

Nichtfinanzielle Berichterstattung als strategischer Kommunikationskanal

Wie Berichte Vertrauen schaffen, Wettbewerbsvorteile sichern und
über Compliance hinausgehen

Drei Thesen

- 01** Nachhaltigkeit handelt von Strategie, nicht von Compliance.
- 02** Gute Qualität der Nachhaltigkeitsberichterstattung gilt als Hinweis auf gute Unternehmensführung (Governance).
- 03** In geschäftlichen Beziehungen gilt Nachhaltigkeit zunehmend als Indikator für Vertrauenswürdigkeit.

Ihr Nachhaltigkeitsbericht wird schnell zu einer verschwendeten Chance, wenn:

- *Nur regulatorische Pflichten erfüllt werden («bare legal minimum»),*
- *Risiken nicht identifiziert wurden, die im Bericht beschrieben werden müssten (z.B. Kipppunkte),*
- *Stakeholder insb. Kapitalgeber keine Möglichkeit haben, sich über existierende oder zukünftige Chancen und Risiken ein Bild machen,*
- *Die Marketingabteilung bei den Narrativen und beim Storytelling mitmischt (→Greenwashing...).*

Status quo: Wie Nachhaltigkeitsberichterstattung in der Praxis oft gelebt wird

Typische Muster

- Compliance getrieben
- Stakeholder-Blindheit
- Rückwärtsgerichtet
- Interne Silo-Struktur

Konsequenzen

- Verpasste Signale (an Regulatoren & Investoren)
- Greenwashing Risiko
- Fehlende interne Motivation
- Freie Interpretation von Lücken durch Externe

Lösungen

- Regulatorische Rahmen strategisch einsetzen
- DMA als Kompass
- Konsistente Narrative (weiter-) entwickeln
- Nachhaltigkeitsberichte als Wissensquelle nutzen

Regulatorische Realität vs. strategisches Potenzial

Den Rahmen kennen heißt noch nicht, ihn zu nutzen. CSRD und ESRS schaffen Pflichten und gleichzeitig einen Kommunikationsraum, den nur wenige bewusst bespielen.

Compliance-Minimum

- Pflichtangaben lückenlos erfüllt
ESRS-Datenpunkte, Wesentlichkeitserklärung, Prüfung
- Standardsprache
Formulierungen orientieren sich an Norm-Glossar
- Rückwärtsblick dominiert
Ziel: keine Beanstandung bei Prüfung
- Ressourcenziel: Effizienz
So wenig Aufwand wie möglich

Strategie-Maximum

- Pflichtangaben als Mindestrahmen
Darüber hinaus: eigene Kennzahlen, Kontextualisierung, Szenarien
- Eigene Sprache entwickeln
Normbegriffe übersetzt in institutseigene Logik und Kultur
- Vorwärtsblick dominiert
Ziel: Vertrauen bei zukünftigen Kapitalgebern und Aufsicht aufbauen
- Ressourcenziel: Wirkung
Investition in Qualität, die sich amortisiert

Nachhaltigkeit als Instrument gegen Informationsasymmetrie

- **Auch wenn Unternehmen nicht selbst kommunizieren, wird über sie kommuniziert**
ESG-Ratingagenturen, Medien und NGOs füllen Informationslücken, oft unvorteilhaft
- **Institutionelle Investoren werten Nachhaltigkeitsberichte aktiv aus**
BlackRock, Allianz GI und Co. nutzen Berichtsqualität als Proxy für Managementqualität
- **Aufsicht/Regulator liest zwischen den Zeilen**
Kohärenz und Vollständigkeit signalisieren angemessene Risikokultur, Lücken erzeugen Nachfragen
- **Eigeninitiative schützt vor Fremdinterpretation**
Wer Klimarisiken klar und kontextualisiert offenlegt, verhindert worst-case-Schätzungen durch externe Analysten

Benchmark:

ING, Rabobank und Erste Group zeigen: frühzeitige Qualitätsführerschaft in der Berichterstattung zahlt sich messbar in niedrigeren Green Bond Spreads und stabileren ESG-Ratings aus.

Doppelte Materialität: Jenseits der Pflichtübung

Die Wesentlichkeitsanalyse ist ein zentraler Moment im Berichtsprozess für Reflektion. Dieser Moment verdient mehr Aufmerksamkeit.

INSIDE-OUT (Impact Materiality)

- Welche Wirkungen wird erzeugt?
Finanzierte Emissionen, soziale Auswirkungen des Kreditportfolios, Lieferketten
- Strategiefrage dahinter
Was finanzieren wir – und wollen wir das in 10 Jahren noch?
- Erkenntnisgewinn
Spiegelt das Selbstbild der Bank in der Gesellschaft

OUTSIDE-IN (Financial Materiality)

- Welche ESG-Risiken treffen das Institut?
Physische Klimarisiken in Kreditportfolios, transitorische Risiken in Eigenanlagen
- Strategiefrage dahinter
Wo sind wir exponiert – und was tun wir dagegen?
- Erkenntnisgewinn
Input für ICAAP, Risikohandbuch und Produktstrategie

Konsistente Narrative: Geschäftsmodell, Transition & Klimarisiken

Daten allein erzeugen kein Vertrauen. Vertrauen entsteht, wenn Zahlen, Strategie und Kommunikation dieselbe Geschichte erzählen und das über alle Dokumente und Jahre hinweg.



