

Transformationsreport

Innovation

Nachhaltigkeit

Digitalisierung

Nachhaltige Altersvorsorge

Digitale Rentenübersicht
als Revolution

Seite 46

Vertrieb und Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeitspflichten
bieten Chancen

Seite 50

Statements

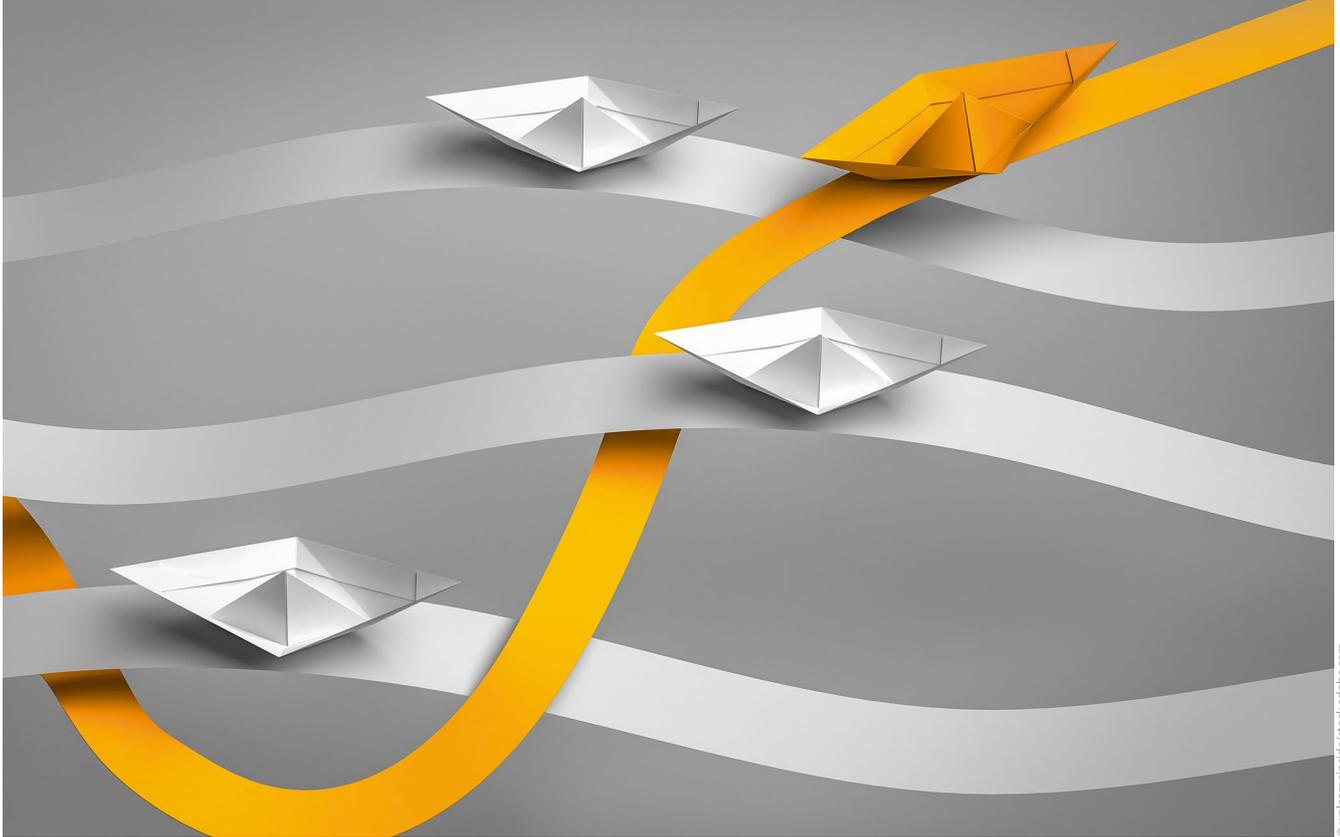
Was Entscheider über
Transformation sagen

Seite 56

Nachhaltigkeit

Gekommen, um zu bleiben





© welcomeinside/stock.adobe.com

Nachhaltigkeit ist gekommen, um zu bleiben

Der Finanzsektor befindet sich in einem tiefgreifenden Wandel, getrieben durch digitale Fortschritte, regulatorische Änderungen und sich wandelnde Kundenbedürfnisse. Finanzunternehmen müssen ihre Strategien anpassen, um im härter werdenden Wettbewerb nachhaltig profitabel zu bleiben.

Zinswende, Digitalisierung und Künstliche Intelligenz (KI), Kundschaft und Regulatoren mit strengem Nachhaltigkeitsbedürfnis – der Finanzsektor ist inmitten eines beispiellosen Wandels. Das zeigt sich in der aktuellen Horváth-Studie „CxO Priorities Study“, in der mehr als 100 Vorstandsmitglieder von Banken und weiteren Finanzdienstleistern zu ihren Herausforderungen und Prioritäten für 2024 befragt wurden.

Treiber für das Wachstum bei den Finanzinstituten ist weiterhin klar das Zinsgeschäft. Während das vergangene Jahr für Finanzunternehmen noch außergewöhnlich stark war und die Erwartungen

übertroffen wurden, ist in diesem Jahr im Vergleich dazu ein Rückgang des Ertragswachstums zu verzeichnen. Dennoch bleibt das Wachstum positiv. C-Level-Führungskräfte, etwa CEOs, CFOs oder CIOs (im Folgenden CxOs genannt) sehen als Hauptgründe für diesen Rück-

gang vor allem die leicht rückläufige Zinsentwicklung sowie Vorbehalte auf Kundenseite, insbesondere bei Geschäftskunden. Eine langsamer als erwartet wachsende Weltwirtschaft wirkt sich auf Banken, das Rückgrat der Wirtschaft, ebenfalls stark aus (siehe Grafik Seite 41).

Kompakt

- Die Finanzbranche steht unter erheblichem Transformationsdruck durch Digitalisierung, regulatorische Anforderungen und veränderte Kundenerwartungen.
- Schwerpunkte liegen auf der Einführung fortschrittlicher KI-Technologien, der Verbesserung der Kundenorientierung und der Umsetzung nachhaltiger Praktiken.
- Finanzinstitute müssen diese Prioritäten ausbalancieren, um langfristig Rentabilität und Resilienz zu erreichen.

Der Studie zufolge erwarten die Kreditinstitute für das Gesamtjahr 2024 eine Ertragsteigerung von durchschnittlich 1,9 Prozent. Nun bereiten sich die Häuser weiter auf mögliche finanzielle Unsicherheiten in der Zukunft vor. So sind, trotz eines deutlichen Anstiegs der Personalkosten um fünf Prozent im Vergleich zu 2023, die Cost-Income-Ratios(CIR) mit -0,6 Prozent im Vergleich zu 2023 rückläufig. Das deutet darauf hin, dass das Ertragswachstum die Belastung der steigenden Personalkosten überkompensiert. Dabei treiben in Deutschland vor allem die Gewerkschaften die Personalkosten; zum Teil konnten sie im vergangenen Jahr prozentuale Lohnerhöhungen von über zehn Prozent für ihre Mitglieder verhandeln. Hinzu kommt: Banken bauen, auch in Erwartung des demografischen Wandels in der Europäischen Union (EU), weiterhin ihre Belegschaft auf.

Notwendige Transformation ist vielschichtig

Die diesjährige „CxO Priorities Study“ zeigt damit, wie dringend sich Finanzinstitute anpassen und innovieren sollten. Die Mitte Juni veröffentlichte Erhebung

beleuchtet die vielschichtigen Dimensionen einer notwendigen Transformation und skizziert strategische Imperative unter anderem für Banken und Versicherer, um in diesem dynamischen Umfeld erfolgreich zu sein.

Um in dem dynamischen Umfeld nachhaltiges Wachstum zu erzielen, müssen Finanzunternehmen einen ganzheitlichen und agilen strategischen Ansatz verfolgen. Ganz oben auf der Agenda stehen dabei insbesondere fünf Hebel:

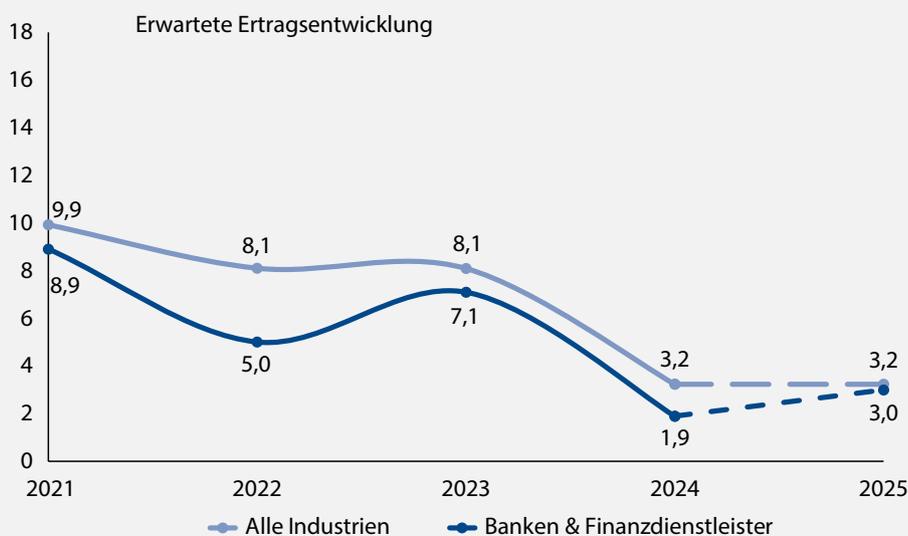
- 1. Digitale Transformation und Cybersicherheit** – In KI und IT-Sicherheit investieren zur Steigerung der operativen Effizienz und zum Schutz vor aufkommenden Bedrohungen.
- 2. Kundenzentrierung** – In personalisierte und nahtlose Kundenerfahrungen investieren, um die Zufriedenheit und Loyalität der Kundinnen und Kunden zu erhöhen.
- 3. Governance und Risikomanagement** – Governance-Rahmenwerke und Risikomanagementpraktiken stärken, um regulatorische Komplexitäten und Marktunsicherheiten zu bewältigen.
- 4. Personalbezogene Themen** – Kultur der Innovation und Anpassungsfähigkeit durch Investitionen in die

Talentakquise und -entwicklung fördern.

