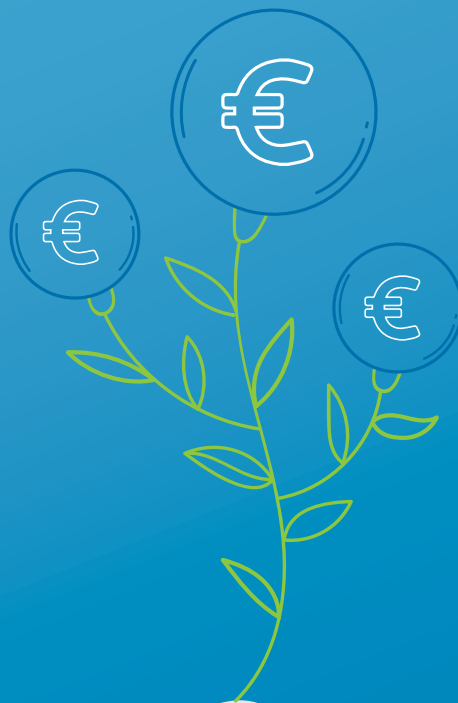




# NACHHALTIGKEIT ALS PERSPEKTIVE FÜR DEN FINANZSEKTOR



# INHALTSVERZEICHNIS

<b>Invent – Vision, Mission, Versprechen, Raison d’etre</b>	<b>03</b>
<b>Ambition</b>	<b>03</b>
<b>Nachhaltigkeit bei Capgemini Invent</b>	<b>04</b>
<b>Unsere Veröffentlichungen zum Thema Finanzsektor und Nachhaltigkeit</b>	<b>04</b>
1. Ökologie, Nachhaltigkeit und Umweltschutz – ein „Muss“ im Banking?!	06
2. Nachhaltigkeit – Treiber für Profitabilität in der Zukunft	08
3. Nachhaltigkeit - Geschäftsmodelle im Wandel der Werte	10
4. Nachhaltigkeit & Risikomanagement - Risikosteuerung unter Herausforderungen	12
5. Nachhaltigkeit & AI - etablierter Trend statt ‚latest Buzz‘	15
<b>Fazit</b>	<b>20</b>
<b>Autorinnen &amp; Autoren</b>	<b>21</b>
<b>Weitere Ansprechpartnerinnen &amp; Ansprechpartner bei Invent</b>	<b>23</b>

# CAPGEMINI INVENT

CAPGEMINI INVENT VERBINDET STRATEGIE, TECHNOLOGIE, DATENANALYSE UND KREATIVES DESIGN, UM DIE KOMPLEXESTEN GESCHÄFTLICHEN UND TECHNOLOGISCHEN HERAUSFORDERUNGEN ZU LÖSEN.

Umbrüche sind nicht neu, aber das Tempo des Wandels ist es. Die vierte industrielle Revolution zwingt Unternehmen dazu, alles, was sie wissen, zu überdenken.

Führende Organisationen verhalten sich wie lebendige Einheiten, die sich ständig an den Wandel anpassen. Mit Erfindungen als Kernstück gestalten sie ihr Geschäft ständig neu, um neue Wertschöpfungsquellen zu erschließen. Beim Gewinnen geht es darum, erfinderisches Denken zu fördern, um das zu schaffen, was die Zukunft darstellt.

Aus diesem Grund hat die Capgemini Group Capgemini Invent ins Leben gerufen, Capgemini's neue globale Geschäftssparte für digitale Innovation, strategische Beratung und Transformation. Unser multidisziplinäres Team hilft Geschäftsführern bei der Suche nach neuen Wertquellen. Wir beschleunigen den Prozess der Umsetzung von Ideen in Prototypen und skalierbaren Lösungen für reale Herausforderungen; dabei nutzen wir das gesamte Geschäfts- und Technologie-Know-how der Capgemini Group, um diese schnell und in großem Maßstab umzusetzen.

Das Ergebnis ist ein koordinierter Ansatz für die Transformation, der es Unternehmen ermöglicht, die Produkte, Dienstleistungen, Kundenerfahrungen und Geschäftsmodelle der Zukunft zu schaffen.

**Vision** - Bei Capgemini Invent entwickeln und realisieren wir die Zukunft unserer Kunden.

**Mission** - Durch die Kombination von Strategie-, Technologie-, Data Science- und kreativer Design-Expertise sowie unserem Erfindergeist, lösen wir gemeinsam mit unseren Kunden die komplexesten geschäftlichen und technologischen Herausforderungen.

**Versprechen** - Wir setzen auf Design und Entwicklung fortschrittlicher digitaler Lösungen und Geschäftsmodelle der Zukunft, die zu neuer Wertschöpfung und Wachstum für unsere Kunden führen.

**Raison d’etre** - als weltweit anerkannter Technologie- und Digitalführer haben wir die Verantwortung, den Ehrgeiz und die Mittel, zur Lösung wichtiger gesellschaftlicher Fragen beizutragen, die unsere zukünftige Welt prägen. Invent for Society zielt darauf ab, zu bewerten, wie soziale Auswirkungen Teil des Gefüges sind, in dem wir arbeiten.

ZIEL IST ES, DURCH DIE KOMBINATION VON STRATEGIE, TECHNOLOGIE, DATENWISSENSCHAFT UND KREATIVEM DESIGN NEUE INNOVATIVE GESCHÄFTSRÄUME ZU SCHAFFEN UND DIE TRANSFORMATION DER GESELLSCHAFT ZU FÖRDERN.

## Ambition

Capgemini Invent fokussiert sich auf die Herausforderungen der Führungsebene von Unternehmen, indem es Geschäftsergebnisse identifiziert, die die Tür zu weiteren umfassenden Transformationen öffnen.

Unsere Teams bringen tiefgreifende Branchenexpertise und Know-how ein, die es uns ermöglichen, den gesamten End-to-End-Prozess vom Konzeptentwurf bis zur Einführung erfinderischer neuer Produkte und Dienstleistungen zu beschleunigen.

Wir nutzen neue Technologien und betten Daten in jedem Schritt des Transformationsprozesses ein.

# NACHHALTIGKEIT BEI CAPGEMINI INVENT

In Bezug auf Nachhaltigkeit und Umweltschutz hat sich Capgemini Invent, sowie die gesamte Gruppe ein ambitioniertes Ziel gesetzt. Der CO<sub>2</sub>-Ausstoß soll bis zum Jahr 2030 auf netto null, im Sinne des wissenschaftlich fundierten 1,5 °C-Ziels<sup>1</sup>, reduziert werden.

Capgemini Invent nimmt bei diesem Ziel eine Vorreiterrolle ein und trägt dieses Engagement nach außen. Wir sind Spezialisten, wenn es um Anpassungen an eine sich verändernde Welt geht, und schaffen für unsere Kunden einen Mehrwert in Bereichen, die sie vorher vielleicht nicht geschätzt haben, die aber einen großen Einfluss auf die Gesellschaft und unseren Planeten haben. Wir arbeiten mit unseren Kunden zusammen, um neue Geschäfts- und Betriebsmodelle, Produkte, Dienstleistungen und Kundenerlebnisse zu entwickeln und neue Quellen der Wertschöpfung zu erschließen.

In diesem Zusammenhang hat Capgemini Invent die Studie „55 Tech Quests zur Beschleunigung des Aufschwungs in

Europa und Ebnung des Weges zur Klimaneutralität“<sup>2</sup> in Kooperation mit Breakthrough Energy erstellt. Die Studie kommt zu den Ergebnissen, dass

- ein enormes CO<sub>2</sub> Einsparpotential in den fünf untersuchten Schlüsselbereichen der Wirtschaft steckt,
- mehr Innovationen beim Thema Nachhaltigkeit zu einem Job-Boom führen und
- Investitionen langfristig und nachhaltig ihre Wirkung entfalten.

Ein etwas zurückgebliebener Bereich beim Thema Nachhaltigkeit und Umweltschutz stellt der Finanzsektor dar. Aber auch in diesem Bereich ist das Potential und die Dringlichkeit zu Veränderung groß. Auf dieser Grundlage beleuchtet unsere Reihe an Veröffentlichungen das Thema Nachhaltigkeit im Bankenumfeld.

## UNSERE VERÖFFENTLICHUNGEN ZUM THEMA FINANZSEKTOR UND NACHHALTIGKEIT

Die Bedeutung von Umweltschutz und Nachhaltigkeit steht für unsere Gesellschaft und ihren Fortbestand an erster Stelle. In vielen Branchen gehört die erfolgreiche Integration und Umsetzung von Umweltschutz und Nachhaltigkeit schon lange zum Tagesgeschäft, während im Finanzsektor die Bedeutung und das Potenzial nachhaltiger Konzepte erst in jüngster Zeit erkannt wurde.

Diese Zusammenfassung unserer Blog-Artikel beleuchtet die Fragen, inwieweit Banken im Bereich des Umweltschutzes und der Nachhaltigkeit im allgemeinen Verbesserungen vornehmen müssen, welche Potenziale mit dem Thema verbunden sind und welche aktuellen Entwicklungen nun rasches Handeln erfordern.

