleicht auch dieses Best-in-Class zählen. Dann gibt es das Instrument der Branchen-Policies. Dann gibt es noch Commitments zu Standards zu denen NGOs einladen... Und dann gibt es noch das ganze Thema des Shadow-Rpicipings. Ganz ab vom Markt bedient man sich dabei an Preisen von externen Kosten oder Naturkapital. Das ist auch da, die derzeitige Form von der monetären Betrachtung von ESG-Kriterien, die dann in die Projektbewertung mit einfließen. ... Und da hat unser Verband auch dazu gearbeitet. Da haben wir ein Modell entwickelt, wie man die Risiken aus Wasser, aus Wasserknappheit abbilden kann. Das kann man dann noch auf viele andere Aspekte oder Probleme übertragen...

HO: Ja ich glaube, eine Grenze hatte ich schon genannt. Die ganzen Instrumente, mit Ausnahme des Schattenpreises sind alles Instrumente, die mit einer verbalisierten Sprache oder Form der Daten arbeiten und nicht versuchen alles zu quantifizieren. Das ist einerseits gut, weil es eben

auch ermöglicht Entscheidungen zu treffen auf einer Verstandesebene. Aber in den traditionellen Modellen kann das nicht operationalisierbar gemacht werden... für rechenbasierte Finanzanalysen. ...Das ist sicherlich eine Grenze. Aber auch hier sehen wir, dass sich was bewegt. So haben die traditionellen Ratingagenturen, die zuvor wenige ESG-Daten zur Verfügung gestellt haben sich auch in der letzten Zeit ESG-Daten eingekauft oder selbst Kompetenzen entwickelt. ... Obwohl man hier auch vorsichtig sein muss. Diese Daten sind sehr unterschiedlich und ersetzen sicherlich auch keine Einzelanalysen. Das sind halt die Daten, die öffentlich verfügbar sind.... Die Unternehmen selbst veröffentlichen. ...Also da braucht man sicherlich noch was. Auch hier ist es wichtig, welche Daten sind denn überhaupt relevant. Das kann ein normaler Assetmanager kaum antizipieren. Da wollen viele eine einheitliche Kennzahl, die Orientierung gibt... anderen schätzen die Vielfalt aus 200 ESG-Daten. ... Da müssen wir noch zu einheitlichem Analyseframework kommen. Also wie soll mit diesen Daten umgegangen werden.

SK: Wie sieht das mit kulturellen Problemen aus. In einer Branche in der vor wenigen Jahren noch 25% Eigenkapitalrendite propagiert wurde. ...Wie sieht das diesbezüglich aus? ...Und das andere ist natürlich der Wettbewerbsdruck, wo Nachhaltigkeitstandards gegeneinander ausgespielt werden. Gibt es ja im Rahmen der Tätigkeit beim VfU die Möglichkeit einen Austausch zu fördern und Brancheninitiativen einzuleiten?

HO: Ja das ist ein spannender Punkt, aber auch ein kritischer Punkt. Da bei Absprachen von großen Unternehmen und auch Marktführern immer der Tatbest.... oder der Verdacht im Raum steht, dass kartellrechtliche Verletzungen vorliegen. Das schiebt diesen Absprachen oder Branchenstandards dann in gewisser Weise einen Riegel vor. .. Also da muss man dann

aufpassen. Nichtsdestotrotz kann man auf einer gewissen vorwettbewerblichen Ebene, ohne dass die Namen der Unternehmen im Spiel sind, sich über gemeinsame Ziele im Bereich Nachhaltigkeit austauschen... Das machen wir auch im VfU. ... Wenn es um Absprachen geht... Das geht nicht. Stichwort Kultur, das ist ganz ganz wichtig. Und da bin ich auch guter Dinge, dass wir eine Transformation des Zeitgeistes erleben... Eine Wirtschaft in der Nachhaltigere Produkte wettbewerbsfähiger werden.

Leitfaden Experteninterview – Oliver Jaeggi

Einleitung

Das Interview wird im Rahmen einer Abschlussarbeit an der Nova School of Business and Economics zum Erhalt des Abschlusses Master of Science in International Management durchgeführt. Die Forschungsarbeit mit dem Titel „*The Role of Finance towards a more Sustainable Development*“ untersucht, inwiefern der Finanzsektor (als eine Art Katalysator) eine Schlüsselrolle auf dem Weg zu einer nachhaltigeren Entwicklung einnehmen könnte und wie Finanzinstitutionen in diesem Zusammenhang Aspekte der Nachhaltigkeit in ihrem Kerngeschäft stärker berücksichtigen könnten. Dazu soll zunächst eine Diskussion über Verantwortung von Finanzinstitutionen geführt werden. Anschließend soll am Beispiel des Reputationsrisiko-Managements der Commerzbank analysiert werden, wie Nachhaltigkeitsaspekte im Kerngeschäft einer Bank adressiert werden können. Das Interview wird ca. 30 Minuten in Anspruch nehmen.

Ich möchte Sie um die Erlaubnis bitten, während des Gesprächs ein Aufnahmegerät mitlaufen zu lassen. Dies dient lediglich der Kontrolle der Mitschriften.

Da diese Arbeit im Rahmen eines Confidential Agreements mit der Commerzbank einem Sperrvermerk unterliegt, wird die gesamte Arbeit einschließlich dieses Interviews nicht veröffentlicht.

Das Gespräch ist in drei Punkte gegliedert:

1. Vorstellung des Gesprächspartners als Experte in einem relevanten Funktionskontext
2. Reflektion der Rolle der Finanzwirtschaft auf dem Weg zu einer nachhaltigeren Entwicklung
3. ESG-Risiko-Management im Bankensektor (Beispiel Commerzbank)

Teil 1: Vorstellung des Gesprächspartners

Ich bitte Sie, sich kurz vorzustellen und dabei auch auf Ihre Funktion als Managing Director von ECOFACT sowie Ihren Bezug zum Thema Nachhaltigkeit im Finanzsektor einzugehen.

