

---

# **Schlüsselfaktoren nachhaltiger Banksteuerung**

**Geno Guide GmbH  
Bergisch Gladbach  
30. Juni 2023**

# Inhalte

---

1

**Was wollen wir erreichen?**

2

Erfolgsquellen der Bank und Nachhaltigkeit

3

Vermögensanlage

4

Kundengeschäft und Umwelt

5

Kundengeschäft als primäre nachhaltige Erfolgsquelle

6

Führungsebene

---

# 1 Was wollen wir erreichen?

---

## Ziele der Nachhaltigkeit:

- Forstwirtschaft: Es darf nicht mehr Holz gefällt werden, als jeweils nachwachsen kann.
- „Zukunftsfähigkeit“ und seit 2009 „Enkeltauglichkeit“  
Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie 2016: „Der Weg in eine enkelgerechte Zukunft“.
- Enkelgerechtigkeit: ...unser Wirtschaften die Chancen der nachfolgenden Generationen **nicht mindert** (Generationengerechtigkeit).
- „**Vorhaltigkeit**“: Wir müssen den Enkeln die Welt **besser** übergeben, als wir sie erhalten haben!

## Nachhaltigkeit bei

- Umwelt (**E**nvironment),
  - Sozialem (**S**ocial) und
  - Unternehmensführung (**G**overnment)
- = **ESG-Kriterien** und verschärft  
**Socially Responsible Investment (SRI)**.

Edmund Heinen (1970):  
Unternehmen (hier  
Genossenschaftsbanken)  
sind **Koalitionen** aus

- Kapital (Genossen)
- Führungsebene  
(Vorstand)
- Mitarbeiter
- Kunden
- Lieferanten
- Umwelt

Nicht nur die finanzielle  
Dimension der Bank  
(herkömmliche  
Erfolgsrechnung) ist  
entscheidend, sondern das  
Gesamtbild!

# 1 Was wollen wir erreichen?

---

## Messung der Nachhaltigkeit in Banken:

**Vermögen** = Summe folgender Werte

- (1) Wert der Aktiv- und Passivpositionen der Bank (Verkehrswert, nicht Buchwert, nicht Bilanz)
- (2) Wert der Mitarbeiter (einfacher: Wertveränderung)
- (3) Wert der Kunden (einfacher: Wertveränderung des Kundenpotentials)
- (4) Wert des Biotops der Bank (engere und weitere Umwelt bzw. deren Veränderung)

## Beispiele:

- Fortbildung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mindern den Wert gemäß (1). Gleichzeitig erhöht sich der Wert gemäß (2). In Summe steigt das Vermögen!
- Ausgaben für Werbung und Kundenbindung mindern den Wert gemäß (1), erhöhen den Wert gemäß (3). (Wenn nicht, sollten wir es lassen)
- Investitionen in Energiesparmaßnahmen erhöhen oft sowohl den Wert zu (1) als auch zu (4).

## 2 Erfolgsquellen der Bank und Nachhaltigkeit

---

### **Aktionsfelder bzw. Erfolgsquellen:**

#### **Vermögensanlage (Abschnitt 3):**

Was bringt die Optimierung? / Welches Risikodürfen wir eingehen?

#### **Kundengeschäft und Umwelt (Abschnitt 4):**

Anlage bzw. Finanzierung nur in nachhaltigen Produkten?