- 5. Nachhaltigkeit** – ESG-Kriterien in die Geschäftsstrategien und -prozesse integrieren, um sowohl regulatorische Anforderungen zu erfüllen als auch den künftigen Erwartungen der Kunden gerecht zu werden.

Die Bedeutung der digitalen Transformation und Automatisierung führt auch im Jahr 2024 die Liste der strategischen Prioritäten sowohl für Kreditinstitute als auch Versicherer an (siehe Grafik auf Seite 42). Angetrieben durch Fortschritte in der KI bleibt sie eine zentrale Priorität für beide. Und dabei erkennen laut der Horváth-Studie über die Hälfte der CxOs an, dass ihre Organisationen noch ganz am Anfang der KI-Implementierung stehen. Um das volle Potenzial der KI zu nutzen, sollten Finanzdienstleister eine KI-Strategie entwickeln, ein robustes KI-Zielbetriebsmodell etablieren und die notwendigen Fähigkeiten in ihrer Belegschaft fördern. KI verspricht, verschiedene Aspekte des Betriebs zu revolutionieren – von der Verbesserung der Kundeninteraktionen bis zur Optimierung interner Prozesse. KI-gesteuerte Kundenkontaktmanage-

C-Level-Führungskräfte sehen ihre Ergebnisse 2024 schlechter als die Entwicklung im Gesamtmarkt



Quelle: Horváth

mentssysteme können personalisierte Erfahrungen bieten und so Kundenloyalität und -zufriedenheit fördern. Intern kann KI Abläufe straffen, Kosten senken und Risiken mindern.

Nachhaltigkeit ist nicht länger ein Randthema, sondern ein zentraler Bestandteil der Unternehmensstrategie im Finanzsektor. Regulierer fordern zunehmend strenge Nachhaltigkeitspraktiken, die Finanzinstitute dazu auffordern, Umwelt-, Sozial- und Governance-Kriterien (ESG) in ihre Geschäftsmodelle zu integrieren. Die Horváth „CxO Priorities Study“ unterstreicht, dass Nachhaltigkeit weiterhin von Bedeutung ist und der Schwerpunkt mittlerweile zunehmend auf der operativen Umsetzung liegt. Finanzunternehmen unterscheiden zwischen der Erreichung von Klimaneutralität in ihren Betrieben und umfassenderen ESG-Initiativen. Dieser Wandel erfordert Investitionen in nachhaltige Technologien und Praktiken, um sowohl Vorschriften einzuhalten als

auch die Erwartungen der Stakeholder an verantwortungsbewusstes unternehmerisches Handeln zu bedienen.

Sich über Kundenorientierung differenzieren

In einer Zeit, in der sich die Kundenerwartungen ständig weiterentwickeln, müssen Finanzinstitute die Kundenorientierung in den Mittelpunkt stellen. Die „CxO Priorities Study“ zeigt, dass ebendiese von den CxOs als primärer Wettbewerbshebel angesehen wird. Dies umfasst nicht nur das Verständnis und die Antizipation der Kundenbedürfnisse, sondern auch die Bereitstellung nahtloser und personalisierter Erlebnisse an allen Kontaktpunkten. Finanzdienstleister konzentrieren sich zunehmend auf die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen, die auf die einzigartigen Bedürfnisse ihrer Kundinnen und Kunden zugeschnitten sind. Dieser kundenorientierte Ansatz steigert nicht nur die Zufriedenheit und Lo-

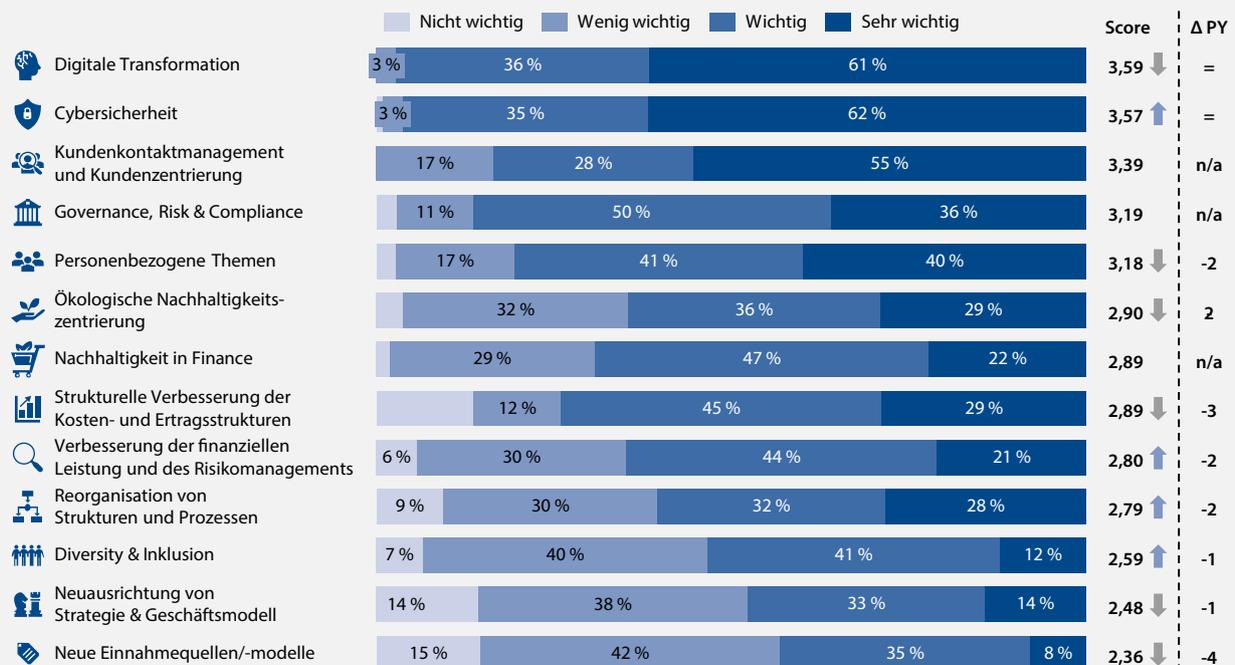
yalität, sondern treibt auch das Umsatzwachstum voran, indem neue Marktchancen ergriffen und bestehende Kundenbeziehungen ausgebaut werden.

Oberste strategische Priorität für CxOs ist die Gewinnung neuer Kunden durch Marktdurchdringung (siehe Grafik auf Seite 44). Befragte aus der Versicherungsindustrie stufen sie sogar noch wichtiger ein im Vergleich zu den Befragten aus den Kreditinstituten. Dieser Schwerpunkt zeigt, dass beide aggressiv nach Wachstumsmöglichkeiten in wettbewerbsintensiven Märkten suchen – wahrscheinlich, um ihren Marktanteil zu erhöhen und dem Druck durch FinTechs beziehungsweise Insurtechs und sich verändernde Verbraucherpräferenzen zu begegnen.

Auch die Entwicklung neuer Angebote für die bestehende Kundschaft hat eine hohe Priorität. Denn während Produkte wie beispielsweise Giro- und Sparkonten nur schwer zu differenzieren sind, können vor allem Kundinnen und

Digitale Transformation und Cybersicherheit bleiben oben auf der Agenda

Strategische Prioritäten zur Sicherung des stetigen mittel- und langfristigen Wachstums



Quelle: Horváth

Stuttgarter GrüneRente

Weil das Leben Verantwortung braucht.

- Breit diversifiziertes Portfolio ökologischer, sozialer und ethischer Kapitalanlagen.
- Regelmäßige, unabhängige Prüfung der Kapitalanlagen im Sicherungsvermögen durch das Institut für nachhaltiges, ethisches Finanzwesen, INAF e.V.
- Leistungsstarke Anlagekonzepte und in allen Schichten der Altersvorsorge verfügbar.

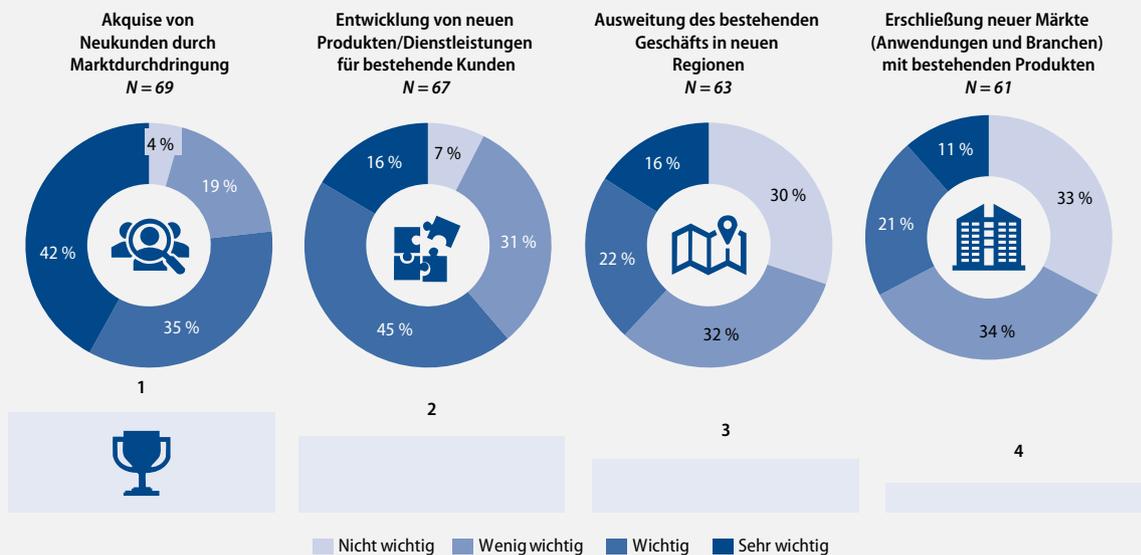
 **Die Stuttgarter**
Der Vorsorge-Versicherer



gruenerente.stuttgarter.de

Oberste Priorität zur Steigerung der Einnahmen hat die Gewinnung neuer Kunden

Optimierung der Top-Line/des strategischen Wachstums | Schwerpunktthemen



Quelle: Horváth

Kunden im B2B-Markt, ein traditionell hochmargiges Geschäft, mit maßgeschneiderten Produkten gewonnen werden.

