

# Wachstumschance für deutsche Banken: ESG-Potenziale stärker ausschöpfen

# Wachstumschance für deutsche Banken: ESG-Potenziale stärker ausschöpfen

## Das Wichtigste auf einen Blick

Nachhaltigkeit bzw. ESG ist nicht nur ein zentrales Zukunftsthema, sondern auch eine vielversprechende Wachstumschance für Deutschlands Banken. Deren Nichtberücksichtigung würde allein im Firmenkundengeschäft ab 2025 einem Verzicht auf ein Ertragsvolumen von 7,5 Mrd. EUR gleichkommen. McKinsey hat daher eine Umfrage zum Thema ESG unter deutschen Regional- und Großbanken durchgeführt – mit Schwerpunkt auf dem Firmenkundensegment. Folgende zentrale Erkenntnisse wurden dabei gewonnen:

- ESG gilt in der Bankenbranche als Fokus- und Wachstumsthema. Allerdings sind zahlreiche Banken bislang noch nicht in der Lage, die entsprechenden Wachstumspotenziale vollständig zu realisieren.
- Die Mehrheit der deutschen Banken hat sich bisher darauf konzentriert, die regulatorischen ESG-Mindestanforderungen zu erfüllen – was für sich allein bereits eine gewaltige Aufgabe ist. Nunmehr allerdings beginnen zahlreiche Institute, auch ESG-Geschäftsmöglichkeiten zu erschließen.
- Einige führende Akteure erweitern bereits ihr Produktportfolio und bauen relevantes Know-how auf, um überproportionales Wachstum zu erzielen und Marktanteile hinzuzugewinnen. Für alle übrigen Banken kommt es deshalb darauf an, jetzt konsequent die eigene ESG-Transformation umzusetzen, um sich ihren Anteil an den Ertragspotenzialen zu sichern.

Das Erreichen von Klimaneutralität bis 2045, wie in der von der Bundesregierung beschlossenen Neufassung des Klimaschutzgesetzes von Anfang Februar 2024 gefordert,<sup>1</sup> könnte sich als eine der größten Kapitalumschichtungen aller Zeiten in Deutschland erweisen. Der „Net-Zero Deutschland“-Report etwa weist allein für Deutschland bis 2045 benötigte Investitionen in Höhe von 6 Bill. EUR aus; dies entspricht Investitionen in Höhe von 240 Mrd. EUR p.a.<sup>2</sup> Diese gewaltige Summe muss investiert werden, um Deutschland und die hiesige Wirtschaft klimaneutral zu machen. Die deutschen Banken nehmen dabei eine Schlüsselrolle ein.

<sup>1</sup> Die Neufassung des Klimaschutzgesetzes, mit der die Bundesregierung ihre ehrgeizigen Klimaziele bekräftigt hat, zielt darauf ab, den Blick verstärkt auf die zukünftige Entwicklung der Treibhausgasemissionen bei voller Transparenz der einzelnen Sektoren zu richten. <https://www.bundesregierung.de/breg-de/themen/tipps-fuer-verbraucher/klimaschutzgesetz-2197410>

<sup>2</sup> McKinsey (2021), [Net-Zero Deutschland: Chancen und Herausforderungen auf dem Weg zur Klimaneutralität bis 2045](#)

Für die Banken hierzulande ist Nachhaltigkeit bzw. ESG daher nicht länger eine Option, sondern ein zentrales Zukunftsthema, das es effektiv anzugehen gilt. Würden die Institute in Deutschland die ESG-Chancen im Firmenkundengeschäft vollständig außer Acht lassen, entspräche dies ab 2025 einem Verzicht auf ein Ertragsvolumen von 7,5 Mrd. EUR, bestehend aus 5,5 Mrd. EUR Ertragspotenzial aus Transitionsfinanzierung sowie jeweils rund 1 Mrd. EUR aus ESG-bezogenen Kapitalmarkt- und Zahlungsverkehrsprodukten.

Vor diesem Hintergrund hat McKinsey eine ESG-Umfrage unter deutschen Banken (Textbox 1) durchgeführt, um deren Status quo bei der ESG-Transformation zu erheben und die damit verbundenen Herausforderungen zu identifizieren. Alle nachfolgenden Prozentangaben beziehen sich auf den Anteil der befragten Institute.