Teil 2: Reflektion der Rolle der Finanzwirtschaft auf dem Weg zu einer nachhaltigeren Entwicklung

Ich bitte Sie kurz zu erläutern, inwieweit Sie den folgenden Aussagen zustimmen oder widersprechen.

- Das Thema Nachhaltigkeit in der Finanzindustrie gewinnt zunehmend an Bedeutung.
- Banken und institutionelle Investoren spielen eine Schlüsselrolle auf dem Weg zu einer Nachhaltigen Entwicklung.
- Die Finanzindustrie hat eine Verantwortung zu einer Nachhaltigeren Entwicklung beizutragen, aber nicht mehr oder weniger, als jede andere Branche auch.
- Die Potenziale zu einer nachhaltigeren Entwicklung beizutragen, werden von einem Großteil der Finanzindustrie nicht (voll) ausgeschöpft.
- Die Finanzindustrie ist kein geeigneter Treiber von Nachhaltigkeit im Gesamtmarkt. Sie sollte lediglich auf die Marktbedürfnisse reagieren und sich den Nachhaltigkeitsbewegungen am Markt anpassen.

- Der Social Impact sollte in Finanzentscheidungsprozessen ein eigenständiges Kriterium neben den traditionellen Kriterien Risiko und (erwarteter) Gewinn einnehmen.
- Die Betrachtung von ESG Kriterien ist wichtig, sollte sich aber lediglich auf die Risikobewertung beschränken.

Gibt es weitere Anmerkungen Ihrerseits?

Teil 3: ESG-Risiko-Management im Bankensektor

Ziel ist es, im Verlauf des Gesprächs auf folgende Fragen einzugehen:

- Welche Rolle spielen ESG-Risiken im Bankensektor?
- Wie können Finanzinstitutionen ESG-Risiken in Entscheidungsprozessen berücksichtigen?
- Ist es sinnvoller mit dem Konzept ESG-Risiken oder dem Konzept Social Impact zu arbeiten?

- Kennen Sie den Prozess des Reputationsrisiko-Managements der Commerzbank? (Ggf. kurze Erklärung)
- Kennen Sie ähnliche Prozesse in anderen Banken? Wenn ja, wie unterscheidet sich der Rep-Risk-Prozess in der Commerzbank von den Prozessen anderer Banken?

- Wo stoßen solche Prozesse an ihre Grenzen?
- Welche Schwierigkeiten oder Herausforderungen gibt es im Zusammenhang mit der Betrachtung von ESG-Risiken im Entscheidungsprozess bei Finanzinstitutionen?
- Wo sehen Sie Verbesserungspotenzial für die Weiterentwicklung von Prozessen, die versuchen ESG-Aspekte in Finanzentscheidungen zu berücksichtigen?

Experteninterview – Oliver Jaeggi

OJ: Ja vielleicht ganz kurz, was wir tun. Wir machen weniger klassische Beratung. Das waren eher so die Wurzeln der Firma. Das wären dann eher Risikomanagement Beratung oder Umweltberatung... Sozialrisikomanagement, Prozessdesign, Policy-Management, das haben wir früher mehr gemacht. Das was wir heute machen, das sind mehr Risikoanalysen, Portfolioreviews, also konkrete ... auf der Ebene von konkreten Transaktionen oder Kunden. Sei das im Bereich Banking aber auch Asset-Owners. Für Pensionskassen zum Beispiel die Portfolios zu Screenen. Aber nicht von einer Chancenperspektive, sondern wirklich von einer Risikosicht. Wo gibt es Firmen die wirklich internationale Standards oder die Policy des Kunden verletzen. Das ist also eher ein Negativ-Screening. Also wir nennen das auch oft Norm-Based-Screening... Welche Issues gibt es da, ist das, was NGOs behaupten richtig? Gibt es Hinweise darauf, dass die Policies der Bank verletzt werden? Gibt es Hinweise darauf, dass internationale Standards verletzt werden? Wie reagiert die Firma, ist sie willens oder fähig mit dem Thema umzugehen? Dann daraus abgeleitet, wird überlegt, was sind die Reputationsrisiken? Wie kann man die Probleme angehen?... und hier kommen wir schon zum Reputationsrisiko... und hier sind wir wieder bei einer ganz spezifischen Perspektive, einer sehr egozentrischen Perspektive. Hier geht es ja der Bank nur darum, ihre Reputation zu schützen. ...ein bisschen böse gesagt.

SK: Ja, das thematisiere ich in meiner Arbeit auch. Ich denke einfach, dass es früher... also die Abteilung in der Commerzbank gibt es jetzt seit 10 Jahren... also früher war es so, dass die Abteilung aus dem Grund entstand, dass die Bank gesagt hat: Wir müssen was tun, um Reputationsrisiken abzusichern und Imageschäden abzuwenden. Mittlerweile ist das natürlich auch für die Bank ein wichtiges Tool, um das Kerngeschäft der Bank auch auf die ethischen Ansprüche der Bank selbst hin zu überprüfen.

OJ: Das ist genau der Punkt. Ist ein solches Tool wirklich da, um nur die Reputation zu schützen und wenn nicht genau hingeschaut wird, macht man es trotzdem.... Oder ist wird das Tool wirklich verstanden als Instrument, um das Geschäft mehr von einer ganzheitlichen Sicht anzugehen. Hier ist natürlich anzumerken, dass es derzeit nicht nur ein Reputationsrisikothema ist, sondern zunehmen auch ein Compliance Thema wird. Da internationale Standards gewisse Sachen vorgeben. Das habe ich in den Ihnen weitergeleiteten Artikeln nochmal thematisiert...