Schneller werden durch Automatisierung

Eine deutliche Mehrheit der CxOs stuft zudem die Automatisierung und Optimierung von Prozessen als sehr wichtig ein, um ihre Institute schneller zu machen. Alle anderen Hebel für Agilität werden als weit weniger wichtig eingestuft. Angetrieben durch die Entwicklungen im Bereich der KI sehen sich Banken einem zunehmenden Wettbewerb durch Fintechs und digital-native Unternehmen ausgesetzt – die Optimierung von Prozessen durch Automatisierung ist daher unerlässlich.

Die Transformationsreise für Banken und Versicherer ist weiterhin komplex und erfordert eine sorgfältige Balance zwischen digitaler Innovation, regulatorischer Compliance und kundenorientierten Strategien. Durch die Fokussierung auf diese strategischen Prioritäten können Finanzunternehmen die Heraus-

forderungen des aktuellen Umfelds meistern und sich für langfristigen Erfolg positionieren. Die Erkenntnisse aus der aktuellen Horváth-Studie bieten dabei eine wertvolle Roadmap für alle, die in einer Ära beispielloser Veränderungen und Chancen gedeihen wollen.



Verfasst von Moritz Meyer, Senior Project Manager bei Horváth im Bereich Banking & Financial Institutions. Er verantwortet dort den Bereich Strategie & Transformation.



Fabian Goretzki, Partner bei Horváth und verantwortet den Bereich Banking & Insurance in der Schweiz.



Frank Schindera, Partner und Global Head Banking & Financial Institutions bei der Managementberatung Horváth.

Weiterführende Informationen:

Horváth & Partners, „CxO Priorities Study 2024“, <https://sn.pub/xcbpc7>
 Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin), „Risiken im Fokus der BaFin“, <https://sn.pub/hedqv9>

ESG-Reporting auf Knopfdruck trotz dünner Datenlage?

Die EU-Taxonomieverordnung fordert detaillierte Berichte über die ökologische Nachhaltigkeit wirtschaftlicher Tätigkeiten im Immobiliensektor. Auch Banken müssen jetzt berichten. Angesichts unzureichender Daten stellt sich die Frage: Wie gelingt ESG-Reporting auf Knopfdruck trotz dünner Datenlage?

Die EU-Taxonomieverordnung, seit Januar 2022 in Kraft, legt klare Kriterien fest, um wirtschaftliche Tätigkeiten als ökologisch nachhaltig zu bewerten. Besonders im Immobilienbereich hat dies erhebliche Auswirkungen auf die Berichterstattung. Banken müssen detailliert über ihre Bestandsimmobilien und neuen Finanzierungen berichten, um den Nachhaltigkeitszielen gerecht zu werden. Ein zentraler Punkt ist die Einhaltung der sechs definierten Umweltziele der Verordnung:

- [Klimaschutz](#)
- [Anpassung an den Klimawandel](#)
- [Nachhaltige Nutzung und Schutz von Wasser- und Meeresressourcen](#)
- [Übergang zur Kreislaufwirtschaft](#)
- [Vermeidung und Verminderung der Umweltverschmutzung](#)
- [Schutz und Wiederherstellung der Biodiversität und der Ökosysteme](#)

Ein wesentlicher Aspekt der Verordnung ist, dass jede Investition im Immobilienbereich auf ihre Nachhaltigkeit hin überprüft und berichtet wird. Dies stellt vor allem Banken vor große Herausforderungen: Wie soll eine Bank detaillierte Nachhaltigkeitsdaten eines Einfamilienhauses aus den 1960er Jahren erfassen und berichten? Die vorhandenen Daten sind oft unvollständig, veraltet oder nicht digital verfügbar, was die Erstellung von Berichten erschwert.

Digitale Lösungen für effizientes Reporting

Die Lösung für diese Herausforderung liegt in der digitalen Automatisierung der Datenerhebung und -verarbeitung. Das Stuttgarter PropTech-Unternehmen vreed bietet innovative Produkte wie vreed.ANALYZE an. Damit wird es Banken möglich, einen durchgängigen Prozess von der Datenerfassung bis hin zur Erstellung von Energieausweisen zu implementieren.

Ein entscheidender Vorteil von vreed.ANALYZE ist die aktive Einbindung der Eigentümer in den Datenprozess. vreed



Graphik: © Fotograf/Agentur

Registrierte Energiebedarfsausweise erstellt vreed automatisiert

überprüft zunächst die vorhandenen Daten und ergänzt diese mit behördlichen 3D-Modellen.

Anschließend erhalten Eigentümer Einladungen, ihre Daten zu ergänzen und zu aktualisieren. So entsteht eine aktuelle, vollständige und strukturierte Datenbank, für die vreed automatisiert Energieausweise erstellt. Mit ihnen ist die Bank reporting-fähig und kann auf Anfrage alle Angaben detailliert belegen.

Mehrwerte für Banken und Kunden

Die Digitalisierung und Automatisierung der Datenerhebung bringt nicht nur regulatorische Erleichterungen, sondern bietet auch vertriebliche Vorteile. Die gesammelten Daten können mehrfach genutzt werden, was den Prozess sowohl effizient als auch wirtschaftlich wertvoll macht. Banken, die frühzeitig auf solche digitalen Lösungen setzen, sind bestens gerüstet für die Anforderungen der EU-Taxonomieverordnung und können gleichzeitig ihren Kunden einen Mehrwert bieten.

Kontakt: Jan Witkovsky, Geschäftsführer
vreed GmbH, Johannesstraße 69, 70176 Stuttgart
0711 16919880 • info@vreed.de • <https://vreed.de>



Die Vorsorgeberatung der Zukunft ist nachhaltig

Die digitale Rentenübersicht revolutioniert die Altersvorsorgeberatung und setzt neue Standards. Transparenz und moderne Technologie führen zu einer ganzheitlichen und nachhaltigen Beratungsqualität, von der sowohl Kunden als auch Berater profitieren.

Eine solide Altersvorsorge ist für die meisten Menschen ein zentrales Thema, da sie die finanzielle Sicherheit im Alter gewährleisten sollte. Dies wurde gerade einmal wieder durch die „HDI Rentner-Studie“ belegt, nach der mehr als 61 Prozent der Befragten rückblickend mehr vorsorgen würden. Die digitale Rentenübersicht (DRÜ) schafft die nötige Transparenz und erleichtert es Beraterinnen und Beratern sowie Kunden, sich über alle relevanten Altersvorsorgeprodukte zu informieren.

Mit der Einführung der DRÜ soll sichergestellt werden, dass alle Altersvorsorgeansprüche – gesetzliche, betriebliche und private – umfassend und detailliert dargestellt werden. Die Digitalisierung dieses Bereichs ist ein wichtiger Schritt hin zu einer transparenten und nachvollziehbaren Vorsorgeplanung.

Ein neuer Standard entwickelt sich

Die digitale Rentenübersicht bietet Kundinnen und Kunden eine bisher unerreichte Soforttransparenz über ihre Altersvorsorge. Diese Transparenz ist die Basis für eine fundierte und ganzheitliche Beratung, die alle Lebensbereiche und Vorsorgeprodukte berücksichtigt. Von der gesetzlichen Rente über die betriebliche Altersvorsorge bis hin zur privaten Vorsorge – alle Informationen sind auf einen Blick verfügbar.

Die Bedeutung der Soforttransparenz muss unmissverständlich betont werden.

Um diese Transparenz herzustellen, werden umfangreiche Investitionen nötig sein. Die Bürgerinnen und Bürger werden sehr genau darauf achten, welche Vorsorgeeinrichtung die beste Datenqualität und -aktualität liefert. Dies ist völlig unabhängig davon, ob eine Pflicht zur Lieferung besteht oder Anbieter sich freiwillig daran beteiligen. Wenn diese Soforttransparenz umfassend erfüllt wird, schaffen wir die Grundlage für eine evidenzbasierte Beratung. Entscheidungen werden dann auf soliden und überprüfbaren Daten basieren. Bürger profitieren davon, ihre Vorsorge besser zu verstehen und informierte Entscheidungen zu treffen. Für

Berater bedeutet dies, Empfehlungen auf eine verlässliche Datenbasis stützen zu können. Dadurch wird die Qualität der Beratung erheblich verbessert.

Für jeden Anspruch auf Altersvorsorge wird eine so genannte Standmitteilung elektronisch als PDF zur Verfügung gestellt. Diese Standmitteilung ist je nach Vorsorgeeinrichtung und Produktart gesetzlich normiert und einmal jährlich verpflichtend zu liefern. Für alle Leistungen, die im Rahmen der digitalen Rentenübersicht zur Verfügung gestellt werden, gilt, dass es sich um Brutto-Leistungen handelt. Es werden zwar Hinweise gegeben, ob die Leistung grundsätzlich

Kompakt

- Die nachhaltige Vorsorgeberatung der Zukunft wird von Transparenz, Individualität und evidenzbasierter Entscheidungsfindung geprägt sein. Die digitale Rentenübersicht spielt dabei eine zentrale Rolle, indem sie eine umfassende und detaillierte Übersicht über die Altersvorsorge ermöglicht.
- Gut ausgebildete und qualifizierte Berater und Beraterinnen sind unerlässlich, um die vielfältigen Möglichkeiten optimal zu nutzen und eine ganzheitliche Vorsorgeplanung zu gewährleisten.
- Die Integration moderner Technologien und die kontinuierliche Weiterentwicklung der Beratungssysteme werden die Altersvorsorgeberatung nachhaltig verändern und verbessern. Wir stehen in dieser Entwicklung erst am Anfang, da zum Beispiel durch Künstliche Intelligenz mit kleinen Modellen auch die Standmitteilungen vollständig elektronisch ausgewertet und in die Beratung einbezogen werden. Auch können Daten von außen, wie Eintrittswahrscheinlichkeiten und Ratings, einbezogen werden.
- Software und Systeme allein werden die digitale Rentenübersicht für den einzelnen Bürger nicht unbedingt verständlicher machen. Auf jeden Fall wird der Berater eine zentrale Rolle in der Vorsorge für eine lebenswerte Zukunft einnehmen.

steuer- und sozialversicherungspflichtig ist; persönliche Verhältnisse können hier jedoch nicht berücksichtigt werden.