<sup>1</sup> [https://www.ipcc.ch/site/assets/uploads/2020/07/SR1.5-SPM\\_de\\_barrierefrei.pdf](https://www.ipcc.ch/site/assets/uploads/2020/07/SR1.5-SPM_de_barrierefrei.pdf)

<sup>2</sup> <https://www.capgemini.com/de-de/resources/fit-for-net-zero/>



### 1. ÖKOLOGIE, NACHHALTIGKEIT UND UMWELTSCHUTZ – EIN „MUSS“ IM BANKING?!



Sandra Ficht



### 2. NACHHALTIGKEIT – TREIBER FÜR PROFITABILITÄT IN DER ZUKUNFT



Sandra Ficht



Julia Baumhauer



### 3. NACHHALTIGKEIT - GESCHÄFTSMODELLE IM WANDEL DER WERTE



Harald Fraunholz



### 4. NACHHALTIGKEIT & RISIKOMANAGEMENT - RISIKOSTEUERUNG UNTER HERAUSFORDERUNGEN



Peter Stähler



Marco Meyer



### 5. NACHHALTIGKEIT & AI - ETABLIERTER TREND STATT ‚LATEST BUZZ‘



Dr. Sebastian Olbrich

# 1. ÖKOLOGIE, NACHHALTIGKEIT UND UMWELTSCHUTZ – EIN „MUSS“ IM BANKING?!

## Wie Finanzinstitute den Wertewandel ihrer Kunden als Chance begreifen können

Sicher brauchte es nicht erst Greta Thunberg, um die Themen Umweltschutz und Nachhaltigkeit auf die Agenda vieler Unternehmen zu setzen – ein Verstärker war und ist es aber sicher schon. Während sich für viele produzierende Unternehmen, Logistiker und Rechenzentren zum Beispiel das Thema Umweltschutz inklusive entsprechender Zertifizierungen schon längst vom Wettbewerbsvorteil zum klaren Must-have entwickelt hat, sind Finanzdienstleister erst vor Kurzem auf diesen Zug aufgesprungen.

## Zwischen Selbstverpflichtung und Teil des Geschäftsmodells

Zumindest in der externen Kommunikation zeigen die Banken, dass sie „verstanden“ haben. Auf der Webseite nahezu jeder Bank finden sich klangvolle Aussagen zu Nachhaltigkeit, Umweltschutz und Verantwortung. Es gibt Nachhaltigkeitsberichte, „grüne Anlagen“ und vieles mehr.

Auf dem Klimagipfel der UN im September 2019 unterschrieben darüber hinaus 130 Banken die „Principles for Responsible Banking“, eine Selbstverpflichtung zu einer nachhaltigeren Ausrichtung und für mehr Transparenz dazu. Aus Deutschland kamen die Unterschriften von Commerzbank, Deutscher Bank, GLS Bank und der LBBW. Mit den Prinzipien geht eine freiwillige Verpflichtung einher, Nachhaltigkeitsziele öffentlich festzulegen und regelmäßig über den Fortschritt zu berichten. Zur Umsetzung werden jedoch vier Jahre eingeräumt – ein ziemlich bequemer Zeitraum.

Gleichzeitig gibt es bereits Finanzdienstleister wie die Umweltbank oder Tomorrow, die nicht versuchen, dem Banking etwas mehr Verantwortung einzuhauchen, sondern umgekehrt das Banking dem Umweltschutz und der Nachhaltigkeit unterordnen.

Letztlich kann und muss man Banking auch in diesem Thema von zwei Seiten her denken. Zum einen gibt es die Sicht auf das „Innenleben“ der Bank und zum anderen die Sicht der Kunden. Beide hängen unmittelbar zusammen, aber wie so häufig ist es sinnvoll, mit der Kundensicht zu beginnen und das Kerngeschäft darauf auszurichten.

## Die verschiedenen Gesichter der (Bank-)Kunden

Der Mensch verwendet auf der einen Seite Trinkhalme aus Glas, schlürft den Kaffee aus wiederverwendbaren To-go-Bechern, fährt Bahn statt Auto, lebt als Vegetarier und nutzt grünen Strom. Auf der anderen Seite steigen die SUV Verkaufszahlen, dienen Handys

als Zweijahres-Wegwerfprodukte und wir treiben den Stromverbrauch durch Videostreaming in ungeahnte Höhen. Wie weit ist es also her mit den Themen Umwelt und Nachhaltigkeit bei den (Bank-)Kunden? Handelt es sich um echte Wertvorstellungen, die entsprechend auch zu einem konsequent veränderten Handeln führen? Oder ist es eher ein Lifestyle, etwas, das gerade „hip“ ist und morgen schon wieder vergessen und vor allem nur dann interessant, wenn es „nichts kostet“?

Das Spektrum an Antworten auf diese Frage ist wahrscheinlich so breit wie das Spektrum an Kunden, die eine Bank hat. Und genau darin liegt sowohl Herausforderung als auch Chance. Ein Finanzinstitut muss seine Kunden sehr gut kennen, um einschätzen zu können, wie viel Nachhaltigkeit gewünscht ist, wo die Grenze verläuft zwischen „ein gutes Gefühl haben“ und der Bereitschaft zu einem echtem Invest in Nachhaltigkeit, eventuell auch auf Kosten von z.B. Erträgen.

## Segmentierung anhand von Nachhaltigkeits-Kriterien

Egal, ob echte Wertvorstellung oder Lifestyle – dass die Themen Umwelt und Nachhaltigkeit derzeit einen so hohen Stellenwert bei vielen Kunden einnehmen, bietet eine Chance zur Differenzierung entlang ganz neuer Kundensegmente. Segmente, die nicht auf Basis von Vermögenswerten, Alter oder Einkommen erstellt werden, sondern auf Basis von Werten. Segmente, die die Frage beantworten, was dem Kunden – heute und in Zukunft – eigentlich wichtig ist. Während solche Fragen heute zum Teil bereits eine Rolle in der Definition von Personas und Customer Journeys spielen, rücken sie jedoch im täglichen Bankgeschäft ganz schnell wieder in den Hintergrund. Sollen wertorientierte Themen aber mehr als nur ein Lippenbekenntnis sein, müssen diese Fragen in den Vordergrund rücken. Die durch PSD2, Social Media und Plattform-Geschäftsmodelle immer mehr und nutzbarer werdenden Kundendaten bilden einen gewaltigen Datenschatz, dem solche und ähnliche Informationen z.B. mit Hilfe künstlicher Intelligenz entlockt werden können.

## Wertebasierte Beratung und -Produkte als Chance

Natürlich gibt es hier Aspekte, die auf der Hand liegen: welche Geldanlagen entsprechen den Wertvorstellungen des Kunden, wofür ist der Kunde bereit, einen höheren Preis zu bezahlen? Kürzlich erzählte ein Bekannter, dass er über ein Portal eine alternative Versicherung angeboten bekam, bei der er jährlich 80 Euro sparen würde. Seine Reaktion? „Hätte man mir etwas angeboten, wo ich nur 60 Euro spare, aber dafür z.B. noch was für die Umwelt tun kann, hätte ich dieses Angebot gewählt.“ Das sind die Informationen, die für

eine Beratung in solchen Fällen viel entscheidender sind als das Alter oder das Einkommen.

Darüber hinaus kann es durchaus eine Überlegung sein, die Zuordnung von Kunden zu Beratern nicht über klassische Kundensegmente vorzunehmen, sondern ebenfalls wertebasiert. Vielleicht fühlt sich ein Kunde von seinem Berater sehr viel besser verstanden, wenn beide die gleiche Sprache sprechen. Nicht fachlich, sondern bezogen auf ihre Wertvorstellungen. Gerade für regional agierende Banken kann hier ein besonderes Potenzial liegen – können sie doch mit ihren Kunden und Mitgliedern noch viel mehr gemeinsam für die regionale Nachhaltigkeit tun. Ein Investment, das direkt sichtbar wäre.

Ähnlich sieht die Situation auch in der Zusammenarbeit mit Firmenkunden aus. Letztere haben die Themen Nachhaltigkeit und Umweltschutz zumeist schon länger auf der Agenda. Für ihren Bankpartner bedeutet dies die Chance, entsprechenden Finanzierungsbedarf für Modernisierungsmaßnahmen zu begleiten. Darüber hinaus besteht die Option – für Bank wie Kundenunternehmen – sich als Partner in einer nachhaltigen Ausrichtung zu verstehen und dies im Sinne eines Werteökosystems auch nach außen darzustellen. Für beide Seiten entstünde so eine Win-win-Situation – nimmt man die Umwelt als Profiteur hinzu, sogar ein Win-win-win.

## Das Banking von morgen ist grün

Im Ausblick lässt sich wohl ohne viel Risiko die Behauptung aufstellen, dass die Themen Ökologie, Umweltschutz und Nachhaltigkeit an Bedeutung eher

zu- als abnehmen werden. Sowohl bei den Kunden, als auch bei den Aufsichtsbehörden. Ähnlich wie schon heute bei z.B. Rechenzentren wird die Frage nach Umweltverträglichkeit und Nachhaltigkeit von einem Wettbewerbsvorteil und Differenziator zu einem Hygienefaktor werden. Das bedeutet natürlich nicht, dass es künftig keine Fonds mehr geben wird, die z.B. Waffenhersteller enthalten. Es bedeutet aber, dass die Entscheidungen für die eine oder andere Geldanlage, für die eine oder andere Bank sehr viel bewusster getroffen werden – und dieser Herausforderungen müssen sich die Banken stellen.