#### **Kundengeschäft als primäre Erfolgsquelle (Abschnitt 5):**

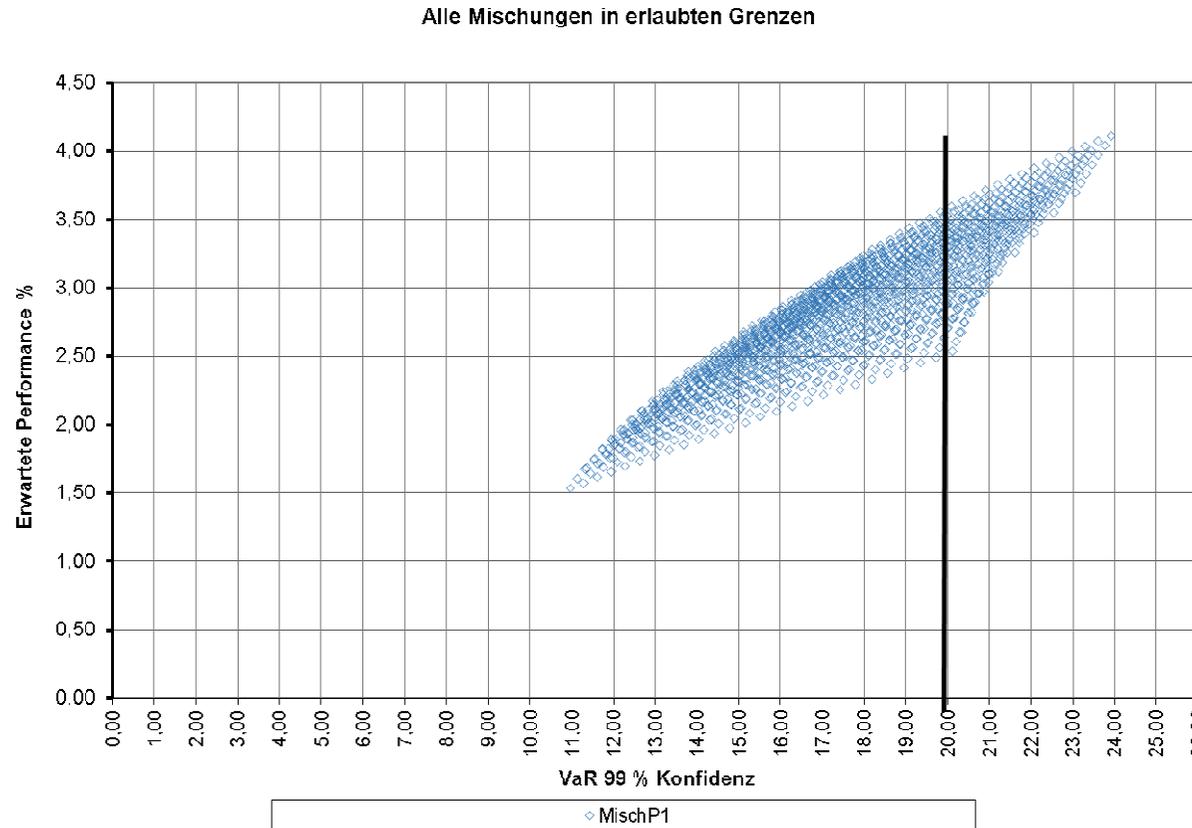
Stabile und nachhaltige Erträge der Bank im Kundengeschäft

#### **Führungsebene (Abschnitt 6):**

Selbstüberschätzung und Risikoleugnung als Gefahren

# 3 Vermögensanlage: Was bringt die Optimierung?

## Welche Chancen bestehen bei einer Optimierung der Vermögensanlage?



### Wesentliche Ergebnisse:

- Bedingungen (GuV, Ober-Untergrenzen für Anteile der Vermögensbestandteile) beschränken die möglichen Lösungen.
- Erwartete Performance primär von eingegangenem Risiko abhängig!
- Limitierung des Risikos entscheidend!
- Aktuelle Allokation der Bank wird nicht am unteren Rand der Lösungen liegen!
- Optimierungspotential bei vorgegebenem Risiko nicht überschätzen!

Jeder Punkt in der Abbildung ist eine mögliche (im Rahmen der gesetzten Bedingungen) erlaubte Mischung aus Vermögensbestandteilen (Zinsen, Immobilien, Aktien etc.) in 5 % Schritten..

### 3 Vermögensanlage: Welche Risiken dürfen wir eingehen?

---

#### **These:**

Wenn wir Vermögensmehrung aus dem Eingehen von Risiken (und dem damit langfristig im Mittel höherem Ertrag) erwirtschaften wollen, darf der Eintritt von Risiken nicht zu wesentlichen Vermögenseinbußen führen. Sonst werden über Jahre hinweg erzielte Vermögenszuwächse mit einem Schlag vernichtet und die Existenz der Bank eventuell gefährdet.

