



»»» Nachhaltigkeitsbericht 2020

Daten nach GRI, HGB und TCFD

Bank aus Verantwortung

KFW

»» Über diesen Bericht

Der Nachhaltigkeitsbericht 2020 der KfW Bankengruppe besteht aus drei Teilen, um verschiedene Gruppen von Lesenden zielgerichtet anzusprechen. Im Fokus des Nachhaltigkeitsberichts 2020 steht in allen drei Berichtsteilen das Thema „Agenda 2030: ein Jahrzehnt des Wandels“.

Der hier vorliegende erste Teil des Berichts beinhaltet alle Daten zu Nachhaltigkeit bei der KfW Bankengruppe für das Berichtsjahr 2020. Er richtet sich an die Fachöffentlichkeit, Analysten und Investoren. Zugleich enthält er den zusammengefassten nichtfinanziellen Bericht der KfW Bankengruppe gemäß CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz (CSR-RUG) und Handelsgesetzbuch §§ 315b und 289b HGB sowie § 315c i. V. m. §§ 289c bis 289e HGB. Blau markierte Texte sowie mit dem Symbol  markierte Tabellen stellen Inhalte des nichtfinanziellen Berichts nach CSR-RUG dar. Auf eine externe Prüfung des Berichts wurde für dieses Berichtsjahr verzichtet.

Dieser Bericht wurde in Übereinstimmung mit den GRI-Standards: Option: 'Kern' erstellt. Zur Bestimmung der relevanten Berichtsinhalte wurde auch 2020 eine Wesentlichkeitsanalyse durchgeführt (für Details → [Kapitel „Nachhaltigkeitsstrategie“, Seite 27](#)). Qualitative Informationen im Bericht beziehen sich vornehmlich auf das Geschäftsjahr 2020, die dargestellten

Kennzahlen werden in der Regel über fünf Jahre abgebildet. Stichtag der Erhebung der quantitativen Daten war der 31.12.2020. Vereinzelte Abweichungen sind jeweils gekennzeichnet.

Zudem enthält dieser Bericht zum zweiten Mal die klimabezogene Berichterstattung der KfW Bankengruppe nach den Empfehlungen der Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) mit einem Fokus auf Klimarisiken für das Geschäft der KfW (→ [Kapitel „Unternehmensführung“, Seite 53](#)).

Der vorliegende Bericht gilt für die KfW Bankengruppe, bestehend aus KfW, KfW IPEX-Bank GmbH sowie DEG – Deutsche Investitions- und Entwicklungsgesellschaft mbH. Betreffen Inhalte nur einzelne Unternehmensteile, ist dies kenntlich gemacht. Die Ende 2018 gegründete Beteiligungstochter KfW Capital GmbH & Co. KG wurde – wo sinnvoll und wo aussagekräftige Daten bereits vorliegen – in den Berichtsscope integriert. Beziehen sich getroffene Aussagen auf die gesamte KfW Bankengruppe, wird jeweils zu Beginn eines zusammengehörigen Textes einmal die „KfW Bankengruppe“ genannt und dann im Folgenden zur besseren Lesbarkeit nur von „KfW“ gesprochen.

Der zweite Teil des Nachhaltigkeitsberichts 2020 ist der → [Dialog](#), ein Online-Magazin, das sich sowohl an die interessierte Öffentlichkeit als auch an das Fachpublikum richtet und Inhalte der KfW-Stakeholder-Kommunikation aufbereitet.

Der dritte Teil des Berichts, der → [Diskurs](#), widmet sich dem Management der KfW Bankengruppe, indem aktuelle Entwicklungen und Inhalte aus dem Nachhaltigkeitsmanagement genauer beleuchtet und erklärt werden.

Alle drei Teile liegen ausschließlich in digitaler Form vor und sind über die 2018 geschaffene, jährlich erneuerte → [Microsite](#) zugänglich.

Während des Berichtszeitraums haben sich keine wesentlichen organisatorischen Veränderungen ergeben, sodass eine Vergleichbarkeit der Daten mit dem vorherigen Nachhaltigkeitsbericht weitgehend gegeben ist. Redaktionsschluss war der 24.02.2021.

Der Nachhaltigkeitsbericht der KfW Bankengruppe erscheint seit dem Berichtsjahr 2017 jährlich. Auf seiner Grundlage gibt die KfW zudem alle zwei Jahre die Entsprechenserklärung zum Deutschen Nachhaltigkeitskodex (DNK) ab. Der Nachhaltigkeitsbericht für das Jahr 2019 wurde am 28.04.2020 veröffentlicht.

Bestandteile des Nachhaltigkeitsberichts 2020

Der Nachhaltigkeitsbericht 2020 geht in den **Dialog** über die Agenda 2030, öffnet sich dem **Diskurs** zum internen Nachhaltigkeitsmanagement und liefert **Daten** zu Nachhaltigkeit nach GRI, HGB und TCFD für das Berichtsjahr 2020.

Website



PDF



»»» Inhalt

Über diesen Bericht	2	Bankgeschäft	67
Vorwort des Vorstandsvorsitzenden	5	Förderschwerpunkte, Förderentwicklung nach Megatrends, KfW am Kapitalmarkt, Prüfung auf Umwelt- und Sozialverträglichkeit (USVP), Beschwerdemechanismen, Projektevaluierung, Kundenorientierung, Weitere Kennzahlen Bankgeschäft	
Unternehmensporträt	7	Bankbetrieb	99
Geschäftsfelder, Produkte und Dienstleistungen der KfW Bankengruppe, KfW Stiftung		Umweltschutz mit System, Energieverbrauch, Emissionen, Ressourcenverbräuche, Wassermanagement, Abfallmanagement, Beschaffung	
Nachhaltigkeitsstrategie	15	Beschäftigte	113
Strategische Relevanz von Nachhaltigkeit, Strategisches Zielsystem 2025 und Operationalisierung, Von der „KfW Roadmap Sustainable Finance“ zu „tranSForm“, Stakeholder-Dialog, Wesentlichkeitsanalyse, Nachhaltigkeitsprogramm		Personalpolitik, Vielfalt und Chancengleichheit, Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Pflege, Inklusion, Berufliche Perspektiven, Engagement für die Gesellschaft, Sicherheit und Gesundheit, Beschäftigtenkennzahlen	
Unternehmensführung	38	Glossar	144
Corporate Governance, Nachhaltigkeitsorganisation, Compliance, Risikomanagement		Inhaltsindizes GRI und nichtfinanzieller Bericht	146
Menschenrechtliche Sorgfaltspflicht:	51	Impressum	159
Nationaler Aktionsplan Wirtschaft und Menschenrechte (NAP)			
Klimaberichterstattung gemäß TCFD	53		

»» Vorwort des Vorstandsvorsitzenden

Sehr geehrte Leserinnen und Leser,

das Jahr 2020 war für die KfW ein Kraftakt, der mit dem Jahreswechsel noch nicht bewältigt ist. Mit mehr als 50 Milliarden Euro haben wir Unternehmen, Start-ups, aber auch Studierende und gemeinnützige Organisationen in Deutschland sowie in Entwicklungs- und Schwellenländern bei ihrem Kampf gegen die Folgen der Corona-Pandemie unterstützt. Einen besonderen Dank möchte ich an dieser Stelle unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für ihren engagierten Einsatz aussprechen.

In vielen Lebens- und Wirtschaftsbereichen hat die Pandemie Entwicklungen angestoßen, beschleunigt oder verschärft. Manche sorgen sich dabei, dass der Klimaschutz auf der politischen Agenda an Priorität verlieren könnte. Doch davon kann keine Rede sein. Mit dem europäischen Green Deal und dem Klimaschutzprogramm 2030 der Bundesregierung haben wir einen verlässlichen Rahmen, der uns den Weg in eine nachhaltige und treibhausgasneutrale Zukunft weist. Die KfW hat als transformative Förderbank den Anspruch, die Klimaziele der Bundesregierung sowohl in den eigenen Finanzierungen abzubilden als auch für das Gelingen der Transformation insgesamt Verantwortung zu übernehmen. Der Fahrplan hierfür ist die „KfW Roadmap Sustainable Finance“, die wir in den vergangenen beiden Jahren erarbeitet haben und die unser Verwaltungsrat im Dezember verabschiedet hat. Kernelemente sind die SDG-Wirkungen und die Paris-Kompatibilität unserer

Finanzierungen, die wir als aussagekräftige Steuerungsinstrumente in unsere Konzernstrategie aufgenommen haben.

Neben unserem klassischen Fördergeschäft bauen wir auch unser Engagement in Sachen Green Bonds aus, mit denen wir Kapital für den Übergang zu einer umweltgerechten und klimaneutralen Wirtschaft mobilisieren. Dieses Engagement umfasst sowohl die Rolle als Emittentin als auch diejenige als Green-Bond-Investorin. Die KfW hat beispielsweise seit 2015 ein Portfolio mit grünen Anleihen aufgebaut, das nun, nach Erreichen der Zielmarke von 2 Mrd. EUR, auf einem Niveau von 2,0–2,5 Mrd. EUR verstetigt werden soll. In der Rolle als Emittentin bringt die KfW seit sechs Jahren grüne Anleihen auf den Markt und ist der größte Anbieter in Deutschland. Auch hier sind wir bereit, in Zukunft noch mehr Verantwortung zu übernehmen.

Wir stehen am Beginn einer Dekade, die entscheidend dafür ist, ob wir als Weltgemeinschaft globale Herausforderungen wie den Klimawandel in den Griff bekommen werden. Auch aus diesem Grund widmen wir uns in diesem Nachhaltigkeitsbericht verstärkt den Sustainable Development Goals der Vereinten Nationen, die wie keine zweite Initiative die Dringlichkeit zum gemeinschaftlichen Handeln vermitteln.

Ich wünsche Ihnen eine informative Lektüre.



Ihr



Dr. Günther Bräunig

Die KfW in Zahlen

135,3 Mrd.

EUR Zusagevolumen im Jahr 2020
(2019: 77,3 Mrd. EUR)



Über 100.000 Anträge auf KfW-Corona-Hilfen gingen bis Januar 2021 bei der KfW ein – 99 % davon wurden bereits abschließend bearbeitet.



Verdopplung des KfW-Beitrags zu
SDG 8 auf ca. 70 Mrd. EUR



Einsatz für SDG 5 in den eigenen vier Wänden:
34,9% der Führungspositionen in der KfW haben
Frauen inne (2019: 33,5%)



Mit über 40 Mrd. EUR fördert
die KfW die Erreichung von
SDG 7 und 13.

7.610

Beschäftigte arbeiteten Ende 2020
bei der KfW Bankengruppe
(2019: 6.934)



Für Armutsbekämpfung und Gesundheit: Knapp 50-prozentige
Steigerung des Beitrags zu SDG 1 und über 20-prozentige
Steigerung des Beitrags zu SDG 3 im Jahr 2020

»» Unternehmensporträt: Bank aus Verantwortung

Seit ihrer Gründung im Jahr 1948 finanziert und fördert die KfW Bankengruppe im gesetzlichen Auftrag im In- und Ausland nachhaltige Entwicklungen für Wirtschaft, Gesellschaft und Umwelt. Mit diesem Profil hebt sich die KfW von Geschäftsbanken deutlich ab. Sie handelt wettbewerbsneutral und greift daher nicht in den Bankenwettbewerb ein. Unser gesellschaftlicher Auftrag kommt in unserem Claim „Bank aus Verantwortung“ zum Ausdruck.

Die KfW ist eine Anstalt des öffentlichen Rechts und steht zu 80 % im Besitz des Bundes und zu 20 % im Besitz der Bundesländer. Sie ist den Aufgaben verpflichtet, die im 1948 erlassenen Gesetz über die Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW-Gesetz) festgeschrieben sind. Dieses Gesetz wurde seither mehrfach den jeweils aktuellen Erfordernissen angepasst.

In Deutschland ist die KfW Bankengruppe mit Hauptsitz in Frankfurt am Main und weiteren Standorten in Berlin, Bonn und Köln vertreten. Weltweit gehören knapp 100 Büros und Repräsentanzen zu ihrem Netzwerk.

Neben der KfW selbst sind innerhalb der KfW Bankengruppe mehrere Tochtergesellschaften operativ tätig. Dies sind im Wesentlichen die [→ KfW IPEX-Bank GmbH](#) in der Export- und Projektfinanzierung, die [→ DEG – Deutsche Investitions- und Entwicklungsgesellschaft mbH \(DEG\)](#) in der Finanzierung und Förderung der Privatwirtschaft in Entwicklungs- und Schwellenländern sowie die [→ KfW Capital GmbH & Co. KG](#) in der Förderung des Ausbaus des Venture-Capital- und Venture-Debt-Marktes in Deutschland und Europa durch Fondsinvestments. Bei den genannten Gesellschaften handelt es sich jeweils um 100-prozentige Töchter der KfW (siehe [→ Übersicht, Seite 8](#)).

Die [→ KfW Entwicklungsbank](#) ist ein Geschäftsbereich der KfW Bankengruppe mit spezifischen Aufgaben in Entwicklungs- und Schwellenländern.

Sonderaufgaben des Bundes werden durch die Finanzierungs- und Beratungsgesellschaft mbH (FuB) und Altgeschäfte der Beteiligungsfinanzierung durch die Technologie-Beteiligungs-Gesellschaft mbH (tbG) wahrgenommen. Wesentliche Aufgabengebiete der FuB sind die Abwicklung von Sonderaufgaben der Währungsumstellung und die Geschäftsbesorgung für die KfW zu Aufgaben der ehemaligen Staatlichen Versicherung der DDR in Abwicklung (SinA). Beide sind ebenfalls 100-prozentige Töchter der KfW. Strategische Beteiligungen in Höhe von 26 %

bzw. 25 % hält die KfW an der Deutschen Energie-Agentur GmbH (dena) und der Berliner Energieagentur GmbH (BEA). Weitere strategische Beteiligungen hält sie an folgenden Unternehmen: CureVac N.V. (16 %), True Sale International GmbH (TSI, 7,7 %), Elia Group S.A./NV (0,3 %) und European Investment Fund (EIF, 2,3 %).

An den ehemaligen Staatsunternehmen Deutsche Post AG und Deutsche Telekom AG ist die KfW im Rahmen sogenannter Platzhaltergeschäfte auf Zuweisung des Bundes in Höhe von 20,5 % bzw. 17,4 % beteiligt. Ebenfalls aufgrund einer Zuweisung des Bundes hält die KfW über die Gesellschaft zur Beteiligungsverwaltung GZBV mbH & Co. KG (GZBV) mittelbar rund 9,2 % an der Airbus SE. Auf Zuweisung des Bundes ist sie zudem über die Selent Netzbetreiber GmbH mit 20 % an der Eurogrid GmbH und darüber mittelbar mit 20 % an der 50Hertz Transmission GmbH beteiligt. Über die KfW IPEX-Bank GmbH werden außerdem 0,2 % an der AKA Ausfuhrkredit Gesellschaft mbH gehalten. Ihr gesellschaftliches Engagement bündelt die KfW seit 2013 in der rechtlich eigenständigen, operativ tätigen KfW Stiftung.

Die KfW steht in regelmäßigem Austausch mit international tätigen Banken, arbeitet eng mit anderen Entwicklungsbanken zusammen und unterstützt Regierungen anderer Länder beim Aufbau und bei der Beratung von Förderbanken.

Geschäftsfelder, Produkte und Dienstleistungen der KfW Bankengruppe

Inländische Förderung			Export- und Projektfinanzierung	Förderung der Entwicklungs- und Schwellenländer
Wir fördern Deutschland.			Wir sichern Internationalisierung.	Wir fördern Entwicklung.
Mittelstandsbank & Private Kunden	Individualfinanzierung & Öffentliche Kunden	KfW Capital	KfW IPEX-Bank	KfW Entwicklungsbank und DEG
– Standardisierbares und digitalisierbares Mengengeschäft – Finanzierung des Mittelstands – Finanzierung von gewerblichen Umweltschutz- und Energieeffizienzmaßnahmen – Finanzierung von erneuerbaren Energien – Finanzierung von Innovation und Digitalisierung – Gründungsfinanzierung – Finanzierung von energieeffizienten Bau- und Sanierungsmaßnahmen für Wohngebäude und Nicht-Wohngebäude – Bildungsfinanzierung	– Finanzierung der kommunalen und sozialen Infrastruktur – Individualfinanzierung Unternehmen (u. a. Konsortialfinanzierungen, Venture Tech Growth Financing) – Individualfinanzierung Banken, Landesförderinstitute und Leasinggesellschaften	– Investments in Venture-Capital- und Venture-Debt-Fonds (mit Unterstützung des „European Recovery Program“-Sondervermögens (ERP-SV) zur Finanzierung innovativer Technologieunternehmen in der Start-up- und Wachstumsphase	– Finanzierung deutscher und europäischer Exporte – Finanzierung von Projekten und Investitionen im deutschen und europäischen Interesse	– Finanzierung von Reformprogrammen und Entwicklungsprojekten (KfW Entwicklungsbank) – Finanzierung und Förderung der Privatwirtschaft (DEG – Deutsche Investitions- und Entwicklungsgesellschaft mbH)

Die Geschäftsfelder der KfW

Die KfW Bankengruppe hat sich das Ziel gesetzt, weltweit eine nachhaltige Verbesserung der wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Lebensbedingungen zu unterstützen. Organisatorisch gliedert sich die Förder- und Finanzierungstätigkeit der KfW Bankengruppe in Inländische Förderung, Export- und Projektfinanzierung und Förderung der Entwicklungs- und Schwellenländer. Die Geschäftsfelder Mittelstandsbank & Private Kunden, Individualfinanzierung & Öffentliche Kunden sowie KfW Capital machen die Inländische Förderung aus. KfW Capital ist eine 100-prozentige KfW-Tochtergesellschaft, während die anderen beiden Geschäftsfelder organisatorisch zur KfW gehören.

Auch das Geschäftsfeld Finanzmärkte und der Geschäftsbereich KfW Entwicklungsbank gehören organisatorisch zur KfW. Letztere bildet zusammen mit der KfW-Tochter DEG das Geschäftsfeld Förderung Entwicklungs- und Schwellenländer. Das Geschäftsfeld Export- und Projektfinanzierung wird von der KfW-Tochter KfW IPEX-Bank im In- und Ausland verantwortet. Die KfW IPEX-Bank ist zu jeweils rund einem Drittel in Deutschland, im restlichen Europa sowie im außer-europäischen Ausland aktiv.

Inländische Förderung

Die inländische Förderung der KfW unterteilt sich in drei Geschäftsfelder: das Geschäftsfeld Mittelstandsbank & Private Kunden, das Geschäftsfeld Individualfinanzierung & Öffentliche Kunden und das Geschäftsfeld KfW Capital.

1. Geschäftsfeld Mittelstandsbank & Private Kunden

Das Geschäftsfeld Mittelstandsbank & Private Kunden bündelt das standardisierbare und digitalisierbare Mengengeschäft, das rund 80 % des inländischen Fördervolumens ausmacht. Das Geschäftsfeld gliedert sich nach Kundengruppen in zwei Segmente: zum einen das Segment Mittelstandsbank für gewerbliche Kunden und zum anderen das Segment Private Kunden.

Das Segment Mittelstandsbank unterstützt die deutsche Wirtschaft mit einem vielseitigen Angebot an Darlehen und Zuschüssen für die Förderschwerpunkte Energieeffizienz und Erneuerbare Energien, Umwelt und Nachhaltigkeit, Innovation, Unternehmensinvestition sowie Gründung.

Im Jahr 2020 hat insbesondere die Mittelstandsbank zur Bewältigung der wirtschaftlichen Folgen der Corona-Krise umfangreiche Sonderprogramme zur finanziellen Unterstützung von Unternehmen in Deutschland zur Verfügung gestellt.

Zu den Förderaktivitäten des Segments Private Kunden zählen sowohl die Bildungsfinanzierung (unter anderem Vergabe von Studienkrediten) als auch die Förderung der Energieeffizienz bei Neubau und Sanierung von Wohngebäuden sowie der Erwerb, der Bau oder der barrierefreie Um- und Neubau von selbst genutztem Wohneigentum. Die Förderprodukte sind bankdurchgeleitete, standardisierte Kreditfinanzierungen (mit und ohne Tilgungszuschuss) sowie Investitionszuschüsse. Das Spektrum wird ergänzt durch innovative Förderansätze (etwa die Gründerplattform).

2. Geschäftsfeld Individualfinanzierung & Öffentliche Kunden

Im Geschäftsfeld Individualfinanzierung & Öffentliche Kunden sind innovative und individuell strukturierte Förderlösungen für Unternehmen und Banken sowie die Expertise in der Kommunalfinanzierung gebündelt.

Das Geschäftsfeld gliedert sich in drei Geschäftssegmente: Das Geschäftssegment Kommunale und Soziale Infrastruktur umfasst die breit angelegte Basisförderung von Kommunen wie auch von kommunalen und gemeinnützigen Unternehmen mit Fokusausrichtung auf Klimawandel und Energiewende, sozialen Wandel und Digitalisierung. Ausgereicht werden standardisierte Kredite, direkt (Geschäft mit den Kommunen) oder bankdurchgeleitet (kommunale und soziale Unternehmen), sowie Zuschüsse.

Das Geschäftssegment Individualfinanzierung Unternehmen bietet mit seiner Strukturierungskompetenz bei komplexen und individuellen Vorhaben maßgeschneiderte Förderlösungen mit Risikoübernahme für Unternehmen und Projektgesellschaften mit Deutschlandbezug über Fremdkapitalprodukte (u. a. Risikounterbeteiligungen oder Direktbeteiligungen im Rahmen von Bankenkonsortien) an. Gefördert werden insbesondere der deutsche Mittelstand bei Investitionen in Innovation und Digitalisierung und bei Unternehmensanteilskäufen, junge, innovative Technologieunternehmen in der Wachstumsphase und der eigenwirtschaftliche Breitbandausbau in Deutschland. Aufgrund des spezifischen Know-hows ist das Geschäftssegment in Krisenzeiten schnell handlungsfähig (z. B. Corona-Sonderprogramm).

Im Rahmen des Geschäftssegments Individualfinanzierung Banken und Landesförderinstitute (LFI) vergibt die KfW Globaldarlehen zur allgemeinen Refinanzierung von LFI und stellt Individualfinanzierungen für Banken wie beispielsweise die Refinanzierung bundesgedeckter Exportkredite, Globaldarlehen Leasing sowie Globaldarlehen an europäische (Förder-) Banken zur Förderung des Mittelstands und Umweltschutzes zur Verfügung. Ferner erfolgen punktuelle Investitionen in Fonds für digitale Infrastruktur (z. B. Europäischer Breitbandfonds CEBF).

Zur Unterstützung von Unternehmen, die aufgrund der Corona-Krise vorübergehend in Finanzierungsschwierigkeiten geraten sind, hat das Geschäftsfeld Individualfinanzierung & Öffentliche Kunden für Vorhaben in Deutschland zum Beispiel das Sonderprogramm „Direktbeteiligung für Konsortialfinanzierung“ aufgelegt. Im Rahmen dieses Programms beteiligt sich die KfW an Konsortialfinanzierungen für Investitionen und Betriebsmittel von mittelständischen und großen Unternehmen. Die Finanzierungsstrukturen sind auf die individuellen Bedürfnisse des jeweiligen Kreditnehmers abgestimmt.

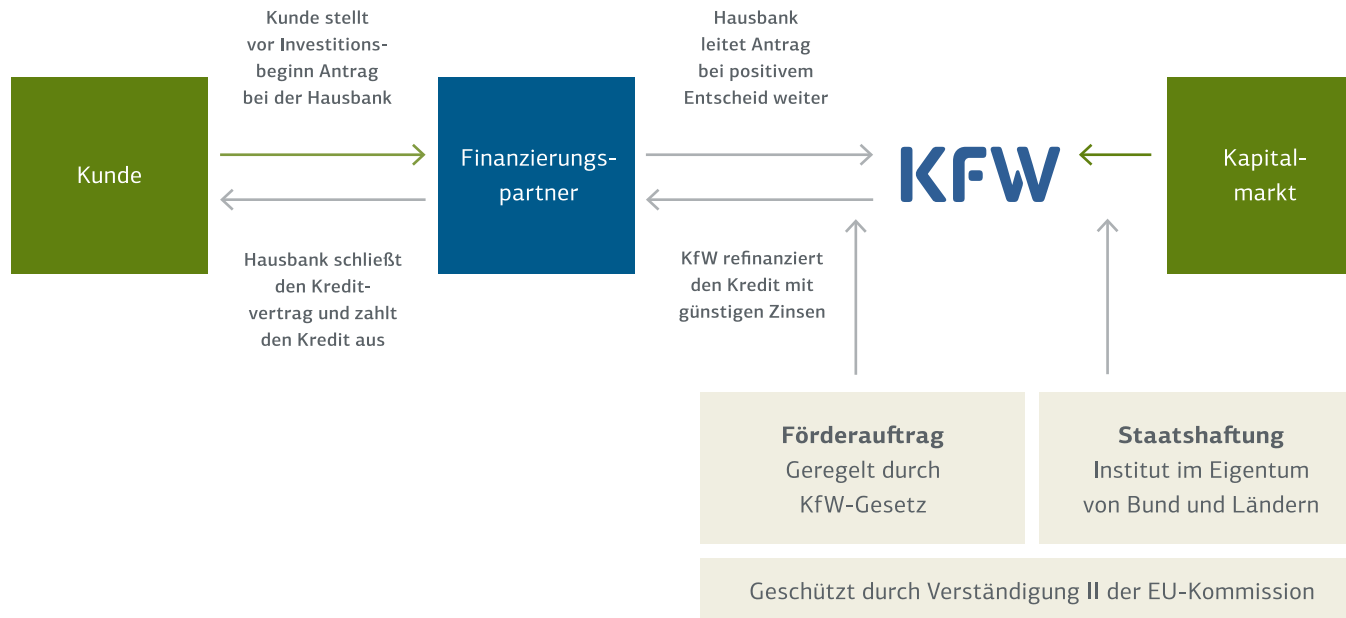
3. Geschäftsfeld KfW Capital

Die Tochtergesellschaft KfW Capital investiert – mit Unterstützung des ERP-Sondervermögens – im Programm ERP-VC-Fondsinvestments gemeinsam mit weiteren Kapitalgebern stets zu gleichen Bedingungen in Venture-Capital- (VC-) und Venture-Debt-Fonds. Außerdem hält KfW Capital Beteiligungen am Co-Investitionsfonds coparion und an den drei Generationen des High-Tech Gründerfonds (HTGF). Zusätzlich konzipiert KfW Capital gemeinsam mit der KfW und der Bundesregierung die erste Säule der Corona-Start-up-Hilfen des Bundes, zu der unter anderem die Corona-Matching-Fazilität gehört, die seit Mai 2020 von KfW Capital und dem Europäischen Investitionsfonds angeboten wird.

Ziel von KfW Capital ist die Verbesserung der nachhaltigen Wagnis- und Wachstumskapitalversorgung für innovative und technologieorientierte Unternehmen in Deutschland. Damit leistet KfW Capital einen Beitrag für eine nachhaltige Stärkung des Innovationsstandortes Deutschland.

Durch die VC-Fondsinvestments von KfW Capital sollen diejenigen Start-ups und Wachstumsunternehmen erreicht werden, die die besten Aussichten haben, sich am Markt zu etablieren und damit nachhaltig Innovationen, Wertschöpfung und Beschäftigung zu generieren. KfW Capital baut ein Portfolio von hochwertigen und erfolgreichen VC-Fonds auf und zeigt so, dass die Assetklasse VC für Investoren attraktiv ist. Durch diesen Signalling-Effekt soll langfristig privates Kapital mobilisiert werden.

Inländisches Förderkreditgeschäft der KfW



Geschäftsmodell Bankdurchleitung

Kennzeichnend für die Abwicklung des in hohem Maße standardisierten Mengengeschäfts der Inlandsförderung ist das Durchleitungsprinzip. Dabei unterstützt die KfW die Kreditvergabe der Geschäftsbanken durch eine zinsgünstige Refinanzierung für die Finanzierungspartner. Diese wiederum ermöglichen ihren Kundinnen und Kunden die Beantragung der KfW-Förderkredite und verwenden hierfür die gewährten Refinanzierungsmittel. Der Antragsprozess erfolgt über die Plattform Bankdurchleitung Online (BDO). Als Beispiel seien die Förderprogramme Energieeffizient Bauen und Sanieren genannt.

Die Finanzierungspartner bzw. Hausbanken der Kundinnen und Kunden tragen das individuelle Kreditrisiko. Ein eigenes Filialnetz der KfW ist daher nicht erforderlich. Ausnahmen vom sogenannten Hausbankprinzip gelten zum Beispiel für öffentliche Kreditnehmer, für die Individualfinanzierung von Unternehmen und bei der Gewährung von Zuschüssen an Privatkunden/-kundinnen und Unternehmen.

Export- und Projektfinanzierung

Die KfW IPEX-Bank verantwortet innerhalb der KfW Bankengruppe die Export- und Projektfinanzierung. Mit der Strukturierung mittel- und langfristiger Finanzierungen für deutsche und europäische Exporte, Infrastrukturinvestitionen und Rohstoffsicherung sowie Umwelt- und Klimaschutzprojekte auf der ganzen Welt unterstützt sie heimische Unternehmen der industriellen Schlüsselsektoren auf den globalen Märkten. Als Spezialbank verfügt die KfW IPEX-Bank über eine umfassende Branchen-, Strukturierungs- und Länderkompetenz, sie übernimmt in Finanzierungskonsortien führende Rollen und bindet andere Banken, institutionelle Investoren und Versicherungen aktiv ein. Sie wird als rechtlich selbstständiges Konzernunternehmen geführt und ist in den wichtigsten Wirtschafts- und Finanzzentren der Welt vertreten.

Mit ihrem Engagement trägt die KfW IPEX-Bank zur Erreichung der Sustainable Development Goals (SDGs) und zu einer Paris-kompatiblen Welt bei. Gleichzeitig bekennt sie sich zu den Äquatorprinzipien und bezieht damit neben den wirtschaftlichen ausdrücklich auch soziale und ökologische Aspekte in die Entscheidungsprozesse im Rahmen der Kreditvergabe ein.

Förderung der Entwicklungs- und Schwellenländer

Das Geschäftsfeld Förderung Entwicklungs- und Schwellenländer umfasst die KfW Entwicklungsbank und die DEG. Die KfW Entwicklungsbank finanziert und begleitet im Auftrag des Bundes und anderer Auftraggeber wie der EU-Kommission Programme und Vorhaben mit überwiegend staatlichen Akteuren in Entwicklungs- und Schwellenländern. Ziel ist es, die Partnerländer dabei zu unterstützen, Armut zu bekämpfen, Frieden zu sichern, Umwelt und Klima zu schützen und die Globalisierung gerecht zu gestalten. Neben Mitteln ihrer Auftraggeber setzt die KfW Entwicklungsbank eigene, am Kapitalmarkt aufgenommene Mittel ein. Auf diese Weise unterstützt die KfW die Bundesregierung dabei, einen wichtigen Beitrag zur Erreichung der SDGs zu leisten.

Die 100-prozentige Tochtergesellschaft DEG – Deutsche Investitions- und Entwicklungsgesellschaft mbH berät, finanziert und strukturiert Investitionen privater Unternehmen in Entwicklungs- und Schwellenländern, um diese wirtschaftlich nachhaltig zu entwickeln, für lokale Wertschöpfung zu sorgen und den Ausbau der Privatwirtschaft als wichtigen Motor für die Entwicklung vor Ort zu fördern.

Die von der DEG finanzierten Unternehmen schaffen nicht nur qualifizierte Arbeitsplätze und ermöglichen wirtschaftliches Wachstum, sie treiben auch durch verantwortungsvolles Handeln eine nachhaltige Entwicklung im Sinne der Agenda 2030 voran.

In der Corona-Pandemie war die DEG als verlässlicher Partner mittelständischer Unternehmen besonders gefragt. Sie hat verschiedene Angebote entwickelt, um ihre Kundinnen und Kunden in dieser Zeit wirksam zu unterstützen.

Die KfW Stiftung

Die [→ KfW Stiftung](#) versteht sich als Impulsgeberin bei der Auseinandersetzung mit den großen gesellschaftlichen Herausforderungen des Umwelt- und Klimaschutzes, des demografischen Wandels und der Globalisierung. Die gemeinnützige, operativ tätige Stiftung ist mit einem Kapital von 20 Mio. EUR ausgestattet.

Abgeleitet vom Förderauftrag der Stifterin fördert sie Projekte und Initiativen in den Themenfeldern „Verantwortliches Unternehmertum“, „Soziales Engagement“, „Umwelt und Klima“ sowie „Kunst und Kultur“.

Unter dem Leitgedanken „Räume für anderes Denken“ konzentriert sich die KfW Stiftung vor allem auf die Identifizierung von Vorbildern und die Vernetzung von Akteurinnen und Akteuren, um Lösungsmöglichkeiten für die gesellschaftlichen Herausforderungen in den vier Themenfeldern anzubieten.

Zu Beginn der Corona-Pandemie hat sich die KfW Stiftung im Rahmen der Initiative [→ #WirVsVirus](#) der Bundesregierung im Open-Innovation-Programm Solution Enabler engagiert. In diesem Programm wurden 130 Teams, die aus einem vorgeschalteten Hackathon hervorgegangen waren, dabei unterstützt, soziale Innovationen zum Umgang mit der Krise zu entwickeln, gemeinsam mit Partnern schnell umzusetzen und breitflächig zugänglich zu machen.

Perspektivisch möchte die KfW Stiftung mit ihrem zivilgesellschaftlichen Engagement in einer sich wandelnden Gesellschaft noch größere Wirkung entfalten. Deshalb überprüft sie systematisch sowohl ihre inhaltliche Ausrichtung als auch die geförderten Projekte. Ziel dabei ist es, bei relevanten Zukunftsthemen Projekte zu entwickeln, die dazu beitragen, Chancen für eine Verbesserung der Lebensbedingungen der geförderten Personen zu ermöglichen.



Nachhaltigkeitsstrategie

»»» Nachhaltigkeitsstrategie

Wie wir nachhaltiges Handeln strategisch verankern.

Rückblick

Die geplante strategische Weiterentwicklung der KfW hin zu einer transformativen Förderbank wurde im Jahr 2020 konkretisiert: Die in der Roadmap Sustainable Finance entwickelten neuen Elemente einer an Nachhaltigkeit orientierten Banksteuerung wurden im Dezember vom Verwaltungsrat genehmigt und das nachfolgende Umsetzungsprojekt tranSForm wurde beauftragt.



Erneute **Top-5-Positionierung** unter Förder- und Entwicklungsbanken in internationalen Nachhaltigkeitsratings

Verankerung von zwei neuen Nachhaltigkeitszielen im Strategischen Zielsystem der KfW:

- **SDG-Beitrag** der KfW-Finanzierungen
- **Paris-Kompatibilität** der KfW-Finanzierungen

Ausblick

In den kommenden Jahren wird die KfW mit tranSForm die Weichen für ein Kerngeschäft stellen, das messbar auf die UN-Nachhaltigkeitsziele einzahlt und kompatibel mit den Pariser Klimaschutzzielen ist. Auch auf die EU-Taxonomie für nachhaltige Investitionen bereitet sich die KfW strategisch vor.



Aufbau eines an den Sustainable Development Goals orientierten **Wirkungsmanagements**

Sukzessive Anwendung von Paris-kompatiblen Sektorleitlinien für Finanzierungen in besonders treibhausgasintensiven Branchen sowie **Aufbau eines Treibhausgas-Accountings** (inkl. Treibhausgas-Fußabdruck) für das gesamte KfW-Portfolio

Systematische, konzernweite Stärkung der **Analyse von ESG-Risiken im Risikomanagement**

Strategische Relevanz von Nachhaltigkeit

Unser Nachhaltigkeitsverständnis geht von Nachhaltigkeit als einem Transformationsprozess aus: Wir wollen die Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft erfolgreich unterstützen und begleiten. Wir möchten die ökonomischen, ökologischen und sozialen Lebensbedingungen in Deutschland, Europa und weltweit verbessern. Dies ergibt sich aus unserer Rolle als transformative Förderbank im Auftrag der Bundesregierung.

Unsere Nachhaltigkeitsstrategie leitet sich aus unserem Nachhaltigkeitsleitbild ab und ist wiederum eng mit der Geschäftsstrategie der KfW verflochten. Das Leitbild definiert Schwerpunkte bzw. Handlungsfelder mit konkret zu erreichenden Zielen: Im Bankgeschäft adressieren unsere Finanzierungen bedeutsame Megatrends wie „Klimawandel und Umwelt“, „Globalisierung“ und „Sozialer Wandel“, wir achten auf einen ressourcenschonenden Bankbetrieb und stärken unsere Rolle als verantwortungsvolle Arbeitgeberin.

In den Handlungsfeldern haben wir uns viel vorgenommen:

- Im Bankgeschäft wollen wir die Wirkungen unserer Finanzierungen messen und steuern sowie ihre Paris-Kompatibilität sicherstellen (Ziel: Klimaneutralität des KfW-Portfolios bis 2050).
- Im Bankbetrieb wollen wir bei bereits hoher Ressourceneffizienz weitere Reduktionen des Energie- und Wasserverbrauchs erreichen.
- Als verantwortungsvolle Arbeitgeberin wollen wir nicht nur die Vereinbarkeit von Beruf und Familie und die Chancengleichheit für alle Beschäftigten weiter vorantreiben, sondern schwerpunktmäßig unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die Herausforderungen der digitalen Transformation wappnen.

Die jüngsten Maßnahmen im Handlungsfeld Bankgeschäft wurden im Projekt „KfW Roadmap Sustainable Finance“ erarbeitet: Die Zielgrößen „SDG-Beitrag der KfW-Finanzierungen“ und „Paris-Kompatibilität der KfW-Finanzierungen“ werden ab sofort verbindlich für alle Geschäftsfelder im Strategischen Zielsystem der KfW verankert. Die Stärkung der systematischen Analyse von ESG-Risikofaktoren im Risikomanagement bildet die dritte Säule in diesem Handlungsfeld.

Organisatorisch und prozessual verfügt die KfW mit der Umsetzung von Neuerungen im Zuge der Roadmap Sustainable Finance über eine zukunftsweisende Nachhaltigkeits-Governance, in der die Gesamtverantwortung für Nachhaltigkeitsthemen in der Funktion des Nachhaltigkeitsvorstands liegt. Diese wird vom Vorstandsvorsitzenden der KfW wahrgenommen.

Im Ergebnis unseres von jeher ganzheitlichen Herangehens an Nachhaltigkeitsthemen wird die KfW seit Jahren von unabhängigen Nachhaltigkeitsratingagenturen sehr gut bewertet und nimmt in deren internationalen Branchenvergleichen jeweils einen Spitzenplatz ein. Auch hier wollen wir weitere Maßnahmen ergreifen, um unsere Top-Positionierung zu halten.



Nachhaltigkeitsleitbild

Das seit Februar 2019 konzernweit gültige → Nachhaltigkeitsleitbild der KfW war ein erstes Ergebnis der Roadmap Sustainable Finance. Die Präambel verankert die → Agenda 2030 der Vereinten Nationen mit ihren 17 Sustainable Development Goals in den drei Dimensionen Umwelt, Soziales und Wirtschaft sowie das Pariser Klimaabkommen als zentrales Bezugssystem für die vielfältigen

Aktivitäten der KfW. Das Leitbild fährt fort mit Erläuterungen zur strategisch nachhaltigen Ausrichtung der KfW in fünf Handlungsfeldern:

- Bankgeschäft mit seinen Dimensionen Finanzierungen, Kapitalmarkt und Kreditrisiko
- Rolle der KfW als verantwortungsvolle Arbeitgeberin

- Bankbetrieb mit den Bereichen Corporate Governance / Compliance, betrieblicher Umweltschutz, Beschaffung und gesellschaftliches Engagement
- Ausgestaltung des Nachhaltigkeitsmanagements mit detaillierten Verantwortlichkeiten
- Nachhaltigkeitskommunikation aus den Bausteinen Stakeholder-Dialog, Nachhaltigkeitsbericht und einem Internetportal zur Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeitsansatz und zentrale Handlungsfelder

KfW Bankengruppe				
Erklärung der KfW zur Berücksichtigung der Menschenrechte in ihrer Geschäftstätigkeit				
KfW-Nachhaltigkeitsleitbild und -Handlungsfelder				
Nachhaltigkeitsmanagement	Bankgeschäft	Arbeitgeberin	Bankbetrieb	Nachhaltigkeitskommunikation
– Nachhaltigkeitsorganisation: – Nachhaltigkeitsvorstand – Konzernbeauftragter Nachhaltigkeit – Netzwerk dezentrale Nachhaltigkeitsbeauftragte – Nachhaltigkeitsrichtlinien für Bankgeschäft und Bankbetrieb – Nachhaltigkeitsratings und -rankings – Verankerung im Strategischen Zielsystem	Finanzierungen (gemäß Megatrends: „Klimawandel & Umwelt“, „Globalisierung“, „Sozialer Wandel“, „Digitalisierung & Innovation“)	Arbeitgeberattraktivität	Corporate Governance & Compliance	– Nachhaltigkeitsbericht – Nachhaltigkeitsportal – Stakeholder-Management (Dialog und Kommunikation)
		Gleichstellung		
	Kapitalmarkt	Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben	Betrieblicher Umweltschutz	
	Risikomanagement	Gesellschaftliches Engagement	Beschaffung	

Nachhaltigkeit im Strategischen Zielsystem

Mit dem Strategischen Zielsystem definiert die KfW Bankengruppe seit 2012 die mittel- bis langfristig angestrebte Positionierung der Bank. Das Strategische Zielsystem gilt verbindlich für die strategische Ausrichtung aller Geschäftsfelder. Das Primärziel unserer Arbeit ist demnach die nachhaltige Förderung, worunter wir die Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft zur Verbesserung der ökonomischen, ökologischen und sozialen Lebensbedingungen weltweit verstehen.

Mit Hilfe der beiden Förderprinzipien Subsidiarität und Nachhaltigkeit sowie mit einem Fokus auf Megatrends soll dieses Ziel verwirklicht werden. Die Säule Nachhaltigkeit im Strategischen Zielsystem soll sicherstellen, dass die Weiterentwicklung des Geschäfts integral mit einer Weiterentwicklung des Nachhaltigkeitsbeitrags einhergeht. Vier Sekundärzielbereiche mit betriebswirtschaftlichen und anderen quantitativen Steuerungsgrößen bilden dafür das Fundament.

Ausgehend von dem Ziel sehr guter Platzierungen in wichtigen Nachhaltigkeitsratings hat die KfW ab dem Jahr 2021 zusätzlich zwei neue Nachhaltigkeitsziele in ihrem Strategischen Zielsystem verankert:

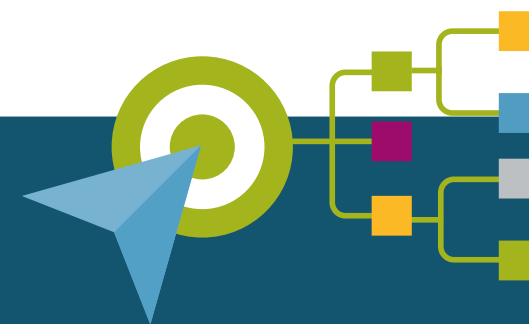
- SDG-Beitrag der KfW-Finanzierungen
- Paris-Kompatibilität der KfW-Finanzierungen

Die Operationalisierung erfolgt über die entsprechenden Bausteine des Umsetzungsprojekts tranSForm. Das neue „Strategische Zielsystem 2025“ gilt ab dem Geschäftsjahr 2021.



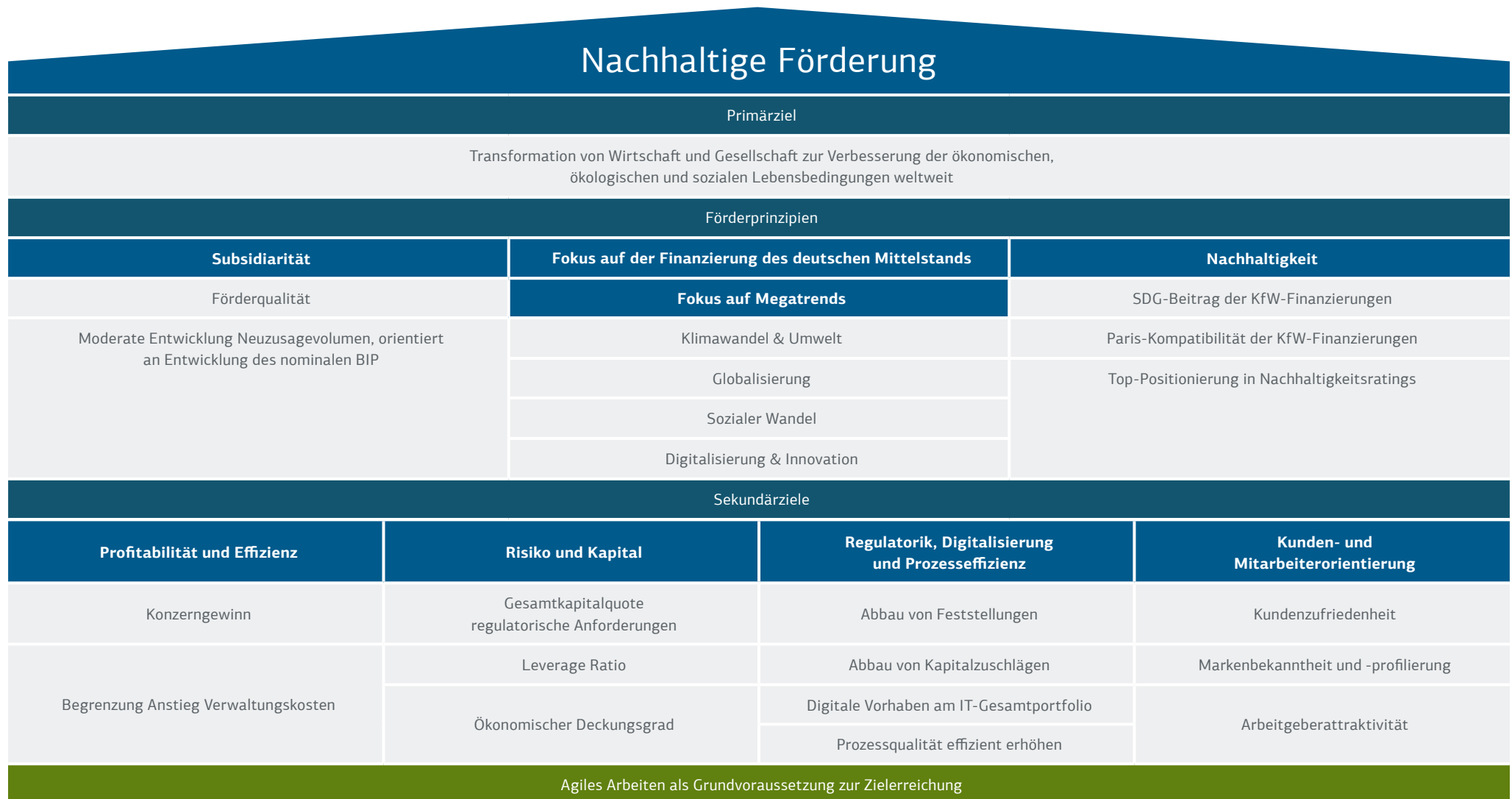
Top-Positionierung in Nachhaltigkeitsratings

Für eine Verortung der eigenen Nachhaltigkeitsperformance im Wettbewerbsvergleich sind Nachhaltigkeitsratings ein wirksames und unabhängiges Werkzeug. Seit 2018 gehört daher eine Top-Positionierung in wichtigen Nachhaltigkeitsratings zum Kern des Förderprinzips Nachhaltigkeit. Als konkretes Ziel haben wir uns gesetzt, im weltweiten Durchschnitt unter den Top 5 der Förder- und Entwicklungsbanken gelistet zu werden – in den Ratings von imug, ISS ESG und Sustainalytics. Wir haben dieses Ziel 2020 erreicht (Sustainalytics: Negligible Risk [5,8 von 100 möglichen Punkten, in niedrigster Risikokategorie], „innerhalb der Top 5 Entwicklungsbanken“ [Stand: 29.09.2020], imug: Platz 2 [Stand 02.03.2020], ISS ESG: C+ im Prime Standard [Stand: 15.06.2020]). Trotzdem bleibt es ambitioniert, denn die Bewertungskriterien der Agenturen entwickeln sich stetig weiter und werden strenger. Um den gesetzten Anforderungen gerecht zu werden, analysiert das zentrale Nachhaltigkeitsmanagement der KfW die detaillierten Ratingergebnisse und entwickelt in Zusammenarbeit mit den betroffenen Bereichen Maßnahmen zu deren Erhalt bzw. Steigerung. Somit passt sie ihr Nachhaltigkeitsengagement dem sich wandelnden Umfeld an.



Paris-Kompatibilität und SDG-Beitrag ins Strategische Zielsystem aufgenommen

Strategisches Zielsystem 2025



Operationalisierung

Die KfW nutzt zur Strukturierung ihres Fördergeschäfts die gesellschaftlich und ökonomisch bedeutsamen Megatrends „Klimawandel & Umwelt“, „Globalisierung“, „Sozialer Wandel“ sowie „Digitalisierung & Innovation“ (→ [Kapitel „Bankgeschäft“](#)).

Um sicherzustellen, dass in den Produkten und Dienstleistungen der KfW Bankengruppe hohe Umwelt- und Sozialstandards berücksichtigt werden, werden (mit-)finanzierte Vorhaben – insbesondere in Entwicklungs- und Schwellenländern – einer umfänglichen Umwelt- und Sozialverträglichkeitsprüfung (USVP) unterzogen (→ [Kapitel „Bankgeschäft“](#)). Zu den Entscheidungs- und Prüfprozessen, die einer USVP zugrunde liegen, erfolgt ein regelmäßiger Austausch mit Stakeholdern.

Gleichermaßen bedeutend ist die umfassende Einhaltung gesetzlicher und unternehmensinterner Anforderungen zur Betrugs- und Korruptionsprävention sowie zur Verhinderung von Geldwäsche (→ [Kapitel „Unternehmensführung“](#)).

Zentral im Hinblick auf die Beschäftigten der KfW Bankengruppe sind unter anderem die Gleichstellung von Frauen und Männern sowie die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben (→ [Kapitel „Beschäftigte“](#)). Für uns als Nachhaltigkeitsbank sind zudem das Green-Bond-Kaufprogramm im Auftrag des Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit (BMU), die Emission eigener KfW-Green-Bonds sowie die Steuerung des Liquiditätsportfolios nach Nachhaltigkeitsgesichtspunkten von besonderer Bedeutung (→ [Kapitel „Bankgeschäft“](#)).

Alle wesentlichen Themen werden in diesem Kapitel im Abschnitt „Wesentlichkeitsanalyse“ gelistet und erläutert (→ [Seite 27](#)).

Nachhaltigkeitsorientierte strategische Banksteuerung

Die zentrale Rolle nachhaltiger Ziele und Zwecke im Finanzierungsgeschäft der KfW Bankengruppe zeigt sich in den Förderbeiträgen, der strategischen Positionierung durch die Roadmap Sustainable Finance sowie der Einbeziehung nationaler und internationaler Standards:

Mit ihrer Förderung leistet die KfW vielfältige Beiträge zu den Sustainable Development Goals der Vereinten Nationen (UN), wie das SDG-Mapping aufzeigt: Die KfW Bankengruppe deckt auch 2020 wieder alle 17 SDGs ab bei einer Mapping-Quote von 100 Prozent, das heißt, jede neue KfW-Finanzierung soll zu mindestens einem SDG beitragen (→ [Kapitel „Bankgeschäft“](#)).

- Die 2021 startende Umsetzung der KfW Roadmap Sustainable Finance im Rahmen des zweijährigen tranSForm-Projekts modernisiert die Nachhaltigkeits-Governance und implementiert eine noch stärker an Nachhaltigkeitszielen ausgerichteten Banksteuerung.
- Die Ausrichtung an nationalen und internationalen Standards bestätigt die KfW unter anderem durch ihre Berichterstattung gemäß den Empfehlungen der Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD, → [Seite 53](#)) und gemäß dem Nationalen Aktionsplan Wirtschaft und Menschenrechte (NAP, → [Seite 51](#)) sowie durch ihr Bekenntnis zu den Prinzipien für verantwortliches Investieren ([UN PRI](#), → [Seite 84](#)).



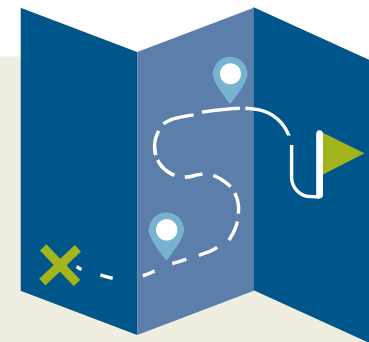
Die Sustainable Development Goals: zentrales Bezugssystem für die vielfältigen Aktivitäten der KfW

Von der „KfW Roadmap Sustainable Finance“ zu „tranSForm“

Ende 2020 wurde das seit zwei Jahren laufende Strategieprojekt „KfW Roadmap Sustainable Finance“ abgeschlossen. Die Zielsetzung, Nachhaltigkeit stringent, mehrdimensional und messbar in allen Konzernbereichen zu verankern, wurde durch eine Reihe von Meilensteinen erreicht. Hierzu zählen vor allem die Verabschiedung eines [→ neuen Nachhaltigkeitsleitbilds](#) der KfW, eine erstmals konzernweit einheitliche [→ Ausschlussliste](#), das erste [→ SDG-Mapping](#) der KfW sowie der erste [→ TCFD-Bericht](#) der KfW.