# 2. NACHHALTIGKEIT – TREIBER FÜR PROFITABILITÄT IN DER ZUKUNFT

Auch wenn aktuell andere Themen das akute Tagesgeschehen bestimmen und somit das Momentum ein wenig abgenommen hat, steht Nachhaltigkeit doch auf der Agenda der allermeisten Banken. Schaut man aber genauer hin, so wird bislang nur ein Bruchteil an Nachhaltigkeit überhaupt adressiert. Ziel der mit diesem Artikel startenden Serie über Nachhaltigkeit für Banken ist es, das bislang zumeist auf eher oberflächliche Umweltthemen reduzierte Thema weiterzudenken. Wir wollen Nachhaltigkeit konkreter und greifbarer machen. Wir werfen einen genaueren Blick auf Nachhaltigkeit in Produkten, Services und Geschäftsmodellen, auf regulatorische Veränderungen und die Auswirkungen auf das Risikoprofil und -management und nicht zuletzt auch darauf, wie Daten und Künstliche Intelligenz die Messung und Steuerung von Nachhaltigkeit unterstützen können. auf Basis von Vermögenswerten, Alter oder Einkommen erstellt werden, sondern auf Basis von Werten. Segmente, die die Frage beantworten, was dem Kunden

## Mehr Schein als Sein

Wohlklingende "Sustainability Reports" oder in freundlichem Grün gehaltene Nachhaltigkeits-Webseiten finden sich mittlerweile bei fast allen Banken. Doch Nachhaltigkeitsinitiativen, die in Wirklichkeit nur schöne Worte sind, aber wenig Wirkung haben (man spricht hier vom Greenwashing), werden inzwischen immer schneller durchschaut und haben in der Folge immer häufiger sogar einen nachteiligen Effekt. Besonders präker wird es, wenn vermeintliche Nachhaltigkeit ein vorgeschobenes Argument ist, um "saftige" Preiserhöhungen durchzudrücken, wie es lt. Finanz-Szene jüngst anscheinend [bung](#) getan hat.

## Nachhaltigkeit als Evolutionsstufe für Unternehmen?

Ende 2019 haben knapp 200 Geschäftsführer in den USA die „[Grundsätze eines Unternehmens](#)“ neu definiert. Vom bislang verfolgten Shareholder-Value-Prinzip mit mehr oder weniger kurzfristiger Profitorientierung geht es nun zum Stakeholder-Value-Prinzip mit Mehrwertorientierung. Mehrwerte sollen dabei für Kunden, Mitarbeiter, Lieferanten und die Gesellschaft als Ganzes entstehen. Diese Gruppen gewinnen an Bedeutung, weil der Erfolg eines Unternehmens nicht mehr allein von Investoren beeinflusst wird, sondern durch neue Finanzierungsoptionen, wie z.B. Crowdfunding auch von Kunden oder anderen Stakeholdern. Social Media und das Kundeninteresse beeinflussen mit ihrer Wirkung Unternehmensbewertungen. Mitarbeiter, Lieferanten und Kunden sind in einem von zunehmendem Wettbewerb geprägten Markt immer kostbarere Ressourcen, die es zu gewinnen und zu halten gilt.

Nachhaltigkeit ist somit immer mehr das, was im eigentlichen Wortsinn steckt: nicht nur das gerade „hippe“ Umweltbewusstsein, sondern ein auf Langfristigkeit

ausgelegtes Geschäft. Insbesondere in Krisenzeiten sind auf Nachhaltigkeit ausgelegte Unternehmen und Produkte [nachgewiesenermaßen stabiler](#).

Interessant daran ist, dass wir in Deutschland für nachhaltiges Geschäft eigentlich prädestiniert sind und bereits einen ordentlichen Vorsprung erarbeitet haben. Denn unser Mittelstand kommt genau dort her: Familienunternehmen mit langer Tradition verfolgen schon immer das Prinzip, ihr Unternehmen für langfristigen Erfolg - auch noch für die nachfolgenden Generationen - aufzustellen.

## Nachhaltigkeit wird die Rolle und die Bedeutung von Banken verändern

Nicht nur die Regulatorik fordert ein verstärktes Augenmerk auf Nachhaltigkeit, sondern vor allem die Kunden – egal ob Privat- oder Unternehmenskunden – fordern vermehrt auch die Berücksichtigung qualitativer Werte und eigener Überzeugungen. Somit steht „Bank“ immer mehr für das tatsächliche Gestalten von Zukunft. Nicht mehr nur finanziell, sondern immer mehr auch qualitativ durch das Wertschätzen und Unterstützen zukunftsfähiger (eben nachhaltiger) Aspekte.

Mit dieser Ausrichtung kommt Banken eine enorme Bedeutung im Wandel hin zu mehr Nachhaltigkeit zu. Wenn Banken Nachhaltigkeit als wesentliches Kriterium in ihre Produkte und Services, aber auch in ihre Risikobewertungen einfließen lassen, werden sie zu Treibern nachhaltiger Geschäftsmodelle.

## Kreativität ist gefragt

Privatkunden wie Unternehmen bringen mit Investitionen und Ausgaben ihre eigenen Werte zum Ausdruck. Das gilt insbesondere für Nachhaltigkeit. Diverse Studien zeigen, dass ein großer Teil der Kunden aus Nachhaltigkeitsgründen einen Markenwechsel in Betracht ziehen würde.

Aber gilt das auch bei Finanzprodukten? Ist es nicht viel mehr so, dass ein Investment vor allem profitabel, eine Finanzierung vor allem preisgünstig sein muss? Und tatsächlich wird auf diese Kriterien natürlich niemand verzichten wollen oder können, auch nicht einfach so für mehr Nachhaltigkeit. Dennoch steht zu erwarten, dass die „klassischen“ Kriterien mehr und mehr zu Hygienefaktoren werden, der qualitative Mehrwert für Umwelt, Gesellschaft oder auch lokale Unternehmen jedoch zum Begeisterungsfaktor wird. So kann über Nachhaltigkeit eine Differenzierung möglich sein.

Die richtige Balance zwischen Profitabilität und Nachhaltigkeit ist dabei entscheidend. Dazu muss zunächst Kenntnis darüber vorliegen, welche individuellen Werte von Kunden geschätzt werden. Daraus ergeben sich Kundengruppen, die nicht nach klassischen Mustern wie Einkommensverhältnissen geschnitten werden, sondern zum

Beispiel wertebasiert. Dann braucht es kreative Ideen, welche Mehrwerte begeistern, gleichzeitig aber auch realistisch sind. Und zu guter Letzt müssen neue Messkriterien etabliert werden. Einerseits, um überhaupt Bewertungen vornehmen zu können und andererseits, um Erfolge messen und steuern zu können.

## Nachhaltigkeit definieren, messen und nachweisen

Wie immer, wenn es um qualitative Effekte geht, sind Definition, Messbarkeit und Nachweisbarkeit eine große Herausforderung. Die qualitativen Effekte der Nachhaltigkeit müssen daher quantifiziert werden. Bei Nachhaltigkeit werden diese Fragen noch einmal komplexer, weil es so viele verschiedene Ausprägungen davon gibt – mit entsprechend vielen verschiedenen Effekten (die CO2-Menge in Sachen Umwelt ist dabei meist nur die am besten zu verstehende Kennzahl). Dazu kommt, dass die eigene Nachhaltigkeit sehr stark mit der Nachhaltigkeit aller Beteiligten in der gesamten Wertschöpfungskette verbunden ist. Wie nachhaltig sind

Unternehmen, in die investiert wird? Wie nachhaltig sind die, die mit einer Finanzierung unterstützt werden? Und gilt das auch noch für die Wertschöpfungsketten der finanzierten Kunden?

Es wird deutlich, dass der Schlüssel zur Bewertung von Nachhaltigkeit in einer Menge sehr verteilter, in vielen Fällen nicht einfach zu ermittelnder Daten und qualitativer Einschätzungen über Netzwerke hinweg liegt. Zum Teil liegen diese Daten in Banken bereits vor. Zum großen Teil wird es aber auch große Datenkompetenz brauchen, um sinnvolle und praktikable, aber vor allem erklärbare Bewertungsmodelle für Nachhaltigkeit zu erstellen. Natürlich kann man einfach viele Daten in ein Black-Box Modell werfen und am Ende einen hohen Wert auf dem Nachhaltigkeitsindex erhalten. Wenn aber nicht nachweisbar und erklärbar ist, wie das Modell zu der Einschätzung kommt, trägt das gegenüber Kunden, Regulatoren etc. nicht zur Glaubhaftigkeit bei. Wichtig sind hierbei natürlich auch Aspekte wie Datenschutz, Nicht-Diskriminierung und auch ethische Fragestellungen.



Autorin: **Sandra Ficht**  
Co-Autorin: **Julia Baumhauer**  
Ursprünglich veröffentlicht: 21.04.2020, [Der Bank Blog](#)

# 3. NACHHALTIGKEIT – GESCHÄFTSMODELLE IM WANDEL DER WERTE

Der Wertewandel hin zu mehr Nachhaltigkeit hat Auswirkungen auf das Geschäftsmodell von Banken.