#### Textbox 1

### Zur ESG-Umfrage von McKinsey unter deutschen Banken

Die McKinsey-Umfrage ist zwar nicht repräsentativ, umfasst aber mit elf befragten Instituten in Deutschland ca. 20% der Bilanzsumme des deutschen Bankensektors; zudem haben einige der größten deutschen Banken teilgenommen. Durch die unterschiedlichen Charakteristika der Teilnehmer wird darüber hinaus ein breites Spektrum der Bankenlandschaft abgebildet:

Ein Drittel der Institute weist eine Bilanzsumme von jeweils mehr als 200 Mrd. EUR auf; die Bilanzsummen der übrigen Institute liegen zwischen 15 Mrd. und 200 Mrd. EUR. Vertreten sind alle wesentlichen Universal- und Landesbanktypen, aber auch Sparkassen mit Firmenkundengeschäft.

Die Ergebnisse zeigen, dass alle befragten Banken in ihrem Firmenkundengeschäft bereits erfolgreiche erste Schritte auf ESG-Terrain unternommen haben. Die Mehrzahl von ihnen hinkt im EU-Vergleich jedoch noch hinterher. Entsprechend gehört für ca. 80% der Institute das Erfüllen der regulatorischen Vorgaben noch immer zu den wichtigsten drei Zielen bei der Implementierung von ESG-Maßnahmen.

Zugleich rücken allerdings die mit ESG verbundenen Chancen zunehmend in den Fokus: Mehr als die Hälfte der Banken zählt das Erfüllen entsprechender Kundenbedürfnisse und die Realisierung von Geschäftswachstum mittlerweile zu den drei wichtigsten ESG-Zielen. Nur wenigen Instituten ist es jedoch bisher gelungen, eine Vorreiterrolle einzunehmen und sich vom Wettbewerb abzuheben. Gelingen kann dies z.B. durch ein für die jeweiligen Fokus-sektoren optimiertes Produkt- bzw. Serviceportfolio, das auf spezialisierter Expertise aufbaut. Dessen Erfolg sollte nicht nur konsequent an granularen Zielen gemessen und gesteuert, sondern auch durch entsprechende Incentivierung des Vertriebs unterstützt werden.

Die durchwachsene Lage bei der ESG-Transformation im Firmenkundensegment zeigt sich in allen vier Themenbereichen der Umfrage (Abbildung 1). Im Folgenden werden zunächst deren wichtigste Ergebnisse vorgestellt und entsprechende Handlungsbedarfe erläutert. Im abschließenden Fazit finden sich konkrete Handlungsempfehlungen.

## Die 4 Kernelemente der ESG-Transformation und -Umfrage



Quelle: McKinsey



### 1. Zielsetzung und -steuerung: ESG-Ziele detaillieren

Mehr als 80% der Banken haben bereits allgemeine Verpflichtungen zu nachhaltigen Finanzierungen verkündet; die übrigen Institute planen, diesem Beispiel zu folgen. Als wichtigsten Beweggrund für das Formulieren von ESG-Zielen nennen 82% der Banken die regulatorische Compliance (Abbildung 2).

Spezifischere CO<sub>2</sub>-Emissionsziele sind dagegen vor allem bei kleineren Instituten wenig verbreitet. Wenn überhaupt, liegen sie nur auf übergreifender Portfolioebene vor. Allerdings planen zahlreiche Banken derzeit eine Detaillierung der Ziele, sowohl auf Portfolio- bzw. Industrieebene als auch (zu etwa 50%) auf Kundenebene.

