

## Redaktionsgespräch mit Petra Sandner

# „Wir wollen, dass Firmenkunden sich weiterentwickeln und ihre Geschäftsmodelle adjustieren“

### Frau Sandner, was ist Sustainable Finance?

Sustainable Finance stellt einen ganzheitlichen Ansatz dar zur Integration von Nachhaltigkeitskriterien in den finanzwirtschaftlichen Wertschöpfungsprozess. Dazu zählen nicht nur die Erweiterung der Risikobetrachtung um Klima- und Umweltrisiken, sondern insbesondere auch das gezielte Lenken von Finanzströmen in nachhaltige – zukunftsfähige – Technologien und Dienstleistungen. Ziel ist es, ein stabiles und langfristig orientiertes Finanzsystem zu schaffen, das die wirtschaftliche Transformation in den Dimensionen E, S und G unterstützt und vorantreibt.

### Und warum ist es wichtig und richtig, dass sich Finanzdienstleister immer mehr mit den Dimensionen ESG beschäftigen müssen?

Weil die Zukunft von uns und von nachfolgenden Generationen ganz maßgeblich davon beeinflusst wird, welche Ent-

### Das ist sicherlich richtig. Aber ist es tatsächlich die originäre Aufgabe von Banken, hier sozusagen eine Führungsrolle zu übernehmen?

Banken sind für die Transformation aus Sicht von Politik und Regulatoren ein entscheidender Hebel. Und das zu Recht. Denn Banken spielen sowohl für die Gesellschaft als auch die Wirtschaft ob der besonderen Stellung der Branche eine wichtige Rolle. Daher ist es für mich richtig, sie auf diesem Weg mitzunehmen und auch zu fordern. Denn die Begleitung von Umbrüchen und Transformationen ist Kerngeschäft der Banken, und das schon über Jahrzehnte und Jahrhunderte. Die Kreditwirtschaft will und wird also ihren Beitrag leisten.

Aber klar ist auch: Die Kreditwirtschaft kann es nicht allein schaffen, die Welt zu retten. Es muss jeder mitmachen. Die Politik mit entsprechenden Vorgaben und Gesetzen, die Realwirtschaft mit Investitionen, Ideen und Strategien ebenso wie die Menschen.

sichts der Zurückhaltung in den USA in den vergangenen Jahren ist es richtig und begrüßenswert, dass Europa Impulse setzt und eine Vorreiterrolle einnimmt.

### Sie sagen es: Nicht jedes Land in der Welt nimmt es beim Klima genauso ernst wie Europa, leider. Sind denn wenigstens Begrifflichkeiten dank der Taxonomie nun so weit fortgeschritten und vereinheitlicht, dass man vom selben spricht?

Damit alle über das Gleiche reden können, bedarf es einheitlicher Standards und einheitlicher Messgrößen. Da leistet die Taxonomie einen enorm großen Beitrag, auch wenn das Thema damit keineswegs abgeschlossen ist. Es braucht noch ein bisschen Zeit, bis auch bei den Begrifflichkeiten Deckungsgleichheit herrscht.

Allein mit Transparenz bei den Begriffen ist es aber nicht getan. Denn die Themen müssen auch in die Unternehmen hinein transportiert werden. Es muss eine Wissensvermittlung stattfinden. Für mich stellt sich da immer die Frage: Haben alle die Informationen und die Trends gut genug verinnerlicht, um sie tagtäglich adäquat weitergeben und anwenden zu können. Ich denke, hier gibt es für uns alle noch ein paar Hausaufgaben zu machen.

### Welche Rolle spielt hierbei der Chief Sustainability Officer?

Zunächst einmal braucht es das klare Commitment der gesamten Führung, diese Themen in einem Unternehmen aktiv anzugehen und voranzutreiben. Ist das

„Die Kreditwirtschaft kann es nicht allein schaffen, die Welt zu retten.“

scheidungen wir heute treffen. Das heißt, wenn wir diese Themen nicht aktiv persönlich wie geschäftlich in unsere Planungen einbeziehen, besteht grundsätzlich die Gefahr, dass Weichen falsch gestellt werden. Wir müssen nachfolgenden Generationen die Möglichkeit auf eine gute Zukunft geben. Deswegen ist es wichtig.

### Wie wichtig war der von der Europäischen Union verabschiedete Green Deal? Hat dieser das Bewusstsein für die Dringlichkeit noch einmal geschärft?