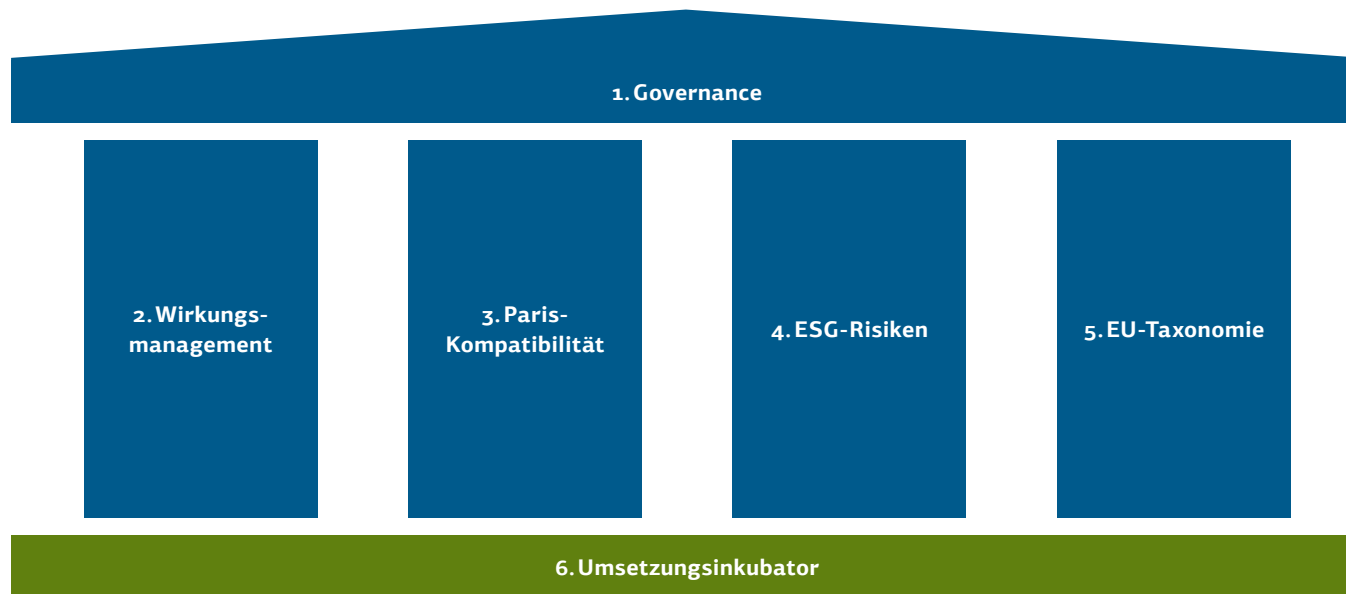
Weitere Vorschläge der Roadmap für eine erweiterte, noch enger an Nachhaltigkeitszielen orientierte Banksteuerung wurden im Juli 2020 vom Vorstand und im Dezember 2020 vom Verwaltungsrat der KfW Bankengruppe verabschiedet. Sie sorgen dafür, den KfW-Beitrag zu den globalen Zielen für nachhaltige Entwicklung (SDGs) und zu den Pariser Klimazielen nachweisbar und substanziell zu stärken. Mit den genannten Neuerungen unterstreicht die KfW ihre Rolle als transformative Förderbank für eine treibhausgasneutrale Zukunft im Einklang mit dem Auftrag der Bundesregierung aus ihrem im Jahr 2019 vorgelegten [→ Klimaschutzprogramm 2030](#): Die KfW engagiert sich wirkungsvoll für eine treibhausgasneutrale Zukunft, wird ihrem breiten gesetzlichen Förderauftrag aber auch über den Klimaschutz hinaus voll gerecht.

Im Rahmen von tranSForm, dem mit Beginn des Jahres 2021 startenden Umsetzungsprojekt zur Roadmap, werden unter Einbeziehung verschiedener Zentraleinheiten und aller Marktbereiche sechs Teilprojekte parallel umgesetzt: eine modernisierte Nachhaltigkeits-Governance, der Ausbau des Wirkungsmanagements, die Sicherung der Paris-Kompatibilität der KfW-Finanzierungen, die noch stärkere Berücksichtigung von ESG-Risikofaktoren im Risikomanagement der KfW und der zukunftsgerichtete Umgang mit der EU-Taxonomie. Ergänzend dient ein sechstes Teilprojekt der Umsetzung in den Datensystemen der KfW.



Das Projekt „tranSForm“ startet 2021 mit sechs Teilprojekten für mehr Nachhaltigkeit.

Die sechs Teilprojekte von tranSForm



Das Teilprojekt 1 „Governance“ passt die nachhaltigkeitsbezogene Organisations- und Gremienstruktur an moderne Erfordernisse und hinsichtlich neuer Aufgaben an, die sich aus den anderen Teilprojekten ergeben. Dies beinhaltet beispielsweise die Etablierung eines High-Level-Gremiums zur KfW-Gesamtsteuerung bezüglich Sustainable Finance und zur Unterstützung des Vorstands.

Das „Wirkungsmanagement“ (Teilprojekt 2) stellt die Operationalisierung der neuen Monitoringgröße „SDG-Beitrag der KfW-Finanzierungen“ im Strategischen Zielsystem der KfW sicher. Durch das Nachhaltigkeitsleitbild der KfW sind die UN Sustainable Development Goals und das Pariser Klima-

abkommen als strategischer Bezugsrahmen gesetzt. Die Beiträge hierzu zu messen, nachzuverfolgen und wirkungsvoller zu gestalten sehen wir als unsere Aufgabe für das kommende Jahrzehnt an. Bereits 2019 wurde mit dem SDG-Mapping ([→ Kapitel „Bankgeschäft“](#)) ein erster Schritt in der strukturellen Auseinandersetzung mit den UN-Zielen gemacht. tranSForm setzt hier weitere wichtige Schritte um, unter anderem ein konzernweit harmonisiertes Wirkungsverständnis inklusive Definition von bis zu 40 Wirkungsindikatoren zur besseren Messung und Berichterstattung über die Nachhaltigkeitswirkungen der KfW-seitig finanzierten oder mitfinanzierten Vorhaben.

Das dritte Teilprojekt, „Paris-Kompatibilität“, unterlegt die neue Monitoringgröße „Paris-Kompatibilität der KfW-Finanzierungen“. Als zentrales Steuerungsinstrument dienen dabei technologiebasierte Sektorleitlinien für mindestens sechs besonders treibhausgasintensive Sektoren wie beispielsweise Stromerzeugung und Gebäude. Als transformative Förderbank setzt die KfW dabei auf schrittweise steigende Anforderungen an die Klimaverträglichkeit KfW-finanzierter Technologien, um den Erfordernissen des Pariser Klimaabkommens konsequent Rechnung zu tragen und ihren Kunden gleichzeitig die bestmögliche Unterstützung im Transformationsprozess zu bieten. Es gilt, in die strukturellen Chancen der Transformation zu investieren, eine erfolgreiche Übergangsphase zu sichern und klimaschädliche Technologien ohne Zukunftsperspektive schrittweise auszusteuern.

Ergänzend wird im dritten Teilprojekt ein sogenanntes Treibhausgas-Accounting aufgebaut, welches der regelmäßigen Standortbestimmung im Hinblick auf den Treibhausgas-Fußabdruck der Neuzusagen und des Portfolios der KfW dient. Dies ist wichtig, um systematisch aufzeigen zu können, inwiefern die Sektorleitlinien die KfW-Finanzierungen auf lange Sicht wirksam in Richtung des gesetzten Zieles steuern, bis zum Jahr 2050 ein netto treibhausgasneutrales Portfolio zu erreichen. Über den Treibhausgas-Fußabdruck hinaus umfasst der Arbeitsstrang auch die Entwicklung konzernweit einheitlicher Methoden zur Messung von Treibhausgasminderungen und -sequestrierungen.

Das Teilprojekt 4 hat die erweiterte Berücksichtigung von ESG-Risiken in den bestehenden Risikomanagementstrukturen der KfW zum Ziel. Dies umfasst unter anderem die Entwicklung eines konzernweit einheitlichen Verständnisses von ESG-Risiken, die Anpassung der entsprechenden Governance (z. B. Etablierung eines konzernweiten Key-Accounts für ESG-Risiken) sowie die Identifizierung und Implementierung angepasster Verfahren zur Steuerung von ESG-Risiken. Das Teilprojekt umfasst darüber hinaus auch die Weiterentwicklung der Berichterstattung (z. B. gemäß TCFD).

Im fünften Teilprojekt, „EU-Taxonomie“, werden die regulatorischen Anforderungen im Zusammenhang mit der EU-Taxonomie-Verordnung analysiert und zugleich proaktive Ansätze entwickelt, wie sich die EU-Taxonomie zur Formulierung ambitionierter KfW-Nachhaltigkeitsziele perspektivisch nutzen ließe.

Das Teilprojekt 6, „Umsetzungsinkubator“, ist wichtig, weil die eher fachlich geprägten Teilprojekte 2 bis 5 in hohem Maße auch Implikationen für die Datensysteme der KfW haben können. Mit dem „Umsetzungsinkubator“ werden die Ergebnisse aus den Fachprojekten sukzessive in geeignete Anwendungsfälle transformiert und ggf. in passende IT-Projekte überführt.



Stakeholder-Dialog

Zur Weiterentwicklung ihrer Nachhaltigkeitsstrategie sucht die KfW Bankengruppe den kontinuierlichen Dialog mit Expertinnen und Experten aus ihrem Stakeholder-Umfeld. Die KfW betrachtet den Stakeholder-Dialog als konstruktiven, offenen Austausch auf Augenhöhe. Dabei profitiert sie vom Wissen und von den Erfahrungen ihrer Stakeholder, informiert über ihr eigenes Handeln und stellt sich kritischen Fragen. Auch das Erklären und Werben für KfW-Positionen, die nach geschäftspolitischer und strategischer Abwägung von den Erwartungen einiger Stakeholder abweichen, kann dazugehören. Konkret nutzt die KfW eine Reihe unterschiedlicher Formate und Anlässe:

- Ein jährlicher **Stakeholder Round Table** zu wechselnden thematischen Schwerpunkten dient dem Einholen konkreter Erwartungen und Ansichten der Stakeholder. Die Ergebnisse des Formats werden dem Vorstand vorgestellt und fließen in die strategische Weiterentwicklung des Unternehmens ein. Im Jahr 2020 konnte aufgrund der Corona-Pandemie keine Veranstaltung stattfinden. Im Frühjahr 2021 wurde zum ersten Mal ein virtueller Round Table veranstaltet.
- Die KfW hat 2018 ein **Stakeholder-Panel** initiiert, das die Bandbreite ihrer Stakeholder im Nachhaltigkeitsbereich abbildet. Seitdem werden die Mitglieder des Panels einmal im Jahr zu unterschiedlichen Themen und Aspekten der Nachhaltigkeit eingehend in Interviews befragt. Nach einer telefonischen Einzelbefragung 2019 wurden die Beteiligten für das Geschäftsjahr 2020 zu einem digitalen Round Table im Frühjahr 2021 eingeladen (siehe nächste Seite).

- Die **Teilnahme an Konferenzen und Netzwerktreffen** schafft einen unterjährigen, kontinuierlichen Dialog zwischen der KfW und ihren Stakeholdern.
- Seit dem Jahr 2019 hat die KfW ihren ersten eigenen **Podcast**: In „Ausgesprochen nachhaltig“ diskutiert KfW-Stratege Alexander Baunach ca. alle zwei Monate ein aktuelles Nachhaltigkeitsthema mit spannenden Persönlichkeiten aus Wissenschaft und Wirtschaft. 2020 waren unter den Gästen der Vorstandsvorsitzende Dr. Günther Bräunig sowie Digitalunternehmer Christoph Bornschein.
- Wichtige Neuerungen und Meilensteine in der Nachhaltigkeitsstrategie bespricht die KfW bedarfsweise in **bilateralen Gesprächen**, beispielsweise mit anderen national oder international agierenden Förderbanken oder auch Geschäftsbanken.

Als global tätige Förderbank öffentlichen Rechts interagiert die KfW Bankengruppe täglich mit einem breiten Spektrum internationaler Stakeholder-Gruppen aus allen Bereichen der Gesellschaft. Als wichtige Stakeholder gelten für die KfW Vertreterinnen und Vertreter von Organisationen oder der Öffentlichkeit, die von der Tätigkeit der KfW Bankengruppe beeinflusst werden oder ihrerseits die Tätigkeit des Konzerns beeinflussen können.

Wichtige Stakeholder sind:

- Anteilseigner/innen, öffentliche Auftraggeber und strategische Kooperationen aus Politik und Wirtschaft
- Endkundinnen und -kunden sowie Kreditnehmende aus den Förderprogrammen, Kundinnen und Kunden im Auslandsgeschäft

- Finanzierungs- und Geschäftskontakte im Inlands- und Auslandsgeschäft
- Vertreter/innen von Medien, Wissenschaft, supranationalen Interessenorganisationen und Nicht-Regierungsorganisationen
- Analystinnen und Analysten, Vertreter/innen von Ratingagenturen und Initiativen, Investierende und Emittierende
- Lieferfirmen
- Anwohner/innen an den Standorten
- (Potenzielle) Beschäftigte
- Allgemeine Öffentlichkeit

Dialog über die KfW Roadmap Sustainable Finance und die SDGs

Die Bundesregierung hat in ihr Klimaschutzprogramm 2030 den Auftrag aufgenommen, die KfW zur transformativen Förderbank für eine treibhausgasneutrale Zukunft weiterzuentwickeln – ein Anspruch, den die KfW mit der Roadmap und dem Umsetzungsprojekt „tranSForm“ konkret angeht. Um die eigenen strategischen Projekte mit Expertinnen und Experten zu spiegeln, lud die KfW die Mitglieder des Stakeholder Panels und weitere Gäste im März 2021 zu einem virtuellen Stakeholder Round Table ein. Dabei wurde angeregt diskutiert, und die Verantwortlichen der KfW, inklusive des Vorstandsvorsitzenden, nahmen wichtige Verbesserungsvorschläge mit.

Verbandsforen und Mitgliedschaften

Foren für den Dialog mit Stakeholdern sind auch die verschiedenen Verbände und Initiativen, bei denen Vertreterinnen und Vertreter der KfW Bankengruppe aktiv mitwirken bzw. Ehrenämter oder Mandate bekleiden, unter anderem:

- Asien-Pazifik-Ausschuss der Deutschen Wirtschaft (APA)
- Bundesanstalt für Geowissenschaften und Rohstoffe (BGR)
- Nah- und Mittelost-Verein e. V.
- Ostasiatischer Verein e. V. (OAV)

Die KfW Bankengruppe unterstützt außerdem eine Vielzahl externer Initiativen, zu deren Ausrichtung, Leitlinien und Programmatik sie sich bekennt. Weitere Mitgliedschaften in Verbänden und Initiativen mit Nachhaltigkeitsbezug bestehen unter anderem bei:

- Association of European Development Finance Institutions (EDFI) (über die DEG)
- Bundesverband Öffentlicher Banken Deutschlands (VÖB)
- Carbon Disclosure Project (CDP)
- Climate Action in Financial Institutions
- Energy Efficiency Financial Institutions Group (EEFIG)
- Equator Principles Association (über die KfW IPEX-Bank)
- Extractive Industries Transparency Initiative (EITI)
- Green and Sustainable Finance Cluster Germany e. V. (GSFCG)
- International Development Finance Club (IDFC)
- Netzwerk Ressourceneffizienz (NeRess)
- Principles for Responsible Investment (PRI)
- Transparency International Deutschland
- United Nations Environment Programme – Finance Initiative (UNEP-FI)
- Verein für Umweltmanagement und Nachhaltigkeit in Finanzinstituten e. V. (VfU)

Die KfW selbst hat Mandate in den Aufsichtsgremien unter anderem der DEG, der KfW IPEX-Bank sowie der dena und der BEA, an denen sie Anteile hält.



Erster virtueller Stakeholder Round Table im Frühjahr 2021

Wesentlichkeitsanalyse

Im Herbst 2020 haben wir unsere Wesentlichkeitsanalyse aktualisiert, um relevante Nachhaltigkeitsthemen für die Berichterstattung gemäß den GRI-Standards und § 289c Abs. 3 HGB zu ermitteln.

Hierzu wurde die im Vorjahr eingeführte Systematik der Nachhaltigkeitsthemen übernommen. Dabei steht das Fördergeschäft als zentrale Aufgabe der KfW im Zentrum und ist als wesentlich gesetzt. Die Schwerpunkte des Fördergeschäfts werden durch das Strategische Zielsystem der KfW klar festgelegt (siehe → Seite 20). Die Wesentlichkeitsanalyse fokussierte sich daher erneut auf die Priorisierung von Managementthemen.

Alle 18 Themen wurden hinsichtlich ihrer Relevanz für Stakeholder der KfW, hinsichtlich der Auswirkungen der KfW auf Umwelt und Gesellschaft in diesem Themenbereich sowie hinsichtlich ihrer jeweiligen Relevanz für den Geschäftserfolg bewertet.

Als Ausgangspunkt für die Bewertung der Auswirkungs- und Stakeholder-Relevanz diente die umfassende Befragung des Stakeholder-Panels Ende 2019. An dieser Befragung hatten acht Vertreterinnen und Vertreter aus der Finanzbranche, von Nicht-Regierungsorganisationen, aus der Wissenschaft und aus Behörden teilgenommen.

Eine interne Gruppe aus Expertinnen und Experten für Nachhaltigkeit, bestehend aus allen Nachhaltigkeitsbeauftragten innerhalb der KfW Bankengruppe sowie Vertreterinnen und Vertretern des KfW-Nachhaltigkeitsmanagements, der Konzernentwicklung und des Risikomanagements validierte die Vorjahresbewertung, unter anderem mit Unterstützung einer Umfeldanalyse.

In einem nächsten Schritt wurde die Geschäftsrelevanz der Themen neu bewertet. Dabei flossen eine Betrachtung der spezifischen Nachhaltigkeitsmehrwerte für den Konzern sowie eine Risiko- und eine Chancenbewertung ein.

Im Ergebnis wurden zehn der 18 Managementthemen als wesentlich eingestuft. Sowohl durch eine Evaluierung der Außenperspektive als auch in der Einschätzung der Geschäftsperspektive wurde deutlich, dass das Thema Gesundheitsschutz und Arbeitssicherheit an Bedeutung gewonnen hat. Es wurde jeweils als mittelhoch in seiner Stakeholder-, Auswirkungs- und Geschäftsrelevanz eingestuft.

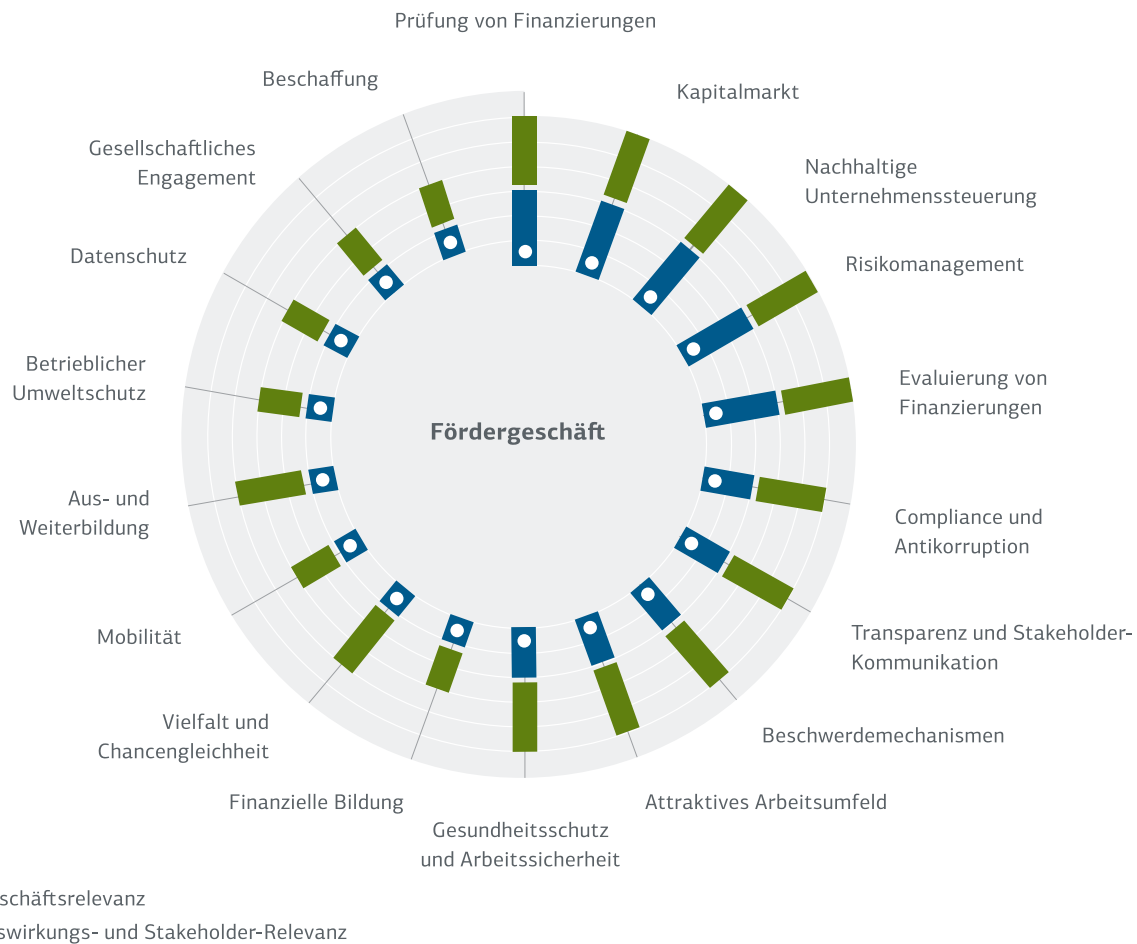


10 Nachhaltigkeitsthemen wurden für die KfW als wesentlich eingestuft

Als wesentlich wurden solche Themen definiert, die eine mittlere oder hohe Stakeholder-/Auswirkungsrelevanz bzw. Geschäftsrelevanz haben. Für die Wesentlichkeit gemäß § 289c Abs. 3 HGB sind dabei sowohl die Auswirkungs- als auch die Geschäftsrelevanz entscheidend; für die Wesentlich-

keit gemäß GRI-Standards ist die Stakeholder-/Auswirkungsrelevanz ausschlaggebend. Die Tabelle der wesentlichen Themen (→ Seite 29) sowie die Grafik unten zeigen die Ergebnisse der Wesentlichkeitsanalyse 2020 im Detail.

Ergebnisse der Wesentlichkeitsanalyse





Wesentliche Themen 2020



Thema	Beschreibung	Wesentlich nach GRI-Standards	Wesentlich nach HGB (Aspekte)
Fördergeschäft (als wesentlich gesetzt)	Finanzierungsgeschäft mit dem Ziel der Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft zur Verbesserung der ökonomischen, ökologischen und sozialen Lebensbedingungen weltweit. Das Fördergeschäft richtet sich nach den vier Megatrends „Klimawandel & Umwelt“, „Globalisierung“, „Sozialer Wandel“ sowie „Digitalisierung & Innovation“. Zudem besetzt die KfW trendunabhängige Förderthemen, die für eine nachhaltige Entwicklung eine wichtige Rolle spielen.	Ja	Ja (Umweltbelange, Achtung der Menschenrechte, Sozialbelange)
Prüfung von Finanzierungen	Berücksichtigung ökologischer und sozialer Aspekte neben wirtschaftlichen Kennzahlen bei Finanzierungen im Inland sowie umfassende Risikobewertung und Prüfung anhand von internationalen Umwelt- und Sozialstandards im Auslands-, Export- und Projektgeschäft. Anwendung einer KfW-weiten Ausschlussliste.	Ja	Ja (Umweltbelange, Achtung der Menschenrechte, Sozialbelange)
Kapitalmarkt	Berücksichtigung von Nachhaltigkeitskriterien bei der Refinanzierung (u. a. mittels Green Bonds) und beim Liquiditätsmanagement (u. a. durch die Integration von ESG-Kriterien oder Ausschlusskriterien).	Ja	Ja (Umweltbelange, Achtung der Menschenrechte, Sozialbelange)
Nachhaltige Unternehmenssteuerung*	Führung und Steuerung des Unternehmens gemäß konzernweitem Nachhaltigkeitsleitbild und geschäftsfeldspezifischen Nachhaltigkeitsrichtlinien. Einbezug von Nachhaltigkeit in die Governance und in die strategische Unternehmenssteuerung.	Ja	Ja (Umweltbelange, Achtung der Menschenrechte, Sozialbelange)
Risikomanagement	Analyse und Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsrisiken für das KfW-Portfolio: Dazu gehören insbesondere Risiken des Klimawandels bzw. des Übergangs zu einer klimaneutralen Wirtschaft (Outside-in-Perspektive: physische und transitorische Risiken).	Ja	Ja (Umweltbelange, Achtung der Menschenrechte, Sozialbelange)
Evaluierung von Finanzierungen*	Regelmäßige Evaluierung durchgeführter Finanzierungen der KfW Entwicklungsbank und der DEG sowie von Teilen der Inlandsförderung, um die Erreichung der Förderziele und die Auswirkungen auf Klima, Umwelt, Gesellschaft und Menschenrechte zu kontrollieren.	Ja	Ja (Umweltbelange, Sozialbelange)
Compliance und Antikorruption	Umfassende Einhaltung der relevanten gesetzlichen Anforderungen sowie freiwilliger Kodizes und Richtlinien (inkl. unternehmensinterner Anforderungen); dies beinhaltet Korruptionsprävention und das Entrichten von Steuern sowie eine transparente Offenlegung von Verstößen.	Ja	Ja (Antikorruption)



Thema	Beschreibung	Wesentlich nach GRI-Standards	Wesentlich nach HGB (Aspekte) 
Transparenz und Stakeholder-Kommunikation	Transparenz in Bezug auf Entscheidungsprozesse, (kontroverse) Finanzierungen und Auswirkungen sowie regelmäßiger Austausch mit den Stakeholdern; transparente Produktinformation und Kundenberatung.	Ja	Ja (Sozialbelange)
Beschwerdemechanismen	Ermöglichung anonymer Beschwerden im Rahmen von geförderten Vorhaben und der Geschäftstätigkeiten der KfW für involvierte Personengruppen. Systematische Nachverfolgung von Beschwerden und potenziellen damit verbundenen ökonomischen, sozialen und ökologischen Auswirkungen.	Ja	Ja (Umweltbelange, Achtung der Menschenrechte, Sozialbelange)
Attraktives Arbeitsumfeld*	Gestaltung eines attraktiven Arbeitsumfelds durch angemessene Personalstruktur, Vergütung und Mitbestimmung bei der KfW. Gewährleistung einer guten Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, um die Mitarbeiterzufriedenheit und Arbeitgeberattraktivität zu erhöhen. Dazu gehört der Ausbau flexibler Arbeitsmodelle für alle Beschäftigten.	Ja	Ja (Arbeitnehmerbelange)
Gesundheitsschutz und Arbeitssicherheit	Gewährleistung eines gesunden und sicheren Arbeitsumfelds für die Beschäftigten, durch Gesundheitsvorsorge und responsives Gesundheitsmanagement.	Ja	Ja (Arbeitnehmerbelange)
Finanzielle Bildung	Förderung des Zugangs zu Finanzprodukten sowie der finanziellen Bildung, insbesondere junger Menschen (beinhaltet die Kommunikation zu und die Förderung von Sustainable Finance außerhalb der KfW).	Nein	Nein
Vielfalt und Chancengleichheit	Gleichbehandlung und Gleichstellung aller Beschäftigten; Förderung von Vielfalt in Führungspositionen, diskriminierungsfreie Recruitingprozesse, Einsatz von Diskriminierungsbeauftragten.	Nein	Nein
Mobilität	Offenlegung des Energie- und Emissionsverbrauchs der KfW durch Geschäftsreisen. Nutzung emissionsarmer Transportmöglichkeiten (Bahn, elektrisch betriebene Firmenfahrzeuge). Verminderung und Vermeidung von Emissionen durch die Kompensation von Flugreisen sowie Beteiligung und Sensibilisierung der Beschäftigten in Mobilitätsfragen.	Nein	Nein
Aus- und Weiterbildung	Förderung der persönlichen und fachlichen Entwicklung der Beschäftigten. Hierzu gehören insbesondere die Weiterentwicklung der Kompetenzen in Digital- und Nachhaltigkeitsfragen und die Ermöglichung lebenslangen Lernens.	Nein	Nein
Betrieblicher Umweltschutz	Reduzierung der Auswirkungen des Bürobetriebs auf Umwelt und Klima, u. a. durch die sparsame Verwendung von Ressourcen, die Nutzung recycelbarer Materialien und erneuerbarer Energien sowie die Reduzierung und sorgfältige Behandlung von Abfall.	Nein	Nein



Thema	Beschreibung	Wesentlich nach GRI-Standards	Wesentlich nach HGB (Aspekte)	✓
Datenschutz	Ausweitung der Cybersicherheit zum Schutz von Kunden- und Beschäftigten-daten sowie verantwortungsvoller Umgang mit Informationstechnologie.	Nein	Nein	
Gesellschaftliches Engagement	Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung durch Förderung des Engagements der eigenen Beschäftigten und durch die KfW Stiftung.	Nein	Nein	
Beschaffung	Sicherstellung einer verantwortungsvollen Beschaffung und von nachhaltigen Lieferantenbeziehungen unter Berücksichtigung sozialer und ökologischer Leitlinien.	Nein	Nein	
* Begriffliche Schärfungen im Vergleich zum Vorjahr				

Der nichtfinanzielle Bericht zu den gemäß § 289c Abs. 3 HGB relevanten Themen ist Teil dieses Datenberichts und findet sich thematisch sortiert in den jeweils die wesentlichen Themen betreffenden Kapiteln: „Nachhaltigkeitsstrategie“ (für das Thema Transparenz und Stakeholder-Kommunikation), „Unternehmensführung“ (für die Themen Nachhaltige Unternehmenssteuerung, Risikomanagement, Compliance und Antikorrupption), „Bankgeschäft“ (für die Themen Prüfung von Finanzierungen, Kapitalmarkt, Evaluierung von Finanzierungen und Beschwerdemechanismen) und „Beschäftigte“ (für die Themen Attraktive Arbeitsbedingungen und Gesundheitsschutz und Arbeitssicherheit).

Ab → Seite 146 ist ein GRI-Inhaltsindex mit allen Seitenverweisen für die Berichterstattung nach den GRI-Standards zu finden. Ab → Seite 157 findet sich zudem eine tabellarische Übersicht aller Inhalte, die für den nichtfinanziellen Bericht von Belang sind.

Die Risikobewertung nichtfinanzieller Belange ist Teil des Risikomanagements der KfW. Über nachhaltigkeitsbezogene Risiken wird im Kapitel „Unternehmensführung“ berichtet (→ Seite 49).

Nachhaltigkeitsprogramm

Mit ihrem Nachhaltigkeitsprogramm 2020 setzt sich die KfW Bankengruppe terminierte Ziele, um ihre Nachhaltigkeitsleistungen weiter zu verbessern. Bestimmte Maßnahmen sind dennoch terminlich nicht auf das Berichtsjahr fixiert, zum Beispiel bei Maßnahmen, die über zwei oder mehr Jahre laufen oder die einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess zum Ziel haben. Im Folgenden ist eine Auswahl zentraler

Themen und Maßnahmen dargestellt – gegliedert nach den fünf Handlungsfeldern des Nachhaltigkeitsleitbilds. Das vollständige Programm ist im Nachhaltigkeitsportal der KfW unter [→ www.kfw.de/nachhaltigkeit](https://www.kfw.de/nachhaltigkeit) abrufbar.

Handlungsfeld und Themenfeld	Ziel	Zieljahr	Umsetzung
Bankgeschäft			
Kapitalmarkt	Umsetzung eines nachhaltigen Investmentansatzes	Fortlaufend	Neuanlagen im Treasury-Portfolio unter Berücksichtigung des Best-in-Class-Ansatzes
Kapitalmarkt	Umsetzung eines nachhaltigen Investmentansatzes	2021	Weiterentwicklung „Verantwortliches Investieren“ durch Mitarbeit bei nationalen und/oder internationalen Arbeitsgruppen, z. B. Green Bond Principles Erreichung von Bestnoten im Vergleich mit der Peergroup der Asset Owners hinsichtlich der Umsetzung aller sechs Prinzipien der UN PRI
Kapitalmarkt	Zielvolumen des Green-Bond-Portfolios im Auftrag des BMU: 2 Mrd. EUR	2022	Fortlaufende Investitionen in Green Bonds; Stand 2020: rund 1,9 Mrd. EUR
Risikomanagement	Stärkung des ESG-Risikomanagements	2021	Die Prüfung, wie sich ESG-Faktoren verstärkt in der schriftlich fixierten Ordnung, Ratingtools und Kreditprozessen verankern lassen, wurde Corona-bedingt auf das Jahr 2021 verschoben. Die Weiterentwicklung des ESG-Risikomanagements ist Teil des Projekts „tranSForm“.
Finanzierungen	Erfüllung der intern definierten Umweltquote von 38 % des gesamten Fördervolumens	2021	Sicherstellung eines kontinuierlich hohen Fördervolumens im Schwerpunkt Umwelt- und Klimaschutz durch die Umweltquote von 38 % Status 2020 (bereinigt um die Corona-Sonderhilfen): 50 %
Finanzierungen	Sicherung der Paris-Kompatibilität der KfW-Finanzierungen	2021/2022	Einführung von Sektorleitlinien für Finanzierungen in emissionsintensiven Sektoren zur Sicherung der Paris-Kompatibilität der KfW-Finanzierungen im Rahmen des Projekts „tranSForm“
Finanzierungen	Vorbereitung auf die EU-Taxonomie	2021	Analyse der regulatorischen Anforderungen im Zusammenhang mit der Taxonomie-Verordnung zur Erleichterung nachhaltiger Investitionen der Europäischen Kommission; Prüfung der Auswirkungen auf die Berichtspflicht und auf die Geschäftspolitik

Handlungsfeld und Themenfeld	Ziel	Zieljahr	Umsetzung
Finanzierungen	Etablierung von „Green Loans – made by KfW IPEX-Bank“	2021	Integration des Produktsegments Green Loans: Die KfW IPEX-Bank prüft sowohl die Möglichkeiten einer Zertifizierung für ein Green Loan Framework der Bank als auch für Second Party Opinions der potenziellen Green Loans.
Finanzierungen	Klimaschutzprogramm Sektor Industrie: Investitionsprogramm Energieeffizienz und Prozesswärme aus erneuerbaren Energien in der Wirtschaft	2021	Unterstützung des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWi) zur Erreichung der Energie- und Klimaziele der Bundesregierung durch das Programm „Bundesförderung Energieeffizienz in der Wirtschaft – Kredit“
Finanzierungen	Förderung von Klimaschutzvorhaben im Mittelstand (Umsetzung Mittelstandsinitiative des BMWi)	2021	Einführung der „Klimaschutzoffensive für den Mittelstand“ im Auftrag des BMWi, um den Mittelstand an die EU-Taxonomie heranzuführen und auf dem Weg zu einer klimafreundlichen, nachhaltigen Wirtschaftsweise zu unterstützen; Programmstart: März 2020
Finanzierungen	Klima-Mainstreaming in der Finanziellen Zusammenarbeit (FZ)	Fortlaufend	Fortschritt 2020: Einführung des Instruments Klima-Mainstreaming. Für alle FZ-Vorhaben wird in der frühen Konzeptphase begonnen, Klimawirkungen und -risiken zu analysieren und diese systematisch im Vorhabendesign zu berücksichtigen. Auf diese Weise wird die Wirksamkeit der Vorhaben in Bezug auf Klimaschutz weiter erhöht und mögliche Risiken werden noch wirkungsvoller berücksichtigt.
Finanzierungen	Steigerung von Energieeffizienz und Nutzung von Wärme aus erneuerbaren Energien in der Wirtschaft	2023	Umsetzung der Förderstrategie Energieeffizienz und Wärme aus erneuerbaren Energien des BMWi in der Wirtschaft mit Einsparungen von 2,8 Mio. t CO ₂ jährlich durch Energieeffizienz und Prozesswärme aus erneuerbaren Energien Einführung einer Förderung im Rahmen des „Bundesförderprogramms für Energieeffizienz in der Wirtschaft“, deren Höhe an den Umfang der CO ₂ -Einsparung gekoppelt ist
Finanzierungen	Steigerung der Energieeffizienz im Gebäudesektor und Verringerung des CO ₂ -Ausstoßes	2021	Umsetzung der Förderstrategie des BMWi und des Klimaschutzprogramms 2030 (Gebäudesektor), v. a. durch die grundlegende Neuaufstellung der Gebädeförderung für Wohn- und Nichtwohngebäude. Im Rahmen der neuen „Bundesförderung für effiziente Gebäude (BEG)“ werden ab Januar 2021 umfangreiche, zielgruppenspezifische Fördermöglichkeiten für Energieeffizienzinvestitionen bereitgestellt. Bereits vor Neuaufstellung der Förderung wurden im Januar 2020 in den laufenden Programmen „Energieeffizient Bauen und Sanieren“ die Fördersätze (Kredithöchstbeträge, Tilgungszuschüsse und Investitionszuschüsse) zur Unterstützung der Ziele des Bundes-Klimaschutzgesetzes erhöht.
Finanzierungen	Unterstützung von Privatpersonen und Gewerbebetrieben in der Umsetzung nachhaltiger Bau- und Sanierungsmaßnahmen und Energieeffizienzthemen im eigenen Unternehmen; Gewinn neuer Kundinnen und Kunden	Fortlaufend	Fortschritt 2020: Die Umsetzung der Inlandsmarketingkampagnen (online/offline) „Energieeffizient Bauen und Sanieren“ sowie „Energieeffizienz im Unternehmen“ ist planmäßig verlaufen. Geplant 2021: Anpassungen an der Kampagnenarchitektur aufgrund der neuen „Bundesförderung für effiziente Gebäude (BEG)“

Handlungsfeld und Themenfeld	Ziel	Zieljahr	Umsetzung
Finanzierung	Ausbau des Förderengagements im Bereich Circular Economy und Umsetzung von Maßnahmen der Joint Initiative on Circular Economy	2023	Ergänzung ausgewählter Förderprogramme um Förderzwecke, die eine Investition von Unternehmen in die Kreislaufwirtschaft (Circular Economy) unterstützen Fortschritt 2020: - Der Verwendungszweck „Circular Economy“ wurde als zweckgebundene Variante der allgemeinen Refinanzierung für Landesförderinstitute eingeführt. Geplant 2021: - Durchführung eines Webinars zur Bedeutung der Circular Economy für den Gebäudebereich im Rahmen des KfW-Beitrags zur Joint Initiative on Circular Economy. Darüber hinaus findet fortlaufend die Prüfung weiterer möglicher, die Circular Economy unterstützender Finanzierungszwecke statt.
Finanzierungen	Erfolgreiche Förderung von Gründerinnen und Gründern über die Gründerplattform (GP)	2021	Fortschritt 2020: - Verbesselter Beratungsprozess für Nutzer/innen inkl. Erweiterung des Beratungsangebots - Angebot von Schnellkursen für Gründungsinteressierte - Neues Layout und verbesserte User-Führung - Stand 2020: mit ca. 130.000 Besucherinnen und Besuchern pro Monat (+ 57 % im Vergleich zu 2019) und ca. 9.000 Registrierungen (+ 45 % im Vergleich zu 2019) eine der reichweitenstärksten Gründerseiten in Deutschland Geplant 2021: - Ausbau der Community durch regelmäßige Webinare mit Partnern (z. B. IHKs) und Live-FAQ-Sessions für Gründungsinteressierte sowie durch Partner-Webinar „Integration der GP in den Beratungsalltag“ - Kontinuierliche Verbesserung der Usability und Traffic-Aufbau zur Steigerung der Sichtbarkeit
Arbeitgeberin			
Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben	Erleichterung der Möglichkeit zu mobilem Arbeiten im Bedarfsfall	Fortlaufend	Fortschritt 2020: - Verlängerung der Dienstvereinbarung Arbeitszeit voraussichtlich bis Ende 2021. Ziel: Wandel von einer Präsenzkultur zu einer ergebnisorientierten Kultur; Eigenverantwortung der Beschäftigten und Flexibilisierung der Arbeitszeit - Weiterer Ausbau flexibler Arbeitsmodelle: Arbeitszeitregeln, die eine autonome Arbeitszeit und die verstärkte Nutzung von Homeoffice-Optionen enthalten - Beschluss einer Dienstvereinbarung zum mobilen Arbeiten. Die Vereinbarung definiert Rahmenbedingungen und verlässliche Leitplanken zur nachhaltigen Verankerung der Erfahrungen mit mobilem Arbeiten während der Pandemie. - Unterstützende Maßnahmen: Hardware-Ausstattung, virtuelle Schulungsmöglichkeiten, psychologische Beratungsangebote und sportliche Angebote
Gleichstellung	Erhöhung des Frauenanteils in Führungs- und gehobenen Fachpositionen	2023	- Umsetzung des neuen Gleichstellungsplans 2020-2023 (→ Seite 120); gesetzte Zielquoten: 40% Teamleiterinnen, 32,5% Abteilungsleiterinnen, 25% Bereichsleiterinnen - Beseitigung aller strukturellen Benachteiligungen (bezogen auf Vergütung sowie Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten)

Handlungsfeld und Themenfeld	Ziel	Zieljahr	Umsetzung
Gleichstellung	Etablierung eines Netzwerks zu Diversity und Gleichstellung für alle Beschäftigten und Führungskräfte	2020	Beitritt als Gründungsmitglied zum „Employers for Equality“-Programm der PANDA GmbH. Dieses Programm bietet Workshops, Vorträge, Conference Calls und unternehmensübergreifenden Austausch zu den Themen Gleichstellung und Diversity an. Alle KfW-Beschäftigten können sich für die verschiedenen Events anmelden.
Arbeitgeberattraktivität	Ausbau und Qualitätssicherung der Führungskräfteentwicklung	2021	Fortsetzung des Führungskräfte-Entwicklungsprogramms „Lead Transformation“ zur konkreten Auseinandersetzung mit dem erwarteten Führungsverständnis und -verhalten. Start: 2019; Laufzeit: zwei Jahre. Alle Führungskräfte durchlaufen die Qualifizierungsbausteine planmäßig. Das Programm wurde komplett auf ein virtuelles Format umgestellt.
Arbeitgeberattraktivität	Ausbau und Qualitätssicherung der Führungskräfteentwicklung	2021	Fortschritt 2020: Anpassung der Instrumente des Potenzialverfahrens an das neue Kompetenzmodell Führung sowie Überarbeitung des Führungskräfte-Feedbacks unter Berücksichtigung des neuen Kompetenzmodells Geplant 2021: Anpassungen der IT-Unterstützung des Potenzialverfahrens
Arbeitgeberattraktivität	Stärkung der Positionierung als Arbeitgeberin	2020	Fortschritt 2020: - Abschluss der Ergebnisüberarbeitung der Mitarbeiterbefragung 2019, Bearbeitung der mit Hilfe der Beschäftigten entdeckten Themenfelder in den Fachbereichen; mehr als 80 betreute Workshops zur Bearbeitung der Ergebnisse in den Fachbereichen; weitere Workshops in Eigenregie der Fachbereiche Geplant 2021: - Weiterentwicklung der Arbeitgeberpositionierung und des Recruitings mit dem Ziel eines einfachen, schnellen und nachhaltigen, digitalen Recruitings: - Nutzung digitaler Formate für nachhaltiges Recruiting - Nachhaltiger Aufbau von Kontaktnetzwerken durch einen externen Talentpool - Substitution von Messen und Events durch digitale/virtuelle Formate - Einführung eines Mitarbeiterempfehlungsprogramms - Fortsetzung der Maßnahmen zur Weiterentwicklung der Arbeitgeberpositionierung
Arbeitgeberattraktivität	Förderung und Erhalt der körperlichen, seelischen und sozialen Gesundheit der Beschäftigten	2021	Geplant 2021: - Weitere Sensibilisierung zu den vier Präventionsfeldern Bewegung, Ernährung, Stressmanagement und Sucht mit Verknüpfung zum Ausbau gesundheitsfördernder Maßnahmen durch die Implementierung einer Gesundheitsplattform - Einführung eines neuen Verfahrens zur Analyse psychischer Belastungen
Arbeitgeberattraktivität	Etablierung agiler Arbeitsmethoden	2021	Fortschritt 2020: - Weiterführung von CoP (Community of Practice) und TTS-Aktivitäten (Translation Team Scrum) - Gründung „Transformationsteam agile KfW“ - Partizipative Entwicklung eines Zukunftsbilds „agile KfW“ Geplant 2021: - Erarbeitung und Rollout hausweiter Prinzipien der agilen Zusammenarbeit

Handlungsfeld und Themenfeld	Ziel	Zieljahr	Umsetzung
Bankbetrieb			
Corporate Governance und Compliance	Effiziente Identifikation von Compliance-Risiken für eine aktive Steuerung der Non-Financial Risks (NFR)	2021	Einführung eines IT-basierten Erfassungs- und Bearbeitungstools zur Compliance-Risikobewertung von FZ-Vorhaben
Betrieblicher Umweltschutz	Zukunftsfähige Energieversorgung am Standort Frankfurt; Einsparung von CO ₂ -Emissionen um rund 1.500 t/a	2020	Fortschritt 2020: Fertigstellung des Umbaus der Wärme- und Kälteversorgung am Standort Frankfurt und Inbetriebnahme der neuen Anlagentechnik
Beschaffung	Anwendung und Überprüfung von Nachhaltigkeitsanforderungen in der Beschaffung	2020	- Überarbeitung und Veröffentlichung der „Nachhaltigkeitsanforderungen für Beschaffungen der KfW“ auf der Grundlage des Nachhaltigkeitsleitbilds und der ILO-Kernarbeitsnormen - Befragung der Hauptlieferfirmen zu Nachhaltigkeitsaspekten - Durchführung von vier Lieferantenaudits pro Jahr zur Kontrolle vor Ort; Besprechung der Befragungsergebnisse mit den jeweiligen Lieferfirmen und im Bedarfsfall gemeinsame Suche nach Problemlösungen
Beschaffung	Stärkere Implementierung von Nachhaltigkeitsaspekten in bestehende und künftige Dienstleistungs- und Lieferverträge für Lebensmittel und Getränke; Zielquote: ca. 25 % Anteil ökologischer Lebensmittel an der Gesamtliefermenge	Fortlaufend	Der Anteil von Bio-Lebensmitteln lag 2020 bei 23 % der Gesamtliefermenge. Dies ist auch auf die Einschränkungen während der Corona-Pandemie zurückzuführen. Fortlaufende Optimierung und Einbeziehung von Nachhaltigkeitsaspekten in die Lieferfirmenauswahl: - Bevorzugung von Produkten aus regionaler Erzeugung, artgerechter Tierhaltung bzw. nachhaltigem Fischfang und Fokussierung auf saisonale Lebensmittel; verstärkter Einkauf von Bio-Waren - Verankerung von Nachhaltigkeitsaspekten in den Auswahlkriterien für EU-Ausschreibungen
Nachhaltigkeitsmanagement			
Nachhaltigkeitsratings und -rankings	Erstklassige Positionierungen (unter den Top 5) bei maßgeblichen Nachhaltigkeitsratings (Imug, Sustainalytics, ISS ESG) im Vergleich zur Peergroup	Fortlaufend	Fortschritt 2020: - Einbeziehung der Ratingergebnisse in strategische Unternehmensentwicklungen und kontinuierlicher Austausch mit den involvierten Fachabteilungen - Imug: Platz 2 (Stand: 02.03.2020) - Sustainalytics: Negligible Risk (5,8 von 100 möglichen Punkten, in niedrigster Risikokategorie), innerhalb der Top-5-Entwicklungsbanken (Stand: 29.09.2020) - ISS ESG: C+ im Prime Standard (Stand: 15.06.2020)
Nachhaltigkeitsorganisation	Weiterentwicklung von unternehmensweiten Nachhaltigkeitsrichtlinien und Standards	2021	Fortschritt 2020: - Aktualisierung der Nachhaltigkeitsanforderungen für die Beschaffung und die allgemeinen Einkaufsbedingungen - Überarbeitung der Nachhaltigkeitsrichtlinie der KfW IPEX-Bank - Ergänzung des Klima-Mainstreamings in der Nachhaltigkeitsrichtlinie der KfW Entwicklungsbank Geplant 2021: - Überarbeitung der Nachhaltigkeitsrichtlinie der Inlandsförderung - Aktualisierung der KfW-Menschenrechtserklärung

Handlungsfeld und Themenfeld	Ziel	Zieljahr	Umsetzung
Nachhaltigkeitsorganisation	Einführung eines KfW-weiten Wirkungsmanagements	2022	Ausbau des Nachweises der Förderwirkungen der KfW-Finanzierungen im Rahmen des Projekts „tranSForm“; Bildung eines eigenen Teams für Wirkungsmanagement in der Konzernentwicklung
Nachhaltigkeitsorganisation	Einführung eines KfW-weiten Treibhausgas-Accountings	2022	Einführung der konzernweiten Messung von u. a. Treibhausgasreduktionen und des Treibhausgas-Fußabdrucks der KfW-Finanzierungen im Rahmen des Projekts „tranSForm“
Nachhaltigkeitsorganisation	Verbesserung der Qualität der USVP in der KfW Entwicklungsbank und der KfW IPEX-Bank	2021	Fortschritt 2020: - 2020 lag ein großer Fokus auf dem USVP-Mainstreaming. Dies beinhaltet neben umfassenden Schulungen für die steigende Zahl der Beschäftigten auch den Zuwachs von 17 (2019) auf 32 (2020) Umwelt- und Sozialsachverständige. - In der KfW Entwicklungsbank wurden 2020 insgesamt 175 Beschäftigte zur USVP geschult. - In der KfW IPEX-Bank wurden 2020 134 (neue) Mitarbeitende allgemein zu Nachhaltigkeit in der IPEX-Bank und 134 Beschäftigte der Marktbereiche speziell zur USVP geschult. Geplant 2021: - 2021 ist die Besetzung von 20 weiteren USVP-Stellen geplant.
Nachhaltigkeitsorganisation	Säulenübergreifende Verankerung von Nachhaltigkeitsthemen in der KfW IPEX-Bank	2020	Gründung des Nachhaltigkeitskomitees der IPEX-Bank im Oktober 2020, um säulenübergreifend Themen rund um Nachhaltigkeit zwischen Marktbereichen, Risikomanagement und Stäben auf Managementebene voranzubringen
Nachhaltigkeitsorganisation	Ausbau der Nachhaltigkeits-Governance	2021	Schaffung eines dauerhaften „Management Panel Sustainable Finance“ auf Bereichsleitungsebene
Nachhaltigkeitskommunikation			
Nachhaltigkeitsbericht-erstattung	Verbesserung der Transparenz und Kommunikation von Umwelt-, Sozial- und Klimaverträglichkeitsaspekten von FZ-Vorhaben	2020	Veröffentlichung der USVP-Kategorie seit Juli 2019 und seit Januar 2020 Zusammenfassung der Umwelt- und Sozialverträglichkeitsprüfung; siehe auch Kapitel 6 der Nachhaltigkeitsrichtlinie und im Transparenzportal der FZ. Das Projekt wurde im Jahr 2020 abgeschlossen.
Stakeholder-Management	Weiterentwicklung und Stärkung der ziel- und zielgruppenorientierten Nachhaltigkeitskommunikation	Fortlaufend	Presse- und Öffentlichkeitsarbeit zu Nachhaltigkeitsthemen, Plattformnutzung für aktive Kommunikation von Sustainable-Finance-Aspekten und Nachhaltigkeitsthemen rund um Produkte und Prozesse Durchführung eines digitalen Stakeholder Round Table im Frühjahr 2021
Stakeholder-Management	Stärkung der Stakeholder-Kommunikation in der KfW IPEX-Bank	Fortlaufend	Nachhaltigkeitsdialoge für Beschäftigte in der KfW IPEX-Bank; mehrere Veranstaltungen zu aktuellen Themen mit strategischer Relevanz; Fortsetzung der Reihe 2021 vor allem im virtuellen Format



Unternehmensführung

»»» Unternehmensführung

Wie wir Nachhaltigkeit in unserer Organisationsstruktur etablieren.

Rückblick

Eine nachhaltige Entwicklung zu fördern steht für die KfW Bankengruppe im Zentrum ihres Handelns. Hierfür ist es unerlässlich, neben der strategischen auch die strukturelle Ausrichtung kritisch zu hinterfragen und weiterzuentwickeln. Im Zentrum steht dabei das 2019 weiterentwickelte Nachhaltigkeitsleitbild der KfW Bankengruppe. Auf operativer Ebene verankern die Nachhaltigkeitsrichtlinien der Geschäftsfelder, Geschäftsbereiche und Tochtergesellschaften das Thema im Arbeitsalltag.



Gründung eines **Nachhaltigkeitskomitees** in der KfW IPEX-Bank

Ausbau der **Berichterstattung zu Klimarisiken** nach den Empfehlungen der Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD)

Ausblick

Ein zentrales Augenmerk der KfW Bankengruppe gilt ihrem Risikomanagement; hier prüft sie, wie sich ESG-Faktoren verstärkt in Ratingtools und Kreditprozessen verankern lassen. Vorträge für Beschäftigte zu ESG-Risiken und Szenarioanalysen sollen Führungskräfte zu dem Thema sensibilisieren. Ein weiteres Ziel ist es, durch neue Gremien und Teams das Engagement der KfW für Sustainable Finance in der Organisationsstruktur zu festigen.



Aufbau eines Teams für Wirkungsmanagement in der Konzernentwicklung

Implementierung digitaler Tools zur Risikoerfassung und -bewertung

Schaffung eines dauerhaften „**Management Panel Sustainable Finance**“ auf Bereichsebene

Corporate Governance

Der Vorstand der KfW unter dem Vorsitz von Dr. Günther Bräunig leitet die Geschäfte in eigener Verantwortung nach Maßgabe des KfW-Gesetzes, der Satzung der KfW sowie der Geschäftsordnungen. Die Verteilung der Aufgaben regelt ein Geschäftsverteilungsplan. Wesentliche Änderungen erfordern die Zustimmung des Präsidial- und Nominierungsausschusses. Als Anstalt des öffentlichen Rechts orientiert sich die KfW an den Grundsätzen des Public Corporate Governance Kodex (PCGK) der Bundesregierung, der sich am rechtlichen Rahmen von Kapitalgesellschaften orientiert. Wie die KfW diese Grundsätze erfüllt, erläutert sie in einer jährlichen Entsprechenserklärung im Geschäftsbericht. Bei Mehrheitsbeteiligungen prüft die KfW grundsätzlich, ob die Gesellschafterbeschlüsse mit dem eigenen Nachhaltigkeitsansatz in Einklang stehen.

Die KfW bietet ihren Vorstandsmitgliedern regelmäßig Schulungen an. Dies erfolgt auch auf der Basis eines bestehenden Konzepts zur Information des Vorstands über relevante (aufsichts-)rechtliche Vorgaben und Pflichten.

Vergütung

Nach dem Vergütungssystem der KfW Bankengruppe werden die Vorstandsmitglieder – darunter zwei Frauen – entsprechend ihren Aufgaben- und Verantwortungsbereichen angemessen entlohnt. Keines der Vorstandsmitglieder bezog 2020 variable Vergütungsanteile. Die Mitglieder des Verwaltungsrats erhalten eine Vergütung, deren Höhe von der Aufsichtsbehörde gemäß § 7 Abs. 10 der Satzung der KfW festgesetzt wird. Weitere Details zur Vergütung, einschließlich der individuellen Vergütungen der Mitglieder des Vorstands sowie der Vergütungen der Mitglieder des Verwaltungsrats, enthält der [→ Finanzbericht 2020, Seite 190](#) (Angaben zu Gehältern der Beschäftigten [→ Kapitel „Beschäftigte“, Seite 116](#)).

