

Entwicklung einer erfolgreichen ESG-Strategie

Branche Banken

Bei KPMG befassen wir uns seit Jahren mit ESG und möchten mit unserer Beratung zu Nachhaltigkeit und ESG-Strategien einen Beitrag für eine lebenswerte Zukunft leisten.

Wir begleiten in Österreich ansässige Banken und Spezialinstitute in diesem Zusammenhang unter anderem bei:

- der Entwicklung von ESG-Vision, -Mission und -Werten („Purpose“)
- der Entwicklung der ESG-Strategie inkl Ambitionsniveaus, Strategiepapier und Umsetzungsroadmap (Initiativen und Maßnahmen)
- der Abgrenzung regulatorischer ESG-Fragestellungen von strategischen ESG-Überlegungen
- Coaching und Sparring, ESG in der Kultur und Organisation zu verankern

Einer ESG-Strategie übergeordnet steht in der Regel der Purpose der Bank. Der Purpose beschreibt den Zweck einer Bank und hat einen längeren Zeithorizont (typischerweise zehn Jahre) und lässt sich zusammenfassen in Vision, Mission und Werte der Bank. Ohne einen klaren Purpose ist die Entwicklung einer ESG-Strategie (Zeithorizont drei bis fünf Jahre) nicht zu empfehlen, weshalb wir den Purpose oftmals zu Beginn unserer Projekte gemeinsam mit der Bank definieren.

Die ESG-Strategie konkretisiert den Weg hin zur Erreichung von Vision und zum Leben der zugrundeliegenden Werte. Dabei berücksichtigt sie quantitative und/oder qualitative Ambitionsniveaus – Ziele, die den Erfolg der Umsetzung der Strategie messbar machen. Im Strategiepapier wird die ESG-Strategie konkret festgehalten und soll Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie weiteren Stakeholderinnen und Stakeholdern zur Verfügung gestellt werden. Die Operationalisierung der ESG-Strategie wird durch ein konkretes Portfolio von Initiativen und Maßnahmen sichergestellt. Sowohl Purpose als auch Strategie

(-fortschritt) sind laufend intern und extern zu kommunizieren, um die Festigung von beidem zu ermöglichen. Die ESG-Governance bildet den organisatorischen Rahmen.



Abbildung 1: Hierarchie wesentlicher Elemente im Kontext einer ESG-Strategie

Wir unterstützen bei der Entwicklung von ESG-Strategien in vier Phasen:

1. Ableitung strategischer Leitplanken
2. Entwicklung der ESG-Strategie
3. Kommunikation & Verbreitung
4. Implementierung & Monitoring

In der **1. Phase**, Ableitung strategischer Leitplanken, ist es essenziell, sich intensiv mit dem Thema Nachhaltigkeit auseinanderzusetzen und es bedarf insbesondere auch der Aufmerksamkeit des Gesamtvorstands. Dabei werden zB wesentliche Nachhaltigkeitsaspekte, ESG-Kriterien, Auswirkung bei Nichtbeachtung von ESG sowie Leading Practices

im Banking oder der Industrie diskutiert, um ein gemeinsames Verständnis von ESG zu schaffen. In folgedessen können das IST-Bild sowie Chancen und Herausforderungen rund um ESG in der eigenen Bank abgeleitet werden.

Im nächsten Schritt geht es darum, in die Zukunft zu blicken und eine „Desired future“ (Zielbild) abzuleiten. Dies ist eine renommierte Methode und wird von vielen Unternehmen angewendet, um Unternehmensausrichtung zu entwickeln bzw zu schärfen.

Dieses erste High-Level-Zielbild dient als wesentlicher Input zur Definition strategischer Leitplanken, die als Richtungsweisung für die ESG-Strategie entlang relevanter Kriterien (zB Einflussfaktoren, SDGs) definiert werden.