Es fällt mir schwer, an dieser Stelle über Wichtigkeit zu urteilen. Entscheidend ist, dass endlich etwas passiert. Und ange-

gegeben, hilft es natürlich, eine Position im Unternehmen zu schaffen, die die Bedeutung und den Stellenwert von nachhaltigem Handeln allen verdeutlicht.

### Wann ist man ein guter Chief Sustainability Officer?

Man muss von der Bedeutung der Nachhaltigkeit überzeugt sein und viel Leidenschaft für diese Themen mitbringen. Nur so ist man auch überzeugend. Daneben muss man hartnäckig Dinge verändern wollen, um so einen echten und langfristigen Wandel zu vollziehen.

### Wie definieren Sie aktuell Ihre Rolle. Geht es schon über Bewusstseinsklärung hinaus?

Ja, absolut. Meine Aufgabe betrifft zum einen die Weiterentwicklung der Nachhaltigkeitsstrategie und zum anderen die Verankerung von Nachhaltigkeit als Teil der Unternehmenskultur der Helaba und

Sie es nennen, für jedermann sichtbar und verdeutlicht die Haltung – nach innen wie nach außen. Dafür stehe ich als Gesicht aber nicht allein. Dafür steht ein ganzes Team.

### Wie sehr mischen Sie sich in den Alltag ein?

Einmischen ist nicht das richtige Wort. Aber wir schauen schon sehr genau, und das nicht erst seit meiner Ernennung, was wir mit unserem eigenen Handeln bei uns selbst verändern können. Dafür wurde zunächst eine Bestandsaufnahme gemacht, die dann detailliert auf einzelne Felder heruntergebrochen wurde. Was tun wir? Fangen wir mit der Energiebeschaffung an. Bereits heute besteht der Stromverbrauch zu 95 Prozent aus Ökostrom. Dann kommen Mobilitätsthemen. Wann sind Reisen wirklich notwendig, welche Verkehrsmittel werden genutzt? Hier muss eine gesunde Balance gefunden werden. Dann wurde unser Büro-Pa-

„Ganz wichtig sind die Themen Glaubwürdigkeit und auch Langfristigkeit.“

aller Tochtergesellschaften. Als öffentlich-rechtliches Institut gehört nachhaltiges Denken und Handeln quasi zur DNA der Helaba. Das unternehmerische Denken und Handeln wird von einem Werteverständnis getragen, welches auch heute schon viele Nachhaltigkeitsfacetten enthält. Dies gilt es weiterzuentwickeln. Daneben ist es unser Anspruch, unsere Kunden bei deren Transformation zu begleiten. Mit dem Programm „HelabaSustained“, das vergangenes Jahr gestartet wurde, wurde der Grundstein für den Weg gelegt, den die Helaba nun gehen will.

### Wie wichtig ist es, dass der nachhaltige Wandel ein Gesicht bekommt?

Die Haltung des Unternehmens zu diesem wichtigen Thema wird mit der Entscheidung für einen Chief Sustainability Officer und damit für ein „Gesicht“, wie

pierbedarf jüngst komplett auf Recycling-Papier umgestellt. Das könnte ich jetzt nahezu endlos weiterführen. Es zeigt: Wir sind an vielen Stellen unterwegs, durchaus auch kleinteilig. Denn jede Maßnahme, egal wie klein sie erscheint, zählt.

### Schauen wir auf das Kreditgeschäft: Haben Sie da ein Vetorecht, wenn Finanzierungen nicht den eigenen Ansprüchen genügen?

Die Helaba hat schon seit Jahren eine sehr klare Strategie, was das Risikoprofil bestimmter Branchen unter Nachhaltigkeitsgesichtspunkten betrifft. Entsprechend steht längst fest, aus welchen Branchen wir uns zurückziehen werden und welche Branchen gar nicht finanziert werden.

Ein ganz wichtiger Punkt ist aber, dass es uns als Haus wie als Gruppe nicht darum geht, zu schauen, was wir alles nicht



Petra Sandner




Chief Sustainability Officer, Helaba Landesbank Hessen-Thüringen, Frankfurt am Main


Gibt es das klare Bekenntnis der Unternehmensführung, sich dem wichtigen Zukunftsthema ESG zu stellen, ist es gut und richtig, das mit der Schaffung einer entsprechenden Führungsposition zu verdeutlichen, die fortan nach innen wie nach außen als ESG-Gesicht auftreten kann. Bei der Helaba ist dies seit Anfang des Jahres Petra Sandner als Chief Sustainable Officer, die in dieser Funktion das konzernweite Nachhaltigkeitsprogramm „HelabaSustained“ leitet. Die Redaktion sprach mit ihr über ihre Interpretation dieser Rolle, nach wie vor unklare Begrifflichkeiten, Probleme bei der Datenbeschaffung, das neue Beratungsteam der Helaba, welches die Firmenkunden bei der Entwicklung nachhaltiger Geschäftsmodelle unterstützen soll und natürlich über die vielen Chancen durch ESG. (Red.)