## Geschäftsmodelle müssen vor allem profitabel sein

Von Nachhaltigkeit und gutem Willen alleine kann man ungefähr so gut leben wie von Luft und Liebe. Geschäftsmodelle werden – egal bei welcher Ausrichtung

– immer vor allem profitabel sein müssen. Jedoch lässt sich auch hier immer deutlicher ein Umdenken weg von rein kurzfristigem Gewinnstreben hin zu langfristig stabilem Erfolg beobachten. Es herrscht weitgehend Einigkeit darüber, dass Unternehmen mit nachhaltigen Geschäftsmodellen besser in der Lage sind, Krisen zu bewältigen.

## *Companies and investors with a strong sense of purpose and a long-term approach will be better able to navigate this crisis and its aftermath.*

(Larry Fink's Chairman's Letter to Shareholders, March 29, 2020)

## Kunden bestimmen den Horizont zum Thema Nachhaltigkeit

In der neuen [Studie zu nachhaltigem Leben](#) von SPIEGEL Media und POLYCORE wollen mehr als 82% der befragten Konsumenten ihren Lebensstil aktiv verändern. Beispiele dafür sind ganz alltägliche Entscheidungen rund um den Einkauf von Lebensmitteln und Verbrauchsgütern, eher einmalige Entscheidungen wie die über nachhaltige Stromverträge oder eine eigene Solaranlage, aber auch grundlegendere Entscheidungen über das primäre Mobilitätsmittel fürs tägliche Leben oder auf Reisen. Solche Entscheidungen werden heute insbesondere mit einem kritischen Blick auf Nachhaltigkeit getroffen.

Interessant für Banken ist dabei, dass sich all diese Entscheidungen letzten Endes in finanziellen Transaktionen niederschlagen. Vom Zahlungsverkehr über Kredite bis hin zu Investments. Damit bewegen wir uns im Kerngeschäft von Banken und somit ist klar, dass auch die Wahl des Finanzpartners von Kunden künftig verstärkt einem kritischen Blick auf Nachhaltigkeit unterzogen wird und standhalten muss.

## Andere Branchen machen es längst vor

Die Outdoorbranche hat es vorgemacht: Die verwendeten Materialien sind zwar perfekt für den Outdoor-Einsatz geeignet. Aufgrund ihrer Umweltschädlichkeit zerstören sie aber gleichzeitig das, was man mit ihnen eigentlich genießen will. Diese Erkenntnis führte zu einem Wandel im Geschäftsmodell: Immer häufiger steht nun nicht mehr nur der klassische Produktverkauf im Vordergrund.

Aspekte wie Reparaturservice (profitable Verlängerung des Produktlebenszyklus) oder Zweitverwendung (Sharingmodelle, z.B. die zeitweise Miete von Outdoorprodukten oder Second-Hand-Verkauf) erweitern das Geschäftsmodell durch neue Produkte und Services rund um das Thema Nachhaltigkeit.

Aber nicht nur das Beispiel der Outdoorbranche zeigt die Macht, die veränderte Wertevorstellungen auf Geschäftsmodelle haben können. Auch bei Lebensmitteln oder Luxusgütern zeigt sich, dass Unternehmen, die Vorreiter für Nachhaltigkeit sind, darüber eine langfristige und erfolgreiche Marktdifferenzierung erlangen. Dasselbe Phänomen erleben wir derzeit im Bankensektor.

## Geschäftsmodellinnovation bei Banken braucht mehr als Bäume pflanzen

Vorreiter in Sachen Nachhaltigkeit im Banking waren die Player, die sich zunächst rund um das Thema Umwelt gegründet haben. Sie helfen dem Kunden beim Wunsch, im täglichen Leben etwas Gutes zu tun. Das ist ein fantastischer Ansatz – aber natürlich kann und muss Nachhaltigkeit weit darüber hinausgehen. Insbesondere mit Blick auf Universalbanken, deren Produktpalette mehr umfasst als Konto, Karte und Zahlungsverkehr.

Im Bankensektor kommt es – ähnlich wie in der Outdoorbranche – darauf an, Nachhaltigkeit in der kompletten Wertschöpfungskette zu betrachten. Die Nachhaltigkeit der Kunden wird über Finanzierungen auch zur Nachhaltigkeit der Bank.

## Produkte und Services rund um Nachhaltigkeit – klein starten

Ähnlich wie die Outdoorbranche gilt es für Banken, sich zu fragen, wie das eigene Produkt- und Serviceportfolio nachhaltiger gestaltet werden kann – und welche neuen Produkte und Services sich ergeben, wenn das Thema Nachhaltigkeit explizit in den Vordergrund gestellt werden soll.

Für eine regional agierende Bank oder Sparkasse ist es noch verhältnismäßig einfach, lokale Geschäfte zu unterstützen, die Nachhaltigkeitskriterien entsprechen. Schwieriger wird es schon, wenn überregional oder gar global in weitvernetzten Geschäftsketten agiert wird.

Daher bietet es sich an, zunächst im Kleinen zu starten und daraus zu lernen. Dort, wo der Nutzen klar sichtbar und der eigene Aufwand zur Sicherstellung tatsächlicher Nachhaltigkeit überschaubar ist. Kunden wünschen sich mehr und mehr, im täglichen Leben nachhaltig zu agieren. Banken sind schon lange in der Lage, Kontotransaktionen zu taggen und Auswertungen dazu aufzuzeigen. Warum also nicht die Transaktionen auf Nachhaltigkeit auswerten und dem Kunden seinen persönlichen Nachhaltigkeits-Score und Möglichkeiten der Verbesserung aufzuzeigen? Warum nicht bei Finanzierungen gleichzeitig bei Bedarf auch als Vermittler für Nachhaltigkeitsberatung – bei Haussanierungen, bei der Geschäftsgründung oder bei Optimierungen von Produktionsprozessen – agieren? In der aktuellen Krise geborene Aktionen des Crowd Investments für lokale Unternehmen zeigen ebenfalls auf, wie Banken eine zentrale Rolle im nachhaltigeren finanziellen Miteinander einnehmen könnten.

Es muss nicht gleich der große Wurf sein. Aber es gilt, klassische Angebote anzupassen und so die Marktpotenziale, die sich aus dem Wertewandel der Kunden ergeben, aktiv anzugehen.

## Geschäftsmodelle brauchen eine Value Proposition 2.0

Noch haben Banken viele kleine Schritte, die sie gehen können, bevor sie den ganz großen Wurf angehen. Wenn es soweit ist, kann jedoch die Bank der zentrale Enabler für die Transformation hin zu mehr Nachhaltigkeit in allen Branchen und über Wertschöpfungsketten hinweg werden. Sie kann Unternehmen dabei helfen, die eigene Nachhaltigkeit und die des gesamten Liefer- und Absatznetzwerks zu messen, nachzuweisen und zu steuern. So wird das Thema Nachhaltigkeit von einem Randthema zu einem integralen Bestandteil des Produktportfolios. CSR-Teams werden wichtiger Bestandteil der Produktentwicklung. Die Value Proposition 2.0 ist nicht mehr nur ein Werteversprechen, sondern entwickelt sich zu einem Wertennetzwerk, das Kunden, Partner, Mitarbeiter und Gesellschaft gleichermaßen integriert.

## Aus der Krise heraus agieren

Die aktuelle Krise kann und sollte der perfekte Anlass sein, die ersten Schritte hin zu einem nachhaltigeren Geschäftsmodell zu gehen und für die Zukunft einen frischen Plan zu haben. Auf dem Weg dorthin empfehlen sich einige konkrete Ansätze.

1. Beobachten und lernen: wie zum Beispiel aus den oben angesprochenen Crowd Investment Initiativen, die gerade überall aus dem Boden sprießen
2. Das neue Minimum verstehen: aktuell laufen Gesellschaft und viele Unternehmen notgedrungen auf Minimalbetrieb, so dass sich recht deutlich ablesen lässt, welche Kundenbedürfnisse sich wie verändern und vielleicht zur neuen Normalität werden
3. Werte wertvoll machen: aus dem Gelernten ableiten, welche Werte Kunden wichtig genug sind, um sie auch finanziell zu entlohnen
4. Purpose definieren: die Strategie so anpassen, dass über Profitabilität hinaus auch ein Unternehmenssinn, eine Daseinsberechtigung formuliert wird

Autor: **Harald Fraunholz**  
Ursprünglich veröffentlicht: 12.05.2020, [Der Bank Blog](#)

# 4. NACHHALTIGKEIT & RISIKOMANAGEMENT - RISIKOSTEUERUNG UNTER HERAUSFORDERUNGEN

Wachsende Bedeutung von Nachhaltigkeit und zunehmende Regulierungsdynamik erzeugen Anpassungsdruck in der Risikosteuerung. Das Warten auf einheitliche Vorgaben zur Erfassung der Risiken könnte sich aber rächen - der Wettbewerb wird sich auch über den Umgang mit Nachhaltigkeitsrisiken entscheiden.