Der Vergütungskontrollausschuss des Verwaltungsrats behandelt Vergütungsthemen, auch im Interesse der Anteilseignerinnen und -eigner als wichtige Stakeholder. Er befasst sich insbesondere mit der angemessenen Ausgestaltung der Vergütungssysteme für Vorstand und Beschäftigte der KfW und berät den Präsidial- und Nominierungsausschuss im Hinblick auf die Vergütung der Vorstandsmitglieder.

Aufsichtsorgane

Die Aufsicht über die KfW Bankengruppe üben mehrere Institutionen aus.

Oberstes Kontrollorgan ist der Verwaltungsrat. Ihm gehören laut KfW-Gesetz 37 Mitglieder an, darunter im Berichtsjahr acht Frauen (rund 22 %). Das KfW-Gesetz beeinflusst die Zusammensetzung des Verwaltungsrats und stellt sicher, dass die für die KfW relevanten gesellschaftlichen Gruppen im Verwaltungsrat repräsentiert sind. Den Vorsitz führen die Bundesministerin bzw. der Bundesminister der Finanzen und die Bundesministerin bzw. der Bundesminister für Wirtschaft und Energie im jährlichen Wechsel. Der Verwaltungsrat tagt mindestens dreimal im Jahr. Der Vorstand unterrichtet ihn dabei über alle relevanten Fragen der Planung und Geschäftsentwicklung, über Risikolage und -management sowie über die finanzielle Lage, einmal jährlich explizit auch zu Nachhaltigkeitsthemen. Die Mitglieder des Verwaltungsrats werden – mit Ausnahme der Bundesministerinnen und -minister – für drei Jahre bestellt; jedes Jahr scheidet etwa ein Drittel aus. Die aktuelle Zusammensetzung des Verwaltungsrats lässt sich jederzeit auf der [→ KfW-Website](#) einsehen. Um Interessenkonflikte zu vermeiden, dürfen die Mitglieder zur KfW oder ihrem Vorstand keine geschäftliche oder persönliche Beziehung unterhalten.



Der Frauenanteil im Verwaltungsrat stieg 2020 erneut und beträgt 22 %.

Nachhaltigkeitsorganisation

Im Verwaltungsrat arbeiten vier Ausschüsse, die seine Arbeit effizienter gestalten: der Präsidial- und Nominierungsausschuss, der Vergütungskontrollausschuss, der Risiko- und Kreditausschuss sowie der Prüfungsausschuss (zu den jeweiligen Aufgaben siehe [→ Finanzbericht 2020, Seite 24](#)). Der Präsidial- und Nominierungsausschuss evaluiert die Effizienz von Verwaltungsrat und Vorstand einmal jährlich (gemäß § 25d Abs. 11 KWG). Zur Erweiterung ihrer Kenntnisse hinsichtlich ihrer Rolle oder zu regulatorischen Themen bietet die KfW den Mitgliedern des Verwaltungsrats regelmäßig Schulungen durch externe Fachleute an. Zudem stellt sie ein Budget für die Teilnahme an externen Fortbildungsveranstaltungen bereit.

Der Bundesrechnungshof, die Bundesbank und die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) üben wichtige Aufsichtsfunktionen über die KfW Bankengruppe aus. Die Tochtergesellschaften können zusätzlichen Aufsichten unterliegen. In Teilen unterliegt die KfW zudem den bankaufsichtsrechtlichen Normen des KWG.

Den staatlichen Auftrag der KfW zur Mittelstandsförderung konkretisiert der Mittelstandsrat. Der Vorstand informiert ihn mindestens einmal im Jahr über aktuelle und mittelfristig geplante Programme und legt auf Wunsch Alternativvorschläge vor. Dem Mittelstandsrat gehören neun Vertreterinnen und Vertreter oder bestellte Mitglieder der Bundesregierung sowie zwei vom Bundesrat benannte Vertreterinnen und Vertreter an, den Vorsitz führt die Bundesministerin bzw. der Bundesminister für Wirtschaft und Energie.

Als Organisation, die sich einer nachhaltigen Entwicklung in Deutschland und international besonders verpflichtet fühlt, spielt Nachhaltigkeit in der Ausrichtung unseres Kerngeschäfts und der Führung des Unternehmens eine besondere Rolle. Im Zentrum steht dabei das Anfang 2019 vom Vorstand beschlossene, umfassende [→ Nachhaltigkeitsleitbild](#) der KfW Bankengruppe. Es handelt sich um ein programmatisches Leitbild, welches das Nachhaltigkeitsmanagement entlang der fünf Handlungsfelder Bankgeschäft, Bankbetrieb, Arbeitgeberin, Nachhaltigkeitsmanagement und Nachhaltigkeitskommunikation ([→ Kapitel „Nachhaltigkeitsstrategie“, Seite 18–19](#)) strukturiert. Es greift unter anderem die seit 2012 bestehende und 2019 angehobene Vorgabe auf, 38 % des gesamten Neuzusagevolumens eines Jahres auf den Schlüsselbereich Klima- und Umweltschutz zu konzentrieren. Diese Zielquote ist auch Teil des Strategischen Zielsystems der KfW Bankengruppe, das die mittelfristig angestrebte Positionierung der Bank definiert und verbindlich für die strategische Ausrichtung aller Geschäftsfelder gilt. Das Nachhaltigkeitsleitbild der KfW nimmt ferner im Handlungsfeld Arbeitgeberin Bezug auf die Zielquoten zur Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen der KfW.

Die Nachhaltigkeitsrichtlinien der Geschäftsfelder, Geschäftsbereiche und Tochtergesellschaften folgen dem Nachhaltigkeitsleitbild der KfW Bankengruppe und präzisieren dessen Vorgaben im Hinblick auf die spezifischen Geschäftsfelder. Dies gilt für die Nachhaltigkeitsrichtlinien der KfW Entwicklungsbank und der KfW IPEX-Bank ebenso wie für die Umwelt- und Sozialrichtlinie der DEG und die gemeinsame Nachhaltigkeitsrichtlinie der Inlandsförderung.

Die KfW IPEX-Bank hat ihre Nachhaltigkeitsrichtlinie zum Oktober 2020 überarbeitet. Die aktualisierte Richtlinie enthält neue Bestimmungen zur Umwelt- und Sozialverträglichkeitsprüfung, die auf die ebenfalls 2020 in Kraft getretene Aktualisierung der Äquator-Prinzipien → [EP4](#) zurückgehen. Zudem berücksichtigt die Richtlinie die geltenden Sektorleitlinien und die Ausschlussliste der KfW Bankengruppe und konkretisiert weitere Nachhaltigkeitsanforderungen für Finanzierungen der KfW IPEX-Bank. Derzeit befindet sich auch die Nachhaltigkeitsrichtlinie für die Inlandsförderung der KfW in Überarbeitung. Die neue Richtlinie im Einklang mit den Zielen des Konzerns wird voraussichtlich 2021 veröffentlicht.

Die Nachhaltigkeitsrichtlinie der KfW Entwicklungsbank wurde im Berichtszeitraum um das neu eingeführte Instrument des Klima-Mainstreamings ergänzt (→ [Kapitel „Bankgeschäft“, Seite 91](#)).

Konzernweit existieren themenbezogene Nachhaltigkeitsrichtlinien, etwa für den betrieblichen Umweltschutz (→ [Seite 101](#)) und für die verantwortungsvolle Beschaffung (→ [Seite 111](#)), die jeweils Ansprüche, Verantwortlichkeiten und Verfahren festlegen. Die Nachhaltigkeitsanforderungen bei Beschaffungen der KfW wurden 2020 aktualisiert.

Zuständigkeiten und Organisation

Die Gesamtverantwortung für die Nachhaltigkeitsstrategie und -kommunikation der KfW liegt bei der oder dem Vorstandsvorsitzenden die bzw. der zugleich die Funktion des Nachhaltigkeitsvorstands innehat. Zusammen mit den jeweils zuständigen Fachvorständen bzw. Geschäftsführungen von DEG, KfW IPEX-Bank und KfW Capital gewährleistet sie bzw. er somit auch die operative Umsetzung der Nachhaltigkeitsthemen im Hinblick auf nachhaltige Finanzierungen und nachhaltigen Bankbetrieb.

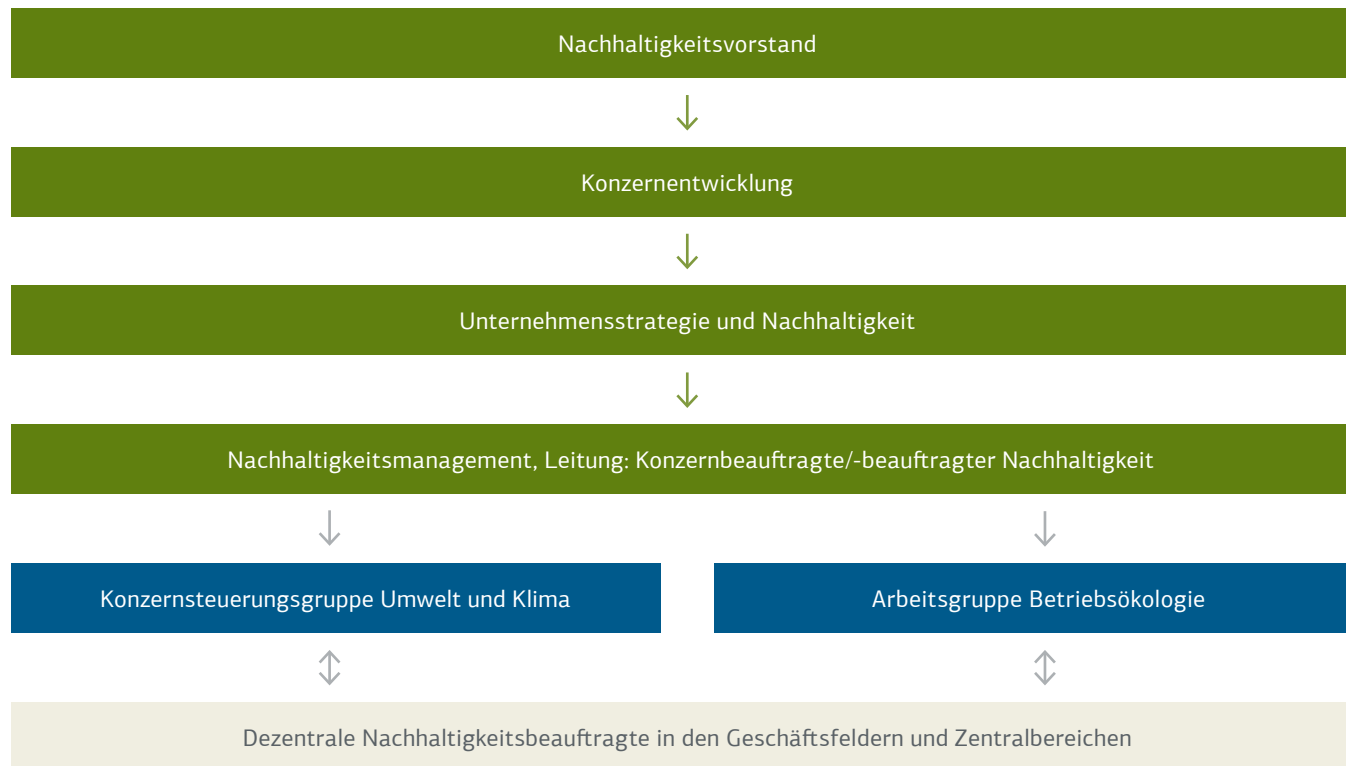
Seit dem Geschäftsjahr 2018 ist das zentrale Nachhaltigkeitsmanagement der KfW Bankengruppe Teil der Konzernentwicklung und dort in der Abteilung „Unternehmensstrategie und Nachhaltigkeit“ verortet (siehe Organigramm auf der nächsten Seite). Hier wird das Thema durch die Konzernbeauftragte bzw. den Konzernbeauftragten Nachhaltigkeit vertreten. Sie beziehungsweise er koordiniert die Arbeit der für das Nachhaltigkeitsmanagement im operativen Geschäft zuständigen Konzernsteuerungsgruppe Umwelt und Klima (KUK) sowie der Arbeitsgruppe Betriebsökologie. In diesen beiden Gremien wird die Arbeit der 17 dezentralen Nachhaltigkeitsbeauftragten aus allen relevanten Organisationseinheiten zusammengeführt.

Die KUK dient dem konzernweiten Austausch über Finanzierungsaktivitäten im Bereich Klima- und Umweltschutz und gibt Impulse zur Weiterentwicklung der Verfahren und Standards der Umwelt- und Sozialverträglichkeitsprüfungen. In der Arbeitsgruppe Betriebsökologie wird unter anderem die Weiterentwicklung des Nachhaltigkeitsprogramms bezogen auf den betrieblichen Umweltschutz verfolgt (→ [Seite 44](#)).



Die KfW IPEX-Bank
aktualisierte 2020 ihre
Nachhaltigkeitsrichtlinie.

Organigramm Nachhaltigkeitsmanagement der KfW Bankengruppe



Die oder der Konzernbeauftragte Nachhaltigkeit erarbeitet gemeinsam mit den dezentralen Nachhaltigkeitsbeauftragten aus den Marktbereichen und aus den Zentraleinheiten Vorschläge zur Beschlussfassung durch den Vorstand. Neue Policies und Maßnahmen für Teilbereiche aus den Handlungsfeldern Bankgeschäft und Bankbetrieb ergeben sich zudem im Zuge der Formulierung und Umsetzung des Nachhaltigkeits-

programms der KfW (→ [Kapitel „Nachhaltigkeitsstrategie“, Seite 32](#)). Sie werden je nach Wirkungsfeld teils von den Verantwortlichen der betreffenden Marktbereiche oder Zentraleinheiten, teils im Vorstand beschlossen. Der Nachhaltigkeitsbericht wird redaktionell vom zentralen Nachhaltigkeitsmanagement betreut, vom Vorstand der KfW freigegeben und dem Verwaltungsrat zur Kenntnis vorgelegt.

Compliance

Ausbau der Nachhaltigkeits-Governance

Die Arbeit am Sustainable-Finance-Konzept der KfW Bankengruppe wird im Jahr 2021 in Form des Umsetzungsprojekts tranSForm weitergeführt. Im Zuge dessen baut die KfW auch ihre Nachhaltigkeits-Governance aus, vor allem durch die Schaffung eines dauerhaften „Management Panel Sustainable Finance“ auf Bereichsebene, die Weiterentwicklung der KUK zu einem „Network Sustainable Finance“ und durch die Einrichtung eines neuen Teams „Wirkungsmanagement“ in der Konzernentwicklung. Dieses wird unter anderem die zentrale Steuerung der Themen „SDG-Beitrag der KfW-Finanzierungen“ und „Paris-Kompatibilität der KfW-Finanzierungen“ verantworten. Erläuterungen zum Projekt finden sich im [→ Kapitel „Nachhaltigkeitsstrategie“ ab Seite 15.](#)

Auch in der KfW IPEX-Bank wurden die Governance-Strukturen weiterentwickelt: Im Oktober 2020 gründete die KfW IPEX-Bank ein Nachhaltigkeitskomitee, das sowohl über strategische Projekte als auch über konkrete Maßnahmen zur nachhaltigen Gestaltung des Bankgeschäfts entscheidet; über Themen von erheblicher geschäftspolitischer Tragweite wird weiterhin in der Geschäftsführung entschieden. Das Komitee, dem auch die Geschäftsführung angehört, arbeitet säulenübergreifend, das heißt, sowohl Markt- als auch Risikovertreterinnen und -vertreter, die Produktberatung und die Strategie sind im Komitee aktiv. Das Komitee befasst sich neben Projekten innerhalb der KfW IPEX-Bank und konzernübergreifenden Initiativen auch mit den künftigen regulatorischen und gesellschaftlichen Anforderungen in den Bereichen Umwelt, Wirtschaft und Soziales.

Die KfW Bankengruppe definiert klare Erwartungen an das Handeln ihrer Beschäftigten wie auch ihrer Geschäftskontakte und Lieferfirmen. Integres Verhalten ist die Grundlage für das Vertrauen, das Geschäftskontakte, Kundinnen und Kunden, Anteilseignern und -eigner sowie die Öffentlichkeit der KfW Bankengruppe entgegenbringen. Es setzt voraus, dass alle relevanten gesetzlichen und aufsichtsrechtlichen Vorschriften und alle internen Vorgaben eingehalten werden. Dies schließt explizit die Beachtung gesetzlicher Regeln und Vorschriften ein, die sich auf Korruption und Betrug (sonstige strafbare Handlungen), Geldwäsche und Terrorismusfinanzierung, auf die Einhaltung von Finanzsanktionen und Embargos, auf Wertpapier-Compliance, Tax-Compliance, Schriftgutordnung, auf Datenschutz und MaRisk-Compliance (Mindestanforderungen an das Risikomanagement) sowie auf die Umwelt, soziale und wirtschaftliche Sachverhalte beziehen. So ist die Verhinderung von Korruption und anderen strafbaren Handlungen für die KfW Bankengruppe fortlaufendes Ziel in ihrem Nachhaltigkeitsprogramm.

Neben den einschlägigen gesetzlichen und aufsichtsrechtlichen Grundlagen ist das [→ Leitbild der KfW](#) die Grundlage für ethisch korrektes Verhalten im Unternehmen. Es beschreibt die Werte, denen die Beschäftigten verpflichtet sind: Verantwortung, Fairness, Professionalität, Initiative und Transparenz. Das Leitbild nimmt Bezug auf weitere Initiativen, die die Unternehmenskultur der KfW prägen, darunter auch auf den Verhaltenskodex (Code of Conduct). Die Umsetzung aller zugehörigen Integritäts- und Compliance-Richtlinien beschreibt die konzernweit gültige Compliance-Leitlinie. Damit verbundene kontinuierliche Fortbildungsmaßnahmen stärken das Know-how der Beschäftigten im Bereich Governance und Compliance konzernweit.



Das neue Team „Wirkungsmanagement“ steuert den SDG-Beitrag und die Paris-Kompatibilität der KfW-Finanzierungen.

Organisation und Aufgaben

Verantwortlich für Compliance innerhalb der KfW Bankengruppe ist der Vorstand. Für die operative Umsetzung sorgt konzernweit der Bereich Compliance. Er arbeitet unabhängig von anderen Unternehmensbereichen und passt das bestehende Compliance-Management-System veränderten Gesetzen und Markttrends an. Gemäß den MaRisk ist der Bereich Compliance als zentrale Stelle dafür verantwortlich, rechtlich relevante Entwicklungen frühzeitig zu erkennen, Entscheidungen in den zuständigen Gremien vorzubereiten und über ein Monitoring sicherzustellen, dass alle rechtlichen Anforderungen eingehalten werden. Die Tochtergesellschaften sind hierbei eng eingebunden.

Inhaltlich fokussiert sich Compliance bei der KfW auf die Verhinderung von Betrug und Korruption, Geldwäsche und Terrorismusfinanzierung, auf die Einhaltung von Finanzsanktionen und Embargos, auf Wertpapier-Compliance, Tax-Compliance Schriftgutordnung, auf Datenschutz und MaRisk-Compliance.

Verhinderung von Korruption und Betrug

Die präventive Bekämpfung von Korruption, Betrug und sonstigen strafbaren Handlungen hat die KfW explizit in ihr Leitbild und den Verhaltenskodex aufgenommen und folgt dem Null-Toleranz-Ansatz. Eine beauftragte Person für Betrugs- und Korruptionsprävention, die an den Vorstandsvorsitzenden berichtet, unterzieht alle Geschäftsbereiche jährlich einer Risikoanalyse und untersucht dabei Kunden- und Geschäftspartnerrisiken, Produkt-, Prozess- und Transaktionsrisiken sowie Länderrisiken, Letztere unter anderem unter Beachtung des jährlich von der Nicht-Regierungsorganisation Transparency International veröffentlichten Corruption Perception Index.

2020 gab es zwölf bestätigte Fälle, die im Zusammenhang mit Korruptionssachverhalten standen. Bei keinem der Fälle lag eine Beteiligung Beschäftigter der KfW vor und es wurden im Berichtsjahr keine Verträge aufgrund eines Korruptionssachverhalts gekündigt.

Generell bestehen Korruptionsrisiken etwa bei der Genehmigung von Krediten und Subventionen sowie in der Beschaffung oder bei der Vergabe von Aufträgen.

Hinweise zu strafbaren Handlungen wie Betrug und Korruption können vertraulich an die für Betrugs- und Korruptionsprävention beauftragte Person oder – auch anonym – an eine externe Ombudsperson adressiert werden (Rechtsanwalt Arndt Brillinger, Telefon +49 721-91546568, Fax: +49 721-91546580; E-Mail: kfw@brillinger-rechtsanwaelte.eu). Alle Hinweise werden konsequent verfolgt und erforderliche Maßnahmen durchgeführt.

Zusätzlich zu den Tätigkeiten der bzw. des Betrugs- und Korruptionsbeauftragten erfolgen jährliche Prüfungen durch die Interne Revision sowie Compliance Audits durch unabhängige Wirtschaftsprüfungsgesellschaften.

Auf organisatorischer Ebene engagiert sich die KfW Bankengruppe als korporatives Mitglied bei Transparency International für den Kampf gegen Korruption; zudem ist die DEG stellvertretend für die KfW Bankengruppe Fördermitglied der EITI. Die KfW kooperiert mit dem Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) zur Umsetzung der Strategie zu Antikorruption und Integrität in der deutschen Entwicklungspolitik.



Hinweise zu Korruption können vertraulich an eine externe Ombudsperson adressiert werden.

Steuerpolitik

Die KfW Bankengruppe unterliegt als staatliche Förderbank besonderen Steuervorgaben und ist in Teilen steuerbefreit. So unterliegen im Gegensatz zur KfW selbst die Tochtergesellschaften der KfW ganz oder teilweise der Ertragsteuerpflicht und refinanzieren sich zu marktgerechten Konditionen.

Das vollumfängliche Einhalten aller nationalen und internationalen Steuergesetze ist für die KfW Bankengruppe Teil einer nachhaltigen Unternehmensführung. Sowohl in ihrem Steuerleitbild als auch in ihrem Verhaltenskodex verpflichtet sich die KfW, fristgerecht Steuern zu entrichten und sämtliche Steuerpositionen transparent und nachvollziehbar darzulegen. Damit agiert sie als verantwortungsbewusste Steuerzahlerin, die im Einklang mit nationalen und internationalen Steuergesetzen einen fairen Beitrag für die Gesellschaft leistet. Die KfW entwickelt oder unterstützt keine Steuermodelle, die ausschließlich der Erzielung von Steuervorteilen oder Steuereinsparungen dienen. Insbesondere entwirft, verwendet oder unterstützt die KfW Bankengruppe keine künstlichen Steuerkonstruktionen. Die KfW pflegt einen offenen, transparenten und kooperativen Umgang mit in- und ausländischen Steuerbehörden.

Die Grundlagen der KfW-Steuerpolitik sind im Steuerleitbild der Konzernsteuerrichtlinie verankert, das in Form einer Arbeitsanweisung für die gesamte KfW Bankengruppe gilt. Hier ist neben dem genannten Steuerleitbild auch das Tax-Compliance-Management-System (TCMS) der KfW beschrieben. 2018 hat eine unabhängige Wirtschaftsprüfungsgesellschaft die Angemessenheit und Implementierung des TCMS der KfW bestätigt.

Der Vorstand der KfW ist gesamtverantwortlich für die steuerliche Compliance. Die Ressortverantwortung für Steuern trägt die Bereichsleitung Rechnungswesen. Die hier angesiedelte Steuerfunktion verantwortet als zentrale Einheit die steuerlichen Belange der KfW mit Ausnahme der Tochtergesellschaften. Die Steuerfunktion bearbeitet auf Anforderung die Steuerangelegenheiten von Tochterunternehmen des KfW-Konzerns auf der Grundlage einer Auslagerung zum Beispiel für die KfW IPEX-Bank GmbH.

Die KfW hat ein essenzielles Interesse an der Entwicklung transparenter Finanzmärkte. Nur so kann die Steuerbasis ordnungsgemäß erfasst und der Verlust von Steuereinnahmen vermieden werden. Als Förder- und Entwicklungsbank der Bundesrepublik Deutschland unterstützt die KfW die Anstrengungen der Bundesregierung und der EU, gegen unkooperative Länder oder Gebiete vorzugehen sowie die Lösungsentwicklung in einen internationalen Rahmen einzubetten. Seit 2010 gelten gruppenweit die Leitlinien der KfW zum Umgang mit Finanzierungen in unkooperativen Ländern bzw. Gebieten. Nach diesen Leitlinien darf die KfW keine Transaktionen über Finanzintermediäre tätigen, bei denen sich der Sitz eines Finanzierungsvehikels in einem unkooperativen Land oder Gebiet befindet und vom Projektland abweicht (sog. indirekte Finanzierungen). Direkte Finanzierungen in unkooperativen Ländern, also solche, bei denen das Projektland dem Sitzland des Vertragspartners entspricht, sind im Rahmen einzelner Ausnahmen weiter zulässig, insbesondere im Bereich der finanziellen Zusammenarbeit mit Entwicklungsländern. Hiermit wird dem förderpolitischen Auftrag der KfW Rechnung getragen. Zur Beurteilung, ob ein Land oder Gebiet unkoopera-

tiv ist, werden insbesondere die EU-Liste nicht kooperativer Länder und Gebiete für Steuerzwecke¹, die Ergebnisse der Phasen 1 und 2 des „Monitoring and Peer Review Process“ (PRP) des Global Forum der OECD² sowie die Listen der FATF³ herangezogen. Die Einhaltung dieser EU- und nationalen Vorgaben ist verpflichtend und wird durch den Bereich Compliance der KfW gemonitort.

Die KfW kommt ihren steuerlichen Abgabepflichten nach und reicht im Rahmen der gesetzlichen Verpflichtungen einen länderbezogenen Bericht, das Country-by-Country Reporting, beim Bundeszentralamt für Steuern ein. Dabei besteht lediglich bei der KfW IPEX-Bank eine berichtspflichtige Niederlassung im Ausland. Die länderspezifische Berichterstattung der KfW IPEX-Bank nach § 26a KWG kann im → [Geschäftsbericht der KfW IPEX-Bank \(S. 81\)](#) eingesehen werden.

Zur Identifikation möglichen Fehlverhaltens existiert ein weltweit zugängliches Hinweisgebersystem, das eine anonyme Meldung mutmaßlicher Verstöße ermöglicht. Hinweisgebende, die sich nicht an die intern zuständige Stelle (Compliance) wenden möchten, haben mit der Ombudsperson einen außerhalb des Unternehmens stehenden Ansprechpartner, der einer Verschwiegenheitsverpflichtung unterliegt.

Die Steuerfunktion verfolgt die Entwicklungen relevanter steuerlicher Normen und Rechtsprechung und bewertet deren Auswirkung auf die Geschäftstätigkeit der KfW.

Verhaltenskodex und Schulungen

Richtschnur für rechtlich und ethisch einwandfreies Verhalten in der KfW Bankengruppe ist der im Berichtsjahr in den Artikeln Integrität und Steuern aktualisierte Verhaltenskodex (Code of Conduct). Er gilt konzernweit verbindlich für alle Beschäftigten wie auch für den Vorstand und bündelt knapp und verständlich zentrale Verhaltensregeln sowie die Mitwir-

kungspflicht der Beschäftigten. Bei jedem Thema verweist ein Link auf ausführlichere Informationen im Intranet. Dort finden sich spezifische Arbeitsanweisungen, beispielsweise zur Prävention strafbarer Handlungen und zur Annahme von Geschenken und Einladungen, sowie praktische Beispiele und Verhaltensregeln.

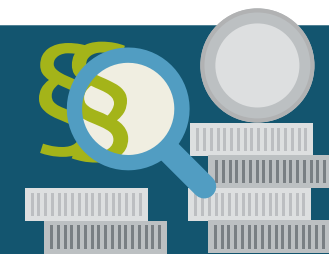
Für Mitglieder des Vorstands der KfW gilt darüber hinaus ein → [eigener Verhaltenskodex](#). Er regelt den Umgang mit Interessenkonflikten, die Annahme von Geschenken und von Einladungen zu Veranstaltungen, das Ausüben von Nebentätigkeiten oder die Wahrnehmung von Ehrenämtern.

Das Bewusstsein für Compliance-Risiken und gesetzeskonformes Verhalten schärft die KfW auf vielfältige Weise. Risikoabhängige Online- und Präsenztrainings zur Antibetrugs- und Antikorruptionspolitik der Bank sind für alle Beschäftigten verpflichtend. Die Schulungen erfolgen im jährlichen oder

¹ In der schwarzen Liste der EU (Anlage I) werden Nicht-EU-Länder aufgeführt, die missbräuchliche Steuerpraktiken fördern, welche die Einnahmen der Mitgliedstaaten aus der Körperschaftsteuer untergraben. Länder und Gebiete, die noch nicht alle internationalen Steuerstandards erfüllen, aber Reformen zugesagt haben, werden in ein „Dokument über den Stand der Zusammenarbeit“, die sog. Graue Liste der EU (Anlage II) aufgenommen. Sobald ein Steuergebiet alle seine Verpflichtungen erfüllt hat, wird es aus der Anlage gestrichen.

² Das Global Forum überprüft die Umsetzung und effektive Anwendung des OECD-Standards. Die Länder werden in einem zweiphasigen Verfahren dahin gehend geprüft, wie sie den OECD-Standard zu Transparenz und steuerlichem Informationsaustausch im nationalen Recht und international umgesetzt haben (Phase 1) und in welcher Weise der Informationsaustausch in Steuersachen auch in der Praxis durchgeführt wird (Phase 2). Die Ergebnisse der Phase 2 münden in eine von vier Ratingkategorien: „compliant“, „largely compliant“, „partially compliant“ oder „non-compliant“.

³ Die sog. Schwarze Liste der FATF betrachtet nicht kooperative Jurisdiktionen bzw. Hochrisikoländer („High-Risk Jurisdictions subject to a Call for Action“). Die sog. Graue Liste der FATF umfasst Länder, die sich zwar auf Ministerebene zu den FATF-Empfehlungen bekannt haben, deren AML/CFT-Regime aber aufgrund strategischer Defizite noch erheblich vom FATF-Standard abweicht („Jurisdictions under Increased Monitoring“).



Steuerleitbild und Tax-Compliance-Management-System legen die Steuerpolitik der KfW fest.

zweijährlichen Turnus sowie bedarfsorientiert zusätzlich durch spezielle Info-Letter sowie durch die Durchführung von bzw. Teilnahme an Workshops der Fachbereiche zum Thema Betrugs- und Korruptionsprävention. 2020 wurden neben den verpflichtenden Online-Schulungen zielgerichtete Präsenzschulungen mit ca. 120 Teilnehmenden durchgeführt.

Ihre Geschäftskontakte informiert die KfW mittels Produktdatenblättern, Merkblättern und anderen Vertragsbestandteilen über Compliance-Risiken. Die Mitglieder des Verwaltungsrats setzt sie regelmäßig über aktuelle Maßnahmen zur Betrugs- und Korruptionsbekämpfung in Kenntnis.

Bei Verdacht auf strafbare Handlungen oder Fehlverhalten können sich die Beschäftigten an ihre Vorgesetzten und/oder per Hotline oder E-Mail an den Bereich Compliance wenden, auf Wunsch auch vertraulich bzw. über eine [→ externe Ombudsperson](#). Die Kontaktdaten aller Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner führt unter anderem der Verhaltenskodex auf. Es ist ein geregelter Prozess implementiert, der darauf abzielt, dass die KfW allen Verdachtsfällen gegen Compliance-Verstöße konsequent nachgeht.

Der Vorstand erhält unter anderem vierteljährlich eine aggregierte Berichterstattung. Zusätzlich erhält er eine Ad-hoc-Berichterstattung bei herausragenden Verdachtsfällen, abhängig zum Beispiel von der Schadenshöhe oder der Beteiligung von Beschäftigten.

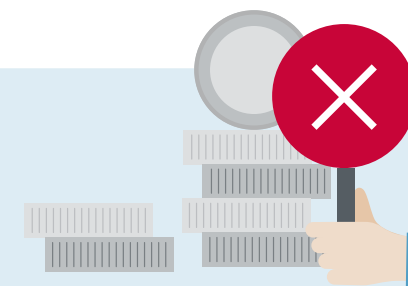
Unser Verständnis von ethisch korrektem Verhalten schließt auch das Thema politische Spenden mit ein. Gemäß ihrer Spendenrichtlinie leistet die KfW keine finanziellen oder sonstigen Zuwendungen an Einzelpersonen oder an politische Parteien einschließlich parteinaher Organisationen.

Geldwäscheprävention und Datenschutz

Präventive Maßnahmen gegen Geldwäsche und Terrorismusfinanzierung koordiniert innerhalb der KfW eine für das Thema Geldwäsche beauftragte Person. Sie sorgt für die Einhaltung der gesetzlichen und aufsichtsrechtlichen Vorgaben und damit unter anderem für entsprechende Organisationsanweisungen, die Durchführung einer Gefährdungsanalyse, die Implementierung risikobasierter Präventionsmaßnahmen und den regelmäßigen Abgleich der Geschäftspartnerdatenbank und von Transaktionen mit den aktuellen relevanten Sanktionslisten. Verdächtige Transaktionen bzw. Sachverhalte meldet die KfW umgehend den zuständigen Ermittlungsbehörden. Die bzw. der Geldwäschebeauftragte ist der Geschäftsleitung unmittelbar nachgeordnet.

Die gesetzlichen, technischen und organisatorischen Anforderungen an den Datenschutz hält die KfW unter Wahrung des Bankgeheimnisses ein. Die Sicherheit personenbezogener Daten gewährleisten konzernweit gültige Regelungen. Die KfW Bankengruppe und ihre Tochtergesellschaften verfügen über eigene Datenschutzgrundsätze und Datenschutzaufträge, die jeweils auf den Websites der [→ KfW Bankengruppe](#), der [→ KfW IPEX-Bank](#), der [→ DEG](#) und von [→ KfW Capital](#) einsehbar sind.

Die KfW hat 2020 zwei Datenschutzvorfälle an die zuständige Aufsichtsbehörde gemeldet. Es handelte sich um Post-Fehlversendungen. Es werden stetig geeignete Sensibilisierungsmaßnahmen durchgeführt.



Verpflichtende Online- und Präsenztrainings zur Antibetrugs- und Antikorruptionspolitik

Risikomanagement

Die zentralen risikopolitischen Entscheidungen verantwortet der Vorstand. Konsistent zur Geschäftsstrategie wird jährlich eine Risikostrategie festgelegt und damit der Rahmen der Geschäftsaktivitäten in Bezug auf Risikobereitschaft und -tragfähigkeit definiert. Die Einhaltung der Risikostrategie wird fortlaufend überwacht. In monatlichen Risikoberichten an den Vorstand wird die Gesamtrisikosituation der Bank umfassend analysiert; der Verwaltungsrat wird mindestens vierteljährlich informiert. Die Risikosteuerung im Konzern erfolgt durch eng verzahnte Entscheidungsgremien. Unterhalb des Gesamtvorstands bereiten drei Risikokomitees die Vorstandsentscheidungen vor und treffen im Rahmen der zugewiesenen Kompetenzen eigenständige Entscheidungen:

- Das Kreditrisikokomitee trifft wöchentlich Kreditentscheidungen bzw. bereitet diese für den Vorstand oder den Risiko- und Kreditausschuss vor. Zudem werden jeweils einmal monatlich aktuelle Entwicklungen im Kreditportfolio inkl. der Länder- und Branchenrisiken behandelt sowie Grundsatzthemen mit Bezug zum Kreditrisiko diskutiert und entschieden.
- Das monatlich tagende Marktpreisrisikokomitee entscheidet unter anderem über das Eingehen von Marktpreisrisiken, Änderungen bei deren Risikomessmethoden sowie Bewertungsfragen zu Wertpapieren. Weiterhin bereitet es Entscheidungen für Gesamtvorstandsbeschlüsse zu Zinsrisikopositionen, zum Transfer Pricing und zur Funding-Strategie vor.
- Das quartalsweise tagende Komitee für Operationelle Risiken (KOR) entlastet im Rahmen der ihm zugewiesenen Kompetenzen den Gesamtvorstand bei der übergreifenden Steuerung und den dabei notwendigen Entscheidungen und Kenntnisnahmen hinsichtlich

- Operationeller Risiken (OpRisk) und Reputationsrisiken (RepRisk) sowie
- Konzernsicherheit inkl. des betrieblichen Kontinuitätsmanagements (BKM).

Das KOR behandelt übergeordnete fachliche Fragestellungen und unterstützt den Gesamtvorstand bei der Umsetzung der Risikostrategie und beim Maßnahmenmanagement. Bedeutende OpRisk- und RepRisk-Ereignisse sowie die aktuelle Risikosituation werden in jeder Sitzung erörtert.

Ausführliche Informationen zum Prozess und zu Ergebnissen des Risikomanagements 2020 können im [→ Geschäftsbericht](#) nachgelesen werden.

Nachhaltigkeitsbezogene Risiken und Wirkungen

Die KfW Bankengruppe bezieht Risiken und Wirkungen von Umwelt-, sozialen und Governance-Belangen in ihre Geschäftsentscheidungen mit ein. Dies erfolgt aus zwei Perspektiven:

- Mögliche negative Auswirkungen der Geschäftstätigkeit der KfW auf Umwelt und Gesellschaft („Inside-out“)
- Mögliche negative Auswirkungen durch externe ökologische und soziale Herausforderungen sowie durch Governance-Schwächen (sog. ESG-Faktoren) auf die Geschäftstätigkeit der KfW („Outside-in“)

Inside-out-Perspektive

Inside-out-Wirkungen sind etwa bei der Einführung neuer Produkte, beispielsweise von Förderprogrammen, zu beachten: Hier greift im Inland eine routinemäßige Überprüfung durch das zentrale Nachhaltigkeitsmanagement innerhalb des Neue-Produkte-Prozesses (NPP). Es wird untersucht, ob mit dem neuen

Produkt möglicherweise nachteilige ökologische und/oder soziale Auswirkungen verbunden sind. Gegebenenfalls sind entsprechende Anpassungen im Produktdesign vorzunehmen.

Die Inside-out-Perspektive spielt auch bei der Finanzierung von Einzelvorhaben, einzelnen Kreditlinien, Fazilitäten oder gemeinsam mit Dritten durchgeführten Initiativen eine Rolle. Geprüft werden dabei Risiken für die Umwelt- und Sozialverträglichkeit der mitfinanzierten Vorhaben. Umfassende Informationen zur Umwelt- und Sozialverträglichkeitsprüfung (USVP) sind im [→ Kapitel „Bankgeschäft“ ab Seite 67](#) dargestellt.

Die Inside-out-Perspektive wird mit dem Schwerpunkt Klima seit 2018 im internen Projekt „KfW Roadmap Sustainable Finance“ und dem Umsetzungsprojekt „tranSForm“ vertiefend bearbeitet. Dazu gehört unter anderem der Aufbau von Strukturen und Prozessen zum Wirkungsmanagement und Treibhausgas-Accounting. Die Datenbasis für die Steuerung der Inside-out-Wirkungen wird somit stetig erweitert. Erläuterungen zum Projekt finden sich im [→ Kapitel „Nachhaltigkeitsstrategie“ ab Seite 15](#).

Auch bei Beschaffungsvorgängen sind Risiken für Umwelt- und soziale Belange zu kontrollieren, die vom Handeln der KfW ausgehen könnten. Bei Beschaffungen ist die KfW als öffentliche Auftraggeberin ab bestimmten Schwellenwerten verpflichtet, europaweit formell über die EU-Vergabestelle auszuschreiben. Bei Auswahl und Angebotseinholung für Sachgüter und Dienstleistungen und bei der Beschaffungsentscheidung sind – auch in der Außenstruktur – Kriterien umwelt- und sozialgerechter Beschaffung anzusetzen. Hierbei werden Grundsätze zu Transparenz, Nichtdiskriminierung und Wettbewerb einbezogen. Dies gilt grundsätzlich auch für Lieferungen und Leistungen, die unterhalb der Schwellenwerte nach KfW-Regularien beschafft werden ([→ Kapitel „Bankbetrieb“, Seite 111](#)). Bei Auslagerungen und stichprobenhaft bei EU-Ausschreibungen erfolgt eine Überprüfung durch das zentrale Nachhaltigkeitsmanagement analog zum NPP.

Outside-in-Perspektive

Der Fokus bei Outside-in-Risiken für das Geschäft der KfW liegt derzeit auf dem Klimawandel und seinen potenziellen Effekten auf die Risikoposition der KfW. Hierzu wird im Kapitel „Klimaberichterstattung gemäß TCFD“ ab [→ Seite 53](#) berichtet. Die dort berichteten Inhalte sind in starkem Maße ein Ergebnis des dritten Teilprojekts „Risikomanagement“ des internen Projekts „KfW Roadmap Sustainable Finance“ ([→ Kapitel „Nachhaltigkeitsstrategie“, Seite 21](#)). Im Fokus stehen dabei Analysen der potenziellen Auswirkungen physischer und transitorischer Klimarisiken auf die Kreditrisikoposition der KfW.

Reputationsrisiken sind zunächst als Outside-in-Risiken einzuordnen. Allerdings besteht über die Wahrnehmung und Reaktion wesentlicher Stakeholder auf Wirkungen, die von der KfW ausgehen, ein enger Zusammenhang zur Inside-out-Perspektive. Das Reputationsrisiko wird im Konzern als eigenständige wesentliche Risikoart eingestuft und unterliegt dem Risikomanagementkreislauf. Die KfW erhebt potenzielle Reputationsrisiken jährlich auf Konzernebene und lässt sie intern von Fachleuten für zehn relevante Stakeholder-Gruppen einschätzen. Gemäß der Leitlinie zum Risikoreporting fließen wesentliche neue Reputationsrisiken bzw. auslösende Ereignisse in den Konzernrisikobericht ein. Dieser geht dem Verwaltungsrat, dem Bundesministerium der Finanzen (BMF), dem BMWi und der Aufsicht zu. Wesentliche Ereignisse werden in Form von Ad-hoc-Meldungen an den Vorstand adressiert. Im Jahr 2020 gab es zwei entsprechende Meldungen, beide im Kontext von Finanzierungen im Bestand der KfW IPEX-Bank. Die IPEX-Bank hat in der Folge im Jahr 2020 das Thema RepRisk strukturell erheblich gestärkt.



Nachhaltigkeitsbezogene Risiken werden aus der Inside-out- und aus der Outside-in-Perspektive betrachtet.

Menschenrechtliche Sorgfaltspflicht: Nationaler Aktionsplan Wirtschaft und Menschenrechte (NAP)

Die deutsche Bundesregierung hat mit dem im Jahr 2016 verabschiedeten Nationalen Aktionsplan Wirtschaft und Menschenrechte ihrer Erwartung Ausdruck verliehen, dass Unternehmen (inkl. Finanzinstitutionen) ihre menschenrechtliche Sorgfaltspflicht wahrnehmen. Deshalb wurden im Rahmen des NAP alle Unternehmen aufgefordert, bis spätestens Ende 2020 Strukturen zu etablieren, um die Wahrung von Menschenrechten in ihren Unternehmensprozessen sicherzustellen. Die KfW Bankengruppe begrüßt diese Initiative der Bundesregierung.

Ein dreijähriges Monitoring der deutschen Bundesregierung beleuchtete zwischen 2018 und 2020, inwieweit Unternehmen ihre menschenrechtliche Sorgfaltspflicht wahrnehmen und entsprechende Strukturen etabliert haben. Im Oktober 2020 wurde der Abschlussbericht des NAP-Monitorings vorgestellt. Der Zielwert von mindestens 50 Prozent „NAP-Erfüllern“ wurde verfehlt.

Die KfW ist sich der eigenen Vorbildfunktion als öffentliche Finanzinstitution bewusst. Die nachfolgenden Ausführungen – inklusive der Passagen im vorliegenden Bericht, auf die hier verwiesen wird – bilden nach 2019 den zweiten zusammengefassten Unternehmensbericht der KfW im Sinne des NAP.

Um ihrer Sorgfaltspflicht nachzukommen, hat die KfW zur Umsetzung des NAP drei Kernelemente definiert, die sukzessive vorangetrieben werden.

1. Grundsatz- erklärung

2. Risiko- management

3. Beschwerde- mechanismen

1. Grundsatzerklärung zur Achtung der Menschenrechte

Der Schutz der Menschenrechte ist ein zentraler Teil der Bemühungen der internationalen Gemeinschaft zur Stärkung der nachhaltigen Entwicklung. Die KfW Bankengruppe hat daher bereits 2008 eine [→ „Erklärung der KfW zur Berücksichtigung der Menschenrechte in ihrer Geschäftstätigkeit“](#) veröffentlicht, in der sie sich ausdrücklich zum Schutz der Menschenrechte bekennt und sich explizit zur Einhaltung der Kernarbeitsnormen der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) und gegen Zwangsarbeit, Kinderarbeit und Diskriminierung positioniert. Die „Erklärung der KfW Bankengruppe zur Berücksichtigung der Menschenrechte in ihrer Geschäftstätigkeit“ befindet sich derzeit in Überarbeitung und soll zeitnah aktualisiert werden.



Die Beachtung der Menschenrechte ist zudem ein [→ Leitprinzip](#) der deutschen Entwicklungszusammenarbeit. Die KfW Entwicklungsbank arbeitet daher nach dem 2013 durch die Bundesregierung beschlossenen [→ Leitfaden zur Berücksichtigung von Menschenrechtsprinzipien in der Entwicklungszusammenarbeit](#). Die im Leitfaden beschriebenen Prinzipien kommen, wie in der Nachhaltigkeitsrichtlinie der KfW Entwicklungsbank beschrieben, für alle FZ-Finanzierungen zur Anwendung. Auch die KfW IPEX-Bank berücksichtigt internationale Menschenrechtsstandards explizit in Form der [→ UN Guiding Principles for Business and Human Rights](#), die Teil der Äquator-Prinzipien (EP4) und damit der Nachhaltigkeitsrichtlinie der IPEX-Bank sind.

2. Risikomanagement in Bezug auf Menschenrechte

Um negative Auswirkungen oder drohende Risiken für Menschenrechtsbelange der Finanzierungen der KfW Bankengruppe frühzeitig erkennen und Gegenmaßnahmen ergreifen zu können, ist die Überprüfung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht fester Bestandteil der Umwelt- und Sozialverträglichkeitsprüfung von Finanzierungen. Die Standards und Verfahren der jeweiligen USVP der Geschäftsbereiche sind im [→ Kapitel „Bankgeschäft“ ab Seite 67](#) ausführlich erläutert.

Die KfW Bankengruppe berücksichtigt den Schutz von Menschenrechten selbstverständlich auch im Verhältnis zu ihren Beschäftigten und hält nicht nur – wie oben geschrieben – die ILO-Kernarbeitsnormen ein. Neben einem gesunden und attraktiven Arbeitsumfeld und fairer Vergütung engagiert sich die KfW Bankengruppe in der beruflichen Erstausbildung, bietet zahlreiche Weiterbildungsmöglichkeiten und legt Wert auf Diversität und Inklusion und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Umfangreiche Informationen dazu finden sich im [→ Kapitel „Beschäftigte“, Seite 113](#).

Darüber hinaus achtet die KfW Bankengruppe auf die Einhaltung von Sozialstandards und den Schutz von Menschenrechten in ihrem eigenen Bankbetrieb, unter anderem durch die Festlegung ökologischer und sozialer Kriterien – auch in Bezug auf Menschenrechte – bei ihren Beschaffungsvorgängen (explizit geregelt in den „Nachhaltigkeitsanforderungen bei Beschaffungen der KfW“). Menschenrechte sind regelmäßig auch Thema unserer kontinuierlichen Befragungen von Dienstleistungs- und Lieferunternehmen im Beschaffungsmanagement ([→ Kapitel „Bankbetrieb“, Seite 111](#)).

3. Beschwerdemechanismen und Gegenmaßnahmen bei vermuteten Menschenrechtsverletzungen

Ziel der KfW Bankengruppe ist es, Verstößen gegen die Menschenrechte durch etablierte Prozesse und Präventionsmaßnahmen bestmöglich vorzubeugen. Um allen, die sich – trotz umfassender USVP und definierter Schutzmaßnahmen – durch Vorhaben der KfW Bankengruppe negativ betroffen fühlen, die Möglichkeit zu geben, eine Beschwerde einzureichen, existieren bankweit Beschwerdemechanismen, die auf die jeweiligen Geschäftsbereiche und die eingehenden Beschwerdeformen zugeschnitten sind. Eine detaillierte Beschreibung dieser Mechanismen und der geförderten Vorhaben, zu denen im Berichtsjahr Beschwerden eingegangen sind, findet sich im [→ Kapitel „Bankgeschäft“ ab Seite 67](#).

Sollte es nach Beginn einer Projektförderung zu Menschenrechtsverletzungen kommen, werden unverzüglich Gegenmaßnahmen eingeleitet. Diese variieren je nach Beschwerdeform und -ausmaß. Weitere Informationen zu ergriffenen Maßnahmen zeigen die Projektbeispiele im [→ Kapitel „Bankgeschäft“ ab Seite 67](#).



Die Achtung der Menschenrechte ist bei der KfW und ihren Töchtern fest verankert.

»»» Klimaberichterstattung gemäß TCFD

Die Klimaberichterstattung hilft, den möglichen Auswirkungen des Klimawandels auf Unternehmen auf die Spur zu kommen. Um Chancen und Risiken für ihr Portfolio zu ergründen, baut die KfW schrittweise ihr ESG-Risikomanagement und die Berichterstattung gemäß der Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) aus. Der in diesem Kapitel enthaltene zweite konsolidierte TCFC-Bericht stellt die jüngsten Schritte und wichtigsten Strukturen der KfW zum Management klimabezogener Chancen und Risiken vor.



Die KfW unterstützt die TCFD seit 2018 – als erste Förderbank Europas.



Mit drei Tools wurden 2020 Klimaszenarien und ihre Auswirkungen analysiert.



Die größten Auswirkungen können Klimarisiken auf das Kreditrisiko der KfW haben.

Transparenz zu den Risiken und Chancen des Klimawandels

Die [Empfehlungen](#) der Task Force on Climate-related Financial Disclosures des Finanzstabilitätsrats entwickeln sich zunehmend zum Standard in der Berichterstattung über die Risiken und Chancen des Klimawandels für Unternehmen. Auch die KfW Bankengruppe übernimmt diese Empfehlungen und berichtet im Folgenden zum zweiten Mal nach den Kriterien der TCFD. Als öffentliches Institut wollen wir damit gegenüber

unseren Stakeholdern – Eigentümerinnen und Eigentümern, Verbänden, Investierenden und allgemein der Öffentlichkeit – etwaige Risiken transparent darlegen, Verantwortung hierfür übernehmen und Vertrauen schaffen.

Die TCFD empfiehlt eine Berichterstattung nach vier Bausteinen:

Vier Empfehlungen der TCFD und Dimensionen für eine Klimaberichterstattung



Die TCFD-Empfehlungen in Gänze umzusetzen stellt derzeit viele Unternehmen vor beachtliche Herausforderungen, da einige der geforderten Berechnungen mit Unsicherheiten behaftet sind und ein Novum in der unternehmerischen Berichtspraxis darstellen. So konzentrieren auch wir uns zunächst beispielsweise auf die Risikofrage und betrachten mögliche Chancen, beispielsweise im Sinne von Gewinnerbranchen, noch nicht. Da es bei den TCFD-Empfehlungen primär um Risiken aus Investorensicht geht, dürfte dies auch dem Ansatz der TCFD am ehesten entsprechen.

Die Fokussierung auf die Risikofrage bedeutet auch, dass wir im Rahmen des TCFD-Berichts Klimarisiken insbesondere aus der „Outside-in“-Perspektive betrachten. Das heißt, wir analysieren, ob und wie sich physische oder transitorische Klimarisiken auf unsere Risikopositionen im KfW-Konzern auswirken. Physische Klimarisiken sind beispielsweise Schäden an Gebäuden oder Infrastruktur, die durch Folgen des veränderten Klimas wie Überschwemmungen, Stürme oder Trockenperioden entstehen. Transitorische Klimarisiken ergeben sich dagegen aus dem Übergang zwischen den heute vorherrschenden Wirtschaftsformen, die überwiegend auf fossilen Energien (Erdöl, Kohle, Erdgas) basieren, hin zu einer treibhausgasarmen Wirtschaft. Auch transitorische Risiken können Auswirkungen auf unsere Kreditnehmenden und damit auf unsere Kreditrisiken haben (wenn im vorliegenden Bericht von Kreditrisiken die Rede ist, schließt das immer auch Beteiligungsrisiken ein). Beide Risikoformen betrachten daher primär nicht die Schäden durch die Klimaveränderung, sondern deren finanzielle Auswirkungen für die KfW.

Die Betrachtungsweise „Inside-out“ – also etwa die Frage, welche Auswirkungen unsere Bankaktivitäten auf das Klima haben und wie der Ausstoß von Treibhausgasen reduziert werden kann – spielt für uns als Förderbank eine herausragende Rolle und bezieht sich auf einen großen Teil unserer

Förderaktivitäten. Dies wird im Nachhaltigkeitsbericht vor allem in den Kapiteln Bankgeschäft ([→ Seite 67](#)), Unternehmensführung ([→ Seite 38](#)) und Bankbetrieb ([→ Seite 99](#)) beschrieben.

Unsere Klimarisikoberichterstattung wollen wir kontinuierlich weiterentwickeln und mit ihr transparent machen, welche Fragen wir uns stellen, welche Antworten wir bereits gefunden haben und vor welchen Herausforderungen wir stehen. Wir streben einen jährlichen Berichtsturnus für die KfW Bankengruppe an; hierin sind die Konzerntöchter KfW IPEX-Bank, KfW Capital und DEG enthalten.

Weiterentwicklung unseres Berichtsansatzes

Schon im Oktober 2018 hatte die KfW als erste nationale Förderbank Europas ihre Unterstützung für die Empfehlungen der TCFD erklärt. Denn wir sind davon überzeugt, dass sich Unternehmen aktiv mit dem Risikotreiber Klima auseinandersetzen sollten. Dabei sollten sie transparent darlegen, wie sie mit materiellen Risiken, die sich aus dem Klimawandel ergeben, umzugehen gedenken. Das große Interesse an Klimarisiken seitens unserer Stakeholder ist für uns ein weiterer Ansporn. Für unseren ersten Bericht sind wir insbesondere erste wertvolle Schritte bei der Szenarioanalyse gegangen: eine Pilotuntersuchung zu einem 2°-Szenario bezogen auf unser Öl- und Gas-Portfolio.