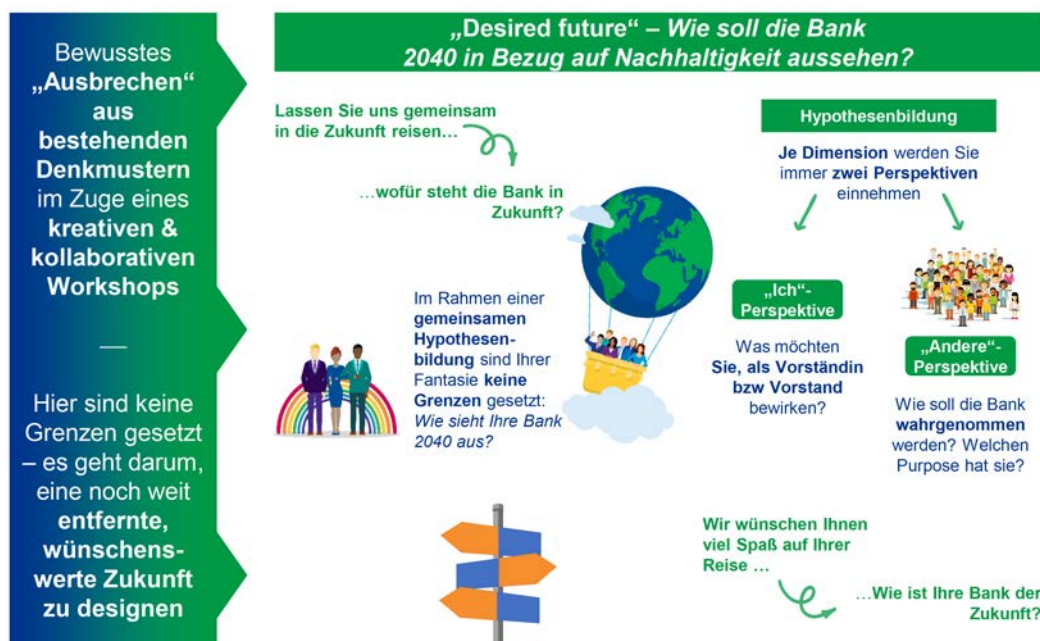


Abbildung 2: Details zum „Desired Future“ Format

In der **2. Phase**, der Strategieentwicklung, werden die definierten strategischen Leitplanken in Hypothesen übergeleitet. Diese werden verprobt, um das ESG-Zielbild auf Basis der Ergebnisse zu konkretisieren. Wichtig ist in dieser Phase sowohl die klare Abgrenzung zum Wettbewerb (USP) als auch die Verknüpfung mit der Regulatorik (zB durch eine Wesentlichkeitsanalyse). Auf Basis aller bisher erarbeiteten Ergebnisse kann die ESG-Strategie formuliert werden. Wesentlich an diesem Punkt ist auch die Definition von Ambitionsniveaus/KPIs zur Messung des ESG-Erfolgs. Es wird zwischen quantitativen und qualitativen Ambitionen unterschieden. Erstere zeigen direkte Bilanz- und GuV-Effekte (zB ROA) auf. Zweitere haben einen indirekten Bilanz- und GuV-Einfluss (zB Reputation, Schadstoffgrenzen).

Zur Erreichung der Ambitionen wird ein Initiativenportfolio erstellt. Eine einheitliche Priorisierung der Initiativen und ihrer Verortung auf der Zeitachse durch eine

Erstbewertung hinsichtlich Impact, Abhängigkeiten und Ressourcen ist dabei unumgänglich, um die Initiativen tatsächlich zu operationalisieren (Fokus auf wenige, jedoch wichtige/dringende Initiativen). Nun ist das Fundament für die ESG-Zukunft der Bank gelegt.

In **Phase 3** wird im ersten Schritt ein klarer Kommunikationsplan für die ersten drei bis sechs Monate entwickelt sowie eine Kultur- und Mindset-Kampagne erarbeitet, um die Organisation „ESG-Strategie ready“ zu machen. Es geht darum, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die Strategie begeistern zu können sowie die Führungskräfte und new ways of working zu unterstützen.

Nach dem offiziellen Start der Kommunikation der ESG-Strategie und Konzeptvorstellung sowie der Kultur- und Mindset-Kampagne, um die Strategie rasch und nachhaltig in der Organisation zu verankern, können erste Initiativen gesetzt werden.