## Nachhaltigkeitsrisiken: zentrales Thema der nächsten Jahre

Das Thema Nachhaltigkeit hat mit zunehmender Dynamik in der öffentlichen Wahrnehmung an Relevanz gewonnen. Die europäische Politik verfolgt zudem das Ziel, nachhaltiges

Wirtschaften zu fördern und über die Finanz- und Kapitalmärkte zu stärken. Risiken entstehen für Banken direkt aus dem eigenen Verhalten und indirekt über ihre Produkte und Beziehungen mit Geschäftspartnern und Kreditnehmern. Der jüngste Risikobericht des Weltwirtschaftsforums nennt die Klimarisiken als eine der größten Gefahren für die Wirtschaft. Diesem Umstand trägt die Regulierung Rechnung. In diesem Blog geben wir eine Einordnung des Themas und eine kurze Übersicht zu dem Stand der Entwicklung.

## Nachhaltigkeitsrisiko



Unter Nachhaltigkeitsrisiken (ESG-Risiken) versteht man potenzielle Ereignisse aus den Bereichen Umwelt, Soziales oder Unternehmensführung, die unmittelbare oder mittelbare negative Auswirkungen auf die Vermögens-, Finanz- oder Ertragslage sowie auf die Reputation eines Unternehmens haben können

(vgl. auch Merkblatt BaFin 12/2019)

Definition und Einordnung der Risikoaspekte  
Abbildung 1: ESG Risiken: (Environmental, Social, Governance)

## Nachhaltigkeitsrisiken wirken auf alle Risikoarten, u.a. auf:

- **Marktpreisrisiken:** z. B. aus steigenden Volatilitäten wegen vermehrten Extremwetterereignissen oder Abwertungen aus verstärkter Einpreisung von Nachhaltigkeitsrisiken
- **Adressenausfallrisiken:** z. B. über steigende Ausfallwahrscheinlichkeiten aufgrund von Nachfrageproblemen von nicht nachhaltig agierenden Kunden / Kreditnehmern oder Abhängigkeiten derer Geschäftsmodelle von ESG-Themen (z.B. CO2-Verteuerung)
- **Liquiditätsrisiken:** z. B. Einlagenabzug aufgrund regionaler Extremereignisse oder Anschlussfinanzierungsrisiken aus Vertrauensverlust aufgrund eigener Nachhaltigkeitsdefizite
- **Operationelle Risiken:** z. B. Auswirkungen auf Infrastruktur, Haftungsrisiken aus Umweltschädigung, indirekt über Reputationsschäden aus Geschäftsbeziehungen zu Unternehmen mit Nachhaltigkeitsdefiziten

## Regulierung treibt Berücksichtigung dieser Risiken voran

Ein Schwerpunkt der europäischen Regulierung liegt in der Offenlegung zu Nachhaltigkeit und den damit einhergehenden Risiken. Damit wird die Transparenz zu Nachhaltigkeitsaspekten und die Aufmerksamkeit hinsichtlich

des Umgangs der Banken mit dem Thema erhöht. So wurde die Verordnung (EU 2019/2088) zu nachhaltigkeitsbezogenen Offenlegungspflichten Ende 2019 veröffentlicht, wirksam ab 10. März 2021. Hierzu werden noch technische Regulierungsstandards veröffentlicht, um Inhalte / Methoden näher zu definieren. Im April wurde eine Konsultation zur Umsetzung der ESG disclosure rules mit Vorschlägen für Nachhaltigkeitsindikatoren veröffentlicht.

## BaFin hat Merkblatt zu Nachhaltigkeitsrisiken veröffentlicht

Die BaFin hat im Januar 2020 ein aktualisiertes Merkblatt zum Umgang mit Nachhaltigkeitsrisiken veröffentlicht. Damit werden den Unternehmen Orientierungshilfen im Umgang mit diesen Risiken an die Hand gegeben, nicht jedoch konkrete Prüfungsanforderungen formuliert. Dennoch erwartet die BaFin, dass die Unternehmen diese Empfehlungen berücksichtigen und Nachhaltigkeitsrisiken entsprechend ihrer Wesentlichkeit in das Risikomanagement einbeziehen. So wurde das Thema „Nachhaltige Finanzwirtschaft“ explizit als Aufsichtsschwerpunkt (01/2020) genannt. Zudem hat die BaFin angekündigt, in 2020 das aufsichtliche Ambitionsniveau zu konkretisieren und 2021 Nachhaltigkeitsrisiken systematisch durch Aufsichtsinstrumente zu erfassen und zu adressieren. Prüfungsrelevante Vorgaben sind des Weiteren aus der Umsetzung von europäischen Verordnungen, Richtlinien und Leitlinien zu erwarten.

Nachhaltigkeitsrisiken werden auch bei aufsichtlichen Stresstests eine Rolle spielen – ggf. schon in dem Corona-bedingt verschobenen, ursprünglich für 2020 angedachten, EBA-Stresstest.

Auswahl relevanter Papiere zum Thema Nachhaltigkeit

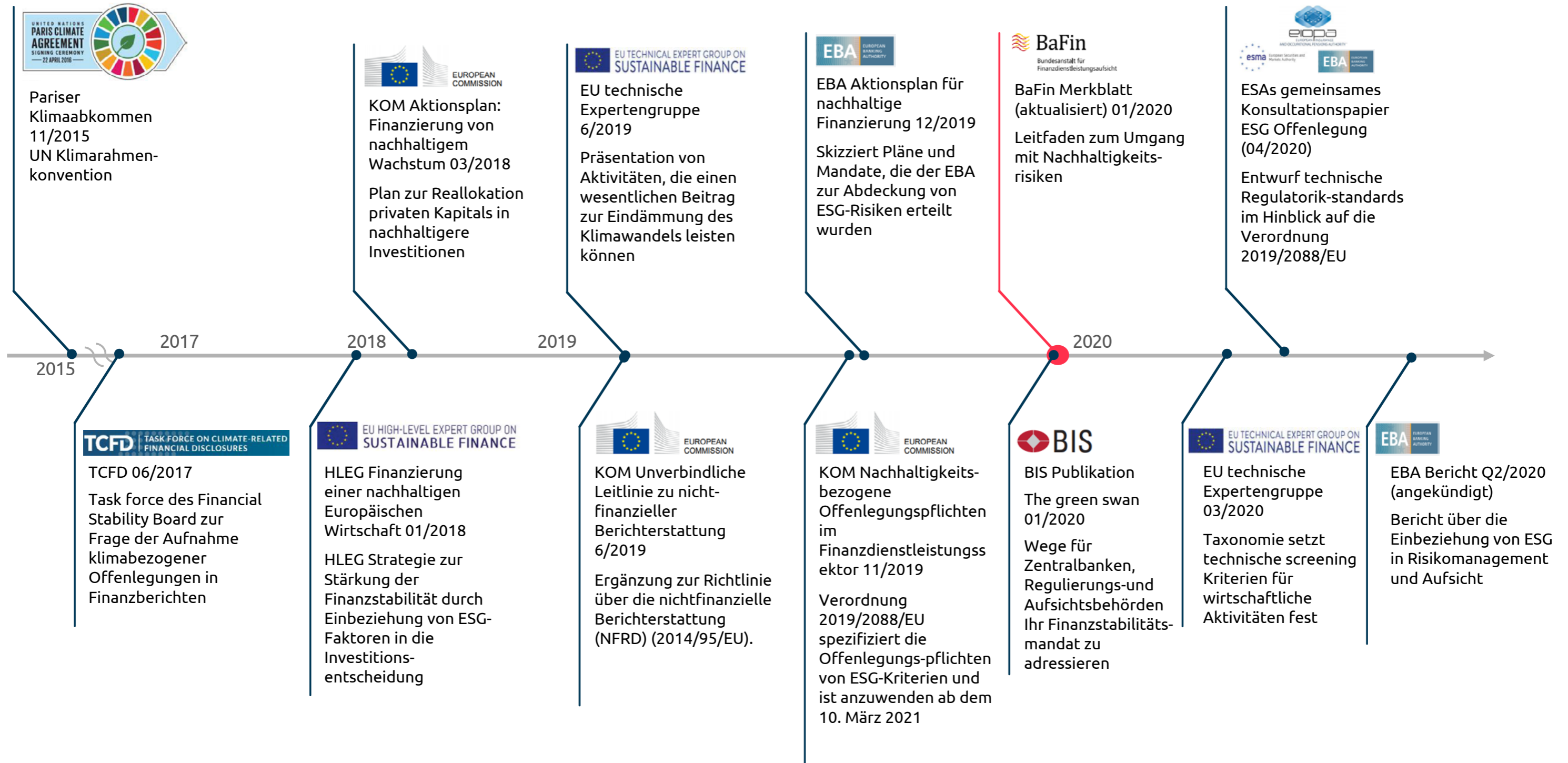


Abbildung 2: Die Grafik verdeutlicht die Dynamik, die das Thema Nachhaltigkeit gewonnen hat und zeigt eine Auswahl an relevanten Papieren



# 5. NACHHALTIGKEIT & AI – ETABLIERTER TREND STATT ‚LATEST BUZZ‘

## Handlungsbedarf für Banken

Aus dem aufsichtlichen Fokus und der Marktentwicklung ergibt sich unmittelbarer Handlungsbedarf, den Einbezug dieser Risiken in die Risikosteuerung voranzutreiben. Eine zu späte Beschäftigung damit kann die Stabilität der Bank und die Zukunftsfähigkeit ihres Geschäftsmodells nachhaltig in Frage stellen. Der WWF (Worldwide Fund for Nature) hat diesen Handlungsbedarf Anfang 2020 in seiner „Studie zur Integration von Nachhaltigkeit in Kerngeschäftsfeldern“ über die 14 größten deutschen Banken bestätigt. Einige Banken haben bereits mit der Bearbeitung dieses Themas begonnen.