Darüber hinaus konnten wir über Weiterentwicklungen in unserer Tochtergesellschaft IPEX-Bank zum Thema Klima- und Umweltrisiken berichten. Hierfür wurde eine Sektoren-Heat-Map entwickelt sowie auf dieser Basis vertiefende Studien zu acht Sektoren (Automobilindustrie, Stahlindustrie, Handelsschifffahrt, Kreuzfahrt, Öl und Gas, Petrochemie, Luftfahrt und thermische Energie) durchgeführt.



1. Governance

Für diesen zweiten Bericht zum Berichtsjahr 2020 wurde die vorgesehene Weiterentwicklung unserer Managementaktivitäten zu Klimarisiken zwar durch die Corona-Krise abgebremst. Dennoch konnten wir drei Pilotprojekte zur Untersuchung physischer Klimarisiken abschließen und einen ersten Klima-Stresstest bezogen auf ein abgegrenztes Corporate-Portfolio in unserem Geschäftsfeld Export- und Projektfinanzierung sowie einer Anzahl von Finanzinstituten durchführen.

Die KfW Bankengruppe betrachtet und berücksichtigt die Risiken und Chancen des Klimawandels für ihr Geschäft schon seit geraumer Zeit. Als Teil des allgemeinen Risikomanagements werden sie in unserer Risikosteuerung, in unserer Organisation und in unseren Prozessen ebenso ernsthaft betrachtet wie andere Risikotreiber.

Die zentralen risikopolitischen Entscheidungen verantwortet der Vorstand. Parallel zur Geschäftsstrategie legen wir jährlich eine Risikostrategie fest und definieren damit den Rahmen der Geschäftsaktivitäten in Bezug auf Risikobereitschaft und -tragfähigkeit. Die Einhaltung dieser Risikostrategie wird fortlaufend überwacht. So analysieren wir die Gesamtrisikosituation der Bank in monatlichen Berichten an den Vorstand; der Verwaltungsrat wird mindestens vierteljährlich informiert.

Sobald Klimarisiken als materiell eingestuft werden, werden sie anlassbezogen dem Vorstand zur Information oder Entscheidung vorgelegt. In der Folge können Geschäfts- oder Risikostrategie entsprechend adjustiert werden. Etwaige Ziele zu materiellen Klimarisiken oder -chancen können dann in die Konzerngeschäftsfeldplanung aufgenommen und hierüber Zielabgleiche vorgenommen werden.

Die Risikosteuerung im Konzern erfolgt durch eng verzahnte Entscheidungsgremien. Unterhalb des Gesamtvorstands bereiten drei Risikokomitees die Vorstandsentscheidungen vor und treffen im Rahmen der zugewiesenen Kompetenzen eigenständige Entscheidungen ([siehe → Abschnitt Risikomanagement, Seite 64](#)).



Die zentralen risikopolitischen Entscheidungen verantwortet der Vorstand.

Die hausweite Koordination zu Klimarisiken liegt im Konzern-Kreditrisikomanagement. Dazu zählen etwa die Initiierung von Studien, die Integration des Themas in relevante Tools und Prozesse im Konzern und auch die Erstellung dieses TCFD-Berichts. Bei dieser Aufgabe arbeitet das Kreditrisikomanagement eng mit dem Risikocontrolling, den Risikoeinheiten in den Tochtergesellschaften und mit der Konzernentwicklung zusammen.

Je nachdem, welcher Bereich thematisch von einem Klimarisiko betroffen ist, wird über Entscheidungsketten sichergestellt, dass eine angemessene Hierarchieebene von der Situation Kenntnis nimmt bzw. eine entsprechende Entscheidung trifft. Bei materiellen Risiken zum Beispiel auf Branchenebene im Unternehmens- und Projektfinanzierungsbereich sieht die Berichtslinie wie folgt aus:

Entscheidungskette im Risikomanagement*



* Je nach Ausprägung des Risikos muss diese Entscheidungskette nicht vollständig durchlaufen werden.

Ähnliche Mechanismen existieren für Bankenrisiken, Länderrisiken, Marktpreisrisiken und Operationelle Risiken. Je nach Wesentlichkeit des Themas wird in der Entscheidungskette das notwendige Gremium angesteuert.

Das Monitoring wesentlicher Klimarisikothemen erfolgt abhängig von der Betroffenheit an unterschiedlichen Stellen, beispielsweise

- bei einzelnen Kreditengagements im mindestens jährlich stattfindenden Rating,
- bei einer Portfoliobetroffenheit über Studien oder Analysen oder
- als Wiedervorlage in Gremien.



2. Strategie

Die KfW hat sich das Ziel gesetzt, die Transformation zu einem nachhaltigen Wirtschafts- und Finanzsystem aktiv mitzugestalten. In ihrer strategischen Planung hat sie daher ambitionierte Ziele verankert, um die Positionierung der KfW als nachhaltige Bank weiter auszubauen. Das Primärziel der KfW ist die Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft zur Verbesserung der ökonomischen, ökologischen und sozialen Lebensbedingungen weltweit. Dies wird durch bereits umgesetzte Maßnahmen (z. B. ein neues Nachhaltigkeitsleitbild, eine erweiterte Ausschlussliste einschließlich Sektorleitlinien und das Mapping des Portfolios auf die SDGs) unterstrichen. Um der besonderen Bedeutung des Klimawandels Rechnung zu tragen, wurde die Umweltquote auf eine ambitionierte Zielgröße von $\geq 38\%$ des gesamten Neuzusagevolumens festgelegt. Für eine Verortung der eigenen Nachhaltigkeitsperformance hat sich die KfW zudem das Ziel gesetzt, ihren Beitrag zu den Pariser Klimazielen und zu den SDGs zu ermitteln sowie im Durchschnitt unter den Top 5 der Förder- und Entwicklungsbanken gelistet zu werden – in den Ratings von Imug, ISS ESG und Sustainalytics.

Darüber hinaus wurde Mitte 2020 das interne Projekt „KfW Roadmap Sustainable Finance“ erfolgreich abgeschlossen. Ziel des Projekts war es, Ansätze für ein stringentes und mehrdimensionales Nachhaltigkeitskonzept für eine erweiterte Steuerung des Geschäfts der KfW Bankengruppe nach Nachhaltigkeitsgesichtspunkten zu finden und das Management von ESG-Risiken auszubauen.

Der Vorstand hat nach Abschluss der „KfW Roadmap Sustainable Finance“ und basierend auf den darin gewonnenen Erkenntnissen für die nächsten Jahre eine strategische Initiative beschlossen, um die Ansätze der Roadmap weiterzutreiben und zu implementieren. Im Umsetzungsprojekt „tranSForm“ werden Klimarisiken im Teilprojekt „Stärkung des ESG-Risikomanagements“ behandelt.

Szenarioanalyse – Zielsetzung

Gemäß TCFD-Empfehlungen geht es in den Szenarioanalysen darum, Hinweise darauf zu erhalten, inwieweit das eigene Geschäftsmodell gegenüber Klimarisiken widerstandsfähig ist. Für die KfW lautet die entscheidende Frage, ob im Kredit- und Beteiligungsportfolio mittel- bis langfristig zu hohe Klimarisikokonzentrationen vorhanden sein könnten.

Bei Klima-Szenarioanalysen handelt es sich um Simulationen vieler Parameter über eine Vielzahl von Sektoren, die auf verschiedenen wissenschaftlich gestützten Möglichkeiten basieren, wie sich das Weltklima in Zukunft entwickeln könnte. Dabei werden Wechselwirkungen berücksichtigt und eingerechnet. Das Ergebnis ist ein jeweils in sich konsistentes Weltbild. Dabei gilt es festzuhalten, dass die Eintrittswahrscheinlichkeit langfristiger und mit vielerlei Annahmen behafteter Szenarien mitunter sehr gering bzw. schwer abschätzbar sein kann. Erst das Betrachten und Vergleichen verschiedener Szenarien und ihrer Ergebnisse erzeugt einen nutzbaren Erkenntnisgewinn.



Im Nachhaltigkeitsprojekt „tranSForm“ werden Klimarisiken im Rahmen des ESG-Risikomanagements behandelt.

Pilotuntersuchungen zu physischen Klimarisiken

Um erste Erkenntnisse zu physischen Klimarisiken zu erlangen, haben wir 2020 das härteste Klimaszenario des Weltklimarats betrachtet. Das Szenario mit der Bezeichnung RCP 8.5 entspricht ungefähr einem Anstieg der mittleren Temperatur auf der Erde von 3,2 bis 5,4 Grad Celsius. Dieses Szenario entwickelt sein Momentum vor allem langfristig: Beobachtungspunkte waren daher die Jahre 2050 und 2100. In Einzelbereichen wurde auch das Jahr 2030 betrachtet.

Die exemplarische Untersuchung haben wir für sechs unserer Top-10-Corporate-Kunden (gemessen am Netto-Exposure mit Kreditlaufzeiten über zehn Jahre) durchgeführt. Darüber hinaus wurden vier Länder untersucht: Deutschland, die USA, China und Vietnam. Zur Anwendung kamen drei Analyse-Tools verschiedener Anbieter mit drei unterschiedlichen Ansätzen:

Tool 1

- **Ergebnis:** EBIT-Effekt in %
- **Szenario:** RCP 8.5
- **Betrachtete physische Risiken:** Dürren, Waldbrände, Hitzewellen, Überschwemmungen, Meeresspiegelanstieg, tropische Wirbelstürme, Gewitterstürme
- **Betrachtete Standorte:** Deutschland, USA
- **Beobachtungszeitpunkte:** 2030 und 2050

Tool 2

- **Ergebnis:** Risiko-Scores
- **Szenario:** RCP 2.6, RCP 4.5 und RCP 8.5
- **Betrachtete physische Risiken:** Dürren, Waldbrände, Hitzewellen, Überschwemmungen, Meeresspiegelanstieg, tropische Wirbelstürme
- **Betrachtete Standorte:** Deutschland, Bulgarien, Griechenland, Schweden, Vereinigtes Königreich, Türkei, USA, Brasilien, Peru, China, Taiwan, Vietnam
- **Beobachtungszeitpunkte:** 2050 und 2100

Tool 3

- **Ergebnis:** Risiko-Scores und Gebäudeschäden
- **Szenario:** RCP 4.5 und RCP 8.5
- **Betrachtete physische Risiken:** tropische Stürme, Sturmfluten
- **Betrachtete Standorte:** Vietnam
- **Beobachtungszeitpunkt:** 2050

Während mit dem ersten Tool besonders treibhausgasintensive Sektoren in Deutschland und den USA gesamthaft analysiert wurden, wurden für die Analysen in Tool 2 zusätzlich auch einzelne Unternehmen und ihre Standorte in diversen Ländern herangezogen. Tool 3 fokussierte sich auf Unternehmensstandorte in Vietnam und deren Betroffenheit unter zwei spezifischen Szenarien.

Die Untersuchungen ergaben interessante Erkenntnisse:



Tool 1 – Kernergebnisse

- Automobil- und Chemiebranche in den USA in Bezug auf einen klimabedingten EBIT-Einbruch etwa drei bis vier Mal stärker betroffen als in Deutschland

Tool 2 – Kernergebnisse

- USA: Im Szenario RCP 8.5 in Bezug auf Dürren am entscheidendsten betroffen
- Vietnam: signifikanter Anstieg der Waldbrandgefahr, der Tropensturmgefahr und von Dürren
- China: signifikanter Anstieg der Temperatur und von Dürren
- Untergeordnete Rolle des Meeresspiegelanstiegs in den drei Ländern
- Standorte in Vietnam: zwei Standorte mit sehr hohem Risiko aufgrund des Meeresspiegelanstiegs
- Restliche Standorte: Mehrfach extreme Anstiege der Temperaturen, von Dürren und Waldbrandgefahr

Tool 3 – Kernergebnisse

- Vietnam (gesamt): im Szenario RCP 8.5 Anstieg von Gebäudeschäden um rund ein Drittel aufgrund von Stürmen – geringere Schäden aufgrund von Sturmfluten
- Standorte in Vietnam: im Vergleich zum Landesdurchschnitt überproportional von Sturmschäden an Gebäuden betroffen – Schäden aufgrund von Sturmfluten unterschiedlich stark

Fazit

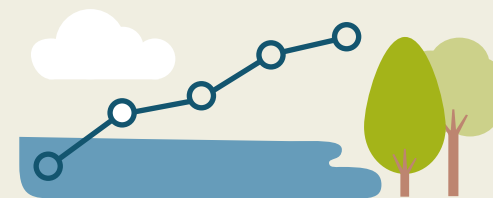
Da die drei Tools unterschiedliche Ausgabeparameter haben (Risiko-Scores, EBIT-Veränderung, Gebäudeschäden), ist ein direkter Vergleich nicht ohne weiteres möglich. Festzustellen war jedoch insgesamt, dass die negativen physischen Effekte im harten RCP 8.5-Szenario in allen Tools schwächer ausfielen, als wir erwartet hätten.

Deutlich wurde aber auch, dass die Tools noch nicht alle Interdependenzen, die wir teilweise bei der Beurteilung einzelner Projekte bereits heute in unseren Due-Diligence-Prozessen betrachten, mit einbeziehen, wie beispielsweise in Vietnam die Interdependenz zum Grundwasserspiegel. Auch sind die Phänomene nicht immer unmittelbar nachvollziehbar. Zum Beispiel zeigten einige Standorte für das Jahr 2050 wider Erwarten ein stärkeres Aufkommen von Dürren als im Jahr 2100. Nur ein aufwändiger Einstieg in die Klimamodelle kann solche Phänomene erklären. In diesem Fall war die Ursache das spezifische Zusammenspiel von Temperatur und Niederschlägen über einen längeren Zeitraum.

Bezüglich der möglichen Auswirkungen auf unser Portfolio ist zu konstatieren, dass

- unser Bestandsportfolio naturgemäß aufgrund der wesentlich kürzeren Laufzeiten als 2050 keinem Risiko ausgesetzt sein kann;
- sich für Neugeschäft die Frage stellt, ob sich die Welt überhaupt auf dieses strenge Szenario RCP 8.5 zubewegt und in dem Fall entsprechende Risikovorgaben zu erfolgen haben. Daher liegt die gegenwärtige Aufgabe für unser Risikomanagement darin, die Entwicklungen zu beobachten, um frühzeitig zu erkennen, ob sich die Welt tatsächlich auf solch einem Pfad bewegt. Erst dann wären weiter gehende Risikovorgaben angebracht.

Unseres Erachtens sind tiefer gehende Untersuchungen in einem größeren Umfang notwendig, um ein eindeutigeres Muster der physischen Klimarisiken zu erhalten und detailliertere Risikovorgaben als das genannte „Frühwarnsystem“ erarbeiten zu können. Die Ergebnisse aus den Pilotuntersuchungen werden daher im Jahr 2021 im Projekt „tranSForm“ weiterverwendet und ausgebaut.



Auch im „harten“ Klimaszenario RCP 8.5 fallen die Effekte auf die KfW schwächer aus als erwartet.

Klima-Stresstest

Ein Klima-Stresstest ist eine Szenarioanalyse, bei der unter sehr konservativen Annahmen mögliche negative Auswirkungen des Szenarios auf das eigene Portfolio und damit auf die finanzielle Substanz der Bank simuliert werden. Eine Downside-Betrachtung, wie sie ein Stresstest bietet, kann wertvolle Erkenntnisse bringen, da er Hotspots bzw. Schwächen im Portfolio transparent machen kann. Daher haben wir Ende 2020 ein Klima-Stresstest-Pilotprojekt im Risikocontrolling gestartet.

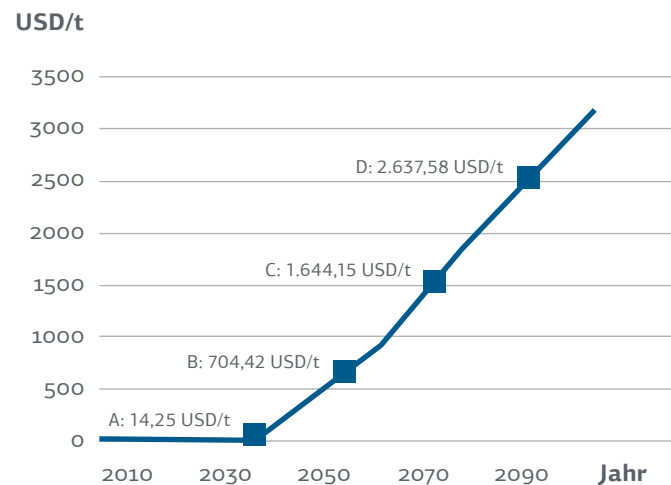
Inhalte und Annahmen des Pilotprojekts:

- Fokussierung auf ein erstes Szenario aus dem Katalog des von Zentralbanken organisierten Network for Greening the Financial System (NGFS)
- Im ausgewählten Szenario „Disorderly Transition“: besonders ausgeprägter Anstieg transitorischer Risiken ab 2030
- Betrachtung des Kreditrisikos im Banken- und Corporate-Portfolio

Wesentliche Szenarioannahmen „Disorderly Transition“:

- Vor 2030 werden weltweit keine wirksamen Maßnahmen zur Abschwächung des Klimawandels verabschiedet.
- Ab 2030 folgende Schritte treten vergleichsweise spät in Kraft und sind durch die verfügbaren Technologien beschränkt.
- Deutliche CO₂-Emissionsreduktionen werden durch einen plötzlichen und schlagartig steigenden CO₂-Preis erreicht, wodurch eine Begrenzung des Temperaturanstiegs auf 2°C innerhalb des Szenariohorizonts erreicht wird.
- Hierdurch sind die Auswirkungen physischer Klimarisiken im Szenario vergleichsweise gering.
- Der Fokus des Szenarios liegt hingegen auf transitorischen Risiken, die durch plötzliche und starke Intervention getrieben werden.
- Dies führt im Szenario zur Disruption diverser Märkte, zum Beispiel zu einem rapiden Wechsel von „braunen“ hin zu „grünen“ Energiequellen.

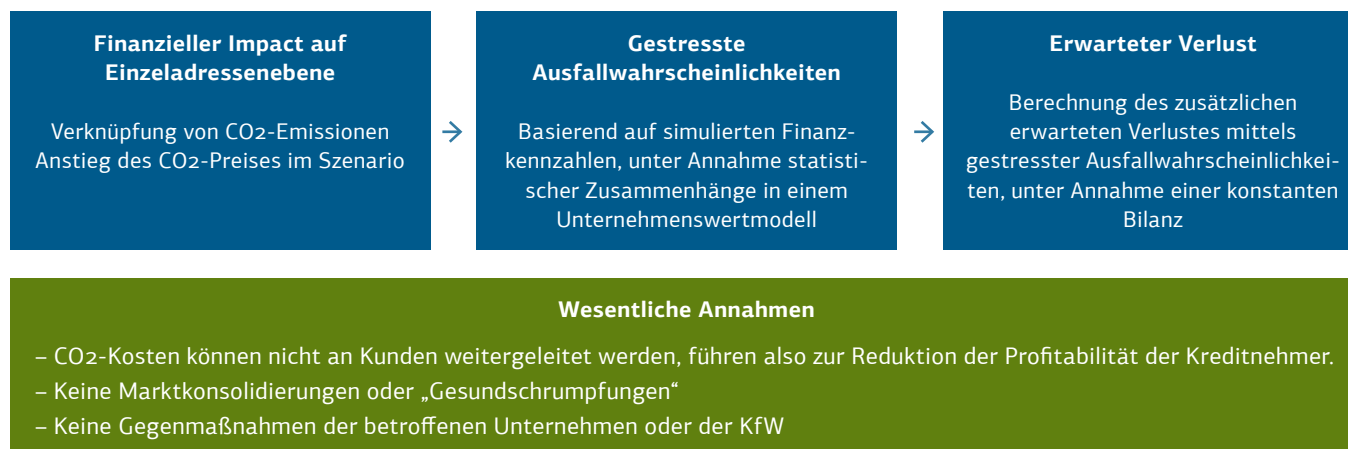
CO₂-Preis im Szenario „Disorderly Transitions“



- Nur leichter Anstieg des CO₂-Preises vor 2030 erwartet
- Plötzlicher und kontinuierlicher Anstieg des weltweiten CO₂-Preises ab 2030 als Musterbeispiel für einen transitorischen Risikotreiber
- CO₂-Preis als guter Startpunkt für quantitative Analyse der Stresseffekte im Szenario

A = CO₂-Preis im Jahr 2030: 14,25 USD/t
 B = CO₂-Preis im Jahr 2050: 704,42 USD/t
 C = CO₂-Preis im Jahr 2070: 1.644,15 USD/t
 D = CO₂-Preis im Jahr 2090: 2.637,58 USD/t

Modellprototyp: Simulation transitorischer Risiken im Corporates-Portfolio



Für eine erste Untersuchung der Szenarioauswirkungen auf die Kapitalisierung von Banken wurden einzelne bedeutende Geschäftspartner ausgewählt und die Szenarioauswirkungen über deren Corporates-Portfolien abgeschätzt. Zusätzliche Effekte aus dem Retail- und Interbankengeschäft wurden nicht berücksichtigt.

Als Ergebnis des durchgeführten Klima-Stresstests lässt sich Folgendes festhalten: Das modellierte Szenario „Disorderly Transition“ führt – unter Berücksichtigung der sehr konservativen Annahmen und Beschränkungen des Modells – in den Jahren 2020 bis 2030 zunächst bei wenig profitablen Unternehmen in den CO₂-Preis-sensitiven Corporate-Branchen zu finanziellen Belastungen. Solche Unternehmen würden bereits auf einen geringen Anstieg der CO₂-Kosten mit geschäftlichen Verlusten reagieren. Ab 2031 würde der starke CO₂-Kostenanstieg auch finanziell besser aufgestellte Unternehmen und andere Branchen erfassen. Hinsichtlich der im Vergleich zum Betrachtungszeitraum des Szenarios kurzen Restlaufzeiten im

derzeit kontrahierten Kreditgeschäft ist festzuhalten, dass bei einem sich abzeichnenden Eintritt des Szenarios ausreichend Zeit zum Ergreifen von Portfoliosteuerungsmaßnahmen durch die KfW bestünden.

Bei den Banken würden sich spürbare Auswirkungen des Szenarios erst ab dem Jahr 2031 zeigen. Nach anfänglichen negativen Effekten auf die Kapitalisierung käme es jedoch zumeist zu einer Stabilisierung.

Die Ergebnisse des Stresstests verdeutlichen, wie notwendig es ist, exponierte Branchen und einzelne bedeutende Banken gezielt zu beobachten.

Weiterer Handlungsbedarf besteht angesichts des langen Zeithorizonts, der sehr konservativen Annahmen und der Möglichkeiten zur Portfoliosteuerung zunächst nicht. Aus KfW-Sicht empfiehlt es sich jedoch, dieses Szenario sowie weitere Szenarien weiter auszuarbeiten und regelmäßig zu betrachten.



3. Risikomanagement

Klimarisiken gelten nicht als eigenständige Risikoart, sondern können in mehreren Risikoarten enthalten sein. Für die KfW sind dies insbesondere

- Kreditrisiken und
- OpRisk, hier vor allem die physischen Risiken (z. B. durch Folgen des Klimawandels verursachte Eigentumsschäden). Das OpRisk-Management betrachtet solche Ereignisse bereits, wenn auch unter anderen Bezeichnungen als „Klimarisiko“.

Kurz- bis mittelfristig erscheinen die transitorischen Risiken für unser Portfolio relevanter als die physischen, denn die sich aus dem Klimawandel ergebenden Risiken sind in der Wahrnehmung der Gesetzgeber auf nationaler, europäischer und internationaler Ebene angekommen – sichtbar zum Beispiel an der Diskussion angemessener CO₂-Preise. Die Transition der Wirtschaft hin zur Klimaneutralität wird zunehmend auch konkret in die Tat umgesetzt, und dieser Prozess könnte für die Wirtschaft und somit auch für manche unserer Kunden herausfordernd sein.

Beim Management von Klimarisiken unterscheiden wir nach Einzelengagement- oder Portfolioebene.

Klimarisiken auf Einzelengagementebene

Wenn wir bei risikorelevanten Transaktionen ein Klimarisiko als wesentlichen Aspekt erachten, wird dieses an zwei Punkten – wie bei anderen Risikotreibern auch – im Rahmen des Kreditprozesses berücksichtigt:

– Ermittlung der Ausfallwahrscheinlichkeit von Kunden:

Je nach Ausprägung und Wesentlichkeit des Klimarisikos fließt es über den quantitativen Aspekt (Klimarisiken haben sich bereits in den Geschäftszahlen des Kunden niedergeschlagen) und/oder den qualitativen Aspekt (z. B. bei regulatorischen Risiken oder über manuelle Up- oder Downgrades) eines Ratings ein.

– Beurteilung der Struktur und Bedingungen des Geschäfts:

Im Rahmen der risikoorientierten Kreditvorlage (1. Votum) und der Marktfolge (2. Votum) wird insbesondere die Struktur des Geschäfts beurteilt, etwa die Laufzeit eines Kredits. Erscheint ein Klimathema im Zusammenspiel mit der Struktur als ungünstig (Risiko) oder besonders positiv (Chance), wird dies im Rahmen der Voten bewertet und fließt in den Entscheidungsvorschlag mit ein. Im Falle eines Risikos kann dies zu einer Ablehnung oder zu zusätzlichen Auflagen führen.

Die Genehmigung eines Neugeschäfts oder einer Kreditfolgenrechtsentscheidung erfolgt dann je nach Ausprägung des Risikos („Risiko-Exposure“) durch die jeweilige Entscheidungsebene (Leitungsebenen und Gremien).



Beim Management von Klimarisiken unterscheiden wir nach Einzelengagement- oder Portfolioebene.

Klimarisiken auf Portfolioebene

Für die Behandlung von Klimarisiken auf Portfolioebene existieren im KfW-Konzern vielfältige Formate. Wir sind dabei, diese stetig weiterzuentwickeln und auszubauen:

- Untersuchung im Rahmen von Studien oder Analysen, insbesondere wenn es einen Bezug zu ganzen Branchen gibt. Diese werden in den verschiedenen Gremien (z. B. der Konzern-Arbeitsgruppe Branchenrisiken oder dem KRK) vorgestellt und diskutiert. Für Finanzindustrie- und für Länderrisiken existieren jeweils eigene Abteilungen, die ebenfalls Analysen in das KRK einbringen.
- Aufnahme in verschiedene „Heat-Maps“, zum Beispiel die allgemeine „Risikoberichts-Heat-Map“ oder die „Umwelt- und Klimarisiko-Heat-Map“
- Behandlung im „Expertengremium Risikokarte“ und daraus folgend gegebenenfalls Durchführen eines Stresstests, der wiederum dem Grundsatz-KRK zur Kenntnis gebracht wird

Stellen sich Klimarisiken in der Sicherheitenbewertung oder in der Ratingmethodik als derart relevant dar, dass sie explizit als eigenes Kriterium in der Methodik berücksichtigt werden müssen, werden sie in den hierfür vorgesehenen Arbeitsgruppen für Sicherheiten bzw. Ratingsysteme betrachtet. Handlungsmaßnahmen aus den Analysen der verschiedenen Gremien werden abschließend im KRK behandelt und entschieden.

Im Rahmen unseres regelmäßigen Risikoinventurprozesses haben wir uns 2020 auch mit Klimarisiken beschäftigt. Dabei sind wir zu der Erkenntnis gelangt, dass diese Risiken keine separate Risikoart darstellen – eine Einschätzung, die auch die BaFin in ihrem [→ Merkblatt zum Umgang mit Nachhaltigkeitsrisiken](#) vom Dezember 2019 teilt. Die schriftlich fixierte Ordnung des Konzerns wurde Anfang 2020 in dieser Hinsicht um eine Definition von Klimarisiken erweitert.

Klimarisiken können sich insbesondere auf das Kreditrisiko der KfW auswirken. Der Einfluss auf andere Risikoarten (z. B. Geschäfts- und Operationelles Risiko) erscheint hingegen derzeit noch begrenzt. Entsprechend schenken wir dem Klimarisiko als Treiber im Bereich des Kreditrisikos die meiste Aufmerksamkeit.

Klimarisiken als Reputationsrisiken

Klimarisiken werden auch in Verbindung mit Reputationsrisiken gebracht und damit als Teil der „nichtfinanziellen Risiken“ betrachtet. Für diese Risikoformen gibt es bei der KfW eine übergeordnete Strategie mit spezifischen Teilstrategien.

Nichtfinanzielle Risiken entstehen für die KfW im Zuge der originären Geschäftstätigkeit. Sie umfassen das Operationelle Risiko ebenso wie Reputations- und Projektrisiken. Operationelle Risiken sind für die KfW insbesondere Compliance-Risiken, Informationssicherheitsrisiken oder Rechts- und Zahlungsverkehrsrissen.

Als staatsnahe Institution mit hohem Anspruch an Ethik-, Governance- und Compliance-Standards bewertet die KfW Bankengruppe Reputationsrisiken als wesentlich, wenngleich erhebliche Beeinträchtigungen der Vermögens-, Ertrags- oder Liquiditätslage aufgrund negativer Reputation bislang nicht beobachtet wurden oder messbar sind.

Teilrisikostrategien zu diesem Thema können die Auswirkungen dieser Risiken begrenzen oder verhindern. So setzt die KfW insbesondere auf die Sensibilisierung ihrer Beschäftigten mittels Schulungen (z. B. interne Veranstaltungen zur Erläuterung von Klimarisiken), um Risiken frühzeitig zu identifizieren.



4. Kennzahlen und Ziele

Für den Bereich der klimarelevanten Kennzahlen und Ziele beziehen sich die TCFD-Empfehlungen primär auf die „Outside-in“-Sicht, die die finanziellen Auswirkungen des Klimawandels auf uns als Unternehmen betrachtet, aber auch auf die Sichtweise „Inside-out“ – also auf die Frage der Auswirkungen unserer unternehmerischen Tätigkeit auf das Klima.

Die Entwicklung von Kennzahlen für die Risikosicht („Outside-in“) ist noch in der Planung. Mittelfristig streben wir an, vermehrt Kennzahlen und – falls notwendig – auch Ziele zur Risikoperspektive „Outside-in“ zu generieren. Kennzahlen im weiteren Sinne sind auch die Ergebnisse aus den Szenarioanalysen und Stresstests, die im Laufe der Jahre gesammelte Erkenntnisse darstellen und sich als ein Bild zusammenfügen sollen:

Ergebnisse von Szenarien und Stresstests

	Jahr	Szenario	Klimarisikokategorie	Fokus	Zeithorizont	Ergebnis
	2019/2020	IEA 2017 2°-Szenario	Transitorisches Risiko	Öl- und Gassektor	2030	Keine wesentlichen Risiken für Bestandsgeschäft erkennbar
↓	2020/2021	IPCC RCP 8.5	Physisches Risiko	USA und Deutschland; Sektoren Automotive, Chemicals, Electric Utilities	2030, 2050	Keine wesentlichen Risiken für Bestandsgeschäft erkennbar
↓	2020/2021	IPCC RCP 8.5	Physisches Risiko	USA, China, Vietnam	2050, 2100	Keine wesentlichen Risiken für Bestandsgeschäft erkennbar; für Neugeschäft zu beobachten
↓	2020/2021	2°-Stresstest/Worst-Case-Rechnung	Transitorisches Risiko „disorderly“; vereinfachte Simulation CO2-Preis	Ausschnitt Corporates und Ausschnitt wesentlicher Banken	2030 ff.	Erhebliche Risiken vorhanden – insgesamt für KfW verkraftbar

Kennzahlen für die „Inside-out“-Perspektive sind zum Beispiel die betrieblichen CO₂-Emissionen der KfW Bankengruppe. Sie werden gemäß Greenhouse Gas Protocol für Scope 1 und 2 erfasst sowie selektiv für Scope 3. Die Scope-3-Emissionen machen den größten Teil der betrieblichen CO₂-Emissionen der KfW aus und werden vor allem durch unsere Dienstreisen

verursacht. Absolut gesehen sind die Emissionen in den vergangenen Jahren gestiegen, pro Kopf dagegen in etwa gleich geblieben. Die CO₂-Emissionen der KfW Bankengruppe werden im Kapitel „Bankbetrieb“ des Nachhaltigkeitsberichts ([→ Seite 106](#)) detailliert aufgeführt.



Bankgeschäft

Bankgeschäft

Wie wir eine nachhaltige Entwicklung fördern.

Rückblick

Das Geschäftsjahr 2020 war für die KfW Bankengruppe ein Ausnahmejahr. Es wurde maßgeblich von den Corona-Sonderprogrammen geprägt, die die KfW im Auftrag der Bundesregierung und in enger Zusammenarbeit mit der deutschen Kreditwirtschaft umsetzt. Aber auch die Nachfrage nach energieeffizienter Wohnraumfinanzierung erfuhr einen enormen Anstieg im Vergleich zum Vorjahreszeitraum.



Anstieg des Fördervolumens auf 135,3 Mrd. EUR. Einen entscheidenden Anteil daran hatte die KfW-Corona-Hilfe.

14 Green-Bonds über umgerechnet 8,34 Mrd. EUR hat die KfW 2020 an den Markt gebracht.

SDG-Mapping 2020: Die KfW-Neuzusagen decken alle 17 SDGs ab.

Ausblick

Auch im Jahr 2021 beschäftigen die Folgen der Corona-Pandemie die KfW. Um insgesamt gestärkt aus der Krise zu kommen, wird die KfW Bankengruppe den digitalen und klimafreundlichen Wandel von Wirtschaft und Gesellschaft mit vereinten Kräften angehen. Es gilt, in die Chancen der Transformation zu investieren und gleichzeitig eine erfolgreiche Übergangsphase zu sichern.



Im Jahr 2021: Weitere Emission von Green Bonds in Höhe von bis zu 10 Mrd. EUR

Ausbau Umwelt- und Sozialverträglichkeitsprüfung: 2021 ist die Besetzung von 20 weiteren USVP-Stellen geplant.

Einführung von Sektorleitlinien für Finanzierungen in emissionsintensiven Sektoren zur Sicherung der Paris-Kompatibilität der KfW-Finanzierungen

Förderschwerpunkte

Förderprinzipien als Grundlage

Das Primärziel der KfW Bankengruppe ist die Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft zur Verbesserung der wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Lebensbedingungen. Als öffentliche Förderbank orientiert sie sich dabei – neben dem Fokus auf Megatrends und den deutschen Mittelstand – an den beiden Förderprinzipien Subsidiarität und Nachhaltigkeit. Das Förderprinzip Subsidiarität bedeutet, dass die KfW sich auf das Beheben von Marktschwächen konzentriert, ohne dabei privatwirtschaftliche Unternehmen zu behindern oder zu verdrängen. KfW und Geschäftsbanken arbeiten partnerschaftlich zusammen und stehen nicht im Wettbewerb zueinander. Die KfW unterstützt Geschäftsbanken dabei, Vorhaben zu finanzieren, die ansonsten nicht zustande kämen. In Bezug auf das Förderprinzip Nachhaltigkeit strebt die KfW an, eine nachhaltige Bank im ganzheitlichen Sinne zu sein: im Geschäft, im Betrieb und als Arbeitgeberin. Die KfW richtet ihre Förderung auf den langfristigen und nachhaltigen Erfolg aus und berücksichtigt bei ihren Finanzierungen höchste ökologische und soziale Standards sowie zentrale Megatrends (siehe Förderschwerpunkte nach Megatrends auf [Seite 71](#)). Die Förderprinzipien sind explizite Bestandteile des Strategischen Zielsystems 2025 der KfW Bankengruppe (→ Kapitel „Nachhaltigkeitsstrategie“, Seite 20).

Controlling und Steuerung der strategischen Zielgrößen erfolgen unterjährig auf der Basis dreier Berichtsformate. Mit diesen Formaten wird monatlich an den Vorstand und quartalsweise an den Verwaltungsrat berichtet:

- Strategischer Performance-Bericht (Primärziel Förderung, verantwortet durch die Konzernplanung und -steuerung)
- Risikobericht (Sekundärziel Risiko und Liquidität, verantwortet durch das Risikocontrolling)
- Finanzcontrollingbericht (Sekundärziel Profitabilität und Effizienz, verantwortet durch das Finanz- und Fördercontrolling)

Beitrag zu den SDGs 2020 deutlich gesteigert

Um ihre vielfältigen Beiträge zu den globalen Zielen für nachhaltige Entwicklung transparent zu machen, ordnet die KfW seit 2019 ihr gesamtes Jahresneugeschäft den 17 Sustainable Development Goals zu. Dabei legt sie offen, welche Finanzierungsvolumina sie mit Mitwirkenden in welche SDGs investiert. Der innovative Ansatz bietet wichtige Anhaltspunkte für die Weiterentwicklung der KfW als transformative Förderbank, die ihre Wirkungen in den Mittelpunkt stellt, um ökologisch, wirtschaftlich und sozial nachhaltige Lösungen voranzubringen.



Jede neue KfW-Finanzierung trägt zu mindestens einem SDG bei.

Ausgehend von ihrem breiten gesetzlichen Auftrag deckte die KfW Bankengruppe auch 2020 wieder alle 17 SDGs ab. Erstmals lag die Mapping-Quote bei 100 Prozent, das heißt, jede neue KfW-Finanzierung soll zu mindestens einem SDG beitragen. Vor allem aber zeigt das SDG-Mapping 2020 auf, wie die KfW vor dem Hintergrund der Corona-Pandemie in Deutschland und weltweit zur wirtschaftlichen Stabilisierung beigetragen hat: Die KfW-Zusagen für nachhaltige Wirtschaftsförderung (SDG 8) stiegen im Vergleich zu 2019 um gut 150 Prozent auf über 70 Mrd. EUR an. Gleichzeitig hat die KfW dafür gesorgt, dass ihre neuen Finanzierungen auch weiteren Nachhaltigkeitszielen zugutekommen: Die Förderung für

nachhaltige Städte und Gemeinden (SDG 11) konnte so von 29 Mrd. EUR 2019 auf fast 46 Mrd. EUR 2020 gesteigert werden. Und auch beim Klimaschutz (SDG 13) hat die KfW 2020 mit 43 Mrd. EUR einen Zuwachs von über 50 Prozent verzeichnet. Damit unterstreicht sie, dass sie sich konsequent für eine treibhausgasneutrale Zukunft engagiert, aber ihrem breiten gesetzlichen Förderauftrag auch über den Klimaschutz hinaus gerecht wird.

Detaillierte Informationen zum jeweiligen Beitrag der einzelnen Geschäftsfelder zu den SDGs und zur Methodik finden sich auf der [Website der KfW](#).

Wie die KfW Bankengruppe mit ihrem Fördergeschäft auf eine nachhaltige Entwicklung einzahlt*



* Volumengewichtete Darstellung für 100 % der Neuzusagen

Förderentwicklung nach Megatrends

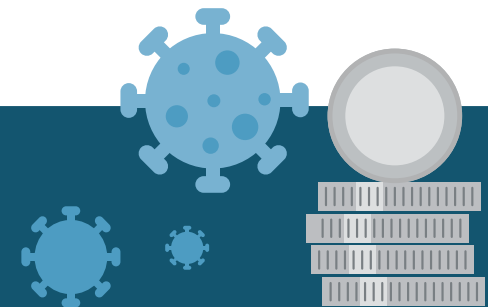
Globale Herausforderungen im Fokus

Die KfW Bankengruppe hat ihre Förderaktivitäten im Jahr 2020 im Wesentlichen an den aus KfW-Sicht gesellschaftlich und ökonomisch bedeutsamen – im Strategischen Zielsystem verankerten – Megatrends „Klimawandel und Umwelt“, „Globalisierung“, „Sozialer Wandel“ sowie „Digitalisierung und Innovation“ ausgerichtet. Ergänzend engagiert sich die KfW Bankengruppe in weiteren, trendunabhängigen Förderthemen: Zur Bekämpfung der weltweiten Armut unterstützt der Geschäftsbereich KfW Entwicklungsbank die Bundesregierung bei der Finanzierung und Umsetzung entwicklungspolitischer Projekte. Ein weiterer Aufgabenschwerpunkt der KfW ist die Förderung von Mittelständlern, Gründerinnen und Gründern in Deutschland. Den trendunabhängigen Förderthemen ist auch die KfW-Corona-Hilfe zugeordnet, die maßgeblich zu einem neuen Förderhöchststand im Berichtsjahr geführt hat. Eine Ausnahme bilden die Corona-Hilfen von KfW Capital, diese werden dem Megatrend „Digitalisierung und Innovation“ zugeordnet.

Um der besonderen Bedeutung des Megatrends „Klimawandel und Umwelt“ Rechnung zu tragen, wurde bereits 2012 für diese Förderthemen eine Zielquote von über 35 % des jährlichen gesamten Fördervolumens fixiert. Mit Beginn des Geschäftsjahres 2020 wurde die Konzernzielquote auf 38 % angehoben. Dieser Wert wurde, bereinigt um Corona-Soforthilfemaßnahmen, im Jahr 2020 übertroffen.

Aus der [→ Tabelle auf Seite 72](#) ist ersichtlich, wie sich die Zusagevolumina in den einzelnen KfW-Geschäftsfeldern im Jahr 2020 auf die im Strategischen Zielsystem hinterlegten Megatrends verteilen.

Die Zuordnung der wesentlichen Produkte der KfW Entwicklungsbank, der KfW IPEX-Bank und der DEG zu den vier definierten Megatrends hängt von ihrem Finanzierungszweck ab. Für die KfW Entwicklungsbank gilt beispielsweise, dass Vorhaben, die dem Klima- und Umweltschutz dienen, diesem Megatrend zugeordnet werden. Alle anderen Finanzierungen gehören zum Schwerpunkt „Armutsbekämpfung“, der zu den trendunabhängigen Förderthemen zählt. In ähnlicher Form werden Finanzierungen von DEG und KfW IPEX-Bank aus anderen Bereichen als dem Klima- und Umweltschutz im Wesentlichen dem Megatrend „Globalisierung“ zugerechnet.



KfW-Corona-Hilfen führen
2020 zu einem neuen
Förderhöchststand.

Zusagevolumen der KfW Bankengruppe nach Geschäftsfeldern und Megatrends 2020 in Mrd. EUR¹

	Geschäftsfeld Inländische Förderung			Geschäftsfeld Export- und Projektfinanzierung	Geschäftsfeld Förderung Entwicklungs- und Schwellenländer		Gesamtes Zusagevolumen
	Geschäftsfeld Mittelstandsbank & Private Kunden	Geschäftsfeld Individualfinanzierung & Öffentliche Kunden	Geschäftsfeld KfW Capital		KfW Entwicklungsbank	DEG	
Zusagen insgesamt	86,3	19,2	0,9	16,6	11	1,4	135,3 ²
Darunter Klimawandel und Umwelt (Umweltquote) ³	34,5 (40 %)	1,8 (9 %)	n. a.	2,9 (17 %)	4,5 (41 %)	0,5 (36 %)	44,4 ⁴ (33 %)
Darunter Globalisierung	n. a.	1,1	n. a.	13,2	n. a.	0,7	15,0
Darunter Sozialer Wandel	12,9	1,6	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.	14,5
Darunter Digitalisierung und Innovation	0,8	0,7	0,9	0,5	0,05	0,2	3,2
Darunter trend-unabhängige Förderthemen ⁵	38,0	14,0	n. a.	n. a.	6,5	n. a.	58,5 ⁶

¹ Abweichungen bei der Summenbildung aufgrund von Rundungsdifferenzen

² Enthält auch Zusagen des Geschäftsfelds „Finanzmärkte“ in Höhe von 0,4 Mrd. EUR, davon entfallen 0,39 Mrd. EUR auf Klimawandel & Umwelt und 0,01 Mrd. EUR auf trendunabhängige Förderthemen; bereinigt um die Zusagen der Export- und Projektfinanzierung aus Programmkrediten der KfW

³ Anteil am Gesamtzusagevolumen des Geschäftsfelds bzw. Geschäftsbereichs

⁴ Enthält auch Zusagen des Geschäftsfelds „Finanzmärkte“ in Höhe von 0,39 Mrd. EUR

⁵ Inklusive der Zusage im Rahmen der KfW-Corona-Hilfe

⁶ Enthält auch Zusagen des Geschäftsfelds „Finanzmärkte“ in Höhe von 0,01 Mrd. EUR

Das Produktangebot der Inlandsförderung besteht weitestgehend aus thematisch fokussierten Förderprogrammen. Die [→ Tabelle auf Seite 72](#) zeigt für die Inlandsförderung besonders volumenstarke Förderprodukte auf und nennt die Megatrends, denen sie aufgrund ihres Förderansatzes jeweils zugerechnet werden.

Volumenstärkste Förderprogramme der KfW-Inlandsförderung 2020 (Zusagen in Mrd. EUR)

Megatrend	Mittelstandsbank & Private Kunden	Individualfinanzierung & Öffentliche Kunden	KfW Capital
Klimawandel und Umwelt	Programmfamilie „Energieeffizient Bauen und Sanieren“ (26,8)	IKK/IKU – Energieeffizientes Bauen und Sanieren, IKK/IKU – Energetische Stadtsanierung (1,0)	
Globalisierung		Refinanzierung bundesgedeckter Exportkredite (1,1)	
Sozialer Wandel	KfW-Wohneigentumsprogramm (5,8)	IKK/IKU – Investitionskredit Kommunen/kommunale Unternehmen (1,3)	
Digitalisierung und Innovation	ERP-Digitalisierungs- und Innovationskredit (0,8)	Smart City – Zuschuss (0,3)	Säule 1 der Start-up-Hilfen des Bundes (0,685) ERP-VC-Fonds (0,184)
Trendunabhängige Förderthemen	KfW-Unternehmerkredit (Corona-Hilfen) (28,3)	Sonderprogramm „Direktbeteiligung für Konsortialfinanzierung“ – im Rahmen des KfW-Sonderprogramms 2020 (8,4)	

Trendunabhängige Förderung

Ein besonderer Fokus lag 2020 auf der Bewältigung der Corona-Krise. Unternehmen, Selbstständige oder Freiberuflerinnen und Freiberufler aus Deutschland, die während der Corona-Pandemie zusätzliche Mittel benötigten, konnten mit Hilfe verschiedener Kreditprogramme und Eigenkapitalhilfen von KfW ihre Liquidität verbessern. Hierzu zählen auch die Corona-Hilfen von KfW Capital, die dem Megatrend „Digitalisierung und Innovation“ zugeordnet sind. Einen Schwerpunkt im Auslandsgeschäft bildet bei den trendunabhängigen Themen die Armutsbekämpfung durch die KfW Entwicklungsbank. Dabei kamen 2020 die Beiträge der Entwicklungsbank im Rahmen des Corona-Sofortprogramms des BMZ besonders zum Tragen. Insgesamt entfiel 2020 ein Fördervolumen in Höhe von 59,4 Mrd. EUR (2019: 14,2 Mrd. EUR) auf die trendunabhängige Förderung.

Mittelstandsbank & Private Kunden

Der KfW-Unternehmerkredit des Geschäftsbereichs Mittelstandsbank & Private Kunden ermöglicht mittelständischen und großen Unternehmen, Einzelunternehmen sowie freiberuflich Tätigen, die ihr Geschäft seit mindestens fünf Jahren betreiben, eine zinsgünstige Finanzierung von Vorhaben in Deutschland. Eine Ausnahme bildet der ERP-Gründerkredit: Er ermöglicht eine zinsgünstige Finanzierung junger Unternehmen, die wenigstens drei, aber weniger als fünf Jahre am Markt aktiv sind.

Im Rahmen des Maßnahmenpakets der Bundesregierung zur Abfederung der wirtschaftlichen Folgen der Corona-Krise wurde das Kreditangebot deutlich erweitert. Der Schnellkredit bietet allen Unternehmen, die seit 2019 am Markt sind, gestaffelt nach Beschäftigtenzahl und Umsatzvolumen, ein Darlehen bis zu 800.000 EUR für Anschaffungen und laufende Kosten, für das die KfW das Risiko zu 100 % übernimmt. Der Unternehmerkredit wurde erweitert, sodass bis zu 100 Mio. EUR für Anschaffungen und Betriebsmittel beantragt werden

können. Für große Unternehmen übernimmt die KfW bis zu 80 % des Ausfallrisikos, für kleinere Unternehmen bis zu 90 %. Der ERP-Gründerkredit Universell stellt Kredite bis zu 100 Mio. EUR bei 80-prozentiger Risikoübernahme für größere und 90-prozentiger Risikoübernahme für kleinere Unternehmen zur Verfügung. Zudem wurde – bis 31.03.2021 befristet – der Zinssatz des KfW-Studienkredites zum 01.05.2020 auf 0,00 % gesetzt und der Antragstellerkreis auf alle ausländischen Studierenden erweitert.

Individualfinanzierung & Öffentliche Kunden

Im Rahmen des KfW-Sonderprogramms 2020 „Direktbeteiligung für Konsortialfinanzierung“ hat die KfW ihr Finanzierungsangebot für Unternehmen, die bedingt durch die Corona-Krise vorübergehend Finanzierungsschwierigkeiten hatten, auf insgesamt 8,4 Mrd. EUR erweitert.

Kleine und mittlere Unternehmen sowie Freiberufler und Freiberuflerinnen können bei betrieblichen Neuanschaffungen im Rahmen des Globaldarlehens Leasing von einer günstigen Refinanzierung durch die KfW profitieren.

Die Allgemeine Refinanzierung unterstützt Landesförderinstitute bei der Erfüllung ihrer Förderaufträge, soweit diese auch in den gesetzlichen Aufgabenbereich der KfW fallen. In der zweckgebundenen Variante der Allgemeinen Refinanzierung werden ausgewählte Verwendungszwecke mit besonderen Förderkonditionen ausgestattet.

Als befristete Corona-Sonderprogramme stellt die KfW den Landesförderinstituten darüber hinaus haftungsfreigestellte Globaldarlehen zur Unterstützung von Start-ups und kleinen Mittelständlern sowie gemeinnützigen Organisationen zur Verfügung.

Zusätzlich stellt die KfW im Rahmen des Programms Investitionskredit für kommunale und soziale Unternehmen (IKU) befristet Betriebsmittelfinanzierungen zur Verfügung.

Geschäftsfeld Förderung Entwicklungs- und Schwellenländer

Zur Bekämpfung der weltweiten Armut unterstützt der Geschäftsbereich KfW Entwicklungsbank die Bundesregierung bei der Finanzierung und Umsetzung entwicklungspolitischer Projekte. Fast 18,6 % der Mittel fließen in Vorhaben in der Region Subsahara-Afrika zur unmittelbaren Bekämpfung von Armut. Inhaltlich reicht das Spektrum der Maßnahmen von Investitionen in moderne Infrastruktur über Landwirtschaft bis hin zur Förderung von Gesundheits- und Sozialsystemen. 2020 hat die KfW Entwicklungsbank ihre Zusagen und Auszahlungen in Entwicklungs- und Schwellenländern im Vergleich zum Vorjahr erheblich gesteigert. Von den Gesamtzusagen in Höhe von 11 Mrd. EUR entfielen 3,9 Mrd. EUR auf das Corona-Sofortprogramm des BMZ. Damit hat die Entwicklungsbank einen wichtigen Beitrag zur Stabilisierung der Lebensbedingungen der Menschen in Entwicklungs- und Schwellenländern geleistet ([→ Corona-Hilfen KfW Entwicklungsbank](#)).

Die DEG stellte 2020 für 84 Vorhaben in 33 Ländern Finanzierungen mit einem Volumen von rund 1,4 Mrd. EUR bereit. Zusätzlich wurden für Förderprojekte über 63 Mio. EUR zugesagt, davon rund 31 Mio. EUR für 114 unternehmerische Initiativen zur Vorbeugung und Bekämpfung der COVID-19-Pandemie.

Corona-Unterstützung für Entwicklungs- und Schwellenländer



A = Gesamtprogramm: bis zu 5 Mrd. EUR

B = Insgesamt vertraglich zugesagt: 4,0 Mrd. EUR

C = Bereits ausgezahlt: 3,0 Mrd. EUR

Umsetzungsstand 31. Dezember 2020



Start-up-Hilfe für Buchungsplattform

Mit Hilfe der Software des Berliner Start-ups [→ bookingkit](#) können Anbieter von Touren, Attraktionen und Aktivitäten ihre Tickets online verkaufen – von Kanufahrt über Fallschirmsprung bis hin zum Yogakurs. Aufgrund des ersten Lockdowns kam das Geschäft zwischenzeitlich jedoch fast vollständig zum Erliegen. Innerhalb kürzester Zeit fokussierte sich das Start-up neu und bot seine Buchungsplattform neuen Kunden wie Zoos und Museen an, die gerade wegen des Lockdowns eine Online-Lösung schaffen mussten, um wieder öffnen zu dürfen. Durch den Investor High-Tech Gründerfonds erhielt bookingkit für seine Maßnahmen in diesem Krisenjahr über die 1. Säule der Start-up-Hilfen des Bundes, die unter anderem über KfW Capital abgewickelt wird, das benötigte Kapital und konnte so den pandemiebedingten Digitalisierungsschub der Branche strategisch optimal nutzen.



Corona-Krise: pragmatisch helfen

Über 100.000 Unternehmen beantragten im Jahr 2020 Kredite und Eigenkapitalhilfe im Rahmen der KfW-Corona-Hilfe ([→ Statistik KfW-Corona-Hilfe](#)). Eines davon war beispielsweise die Stecher GmbH, die von der KfW mit einem Unternehmerkredit über 2 Mio. EUR unterstützt wurde. Das Familienunternehmen stellt Metallteile für die Automobilindustrie her. Es war also unvermeidlich, dass der Corona-Crash im Frühjahr 2020 auch den Betrieb in Baden-Württemberg erreichte. Die KfW-Kredite ermöglichten es dem Unternehmen, seine Stammbeschaft zu halten.

Klimawandel und Umwelt

Inhaltlicher Schwerpunkt der Geschäftstätigkeit der KfW ist der Klima- und Umweltschutz. Im Jahr 2020 machten die Neuzusagen in diesem Bereich mit 44,4 Mrd. EUR (2019: 29,7 Mrd. EUR) rund 33 % des gesamten Fördervolumens aus ([→ Tabelle Seite 72](#)). Weltweit ist die KfW damit eine der größten Finanzierungspartnerinnen von Vorhaben, die dem Klima- und Umweltschutz dienen. Über alle Geschäftsfelder hinweg unterstützt sie den Ausbau erneuerbarer Energien, die Verbesserung der Energieeffizienz sowie Maßnahmen zur Anpassung an den Klimawandel und zur Vermeidung bzw. Reduzierung von Umweltverschmutzung.