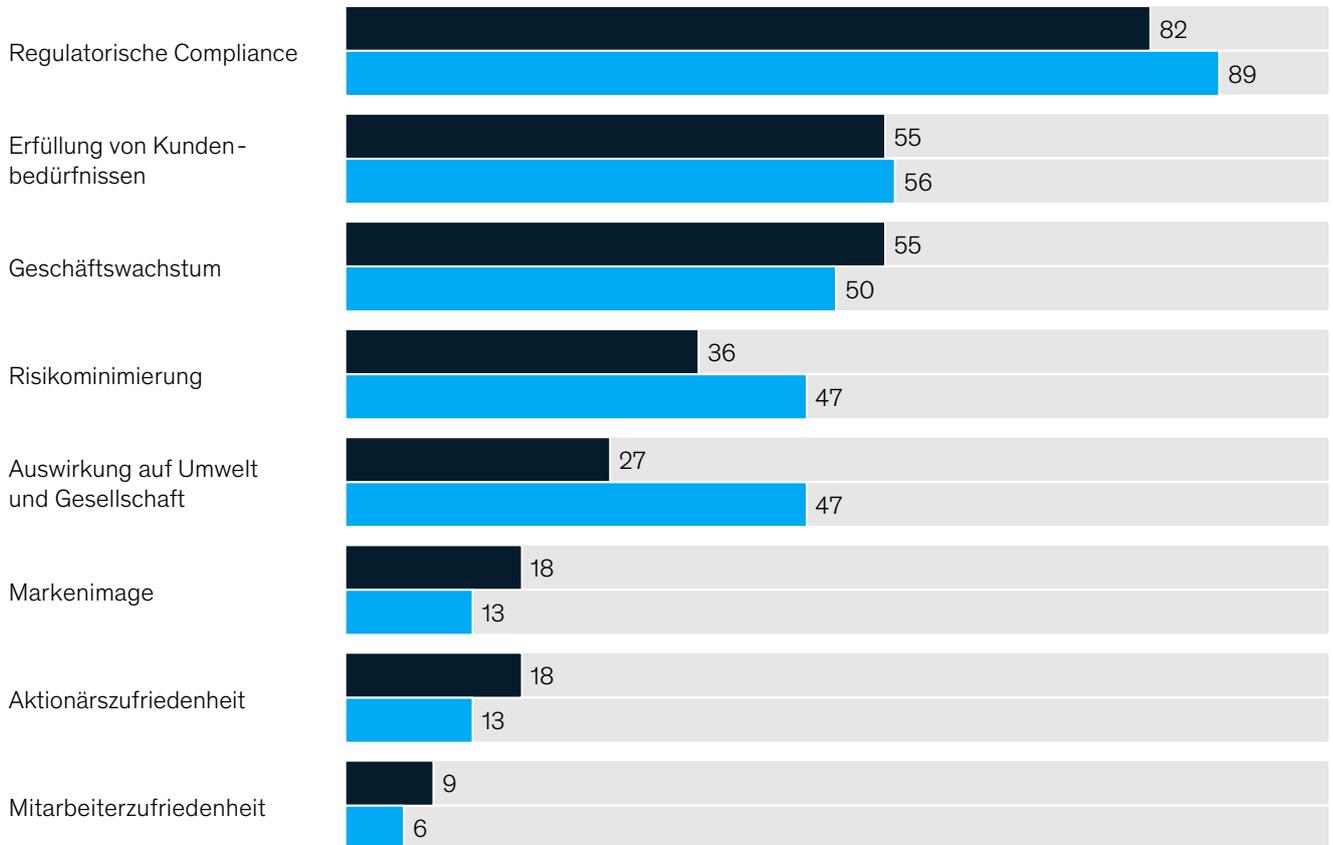
Der Reifegrad beim Messen von CO<sub>2</sub>-Emissionen und Nachhaltigkeitswerten im Firmenkundenportfolio ist von Bank zu Bank unterschiedlich. Während Nachzügler noch überhaupt keine entsprechenden Messungen vornehmen, messen Spitzenreiter bereits auf sämtlichen Ebenen, d.h. auf Sektor-, Kunden-, Produkt- und Transaktionsebene. Diese Unterschiede sind vor allem durch die jeweilige Unternehmensgröße und Rechtsform begründet: Einem Verbund angehörende sowie größere (börsennotierte) Banken haben in der Regel bereits eine weiterentwickelte ESG-Messmethodik als ihre Wettbewerber. Am weitesten verbreitet ist die Messung sektoraler Emissionsziele, die bereits mehr als 60% der Institute vornehmen. Weit mehr als die Hälfte der Banken sieht jedoch eine Ausweitung in naher Zukunft vor, insbesondere auf Kunden- und Transaktionsebene. Die Vorteile liegen auf der Hand: Eine effektive Messung ermöglicht es nicht nur, die Erfüllung von ESG-Verpflichtungen nachzuhalten, sondern erleichtert auch die Portfoliosteuerung. Zudem erlaubt sie einen gezielten Auf- und Abbau von Exposures zur Nutzung von Geschäftschancen.

Abbildung 2

## Die wichtigsten ESG-Ziele der Banken in Deutschland und Westeuropa

■ Deutschland  
■ Westeuropa

Anteil deutscher und westeuropäischer Banken, die das jeweilige Ziel unter den Top 3 einordnen, in Prozent



Quelle: McKinsey

Ferner haben 70% der Banken bereits zentrale ESG-relevante KPIs für die Vorstandsebene festgelegt. Davon kaskadiert allerdings nur rund die Hälfte diese KPIs auf die Management- und die Vertriebssebene, was die Realisierung der damit verbundenen Ziele deutlich erschwert. Hinzu kommt, dass die Zielgrößen bislang noch stark auf Wachstum in bestehenden ESG-konformen Exposures und interner ESG-Compliance fokussiert sind. Nachrangig behandelt werden hingegen meist Neuakquisitionen und das Reduzieren nicht konformer Exposures.