### Risikomessung und Steuerung ist anzupassen

Das Management der Risiken startet mit deren Identifikation und Bewertung. Wie auch die im April 2020 veröffentlichte BIS-Studie „Climate-related financial risks“ bestätigt, stellen dabei u. a. die schwierige Datenverfügbarkeit z.

B. zur Parameterableitung, und die bisher uneinheitliche Definition von Nachhaltigkeit und offene Diskussion zum Risikomessansatz (z. B. Forward-Looking Approach) erhebliche Herausforderungen dar. Eine tiefergehende Übersicht der Diskussion zur Modellierung der Risiken hat die BIS in dem Papier „The green swan“ im Jan. 2020 veröffentlicht.

Aktuell stellen Szenario- / Stressanalysen ein im ersten Schritt realistisches, wenn auch nicht einfach zu konzipierendes Werkzeug dar. Dabei spielen auch langfristige Szenarien eine wichtige Rolle (z. B. wegen notwendiger Strategieanpassungen).

Zur Risikoeinordnung werden z.B. Unternehmen und Regionen hinsichtlich festzulegender Nachhaltigkeitskriterien und nach ihrer Gefährdung durch Nachhaltigkeitsrisiken eingestuft (à Nachhaltigkeitsrating). Sog. „Greenwashing“ stellt dabei eine zusätzliche Herausforderung dar.

## Nachhaltigkeitsrisiken in der Value Chain sind zu berücksichtigen

Die Risiken z.B. eines finanzierten Unternehmens sind mehrstufig zu bewerten:

1. Direktes Risiko aus Variablen, die ein Unternehmen kontrolliert, wie z. B. die Art der Fahrzeugflotte oder der geografische Standort
2. Indirektes Risiko aus nicht selbst unmittelbar kontrollierbaren Aspekten, z.B. verwendete Energiequellen des Energieproviders
3. Alle anderen indirekten Risiken aus Quellen, die in der Wertschöpfungskette bzw. Lieferkette vor- oder nachgelagert des Unternehmens entstehen. Diese Risikodimension ist nur unter hohem Aufwand messbar, kann aber gleichzeitig erheblichen Einfluss auf das bewertete Risiko eines Unternehmens aufweisen (z.B. Anfang 2020: Siemens in der Thematik um ein Projekt in Australien)

Abbildung 3: Nachhaltigkeitsrisiken von Geschäftspartnern und Kunden sind mehrstufig zu bewerten

Vier wichtige Schritte zum ersten Einbezug von Nachhaltigkeitsrisiken in die Risikosteuerung

1. Festlegung von Nachhaltigkeitskriterien zur Schaffung von messbaren Anhaltspunkten für Risikoidentifikation und für die eigenen Prozesse
2. Risikoanalyse und -inventur der eigenen Geschäftstätigkeit und des Kundenportfolios anhand dieser Kriterien
3. Entwicklung von Szenarioanalysen (kurz- und langfristig), über die die möglichen Risiko-Auswirkungen greifbar werden
4. Einleiten von Maßnahmen (z. B. gezielte Steuerung der Positionen / Geschäftstätigkeiten oder Berücksichtigung von Nachhaltigkeitskriterien bei der Kreditvergabe)

Für die weitere Entwicklung der Risikomessung sind der Bedarf dazu benötigter Daten einzugrenzen und eine entsprechende Datenhistorie aufzubauen. Auf die Nutzung von Daten gehen wir detaillierter in unserem letzten

Artikel der Serie ein. Daran schließt sich zur konsistenten Integration von Nachhaltigkeitsrisiken eine entsprechende Überarbeitung der Risiko-IT-Architektur an.

Zur vollständigen Integration im Risikomanagement sind zudem Anpassungen u. a. an der Geschäfts- bzw. Risikostrategie, Risikotragfähigkeit, Managementreporting, aber auch an Kommunikationsrichtlinien notwendig.

### Fazit

Die steigende Relevanz des Themas Nachhaltigkeit und deren Berücksichtigung im Risikomanagement wird das Geschäftsverhalten von Unternehmen im Finanzmarkt sukzessive verändern – bis hin zur Infragestellung von Geschäftsmodellen. Auch die Aufsichtsbehörden haben das Thema verstärkt auf der Agenda und konkretisieren zunehmend ihre Anforderungen. Es ist deshalb wichtig, sich mit diesem Thema intensiv auseinanderzusetzen und die Integration der Nachhaltigkeitsrisiken in die Risikosteuerung mit Nachdruck voranzutreiben.

## Wie sich künstliche Intelligenzen auf verantwortungsvolles Handeln trainieren

Soziale Verantwortung und nachhaltiges Wirtschaften sind als Wettbewerbsfaktor nichts neues und tief im europäischen Wertefundament verankert. Als zugrunde liegendes Leitbild dient hierzulande oft der „ehrbare Kaufmann“, der die langfristigen Konsequenzen seiner Geschäftstätigkeit bereits internalisiert und somit den dauerhaften Erfolg über kurzfristige Gewinne stellt. Bei der Einführung von Automatisierungsverfahren und Entscheidungsalgorithmen

(zusammengefasst unter dem Begriff der Künstlichen Intelligenz, engl. AI) zur Unterstützung von Nachhaltigkeit im Bankensektor scheint zunächst ein Zielkonflikt zu bestehen: Insbesondere die Standardverfahren basieren auf eher simplen Optimierungsfunktionen, die nur kurzfristig reagieren können. Eine AI auf die Grundsätze des ehrbaren Kaufmanns hin zu trainieren, bedarf eines umfassenden Ansatzes und gelebter Verantwortung. Der Artikel beschäftigt sich damit wie dieser scheinbare Konflikt aufzulösen ist.



## Nachhaltigkeit als Erfolgsfaktor und Wettbewerbsvorteil

Die Nachfrage nach verantwortungsvollen Investments und nachhaltigen Anlagen hat in den vergangenen Jahrzehnten stetig zugenommen und erstreckt sich von ‚Grünen Anleihen‘ über Umweltaktien und -fonds, der Ausgabe von Mikrokrediten (keineswegs nur in Entwicklungsländern) bis hin zum Aspekt der sozialen Verantwortung von Unternehmen und Fonds, in die investiert werden soll.

Banken und Investmentgesellschaften haben diesen gesellschaftlichen Trend natürlich längst erkannt und bieten entsprechende Produkte an. Die üblichen AI-Techniken werden zur Analyse der Performance von Anlagen (bspw. Fonds von fossilen vs. nachwachsenden Rohstoffen) oder zur Begutachtung der entsprechenden Unternehmen (bspw. Textanalyse der Geschäftsberichte, Webseiten und Medien) verwendet. Letztendlich wird das Produktportfolio dabei jedoch lediglich erweitert. Es ist streitbar, ob tatsächlich ein Umdenken im Finanzsektor stattgefunden hat oder ob die hohe Nachfrage nach ‚grüne Anleihen‘ diese nicht zufällig zu den attraktivsten Produkten der letzten Jahre gemacht

hat. Der Verdacht steht im Raum, dass ein kurzfristiges ‚Greenwashing‘ stattfand und sich am Wesen des Optimierungsdenkens und entsprechen der AI-Funktionen (bspw. ‚Algo-Trading‘) nichts Wesentliches geändert hat.

Genau diese Unterscheidung zwischen nachhaltigem Unternehmertum und kurzfristiger Optimierung gilt es im Kontext von AI erfolgreich zu verstehen und umzusetzen. Aktuell Studien zufolge wünschen sich 76% unserer Kunden klare Regulierungen für die Nutzung von AI und 62% würden ethischen AI-Anwendungen mehr Vertrauen schenken (Towards Ethical AI, Capgemini Research 2020, <https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2019/12/Conversations.pdf>). Doch kann im Kontext von AI überhaupt ethisch-nachhaltig – also langfristig und sozialverantwortlich – gehandelt werden? Und wenn ja, wie? Die Antwort ist denkbar einfach: Es gilt, selbst nach den Grundsätzen des ‚ehrbaren Kaufmanns‘ zu handeln. Dieses Handeln wird in Daten dokumentiert und die kann davon AI weiter lernen. Dafür sind nicht nur die eigenen Grundsätze transparent zu machen, sondern auch die Funktionsweisen der AI offen zu legen auf deren Empfehlungen letztendlich zahlreiche Entscheidungen basieren.