Deshalb kann die digitale Rentenübersicht nur ein Datenlieferant sein, der den Rahmen für die persönliche Beratung bildet. Von besonderer Bedeutung für die Beratung sind die persönlichen Verhältnisse des Leistungsempfängers. Wichtig und sinnvoll für die Beratung ist es, Daten und persönliche Gegebenheiten miteinander zu verknüpfen. Eine Beratungssoftware, in die die Daten der DRÜ übernommen werden können, kann dabei überaus hilfreich sein (siehe Abbildung unten).

Integration der digitalen Rentenübersicht in die Systeme

Die DRÜ liefert eine Brutto-Übersicht zu den erworbenen Ansprüchen. Auch aufgrund dieser Brutto-Übersicht ist es notwendig, die Daten aus der DRÜ in einer Beratungssoftware weiterzuverarbeiten. Dass den Bürgern eine Beratung wichtig ist, zeigt auch eine von Aeiforia beauftragte und durch Appinio GmbH durchgeführte Umfrage zur DRÜ. Darin haben sich 90 Prozent der Bürgerinnen und Bürger, die eine DRÜ eingesehen haben,

für eine Beratung ausgesprochen. Für den Berater ergeben sich allein aus „handwerklichen Gründen“ folgende Vorteile für die Verarbeitung der DRÜ in der Beratungssoftware:

- Es kann mit einer Zeitersparnis von 60 bis 90 Minuten allein bei der Dateneingabe für eine vollständige DRÜ gerechnet werden.
 - Zu beachten ist auch, dass bei der manuellen Erfassung Übertragungs- und Schreibfehler auftreten können.
 - Durch den Einsatz der DRÜ ist die Gefahr, dass ganze Leistungen vergessen werden können, wesentlich geringer.
- Auch das Haftungsrisiko des Beraters kann durch eine unterstützende Software deutlich reduziert werden. Insgesamt wird ein neues Beratungsniveau erreicht. Es ist davon auszugehen, dass moderne Beratungssysteme die DRÜ vollständig integrieren, um einen umfassenden Überblick über die Altersvorsorge des Kunden zu erhalten.

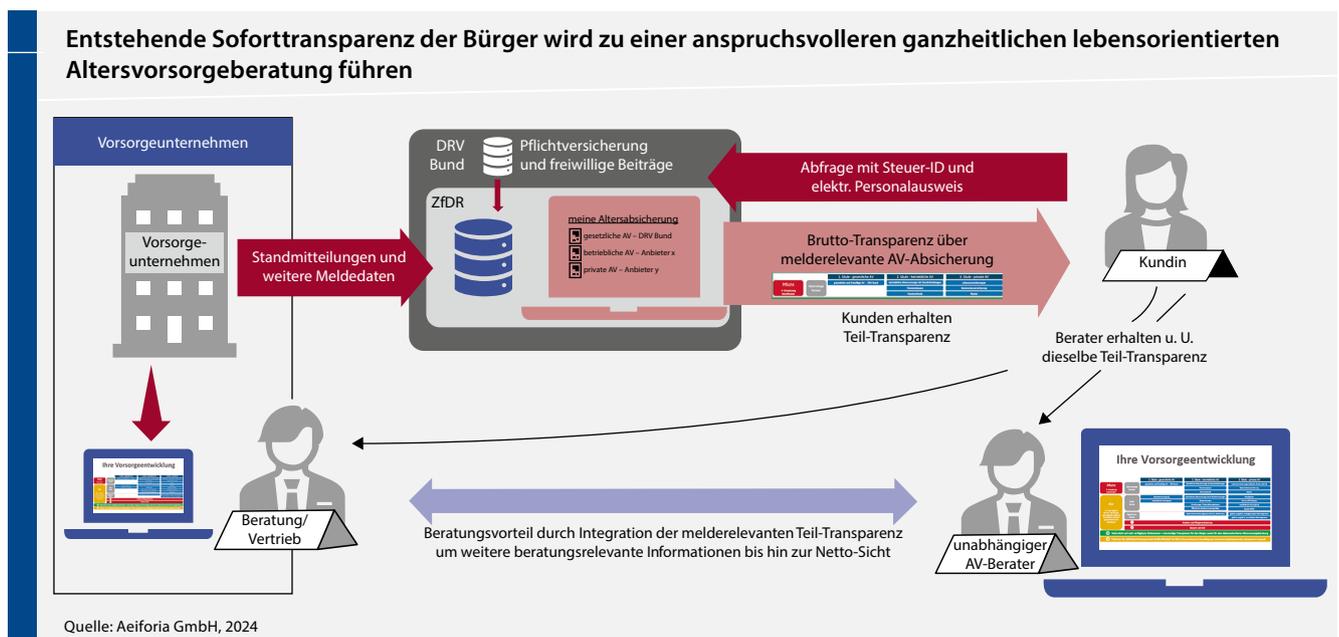
Durch den Import der Daten aus der DRÜ in die Beratungssoftware werden eine effiziente und präzise Analyse der aktuellen Vorsorgesituation und die Entwicklung optimaler Strategien für die Zukunft ermöglicht. Beraterinnen und

Berater sind in der Lage, verschiedene Vorsorgeprodukte miteinander zu vergleichen und aufeinander abzustimmen, um eine ganzheitliche und nachhaltige Vorsorgeplanung zu gewährleisten.

Was macht eine Beratungssoftware so vorteilhaft und erfolgreich? Die oben gemachten Ausführungen verdeutlichen, dass die Integration der DRÜ in die Beratungssysteme zahlreiche Vorteile bietet. Zum einen wird der Beratungsprozess deutlich effizienter, da alle relevanten Informationen zentral zur Verfügung stehen. Zum anderen kann durch die automatische Aktualisierung der Daten sichergestellt werden, dass die Empfehlungen stets aktuell sind. Dies ist besonders wichtig in einem Bereich, der so stark von gesetzlichen Änderungen und Marktentwicklungen beeinflusst wird wie die Altersvorsorge.

Die Rolle des Beraters in der nachhaltigen Vorsorgeberatung

Die zunehmende Komplexität und Vielfalt der Vorsorgeprodukte erfordern gut ausgebildete und qualifizierte Beraterinnen und Berater. Diese müssen nicht nur die verschiedenen Produkte kennen, sondern auch die Zusammenhänge und Wechselwirkungen verstehen, die sich aus der indi-



viduellen Lebenssituation des Kunden ergeben. Eine kontinuierliche Weiterbildung und Spezialisierung der Berater ist daher unerlässlich, um den hohen Anforderungen an eine nachhaltige Vorsorgeberatung gerecht zu werden.

Die Fähigkeit der Beraterinnen und Berater, sich kontinuierlich weiterzubilden und auf dem neuesten Stand zu bleiben, ist ein zentraler Aspekt moderner Vorsorgeberatung. Dazu gehört nicht nur die Kenntnis aktueller Produkte und gesetzlicher Rahmenbedingungen. Es geht auch um die Fähigkeit, technologische Entwicklungen wie die digitalen DRÜ zu nutzen. Die Berater sollten zukünftig in der Lage sein, die Daten der DRÜ zu interpretieren und in ihre Beratung einzubeziehen, um eine umfassende und fundierte Beratung anbieten zu können.

Beratung ist lebensphasenorientiert

Ein wichtiger Aspekt moderner Vorsorgeberatung ist die lebensphasenorientierte Beratung (siehe Abbildung unten). Sie berücksichtigt die unterschiedlichen Bedürfnisse und finanziellen Herausforderungen in den verschiedenen Lebensphasen – von den ersten Berufsjahren

über die Familiengründung bis zum Ruhestand. Mit der DRÜ können für jede Lebensphase individuelle Szenarien und Entwicklungen erstellt und entsprechend beraten werden. Diese ganzheitliche Betrachtung ermöglicht es, potenzielle Versorgungslücken frühzeitig zu erkennen und gezielt gegenzusteuern.

Die Lebensphasenorientierung ist besonders wichtig, da sich die finanziellen Bedürfnisse und Prioritäten der Kundinnen und Kunden im Laufe des Lebens verändern. Junge Berufstätige haben andere Bedürfnisse als Menschen in der Mitte ihres Berufslebens oder kurz vor dem Ruhestand. Eine Beratung, die diese Unterschiede berücksichtigt und individuell auf die jeweilige Lebensphase abgestimmt ist, kann wesentlich zur Zufriedenheit und Sicherheit der Kunden beitragen. So kann gezielt auf aktuelle und zukünftige Bedürfnisse eingegangen und maßgeschneiderte Lösungen angeboten werden. Die regelmäßig wiederkehrende lebensphasenorientierte Beratung ist als eine Art persönlicher Check mindestens einmal jährlich oder aus persönlichem Anlass durchzuführen. Wie sich die Beratung und die dazugehörige Software weiterentwickeln müssen, wird nachfolgend ausgeführt.