Geschäftsfeld Mittelstandsbank & Private Kunden

Der Förderschwerpunkt Unternehmensinvestitionen hatte im Geschäftssegment Mittelstandsbank, bedingt durch die Bereitstellung von Corona-Hilfen, mit einem Fördervolumen von 46,3 Mrd. EUR den größten Anteil an diesem Segment. Er umfasst unter anderem den KfW-Unternehmerkredit und den KfW-Unternehmerkredit Corona sowie den KfW-Gründerkredit und den KfW-Gründerkredit Universell Corona.

Das Geschäftssegment Private Kunden wies 2020 ein Neugeschäftsvolumen von 38,2 Mrd. EUR auf. Den größten Anteil davon machte der Förderschwerpunkt Energieeffizienz und Erneuerbare Energien mit einem Zusagevolumen von 35,3 Mrd. EUR aus, das in erster Linie auf die Programmfamilie „Energieeffizient Bauen und Sanieren“ (EBS) entfiel. Dazu gehört auch die Förderung des Einsatzes von Energieberaterinnen und -beratern, die bei energetischen Bau- und Sanierungsvorhaben bei Wohn- und Nichtwohngebäuden zum Einsatz kommen und die Kundinnen und Kunden bei den Investitionsvorhaben beraten und begleiten. Ihre Einbindung ist bei der Programmfamilie EBS verpflichtend.

Geschäftsfeld Individualfinanzierung & Öffentliche Kunden

Mit der Energetischen Stadtsanierung fördert die KfW im Auftrag des Bundesministeriums des Innern, für Bau und Heimat (BMI) mit einem Zuschuss für die Kommunen die Erstellung quartiersbezogener Sanierungskonzepte und deren Umsetzung mit Sanierungsmanagerinnen und -managern. Dieses Programm bereitet damit insbesondere die gebäudebezogenen Investitionen, die mit den EBS-Programmen gefördert werden, vor. Mit dem Kreditangebot im Rahmen der Energetischen Stadtsanierung werden darüber hinaus investive Maßnahmen wie die Errichtung und Erneuerung von Wärmenetzen und Effizienzmaßnahmen bei der Wasserversor-

gung und Abwasserentsorgung gefördert. Damit sind die Förderprogramme ein wichtiger Baustein zur Erreichung der angestrebten Klimaschutzziele Deutschlands, sie unterstützen die Vorbildfunktion der Städte und Gemeinden beim Klimaschutz und helfen gleichzeitig, dem Investitionsstau in den Kommunen entgegenzuwirken.

Mit der Programmfamilie IKK-/IKU-EBS finanziert die KfW den Neubau energieeffizienter Gebäude mit niedrigem Energiebedarf und CO₂-Ausstoß sowie die energetische Sanierung von Bestandsgebäuden zur deutlichen Energieeinsparung und Reduzierung der CO₂-Emissionen.

Insgesamt entfielen auf die energetische Stadtsanierung und die Programmfamilie IKK-/IKU-EBS im Jahr 2020 rund 1,0 Mrd. EUR Neuzusagen.

Geschäftsfeld Export- und Projektfinanzierung

Die höchsten Zusagen, die im Geschäftsfeld Export- und Projektfinanzierung – das von der KfW IPEX-Bank verantwortet wird – dem Megatrend Klimawandel und Umwelt zuzuordnen sind, entfielen mit 2,0 Mrd. EUR auf die Geschäftssparte Energie und Umwelt, davon ein erheblicher Teil auf Finanzierungen für Windparks. Insgesamt trug das Geschäftsfeld rund 2,9 Mrd. EUR zum Megatrend bei. Dies unterstreicht den Anspruch der KfW IPEX-Bank, signifikante Beiträge für den Umwelt- und Klimaschutz zu leisten.

35,3

7 BEZAHLBARE UND SAUBERE ENERGIE



Mrd. EUR für den Förderschwerpunkt Energieeffizienz und Erneuerbare Energien

Geschäftsfeld Förderung Entwicklungs- und Schwellenländer

Im Auftrag der Bundesregierung wurden 2020 11 Mrd. EUR (2019: 8,8 Mrd. EUR) für Finanzierungen in Entwicklungs- und Schwellenländern bereitgestellt, davon rund 41 % für Vorhaben im Bereich Klima- und Umweltschutz. Dies unterstreicht, dass ein Schwerpunkt der Finanziellen Zusammenarbeit in der Klimafinanzierung liegt.

Die DEG finanzierte 2020 Vorhaben zum Klima- und Umweltschutz in einer Gesamthöhe von 507,7 Mio. EUR (2019: 690,6 Mio. EUR). Einen Schwerpunkt bildeten dabei Erneuerbare-Energien-Vorhaben in Afrika, Asien und Lateinamerika, um die Produktion und Nutzung von grünem Strom in Entwicklungsländern zu fördern.



Deutscher Umweltpreis 2020 für KfW-Vorhaben

Für ihren effizienten Umgang mit Ressourcen ist die Blechwarenfabrik Limburg mit dem Deutschen Umweltpreis 2020 ausgezeichnet worden. Die KfW unterstützt die Nachhaltigkeitsvorhaben des mittelständischen Unternehmens mit Förderkrediten. So wird der Energieverbrauch durch den Ersatz von Gas- durch Induktionsöfen in der Trocknung genauso wie durch die Anschaffung einer stromsparenden Kunststoffspritzgießanlage verringert.



Grüner Wiederaufbau in Lateinamerika

Die KfW Entwicklungsbank hat dem Land Peru einen Kredit im Gegenwert von 250 Mio. EUR für den Kampf gegen die Folgen von COVID-19 und zugleich zur Erreichung der Klimaziele gewährt. Das Geld, das die KfW im Auftrag des BMZ kurzfristig zur Verfügung stellt, kommt beiden Zielen zugute. Darlehen sollen Kleinunternehmen und deren Beschäftigten helfen, die aktuelle ökonomische Krise zu überstehen. Sobald es wirtschaftlich wieder bergauf geht, werden mit den Mitteln klimafreundliche Investitionen gefördert.

Auch die DEG trägt zur Abfederung der Pandemiefolgen in Lateinamerika bei. Beispielsweise unterstützte der DEG-Kunde WEIG in Paraguay mit dem Projekt „United against COVID-19“ neben lokalen Beschäftigten und Zulieferern auch die Altpapiersammlerinnen und -sammler sowie andere Bedürftige in den angrenzenden Kommunen mit Lebensmittel- und Hygienepaketen. Die DEG stellt dafür 70.000 EUR aus Mitteln des BMZ über ihr Programm „COVID-19 Response“ zur Verfügung.

Die WEIG GROUP mit Sitz in Mayen bietet Kartonprodukte, Verpackungen und Recycling-Dienstleistungen mit eigener Wertschöpfungskette an.

11

Mrd. EUR für Finanzierungen in Entwicklungs- und Schwellenländern

Globalisierung

Hoher Innovationsdruck, internationale Märkte, neue Kooperationen und Konkurrenten sowie offene Arbeitsmärkte kennzeichnen die global vernetzte Wirtschaft. Die KfW Bankengruppe verfolgt das Ziel, die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen und europäischen Wirtschaft – und damit Wachstum und Beschäftigung – langfristig zu sichern. Hierfür finanziert sie innovative Geschäftsideen, unterstützt Investitionen in moderne Produktionsanlagen und finanziert Vorhaben, mit denen Unternehmen internationale Märkte erschließen können. Im Jahr 2020 entfielen rund 15 Mrd. EUR (2019: 19,9 Mrd. EUR) der Neuzusagen auf den Megatrend Globalisierung.

Individualfinanzierung & Öffentliche Kunden

Die KfW stellt interessierten Banken über das Programm „Refinanzierung bundesgedeckter Exportkredite“ langfristige Mittel zur Refinanzierung von Exportkrediten zur Verfügung – in Höhe von 1,1 Mrd. EUR im Jahr 2020. Damit unterstützt sie die deutsche Wirtschaft in ihrem Export und sichert somit langfristig Wachstum und Beschäftigung in Deutschland.

Geschäftsfeld Export- und Projektfinanzierung

Die KfW IPEX-Bank hat das Ziel, die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen und europäischen Wirtschaft – und damit Wachstum und Beschäftigung – langfristig zu sichern. Sie realisierte 2020 mit einem Gesamtvolumen von 16,6 Mrd. EUR (2019: 22,1 Mrd. EUR) Projekt- und Exportfinanzierungen für mittlere und große Unternehmen wichtiger Schlüsselindustrien. 13,2 Mrd. EUR entfielen dabei auf den Megatrend Globalisierung.



Hybrid-RoRo-Fähre für Finnlines

Die KfW IPEX-Bank und die finnische Reederei haben 2020 einen Kreditvertrag in Höhe von 40 Mio. EUR zur Finanzierung einer sogenannten Hybrid-RoRo-Fähren abgeschlossen. Die Ausstattung der Fähre wird hauptsächlich von deutschen und europäischen Exportunternehmen geliefert. Das moderne und umweltfreundliche Schiff verfügt über neueste Technologien, die einen niedrigen CO₂-Ausstoß sicherstellen. Neben dem umweltfreundlichen Hybridantrieb wird die Fähre mit neuesten Technologien und innovativen Lösungen wie einem Luftschmiersystem zur Verringerung des Rumpfwiderstands und einer energiesparenden Ruder- und Antriebsanlage ausgestattet.

Sozialer Wandel

Der demografische Wandel stellt Deutschland in den kommenden Jahrzehnten vor große Aufgaben. Es gilt nicht nur, die gut ausgebauten sozialen Sicherungssysteme zu erhalten und die Infrastruktur altersgerecht anzupassen; es geht auch darum, den gegenwärtigen Wohlstand mit immer weniger, dafür gut qualifizierten Arbeitskräften zu sichern. Die Bildungsfinanzierung der KfW Bankengruppe trägt dazu bei, junge Menschen für die beruflichen Anforderungen der Zukunft fit zu machen – und damit die Wirtschaftskraft Deutschlands dauerhaft zu sichern. Zudem unterstützt die Bank die altersgerechte Modernisierung von Wohnraum.

Mittelstandsbank & Private Kunden

Den wesentlichen Beitrag zum Megatrend „Sozialer Wandel“ bildete 2020 der Förderschwerpunkt „Wohnen und Leben“ mit einem Zusagevolumen von 8,8 Mrd. EUR, zu dem neben dem Wohneigentumsprogramm und dem Programm „Altersgerecht Umbauen“ auch das 2018 neu geschaffene Baukindergeld gehört. Dank dem Baukindergeld wurden Familien im Jahr 2020 mit Zuschusszusagen im Umfang von insgesamt 2,6 Mrd. EUR beim Erwerb von Wohneigentum unterstützt. Im Rahmen des ERP-Gründerkredites können auch Unternehmensnachfolgen finanziert werden – hierdurch leistet das Programm einen Beitrag zur Unterstützung des sozialen (und demografischen) Wandels.

Individualfinanzierung & Öffentliche Kunden

Den sozialen Wandel begleitet die KfW im Geschäftsfeld Individualfinanzierung & Öffentliche Kunden durch die Finanzierung der kommunalen und sozialen Infrastruktur in Deutschland. Maßnahmen im Bereich der sozialen Infrastruktur werden zum Beispiel in Form von Direktkrediten an Kommunen für deren langfristigen Finanzierungsbedarf über das Programm IKK-Investitionskredit Kommunen oder im Rahmen

der Bankdurchleitung über IKU-Programm unterstützt. Im Segment der Individualfinanzierung Banken und LFI refinanzierte die KfW Landesförderinstitute über programmisierte Globaldarlehen im Umfang von insgesamt 1,6 Mrd. EUR, um Kundinnen und Kunden bei dem Erwerb von Wohneigentum in Deutschland zu unterstützen.



Kooperation für Studienfinanzierung

Das Berliner Start-up → „[deineStudienfinanzierung](#)“ verbessert mit einer Internetplattform die finanziellen Perspektiven von Studierenden in Deutschland – und kooperiert dafür seit 2020 mit der KfW. Digitale Schnittstellen ermöglichen eine direkte Verbindung zwischen der plattformbasierten Finanzberatung und der KfW. Damit läuft der gesamte Prozess papierfrei und von Algorithmen organisiert schneller und schlanker ab – bis hin zur automatisierten Zusage.

8,8

Mrd. EUR für den Förderschwerpunkt Wohnen und Leben

Digitalisierung & Innovation

Digitale Technologien stellen eine wichtige Quelle für Neuerungen in breiten Teilen der Wirtschaft dar. Sie gelten daher als zentraler Treiber für Wettbewerbsfähigkeit und Wachstum. Dabei verändern sie die Art, wie Menschen heute leben, arbeiten und miteinander kommunizieren. Grundsätzlich haben digitale Technologien das Potenzial, gesellschaftliche und wirtschaftliche Entwicklungsprozesse anzustoßen und effizienter zu gestalten.

Mittelstandsbank & Private Kunden

Mit ERP-Digitalisierungs- und Innovationskrediten in Höhe von 800 Mio. EUR finanzierte der Geschäftsbereich Mittelstandsbank & Private Kunden 2020 Digitalisierungs- und Innovationsvorhaben sowie Investitionen und Betriebsmittel innovativer Unternehmen. Dabei kann die KfW bis zu 70% des Kreditrisikos der Hausbank übernehmen und erleichtert dadurch den Zugang zu Kreditmitteln.

Mit dem Produkt ERP-Mezzanine für Innovation fördert die KfW mit bis zu 5 Mio. EUR pro Vorhaben Investitionen und Betriebsmittel privater Unternehmen wie auch freiberuflich Tätiger, damit sie innovative Vorhaben durchführen können.

Individualfinanzierung & Öffentliche Kunden

Mit dem KfW-Kredit für Wachstum fördert der Geschäftsbereich Individualfinanzierung & Öffentliche Kunden Investitionen und Betriebsmittel für größere Vorhaben in den Bereichen Innovation und Digitalisierung gewerblicher Unternehmen.

Mit dem Produkt Venture Tech Growth Financing stellt der Geschäftsbereich Individualfinanzierung & Öffentliche Kunden jungen, schnell wachsenden Technologieunternehmen Venture Debt für die Skalierung ihrer Geschäftsmodelle zur Verfügung und unterstützt damit maßgeblich die Entwicklung des Venture-Ökosystems in Deutschland.

Seit 2019 fördert die KfW gemeinsam mit dem BMI die Digitalisierung in den Gemeinden, Städten und Landkreisen mit den [→ Modellprojekten Smart Cities](#).

Mit dem Investitionskredit Digitale Infrastruktur wird seit 2020 der Breitbandausbau auf der Basis von Glasfasernetzen im Auftrag des Bundesministeriums für Verkehr und digitale Infrastruktur (BMVI) mit attraktiven Finanzierungsbedingungen aus Bundesmitteln gefördert.

Insgesamt entfielen im Geschäftsfeld Individualfinanzierung & Öffentliche Kunden auf den Megatrend „Digitalisierung & Innovation“ 0,7 Mrd. EUR der Neuzusagen.

KfW Capital

KfW Capital investiert im Programm ERP-VC-Fondsinvestments mit Unterstützung des ERP-Sondervermögens in Venture-Capital- und Venture-Debt-Fonds, die sich wiederum an innovativen technologieorientierten Unternehmen in der Start-up- und Wachstumsphase unter anderem in Deutschland beteiligen. Ziel von KfW Capital ist es, dass innovative Technologieunternehmen in Deutschland durch finanzstärkere Fonds besseren Zugang zu Wachstumskapital erhalten, um so den Innovationsstandort Deutschland zu stärken und Arbeitsplätze zu schaffen.

Neben dem eigenen Marktgeschäft führt KfW Capital zusammen mit dem Europäischen Investitionsfonds (EIF) treuhänderisch im Auftrag und auf Rechnung der KfW und mittelbar des Bundes die sogenannte Säule 1 der Corona-Hilfen des Bundes für Start-ups, zu der unter anderem die sogenannte Corona-Matching-Fazilität gehört, durch.



Das Kreditprogramm Digitale Infrastruktur fördert seit 2020 den Breitenausbau von Glasfasernetzen.

Zudem können staatliche Wagniskapitalfonds wie der High-Tech Gründerfonds Liquiditätshilfen für Start-ups beantragen. Auch über das Finanzierungsprogramm „ERP-Startfonds“ werden Mittel vergeben. Die Finanzierungshilfen unterstützen VC-Fonds-finanzierte Start-ups und junge Wachstumsunternehmen, die während der Corona-Krise Finanzierungsbedarf und einen starken Deutschlandbezug haben.

Geschäftsfeld Export- und Projektfinanzierung

Zum Megatrend „Digitalisierung und Innovation“ trug das Geschäftsfeld Export- und Projektfinanzierung, das von der KfW IPEX-Bank verantwortet wird, 2020 rund 480 Mio. EUR bei. Die Finanzierungen fließen beispielsweise in digitale Infrastrukturprojekte und den Breitbandausbau.

Geschäftsfeld Förderung Entwicklungs- und Schwellenländer

Auch im FZ-Portfolio nehmen die Vorhaben mit einem Bezug zur Digitalisierung zu. Entsprechend einer internen Schätzung beläuft sich der Bestand an Digitalisierungsvorhaben in der FZ auf insgesamt 147 mit einem Gesamtvolumen von etwa 4 Mrd. EUR (Stand: Oktober 2020). Etwa 15–20 % der Mittel werden dabei für sogenannte digitale Komponenten eingesetzt.

Die KfW versteht sich hier jedoch nicht nur als Finanziererin digitaler Vorhaben, sondern auch als Ideengeberin und Entwicklerin eigenständiger innovativer Lösungsansätze. Beispielsweise hat sie mit TruBudget eine Blockchain-Anwendung für die transparente Umsetzung öffentlicher Investitionen ins Leben gerufen.



Ruanda: E-Governance in den Kommunen

Digitale Lösungen sollen dezentrale Verwaltungen in Ruanda dabei unterstützen, effektiver zu arbeiten – und zwar unter Beteiligung der betroffenen Bürgerinnen und Bürger. Mit Hilfe der KfW hat die Local Administrative Entities Development Agency (LODA) die digitale Anwendung MEIS - Monitoring and Evaluation Information System eingeführt. Mit diesem Programm lassen sich Infrastrukturprojekte wie Krankenhäuser, Schulen, aber auch Verkehrsvorhaben umfassend planen und umsetzen. Die Technik umfasst beispielsweise digitale Beschaffungssysteme, Online-Datenbanken und Monitoring-Tools bis hin zu einer App, mit der man Feedback zu öffentlichen Anhörungen einholen kann. Hierdurch werden nicht nur die digitale Infrastruktur und effizientere Abläufe gestärkt – durch die Einführung von MEIS wurden insgesamt auch mehr als 200.000 temporäre Jobs geschaffen.

Die KfW am Kapitalmarkt

Die gute Reputation der KfW Bankengruppe an den internationalen Finanzmärkten basiert nicht nur auf ihrer ökologischen und gesellschaftlichen Verantwortung, sondern auch auf ihren exzellenten Kredit- und Nachhaltigkeitsratings. Die KfW besitzt aufgrund ihrer erstklassigen Kreditwürdigkeit – insbesondere gestützt durch die Anstaltslast und die direkte Garantie der Bundesrepublik Deutschland – ein Triple-A-Rating von Moody's, Scope Ratings und Standard & Poor's. Dadurch ist sie eine zuverlässige Partnerin für Investorinnen und Investoren.

Die speziell auf Nachhaltigkeitsziele ausgerichteten Aktivitäten im Geschäftsfeld Finanzmärkte untergliedern sich wie folgt auf:

- Green-Bond-Portfolio
- auf Nachhaltigkeit ausgerichtetes Management des Liquiditätsportfolios
- Refinanzierung über Green Bonds

Die erstgenannte Aktivität ist dabei als Fördergeschäft einzustufen.

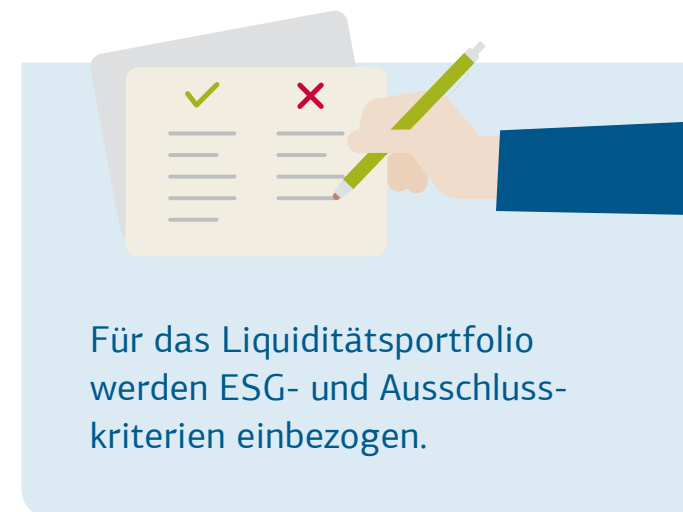
Green-Bond-Portfolio

Im April 2015 hat die KfW Bankengruppe begonnen, im Auftrag des Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit (BMU) ein Green-Bond-Portfolio aufzubauen. Ziele sind die Finanzierung von Umwelt- und Klimaschutzmaßnahmen über ein kapitalmarktbasiertes Instrument sowie ein Beitrag zur qualitativen Entwicklung des Green-Bond-Marktes. Bei dem Green-Bond-Portfolio handelt

es sich um ein reines Rentenportfolio mit „Buy-and-Hold-Ansatz“. Das Zielvolumen des Portfolios beläuft sich auf 2 Mrd. EUR und soll spätestens Ende des Jahres 2021 erreicht werden.

Der Förderauftrag des BMU sieht die Beachtung von Mindestkriterien vor, die sich an den [→ Green Bond Principles \(GBP\)](#) orientieren. Die Mindestkriterien beziehen sich auf die Projektkategorien (zum Beispiel erneuerbare Energien, Energieeffizienz, umweltverträgliche Transportprojekte und Biodiversität) inklusive der Darstellung der Ziele und erwarteter Auswirkungen der Projekte, auf den Prozess der Projektauswahl, die Mittelabgrenzung, das Reporting und auf eine qualifizierte Verifizierung durch eine Drittpartei (zum Beispiel in Form einer „Second Party Opinion“). Es werden keine Mittel für Maßnahmen zur kommerziellen Stromerzeugung mit Kernenergie oder aus Kohle bereitgestellt und die [→ bankweite Ausschlussliste der KfW](#) wird eingehalten.

Entsprechend prüft die KfW vor jeder Investition die Einhaltung der Mindestkriterien und wendet ein internes Bewertungsschema zur Kategorisierung von Green Bonds an. Nach jedem Investment analysiert die KfW die Berichterstattung. Auf der Basis der von dem jeweiligen Emittenten zur Verfügung gestellten Informationen wird kontrolliert, ob die Mittelverwendung transparent erläutert wird und tatsächlich dem Förderzweck entspricht. Im Falle nicht adäquater Mittelverwendung durch den Emittenten behält sich die KfW vor, das Investment zu beenden.



Für das Liquiditätsportfolio werden ESG- und Ausschlusskriterien einbezogen.

Darüber hinaus setzt sich die KfW für die qualitative Entwicklung des Green-Bond-Marktes ein. Ziel ist es, im Dialog mit Marktteilnehmern wie beispielsweise Emittenten, unabhängigen Drittparteien oder Marktinitiativen die Etablierung anspruchsvoller Marktstandards für Green Bonds voranzubringen. Eine besondere Rolle spielen hierbei die GBP. Die KfW ist als Investorin Mitglied des Executive Committee der GBP, eine Koordinatorin der Arbeitsgruppe „Impact Reporting“ sowie Mitglied der Arbeitsgruppen „Climate Transition Finance“ und „Sustainability-linked Bonds“.

Das BMU erhält jährlich einen Bericht über die Markt- und Portfolioentwicklung sowie über die begleitenden Maßnahmen. Die Geschäftsleitung der KfW wird monatlich über die Entwicklung des Portfolios informiert. Per 31.12.2020 lag der Bestand des Green-Bond-Portfolios bei rund 1,9 Mrd. EUR.

Das Liquiditätsportfolio

Das Liquiditätsportfolio der KfW ist Bestandteil des Liquiditätsmanagements. Es handelt sich um ein reines Rentenportfolio, das ausschließlich Emissionen öffentlicher Haushalte und supranationaler Organisationen sowie Bankschuldverschreibungen, Pfandbriefe und Asset-Backed Commercial Papers (ABCP)/Asset-Backed Securitites (ABS) enthält, die ein Investment-Grade-Rating aufweisen. Per 31.12.2020 lag der Bestand des Liquiditätsportfolios bei 31,3 Mrd. EUR.

Mit der Unterzeichnung der PRI hat sich die KfW 2006 verpflichtet, ihr Verhalten als Wertpapierinvestorin auf Nachhaltigkeit auszurichten. Der Nachhaltigkeitsansatz für das Liquiditätsportfolio der KfW umfasst folgende Komponenten:

1. Integration von ESG-Kriterien

Seit 2008 bezieht die KfW neben der Bonitätseinschätzung der Emittenten auch deren Nachhaltigkeitsbewertung anhand von ESG-Kriterien in die Investitionsentscheidungen für das Liquiditätsportfolio ein.

Der nachhaltige Investmentansatz für das Liquiditätsportfolio stellt auf einen Best-in-Class-Ansatz ab. Alle Emittenten werden den im Liquiditätsportfolio vorhandenen Sektoren (Finanzinstitute, Staaten und Automobile bei ABS) zugeordnet und im Vergleich zu anderen Unternehmen ihres Sektors im Hinblick auf ESG-Kriterien bewertet. Dies erfolgt auf der Grundlage der von einer Nachhaltigkeitsratingagentur bezogenen Bewertungen. Gemäß dem Best-in-Class-Ansatz werden nur Anleihen von Emittenten gekauft, die zu den besten 50 % ihres Sektors gehören.

2. Ausschlusskriterien

In Investitionsentscheidungen werden zusätzlich zu den ESG-Kriterien auch Ausschlusskriterien einbezogen. Damit soll dazu beigetragen werden, dass grundsätzlich keine KfW-Mittel an Emittenten fließen, durch deren Aktivitäten aus KfW-Sicht inakzeptable negative Auswirkungen auf bestimmte Aspekte im Bereich Umwelt und Soziales zu erwarten sind. Die Ausschlusskriterien orientieren sich an der → „[IFC Exclusion List](#)“ (eine Ausschlussliste der zur Weltbankgruppe gehörenden International Finance Corporation [IFC]) sowie an der → [bankweiten Ausschlussliste der KfW](#). Für Staatsanleihen und Anleihen aus dem staatsnahen Sektor werden keine Ausschlusskriterien berücksichtigt.

3. Engagement

Da die KfW im Rahmen ihrer Wertpapieranlagen keine Aktien besitzt und somit nicht die Möglichkeit hat, die Unternehmen durch eine aktive Ausübung von Stimmrechten zu mehr Nachhaltigkeit zu bewegen, setzt sie primär auf einen freiwilligen Dialog mit diesen Emittenten. Dafür informiert die KfW sie jährlich über ihre Nachhaltigkeitsbewertung und ihre Lage im Vergleich zu ihrem Sektor. Ziel ist es, ein starkes Signal an diese Emittenten zu senden, dass ihre Nachhaltigkeitsbewertung ein relevantes Kriterium für ein mögliches Investment im Liquiditätsportfolio der KfW darstellt.

„Green Bonds – Made by KfW“

Mit ihrer langjährigen Erfahrung und ihrem exzellenten Ruf als Emittentin setzt die KfW wichtige neue Impulse an den Kapitalmärkten. Seit 2014 begibt sie Green Bonds und bietet Anlegerinnen und Anlegern die Möglichkeit, die für KfW-Anleihen typische Sicherheit und Liquidität gezielt mit der Förderung des Umwelt- und Klimaschutzes zu verbinden.

Als Pionierin im Markt ist es das Bestreben der KfW, das „grüne“ Marktumfeld weiter zu stärken und nachhaltig orientierte Investorinnen und Investoren zu gewinnen. Alle durch „Green Bonds – Made by KfW“ finanzierten oder mitfinanzierten Vorhaben haben das gemeinsame Ziel, durch erneuerbare Energien und Wohngebäudeeffizienz einen messbaren Beitrag zum Klimaschutz zu leisten.

Im Jahr 2020 hat die KfW 14 „Green Bonds – Made by KfW“ in sechs Währungen im Volumen von umgerechnet 8,3 Mrd. EUR emittiert. Elf Anleihen wurden neu aufgelegt, drei aufgestockt. Der Anteil von Green Bonds am Neuemissionsvolumen 2020 beträgt somit 12,6 % – ein neuer Rekordwert. Mit einem bis Ende 2020 emittierten Gesamtvolumen von rund 31 Mrd. EUR ist die KfW einer der größten Emittenten solcher Anleihen weltweit.

Transparenz bei der Mittelverwendung

Die KfW Bankengruppe bietet bei ihren „Green Bonds – Made by KfW“ ein Höchstmaß an Transparenz: Die Mittelverwendung der Nettoerlöse wird regelmäßig überwacht und jährlich [→ veröffentlicht](#). Zudem berichtet die KfW regelmäßig über die Umwelt- und Sozialwirkungen der über die Green Bonds finanzierten Kreditprogramme.

Für ihre Transparenz und ihre erfolgreichen Leistungen im Bereich Green Bonds wurde die KfW mehrfach von führenden Fachzeitschriften prämiert. Neben ihrem Green-Bond-Ansatz erhielt sie diverse Auszeichnungen für ihr Reporting und wurde sowohl als Emittentin als auch für einzelne Green-Bond-Transaktionen ausgezeichnet.



14 Green-Bonds über
umgerechnet 8,34 Mrd. EUR
hat die KfW 2020 emittiert.

Umweltwirkungen

Auf der Basis bereits vorliegender Umwelt- und Sozialwirkungen von Projekten, die in den Jahren 2014 bis 2018 von der KfW finanziert und danach von einem unabhängigen externen Forschungsinstitut evaluiert wurden, schätzt die KfW die Umweltwirkungen ihrer Green Bonds wie folgt (basierend auf dem Pro-rata-Finanzierungsanteil):

- Die 2020 emittierten Green Bonds mit Netto-Emissionserlösen in Höhe von 8.341 Mio. EUR tragen zur Reduktion von Treibhausgasemissionen von geschätzt jährlich 1,49 Mio. Tonnen CO₂-Äquivalenten bei. Dies entspricht einer Reduktion von 178 Tonnen CO₂-Äquivalenten pro 1 Mio. EUR Emissionsvolumen.
- Durch die finanzierten Erneuerbare-Energien-Projekte entstehen neue Energieerzeugungskapazitäten von geschätzt jährlich 1.085 MWel (0,13 MWel pro 1 Mio. EUR), die eine jährliche Stromerzeugung von geschätzten 2,12 Mio. MWh (254 MWh pro 1 Mio. EUR) liefern werden.
- Zudem tragen die finanzierten Projekte zu einer Energieeinsparung von geschätzt jährlich 72.641 MWh bei. Dies bedeutet, dass mit 1 Mio. EUR Emissionsvolumen 8,7 MWh gespart werden.

Darüber hinaus tragen die finanzierten Projekte zur Sicherung oder Schaffung für jeweils ein Jahr von geschätzt über 100.000 Arbeitsplätzen bei. Dies sind 12 Arbeitsplätze für ein Jahr pro 1 Mio. EUR Emissionsvolumen. Die tatsächlich noch zu ermittelnden Umwelt- und Sozialwirkungen können von diesen Schätzungen abweichen.

Alle Projekte, die mit den 2020 emittierten KfW Green Bonds verknüpft sind, haben gemeinsam, dass sie mindestens auf eines der drei folgenden SDGs der Vereinten Nationen einzahlen: „Bezahlbare und saubere Energie“ (SDG 7), „Nachhaltige Städte und Gemeinden“ (SDG 11) und „Maßnahmen zum Klimaschutz“ (SDG 13).

Prüfung auf Umwelt- und Sozialverträglichkeit (USVP)

Um die Förderzwecke der KfW Bankengruppe zu erfüllen und dabei gleichzeitig potenzielle negative Auswirkungen auf oder Risiken für Mensch und Umwelt zu minimieren, unterzieht die KfW geplante Vorhaben in Schwellen- und Entwicklungsländern sowie Export- und Projektfinanzierungen einer Umwelt- und Sozialverträglichkeitsprüfung (USVP). Das geben die Nachhaltigkeitsrichtlinien der → KfW Entwicklungsbank und der → KfW IPEX-Bank sowie die → DEG-Umwelt- und Sozialrichtlinie verpflichtend vor.

Die USVP ist in der KfW Bankengruppe fester Bestandteil der Vorbereitung, Prüfung und Begleitung von Vorhaben und erfolgt in den drei genannten Organisationseinheiten nach ähnlichen Verfahren und Standards.

Die USVP gliedert sich in ein Screening der Risiken, in dem eine Einstufung in Risikokategorien erfolgt. Dem Screening schließt sich die vertiefte Prüfung an. Ergibt diese beispielsweise, dass der Umwelt- und Sozialmanagementplan nicht vorliegt oder nicht ausreicht, werden Maßnahmen festgelegt, die in der Regel in einem Aktionsplan festgehalten werden. Die Umsetzung der Maßnahmen sowie die regelmäßige Berichterstattung und Überprüfung der Umsetzung werden mit den Partnern vertraglich vereinbart.

Die USVP der KfW Bankengruppe basiert auf ökologischen und sozialen Standards nach international anerkannten Maßstäben. Dazu gehören unter anderem die folgenden:

- Bei öffentlichen Darlehensnehmern und Projektträgern die → Environmental and Social Standards (ESS) der Weltbankgruppe in ihrer aktuellen Fassung
- Bei der Zusammenarbeit mit der Privatwirtschaft, dem Green Climate Fund sowie bei Finanzierungen der Internationalen Klimaschutzinitiative (IKI) die → Performance Standards der International Finance Corporation (IFC PS)
- Bei kommerziellen Export- und Projektfinanzierungen die → Equator Principles und die → Performance Standards der International Finance Corporation (IFC PS)

Mit den Standards ist auch die Prüfung menschenrechtlicher Belange ein integraler Bestandteil der USVP für alle Vorhabentypen. Bei Ko-Finanzierungen ist die Anwendung anderer Standards möglich, wenn diese mindestens äquivalent zu den genannten Standards der jeweiligen Teilbank der Bankengruppe sind.



Geplante Vorhaben der KfW Entwicklungsbank, der IPEX-Bank und der DEG werden einer USVP unterzogen.

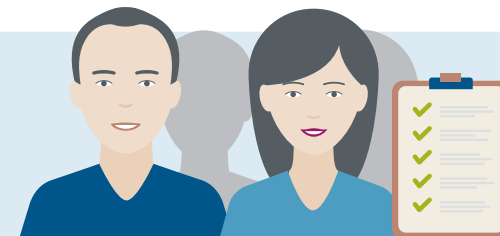
Insgesamt sind bei der KfW Bankengruppe derzeit 44 Sachverständige (FZ/IPEX-Bank: 32 Sachverständige, DEG: 12) für die Umsetzung der USVP-Anforderungen aus den jeweiligen Nachhaltigkeitsrichtlinien zuständig. Die KfW Entwicklungsbank hat 2020 wie angekündigt den Einsatz von Umwelt- und Sozialsachverständigen für die Prüfung und Begleitung der Umwelt- und Sozialrisiken ausgebaut und mehr Personal eingestellt. Von diesen Sachverständigen sind 21 im Kompetenzzentrum tätig, das organisatorisch der neu geschaffenen Abteilung „Non-Financial Risk und Nachhaltigkeit“ zugeordnet ist. Sie arbeiten in FZ-Vorhaben mit hohen und erheblichen USVP-Risiken im Projektteam mit und eng mit den bisher elf Umwelt- und Sozialsachverständigen in den operativen Abteilungen zusammen. Gleichzeitig führt das Kompetenzzentrum umfassende Schulungen für die steigende Zahl der Mitarbeitenden in der Entwicklungsbank durch. Darüber hinaus beraten die Sachverständigen aus dem Kompetenzzentrum die operativen Einheiten der IPEX-Bank zur Einhaltung ihrer Nachhaltigkeitsrichtlinie. Die KfW Entwicklungsbank plant einen weiteren Ausbau der USVP-Expertise im Jahr 2021 (auf voraussichtlich insgesamt 52 Sachverständige).

Alle neuen Beschäftigten und Trainees der KfW Entwicklungsbank, der KfW IPEX-Bank und der DEG erhalten Schulungen zu den Verfahren und Standards der USVP. Auffrischungen finden turnusmäßig alle drei Jahre für Beschäftigte statt, die im Rahmen des Kreditprozesses die USVP verantworten; bei wesentlichen Änderungen erfolgen Nachschulungen. Darüber hinaus gibt es eine separate verpflichtende Fortbildungseinheit zum Thema Schutz der Menschenrechte im Rahmen der Einführungsveranstaltungen für neue Beschäftigte der KfW Entwicklungsbank, die viermal jährlich angeboten wird. Insgesamt wurden im Berichtsjahr 309 Beschäftigte der KfW Bankengruppe zur USVP geschult.

Ablauf der USVP

Im ersten Schritt, dem Screening, wird seitens der KfW Entwicklungsbank, der DEG bzw. der KfW IPEX-Bank eine Kategorisierung eines Projekts nach möglichen Umwelt- und Sozialauswirkungen und Risiken vorgenommen. Die Kategorisierung in A-, B- und C-Projekte (bei DEG und FZ in B+, B-, bei der IPEX-Bank in B as appropriate und B) erfolgt nach den Standards von Weltbank, EDFI bzw. Equator Principles und unterliegt einer internen, vom jeweiligen Marktbereich unabhängigen Überprüfung. Die Kategorisierung bestimmt Prüfungsinhalt und -tiefe.

Grundlage für die Prüfung durch die KfW sind Umwelt- und Sozialverträglichkeitsstudien, gegebenenfalls erforderliche Fachstudien – beispielsweise zu Umsiedlungserfordernissen oder zum Biodiversitätsschutz – sowie die Dokumentation der nationalen Genehmigung einschließlich der Beteiligung der Stakeholder, insbesondere der vom Projekt betroffenen Menschen. Diese Unterlagen sind durch die Kreditnehmenden vorzulegen. Für die Prüfung der sozialen Belange und des Schutzes der Menschenrechte ist es erforderlich, dass eine Information der Öffentlichkeit, die Beteiligung der Betroffenen vor Ort und der Umgang mit kritischen Einwänden nach internationalen Standards erfolgt sind und dokumentiert wurden. Vorhaben, die voraussichtlich zu untragbaren ökologischen oder sozialen Belastungen führen, die nicht durch geeignete Maßnahmen verhindert oder gemildert werden können, sind von einer Finanzierung ausgeschlossen. Die menschenrechtliche Sorgfaltspflicht in Lieferketten als Anforderung des Nationalen Aktionsplans Menschenrechte (NAP) wird durch die Anwendung der internationalen Umwelt- und Sozialstandards geprüft und nachgehalten.

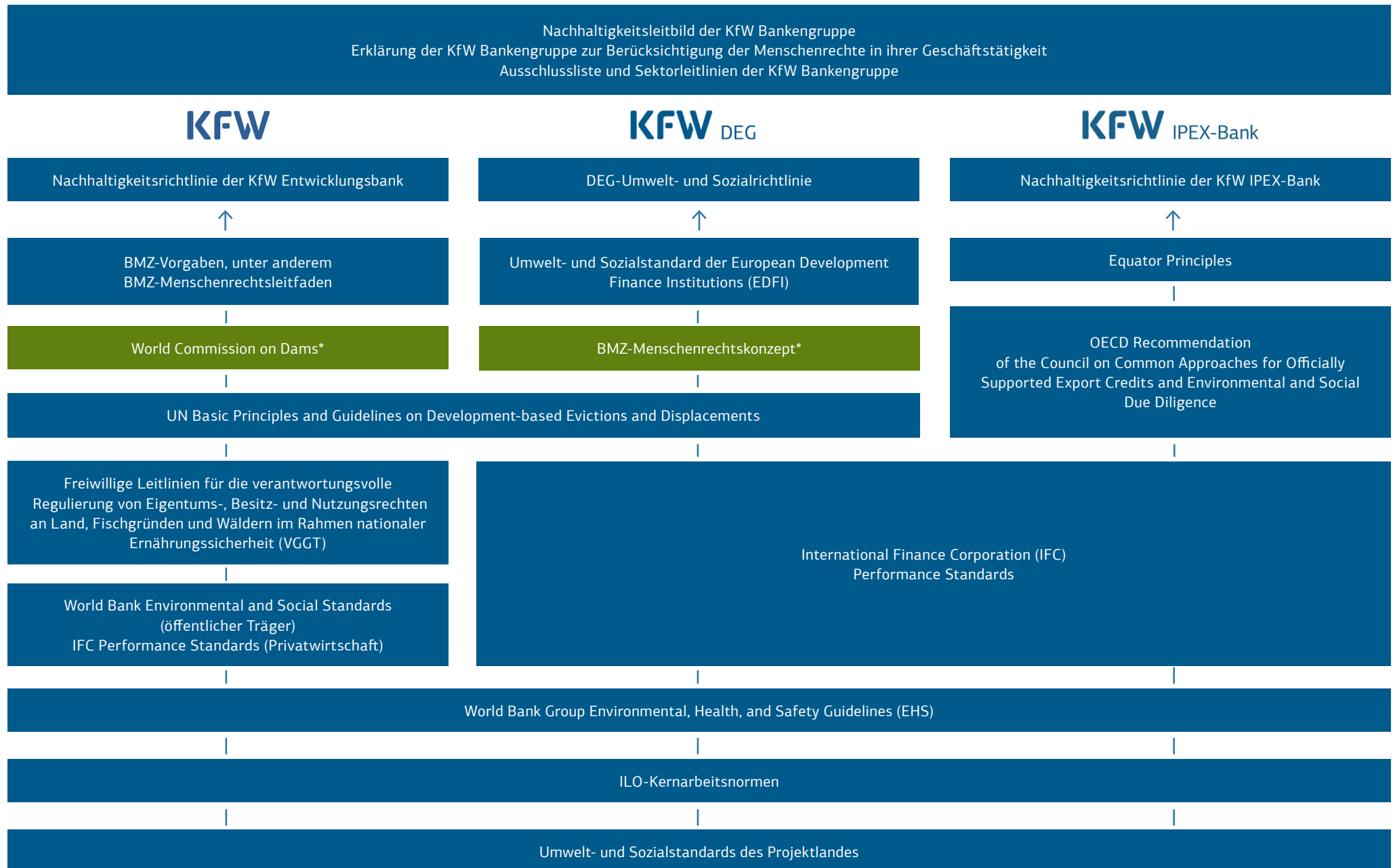


44 Sachverständige sind bei der KfW für die USVP zuständig.

Werden bei der Prüfung Mängel festgestellt, werden in der Regel in einem Aktionsplan Maßnahmen definiert, die vom Projektpartner bzw. vom finanzierten Unternehmen durchzuführen sind. So sollen unerwünschte ökologische und soziale Auswirkungen vermieden oder zumindest auf ein akzeptables Niveau gebracht und verbleibende Auswirkungen kompensiert werden. Sind Umsiedlungen nicht zu vermeiden, wird für die Betroffenen ein Umsiedlungsplan (Resettlement Action Plan [RAP]) ausgearbeitet, der sicherstellt, dass die Lebensgrundlagen mindestens wiederhergestellt werden. Die Projektpartnerinnen und -partner bzw. die finanzierten Unternehmen werden von der KfW verpflichtet, regelmäßig und detailliert über die Durchführung der vereinbarten Maßnahmen zu informieren. Analog zu anderen Prüfinhalten wurde die USVP-Arbeit 2020 teilweise remote durch die Mitarbeitenden durchgeführt.

Im Zuge der Transparenzinitiative hat die KfW Entwicklungsbank ihre für die Öffentlichkeit zugänglichen Informationen weiter ausgebaut. Seit Mitte 2019 werden im Transparenzportal die Informationen zur Einstufung der Umwelt- und Sozialrisiken aller Vorhaben veröffentlicht. Seit Anfang 2020 wird zudem eine Kurzzusammenfassung der Ergebnisse der Umwelt- und Sozialverträglichkeitsprüfung veröffentlicht. Die überarbeitete Veröffentlichungsrichtlinie der DEG sieht vor, dass für größere landbasierte Vorhaben in den Sektoren erneuerbare Energie und Landwirtschaft eine Zusammenfassung des Umwelt- und Sozialaktionsplans auf der Website des jeweiligen Unternehmens veröffentlicht wird.

Anzuwendende Standards in Umwelt- und Sozialverträglichkeitsprüfungen in der KfW Bankengruppe



Klimaprüfung

Ergänzend zur USVP unterzieht die KfW Entwicklungsbank alle Vorhaben einer Klimaprüfung in Bezug auf Anpassung an den Klimawandel und Klimaschutz. Die bisher angewandte Klimaprüfung Anpassung und Minderung wurde 2020 durch das Klima-Mainstreaming abgelöst. Ziel des Klima-Mainstreamings ist es, den Klimawandel in der Konzeption und Durchführung aller Vorhaben mitzudenken und den Herausforderungen in den Bereichen Klimaschutz und Anpassung an den Klimawandel effizienter zu begegnen. Das Klima-Mainstreaming kommt für alle FZ-Vorhaben zur Anwendung und ist detailliert in der aktualisierten Nachhaltigkeitsrichtlinie der Entwicklungsbank beschrieben. Analog zu anderen Teilen der Nachhaltigkeitsrichtlinie wurde das Klima-Mainstreaming in einen internen Prozess übersetzt und die Mitarbeitenden werden kontinuierlich in der Anwendung geschult.

Projektkategorisierung der potenziellen Umwelt- und Sozialrisiken neu zugesagter Finanzierungen im Jahr 2020

	Risikokategorie A (hoch)	Risikokategorie B (mittel)	Risikokategorie C (niedrig)
KfW IPEX-Bank	18	41	196
KfW Entwicklungsbank	17	209¹	58
Nicht-Finanzsektor	10	172	50
Finanzsektor	7	37	8
DEG	26	48	10
Nicht-Finanzsektor	10	23 ²	0
Finanzintermediäre	16	25	10

¹ Von 209 Projekten der Kategorie B entfallen 56 in die Unterkategorie B+ bzw. FI/B+ (erhebliche Risiken).

² Davon 21 Projekte mit der Kategorie B+ (mittlere bis teilweise hohe Risiken)



Die KfW Entwicklungsbank führt für alle Vorhaben eine Klimaprüfung durch.

Beschwerdemechanismen

Die KfW Bankengruppe nutzt eingehende Beschwerden als wichtiges Kundenfeedback-Instrument, um Prozesse und Services zu optimieren. Dabei orientiert sie sich an den Mindestanforderungen der BaFin für das Beschwerdemanagement. Personen, egal ob Kundinnen und Kunden, Interessentinnen und Interessenten oder Finanzierungspartnerinnen und -partner, die mit einer Leistung der KfW nicht zufrieden sind, können ihr kritisches Feedback entweder telefonisch, schriftlich oder online über ein Beschwerdeformular an die KfW richten. Auf jede Beschwerde wird individuell eingegangen. Das zentrale Beschwerdemanagement koordiniert die Klärung des Anliegens unter Einbindung aller erforderlichen Stellen im Haus und sorgt für eine umgehende Bearbeitung. Beschwerden werden vierteljährlich ausgewertet und in Form zentraler Ergebnisse bis auf Vorstandsebene berichtet. Zeigt die Analyse wiederkehrende Probleme auf, werden diese angegangen, um den Service und die Leistungen der KfW noch kundenfreundlicher zu gestalten.

Die KfW Bankengruppe hat den Rechtsanwalt Arndt Brillinger zum Ombudsmann bestellt. Dieser dient als externe Anlaufstelle für alle Beschäftigte des KfW-Konzerns und Dritte zur Entgegennahme von Hinweisen auf mögliche Compliance-Verstöße → [KfW-Hinweisgebersystem](#).

Beschwerdemechanismus KfW IPEX-Bank

Die KfW IPEX-Bank bietet die Möglichkeit zur Beschwerde über die E-Mail-Adresse ComplaintsOffice-KfWIPEX@kfw.de und über die → [Webseite „Grundsätze des Beschwerdemanagements der KfW IPEX-Bank“](#).

Für Beschwerden, die sich in die Themenfelder Nachhaltigkeit oder Umwelt und soziale Belange einordnen lassen, bietet das dort aufgeführte Beschwerdeformular in verschiedenen Sprachen Hilfestellung und Einordnung an. Die Informationen der Beschwerdeführerin bzw. des Beschwerdeführers können anonymisiert abgegeben werden.

Daneben besteht ein Whistleblower-System bei potenziell strafbaren Handlungen (Ombudsperson). Grundsätzlich erfolgen Hinweise bei der KfW IPEX-Bank ad hoc an die Geschäftsführung. Jede Art von heiklen Fällen, insbesondere potenziell strafbare Handlungen und Verfehlungen von Beschäftigten der KfW IPEX-Bank, können – auch anonym – an die externe Ombudsperson adressiert werden.

Im Jahr 2020 sind bei der IPEX-Bank keine neuen Beschwerden zu aktuellen Finanzierungen eingegangen.

Beschwerdemechanismus KfW Entwicklungsbank

Wer sich durch ein Vorhaben der Finanziellen Zusammenarbeit derzeit oder künftig negativ betroffen fühlt, kann sich mit seinem Anliegen neben dem lokalen Beschwerdemechanismus auch direkt an die zentrale Beschwerdestelle der KfW Entwicklungsbank wenden. Informationen zum Verfahren sowie Kontaktmöglichkeiten sind online verfügbar. Mit Hilfe des → [Online-Beschwerdeformulars](#) können die für die Bearbeitung erforderlichen Informationen eingetragen und die Beschwerde schnell übermittelt werden. Betroffene in Entwicklungsländern können sich alternativ an das KfW-Büro vor Ort oder an die deutsche Botschaft wenden. Daneben prüft die zentrale Beschwerdestelle auch alle Beschwerden, die über

andere Wege an die Bank herangetragen werden. Alle Beschwerden werden auf ihre Zulässigkeit geprüft und zur Klärung des Anliegens unter Einbindung aller erforderlichen Stellen im Haus von der zentralen Beschwerdestelle bearbeitet. Die Beschwerdeführerin bzw. der Beschwerdeführer wird über die Ergebnisse der Untersuchungen schriftlich informiert. Die Kriterien der Zugänglichkeit und Transparenz des Beschwerdemechanismus wird die KfW Entwicklungsbank weiter verbessern. So ist geplant, die Verfahren noch genauer zu beschreiben, die Zugänglichkeit durch Bereitstellung von Informationen in weiteren Sprachen zu verbessern und einen Beschwerdebericht zu veröffentlichen.

Im Berichtsjahr gingen bei der KfW Entwicklungsbank insgesamt 48 Beschwerden zu 23 Vorhaben ein, von denen sich 27 noch in Bearbeitung befinden, 16 abgeschlossen und fünf abgewiesen wurden. Abweisungsgründe waren, dass die in Beschwerden vorgebrachten negativen Auswirkungen nicht im Zusammenhang mit dem von der KfW finanzierten Vorhaben standen oder Beschwerden kein von der KfW finanziertes Vorhaben betrafen. Auch mit abgewiesenen Beschwerden befasst sich die KfW Entwicklungsbank und versucht, der Beschwerdeführerin bzw. dem Beschwerdeführer eine Lösung oder alternative Beschwerdewege aufzuzeigen. Vergabebezogene Beschwerden werden außerhalb des Beschwerdemechanismus und Hinweise auf sonstige strafbare Handlungen durch die Compliance-Abteilung der KfW bearbeitet. Eine Auswahl an Vorwürfen mit Bezug zu Menschenrechten und indigener Bevölkerung, bei denen es im Berichtsjahr zu relevanten Weiterentwicklungen gekommen ist, wird unter „Menschenrechte und indigene Bevölkerung“ ausführlich dargestellt.

Beschwerdemechanismus DEG

Die DEG verfügt über einen unabhängigen Beschwerdemechanismus. Dieser steht Personen offen, die der Meinung sind, von einem von der DEG mitfinanzierten Vorhaben beeinträchtigt zu sein. Ein externes Gremium aus drei unabhängigen, internationalen Expertinnen und Experten (Independent Expert Panel IEP) prüft und entscheidet, ob in zulässigen Fällen ein Schlichtungsverfahren eingeleitet oder eine Compliance-Prüfung durchgeführt wird. Die DEG hat diesen Mechanismus gemeinsam mit dem holländischen Entwicklungsfinanzierer FMO 2014 aufgesetzt. Im Jahr 2018 hat sich die französische Entwicklungsbank Proparco angeschlossen. Im Berichtsjahr 2020 wurde keine neue Beschwerde eingereicht. Informationen zu bestehenden Beschwerden sind auf der [→ DEG-Website](#) einzusehen. Das IEP veröffentlicht zudem einen Jahresbericht über seine Arbeit.

Menschenrechte und indigene Bevölkerung

Im Folgenden wird über zwei FZ-Finanzierungen berichtet, die in den vergangenen Berichtsjahren von Beschwerden betroffen waren.

2018 hatte die KfW über die Beschwerden in einem Straßenbauprojekt in Mombasa (Kenia) berichtet. Das Projekt wird von der Afrikanischen Entwicklungsbank (AFDB) sowie in einer Ko-Finanzierung von der KfW Entwicklungsbank und der Europäischen Investitionsbank (EIB) finanziert. Die Beschwerden aufgrund von Umsiedlungen betroffener Menschen beziehen sich hauptsächlich auf fehlende oder intransparente Informationen zur Berechnung von Entschädigungszahlungen durch den Projektträger Kenya National Highways Authority. Hier wurde in den meisten Beschwerden die Höhe der Kompensationszahlungen kritisiert. 2019 wurde mit Unterstützung des Beschwerdemechanismus der EIB ein Mediationsverfahren

Projektelevaluierung

vor Ort durchgeführt und abgeschlossen. Aus der Mediation ist ein Aktionsplan zur Verbesserung des Beschwerdemechanismus der Kenya National Highways Authority hervorgegangen, der derzeit umgesetzt wird. Die Zahl der Beschwerden ist bereits zurückgegangen. EIB und KfW haben die Umsetzung des Aktionsplans und die Nachhaltigkeit der vereinbarten Maßnahmen auch 2020 weiter eng nachgehalten. Neben der Stärkung des Beschwerdemechanismus wurden auch die Pläne zur Information und Konsultation der vom Projekt betroffenen Anwohnerinnen und Anwohner überarbeitet. Die Umsetzung der entsprechenden Aktivitäten wurde 2020 durch Regularien im Kontext der COVID-19-Pandemie eingeschränkt und entsprechend angepasst.