Die Aufsicht **erlaubt** in der ökonomischen Sicht, dass

- das nach Risikotragfähigkeit ermittelte Vermögen im 99,9 % Konfidenzniveau weitgehend verbraucht wird!

In diesem Fall (und auch bei geringeren Vermögensverlusten) kann die Bank aus eigener Kraft nicht weiter existieren. **Verstoß gegen Nachhaltigkeit** und insbesondere Vorhaltigkeit.

Allerdings ist zusätzlich die normative Sicht zu beachten, die hoffentlich den Risikospielraum begrenzt!

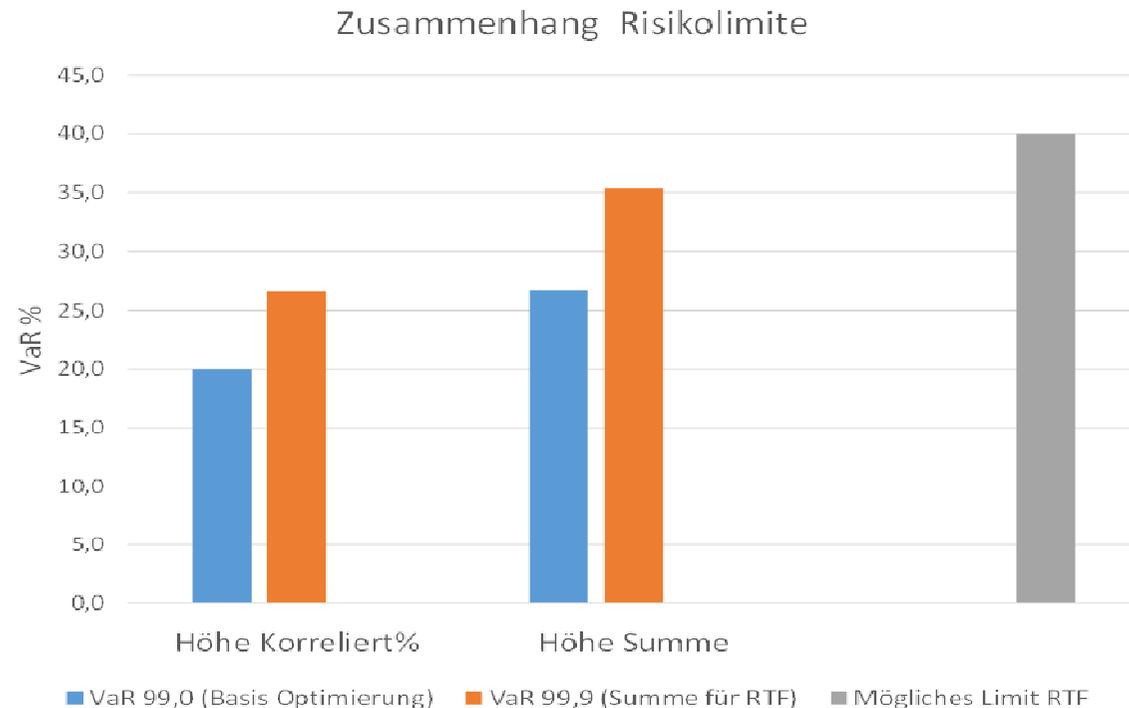
#### **Lösung: Risikoarme Vermögensanlage!**

---

# 3 Vermögensanlage: Welche Risiken dürfen wir eingehen?

## Umsetzung der risikoarmen Vermögensanlage:

- Allokationslimit im 99,0 % Konfidenzniveau maximal 20 % auf Horizont 1 Jahr mit Einbeziehung von Korrelationseffekten = unter realistischen Gegebenheiten **selten** eintretender Verlust = Konservativ = Risikoarm.
- Entspricht ca. Vermögensverlust von 2,5 x Gleitend 10 Jahren minus 1,5 x Gleitend 3 Monaten bei 2 % Zinssteigerung, wenn keine sonstigen Risiken vorhanden sind!
- Geringere Risiken als 15 % in Banken (99 % Konfidenz) nur schwer umsetzbar!