## Das Konzept der Explainable AI (XAI)

An dieser Stelle sei mit dem landläufigen Gerücht aufgeräumt, dass die digitale Gesellschaft oftmals der ‚Willkür autonom agierender Algorithmen‘ ausgesetzt ist. Für einen erfahrenen Data Scientisten ist diese Vorstellung geradezu befremdlich. Unter XAI versteht man dementsprechend das gezielte Verständnis des zugrunde liegenden Algorithmus und die Deutbarkeit des Ergebnisses. Eine Interpretation sollte im Idealfall auch Laien zugänglich sein. Empirische Studien zeigen, dass die Verknüpfung von künstlicher und emotionaler Intelligenz ein Schlüsselbaustein für den Einsatz in der Finanzindustrie darstellt („Emotional Intelligence“, Capgemini Research, 2019, <https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2019/11/Report-Emotional-Intelligence.pdf>).

Von Black-Box zu XAI: Um diese Nachvollziehbarkeit zu erreichen, gibt es eine Vielzahl an Optionen. So ist bspw. die Analyse der Gewichtung der einzelnen Klassifizierungsvariablen eine der gängigsten Analysen. Methoden wie SHAP (SHapley Additive exPlanations) oder LIME (Local Interpretable Model-Agnostic) erlauben außerdem die Dekonstruktion der Vorhersagen, um jeder Inputvariable einen entsprechenden Beteiligungsfaktor am Output zuzuordnen. Des Weiteren ist kontinuierliches Testen des Modells notwendig, um Reproduzierbarkeit der Ergebnisse sicherzustellen. Allein diese drei genannten Möglichkeiten zeigen, dass der Prozess Einsatz und

Expertise verlangt. Schließlich geht es nicht allein darum, das richtige Ergebnis (bzw. Vorhersage) zu erzielen, sondern nachvollziehen so können wie und warum ein entsprechendes Ergebnis erreicht wurde.

## Ethische AI und ethisches Handeln durch AI

Jedwede Form der Entscheidungsunterstützungssysteme – ob Heuristik, einfacher Report oder fortgeschrittene AI – ist menschengemacht und basiert auf Fortschreibung der zu Grunde liegenden Situation (Daten) und Lernen (Erweiterung von Handlungsalternativen). Auf Basis der Kriterien der Europäische Kommission haben wir die sechs Bereiche für die Entwicklung von AI-Systemen ausdefiniert und für den Betrieb ein ‚Ethik Siegel‘ entwickelt.

Das erste der Prinzipien erfordert die Überwachbarkeit und Entscheidungsfähigkeit über AI durch Menschen. AI soll datenbasierte Entscheidungshilfen bieten, dabei gezielt kontrolliert und zu jedem Zeitpunkt auch angehalten werden können. Des Weiteren sind das Verhindern von Diskriminierung und die Förderung von Fairness zentraler Bestandteil. Auf den ersten Blick ein Paradox, da statistische Auswertungen ja selektieren und einzelne Variablen (bspw. Geschlecht) für die Vorhersage eines bestimmten Verhaltens nötig scheinen. Liegt jedoch ein nicht diskriminierendes Entscheidungsmodell zu Grunde, benötigen die deutschsprachigen Algorithmen auch kein diskriminierendes Kriterium. An diesem Punkt wird offensichtlich, dass es zur Einführung nachhaltiger

Entscheidungsunterstützung auch ein Umdenken bei den Entscheidern erfolgen sollte. Reflexhafte Optimierungsversuche werden als solche enttarnt und die Entscheider auf Ihren ‚Bias‘ aufmerksam gemacht. Freilich benötigt es tiefgreifendes Verständnis für Data Science und Entscheidungsfindung in Unternehmen sowie die tatsächlich nachhaltige Ausrichtung der Finanz- und Investitionsentscheidungen.

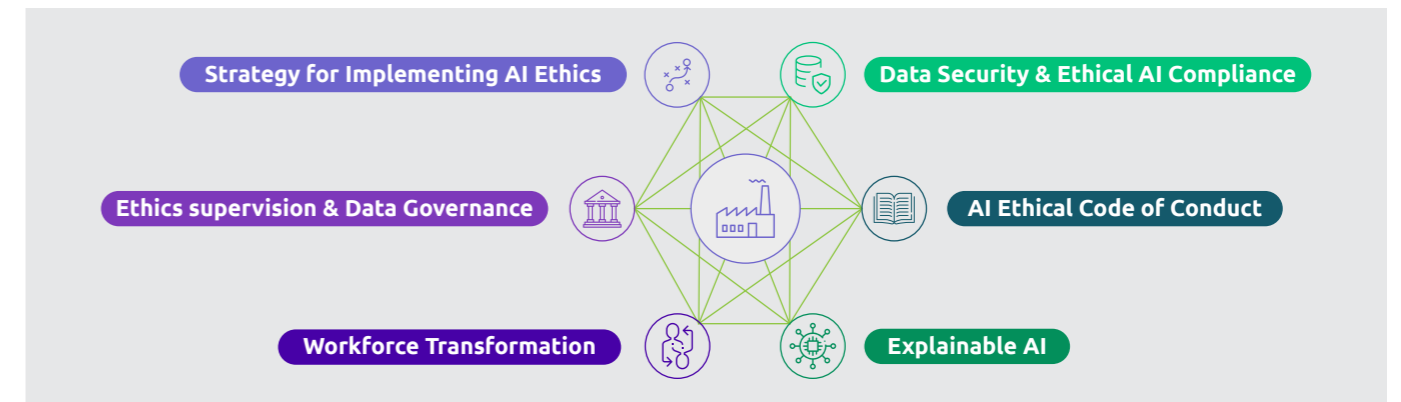
## Handlungsimperativ für Banken

Im Finanzsektor gelten die Prinzipien der Nachhaltigkeit seit jeher zu Zwecken der Risikominimierung. Die Flankierung durch die Nachfrage nach sozial-verantwortungsvollen Produkten und Wahrnehmung von gesellschaftlicher Verantwortung durch Banken wird eher unterstützend. Unsere Kunden begrüßen diese Entwicklung und treten dem – durch vereinzelt unverantwortliches Handeln im

Finanzsektor - entstandenen Imageschaden entschieden entgegen. Techniken der KI erfüllen dabei unterschiedliche Funktionen:

1. Unterstützung bei der Produktentwicklung und Hintergrundrecherche
2. Aufzeigen von Handlungsalternativen (Bias vs. Investmentstrategie)
3. Verankerung nachhaltiger Strategien in täglichen, operativen Entscheidungsprozessen (Verhinderung von ‚Greenwashing‘ etc.)

Zentraler Erfolgsfaktor ist die systematische Einbettung der AI in ein nachhaltiges Geschäftsmodell der Bank (s. Abbildung 2 – Dimensionen für nachhaltige AI).



Banken haben in der Digitalisierung einen unschätzbaren Vorteil: Das gesamte Geschäftsmodell ist seit jeher datenbasiert. Diese breite Datenbasis gilt es nun zu nutzen und in einen Wettbewerbsvorteil umzuwandeln. Ein große Herausforderung unserer Kunden besteht in der Nutzbarmachung dieser Daten im Spannungsfeld zwischen Datenqualität, Zugänglichkeit in verteilten Systemen, regulatorischen Anforderungen und Partikularinteressen. Die gute Nachricht dabei: Die oben stehenden Überlegungen in Richtung Nachhaltigkeit helfen dabei dieses Spannungsfeld aufzulösen. Banken haben in der Digitalisierung einen

unschätzbaren Vorteil: Das gesamte Geschäftsmodell ist seit jeher datenbasiert. Diese breite Datenbasis gilt es nun zu nutzen und in einen Wettbewerbsvorteil umzuwandeln. Ein große Herausforderung unserer Kunden besteht in der Nutzbarmachung dieser Daten im Spannungsfeld zwischen Datenqualität, Zugänglichkeit in verteilten Systemen, regulatorischen Anforderungen und Partikularinteressen. Die gute Nachricht dabei: Die oben stehenden Überlegungen in Richtung Nachhaltigkeit helfen dabei dieses Spannungsfeld aufzulösen.

**NACHHALTIGKEIT UND KÜNSTLICHE INTELLIGENZ (AI) SIND KEIN WIDERSPRUCH, SONDERN IMMER MEHR GELEBTE REALITÄT IM BETRIEBLICHEN ALLTAG. AM BEISPIEL DES FINANZSEKTORS ZEIGT SEBASTIAN OLBRICH VON CAPGEMINI INVENT WIE SICH AIS AUF NACHHALTIGKEIT UND ETHISCHE WERTE TRAINIEREN LASSEN.**

Autor: **Dr. Sebastian Olbrich**  
Ursprünglich veröffentlicht: 23.06.2020, [Der Bank Blog](#)

## Capgemini implementiert KI - Systeme basierend auf den EU-Ethik-Richtlinien

### Die 6 Säulen für ethische KI gemäß der Europäischen Kommission

#### Fortlaufende Aufsicht & Kontrolle

Kontrollmechanismen müssen eingerichtet werden, um Entscheidungen des Algorithmus zu kontrollieren und wenn nötig einzuschreiten

#### Technische Sicherheit & Zuverlässigkeit

Entwicklung zuverlässiger und sicherer KI-Systeme die reproduzierbare Ergebnisse erzeugen

#### Schutz der Privatsphäre

„Privacy by Design“ – effektiver Schutz personenbezogener Daten



#### Transparenz und Rechenschaftspflicht

Der Einsatz von KI muss transparent sein und Mitarbeiter müssen Verantwortung und Haftung übernehmen

#### Objektivität und Nichtdiskriminierung

Entscheidungen von KI-Systemen müssen auf Fairness und Nichtdiskriminierung geprüft werden

#### Gesellschaftliche Verantwortung

Auch die KI ist an ethische Standards gebunden und ihr Einsatz muss geprüft werden unter Berücksichtigung der Gesellschaftlichen Verantwortung

Abbildung 3: ‚AI Ethics seal‘ (Quelle: Service Portfolio AI, Capgemini Invent)

## FAZIT

Der Markt ist in Bewegung und wer jetzt schnell, entschlossen und nachhaltig handelt kann davon langfristig profitieren. Auf verschiedenen Ebenen gibt es neue Denkanstöße und Regulierungen, die im Finanzsektor zu mehr Nachhaltigkeit führen sollen. Die EU hat Kriterien zu nachhaltiger Finanzierung und Kapitalanlage (ESG) veröffentlicht. Weitere regulatorische Richtlinien und Erwartungen wurden von Bafin und ECB veröffentlicht, die Banken im Hinblick auf nachhaltiges Handeln in Zukunft herausfordern werden.

