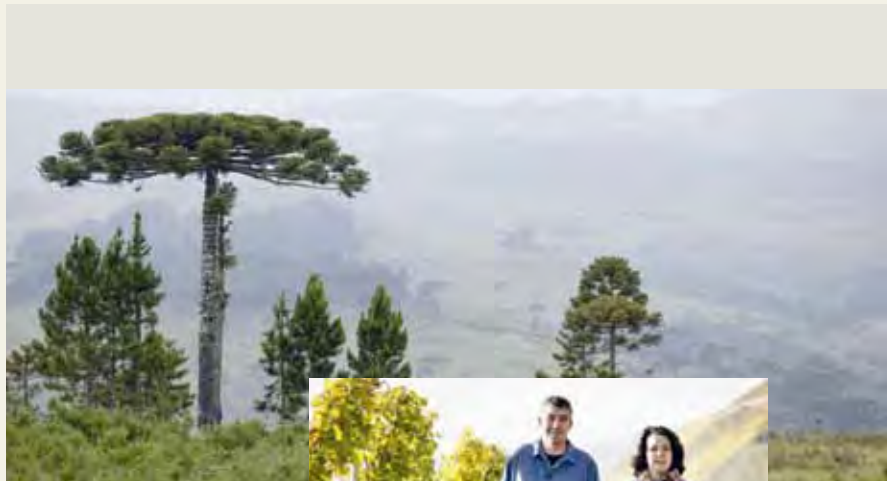


# »» Nachhaltigkeitsbericht 2015



Verantwortung  
wirkt.

Bank aus Verantwortung

**KFW**

# Highlights 2012 – 2014

## Leitbild

---

Die Werte, denen die Beschäftigten der KfW verpflichtet sind, beschreibt das 2014 neu

formulierte **Leitbild**. Sie lauten: Verantwortung, Fairness, Professionalität, Initiative und Transparenz. Entwickelt wurde das Leitbild in einem hierarchieübergreifenden Prozess.

## Green Bonds

---

Im Juli 2014 emittierte die KfW ihren ersten Green Bond. Mit einem Volumen von

**1,5 Mrd. EUR** war er weltweit eine der größten „grünen“ Anleihen. Der zweite, im Herbst 2014 mit einem Volumen von 1,5 Mrd. USD platzierte Green Bond war ähnlich erfolgreich. Für ihr Engagement in dem jungen Markt wurde die KfW 2014 mit dem IFR Award sowie dem Global Capital Award ausgezeichnet.

## Vielfalt

---

Das Programm **Gender Balance** der KfW wurde 2013 mit dem Deutschen Personalwirtschaftspreis ausgezeichnet. Es zielt darauf ab, konzernweit eine Kultur geschlechtersensibler Führung und Zusammenarbeit zu etablieren – und darüber den Frauenanteil in Führungspositionen zu steigern.

## Betriebsökologie

---

Den Strom für die eigenen Gebäude bezieht die KfW ausschließlich aus regenerativen Quellen, bei ihrem Betrieb achtet sie auf

**höchste Effizienz.**

Klimaneutral ist die Bank bereits seit 2006. Nicht vermeidbare betriebliche CO<sub>2</sub>-Emissionen werden über die Stilllegung hochwertiger Minderungszertifikate (CER) kompensiert.

## Klimaschutz

---

Mit Neuzusagen in Höhe von

**26,6 Mrd. EUR**

investierte die KfW im Jahr 2014 rund 36% des gesamten Fördervolumens in den Klima- und Umweltschutz. Damit ist sie weltweit einer der größten Finanzierer in diesem Bereich.

## Bonität

---

Im Oktober 2014 kürte das US-Wirtschaftsmagazin Global Finance die KfW zum sechsten Mal in Folge zur

**„sichersten Bank der Welt“**.

Das Ranking basiert auf der Auswertung von langfristigen Kredit-Ratings der Agenturen Standard & Poor's, Moody's und Fitch sowie auf den Vermögenswerten der Banken.

## Integrität

---

Für **Compliance** gibt es innerhalb der KfW seit 2013 eine zentrale Stelle. Sie stellt sicher, dass alle rechtlichen Anforderungen eingehalten und relevante Entwicklungen frühzeitig erkannt werden.

# Über diesen Bericht

Die KfW Bankengruppe berichtet seit 1995 regelmäßig über ihre Umweltleistungen, seit 2006 auch über ihre gesellschaftliche Verantwortung. Hierzu veröffentlichte sie alle drei Jahre – zuletzt 2012 – einen Nachhaltigkeitsbericht. Ergänzend wurden 2013 und 2014 Fakten-Updates im Internet veröffentlicht. Der Berichtsturnus wird in Zukunft auf einen zweijährigen Turnus umgestellt. 2015 wird der Nachhaltigkeitsbericht erstmalig auch als interaktiver Online-Bericht im Internet veröffentlicht (<http://nachhaltigkeit2015.kfw.de>). Der KfW Nachhaltigkeitsbericht 2015 entspricht dem aktuellen Berichtsstandard GRI G4 in Übereinstimmung mit der Option „comprehensive“. Auf Grundlage ihrer Berichterstattung unterzeichnete die KfW zudem die Entsprechenserklärung des Deutschen Nachhaltigkeitskodex (DNK). [G4-18]

Die für ihre Geschäftstätigkeit wesentlichen Nachhaltigkeitsthemen ermittelte die KfW im Rahmen einer Wesentlichkeitsanalyse (siehe S. 26). Den wesentlichen Themen wurden anschließend die zu berichtenden GRI-Aspekte zugeordnet (siehe Tabelle). Einen thematischen Fokus legt

der Bericht auf den Förderschwerpunkt Klima- und Umweltschutz, welcher in dem Themenspecial auf den Seiten 37 bis 53 aus unterschiedlichen Perspektiven beleuchtet wird. Ergänzende GRI-relevante Kennzahlen zum betrieblichen Handeln sowie das Nachhaltigkeitsprogramm für die Jahre 2015–2017 sind auf den Seiten 69 bis 79 abgebildet.

Qualitative Informationen im Bericht beziehen sich vornehmlich auf das Geschäftsjahr 2014, die dargestellten Kennzahlen, soweit möglich, auf die Geschäftsjahre 2014, 2013 und 2012. Behandelt wird die KfW Bankengruppe in Gänze – bestehend aus KfW, KfW IPEX-Bank GmbH sowie DEG (Deutsche Investitions- und Entwicklungsgesellschaft mbH). Betreffen Inhalte nur einzelne Unternehmensteile, ist dies kenntlich gemacht. Während des Berichtszeitraums sind keine wesentlichen organisatorischen Veränderungen eingetreten, sodass eine Vergleichbarkeit der Daten gegenüber dem vorherigen Nachhaltigkeitsbericht gegeben ist. Einzelne Abweichungen zum letzten Bericht werden jeweils erläutert. Redaktionsschluss war der 31.07.2015. [G4-17, G4-22, G4-23]

## Wesentliche Aspekte und Berichtsinhalte [G4-19, G4-20, G4-21]

Wesentliche Themen	GRI-Aspekte	Auswirkungen innerhalb	Auswirkungen außerhalb
Umwelt- und Sozialverträglichkeitsprüfung	Produkte- und Dienstleistungen   Beschwerdeverfahren hinsichtlich Menschenrechtsverletzungen und gesellschaftlicher Auswirkungen   Lokale Gemeinschaften   Produktportfolio   Audits		■
Klima- und Umweltschutz	Wirtschaftliche Leistung   Indirekte wirtschaftliche Leistungen		■
Nachhaltiges Investment und Green Bonds	Active-Ownership-Ansatz		■
KMU und Gründer in Deutschland	Wirtschaftliche Leistung   Indirekte wirtschaftliche Leistungen		■
Innovationen und Internationalisierung deutscher Unternehmen	Wirtschaftliche Leistung   Indirekte wirtschaftliche Leistungen		■
Armutsbekämpfung	Wirtschaftliche Leistung		■
Demografischer Wandel in Deutschland	Wirtschaftliche Leistung		■
Transparenz und (Kunden-)Dialog	Beschwerdeverfahren hinsichtlich ökologischer Aspekte   Politik   Kennzeichnung von Produkten und Dienstleistungen		■
Verantwortungsvolle Beschaffung	Beschaffung   Bewertung der Lieferanten hinsichtlich ökologischer Aspekte, Arbeitspraktiken, Menschenrechte, gesellschaftlicher Auswirkungen		■
Gesellschaftliches Engagement	Lokale Gemeinschaften	■	■
Compliance und Corporate Governance	Compliance   Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Verhältnis   Investitionen   Korruptionsbekämpfung   Wettbewerbswidriges Verhalten   Schutz der Privatsphäre des Kunden	■	■
Betrieblicher Umweltschutz	Material   Energie   Wasser   Emissionen   Abwasser und Abfall	■	■
Mitarbeiterzufriedenheit und Arbeitgeberattraktivität	Wirtschaftliche Leistung   Beschäftigung   Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz   Aus- und Weiterbildung   Beschwerdeverfahren hinsichtlich Arbeitspraktiken	■	■
Chancengleichheit und Vielfalt	Marktpräsenz   Beschäftigung   Vielfalt und Chancengleichheit   Gleicher Lohn für Frauen und Männer   Gleichbehandlung	■	

# Kennzahlen der Geschäftstätigkeit

## Zentrale Unternehmenskennzahlen der KfW Bankengruppe

	2012	2013	2014
<b>Betriebsergebnis nach Bewertungen</b> (vor Förderleistung) in Mio. EUR	3.062	2.143	1.953
<b>Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit</b> (vor Förderleistung) in Mio. EUR	3.049	1.933	1.973
<b>Konzerngewinn</b> in Mio. EUR	2.413	1.273	1.514
<b>Bilanzsumme</b> <sup>1</sup> in Mrd. EUR	509,4	464,8	489,1
<b>Kreditvolumen</b> <sup>1</sup> in Mrd. EUR	434,7	432,0	440,3
<b>Geschäftsvolumen</b> <sup>1</sup> in Mrd. EUR	585,2	545,4	572,5
<b>Bilanzielles Eigenkapital</b> <sup>1</sup> in Mrd. EUR	18,2	20,5	21,6
<b>Kernkapitalquote</b> <sup>2</sup> in %	18,2	20,6	14,1

1 Stichtag jeweils 31.12.

2 Rückgang 2014 i.W. bedingt durch die Umsetzung der neuen CRR-/CRD IV-Anforderungen sowie die Umstellung auf IFRS-Basis

## Gesamtgeschäft nach Geschäftsfeldern

in Mrd. EUR	2012	2013	2014
<b>KfW Bankengruppe</b> <sup>1</sup>	73,4	72,5	74,1
<b>Inländisches Fördergeschäft</b> <sup>2</sup>	50,6	51,6	47,6
<b>Geschäftsfeld Mittelstandsbank</b> Förderung von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), Existenzgründern und anderen gewerblichen Kunden in Deutschland	24,1	22,6	19,9
<b>Geschäftsfeld Kommunal- und Privatkundenbank/ Kreditinstitute</b> Wohnwirtschaftliche Programme sowie Umweltschutz- und Bildungsförderung von privaten Kunden in Deutschland; Finanzierungsprogramme für Kunden im öffentlichen Sektor (Kommunen, kommunale Unternehmen und regionale Förder- banken)	29,3	28,9	27,7
<b>Geschäftsfeld Kapitalmärkte</b> Kreditverbriefung sowie andere kapitalmarktbezogene Aktivitäten	0,8	0,7	1,2
<b>Internationales Geschäft</b>	19,7	20,5	25,5
davon			
- Geschäftsfeld Export- und Projektfinanzierung Maßgeschneiderte Finanzierungen auf dem Gebiet der internationalen Export- und Projektfinanzierung	13,4	13,7	16,6
- Geschäftsbereich KfW Entwicklungsbank Förderung von Entwicklungs- und Schwellenländern (Finanzielle Zusammenarbeit)	4,9	5,3	7,4
- DEG Förderung von Entwicklungs- und Schwellenländern	1,3	1,5	1,5

1 Bereinigt um die Zusagen der Export- und Projektfinanzierung mit Refinanzierung aus Programmkrediten der KfW (2012 in Höhe von 440 Mio. EUR, 2013: 193 Mio. EUR, 2014: 153 Mio. EUR)

2 Die Zusagen der Individualfinanzierung Banken (2,7 Mrd. EUR) gingen bis 2012 nicht in das ausgewiesene Inlandsvolumen ein.

# Vorwort

## Liebe Leserinnen und Leser,

als „Bank aus Verantwortung“ hat die KfW Bankengruppe ihr Geschäft darauf ausgerichtet, die Lebensbedingungen von Menschen in Deutschland, Europa und weltweit nachhaltig zu verbessern. Unsere Finanzierungen und Fördermaßnahmen ermöglichen es, Lösungen für globale Herausforderungen wie Klimawandel, demografischer Wandel und Globalisierung zu realisieren. Um den richtungsweisenden Hebel einer Förderbank dabei bestmöglich zu nutzen, arbeitet die KfW wirkungsorientiert: Wir ermitteln systematisch den Erfolg der finanzierten Projekte, analysieren Rahmenbedingungen und passen Förderprogramme bei Bedarf an.

Der vorliegende Nachhaltigkeitsbericht dokumentiert die Leistungen und Wirkungen, die die KfW in den Jahren 2012 bis 2014 im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung erzielt hat. Mehr als ein Drittel des gesamten Zusagevolumens floss in diesem Zeitraum in den Klima- und Umweltschutz. Die Finanzierungen vermeiden nicht nur klimaschädigende CO<sub>2</sub>-Emissionen, sondern wirken weit darüber hinaus: Sie fördern Innovationen, schaffen und sichern Arbeitsplätze und tragen damit messbar zur wirtschaftlichen Entwicklung in den betreffenden Ländern bei. Auf vielfältige Weise stabilisierend wirkt auch die Finanzierung von Mittelständlern in Europa, bei der die KfW mit nationalen Förderbanken kooperiert. Signalwirkung auf einem noch jungen Markt erzielt das Engagement der KfW bei Green Bonds. Die Emissionserlöse des verzinslichen Wertpapiers fließen ausschließlich in die Finanzierung von Klima- und Umweltschutzprojekten.

Verantwortliches Wirken für die Gesellschaft setzt integres und umsichtiges Verhalten im eigenen Haus voraus. Den zunehmenden rechtlichen Anforderungen, denen die KfW unterliegt, tragen wir mit dem Ausbau der Compliance-Struktur Rechnung. Als Werterahmen für das tägliche Handeln gegenüber Kunden, Kollegen, Eigentümern und der Gesellschaft gilt allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern das Leitbild der KfW. Es wurde im Berichtszeitraum ebenso überarbeitet wie unsere Führungsgrundsätze, die das Fundament einer wertschätzenden und zukunftsorientierten Personalpolitik bilden.



» Unsere Finanzierungen und Fördermaßnahmen ermöglichen es, Lösungen für globale Herausforderungen zu realisieren.

Über unser Wirken als Förderbank und die zugrunde liegenden strategischen Entscheidungen tauschen wir uns mit Vertretern wichtiger Stakeholdergruppen intensiv aus – so etwa bei einer von der KfW initiierten Round Table-Diskussion. Den konstruktiven Dialog wollen wir künftig fortführen. Einen Ansatzpunkt dafür könnte der vorliegende Bericht bieten, der einen Einblick in unsere Nachhaltigkeitsleistung und -ziele für die kommenden Jahre liefert.

**Dr. Ulrich Schröder**

Vorstandsvorsitzender der KfW Bankengruppe

# Inhalt

»» Den Anspruch einlösen.  
Verantwortung, die wirkt.

Seite 4





## »» Megatrend im Fokus. Klima- und Umweltschutz.

Seite 37



## Stakeholder-Dialog

Seite 20

<b>Vorwort des Vorstands</b>	<b>1</b>
<b>Verantwortung, die wirkt</b>	<b>4</b>
Messbarer Nutzen für Menschen, Unternehmen und die Gesellschaft	4
Standpunkt: Die Wirkung nachweisen	9
Evaluierung der Fördertätigkeit	10
<b>Die KfW und ihr Auftrag</b>	<b>12</b>
<b>Strategie und Governance</b>	<b>15</b>
Nachhaltigkeitsstrategie der KfW	15
Verantwortliche Unternehmensführung	17
<b>Im Austausch mit Stakeholdern</b>	<b>20</b>
Offene Diskussion am runden Tisch	21
Interview: Die KfW in der Kritik	24
Fokus auf wesentliche Themen	26
Kontinuierlicher Dialog	27
<b>Das Geschäft der KfW</b>	<b>29</b>
Finanzierung mit Weitblick	29
Verantwortung im Treasury	34
Interview: Impulse im Markt für Green Bonds setzen	36
<b>Megatrend im Fokus: Klima- und Umweltschutz</b>	<b>37</b>
Infografik: Wie der Klimawandel wirkt	38
Energieeffizienz: In Effizienz investieren	40
Biodiversität: Angepasst an stürmische Zeiten	44
Erneuerbare Energien: Wüstensonne im Fokus	48
Interview: Entwicklung braucht Klimaschutz	52
<b>Bewusst für Mensch und Umwelt</b>	<b>54</b>
Attraktiver Arbeitgeber	54
Betrieblicher Umweltschutz	58
<b>Verlässliches Mitglied der Gesellschaft</b>	<b>62</b>
Compliance als Basis	62
Engagiert für das Gemeinwohl	66
<b>Nachhaltigkeit kompakt</b>	<b>69</b>
Umweltkennzahlen	70
Mitarbeiterkennzahlen	72
KfW-Nachhaltigkeitsprogramm	78
GRI G4 Content Index	80
<b>Impressum</b>	<b>85</b>

# »» Den Anspruch einlösen. Verantwortung, die wirkt.

## Messbarer Nutzen für Menschen, Unternehmen und die Gesellschaft

Über ihre Projekte und Programme setzt sich die KfW im öffentlichen Auftrag für eine nachhaltige Entwicklung ein. Die Wirksamkeit der Förderung gilt dabei als handlungsleitendes Prinzip.

Die KfW arbeitet subsidiär: Sie wird dort aktiv, wo der Markt keine adäquaten Finanzierungslösungen bereitstellt oder der Staat für volkswirtschaftlich wichtige Marktsegmente Anreize schaffen möchte, wo Privatinvestoren allein nicht wirken können. Die Weichen für langfristig erfolgreiche Förderung werden auf verschiedenen Ebenen gestellt. Zunächst gilt es, mit dem volkswirtschaftlichen Know-how der KfW Handlungsfelder zu identifizieren, in denen die KfW im Rahmen ihres Förderauftrags einen wirksamen Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung leisten kann: Indem sie individuelle Lebensverhältnisse verbessert, gesellschaftliche und wirtschaftliche Strukturen stärkt oder an der Lösung globaler Herausforderungen mitwirkt. Im nächsten Schritt geht es darum, adäquate Instrumente und Lösungen auszuwählen sowie konkrete Projekte professionell umzusetzen.

Damit ist es jedoch nicht getan: Um aus Erfahrungen zu lernen und so die Wirksamkeit zukünftiger Interventionen positiv zu beeinflussen, braucht es institutionelle Lernschleifen. Dazu zählt insbesondere die Evaluation – die systematische und objektive Beurteilung laufender oder abgeschlossener Projekte und Programme. Die Frage „Was wurde erreicht?“ wird dabei mit dem „Wie“ verknüpft. So lassen sich Muster im Projektdesign erkennen, die sich wiederkehrend positiv oder negativ auf das Erreichen von Zielen auswirken. Dieses Wissen fließt in die Konzeption neuer Projekte und Programme ein – und trägt so dazu bei, die Qualität des Handelns in komplexen Zusammenhängen zu sichern. Wie ihre Förderung konkret wirkt, macht die KfW in Form von regelmäßig veröffentlichten Evaluationsberichten gegenüber Politik und Öffentlichkeit transparent.





#### Wirkung konkret

##### **Individuum: Selbstbestimmung ermöglichen**

Menschen mit geringem oder ohne Einkommen haben meist keinen Zugang zu klassischen Finanzprodukten. Mikrokredite eröffnen ihnen – insbesondere Frauen – Perspektiven und steigern den sozialen Status. Als einer der weltweit größten Geber im Mikrofinanzbereich fördert der Geschäftsbereich KfW Entwicklungsbank faire und transparente Mikrofinanzdienstleister in Schwellen- und Entwicklungsländern. Und verhilft darüber auch Frauen in Pakistan zu einem eigenen Verdienst und mehr Unabhängigkeit.



### Lokalgemeinschaft: Strukturen stärken

Die Energieversorgung der Zukunft ist regenerativ und dezentral. An die Seite großer Kraftwerke treten Haushalte, Unternehmen und Gemeinschaften, die ihren Bedarf an Strom und Wärme auf umweltfreundliche Weise selbst decken – und darüber zugleich lokale Strukturen stärken. Die KfW Bankengruppe ermöglicht sie auf vielfältige Weise. In Afrika über leicht installierbare Solarmodule, die abgelegene Dörfer erstmalig mit Strom versorgen. An der Mosel über eine Pelletheizung, die die Gästehäuser eines Weinguts mit Holz aus der Region wärmt.



**Wirkung konkret**

**Volkswirtschaft: Entwicklung fördern**

Innovationen und moderne Technologien fördern das Wirtschaftswachstum eines Landes und schaffen Arbeitsplätze. Sie setzen entscheidende Impulse für Entwicklung, tragen zur Armutsbekämpfung und damit zur sozialen Stabilität von Gesellschaften bei. Der Schlüssel zu technologischem Fortschritt liegt in der Bildung. In Deutschland engagiert sich die KfW Bankengruppe dafür über die Vergabe von Studienkrediten. International fördert sie Grundbildung, berufliche Bildung und die Entwicklung von Hochschulen – in Marokko und weltweit.



### **Globale Gesellschaft: Lebensgrundlagen erhalten**

Der Druck auf natürliche Ressourcen wächst mit der zunehmenden Wirtschaftskraft und einer steigenden Weltbevölkerung. Bedrohte Ökosysteme, Wasserknappheit und andere Folgen des Klimawandels machen es unabdingbar, Ökonomie und Ökologie im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung stärker zu verbinden. Die KfW Bankengruppe setzt sich weltweit für zukunftsfähige, selbsttragende Wirtschaftsstrukturen ein und treibt den Wandel durch „grünes Wachstum“ voran. Mit dem erklärten Ziel, die Lebensgrundlagen dieser und künftiger Generationen zu sichern.



Standpunkt

## Die Wirkung nachweisen

Wirkung allein zählt, ist aber nicht leicht zu zählen. Prof. Dr. Eva Terberger, Leiterin der Evaluierungsabteilung im Geschäftsbereich KfW Entwicklungsbank, über Herausforderungen der Wirkungsmessung.

Förderung ist erfolgreich, wenn sie zu positiven Veränderungen führt, die sich sonst nicht eingestellt hätten – wenn sie also wirkt. Im Falle der KfW etwa zum Schutz von Umwelt und Klima oder im Sinne der wirtschaftlichen und sozialen Entwicklung, in Deutschland und weltweit. Wirkung ist das, was zählt, und gilt als Gradmesser für den Fördererfolg. Da liegt es nahe zu fordern: Wirkung muss gemessen werden – um besonders erfolgreiche Aktivitäten auszuweiten und weniger erfolgreiche Ansätze zu verbessern. Das ist zweifellos richtig, leider aber oft einfacher gesagt als getan.

### Was wird gezählt, wie verglichen?

Das beginnt damit, dass es für Förderwirkungen kein einheitliches Zählmaß gibt. Als einfacher Indikator wird vielfach die Zahl der erreichten Menschen propagiert. Sich allein darauf zu stützen, erweist sich jedoch als ungeeignet oder gar gefährlich. Offensichtlich wird das am Beispiel eines Fördervorhabens zum Schutz des Regenwalds im Amazonasgebiet. Die erreichten Menschen spielen hier eine untergeordnete Rolle. Ziel ist es ja gerade, zumindest bestimmte menschliche Nutzungsformen wie illegalen Holzeinschlag, Wilderei oder die Umwandlung von Naturflächen in Agrarland einzudämmen. Weitaus geeigneter als Erfolgsmaßstab wäre hier der Erhalt von Biodiversität oder das Ausmaß der verhinderten Waldzerstörung.

Bei anderen Förderaktivitäten mag die Zahl der erreichten Menschen zwar ein angemessenes Zählmaß sein. Doch bedeutet dies noch lange nicht, dass sich Wirkungen darüber vergleichen ließen. Wie etwa wäre folgende Frage zu beantworten: Ist es

wirkungsvoller, mit einer bestimmten Summe einen Satelliten zu fördern, der 100 Millionen Menschen erstmals Zugang zu moderner Telekommunikation ermöglicht, oder aber Maßnahmen, die lediglich einer halben Million Menschen erstmals Zugang zu sauberem Trinkwasser verschaffen?

### Sichtbare versus tatsächliche Effekte

Nicht minder schwierig zu beantworten ist die Frage, welche Veränderungen eine Fördermaßnahme tatsächlich ausgelöst hat. Ein Beispiel: Ein Förderprogramm der Finanziellen Zusammenarbeit (FZ) soll die Zahl der medizinisch betreuten Geburten steigern, um die Mütter- und Säuglingssterblichkeit zu mindern. Die Zahl der betreuten Geburten lässt sich zwar ermitteln. Ein Teil der Geburten wäre vermutlich aber auch ohne Förderung medizinisch betreut worden. Valide Schlüsse auf die zusätzlichen betreuten Geburten lässt erst ein statistisch aufwändiger Vergleich zu – von Müttern, die vom Förderprogramm erfasst wurden, mit einer Kontrollgruppe von sozioökonomisch sehr ähnlichen, jedoch nicht geförderten Müttern.

Unstrittig bleibt, dass in der Förderung allein Wirkungen zählen. Einheitlich messen lassen sie sich jedoch nicht – und daher nur eingeschränkt miteinander vergleichen. Häufig sind Wirkungen nur unter großem Aufwand messbar. Manchmal aber ist der Versuch, korrekt zu zählen, diesen Aufwand wert. In jedem Fall hilft das Wissen um die Bedeutung und die Schwierigkeiten der Wirkungsmessung, die richtigen Fragen zum Erfolg einer Förderung zu stellen.

# Evaluierung der Fördertätigkeit

Wie ihre Förderung wirkt, ermittelt die KfW Bankengruppe systematisch. Vorgehen und Umfang der Evaluierungen unterscheiden sich in den einzelnen Geschäftsbereichen und Tochtergesellschaften.

Im Inlandsgeschäft lässt die Volkswirtschaftliche Abteilung der KfW bedeutsame Programme des Förderschwerpunkts Klima- und Umweltschutz regelmäßig durch externe unabhängige Forschungsinstitute evaluieren. Neben den Energieeinsparungen und den daraus resultierenden Treibhausgasminderungen werden dabei auch Effekte auf Beschäftigung und andere volkswirtschaftliche Zielgrößen analysiert. Die KfW veröffentlicht die Ergebnisse der durchgeführten Evaluationen im Internet ([www.kfw.de/evaluationen](http://www.kfw.de/evaluationen)).