Vorsorgeberatung in der Zukunft

Die Vorsorgeberatung der Zukunft wird durch folgende Grundsätze geprägt sein:

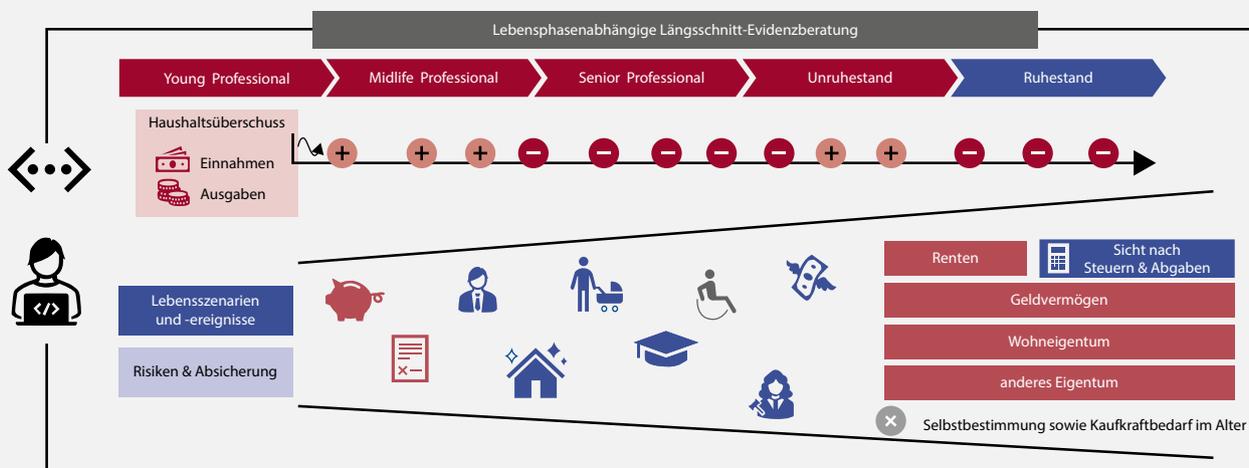
■ Analyse der Längsschnittdaten

Bei der Längsschnittanalyse werden die finanziellen und versicherungstechnischen Daten eines Kunden nicht nur zu einem bestimmten Zeitpunkt betrachtet, sondern über einen längeren Zeitraum analysiert. Dies ermöglicht eine detaillierte und umfassende Sicht auf die Entwicklung der Vorsorge und der finanziellen Situation des Kunden. Durch den wiederkehrenden Einsatz der DRÜ kann der Berater historische Daten mit aktuellen Informationen verknüpfen und so Trends und Veränderungen erkennen, die für die langfristige Vorsorgeplanung von Bedeutung sind.

■ Evidenzbasierte Beratung

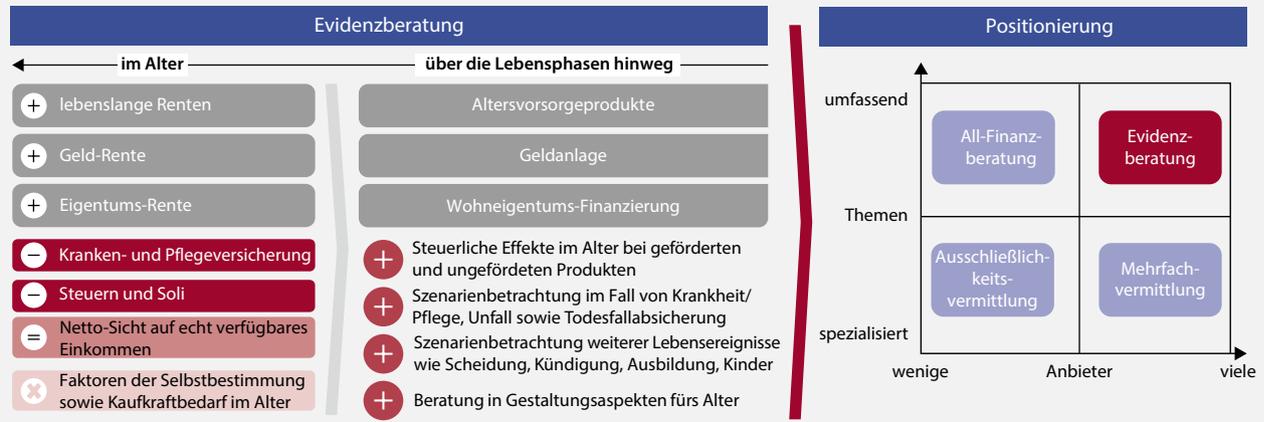
Evidenzbasierte Beratung setzt auf nachprüfbare Daten und Fakten, um fundierte Entscheidungen treffen zu können. Die DRÜ liefert hierfür die notwendige Grundlage, indem sie alle relevanten Informationen übersichtlich darstellt. So kann auf eine solide Datenbasis zurückgegriffen und Empfehlungen können transparent und nachvollziehbar gestaltet

Längsschnittbetrachtung als zentrale Grundlage der Evidenzberatung über die Lebensphasen



Quelle: Aeiforia GmbH, 2024

Durch neue Transparenz entstehendes Potenzial für intelligente Beratungs- und Angebotssysteme sowie Plattformen
Zukünftige Markt-Differenzierung durch eine anspruchsvolle Evidenzberatung



Neue Transparenz wird vermutlich mehr Bedarf nach solcher Beratung entstehen lassen
→ Digitale Rentenübersicht sollte in Beratungssystemen um weitere Themen ergänzt werden

Evidenzberatung mit Wirkungsorientierung wird die bisherige Produktvermittlung weiter verdrängen

Quelle: Aeiforia GmbH, 2024

tet werden. Dies erhöht nicht nur die Qualität der Beratung, sondern stärkt auch das Vertrauen der Kundinnen und Kunden in die vorgeschlagenen Lösungen. Evidenzbasierte Beratung unterscheidet sich grundlegend von traditionellen Ansätzen, die häufig auf allgemeinen Empfehlungen und pauschalen Ratschlägen beruhen. Durch die Nutzung konkreter und wiederkehrender Daten aus dem digitalen Vorsorgeausweis können individuelle und passgenaue Lösungen entwickelt werden, die genau auf die Bedürfnisse und Ziele abgestimmt sind. Dies trägt nicht nur zur Kundenzufriedenheit bei, sondern erhöht auch die Wirksamkeit der empfohlenen Maßnahmen.

Risikomanagement und Identifizierung neuer Chancen

Berater spielen eine entscheidende Rolle beim Risikomanagement und bei der Identifizierung neuer Chancen für die Bürgerinnen und Bürger. Durch die umfassende Analyse der Daten können Berater potenzielle Risiken frühzeitig erkennen und geeignete Maßnahmen zu deren Minimierung vorschlagen. Dabei geht es nicht nur um klassische Risiken wie Invalidität oder Berufsunfähigkeit,

sondern auch um finanzielle Risiken, die sich aus Marktveränderungen oder persönlichen Lebensereignissen ergeben können. Gleichzeitig helfen die Berater den Bürgern, neue Chancen zu erkennen und zu nutzen. Dies kann unter anderem die frühzeitige Investition in zukunfts-trächtige Altersvorsorgeprodukte, die Nutzung staatlicher Förderungen oder die Optimierung der bestehenden Vorsorgeplanung durch gezielte Anpassungen sein.

Qualifizierung und Weiterbildung der Berater

Die Veränderungen in der Altersvorsorgeberatung erfordern eine kontinuierliche Qualifizierung und Weiterbildung der Berater. Es ist wichtig, dass Berater die neuen Technologien und Tools verstehen und sicher anwenden können. Dazu gehören nicht nur technische Kenntnisse, sondern auch die Fähigkeit, die gewonnenen Daten richtig zu interpretieren und in die Beratung einzubeziehen. Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, müssen viele Bildungsinstitute und Branchenverbände spezielle Schulungen und Weiterbildungsprogramme entwickeln und anbieten. Diese

Programme sollten die notwendigen Kenntnisse und Fähigkeiten vermitteln, um die digitale Rentenübersicht in Verbindung mit der Beratungssoftware optimal zu nutzen und die Beratungsqualität zu verbessern. Auch der Austausch mit Kollegen und die Teilnahme an Fachveranstaltungen müssen gefördert werden, um das Wissen und die Kompetenz der Berater zu erweitern und auf dem neuesten Stand zu halten. ■

Weiterführende Informationen:

Deutsche Rentenversicherung Bund: Die digitale Rentenübersicht, <https://sn.pub/1wxbpn>
HDI Deutschland AG (2024): HDI Rentner-Studie, repräsentative Umfrage unter 1.053 Rentnerinnen und Rentnern bis 70 Jahre in Deutschland, <https://sn.pub/w7r51t>



Verfasst von Martin Gattung, Vorsitzender, Gründer und Geschäftsführer der Aeiforia GmbH, der Aeiforia Trainings & Services GmbH und der Aeiforia Operations GmbH.



© Moment Makers Group/Getty Images/Stock

Wie sich Nachhaltigkeit und Vertrieb vereinen lassen

Seit August 2022 müssen Vermittler ihre Kunden nach den Nachhaltigkeitspräferenzen bei Anlageprodukten befragen. Die Begeisterung für das Thema Nachhaltigkeit ist einer Ernüchterung gewichen. Möglicherweise gehen Vermittler nicht genügend auf Kundenbedürfnisse ein.

Der Begriff der Nachhaltigkeit lässt sich am besten anhand des vielfach geschädigten Waldes in Deutschland veranschaulichen und seine Herkunft ursprünglich in der Forstwirtschaft verorten. Er steht für das Gegenteil von Raubbau an natürlichen Ressourcen. Die verheerenden Schäden des Sturmtiefs Bernd aus dem Jahr 2021 sind nach drei Jahren noch immer vielfach sichtbar. Gleichwohl werden beispielsweise im Ahrtal viele Immobilien an derselben überflutungsgefährdeten Stelle wieder aufgebaut und Fehler wiederholt. Aus versicherungstechnischer Sicht ist das kaum vertretbar. Mit ursächlich ist bei alledem der menschengemachte Klimawandel, der die natürlichen Lebensgrundlagen bedroht.