SK: Ja genau, die habe ich bereits in die Analyse mit aufgenommen. Vielen Dank dafür.... Ich würde bevor wir in die Diskussion einsteigen noch einmal kurz auf Ihre Rolle und die Aktivitäten von ECOFACT zurückkommen.

OJ: Ja gerne, ich habe die Firma damals mit meinem Chef gegründet. Also das war eigentlich seine Idee und wir sind dann beide als gleichberechtigte Partner eingestiegen. Dazu muss man sagen, dass wir auch etwas naiv waren und der Businessplan.... (Kurze Anekdote zur Geschäftsgründung).... Und jetzt leite ich die Geschäfte. Wir haben mit drei Leuten gestartet und sind dann teilweise auf bis zu 20 Personen gewachsen. Dann haben wir die Firma noch einmal gesplittet. So haben wir aus der Firma heraus das RepRisk gegründet. Ein auf ESG Daten spezialisiertes Tool. Ich weiß nicht, ob Sie das Tool kennen?

SK: Ja genau, damit arbeitet die Commerzbank auch in Ihrem Reputationsrisiko Department. Das habe ich mir bereits intensiver angeschaut

OJ: Ja super... also dann haben wir die Firma 2010 gesplittet. Und um dann mit ECOFACT eine Fokussierung auf die eigentliche Beratung wieder herzustellen ... und so eine Art Tool-Kasten auch für neue Ideen zu sein. Für die Herausforderungen im RepRisk. Wir sind jetzt 8 Leute... und das wollen wir jetzt weiter ausbauen. ... (Small Talk)...

- Das Thema Nachhaltigkeit in der Finanzindustrie gewinnt zunehmend an Bedeutung.

OJ: Genau, ich glaube einfach, da gibt es einen großen Unterschied zwischen Versicherungen und Banken. Der Unterschied ist, dass die NGOs den Banken schon seit längerem – sagen wir mal ans Schienbein getreten haben – sie immer kritisiert haben. Das hat zu so einem Organisational-Management-Learning-Process angestoßen. Sodass die Banken das heute nicht nur machen, weil sie eben von den NGOs kritisiert werden. Also nicht nur reiner Reputationsschutz, sondern die Banken haben richtig verstanden, dass da auch materielle Themen sind und Chancen. Die Versicherungen haben das ja nie gehabt. Mit wenigen Ausnahmen vielleicht in Deutschland die Allianz oder die MunichRE, die ja auch kritisiert wurden. Die ändern haben sich da ja sehr sehr wenig bewegt. Das hat meiner Ansicht nach damit zu tun, dass die halt auch nie gezwungen wurden.... diesen Lernprozess, diesen Weg zu gehen, sich einfach mal mit dem Themen auseinanderzusetzen. ... Was ich auch sehr interessant finde ist, dass jetzt der Regulator die Rolle der Banken, als Leverage also mit ihrem Einfluss auf die Industrie ins Visier nimmt. ... und sich jetzt vornehmlich mit dem Thema beschäftigt. Dass das Financial Sustainability Board, das jetzt plötzlich mit Klimarisiken kommt, als eine von mehreren unerwarteten Entwicklungen. Das ist etwas, das jetzt gerade ein Momentum hat. Und es wird jetzt viel mehr ein Compliance und Liability Risk, als nur mehr ein Reputationsrisiko. ... Reputationsrisiko war auch immer beschränkt. Also wie viele Kunden hat denn die Deutsche Bank jetzt wirklich verloren, wegen der Kritik von NGOs. Also da haben die sicher ganz anderen

Reputationsrisiken. Aber die gestiegenen Anforderungen in Sachen Compliance werden da sicherlich einiges ändern... das glaube ich schon.

- Die Potenziale zu einer nachhaltigeren Entwicklung beizutragen, werden von einem Großteil der Finanzindustrie nicht (voll) ausgeschöpft.

SK:... haben die Bank auch die Chance ihre gesellschaftliche Stellung zu verbessern?

OJ: Die wirklich großen Gesten sind noch nicht ganz da. Um wirklich mit dem Thema voranzugehen reicht es nicht, wenn man ein Reputationsmanagement-System hat und sagt: ja ok, wir machen die schlimmsten Sachen nicht. Also das führt vielleicht dazu, dass die Kunden erkennen, dass eine Bank oder die Banken doch nicht so schlimm ist wie sie dachten. ... aber um wirklich Good-Will zu kreieren und die Licence to Operate zu unterstützen, da bräuchte man mehr. Da braucht es wirklich mehr proaktives Handeln. ...(Beispiel Energiewende und Bank of Amerika Projekt mit US Armee zu Solar Power).

Das, was heute gemacht wird reicht nicht. ... Und ich sehe noch nicht, dass der Finanzmarkt sagt, ok, wir haben da mit dem Klimawandel ein großes Systemisches Risiko und was können wir denn tun, um gemeinsame Lösungen zu finden. Wie können wir denn auch Chancen ergreifen und das wirklich positiv angehen.... Ich verstehe, es ist schwierig und ich mache niemand einen Vorwurf. Doch um wirklich was zu bewegen müsste man viel mutiger sein. ... Auf der anderen Seite ist es auch beachtenswert, was erreicht wurde. Es gibt wahrscheinlich wenige Sektoren, die so systematisch mit den Themen umgehen und wo es so viele Bewegungen gibt. Und die Sustainability Professionals in den großen Häusern leisten wirklich hervorragende Arbeit....
Hmm um auf Ihre Frage zurückzukommen. Wenn sie wirklich was großes verändern wollen, das

Potenzial ist noch nicht noch nicht voll ausgeschöpft.... Und der Pusch kommt nicht von den Finanzinstituten selbst. Der kommt von G20 oder vom PRI, der auch wieder versucht hat regulatorischen Einfluss zu nehmen. Die Banken sind noch sehr reaktiv – mit wenigen wenigen Ausnahmen.