## Wirkung im Inland

Bei den Programmen zur Förderung erneuerbarer Energien löste die KfW 2013 mit einem Zusagevolumen von 3,9 Mrd. EUR Gesamtinvestitionen in Deutschland von rund 6,6 Mrd. EUR aus und vermeidet damit nach vorläufigen Schätzungen jährlich rund 4,6 Mio. Tonnen Treibhausgasemissionen. Die mit Bundesmitteln geförderten Programme „Energieeffizient Bauen und Sanieren“ (EBS) sorgten 2013 dafür, dass jährlich gut 2.000 GWh an Energie und somit 744.000 Tonnen Treibhausgasemissionen eingespart wurden (siehe Grafik). Die durch die Förderung ausgelösten Investitionen sicherten bzw. schufen 420.000 Arbeitsplätze für ein Jahr (zu den Langzeitwirkungen der Programme siehe S. 41). Die Wirkungen des KfW-Energieeffizienzprogramms ließ die KfW 2014 erstmals extern für den Förderjahrgang 2012 ermitteln. Ein Darlehensvolumen von 3,2 Mrd. EUR löste Investitionen in Höhe von 3,8 Mrd. EUR aus und führte zu Einsparungen von jährlich 545.000 Tonnen Treibhausgasen. Die geförder-

ten Unternehmen sparen durch die Effizienzgewinne jährlich rund 150 Mio. EUR Energiekosten ein. Ebenfalls einer externen Evaluation unterzogen hat die KfW im Berichtszeitraum das Programm „Altersgerecht Umbauen“. Für zahlreiche weitere Inlandsförderprogramme analysiert die Volkswirtschaftliche Abteilung der KfW regelmäßig die erzielten Effekte auf Beschäftigung, Investitionen, wirtschaftliche Entwicklung und Umwelt.

## Ex-post-Evaluierung der FZ-Vorhaben

Die Projekte, die der Geschäftsbereich KfW Entwicklungsbank im Rahmen der FZ im Auftrag des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) fördert, tragen zum Erreichen der UN-Millenniumsziele (MDG) bei – und auch zu den Nachhaltigen Entwicklungszielen (SDG), die Ende 2015 die MDG als Zielkatalog ablösen werden. Von den Neuzusagen 2014 fokussierten 13,6% auf das MDG-Ziel der Reduzierung von extremer Armut, 12% auf ökologische Nachhaltigkeit sowie 7,8% auf eine Gleichstellung der Geschlechter (siehe Grafik S. 11).

Die Wirkungen der geförderten FZ-Projekte (Gesamtvolumen 2014: 7,4 Mrd. EUR) überprüft die Evaluierungsabteilung des Geschäftsbereichs KfW Entwicklungsbank. Sie arbeitet unabhängig und ist als Stabsstelle direkt dem Vorstand der KfW unterstellt. Evaluiert wird jährlich rund die Hälfte all jener FZ-Vorhaben, die seit etwa drei Jahren abgeschlossen sind („ex-post“). Dieser Zeitpunkt ermöglicht auch fundierte Aussagen über die Nachhaltigkeit der Förderung. Die Projekte werden in Form einer repräsentativen Zufallsstichprobe ausgewählt und anhand der vom Development Assistance Committee (DAC) der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) definierten Schlüsselkriterien Relevanz, Effektivität, Effizienz, übergeordnete entwicklungspolitische Wirkungen und Nachhaltigkeit bewertet. Als erfolgreich gelten Projekte, die in der Gesamtschau die Note 3 oder besser erhalten. Beeinflusst wird der Erfolg von Projekten auch durch ihr Umfeld, beispielsweise ob sie in einem stabilen oder fragilen Kontext durchgeführt werden. Die Erfolgsquote aller von der Evaluierungsabteilung 2013 und 2014 bewerteten Projekte betrug rund 80%.

Die Evaluationen erfolgen zu rund 85% in Form von Vor-Ort-Missionen, in den übrigen Fällen aufgrund ausreichender Informationen als sogenannte Schreibtischprüfung. Die Evaluierungsabteilung bezieht jährlich rund 30 Projektmanager des Geschäfts-

Förderwirkungen 2013

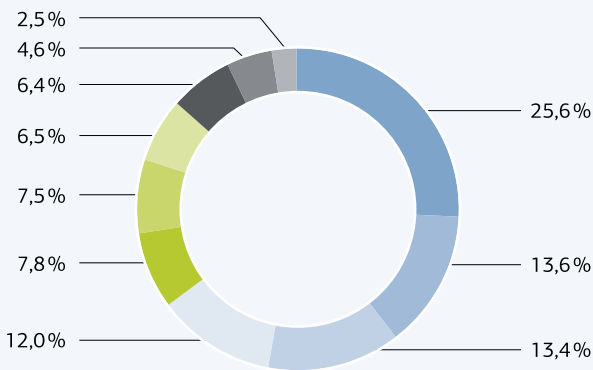
## KfW-Programme „Energieeffizient Bauen und Sanieren“



bereichs KfW Entwicklungsbank in ihre Arbeit ein. Sie evaluieren jeweils ein Vorhaben aus einem anderen Regionalbereich. Der temporäre Rollentausch fördert individuelle wie auch institutionelle Lernprozesse. Letztere unterstützt auch eine Datenbank, die Ergebnisse von über 2.000 Evaluierungen beinhaltet und Querschnittsauswertungen ermöglicht. Ihr Wissen über Wirkungszusammenhänge, spezifische sektorale Themen oder die Eignung bestimmter Förderkonzepte stärkt die KfW durch zusätzliche Evaluierungen zu ausgewählten Themenfeldern. Im Berichtszeitraum lag der Fokus auf Gesundheitsvorhaben in Entwicklungsländern, Risiken von Mikrokreditprogrammen sowie der Entwicklungszusammenarbeit in fragilen Kontexten.

Förderwirkungen 2014

### Primäre Wirkung der FZ-Neuzusagen



- Wirtschaftswachstum
- MDG 1 (Extreme Armut und Hunger)
- Globale Umwelt
- MDG 7 (Ökologische Nachhaltigkeit)
- MDG 3 (Gleichstellung der Geschlechter)
- MDG 4/5 (Kinder- und Müttersterblichkeit)
- Good Governance, Frieden und Demokratie
- MDG 8 (Weltweite Entwicklungspartnerschaft)
- MDG 2 (Grundbildung)
- MDG 6 (HIV/AIDS, Malaria und andere schwere Krankheiten)

Die Ergebnisberichte der evaluierten FZ-Vorhaben stellt der Geschäftsbereich KfW Entwicklungsbank der Bundesregierung als Auftraggeber zur Verfügung. Kurzfassungen werden in einer Projektdatenbank im Internet veröffentlicht. Aktuell sind dort 800 Evaluierungen verfügbar. Alle zwei Jahre informiert zusätzlich ein Bericht über die Evaluierungsarbeit, einschließlich aller Ergebnisse.

### Geschäftspolitisches Rating der DEG

Die DEG erfasst die geschäfts- und entwicklungspolitischen Effekte aller mitfinanzierten Vorhaben (Portfolio 2014: 7,8 Mrd. EUR) über ein integriertes Bewertungsinstrument. Das Geschäftspolitische Projektrating (GPR) klassifiziert die Finanzierungen nach einem Punktesystem. Die erwarteten Wirkungen der Neuzusagen ermittelt die DEG auf Basis vorhandener Dokumente sowie einer Vor-Ort-Untersuchung („ex-ante“). Zudem erhebt sie für alle Engagements die tatsächlich eingetretenen Effekte („ex-post“). Dies ermöglicht einen systematischen Vergleich auf der Ebene einzelner Finanzierungen. Im Jahr 2014 war die entwicklungspolitische Qualität der neu zugesagten Finanzierungen mit einer Durchschnittsnote von 2,1 erneut hoch (2013: 2,0). Relevante Fragestellungen auf Portfolioebene werden intern oder von unabhängigen externen Gutachtern anhand der OECD DAC-Kriterien bewertet. Auch das GPR selbst und seine Anwendung lässt die DEG evaluieren. Kosten-Nutzen-Analysen tragen dazu bei, entwicklungspolitische Effekte, zum Beispiel für die lokale Bevölkerung, besser zu verstehen. Für eine bessere internationale Vergleichbarkeit hat die DEG zudem 2013 mit über 20 anderen internationalen Finanzierungsinstitutionen einheitliche Bewertungsindikatoren festgelegt. Mit einem Volumen von knapp 1,5 Mrd. EUR löste die DEG 2014 Gesamtinvestitionen von 9,3 Mrd. EUR sowie weitere positive Wirkungen in Schwellen- und Entwicklungsländern aus (siehe Grafik). Drei Viertel der finanzierten Vorhaben tragen mindestens zu einem MDG bei.

Förderwirkungen 2014

### Entwicklungseffekte der DEG Finanzierungen





## »» Den Wandel gestalten. Die KfW und ihr Auftrag.

Die KfW Bankengruppe ist die Förderbank der Bundesrepublik Deutschland. Mit ihren Finanzierungen setzt sie sich für eine nachhaltige Entwicklung ein und treibt zukunftsweisende Ideen voran.

Die KfW Bankengruppe engagiert sich im staatlichen Auftrag dafür, die wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Lebensbedingungen zu verbessern – in Deutschland, Europa und der Welt. Dabei nimmt sie stets eine langfristige Perspektive ein und hat globale Entwicklungen im Blick. Eigentümer der KfW sind zu 80% der Bund und zu 20% die Bundesländer. Zusammen halten sie das Grundkapital in Höhe von 3,75 Mrd. EUR. Mit einer Bilanzsumme von 489,1 Mrd. EUR (2014) ist die KfW aktuell die drittgrößte Bank in Deutschland sowie eine der größten Förderbanken weltweit. Das Fördervolumen lag 2014 bei 74,1 Mrd. EUR und damit rund 2% höher als im Vorjahr. Über ein Drittel der Mittel fließen in den Klima- und Umweltschutz. Die KfW steht in regelmäßigem Austausch mit international tätigen Banken, arbeitet eng mit anderen Förderbanken zusammen und unterstützt

Regierungen anderer Länder beim Aufbau von Förderbanken, zuletzt in Griechenland und Portugal.

Ihren Hauptsitz hat die KfW in Frankfurt am Main, weitere Standorte in Deutschland sind Berlin, Bonn und Köln. Weltweit ist sie mit Büros und Repräsentanzen an rund 80 Standorten vertreten. Konzernweit beschäftigt die KfW 2014 mehr als 5.500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Geschäftsführung und Vermögensverwaltung verantwortet ein sechsköpfiger Vorstand unter dem Vorsitz von Dr. Ulrich Schröder, der zugleich Umweltvorstand ist.

### **Nachhaltigkeit als Geschäftsziel**

Als Förderbank übt die KfW eine staatliche Steuerungsfunktion aus. Sie ist den Aufgaben verpflichtet, die im 1948 erlassenen Gesetz über die Kreditanstalt für Wiederaufbau („KfW-Gesetz“) festge-



schrieben sind. Es wurde seither mehrfach den jeweils aktuellen Erfordernissen angepasst, zuletzt 2013. Im Einklang mit der Nachhaltigkeitsstrategie des Bundes richtet die KfW ihre Finanzierungs- und Fördertätigkeit seit einigen Jahren an drei global wirksamen Megatrends aus:

- Kampf gegen den Klimawandel, Anpassung an dessen Folgen sowie Schutz der natürlichen Umwelt
- Bewältigung des demografischen Wandels
- Sicherstellung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen in einer globalisierten Wirtschaft und Förderung des technischen Fortschritts

Weitere wichtige Themen sind die Bekämpfung von Armut, die allgemeine Unternehmensfinanzierung (insbesondere von kleinen und mittleren Unternehmen) sowie die Gründungsförderung. Darüber hinaus übernimmt die KfW Sonderaufgaben für den Bund.

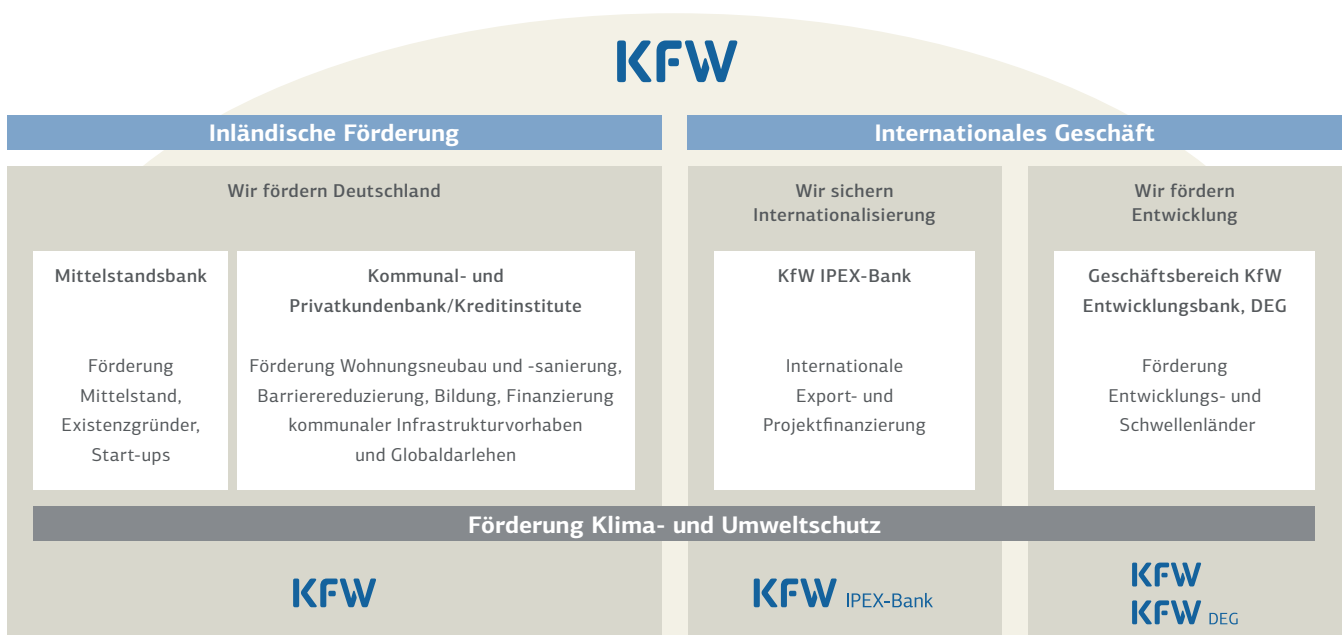
### Förderung und Finanzierung im In- und Ausland

Organisatorisch gliedert sich die Förder- und Finanzierungstätigkeit der KfW Bankengruppe in das Inlands- und Auslandsgeschäft (siehe Organigramm).

Die inländische Förderung ist das größte Geschäftsfeld und unterteilt sich in zwei Geschäftsbereiche: Die Mittelstandsbank unterstützt kleine und mittelständische Unternehmen, Existenzgründer und Start-ups mit Förderkrediten, Beteiligungskapital sowie Programmen zur Stärkung von Eigenkapitalbasis und Energieeffizienz. Im Geschäftsbereich Kommunal- und Privatkundenbank/Kreditinstitute fördert die KfW private Investoren und Kommunen. Förder- und Geschäftsbanken in Deutschland und Europa refinanziert sie über programm-basierte oder zweckgebundene Globaldarlehen sowie strukturierte Produkte.



Das internationale Projekt- und Exportgeschäft verantwortet die KfW IPEX-Bank. Das 100-prozentige Tochterunternehmen der KfW finanziert die deutsche und europäische Exportwirtschaft, stärkt die wirtschaftliche und soziale Entwicklung in den Zielländern und trägt dazu bei, die Roh-



stoffversorgung der Industrie zu sichern. Die KfW IPEX-Bank arbeitet dabei unter Wettbewerbsbedingungen.

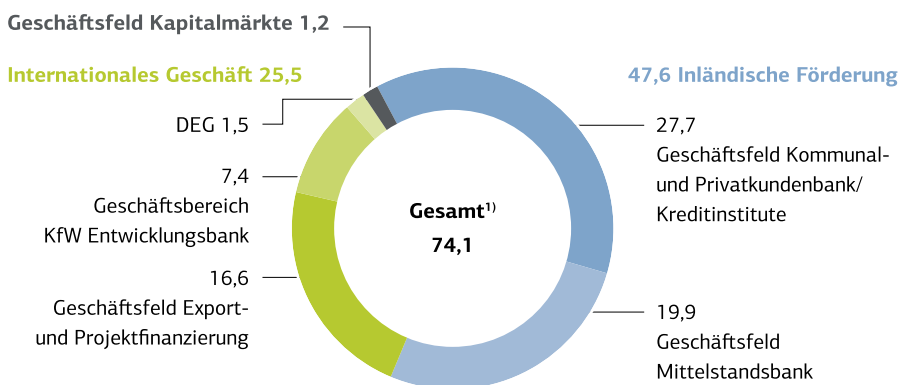
Die Lebensbedingungen in Schwellen- und Entwicklungsländern verbessert der Geschäftsbereich KfW Entwicklungsbank. Im Rahmen der Finanziellen Zusammenarbeit (FZ) der Bundesregierung und mit eigenen Mitteln finanziert er Vorhaben in den Partnerländern der Bundesrepublik. Entwicklung fördert auch die 100-prozen-

tige Tochtergesellschaft DEG – Deutsche Investitions- und Entwicklungsgesellschaft mbH. Sie berät und finanziert private Unternehmen bei Investitionen in Schwellen- und Entwicklungsländern und stellt dafür aus eigenen Mitteln langfristige Finanzierungen bereit.

Sonderaufgaben des Bundes sowie Altgeschäfte der Beteiligungsfinanzierung betreut die KfW Beteiligungsholding GmbH. Strategische Beteiligungen in Höhe von

26 bzw. 25 % hält die KfW an der Deutschen Energie-Agentur GmbH (dena) und der Berliner Energieagentur (BEA). An den ehemaligen Staatsunternehmen Deutsche Post AG (21%) und Deutsche Telekom AG (17,4%) hat sie sogenannte Platzhaltergeschäfte vom Bund übernommen. Über dessen Zuweisung hält die KfW Bankengruppe zudem 11% der Stimmrechte an der Airbus Group. Ihr gesellschaftliches Engagement bündelt sie seit 2013 in der rechtlich eigenständigen, operativ tätigen KfW Stiftung.

### Gesamtgeschäft der KfW Bankengruppe 2014 in Mrd. EUR



1) Bereinigt um die Zusagen der Export- und Projektfinanzierung mit Refinanzierung aus Programmkrediten der KfW (2014: 153 Mio. EUR)

### Refinanzierung über internationale Kapitalmärkte

Ihre Geschäftsaktivitäten deckt die KfW nahezu vollständig über die internationalen Geld- und Kapitalmärkte. Als einer der aktivsten und größten Anleihe-Emittenten der Welt gab sie 2014 Anleihen mit einem Gesamtvolumen von 57,4 Mrd. EUR an institutionelle Investoren in Deutschland und weltweit aus. Durch die explizite und direkte Garantie der Bundesrepublik Deutschland genießt die KfW die bestmöglichen Bonitätsbewertungen bei führenden Ratingagenturen. Unter den Anleihenprodukten sind seit 2014 auch sogenannte Green Bonds für nachhaltige ausgerichtete Investoren.



## Förderung im Wandel der Zeit

- ▶ **1948** beauftragt die angloamerikanische Besatzungsmacht die Einrichtung einer zentralen Stelle, die den Wiederaufbau in Deutschland finanziert. Nach Verkündung des „KfW-Gesetzes“ im November 1948 nimmt die „Kreditanstalt für Wiederaufbau“ am 02.01.1949 ihre Geschäftstätigkeit auf.
- ▶ **In den 1950er-Jahren** beträgt der finanzielle Grundstock der KfW knapp 1 Mrd. EUR, gespeist aus den Mitteln des Marshallplans. Ende des Jahrzehnts kommen Exportfinanzierung, Mittelstandsförderung und erste Umweltprojekte als neue Aufgaben dazu.
- ▶ **1961** erhält die KfW den gesetzlichen Auftrag zur Förderung der Entwicklungshilfe – ein Zeichen für die wirtschaftlich erstarkende Bundesrepublik.
- ▶ **In den 1970er-Jahren** macht die Ölkrise die Förderung von Energiesparen und Innovationen zu einem neuen Schwerpunkt der Arbeit der KfW.
- ▶ **Die 1980er-Jahre** stehen im Zeichen der Umwandlung der Entwicklungshilfe von der Kapitalhilfe zur Finanziellen Zusammenarbeit.
- ▶ **In den 1990er-Jahren** bringt die vorangegangene Wiedervereinigung Deutschlands das größte Förderprogramm der deutschen Geschichte ins Rollen. Bis zur Mitte des Jahrzehnts fließen rund 70% der inländischen Förderung in die neuen Bundesländer.
- ▶ **Ab 2000** verändert sich die Förderbank so stark wie nie zuvor. Aus der Kreditanstalt für Wiederaufbau wird die KfW Bankengruppe. Mit dem Beschluss der Bundesregierung zur Energiewende 2011 bringt sie zahlreiche neue Förderangebote auf den Markt.

# »» Verantwortlich handeln. Strategie und Governance.



## Nachhaltigkeitsstrategie der KfW

Die KfW agiert ökologisch und sozial verantwortlich. Über konzernweit gültige Leitsätze, ein strukturiertes Management und klare Ziele verankert sie Nachhaltigkeit in ihrem Geschäft wie auch im Bankbetrieb.

Grundlegender Auftrag der KfW Bankengruppe ist die Förderung. Neben dem Prinzip der Subsidiarität verfolgt sie dabei die Ziele einer nachhaltigen Entwicklung. Geschäfts- und Nachhaltigkeitsstrategie sind dadurch eng miteinander verknüpft. Durch die „Erklärung zu Umweltschutz und nachhaltiger Entwicklung“ hat sich die KfW bereits 2003 gegenüber dem Deutschen Bundestag verpflichtet, bei allen umweltrelevanten Entscheidungen eine nachhaltige Entwicklung im Sinne der Nachhaltigkeitsstrategie der Bundesregierung anzustreben. Aufbauend darauf wurden 2006 die konzernweit geltenden Umwelt- und Sozialleitsätze eingeführt und 2012 zu Nachhaltigkeitsleitsätzen

weiterentwickelt. Sie bilden den zentralen Orientierungsrahmen für die verantwortungsvolle Gestaltung der Finanzierungen und Geschäftsprozesse.

In ihrem Handeln orientiert sich die KfW an internationalen Nachhaltigkeitsrichtlinien. Bereits 1995 unterzeichnete sie die Erklärung der Finanzinstitute zur Umwelt und zur nachhaltigen Entwicklung des United Nations Environment Programme (UNEP FI), im Jahr 2008 die Menschenrechtserklärung des Business & Human Rights Resource Centre. Als bedeutender Finanzierer von Klimaschutz und Entwicklung engagiert sich die Bank im International Development Finance Club (IDFC)

und der Association of European Development Finance Institutions (EDFI). Die KfW IPEX-Bank ist Mitglied der Equator Principles Association (siehe S. 25).

### Verankert im Kerngeschäft

Die Nachhaltigkeitsleitsätze der KfW gelten übergreifend für alle Geschäftsfelder und Tochtergesellschaften. Sie enthalten unter anderem die Vorgabe, rund ein Drittel des gesamten Neuzusagevolumens auf den Schlüsselbereich Klimawandel und Umweltschutz zu konzentrieren. Diese Zielquote ist Teil des Strategischen Zielsystems der KfW, das die mittelfristig angestrebte Positionierung der Bank definiert und verbindlich für die strategische

Ausrichtung aller Geschäftsfelder gilt. Darin festgelegt sind ausgewählte Top-Level-Ziele auf Gesamtbankebene.

Die Nachhaltigkeitsleitsätze der KfW geben auch den Rahmen für die Verfahren und Standards der Umwelt- und Sozialverträglichkeitsprüfungen vor, denen die KfW ihre Fördervorhaben unterzieht (siehe S. 18), sowie eine Zielquote zur Realisierung von Chancengleichheit von Frauen bei der Besetzung von Führungspositionen. Den Nachhaltigkeitsleitsätzen nachgelagert sind thematisch fokussierte Nachhaltigkeitsrichtlinien, konzernweit etwa für den betrieblichen Umweltschutz (siehe S. 58) sowie für verantwortungsvolle Beschaffung (siehe S. 64).

#### Klare Zuständigkeiten

Operationalisiert werden die Nachhaltigkeitsleitsätze über ein Managementsystem, das Verantwortlichkeiten und Verfahren festlegt. Die Gesamtverantwortung für die Nachhaltigkeitsstrategie und -kommunikation der KfW liegt beim Vorstandsvorsitzenden. Aufgrund neu geordneter Zuständigkeiten hat er seit November 2014 auch die Funktion des Umwelt-

vorstands inne. Zusammen mit den jeweils zuständigen Fachvorständen bzw. Geschäftsführungen von DEG und KfW IPEX-Bank gewährleistet er somit auch die operative Umsetzung der Nachhaltigkeitsthemen im Hinblick auf nachhaltige Finanzierungen und betrieblichen Umweltschutz.

Unterstützt wird er dabei vom Konzernbeauftragten Umwelt und Nachhaltigkeit, dem Beauftragten für den betrieblichen Umweltschutz sowie 15 Nachhaltigkeitsbeauftragten aus allen relevanten Organisationseinheiten. Die Konzernsteuerungsgruppe Umwelt und Klima (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. Ihr gehören unter anderem der Konzernbeauftragte Umwelt und Nachhaltigkeit sowie die fachspezifischen Nachhaltigkeitsbeauftragten und operativ Verantwortlichen aus allen Markt Bereichen der Bank an. Relevante Themen des betrieblichen Umweltschutzes koordinieren der Beauftragte für den betrieblichen

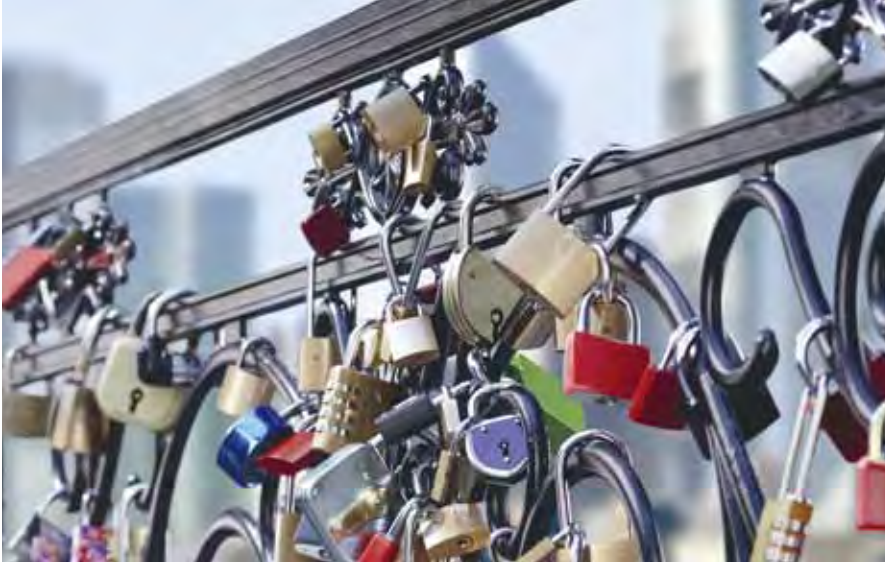
Umweltschutz und die vier Standortbeauftragten für betrieblichen Umweltschutz in der Arbeitsgruppe Betriebsökologie.