Die Transformation der Realwirtschaft unterstützen

Die Versicherungswirtschaft soll zusammen mit anderen Finanzdienstleistern eine nachhaltige Transformation der Realwirtschaft unterstützen und den Kunden ermöglichen, Anlagemittel umzuschichten. Durch den Kauf von Aktien,

Anleihen und anderen Finanzinstrumenten sollen Anleger nachhaltige Unternehmen und Projekte belohnen. Dafür wurde mit ESG, kurz für Environmental, Social und Governance, eine eigene Definition des Begriffs Nachhaltigkeit geschaffen, der neben den ökologischen auch soziale und Governance-Ziele

Kompakt

- Nachhaltigkeit ist ein zentrales Thema für Versicherer und Vermittler.
- Die Abfragelogik und die Informationen zur Nachhaltigkeit sind sehr komplex.
- Kunden wissen zu wenig über die Nachhaltigkeit von Versicherungen, interessieren sich aber dafür.
- Eine Nachhaltigkeitsstrategie kann Kosten im Vermittlerbetrieb sparen und neue Absatzchancen schaffen.

der Unternehmen umfasst. Genau darüber sollen Versicherungsvermittlerinnen und Versicherungsvermittler mit ihren Kundinnen und Kunden ins Gespräch kommen. Diese können sich für drei Schwerpunktsetzungen entscheiden: Umweltziele, soziale Ziele oder eine Mischung. Die gute Unternehmensführung oder auch Governance ist dabei stets eine notwendige Grundbedingung. Es sollen keine Unternehmen gefördert werden, deren Produkte zwar beispielsweise einen Umweltnutzen aufweisen, die aber Aufträge durch Korruption erlangen, Mitarbeitende schlecht behandeln oder Steuern hinterziehen.

Komplexe Abfrage und unklare Begriffe

Die Abfrage der Nachhaltigkeitspräferenzen muss drei Elemente entlang von EU-Verordnungen enthalten: Umweltziele nach der so genannten Taxonomieverordnung (2020/852), ESG-Ziele nach der so genannten Transparenzverordnung (2019/2088) oder die Vermeidung bestimmter, nachteiliger Auswirkungen auf Nachhaltigkeitsfaktoren, auch als „PAI“ (Principal Adverse Impact) bezeichnet. Kunden können einzelne oder kombinierte Präferenzen äußern, außerdem die Mindestanteile an der Gesamtanlage in Prozent. Darin stecken mehrere Herausforderungen.

Die erfragten Begriffe sind teilweise noch recht unklar. Klarheit besteht mit der Taxonomieverordnung für sechs Umweltziele, allen voran Klimaschutz und Anpassung an den Klimawandel. Diese sind in so genannten Delegierten Verordnungen konkretisiert worden. Anders sieht das für den Begriff „ESG“ nach der Offenlegungsverordnung aus. Weder gibt es bisher eine Sozialtaxonomie noch eine Klärung, wann ein Unternehmen als gut geführt gilt. Hier hat die Branche Interpretationsspielräume, gleichzeitig aber auch ein Greenwashing-Risiko. Dass das „Grünfärben“ von Anlagen mindestens für den guten Ruf schädlich sein kann, hat der Fall DWS deutlich gemacht.

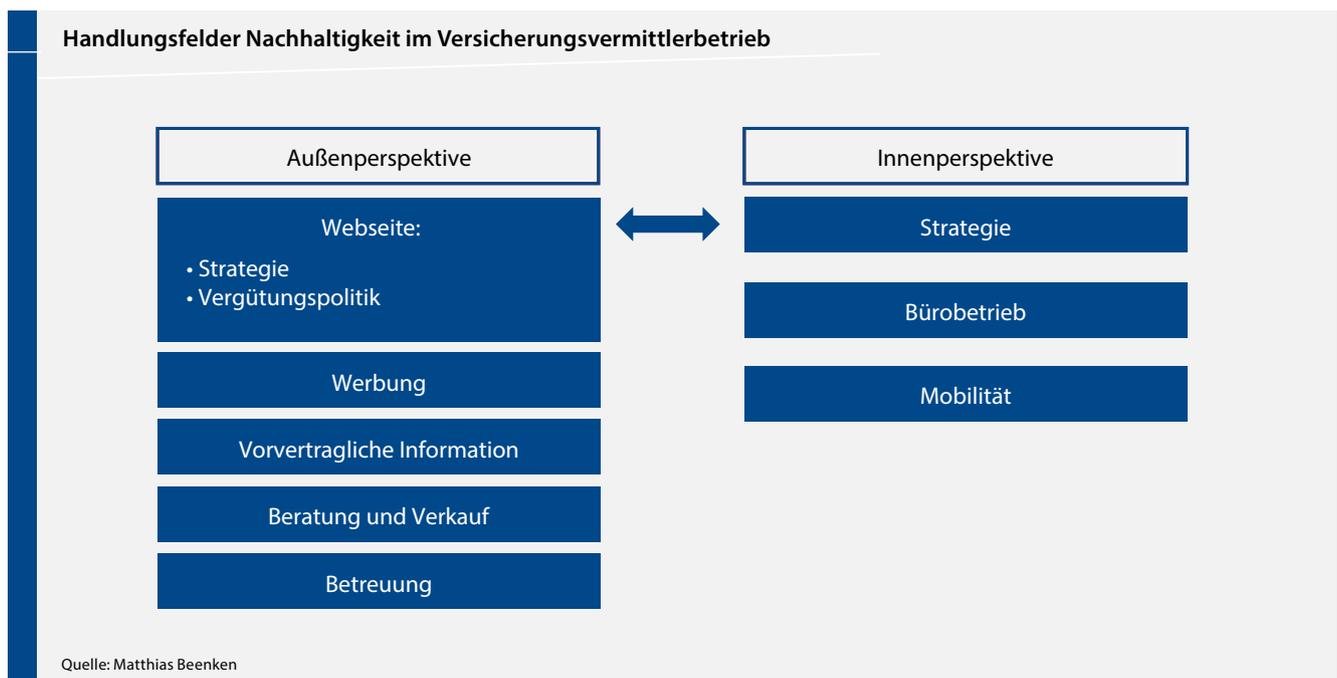
Nur sehr geringe Anteile sind taxonomiekonform

Äußert der Kunde zu weit gehende Wünsche, führt die Auswahl zu keinen Ergebnissen. Besonders problematisch ist in dieser Hinsicht ausgerechnet die Erfüllung der zentralen Umweltziele. Die den Versicherungsanlagen zugrunde liegenden Fonds weisen oft keine oder geringe Anteile taxonomiekonformer Anlagen

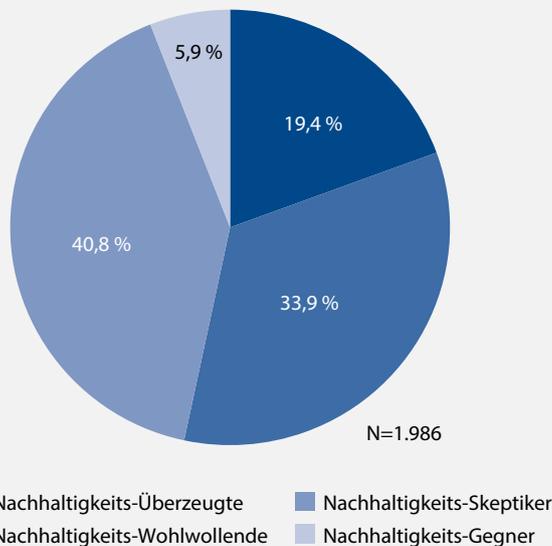
aus. Schon wenn der Kunde zehn Prozent und mehr Anteil fordert, findet sich häufig kein Angebot.

Doch das muss nicht sein, diesbezügliche Enttäuschungen lassen sich vermeiden. Die Europäische Versicherungsaufsichtsbehörde EIOPA schlägt in einer Leitlinie von 2022, die von der Bundanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) auf Deutsch übersetzt wurde, eine pragmatische Vorgehensweise vor. Danach sollte der Vermittler zunächst alle Produkte in der Geeignetheitsprüfung nach Chance-Risiko-Profil des Kunden filtern. Im zweiten Schritt erst folgt die Selektion nach den Nachhaltigkeitspräferenzen. So sieht der Kunde zunächst das Gesamtangebot und versteht besser, welche Nachhaltigkeitswünsche erfüllbar sind. Mit Ankerbeispielen kann der Vermittler verdeutlichen, ab welchem Prozentsatz Wünsche unrealisierbar werden.

Die Beratungsdokumentation sollte unbedingt die Kundenpräferenzen und Korrekturen daran nach Kenntnis des verfügbaren Angebots festhalten. Keine gute Idee wäre es, dem Kunden in den Mund zu legen, er habe keine Nachhaltigkeitspräferenzen. Vermittler sollten bedenken, dass in schlechten Börsenzeiten



Kumentypologie Nachhaltigkeit



Quelle: Nachhaltigkeit und Versicherungen aus Kundensicht, Dortmund 2023, S. 83

Anlageentscheidungen gerne hinterfragt werden. Fehlende, unvollständige oder falsche Beratungsdokumentationen können dann zu teuren Nachteilen führen.

Nachhaltigkeitspflichten bieten auch interessante Chancen

Versicherungsvermittler haben weitere Pflichten rund um die Nachhaltigkeit. Seit 2021 sind Strategien im Umgang mit Nachhaltigkeitsrisiken sowie Aussagen zur Vergütungspolitik auf der Webseite aufzuzeigen. Die Werbung darf dem nicht widersprechen. In den Angebotsunterlagen finden sich umfangreiche Vertragsinformationen nach Offenlegungsverordnung, die der Vermittler

kennen und Fragen dazu beantworten können sollte. Die seit 2022 geltenden Pflichten zur Befragung und Beratung nach den Nachhaltigkeitspräferenzen bestehen je nach Umfang der versprochenen Leistungen dauerhaft während der Vertragslaufzeit fort. Das wiederum bedeutet, dass eine regelmäßige Betreuung zu organisieren ist. Die hat allerdings auch einen wichtigen Nutzen: Wer regelmäßig erneut mit dem Kunden über seine Lebens- und Rentenversicherungen spricht, kann Frühstornierungen verhindern sowie Zuzahlungen und Cross-Selling-Geschäfte realisieren.