Ein weiterer Beschwerdefall der KfW Entwicklungsbank bezieht sich auf Vorwürfe zu Menschenrechtsverletzungen im Umfeld des Salonga-Nationalparks (PNS), die im Mai 2018 durch die Rainforest Foundation UK (RFUK) bekannt gemacht wurden. Im Auftrag der Bundesregierung unterstützt die KfW Entwicklungsbank seit 2008 die kongolesische Naturschutzbehörde Institut Congolais pour la Conservation de la Nature (ICCN) im Bereich des Naturschutzes mit bisher zugesagten Mitteln in Höhe von 66 Mio. EUR. Ziel der Schutzgebietsvorhaben ist die Verbesserung des Managements der Schutzgebiete in Kooperation mit der lokalen Bevölkerung als primärer Zielgruppe. Der Salonga-Nationalpark wird im Rahmen der Kooperation seit 2016 gefördert. Die seit dem Bekanntwerden der Vorfälle unternommenen Schritte sind auf der [Website der KfW](#) öffentlich gemacht worden und werden dort regelmäßig aktualisiert.

Die KfW lässt ausgewählte Förderprogramme der Inlandsförderung regelmäßig durch externe unabhängige Forschungsinstitute auf ihre Förderwirkung hin evaluieren. Evaluiert werden in der Regel Bundesprogramme und Programme mit der größten Relevanz aufgrund von Volumen und inhaltlicher Ausrichtung. Die Evaluierungen zielen darauf ab, die Fördereffekte und die Wirksamkeit des jeweiligen Programms zu ermitteln. Die Evaluationsergebnisse werden den zuständigen Bundesministerien zur Verfügung gestellt und auf der [KfW-Website](#) veröffentlicht. Sie sind eine wichtige Grundlage für die Qualitätssicherung und Weiterentwicklung der Förderprogramme. Die Methodik für die Evaluationsstudien wird jeweils für die spezifischen Programmfragestellungen und die zu messenden Fördereffekte konzipiert. Dies beinhaltet oftmals umfangreiche empirische Erhebungen.

In der KfW Entwicklungsbank werden Vorhaben der Finanzellen Zusammenarbeit durch eine direkt dem Vorstand unterstellte Stabsstelle evaluiert. Den Rahmen für die eigentlichen Evaluierungsprozesse geben Arbeitsanweisungen, Fachinformationen sowie Mustergliederungen und -prozesse vor. Evaluert wird jährlich rund die Hälfte aller seit etwa drei Jahren abgeschlossenen FZ-Vorhaben („ex post“). Die Vorhaben werden in Form einer sektoral geschichteten, repräsentativen Zufallsstichprobe ausgewählt und anhand der vom Development Assistance Committee (DAC) der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) definierten Schlüsselkriterien Relevanz, Kohärenz (seit 2020), Effektivität, Effizienz, übergeordnete entwicklungspolitische Wirkungen und Nachhaltigkeit bewertet. Die Projektelevaluationen erfolgen auf der Basis einer zu Beginn erstellten Evaluierungskonzeption mit angepasster Methodik als Rapid



Ausgewählte Förderprogramme werden durch externe Forschungsinstitute evaluiert.

Appraisal mit Vor-Ort-Missionen zur Datenerhebung. Wenn ausreichend Informationen vorliegen, kann auf Schreibtischprüfungen zurückgegriffen werden. Wenn etwa aufgrund von Reiseverboten keine Vor-Ort-Missionen möglich sind, werden Remote-Ansätze konzipiert. Ausgewählte Vorhaben werden mittels Evaluierung bereits während der Durchführung begleitet. Die [→ Evaluierungsberichte](#) stehen öffentlich zur Verfügung. Auch der Vorstand wird über die Ergebnisse jeder einzelnen Evaluierung informiert.

Aufgrund der Corona-Pandemie werden derzeit alle Evaluierungen remote durchgeführt, wobei Open Source und Open Data zunehmend genutzt werden, um Erhebungen und Wirkungen zu validieren. In Zusammenarbeit mit lokalen Gutachterinnen und Gutachtern werden virtuelle Erhebungen durch Besuche und Gespräche vor Ort ergänzt. Zudem bereitet die Evaluierungsabteilung für die operativen Bereiche Evidenzen mit Relevanz für die Konzeptionierung von Neuvorhaben im Rahmen der Pandemie auf. Mit einem neuen digitalen Wissensportal (QUER) wurden die Evaluierungsergebnisse 2020 für alle Mitarbeitenden einfacher zugänglich und auswertbar gemacht, womit das institutionelle Lernen gefördert wird. Die DEG bewertet die Wirksamkeit ihrer Engagements in Bezug auf die Förderung lokaler Entwicklung und der SDGs mit dem Development Effectiveness Rating (DERa). Das Rating greift internationale Best-Practice-Ansätze auf, indem es überwiegend quantitative und harmonisierte Indikatoren verwendet. Ausgerichtet an den SDGs werden die Entwicklungsbeiträge aller Kundinnen und Kunden über fünf Wirkungskategorien bewertet: gute und faire Beschäftigung, lokales Einkommen, Entwicklung von Märkten und Sektoren, umweltverträgliches Wirtschaften und Nutzen für lokale Gemeinden. Die Ergebnisse der Auswertung werden jährlich [→ online veröffentlicht](#). Im Jahr 2020 lag der DERa-Score für das DEG-Portfolio mit 80 Punkten deutlich über dem Zielwert von 75 Punkten.



Aufgrund der Corona-Pandemie werden derzeit alle Evaluierungen erfolgreich remote durchgeführt.

Kundenorientierung

Die KfW Bankengruppe kommt dem großen Informationsbedarf ihrer Kundinnen und Kunden sowie anderer Interessierter auf verschiedenen Wegen nach. Das Infocenter der KfW beantwortete im Jahr 2020 insgesamt rund 1,15 Mio. schriftliche und telefonische Anfragen. Dies zeigt das hohe Interesse der Kunden und Kundinnen am KfW-Finanzierungsangebot im Inland. 43 % aller Kontakte entfielen auf das Themenfeld „Bildung“, 43 % auf das Themenfeld „Wohnen“ und 14 % auf „Gewerbliche Finanzierung“.

Die Online-Beratungsanfrage (BAN) erleichtert den Weg zum Finanzierungspartner. Über 38.750 Kundinnen und Kunden im Inland haben 2020 die Möglichkeit genutzt, online für einen Großteil der bankdurchgeleiteten Förderprodukte einen Termin bei bis zu drei KfW-Finanzierungspartnern anzufragen. Die Corona-Entwicklung hat diesen Kanal massiv unterstützt. Waren es vor Corona rund 1.300 BAN pro Monat, so sind es seit Beginn der Pandemie monatlich rund 3.500 BAN (zu Beginn der ersten Welle über 17.000 pro Monat). Zum 30.11.2020 zeigt sich der Anstieg in den gewerblichen Themen wie folgt: Unternehmensfinanzierung: mehr als eine Verneunfachung des Vorjahresvolumens, 10.369 BAN; Gründungsfinanzierung: +134 %, 19.703 BAN und Immobilienfinanzierung: +76 %, 8.548 BAN.

Mittels der Software-Anbindung Bankdurchleitung Online (BDO) können die Finanzierungspartner der KfW den Kundinnen und Kunden noch während des Beratungsgesprächs die Förderfähigkeit eines Investitionsvorhabens elektronisch bestätigen und die aktuellen Zinskonditionen reservieren.

Seit 30.10.2019 wird der Internetauftritt der KfW funktional durch einen Chatbot ergänzt und so der digitale Dialog mit den Kunden und Kundinnen auf der Website ermöglicht.

Der Chatbot beantwortet auf kfw.de – insbesondere im Massengeschäft – Standardfragen automatisiert, rund um die Uhr (inkl. Sonn- und Feiertagen), ohne Wartezeit. Die Anwendung wurde in sogenannten Use-Labs zusammen mit Kundinnen und Kunden entwickelt und nach Start weiter optimiert, um kontinuierlich die Bedürfnisse von Kundinnen und Kunden zu berücksichtigen.

Die Zufriedenheit der Kundinnen und Kunden in der Inlandsförderung wird im KfW-Neukunden-Monitor erhoben. Für ein repräsentatives Meinungsbild werden dabei monatlich rund 1.500 Endkreditnehmende bzw. Zuschussempfangende befragt. Ihr Feedback gibt – neben der externen Evaluierung der Förderprogramme (siehe [→ Projektevaluierung, Seite 94](#)) – wertvolle Hinweise, wie sich Produkte, Prozesse und Services noch stärker an den Anforderungen des Marktes ausrichten lassen. Im Jahr 2020 lag die KfW in puncto Kundenzufriedenheit und Kundenbindung erneut deutlich über dem Branchendurchschnitt der Privatkundinnen und -kunden von Banken und Sparkassen. Mit Start der KfW-Corona-Hilfen wurde in Kooperation mit KfW Research die Kundenbefragung ausgebaut und um das [→ standardisierte Monitoring der Corona-Kunden](#) erweitert. Die Zufriedenheit der Kundinnen und Kunden mit den KfW-Corona-Hilfe-Programmen (Unternehmerkredit, Gründerkredit, Schnellkredit) liegt auf sehr hohem Niveau: Knapp 90 % vergeben für die KfW Top-Zufriedenheitswerte. Besonders beeindruckend sind die schnellen und schlanken Antragsprozesse. Auch Produktzuschnitt und Zinssatz werden sehr positiv bewertet. Das Feedback in mehr als 4.000 Online-Interviews zeigt, dass mit der Vereinfachung der Produkte und der Beschleunigung der digitalen Antragsprozesse passgenau auf die Anforderungen der Corona-Kundinnen und -Kunden reagiert werden konnte.



**90 % Kundenzufriedenheit
bei den KfW-Corona-Hilfen**

Barrierefreier Service

Ein Mitte 2020 durchgeführter Test anhand verschärfter Prüfkriterien ergab, dass derzeit bis zu 75 % der Seiten des Internetauftritts barrierefrei sind. Eine neu etablierte, interdisziplinäre Arbeitsgruppe arbeitet mit Hochdruck an der stetigen Optimierung der Barrierefreiheit.

Durch Programmierung wurden bisher bereits 90 Mängel behoben. Überarbeitungen aller Inhaltsseiten durch Redaktionen der gesamten KfW sind bereits angelaufen. Rechtssicherheit konnte unter anderem durch ein neues Online-Formular geschaffen werden, mit dem Nutzerinnen und Nutzer Barrieren an die KfW melden können. Für das Jahr 2021 sind weitere Optimierungen – zum Beispiel durch Angebote in deutscher Gebärdensprache und Leichter Sprache – sowie der Rollout eines kontrastverstärkenden Styleguide geplant.

Nach Abschluss aller Maßnahmen soll die Website einem erneuten BITV-Test (Barrierefreie-Informationstechnik-Verordnung) unterzogen werden.



Gründung einer interdisziplinären Arbeitsgruppe für eine Optimierung der Barrierefreiheit

Weitere Kennzahlen Bankgeschäft

Zentrale Unternehmenskennzahlen KfW Bankengruppe

	2016	2017	2018	2019	2020
Betriebsergebnis nach Bewertungen (vor Förderaufwand) in Mio. EUR	2.108	1.169	1.834	1.503	691
Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit (vor Förderaufwand) in Mio. EUR	2.210	1.667	1.839	1.549	688
Konzerngewinn in Mio. EUR	2.002	1.427	1.636	1.367	525
Bilanzsumme in Mrd. EUR	507,0	472,3	485,6	506,0	546,4
Kreditvolumen in Mrd. EUR	472,4	471,7	483,5	486,2	543,1
Geschäftsvolumen in Mrd. EUR	609,2	572,2	590,7	610,7	673,8
Bilanzielles Eigenkapital in Mrd. EUR	27,1	28,7	30,3	31,4	31,8
Kernkapitalquote in %	22,3	20,6	20,1	21,3	24,1

Konzernzusagevolumen der KfW Bankengruppe im Vergleich in Mrd. EUR

KfW Bankengruppe¹	81,0	76,5	75,5	77,3	135,5
Inländische Förderung²	55,1	51,8	46,0	43,4	106,4
Mittelstandsbank & Private Kunden	43,7	42,4	36,3	36	86,3
Individualfinanzierung & Öffentliche Kunden	11,3	9,3	9,5	7,2	19,2
KfW Capital	0,1	0,1	0,1	0,2	0,9
Finanzmärkte	1,3	1,5	1,5	1,4	0,4
Export- und Projektfinanzierung	16,1	13,8	17,7	22,1	16,6
Förderung Entwicklungs- und Schwellenländer	8,9	9,8	10,6	10,6	12,4
davon KfW Entwicklungsbank	7,3	8,2	8,7	8,8	11,0
davon DEG	1,6	1,6	1,9	1,8	1,4

¹ Bereinigt um die Zusagen der Export- und Projektfinanzierung mit Refinanzierung aus Programmkrediten der KfW (2014: 153 Mio. EUR, 2015: 229 Mio. EUR, 2016: 273 Mio. EUR, 2017: 372 Mio. EUR, 2018: 245 Mio. EUR, 2019: 175 Mio. EUR, 2020: 468 Mio. EUR)

² Durch die Umstrukturierung der inländischen Förderung haben sich Änderungen in der Verteilung der Geschäftszahlen auf die einzelnen Geschäftsfelder ergeben.



Bankbetrieb

Bankbetrieb

Wie wir betrieblichen Umweltschutz im eigenen Haus sicherstellen.

Rückblick

Auch im eigenen Bankbetrieb hat die KfW 2020 Verantwortung für die wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Folgen ihrer Unternehmenstätigkeit übernommen. Anspruch ist es, den ökologischen Fußabdruck möglichst gering zu halten – vor allem durch den weitestgehend klimaneutralen Betrieb der Standorte und die Verringerung von Verbräuchen. Auch in der Beschaffung widmet die KfW Nachhaltigkeitskriterien hohe Aufmerksamkeit und führte 2020 erneut eine Lieferantenbefragung durch.



Highlights

Versorgung mit 100 % zertifiziertem Ökostrom aller eigenen und angemieteten Gebäude der KfW

Reduktion papierbasierter Rechnungen durch Einführung einer elektronischen Rechnungsstellung

56 zentrale Lieferanten der KfW wurden 2020 auf ihre Nachhaltigkeitsverpflichtungen hin untersucht.

Ausblick

Ein Fokus des betrieblichen Umweltschutzes der KfW Bankengruppe liegt auf der Reduktion von Energieverbräuchen. Unter anderem plant die KfW hierfür, ihre Fassaden und Dächer mittels Thermografie zu untersuchen, um potenzielle Wärmebrücken zu identifizieren. Auch an der Verringerung des Wasser- und Abfallaufkommens wird an den Standorten der KfW weiter gearbeitet.



Ziele

Untersuchung von Möglichkeiten zur eigenen Solarstromerzeugung im Rahmen des KfW-Projekts Wärme- und Kälteverbund am Standort Bonn

Auswertung von Lebensmittelabfällen mittels Abfall-Analyse-Tools, um Potenziale zur Vermeidung von Lebensmittelabfällen zu identifizieren und zielgerichtete Maßnahmen einzuleiten

Umweltschutz mit System

Klima- und Umweltschutz im Bankbetrieb bedeutet für die KfW Bankengruppe, natürliche Ressourcen sparsam einzusetzen, Abfälle zu vermeiden sowie Luft, Wasser und Boden zu schützen.

Die Nachhaltigkeitsrichtlinie zum betrieblichen Umweltschutz in der KfW Bankengruppe ist ein wesentlicher Bestandteil des Umweltmanagements in den Konzernunternehmen und an den Standorten. Die seit Oktober 2012 gültige Richtlinie wird im Rahmen der Weiterentwicklung des Nachhaltigkeitsengagements mittelfristig überarbeitet.

Ihre Umweltleistungen koordiniert die KfW konzernweit über ein zentrales Nachhaltigkeitsmanagementsystem; spezifische, konkrete Ziele und Maßnahmen sind im jeweils aktuellen Nachhaltigkeitsprogramm festgelegt ([→ Kapitel „Nachhaltigkeitsstrategie“, Seite 32](#)). Die Arbeitsgruppe Betriebsökologie unter der Leitung der bzw. des Beauftragten für betrieblichen Umweltschutz unterstützt die Umsetzung der Maßnahmen. Zudem informiert sie die Beschäftigten regelmäßig über Belange des betrieblichen Umweltschutzes.

In ihre betriebsökologische Datenerfassung bezieht die KfW deutschlandweit alle eigenen und möglichst alle angemieteten Gebäude mit ein. Für die Berechnung der durchschnittlichen Beschäftigtenverbräuche nutzt sie eine andere Zahlenbasis im Vergleich zur Anzahl der Beschäftigten im Kapitel „Beschäftigte“. So berücksichtigt die KfW im Abschnitt zur Betriebsökologie neben den Festangestellten der KfW Bankengruppe auch die Langzeit-Externen an den Standorten, da diese ebenfalls ihren Anteil, zum Beispiel an Energie- und Wasserverbräuchen und am Abfallaufkommen, haben. Die im Folgenden genannten Zahlen beziehen sich daher auf 7.946 Personen (2019: 7.805).

Die durch die Geschäftstätigkeit der KfW unmittelbar verursachten negativen Auswirkungen auf die Umwelt sind eher gering. Dennoch ist sich die KfW ihrer Verantwortung für den Klima- und Umweltschutz bewusst und arbeitet kontinuierlich daran, mögliche negative Auswirkungen durch ihren Bankbetrieb weiter zu reduzieren. Darüber hinaus ist es für die KfW eine Selbstverständlichkeit, ein umfassendes internes Umweltmanagement als Teil eines übergeordneten Nachhaltigkeitsmanagementsystems im Konzern verankert zu haben. Dieses Umweltmanagementsystem gilt grundsätzlich für den gesamten Konzern mit allen Beschäftigten und für alle Standorte. Eine externe Zertifizierung dieses Managementsystems ist wiederholt geprüft und jeweils wieder verworfen worden, weil ein signifikanter Nutzen nicht nachzuweisen war.

Energieverbrauch

Durch fortlaufendes Engagement im betrieblichen Umweltschutz sollen der Verbrauch an Energie, Wasser, Papier und Abfall sowie die Zahl der Dienstreisen pro Kopf reduziert werden.

Ein weiterer Fokus liegt auf dem Beitrag der KfW zur lokalen Artenvielfalt an ihren Standorten. An allen Standorten hat das Unternehmen hierfür Grünflächen angelegt; beispielsweise begrünt die KfW nach Möglichkeit ihre Flachdächer. Daneben sind auf den von der KfW und der DEG angelegten Wildblumenflächen in Frankfurt und Köln fünf Bienenvölker angesiedelt. Unter der Betreuung der KfW Stiftung ist dieses Projekt auch der Öffentlichkeit zugänglich.

Ein Kernziel des betrieblichen Umweltschutzes ist es, den Anteil an erneuerbaren Energien kontinuierlich zu steigern – sofern wirtschaftlich sinnvoll. Um ihre Ziele zu erreichen, setzt die KfW auf eigene Photovoltaik-, Blockheizkraftwerk-, Solar- und Geothermie- sowie Holzpelletanlagen. Standorte für eine neue Photovoltaikanlage wurden untersucht und konnten bisher aus Gründen des Denkmalschutzes oder wegen fehlender Dachflächen nicht ausgewiesen werden. Im neuen KfW-Projekt Wärme- und Kälteverbund werden weitere Möglichkeiten zur Solarstromerzeugung untersucht.

Ergänzend werden alle eigenen und angemieteten Gebäude zu 100 % mit zertifiziertem Ökostrom versorgt. Gleiches gilt für das externe Rechenzentrum der KfW. Durch die Optimierung des Anlagenbetriebs konnten die Laufzeiten des Blockheizkraftwerks am Standort Frankfurt erheblich gesteigert werden. Mitunter daraus resultiert ein leichter Anstieg des Erdgasverbrauchs um 1,7 % und eine Verdopplung der Stromproduktion am Standort Frankfurt im Jahr 2020 für die gesamte KfW Bankengruppe.

Energieverbrauch der KfW Bankengruppe in Deutschland in Megawattstunden

	2016	2017	2018	2019	2020
Ökostrom (100 %)	24.017	24.169	23.962	21.928	22.452
Blockheizkraftwerk ¹ (Strom, selbst genutzt)	1.720	2.023	1.549	2.486	2.984
Photovoltaik (selbst genutzt)	18	8	15	14	15
Photovoltaik (Einspeisung) ²	-70	-68	-73	-71	-73
Notstromdiesel	51	5	7	51	75
Erdgas	18.089	19.013	18.185	18.936	19.266
Heizöl	0	0	265	0	0
Fernwärme	1.358	1.281	2.042	1.459	1.025
Solarthermie	21	11	12	0	0
Holzpellets	451	286	604	306	306
Gesamt	44.005	44.773	45.092	42.694³	43.139
Pro Kopf	6,6	6,03 ⁴	5,9	5,5	5,4

¹ Wert zur Information aufgenommen; wird nicht in der Gesamtmenge berücksichtigt, da der so erzeugte Strom in der Zeile „Erdgas“ enthalten ist

² Negativer Betrag ohne Berücksichtigung

³ Eine Überprüfung der Vorjahreszahlen hat ergeben, dass die Summen im letzten Bericht nicht korrekt angegeben wurden, wir haben sie daher rückwirkend angepasst.

⁴ 2017 wurde die Systemgrenze zur Erhebung der Beschäftigten geändert, sodass ein direkter Vergleich der Pro-Kopf-Verbräuche nicht möglich ist.

Dienstreisen

2020 gab es eine deutliche Reduzierung der Pro-Kopf-Jahresleistung. Dies ist insbesondere auf die Corona-Pandemie und den damit verbundenen Rückgang an Dienstreisen sowie die Zunahme von mobiler Arbeit zu erklären. Verglichen mit 2019 haben wieder deutlich mehr Beschäftigte für ihre Dienstreisen die Bahn genutzt. Deutlich zugenommen hat auch die Nutzung von Elektrofahrzeugen: Im Fuhrpark standen im Berichtsjahr 45 Elektro- oder Hybridfahrzeuge zur Verfügung.

Es ist ein Anliegen der KfW, den Trend zu im Vergleich emissionsärmeren Transportmitteln für Dienstreisen weiter zu bestärken. Im Berichtsjahr wurde unter anderem deshalb die

Dienstwagen-Policy erneuert, um die Attraktivität von Elektrofahrzeugen für alle Dienstwagennutzerinnen und -nutzer zu erhöhen.

Die gefahrenen Kilometer und die Verkehrsmittel der Beschäftigten auf dem Weg von und zur Arbeit werden nicht erfasst und sind in den nachfolgenden Zahlen nicht enthalten. Den Beschäftigten stehen Möglichkeiten wie Fahrtkostenerstattungen im ÖPNV oder Jobtickets sowie Ladesäulen für E-Bikes und E-Fahrzeuge zur Verfügung. Hinzu kommen eine umfangreiche Infrastruktur an Stellplätzen sowie Duschen und Spinde für die Beschäftigten, die mit dem Fahrrad zur Arbeit kommen.



Im Fuhrpark standen im Berichtsjahr 45 Elektro- oder Hybridfahrzeuge zur Verfügung.

**Dienstreisen der KfW Bankengruppe in Tausend Kilometer**

	2016	2017	2018	2019	2020
Pkw (Benzin) ¹	239	301	278	231	375
Pkw (Diesel) ¹	4.337	5.031	4.632	4.146	3.111
Pkw (Erdgas) ¹	0	0	32	79	130
Elektro	31	95	176	207	n. a. ²
Bahn ³	4.759	5.427	5.072	6.194	2.111
Flug (Inland) ⁴	5.317	5.077	5.253	4.172	795
Flug (kontinental) ⁴	4.826	5.697	5.464	5.184	899
Flug (interkontinental) ⁴	43.461	48.976	52.420	47.383	10.062
Gesamt	62.970	70.605	73.327	67.596⁵	17.483
Pro Kopf	9,5	9,5 ⁶	9,6	8,7	2,2

¹ Diese Zeilen enthalten alle mit Pkw des Fuhrparks der KfW Bankengruppe gefahrenen Jahreskilometer. Nur die personenbezogenen Dienstwagen werden auch privat genutzt; es wird davon ausgegangen, dass die bei Dienstreisen mit diesen Wagen anfallenden sowie die nicht erhobenen Kilometer per Taxi, Mietwagen oder Privat-Pkw damit grob abgegolten sind. Eine präzisere Erhebung ist zurzeit nicht möglich.

² Für Elektrofahrzeuge liegen für das Jahr 2020 keine Kilometer-Laufleistungen vor.

³ Alle Bahnreisen in Deutschland und den angrenzenden Nachbarländern, die über das hauseigene Travelmanagement gebucht wurden. Einzelbuchungen und nachträglich abgerechnete Reisen sind nicht enthalten, sind aber eher die Ausnahme.

⁴ Alle Jahreskilometer der internen und externen Beschäftigten sowie der von der KfW bezahlten externen Sachverständigen und eingeladenen Besucherinnen und Besucher, die über das hauseigene Travelmanagement gebucht wurden; seit 2020 werden zudem die Flüge der Beschäftigten von KfW Capital berücksichtigt.

⁵ Eine Überprüfung der Vorjahreszahlen hat ergeben, dass die Summen im letzten Bericht nicht korrekt angegeben wurden, wir haben sie daher rückwirkend angepasst.

⁶ 2017 wurde die Systemgrenze zur Erhebung der Beschäftigten geändert, sodass ein direkter Vergleich der Pro-Kopf-Verbräuche nicht möglich ist.

Energieverbräuche für Dienstreisen der KfW Bankengruppe¹ in Megawattstunden

	2016	2017	2018	2019	2020
Pkw (Benzin und Erdgas)	659	416	428	402	596
Pkw (Diesel)	5.071	5.953	5.506	5.305	3.837
Bahn	1.095	1.248	1.167	1.485	486
Flug (Inland)	4.839	4.626	4.785	3.800	724
Flug (kontinental)	2.172	2.587	2.481	2.354	408
Flug (interkontinental)	19.558	22.235	23.799	21.512	4.568
Gesamt	33.394	37.065	38.166	34.858	10.619
Pro Kopf	5,0	5,0 ²	5,0	4,5	1,3

¹ Berechnet nach Kennzahlen des VfU; Faktoren inklusive der Vorkette² 2017 wurde die Systemgrenze zur Erhebung der Beschäftigten geändert, sodass ein direkter Vergleich der Pro-Kopf-Verbräuche nicht möglich ist.

Emissionen

CO₂-Emissionen im operativen Betrieb der KfW Bankengruppe entstehen durch den Verbrauch von Energie und Wärme, den Treibstoffverbrauch bei Dienstreisen sowie durch Veranstaltungen. Ziel ist ein weitgehend klimaneutraler Bankbetrieb.

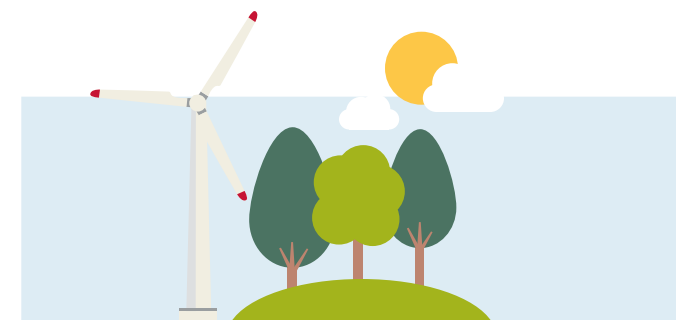
Klimaneutraler Bankbetrieb

Der Bankbetrieb der KfW Bankengruppe im Bereich Energie (Gebäude) und Dienstreisen ist weitestgehend klimaneutral. Die Emissionen, die trotz der Umstellung auf erneuerbare Energien und des Einsatzes umweltfreundlicherer Verkehrsträger noch verbleiben, werden seit 2006 kompensiert. Dazu wird auch dem verbrauchten Ökostrom ein CO₂-Faktor hinterlegt, denn bei seiner Nutzung entstehen Emissionen. Bei der Kompensation wird der Stromverbrauch des externen Rechenzentrums berücksichtigt. Die KfW arbeitet kontinuierlich daran, die Erfassung der Emissionen zu optimieren und die nicht vermeidbaren Emissionen zu kompensieren.

Zur Kompensation der CO₂-Emissionen kauft die KfW hochwertige Zertifikate des Clean Development Mechanism (CDM) am Markt ein und legt sie endgültig still. Im Jahr 2020 stammten sie aus einem Windkraftprojekt in Indien und hatten den

höchstmöglichen Zertifizierungsstatus „Gold Standard“.

Die KfW orientiert sich bei den Auswertungen ihrer CO₂-Äquivalente (CO₂e) an den internationalen Vorgaben des Greenhouse Gas Protocol und weist sie unterteilt nach Scope 1 bis 3 aus. Insgesamt sind die Emissionen im Vergleich zum Vorjahr – zum Teil deutlich – gesunken. Während sich bei Scope 1 und Scope 2 nur marginale Änderungen ergaben, verzeichnen die Scope-3-Emissionen deutliche Reduktionen. Diese erklären sich durch eine merklich verringerte Reisetätigkeit und den Ausfall von Präsenzveranstaltungen aufgrund der Corona-Pandemie. Die erhebliche Reduktion bei Scope 3 von über 79 % basiert vor allem auf dem hohen Rückgang an internationalen Flugreisen (siehe auch Tabelle auf [Seite 104](#)).



Seit 2006 kompensiert die KfW ihre nicht vermeidbaren Emissionen.

CO₂e-Emissionen der KfW Bankengruppe¹ in Tonnen

	2016	2017	2018	2019	2020
Emissionen aus direktem Energieverbrauch (Scope 1) ²	5.260	5.616	5.571	5.435	5.361
Emissionen aus indirektem Energieverbrauch (Scope 2) ³	1.400	1.368	1.898	1.348	1.240
Dienstreisen, global (Scope 3) ⁴	7.411	8.208	8.665	7.753	1.599
Veranstaltungen (Scope 3) ⁵	74	87	101	96	15
Gesamt	14.145	15.278	16.236	14.632	8.215
Pro Kopf	2,1	2,1 ⁶	2,1	1,9	1,0

¹ Seit 2006 werden die nicht vermeidbaren CO₂e-Emissionen der KfW Bankengruppe kompensiert.

² Erdgas, Holzpellets und eigener Fuhrpark

³ Ökostrom, Fernwärme, Öl und Notstromdiesel

⁴ Hier nur Flugreisen; die Bahn stellt Reisen auf Kurz- und Langstrecken per se CO₂e-neutral.

⁵ Emissionen für An- und Abreise der Teilnehmer zu Veranstaltungen in KfW-Gebäuden

⁶ 2017 wurde die Systemgrenze zur Erhebung der Beschäftigten geändert, sodass ein direkter Vergleich der Pro-Kopf-Verbräuche nicht möglich ist.

Ressourcenverbräuche

Die KfW Bankengruppe bemüht sich, ihren Papierverbrauch zu reduzieren. Dies geschieht unter anderem durch die Sensibilisierung der Beschäftigten für die Umweltauswirkungen des Papierverbrauchs sowie durch die gezielte Umstellung papierbasierter Prozesse auf digitale. Aufgrund der zunehmenden Digitalisierung bei der KfW und der Corona-Pandemie ist die verbrauchte Menge an Recyclingpapier im Berichtsjahr um rund 23 % gesunken. Insgesamt sank der Pro-Kopf-Verbrauch um fast 7 Kilogramm.

Der weitaus größte Teil – circa 72 % – des in der KfW Bankengruppe eingesetzten Papiers ist Recyclingpapier mit dem Umweltsiegel „Blauer Engel“. Für die extern gedruckten Publikationen wird ausschließlich FSC®-Papier eingesetzt, das heißt, es kommt kein ECF-, TCF- oder elementarchlorgebleichtes Frischfaserpapier zum Einsatz. Zudem wird nur mit Druckereien zusammengearbeitet, die klimaneutral produzieren – ein weiterer Beitrag zur Klimaneutralität der KfW.

Papierverbrauch der KfW Bankengruppe in Deutschland in Kilogramm

	2016	2017	2018	2019	2020
Recyclingpapier (Blauer Engel) ¹	225.863	196.084	213.000	165.035	125.911
Briefbögen (Recyclingpapier – Blauer Engel) ¹	3.171	2.635	1.865	1.802	2.061
Frischfaserpapier für Werbedrucksachen (FSC®-Mix)	73.291	32.528	39.704	63.728	50.500
Gesamt	302.325	231.247	254.569	230.565	178.472
Pro Kopf	45,5	31,2 ²	33,3	29,5	22,5
davon Recyclingpapier (in %)	76	86	84	72	72

¹ Betrachtet wird DIN-A4-Druck- und Kopierpapier, Grammatur 80 g/m².

² 2017 wurde die Systemgrenze zur Erhebung der Beschäftigten geändert, sodass ein direkter Vergleich der Pro-Kopf-Verbräuche nicht möglich ist.

23 %

geringerer Papierverbrauch –
aufgrund von Digitalisierung
und Corona-bedingter
Umstellung von Arbeits-
prozessen

Wassermanagement

Gemäß der Nachhaltigkeitsrichtlinie zum betrieblichen Umweltschutz bemüht sich die KfW Bankengruppe darum, den Wasserverbrauch im Konzern kontinuierlich zu reduzieren. Für das Abwasser wird die existierende öffentliche Infrastruktur genutzt. Abscheideanlagen sorgen dafür, dass entsprechende gesetzliche Grenzwerte eingehalten werden. Die KfW entnimmt Wasser nicht aus Gebieten mit Wasserstress und leitet auch nicht in solche Gebiete ein.

Wasserverbrauch

Im Vergleich zum Vorjahr ist der Pro-Kopf-Wasserverbrauch 2020 um rund 7 % gesunken, resultierend aus der geringeren Gebäudeauslastung durch Corona. Um den verantwortungsvollen Umgang mit Wasser weiter zu stärken, steht für die KfW 2021 besonders die Optimierung der Außenbewässerung und der Regenwassernutzung im Fokus.

Abwasser

Die KfW leitet Abwasser in die öffentlichen Abwasserentsorgungsnetze ein. Dabei handelt es sich um haushaltsübliche Abwässer. Die Einhaltung der Grenzwerte wird durch entsprechende Abscheideanlagen sichergestellt – eine weitere Aufbereitung der Abwässer ist nicht erforderlich.

Es erfolgt keine Direkteinleitung in Gewässer. 2020 leitete die KfW an ihren vier deutschen Standorten rund 61.699 Kubikmeter Abwasser in die Kanalisation ein. Es kam zu keinen ungeplanten Abwassereinleitungen. Mit Ausnahme des Grundwassers in Berlin werden die Abwassermengen nicht messtechnisch ermittelt, sondern ergeben sich auf der Basis der Verbrauchsmengen aus dem Leitungsnetz abzüglich der Mengen für die Bewässerung der Außenanlagen.



Optimierung von Außenbewässerung und Regenwassernutzung 2021 im Fokus

Wasserverbrauch der KfW Bankengruppe in Deutschland in Kubikmetern

	2016	2017	2018	2019	2020
Trinkwasser	95.830	94.819	95.502	106.618	97.978
Sonstiges Nutzwasser (Niederschlags- und Grundwasser)	18.313	12.912	17.750	15.264	17.004
Gesamt	114.143	107.731	113.252	121.882	114.982
Pro Kopf	17,2	14,6 ¹	14,8	15,6	14,5

¹ 2017 wurde die Systemgrenze zur Erhebung der Beschäftigten geändert, sodass ein direkter Vergleich der Pro-Kopf-Verbräuche mit denjenigen der Vorjahre nicht möglich ist.

Abfallmanagement

Abfälle lässt die KfW konzernweit von zertifizierten Entsorgungsfachunternehmen sammeln, befördern und – soweit dies möglich ist – verwerten. Bei der Vertragsgestaltung achtet sie darauf, dass die Transportwege hierbei möglichst kurz ausfallen.

Abfallmengen und Entsorgungswege

Die Menge nicht gefährlicher Abfälle wie zum Beispiel Rest-, Bio- oder Verpackungsabfall ist im Berichtsjahr zwar gestiegen, jedoch konnte die Menge an gefährlichen Abfällen deutlich gesenkt werden. Gründe hierfür sind vor allem zyklische technische Wartungsarbeiten in den Gebäuden.

Auch der Anteil an Papier zur Verwertung ist 2020 gesunken. Zudem konnte der Pro-Kopf-Verbrauch an Papier im Konzern insgesamt reduziert werden ([→ siehe Ressourcenverbräuche, Seite 108](#)).

Gefährlicher Abfall wird stets fachgerecht entsorgt. Als entsorgungspflichtige Besitzerin von Elektro- und Elektronik-Altgeräten meldet die KfW Bankengruppe entsprechende Abfallmengen jährlich an die [→ stiftung elektro-altgeräte register](#).

Zusätzlich zu den regelmäßig anfallenden Abfällen kommt es gegebenenfalls zu Abfällen aus umfangreichen Bau- und Sanierungsmaßnahmen. Diese sind nicht Bestandteil der unten stehenden Daten, um in der Berichterstattung eine Vergleichbarkeit mit den Vorjahren zu gewährleisten.

Abfälle der KfW Bankengruppe in Deutschland in Tonnen

	2016	2017	2018	2019	2020
Nicht gefährliche Abfälle	1.999	2.495	2.139	2.304	1.959
davon Papier zur Verwertung	469	396	206	340	272
Gefährliche Abfälle	32	109	84	138 ¹	95
davon Elektronikschrott	20 ²	60 ²	41	13	16
Gesamt	2.031	2.604	2.222	2.442	2.054
Pro Kopf (in kg)	306	352 ³	290	313	258

¹ Eine Überprüfung der Vorjahreszahlen hat ergeben, dass diese aufgrund eines Rechenfehlers nicht korrekt angegeben wurden, wir haben sie daher rückwirkend angepasst.

² Ohne Berlin; externe Dienstleister gewährleisteten auch dort die fachgerechte Entsorgung und stehen als Dienstleister in der Pflicht.

³ 2017 wurde die Systemgrenze zur Erhebung der Beschäftigten geändert, sodass ein direkter Vergleich der Pro-Kopf-Verbräuche nicht möglich ist.

Beschaffung

Die Beschaffung der KfW verfolgt das grundsätzliche Ziel, zukünftig einen möglichst hohen Anteil des Bedarfs der KfW nachhaltig zu beschaffen und das Einkaufsvolumen systemisch und differenziert nach Nachhaltigkeitsaspekten ausweisen zu können. Hierzu wurde zusammen mit dem zentralen Nachhaltigkeitsmanagement eine projekthafte Initiative aufgesetzt, die entsprechende Hebel und Vorgaben erarbeiten wird.

Als Bank des Bundes und der Länder hat die KfW bei ihren Beschaffungsvorgängen eine besondere Verantwortung und Vorbildfunktion. Die Achtung der Menschenrechte und die Einhaltung international anerkannter Umwelt- und Sozialstandards stehen dabei ebenso im Fokus wie die Verpflichtung, möglichst umweltfreundliche Produkte einzusetzen. Diese Grundsätze spiegeln sich in den 2020 überarbeiteten und veröffentlichten „Nachhaltigkeitsanforderungen für Beschaffungen der KfW“ wider. Die Anforderungen sind Bestandteil des Nachhaltigkeitsleitbilds der KfW und gelten zusätzlich zu den allgemeinen Einkaufsbedingungen für alle Bestellvorgänge. Sie ersetzen zudem die Nachhaltigkeitsrichtlinie zur verantwortungsvollen Beschaffung aus dem Jahr 2012. Im aktualisierten Dokument werden insbesondere die Themengebiete „Gesellschaftliche Verantwortung“, „Antikorruption“, „Verhalten im Wettbewerb“ und „Einhaltung der Anforderungen für die Lieferanten und Dienstleister der KfW“ detailliert dargestellt.

Die Lieferkette der KfW Bankengruppe erstreckt sich über die Warengruppen Personaldienstleistungen, Facility Management (inkl. Büromöbeln und Firmenfahrzeugen), IT sowie Marketing und Kommunikation. Lebensmittel für die Verpflegungsbereiche der KfW Bankengruppe werden durch das Kasino der KfW am Frankfurter Standort beschafft – hier wird ein besonderes Augenmerk auf Regionalität gelegt. Im Fokus stehen Lebensmittel möglichst in Bio-Qualität und aus fairem Handel sowie mit kurzen Transportwegen.

Die KfW erwartet auch von ihren Lieferfirmen und Dienstleistungsunternehmen die Übernahme unternehmerischer Verantwortung, um die Ziele einer nachhaltigen Entwicklung zu erreichen. Dabei strebt die Beschaffung der KfW ein partnerschaftliches und verantwortungsvolles Verhältnis zwischen Lieferfirma und Auftraggeberin an. Die weitere Reduktion papierhaft gestellter Rechnungen durch Lieferanten und Dienstleister unterstützt die Rechnungsprüfung der KfW aktiv mit der Einführung der elektronischen Rechnungsstellung im Format der sogenannten XRechnung seit November 2020.

Als öffentliche Auftraggeberin ist die KfW ab bestimmten Schwellenwerten verpflichtet, Beschaffungen europaweit formell auszuschreiben. Hierbei sind die Grundsätze der Transparenz, der Nichtdiskriminierung und des Wettbewerbs einzuhalten.

In ihren Ausschreibungen prüft die KfW generell die Umsetzung nachhaltiger und sozialer Aspekte in Abhängigkeit vom jeweiligen Beschaffungsgegenstand. Auch KfW-Regularien und Forderungen durch die ausschreibenden Fachbereiche führen zur Berücksichtigung entsprechender Kriterien in den Auftragsbedingungen.

Das Beschaffungsvolumen, das durch die Abteilung Beschaffung der KfW Bankengruppe verantwortet wurde, lag 2020 bei rund 609,5 Mio. EUR (2019: 576,0 Mio. EUR). Von insgesamt 1.598 (2019: 2.302) aktiven Auftragnehmerinnen und Auftragnehmern sind rund 89 % in Deutschland und rund 11 % in anderen OECD-Staaten angesiedelt.



Neue Nachhaltigkeitsanforderungen für Beschaffungen 2020 veröffentlicht

Ökologische und soziale Kriterien

Ein wichtiges Kriterium für die Auswahl der Lieferfirmen ist – neben Anforderungen des Vergaberechts und marktgerechten Konditionen – die Umweltverträglichkeit: Die KfW achtet darauf, wie ein Produkt hergestellt und geliefert wird. Soweit sie allgemein anerkannt sind, orientiert sich die KfW zur Bewertung der Nachhaltigkeit von Produkten oder der Hersteller an den Anforderungen und Spezifikationen anerkannter Zertifizierungssysteme wie Blauer Engel, Forest Stewardship Council FSC®, Energy Star und den verschiedenen Fair-Trade-Signets

Liefer- und Dienstleistungsfirmen, deren Produkte und Dienstleistungen wesentliche Auswirkungen auf die Umwelt haben, sollen über Grundsätze und Managementsysteme verfügen, um diese Auswirkungen zu minimieren. Schonende Ressourcenverwendung, eine Minimierung der Umweltbelastung und die Entwicklung innovativer und umweltschonender Produkte sollen Teil der Unternehmenspolitik sein. Auch auf die Einhaltung sozialer Grundsätze und Standards einschließlich der Menschenrechte wird bei der Auftragsvergabe Wert gelegt. So dürfen nach den Nachhaltigkeitsanforderungen für Beschaffungen der KfW Auftragnehmende der KfW weder Kinder beschäftigen noch Zwangsarbeit verrichten lassen. Löhne, Zusatzleistungen und Arbeitszeit der Belegschaft müssen mindestens den lokalen gesetzlichen Anforderungen entsprechen. Zudem erwartet die Bank, dass ihre Geschäftspartner weder Bestechung oder Preisabsprachen noch andere unlautere Praktiken betreiben und aktiv gegen alle Arten der Korruption eintreten. Entsprechende Vertragsbedingungen sind in den Musterunterlagen der KfW eingearbeitet. Prüfungen zur Einhaltung der Regularien sind in die Standardprozesse integriert (z. B. Verstöße gegen den Mindestlohn).

Bewertung von Liefer- und Dienstleistungsunternehmen

Inwieweit Liefer- und Dienstleistungsunternehmen ihre vertraglich vereinbarten Pflichten zur nachhaltigen Leistungserbringung erfüllen, überprüft das zentrale Nachhaltigkeitsmanagement unterstützt durch die Beschaffungsabteilung in zumutbarem Umfang. Halten Liefer- und Dienstleistungsunternehmen die vertraglich vereinbarten ökologischen und sozialen Anforderungen nicht ein, kann dies im Ernstfall zu ihrem Ausschluss führen.

Im Berichtsjahr 2020 hat das zentrale Nachhaltigkeitsmanagement der KfW zusammen mit der Beschaffungsabteilung 56 A-Lieferanten (Bruttorechnungswert > 1,5 Mio. EUR pro Jahr oder Dienstleistungsunternehmen mit besonderer strategischer Bedeutung für die KfW) – zusammengekommen mit einem abgerechneten Beschaffungsvolumen von ca. 302 Mio. EUR für 2019 – auf ihre Nachhaltigkeitsverpflichtungen hin untersucht. Die Lieferanten beantworteten einen standardisierten Fragebogen, die Antworten oder vorgelegten Zertifizierungen wurden vom zentralen Nachhaltigkeitsmanagement geprüft und bewertet. Abgefragt wurde zum Beispiel, ob ein Umwelt- oder Nachhaltigkeitsmanagementsystem vorliegt, wie die Unternehmen zur Verantwortung gegenüber Subunternehmen außerhalb der OECD-Länder stehen und ob sie die fünf Kernelemente menschenrechtlicher Sorgfaltspflichten im Rahmen des Nationalen Aktionsplans Wirtschaft und Menschenrechte ([NAP, → Seite 51](#)) umsetzen.

Die Bewertung zur Nachhaltigkeit fließt zu 10 % in die Gesamtbewertung eines A-Lieferanten ein. Insgesamt sind 2020 – auch verglichen mit den Bewertungen der Vorjahre – im Durchschnitt gute oder verbesserte Ergebnisse und auch keine negativen Auffälligkeiten bei den A-Lieferanten verzeichnet worden. Mit verschiedenen A-Lieferanten führte das zentrale Nachhaltigkeitsmanagement auch nach der Lieferantenbewertung weiterführende Gespräche, um zukünftige Verbesserungen anzustoßen.

56

A-Lieferanten wurden auf ihre Nachhaltigkeitsverpflichtungen hin untersucht.



Beschäftigte

»»» Beschäftigte

Wie wir unsere Rolle als verantwortliche Arbeitgeberin gestalten.

Rückblick

Die Corona-Pandemie hat die Beschäftigten der KfW Bankengruppe nicht nur in ihrem Kerngeschäft intensiv beschäftigt. Auch der Arbeitsalltag der 7.610 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hat sich durch die Pandemie massiv verändert. Pragmatische Lösungen für flexibles und digitales Arbeiten wurden in kürzester Zeit vorangetrieben, um den Geschäftsbetrieb trotz Kontaktbeschränkungen und Lockdowns aufrechtzuerhalten.



Sonderbefragung zu Corona: In den vergangenen Monaten konnte trotz Zusatzbelastung eine stabile Arbeitsfähigkeit bei gleichbleibender Qualität gewährleistet werden.

Digitale Weiterbildung: Rund 4.500 Einzelbuchungen für virtuelle Trainings wurden seit März 2020 durch Beschäftigte wahrgenommen, was durch eine kurzfristige Umstellung auf virtuelle Trainings ermöglicht wurde.

Entgeltgleichheits-Check: Die KfW Bankengruppe hat den Entgeltcheck der Antidiskriminierungsstelle des Bundes erfolgreich durchgeführt und wurde 2020 ausgezeichnet.

Ausblick

Ein besonderes Augenmerk der KfW-Personalarbeit liegt darauf, die Fachbereiche für bevorstehende Herausforderungen – wie agile und digitale Transformation und den demografischen Wandel – durch aktives Talent- und Skill-Management zu wappnen. Daneben besteht der Anspruch, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie Chancengleichheit für alle Beschäftigten auf einem hohen Niveau zu halten und weiter zu fördern. Damit positioniert sich die KfW als attraktive Arbeitgeberin für bestehende und potenzielle Mitarbeitende.



Erhöhung des Frauenanteils in Führungs- und gehobenen Fachpositionen: gesetzte Zielquoten 2020-2023: 40 % Teamleiterinnen, 32,5 % Abteilungsleiterinnen, 25 % Bereichsleiterinnen

Weiterentwicklung von Arbeitsmodellen: Die Dienstvereinbarung zum mobilen Arbeiten bietet auch nach der Pandemie einen Handlungsrahmen für mehr Flexibilität bei der Wahl des Arbeitsortes.

Skills der Zukunft: Analyse zu digitalen, agilen und technologischen Fähigkeiten der KfW-Beschäftigten als Basis für die Rekrutierung, Entwicklung und Nachwuchsförderung im Jahr 2021

Personalpolitik

Ziel unserer Personalarbeit ist es, die Belegschaft durch vielfältige Angebote und Maßnahmen systematisch und optimal bei ihren Aufgaben zu unterstützen. Um Personal zu gewinnen und zu halten, bietet die KfW Bankengruppe ein attraktives und gesundes Arbeitsumfeld, engagiert sich in der beruflichen Erstausbildung und bietet vielfältige Weiterbildungsmöglichkeiten. Besondere Anliegen der KfW Bankengruppe sind die Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie Chancengleichheit für alle Beschäftigten. Damit nimmt sie ihre gesellschaftliche Verantwortung wahr und positioniert sich im zunehmenden Wettbewerb um Nachwuchskräfte. Darüber hinaus versteht sich der Bereich Human Resources (HR) als proaktiver Partner der Fachbereiche, um gemeinsam die bevorstehenden Herausforderungen wie die

agile und digitale Transformation sowie den demografischen Wandel wirkungsvoll und effizient zu gestalten. Diesen hohen Ansprüchen konnte HR auch unter den Einflüssen der Pandemie vollständig gerecht werden, indem flexibel und bedarfsgerecht auf die sich schnell ändernden Ansprüche reagiert wurde. Weiterführende Informationen zur Personalarbeit der KfW Bankengruppe finden sich [→ online](#).

Personalstruktur

Zum Ende des Jahres 2020 beschäftigte die KfW Bankengruppe insgesamt 7.610 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Davon arbeiteten 2.020 in Teilzeit. Die Fluktuationsquote betrug im Jahr 2020 3,1 % bei der KfW, 4,3 % bei der KfW IPEX-Bank und 3,4 % bei der DEG.¹

Um Spitzen im Fördergeschäft und im eigenen Betrieb zu bewältigen, beschäftigt die KfW zu einem geringen Teil auch Leiharbeiterinnen und -arbeitnehmer. 2020 gab es 79 solcher Verträge. Die KfW erteilt Verleihern alle gesetzlich vorgesehenen und notwendigen Auskünfte, damit diese Leiharbeiterinnen und -arbeitnehmern vergleichbare Arbeitsbedingungen und faire Löhne bieten können. Darüber hinaus bietet die KfW Leiharbeiterinnen und -arbeitnehmern vergleichbare Arbeitsbedingungen auch innerhalb der KfW.

Beschäftigte der KfW Bankengruppe nach Geschlecht 2020

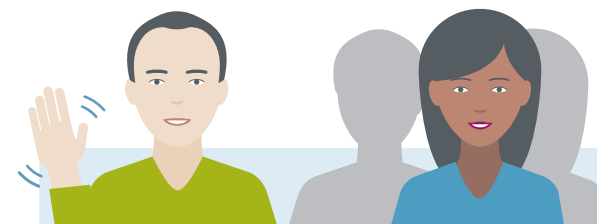
7.610 Beschäftigte insgesamt



A = Frauen

B = Männer

¹ Die erst im Verlauf des Jahres 2018 gegründete Tochter KfW Capital findet in diesem Kapitel an einzelnen Stellen keine Berücksichtigung. Die Zahlen dieser Tochtergesellschaft, die sich noch im Aufbau befindet, haben teilweise keine Aussagekraft.



Weiterhin niedrige
Fluktuationsquote von
3,1 % bei der KfW



Vergütung

Die Beschäftigten der KfW Bankengruppe unterliegen hinsichtlich Arbeitszeit, Urlaubsanspruch und Vergütung den Regelungen des Tarifvertrags für das öffentliche und private Bankgewerbe. Tariflich beschäftigt sind bei der DEG 27 % (ohne Aushilfen, Praktikantinnen und Praktikanten) der Belegschaft, die KfW IPEX-Bank beschäftigt 21 % der Belegschaft gemäß Tarif und die KfW 28,1 %.

Die KfW bekennt sich ausdrücklich zu fairen, transparenten und diskriminierungsfreien Vergütungsgrundsätzen und zu ebensolchen Beurteilungsprozessen; dies wurde in einer Ende 2017 geschlossenen Dienstvereinbarung ausdrücklich untermauert. Die Vergütungssysteme enthalten keine Unterscheidungen nach Geschlecht, Nationalität, ethnischer Herkunft oder Religion.

Tarifvertragliche Tätigkeiten werden in die Tarifgruppen des Tarifvertrags für das private Bankgewerbe und die öffentlichen Banken eingeordnet. Die Vergütung außertariflich Beschäftigter ist bei der KfW über eine Dienstvereinbarung, bei der KfW IPEX-Bank und der DEG über entsprechende Betriebsvereinbarungen geregelt. Für die einzelnen außertariflichen Ebenen (AT-Ebenen) werden unterschiedliche AT-Gehaltsbänder vorgegeben; diese sind die Basis für die Vergütung. Darüber hinaus basiert der variable Anteil auf einer leistungsorientierten Beurteilung, in die erreichte qualitative und quantitative Ziele einfließen.

Das Vergütungssystem der KfW basiert insgesamt in seiner inhaltlichen wie auch in seiner materiellen Ausgestaltung auf ihrem Geschäftsmodell als staatliche Förderbank. Es ist als leistungsorientiertes Vergütungssystem ausgestaltet und geprägt durch einen Schwerpunkt auf Fixvergütung und einen im Vergleich zu klassischen Geschäftsbanken geringen

variablen Vergütungsanteil. Die Bemessung der variablen Vergütung erfolgt anhand der Kriterien Förderung, Ertrag und Risiko und berücksichtigt insbesondere die Nachhaltigkeit des Geschäftserfolgs gemäß § 7 der Institutsvergütungsverordnung.

Bei Entsendungen ins Ausland gewährt die KfW Zusatzleistungen, die den wirtschaftlichen und sicherheitsrelevanten Bedürfnissen vor Ort entsprechen.

Faire Vergütungsprinzipien

Für die Beurteilung der Leistungen von Beschäftigten wird bei der KfW Bankengruppe jährlich ein strukturiertes Verfahren angewendet. Das Zielmanagement und die Leistungsbeurteilung der Beschäftigten sind wesentliche Instrumente der Unternehmenssteuerung sowie der Führung und Motivation. Die Ergebnisse des Leistungsmanagements bilden die Grundlage der Vergütungsbemessung in der KfW Bankengruppe.