#### Messbare Ziele

Für die Weiterentwicklung der Nachhaltigkeitsleitsätze im Hinblick auf neue Herausforderungen erarbeitet der Konzernbeauftragte Umwelt und Nachhaltigkeit gemeinsam mit den Nachhaltigkeitsbeauftragten Vorschläge zur Beschlussfassung durch den Vorstand. Das Nachhaltigkeitsprogramm für die Jahre 2012 bis 2014 lief im Berichtsjahr aus. Das nachfolgende Programm, das Ziele und Maßnahmen bis 2017 festlegt, fokussiert unter anderem auf die Auswertung von Klimaschutzkenngrößen wie CO<sub>2</sub>-Vermeidungskosten, CO<sub>2</sub>-Einsparungen und Emissionsintensität („Carbon Footprint“) für relevante Teile des Zusageportfolios des Geschäftsbereichs KfW Entwicklungsbank. Weitere Schwerpunkte sind die Weiterentwicklung im „Verantwortlichen Investment“ durch Beteiligung an nationalen und internationalen Arbeitsgruppen sowie die Prüfung eines Anreizsystems zur CO<sub>2</sub>-Reduzierung bei personenbezogenen Dienstwagen (siehe S. 78).

## Nachhaltigkeitsansatz und zentrale Handlungsfelder





# Verantwortliche Unternehmensführung

Die KfW verpflichtet sich zu einer verantwortungsbewussten Unternehmensführung. In ihr strategisches Risikomanagement bezieht sie auch Nachhaltigkeitsrisiken mit ein.

Der Vorstand der KfW leitet die Geschäfte in eigener Verantwortung nach Maßgabe des KfW-Gesetzes, der Satzung der KfW sowie verschiedener Geschäftsordnungen. Die Verteilung der Aufgaben regelt ein Geschäftsverteilungsplan; wesentliche Änderungen erfordern seit 01.08.2014 die Zustimmung des Präsidial- und Nominierungsausschusses. Mit Dr. Ingrid Hengster wurde im April 2014 eine zweite Frau in den Vorstand der KfW berufen. Als Anstalt des öffentlichen Rechts orientiert sich die KfW an den Grundsätzen des Public Corporate Governance Kodex (PCGK) des Bundes. Wie die KfW diese erfüllt, erläutert sie in einer jährlichen Entsprechenserklärung im Geschäftsbericht. Bei Mehrheitsbeteiligungen prüft die KfW grundsätzlich, ob die Gesellschafterbeschlüsse mit den eigenen Nachhaltigkeitsleitsätzen im Einklang stehen. Auch im eigenen Bankbetrieb folgt sie dem Prinzip der Nachhaltigkeit – in ihrer Rolle als Arbeitgeber (siehe S. 54) und bei der Steuerung der eigenen Umweltauswirkungen an den verschiedenen Standorten (siehe S. 58). Im täglichen Handeln orientiert sich die KfW an Wertvorstellungen, die im Leitbild festgeschrieben sind (siehe S. 54).

Nach dem Vergütungssystem der KfW werden die Vorstandsmitglieder entsprechend ihren Aufgaben- und Verantwortungsbereichen angemessen entlohnt. Einzig der Vorstandsvorsitzende bezieht eine variable Vergütung. Diese ist gekoppelt an eine Zielvereinbarung, die er jährlich mit dem Vorsitzenden des Präsidialausschusses und dessen Stellvertreter festlegt und die förderpolitische – und damit nachhaltigkeitsrelevante – Ziele beinhaltet. Die KfW bietet ihren Vorständen regelmäßig Schulungen an, etwa bei der Einführung in das neue Amt. Ein Konzept zur Information des Vorstands über relevante (aufsichts-)rechtliche Vorgaben und Pflichten wird aktuell erarbeitet.

## Aufsicht durch Kontrollorgane

Die Aufsicht über die KfW üben mehrere Institutionen aus. Oberstes Kontrollorgan ist der Verwaltungsrat. Ihm gehören laut KfW-Gesetz 37 Mitglieder an, darunter aktuell zwei Frauen. Den Vorsitz führen der Bundesminister der Finanzen und der Bundesminister für Wirtschaft und Energie im jährlichen Wechsel. Mit ihnen berät sich der Vorstand der KfW zu wichtigen Fragen der Unternehmensführung und

-strategie. Der Verwaltungsrat tagt mindestens drei Mal im Jahr. Der Vorstand unterrichtet ihn dabei über alle relevanten Fragen der Planung, Geschäftsentwicklung, Risikolage und -management sowie die finanzielle Lage; einmal jährlich explizit auch zu Nachhaltigkeitsthemen. Die Mitglieder des Verwaltungsrats werden – mit Ausnahme der Bundesminister – für drei Jahre bestellt; jedes Jahr scheidet ein Drittel aus. Um Interessenkonflikte zu vermeiden, dürfen sie zur KfW oder ihrem Vorstand keine geschäftliche oder persönliche Beziehung unterhalten.

Mit Wirkung ab 01.08.2014 hat der Verwaltungsrat vier Ausschüsse gebildet, die seine Arbeit effizienter gestalten lassen: Den Präsidial- und Nominierungsausschuss, den Vergütungskontrollausschuss, den Risiko- und Kreditausschuss sowie den Prüfungsausschuss (zu den jeweiligen Aufgaben siehe Geschäftsbericht S. 179). Die Effizienz seiner Tätigkeit überprüfte der Verwaltungsrat bislang im zweijährigen Turnus. Ab Mitte 2015 evaluiert der Präsidial- und Nominierungsausschuss die Effizienz von Verwaltungsrat und Vorstand jährlich (gemäß § 25d Abs. 11 KWG). Zur Erweiterung ihrer Kenntnisse hinsichtlich ihrer Rolle oder zu regulatorischen Themen bietet die KfW den Mitgliedern des Verwaltungsrats vierteljährliche Schulungen durch externe Fachleute an. Zudem stellt sie ein Budget für die Teilnahme an externen Veranstaltungen bereit.

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 elf Vertreter oder bestellte Mitglieder der Bundesregierung an, den Vorsitz führt der Bundesminister für Wirtschaft und Energie. Weitere Aufsichtsfunktionen üben der Bundesrechnungshof und die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) aus. Gemäß einer Verordnung, die 2013 in Kraft trat, unterliegt die KfW in

Teilen den bankenaufsichtsrechtlichen Normen des Kreditwesengesetzes (KWG). Die daraus resultierenden Anforderungen müssen schrittweise umgesetzt werden.

### Strategisches 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 erfolgt durch eng verzahnte Entscheidungsgremien. Unterhalb des Gesamtvorstands bereiten drei Risikokomitees die Vorstandsentscheidungen vor und treffen im Rahmen der zugewiesenen Kompetenzen eigenständige Entscheidungen:

- Das Kredit-Risiko-Komitee trifft wöchentlich Kreditentscheidungen bzw. bereitet diese für den Vorstand oder den Risiko- und Kreditausschuss vor. In einer erweiterten Sitzung entscheidet es vierteljährlich über etwaige Änderungen der Kreditrisikomessmethoden. Darüber hinaus erfolgt ein Monitoring von Branchen- und Länderrisiken.
- Das monatlich tagende Marktpreis-Risiko-Komitee entscheidet unter anderem über das Eingehen von Marktpreisrisiken, Änderungen bei deren Risikomessmethoden sowie Bewertungsfragen zu Wertpapieren. Weiterhin bereitet es Entscheidungen für Gesamtvorstandsbeschlüsse zu Zinsrisikopositionen, Transfer-Pricing und der Fundingstrategie vor.
- Das Komitee für Operationelle Risiken verantwortet die Steuerung und Überwachung operationeller Risiken (OpRisk), Maßnahmen zur Krisenprävention und die Überwachung der Notfallplanung. Quartalsweise werden eingetretene und potenzielle OpRisk-Schäden erörtert. Zudem beschließt das Komitee Risikogrundsätze, Methoden und Instrumente.

### Nachhaltigkeitsbezogene Risiken

Verstärkt bezieht die KfW auch nachhaltigkeitsbezogene Risiken in geschäftliche

Entscheidungen ein. Dies gilt bei der Einführung von Förderprogrammen, Kreditlinien, Fazilitäten, gemeinsam mit Dritten durchgeführten Initiativen sowie bei Entscheidungen über die Finanzierung von Einzelvorhaben. Geprüft werden dabei potenzielle Risiken im Hinblick auf die Reputation sowie die Umwelt- und Sozialverträglichkeit der finanzierten Projekte.

Reputationsrisiken spielen im Rahmen der Nachhaltigkeitsaspekte eine wichtige Rolle. Sie sind aber auch im Konzern als eigenständige Risikoart definiert und gemäß Risikoinventur als wesentlich eingestuft, wie etwa auch Kredit- und Marktpreisrisiken. Hinsichtlich Ursache und Wirkung sind Reputationsrisiken mit anderen Risikoarten – etwa operationellen

Risiken – eng verbunden. Sie können daraus erwachsen oder eigenständig auftreten. Mit der Implementierung eines zentralen Reputationsrisiko-Controllings schaffte die KfW 2013 eine neue Funktion, die Reputationsrisiken systematisch identifiziert. Sie erhebt potenzielle Reputationsrisiken jährlich auf Konzernebene und lässt sie intern von Fachexperten für einzelne Stakeholdergruppen einschätzen. Gemäß der Leitlinie zum Risikoreporting fließen wesentliche neue Reputationsrisiken bzw. auslösende Ereignisse seit 2014 in den vierteljährlichen Konzernrisikobericht ein. Dieser geht dem Verwaltungsrat, dem Bundesministerium der Finanzen (BMF), dem Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) und der Aufsicht zu. Besonders kritische Themen



## Umwelt- und Sozialverträglichkeitsprüfungen

In einer Vorprüfung oder einem Screening unterteilt die KfW relevante Vorhaben nach internationalem Standard in drei Kategorien: Projekte der Kategorie A implizieren potenziell komplexe oder nicht umkehrbare negative Auswirkungen oder Risiken für Mensch, Umwelt oder Klima. Beispiele hierfür sind Infrastrukturvorhaben (wie der Neubau von Fernstraßen), Grundstoffprojekte (wie der Neubau von Raffinerien) oder Vorhaben zur Energieversorgung (etwa größere Wasserkraftprojekte). Von Kategorie B-Projekten können ebenfalls negative Auswirkungen oder Risiken auf Umwelt und soziale Belange ausgehen; diese sind jedoch weniger komplex und schwerwiegend und in der Regel mit Gegenmaßnahmen nach dem Stand der Technik bzw. durch Standardlösungen minderbar. Beispiele sind Vorhaben der Metallverarbeitung oder der Pharmaindustrie in bereits bestehenden Industriegebieten. Von Projekten der Kategorie C sind keine oder geringfügige Beeinträchtigungen zu erwarten.

Alle mit A oder B kategorisierten Vorhaben werden von der KfW einer Umwelt- und Sozialverträglichkeitsprüfung unterzogen. Für Vorhaben der Kategorie A verlangt sie vollumfängliche Umwelt- und Sozialverträglichkeitsstudien, die konkret die Herausforderungen, Auswirkungen und Risiken des Vorhabens und Alternativen aufzeigen sowie Managementpläne für deren Mitigation entwerfen. Für B-Vorhaben werden Umfang, Schwerpunkte und Tiefe der Prüfung entsprechend den in Einzelaspekten erwarteten

negativen Auswirkungen und Risiken festgelegt. Lässt die Prüfung erkennen, dass das Projekt ökologisch und sozial verträglich gestaltbar ist, erhalten die Projektpartner bzw. das finanzierte Unternehmen konkrete Vorgaben zur Umsetzung von Schutz- und Ausgleichsmaßnahmen. Für Kategorie A-Vorhaben sowie B-Vorhaben mit in Teilbereichen höheren Risiken werden diese Anforderungen in Umwelt- und Sozialmaßnahmenpläne gefasst. Vorhaben, die voraussichtlich zu untragbaren ökologischen oder sozialen Belastungen führen, werden von der Finanzierung ausgeschlossen.

Bei direkter Finanzierung von Vorhaben werden Monitoringpläne mit dem Projektpartner bzw. dem finanzierten Unternehmen vereinbart und über den Projektlauf hinweg die Umsetzung der Maßnahmen überprüft. Bei A-Vorhaben und B-Vorhaben mit in Teilbereichen höheren Risiken überprüfen zudem von der Bank beauftragte Gutachter oder die Umwelt- und Sozialexperten der KfW die Umsetzung mit den Kunden und Partnern vor Ort. Dies ergänzt die an einigen Investitionsstandorten nicht ausreichend etablierten Verfahren zur Planung, Genehmigung und Überwachung von Projekten. Bei der Zusammenarbeit mit Finanzinstituten und Fonds aus Ländern außerhalb der EU und der OECD-Hoheinkommensländer – teils auch innerhalb Letzterer – achtet die KfW darauf, dass auch sie passende Umwelt- und Sozialmanagementsysteme einsetzen, und bietet Unterstützung bei deren Weiterentwicklung an.

## Sozial verträgliche Anpassung

Entwicklungsfinanzierung ist komplex. Langfristig erstrebenswerten Zielen stehen nicht selten kurzfristige negative Wirkungen oder Risiken gegenüber. Diese abzuschätzen, durch umsichtige Planung auf ein verträgliches Maß einzugrenzen und in der Umsetzung zu kontrollieren, ist wesentlicher Teil der Umwelt- und Sozialverträglichkeitsprüfung (USVP), der die KfW Entwicklungsbank Fördervorhaben unterzieht. Zum Beispiel in der Hafenstadt Beira in Mosambik: Ein Sielbauwerk und das Ausbaggern des Flussbettes sollen ab 2018 dafür sorgen, dass im Rio Chiveve Regenwasser schneller zum Meer abfließen kann. Dadurch werden rund 3.600 arme Haushalte einer informellen Siedlung vor Überschwemmungen geschützt. Diese treten – infolge des Klimawandels verstärkt – durch Starkregen und Sturmfluten auf, gefährden Menschen, zerstören Sachwerte und erhöhen das Malaria-Risiko. Von dem Vorhaben profitieren zudem die nahe dem Flussufer lebende innerstädtische Bevölkerung Beiras sowie rund 25 Fischereibetriebe. Betroffen sind hingegen rund ein-tausend Mangroven im Flussbett sowie 44 Haushalte der informellen Siedlung. Letztere stimmten in einem von der KfW begleiteten Kon-



**Christof Griebenow,**  
Projektmanager Governance &  
Naturressourcen Südliches Afrika

**Claudia Eckhardt,**  
Technische Sachverständige

sultationsprozess zu, unbefristet in baulich weit hochwertigere Häuser ins Zentrum von Beira zu ziehen. Die Mietkosten trägt die Stadt. Mit der Wiederaufforstung der Mangroven – in doppelter Anzahl – wurde eine lokale NGO beauftragt. Dokumentiert sind diese und weitere umwelt- und sozialverträgliche Maßnahmen in einem Managementplan, der für die Umsetzung vor Ort verbindlich gilt. Überprüft wird die Umsetzung über ein Monitoring durch die KfW.

werden in Form von Ad-hoc-Meldungen an den Vorstand adressiert.

### Umwelt- und Sozialverträglichkeit

Um mögliche negative Auswirkungen und Risiken für Mensch und Umwelt zu vermeiden und gegebenenfalls durch geeignete Maßnahmen zu mindern oder auszugleichen, unterzieht die KfW Bankengruppe geplante Förderungen und Finanzierungen in Schwellen- und Entwicklungsländern sowie Export- und Projektfinanzierungen standardmäßig einer Umwelt- und Sozialverträglichkeitsprüfung (USVP). Voraussetzung für ein finanzielles Engagement ist sowohl die Einhaltung des jeweiligen nationalen Rechts als auch der Prüfanforderungen der KfW. Hierbei werden ökologische und soziale Standards angelegt, die sich an international anerkannten Maßstäben orientieren, unter anderem der EU, der Weltbank-Gruppe sowie der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO). Belange zur Wahrung der Menschenrechte sind integraler Bestandteil der USVP.

Die KfW stellt bei allen Transaktionen sicher, dass die Bevölkerung vor Ort vom Projektpartner bzw. dem finanzierten Unternehmen im Rahmen der Planung und des Genehmigungsverfahrens informiert und beteiligt wird. Ob und inwieweit zu finanzierende Vorhaben mit negativen Auswirkungen und Risiken für Mensch und Umwelt verbunden sind, und welche Maßnahmen zum Schutz von betroffenen Menschen und der Umwelt gegebenenfalls zusätzlich vom Projekt zu ergreifen sind, bewerten konzernweit mehr als 70 technische sowie Umwelt- und Sozial-Sachverständige. Gegebenenfalls werden spezifische Umwelt- und Sozialfragestellungen durch den Einsatz von qualifizierten Consultants vor Ort mit dem Projektträger bzw. dem finanzierten Unternehmen vertieft bearbeitet. Der Geschäftsbereich KfW Entwicklungsbank unterzieht relevante Vorhaben seit 2011 ergänzend zur USVP einer systematischen Klimaprüfung. Geklärt wird dabei, welche Auswirkungen der Klimawandel auf den Projekt-

erfolg haben könnte und welche Mengen an Treibhausgasen emittiert werden. Darauf basierend werden Maßnahmen geprüft, um das Vorhaben besser an den Klimawandel anzupassen und den Ausstoß von Treibhausgasen zu mindern. Für ihre integrierte Umwelt- und Klimaprüfung hat der Geschäftsbereich KfW Entwicklungsbank 2013 gemeinsam mit dem BMZ und der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) den „Institutional Award“ der International Association for Impact Assessment (IAIA) erhalten. Die IAIA ist das führende globale Netzwerk zu Umweltverträglichkeitsprüfungen. Zu den Verfahren und Standards der USVP und der Klimaprüfung bietet die KfW Bankengruppe den mit Finanzierungen, insbesondere außerhalb der EU und OECD Hoch-einkommensländern befassten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern regelmäßige Schulungen an.

### Kontrolle der Inlandsförderung

In der Inlandsförderung überwachen die Hausbanken als Finanzierungspartner den zeitgerechten und programmgemäßen Einsatz der Fördermittel. Die KfW überprüft turnusmäßig die ordnungsgemäße Überwachung im Rahmen von Hausbankprüfungen. Einige Förderprogramme sehen vor, dass externe Sachverständige die programmgemäße Verwendung der Kredite bestätigen. Die KfW selbst prüft diese stichprobenhaft vor Ort.

### Umwelt- und Sozialverträglichkeitsprüfungen 2014

#### Zusagen nach Kategorien

	Kategorie A	Kategorie B	Kategorie C
KfW IPEX-Bank	24	42	288
KfW Entwicklungsbank	4	17	122
DEG	33 <sup>1)</sup>	70	11

1) Aufgrund des entwicklungspolitischen Auftrags der DEG ergibt sich ein hoher Anteil von Finanzsekturvorhaben von rund der Hälfte.

# »» Erwartungen kennen. Im Austausch mit Stakeholdern.

» Eine Bank, die gemäß ihrem Geschäftsmodell mit Zukunft handelt, muss transparent machen, von welcher Zukunft sie ausgeht und warum sie in diese investiert.

Dr. Jörg Mayer-Ries, Regierungsdirektor im Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (BMUB)



» Um sensibel auf Zukunftsthemen reagieren zu können, braucht es Strukturen und Prozesse im Sinne eines Foresight Managements.

Birgit Riess, Verantwortliche des Programms „Unternehmen in der Gesellschaft“ der Bertelsmann Stiftung



» Die KfW kann eine Vorbildfunktion haben für die private Bankwirtschaft. Es ist wichtig, dass sie auf dem noch jungen Markt für Green Bonds jetzt Standards setzt.

Stefan Löbbert, Leiter Corporate Responsibility der HypoVereinsbank/ UniCredit Bank AG





# Offene Diskussion am runden Tisch

Zur Weiterentwicklung ihrer Nachhaltigkeitsstrategie sucht die KfW den Dialog mit Experten und Impulsgebern. In einer Round Table-Diskussion adressierten Vertreter wichtiger Stakeholdergruppen ihre Erwartungen.

Wo liegen die größten Hebel der KfW für eine nachhaltige Entwicklung? Wie umfassend nutzt sie diese in ihrem Geschäft? Und wo könnte sich die Bank stärker, besser oder anders engagieren? Fragen, Kritik und Empfehlungen zu diesen Themen richteten ausgewählte Stakeholder-Vertreter im April 2015 an die Verantwortlichen der KfW für Nachhaltigkeitsmanagement, Konzernstrategie und -kommunikation.

Den Rahmen für den offenen Austausch bildete eine Round Table-Diskussion, zu der die Bankengruppe in ihre Repräsentanz in Berlin lud. [\[G4-26\]](#)

In ihrem Anspruch an die KfW waren sich die Stakeholder-Vertreter einig: Durch ihren staatlichen Auftrag und als weltweit führende Klima- und Umweltbank komme der Bankengruppe in ökologischen und

» Bei den Umwelt- und Sozialverträglichkeitsprüfungen sollte die KfW über die aktuellen Standards noch hinausgehen. Das wird international beachtet. Claudia Volk, Associate Director bei Sustainalytics Germany

» Die Nachweispflicht beim energieeffizienten Bauen sollte nicht weiter verschärft werden. Für die Verbraucher wird die KfW sonst ein Bürokratiemonster. Udo Sieverding, Bereichsleiter Energie und Mitglied der Geschäftsleitung der Verbraucherzentrale NRW



» Bei der Finanzierung von Vorhaben in Ländern außerhalb der OECD wenden wir höchste internationale Umwelt- und Sozialstandards an, die über die verpflichtenden nationalen Vorgaben oft deutlich hinausgehen.

Dr. Karl Ludwig Brockmann, Konzernbeauftragter Umwelt und Nachhaltigkeit der KfW

sozialen Fragen eine Vorbildrolle zu. Diese auszufüllen, erfordere zweierlei: hohe Standards im Geschäft sowie umfassende Transparenz über das eigene Handeln.

Gesetzlichen Anforderungen und marktüblichen Standards müsse die KfW stets einen Schritt voraus sein, um diese im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung zu treiben. Bei der Förderung des energieeffizienten Bauens und Sanierens gelinge das beispielsweise bereits gut. Verschärfen könnte die KfW ihre Standards aber bei den Umwelt- und Sozialverträglichkeitsprüfungen, denen sie ihre Finanzierungen in Ländern außerhalb von EU und OECD unterzieht, so der Wunsch

einiger Stakeholder. Insbesondere von den Finanzierungsmaßstäben der KfW Entwicklungsbank gehe international eine große Signalwirkung aus. Positiv werteten die Stakeholder, dass die KfW durch ihr finanzielles Engagement bei Green Bonds ihren Hebel nutzt, um Qualitätsstandards in dem noch jungen Kapitalmarktsegment zu setzen.

Um den Ansprüchen der Öffentlichkeit gerecht zu werden, sollte die KfW nach Ansicht der Stakeholder noch deutlicher machen, wie sie ihrem Förderauftrag nachkommt und welche Annahmen sie dabei zugrunde legt. Insbesondere in der Entwicklungsfinanzierung wird noch mehr

Transparenz gewünscht – speziell in der Frage, ob und wie Menschenrechte berücksichtigt werden. Voraussetzung für das zielgerichtete Schaffen von Transparenz sei freilich das Wissen darüber, welche Erwartungen an die KfW gestellt würden.

#### **Kohle in der Kritik**

Kritisch gewertet wurde das aktuell auch in Gesellschaft und Politik breit diskutierte Thema Kohlefinanzierung: Die KfW, die hier den Leitlinien der Bundesregierung unterliegt, habe sich zu zögerlich und zu spät zurückgezogen, so der Vorwurf einiger Stakeholder. Und: Die KfW IPEX-Bank finanziere weiterhin fossile Kraftwerke.

» Mit ihrer subsidiären Rolle ist die KfW ein wichtiger Katalysator bei der Finanzierung von technologieorientierten Gründern und Mittelständlern.

Dr. Alexander Schumann, Chefvolkswirt und Bereichsleiter Wirtschaftspolitik, Mittelstand, Innovation des DIHK

» Die KfW hat sich als weltweit führende Klima- und Umweltbank aufgestellt, durch das kleine Segment der Kohlefinanzierung aber viel an Glaubwürdigkeit und Reputation eingebüßt.

Christoph Bals, Politischer Geschäftsführer von Germanwatch e.V.

» Es ist richtig, dass die KfW die Förderung von kohlebasierten Projekten nach strengen Maßgaben weiter zulässt. Auf diese Weise kann deutsche Effizienztechnologie im Ausland auch künftig zum Einsatz kommen.

Dr. Thomas Koenen, Geschäftsführer von econsense und Leiter der Abteilung Strategische Planung und Koordination im BDI e.V.



» Innovative Gründer unterstützt die KfW durch die Neuausrichtung und den Ausbau ihres Beteiligungsfinanzierungsangebots in den nächsten Jahren mit 2,5 Mrd. EUR.

Max Wirsching, Teamleiter Unternehmensstrategie der KfW

» Als Förderbank des Bundes und der Länder ist die KfW deren Auftrag verpflichtet. Das spiegelt sich auch in unseren Finanzierungen wider – zum Beispiel setzen wir bei Kohlekraftförderung die Leitlinien der Bundesregierung um und teilen die Vision einer klimaneutralen Wirtschaft.

Dr. Michael Helbig, Direktor Kommunikation der KfW

Ob unterschiedliche Vorgaben für Finanzierungen im In- und Ausland vertretbar sind, wurde innerhalb der Stakeholder diskutiert. Und damit verbunden die grundsätzliche Frage: Dient es dem Klimaschutz, wenn die KfW die im Ausland gebauten fossilen Kraftwerke durch die Finanzierung entsprechender moderner Technologien effizienter macht – und damit gleichzeitig export- und technologieorientierte deutsche Unternehmen fördert? Oder bremst sie in ihrer exponierten Rolle als Förderbank damit den weltweiten Ausstieg aus der fossilen Energieversorgung aus, wie unter anderem Nichtregierungsorganisationen in der aktuellen politischen Debatte behaupten? Verbunden

damit ist die Frage nach den Erwartungen: an die KfW als staatliche Förderbank und, unter ihrem Dach, die marktorientiert aufgestellte KfW IPEX-Bank, für die andere Anforderungen an Transparenz (insbesondere das Bankgeheimnis) gelten. Wie auch immer die KfW Bankengruppe dieses Dilemma löse, so das Resümee der Teilnehmer: Sie müsse ihre Entscheidungen und Beweggründe transparent kommunizieren – gegenüber Geschäftspartnern, Kunden und der Öffentlichkeit.

#### Starker Fokus auf Gründer

Die Bedeutung der KfW bei der Förderung von Mittelstand und Gründern in Deutschland bewerteten die Stakeholder als hoch.

Um ihrem subsidiären Auftrag gerecht zu werden, solle sie ihren Fokus künftig noch stärker auf junge, hochinnovative Gründer richten. Auf europäischer Ebene wünschen sich die Stakeholder ein weiterhin starkes finanzielles und strategisches Engagement zur Umsetzung des 2 Grad-Klimaziels. [G4-27]

Die KfW nimmt die Empfehlungen der geladenen Stakeholder ernst: Sie wurden im September 2015 als Notiz dem Gesamtvorstand präsentiert und fließen in den Strategieprozess der KfW Bankengruppe sowie in die anstehende Überarbeitung der Nachhaltigkeitsleitsätze ein.

» Ich ermuntere, Runden wie diese regelmäßig zu veranstalten. Es ist extrem wichtig, sich über eine derartige Themenschau selbst zu verorten.