Zusätzlich birgt mehr Nachhaltigkeit auch die Möglichkeit profitabler zu werden und eines der Top Risiken der letzten Jahre zu reduzieren.

Daher ist es nicht verwunderlich, dass allgemein bei viele Firmen Nachhaltigkeit als top Priorität auf der CxO Agenda steht.

Auch der Anspruch an den Finanzsektor steigt, dem Trend nach mehr Nachhaltigkeit und ethischem Handeln zu folgen und die Perspektiven, die dieser Trend bietet wahrzunehmen.

Um dieser aktuellen Entwicklung einen Schritt voraus zu sein, hilft unser Expertenteam für Nachhaltigkeit und Umweltschutz unseren Kunden mit innovativen Ansätzen und individuellen Angeboten.

## AUTORINNEN & AUTOREN



### Sandra Ficht

Sandra Ficht leitet bei Capgemini Invent den Bereich Digital Banking für Central Europe sowie die Capability Unit Insight Driven Enterprise. Sie begleitet Banken bei der digitalen Transformation, darunter sowohl internationale Großkonzerne als auch lokale Geldhäuser. Dabei geht es häufig um die Digitalisierung des Kundenkontaktes, den Aufbau digitaler Ökosysteme sowie die durchgängige Prozessautomatisierung. Sandra Ficht bringt mehr als vierzehn Jahre Berufserfahrung in der Finanzdienstleistungsbranche mit. Vor Capgemini begann sie ihre Karriere bei PwC, wo sie sich intensiv mit Themen wie Governance, Risk & Compliance und später mit Post-Merger-Integrationen und Prozessoptimierung beschäftigte.



### Julia Baumhauer

Julia Baumhauer ist Senior Innovation Consultant bei Fahrenheit212, einer Innovationsagentur und Teil von Capgemini Invent und entwickelt mit Kunden neue Geschäftsmodellinnovationen und Wachstumsstrategien. Sie hat Erfahrung in verschiedenen Branchen und in der Zusammenarbeit mit Startups, dem deutschen Mittelstand und Fortune 500 Unternehmen. Besonders zu den Themen digitale Ökosysteme, Nachhaltigkeit oder Plattformgeschäftsmodelle. Zuvor hat sie für Hewlett Packard im Bereich Service Innovation gearbeitet und Digital Pioneering an der Zeppelin Universität studiert.



### Harald Fraunholz

Harald Fraunholz ist Experte für Financial Service Innovation bei Fahrenheit212, einer internationalen Innovationsagentur und damit Teil des Capgemini Invent Teams. Der Marketingfachmann sieht sich als Bindeglied zwischen den Welten: Kunde, Business und IT und entwickelt neue Geschäftsmodellinnovationen und Wachstumsstrategien.



**Peter Stähler**

Peter Stähler ist Director im Bereich data-driven Finance, Risk and Compliance bei Capgemini Invent und leitet in DACH das Themenfeld Risk & Regulatory. Er hat mehr als 20 Jahre Erfahrung in internationalen Banken- und Handelsmärkten auf Experten- und Managementlevel. Seine Schwerpunkte liegen im Risikomanagement, Controlling und Treasury. Seine Projekterfahrung reicht von der Fachkonzeption bis hin zur vollständigen Umsetzung in den Banksystemen.



**Marco Meyer**

Marco Meyer ist Manager im Bereich data-driven Finance, Risk and Compliance bei Capgemini Invent. Marco Meyer hat mehrere Finanzinstitute bei nationalen und internationalen Umsetzungen von Regulatorik begleitet. Sein Schwerpunkt liegt insbesondere im Themenbereich Nichtfinanzieller Risiken.



**Dr. Sebastian Olbrich**

Dr. Sebastian Olbrich leitet den Bereich Business Data Strategy das Angebotsportfolio für AI-spezifische Beratung bei Capgemini Invent, DACH. Dies umfasst AI-Strategie, Innovationsberatung, Prototypenbau, datengetriebene Arbeitsweisen sowie die Skalierung von Lösungen in den betrieblichen Alltag. Seine mehr als 15jährige Erfahrung im Aufbau und Einsatz von datengetriebenen Systemen erlauben eine fundierte Einordnung der aktuellen technischen Entwicklungen.

## WEITERE ANSPRECHPARTNER- INNEN & ANSPRECHPARTNER BEI INVENT



**Jens Hofmeister**

Vice President – Innovation & Strategy  
[jens.hofmeister@fahrenheit-212.com](mailto:jens.hofmeister@fahrenheit-212.com)



**Kiri Trier**

Director – Sustainability Lead DACH  
[kiri.trier@capgemini.com](mailto:kiri.trier@capgemini.com)



**Erekle Tolordava**

Senior Manager – Sustainability Lead DACH Financial Services  
[erekle.tolordava@capgemini.com](mailto:erekle.tolordava@capgemini.com)

# CAPGEMINI INVENT - LÖSUNGEN FÜR NACHHALTIGKEITS- HERAUSFORDERUNGEN IM BANKENSEKTOR

Als weltweit anerkannter Technologie- und digitaler Marktführer, sieht Capgemini sich in der Verantwortung mit Ehrgeiz und allen verfügbaren Mitteln, zur Lösung der großen wichtigen gesellschaftlichen Fragen, die unsere Welt prägen, beizutragen - und bei Capgemini Invent verwirklichen wir diese Ziele.

**Invent for Society** zeigt, dass der gesellschaftliche Einfluss Teil dessen ist, was wir jeden Tag für unsere Kunden realisieren.



## UNSERE ZIELE SIND FEST VERANKERT IN DIESEN DREI SÄULEN:

### SORGFALT

Wir helfen unseren Kunden, innovative Lösungen zu finden, Gesundheits- und Sozialfürsorge verbessert bereitzustellen.



### UMWELT

Wir begleiten unsere Kunden bei der Entwicklung und Umsetzung kohlenstoffarmer Strategien.



### VERTRAUEN

Die Nutzung von KI und Daten zur Bewältigung von Vertrauensfragen der Bürgerinnen und Bürger, sowie der Stärkung der digitalen Menschenrechte.



Für weitere Informationen, besuchen Sie gerne:  
<https://www.capgemini.com/de-de/service/invent/invent-for-society/>

## ÜBER CAPGEMINI INVENT

Capgemini Invent ist die weltweite Beratungseinheit der Capgemini-Gruppe für digitale Innovation und Transformation. Sie hilft CxOs dabei, die Zukunft ihrer Unternehmen zu planen und zu gestalten. Das Team vereint Strategie, Technologie, Data Science und kreatives Design mit fundierter Branchenexpertise, um neue digitale Lösungen und die Geschäftsmodelle der Zukunft zu entwickeln. Capgemini Invent beschäftigt über 7.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an mehr als 30 Standorten sowie in 25 Kreativstudios weltweit.

Capgemini Invent ist integraler Bestandteil von Capgemini, einem der weltweit führenden Partner für Unternehmen bei der Steuerung und Transformation ihres Geschäfts durch den Einsatz von Technologie. Die Gruppe ist jeden Tag durch ihren Purpose angetrieben, die Entfaltung des menschlichen Potenzials durch Technologie zu fördern – für eine integrative und nachhaltige Zukunft. Capgemini ist eine verantwortungsbewusste und diverse Organisation mit einem Team von 270.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in fast 50 Ländern. Eine über 50-jährige Unternehmensgeschichte und tiefgehendes Branchen-Know-how sind ausschlaggebend dafür, dass Kunden Capgemini das gesamte Spektrum ihrer Geschäftsanforderungen anvertrauen – von Strategie und Design bis hin zum Geschäftsbetrieb. Dabei setzt das Unternehmen auf die sich schnell weiterentwickelnden Innovationen in den Bereichen Cloud, Data, KI, Konnektivität, Software, Digital Engineering und Plattformen. Der Umsatz der Gruppe lag im Jahr 2020 bei 16 Milliarden Euro.

**Get the Future You Want**  
[www.capgemini.com/de-de/invent.](http://www.capgemini.com/de-de/invent.)