- Die Finanzindustrie ist kein geeigneter Treiber von Nachhaltigkeit im Gesamtmarkt. Sie sollte lediglich auf die Marktbedürfnisse reagieren und sich den Nachhaltigkeitsbewegungen am Markt anpassen.

OJ: Natürlich gibt es bestimmte Restriktionen des Marktes. Hier sollte man differenzieren zwischen den wirklich bösen Firmen, die sich um die Einhaltung wirklich gar nicht scheren und dann auf der anderen Seite die ganz normalen Firmen, bei denen man sich die Sustainabilityleistung im Detail anschauen muss. Bei ersterem zählt das Argument, dass es dann halt ein anderer macht, für mich nicht. Hier geht es um die Einhaltung internationaler Standards und das sollte auch Compliance relevant sein. Von regulatorischer Seite muss da und wird da was kommen. Da gibt es natürlich noch die eigene Policys der Bank. Auf der anderen Seite gibt es dann die ganzen Sachen mit Engagement und Unterstützung für mehr Nachhaltigkeit. Das ist alles freiwillig. Da muss jede Bank schauen, wie sie sich positioniert. ... Wissen Sie, ich bin jetzt seit 18 Jahren dabei bei diesen Round Tables. Bis vielleicht vor 2 Jahren habe ich immer gehört: ach hätten wir doch das regulatorische Umfeld. Dann könnten wir so viel tun, aber leider können wir ja nichts tun. Und ich hab des Gefühl da ist immer noch ein bisschen diese Stimmung. ... Anstatt dass man sagt, wir haben eben die Sustainability Challenges, es gibt Herausforderungen, es gibt den Klimawandel, es gibt riesige Investitionsmöglichkeiten Was müssen wir denn eigentlich tun und mit wem müssen wir zusammenarbeiten, um diese Märkte zu kreieren und davon zu profitieren? Also die Fragen höre ich ganz selten. Das sehe ich bei Banken eigentlich

wenig.. Und da lassen die meiner Meinung nach auch einfach viele Chancen aus. Ich habe da immer das Beispiel mit den Schweizer Banken und dem Bau der Eisenbahn.... (Beispiel)...

SK: Ja, wenn die Banken gerade jetzt, wo es Fin-Techs gibt oder auch die ganzen neuen Umwelt und Ethikbanken, die ja wirklich rasant wachsen.... Da kann es ganz schnell passieren, dass sich die Machtverhältnisse im Markt verschieben.

OJ: Ja irgendjemand muss ja diese Energiewende finanzieren, irgendjemand muss die Produktion von zusätzlichen Lebensmitteln finanzieren... und wenn das die traditionellen Banken nicht machen, kommt halt vielleicht bald jemand anders und ergreift auch die geschäftlichen Chancen. ... (Beispiel einer E-Mobility Plattform, bei der sich keine Deutsche Bank ernsthaft beteiligen wollte)... Das halt manchmal noch keine offensichtlichen Business Cases und da muss man sagen, da ist der Sektor einfach ein Follower und die Leaders sind andere.

- Banken und institutionelle Investoren spielen eine Schlüsselrolle auf dem Weg zu einer Nachhaltigen Entwicklung.
- Die Finanzindustrie hat eine Verantwortung zu einer Nachhaltigeren Entwicklung beizutragen, aber nicht mehr oder weniger, als jede andere Branche auch.

OJ: Ich würde nicht sagen „hat.“ Aber eine Schlüsselrolle „haben kann“. Da ist auch die NGO Herangehensweise oftmals sehr naiv. Also Geld folgt ja wahrscheinlich einfach, wo es halt eine gute Rendite erwirtschaften kann. Also wenn gute Business Modelle kommen, dann kommt auch das Geld. Und deshalb sage ich ja, man muss halt diese Märkte kreieren und diese guten Business Modelle liefern. Die Innovationen muss man in den Markt hineindrücken und kann nicht einfach warten bis sie kommen. Und diese Verantwortung, diese Schlüsselrolle ist zunächst erstmals

freiwillig, aber es würde Sinn machen sich damit zu beschäftigen. Also die Finanzwirtschaft kann diese Schlüsselrolle haben, weil sie eben den Zugang hat zu allen Mittelständlern und großen Firmen und privaten et... Sie kann diese Schlüsselrolle haben. Ich sage nicht, dass Sie diese Verantwortung hat. Aber sie hat diese Chance. ... Das sind aber auch die Diskussionen um fe, also als Pensionskasse habe ich die Verantwortung für die Leute die das Geld hinterlegt haben, die größtmögliche Rendite zu erwirtschaften. Das ist ja teilweise in einigen Ländern auch gesetzlich vorgeschrieben. So haben viele Verwalter von Pensionskassen oder auch sonstige im Kontext um die Diskussion von Responsible Investments argumentiert, sie können gar nicht anders investieren, da sie sich sonst strafbar machen würden. Und die PRI hat in der Diskussion gesagt: nein, (unverständlich) sagt eigentlich, dass ihr die beste Rendite erzielen müsst, aber das könnt ihr nur, wenn ihr alle Faktoren, die materiellen mit einbezieht. Und weil Klimawandel ein materielles Thema ist, müsst ihr auch den Klimawandel mit einbeziehen. Das hat das ganze also etwas umgedreht. Und das setzt sich langsam durch.... Und das geht dann auch noch weiter, sodass man sagt, ihr müsst darauf achten, dass die Beneficiaries in 20 oder 30 Jahren, wenn sie pensioniert werden, noch in einer Wirtschaft leben, die überhaupt ihre Pensionen auszahlen kann. Also ihr habt noch eine größere, fast macro-ökonomische Verantwortung. Und dementsprechend müsste sich der Sektor mit dem Thema noch viel aggressiver auseinandersetzen. Das sind jetzt Forderungen, die man in einigen Finanzinstitutionen vielleicht nicht so sehen würde, aber es ist zumindest sehr interessant, dass diese Debatte läuft. ...Aber das ist nicht schwarz- weiß. Da stellt sich auch die Frage, was ist überhaupt möglich, technisch.... Was ist der Finanzsektor, folgt der nur oder treibt der eine Wirtschaft an.... Was ist vorgeschrieben und was ist freiwillig?.... Das sind alles so Aspekte, die müsste man sich angucken.