Prof. Dr. Günther Bachmann, Generalsekretär des Rates für Nachhaltige Entwicklung



Die Teilnehmer des Stakeholder Round Table (v.l.n.r.): Dr. Michael Helbig, Dr. Thomas Koenen, Dr. Jörg Mayer-Ries, Dr. Alexander Schumann, Udo Sieverding, Dr. Karl Ludwig Brockmann, Christoph Bals, Max Wirsching, Stefan Löbber, Sabine Braun (Moderation), Prof. Dr. Günther Bachmann, Claudia Volk, Birgit Riess

# Die KfW in der Kritik

**Einzelne Nichtregierungsorganisationen werfen der KfW aktuell mangelnde Transparenz sowie unzureichende Beachtung von Umwelt- und sozialen Aspekten vor – und sie kritisieren die Bankengruppe für die Finanzierung von Kohlekraft im Ausland. Der Nachhaltigkeitsbeauftragte der KfW Bankengruppe, Dr. Karl Ludwig Brockmann, nimmt dazu Stellung.**

Herr Dr. Brockmann, wie passt die Finanzierung von Kohlekraft zur Bank aus Verantwortung?

**Dr. Karl Ludwig Brockmann:** Die KfW setzt sich für eine langfristig klimaneutrale Wirtschaft in Deutschland und weltweit ein. Wir müssen allerdings auch erkennen, dass Kohle für viele Länder dieser Welt noch eine wichtige – aber zeitlich begrenzte – Brückentechnologie für den wirtschaftlichen Aufholprozess darstellt. Dass wir sie als Übergangslösung betrachten, spiegelt sich auch in unseren Geschäftszahlen wider: In erneuerbare Energien und Energieeffizienz floss zwischen 2006 und 2014 rund ein Drittel unserer Mittel, insgesamt 200 Mrd. EUR weltweit, in die Finanzierung von Kohlekraftwerken nur 0,4%.

Und welche Kohlekraftwerke sind das?

**Brockmann:** Die DEG finanziert bereits seit 2010 keine Kohlekraftwerke mehr. Der Geschäftsbereich Entwicklungsbank finanziert nur anspruchsvolle Modernisierungen. Die Export- und Investitionsfinanzierungen für neue Vorhaben im Ausland können nur unter strikten Voraussetzungen umgesetzt werden für hocheffiziente Kraftwerke mit einem elektrischen Wirkungsgrad von mindestens 43% bei der Braunkohle bzw. 44% bei der Steinkohle sowie weiteren engen Kriterien, die in unserer Leitlinie zur Kohlekraftfinanzierung hinterlegt sind. Wir folgen den expliziten Vorgaben und Wünschen der Bundesregierung, denen wir als eine Förderbank im Eigentum des Bundes verpflichtet sind.

Geht die KfW dabei den Wünschen nach Finanzierungen in allen Ländern nach?

**Brockmann:** Die Vorgaben der Bundesregierung lassen Kohlekraftfinanzierung nur noch in Ländern zu, die über eine nationale Klimaschutzpolitik und Klimaschutzstrategie verfügen, also den Ausbau erneuerbarer Energien und die Steigerung von Energieeffizienz zum politischen Ziel erklärt haben. Da klingt ein Kohlekraftwerk wie ein Widerspruch, aber: Obwohl das Potenzial für erneuerbare Energien in vielen Ländern tatsächlich hoch ist, lässt sich eine zuverlässige Stromversorgung mit erneuerbaren Energien alleine vielerorts noch nicht sicherstellen.

Kann die Öffentlichkeit denn nachvollziehen, wofür die KfW die Mittel verwendet?

**Brockmann:** Die KfW trifft Finanzierungsentscheidungen intern und gegenüber ihren Aufsichtsgremien transparent. Sie stellt auch der Öffentlichkeit gegenüber ihre Entscheidungsgrundlagen dar. Die KfW Entwicklungsbank und die DEG stellen zum Beispiel Informationen zu ihren Vorhaben auf ihren eigenen Transparenzportalen der Öffentlichkeit zur Verfügung. Das ist gar nicht so einfach für eine Bank, die gegenüber ihren Kunden und Geschäftspartnern dem Gebot der Vertraulichkeit unterliegt. Dafür müssen im beiderseitigen Einvernehmen Verträge um eine Transparenzklausel erweitert werden.



Klima- und Nachhaltigkeitsexperten der KfW: Dr. Jochen Harnisch (Geschäftsbereich KfW Entwicklungsbank), Sabine Lehmann (KfW IPEX-Bank), Dr. Karl Ludwig Brockmann (Konzernbeauftragter Umwelt und Nachhaltigkeit) und Martin Geiger (DEG).

Die KfW IPEX-Bank finanziert zu Marktkonditionen. Wie übernimmt sie dabei Verantwortung für Umwelt und soziale Belange?

**Brockmann:** Eine Umwelt- und Sozialverträglichkeitsprüfung ist fester Bestandteil unserer Finanzierungen. Dabei werden die möglichen Risiken eines geplanten Vorhabens für Mensch und Umwelt untersucht und gleichzeitig Maßnahmen formuliert, die diese unerwünschten Effekte vermeiden, mindern oder kompensieren. Die KfW IPEX-Bank hat sich zusätzlich den sogenannten Equator Principles verpflichtet und hat sich damit einem anerkannten Rahmen internationaler Umwelt- und Sozialstandards unterworfen.

Und was ist, wenn trotzdem einmal etwas schiefgeht?

**Brockmann:** Wir haben mehr als 4.500 laufende Vorhaben im Ausland, die einem systematischen Monitoring unterliegen. Aber dennoch: Die zentralen Akteure sind stets Menschen und keine Maschinen. Gibt es Verstöße, können Betroffene beim Ombudsmann der KfW Bankengruppe oder über den Beschwerdemechanismus vom Kreditnehmer, auf dessen Einrichtung wir sehr viel Wert legen, eingereicht werden.

Was bedeutet für die KfW die Kritik an ihrer Finanzierungspraxis, die nicht zuletzt in einem Dossier der Nichtregierungsorganisation urgewald erhoben wurde?

**Brockmann:** Die Vorwürfe nehmen wir ernst. Der Vorstandsvorsitzende der KfW reagierte auf die Kritik unmittelbar auf der Bilanzpressekonferenz und über ein Video-Statement im Internet. Wir überprüfen ohnehin regelmäßig unsere Verfahren und Standards für die Umwelt- und Sozialverträglichkeitsprüfungen, haben aber die Vorwürfe von urgewald zum Anlass genommen, noch einmal besonders genau hinzuschauen. Und natürlich haben wir uns mit den Autoren des Dossiers getroffen und uns zu den Vorwürfen und Forderungen konstruktiv auseinandergesetzt.

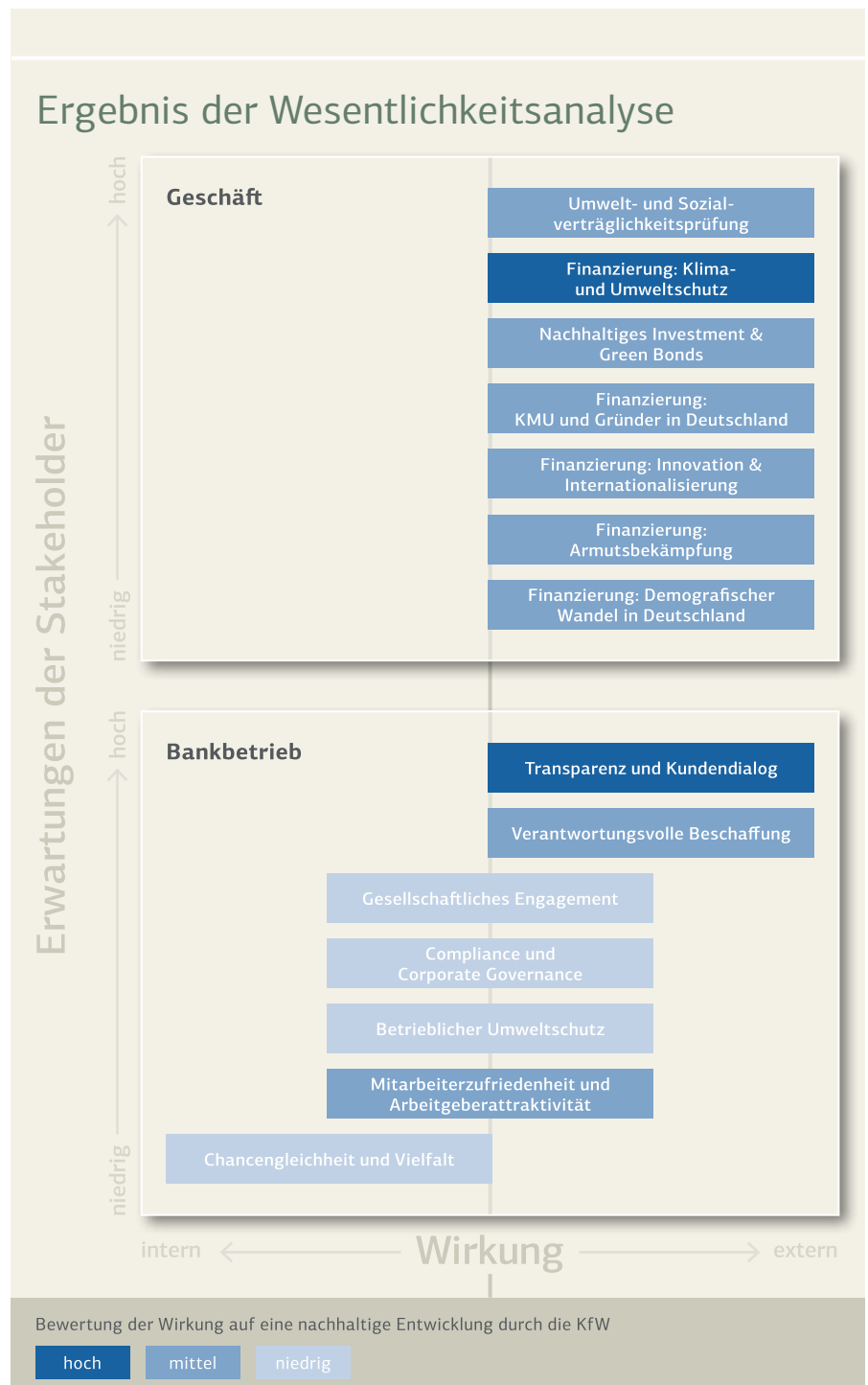
# Fokus auf wesentliche Themen

Über ihr Geschäft wie auch im eigenen Bankbetrieb leistet die KfW einen wichtigen Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung. Die wesentlichen Themen hat sie im Berichtszeitraum analysiert.

Im Rahmen einer Wesentlichkeitsanalyse ermittelte die KfW die Inhalte des vorliegenden Nachhaltigkeitsberichts. Eine Strategiegruppe Nachhaltigkeit, bestehend aus Vertretern der Konzernstrategie und -kommunikation sowie dem Konzernbeauftragten Umwelt und Nachhaltigkeit, identifizierte dazu in einem ersten Schritt 14 Themen, mit denen die KfW einen wesentlichen Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung leisten kann. Grundlage für die Auswahl bildeten die Förderschwerpunkte und Nachhaltigkeitsleitsätze der KfW. In einem internen Workshop bewertete die Strategiegruppe anschließend die einzelnen Themen nach ihrer gesellschaftlichen und strategischen Relevanz. Als Maßstab diente dabei das Potenzial der KfW, über die einzelnen Themen einen wirksamen Beitrag zum Erreichen der Sustainable Development Goals (SDG) der Vereinten Nationen zu leisten. In einem zweiten Schritt wurde ermittelt, inwieweit die erzielten Wirkungen innerhalb oder außerhalb des Unternehmens zu verorten sind. [G4-18]

Auf der Geschäftsebene sieht die KfW ihren größten Hebel für eine nachhaltige Entwicklung in der Finanzierung zentraler Förderfelder wie Klima- und Umweltschutz, kleine und mittlere Unternehmen (KMU) und Gründer sowie Innovation und Internationalisierung. Als wichtigste Themen im Bankbetrieb gelten ihr Transparenz und Kundendialog sowie Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Attraktivität als Arbeitgeber (siehe Grafik).

Die Sicht der externen Stakeholder auf wesentliche Nachhaltigkeitsthemen wurde im Rahmen einer moderierten Grup-



pendiskussion ermittelt. Dazu geladen waren Vertreter aus Politik, Wirtschaft und Gesellschaft (siehe S. 20). Auch sie bewerteten die 14 identifizierten Nachhaltigkeitsthemen hinsichtlich ihres Hebels für eine nachhaltige Entwicklung. Auf Geschäftsebene sehen die Stakeholder-Vertreter diesen am größten bei den Umwelt- und Sozialverträglichkeitsprü-

fungen, denen die KfW ihre Finanzierungsvorhaben unterzieht. Großes Potenzial wird ihr auch bei der Finanzierung von Klima- und Umweltschutz sowie nachhaltigen Investments und Green Bonds zugesprochen. Innerhalb des Bankbetriebs messen die Stakeholder-Vertreter den Themen Transparenz und Kundendialog, nachhaltige Beschaffung und ge-

sellschaftliches Engagement die größte Hebelwirkung zu. Die Bewertungen der Stakeholder sowie ihre im Round Table ausgesprochenen Empfehlungen (siehe S. 20) fließen in den Strategieprozess der KfW Bankengruppe sowie in die Überarbeitung der Nachhaltigkeitsleitsätze ein.

## Kontinuierlicher Dialog

Mit ihren Stakeholdern tauscht sich die KfW regelmäßig und über vielfältige Formate aus. Die Anregungen, die sie darüber gewinnt, fließen in das Geschäft ein.

Als international agierende Förderbank öffentlichen Rechts hat die

KfW Bankengruppe internationale Anspruchsgruppen aus allen Bereichen der Gesellschaft. Wichtige Stakeholder sind:

- Anteilseigner, öffentliche Auftraggeber und strategische Partner aus Politik und Wirtschaft
- Endkunden und Kreditnehmer aus den Förderprogrammen, Export- und Projektfinanzierungen
- Vertreter von Medien, Wissenschaft und Nichtregierungsorganisationen (NGOs)
- Analysten, Investoren und Emittenten
- Lieferanten
- Anwohner an den Standorten
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Allgemeine Öffentlichkeit

Mit ihnen pflegt die Bank einen konstruktiven, offenen Austausch – in Einzelgesprächen, bei Diskussionsforen, Konferenzen, Netzwerktreffen sowie eigenen Veranstaltungen. Dabei profitiert sie vom Wissen und den Erfahrungen ihrer Stakeholder, informiert über ihr Handeln und stellt sich Fragen. [G4-24]

Zu Projekten, für deren Finanzierung die KfW in der Kritik steht, nimmt sie zeitnah und ausführlich Stellung. Dies galt auch für ein im April 2015 veröffentlichtes Dossier der Nichtregierungsorganisation Urgewald zur Finanzierung von Kohlekraft sowie der Ausgestaltung der Umwelt- und Sozialverträglichkeitsprüfungen (siehe Interview S. 24).

### Austausch mit Experten

Relevante Stakeholder bindet die KfW fallweise auch aktiv in die Weiterentwicklung der Konzernstrategie und die marktgerechte Ausrichtung des Produktportfolios ein. Im Rahmen einer Marktanalyse zur strategischen Neuausrichtung der Beteiligungsfinanzierung wurden 2014 persönliche Gespräche mit Vertretern von Investoren, Entrepreneurship-Zentren, Start-ups und anderen Fördereinrichtungen geführt. Ziel war es, eine mögliche Angebotslücke am deutschen Venture Capital-Markt zu identifizieren. Auch die strategische Ausrichtung in der Rohstoffsicherung überprüfte die KfW 2014 unter Einbindung von Experten aus Politik, Unternehmensverbänden, Wissenschaft.



Die Ausrichtung und Wirksamkeit ihrer Förderprogramme diskutiert die KfW in regelmäßigen Arbeitstreffen mit Vertretern von Ministerien und Bundesverbänden. Verbände, Forschungsinstitute und Umweltorganisationen bindet sie über persönliche Gespräche sowie die Teilnahme an Veranstaltungen und externen Gremien ein. Zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen in einem für sie wichtigen Sektor beteiligt sich die DEG an dem 2014 initiierten Textilbündnis der Bundesregierung. In der 2013 gegründeten Garment Industries Transparency Initiative (GITI), einer weiteren Multi-Stakeholder-Initiative der Textilbranche, ist sie im Aufsichtsrat vertreten.

Traditionell ordnet die KfW regelmäßig Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum wechselseitigen Erfahrungsaustausch in die Bundespolitik ab, etwa in das Bundeskanzleramt oder das BMWi. Regierungen anderer Länder berät sie beim Aufbau von Förderbanken (siehe S. 33). Durch die Präsidentschaft im IDFC (siehe S. 51) tauscht sich die KfW regelmäßig mit anderen Entwicklungsfinanziers, nationalen Regierungen und UN-Vertretern aus und arbeitet an der Harmonisierung der Berichterstattung zur Klimafinanzierung.

Kapitalmarktteilnehmer adressiert die KfW auf Veranstaltungen, in persönlichen Gesprächen sowie per Newsletter aktiv mit Nachhaltigkeitsthemen. Anfragen der Käufer der KfW-Anleihen beantwortet sie über eine Telefon-Hotline und per Mail. Auf jährlich bis zu zehn Investor-Relations-Roadshows und weltweit rund 40 Konferenzen tritt die Bank in Dialog mit institutionellen Investoren. Mit Kapitalmarktanalysten tauscht sie sich einmal im Jahr bei ihrem Analystenworkshop aus. Der 2014 erstmals aufgelegte „Green Bond“ der KfW erwies sich dabei als guter Ansatzpunkt, um Nachhaltigkeitsthemen zu intensivieren. Nicht staatliche Emittenten der Bonds im Liquiditätsportfolio der KfW werden regelmäßig angefragt, die eigenen Nachhaltigkeitsbemühungen aufrechtzuerhalten oder zu erweitern. An den jährlichen Netzwerktreffen der deutschen UN PRI-Unterzeichner nimmt die KfW regelmäßig teil; 2013 richtete sie die Veranstaltung aus.

### Transparenz und Dialog

Die Kommunikation mit ihren Kunden hat die KfW seit 2013 über eine vollständig überarbeitete Internetpräsenz stark ausgebaut, vereinfacht und durch umfassende Serviceleistungen ergänzt (siehe S. 32). Die KfW IPEX-Bank diskutierte mit ihren Kunden auf der Beiratssitzung im Sommer 2014 den Mehrwert unternehmerischer Verantwortung. Mit Deutschlands führendem Kreditversicherer Euler Hermes führte sie ebenfalls 2014 einen Workshop zum Prozess der Umwelt- und Sozialverträglichkeitsprüfung durch.

Die Meinungen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhebt die KfW seit 2012 in regelmäßigen Befragungen. Mit NGOs steht sie in einem regelmäßigen Dialog. Die KfW Stiftung tauscht sich kontinuierlich mit anderen Organisationen des dritten Sektors aus. Journalisten ermöglicht es die KfW, sich vor Ort über die Wirkung der Finanzierungen zu informieren. Im Mai 2014 führte eine Projektreise nach Vietnam und in die Mongolei. Für die Öffentlichkeit kommuniziert die KfW ihre Nachhaltigkeitsaktivitäten zeitnah und transparent in ihrem Nachhaltigkeitsportal [www.kfw.de/nachhaltigkeit](http://www.kfw.de/nachhaltigkeit), dem alle zwei Jahre erscheinenden Nachhaltigkeitsbericht sowie dem jährlichen Fakten-Update. Der im April 2015 erstmals mit Vertretern wichtiger Stakeholdergruppen durchgeführte Round Table (siehe S. 20) soll künftig regelmäßig stattfinden.

### Wichtige Mitgliedschaften

Über das Wissen und die Erfahrungen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bringt sich die KfW in zahlreiche Initiativen, Verbände und Vereine ein. Wichtige Mitgliedschaften mit Nachhaltigkeitsbezug sind:

- Conservation Finance Alliance (CFA)
- Association of European Development Finance Institutions a.s.b.l. (EDFI)
- Extractive Industries Transparency Initiative (EITI)
- International Development Finance Club (IDFC)
- Reproductive Health Supplies Coalition
- United Nations Environment Programme Finance Initiative (UNEP-FI)
- Transparency International Deutschland e.V.

- Bundesverband Öffentlicher Banken Deutschlands e.V. (VÖB)
- Equator Principles Association (über KfW IPEX-Bank)

Die KfW hat Mandate in den Aufsichtsgremien unter anderem in der DEG und der KfW IPEX-Bank sowie der Deutschen Energie-Agentur GmbH (dena) und der Berliner Energieagentur GmbH (BEA), an denen sie Anteile hält. Sie ist zudem vertreten in den Kuratorien der Gesellschaft für Unternehmensgeschichte e.V. (GUG), des Instituts für Entwicklungsforschung und Entwicklungspolitik (IEE), der Ruhr-Universität Bochum sowie des Naturmuseums Senckenberg und des Zoos Frankfurt.

Die KfW gehört zu den Förderern mehrerer Wirtschaftsforschungsinstitute:

- Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung e.V. (DIW), Berlin
- ifo Institut – Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung an der Universität München e.V.
- Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung Halle e.V. (IWH)
- Rheinisch-Westfälisches Institut für Wirtschaftsforschung e.V. (RWI), Essen
- Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH (ZEW), Mannheim

### Ehrenämter und Mandate

Ehrenämter oder Mandate hält die KfW unter anderem in folgenden Institutionen:

- Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V. (IW)
- Bundesanstalt für Geowissenschaften und Rohstoffe (BGR)
- CDU-Bundestagsausschuss Entwicklungszusammenarbeit und Menschenrechte
- Deutsch-Indische Beratergruppe (DIBG)
- Initiative FKI Frauen-Karriere-Index
- Nah- und Mittelost-Verein e.V. Berlin
- Zwischenstaatliches Expertengremium zur Finanzierung nachhaltiger Entwicklung
- Senckenberg Gesellschaft für Naturforschung (SGN), Frankfurt **[G4-25]**



# »»» In die Zukunft investieren. Das Geschäft der KfW.



## Finanzierung mit Weitblick

Ihre Mittel setzt die KfW Bankengruppe dafür ein, den Wandel in Deutschland und weltweit zu gestalten. Dabei agiert sie professionell, kundenorientiert und partnerschaftlich.

In einem schwierigen Umfeld verzeichnete die KfW Bankengruppe 2014, wie auch in den Vorjahren, eine hohe Nachfrage nach ihren Finanzierungsprodukten. Die Förderzusagen stiegen auf ein Gesamtvolumen von 74,1 Mrd. EUR (2013: 72,5 Mrd. EUR). Den Rahmen stecken global wirksame Megatrends.

### **Klimawandel und Umweltschutz**

Inhaltlicher Schwerpunkt der Geschäftstätigkeit ist der Klima- und Umweltschutz. Bis 2017 stellt die KfW dafür mehr als 100 Mrd. EUR zur Verfügung.

Im Jahr 2014 machten die Neuzusagen in diesem Bereich mit 26,6 Mrd. EUR (2013: 27,8 Mrd. EUR) rund 36% des gesamten Fördervolumens aus (siehe Tabelle S. 31). Weltweit ist die KfW damit einer der größten Finanziere von Klima- und Umweltschutz. Über alle Geschäftsfelder hinweg unterstützt sie den Ausbau erneuerbarer Energien, die Verbesserung der Energieeffizienz, den Erhalt von Biodiversität, Maßnahmen zur Anpassung an den Klimawandel sowie zur Vermeidung bzw. Reduzierung von Umweltverschmutzung.

In Deutschland leisten die klimarelevanten Förderprogramme der KfW einen substantiellen Beitrag zum Gelingen der Energiewende. Im Jahr 2014 konnte durch sie ein Anteil von rund 17% der Emissionen eingespart werden, die Deutschland jährlich reduzieren muss, um das nationale Treibhausgasminderungsziel (minus 40% bis 2020 gegenüber 1990) zu erreichen. Ausbau und Nutzung regenerativer Quellen unterstützte die KfW über die Programme zur Förderung erneuerbarer Energien mit insgesamt 4,1 Mrd. EUR. Zur Verbesserung der Energieeffizienz in gewerblichen



Unternehmen reichte sie über das „KfW-Energieeffizienzprogramm“ ein Fördervolumen von 3,2 Mrd. EUR aus. Energieeffizienz in privaten und kommunalen Gebäuden unterstützen die KfW-Programme „Energieeffizient Bauen und Sanieren“ (EBS): Für Wohngebäude reichte die KfW 2014 hier 5,6 Mrd. EUR für den Neubau von knapp 110.000 energieeffizienten Wohneinheiten aus. Mit Krediten und Zuschüssen in Höhe von 3,7 Mrd. EUR wurden über 230.000 Wohneinheiten energetisch saniert. Die Nachfrage der Kommunen nach Fördermitteln für den kommunalen Umwelt- und Klimaschutz, darunter auch energetisches Bauen und Sanieren, stieg 2014 deutlich auf 1,2 Mrd. EUR. Insgesamt leistet die Förderung der KfW zu den Zielen des 2014 verabschiedeten Nationalen Aktionsplans Energieeffizienz (NAPE) des BMWi einen wichtigen Beitrag.

Das „KfW-Umweltprogramm“ finanzierte 2014 mit einem Volumen von 579 Mio. EUR Maßnahmen des betrieblichen Umweltschutzes – vom Elektrofahrzeug bis zu größeren Projekten in den Bereichen Materialeinsparung und Abfallvermeidung. Der Schwerpunkt lag auf Ressourceneffizienz, Lärmschutz und Luftreinhaltung. Quer durch alle Zielgruppen der Inlandsförderung stellte die KfW 2014 rund 19,2 Mrd. EUR (2013: 22,2 Mrd. EUR)

und damit gut 40% ihres inländischen Fördervolumens für den Klima- und Umweltschutz bereit.

Weltweit setzt sich die KfW Bankengruppe über ihre Geschäftsbereiche und Tochtergesellschaften für den Klima- und Umweltschutz ein. Von den 2014 neu zugesagten Krediten der KfW IPEX-Bank in Höhe von 16,6 Mrd. EUR entfielen 2,3 Mrd. EUR auf die Sparte Energie und Umwelt. Auch in den anderen Sparten spielen Klimaaspekte eine wichtige Rolle. So hat die KfW IPEX-Bank als einer der weltweit größten Schiffsfinanzierer zusammen mit der Klassifikationsgesellschaft Germanischer Lloyd eine Methode zur Bewertung der Energieeffizienz der finanzierten Schiffe entwickelt. Die Ergebnisse fließen als zusätzliches Kriterium in die Finanzierungsentscheidung ein.

In Schwellen- und Entwicklungsländern weitete die KfW Bankengruppe ihr klimarelevantes Engagement 2014 erneut deutlich aus. Im Geschäftsbereich KfW Entwicklungsbank machten entsprechende Projekte mit einem Volumen von 4,7 Mrd. EUR (2013: 2,8 Mrd. EUR) rund 64% des Neugeschäfts aus. Gefördert wurden im Berichtszeitraum beispielsweise der Ausbau des Stromleitungsnetzes in Indien, das erste solarthermische Kraftwerk in Chile sowie der weltweit größte Solarpark in Marokko (siehe S. 48).

Die DEG stellte 2014 rund 691 Mio. EUR (2013: 469 Mio. EUR) und damit 47% der Neuzusagen für Investitionen in den Klima- und Umweltschutz sowie die Anpassung an den Klimawandel bereit.