## 2. Geschäftsmöglichkeiten: Produkte und -Services stärker an ESG-Kriterien ausrichten

Um Geschäftschancen im ESG-Terrain systematisch wahrnehmen zu können, bieten führende Institute typischerweise ein Produktportfolio mit allen ESG-relevanten Kernprodukten für Firmenkunden an. Dazu zählen Produkte zur Transitionsfinanzierung, z.B. Kredite, Anleihen oder Projektfinanzierung, aber auch Handels- und Lieferkettenfinanzierung, Derivate zur Risikoabsicherung sowie Advisory-Produkte. Darüber hinaus verfügen sie meist über zwei bis drei sektorspezifische Angebote oder Ökosysteme. Hier hinken deutsche Banken den europäischen Marktführern hinterher: Diese haben oft bereits Ökosysteme in den Bereichen erneuerbare Energien, Immobilien oder Landwirtschaft aufgebaut und können so ihren Kunden ein breites Portfolio von Mehrwertservices präsentieren.

Die Banken in Deutschland bieten hingegen überwiegend nachhaltige bzw. „grüne“ Varianten traditioneller Kernprodukte an. Spezialisiertere Produkte zur Komplettierung des Portfolios befinden sich meist noch im Aufbau. Nur jede vierte Bank entwickelt derzeit nachhaltige Varianten von kurzfristigen Krediten, Handelsfinanzierungen und sonstigen Liquiditätsprodukten; einen noch geringeren Stellenwert haben Cross- bzw. Upselling-Produkte wie Leasing und Derivate mit ESG-Komponenten. Auch Versicherungen mit ESG-Komponenten stehen derzeit nicht im Fokus der Institute in Deutschland.

Der Durchschnitt der westeuropäischen Banken verfügt bereits über ein ESG-Produktportfolio, das stärker ausgeprägt ist als das der Institute hierzulande (Abbildung 3). Dies verdeutlicht auch eine Gegenüberstellung ausgewählter Produkte:

- **Grüne kurzfristige Kredite.** 36% der Banken in Deutschland vergeben grüne kurzfristige Kredite (Westeuropa: 61%); 18% planen, dies künftig zu tun (Westeuropa: 11%).
- **Nachhaltige Handelsfinanzierungen.** 36% der Institute hierzulande bieten bereits nachhaltige Handelsfinanzierungen an (Westeuropa: 53%) und 27% planen ein entsprechendes Angebot (Westeuropa: 24%).
- **Leasing mit ESG-Komponenten.** 36% der Banken in Deutschland bieten Leasing an (Westeuropa 47%). Eine Ausweitung des Leasing-Geschäfts planen 6% (Westeuropa: 6%).

Beim Angebot von ESG-Services setzen die Institute in Deutschland derzeit vor allem auf Leistungen, die nahe an den Kernaktivitäten liegen. So bietet etwa mehr als die Hälfte von ihnen Research-Dienste an. Für Services außerhalb der traditionellen Bankaktivitäten – insbesondere strategische und technische Nachhaltigkeitsberatung sowie ESG-Ratings und -Benchmarkings – konsultieren sie allerdings überwiegend Partner. Insgesamt beschränkt sich das Serviceangebot der meisten Banken hierzulande derzeit noch auf klassische Dienstleistungen; im deutschen Markt finden sich deshalb bislang nur wenige innovative ESG-spezifische Dienstleistungen und Lösungen.