mehr dürfen oder welche Branchen uns mit Blick auf die CO<sub>2</sub>-Bilanz jetzt Quick Wins bringen. Sondern wir wollen aufgrund unserer guten Positionierung bei den Kunden und die Einbettung in die Sparkassen-Finanzgruppe möglichst viele unserer Kunden auf diesem Weg begleiten und mitnehmen. Da ist sicherlich heute noch nicht alles grün. Aber wenn es gelingt, dass die Kunden sich weiterentwickeln und ihre Geschäftsmodelle adjustieren, ist das mit Blick nach vorn unter Nachhaltigkeitsgesichtspunkten wertvoller, als heute aus der einen oder anderen Kundenbeziehung den Stecker zu ziehen. Diesen Weg wollen


wir begleiten, mit Beratung, aber auch mit der dafür erforderlichen Investitionsfinanzierung. Entsprechend muss das Thema auch im Risikomanagement adressiert werden. Es braucht neue Risikoparameter und neue Risikomodelle, ergänzt um Nachhaltigkeitsaspekte.

 **Wie fest steht die Strategie, wen oder was man nicht mehr begleitet? Beispiel Atomenergie: Diese wird von Ihrem Haus seit Jahren gemieden. Was passiert, wenn die EU Kernenergie nun wieder als nachhaltig erklärt?**

Sie haben völlig recht: Dinge verändern sich. Entsprechend überprüfen wir turnusmäßig einmal im Jahr unsere Nachhaltigkeits- und unsere Risikostrategie. Da können sich Einschätzungen verändern. Aber ganz wichtig sind die Themen Glaubwürdigkeit und auch Langfristigkeit. Ein ständiges Hin und Her hilft niemandem, denn diese Strategie ist die Basis, auf der die Kundenbetreuer mit ihren Kunden reden. Daher treffen wir solche Entscheidungen mit großer Sorgfalt und immer mit dem Horizont von mehreren Jahren.

 **Ist es denn schon einmal vorgekommen, dass Einschätzungen rückgängig gemacht wurden?**

Nein, bislang noch nicht. Wir haben diese Strategie, wie gesagt, mit Bedacht entwickelt. Bislang gab es noch keinen Grund für eine Kurskorrektur. Ich muss aber auch sagen, dass die Ausschlussliste überschaubar ist. Denn wir wollen uns schließlich nicht zu viele Möglichkeiten nehmen, die Realwirtschaft bei der Transformation zu begleiten.

 **Gibt es Branchen neben der Atomenergie, die insgesamt ein Ausschlusskriterium darstellen, sprich hier bekommt kein Unternehmen einen Kredit?**


Ja, die gibt es. Aber nur sehr wenige und wir betrachten hierbei immer konkret die finanzierte Aktivität. Dazu zählen beispielsweise der Neubau von Kohlekraftwerken oder Aktivitäten im Zusammenhang mit dem Absprennen von Berggipfeln als Form des Tagebaus oder

Fracking. In der Regel sind Kreditentscheidungen immer Einzelfallentscheidungen. Ein mögliches Engagement wird unter den festgelegten Risikogesichtspunkten geprüft. Da ist gar nicht mal selten, dass ein Kunde aus einer eigentlich braunen Branche eine Finanzierung erhält, weil wir feststellen, dass er zwar noch nicht komplett grün, aber er auf dem richtigen Weg ist. Das gilt beispielsweise bei vielen Übergangstechnologien.


 **Welche Rolle spielt das Rating im ESG-Risikomanagement?**

Grundsätzlich berücksichtigen alle klassischen Rating-Agenturen wie S&P, Moody's, Fitch oder Scope ESG-Faktoren bei ihren Credit-Ratings, und zwar je nach Branche spezifische Faktoren und auch nur solche, die materiellen Einfluss auf das jeweilige Rating haben können. Die Agenturen haben jeweils eigene Ansätze hierzu, die genaue Methodik ist nicht transparent. Beispielsweise sind bei Textilherstellern die Arbeitsbedingungen in der Lieferkette ein wichtiger Faktor, bei Energieversorgern die Investitionen in erneuerbare Energien. Durch den CO<sub>2</sub>-Preis wird auch die CO<sub>2</sub>-Intensität der Industrie zunehmend ein zu beurteilender Faktor werden.