### Globalisierung und technischer Fortschritt

Das Ziel, die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen und europäischen Wirtschaft – und damit Wachstum und Beschäftigung – langfristig zu sichern, verfolgt die KfW Bankengruppe insbesondere auch über die Tochtergesellschaft KfW IPEX-Bank. Sie realisierte 2014 mit einem Gesamtvolumen von 16,6 Mrd. EUR (2013: 13,7 Mrd. EUR) maßgeschneiderte Projekt- und Exportfinanzierungen für mittlere und große Unternehmen wichtiger Schlüsselindustrien. Das größte Neukreditvolumen verbuchte mit 2,9 Mrd. EUR die Geschäftssparte Maritime Industrie. Weitere wichtige Wachstumstreiber waren die Sparten Grundstoffindustrie (2,7 Mrd. EUR) sowie Energie und Umwelt (2,3 Mrd. EUR). Unter den 2014 finanzierten Projekten waren zum Beispiel der Windpark Noordoostpolder und das Universitätsklinikum Kiel.

Die DEG unterstützt deutsche Unternehmen mit langfristigen Finanzierungen und Beratungsleistungen, um neue Exportmärkte in Schwellen- und Entwicklungsländern zu erschließen. 2014 reichte sie dafür



In ihrem Geschäft fokussiert die KfW auf die Megatrends Klimawandel, Globalisierung und demografischer Wandel. Zudem engagiert sie sich mit ihren Finanzierungen für die Bekämpfung von Armut weltweit und den Mittelstand in Deutschland.

rund 253 Mio. EUR (2013: 152 Mio. EUR) aus. Das entspricht einem Anstieg um 60% und stellt einen neuen Höchstwert dar.

### Demografischer Wandel

Der demografischen Entwicklung in Deutschland begegnet die KfW auf verschiedenen Ebenen. Den Anforderungen einer zunehmend älteren Bevölkerung kommt sie mit Programmen nach, die die Reduzierung von Barrieren in Wohngebäuden sowie im öffentlichen Raum fördern. Über das Programm „Altersgerecht Umbauen“ reichte die KfW 2014 rund 334 Mio. EUR (2013: 408 Mio. EUR) an zinsgünstigen Krediten und Darlehen aus. Den Erwerb von Wohneigentum unterstützte sie mit rund 4,7 Mrd. EUR.

Nicht zuletzt weil die Bevölkerung in Deutschland zugleich abnimmt, fördert die KfW mit diversen Programmen die akademische und berufliche Bildung. Denn um künftig mit weniger Arbeitskräften den gegenwärtigen Wohlstand zu sichern, müssen diese gut qualifiziert sein. Im umfangreichsten Bildungsprogramm „KfW-Studienkredit“ sagte die KfW im Jahr 2014 rund 34.800 zinsgünstige Darlehen zu – und damit 5% mehr als 2013. Das Fördervolumen lag mit gut 1,4 Mrd. EUR auf Vorjahresniveau. Zur Förderung der beruflichen Weiterbildung wurden im Programm „AFBG – Meister-BAföG“ (wie

schon 2013) ca. 60.000 Zusagen mit knapp 300 Mio. EUR Volumen erteilt.

### Trendunabhängige Förderthemen Armutsbekämpfung

Ergänzend engagiert sich die KfW Bankengruppe in weiteren wichtigen Förderfeldern. Zur Bekämpfung der weltweiten Armut unterstützt der Geschäftsbereich KfW Entwicklungsbank die Bundesregierung seit über 50 Jahren bei der Finanzierung und Umsetzung entwicklungspolitischer Projekte. Mit einem Volumen von rund 7,4 Mrd. EUR (2013: 5,3 Mrd. EUR) erreichten die finanziellen Zusagen 2014 einen Höchstwert. Fast 40% der Mittelflossen in Vorhaben in die Region Subsahara-Afrika zur unmittelbaren Bekämpfung von Armut. Inhaltlich reicht das Spektrum der Maßnahmen von Investitionen in moderne Infrastruktur über Landwirtschaft bis hin zu den Gesundheits- und

Sozialsystemen. Dabei entwickelt und nutzt der Geschäftsbereich Entwicklungsbank auch innovative Finanzierungsinstrumente für arme Bevölkerungsgruppen wie Versicherungen gegen Dürren, Wetterextreme und andere Folgen des Klimawandels. Die DEG verbessert über privatwirtschaftliche Investitionen die Lebensbedingungen in Schwellen- und Entwicklungsländern. Mit 1,47 Mrd. EUR erreichten die Gesamtzusagen 2014 ebenfalls einen neuen Höchstwert (2013: 1,45 Mrd. EUR). Finanziert werden damit 113 Vorhaben in 49 Ländern, darunter in besonders wenig entwickelten wie Bhutan, Kambodscha, Uganda und Tansania.

### Finanzierung des deutschen Mittelstands

Ein weiterer traditionsreicher Aufgabenschwerpunkt der KfW ist die Förderung von Mittelständlern, Freiberuflern und

### Gesamtfördervolumen der KfW nach Förderschwerpunkten 2012–2014

in Mrd. EUR	2012	2013	2014*	2014 in %
Klimawandel und Umwelt	29,2	27,8	26,6	35,9
Globalisierung und technischer Fortschritt	13,9	14,6	16,6	22,4
Demografische Entwicklung	9,1	9,7	9,1	12,3
Trendunabhängige Förderthemen	21,3	20,4	21,8	29,4
Gesamt	73,4	72,5	74,1	100

\* Zahlen 2014 beruhen auf vorläufigen Berechnungen.

Gründern in Deutschland. Dies tut sie über zinsgünstige Kredite, die Stärkung der Eigenkapitalbasis sowie Beteiligungskapital. Das Zusagevolumen im Geschäftsbereich Mittelstandsbank ging 2014 mit 19,9 Mrd. EUR gegenüber dem Vorjahr um 12 % zurück. Grund war die allgemein verhaltene Investitionsnachfrage der Unternehmen; zudem griffen diese vermehrt auf eigene Mittel zurück. Gegen den Trend steigerte einzig der Förderschwerpunkt „Innovationsfinanzierung“ mit 1,4 Mrd. EUR die ausgereichten Mittel deutlich (2013: gut 1 Mrd. EUR).

### Passende Finanzierungsansätze

Für ihre gemeinsamen Förderziele verfolgen die einzelnen Geschäftsbereiche und Tochtergesellschaften der KfW unterschiedliche Ansätze. Die KfW setzt im Auftrag des Bundes und in enger Zusammenarbeit mit seinen Vertretern Förderprogramme für Privatleute, Unternehmen und Kommunen in Deutschland um. Um die Qualität kontinuierlich zu verbessern, unterzieht sie ihr Produktportfolio einer fortlaufenden Bewertung. Produkte von hoher Qualität und Wirksamkeit werden ausgebaut und weiterentwickelt, andere zurückgefahren. Die KfW verfügt weder

über Kundeneinlagen noch ein eigenes Filialnetz und agiert damit als „Bank hinter den Banken“. Kredite vergibt sie nach dem Subsidiaritätsprinzip: Mit ihren Kunden tritt sie nicht direkt, sondern über deren Hausbank in Kontakt. Diese prüft den Antrag und leitet ihn bei positiver Bewertung durch. Die KfW konkurriert daher nicht mit Geschäftsbanken. Ausnahmen vom Hausbankprinzip gelten zum Beispiel für öffentliche Kreditnehmer sowie bei der Gewährung von Zuschüssen an Privatkunden und Unternehmen.

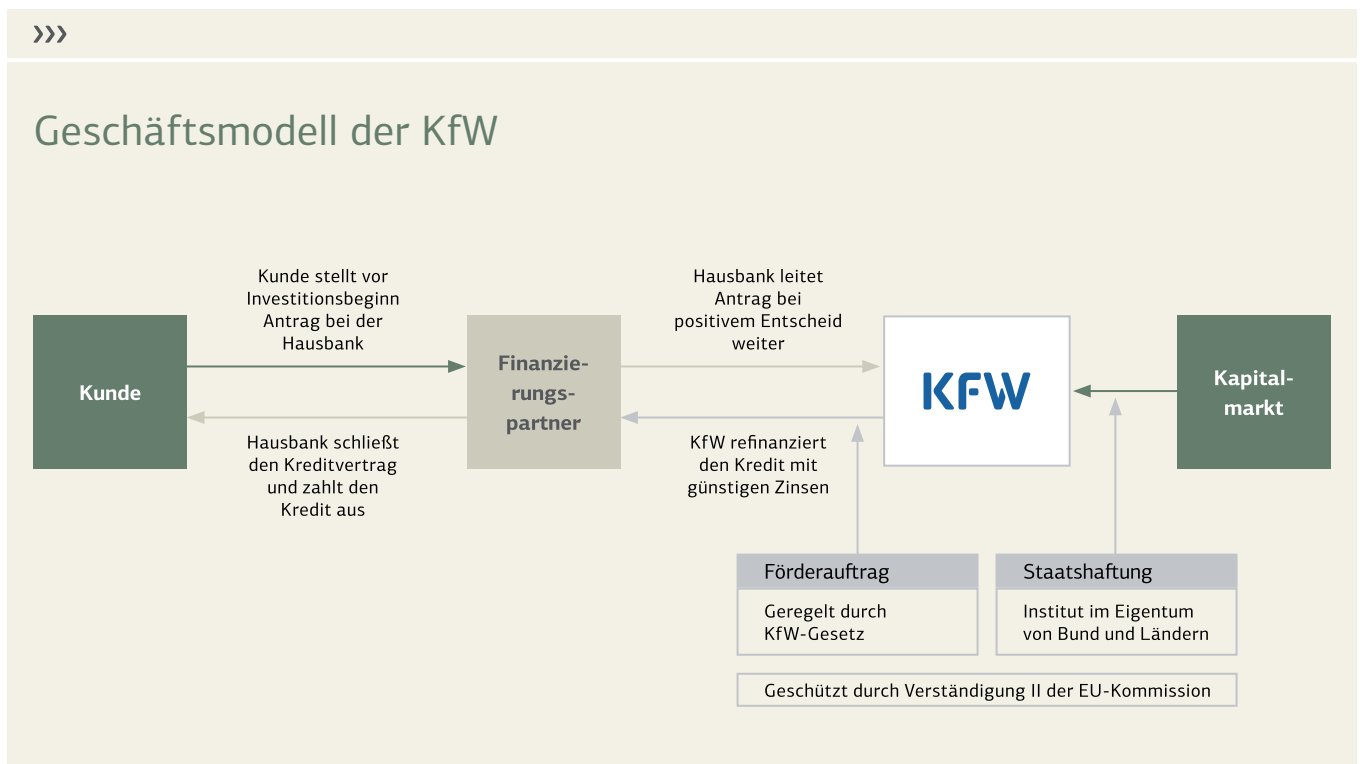
Der Geschäftsbereich KfW Entwicklungsbank finanziert und begleitet im Auftrag des BMZ staatliche Akteure in Schwellen- und Entwicklungsländern. Abhängig von deren Leistungsfähigkeit erhalten sie Zuschüsse, Entwicklungs- oder Förderkredite. Neben den Haushaltsmitteln des Bundes setzt der Geschäftsbereich KfW Entwicklungsbank dabei auch eigene Mittel ein.

Die DEG stellt privaten Unternehmen für Investitionen in Schwellen- und Entwicklungsländern langfristige Finanzierungen in Form von Risikokapitalbeteiligungen und Mezzanineprodukten sowie Darlehen und Garantien bereit. Zudem berät sie bei

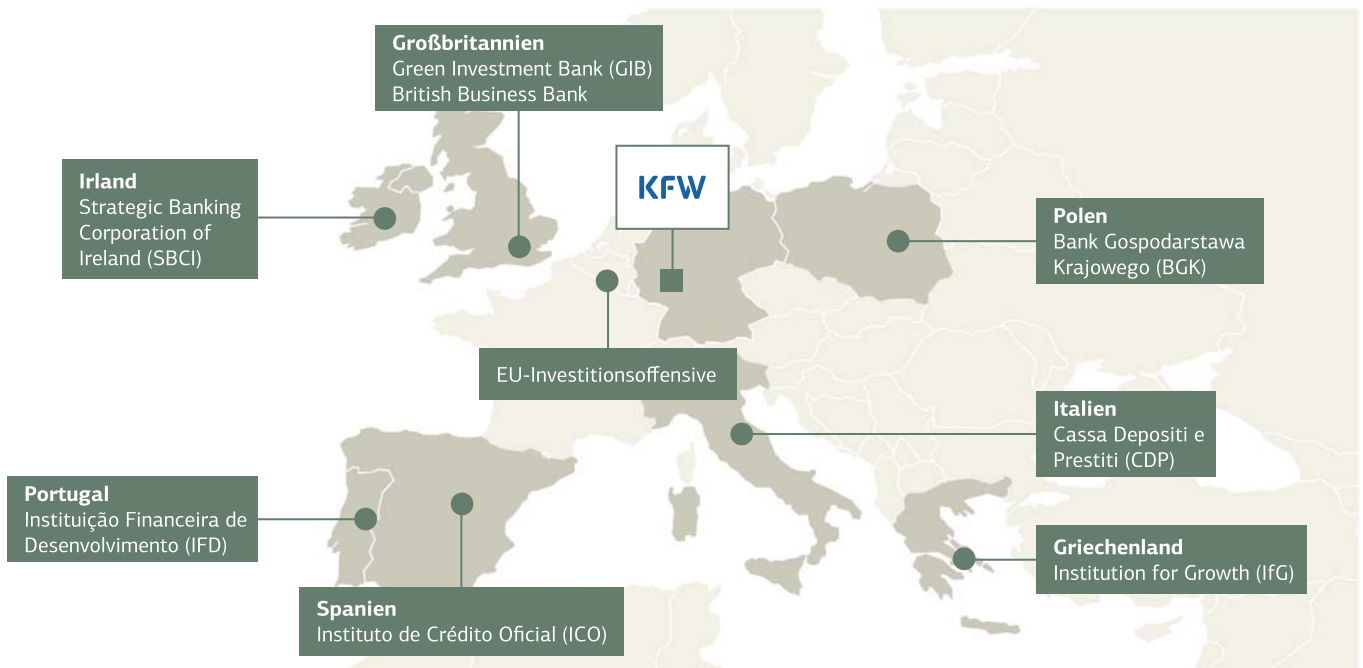
der Umsetzung der Vorhaben. Die DEG setzt nahezu ausschließlich Eigenmittel ein und ist als Tochter der KfW der Förderung deutscher Unternehmen besonders verpflichtet. Die KfW IPEX-Bank strukturiert für Unternehmen aus Deutschland und Europa maßgeschneiderte mittel- und langfristige Kredite. Als selbstständiges Finanzinstitut übt sie ihr Geschäft unter Marktbedingungen aus.

### Ausgeprägte Kundenorientierung

Im Sinne ihrer Modernisierung startete die KfW 2012 ein umfassendes Programm für eine verbesserte Kundenorientierung. Zentrale Elemente sind eine ansprechende und informative Außendarstellung der Bank sowie effizientere Durchleitungs- und Bearbeitungssysteme. Ihr Förderangebot bewarb die KfW im Berichtszeitraum über privatkundenorientierte TV-Spots. Der Internetauftritt wurde im Zuge einer vollständigen Überarbeitung informativ und serviceorientiert gestaltet. Zwei Drittel der Ende 2014 online befragten Nutzer bewerteten ihn mit Bestnoten. Für Berater, Multiplikatoren und Finanzierungspartner eröffnete die KfW Mitte 2015 ein eigenes Online-Portal mit spezifisch aufbereiteten Inhalten.



## Europaweites Engagement der KfW Bankengruppe



Den Weg vom Internet zur persönlichen Beratung erleichtert seit 2013 die Online-Beratungsanfrage (BAN). Kunden können darüber für den Großteil der bankdurchgeleiteten Produkte einen Termin bei bis zu drei KfW-Finanzierungspartnern anfragen. Neben den meisten Sparkassen und Genossenschaftsbanken nehmen daran mittlerweile auch große Geschäftsbanken in Deutschland teil. Von den Anfang 2014 befragten Nutzern des BAN-Services zeigten sich über 60% mit dem Angebot insgesamt und besonders mit der schnellen Kontaktaufnahme hochzufrieden. Über die digitale Bankdurchleitung (BDO 2.0) der KfW können Finanzierungspartner den Kunden noch während des Beratungsgesprächs die Förderfähigkeit eines Investitionsvorhabens elektronisch bestätigen und die aktuellen Zinskonditionen reservieren.

Dem großen Bedarf von Kunden und Interessenten an persönlicher Beratung kommt die KfW nach. Im Jahr 2014 beantwortete sie rund 900.000 telefonische und schriftliche Anfragen, zumeist zu Förderangeboten in den Bereichen Bildung (45%) und Wohnen (40%). Auf der Plattform [www.energieeffizienz-experten.de](http://www.energieeffizienz-experten.de) listet die KfW qualifizierte Energieberater und Fachplaner auf, deren fachliche Anforderungen sie ge-

meinsam mit Verbänden und Fachakteuren definiert hat. Technische Fachfragen von Energieberatern zur Umsetzung energieeffizienter Bauvorhaben beantworten KfW-Experten bereits seit Einführung der Energieeffizienzverordnung 2009 (EnEV2009) per Mail – pro Monat über 200.

Die Zufriedenheit der Kunden der Inlandsförderung erhebt der KfW-Neukunden-Monitor. Befragt werden dabei monatlich rund 600 Endkreditnehmer bzw. Zuschussempfänger. Ihr Feedback gibt – neben der externen Evaluierung der Förderprogramme (siehe S. 10) – wertvolle Hinweise, wie sich Produkte, Prozesse und Services noch stärker an den Anforderungen des Marktes ausrichten lassen. Die Ergebnisse zeigen, dass die KfW in puncto Zufriedenheit und Bindung deutlich über dem Branchendurchschnitt der Privatkunden von Banken und Sparkassen liegt.

Auch das Feedback der Finanzierungspartner sowie von Bankenverbänden holt die KfW regelmäßig ein. Die hohe Zufriedenheit dieser Key-Account-Partner stieg in einer Ende 2013 durchgeführten repräsentativen Befragung gegenüber 2012 nochmals an: Über 70% vergeben Top-Noten für die Betreuung. Ebenfalls ge-

stiegen ist die Zufriedenheit der Kundenberater in Banken und Sparkassen, die im Frühjahr 2014 telefonisch befragt wurden: Rund 60% geben der KfW Top-Noten.

Die Kunden der KfW IPEX-Bank können ihr Feedback zum Ablauf des Kreditprozesses an den zuständigen Projektmanager adressieren. Dieser holt es rund sechs Wochen nach Transaktionsabschluss mit Hilfe eines Leitfadens ein.

### Engagiert in Europa

Ihre langjährige Expertise in der Förderung des Mittelstands bringt die KfW Bankengruppe auch auf europäischer Ebene ein – und setzt damit Wachstumsimpulse für nationale Volkswirtschaften. Wie schon in der Vergangenheit unterstützte sie auch im Berichtszeitraum Regierungen beim Aufbau nationaler Förderbanken. Als Mitglied einer europäischen Arbeitsgruppe hat die KfW die griechische Regierung beim Aufbau des Förderfonds IfG unterstützt. Dieser soll unter einem gemeinsamen Dach die drei Säulen Darlehen, Beteiligungen und Infrastruktur bündeln. Zur Umsetzung der ersten Säule wurde im Mai 2014 unter maßgeblicher Beteiligung der KfW eine Zweckgesellschaft mit Sitz in Luxemburg gegründet, deren Aufgabe

die Vergabe von Krediten an griechische KMU im Wege der Durchleitung ist. Die Bundesregierung hat über die KfW gemeinsam mit der griechischen Regierung über den Hellenic Fund for Entrepreneurship and Development (ETEAN) dafür jeweils 100 Mio. EUR zur Verfügung gestellt. Bei der im September 2014 gegründeten portugiesischen Förderbank hatte die KfW im Vorfeld ihr Know-how eingebracht. Der ebenfalls im September 2014 gegründe-

ten irischen Förderinstitution gewährt die KfW in der Anfangsphase ein Globaldarlehen von 150 Mio. EUR. Die KfW unterhält strategische Partnerschaften mit europäischen Förderbanken und vergibt im Auftrag des Bundes Globaldarlehen zur Finanzierung kleiner und mittlerer Unternehmen. Im Februar 2015 schloss sie dazu mit der polnischen Förderbank BGK einen Vertrag über 100 Mio. EUR. Der italienischen Cassa Depositi e Prestiti (CDP) stellte

sie im November 2014 500 Mio. EUR und der spanischen Förderbank Instituto de Crédito Oficial (ICO) im Jahr 2013 insgesamt 1 Mrd. EUR zur Verfügung. Daneben unterstützt die KfW neue Förderbanken in der Aufbauphase, wie die britische Green Investment Bank (GIB) sowie die British Business Bank. Zur europäischen Investitionsoffensive („Juncker-Plan“) plant die KfW bis zu 8 Mrd. EUR beizutragen.



## Verantwortung im Treasury

Nachhaltigkeit ist auch im Treasury ein wichtiges Thema für die KfW. Das belegen erstklassige Ratingergebnisse, ein nachhaltiger Investmentansatz sowie der Fokus auf Green Bonds.

Zur Refinanzierung ihres Förderauftrags nahm die KfW im Jahr 2014 langfristige Mittel in Höhe von 57,4 Mrd. EUR an den internationalen Kapitalmärkten auf (2013: 65,4 Mrd. EUR). Sie emittierte dazu 250 Anleihen in 13 verschiedenen

Währungen, vor allem in Euro und US-Dollar (insgesamt 83%). Die KfW profitierte dabei von der ungebrochenen Nachfrage nach großvolumigen liquiden Anleihen (Benchmark-Anleihen), die mehr als die Hälfte ihrer Gesamtrefinanzierung dar-

stellten. Die Anleihen der KfW adressieren insbesondere institutionelle Investoren. Unabhängige Nachhaltigkeitsratingagenturen bewerten die nachhaltige Aufstellung der Bank als erstklassig (siehe Tabelle S. 35). Damit stellen die Anleihen

der KfW speziell für nachhaltig agierende Investoren eine interessante Investitionsmöglichkeit dar. Um diese Attraktivität zu wahren, strebt die KfW bei Nachhaltigkeitsratings auch künftig einen Platz unter den Besten ihrer Vergleichsgruppe an.

### Kriterien für das Portfolio-management

Im Rahmen ihrer Liquiditätssicherung unterhält die KfW ein Rentenportfolio, das Anleihen öffentlicher Emittenten und supranationaler Organisationen sowie Bankschuldverschreibungen, Pfandbriefe und Asset-Backed-Securities enthält. Das Volumen lag Ende 2014 bei 23,8 Mrd. EUR. Mit Unterzeichnung der Principles for Responsible Investment der Vereinten Nationen (UN PRI) verpflichtete sich die KfW bereits 2006, ihre eigenen Geldanlagen in fest und variabel verzinslichen Wertpapieren auch unter dem Gesichtspunkt des gesellschaftlich verantwortlichen Handelns durchzuführen, andere Marktteilnehmer zu nachhaltigem Investieren zu bewegen und regelmäßig über Aktivitäten in diesem Bereich zu berichten. Teile dieses Berichtes werden seit 2013 von der UN PRI veröffentlicht.

Bei Investitionsentscheidungen für das Liquiditätsportfolio bezieht die KfW neben der Bonitätseinschätzung der Emittenten auch deren Nachhaltigkeitsbewertung anhand von ESG-Kriterien (ESG = environmental, social, governance) ein. Dabei gewichtet sie Umwelt mit 30% sowie Soziales und Unternehmensführung mit jeweils 35%. Die Nachhaltigkeit eines Emittenten im Vergleich zum gesamten Emittentenspektrum im Liquiditätsportfolio bewertet die KfW monatlich anhand von drei Kategorien (gut, durchschnittlich, schlecht). Diese bilden die

Grundlage für die Entscheidung der KfW, ob das investierbare Limitvolumen beibehalten oder gekürzt wird. Wertpapiere besonders nachhaltiger Emittenten werden im Liquiditätsportfolio der KfW damit übergewichtet. Über Ergebnisse der Kategorisierung berichtet die Bank jährlich an die Emittenten, um sie zur Beibehaltung und Entwicklung ihres Nachhaltigkeitsengagements zu ermutigen. 2014 hat sich die KfW in diesem Rahmen mit 98 Emittenten aktiv in Verbindung gesetzt.

Bei nicht staatlichen Emittenten, die knapp drei Viertel der Assets-Under-Management der KfW repräsentieren, berücksichtigt die KfW zusätzlich zu den ESG-Kriterien auch Ausschlusskriterien, die sich an der „IFC Exclusion List“ orientieren. Ziel ist es, mögliche negative Auswirkungen auf Umwelt und Gesellschaft zu vermeiden, die durch Anleiheinvestments der KfW hervorgerufen werden könnten.

### Erfolgreich mit Green Bonds

Im Juli 2014 emittierte die KfW ihren ersten Green Bond. Ursprünglich auf 1 Mrd. EUR angesetzt, wies das Orderbuch ein Volumen von 2,65 Mrd. EUR auf; das Volumen wurde aufgrund dieser enormen Nachfrage auf 1,5 Mrd. EUR erhöht. Damit war der Green Bond der KfW eine der größten „grünen“ Anleihen auf dem jungen Markt. Als ähnlich erfolgreich erwies sich der zweite, im Herbst 2014 in US-Dollar emittierte Green Bond. Bei einem Orderbuch von 2,48 Mrd. USD wurde er im Oktober 2014 mit einem Volumen von 1,5 Mrd. USD erfolgreich platziert.

Green Bonds sind Anleihen, bei denen sich der Emittent verpflichtet, die Emissionserlöse zur Finanzierung von Umwelt- und Klimaschutzprojekten einzusetzen. Die KfW

verknüpft sie mit ihrem Förderprogramm „Erneuerbare Energien – Standard“. Deswegen ökologischen Nutzen errechnete das Zentrum für Sonnenenergie- und Wasserstoff-Forschung Baden-Württemberg (ZSW). Demnach werden durch jede investierte Million Euro jährlich 800 Tonnen CO<sub>2</sub>-Äquivalente eingespart. Zudem werden mindestens neun Arbeitsplätze für ein Jahr gesichert sowie deutsche Öl-, Kohle- und Gasimporte in einem Wert von mehr als 68.000 EUR ersetzt.

Seit April 2015 ist die KfW zudem als Investor für Green Bonds aktiv und trägt dadurch zur Finanzierung von Umwelt- und Klimaschutzprojekten bei. Für ihr Portfolio, das über die kommenden drei bis vier Jahre auf ein Volumen von 1 Mrd. EUR aufgebaut werden soll, definiert sie Mindestanforderungen an die Qualität der anzukaufenden Anleihen (siehe Interview S. 36). Durch ihr Engagement als Emittent und Investor trägt die KfW in quantitativer und qualitativer Hinsicht zur Weiterentwicklung des noch jungen Marktes für Green Bonds bei.

### Bewertung der KfW Bankengruppe in Nachhaltigkeitsratings

Ratingagentur	Platz	Vergleichsgruppe	Rating
Sustainalytics	4	191 Banken weltweit	82 Punkte (von 100) B- (Skala D- bis A+)
oekom research	3	23 Förderbanken weltweit 122 nationale und internationale	„Prime“-Auszeichnung
imug	2	Emittenten von Bankanleihen	Positiv BBB

Stichtag: 31.07.2015

# „Impulse im Markt für Green Bonds setzen“

**Dr. Günther Bräunig ist im Vorstand der KfW Bankengruppe verantwortlich für die Themen Kapitalmarkt, Personal, Recht und Zentrale Services. Im Interview erläutert er das Engagement der Bank im jungen Marktsegment der Green Bonds.**



Herr Dr. Bräunig, im Juli 2014 emittierte die KfW erstmals einen Green Bond. Warum?