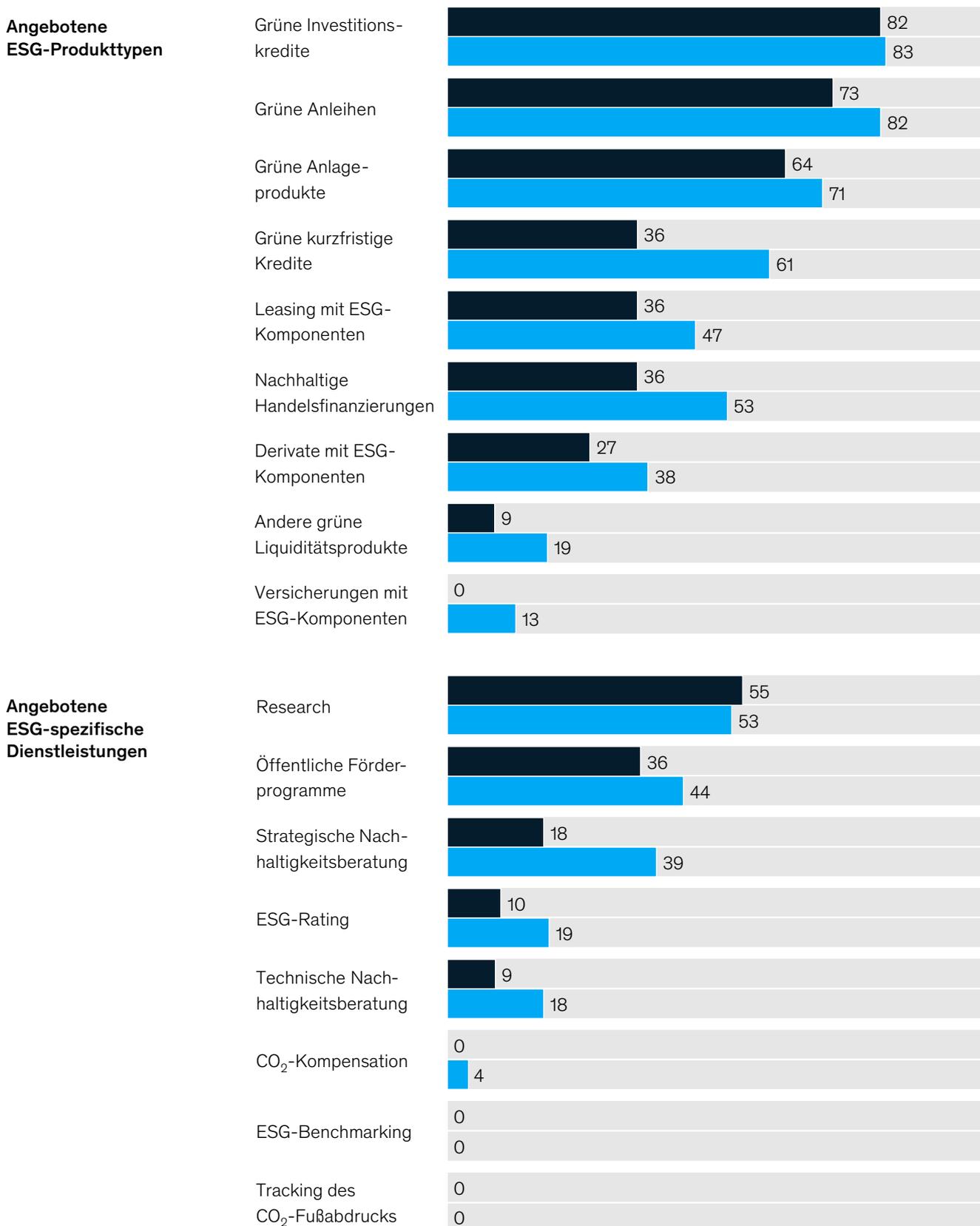
Bezüglich weiterer Planungen nennen die Banken in Deutschland vor allem den Ausbau von strategischer Nachhaltigkeitsberatung, CO<sub>2</sub>-Kompensation und ESG-Benchmarking. Das Tracking des CO<sub>2</sub>-Fußabdrucks hat hingegen bisher noch eine geringere Priorität; lediglich einzelne Vorreiter bieten dies bereits an. Unter Umständen kann ein solches Serviceangebot aber auch der Startpunkt für einen Nachhaltigkeitsdialog oder sogar für automatisierte Empfehlungen zu Dekarbonisierungsinitiativen von SME-Kunden sein.

Abbildung 3

## Portfolio an ESG-Produkten und ESG-spezifischen Dienstleistungen von Banken in Deutschland und Westeuropa

■ Deutschland  
■ Westeuropa

Anteil deutscher und westeuropäischer Banken, in Prozent



Quelle: McKinsey



### 3. Risiko und Regulierung: ESG stärker in Kreditprozesse integrieren

Rund die Hälfte der Banken hierzulande hat bereits damit begonnen, ESG-Informationen in den Kreditprozess einzubeziehen, und ein Bewertungssystem eingerichtet (z.B. ein Scoring), um die ESG-Risiken auf Counterparty-Ebene zu evaluieren. Dies kann zwar Implikationen für die Kreditentscheidung haben, doch starke Auswirkungen auf die Risikokosten oder das Pricing von Krediten sind bisher kaum zu beobachten.

In diesem Punkt besteht jedoch noch deutliches Entwicklungspotenzial. Zum einen, weil nahezu jede dritte Bank mittels einer verschärften Fokussierung auf ESG-Ratings und maximaler Kreditlaufzeiten das Pricing ihrer Kredite und deren Risikobewertung (noch) stärker an ESG-Faktoren ausrichten will. Zum anderen, weil regulatorische Rahmenbedingungen nun die Berücksichtigung von ESG-Kriterien im Kreditprozess vorschreiben. Konkret erwartet die EZB, dass alle von ihr beaufsichtigten großen Institute bis Ende 2024 die Vorgaben des EZB-Leitfadens zu klima- und umweltbezogenen Risiken umsetzen. Dies beinhaltet unter anderem die umfassende und effektive Berücksichtigung dieser Risiken entlang der Kreditrisikoprozesse.