- Der Social Impact sollte in Finanzentscheidungsprozessen ein eigenständiges Kriterium neben den traditionellen Kriterien Risiko und (erwarteter) Gewinn einnehmen.
- Die Betrachtung von ESG Kriterien ist wichtig, sollte sich aber lediglich auf die Risikobewertung beschränken.

OJ: Klingt gut, aber damit würden Sie in der Praxis auf Skepsis stoßen. Da werden viele sagen, wir sind ja keine GLS-Bank wird sind eine kommerzielle Bank. Also das ist etwas, was eine kommerzielle Bank nicht leisten kann oder muss. Aber ein negativ screening muss passieren. So hat man ganz klar gesagt, dass man Human Rights Due Diligence performen muss. Nicht gesetzlich verbindlich wieder, aber es ist eine klare regulatorische Erwartung. Und wenn man das ignoriert, dann setzt man sich Risiken aus. Das kann Reputationsrisiken geben, das kann auch ein OECD Complain geben, oder das kann später mal Haftungsklagen geben. Den Teil muss man schon machen. Ob man das jetzt als dritte Dimension sieht oder zusätzlichen Screeningprozess das ist eigentlich nicht so wichtig. Den anderen Teil, also dass man noch positiven Nutzen stiftet, das ist dann alles wieder auf freiwilliger Basis. Damit könnte man wirklich einen Impact machen... aber das ist derzeit sehr schwierig in Banken. Die sind ja auch sehr einfach sehr stark kosten getrieben. Es bräuchte da vielleicht auch einfach eine Outside-Innovation. Also ein Think-Thank mit innovativen Leuten ... (Beispiel BMW-i)...

SK: Da sprechen Sie einen wichtigen Punkt an und das ist der Kulturwandel, der damit einhergeht. Da tun sich viele Institutionen einfach noch schwer mit oder?

OJ: Ja die würden einfach den Case nicht sehen. Die würden argumentieren, dann habe ich ja noch mehr zu tun und dann müsste ich da oder darüber die Transitionen laufen lassen...Das ist viel zu viel Aufwand...Dafür haben wir keine Ressourcen.. Dann ziehen wir die Profitabilität der

Bank runter... Ich finde es eine schöne Idee. Aber ich bin sehr skeptisch, ob das bei großen Institutionen derzeit realisierbar wäre. ...Außer eben sie haben einen CEO, der sich hinstellt und sagt: Wir sind nicht mehr nur rein Accounts orientiert, wir spielen eine wichtige Rolle, wir möchten einen Mehrwert schaffen, wir sind Teil des Landes, Teil der Gesamtwirtschaft und wir wollen einen positiven Impact haben und das messen wir so. Und man könnte das sicher so machen und das wäre für eine Bank gar nicht schlimm. Da bin ich überzeugt... aber das wäre für mich auch sehr überraschend, wenn das derzeit jemand machen würde.

SK: Ja es gibt ja viele Ideen zum Thema Integrated Reporting. Das geht ja viel in diese Richtung.

OJ: Was ist wirklich die Kritik und wie hat die Firma reagiert, das ist nicht mit drin.

SK: Was gibt es noch von Ihrer Seite?

OJ: Was mir wirklich am Herzen liegt... Also ich finde, heute muss man eine Due Diligence machen und ich habe das Gefühl zu viele Banken machen das noch nicht. Jetzt nicht die großen Häuser, wie Commerzbank oder Deutsche Bank. Aber wenn Sie dann mal weiter schauen, da werden Sie da sehr wenig finden. Und das ist nicht nur aus meiner Sicht, sondern vor allem auch aus regulatorischer Sicht einfach unakzeptabel. ... Das ist mir wichtig. Und das zweite.... Das wäre dann ... wenn diese ganzen Nachhaltigkeitsherausforderungen wirklich so wichtig sind für uns und da wirklich Chancen drin sind, wieso geht man das nicht proaktiver an. Das heißt, da liegt für mich ne Chance, im Moment der Mut noch ein bisschen fehlt. ... oder die Unterstützung fehlt.... Das könnte sich ändern und ich denke, es findet ein stetiger Generationswechsel statt. Es

kommen immer jüngere Leute, die auch wiederum mehr von den Themen verstehen und ganz anders sensibilisiert sind und eher bereit sind, sich mit den Themen zu beschäftigen.

(Verabschiedung)

Leitfaden Experteninterview – Regine Richter

Einleitung

Das Interview wird im Rahmen einer Abschlussarbeit an der Nova School of Business and Economics zum Erhalt des Abschlusses Master of Science in International Management durchgeführt. Die Forschungsarbeit mit dem Titel „*The Role of Finance towards a more Sustainable Development*“ untersucht, inwiefern der Finanzsektor (als eine Art Katalysator) eine Schlüsselrolle auf dem Weg zu einer nachhaltigeren Entwicklung einnehmen könnte und wie Finanzinstitutionen in diesem Zusammenhang Aspekte der Nachhaltigkeit in ihrem Kerngeschäft stärker berücksichtigen könnten. Dazu soll zunächst eine Diskussion über Verantwortung von Finanzinstitutionen geführt werden. Anschließend soll am Beispiel des Reputationsrisiko-Managements der Commerzbank analysiert werden, wie Nachhaltigkeitsaspekte im Kerngeschäft einer Bank adressiert werden können. Das Interview wird ca. 30 Minuten in Anspruch nehmen.

Ich möchte Sie um die Erlaubnis bitten, während des Gesprächs ein Aufnahmegerät mitlaufen zu lassen. Dies dient lediglich der Kontrolle der Mitschriften.