**Dr. Günther Bräunig:** Der Green-Bond-Markt hat sich 2014 sehr dynamisch entwickelt: Das emittierte Volumen lag bei über 30 Mrd. EUR – und damit 43% höher als im Vorjahr. Das ist erfreulich, denn grüne Anleihen lenken langfristig mehr Kapital in die Finanzierung von Klima- und Umweltschutz. Mit unseren beiden Green Bonds über 1,5 Mrd. EUR und 1,5 Mrd. USD haben wir am Markt hoch liquide Anleihen platziert und damit neue Größenstandards gesetzt.

Verfolgen Sie daneben weitere Ziele?

**Bräunig:** Wir wollen vor allem die qualitative Entwicklung des Marktes unterstützen. Wir stellen nicht nur sicher, dass mit den Erlösen aus unseren Green Bonds Finanzierungen im Bereich erneuerbare Energien durchgeführt werden. Wir informieren unsere Investoren auch über die konkreten Wirkungen sowie die erreichten CO<sub>2</sub>-Einsparungen. Damit stellen wir uns hohen Transparenzanforderungen durch regelmäßiges Reporting. Andere Emittenten sind unserem Beispiel mittlerweile gefolgt.

Sie haben Anfang 2015 angekündigt, dass die KfW auch als Investor in Green Bonds aktiv wird. Mit welchem Ziel?

**Bräunig:** Ja, wir wollen in den kommenden Jahren ein Green-Bond-Portfolio über 1 Mrd. EUR aufbauen. International einheitliche Standards gibt es bislang nicht: Die von zahlreichen Kapitalmarktteilnehmern entwickelten Green Bond Principles stellen lediglich eine unverbindliche Empfehlung dar. Basierend darauf haben wir für unsere Investitionen Mindestkriterien entwickelt.

Wie sehen die Anlagekriterien der KfW für Green Bonds aus?

**Bräunig:** Das Wichtigste zuerst: Was passiert mit dem Geld? Umweltprojekte, wie auch ihre Ziele und Auswirkungen, müssen klar definiert sein. Außerdem ist die zweckgebundene Verwendung der Mittel transparent darzustellen. Schließlich erwarten wir eine regelmäßige öffentliche Berichterstattung über Projekte und Mittel sowie eine Verifizierung durch qualifizierte externe Dritte. Vor jeder Investitionsentscheidung prüfen wir, ob diese Kriterien erfüllt sind. Reichen die uns vorliegenden Informationen nicht aus, treten wir in einen proaktiven Dialog mit den Emittenten. Als anspruchsvoller Investor will die KfW auch hier qualitative Impulse im Markt setzen.



# »» Megatrend im Fokus. Klima- und Umweltschutz.

Die KfW investiert mehr als ein Drittel ihres Fördervolumens in den Klima- und Umweltschutz. Die im In- und Ausland finanzierten Vorhaben tragen auf vielfältige Weise dazu bei, CO<sub>2</sub>-Emissionen zu reduzieren und natürliche Ressourcen zu erhalten. Und wirken weit darüber hinaus.



# Wie der Klimawandel wirkt

Das Ansteigen der globalen Durchschnittstemperatur hat weitreichende Folgen für Mensch und Natur. Verstärkt werden sie durch andere Megatrends wie die Globalisierung und die demografische Entwicklung. Umgekehrt gilt: Investitionen in den Klimaschutz wirken auf vielen Ebenen.



## Die Erde erwärmt sich.

Verantwortlich dafür ist der Mensch, daran besteht kein Zweifel mehr. Seit Beginn der Industrialisierung am Ende des 19. Jahrhunderts hat die zunehmende Emission von Treibhausgasen zu einem Anstieg der globalen Durchschnittstemperatur um 0,9°C geführt. 2014 war weltweit das wärmste Jahr seit Beginn der Aufzeichnungen. Verantwortlich dafür sind größtenteils die westlichen Industrieländer. Am stärksten betroffen vom Klimawandel sind hingegen Schwellen- und

Entwicklungsländer. Sie haben zugleich die geringsten Mittel, sich den Folgen anzupassen. Klimaforscher warnen: Steigt die globale Durchschnittstemperatur um mehr als 2°C, werden Kipppunkte überschritten. Struktur und Funktion von Ökosystemen können sich dann so weitreichend verändern, dass Anpassungen nicht mehr möglich sind. Erste Anzeichen dafür gibt es bereits in der Arktis und an Korallenriffen. Folgende klimatische Entwicklungen zeichnen sich ab:

- **Meeresspiegel steigen.** Grund sind abschmelzende Gletscher und Eisschilde. Zudem dehnt sich Meerwasser bei Erwärmung aus. Mittlere Szenarien sehen bis 2100 einen Anstieg des Meeresspiegels um 20 bis 100 Zentimeter vor.
- **Ozeane versauern.** Seit Beginn der industriellen Revolution ist ihr pH-Wert um 0,1 gesunken. Ein stabiler pH-Wert ist Voraussetzung für die Kapazität der Ozeane, CO<sub>2</sub> aus der Atmosphäre aufzunehmen.
- **Wetterextreme nehmen zu.** Steigende Temperaturen verstärken den Wasserkreislauf. In feuchten Regionen regnet es mehr, trockene Gegenden werden noch trockener, Tropenstürme intensiver.

**Quellen:**

WBGU Sondergutachten: Klimaschutz als Weltbürgerbewegung, 2014.  
 UNESCO World Water Development Report: Water for a Sustainable World, 2015.  
 International Organization for Migration (IOM): Migration, Environment and Climate Change: Assessing the Evidence, 2009.  
 UNESCO, Case Studies on Climate Change and World Heritage, 2007.

# In Effizienz investieren

Energiesparende Gebäude spielen eine Schlüsselrolle für das Gelingen der Energiewende. Energieeffizienz leistet zudem einen wichtigen Beitrag zur Refinanzierung und löst Innovationen aus. Die KfW fördert sie über verschiedene Programme.



**Explorer Hotels** setzen Maßstäbe bei Energieeffizienz. Das Prinzip: Wärmeverluste vermeiden und erneuerbare Energien nutzen.

Bereits in der Lounge wird klar: Das Explorer Hotel Berchtesgaden in Schönau am Königssee adressiert sportlich aktive Menschen. An einer Werkbank können sie Mountainbikes oder Skier für die nächste Tour präparieren, für die Ausrüstung stehen Schließfächer bereit. Funktional sind auch die 100 Zimmer und der Service. „Unsere Gäste wollen ihren Urlaub nicht im Hotel verbringen, sondern die Region entdecken“, begründet Jürnjakob Reisigl, Geschäftsführer der Explorer Hotels Entwicklungs GmbH in Oberstdorf. Vier Design-Budgethotels hat er seit Ende 2010 gemeinsam mit seiner Geschäftspartnerin Katja Leveringhaus in den bayerischen und österreichischen Alpen errichtet. Weitere sind in Planung.

Aus ökologischer Sicht werden sie höchsten Anforderungen gerecht. Das Hotel in Schönau erreicht einen KfW-Effizienzhaus-Standard, bei dem die gesetzlichen Anforderungen an den Primärenergiebedarf eines vergleichbaren Neubaus um rund 45% unterschritten werden. Geplant wurde das Gebäude – wie alle Explorer Hotels – nach dem sogenannten Passivhaus-Prinzip. Die Hotels nutzen die von Gästen und elektrischen Geräten abgegebene Wärme und kommen ganzjährig ohne separates Heiz- bzw. Klimatisierungssystem aus. Dafür sorgen eine hochgedämmte, wärmebrückenfreie und luftdichte Gebäudehülle sowie dreifach verglaste Spezialfenster. Eine Lüftungsanlage entzieht der Abluft einen Großteil der gespeicherten Wärme und

tauscht so die Luft vollständig aus. Verglichen mit konventionellen Hotels kommen Explorer Hotels mit rund 70% weniger Energie aus. Warmes Wasser wird klimafreundlich in einer Biogas-Brennwerttherme erzeugt, der für die Beleuchtung benötigte Strom etwa zur Hälfte über eine Photovoltaik-Anlage. Der restliche Strom stammt aus Wasserkraft. Damit ist jedes Explorer Hotel für sich in seiner Energiebilanz klimaneutral.

Passivgebäude dieser Größe gibt es noch nicht viele, in ihrer Branche gelten die Hoteliers als Vorreiter. „Wir mussten freilich auch einiges lernen“, sagt Reisigl. Etwa wie die Lüftungssteuerung auch im Sommer für ein angenehmes Raumklima

## KfW-Programme für mehr Energieeffizienz (Auswahl)

Programm	Zielgruppe	Förderschwerpunkte	Zusagevolumen 2014 (in Mrd. EUR)
Energieeffizient Bauen und Sanieren (EBS-Programme)	Eigentümer und Käufer von Wohnimmobilien	Wohngebäude; Neubau oder Ersterwerb eines KfW-Energieeffizienzhauses, energetische Sanierung von Wohngebäuden (Einzelmaßnahmen wie z.B. die Erneuerung von Heizungsanlagen und Komplettsanierung), Planung und Baubegleitung durch Sachverständige	9,32
KfW-Energieeffizienzprogramm	Unternehmen und Freiberufler	Neubau oder Sanierung von gewerblich genutzten Gebäuden, Modernisierungs- oder Neuinvestitionen in energieeffiziente Produktionsanlagen	3,17
IKK/IKU – Energetische Stadtsanierung – Energieeffizient Sanieren	Kommunen sowie kommunale und soziale Unternehmen	Nichtwohngebäude; energetische Sanierung von Gebäuden der kommunalen und sozialen Infrastruktur (Einzelmaßnahmen und Komplettsanierung)	0,23
ERP-Innovationsprogramm	Unternehmen, die mindestens zwei Jahre am Markt sind	Marktnahe Forschung, Neu- und Weiterentwicklung von Produkten, Produktionsverfahren und Dienstleistungen	1,33
KfW-Finanzierungsinitiative Energiewende	Unternehmen	Investitionen, Betriebsmittel und Innovationen im Sinne der Energiewende	0,14
BMUB-Umweltinnovationsprogramm	Unternehmen (v.a. KMU), Kommunen und kommunale Unternehmen	Pilotvorhaben, u.a. im Bereich Energieeffizienz	0,03

sorgt. Die Mehrkosten durch energiesparende Bauweise schätzt der Geschäftsführer auf 6 % bis 7%: „Das hat sich jedoch in weniger als sechs Jahren amortisiert.“ Zudem sei da noch der Marketingfaktor: „Ökologie kommt bei den Gästen gut an“, sagt Reisigl, der in Oberstdorf weitere Hotels aller Preiskategorien betreibt. Das Explorer Hotels-Konzept wurde 2013 mit dem Deutschen Tourismuspreis ausgezeichnet.

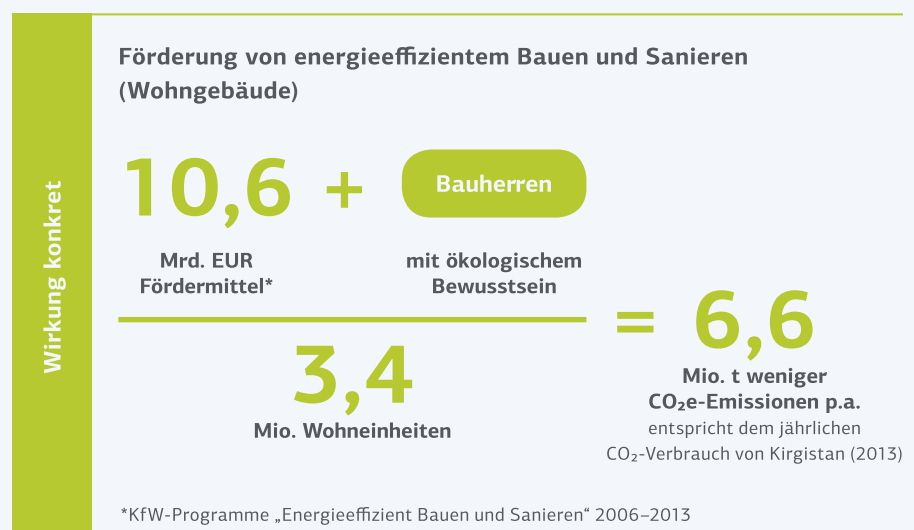
### Optimierte Prozesse und Gebäude

Zur Finanzierung nutzten die beiden Hoteliers zinsgünstige Darlehen aus dem KfW-Energieeffizienzprogramm. Es ist eines der Programme, mit denen die Bank im Auftrag des Bundes Anreize für Energieeffizienz und zugehörige Innovationen in Deutschland schafft (siehe Tabelle). Dass Energieeffizienz einen wichtigen Beitrag zur Refinanzierung von Investitionen leisten kann, zeigt die jüngste unabhängige Evaluierung des Programms für das Förderjahr 2012: Die von der KfW unterstützten 2.117 Vorhaben sparen jährlich rund 900 Gigawattstunden (GWh) Endenergie und damit Energiekosten von etwa 150 Mio. EUR pro Jahr ein – und

tragen so dazu bei, die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen zu sichern. Die Förderkredite in Höhe von 3,2 Mrd. EUR lösten Gesamtinvestitionen in Höhe von 3,8 Mrd. EUR aus. Dadurch konnten insgesamt rund 51.000 Arbeitsplätze in Deutschland für ein Jahr gesichert bzw. neu geschaffen werden, insbesondere in kleinen und mittleren Betrieben. Besonders profitiert hat das Baugewerbe: Bei

60% der geförderten Investitionen handelte es sich um den Bau energiesparender Firmengebäude.

Seit Juli 2015 hat die KfW das KfW-Energieeffizienzprogramm neu ausgerichtet: Im Auftrag des BMWi fördert sie verstärkt die energetische Sanierung und den energieeffizienten Neubau von gewerblich genutzten Nichtwohngebäuden



## Effizienzziele der Bundesregierung für Gebäude bis 2050

- Nahezu klimaneutraler Bestand
- Neubauten ab 2020 im Niedrigstenergiestandard
- 80 % weniger Primärenergiebedarf im Vergleich zu 2008
- Verdoppelung der jährlichen Sanierungsrate von 1% auf 2 %

aus Mitteln des CO<sub>2</sub>-Gebäudesanierungsprogramms. Zum Oktober 2015 verbessert die KfW zudem das bestehende bundesweit billigte Förderangebot zur energetischen Sanierung von kommunalen und sozialen Nichtwohngebäuden und erweitert es um eine Neubauförderung für be-

sonders energieeffiziente Gebäude. Im Zuge der Energiewende strebt die Bundesregierung bis 2050 einen nahezu klimaneutralen Gebäudebestand an. Hierzu bedarf es nicht nur mehr Effizienz bei Wohngebäuden, sondern auch bei gewerblichen und kommunalen Einrichtungen.

### Standards für den Wohnungsbau

Die energetische Sanierung und der energieeffiziente Neubau von Wohngebäuden bleiben weiterhin der Schwerpunkt der Bundesförderung. Die KfW-Förderprogramme spielen hier seit Jahren eine zentrale Rolle. Finanziert werden sie aus Mitteln des CO<sub>2</sub>-Gebäudesanierungsprogramms des Bundes, der dafür jährlich rund 1,8 Mrd. EUR zur Verfügung stellt. Seit 2006 wurden damit über drei Millionen Wohneinheiten gefördert. Der Ende 2014 verabschiedete Nationale Aktionsplan Energieeffizienz (NAPE) sieht vor, die Mittel aufzustocken und die KfW-Förderung weiterzuentwickeln.

Flaggschiff bleiben die Programme „Energieeffizient Bauen und Sanieren“ (EBS), die energetische Investitionen in Wohngebäuden anreizen – sowohl Einzelmaßnahmen wie den Austausch von Heizungsanlagen oder Dämmung als auch umfassende energetische Modernisierungen. Dabei gilt: Je höher die erzielte Energieeffizienz, desto attraktiver die Darlehen bzw. Tilgungszuschüsse. Dass Fördergelder stets programmgemäß verwendet und Maßnahmen fachgerecht umgesetzt werden, sichern die 2014 verbesserten Qualitätsstandards. Sie umfassen eine automatisierte Prüfung der energetischen Berechnung, stichprobenartige Detailprüfungen der Planungsunterlagen sowie eine qualitätsgesicherte Expertenliste. Die erfolgreiche Umsetzung der Effizienzmaßnahmen überprüft die KfW stichprobenartig anhand von Nachweisen und Vor-Ort-Kontrollen.

Über die Programme „Energieeffizient Bauen und Sanieren (EBS)“ konnten seit 2006 kumuliert rund 16.000 GWh an Energie jährlich eingespart werden. Das zeigt die Evaluation der Programme durch das Institut für Wohnen und Umwelt (IWU) sowie das Fraunhofer-Institut IFAM aus dem Jahr 2014. Mit dieser Endenergieeinsparung ließe sich der jährliche Raumwärmebedarf von rund 1,3 Millionen Haushalten decken. Zudem spült jeder in das EBS-Programm investierte Fördereuro 3–4 EUR in die öffentlichen Kassen – durch Mehreinnahmen bei Steuern und Sozialabgaben sowie geringere Ausgaben für Arbeitslosigkeit. Allein 2013 sicherten die EBS-Programme 420.000 Arbeitsplätze für ein Jahr. Im wohnwirtschaftlichen

>>>



### Schulungsfabrik für effiziente Produktion

Ergonomische Montagelinien, intelligente Buchungstafeln, Durchlaufregale: Die Schulungsfabrik „Lean and Green“ an der Vietnamese-German University (VGU) nahe Ho Chi Minh City bietet wichtige Instrumente für eine schlanke – und damit energiesparende – Produktion. Seit Dezember 2014 lernen vietnamesische Unternehmer hier die Methoden des sogenannten Lean Management praxisnah kennen. In Workshops erfahren insgesamt rund 450 Teilnehmer, wie einzelne Produktionsstufen entlang der Wertschöpfungskette aufeinander abzustimmen sind, um die eingesetzten Ressourcen optimal zu nutzen – im Sinne von Qualität, Umwelt und Mitarbeitern. Die Ergebnisse lassen sich über eine sogenannte Mixed-Model-Montagelinie für verschiedene Elektronik-, Textil- oder Konsumgüterprodukte simulieren. Vietnam avancierte in den vergangenen Jahren zu einem fragten Produktionsstandort.

Nun gilt es für das Land, langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben. Das Münchner Beratungsunternehmen Leonardo Group GmbH investierte daher rund 260.000 EUR in den Aufbau der Schulungsfabrik. Die DEG steuerte weitere 191.000 EUR aus Mitteln des developp.de-Programms des BMZ bei. Bei der Umsetzung des Projekts kooperiert die Leonardo Group mit der TU Berlin und nutzt Standards erprobter Lean-Lernfabriken deutscher Hochschulen. Auf dieser Basis erstellt das Unternehmen Schulungsunterlagen, E-Learning-Module und Skripte für lokale Trainer in vietnamesischer und englischer Sprache. Dank der universitären Anbindung fließt Lean Management an der VGU bereits heute in die Vorlesungen ein. Als eigene Fachrichtung im Studiengang „Global Production“ soll es in ein paar Jahren integrierter Teil der Ingenieurausbildung in Vietnam sein.

Umfeld löst jeder Fördereuro durchschnittlich 12 Euro zusätzliche private Investitionen aus. Die KfW fördert regelmäßig über die Hälfte der in Deutschland neu errichteten Wohneinheiten. Sie erfüllen damit die hohen energetischen Anforderungen an ein KfW-Effizienzhaus, die weit über die Vorgaben der Energieeinsparverordnung (EnEV) hinausgehen. Der von der KfW etablierte Standard ist in der gesamten Immobilienbranche anerkannt.

### Sanierungstempo erhöhen

Im Bestand herrscht hingegen noch großer Sanierungsbedarf: Knapp neun Millionen Wohngebäude in Deutschland – und damit rund die Hälfte – sind unzureichend gedämmt. Die Sanierungsrate liegt derzeit bundesweit bei rund 1% und damit unter den Zielen der Bundesregierung (2%). Um die Effizienzziele der Energiewende zu erreichen, muss das Sanierungstempo erhöht werden – durch mehr, umfangreichere oder technologisch höherwertige Sanierungsmaßnahmen. Welche volkswirtschaftlichen Wirkungen von einer Verdoppelung der jährlichen Vollsanierungsrate auf die angestrebten 2% der Wohngebäude ausgehen, berechnete das DIW 2014 in einer Studie. Danach übersteigen die jährlichen Energieeinsparungen schon 2030 die jährlichen Mehrkosten. Im Jahr 2050 sind die dann eingesparten Energiekosten sogar um 18 Mrd. EUR höher als die dann nötigen zusätzlichen Investitionen. In einem erweiterten „Modernisierungsszenario“ ließe v.a. die erhöhte Nachfrage nach Bau- und Materialeleistungen das Brutto-



## Grünes Wachstum für Europa

Für energieeffiziente Prozesse und den Mittelstand im Allgemeinen engagiert sich die KfW europaweit auf vielfältige Weise. Ziel ist es stets, Wachstumsimpulse zu setzen und damit laufende Reformprozesse zu unterstützen. Im Rahmen des Programms European Local ENergy Assistance (ELENA) vergibt die KfW im Auftrag der EU Globaldarlehen zur Refinanzierung von energieeffizienten Maßnahmen. 2014 schloss sie dazu Verträge mit Förderbanken in Dänemark, Polen und Italien. Mit letzterer, der Cassa Depositi e Prestiti (CDP), pflegt die KfW seit Jahren eine enge Beziehung. Ausgebaut wurde diese 2014 über ein Globaldarlehen in Höhe von 500 Mio. EUR für den energieeffizienten Umbau der öffentlichen Infrastruktur sowie die Förderung kleiner und mittlerer Unternehmen in Italien. Im Auftrag des Bundes unterstützt die KfW auch in Griechenland und Irland den Mittelstand mit Globaldarlehen über entsprechende Förderinstitutionen, an deren Aufbau sie zuvor beratend mitgewirkt hat.

inlandsprodukt 2050 um 1% höher ausfallen und würde rund 150.000 zusätzliche Arbeitsplätze schaffen.

Hinzu kommt: Der Fokus auf Energieeffizienz löst Innovationen aus. Fast jedes vierte Patent zur Steigerung der Energieeffizienz von Gebäuden, das zwischen 2006 und 2012 am Europäischen Patentamt angemeldet wurde, kam aus Deutschland. Unter den Einreichern ist beispielsweise auch die va-Q-tec AG, ein von der KfW finanziertes mittelständisches Hightech-Unternehmen mit Sitz in Würzburg. Es entwickelt und produziert umweltfreundliche Dämmplatten, die rund zehnmal leistungsfähiger sind als konventionelle

Dämmstoffe. Zum Einsatz kommen sie bei thermischen Verpackungen, zur Isolierung von Kühl- und Gefriergeräten – und auf dem Bau überall dort, wo auf geringer Fläche sehr gut gedämmt werden soll. Etwa bei schlanken Fassaden, Brüstungselementen oder Effizienzhäusern.

Innovationen wie diese können energetisches Bauen und Sanieren künftig günstiger und besser machen. Für Bauherren ist das insofern von Bedeutung, als die gesetzlichen Anforderungen weiter steigen: Ab 2020 müssen gemäß der europäischen Gebäuderichtlinie alle Neubauten in Europa im Niedrigstenergiestandard errichtet werden.



**Innovative Materialien** sorgen für eine verbesserte Energieeffizienz von Gebäuden. So auch die schmalen Dämmplatten der va-Q-tec AG.





Biodiversität

## Angepasst an stürmische Zeiten

Küstennahe Ökosysteme sind Lebensraum zahlreicher Arten und schützen die Menschen vor Sturmfluten. Sie zu stabilisieren, ist das Ziel des Küsten- und Meeresschutzes – und eines KfW-Vorhabens in der Karibik.

Weißer Sandstrände, türkisblaues Wasser, eingerahmt von üppiger tropischer Vegetation: Urlaubern bietet sich auf den Antilleninseln ein landschaftliches Paradies. Die karibische Idylle ist jedoch bedroht. Bereits heute verursachen extreme Wetterereignisse hier enorme Schäden. Die Caribbean Catastrophe Risk Insurance Facility beziffert sie für einzelne Karibikstaaten auf 1% bis 6% des Bruttoinlandsprodukts. Steigt mit der globalen Durchschnittstemperatur der Meeresspiegel, werden die für die Region typischen Tropenstürme an Intensität zunehmen, ebenso Sturmfluten. Bei letzteren gehen mancherorts mehrere Meter Küstenlinie durch Küstenerosion verloren. Künftig, so steht zu befürchten, noch mehr.

Küstennahe Ökosysteme, allen voran Korallenriffe, Mangroven und Seegraswiesen, können die negativen Auswirkungen

von Stürmen und Sturmfluten abmildern. Sie übernehmen eine wichtige Pufferfunktion: Mangrovenwälder etwa bremsen den Wind über der Wasseroberfläche und mindern so die Wucht der Wellen. Fallen die Dienstleistungen dieser Ökosysteme und damit der natürliche Schutz weg, sind Infrastruktur und landwirtschaftliche Flächen im Hinterland bedroht. Korallenriffe, Mangroven und Seegraswiesen dienen zudem zahlreichen Fischarten als Rückzugsgebiet. Ohne diese Laichgebiete sinken mittelfristig die Populationen und damit der Ertrag der Küstenfischerei. Mit dem Verlust ihrer Küstenökosysteme büßen karibische Staaten damit weit mehr als ein paar Pflanzen oder Tiere ein: Auf dem Spiel stehen die natürlichen Lebensgrundlagen sowie die Attraktivität der Inseln als Tauch- und Ferienparadies – und damit die wirtschaftliche Existenz vieler Bewohner.

### Ökosystembasierte Anpassung

Der Geschäftsbereich KfW Entwicklungsbank unterstützt die Antilleninseln St. Lucia, St. Vincent und die Grenadinen und Grenada sowie das weiter westlich gelegene Jamaika seit 2014 dabei, mehrere Kilometer Küstenlinie vor Küstenerosion zu schützen. Ziel ist es zudem, die Fischbestände im Bereich dieser Ökosysteme um mindestens 20% zu erhöhen. Im Rahmen der Finanziellen Zusammenarbeit (FZ) stellt die KfW bis 2018 einen Zuschuss aus Mitteln des BMZ in Höhe von 10,8 Mio. EUR zur Verfügung.

Mit den Fördergeldern wird die Bewirtschaftung von Meeresschutzgebieten verbessert, werden Korallenriffe rehabilitiert und Mangrovenwälder wiederaufgeforscht. Darüber hinaus unterstützt das Projekt die langfristige Beobachtung relevanter Ökosysteme sowie den regionalen



**Der Anbau von Mangroven** und der Erhalt der Riffe bieten Küstenbewohnern der Karibik natürlichen Schutz – und Fischen ein Laichgebiet.



Wissensaustausch. Die ersten konkreten Vorschläge für Maßnahmen werden im Herbst 2015 vorliegen, gegen Jahresende soll die Umsetzung beginnen.