Darüber hinaus wurde die 7. MaRisk-Novelle der BaFin im Juni 2023 finalisiert, die analoge Anforderungen an das ESG-Risikomanagement aller Banken in Deutschland stellt. Zudem ist eine Erweiterung dieser Anforderungen in den kommenden Jahren bereits absehbar: Das aktuelle EU Banking Package (CRR3/CRD6) wird unter anderem neue Vorgaben zum ESG-Risikomanagement enthalten, die wiederum von der EBA konkretisiert werden müssen. Zu erwähnen ist in diesem Zusammenhang, dass die EBA bereits im Januar einen ersten Entwurf ihrer Richtlinien zum ESG-Risikomanagement veröffentlicht hat, in dem sowohl die bestehenden als auch die demnächst neu hinzukommenden Anforderungen näher spezifiziert sind.

Zusätzlich werden infolge der Integration von ESG-Faktoren in den Kreditprozess weitere Verbesserungen notwendig, z.B. eine Anpassung der Prozesse selbst. Um etwa das Volumen finanziert Emissionen berücksichtigen zu können, müssen Banken Informationen im Kreditprozess standardmäßig erheben, verarbeiten und bewerten. Eine große Herausforderung bleibt dabei die Beschaffung der notwendigen ESG-Daten – die meisten Banken arbeiten hier noch mit Fragebögen für ihre Firmenkunden.



### 4. Daten- und Servicemodell: Dateninfrastruktur und ESG-Expertise aufbauen

Um ihre ESG-Strategien umsetzen und neue ESG-Geschäftsmöglichkeiten frühzeitig identifizieren zu können, müssen Banken alle relevanten Daten jederzeit schnell abrufen können. Dies erfordert eine neue Dateninfrastruktur, mit deren Aufbau jedoch erst wenige Institute in Deutschland begonnen haben.

Dennoch planen mehr als 55% der Banken organisatorische Verbesserungen bereits für die nächsten zwölf Monate – insbesondere beim Aufbau von Personal und Expertise im Unternehmen. Denn die Größe von zentralen Nachhaltigkeitsteams bei Banken in Deutschland liegt bei durchschnittlich 4,3 VZÄ – und damit deutlich unter dem westeuropäischen Durchschnitt von 7,9 VZÄ. Der erforderliche Ausbau der Kapazitäten dürfte sich jedoch angesichts der Knappheit an ESG-Talenten im Markt als schwierig erweisen, zumal sich der Wettbewerb um qualifizierte Kräfte kontinuierlich verschärft.

Eine geeignete Maßnahme zur Bündelung von ESG-Kompetenz, die es braucht, um die Geschäftspotenziale vollständig zu heben, ist der Aufbau von Sektorteams und fundierter Technologieexpertise. Dies steht noch nicht bei allen Banken auf der Prioritätenliste, wird allerdings von einigen führenden Instituten bereits umgesetzt. Dabei legen sie den Fokus meist auf Themen, die im Zusammenhang mit ESG am stärksten wahrgenommen werden. Rund 50% der Banken verfügen daher über Centers of Excellence für Energie (z.B. erneuerbare Energien) und Transport (z.B. Elektrofahrzeuge). Andere Bereiche, die ebenfalls eine hohe ESG-Relevanz haben, finden bislang jedoch noch weniger Beachtung. Das gilt etwa für die Bereiche Gebäude, Industrie und Landwirtschaft, die zusammen für fast 50% der Treibhausgasemissionen in Deutschland verantwortlich sind.

Diese Zahlen zeigen deutlich: Banken müssen auf einen breiteren Fähigkeitsaufbau für alle Mitarbeitenden setzen – vom Management bis zur Kundenbetreuung. Die derzeitigen Trainingsprogramme haben noch Verbesserungspotenzial: Nur rund 60% der Banken hierzulande bieten allgemeine ESG-Trainings an – und verpflichtend ist die Teilnahme sogar nur bei rund der Hälfte davon. Verpflichtende industriespezifische ESG-Trainings existieren sogar nur bei weniger als 50% der Institute.