Da diese Arbeit im Rahmen eines Confidential Agreements mit der Commerzbank einem Sperrvermerk unterliegt, wird die gesamte Arbeit einschließlich dieses Interviews nicht veröffentlicht.

Das Gespräch ist in drei Punkte gegliedert:

1. Vorstellung des Gesprächspartners als Experte in einem relevanten Funktionskontext
2. Reflektion der Rolle der Finanzwirtschaft auf dem Weg zu einer nachhaltigeren Entwicklung
3. ESG-Risiko-Management im Bankensektor (Beispiel Commerzbank)

Teil 1: Vorstellung des Gesprächspartners

Ich bitte Sie, sich kurz vorzustellen und dabei auch auf Ihre Funktion bei der Umwelt- und Menschenrechtsorganisation urgewald e.V. sowie Ihren Bezug zum Thema Nachhaltigkeit im Finanzsektor einzugehen.

Teil 2: Reflektion der Rolle der Finanzwirtschaft auf dem Weg zu einer nachhaltigeren Entwicklung

Ich bitte Sie kurz zu erläutern, inwieweit Sie den folgenden Aussagen zustimmen oder widersprechen.

- Das Thema Nachhaltigkeit in der Finanzindustrie gewinnt zunehmend an Bedeutung.
- Banken und institutionelle Investoren spielen eine Schlüsselrolle auf dem Weg zu einer Nachhaltigen Entwicklung.
- Die Finanzindustrie hat eine Verantwortung zu einer Nachhaltigeren Entwicklung beizutragen, aber nicht mehr oder weniger, als jede andere Branche auch.
- Die Potenziale zu einer nachhaltigeren Entwicklung beizutragen, werden von einem Großteil der Finanzindustrie nicht (voll) ausgeschöpft.
- Die Finanzindustrie ist kein geeigneter Treiber von Nachhaltigkeit im Gesamtmarkt. Sie sollte lediglich auf die Marktbedürfnisse reagieren und sich den Nachhaltigkeitsbewegungen am Markt anpassen.

- Der Social Impact sollte in Finanzentscheidungsprozessen ein eigenständiges Kriterium neben den traditionellen Kriterien Risiko und (erwarteter) Gewinn einnehmen.

- Die Betrachtung von ESG Kriterien ist wichtig, sollte sich aber lediglich auf die Risikobewertung beschränken.

Gibt es weitere Anmerkungen Ihrerseits?

Teil 3: ESG-Risiko-Management im Bankensektor

Ziel ist es, im Verlauf des Gesprächs auf folgende Fragen einzugehen:

- Welche Rolle spielen ESG-Risiken im Bankensektor?
- Wie können Finanzinstitutionen ESG-Risiken in Entscheidungsprozessen besser berücksichtigen?
- Ist es sinnvoller mit dem Konzept ESG-Risiken oder dem Konzept Social Impact zu arbeiten?
- Kennen Sie den Prozess des Reputationsrisiko-Managements der Commerzbank? (Ggf. kurze Erklärung)
- Kennen Sie ähnliche Prozesse in anderen Banken? Wenn ja, wie unterscheidet sich der Rep-Risk-Prozess in der Commerzbank von den Prozessen anderer Banken?
- Wo stoßen solche Prozesse an ihre Grenzen?
- Welche Schwierigkeiten oder Herausforderungen gibt es im Zusammenhang mit der Betrachtung von ESG-Risiken im Entscheidungsprozess bei Finanzinstitutionen?
- Wo sehen Sie Verbesserungspotenzial für die Weiterentwicklung von Prozessen, die versuchen ESG-Aspekte in Finanzentscheidungen zu berücksichtigen?

Experteninterview – Regine Richter

RR: Ich bin Regine Richter und ich arbeite bei Urgewald....eigentlich vornehmlich in in dem Themenbereich Öffentliche Banken. Also vor allem Europäische Banken, Europäische Bank für Wiederaufbau und Entwicklung und Europäische Investitionsbank und Hermes Bürgschaften... Aber ich arbeite auch zu Energiethemen relativ intensiv und habe in diesem Zusammenhang auch häufiger mit Privatbanken zu tun... Außerdem gehen wir von Urgewald auch immer wieder zu den Hauptversammlungen von verschiedenen Energieversorgern aber auch Banked.... Und in dem Zusammenhang guck ich dann auch immer wieder auf die privaten Banken, wenns drum geht... Flugblätter, Redebeiträge, Gegenanträge, Pressearbeit und so weiter.... Um die Hauptversammlungen zu bearbeiten In diesem Zusammenhang habe ich also auch immer wieder mit der Commerzbank zu tun. Also ich bin jetzt nicht die ausgewiesene Expertin für den Privatbankenbereich, habe mich aber auch gestern noch einmal mit meiner Kollegin, die auf diesem Bereich spezialisiert ist zusammengesetzt. Und habe mir da sozusagen auch nochmal interne Expertise mit abgeholt.

SK: Ja sehr interessant. Und es freut mich natürlich, dass Sie sich da extra nochmal Zeit genommen haben, um sich auf unser Gespräch vorzubereiten. Wie lange machen Sie das jetzt bereits?

RR: Ähm... 15 Jahre. Also ich bin 2001 bei Urgewald eingestiegen.

- Das Thema Nachhaltigkeit in der Finanzindustrie gewinnt zunehmend an Bedeutung.
- Banken und institutionelle Investoren spielen eine Schlüsselrolle auf dem Weg zu einer Nachhaltigen Entwicklung.
- Die Finanzindustrie hat eine Verantwortung zu einer Nachhaltigeren Entwicklung beizutragen, aber nicht mehr oder weniger, als jede andere Branche auch.