Die KfW kooperiert bei dem Projekt mit dem Caribbean Community Climate Change Centre (CCCC) in Belize. Die Forschungs- und Beratungseinrichtung analysiert seit 2002 die Risiken des Klimawandels für die Mitgliedsstaaten der Karibischen Wirtschaftsgemeinschaft (CARICOM) und koordiniert die Umsetzung der CARICOM-Klimaanpassungsstrategie. Sie bringt damit hohe fachliche Kompetenz ein, ihre personellen und finanziellen Ressourcen sind jedoch begrenzt. Neben dem monetären Engagement der KfW schätzt CCCC-Leiter Dr. Kenrick Leslie auch die Signalwirkung: „Das Projekt verleiht dem Konzept der ökosystembasierten Anpassung an den Klimawandel in der Karibik eine größere Wertschätzung.“ Die Maßnahmen ersetzen und ergänzen teure Investitionen in Infrastruktur zum Küstenschutz und leisten einen wichtigen Beitrag zum Schutz einer der wichtigsten Ressourcen der Karibik: ihrer Biodiversität.

### Biologische Vielfalt als Lebensgrundlage

Der Geschäftsbereich KfW Entwicklungsbank zählt im Auftrag der Bundesregierung zu den größten Gebern für den Erhalt der biologischen Vielfalt weltweit. Mit einem Volumen von 1,23 Mrd. EUR fördert sie aktuell knapp 170 Projekte in 40 Ländern. Fast die Hälfte der Mittel kommt Lateinamerika zugute, über ein Drittel Afrika. Inhaltlich ist das Engagement breit gefächert: Mehr als die Hälfte der Mittel investiert die Entwick-

bank in Naturschutzgebiete, die sie zusammen mit Partnerländern einrichtet. Zudem fördert sie die nachhaltige Bewirtschaftung von Naturressourcen, den Schutz von Wäldern, bedrohter Tierarten und indigener Völker (siehe Kasten). Dabei arbeitet sie oft eng mit Nichtregierungsorganisationen zusammen.

Intakte Ökosysteme sind zentral für eine nachhaltige Entwicklung und die Bekämpfung von Armut. Rund 80% der biologischen und genetischen Ressourcen finden







## Mit Leidenschaft für die Artenvielfalt

Biodiversität ein Gesicht geben und darüber die Öffentlichkeit für dieses komplexe Thema sensibilisieren – diesen Zweck verfolgt der mit 50.000 EUR dotierte KfW-Bernhard-Grzimek-Preis. Die KfW Stiftung zeichnet damit alle zwei Jahre Persönlichkeiten und Organisationen aus, die sich kreativ, tatkräftig, innovativ oder unternehmerisch für den Erhalt der Artenvielfalt einsetzen. Die Preisträger 2015 tun das auf unterschiedlichen Ebenen.

### Vorkämpfer: Emmanuel de Mérode

Rund 200 Berggorillas leben noch an den Vulkanhängen des Virunga Nationalparks. Neben den vom Aussterben bedrohten Tieren beherbergt das UNESCO-Weltnaturerbe im krisengeschüttelten Osten der Demokratischen Republik Kongo eine einzigartige Vielfalt an Pflanzen und Tieren. Dieses Biotop zu bewahren, hat sich Emmanuel de Mérode zur Aufgabe gemacht. Seit 2008 leitet er den ältesten Nationalpark Afrikas – und engagiert sich dabei weit über den Natur- und Artenschutz hinaus. Mit leidenschaftlichem Einsatz hat der gebürtige Belgier in den vergangenen Jahren wesentlich dazu beigetragen, die Wilderei einzudämmen, den illegalen Holzeinschlag zu verringern und mit Rebellenführern der Grenzregion Friedensvereinbarungen zu schließen. Darüber hinaus macht er sich für eine nachhaltige Bewirtschaftung des Naturraums stark – und hilft den Bewohnern damit, ihre Lebensgrundlage dauerhaft zu erhalten. Für seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die lokale Bevölkerung ist de Mérode der „Held von Virunga“. Nicht zuletzt, weil er sie und die Politiker der Region in seine Arbeit einbindet und ihnen auf Augenhöhe begegnet.

### Vordenker: Pavan Sukhdev

Die Natur ist kein Selbstbedienungsladen – auch wenn sie uns ungefragt mit sauberem Wasser versorgt und weder Bienen fürs Bestäuben noch Wälder für das Speichern von CO<sub>2</sub> eine Rechnung stellen. Weil jedoch offenbar nichts wert ist, was nichts kostet, folgert Pavan Sukhdev: Natur braucht einen Preis. In seiner Bewegung „Corporation 2020“ und dem gleichnamigen Buch fordert der Umweltökonom Unternehmen auf, ihre Umweltkosten in den Bilanzen auszuweisen und für Naturkapital wie Grundwasser zu bezahlen. Der einstige Bankmanager und Sonderbotschafter des UN-Umweltprogramms stützt sich dabei auf eine Studie, in der er für das G8-Forschungsprojekt „The Economics of Ecosystems and Biodiversity“ (TEEB) erstmals berechnete, was der Verlust der Biodiversität und zerstörte Ökosysteme die Gesellschaft tatsächlich kosten. Sein Resümee: Kaum ein Konzern wäre profitabel, bezöge er Umwelteffekte mit ein. Der Sportartikelhersteller Puma folgte Sukhdevs Aufruf und legte 2011 die weltweit erste ökologische Gewinn- und Verlustrechnung vor. Auch andere Firmen befassen sich seither mit dem Wert der Natur. Diesen mess- und damit steuerbar zu machen, ist Sukhdevs großes Verdienst für eine umweltverträgliche Neuordnung des Wirtschaftssystems.

sich in Entwicklungsländern; für viele Menschen dort sind sie Grundlage ihrer Ernährung und medizinischen Versorgung. Dort werden aufgrund vielfältiger, auch externer Ursachen bereits heute die natürlichen Ressourcen stärker ausgebeutet, als diese sich aus eigener Kraft regenerieren können. Schreitet die Zerstörung von Lebensräumen fort, bleibt den Menschen nur, ihre Heimat zu verlassen.

Der Küstenschutz in der Karibik und in Lateinamerika ist innerhalb der deutschen Entwicklungsarbeit ein relativ junges Thema. In den Blick rückte es durch die Vertragsstaatenkonferenz des UN-Übereinkommens über die biologische Vielfalt (CBD) 2010 im japanischen Aichi-Nagoya. Der dort von 194 Staaten unterzeichnete Strategische Plan 2011–2020 zum Erhalt der biologischen Vielfalt („Aichi-Ziele“) betont die vielschichtige Bedeutung einer nachhaltigen Nutzung von Meeres- und Küstenzonen. Er sieht vor, bis 2020 mindestens 10% der Fläche unter Schutz zu stellen. Aktuell liegt der geschützte Anteil bei 2,8%.

### Meere und Küsten im Fokus

Der Schutz der Meere zielt darauf, ihre Funktionsfähigkeit als weltweit größtes Ökosystem zu erhalten. Zusammen bedecken sie über zwei Drittel der Erdoberfläche. Als Sauerstoffproduzent sowie größte aktive Stickstoff- und Kohlenstoffsenke haben sie wichtige Klimawirkungen. Zudem beherbergen die Weltmeere das Gros der biologischen Vielfalt und dienen als wichtige Ernährungsquelle. Für fast drei Milliarden Menschen – insbesondere in

## Biodiversitätsziele der UN bis 2020 (Aichi-Ziele, Auszug)

- Verlustrate von wertvollen Habitaten halbieren
- Mindestens 17% der Land- und Binnenwassergebiete und 10% der Küsten- und Meeresgebiete wirkungsvoll schützen
- Alle Fisch- und Wirbellosenbestände und Wasserpflanzen auf Grundlage ökosystemarer Ansätze nachhaltig und ordnungsgemäß nutzen

Quelle: Strategischer Plan 2011–2020 der UN Biodiversitätskonvention

Entwicklungsländern – ist Fisch entscheidender Bestandteil der Nahrung und wichtige Proteinquelle.

Die weltweiten Vorkommen haben sich in den vergangenen Jahrzehnten jedoch dramatisch verringert. Den Ozeanen wird bereits heute mehr als doppelt so viel Fisch entnommen wie im Sinne einer nachhaltigen Nutzung zulässig. Mit der wachsenden Weltbevölkerung nimmt der Druck auf aquatische Ressourcen weiter zu. Sichern lassen sich die Bestände und die Artenvielfalt nur durch ein integriertes, nachhaltiges Management der Küsten und Meere – sei es durch die Ausweisung von Fangverbotszonen oder die wirksame Regulierung der Großfischerei. Bestehende Fischpopulationen sind durch Störungen wichtiger Ökosysteme und verschmutztes Wasser – etwa durch pulverisierten Plastikmüll – in Gefahr.

Der Küstenschutz zielt darauf, die Lebens- und Ernährungsgrundlage vieler Menschen zu sichern. Rund 90% der von der Fischerei abhängigen Menschen leben in Entwicklungsländern. Küstenregionen gehören bereits heute zu den am dichtesten besiedelten Gegenden der Erde. Im Jahr 2020 leben Schätzungen zufolge 75% der Weltbevölkerung höchstens 60 Kilometer vom Meer entfernt. Ökosystembasierte Anpassungsmaßnahmen können ihnen einen wirksamen und gegenüber technischer Infrastruktur vergleichsweise kosteneffizienten Schutz vor Klimafolgen bieten. In der Karibik werden Flutschutzmauern auf lange Sicht dennoch zusätzlich nötig sein.

>>>



### Grenzen für indianische Schutzgebiete

Fleisch, Fisch, Obst, Gemüse, Heilpflanzen – die indigenen Völker Amazoniens beziehen aus dem Regenwald alles, was sie zum Leben benötigen. Traditionell leben sie dort in Einklang mit der Natur. Ihren Lebensraum klar abzugrenzen und zu schützen, war das Ziel eines gemeinsam vom Geschäftsbereich KfW Entwicklungsbank und der Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) mit 14,1 Mio. EUR geförderten Projekts. Mittels Schneisen und Grenzsteinen wurden dabei im gesamten Amazonasgebiet 178 indianische Schutzgebiete von der Gesamtfläche der Bundesrepublik ausgewiesen, per GPS codiert und in das Kataster eingetragen. Damit wurde festgeschrieben, was Brasilien seinen Ureinwohnern seit 1988 garantiert: das Recht auf exklusive Nutzung des bewohnten Landes. Ob sich über die Demarkierung Eindringlinge fernhalten und somit etwa illegaler Holzeinschlag vermeiden

lässt, ermittelte der Geschäftsbereich KfW Entwicklungsbank im Herbst 2013 in einer Ex-post-Evaluation vor Ort. Danach trug die Rechtssicherheit dazu bei, dass sich die Zahl der indigenen Bewohner in den demarkierten Gebieten in den vergangenen 20 Jahren mehr als verdoppelte – auf aktuell knapp 900.000. Da Außenstehende die Grenzen nur mit Genehmigung übertreten dürfen, sinkt das Infektionsrisiko für die Ureinwohner, deren Immunsystem für viele Krankheiten nicht gerüstet ist. Auch die Natur profitiert: Der Entwaldungsgrad in den demarkierten Gebieten liegt mit 1,46% deutlich niedriger als im übrigen brasilianischen Regenwald (rund 20%). Insgesamt ergaben die erzielten Wirkungen in der KfW-Evaluation die Note „gut“. Bleibt die Herausforderung, die Grenzen des indianischen Lebensraums dauerhaft zu kontrollieren.

# Wüstensonne im Fokus

Mit der Finanzierung des Solarparks Ouarzazate treibt die KfW den globalen Umbau der Energiesysteme voran. Und unterstützt damit zugleich das Schwellenland Marokko bei der Umsetzung seiner Klimaziele.



Verlässlich strahlt die Sonne über Ouarzazate, durchschnittlich 9,4 Stunden am Tag, das ganze Jahr über. In ihrem gleißenden Licht wurden hier Historienfilme wie „Gladiator“ oder „Lawrence von Arabien“ gedreht. Seit Mitte 2013 wird vor den Toren der südmarokkanischen Stadt an der Zukunft einer klimafreundlichen Energieversorgung gebaut. Auf einer Fläche von 3.000 Hektar – das entspricht umgerechnet rund 4.200 Fußballfeldern – entsteht am Rande der Sahara der weltweit größte Solarpark. Vier hochmoderne Kraftwerke (Noor I bis IV) sollen bis 2017 mit einer installierten Kapazität von insgesamt 560 Megawatt (MW) rund 1,3 Mio. Marok-

kaner mit sauberer Energie versorgen. Und damit die Vision verwirklichen, grünen Strom aus der nordafrikanischen Wüste zu beziehen.

## Noor I ans Netz

Der erste Meilenstein ist fast erreicht: Das Parabolrinnenkraftwerk Noor I geht mit einer Kapazität von 160 MW gegen Ende 2015 – und damit zeitlich im Plan – ans Netz. Selbstverständlich ist das nicht: Die bei dem solarthermischen Großkraftwerk genutzte Technologie „Concentrated Solar Power“ (CSP) ist noch jung und kommt bislang nur in kleineren Anlagen in Spanien und den USA zum Einsatz.

In Ouarzazate wurden dagegen rund 1.600 Parabolrinnen-Kollektoren in langen Reihen im Wüstensand installiert und mit höchster Präzision montiert. Die Spiegel folgen der Bewegung der Sonne, bündeln die einfallenden Strahlen und reflektieren sie auf einen Punkt. An dieser sogenannten Fokusslinie nimmt eine mit Wärmeträgerflüssigkeit gefüllte Röhre die Energie auf. Sie erhitzt einen Wasser-Dampf-Kreislauf, der über eine Turbine und einen Generator die gewonnene Wärmeenergie in Strom umwandelt. Dieses Dampfkraftwerk mit dem Solarfeld zu verbinden, ist technisch ebenfalls höchst anspruchsvoll.



Das Parabolrinnenkraftwerk Noor I geht als erstes von vier hochmodernen Solar- kraftwerken 2015 in Betrieb.



## Fast jeder sechste Mensch lebt in Energiearmut.

Die meisten von ihnen leben im ländlichen Raum. Sie haben keine oder nicht ausreichend Energie zum Kochen, Beleuchten, Heizen, Kühlen oder zur Nutzung von IT-Geräten. Auf Lebensqualität und Zukunftschancen wirkt sich das negativ aus. Da der Energiebedarf künftig weiter steigt, gilt die globale Energiewende als Voraussetzung für die Überwindung von Armut.

Anders als Photovoltaik-Anlagen können solarthermische Kraftwerke die Sonnenenergie über einen Flüssigsalzspeicher in großem Umfang effizient speichern – und damit auch nachts Strom erzeugen. Über die zentrale Netzleitstelle lässt sich die Produktion je nach Bedarf drosseln und erhöhen. Die Komponenten für diese leistungsfähige Technologie sind jedoch noch vergleichsweise teuer. Das gilt auch und erst recht für den Solarturm, der im Zentrum des Kraftwerks Noor III stehen wird. Tausende von kreisförmig aufgestellten beweglichen Spiegeln reflektieren das Sonnenlicht hier auf den in der Mitte des Solarfeldes platzierten 270 Meter hohen Turm. Die Bauarbeiten dafür werden im dritten Quartal 2015 beginnen.

### Investition in Zukunftstechnologie

Technische Innovationen wie diese erfordern Investitionen. Denn erst ihre großflächige Anwendung macht sie auf Dauer auch wirtschaftlich – und damit für Pri-

vatinvestoren interessant: „Werden viele solarthermische Anlagen gebaut, sinken mittelfristig die Kosten für die Fertigung und Montage der Komponenten“, erläutert Helmut Asam, Technischer Sachverständiger für Erneuerbare Energien im Geschäftsbereich KfW Entwicklungsbank.

Die Gesamtkosten für den Solarpark Ouarzazate liegen bei rund 2,2 Mrd. EUR. Finanziert wird er von einer internationalen Gebergemeinschaft. Der Geschäftsbereich KfW Entwicklungsbank unterzeichnete im Auftrag des Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (BMUB) im Rahmen der Internationalen Klimainitiative (IKI) sowie des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) Darlehensverträge in Höhe von 754 Mio. Euro – und trägt damit rund 40% der Kosten. Ouarzazate ist zugleich eines der bislang größten KfW-Projekte im Rahmen der Finanziellen Zusammenarbeit

(FZ). Das Engagement ist Teil der Initiative für Klima- und Umweltschutz (IKLU), die die KfW 2007 im Auftrag des BMZ ins Leben gerufen hat. Seither stellte sie darüber rund 4,27 Mrd. EUR als zinsgünstige Darlehen für klima- und umweltfreundliche Investitionen in Entwicklungs- und Schwellenländern bereit.

### Beitrag zu Marokkos Klimazielen

Mit der Finanzierung des Solarparks Ouarzazate fördert der Geschäftsbereich KfW Entwicklungsbank die weltweite Transformation der Energiesysteme. Zugleich unterstützt sie die marokkanische Regierung unter König Mohammed VI bei der Umsetzung ihrer ambitionierten nationalen Energiestrategie. Bis 2020 sollen 42% der in Marokko installierten Kapazitäten zur Stromerzeugung auf erneuerbaren Quellen gründen, aufgeteilt auf jeweils zwei Gigawatt (GW) Kapazitäten aus Solar-, Wind- und Wasserkraft.



## Windkraft für Québec

Ein windreicher, dünn besiedelter Standort, erfahrene Projektpartner und ein staatlicher Energieversorger, der eine langfristige Stromabnahme garantiert: Die Voraussetzungen für den Bau der beiden kommunalen Windparks Témiscouata I und II in der kanadischen Provinz Québec waren gut. Der erste ging Ende 2014 und damit früher als geplant ans Netz. Betrieben wird er von der regionalen Grafschaftsgemeinde Témiscouata sowie Boralex, einem kanadischen Spezialisten für regenerative Kraftwerke. Das zweite, von Boralex allein betriebene Kraftwerk soll ab Ende 2015 Strom liefern.

Als alleiniger Kreditgeber hat die KfW IPEX-Bank das Projekt strukturiert und mit umgerechnet rund 150 Mio. EUR finanziert. Zusammen mit ihren Beratern war sie auch verantwortlich für den Due Diligence-Prozess und koordinierte die Kommunikation mit dem Kunden. Die Technik liefert der deutsche Hersteller Enercon, mit dem die KfW IPEX-Bank, ebenso wie mit Boralex, seit Jahren zusammenarbeitet. Mit einer installierten Leistung von 75,2 MW versorgen die beiden Windparks rund 15.000 Haushalte mit Strom.

## Neuer Energiemix in Uruguay

Windkraft gewinnt auch in Uruguay an Bedeutung. Denn mit dem wirtschaftlichen Aufschwung des südamerikanischen Schwellenlandes steigt der Energiebedarf – bis 2020 um mindestens 4% pro Jahr. Ein signifikanter Ausbau der Wasserkraftwerke, die aktuell über die Hälfte zum nationalen Energiemix beitragen, ist technisch schwierig und erhöht zudem das Risiko, in Trockenjahren von Stromimporten abhängig zu sein. Die DEG hat sich an einem der ersten privatwirtschaftlichen Windparks in Uruguay

beteiligt. Mit einer installierten Leistung von 88 MW und aktueller europäischer Technologie produziert er seit August 2014 an drei zusammenhängenden Projektstandorten im Departamento Florida umweltfreundlichen Strom. Dessen langfristige Abnahme garantiert die staatliche Elektrizitätsgesellschaft. Erbaut wurde der Windpark von der Betreibergesellschaft Arkenux S.A. Die DEG ist an dem Unternehmen mit Eigenkapital beteiligt und hat es bei der Umsetzung des Vorhabens beraten.

Aktuell basiert der Energiemix des nordafrikanischen Schwellenlandes zu großen Teilen auf fossilen Trägern, die mangels eigener Vorkommen größtenteils importiert werden. Eine stärkere Eigenversorgung aus regenerativen Quellen setzt mittelfristig Devisen frei für Investitionen in Infrastruktur oder Bildung – und unterstützt damit den wirtschaftlichen Aufschwung, den Marokko seit einigen Jahren verzeichnet. Dieser schafft Arbeits-

plätze und wirkt stabilisierend auf das Land, führt aber auch zu einem steigenden Energiebedarf.

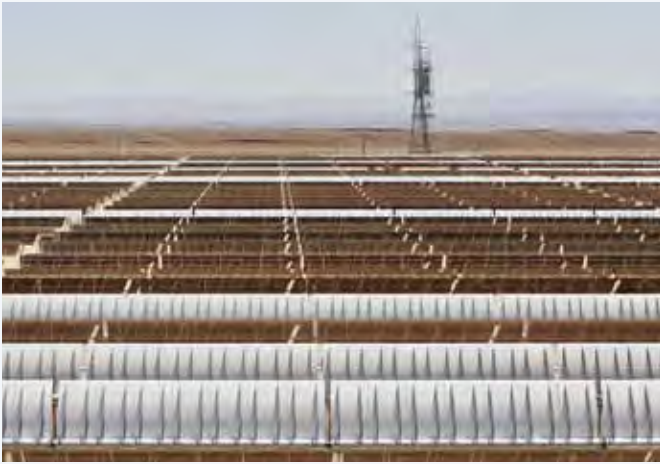
Die geografischen Voraussetzungen für die marokkanische Energiewende sind sehr gut, die Solarstandorte zählen zu den besten weltweit. Heben kann das Schwellenland das energetische Potenzial allerdings nicht allein. Als einer der wichtigsten Partner deutscher Entwicklungszusammenarbeit profitierte es bereits in

der Vergangenheit von FZ-Darlehen. Die darüber finanzierten ersten Windparks des Landes in Essaouira und Tanger liefern bereits seit 2007 grünen Strom. Seit März 2015 unterstützt der Geschäftsbereich KfW Entwicklungsbank als Mitglied eines internationalen Bankenkonsortiums zudem zwei marokkanische Geschäftsbanken mit einer Kreditlinie in Höhe von 10 Mio. EUR für Finanzprodukte zur Förderung von Energieeffizienz und erneuerbaren Energien.

### Umsetzung als Public Private Partnership

In Ouarzazate brachte der Geschäftsbereich KfW Entwicklungsbank neben Geld auch fachliche Expertise ein. Den Rahmen dafür bildete eine im Kontext eines Schwellenlandes außergewöhnliche Projektstruktur. Verantwortlich für die Umsetzung des Solarparks und Darlehensnehmer ist die Moroccan Agency for Solar Energy (MASEN), eine öffentliche Agentur für Solarenergie. Sie realisiert das Projekt in einer Public Private Partnership (PPP) nach dem Modell „build, own, operate, transfer“ (BOOT). Danach baut der Bieter das Kraftwerk und betreibt es über 25 Jahre selbst. Die marokkanische Regierung sichert ihm für diesen Zeitraum vertraglich zu, den per Einspeisevergütung subventionierten Strom abzunehmen. Zudem garantiert sie die Geberbeiträge und finanziert die Erschließungs- und Anbindungskosten des Solarkraftwerks. Im Sinne von Qualität und Wettbewerb schreibt MASEN jedes der vier Kraftwerke Noor I bis IV in einem öffentlichen, internationalen und mehrstufigen Verfahren einzeln aus. Bei der Formulierung technischer und juristischer Qualitätsansprüche sowie risikomindernder Aspekte wird die Agentur von sachverständigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der KfW unterstützt. „Wir sehen uns in dem Projekt auch als fachliche Berater“, sagt Jan Schilling, Projektverantwortlicher im KfW-Büro Rabat.

Mit Konzeption, Bau, Betrieb und Instandhaltung des Kraftwerks Noor I wurde ein privates Konsortium aus Saudi-Arabien beauftragt. Als Generalunternehmer beschäftigt es rund 200 Sub-Auftragnehmer, darunter zahlreiche deutsche Unternehmen. Ein großer Anteil der Wertschöpfung entsteht mit rund 30% in Marokko. Von den rund 1.900 Arbeitern, die an der



Bis 2017 soll das gesamte **Solkraftwerk Ouarzazate** rund 1,3 Millionen Marokkaner mit sauberer Energie versorgen.



Errichtung des Kraftwerks beteiligt waren, stammen rund drei Viertel aus dem Schwellenland, die meisten von ihnen aus der Gegend um Ouarzazate.

Die Kosten für den Strom, den das Kraftwerk Noor I in das marokkanische Netz einspeist, liegen bei 12,5 Cent pro Kilowattstunde. „Verglichen mit einem Ausbau der im Land vorhandenen gas- und ölbasierten Kraftwerke geht dies in die Nähe der Wirtschaftlichkeit“, sagt Schilling. Und ist in jedem Fall klimafreundlicher: Gegenüber fossilen Quellen vermeidet das solarthermische Kraftwerk jährlich 229.000 Tonnen CO<sub>2</sub>, der gesamte Solarpark Ouarzazate nach Fertigstellung insgesamt 800.000 Tonnen pro Jahr.

### Signalwirkung für die Region

Den bislang erfolgreichen Baufortschritt bezeichnet der KfW-Projektverantwortliche Schilling als „Ergebnis eines gelungenen Zusammenspiels aus Finanzierung, politischem Willen und einer kompetenten Umsetzungsorganisation“. Diese Faktoren vorausgesetzt, lasse sich die unerschöpfliche Ressource Sonne auch in anderen Ländern Nordafrikas und des Nahen Ostens wirtschaftlich nutzbar machen. Für die Energieversorgung der eigenen Bevölkerung und perspektivisch für den Export in andere Länder. Läuft alles nach Plan, könnte Ouarzazate auch aus energiepolitischer Sicht ein bedeutsamer Schauplatz werden.



## Club der grünen Finanzierer

Grüne Finanzierungen und Know-how für eine nachhaltige Entwicklung mobilisieren: Für dieses Ziel haben sich 22 Entwicklungsbanken aus Afrika, Asien, Europa und Lateinamerika zum International Development Finance Club (IDFC) zusammengeschlossen. Ihre Zusagen im Bereich Green Financing sind seither kontinuierlich gestiegen – auf 99 Mrd. USD im Jahr 2013. Mehr als zwei Drittel der Mittel fließen zur Bekämpfung und Anpassung an den Klimawandel in Projekte zur Förderung von erneuerbaren Energien und Energieeffizienz. Die KfW ist Gründungsmitglied des Clubs und führt aktuell den Vorsitz. Im Vorfeld des Pariser Klimagipfels im November 2015 engagiert sich der IDFC stark für das Thema Green Finance und kooperiert dazu mit der UN. Ziel ist es, künftig verstärkt auch privates Kapital für internationale Klimafinanzierungen zu bündeln.

### Finanzierung der weltweiten Energiewende

Wirkung konkret

**2,8** + **Infrastruktur** = **2,1**

Mrd. EUR Fördermittel\*

für erneuerbare Energien in Schwellen- und Entwicklungsländern

Millionen Menschen erstmals mit moderner Energie versorgt  
Ziel der Bundesregierung:  
100 Millionen Menschen bis 2030

\*Geschäftsbereich KfW Entwicklungsbank 2014



Interview

## „Entwicklung braucht Klimaschutz“

Das Jahr 2015 ist ein bedeutendes für den Klimaschutz: Im September lösen die Sustainable Development Goals (SDG) die Millennium-Entwicklungsziele (MDG) ab. Die Vereinten Nationen erweitern damit ihr Ziel der Armutsbekämpfung um ökologische Aspekte. Auf dem Pariser Klimagipfel im Dezember soll ein neues Klimaschutzabkommen vereinbart werden. Warum Entwicklung und Klimaschutz keine Gegensätze darstellen, reflektiert Prof. Dr. Sabine Schlacke im Interview. Die Direktorin des Instituts für Umwelt- und Planungsrecht an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster ist Mitglied des Wissenschaftlichen Beirats der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen (WBGU).