## Ausblick: wie deutsche Banken die ESG-Potenziale stärker ausschöpfen können

Firmenkundenbanken sind zentrale Akteure in der ESG-Landschaft. Eine ihrer wesentlichen Aufgaben besteht darin, die Wirtschaft bei der ESG-Transition in den nächsten Jahrzehnten zu unterstützen. Die meisten Banken in Deutschland haben bereits erste Schritte in diese Richtung unternommen. Sie können ihre Unterstützerrolle in Zukunft allerdings noch wesentlich stärker wahrnehmen und sich in diesem Wachstumsmarkt als Vorreiter positionieren. Da der dem ESG-Thema zuletzt beigemessene hohe Stellenwert aktuell wieder rückläufig ist, bedarf es dafür allerdings der erneuten konsequenten Aufmerksamkeit des Topmanagements. Denn es wird nicht ausreichen, Verbesserungen in einzelnen Bereichen schrittweise einzuführen. Vielmehr sollte jede Bank eine übergreifende Positionierung für sich definieren, um sich so vom Wettbewerb abzuheben und die Bausteine der ESG-Strategie konsistent und profitabel weiterzuentwickeln. Hierbei sind fünf Grundsätze zu beachten:

- **Ausbau der Expertise für ausgewählte Sektoren.** Es empfiehlt sich für die einzelnen Banken, diejenigen Sektoren zu identifizieren, auf die sie sich jeweils fokussieren sollten, um sich vom Wettbewerb abzuheben und ihre Profitabilität zu maximieren. Eine Fokussierung hilft zudem, Glaubwürdigkeit und Expertise aufzubauen, z.B. in Form spezieller Sektorteams. Diese Teams können ein tiefes Verständnis von Sektorspezifika entwickeln, das angesichts der Komplexität von ESG-Transformationen essenziell ist für die Kreditvergabe und für eine gute Beratung bei der Transition.
- **Ausbau des Produktangebots und Aufbau eines Ökosystems.** Für deutsche Banken kommt es jetzt darauf an, sich zukunftsfest aufzustellen und die neuen Ertragspotenziale zu realisieren. Dafür müssen sie innovative, differenzierte Produkte und Dienstleistungen in der Nachhaltigkeitsfinanzierung anbieten – z.B. Advisory Services und Risk Solutions – sowie ihre Kundschaft bei Themen wie „nature positive“, „brown to green“, „social“ und „green innovation“ unterstützen. Zusätzlich bedarf es ggf. eines passenden Ökosystems oder attraktiver Mehrwertservices, um sich in den Fokussektoren vom Wettbewerb abzuheben.
- **Konsequente Ausrichtung auf Geschäftsoportunitäten.** Hat ein Institut seine Schwerpunktsektoren definiert, gilt es, unter Berücksichtigung der relevanten Risikothemen alle Elemente der ESG-Strategie auf diese auszurichten. Dies umfasst nicht nur ein auf die Bedürfnisse des Sektors zugeschnittenes Produkt- und Serviceangebot, sondern

auch eine gezielte Mobilisierung des Vertriebs (inklusive einer stärkeren Verankerung in den Incentivierungssystemen).

- **Nutzung von Technologie als Key Enabler.** KI-gestützte digitale Customer-Relationship-Management-Tools (CRM-Tools), z.B. RM-Workbench-Lösungen, unterstützen die Mitarbeitenden der Kundenberatung mit ESG-Expertise in unterschiedlichen Bereichen – von der Portfoliozielsetzung und -messung bis hin zur Identifizierung neuer Geschäftsoportunitäten. Führende Banken nutzen vor allem GenAI-Lösungen zur Ermittlung von ESG-Daten und zur Erstellung von Pitchbooks, um eine zeitnahe und umfassende Kundenberatung mit deutlich verringertem manuellen Arbeitsaufwand erbringen zu können.
- **Ergreifung risikomitigierender Maßnahmen.** Notwendige Voraussetzung für die erfolgreiche Erschließung der ESG-bezogenen Geschäftspotenziale ist eine proaktive Risikomitigation. Diese umfasst insbesondere umfangreiche Maßnahmen zur Verhinderung von Greenwashing – von der Einhaltung der ESG-Vorschriften der Bankenaufsicht und der darin festgelegten Standards (etwa für die Emission grüner Anleihen) über die Integration spezifischer Screening-Kriterien in der Produktentwicklung und -bereitstellung bis hin zur Berücksichtigung der jeweiligen Sektorrichtlinien und Ausschlusskriterien. Zudem können gezielte Trainings und Sensibilisierungsmaßnahmen für Mitarbeitende einen relevanten Beitrag zur Einhaltung von ESG-Vorschriften leisten.

Mit einem solchen systematischen Vorgehen haben die Banken in Deutschland gute Chancen, die relevanten Potenziale im ESG-Bereich zukünftig noch besser zu erschließen.