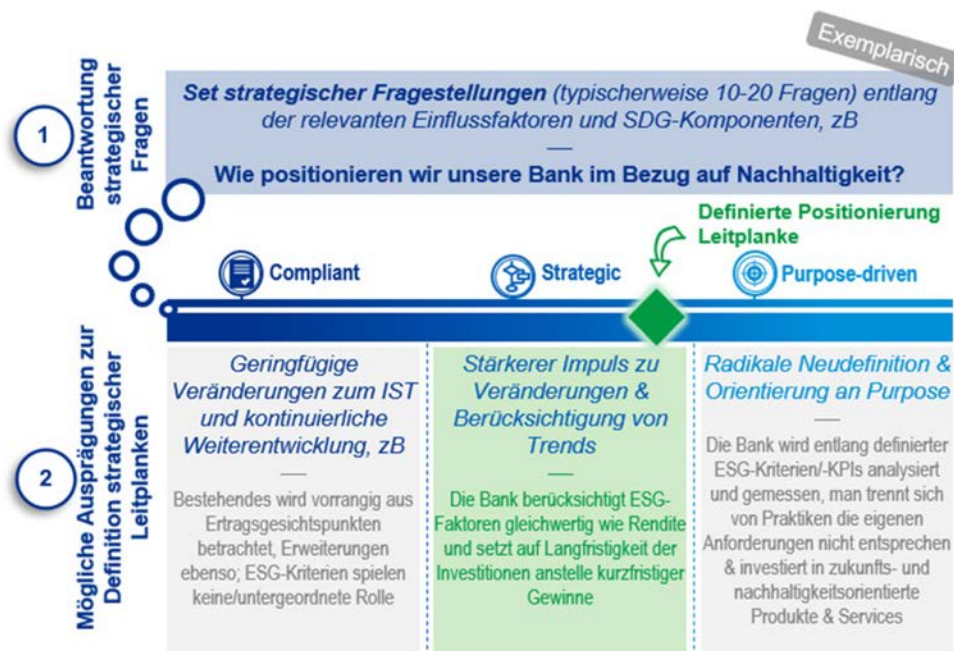


Abbildung 3: Verortung strategischer Leitplanken

Den Auftakt zu **Phase 4** bildet das Aufsetzen der operativen Strategieumsetzung. Dabei gilt es, das Initiativenportfolio zu detaillieren und klare Verantwortlichkeiten zu definieren. Wirklich erfolgreich sind jene Unternehmen, die zusätzlich zur operativen Strategieumsetzung auch eine notwendige

Governance (zB Etablierung Sustainability Committee) berücksichtigen. Dadurch wird das Commitment der Organisation gestärkt und planmäßige Reviews und das Monitoring entlang der definierten Ambitionsniveaus/KPIs können sichergestellt werden.

Kontakt



Alexander Lippner
Partner, Advisory
T +43 732 6938 2100
E alippner@kpmg.at



Jürgen Mellitzer
Partner, Advisory
T +43 1 31332 3449
E jmellitzer@kpmg.at



Florian Reindl
Director, Advisory
T +43 732 6938 2275
E freindl@kpmg.at

[kpmg.at](https://www.kpmg.at)



© 2022 KPMG Advisory GmbH, eine österreichische Gesellschaft mit beschränkter Haftung und ein Mitglied der globalen KPMG Organisation unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Limited, einer private English company limited by guarantee, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Die enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und nicht auf die spezielle Situation einer Einzelperson oder einer juristischen Person ausgerichtet. Obwohl wir uns bemühen, zuverlässige und aktuelle Informationen zu liefern, können wir nicht garantieren, dass diese Informationen so zutreffend sind wie zum Zeitpunkt ihres Eingangs oder dass sie auch in Zukunft so zutreffend sein werden. Niemand sollte aufgrund dieser Informationen handeln ohne geeigneten fachlichen Rat und ohne gründliche Analyse der betreffenden Situation. Unsere Leistungen erbringen wir vorbehaltlich der berufsrechtlichen Prüfung der Zulässigkeit in jedem Einzelfall.