RR: Also Urgewald kommt ja eigentlich daher... oder hat sich schon immer Finanzen angeschaut. Das hat mit Entwicklungsfinanzen angefangen, hat dann die Geschäfte der Weltbank mit einbezogen, dann auch die ganzen Hermesgeschäfte... Also die Absicherungen. Unsere Kollegen von Bankwatch nennen das: „Follow the money“. Also in dem Maße, wie wir eben festgestellt haben, dass die Weltbank irgendwann bessere Standards hatte, sodass dann die Bedeutung Export-Kredit-Agenturen wichtiger war. So das wir gerade bei großen Entwicklungsprojekten sehen, ja öffentliche Finanzinstitutionen spielen da eine große Rolle, Ja Exportkreditagenturen spielen da ne große Rolle. Aber es sind eben auch die Privatbanken, die sich mit an der Finanzierung beteiligen. Unsere Erfahrung ist einfach, dass es bei der Finanzierung von Projekten oder auch bei Investoren im Prinzip eigentlich ganz gute Einflussmöglichkeiten gibt. Um idealerweise das eine oder andere zu verhindern oder zu mindest... ja einen Einfluss drauf zu nehmen.

SK: Ist da eine bestimmte Entwicklung in den letzten Jahren auszumachen?

RR: Ja, wo Sie ja auch nach Trends fragen... Wir werden jetzt 20 Jahre als Organisation und haben das seit Anfang an auf dem Zettel. Aber ich habe schon so das Gefühl, dass in den letzten 5 bis 6 Jahren einfach noch viel mehr auch von den großen Organisationen auf die Finanzthemen gesetzt wird. Also ein paar große wie der WWF zum Beispiels haben das immer schon gemacht... aber auch Greenpeace International guckt mittlerweile viel systematischer nach Branchen und Finanzierungen.

SK: Also würden Sie schon sagen, dass die Finanzindustrie eine Schlüsselrolle auf dem Weg zu einer Nachhaltigen Entwicklung einnimmt?

RR: Ja also ich würde immer sagen, dass es ein Mosaikstein ist. Natürlich ein ganz wichtiger, aber auch nicht der einzige. Weil... nationale Entscheidungen... also Politikentscheidungen spielen eine wichtige Rolle. Ich arbeite ja im Bereich der Kreditexporte. ... (Beispiel zum Hin und Herr in der Energiewende und der Genehmigung von Nuklearexporten)... Wenn ich also jetzt von den Branchen her denke, da spielt die Finanzindustrie doch eine sehr große Rolle.

- Die Potenziale zu einer nachhaltigeren Entwicklung beizutragen, werden von einem Großteil der Finanzindustrie nicht (voll) ausgeschöpft.
- Die Finanzindustrie ist kein geeigneter Treiber von Nachhaltigkeit im Gesamtmarkt. Sie sollte lediglich auf die Marktbedürfnisse reagieren und sich den Nachhaltigkeitsbewegungen am Markt anpassen.

RR: Also ich würde schon sagen, dass da was passiert. Ich würde gleichzeitig sagen, dass wenn man bedenkt, wie viel passieren müsste, ist das immer noch zu schleppend. Ich würde auch differenzieren, dass es generell verbal - also bei den Großbanken – doch auch relativ viel passiert ist. Aber eben in einem unterschiedlichen Maße in der Umsetzung. Und eben nicht so viel, wie aus unserer Sicht passieren müsste. Und es auch in manchen Bereichen ... Ja eher ankündigen... oder ich würde je nach Bank auch sagen Greenwashing ist. Also wo es nur darum geht, wie können wir besonders gut in einem Nachhaltigkeitsbericht aussehen? Und nicht wie können wir besonders nachhaltig sein. Also da steht dann das „wie stehen wir da?“ im Vordergrund und nicht das „was können wir real tun“. Es ist immer die Frage, wie viel Commitment steht da tatsächlich hinter.... (Anekdote von der letzten VfU versammlung).

Ein grundsätzliches Problem, das wir haben ist einfach: Es gibt es viel Verständnis dafür, was die Notwendigkeiten sind. Und es ist eben sehr viel schwieriger das eben alles konkret umzusetzen.

SK: Ja das sind zum Teil sicherlich auch die Restriktionen des Marktes (Einleitung in das Dilemma)

RR: (Beispiel Allianz)... Es ist immer ne Fragen von; was habe ich dann für ein Potenzial mich positiv darzustellen. Da würde ich den First-Mover Advantage nicht unterschätzen. Und in der Branche können sich Institute durchaus gut darstellen, wenn sie etwas machen und ich weiß auch von der Allianz... die sind ja wahnsinnig für ihren Kohleausstieg abgefeiert worden und wir haben die auch dafür abgefeiert. .. aber ich weiß auch, dass die selbst ziemlich überrascht waren, wie positiv das aufgenommen wurde. Also insofern widerspricht das so ein bisschen der These... (Beispiel BlackRock).

SK: Ja die ganze Divestmentthematik ist sehr interessant...(Beispiel Rockefeller, Norwegischer Pensions Fond)...

RR: Also ich würde immer denken, dass die Drohung von Regulation natürlich immer eine enorme Wirkung auf den Finanzsektor hat. Dann geht es darum, was kommt da auf uns zu? Müssen wir da aktiv werden? Oder können wir da auch über eine freiwillige Selbstverpflichtung, dahin wirken, dass diese verbindliche Regulierung quasi an uns vorbei geht.