Geschäftsmodell-Story

Wie verdienen wir Geld – und wie verändert sich das in einer Net-Zero-Welt? Welche Kundengruppen und Sektoren prägen unser Portfolio?

Transition-Strategie

Wie navigieren wir die Dekarbonisierung unseres Portfolios? Welche Ziele, welche Maßnahmen, welcher Zeithorizont?

Klimarisikoexposition

Wo sind wir physisch und transitorisch exponiert? Welche Szenarien haben wir analysiert – und was folgt daraus?

Implizites Wissen mobilisieren: Nachhaltigkeitsberichte als Lernquelle

Das Erstellen des Nachhaltigkeitsberichts erzeugt Wissen, das nirgendwo sonst entsteht. Wer dieses Wissen nur für den Bericht nutzt und danach beiseite legt, verschwendet den wertvollsten Output.

Systemisches Selbstbild

Wechselwirkungen zwischen Bereichen werden sichtbar, die im Tagesgeschäft unsichtbar bleiben.

Datenlücken als Innovationshinweis

Wo im Berichtsprozess Daten fehlen, fehlt oft auch die institutionelle Aufmerksamkeit, dies offenbart möglicherweise strategische Lücken.

Cross-funktionale Vernetzung

Berichtsteams, die Risiko, Treasury, Kredit und HR zusammenbringen, schaffen informelle Kommunikationskanäle, die das Institut dauerhaft stärken.

Nachhaltigkeit als Vertrauenswährung in Geschäftsbeziehungen – drei Beziehungachsen

- *Lieferkette*: Nachhaltigkeitsprofil als Auswahl-/Onboarding-Kriterium (CSRD-Kettenwirkung: berichtspflichtige Kunden verlangen ESG-Daten von Zulieferern).
- *Kreditbeziehung*: ESG als Bestandteil der Kreditwürdigkeitsbeurteilung und Pricing (Sustainability-linked Loans).
- *Kundenbeziehung*: Reputations- und Vertrauensbonus, geringere Transaktionskosten.

Zielgruppenspezifische Kommunikation & Wettbewerbsdifferenzierung

Ein Bericht, verschiedene Zielgruppen, und jede liest ihn anders. Wer das versteht und das Format entsprechend gestaltet, gewinnt Wettbewerbsvorteile.

INSTITUTIONELLE INVESTOREN

- Risikoadjustierung und Portfoliokohärenz
- Quantitative Metriken mit Szenario Rahmen
- Konsistenz mit TCFD und ESRS E1
- Format: ESG Data Package + Kapitel im Bericht

AUFSICHT / REGULATOREN

- Risikokultur und Governance-Qualität
- Methodentransparenz statt Hochglanzsprache
- Verknüpfung mit ICAAP und Recovery Plan
- Format: fachlicher Bericht, Anhang mit Details

UNTERNEHMENSKUNDEN

- Orientierung in eigener Transformation
- Glaubwürdigkeit als Finanzierungspartner
- Produktangebot für grüne Transition
- Format: Kurzversion, digitale Story

MITARBEITENDE

- Purpose und Sinnstiftung
- Konkreter Beitrag des eigenen Bereichs
- Verbindung zu Unternehmenskultur
- Format: interne Kommunikation, Visual Summary

5 Hebel zur Repositionierung

- 1 Materialitätsprozess aufwerten**
Beispiel: drei Investorengespräche einbauen und Ergebnisse dem Vorstand als Strategieinput präsentieren
- 2 Narrativkonsistenz prüfen**
Geschäftsmodell, Transition-Plan und Klimarisikokapitel auf Widersprüche scannen und holistisch aufeinander abstimmen
- 3 Nachhaltigkeitsbericht als „Single Source of Truth“ etablieren**
Redaktionelle Governance einführen: alle ESG-Aussagen in Marketing und IR referenzieren den NHB-Bericht
- 4 Zielgruppen-Destillat erstellen**
ESG two-pager z. B. für Investoren
- 5 Berichtsprozess-Retrospektive einführen**
Nach Abschluss: Was haben wir gelernt? Input systematisch an Strategie, Risiko und Produktteams übergeben

Ein Nachhaltigkeitsbericht ist das Dokument, in dem Finanzinstitute ihren Beitrag zur Transformation der Wirtschaft kohärent erzählen können.

Wer diesen Raum bewusst gestaltet, baut Vertrauen auf und positioniert sich als transparente Institution, der man Transformation zutraut.

Vielen Dank

*Sustainserv GmbH
Hamburger Allee 45
60486 Frankfurt am Main*

Prof. Dr. Ralf Frank

Managing Partner

ralf.frank@sustainserv.com

Lisa Faller

Consultant

lisa.faller@sustainserv.com