Seit 2018 können alle Beschäftigten der KfW Bankengruppe ihren individuellen Auskunftsanspruch nach § 10 des Entgelttransparenzgesetzes geltend machen. Zu diesem Zweck können sie die Kriterien und Verfahren zur Entgeltfindung erfahren und den Median für das monatliche Bruttoentgelt sowie bis zu zwei Gehaltsbestandteile einer Vergleichsgruppe des jeweils anderen Geschlechts erfragen. Alle Unternehmen der KfW Bankengruppe haben diese Gesetzesvorgabe implementiert.



Entgeltgleichheits-Check erfolgreich durchgeführt

Um ihr Vergütungssystem auch aus externer Sicht zu validieren, hat die KfW Bankengruppe 2019–2020 gemeinsam mit der Antidiskriminierungsstelle des Bundes erfolgreich einen Entgeltgleichheits-Check (EG-Check) durchgeführt, für den sie entsprechend ausgezeichnet wurde. Der EG-Check ist ein Analyseinstrument für Unternehmen, mit dem die Ursachen von ungleicher Bezahlung sichtbar gemacht werden können. Die Antidiskriminierungsstelle des Bundes hat im Jahr 2019 die KfW und drei weitere Unternehmen bei der Durchführung des EG-Checks finanziell gefördert.

Altersversorgung und Zusatzleistungen

Beschäftigte der KfW Bankengruppe mit unbefristetem Arbeitsvertrag – rund 87,6 % der Belegschaft – erwerben für die Dauer ihrer Betriebszugehörigkeit Ansprüche auf eine arbeitgeberfinanzierte betriebliche Altersvorsorge sowie auf eine Invaliden- und Hinterbliebenenversorgung. Deren genaue Ausgestaltung und Höhe gehen aus den Versorgungsverordnungen der KfW und ihrer Tochtergesellschaften hervor. Ihren Beschäftigten bietet die KfW Bankengruppe zusätzlich eine freiwillige Entgeltumwandlung für die Altersvorsorge, die Erstattung der Fahrtkosten für den Arbeitsweg, eine auch privat geltende Unfallversicherung sowie den Zugang zu einem

zinsgünstigen Baudarlehen an. Einige wenige Zusatzleistungen, etwa der Zugang zum zinsgünstigen Baudarlehen, stehen lediglich den unbefristet festangestellten Beschäftigten der KfW zu.

Mitbestimmung

Für die Vertretung der Interessen aller Beschäftigten in der KfW gilt das Bundespersonalvertretungsgesetz. Wahrgenommen werden die Interessen der Beschäftigten über einen Gesamtpersonalrat, der für standortübergreifende Fragen zuständig ist und alle vier Wochen tagt, sowie über drei örtliche Personalvertretungen in Frankfurt, Bonn und Berlin, die einmal wöchentlich tagen. Die KfW IPEX-Bank und die DEG unterliegen dem Betriebsverfassungsgesetz und haben eigene Betriebsräte; außerdem haben sie jeweils einen Aufsichtsrat mit gewählten Repräsentantinnen und Repräsentanten der Belegschaft. Die unterschiedlichen Gesetze zur Mitbestimmung (Bundespersonalvertretungsgesetz bzw. Betriebsverfassungsgesetz) machen die Bildung eines Konzernbetriebsrats nicht möglich. Insbesondere bei Veränderungsprozessen – wie zum Beispiel internen Neuorganisierungen, neuen Großprojekten, Entscheidungen zur Geschäftsstrategie – werden die zuständigen Gremien und betroffenen Beschäftigten zum frühestmöglichen Zeitpunkt umfassend eingebunden. Dies geschieht unter anderem über individuelle Informationen durch Vorgesetzte, interne Informationsveranstaltungen und Intranet-Meldungen. Die Interessen der weiblichen Beschäftigten der KfW vertritt zusätzlich die von ihnen gewählte Gleichstellungsbeauftragte. Darüber hinaus werden die Belange schwerbehinderter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über die jeweiligen Schwerbehindertenvertretungen von KfW, KfW IPEX-Bank und DEG vertreten.

Vielfalt und Chancengleichheit

Die Einbindung unterschiedlicher Anspruchsgruppen in die Vergütungspolitik der KfW geschieht auf verschiedenen Wegen:

- Anteilseignerinnen und -eigner werden gemäß der Satzung der KfW über den Verwaltungsrat und den Vergütungskontrollausschuss eingebunden.
- Beschäftigte können gemäß Bundespersonalvertretungsgesetz bzw. Betriebsverfassungsgesetz über die Arbeitnehmervertretung – das heißt den Personal- bzw. den Betriebsrat – Einfluss nehmen.

Beschäftigte in den Auslandsbüros

Für die in den Auslandsbüros tätigen lokalen Angestellten der KfW Bankengruppe gelten Arbeitszeiten und Sozialleistungen, die den jeweiligen nationalen gesetzlichen Anforderungen entsprechen und sich am Versorgungsniveau vergleichbarer internationaler Unternehmen vor Ort orientieren. Die lokalen Angestellten wurden 2020 in die Berichtssysteme der Bank integriert.

Vereinigungsfreiheit und Tarifverhandlungen werden auch für entsandtes Personal in den Außenbüros der KfW Bankengruppe vollumfänglich gewährleistet. Darüber hinaus müssen alle Auftragnehmer, die im Rahmen von KfW-finanzierten Vergaben von Consulting-, Liefer- und Bauaufträgen bei der Durchführung von Vorhaben der Finanziellen Zusammenarbeit zum Einsatz kommen, eine Selbstverpflichtungserklärung unterzeichnen, die sie zur Einhaltung des anwendbaren Arbeitsrechts und der ILO-Kernarbeitsnormen sowie der nationalen und der anwendbaren internationalen Standards zum Umwelt- und Arbeitsschutz verpflichtet.

Für die KfW Bankengruppe sind Vielfalt und Chancengleichheit eine Verpflichtung: Niemand darf aufgrund von Herkunft, ethnischer Zugehörigkeit, Geschlecht, Religion, Weltanschauung, Behinderung, Alter oder sexueller Identität benachteiligt werden. Dies wird unter anderem auch im Leitbild der KfW festgehalten: „Respekt, Wertschätzung und Integrität bestimmen unser Verhalten. Die Balance von Beruf und Privatleben ist uns wichtig. Wir wollen Offenheit und Vielfalt und tragen getroffene Entscheidungen gemeinsam.“ Um ihr Engagement für eine vielfältige Belegschaft zu untermauern, bekennt sich die KfW seit 2019 zur Charta der Vielfalt. Am Deutschen Diversity Tag 2020 fanden in diesem Rahmen digitale Kommunikationsmaßnahmen, Videointerviews, Workshops und Artikelreihen statt, an denen sich die KfW aktiv beteiligte. Die Umsetzung der Charta wird intern, etwa mit Aushängen im Mitarbeiterrestaurant oder Artikeln im Intranet, wie auch extern, beispielsweise über die KfW-Karriereseite, kommuniziert. Geleistete Aktivitäten zur Förderung der Vielfalt und Wertschätzung und des Fortschritts werden jährlich veröffentlicht, unter anderem in diesem Bericht. Die Beschäftigten werden über Diversity informiert und in die Umsetzung der Charta mit einbezogen – beispielsweise mit dem „Väternetzwerk“ und Veranstaltungen zur Pflege von Angehörigen.

Im Jahr 2020 hat auch die KfW IPEX-Bank die Charta der Vielfalt unterzeichnet. Der regelmäßige Austausch mit der KfW IPEX-Bank und der DEG stellt sicher, dass alle Maßnahmen und Initiativen im Bereich der Personalpolitik auf gemeinsamen Unternehmenswerten fußen. Im Folgenden werden daher Maßnahmen der KfW beschrieben und durch Initiativen der KfW IPEX-Bank und der DEG ergänzt.



Vereinigungsfreiheit und Tarifverhandlungen sind auch für entsandtes Personal in den KfW-Außenbüros vollumfänglich gewährleistet.

Alle Themen des Bereichs HR leiten sich aus dem Auftrag und der Geschäftsstrategie der KfW ab:

- Förderung der Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeitenden, sodass diese den Förderauftrag der KfW erfüllen können
- Gestaltung eines zukunftsfähigen Arbeitsumfelds
- Setzen von Impulsen für die Weiterentwicklung der Unternehmenskultur
- Kontinuierliche Steigerung der Arbeitgeberattraktivität, um auch in Zukunft die besten Talente zu rekrutieren und zu halten

Die Maßnahmen, Initiativen und Instrumente im Bereich Vielfalt und Chancengleichheit werden im Folgenden anhand der Themen „Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Pflege“, „Inklusion“ und „Berufliche Perspektiven“ beschrieben. Die Arbeitgeberattraktivität nach außen wird über die Bewertung in Arbeitgeber Rankings wie Trendence und Universum gemessen, die Zufriedenheit der Belegschaft durch interne Befragungen.

Gleichstellung von Frauen und Männern

Die KfW, die KfW IPEX-Bank und die DEG haben unterschiedliche Rechtsformen, daher agieren die KfW und die Tochtergesellschaften auf verschiedenen Gesetzesgrundlagen im Bereich der Gleichstellung. Dies erklärt unter anderem unterschiedliche Maßnahmen und Zielquoten. Ungeachtet dessen ist das Engagement der KfW Bankengruppe für die Gleichstellung von Frauen und Männern – auch bezüglich der Vergütung – ein wichtiger Bestandteil der Personalpolitik der gesamten Bankengruppe. Im Fall der KfW greift der fünfte Gleichstellungsplan, der im Berichtsjahr für die Jahre 2020 bis 2023 verfasst wurde. Diesen hat die KfW gemeinsam mit der Gleichstellungsbeauftragten erarbeitet und mit konkreten Zielen und Maßnahmen untermauert.



Netzwerk für Gleichstellung

Die KfW ist 2020 dem neu gegründeten „Employers for Equality“-Programm der PANDA GmbH als eines von zwölf Gründungsmitgliedern beigetreten. PANDA setzt sich als Initiative und Social Business seit 2012 für Gleichberechtigung in Wirtschaft und Gesellschaft ein. Das „Employers for Equality“-Programm richtet sich an Unternehmen und Institutionen aller Größen, die ihre Diversity-Arbeit wirksamer gestalten und individuelle Ziele erreichen möchten. Hierfür wird ein praxisnahes Programm zur Verfügung gestellt. Alle Beschäftigten der KfW können sich für die verschiedensten Workshops, Vorträge und Angebote zum Unternehmensaustausch anmelden.

Der Plan setzt Impulse im Sinne des Bundesgleichstellungsgesetzes:

- Beseitigung struktureller Benachteiligungen und Abbau der Unterrepräsentanz von Frauen oder Männern auf Führungsebenen und in gehobenen Fachpositionen
- Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Beruf, insbesondere Motivation von Männern zur Inanspruchnahme von Vereinbarkeitsangeboten
- Besondere Berücksichtigung schwerbehinderter Frauen

2020 wurden erste Fortschritte in der Umsetzung des Gleichstellungsplans verzeichnet. So ergab eine erste Evaluierung der Bewerbungsverfahren, dass im Verhältnis zur Anzahl eingegangener Bewerbungen eine überproportional weibliche oder eine geschlechtsausgeglichene Besetzung erfolgt ist. Die Analyse wird nun jährlich durchgeführt.

Ziele und Maßnahmen des Gleichstellungsplans 2020–2023			
1 Erhöhung des Frauenanteils in Führungs- und gehobenen Fachpositionen – Frauenquoten steigern Bereichsleitung 25, % (+ 4 Frauen) Abteilungsleitung 32,5 % (+ 6 Frauen) Teamleitung 40,0 % (+ 14 Frauen) – Teilhabe bei agilen Positionen/Rollen – Talentpool erweitern (für Beschäftigte und Führungskräfte) – Bewerbungsverfahren evaluieren	2 Ausbau der Vereinbarkeit von Beruf, Familie, Pflege und Privatem (Frauen und Männer) – Neue Bausteine prüfen (u. a. Kinderbetreuungs-kostenübernahme für Dienstreisen, sozialversicherte Freistellung bei kurzfristigen Betreuungsengpässen) – Schwerbehinderte Frauen berücksichtigen – Flexible Arbeitszeiten und -orte etablieren – Männer zur Nutzung von Vereinbarkeitsangeboten motivieren	3 Identifikation und Beseitigung struktureller Benachteiligungen – Geschlechtersensitive Vergütungspolitik umsetzen (bei Einstellungen, Umsetzungen, Gehaltsrunde) – Second Life Career einführen (für Beschäftigte, die längerfristige Vereinbarkeitsangebote in Anspruch genommen und Potenzial haben) – Entwicklungschancen analysieren (unabhängig von der Nutzung von Vereinbarkeitsangeboten)	4 Kulturelle Verankerung der Gleichstellung – Gezielte Information (für Führungskräfte und Beschäftigte) – Regelmäßiges Reporting (an Vorstand und Bereichsleitungen) – Gleichstellungsrelevante Themen in der Mitarbeiterbefragung abfragen und auswerten
Review des Maßnahmenkatalogs nach 2 Jahren			



Erhöhung der Frauenquoten auf mehreren Hierarchieebenen im Gleichstellungsplan verankert

Abbildung zum Gleichstellungsplan 2020–2023 der KfW

Im Folgenden werden neben den Angaben zum Gleichstellungsplan und den daraus resultierenden KfW-Maßnahmen auch die Zielvorgaben der jeweiligen Frauenanteile bei Führungskräften der KfW IPEX-Bank und der DEG aufgeführt.

Frauenanteil bei Führungskräften 2020 (2019) in %¹

	KfW	KfW IPEX-Bank	DEG
Vorstand	33,3 (33,3)	–	–
Geschäftsführung	–	25,0 (25,0)	66,67 (66,67)
Bereichsleitung	8,7 (8,7)	–	22,2 (22,2)
Abteilungsleitung	30,0 (27,1)	29,4 (27,8)	35,9 (33,3)
Teamleitung	38,0 (36,4)	31,5 (31,4)	–

¹ Bei nicht angegebenen Zahlen handelt es sich um nicht vorhandene Hierarchieebenen. Auf eine Gesamtdarstellung der Bankengruppe wurde aufgrund dieser voneinander abweichenden Hierarchieebenen verzichtet. Die Grundgesamtheit bilden alle Beschäftigten der jeweiligen Hierarchieebene.

Erhöhung des Frauenanteils in Führungs- und gehobenen Fachpositionen

Die Besetzungsverfahren und Personalentwicklungsinstrumente zum Ausbau des Frauenanteils, vor allem in Führungspositionen, sind in die laufenden Personalprozesse integriert.

Beispiele sind:

- Mentoring: Neue Teamleitungen werden durch erfahrene Führungskräfte begleitet.
- Führung in Teilzeit: 15,4 % (78 Personen) der 505 Führungskräfte der KfW arbeiteten 2020 in Teilzeit. Wir unterscheiden zwischen Führung in Teilzeit „stand alone“, in der eine Einheit von einer Führungskraft allein geleitet wird, und „Führung im Tandem“, bei der ein meist großes Team bzw. eine Abteilung von zwei Führungskräften gemeinsam geleitet wird, die sich die Arbeit aufteilen. Die KfW hat derzeit 13 Tandems.
- Der Bereich IT nimmt seit Anfang 2019 am „Mentoring Hessen“ teil. Hierbei unterstützen zehn erfahrene IT-Kollegen interessierte MINT-Studentinnen als Mentorinnen.

Die KfW verfolgt bis Ende 2023 das Ziel, mittels interner Beförderungen und externer Einstellungen den Anteil von Frauen in Führungs- und gehobenen Fachpositionen zu erhöhen. So soll eine Zielquote von 40,0 % bei den Teamleitungen, von 32,5 % bei den Abteilungsleitungen und von 25,0 % bei den Bereichsleitungen erreicht werden. Zum Jahresende 2020 betrug die Quote der Teamleitungen 38,0 %, die der Abteilungsleitungen 30,0 % und die der Bereichsleitungen 8,7 %.

Die KfW IPEX-Bank hat sich im Rahmen der Umsetzung neuer Vorgaben aus dem GmbH-Gesetz zum Ziel gesetzt, dass der Anteil der Frauen auf Abteilungsleitungsebene zum 30.06.2022 bei 31,6 % liegen soll. Diese Zielgröße wurde zum 31.12.2020 mit 29,4 % noch nicht erreicht, würde aber bei einer weiteren weiblichen Besetzung einer Abteilungsleitungsposition bereits überschritten werden. Auf Teamleitungsebene wurde die gesetzte Zielgröße in Höhe von 30 % zum 30.06.2022 mit 31,5 % Ende 2020 erreicht. Die Zielgröße in Höhe von 25,0 % zum 30.06.2022 für den Frauenanteil in der Geschäftsführung ist bereits seit dem 31.12.2018 erfüllt.

Die DEG hat im Rahmen des GmbH-Gesetzes bis zum Jahr 2022 ein Mindestziel für die Führungsebene definiert, das auf Geschäftsführungsebene 33 % vorsieht, auf Bereichsebene 22 % und auf Abteilungsleitungsebene 35 %. Alle Zielquoten wurden bereits erfüllt oder sogar übererfüllt. Darüber hinaus wurde bereits im Jahr 2018 das Gleichstellungskonzept kontinuierlich weiterentwickelt, das unter anderem Aktivierungs- und Förder- bzw. Entwicklungsmaßnahmen im Sinne der Gleichstellung umfasst. Die initiierten Maßnahmen werden von den Beschäftigten wahrgenommen und gewürdigt: In der 2019 konzernweit durchgeführten Mitarbeiterbefragung teilten 84 % der Befragten der DEG die Auffassung, dass eine Gleichbehandlung aller Beschäftigten unabhängig von Geschlecht, Herkunft, Religion oder Behinderung gelebt wird.

Kulturelle Verankerung der Gleichstellung

Die kulturelle Verankerung von Gleichstellung braucht Vorbilder und Zeit, um dauerhaft zu gelingen. Auch im Jahr 2020 hat die KfW Bankengruppe mit gelebten Best-Practice-Beispielen den Wandel fortgesetzt. Das Thema Gleichstellung wurde in bestehenden Formaten, beispielsweise in Einführungsveranstaltungen für neue Beschäftigte, in Veranstaltungs- und Interviewreihen durch die Gleichstellungsbeauftragte oder durch die Einbindung des Themas in die Mitarbeiterbefragung aufgenommen. Grundsätzlich wird bei allen Auswahl- und Potenzialeinschätzungsverfahren sowie im Nachfolgemanagement gendersensibel vorgegangen. Bei Auswahlverfahren werden weibliche Führungskräfte, Vertreterinnen des Bereichs HR und die Gleichstellungsbeauftragte einbezogen.

Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Pflege

Eine Balance zwischen Beruf und Privatleben ist eine wichtige Voraussetzung für die Gesundheit und die Beschäftigungsfähigkeit. Daneben erhöht sie die Motivation und die Verbundenheit mit dem Unternehmen. Dies gilt insbesondere für Beschäftigte mit Familienaufgaben, die neben der Kinderbetreuung immer häufiger auch die Pflege von Angehörigen umfassen. Zur Unterstützung bei der Kinderbetreuung können bei der KfW und der KfW IPEX-Bank Beschäftigte bundesweit ihre Kinder bis zu zehn Tage pro Jahr betreuen lassen. Ein Kooperationspartner berät – ergänzend zur bereits vorhandenen Sozialberatung vor Ort – sowohl bei familiären Krisen als auch zur Unterstützung bei beruflichen Konfliktsituationen. Neben einer persönlichen Beratung steht auch eine 24-Stunden-Hotline an sieben Tagen in der Woche zur Verfügung.

Als Zeugnis ihrer strategisch angelegten, familienbewussten Personalpolitik tragen KfW und KfW IPEX-Bank seit 2001 das Zertifikat „audit berufundfamilie“ der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung. Die DEG ist seit 2012 zertifiziert. Im Jahr 2020 wurden die KfW und die KfW IPEX-Bank erneut erfolgreich reauditert. In der konzernweiten Mitarbeiterbefragung 2019 hat das Thema Work-Life-Balance hohe Zustimmungswerte erzielt. Beispielsweise haben 82 % der befragten Beschäftigten bestätigt, dass ihre direkte Führungskraft die Nutzung möglicher Flexibilität zur Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben unterstützt. Das verdeutlicht die positive Sicht auf die Umsetzung im Unternehmensalltag. Auch die Mitarbeiterzufriedenheit insgesamt ist auf einem hohen Niveau: 82 % der Befragten stimmen zu, dass sie ihre Arbeit bei der KfW gerne machen.

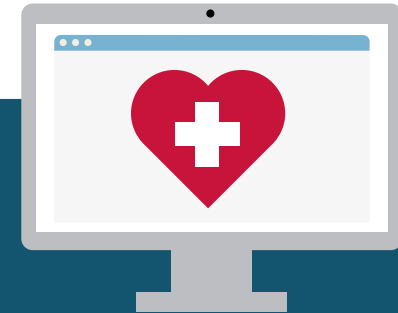
Rahmenangebote für Pflege

Um ihre Beschäftigten bei der Pflege von Angehörigen zu unterstützen, hat die KfW Bankengruppe vielfältige Angebote rund um das Thema Pflege etabliert:

- Vor-Ort-Sprechstunden: Ein Spezialist im Bereich Eldercare bietet an den Standorten von KfW und KfW IPEX-Bank einmal im Monat eine Sprechstunde an. Die Beschäftigten können sich mit allen pflegebezogenen Fragen an die Expertinnen und Experten wenden.
- 24/7-Hotline: Darüber hinaus steht eine Hotline für die akuten Fragen der pflegenden Angehörigen zur Verfügung.
- Informationsveranstaltungen an allen Standorten: Informationsveranstaltungen haben 2020 Corona-bedingt nicht stattgefunden. Stattdessen wurden virtuelle Workshops für alle Beschäftigten angeboten.

Angebote für Familien

Auch bei der Kinderbetreuung unterstützen die KfW und die KfW IPEX-Bank ihre Beschäftigten mit integrierten Angeboten. Ein an jedem Standort gelebtes Konzept sind die Eltern-Kind-Büros. Darüber hinaus unterhalten KfW und KfW IPEX-Bank am Standort Frankfurt seit 1973 eine betriebseigene Kindertagesstätte mit 45 Betreuungsplätzen und vermitteln in Kooperation mit einem Elternverein zehn Betreuungsplätze im Erasmus-Kindergarten sowie 66 Krippenplätze in zwei weiteren Einrichtungen.



Informationsveranstaltungen zur Pflege wurden 2020 als virtuelle Workshops für alle Beschäftigten angeboten.

Durch einen externen Dienstleister wurde in den Hochphasen der Corona-Pandemie in kürzester Zeit eine Notbetreuung initiiert. Rund 500 Beschäftigungsbescheinigungen wurden allein im Laufe des Frühjahrs 2020 für Eltern erstellt, damit diese die Notbetreuung vor Ort in Anspruch nehmen konnten.

Für die Betreuung in anderen Einrichtungen stehen umfangreiche Datenbanken mit Krippenplätzen, Hortbetreuung und Schulen zur Verfügung. Zudem wird eine bundesweite 24-Stunden-Notfallbetreuung an 365 Tagen bei kurzfristigen Betreuungsengpässen durch einen Familienservice angeboten. Um den steigenden Homeoffice-Anforderungen nachzukommen, wurden auch virtuelle Kinderbetreuungsformate neu in den Leistungskatalog aufgenommen.

Bei durch die KfW veranlassten Konferenzen wird bei Bedarf eine Kinderbetreuung durch einen Familienservice organisiert. Eine Vermittlung von Babysittern und Au-pairs sowie ein umfangreiches Ferienprogramm werden angeboten und mit großer Resonanz genutzt. Diese Betreuungsmöglichkeiten stehen den Beschäftigten von KfW und KfW IPEX-Bank in Frankfurt, Berlin und Bonn zur Verfügung. Die DEG bietet ihren Beschäftigten in Köln nicht nur Kinderbetreuungszuschüsse, sondern über einen Familienservice auch Notbetreuungsangebote und Unterstützung bei der Organisation regulärer Betreuungsmöglichkeiten an. Um die Rückkehr in den Beruf planbarer zu gestalten, stellt die DEG seit Ende 2018 insgesamt zehn Kinderbetreuungsplätze zur Verfügung.

Darüber hinaus ist die KfW seit 2019 Mitglied im bundesweiten Väternetzwerk und hat seit 2019 auch ein eigenes Väternetzwerk. Im Jahr 2020 fanden drei virtuelle Vorträge statt mit den Themen Umgang mit Wut, Mental (Over-)Load und Pubertät der Kinder. Alle Vorträge fanden großen Zulauf mit jeweils um die 60 Besucherinnen und Besuchern.

Flexible Arbeitsformen

Die KfW Bankengruppe ermöglicht es ihren Beschäftigten, Arbeit und Privatleben in individuellen Rollen- und Lebensmodellen bestmöglich miteinander zu verbinden. Sie bietet ihnen dazu ein breites Spektrum an Teilzeitmodellen an.

So gibt es bei der KfW Arbeitszeitregeln, die eine autonome Arbeitszeit (vorerst nur für außertariflich Beschäftigte) sowie ein klares Plädoyer für flexible Arbeitszeiten und die verstärkte Nutzung von Homeoffice-Optionen enthalten. Die entsprechende Dienstvereinbarung wurde vorerst bis zum 31.12.2021 verlängert. Sie zielt auf einen bewussteren Umgang mit Arbeitszeit und auf einen konsequenten Wandel von einer Präsenzkultur zu einer ergebnisorientierten Kultur ab. Erklärte Ziele sind die Stärkung der Eigenverantwortung der Beschäftigten und die Flexibilisierung der Arbeitszeit und des Arbeitsortes unter Berücksichtigung der unternehmerischen Belange.

Besonders die mobile Arbeit wurde 2020 massiv ausgeweitet. Bereits vor der Pandemie war es der KfW ein Anliegen, die Flexibilität der eigenen Organisation zu steigern. Das mobile Arbeiten kann auch in Zukunft als Arbeitsform neben der Arbeit im Büro vor Ort genutzt werden. Diese Rolle und ihre Ausgestaltung wurden Ende 2020 in einer neuen Dienstvereinbarung zum mobilen Arbeiten festgehalten. Mobil arbeiten können grundsätzlich alle Beschäftigten, deren Aufgaben und Arbeitsumfeld die Arbeit außerhalb der Räumlichkeiten der KfW zulässt, nach vorheriger Verständigung mit der Führungskraft. 2020 wurden zahlreiche technologische Verbesserungen erreicht, die dazu beitrugen, dass die KfW ohne große Produktivitätsverluste die mobile Arbeit in Zeiten der Pandemie hochfahren konnte. So wurde ein Softphone zur digitalen Telefonie eingeführt, die Kapazitäten der Server wurden deutlich erhöht und die Beschäftigten wurden mit Hardware (insbesondere Bildschirm, Tastatur und Maus) für zu Hause ausgestattet.



Massive Ausweitung der mobilen Arbeit durch zahlreiche technologische Verbesserungen flankiert

Darüber hinaus kann die KfW ihre Beschäftigten nun auch mit mehr virtuellen Angeboten wie Online-Schulungen, virtueller psychologischer Beratung oder Sportangeboten erreichen. Alle Teams sind dazu angehalten, konkrete Spielregeln im Umgang mit mobiler Arbeit zu vereinbaren und so eine passgenaue Umsetzung zu ermöglichen.

Sonderbefragung zu Corona und mobilem Arbeiten

Erfahrungen der Beschäftigten aus der Corona-Krise sind für die KfW eine wichtige Informationsquelle für laufende Modernisierungsprojekte und Initiativen rund um die „Arbeitswelt der Zukunft“. Um diese Quelle transparent und nutzbar zu machen, hat die KfW 2020 eine Online-Befragung in Kooperation mit einem unabhängigen Forschungsinstitut durchgeführt. Die hohe Beteiligungsquote von 74 % ermöglicht valide Aussagen über die Erfahrungen und Lernfelder der Belegschaft in der Krise.

Die Ergebnisse zeigen auf, dass ...

- ... die KfW die vergangenen Monate trotz der Zusatzbelastungen (unter anderem durch das Sonderprogramm KfW-Corona-Hilfe) sehr gut bewältigt hat. Eine stabile Arbeitsfähigkeit bei gleichbleibender Qualität war stets gewährleistet.
- ... die Beschäftigten das Krisenmanagement und die Krisenkommunikation positiv und hilfreich wahrgenommen haben.
- ... die Organisation von einem bereits hohen Digitalisierungsgrad der Arbeitsmaterialien und der IT-Ausstattung profitiert. Die Ausstattung mit mobilen Endgeräten, der Datenschutz sowie digitale Signaturen sind noch ein Handlungsfeld.
- ... die Themen Homeoffice und Digitalisierung einen starken Schub erhalten haben. Der Wunsch, in Zukunft deutlich ort- und zeitflexibler zu arbeiten, zeigt sich als wesentlicher Gestaltungsbereich der KfW.
- ... sich bei den Themen Entgrenzung (Übergänge von Arbeit und Privatleben), Arbeitsverdichtung und Informalitätsverlust (zum Beispiel durch fehlende „Flurgespräche“) bei Beschäftigten und Führungskräften negative Effekte wie Mehrbelastung und Verlust des informellen Austauschs zeigen. Die KfW erarbeitet dazu derzeit Anregungen und Hilfestellungen für Beschäftigte und Führungskräfte.



Sonderbefragung bestätigt stabile Arbeitsfähigkeit und -qualität trotz Zusatzbelastungen

Inklusion

In Wahrnehmung ihrer gesellschaftlichen Verantwortung setzt sich die KfW Bankengruppe für die Inklusion schwerbehinderter Menschen ein. Hierbei orientiert sie sich an dem Leitbild der UN-Behindertenrechtskonvention, das seit März 2009 in Deutschland in Kraft ist. Die KfW hat die Ziele der Konvention in ihrer Inklusionsvereinbarung verankert, die zwischen der Gesamtschwerbehindertenvertretung (GSBV) der KfW und ihrem Gesamtpersonalrat (GPR) geschlossen wurde.

Die Ausschreibung von Stellenanzeigen in den zielgruppenspezifischen Jobbörsen Capjob/myAbility.jobs wirkten sich positiv auf eine verstärkte externe Gewinnung von Mitarbeitenden mit Behinderung aus. Zudem wurde die Zusammenarbeit zwischen dem Recruiting und den Inklusionsverantwortlichen in Frankfurt intensiviert, um gerade in den Bereichen mit wenigen Beschäftigten mit Behinderung die Schwerbehindertenquote zu erhöhen.

Darüber hinaus wurden virtuelle Workshops zur Stärkung der Bewusstseinsbildung angeboten. Hier ging es vorrangig um die Sensibilisierung und einen offenen Umgang mit Menschen mit Behinderung. Beschäftigte hatten die Möglichkeit, in kleinen Gruppen mit Personen mit einer Behinderung zu sprechen und ihnen ganz offen Fragen zu stellen. Zwei Workshops wurden den Führungskräften angeboten, ein weiterer wurde mit internen Ansprechpartnerinnen und -partnern zur Inklusion durchgeführt.

Der geplante Inklusionstag in Berlin wurde Corona-bedingt verschoben und wird nach Möglichkeit 2021 nachgeholt. An seiner Stelle wurde zu diesem Thema ein Interview mit der Schauspielerin Gaby Köster geführt, das am 03.12.2020, – dem Internationalen wie der Menschen mit Behinderung – im Intranet als auch auf den Social-Media-Seiten der KfW veröffentlicht wurde.

Ein weiterer Schwerpunkt ist die digitale Barrierefreiheit. Die KfW ist durch das Gesetz zur Gleichstellung von Menschen mit Behinderungen (BGG) und die BITV zu barrierefreien Websites verpflichtet. Sie nimmt dieses Thema sehr ernst. So wurde auch 2020 an Verbesserungen der Barrierefreiheit gearbeitet – sowohl gestalterisch als auch redaktionell. Darüber hinaus wurde ein KfW-weiter Arbeitskreis zum Thema „Barrierefreie www.kfw.de“ implementiert, der sich mehrmals im Monat trifft. Das Treffen fungiert als Austauschplattform zu Fragen der Barrierefreiheit und arbeitet auf das Ziel eines vollständig barrierefreien Internetauftritts hin. Des Weiteren ist die „Erklärung zur Barrierefreiheit“ auf der [→ KfW Website](#) online – eine zentrale Anforderung der BITV. Die Erklärung ist von jeder Seite aus erreichbar, bietet eine Auflistung der nicht barrierefreien Inhalte sowie ein Feedback-Formular und gibt Informationen zur Schlichtungsstelle nach BGG bei der bzw. dem Beauftragten der Bundesregierung für die Belange von Menschen mit Behinderungen.

Um die Interessen an den Standorten der KfW entsprechend zu vertreten, wird von den schwerbehinderten Beschäftigten an den Standorten eine Schwerbehindertenvertretung gewählt. So haben auch die DEG und die KfW IPEX-Bank eine gewählte Schwerbehindertenvertretung, die sich der Interessen dieser Beschäftigtengruppe annimmt.

Die gesetzliche Quote von 5,0% für die Beschäftigung schwerbehinderter Menschen bei der KfW konnte mit 5,8% erneut leicht übertroffen werden. Die gesetzliche Quote für die Beschäftigung schwerbehinderter Menschen bei der KfW IPEX-Bank lag bei 2,6% und bei der DEG bei 3,8%.



Digitale Barrierefreiheit 2020
gestalterisch und redaktionell
weiterentwickelt

Berufliche Perspektiven

Konfliktmanagement

Beschäftigte, die sich aus im Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) genannten Gründen benachteiligt fühlen, können sich an die jeweiligen AGG-Beauftragten wenden.

Im Berichtszeitraum gab es in der KfW keine bestätigten Fälle. Verdachtsfälle werden grundsätzlich in einer internen Beschwerdeeinheit aufgenommen, analysiert und in Zusammenarbeit mit den jeweils relevanten Personen oder Bereichen bearbeitet. Das Angebot der Ende 2019 ausgelaufenen Dienstvereinbarung Fair Play, im -berater geschulte Konfliktberaterinnen und Konfliktberater aufzusuchen, wurde rückblickend kaum genutzt, weshalb die Dienstvereinbarung nicht verlängert wurde. Der Bereich HR und der Gesamtpersonalrat werden sich des Themas im Jahr 2021 annehmen und einen neuen Prozess, der die heute bestehenden Unterstützungsmöglichkeiten berücksichtigt, aufsetzen.

Als Alternativen stehen externe Anlaufstellen durch Sozialberaterinnen und -berater sowie eine externe psychosoziale Hotline zur Verfügung. Ergänzend gewährleistet ein intaktes Gremiensystem von Personalvertretung, Gleichstellungsbeauftragter und Schwerbehindertenvertretung eine Vielfalt an Ansprechpersonen.

Fähiges Personal zu gewinnen, zu entwickeln und zu binden ist angesichts des demografischen und sozialen Wandels wesentlich für den langfristigen Erfolg der KfW Bankengruppe – und zugleich eine Frage der Verantwortung. In ihren Führungsgrundsätzen bekennt sich die KfW zu einem vertrauensvollen Umgang miteinander. Alle Instrumente zur Entwicklung und Auswahl von Führungskräften beruhen auf einem verhaltensbasierten Kompetenzmodell und orientieren sich an einem klar definierten Zielbild zu guter Führung.

Ausbildung

Die KfW Bankengruppe bietet vielfältige Einstiegsmöglichkeiten in das Berufsleben. Sie bildet an allen Standorten bedarfsgerecht in unterschiedlichen Berufen und Studiengängen aus. Neben Bankkaufleuten und Kaufleuten für Büromanagement werden am Standort Frankfurt seit 2020 auch Personaldienstleistungskaufleute ausgebildet. Darüber hinaus werden verschiedene duale Studiengänge mit betriebswirtschaftlichem oder IT-Schwerpunkt und verschiedene Traineeprogramme angeboten.

Die Gesamtzahl der Auszubildenden, der dual Studierenden, der Praktikantinnen und Praktikan sowie der Trainees in der KfW betrug zum 31.12.2020 245 (Vorjahr: 219). Dies entsprach einer Ausbildungsquote von 4,3 % (Vorjahr: 4,0 %). Die Ausbildungsquote bei der KfW IPEX-Bank lag bei 4,6 % (6,2 %) und bei der DEG bei 3,5 % (4,0 %). Zum Jahresende 2020 befanden sich in der KfW 131 junge Menschen (Vorjahr: 118) in der beruflichen Erstausbildung, davon 80 dual Studierende (Vorjahr: 67). Die Zahl der Trainees lag am 31.12.2020 bei 57 (Vorjahr 58). Im Verlauf des Jahres absolvierten 183 Studierende ein Praktikum in der Bankengruppe, alles

unter Beachtung der Richtlinien der Initiative Fair Company. Für schwerbehinderte Bewerberinnen und Bewerber ist das Bewerbungsverfahren angepasst.

In Kooperation mit einem in Frankfurt ansässigen Verein, dessen Ziel die berufliche Förderung von Frauen ist, bietet die KfW seit 2016 die Ausbildung zur Kauffrau für Büromanagement auch in Teilzeitform an. So kann beispielsweise allein-erziehenden Müttern die Chance eröffnet werden, vereinbar mit ihren persönlichen Rahmenbedingungen eine Ausbildung zu absolvieren.

Seit 2020 bietet die KfW am Standort Bonn in Kooperation mit der Dualen Hochschule Baden-Württemberg (DHBW) einen neuen dualen Bachelor-Studiengang an, der BWL (Fachrichtung Bank) mit den Schwerpunkten „Digital Finance“, „Förderkreditgeschäft“ oder „Spezifisches Risikomanagement“ verbindet.

Der seit 2019 angebotene duale Bachelor-Studiengang in BWL mit den Schwerpunkten „Banking“ und „Digitalisierung“, den die KfW in Kooperation mit der Dualen Hochschule Baden-Württemberg (DHBW) anbietet, wird gut angenommen.

Weiterbildung

Die KfW verfolgt mit ihrer Qualifizierungsstrategie das Ziel, eine individuelle und an zukünftigen Bedarfen orientierte Entwicklung der Beschäftigten und der Führungskräfte zu gewährleisten, um deren Einsatz für die Nachhaltigkeit der KfW-Förderung zu sichern.

Dafür bietet die sie ihren Beschäftigten ein breites Angebot an Weiterbildungsmaßnahmen an. Diese stehen allen Angestellten und Führungskräften der KfW Bankengruppe zur Verfügung. Die Bedarfsermittlung erfolgt neben Erfahrungswerten unter anderem durch stetigen persönlichen Austausch zwischen dem Bereich HR und den Fachbereichen. Nachhaltigkeitsthemen sind im Trainingsangebot unter anderem im Fachbereich der Finanziellen Zusammenarbeit zu finden – beispielsweise zu Umwelt, Energie und Wasser. Ebenso werden Trainings mit Gesundheitsbezug wie „Gesund führen“ für die Zielgruppe Führungskräfte angeboten.

Schwerpunkte der Qualifizierung lagen im Berichtszeitraum auf Management-, Persönlichkeits- und Kommunikationstrainings, Sprachkursen sowie Inhalte und Trainings zu den Themenfeldern „Digitalisierung“ und „Agile Zusammenarbeit“. Die Gesamtzahl der Weiterbildungsstunden betrug 2020 für die Beschäftigten der KfW 51.012. Ergänzt wurde dieses interne Angebot im Bedarfsfall um externe Trainingsmaßnahmen. Ebenso bieten die KfW IPEX-Bank und die DEG eigene Weiterbildungsprogramme an.

Generell gilt: Fast alle Trainings- und Weiterbildungsangebote können von allen Beschäftigten wahrgenommen werden. Die passende Auswahl der Trainings liegt beim Mitarbeiter bzw. bei der Mitarbeiterin und der jeweiligen Führungskraft. Nur in Ausnahmefällen gibt es Trainingsangebote für konkrete Zielgruppen (zum Beispiel Führungstrainings), die speziell freigegeben werden müssen.



Neuer dualer Bachelor-Studiengang mit den Schwerpunkten Digital Finance, Förderkreditgeschäft und Risikomanagement

Weiterentwicklung

Alle Angestellten der KfW Bankengruppe erhalten im Rahmen des Jahresgesprächs von ihren Vorgesetzten eine Rückmeldung zu ihrer Leistung im zurückliegenden Jahr.

Sonstige Themen in diesem Gespräch sind Qualifizierung, Entwicklung und Feedback. Führungskräfte werden sich bis Ende 2021 über ihr Jahresgespräch hinaus mittels eines strukturierten 360-Grad-Verfahrens das Feedback von Vorgesetzten sowie von den jeweiligen Mitarbeitenden der Abteilung einholen. Es dient der Reflexion des Führungsverhaltens, fördert eine positive, konstruktive Feedback-Kultur und die Zusammenarbeit. Auf der Basis des Feedbacks können zielgerichtet individuelle Personalentwicklungsmaßnahmen abgeleitet werden.

Ein alle zwei Jahre stattfindendes Nachfolgemanagement für Führungspositionen schafft Transparenz bezüglich der Nachfolgesituation auf unterschiedlichen Hierarchieebenen und dient als Basis für interne Rekrutierungsempfehlungen. Aufgrund der Corona-Pandemie wurde das für 2020 geplante Nachfolgemanagement in das Jahr 2021 verschoben.

Voraussetzung für eine Führungsposition ist der erfolgreiche Abschluss des entsprechenden Potenzialverfahrens für Team-, Abteilungs- bzw. Bereichsleitungspositionen. Das eigens für die KfW und die KfW IPEX-Bank entwickelte Kompetenzmodell Führung bildet hierfür die Basis. Dieses wurde 2019 weiterentwickelt und fand Anwendung im Potenzialeinschätzungsverfahren. Um die Nachbesetzung von Führungspositionen auch während der Pandemie sicherzustellen, kam 2020 eine Version des Potenzialeinschätzungsverfahrens zum Einsatz, die an die aktuellen Gegebenheiten und Einschränkungen angepasst war. So wurde ein neues Format für den Personalentwicklungs-Workshop implementiert, das die Anzahl der beteiligten Personen und der notwendigen Kontakte reduziert.

Im Berichtsjahr standen darüber hinaus folgende Weiterentwicklungen im Vordergrund:

Neues Lernen (vormals „Zukunft des Lernens“): Mit dem Projekt „Neues Lernen“ überprüft die KfW ihre Qualifizierungsstrategie und passt das Portfolio in Bezug auf Inhalte, Formate und die Rolle von HR an neue Rahmenbedingungen an. Es sollen insbesondere Möglichkeiten digital unterstützter Lernformate genutzt werden, um im internen Qualifizierungsangebot einen lernzielorientierten Mix aus unterschiedlichen Formaten zu etablieren. In der zweiten Projektphase „Neues Lernen“ lag pandemiebedingt der Fokus zunächst auf der Einführung digitaler Lernformate, wie E-Trainings oder der Virtualisierung der Präsenztrainings. Darüber hinaus wurden diese Entwicklungen dazu genutzt, kontinuierliche Lernpfade zu etablieren. Mittels Lernpfaden haben die Mitarbeitenden die Möglichkeit, ihre Kenntnisse und Fähigkeiten ausgehend von ihrem individuellen Wissensstand zu erweitern und auszubauen. Darüber hinaus wurde mit der Entwicklung einer geeigneten Kommunikations- und Change-Strategie für die gesamte KfW Bankengruppe begonnen. Den Abschluss des Jahres bildete die Pilotierung der Digital Fitness App, eines On-demand-Lernangebots, das den Beschäftigten die Weiterentwicklung ihrer digitalen Fähigkeiten und Kenntnisse ermöglicht.

Skills der Zukunft: Digitalisierung und Agilität werden die Anforderungen an Mitarbeiter in den nächsten Jahren weiterhin stark verändern. Das Projekt „Skills der Zukunft“ schafft Transparenz sowohl im Hinblick auf die bestehenden als auch auf zukünftig benötigte agile, digitale und technologische Skills in der KfW. Im Jahr 2021 werden auf der Basis einer Bedarfsanalyse konkrete Maßnahmen für Rekrutierung, Nachwuchsförderung sowie für Personalentwicklung und -qualifizierung abgeleitet, um den nachhaltigen Skill-Aufbau in der KfW zu fördern. Darüber hinaus werden Themenfelder identifiziert, für die neue und angepasste Lern- und Trainingsangebote in der KfW geschaffen werden.



**Pandemiebedingter Fokus
in der Weiterentwicklung
auf Einführung digitaler
Lernformate**

Lead Transformation: Mit dem Führungskräfteentwicklungsprogramm „Lead Transformation“ erhalten Führungskräfte die Möglichkeit, sich mit neuen Anforderungen auseinanderzusetzen und ihr Führungsverständnis weiterzuentwickeln, sodass sie für ihre Rolle in den zentralen Veränderungsprozessen der KfW gerüstet sind.

Innerhalb des Programms werden folgende Schwerpunkte gesetzt:

- Führung und Risikokultur: Wie Führungskräfte Risikokultur in der täglichen Führungspraxis leben
- Führung und Ressourcenoptimierung: Wie Führungskräfte in der KfW Ressourcen steuern
- Führung im agilen Umfeld: Wo und wie Agilität in der Zusammenarbeit nützlich sein kann

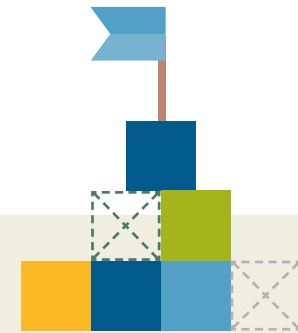
Das Programm setzt auf neue Lernmethoden und Selbstverantwortung der Führungskräfte, die aufgefordert sind, ihr Wissen und ihre Zukunftserwartungen einzubringen.

Alle Veranstaltungen sind hinsichtlich der Hierarchieebenen und Organisationseinheiten durchmischt, was von den Teilnehmenden als besonders wertvoll erachtet wird. Das Programm startete im Herbst 2019 mit einer Laufzeit von zwei Jahren. Alle Führungskräfte durchlaufen die Qualifizierungsbausteine planmäßig. Corona-bedingt wurde das Programm auf ein virtuelles Format umgestellt. Seit Juni 2020 und voraussichtlich bis Sommer 2021 werden alle Inhalte durch Online-Trainings vermittelt. Es ist geplant, dass auch nach der Rückkehr zu Präsenztrainings Elemente der virtuellen Durchführung erhalten bleiben. Neben einem Beitrag zur Ressourcenschonung unterstützt das Digitalformat das individuelle Lernverhalten der Teilnehmenden.

Digitalisierung und agiles Arbeiten

Während der Corona-Pandemie wurden sukzessive Präsenztrainings auf virtuelle Durchführungen umgestellt. In diesem Zuge wurde auch die Vor- und Nachbereitung der Trainings optimiert und beispielsweise Selbstlernmaterialien für die Teilnehmenden erstellt. Im Zeitraum März bis Dezember 2020 konnten rund 4.500 Einzelbuchungen für virtuelle Trainings verzeichnet werden. Lediglich Trainings, die sich nicht für eine virtuelle Durchführung eignen, pausierten in diesem Zeitraum. Insbesondere Fachtrainings, die Trainings aus dem Programm „Lead Transformation“ sowie Präsentationstrainings konnten sehr zügig an die neuen Herausforderungen angepasst werden. Die hierdurch gesammelten Erfahrungen können 2021 auf das gesamte Trainingsangebot angewandt werden.

Agilität und die Auswirkungen von Digitalisierung beschäftigen auch die Personalentwicklung und das Change-Management. So werden beispielsweise regelmäßig Schulungen zu agilen Methoden angeboten. Seit 2019 können sich KfW-Beschäftigte in internen Schulungen zum „Scrum Master“ oder „Product Owner“ in der Scrum-Methodik zertifizieren. Im Führungskräfteentwicklungsprogramm „Lead Transformation“ sind die Themen Agilität und agile Führung ebenfalls prominent vertreten. Nachdem in den Jahren 2018 und 2019 verschiedene Tools und Methoden getestet und Erfahrungen gesammelt wurden, wurde 2020 unter anderem ein virtuelles Whiteboard eingeführt, das ab 2021 kollaboratives Arbeiten flächendeckend ermöglicht.



Interdisziplinäres
„Transformationsteam
agile KfW“ gegründet

Engagement für die Gesellschaft

Auch 2020 fanden wieder monatliche Austauschtreffen in der „Community of Practice – Netzwerk agiler Anwender und Interessierter“ statt. Die Treffen drehten sich unter anderem um die virtuelle Gestaltung agiler Zusammenarbeit, agile Skalierungsframeworks und die Anwendungsmöglichkeiten von Teamzielen. Das interdisziplinäre „Transition Team Scrum“ führte die Aktivitäten zur Anwendung von Scrum in der Software-Entwicklung weiter fort und konnte 2020 die angestrebte nahezu vollständige Durchdringung der IT-Entwicklung erreichen. Nachdem dabei bislang hauptsächlich in Projekten gearbeitet wurde, steht 2021 insbesondere die Etablierung zeitlich stabiler agiler Einheiten im Fokus.

Im Juni 2020 wurde mit dem „Transformationsteam agile KfW“ ein interdisziplinäres Team gegründet, um die nächste Phase der Transformation der KfW zu einem agilen Unternehmen einzuleiten. Eine der ersten Aktivitäten ist die partizipative Erarbeitung eines gemeinsamen Zukunftsbilds der KfW 2025, das eine gemeinsame Ausrichtung aller auf Agilität einzahlen- den Maßnahmen, Projekte und Initiativen erlaubt. 2021 wird neben der Ausrichtung von Strukturen und Prozessen einer der Schwerpunkte die Erarbeitung eines bankweiten Sets an Prinzipien der Zusammenarbeit sein, um agiles Arbeiten flächendeckender zu verankern und erfolgreiche Vorgehens- weisen aus bereits laufenden lokalen Initiativen der Zusam- menarbeit zu etablieren. Ziel ist es, strukturell die Möglichkei- ten der Selbstorganisation für alle Beschäftigten zu fördern und sie durch aktives Lernen auf der Basis regelmäßiger Reflexionen in Verbindung mit einem danach ausgerichteten Führungsverständnis zu unterstützen.

Spendeninitiativen der Beschäftigten

Über die Aktion „Rest-Cent“ oder „Rest-Euro“ haben die Beschäftigten der KfW, der KfW IPEX-Bank und der DEG die Möglichkeit, einen Teil ihres monatlichen Gehalts zu spenden. Das auszuzahlende Gehalt wird dabei auf den nächsten vollen Euro- oder 5-Euro-Betrag abgerundet. Bei der KfW summier- ten sich die gespendeten Beträge im Jahr 2020 auf 48.515 EUR, die KfW stockte sie um 50.000 EUR auf. In der KfW IPEX-Bank spendeten die Beschäftigten über die Aktion „Rest-Cent“ bzw. „Rest-Euro“ insgesamt rund 6.815,20 EUR, die durch die Bank um 7.184,80 EUR auf insgesamt 14.000 EUR aufgestockt wurden. Bei der DEG sammelten die Beschäftigten über die Aktion „Rest-Cent“ bzw. „Rest-Euro“ insgesamt rund 978,44 EUR. Die Beiträge kamen gemeinnützigen Organisationen im sozialen und kulturellen Bereich zugute, die teils von den Beschäftigten vorgeschlagen und von den jeweiligen Personal- räten bzw. dem Betriebsrat ausgewählt wurden. Insgesamt spendete die KfW (einschließlich Vorstands- und Rest-Cent- Spenden) 2020 knapp 98.515 EUR an Institutionen, überwie- gend aus dem sozialen und kulturellen Bereich. Um den Kreis der Empfänger möglichst groß zu halten, überstieg keine Einzelspende die Summe von 5.000 EUR. Finanzielle oder sonstige Zuwendungen an politische Parteien einschließlich parteinaher Organisationen leistet die KfW gemäß ihrer Spendenrichtlinie nicht.

Spenden KfW 2017–2020 in EUR

	2017	2018	2019	2020
KfW (inklusive Vorstand)	105.400	142.920	93.700	50.000
Beschäftigte	33.550	35.990	43.500	48.515
Gesamt	138.950	178.950	137.200	98.515

Sicherheit und Gesundheit

Um die Leistungsfähigkeit ihrer Beschäftigten zu erhalten und zu stärken, setzt die KfW Bankengruppe auf ein vorsorgendes Gesundheitsmanagement. Dabei liegt der Fokus auf einer angemessenen Gestaltung der Arbeit einschließlich der Arbeitsplätze, auf der Vermeidung von Gefährdungen am Arbeitsplatz und auf der Vorbeugung von Unfällen. Ein zertifizierbares Managementsystem zum Arbeitsschutz in der KfW Bankengruppe befindet sich derzeit im Aufbau: Hierzu wurde eine Arbeitsschutzmanagement-Software herangezogen, die zunächst in einer 16-monatigen Projektphase auf die Bedürfnisse der KfW zugeschnitten und im Bereich Zentrale Services eingeführt werden soll. Aufgrund der Corona-Pandemie wurde die Software-Einführung vorerst nicht fortgesetzt. Die Einführung wird voraussichtlich im Jahr 2021 wieder aufgenommen.

Gesundheitsmanagement

Gesundheitsvorsorge bildet für die KfW Bankengruppe die Basis für einen gesunden Arbeitsalltag. Strategisch orientiert sich das Gesundheitsmanagement an dem finnischen Modell des „Hauses der Arbeitsfähigkeit“. So werden verschiedene Handlungsfelder und Maßnahmen angeboten:

Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM):

Alle Beschäftigten, die länger als 42 Tage innerhalb von 12 Monaten arbeitsunfähig waren, erhalten durch den KfW-Gesundheitsmanager eine Einladung zum BEM-Verfahren. In einem gemeinsamen Gespräch soll besprochen werden, wie die Arbeitsunfähigkeit überwunden, erneuter Arbeitsunfähigkeit vorgebeugt und die Leistungsfähigkeit erhalten werden kann – beispielsweise durch medizinische Rehabilitation, eine technische Unterstützung am Arbeitsplatz oder eine Reduzierung der Arbeitszeit.

Gesundheits-Check: Der freiwillige Check-up von KfW und KfW IPEX-Bank für alle Führungskräfte besteht aus einer körperlichen Untersuchung mit Messung der Ausdauerleistung und einer fakultativen Erhebung des persönlichen Burn-out-Risikos. Im anschließenden Beratungsgespräch werden auf der Basis des Untersuchungsergebnisses Anregungen zur Lebensstiländerung gegeben.