Die Formulierung einer Nachhaltigkeitsstrategie bietet Chancen auch für

den Vermittlerbetrieb selbst. Ökologische Maßnahmen bei der Energienutzung, der Papiervermeidung oder bei der Mobilität sind häufig mit Kosteneinsparungen verbunden. Soziale Ziele helfen, die Arbeitgeberattraktivität zu verbessern (siehe Abbildung auf Seite 45).

Kunden wünschen sich nachhaltige Produkte

Der größte Nutzen liegt aber beim Marktpotenzial. Eine bevölkerungsrepräsentative Befragung der Fachhochschule Dortmund Ende 2022 ergab, dass die meisten Kunden unter Nachhaltigkeit Ökologie und Klimaschutz verstehen. Vermittler sollten deshalb bei der Auswahl von Fonds taxonomiekonforme Anlagen vorziehen und sich nicht mit Diskussionen über ESG-Selbsteinstufungen verzetteln. Nutzen können sie zudem, dass viele Befragte Nachhaltigkeit mit Generationengerechtigkeit verbinden, und genau dafür steht die kapitalgedeckte Altersvorsorge.

Sieben von zehn Kunden ist Nachhaltigkeit wichtig. Zumeist verbinden sie dies mit naheliegenden Themen wie Energie und Heizung, Lebensmitteln oder Kleidung, jedoch selten mit Geldanlagen und Versicherungen. Dazu trägt die Branche selbst bei, die sich mit Werbung und Informationen zur Nachhaltigkeit zurückhält. Jeder Vierte aber würde gern mehr über die Nachhaltigkeit seiner Versicherungen wissen. Dieser Anteil steigt sogar auf über 40 Prozent bei jenen Kunden, die Werbung, Informationen oder eine Beratung zum Thema nachhaltige Versicherungen erhalten haben.

Ein Problem ist, dass sich aus der Einstellung allein nicht immer auf das tatsächliche Handeln eines Kunden schließen lässt. Deshalb wurden den Umfrageteilnehmern Trade-off-Fragen gestellt, bei denen sie sich entscheiden sollten, ob sie für nachhaltige Produkte und Dienstleistungen mehr ausgeben würden.

Daraus konnte eine Typologie abgeleitet werden (siehe Grafik oben). Diese besagt unter anderem, dass gut 19 Prozent der Stichprobe „Nachhaltigkeits-Überzeugte“ waren, die an Nachhaltigkeit in-

Handlungsempfehlungen

- Erstinformation zur Nachhaltigkeit als Einstieg nutzen.
- Fokus auf Taxonomiekonformität richten und Diskussionen über fragwürdige ESG-Selbsteinstufungen meiden.
- Zweistufige Produktauswahl verfolgen: zuerst nach Chance-Risiko-Profil, dann nach Nachhaltigkeit.
- Beratungsprozess und insbesondere Veränderungen der Nachhaltigkeitspräferenzen sorgfältig dokumentieren.
- Durch laufende Betreuung Veränderungen der Präferenzen und des Angebots wahrnehmen und nutzen.

teressiert und zahlungsbereit sind. Diese Teilnehmer sind beim Abschluss von Versicherungen überdurchschnittlich beratungsaffin, zahlungskräftig und empfehlungsfreudig. Es handelt sich folglich um Wunschkunden der Vermittler.

Auch die „Nachhaltigkeits-Wohlwollenden“ sind beratungsaffiner und zahlungskräftiger als der Durchschnitt, zudem mit rund 34 Prozent Anteil häufiger anzutreffen. Die größte Gruppe sind die „Nachhaltigkeits-Skeptiker“ mit etwa 41 Prozent Anteil. Selbst sie akzeptieren nachhaltige Versicherungen, sofern diese nicht teurer beziehungsweise renditeschwächer sind. Lediglich rund sechs Prozent aller Kunden reagieren als „Nachhaltigkeits-Gegner“ allergisch auf das Thema.

Aktuelle Studie offenbart: Vermittler könnten mehr tun

Kunden werden möglicherweise von den Vermittlern noch nicht ausreichend abgeholt. Denn Vermittler nutzen laut der Strukturanalyse des Bundesverbands Deutscher Versicherungskaufleute (BVK) von 2022/2023 selten die Chance, eine eigene Nachhaltigkeitsstrategie zu veröffentlichen. Das setzt sowohl das Bestehen einer Strategie als auch das Vorhandensein einer Webseite voraus. Daran wiederum mangelt es jedoch bei mehr als der Hälfte der freien Vermittler, so eine aktuelle Umfrage des AfW – Bundesverbands Finanzdienstleistungen. Nachholbedarf besteht bei der Weiterbildung, bei konkreten Nachhaltigkeitsmaßnahmen im eigenen Vermittlerbetrieb und insbesondere bei einer aktiven Ansprache des Themas bei den Kunden.

Damit schöpfen Vermittler das Marktpotenzial nicht aus. Helfen könnte eine verständliche Erstinformation zum Thema Nachhaltigkeit als Gesprächseinstieg. Viele Kunden werden den Zusammenhang zwischen Altersvorsorge, Generationengerechtigkeit und Nachhaltigkeit verstehen. Die Themen Umwelt und Klimawandel zu fokussieren, hat den Vorteil, sich mit der Diskussion einzelner PAIs oder fragwürdiger Selbsteinstufun-

gen nach anderen als nach Taxonomie-kriterien nicht zu verzetteln. Eine geschickte Gesprächssteuerung vermeidet Enttäuschungen durch unrealistisch formulierte Nachhaltigkeitspräferenzen. Eine kontinuierliche Betreuung begünstigt darüber hinaus, immer wieder mit den Kunden über veränderte Einstellungen zur Nachhaltigkeit und ebenso über veränderte Angebote der Versicherer sprechen zu können. Eine aussagekräftige Beratungsdokumentation schließlich senkt das Risiko der Kaufreue oder gar späterer Schadenersatzansprüche. Nachhaltigkeit lohnt sich im eigenen Betrieb, daher sind Weiterbildungen zu dem Thema empfehlenswert. ■

Weiterführende Informationen

BaFin: Leitfaden zur Einbeziehung von Nachhaltigkeitspräferenzen in die Eignungsbeurteilung unter der Versicherungsvertriebsrichtlinie,

<https://sn.pub/frz0mk>

Beenken et al. (2023): Studie „Nachhaltigkeit und Versicherungen aus Kundensicht“, <https://sn.pub/1flzt8>



Verfasst von Matthias Beenken. Er lehrt Versicherungswirtschaft an der Fachhochschule Dortmund.

digital interaktiv mobil

Als Abonnent erhalten Sie das **E-Magazin kostenlos** zusätzlich zu jeder gedruckten Ausgabe.

GRATIS
für
Abonnenten!



►► Ihr E-Magazin finden Sie unter:
www.emag.springerprofessional.de/versicherungsmagazin

versicherungsmagazin



ESG-Transformation: Europas Banken auf dem Prüfstand

Der Handlungsbedarf für Europas Banken beim Thema ESG ist offensichtlich. Zwar haben sie erkannt, dass die Berücksichtigung von ökologischen, sozialen und Governance-Faktoren – sogenannten ESG-Faktoren – für ihr Institut unerlässlich ist, die aktuelle zeb-Umfrage zeigt aber, dass noch ein weiter Weg zu gehen ist.

Wo stehen Europas Banken beim Thema ESG? Diese zentrale Frage beleuchtet zeb in der neuesten ESG-Reifegrad-Studie, durchgeführt in Kooperation mit dem Liechtensteinischen Bankenverband. 36 europäische Finanzinstitute wurden um ihre Selbsteinschätzung zu ihrem ESG-Status-quo gebeten, darunter Groß-, Landes-/Kantonal- und Regionalbanken. Die Perspektive der befragten Institute ist ernüchternd: Die Mehrheit steht noch vor erheblichen Herausforderungen auf ihrem Weg zur nachhaltigen Transformation.

Kernhandlungsfelder der Banken – ein breites Spektrum

Wettbewerbspositionierung:

Banken erkennen die hohe Bedeutung von ESG an – vor allem getrieben von Regulatorik und Stakeholdererwartungen. Auf absehbare Zeit fehlen aber die betriebswirtschaftlichen Erfolge, um ESG zu einem strategischen Treiber in der Wettbewerbspositionierung zu machen. Für nur 25 % der Banken hat ESG bisher einen positiven Einfluss auf die GuV, während 75 % der von uns befragten Banken teilweise negative Aspekte in Bezug auf den eigenen Gewinn sehen oder die Auswirkungen auf den Gewinn nicht abschließend beurteilen können.

Net-Zero-Ambition und -Steuerung:

Das Net-Zero-Ziel ist für viele Banken unstrittig. Mit Blick auf Ambition, Messung und Umsetzung der Abbaupfade im

Betriebsmodell und Geschäftsportfolio gibt es aber erhebliche Unterschiede zwischen den Banken. Ganze 44 % aller Institute haben noch kein Netto-Null-Ziel für das eigene Kreditportfolio definiert, wohingegen der Anteil im Betriebsbereich lediglich 26 % beträgt. Insbesondere kleine und regionale Institute sind beim Kreditportfolio noch nicht so weit.