SK: Ja sehr interessant. Welche Rolle spielen in diesem Zusammenhang Reputationsfragen? Das kritisiere ich unter anderem auch in meiner Analyse...(Beispiel von der Signalwirkung einer Umbenennung des RepRisk in der Commerzbank)

RR: Ja ich sage mal so... in der Regel ist so eine Nachhaltigkeitsabteilung ja eine der wenig mächtigsten Abteilungen in so einer großen Bank. Und ist unter Umständen noch die Abteilung, die den Leuten Geschäfte oder irgendwelche Boni verbaut... also so ganz nüchtern betrachtet sind das in dem Umfeld schon die Leute, die anderen in die Suppe spucken. Und das heißt auch,

dass ich durchaus die Diskussion mit Leuten aus der Nachhaltigkeitsabteilung kenne, die so sagen: Super da gibt es einen Protest. Schickt uns Bilder davon, weil das etwas ist, was ich in der internen Diskussion dann gebrauchen kann. Und dann würde ich sagen, die Prüfprozesse sind an sich ziemlich ähnlich, die unterscheiden sich jetzt nicht so groß, nutzen ähnliche Instrumente usw. .. Aber ich würde immer sagen, dass es dann einfach darauf ankommt, wie viel persönliche Überzeugung ist dann auch in der Bank selbst. So würde ich bei der Deutschen Bank schon fast sagen, dass die so eine Haltung haben: Ich will nur in den Nachhaltigkeitsrankings gut abschneiden. Ich will nur, dass die Bank nachhaltig aussieht. Und das ist natürlich was total anderes als: Ich will wirklich versuchen, dass keine schlechten Geschäfte gemacht werden oder nicht nachhaltige Geschäfte durchgeführt werden. Das ist das, wo sich dann tatsächlich Nachhaltigkeitsabteilungen unterscheiden. Das liegt dann zum einen auch daran, wo eine solche Abteilung verankert ist und wie viel Macht sie bekommt. Steht da der Vorstand hinter? Zum anderen aber auch, was ist die persönliche Vorstellung der Leute, die da arbeiten. Welche Personalentscheidungen werden da getroffen? Wie gut sind die Leute da vernetzt? Welche Einflussmöglichkeiten haben die?

- Der Social Impact sollte in Finanzentscheidungsprozessen ein eigenständiges Kriterium neben den traditionellen Kriterien Risiko und (erwarteter) Gewinn einnehmen.
- Die Betrachtung von ESG Kriterien ist wichtig, sollte sich aber lediglich auf die Risikobewertung beschränken.

RR: Ja ich glaube, wir würden immer argumentieren: Ihr müsst euch den Social Impact anschauen, weil es eben etwas ist, dass euch dann später mal auf die Füße fallen kann... Das im Prinzip die Argumentation des Reputationsrisikos aufnimmt. Wobei wir aber auch immer sagen,

es kann ja über das reine Reputationsrisiko hinausgehen. Wenn ich also wirklich ein schlecht geprüfetes Projekt habe... (Beispiel Dakota Exxos Pipeline)... das auch wirtschaftliche Risiken hat.

RR: Das ist schwer zu beurteilen. Da fehlt mir einfach auch die Transparenz seitens der Banken. Wenn ich mir jetzt zum Beispiel den Nachhaltigkeitsbericht der Commerzbank angucke, dann steht da: wir haben 5000 Prüfungen. Ja, aber wieviele sind davon wie bewertet und wieviel wird davon trotzdem gemacht? Da entscheidet sich ja, ist so ein Prozess wirklich viel Wert. Oder auch an anderer Stelle, wo dann steht: Ja wir haben tolle neue Richtlinien und wir haben keinen Kunden verloren. Ich meine das ist schön für die Bank. Aber da denke ich, dann sind die Richtlinien vielleicht auch genauso geschrieben, dass man damit kein Geschäft verliert und es stellt sich die Frage, ob das einen Mehrwert schafft. Ob die Richtlinien dann weit genug gehen. Und das eine ist dann noch das Problem, dass man oft zwar bestimmte Projektfinanzierungen nicht mehr macht. Die Unternehmen aber doch oft als Kunden behält und dann unter dem Label Generalpurposes doch Gelder in solche Projekte fließen oder auch übles Lobbying betrieben wird. Und dann ist natürlich noch eine Frage, wie genau die Richtlinien formuliert sind und wie viel Interpretationsraum noch gelassen wird. ... Also zusammengefasst sind die Punkte Transparenz, Veto-Position, Wie hoch ist es angesiedelt, Wie stark wird etwas von einem Vorstand unterstützt ... das sind so die relevanten Punkte.

- Welche Rolle spielen ESG-Risiken im Bankensektor?
- Wie können Finanzinstitutionen ESG-Risiken in Entscheidungsprozessen besser berücksichtigen?
- Ist es sinnvoller mit dem Konzept ESG-Risiken oder dem Konzept Social Impact zu arbeiten?

- Welche Schwierigkeiten oder Herausforderungen gibt es im Zusammenhang mit der Betrachtung von ESG-Risiken im Entscheidungsprozess bei Finanzinstitutionen?
- Wo sehen Sie Verbesserungspotenzial für die Weiterentwicklung von Prozessen, die versuchen ESG-Aspekte in Finanzentscheidungen zu berücksichtigen?

RR: Ja das RepRisk Tool kenne ich auch von Hermes. Und da hatten wir dann das Problem, wie wird mit dem Thema Shrinking space for civil Society umgegangen. Erstmals stellt sich in solchen Tools grundsätzlich die Frage: „Gibt es Proteste in einem Land oder nicht?“. Doch in Ländern, wo öffentlicher Protest sehr schnell kriminalisiert wird, ist das natürlich ein Problem. Wie gut kann sowas dann eigentlich einfließen. Wenn der Raum für Zivilgesellschaftliches Engagement eingeschränkt wird oder auch Medien mit Maulkörben eingeschränkt werden, gibt es in solchen Ländern auch keine bzw. wenige ESG-Daten, die von einem Tool wie RepRisk erfasst werden können. Klassisches Beispiel Türkei... (Beispiel)... Da haben wir tatsächlich auch keine Antwort drauf. Aber das ist natürlich bei dem Einsatz solcher Tools zu berücksichtigen. Die sind halt darauf angewiesen, dass es die Möglichkeit von Protesten gibt, über die dann berichtet werden kann, dass es unabhängige Medien gibt.

(Verabschiedung)