Vorbeugung psychischer Belastungen: Risiken, die durch hohe psychische Belastungen entstehen können, erhebt die KfW im Rahmen einer Gefährdungsbeurteilung. Derzeit beschäftigt sich eine Lenkungsgruppe mit der Auswahl eines neuen Verfahrens zur Analyse der psychischen Belastungen. Dadurch soll ein noch zielgerichteteres Vorgehen ermittelt werden, mit dessen Hilfe passgenaue Maßnahmen definiert und umgesetzt werden können. Die für 2020 vorgesehenen Aktivitäten wurden aufgrund der Corona-Pandemie nicht durchgeführt. Stattdessen gab es digitale Angebote zum gesunden Arbeiten zu Hause sowie Bewegungs- und Entspannungsangebote und Beratungen zu persönlichen und gesundheitlichen Fragen.

In Form von verpflichtenden Schulungen und Beratungsgesprächen möchten wir unsere Auslandsreisenden im Kontext fragiler Staaten bestmöglich unterstützen. Bei akuten Krisensituationen steht auch eine Notfallhotline zur Verfügung, um mit speziell geschulten Psychologinnen und Psychologen ins Gespräch zu kommen.



Neue digitale Angebote
zu gesundem Arbeiten und
psychischer Belastung im
Homeoffice

Betriebssport und Sensibilisierung: Die KfW Bankengruppe bietet ein breites Spektrum an bezuschussten Betriebssportangeboten. Darüber hinaus werden Präventionskurse angeboten. So bietet die Gesundheitsplattform der DEG Zugriff auf zahlreiche bezuschusste und zertifizierte Präventions- und Gesundheitskurse. Mittlerweile sind dort über 570 DEG-Beschäftigte registriert. Die KfW und die KfW IPEX-Bank haben im Berichtsjahr ebenfalls eine Gesundheitsplattform eingekauft. Die Einführung wird hier in mehreren Schritten erfolgen. Derzeit steht den Beschäftigten ein kostenfreier Magazin- und Firmenbereich zur Verfügung, in dem sie sich rund um Gesundheitsthemen informieren können. Zurzeit sind rund 55 % der Belegschaft von KfW und KfW IPEX-Bank registriert. Eine Kooperation, die es den Beschäftigten ermöglicht, weltweit einen vergünstigten Zutritt zu Fitness- und Wellness-Einrichtungen zu erhalten, rundet das Sportangebot ab.

Zur weiteren Sensibilisierung für gesundheitliche Themen initiiert die KfW Bankengruppe regelmäßig Gesundheitsaktionstage. 2020 wurde eine mehrstufige Kampagne „Fahrradfahren, fit durch den Winter“ initiiert, die sich auch in das Jahr 2021 erstreckt. Darüber hinaus wurden monatlich Webinare mit Gesundheitsbezug angeboten, bei denen sich die Beschäftigten neue Impulse für ihren täglichen Alltag abholen konnten – beispielsweise zu den Themen „Immunpower“ oder „Gesunder Schlaf“.

Betriebsärztliche Versorgung: Der betriebsärztliche Dienst der KfW steht allen Beschäftigten der KfW und der KfW IPEX-Bank zur Verfügung. Am Standort Frankfurt ist er fünf Tage pro Woche besetzt und bietet unter anderem Untersuchungen nach der Bildschirmarbeitsverordnung, Gripeschutzimpfungen und die Reiseberatung sowie notwendige Impfungen der ins Ausland entsandten Beschäftigten und Dienstreisenden an. Entsandte ins außereuropäische Ausland sowie Dienstreisende in Länder außerhalb Europas haben ein erhöhtes Risiko für Infektionskrankheiten. Im Jahr 2020 lag der Fokus auf Corona und der damit verbundenen medizinischen Beratung des Hauses. Darüber hinaus wurde das freiwillige Angebot zur Gripeschutzimpfung sehr gut angenommen. An den Standorten Berlin und Bonn ist der betriebsärztliche Dienst teilweise besetzt.

Arbeitssicherheit

Die KfW berücksichtigt bei der Einrichtung und Gestaltung von Arbeitsplätzen Aspekte der Gesundheitsförderung. Da das Verletzungsrisiko durch Arbeitsunfälle für Beschäftigte der KfW Bankengruppe gering ist, liegt der primäre Fokus nicht auf den Ausfallquoten aufgrund von Arbeitsunfällen, sondern auf krankheitsbedingten Arbeitsunfähigkeitstagen. Im Betrachtungszeitraum 2020 lag der Krankenstand pro Kopf bei der KfW bei acht Tagen (2019: 11,2 Tage).

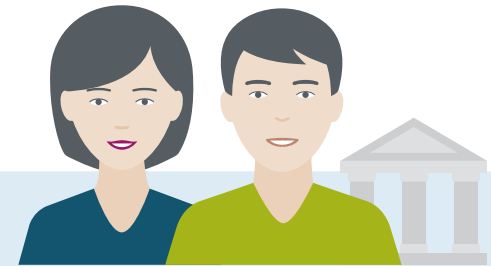
2020 wurden 62 Arbeits-, Wege- und Betriebssportunfälle in der gesamten Bankengruppe gemeldet (2019: 87). Um die Gefährdung von Wegeunfällen mit dem Fahrrad zu verringern, hat die KfW 2019 das Pilotprojekt „Fahrradfahrsicherheitstraining“ an allen Standorten gestartet. Die geplante Weiterführung und Vertiefung wurde durch die Corona-Pandemie im Jahr 2020 vorübergehend ausgesetzt.

Die an jedem Standort aktiven Arbeitsschutzausschüsse (ASAs) koordinieren die Aktivitäten des Arbeitsschutzes. Entsprechend den gesetzlichen Anforderungen finden ASA-Sitzungen im vierteljährlichen Turnus an allen Standorten statt.

Unterweisungen im Arbeitsschutz sowie dazugehörige Betriebsanweisungen hat die KfW Bankengruppe in ihrem Organisationshandbuch in Form einer Arbeitsanweisung verankert. Einmal jährlich werden die Beschäftigten über ein verpflichtendes E-Learning zu Gefährdungen am Arbeitsplatz und Präventionsmaßnahmen unterwiesen. Die Mindestteilnahme von 95 Prozent der Beschäftigten wird vierteljährlich auf Bereichsebene kontrolliert. Über zusätzlich ermittelte Gefährdungen wird tätigkeitsbezogen aufgeklärt. Darüber hinaus werden die Führungskräfte gesondert zu ihrer Rolle im Arbeitsschutz geschult. Corona-bedingt hat die KfW Bankengruppe im Berichtsjahr ein E-Learning zum Arbeitsschutz während der Pandemie aufgesetzt. Dieses sensibilisiert die Beschäftigten für Maßnahmen zur Verringerung der Infektionsgefährdung für sich und andere.

Personalsicherheit bei Auslandseinsätzen

Ein besonderes Augenmerk der KfW Bankengruppe gilt der Sicherheit bei Auslandseinsätzen. Eine Richtlinie setzt hier konzernweite Vorgaben zur Personalsicherheit im Ausland und dient dem Schutz der Dienstreisenden und Entsandten sowie des nationalen Personals der Außenstellen. Der Fokus liegt auf persönlichen Sicherheitsrisiken, die aufgrund von Allgemein- und Gewaltkriminalität, terroristischer Bedrohung, politischen Spannungen und Unruhen, kriegerischen Handlungen, Naturkatastrophen, Krankheiten und Unfällen entstehen können. Auf der Grundlage einer systematischen Lagebeobachtung wird eine konzern einheitliche „Liste sicherheitskritischer Länder“ geführt, die Länder bzw. Teilregionen nach unterschiedlichen Risikokategorien einstuft. Die Einstufung hat Auswirkungen auf das erforderliche Schutzniveau und führt zur risikoadäquaten Festlegung von Entscheidungskompetenzen in Bezug auf die Fortführung der Tätigkeit in sicherheitskritischen Regionen. Dabei hat die physische Sicherheit der Menschen zu jeder Zeit Vorrang vor geschäftspolitischen Zielen. Um eine unabhängige Entscheidungsfindung in sicherheitskritischen Situationen zu gewährleisten, wird in der KfW Bankengruppe grundsätzlich das konzernweite Sicherheitsmanagement von den operativen Einheiten und Marktbereichen strukturell getrennt.



Die physische Sicherheit der Menschen hat zu jeder Zeit Vorrang vor geschäftspolitischen Zielen.

Beschäftigtenkennzahlen

Alle Kennzahlen mit Ausnahme der absoluten Zahlenangaben von Beschäftigten sind auf eine Nachkommastelle gerundet. Darüber hinaus sind die Zahlen der Bankengruppe summarisch berechnet worden. Grundsätzlich sind bei den berichteten Zahlen, wenn nicht anders angegeben, Leiharbeiterinnen und -arbeitnehmer sowie Externe nicht berücksichtigt. Die in den weltweiten Außenbüros der KfW angestellten Beschäftigten (lokales Personal) wurden 2020 in die Berichtssysteme der Bank integriert. Aufgrund unterschiedlicher Gesetzesgrundlagen (beispielsweise im Tarifrecht oder

bei der Erfassung der Inklusionsquote) werden weltweit jedoch unterschiedliche Erfassungsmodelle angewandt, sodass die lokal angestellten Beschäftigten nur in einigen, jeweils ausgewiesenen Tabellen enthalten sind.

Die im Verlauf des Jahres 2018 gegründete Tochter KfW Capital ist in den nachfolgenden Kennzahlen nur unter der Beschäftigtenstruktur berücksichtigt. Die Zahlen dieser Tochtergesellschaft, die sich noch im Aufbau befindet, haben teilweise keine Aussagekraft.

Beschäftigtenstruktur der KfW Bankengruppe¹

Anzahl	2016	2017	2018	2019	2020
KfW Bankengruppe²	6.104	6.284	6.574	6.934	7.610
davon Frauen	2.970	3.051	3.176	3.364	3.693
KfW	4.872	4.990	5.184	5.475	5.977
davon Frauen	2.361	2.398	2.493	2.644	2.883
KfW IPEX-Bank	673	683	708	779	856
davon Frauen	316	320	339	370	416
DEG	561	613	677	673	751
davon Frauen	293	333	348	348	386
KfW Capital	n.a.	n.a.	n.a.	23	26
davon Frauen	n.a.	n.a.	n.a.	5	8

¹ Seit 2020 inklusive lokal angestellter Beschäftigter der weltweiten KfW-Außenbüros

² Inklusive Vorständen, Geschäftsführenden und Mitarbeitenden in ruhendem Arbeitsverhältnis, bereinigt um Abordnungen innerhalb des Konzerns

7.610

Beschäftigte arbeiteten 2020
in der KfW Bankengruppe.

**Tariflich Beschäftigte** in %

	2016	2017	2018	2019	2020
KfW Bankengruppe	29,0	26,3	26,4	27,9	26,8
KfW ¹	27,5	27,9	26,8	28,0	28,1
KfW IPEX-Bank ²	16,0	15,1	19,8	24,0	21,0
DEG ³	28,5	25,4	28,6	28,1	27,0

¹ Die Quote bezieht sich wie in den Vorjahren auf die Grundgesamtheit ohne die von den Außenbüros direkt beschäftigten lokalen Angestellten.

² Inklusive Aushilfen, jedoch ohne Auszubildende, dual Studierende, Trainees, Praktikantinnen und Praktikanten und lokale Angestellte

³ Ohne Auszubildende, Praktikantinnen und Praktikanten und Aushilfen

Beschäftigte mit befristetem Arbeitsvertrag in % ¹

	2016	2017	2018	2019	2020
KfW Bankengruppe	10,8	10,2	10,4	12,3	12,4
davon Frauen	52,2	54,8	53,4	54,5	53,0
KfW	10,6	10,4	10,4	12,6	12,9
davon Frauen	53,1	54,7	54,8	55,9	54,0
KfW IPEX-Bank	3,9	5,1	6,2	10,0	10,3
davon Frauen	42,3	54,3	52,3	49,9	46,6
DEG	10,7	14,2	14,8	12,8	11,1
davon Frauen	48,3	55,2	46,0	47,7	50,6

¹ Seit 2020 inklusive lokal der weltweiten KfW-Außenbüros

Beschäftigte in Teilzeit in %¹

	2016	2017	2018	2019	2020
KfW Bankengruppe	25,7	26,5	26,9	28,2	26,5
davon Frauen	80,0	78,4	76,6	75,2	75,6
KfW	25,7	27,0	27,6	28,6	27,2
davon Frauen	78,4	76,5	75,1	73,4	74,0
KfW IPEX-Bank	23,2	23,1	24,6	26,6	27,1
davon Frauen	85,6	86,1	85,1	82,6	78,0
DEG	23,7	26,0	24,1	27,5	21,8
davon Frauen	88,0	86,9	80,4	82,2	87,8

¹ Seit 2020 inklusive lokal angestellter Beschäftigter der weltweiten KfW-Außenbüros

Betriebszugehörigkeit und Fluktuation

Durchschnittliche Betriebszugehörigkeit in Jahren					
	2016	2017	2018	2019	2020
KfW	11,7	11,9	11,9	11,9	11,9
KfW IPEX-Bank	10,1	10,5	10,9	10,8	10,9
DEG	10,9	10,7	10,6	10,2	10,7

Fluktuation in % ¹					
KfW	2,6	3,3	3,3	2,3	3,1
davon Frauen	2,5	1,6	1,5	1,3	1,4
davon Männer	2,7	1,7	1,9	1,1	1,7
KfW IPEX-Bank²	2,1	7,2	6,1	7,3	4,3
davon Frauen	0,9	2,8	3,0	3,7	2,3
davon Männer	2,3	4,4	3,1	3,6	1,9
DEG³	2,5	4,6	3,5	4,8	3,4
davon Frauen	2,0	2,1	4,1	4,3	1,7
davon Männer	2,2	2,4	3,2	5,2	1,6

¹ Seit 2017 basierend auf absoluten Beschäftigtenzahlen zum Stichtag 01.12. des jeweiligen Jahres; die Quotenberechnung erfolgte bezogen auf die Gesamtheit der Beschäftigten. Nicht berücksichtigt sind Leiharbeiter/innen, externe Arbeitnehmer/innen und von Außenbüros beschäftigte Angestellte (Locals) oder Beschäftigte, deren befristeter Vertrag ausgelaufen ist. Die Erhebung umfasst alle Angestellten, die die Organisation freiwillig verlassen haben oder aufgrund von Kündigung, Ruhestand oder einem tödlichen Arbeitsunfall nicht mehr zur Verfügung stehen (Berechnung gemäß GRI-Standard).

² Werte vor 2017 ohne Aushilfen und Praktikantinnen und Praktikanten, ab 2017 auf Basis der gesamten Belegschaft berechnet

³ Inklusive befristeter Arbeitsverträge (gilt für Angaben vor 2017); ohne Aushilfen

>10

Jahre durchschnittliche
Betriebszugehörigkeit bei
KfW, KfW IPEX-Bank und DEG

Neu eingestellte Beschäftigte nach Geschlecht¹

	2016	2017	2018	2019	2020
KfW (Anzahl)	506	535	661	683	679
in % (der Gesamtbelegschaft)	10,4	10,7	12,8	12,5	12,0
Frauenanteil (in % ²)	47,4	47,5	50,7	52,4	50,4
KfW IPEX-Bank (Anzahl)	44	61	73	130	109
in % (der Gesamtbelegschaft)	6,5	8,9	10,3	16,7	13,3
Frauenanteil (in % ²)	47,7	47,5	57,5	46,2	56,0
DEG (Anzahl)	50	113	134	31	47
in % (der Gesamtbelegschaft)	8,9	18,4	19,8	4,6	6,9
Frauenanteil (in % ²)	44,0	60,2	41,6	48,4	44,7

¹ Die Quote bezieht sich wie in den Vorjahren auf die Grundgesamtheit ohne die von den Außenbüros direkt beschäftigten lokalen Angestellten.

² Frauenanteil bei den neu eingestellten Beschäftigten

Neu eingestellte Beschäftigte nach Altersgruppen in absoluten Zahlen

		2018	2019	2020
KfW	Altersgruppe < 30	327	351	407
	30 ≤ Altersgruppe ≤ 50	281	266	223
	50 < Altersgruppe ≤ Renteneintritt	53	66	49
KfW IPEX-Bank	Altersgruppe < 30	39	93	67
	30 ≤ Altersgruppe ≤ 50	35	35	40
	50 < Altersgruppe ≤ Renteneintritt	3	2	2
DEG	Altersgruppe < 30	70	12	17
	30 ≤ Altersgruppe ≤ 50	58	16	27
	50 < Altersgruppe ≤ Renteneintritt	6	3	3

679

neue Beschäftigte hat die
KfW 2020 hinzugewonnen.

Aus- und Weiterbildung

	2016	2017	2018	2019	2020
Aus- und Weiterbildungsquote in %					
KfW ¹	4,7	4,2	4,0	4,0	4,3
KfW IPEX-Bank ²	1,8	2,5	3,1	6,2	4,6
DEG ³	3,0	2,3	4,6	4,0	3,5
Weiterbildung in Stunden					
KfW	78.412	89.346	82.412	90.952	51.012
KfW IPEX-Bank ⁴	–	9.924	8.520	10.884	5.184
DEG	4.872	6.584	6.856	6.318	3.356

¹ Auszubildende, dual Studierende, Trainees und Praktikantinnen und Praktikanten² Trainees, Praktikantinnen und Praktikanten³ Trainees, Praktikantinnen und Praktikanten, seit 2018 inkl. Auszubildender⁴ Die Weiterbildungsstunden der KfW IPEX-Bank werden seit 2017 separat erfasst.

Beschäftigte in Elternzeit 2020 (2019)

	Männer	Frauen	Gesamt
Zahl der Beschäftigten, die 2020 (2019) Elternzeit in Anspruch nahmen			
KfW Bankengruppe	145 (194)	246 (274)	391 (468)
KfW	101 (132)	195 (214)	296 (346)
KfW IPEX-Bank	30 (39)	38 (39)	68 (78)
DEG	14 (23)	13 (21)	27 (44)

Zahl der Beschäftigten, die 2020 (2019) aus der Elternzeit an den Arbeitsplatz zurückgekehrt sind

KfW Bankengruppe	127 (170)	127 (146)	254 (316)
KfW	87 (112)	87 (98)	174 (210)
KfW IPEX-Bank	29 (35)	20 (25)	49 (60)
DEG	11 (23)	20 (21)	31 (44)

Zahl der Beschäftigten, die ihre Elternzeit 2019 (2018) beendet haben und Ende 2020 (2019) noch unter Vertrag waren

KfW Bankengruppe	137 (140)	159 (115)	296 (255)
KfW	109 (102)	91 (87)	200 (189)
KfW IPEX-Bank	28 (26)	20 (15)	48 (41)
DEG	22 (12)	26 (13)	48 (25)

Beschäftigte mit Behinderung; Schwerbehindertenquote¹ in %

	2016	2017	2018	2019	2020
KfW	5,5	5,6	5,6	5,7	5,8
KfW IPEX-Bank	1,3	1,6	2,3	1,9	2,6
DEG	2,5	3,7	3,3	4,0	3,8

¹ Erhebung gemäß Schwerbehindertenrecht

5,8 %

betrug die Schwerbehindertenquote unter den Beschäftigten der KfW 2020.

Frauenanteil in %¹

	2016	2017	2018	2019	2020
KfW	48,5	48,1	48,1	48,3	48,2
KfW IPEX-Bank	47,0	46,9	47,7	47,5	48,6
DEG	52,4	54,3	51,4	51,7	51,4

Frauen in Führungspositionen

KfW²	30,2	31,4	33,2	33,5	34,9
Mittlere Führungsebene ³	28,1	30,4	27,1	27,3	29,4
Obere Führungsebene ⁴	12,0	12,0	12,5	8,7	8,7
KfW IPEX-Bank⁵	26,0	27,3	29,2	30,4	30,9
Mittlere Führungsebene ³	31,3	27,8	27,8	27,8	29,4
Obere Führungsebene ⁶	20,0	25,0	25,0	25,0	25,0
DEG⁷	30,8	33,3	30,0	31,3	33,3
Mittlere Führungsebene ³	32,6	35,9	31,7	33,3	35,9
Obere Führungsebene ⁴	22,2	22,2	22,2	22,2	22,2

¹ Seit 2020 inklusive lokal angestellter Beschäftigter der weltweiten KfW-Außenbüros² Teamleitung, Abteilungsleitung, Bereichsleitung³ Abteilungsleitung⁴ Bereichsleitung⁵ Teamleitung, Abteilungsleitung und Geschäftsführung⁶ Geschäftsführung⁷ Abteilungsleitung, Bereichsleitung

Frauen in Führungspositionen
bei der KfW, KfW IPEX-Bank
und DEG im Jahr 2020

Personalaufwand und Pensionsrückstellungen

	2016	2017	2018	2019	2020
Personalaufwand (KfW Bankengruppe) in Mio. EUR	634	668	771	749	770
Pensionsrückstellungen (KfW Bankengruppe) ¹ in Mrd. EUR	2,0	2,0	2,1	2,5	2,7

¹ Inklusive Rückstellungen für ähnliche Verpflichtungen (IFRS II)

Arbeitsunfälle in der KfW Bankengruppe in Deutschland

	2016	2017	2018	2019	2020
KfW Bankengruppe	113 ¹	116 ¹	80	87	62
davon tödliche Unfälle	1 ²	0	1 ²	0	0

¹ Laut betriebsärztlichem Dienst der KfW ist der Anstieg der Arbeitsunfälle im Jahr 2016 auf einen Anstieg der Wegeunfälle und Betriebssportunfälle zurückzuführen.

² Wegeunfall

Glossar

ABS – Asset-Backed Securities: Finanzierungsform, bei der Zahlungsansprüche (zum Beispiel regelmäßig wiederkehrende offene Rechnungen) verbrieft werden, das heißt die Form eines handelbaren Wertpapiers erhalten. Der Wertgegenstand („Asset“) ist hier die offene Rechnung. In ähnlicher Form sind Asset-Backed Commercial Papers (ABCP) handelbare Geldmarktpapiere, die durch Vermögenswerte von Unternehmen gedeckt sind.

Anleihen/Bonds: Anleihen (englisch: Bonds) sind meist festverzinsliche, langfristige Schuldverschreibungen der öffentlichen Hand oder privater Unternehmen, mittels derer Kredite am Kapitalmarkt aufgenommen werden (siehe auch > Green Bonds).

Anstaltslast: Die auf Gesetzen bzw. der Satzung beruhende rechtliche Verpflichtung eines Trägers einer Anstalt des öffentlichen Rechts, diese juristische Person im Innenverhältnis mit den für die Funktionsfähigkeit notwendigen Mitteln auszustatten – vorliegend: die Verantwortung des Staates für die KfW Bankengruppe.

Bankdurchleitung: Kern des Geschäftsmodells der KfW in der Inlandsförderung: Private und gewerbliche Förderkredite werden nicht direkt bei der KfW aufgenommen, sondern bei der Haus- oder Geschäftsbank. Diese leitet die Anträge dann an die KfW durch und reicht wiederum die von der KfW zur Verfügung gestellten Mittel an die Kundinnen und Kunden weiter.

Best-in-Class-Ansatz: Bei dieser Anlagestrategie (in Aktien oder > Anleihen) werden nur die nachhaltigsten Unternehmen einer jeden Branche in ein Investmentportfolio aufgenommen.

Biodiversität: Artenvielfalt, genetische Vielfalt und Vielfalt der Ökosysteme. Durch die Zerstörung und Zerstückelung von Lebensräumen sind heute viele Tier- und Pflanzenarten in ihrer Existenz bedroht. Zahlreiche Initiativen und internationale Abkommen dienen dem Ziel, Biodiversität zu schützen.

CO₂-Äquivalente (CO₂e): Bezeichnung für andere Treibhausgase als Kohlendioxid (CO₂), deren Klimaauswirkungen so umgerechnet werden, dass sie mit CO₂ vergleichbar werden und mit ihm in einer CO₂-Bilanz addiert werden können.

Compliance: „Compliance“ steht für die Einhaltung von gesetzlichen Bestimmungen, regulatorischen Standards und die Erfüllung interner Vorgaben und Regelungen in einem Unternehmen.

Diversity: Die Vielfalt der Belegschaft hinsichtlich Geschlecht, sexueller Orientierung, Alter, Nationalität, Religionszugehörigkeit, Behinderung/Nichtbehinderung etc. Diese Vielfalt ermöglicht unterschiedliche Perspektiven und erleichtert Problemlösungen durch unterschiedliche Ansätze.

Emittenten: Unternehmen oder Staaten, die Besitzanteile (Aktien), Renten- und andere Wertpapiere wie > Anleihen (Bonds) an den Kapitalmarkt bringen.

Energy Star: Amerikanisches Umweltzeichen für energiesparende Elektrogeräte.

ERP – European Recovery Program: Ursprünglich von den USA für Westeuropa bestimmtes Wiederaufbauprogramm nach dem Zweiten Weltkrieg. Die für den Aufbau der Wirtschaft in Deutschland bestimmten Mittel bilden heute das ERP-Sondervermögen des Bundes, das von der KfW verwaltet wird.

ESG: Environmental, Social, Governance – ökologische, soziale/gesellschaftliche und die Unternehmensführung betreffende Faktoren, die – neben Finanzkennzahlen – im Finanzmarkt bei der Bewertung von > Emittenten eine Rolle spielen.

Fair-Trade-Signets: Gütesiegel verschiedener Organisationen, die nach festgelegten Kriterien den Anbau von und den Handel mit Lebensmitteln aus Entwicklungs- und Schwellenländern prüfen und zertifizieren. Fairer Handel („Fair Trade“) gewährt den Landwirten in der Regel einen höheren finanziellen Ertrag.

Finanzintermediäre: Bei Projekten der internationalen Finanziellen Zusammenarbeit in Entwicklungs- und Schwellenländern arbeitet die KfW vor Ort mit Finanzintermediären zusammen, also mit lokalen Organisationen, die die zugesagten Finanzmittel für ein Projekt treuhänderisch verwalten und nach festgelegten Kriterien berichtspflichtig sind.

FZ – Finanzielle Zusammenarbeit: Zentrales Instrument der deutschen Entwicklungszusammenarbeit mit dem Ziel, die Lebensgrundlagen der Menschen in Entwicklungs- und Schwellenländern dauerhaft zu verbessern und das Klima zu schützen. Im Auftrag der Bundesregierung wird die FZ seit den 1960er-Jahren von der KfW Entwicklungsbank ausgeführt.

Globaldarlehen: Großvolumige Förderdarlehen der KfW an Landesförderinstitute, Leasinggesellschaften und Förderbanken in der EU. Dabei werden die günstigen Zinskonditionen von den Partnern an ihre Kundinnen und Kunden weitergegeben.

Governance: Meistens im Sinne von „Corporate Governance“: (verantwortliche) Unternehmensführung, bestehend aus Exekutiv- und Aufsichtsfunktionen und basierend auf allgemein anerkannten Standards, in Deutschland zum Beispiel dem Deutschen Corporate Governance Kodex

Green Bonds: „Grüne“ > Anleihen, bei denen sich die > Emittenten gegenüber den Investoren verpflichten, die durch die Emission dieser Anleihen erhaltenen Mittel zur Finanzierung von Umwelt- und Klimaschutzmaßnahmen einzusetzen.

Greenhouse Gas Protocol/GHG Protocol: Internationaler Standard zur Berechnung von Treibhausgasemissionen wie CO₂ und deren Berichterstattung. Im GHG Protocol wird nach drei Bereichen (Scopes) unterschieden: Unter Scope 1 fallen alle direkten Emissionen aus internen Quellen (zum Beispiel Verbrennungsprozesse in Industrieanlagen). Scope 2 bezeichnet indirekte Emissionen aus außerhalb erzeugtem und eingekauftem Strom, Dampf, Wärme und Kälte. Unter Scope 3 fallen sonstige indirekte Emissionen, zum Beispiel aus dem Transport von Gütern oder aus Geschäftsreisen.

GRI – Global Reporting Initiative: Organisation mit Sitz in Amsterdam, die seit 1999 in Multistakeholder-Prozessen allgemein anerkannte, aber rechtlich nicht verbindliche Leitlinien zur Nachhaltigkeitsberichterstattung entwickelt hat. Seit 2016 gelten die Sustainability Reporting Standards, kurz auch „GRI-Standards“.

Leverage Ratio: Verschuldungsquote. Sie stellt das Verhältnis von Eigenkapital zu nicht risikogewichteter Bilanzsumme dar.

Nationaler Aktionsplan Wirtschaft und Menschenrechte (NAP): Die deutsche Bundesregierung erwartet im Rahmen des NAP von Unternehmen (inkl. Finanzinstitutionen), dass sie ihre menschenrechtliche Sorgfaltspflicht wahrnehmen und bis spätestens Ende 2020 Strukturen etablieren, um die Wahrung von Menschenrechten in ihren Unternehmensprozessen sicherzustellen.

Netto-Treibhausgasneutralität: Treibhausgasneutral ist eine Aktivität, die keinen Einfluss auf die Konzentration von CO₂ und CO₂-Äquivalenten in der Atmosphäre hat. Der Zusatz „Netto-“ sagt aus, dass durchaus Emissionen anfallen können, diese aber kompensiert werden und die Aktivität somit nicht per se, aber im Ergebnis treibhausgasneutral ist.

SDGs – Sustainable Development Goals: 17 Ziele für die nachhaltige Entwicklung, die die Weltgemeinschaft im Rahmen der Agenda 2030 der Vereinten Nationen im Jahr 2015 beschlossen hat (mehr Informationen [→hier](#)).

Sustainable Finance: Im Allgemeinen eine nachhaltig ausgerichtete Finanzwelt, in der Finanzinstitute einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung leisten. Die seit 2016 laufende EU-Strategie zu Sustainable Finance sieht unter anderem vor, dass Banken künftig durch die verstärkte Berücksichtigung ökologischer und sozialer/gesellschaftlicher Kriterien in der Anlagestrategie und Kreditvergabe nachhaltig ausgerichtete Unternehmen der Realwirtschaft besonders fördern.

Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD): Die Expertenkommission TCFD der G20 veröffentlicht Empfehlungen, wie Unternehmen klimawandelbedingte Risiken für ihre Geschäftstätigkeit besser analysieren, bewerten und transparent machen können.

Treasury: Das Management der Eigenanlagen, im Falle der KfW für das Liquiditätsportfolio.

Venture Capital/Venture Debt: Risiko- bzw. Wagniskapital: zeitlich begrenzte Kapitalbeteiligungen an jungen, innovativen, nicht börsennotierten Unternehmen, die sich trotz zum Teil unzureichender laufender Ertragskraft durch ein überdurchschnittliches Wachstumspotenzial auszeichnen.



Inhaltsindizes GRI und nicht- finanzieller Bericht

GRI-Inhaltsindex


**MATERIALITY
DISCLOSURES SERVICE**
2021

Zur Durchführung des GRI Materiality Disclosures Service lag der GRI dieser Bericht „Nachhaltigkeitsbericht 2020. Daten nach GRI Standards, HGB und TCFD“ vor. Die korrekte Positionierung der „Materiality Disclosures“ (GRI 102-40 bis 102-49) im Bericht wurde vom GRI-Services-Team bestätigt.

In diesem Index wird unterschieden zwischen den wesentlichen Standards gemäß GRI nach der 2020 durchgeführten Wesentlichkeitsanalyse und zusätzlichen Standards, die aus Transparenzgründen berichtet werden.

Disclosure	Wesentlich (gemäß GRI)/ zusätzlich	Seite	Kommentar/Auslassungsbegründung
Universelle Standards			
GRI 101: Grundlagen 2016			
GRI 102: Allgemeine Angaben 2016	wesentlich		
Organisationsprofil			
GRI 102-1: Name der Organisation		2	
GRI 102-2: Aktivitäten, Marken, Produkte und Dienstleistungen		9–14	
GRI 102-3: Hauptsitz der Organisation		7	
GRI 102-4: Betriebsstätten		7	Siehe auch: → Website der KfW
GRI 102-5: Eigentumsverhältnisse und Rechtsform		7	
GRI 102-6: Belieferte Märkte		9–14	
GRI 102-7: Größe der Organisation		99	
GRI 102-8: Informationen über Angestellte und andere Mitarbeiter		115,135–143	
GRI 102-9: Lieferkette		111–112	
GRI 102-10: Signifikante Änderungen in der Organisation und ihrer Lieferkette		2	
GRI 102-11: Vorsorgeprinzip oder Vorsichtsmaßnahmen		51–52, 87–91	
GRI 102-12: Externe Initiativen		26	
GRI 102-13: Mitgliedschaft in Verbänden und Interessengruppen		26	

Disclosure	Wesentlich (gemäß GRI)/ zusätzlich	Seite	Kommentar/Auslassungsbegründung
Strategie			
GRI 102-14: Erklärung des höchsten Entscheidungsträgers		5	
GRI 102-15: Wichtige Auswirkungen, Risiken und Chancen		5, 19, 29–31, 49–52, 69–70, 71–73, 92–94	
Ethik und Integrität			
GRI 102-16: Werte, Grundsätze, Standards und Verhaltensnormen		40–41, 44–48	
GRI 102-17: Verfahren für ethische Beratung und Bedenken in Bezug auf die Ethik		45, 47–48 92–94	
Unternehmensführung			
GRI 102-18: Führungsstruktur		41–43	
GRI 102-19: Delegation von Befugnissen		41–43	
GRI 102-20: Zuständigkeit auf Vorstandsebene für ökonomische, ökologische und soziale Themen		25–26, 41–43	
GRI 102-21: Dialog mit Stakeholdern zu ökonomischen, ökologischen und sozialen Themen		25–26	
GRI 102-22: Zusammensetzung des höchsten Kontrollorgans und seiner Gremien		40–41	
GRI 102-23: Vorsitzender des höchsten Kontrollorgans		40–41	
GRI 102-24: Nominierungs- und Auswahlverfahren für das höchste Kontrollorgan		40–41	
GRI 102-25: Interessenkonflikte		40–42	
GRI 102-26: Rolle des höchsten Kontrollorgans bei der Festlegung von Zielen, Werten und Strategien		19–22, 40–41	
GRI 102-27: Gesammeltes Wissen des höchsten Kontrollorgans		40–41, 45, 47–47	
GRI 102-28: Bewertung der Leistung des höchsten Kontrollorgans		40–41	
GRI 102-29: Identifizierung und Umgang mit ökonomischen, ökologischen und sozialen Auswirkungen		18–19, 21–22, 43, 49– 50, 69–70, 87–91	
GRI 102-30: Wirksamkeit der Verfahren zum Risikomanagement		49–52	
GRI 102-31: Überprüfung der ökonomischen, ökologischen und sozialen Themen		18–19, 21–22, 40–43	

Disclosure	Wesentlich (gemäß GRI)/ zusätzlich	Seite	Kommentar/Auslassungsbegründung
GRI 102-32: Rolle des höchsten Kontrollorgans bei der Nachhaltigkeitsberichterstattung			Dieser Bericht wurde durch den Vorstand freigegeben und vom Verwaltungsrat zur Kenntnis genommen.
GRI 102-33: Übermittlung kritischer Anliegen		44–45, 49–52	
GRI 102-34: Art und Gesamtanzahl kritischer Anliegen		25–26, 35, 49–52, 92–94	
GRI 102-35: Vergütungspolitik		40, 115–117	
GRI 102-36: Verfahren zur Festlegung der Vergütung		40, 115–117	
GRI 102-37: Einbindung der Stakeholder bei Entscheidungen zur Vergütung		40, 115–117	
GRI 102-38: Verhältnis der Jahresgesamtvergütung			Individuelle Gehälter der Beschäftigten sind als vertrauliche Information geschützt und ihre Weitergabe, auch zum Zweck statistischer Auswertungen, bleibt entsprechend eingeschränkt. Angaben zur Jahresvergütung des Vorstands sind dem Vergütungsbericht zu entnehmen.
GRI 102-39: Prozentualer Anstieg des Verhältnisses der Jahresgesamtvergütung			Individuelle Gehälter der Beschäftigten sind als vertrauliche Information geschützt und ihre Weitergabe, auch zum Zweck statistischer Auswertungen, bleibt entsprechend eingeschränkt. Angaben zur Jahresvergütung des Vorstands sind dem Vergütungsbericht zu entnehmen.
Einbindung von Stakeholdern			
GRI 102-40: Liste der Stakeholder-Gruppen		25–26	
GRI 102-41: Tarifverträge		116–118, 136	
GRI 102-42: Ermittlung und Auswahl der Stakeholder		25–26	
GRI 102-43: Ansatz für die Einbindung von Stakeholdern		25–26, 27	
GRI 102-44: Wichtige Themen und hervorgebrachte Anliegen		29–31	
Vorgehensweise bei der Berichterstattung			
GRI 102-45: Im Konzernabschluss enthaltene Entitäten		2	
GRI 102-46: Vorgehen zur Bestimmung des Berichtsinhalts und der Abgrenzung der Themen		2, 27–28	
GRI 102-47: Liste der wesentlichen Themen		28–31	
GRI 102-48: Neudarstellung von Informationen		103, 104, 110	

Disclosure	Wesentlich (gemäß GRI)/ zusätzlich	Seite	Kommentar/Auslassungsbegründung
GRI 102-49: Änderungen bei der Berichterstattung		2, 28–31	
GRI 102-50: Berichtszeitraum		2	
GRI 102-51: Datum des letzten Berichts		2	
GRI 102-52: Berichtszyklus		2	
GRI 102-53: Ansprechpartner bei Fragen zum Bericht		158	
GRI 102-54: Erklärung zur Berichterstattung in Übereinstimmung mit den GRI-Standards		2	
GRI 102-55: GRI-Inhaltsindex		147	
GRI 102-56: Externe Prüfung		2	
Wesentliche Themen			
GRI 200: Wirtschaft			
GRI 201: Wirtschaftliche Leistung 2016	wesentlich		
GRI 103: Managementansatz 2016 (Angabe 103–1, 103–2, 103–3)		7, 69–70, 71	
GRI 201-1: Unmittelbar erzeugter und ausgeschütteter wirtschaftlicher Wert		72–73, 99, 131	
GRI 201-2: Durch den Klimawandel bedingte finanzielle Folgen und andere Risiken und Chancen		49, 53–66	
GRI 201-3: Verbindlichkeiten für leistungsorientierte Pensionspläne und sonstige Vorsorgepläne		143	
GRI 202: Marktpräsenz 2016	wesentlich		
GRI 103: Managementansatz 2016 (Angabe 103-1, 103-2, 103-3)		7–12, 115–118	
GRI 202-2: Anteil der lokal angeworbenen Führungskräfte		118	Alle Führungskräfte an den Auslandsstandorten der KfW Bankengruppe sind entsandt und in Deutschland angestellt. Richtlinien zur Einstellung lokaler Führungskräfte existieren nicht.
GRI 203: Indirekte ökonomische Auswirkungen 2016	wesentlich		
GRI 103: Managementansatz 2016 (Angabe 103-1, 103-2, 103-3)		55-57, 87-89, 94–95, 111–112	
GRI 203-1: Infrastrukturinvestitionen und geförderte Dienstleistungen		9–14, 74–82	

Disclosure	Wesentlich (gemäß GRI)/ zusätzlich	Seite	Kommentar/Auslassungsbegründung
GRI 203-2: Erhebliche indirekte ökonomische Auswirkungen		7–14, 83–86, 92–94, 94–95	
GRI 204: Beschaffungspraktiken 2016	zusätzlich		
GRI 103: Managementansatz 2016 (Angabe 103-1, 103-2, 103-3)		111–112	
GRI 204-1: Anteil der Ausgaben für lokale Lieferanten		111	
GRI 205: Korruptionsbekämpfung 2016	wesentlich		
GRI 103: Managementansatz 2016 (Angabe 103-1, 103-2, 103-3)		44–48	
GRI 205-2: Kommunikation und Schulungen zu Richtlinien und Verfahren zur Korruptionsbekämpfung		44–48	
GRI 205-3: Bestätigte Korruptionsvorfälle und ergriffene Maßnahmen		45	
GRI 207: Steuern 2019	wesentlich		
GRI 103: Managementansatz 2016 (Angabe 103-1, 103-2, 103-3)		46–47	
GRI 207-1: Steuerkonzept		46–47	
GRI 207-2: Tax Governance, Kontrolle und Risikomanagement		46–47	
GRI 207-3: Einbeziehung von Stakeholdern und Management von steuerlichen Bedenken		46–47	
GRI 207-4: Länderbezogene Berichterstattung		46–47	
GRI 300: Umwelt			
GRI 301: Materialien 2016	zusätzlich		
GRI 103: Managementansatz 2016 (Angabe 103-1, 103-2, 103-3)		101, 108	
GRI 301-1: Eingesetzte Materialien nach Gewicht oder Volumen		108	
GRI 301-2: Eingesetzte rezyklierte Ausgangsstoffe		108	
GRI 302: Energie 2016	zusätzlich		
GRI 103: Managementansatz 2016 (Angabe 103-1, 103-2, 103-3)		101, 102	
GRI 302-1: Energieverbrauch innerhalb der Organisation		103	
GRI 302-2: Energieverbrauch außerhalb der Organisation		104–105	
GRI 302-3: Energieintensität		103–105	

Disclosure	Wesentlich (gemäß GRI)/ zusätzlich	Seite	Kommentar/Auslassungsbegründung
GRI 302-4: Verringerung des Energieverbrauchs		104–106	
GRI 303: Wasser und Abwasser 2018	zusätzlich		
GRI 103: Managementansatz 2016 (Angabe 103-1, 103-2, 103-3)		101–102, 109	
GRI 303-1: Wasser als gemeinsam genutzte Ressource (Managementansatz)		109	
GRI 303-2: Umgang mit den Auswirkungen der Wasserrückführung (Managementansatz)		109	
GRI 303-5: Wasserverbrauch		109	
GRI 304: Biodiversität 2016	wesentlich		
GRI 103: Managementansatz 2016 (Angabe 103-1, 103-2, 103-3)		69–70, 87–89	
GRI 304-2: Erhebliche Auswirkungen von Aktivitäten, Produkten und Dienstleistungen auf die Biodiversität		76–78, 102, 87–89	
GRI 305: Emissionen 2016	zusätzlich		
GRI 103: Managementansatz 2016 (Angabe 103-1, 103-2, 103-3)		101–102, 106	
GRI 305-1: Direkte THG-Emissionen (Scope 1)		107	
GRI 305-2: Indirekte energiebedingte THG-Emissionen (Scope 2)		107	
GRI 305-3: Sonstige indirekte THG-Emissionen (Scope 3)		107	
GRI 305-4: Intensität der THG-Emissionen		107	
GRI 305-5: Senkung der THG-Emissionen		106	
GRI 306: Abfall 2020	zusätzlich		
GRI 103: Managementansatz 2016 (Angabe 103-1, 103-2, 103-3)		101–102, 110	
GRI 306-1: Anfallender Abfall und erhebliche abfallbezogene Auswirkungen		110	
GRI 306-2: Management erheblicher abfallbezogener Auswirkungen		110	
GRI 306-3: Angefallener Abfall		110	
GRI 307: Umwelt-Compliance 2016	wesentlich		
GRI 103: Managementansatz 2016 (Angabe 103-1, 103-2, 103-3)		44, 49–50, 101–102	
GRI 307-1: Nichteinhaltung von Umweltschutzgesetzen und -verordnungen			Es gab keine solchen Fälle.

Disclosure	Wesentlich (gemäß GRI)/ zusätzlich	Seite	Kommentar/Auslassungsbegründung
GRI 308: Umweltbewertung der Lieferanten 2016	zusätzlich		
GRI 103: Managementansatz 2016 (Angabe 103-1, 103-2, 103-3)		111–112	
GRI 308-2: Negative Umweltauswirkungen in der Lieferkette und ergriffene Maßnahmen		112	
GRI 400: Soziales			
GRI 401: Beschäftigung 2016	wesentlich		
GRI 103: Managementansatz 2016 (Angabe 103-1, 103-2, 103-3)		115	
GRI 401-1: Neu eingestellte Angestellte und Angestelltenfluktuation		115, 138–139	Angaben zur Personalfuktuation und zu neu eingestellten Beschäftigten nach Region werden nicht erhoben. Die Kennzahlen sind nicht steuerungsrelevant, da der Großteil unserer Beschäftigten in Deutschland angestellt ist. Ebenso wird die Fluktuation nach Altersgruppen bei der KfW Bankengruppe nicht erfasst.
GRI 401-3: Elternzeit		141	
GRI 402: Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Verhältnis 2016	wesentlich		
GRI 103: Managementansatz 2016 (Angabe 103-1, 103-2, 103-3)		116–118	
GRI 402-1: Mindestmitteilungsfrist für betriebliche Veränderungen		117–118	
GRI 403: Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz 2018	wesentlich		
GRI 103: Managementansatz 2016 (Angabe 103-1, 103-2, 103-3)		132–134	
GRI 403-1: Managementsystem für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz		132–134	
GRI 403-2: Gefahrenidentifizierung, Risikobewertung und Untersuchung von Vorfällen		132–134, 143	
GRI 403-3: Arbeitsmedizinische Dienste		132–134	
GRI 403-4: Mitarbeiterbeteiligung, Konsultation und Kommunikation zu Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz		133	
GRI 403-5: Mitarbeiterschulungen zu Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz		133	
GRI 403-6: Förderung der Gesundheit der Mitarbeiter		132–134	
GRI 403-7: Vermeidung und Minimierung von direkt mit Geschäftsbeziehungen verbundenen Auswirkungen auf die Arbeitssicherheit und den Gesundheitsschutz		132–134	
GRI 403-9: Arbeitsbedingte Verletzungen		132–134, 143	Für diese Angabe wird eine Aufschlüsselung nach Geschlecht nicht erfasst. Da Leiharbeiterinnen und -arbeiter keinen wesentlichen prozentualen Anteil an der Gesamtbelegschaft haben, wird diese Angabe für diese Beschäftigtengruppe nicht erfasst.

Disclosure	Wesentlich (gemäß GRI)/ zusätzlich	Seite	Kommentar/Auslassungsbegründung
GRI 403-10: Arbeitsbedingte Erkrankungen		133–134	
GRI 404: Aus- und Weiterbildung 2016	zusätzlich		
GRI 103: Managementansatz 2016 (Angabe 103-1, 103-2, 103-3)		127–131	
GRI 404-1: Durchschnittliche Stundenzahl für Aus- und Weiterbildung pro Jahr und Angestellten		128–130, 141	
GRI 404-2: Programme zur Verbesserung der Kompetenzen der Angestellten und zur Übergangshilfe		129–131	
GRI 404-3: Prozentsatz der Angestellten, die eine regelmäßige Beurteilung ihrer Leistung und ihrer beruflichen Entwicklung erhalten		129–131	
GRI 405: Diversität und Chancengleichheit 2016	zusätzlich		
GRI 103: Managementansatz 2016 (Angabe 103-1, 103-2, 103-3)		118–122, 126	
GRI 405-1: Diversität in Kontrollorganen und unter Angestellten		119–121, 126, 135, 139, 141	Altersgruppen der Beschäftigten – mit Ausnahme der neu eingestellten – werden in der KfW Bankengruppe nicht erfasst.
GRI 405-2: Verhältnis des Grundgehalts und der Vergütung von Frauen zum Grundgehalt und zur Vergütung von Männern		116	Individuelle Gehälter der Beschäftigten sind als vertrauliche Information geschützt und ihre Weitergabe, auch zum Zweck statistischer Auswertungen, ist in der KfW Bankengruppe entsprechend eingeschränkt.
GRI 406: Nichtdiskriminierung 2016	zusätzlich		
GRI 103: Managementansatz 2016 (Angabe 103-1, 103-2, 103-3)		118–122, 126	
GRI 406-1: Diskriminierungsvorfälle und ergriffene Abhilfemaßnahmen		126	Im Berichtszeitraum sind keine Fälle von Diskriminierung bekannt geworden.
FS14: Initiativen zur Verbesserung des Zugangs zu Finanzdienstleistungen für benachteiligte Menschen		96–97	
GRI 407: Vereinigungsfreiheit und Tarifverhandlungen 2016	wesentlich		
GRI 103: Managementansatz 2016 (Angabe 103-1, 103-2, 103-3)		115–118	
GRI 407-1: Betriebsstätten und Lieferanten, bei denen das Recht auf Vereinigungsfreiheit und Tarifverhandlungen bedroht sein könnte		117	Keine
GRI 411: Rechte der indigenen Völker 2016	wesentlich		
GRI 103: Managementansatz 2016 (Angabe 103-1, 103-2, 103-3)		92–94	

Disclosure	Wesentlich (gemäß GRI)/ zusätzlich	Seite	Kommentar/ Auslassungsbegründung
GRI 411-1: Vorfälle, in denen die Rechte der indigenen Völker verletzt wurden		93–94	
GRI 412: Prüfung auf Einhaltung der Menschenrechte 2016	wesentlich		
GRI 103: Managementansatz 2016 (Angabe 103-1, 103-2, 103-3)		51–52, 87–91	
GRI 412-1: Betriebsstätten, an denen eine Prüfung auf die Einhaltung der Menschenrechte oder eine menschenrechtliche Folgenabschätzung durchgeführt wurde		87–89, 92–94	Selbstverständlich berücksichtigt die KfW in all ihren internationalen Außenbüros, ebenso wie in Deutschland selbst, die Kernarbeitsnormen der ILO, hier ganz speziell die Einhaltung der internationalen Übereinkommen zur Abschaffung der Zwangsarbeit sowie das Verbot und unverzügliche Maßnahmen zur Beseitigung der Kinderarbeit.
GRI 412-2: Schulungen für Angestellte zu Menschenrechtspolitik und -verfahren		88	
GRI 412-3: Erhebliche Investitionsvereinbarungen und -verträge, die Menschenrechtsklauseln enthalten oder auf Menschenrechtsaspekte geprüft wurden		83–85, 87–89	
GRI 414: Soziale Bewertung der Lieferanten 2016	zusätzlich		
GRI 103: Managementansatz 2016 (Angabe 103-1, 103-2, 103-3)		111–112	
GRI 414-1: Neue Lieferanten, die anhand von sozialen Kriterien überprüft wurden		112	
GRI 414-2: Negative soziale Auswirkungen in der Lieferkette und ergriffene Maßnahmen		112	
GRI 415: Politische Einflussnahme 2016	wesentlich		
GRI 103: Managementansatz 2016 (Angabe 103-1, 103-2, 103-3)		48	
GRI 415-1: Parteispenden		48	
GRI 417: Marketing und Kennzeichnung 2016	wesentlich		
GRI 103: Managementansatz 2016 (Angabe 103-1, 103-2, 103-3)		96–97	
GRI 417-2: Verstöße im Zusammenhang mit den Produkt- und Dienstleistungs- informationen und der Kennzeichnung			Keine
GRI 417-3: Verstöße im Zusammenhang mit Marketing und Kommunikation			Keine
GRI 418: Schutz der Kundendaten 2016	zusätzlich		
GRI 103: Managementansatz 2016 (Angabe 103-1, 103-2, 103-3)		48	
GRI 418-1: Begründete Beschwerden in Bezug auf die Verletzung des Schutzes oder den Verlust von Kundendaten		48	

Disclosure	Wesentlich (gemäß GRI)/ zusätzlich	Seite	Kommentar/Auslassungsbegründung
GRI 419: Sozioökonomische Compliance 2016	wesentlich		
GRI 103: Managementansatz 2016 (Angabe 103-1, 103-2, 103-3)		44–48	
GRI 419-1: Nichteinhaltung von Gesetzen und Vorschriften im sozialen und wirtschaftlichen Bereich		44–48	Keine
Produktportfolio	wesentlich		
GRI 103: Managementansatz 2016 (Angabe 103-1, 103-2, 103-3)		7–14, 69–70, 87–89	
FS6: Prozentuale Zusammensetzung des Portfolios für die Geschäftsbereiche nach spezifischer Region, Größe (z. B. Mikro/KMU/groß) und Branche		72–73	
FS7: Geldwert von Produkten und Dienstleistungen, die für einen speziellen gesellschaftlichen Nutzen entwickelt wurden, für jeden Geschäftsbereich, aufgeschlüsselt nach dem Zweck		72–83	
FS8: Geldwert von Produkten und Dienstleistungen, die für einen speziellen ökologischen Nutzen entwickelt wurden, für jeden Geschäftsbereich, aufgeschlüsselt nach dem Zweck		72–83, 83–86	

Inhaltsindex für den nichtfinanziellen Bericht

Berichtsinhalte des gesonderten nichtfinanziellen Konzernberichts gemäß HGB	Seiten
Geschäftsmodell	9–14
Wesentlichkeitsanalyse	27–31
Risiken	49–50
Umweltbelange	
Fördergeschäft (Klima- und Umweltfinanzierung)	32–34, 69–73
Prüfung von Finanzierungen	32–33, 37, 87–88, 90
Kapitalmarkt	32, 84–86
Nachhaltige Unternehmenssteuerung	18–19, 21, 36–37, 90
Risikomanagement	49–50, 53–66 (TCFD)
Evaluation von Finanzierungen	94–95
Beschwerdemanagement	92–93
Sozialbelange	
Fördergeschäft	69–73
Prüfung von Finanzierungen	87–88, 90
Kapitalmarkt	84–86
Nachhaltige Unternehmenssteuerung	18–19, 21, 36–37, 90
Risikomanagement	49–50
Evaluierung von Finanzierungen	94–95
Beschwerdemanagement	92–93
Transparenz und Stakeholder-Kommunikation	25, 26, 37

	Seiten
Arbeitnehmerbelange	
Attraktives Arbeitsumfeld	115–118, 123
Gesundheitsschutz und Arbeitssicherheit	132–134
Achtung der Menschenrechte	
Prüfung von Finanzierungen	87–88, 90
Kapitalmarkt	84–86
Risikomanagement	49–50, 51–52
Evaluation von Finanzierungen	94–95
Beschwerdemanagement	52, 92–93
Bekämpfung von Korruption und Bestechung	
Compliance und Antikorruption	36, 44–48

Impressum

Herausgeberin

KfW Bankengruppe
Palmengartenstraße 5–9
60325 Frankfurt am Main
Telefon 069 7431-0,
Telefax 069 7431-2944
infocenter@kfw.de
[→www.kfw.de](http://www.kfw.de)

Projektleitung Nachhaltigkeitsbericht

Dr. Karl Ludwig Brockmann
Konzernbeauftragter Nachhaltigkeit
nachhaltigkeit@kfw.de

Redaktionsschluss
24.02.2021

Anfragen zu Ratings/Rankings

nachhaltigkeit@kfw.de

Interaktiver Online-Bericht

[→ Nachhaltigkeitsbericht 2020](#)

Weiterführende Informationen

finden Sie im [→ Nachhaltigkeitsportal der KfW](#)

Konzeption und Umsetzung

akzente kommunikation und beratung GmbH, München
loveto GmbH, Berlin