Die Position 20 % tatsächliches Risiko 99,0 % Konfidenz entspricht im 99,9 % Konfidenzniveau bei Summenbildung einen **aufsichtsrechtlichen Risiko von ca. 35 %**. 40 % sind dann ein mögliches aufsichtsrechtliches Limit.

# 4 Kundengeschäft und Umwelt

---

**Nachhaltigkeitspräferenzabfrage:** Seit August 2022 **Pflicht** in der Anlageberatung. Hat der Kunde grundsätzlich Interesse an einer nachhaltigen Anlageform? Wenn ja, drei Kategorien ansprechen!

Noch weitergehend: Die Bank vergibt nur Darlehen und berät nur Kundenanlagen, die **ESG-Kriterien** bzw. **SRI-Kriterien** erfüllen! Einige Institute folgen diesem Weg, aber soll das zur allgemeinen Vorschrift werden?

## **Beispielhafte Probleme der Nachhaltigkeitspräferenzabfrage:**

- Ausschluss der Rüstungsindustrie, wenn wir Waffen an die Ukraine liefern wollen und allgemein der Ansicht sind, dass Verteidigungsfähigkeit gegeben sein muss?
- Ausschluss von Atomindustrie wird kontrovers diskutiert!
- Bezug von wichtigen Rohstoffen aus Diktaturen oder mit schädlichen Produktionsmethoden?
- Ist ein Windpark in ökologisch wertvollen Gebieten positiv zu bewerten?
- 
- Bevormunden wir unsere Kunden?
- Können wir den Beratungsaufwand rechtfertigen?
- Erfüllen wir zwar die Kriterien der Nachhaltigkeit der Investitionen, aber ist die entsprechende **Beratung als Geschäftszweig auch rentabel und damit für die Bank nachhaltig?**

# 5 Kundengeschäft als primäre nachhaltige Erfolgsquelle

---

Wie unter Abschnitt „Vermögensanlage“ erläutert, muss die Vermögensanlage der Bank risikoarm sein, damit wir dort nachhaltig sind. Wir sind dort „Investor“

Im Gegensatz dazu sollten Banken – insbesondere Genossenschaftsbanken - im Kundengeschäft „**Unternehmer**“ sein, denn dies ist das eigentliche Aufgabengebiet.

Das Kundengeschäft muss die primäre Erfolgsquelle der Bank sein. Wenn eine Bank im Zinsgeschäft mehrfach gehebelt ist und den Hebel nicht reduzieren kann, ohne wesentliche Ertragseinbußen zu erleiden, ist sie nicht nachhaltig!

## Aufgaben:

- Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung (Beitrag nach Geschäftsfeldern nach Kosten)
- Langlebige gut durchdachte Produktpalette (was wir heute anbieten, gibt es auch morgen)
- Kenntnis unserer Kunden und Kundengruppen (des Biotops, in dem wir leben)
- Wert unserer Beraterinnen und Berater steigern
- Selbstkritische und auf Nachhaltigkeit ausgerichtete Führungsebene
- .....
- und vieles mehr ... die Vortragszeit reicht nur für
  - Kenntnis unserer Kunden und Kundengruppen (des Biotops, in dem wir leben)
  - Selbstkritische und auf Nachhaltigkeit ausgerichtete Führungsebene (Abschnitt 6)

## 5 Kundengeschäft: Nachhaltige Biotope?

---

So wie wir im materiellen Wert der Bank (Zinsgeschäft, Immobilien, Aktien, ...) die Zusammensetzung der Vermögensbestandteile kennen müssen, sollten wir auch unsere

- Kundengruppen nach vielfältigen Kriterien
- deren Verhalten und Wünsche

kennen, um zielgerichtete Angebote zum beiderseitigen Nutzen zu erstellen.



Sind Genossenschaftsbanken Universalisten („Kaufhäuser“) oder liegt eine gewisse Spezialisierung vor? Sagen wir auch: „Das führen wir nicht, das können wir nicht!“

---

## 6 Führungsebene

---

Ursachen für ruinöse Zustände in Banken sind manchmal Umweltbedingungen, überwiegend aber menschliches Versagen. Wir müssen darauf achten, dass das Verhalten der Führungskräfte nachhaltig ist!