Darüber hinaus haben die Credit-Rating-Agenturen auch eigenständige ESG-Bewertungen, bewusst keine Ratings, die ähnlich wie bei den Nachhaltigkeitsagenturen wie Sustainalytics, ISS ESG oder MSCI ESG das Thema Nachhaltigkeit umfassend bewerten, sprich nicht nur die Kredit-materiellen Aspekte. S&P und Moody's haben dafür beispielsweise einige der ESG-Agenturen aufgekauft und versuchen, Methodik und Datenbestand zu integrieren. Allerdings hat die EU-Kommission angekündigt, ESG-Rating durch die Europäische Wertpapieraufsichtsbehörde ESMA explizit stärker zu beaufsichtigen und zu standardisieren. Dies wird sehr wahrscheinlich eine Konsolidierung im ESG-Rating-Markt befeuern.


 **Gibt es klare Vorgaben hinsichtlich der CO<sub>2</sub>-Bilanz, bis wann die Helaba welche Steps erreicht haben will?**

Ja, bis 2025 wollen wir den CO<sub>2</sub>-Ausstoß aus eigener Kraft um 15 Prozent reduzieren. Das klingt zunächst nicht nach viel: Aber wir haben in den vergangenen Jahren an dieser Stelle bereits einiges erreicht, wie vorhin beschrieben, sodass diese nochmalige Reduzierung schon eine echte Leistung darstellt.


 **Wie wird sich die Kunde-Bank-Beziehung während der Transformation verändern?**

Zunächst einmal wird sich der Dialog mit den Kunden verändern. Die Themenvielfalt, die besprochen werden muss, wird größer werden, denn wir als Bank wollen und müssen ein besseres Bild von unseren Kunden gewinnen. Welche Schritte wurden bereits eingeleitet? Wie ist das Thema ESG im Management verankert, wie wird es gelebt? Wie stellt sich das Geschäftsmodell des Kunden heute dar und wie ist es von den Entwicklungen betroffen?

Es wird im Zusammenhang mit ESG oft von einer Bedrohung oder einer Herausforderung gesprochen. Ich finde aber, es liegt auch eine große Chance für die Kreditwirtschaft darin. Denn die Kunde-Bank-Beziehung kann erheblich gestärkt werden. Dann nämlich, wenn der Kunde unser Angebot, unsere Beratung und unsere Lösungen als hilfreich empfindet und sich von uns als kompetentem Partner gut betreut fühlt.

 **Wie muss ich mir den Ablauf eines solchen Gesprächs vorstellen?**

Erste Ansprechperson sind immer die Firmenkundenbetreuer. Wenn diese eine Nachfrage feststellen, werden ihnen Spezialisten zur Seite gestellt. Alles Weitere geschieht dann gemeinsam, sodass die Berater immer auf dem aktuellen Stand sind, was den Kunden betrifft.

 **Wie groß ist das Advisory-Angebot zu ESG-Themen aktuell?**

Wir haben für diese Themen eine spezielle Beratungseinheit, die kurzfristig weiter ausgebaut wird. Das wird für die Zukunft ein wichtiger Hebel sein. Daneben werden auch die Kundenberater geschult.



**Wie wird das Angebot von Kunden angenommen? Wie viele Gespräche finden beispielsweise pro Woche statt?**

Das ist von Woche zu Woche natürlich sehr unterschiedlich, aber das Interesse der Kunden ist sehr hoch. Auch die Gespräche sind sehr unterschiedlich, da wir uns immer an den Bedürfnissen des einzelnen Kunden orientieren. So zeigen wir vielen Unternehmen erst einmal die für sie grundsätzlich infrage kommenden Gestaltungsmöglichkeiten bei einer Finanzierung mit Nachhaltigkeitselement auf. Andere Kunden sind schon weiter, sodass wir bereits konkrete Strukturie-

Die Kunden wissen sehr genau, dass Anforderungen in Form von Regularien auf sie zukommen und welche Folgen das im Großen und Ganzen haben wird. Nicht jeder ist allerdings heute schon so weit, dass er alle verfügbaren Daten auf Knopfdruck zur Verfügung hat. Das ist ein Prozess, der sich jeden Tag ein Stückchen weiterentwickelt. Und das ist ja auch ein wesentlicher Punkt unseres Beratungsangebotes. Wir wollen das Bewusstsein schärfen, eventuell Hilfestellung bei der Datenerfassung und beim Reporting aufgrund unserer Erfahrungen geben. Davon profitieren wir als Bank und Kreditgeber: Denn so wächst unsere Informationsbasis jeden einzelnen Kun-

sinnvoll bringt die Helaba sich ein, so zum Beispiel beim Green and Sustainable Finance Cluster Germany – GSFCG oder dem ESG Circle of Real Estate – ECORE.