Risiko- und Datenmanagement:

Die Berücksichtigung von ESG-Risiken im Risikomanagement steht noch am Anfang. ESG-Risiken werden in Ausprägungen und Auswirkungen kaum konkret genug quantifiziert, um damit eine eigentlich notwendige ESG-angepasste Risk-Return-Steuerung umsetzen zu können. Dies liegt vor allem an der mangelnden Verfügbarkeit von ESG-Daten – ganze 75 % der Institute stehen hier vor großen Herausforderungen. Entsprechend greifen Banken meist auf externe Anbieter zurück, wobei die Beschaffung mehrheitlich noch nicht auf Einzelkundenebene, sondern bspw. auf Branchenebene erfolgt.

Geschäftsmöglichkeiten:

Banken fehlt noch ein konkretes wirtschaftlich lohnendes ESG-Geschäftsmodell. „Grüne“ Produkte sind integriert, echte Produktinnovationen gibt es aber nur wenige. Der vertriebliche Einsatz von ESG ist weiter ausbaufähig, ebenso wie die ESG-Qualifizierung des Vertriebs.

Auf Basis der Befragung hat zeb eine ESG-Reifegrad-Einwertung der Banken vorgenommen und Bankengruppen sowie Einzelbanken danach bewertet.

Im Durchschnitt liegen die Banken über alle Kernhandlungsfelder hinweg auf einer niedrigen Reifegradstufe. Großbanken und Landes-/Kantonalbanken sind im Schnitt etwas weiter als Regionalbanken – z. B. beim Handlungsfeld Net-Zero-Ambition und -Steuerung.

Handlungsempfehlungen – Datenkompetenz hat höchste Priorität

Für die Wettbewerbspositionierung der Banken wird die Zusammenarbeit mit internen und externen Stakeholdern beim Festlegen und Erreichen von ESG-Zielen von entscheidender Bedeutung sein. Nur so können Banken ESG strategisch integrieren und in allen Geschäftsbereichen adäquat berücksichtigen. Schulungen und die Sensibilisierung der Mitarbeitenden hinsichtlich ESG-Themen sind dabei essenziell.

Im Bereich des Risikomanagements sollten physische und transitorische ESG-Risiken besser in die Risikomodelle integriert werden, unterstützt durch ein fortschrittliches ESG-Datenmanagement. Dafür müssen Banken ihre Kapazitäten und ihr Know-how ausbauen, um qualitativ hochwertige ESG-Daten in ausreichender Quantität zu erheben, zu speichern sowie in Kreditvergabeprozesse und Investitionsentscheidungen zu integrieren. Auf dem Weg zur Netto-Null müssen Banken Kennzahlen zur Messung und Überwachung ihrer ESG-Performance entwickeln sowie einen starken ESG-Lenkmeechanismus etablieren, der die Konflikte zwischen ESG-Zielen und Erträgen ausbalanciert.

Um in Zukunft den ESG-Reifegrad zu erhöhen und in Einklang mit den Stakeholdern zu kommen, sieht zeb drei zentrale Stellhebel: Banken müssen sich konsequent auf die Verbesserung ihrer ESG-Datenkompetenz konzentrieren, ESG fest in Managementprozesse und Governance-Strukturen verankern und alle Stakeholder nach der Devise „Nicht predigen, sondern informieren“ einbeziehen.

Eine ausreichende ESG-Reife wird für Europas Banken bald genauso wichtig sein wie ein gutes Wi-Fi in einem Hotel – kein USP, aber eine unbedingte Grundvoraussetzung, um im Wettbewerb bestehen zu können.

Weitere Informationen zu dieser Studie finden Sie [hier](#).



Dr. Frank Mrusek ist Senior Manager bei zeb. Er beschäftigt sich vorrangig mit ESG, verschiedenen Controllingfragestellungen sowie BCBS 239 und Datenmanagement.

E-Mail: fmrusek@zeb.de



Dr. Madita Amelie Pesch ist Senior Consultant im Research von zeb. Sie beschäftigt sich primär mit ESG, dem Firmenkundengeschäft sowie der Erstellung von Studien.

E-Mail: madita.pesch@zeb.de

Über zeb

zeb unterstützt die Finanzindustrie in ihrer Schlüsselrolle bei der Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft hin zu einer nachhaltigen Welt.

Als Vermittler, Finanzierer, Controller und Versicherer sind Finanzdienstleister Eckpfeiler für das Erreichen einer klimaneutralen europäischen Wirtschaft bis 2050.

Dementsprechend entwickeln wir gemeinsam mit unseren Kunden Nachhaltigkeitsstrategien, messen Nachhaltigkeitspfade und beziffern Klimarisiken. zeb berät in allen ESG-Fragestellungen, einschließlich ESG-Integration und ESG-Reporting.

Das Zauberwort heißt Transformation

Viele Finanzunternehmen vollziehen eine umfassende Transformation. Was versprechen sie sich von dieser Strategie? Einige Stimmen aus der Branche.

„Viele unserer Projekte stehen derzeit im Zeichen der digitalen Transformation. Das betrifft zum Beispiel den Ausbau digitaler Verwaltungssysteme für unsere Geschäftspartner und die Einrichtung alternativer Zahlungs- beziehungsweise Wallet-Methoden. Zudem arbeiten wir an der Entwicklung von Chatbots und virtuellen Assistenten für die Kundenunterstützung. Prozessautomatisierung und die Nutzung von Big Data sind weitere Themen für uns.“

Frank Kettner, Vorstand Vertrieb & Marketing, ALH Gruppe



„Wir haben Baloise in drei Schwärme mit verschiedenen Agilitätsleveln aufgeteilt, weil man nicht punktuell agil sein kann und eine gleichartige Governance benötigt. In einem Schwarm nutzen wir das SAFe-Framework und in den anderen einen klaren Orientierungsrahmen. So arbeiten wir in der gesamten Organisation Hand in Hand, steigern Kundenfokus, Eigenverantwortung sowie Transparenz und leben geteilte Führung.“

Matthias Hilgert, Chief Transformation Officer, Baloise in Deutschland

„Kunden wollen digitale Services – das haben wir frühzeitig erkannt und viele Prozesse in den vergangenen Jahren angeschoben. Unser wichtigstes Transformationsprojekt haben wir Anfang des Jahres erfolgreich abgeschlossen: Wir haben stark investiert in ein modernes Verwaltungssystem und alle Bestände migriert. So sind wir bestens aufgestellt, unsere Kunden und Geschäftspartner zu unterstützen.“

Igor Radović, Mitglied des Vorstands bei Canada Life



„Wir vollziehen eine umfassende Transformation, die über reine Digitalisierung von Prozessen hinausgeht. Im Uelzener Verbund wandeln wir uns vom Produktgeber zum Anbieter eines kompletten Ecosystems rund ums Tier und begleiten dieses ein Leben lang. Über ‚Deine Tierwelt‘ (DTW) etwa unterstützen wir bei der Tierversmittlung und bieten mit der DTW-App einen Alltagshelfer, der nicht nur Tipps und Tools, sondern auch maßgeschneiderte Versicherungsangebote bereithält.“

Imke Brammer-Rahlf, Vorstandsvorsitzende, Uelzener Versicherungen

„Wir wollen die Möglichkeiten moderner Technologien nutzen, um die Zukunft unserer Branche zu gestalten, innovative Services und neue datengetriebene Geschäftsmodelle zu ermöglichen. Dabei setzen wir auf die Cloud als Grundlage unserer Transformation. In der Cloud profitieren wir von einer stets aktuellen Technologieumgebung, können flexibel auf Trends reagieren und Zukunftstechnologien wie Künstliche Intelligenz nutzen.“

Bernd Leukert, Vorstand für Technologie, Daten und Innovation, Deutsche Bank AG





© Foconis GmbH

„Unsere Transformation einzelner Finanzsoftware-Anbieter zu einer Unternehmensgruppe nimmt Form an und führt bereits zu einer noch größeren Sichtbarkeit im Markt. Unsere Transformation ermöglicht es uns auch, alle notwendigen Zertifizierungen und Dokumentationen bereitzustellen, damit unsere Kunden ihre regulatorischen Anforderungen erfüllen. Wir stellen dabei positive Effekte im Bereich Support Compliance-Sicherheit fest.“

Olaf Pulwey, CEO & Managing Director, Foconis GmbH

„Gemeinsam mit vielen Hundert unserer Firmenkunden und der Stiftung Verantwortungseigentum setzen wir uns für die gesetzliche Einführung der neuen Rechtsform mit gebundenem Vermögen ein. Darum ist die GLS Bank Mitinitiatorin des Verantwortungseigentums. Unternehmen legen durch die Wahl dieser Rechtsform dauerhaft fest, dass sie unabhängig bleiben und ihre Gewinne der eigenen nachhaltigen Unternehmensentwicklung dienen. Dies wäre ein wichtiger Beitrag zum Erhalt des dezentralen Mittelstands.“

Aysel Osmanoglu, Vorstandsprecherin, GLS Gemeinschaftsbank eG



© GLS Gemeinschaftsbank eG



© Vema eG

„Mit VEMAoffice schaffen wir eine Plattform, welche die Kundenverwaltung unserer Maklerkollegen deutlich aufwertet und für einen stetigen automatischen Datenaustausch zwischen den verschiedenen Versichererportalen und dem Verwaltungsprogramm sorgt. Es ruft hinterlegte Dokumente ab, benennt diese und weist sie Kunden zu – alles automatisch. Im weiteren Ausbau sind Automatisierungen diverser Vertriebs- und Bestandsarbeiten geplant.“

Thomas Hirsch, Vorstand IT, Vema Versicherungsmakler Genossenschaft eG

DG Nexolution Procurement & Logistics

Ihr Wegbereiter für Beschaffung, E-Commerce und Logistik

Wir bieten smarte One-Stop-Solutions in den Bereichen Beschaffung, E-Commerce und Logistik. Schnell, agil, digital, nachhaltig, zukunftsweisend – und alles aus einer Hand. Unterm Strich günstiger!

Jahrzehntelange Erfahrung – modernste Lösungen

DG nexolution
Procurement & Logistics



Besuchen Sie
unsere Webseite:

dg-nexolution-procurement.de