### **Achtung:**

In den obersten Führungsebenen müssen **selbstbewusste, meinungsstarke Personen** tätig sein, dies kann aber manchmal bedeuten:

- Selbstüberschätzung
- Risikoleugnung
- Gier als häufig ebenfalls genannte Eigenschaft kann nur existieren, wenn Selbstüberschätzung und Risikoleugnung wirken

**Sind die Führungskräfte sich dessen selbst bewusst?**

# 6 Führungsebene: Selbstüberschätzung

---

## Selbstüberschätzung

Wenn wir unsere Fähigkeiten als zu begrenzt ansehen, gehen wir keine Wagnisse ein und fallen zurück (Hirsche, die den Platzhirsch nicht angreifen, vermehren sich nicht). Dieses sinnvolle Muster ist aber bei **zu hohem** Selbstwertgefühl und Übertreibung schädlich (junge Autoraser im Balzverhalten vermehren sich nicht).

### Beispiele aus der Bankenpraxis zur Selbstüberschätzung:

- Wir überwachen unsere Risiken fortlaufend und werden rechtzeitig richtig reagieren
- Wir suchen gezielt Aktien aus, die wenig Verlustpotential haben und reduzieren dadurch unser Risiko
- Wir wählen unsere Kreditnehmer sorgfältig persönlich aus und haben deshalb wenig Risiko
- Wir kennen die Schifffahrt genau und sehen in der Schiffsfinanzierung ein riesiges Geschäftsfeld
- Strukturierte Produkte und Optionen beherrschen wir aus den ff
- Ortsfremdes Geschäft und Auslandsgeschäft ist für uns kein Problem
- Unbekannte Produkte und Angebote sind eine Herausforderung, kein Problem
- Wir konstruieren Angebote und Produkte in Abweichung vom Standard, um den Kundenwünschen besser zu entsprechen

### Nachhaltig heißt:

**Kenntnis der Schwächen im Umgang mit Risiken, Bescheidenheit, Selbstbeschränkung**

---

## 6 Führungsebene: Risikoausblendung/ Risikoleugnung

---

Wenn wir nicht fortwährend bestehende Risiken ausblenden (z. B. plötzlicher Herztod, Meteorit erschlägt uns), sind wir lebensunfähig. Deshalb ist die Ausblendung und reduzierte Angst genetisch programmiert und sinnvoll. Dieses Muster führt aber in die Irre, wenn

- Wir das Risiko einfach vermeiden bzw. reduzieren können (gegen Herztod hilft Bewegung, gegen den Meteoriten nichts)
- Wir das Risiko bewusst eingehen und es existenzbedrohend oder schwer schädigend ist (Motorrad fahren)

### **Beispiele aus der Bankenpraxis für Risikoausblendung/Risikoleugnung:**

- Der Zins wird mindestens zwei Jahre lang nicht steigen
- Wir kennen dieses kerngesunde Unternehmen sehr gut und können es deshalb hoch finanzieren
- Die Immobilienpreise in den Großstädten können nur noch steigen
- Unsere Kunden sind so treu und träge, dass uns moderne Technologie nicht bedroht
- Bei den derzeit niedrigen Darlehenszinsen werden Ablösungen gemäß §489 BGB nicht vorkommen. Wir kalkulieren diese deshalb nicht ein und sichern sie auch nicht ab.
- **Es ist immer noch gut gegangen** (Kölner Wahlspruch)

### **Nachhaltig heißt:**

**Risiken kennen! Im Bewusstsein handeln, dass Risiken zwar selten eintreten, aber doch irgendwann. Wissen, dass das Eintrittsdatum nicht vorhersehbar ist (sonst wären es keine Risiken!)**

---

# Danke und Kontakt

---

**Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!**

**Kontakt:**

Dr. Christian Sievi  
Herderstraße 6  
83071 Stephanskirchen

[info@dr-sievi.de](mailto:info@dr-sievi.de)

[www.dr-sievi.de](http://www.dr-sievi.de)

0160 90 30 80 79