# Autor:innen und Ansprechpersonen



**Dr. Markus Röhrig**

Partner im Münchener Büro von McKinsey  
Markus\_Roehrig@mckinsey.com



**Lukas Gaertner**

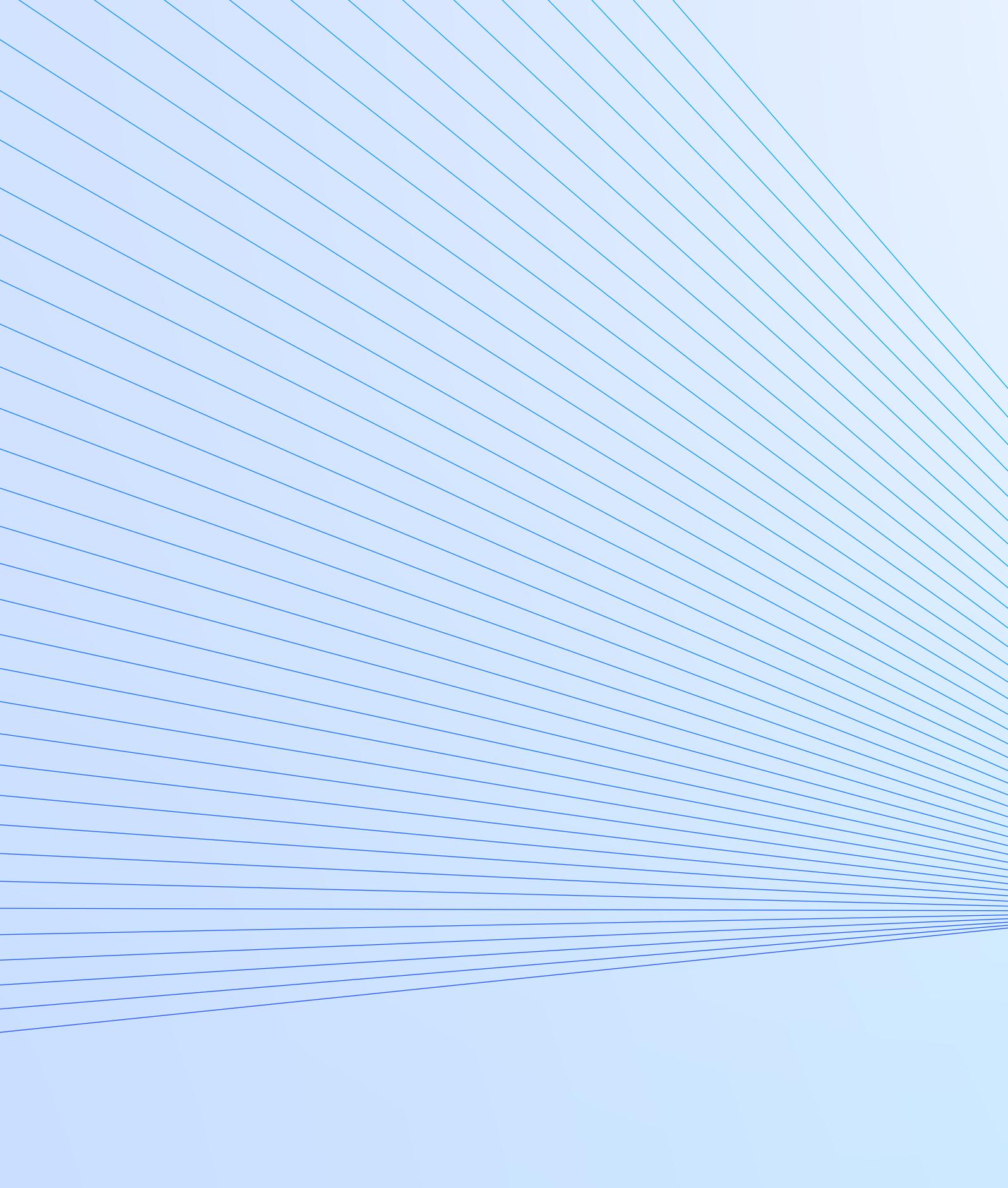
Partner im Münchener Büro von McKinsey  
Lukas\_Gaertner@mckinsey.com



**Sarika Chandhok**

Senior Knowledge Expert im Frankfurter Büro von McKinsey  
Sarika\_Chandhok@mckinsey.com

Die Autor:innen danken Dr. Max Flötotto, Senior Partner im Münchener Büro von McKinsey, und Dr. Holger Harreis, Senior Partner im Düsseldorfer Büro von McKinsey, für ihre wertvollen Anregungen und Beiträge.



Mai 2024  
Copyright © McKinsey & Company  
Designed by Visual Media Europe

[www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com)

 @McKinsey

 @McKinsey