**Welche Rolle spielt die Bankenaufsicht, die ESG-Themen seit geraumer Zeit viel Platz einräumt? Zu Recht?**

Ja, absolut. Die Bankenaufsicht ist ein entscheidender Treiber der Entwicklung. Aber Banken müssen tatsächlich sportlich sein, um mit der regulatorischen und gesetzlichen Dynamik Schritt halten zu können.

**Sollten grüne Finanzierungen mit Blick auf die Eigenkapitalunterlegung bessergestellt werden als braune? Würde das noch mehr Speed in die Entwicklung bringen?**

Das ist ein ganz spannendes Thema. Die Höhe der Eigenkapitalunterlegung ist abhängig davon, wie risikoreich ein Kreditportfolio eingeschätzt wird. Bislang wurde dafür mit Systemen und Methoden vorgegangen, die natürlich offensichtlich abgesegnet waren, die aber immer mit vergangenheitsbezogenen und validierten Daten gearbeitet haben. Das Thema Nachhaltigkeit ist aber ein zukunftsbezogenes Thema. Es müssen also zunächst Modellierungsmethoden entwickelt werden, die auf das künftige Risiko eines Kreditnehmers abstellen.

**„Der Dialog mit den Kunden wird sich verändern und intensiver werden.“**

rungsvorschläge für anstehende Finanzierungen machen können. In diesem Bereich sind vier oder fünf Termine mit Firmenkunden in der Woche keine Seltenheit. Hinzu kommt die Begleitung konkreter Transaktionen, also beispielsweise die Beratung bei der Auswahl geeigneter ESG-Kennzahlen und der Vertragsgestaltung. Diese Gespräche sind natürlich wesentlich intensiver. Flankiert wird dies durch themenbezogene Studien, in denen wir konkrete Aspekte oder aktuelle Entwicklungen beleuchten, wie beispielsweise die kürzlich gemeinsam mit Linklaters erstellte Analyse der Dokumentationspraxis bei nachhaltigen Finanzierungen.

den betreffend mit Blick auf die ESG-Thematik Stück für Stück.

**Wie könnte man die Informationsbasis insgesamt verbessern. In anderen Bereichen werden europaweit zentrale Register aufgebaut, an die Unternehmen bestimmte Daten melden müssen. Wäre das bei ESG auch wünschenswert?**

Absolut. In diese Richtung wird die Entwicklung auch gehen. Es gibt bereits einige Initiativen, die einheitliche Standards für das Reporting solcher Daten entwickeln, unter anderem das safeFBDC, ein zentraler Baustein beim Aufbau der Finanzdatenplattform Financial Big Data Cluster, kurz FBDC, an dem die Helaba als Projektpartnerin beteiligt ist.

**Wie weit ist die Helaba, wie weit sind andere Banken da schon?**

Dafür braucht es zum einen bessere Daten über ESG-Kriterien bei Unternehmen und zum anderen eine klare Guidance vonseiten der Aufsicht, wie diese Modellierung aussehen kann. Denn die Ergebnisse müssen schlüssig sein, branchenübergreifend funktionieren und vergleichbar sein. Alles andere wäre kontraproduktiv. Diese Problemstellung ist der Aufsicht aber durchaus bewusst.

**Können Sparkassen perspektivisch auf diese Dienstleistung zugreifen?**

Ja, perspektivisch wollen wir mit unserem Angebot auch die Kunden der Sparkassen bei deren Transformation unterstützen. Dafür muss das Team noch wachsen.

**Tauschen sich Kreditinstitute auch untereinander aus?**

Ja, die Zusammenarbeit der Kreditwirtschaft bei Sustainable-Finance-Themen entwickelt sich vielversprechend. Natürlich werden keine Kundendaten ausgetauscht. Sondern es gibt verschiedene gute Initiativen, in denen Standards, Methoden oder Prozesse gemeinsam entwickelt werden. Wo immer möglich und

**Frau Sandner, wird die Welt von morgen eine bessere Welt sein?**

Das liegt an uns!