### **Frau Prof. Dr. Schlacke, welche Chance sehen Sie in den Sustainable Development Goals?**

Prof. Dr. Sabine Schlacke: Die Chance, erstmals alle Staaten der Weltgemeinschaft zugleich zu adressieren – über Ziele, die sie sich selbst setzen und die gleichermaßen für alle gelten. Die Millenniumsziele fokussierten ja auf Entwicklungsländer. Nun ändert sich die ganze Debatte und es wird klar: Die globalen Umweltveränderungen betreffen alle. Der letzte Sachstandsbericht des Weltklimarates aus dem Jahr 2014 zeigt dies für das Klima, basierend auf einer einmaligen wissenschaftlichen Basis. Dass der Klimawandel vom Menschen verursacht wird, ist mittlerweile erwiesen. Die zweite Erkenntnis ist, dass Entwicklung und Umwelt unmittelbar zusammenhängen – und Entwicklung deswegen ohne Umweltschutz nicht möglich ist.

### **Diese Erkenntnis ist aber doch bereits seit dem Rio-Gipfel 1992 in der Welt?**

Schlacke: Richtig, aber Rio hat die drei Konventionen erst auf den Weg gebracht: die Klimarahmenkonvention, die Konvention zur Desertifikationsbekämpfung und die Biodiversitätskonvention. Auch das Umwelt-Völkervertragsrecht gab es damals nicht im heutigen Ausmaß, ebenso wenig die wissenschaftliche Basis. So mussten etwa die Klimadaten erst zusammengeführt und Ableitungen getroffen werden. Das war ein Entwicklungsschritt.

### **Armut zu reduzieren, erfordert wirtschaftliche Entwicklung, die wiederum das Klima belastet. Wie lässt sich dieser Widerspruch auflösen?**

Schlacke: Aktuell geht Entwicklung tatsächlich mit einer massiven Verschmutzung der Umwelt sowie einem erhöhten CO<sub>2</sub>-Ausstoß einher. Auch wenn etwa China sehr fortschrittlich bei erneuerbaren Energien ist: Was da an Kohle verbrannt wird, können wir gar nicht kompensieren. Dennoch können wir eine Transformation zur Nachhaltigkeit hinbekommen. Entscheidend ist die Frage der Energieversorgung. Vollziehen wir hier eine 180-Grad-Wende, kann grünes Wirtschaftswachstum gelingen. Die Technologien sind da, um aus der fossilen Versorgung auszustiegen. Was es braucht, ist der Wille, sie zu transferieren, vielleicht auch zu vergünstigten Konditionen. Das nötige Kapital ist vorhanden, und zwar im privaten Sektor. Es muss nur in die richtige Richtung geleitet werden. Somit stellt auch die Finanzierung einen wichtigen Hebel für die Transformation dar.

### **Um Klimaschutz mit Entwicklung zu verbinden, hat der WBGU sein Konzept der planetarischen Leitplanken in die SDG-Diskussion eingebracht. Worauf zielt es ab?**

Schlacke: Im Zentrum steht die Frage: Gibt es für bestimmte Handlungsfelder globale Grenzen, deren Überschreiten Schäden verursacht, die kaum bis nicht reversibel sind? Der WBGU hat

sechs solcher Grenzen als – ökologische – planetarische Leitplanken identifiziert, darunter auch die 2-Grad-Celsius-Klimaschutzleitplanke. Man kann sie auch als messbare Schadensgrenzen verstehen. Derartige Leitplanken könnte man sich auch für ökonomische oder soziale Ziele vorstellen. Ihr Vorteil liegt darin, dass sie einen Grenzwert quantitativ bestimmen. In den Vorschlägen für die Sustainable Development Goals findet sich bislang nur die weiche Formulierung „nachhaltig“ – sei es als Ziel für Stadtentwicklung, Landwirtschaft oder das Energiesystem. Da fragt man natürlich: Ist das wirklich messbar? Uns ist wichtig zu verdeutlichen: Die Identifikation planetarischer Leitplanken ermöglicht uns, einen Rahmen für die ökonomische und soziale Entwicklung zu setzen.

#### **Notfalls begrenzt Klimaschutz die Ziele der Armutsbekämpfung?**

**Schlacke:** Planetarische Leitplanken, wie etwa die 2-Grad-Marke, sind absolut kein Hemmschuh für die Armutsbekämpfung. Relevant ist vor allem der Lebensstil der Menschen in den reichen Ländern und der global aufstrebenden Mittelschichten. Zudem kann Armutsbekämpfung nur dann gelingen, wenn man die ökologischen Leitplanken einhält. Entscheidend ist, Umweltschutz und Entwicklung zusammen anzugehen und miteinander zu verzahnen.

#### **Demgegenüber steht die Position, zunächst Entwicklung zu forcieren – weil sie es Schwellenländern ermöglicht, den Klimaschutz selbst voranzutreiben. Was erwidern Sie?**

**Schlacke:** Man kann nicht sagen: Wir lösen erst mal unser Entwicklungsproblem – Armut, Hunger und Krankheit – und wenden uns dann dem Luxusproblem zu, dem Umwelt- und Klimaschutz. Denn dann ist es zu spät. Wie die Klimaforschung zeigt, steuern wir aktuell auf eine 3-4-Grad-Welt zu, weil viele Länder weitermachen wie bisher. Wenn wir jetzt nicht handeln, erreichen wir Kippunkte, etwa das Abschmelzen der Polarschilde oder ein Abflauen des Golfstroms. Diese Kippunkte sind möglicherweise irreversibel, jedenfalls intolerabel. Da können wir auch durch Anpassung nicht mehr entsprechend reagieren. Es gilt also, mit aller Kraft zu versuchen, bis 2020 den Emissions-Peak zu erreichen. Und dann eine Diskussion darüber, wie wir bis 2070 null CO<sub>2</sub>-Emissionen erreichen können – für jedes Land weltweit.



#### **Wie lässt sich das Bewusstsein dafür bei politischen Entscheidern schärfen?**

**Schlacke:** Indem man die Situation plastisch darlegt und klar macht: Wir sitzen alle in einem Boot. Das wird sich zeigen, wenn Flüchtlinge künftig auch wegen der zu erwartenden Folgen globaler Umweltveränderungen in sichere, wirtschaftlich prosperierende Länder migrieren. Das sind keine Utopien, sondern plausible Szenarien. Diese Konsequenzen eines ungebremsten Klimawandels muss man gebetsmühlenartig wiederholen.

#### **Was erwarten und erhoffen Sie vom Klimagipfel in Paris?**

**Schlacke:** Ich erhoffe mir, dass unsere 2-Grad-Leitplanke als verbindliche Regel in einem Protokoll festgeschrieben wird. Ein ganz großer Schritt wäre ein verbindliches Völkerrecht. Zudem würde ich mir wünschen, dass der Prozess der Reduktionsziele wieder in Gang gesetzt wird, zumindest in Form eines Meldeverfahrens, bei dem staatliche Ziele überprüft und in Bezug zu den erforderlichen Einsparungen gesetzt werden. Wünschen würde ich mir zudem mehr Transparenz und die Beteiligung anerkannter NGOs. Das sind weitreichende Forderungen. Sie würden den Klimaprozess auf einen prozeduralen Pfad lenken. Derartige Forderungen nach Transparenz und Beteiligung sind freilich nicht so hart und damit ggf. auch erfolgversprechender zu vereinbaren wie international bindende Reduktionsziele.

#### **Was kann die Zivilgesellschaft tun?**

**Schlacke:** Zivilgesellschaft besteht aus vielen Bewegungen, die sich natürlich nicht immer einig sind. Was sie kann und tun sollte, ist Transparenz herstellen – und diese noch stärker einfordern. Denn auch wenn viele Daten im Internet verfügbar sind: Relevante Informationen zu bekommen, ist gar nicht so einfach. Etwa zur Frage, welcher Staat seine eigenen Versprechungen nicht einhält. Das sollte jedoch publik gemacht werden, auf dass Verantwortlichkeiten sichtbar werden. Man könnte noch weiter gehen und NGOs das Recht auf Information einräumen. Die Transparenz und das Medieninteresse für das Thema würden damit sicherlich steigen.

#### **Ein Klagerecht für NGOs auf Klimadaten?**

**Schlacke:** Warum nicht? Völkerrechtler haut das natürlich vom Hocker. Aber ist Klimaschutz in einer globalisierten Welt nur eine Staatsangelegenheit? Nochmal: Wir sitzen alle in einem Boot.

#### **Welche Hebel kann der Einzelne nutzen?**

**Schlacke:** Den persönlichen Lebensstil, denn die Nachfrage bestimmt das Angebot. Bewusst zu konsumieren, setzt jedoch Informationen und ein gewisses Bildungsniveau voraus. Denn verändern werde ich mein Verhalten nur, wenn ich weiß, warum ich das soll. Zudem braucht es gesetzliche Rahmenbedingungen. Stichwort Mobilität: Klimaneutral bewegen kann ich mich nur, wenn es Angebote dafür gibt. Der WBGU spricht hier vom gestaltenden Staat. Manche halten das für Öko-Diktatur – völlig falsch! Der Staat setzt Rahmenbedingungen, auch begrenzende. Aber er bereitet damit das Feld für Innovationen auf dem Weg zu einer dekarbonisierten Gesellschaft.



# »» Ressourcen erhalten. Bewusst für Mensch und Umwelt.



## Attraktiver Arbeitgeber

Verantwortung beginnt im eigenen Haus. Die KfW pflegt einen wertschätzenden Umgang mit ihren Beschäftigten und bietet ihnen vielfältige Leistungen sowie berufliche Perspektiven.

Der Erfolg der KfW gründet auf qualifizierten und motivierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Sie optimal bei ihren Aufgaben zu unterstützen und zu fördern, ist Ziel der Personalarbeit. Den Rahmen bildet eine offene und vertrauensvolle Kultur, die Leistung fördert und soziale Belange berücksichtigt. Im Zuge eines Modernisierungsprozesses arbeitet die KfW daran, Aufgaben, Prozesse und Strukturen transparent

zu definieren und die Unternehmenskultur weiterzuentwickeln. Das 2014 neu formulierte Leitbild beschreibt die Werte, denen die Beschäftigten verpflichtet sind: Verantwortung, Fairness, Professionalität, Initiative und Transparenz. Entwickelt wurde es in einem breit angelegten Prozess mit standort- und hierarchieübergreifenden Diskussionen zu bestehenden und wünschenswerten Prinzipien der Führung

und Zusammenarbeit. Das Leitbild nimmt Bezug auf weitere Initiativen, die die Unternehmenskultur der KfW prägen: die Zielwelt aus dem Gender Balance Prozess, die neue Dienstvereinbarung zur autonomen Arbeitszeit, das betriebliche Gesundheitsmanagement, Rahmenbedingungen für Beruf und Familie, das neue Kompetenzmodell für Führungskräfte sowie den Code of Conduct (siehe S. 63).

### Gleichberechtigung und Vielfalt

Die KfW strebt eine Kultur der Chancengleichheit an. Der bis Ende 2015 gültige Gleichstellungsplan basiert auf dem Bundesgleichstellungsgesetz und definiert unter anderem das Ziel, dass bis 2015 jede dritte Führungsposition weiblich besetzt ist. Frauen haben einen Anteil von 49,3% an der Gesamtbelegschaft, sind im Management aber noch unterrepräsentiert: Der Frauenanteil im Management stieg 2014 auf 29,9% (2013: 28,9%). Zur Weiterentwicklung einer geschlechtersensiblen Unternehmenskultur verfolgt die KfW seit 2012 ein Gender Balance Programm, das 2013 mit dem Deutschen Personalwirtschaftspreis ausgezeichnet wurde. In zwei interaktiven Formaten und unter breiter Einbindung der Belegschaft entwickelte die Bank 2014 eine gemeinsame Zielwelt zum Thema Gender Balance.

Um insbesondere Frauen auf eine erstmalige oder erweiterte Führungsverantwortung vorzubereiten, etablierte die KfW ein konzernweites Mentoring-Programm.

Im November 2014 ging es mit 27 Tandems aus allen Bereichen der Bank in die dritte Runde. Erfahrene Führungskräfte begleiten dabei den Führungsnachwuchs über mehrere Monate als persönliche Ansprechpartner und geben Impulse für die persönliche und berufliche Entwicklung (siehe Kasten S. 57). Das Instrument „KfW Shadowing“ wurde im Berichtszeitraum fortgesetzt, die KfW-IPEX Bank führte es 2013 ein. Beschäftigte mit Interesse an einer Führungsaufgabe und Potenzial dafür begleiten dabei Führungskräfte und erhalten praxisnahe Einblicke in deren Führungsalltag.

Die KfW ist dem Wert der Vielfalt verpflichtet. Niemand darf aufgrund von Herkunft, ethnischer Zugehörigkeit, Geschlecht, Religion, Weltanschauung, Behinderung, Alter oder sexueller Identität benachteiligt werden. Wer dies dennoch empfindet, kann sich an eine Beschwerdestelle wenden. Im Berichtszeitraum wurden keine Verdachtsfälle gemeldet. Zwei Diskriminierungsklagen wurden jedoch von

Bewerbern erhoben: Eine wurde zurückgenommen, im zweiten Fall wurde ein Vergleich geschlossen. Führungskräfte und Beschäftigte von KfW und KfW IPEX-Bank werden über ein Computerlernprogramm zum Thema Antidiskriminierung geschult. Die Dienstvereinbarung Fair Play der KfW enthält ein Beratungskonzept, das bei eskalierten Konflikten Lösungswege aufzeigt; geschulte Konfliktbeauftragte stehen als Ansprechpartner zur Verfügung. Die gesetzliche Quote für die Beschäftigung schwerbehinderter Menschen hat die KfW 2014 mit 5,4% erneut übertroffen.

### Führung und Dialog

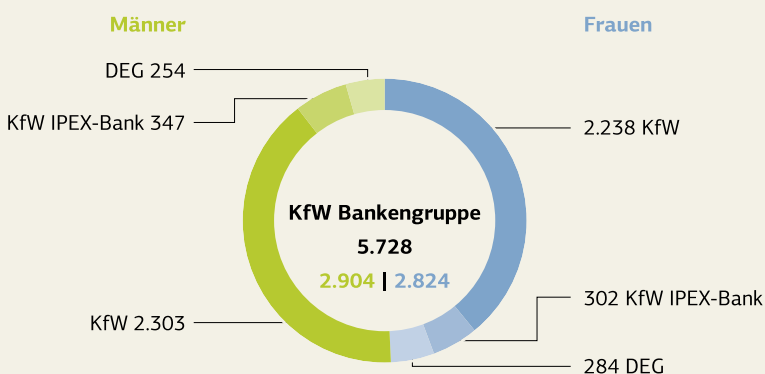
In ihren Führungsgrundsätzen bekennt sich die KfW zu einem vertrauensvollen Umgang miteinander. In einem jährlichen Gespräch tauschen sich die Beschäftigten mit ihrer Führungskraft über ihre Leistungen sowie über individuelle Perspektiven aus. Führungskräfte können über ein strukturiertes Verfahren das Feedback von Vorgesetzten, Beschäftigten oder



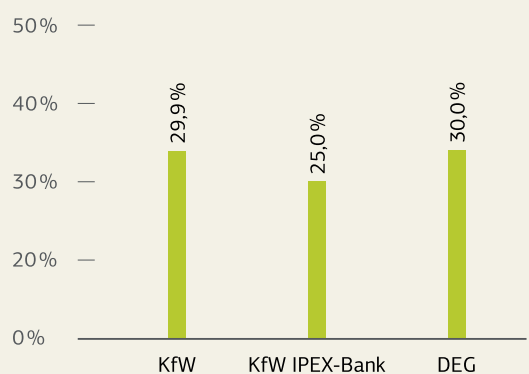
## Personalstruktur 2014

Zum 01.12.2014 beschäftigte die KfW Bankengruppe 5.728 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, den Großteil in Deutschland. An den rund 80 Auslandsstandorten waren insgesamt 490 Personen, davon 126 Entsandte, tätig.

### Verteilung nach Geschlecht



### Frauen in Führungspositionen



Kunden einholen. Dieses verbessert nicht nur die Zusammenarbeit, sondern ist Voraussetzung für eine weitere Beförderung innerhalb des Konzerns. Das Kompetenzmodell Führung der KfW wurde 2014 mit einem ganzheitlichen, partizipativen Ansatz überarbeitet: Als zentrale Anforderungen an die Führungskräfte gelten persönliche Glaubwürdigkeit sowie Souveränität im Auftreten und Handeln. Das Kompetenzmodell wurde mit den Kernwerten des Unternehmensleitbilds sowie mit den Ergebnissen des Gender Balance Prozess abgestimmt. Verbesserungsvorschläge können die Beschäftigten der KfW über das Ideenmanagement (Kompass-Wettbewerb) einbringen.

### Leistungen und Mitbestimmung

Die Beschäftigten der KfW Bankengruppe unterliegen hinsichtlich Arbeitszeit, Urlaubsanspruch und Vergütung den Regelungen des Tarifvertrages für das öffentliche und private Bankgewerbe. Tariflich beschäftigt sind 27,5% der Belegschaft. Für die in den Auslandsbüros tätigen lokalen Beschäftigten gelten Arbeitszeiten und Sozialleistungen, die den nationalen gesetzlichen Anforderungen entsprechen und sich am Versorgungsniveau vergleichbarer internationaler Unternehmen vor Ort orientieren. Für Frauen und Männer gelten dieselben Entlohnungsgrundsätze, die Eingruppierung in Gehaltsstufen erfolgt gemäß ausgeübter Funktion, Qualifikation und Verantwortung. Die Vergütung außertariflich Beschäftigter ist bei der KfW über eine Dienstvereinbarung, bei KfW IPEX-Bank und DEG über entsprechende

Betriebsvereinbarungen geregelt. Für außertariflich Beschäftigte basiert der variable Anteil auf einer leistungsorientierten Beurteilung, in die qualitative und quantitative Zielerreichungen gleichermaßen einfließen. Die Höhe des gesamten Ausschüttungsvolumens legen der Vorstand bzw. die Geschäftsführungen jährlich fest. In der KfW und der KfW IPEX-Bank können besondere Leistungen von Tarifbeschäftigten in einem bestimmten Rahmen mit Einmalzahlungen anerkannt werden. Bei Entsendungen ins Ausland gewährt die KfW Zusatzleistungen, die den wirtschaftlichen und sicherheitsrelevanten Bedürfnissen vor Ort entsprechen.

Beschäftigte der KfW mit unbefristetem Arbeitsvertrag – über 90% der Belegschaft – erwerben für die Dauer ihrer Betriebszugehörigkeit Ansprüche auf eine betriebliche Altersversorgung und haben Zugang zu zinsgünstigen Darlehen. Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bietet die KfW eine freiwillige Entgeltumwandlung für die Altersvorsorge, Erstattung der Fahrtkosten für den Arbeitsweg sowie eine auch privat geltende Unfallversicherung.

Für die Vertretung der Arbeitnehmerinteressen in der KfW gilt das Bundespersonalvertretungsgesetz. Wahrgenommen werden sie über einen Gesamtpersonalrat, der für standortübergreifende Fragen zuständig ist und alle vier Wochen tagt, sowie über drei örtliche Personalvertretungen in Frankfurt, Bonn und Berlin. KfW IPEX-Bank und DEG unterliegen dem Betriebsverfassungsgesetz und haben ei-

gene Betriebsräte. Die unterschiedlichen Gesetze der Mitbestimmung (Bundespersonalvertretungsgesetz bzw. Betriebsverfassungsgesetz) machen die Bildung eines Konzernbetriebsrats nicht möglich. Insbesondere bei Veränderungsprozessen werden die zuständigen Gremien frühzeitig und umfassend eingebunden. Die Interessen der weiblichen Beschäftigten der KfW vertritt die von ihnen gewählte Gleichstellungsbeauftragte.

### Gesundheitsmanagement und Arbeitsschutz

Um die Leistungsfähigkeit ihrer Beschäftigten dauerhaft zu erhalten, betreibt die KfW ein vorsorgendes Gesundheitsmanagement. Es wurde 2013 überarbeitet und fokussiert auf die Gestaltung von Arbeitsprozessen, Organisation und Kultur. Ein Schwerpunkt lag 2014 in der Schulung von Führungskräften aller Hierarchieebenen zu Aspekten der Gesundheit. Die KfW veranstaltet konzernweit an allen Standorten Gesundheitstage und bietet vielfältige Programme und Kurse an – von Betriebssport über ergonomische Beratung und Techniken zur Stressbewältigung bis hin zur Vorbereitung auf die dritte Lebensphase.

Reisende und im Ausland tätige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhalten Schutzimpfungen und eine persönliche Reiseapotheke, alle Interessenten eine jährliche Gripeschutzimpfung. Führungskräfte können sich regelmäßig Gesundheitschecks unterziehen. Im Rahmen des Arbeitsschutzmanagements tauschen sich die internen Fachkräfte für Arbeitssicherheit regelmäßig aus. Sie führen Arbeitsplatzbegehungen und Gefährdungsanalysen durch und erarbeiten bei Bedarf geeignete Maßnahmen. Ihre Erkenntnisse fließen in den standortübergreifenden kontinuierlichen Verbesserungsprozess ein. Besonderes Augenmerk liegt auf der Beratung der Beschäftigten zur ergonomischen Gestaltung ihrer Arbeitsplätze, der Unterweisung zum Arbeits- und Gesundheitsschutz sowie der Optimierung des Verhaltens bei Notfällen.

Dienstreisen und Auslandseinsätze führen die Beschäftigten der KfW häufig auch in sicherheitskritische Gebiete. Für den Umgang mit Risiken vor Ort gilt konzernweit eine Richtlinie. Auf ihrer Grundlage wurde



## Mentoring: Klarheit, Wahrheit und Vertrauen

Wo stehe ich beruflich? Wo möchte ich hin? Und schaffe ich es als Mutter von drei Kindern weiterhin, eine Führungsaufgabe in Einklang mit der Familie zu bringen? Diese Fragen bewogen Heike Pfenning, am Mentoring-Programm der KfW teilzunehmen. Auf ihrer Agenda hatte die Teamleiterin zudem ein aktuelles Thema: Der Veränderungsprozess, den die Bank durchläuft, betrifft auch ihr Team – einige Produkte fallen weg, andere kommen hinzu und mit ihnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. All das gilt es zu steuern. Wie sie dabei vorgehen soll und mit welcher Haltung, diskutierte Pfenning in regelmäßigen Vier-Augen-Gesprächen intensiv mit ihrem Mentor. Sie traf Dr. Jan Klasen dazu alle vier bis sechs Wochen, bei Bedarf war er auch telefonisch oder per Mail erreichbar. Mit seiner langjährigen Erfahrung als Führungskraft und Mentor sowie „Freude am Diskurs“ vermittelte er der Teamleiterin eine neutrale Sicht und hinterfragte Zusammenhänge. „Aufgabe des Mentors ist es, persönliche Themen in den Gesamtzusammenhang einzuordnen und persönliche Entwicklung zu ermöglichen“, sagt Klasen. Mit dem Ratschlag, Dinge auch mal laufen zu lassen und Konflikte auszuhalten, kam Heike Pfenning



**Heike Pfenning,**  
Teamleiterin im Geschäftsbereich  
KfW Privatkundenbank

**Dr. Jan Klasen,**  
Leiter der Restrukturierungsabteilung  
der KfW

in der Umstrukturierungsphase gut voran: „Das offene und unvoreingenommene Feedback half mir sehr“, sagt sie. Das notwendige Vertrauen zu ihrem Mentor hatte sie rasch gefasst. Grundlage dafür ist absolute Vertraulichkeit. Aus Erfahrung weiß Klasen: Bei weiblichen Mentees geht es oft darum, den Glauben in die eigenen Fähigkeiten zu stärken. Heike Pfenning ist sich in ihrer persönlichen Standortbestimmung nun klar.

2014 eine Arbeitsanweisung mit Checklisten für die physische und umgebungsbezogene Sicherheit erstellt. Vor der Entsendung werden die Beschäftigten persönlich und länderspezifisch beraten und können an Online- und Präsenzschulungen teilnehmen. Ein 2014 veröffentlichter Reise-Ratgeber liefert ihnen Tipps, Checklisten sowie Telefonnummern für Notfälle aller Art. Wohn- und Arbeitsstätten sowie Logistik und Kommunikationsmittel in sicherheitskritischen Ländern unterzieht die KfW einem Sicherheits-Assessment. 2014 fanden diese an neun Standorten statt. Bei Bedarf werden die Beschäftigten über die Sicherheitszentrale der KfW rund um die Uhr unterstützt – im Jahr 2014 erfolgreich bei über 50 sicherheitskritischen Ereignissen im Ausland.

### Berufliche Perspektiven

Fähige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gewinnen, zu entwickeln und zu binden, ist angesichts der demografischen Entwicklung wesentlich für den langfristigen Erfolg der KfW – und zugleich eine Frage der Verantwortung. Den Berufseinstieg ermöglicht die Bank auf verschiedenen Wegen. Sie bildet an allen Standorten bedarfsgerecht in unterschiedlichen Berufen aus; die Ausbildungsquote lag 2014 bei 4,3%. Für schwerbehinderte Bewerberinnen und Bewerber ist das Bewerbungs-

verfahren angepasst. Abiturientinnen und Abiturienten bietet die KfW die Möglichkeit zum dualen Studium, Hochschulabsolventen diverse Traineeprogramme und Studierenden mehrmonatige Praktika. Konzernweit waren Ende 2014 insgesamt 196 Berufseinsteiger unter Beachtung der Richtlinien der Initiative Fair Company beschäftigt. Ihren Beschäftigten bietet die KfW ein breites Angebot an internen Weiterbildungsmaßnahmen. Bei spezifischem Bedarf greift sie auf externe Anbieter zurück. Schwerpunkte der Qualifizierung lagen im Berichtszeitraum auf Management-, Persönlichkeits- und Kommunikationstrainings, Sprachkursen sowie fachlichen Inhalten. Ein Nachfolge-Management für Führungspositionen sichert in der KfW die systematische Förderung von Beschäftigten. Voraussetzung für eine Führungsposition ist der erfolgreiche Abschluss des entsprechenden Potenzialverfahrens für Team- bzw. Abteilungsleitungspositionen.

### Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Die KfW will es ihren Beschäftigten ermöglichen, Arbeit und Privatleben in individuellen Rollen- und Lebensmodellen bestmöglich miteinander zu verbinden. Sie bietet ihnen dazu ein breites Spektrum an Teilzeitmodellen. Die Beschäftigten der KfW und KfW IPEX-Bank können

gemäß Dienst- bzw. Betriebsvereinbarung weitgehend autonom in Gleitzeit sowie nach Absprache mit ihrer Führungskraft punktuell auch im Homeoffice arbeiten und sich für Kinderbetreuung, die Pflege naher Angehöriger oder Weiterbildung befristet freistellen lassen. Teilzeit ist auch im Management möglich: Im sogenannten Tandemmodell teilen sich zwei Personen eine Führungsposition. Im Jahr 2014 arbeiteten konzernweit 23,2% der Beschäftigten in Teilzeit, davon 81,6% Frauen. Bei der Suche nach einer kurzfristigen oder regelmäßigen Kinderbetreuung sowie nach professioneller Unterstützung bei Pflegebedarf unterstützt die KfW ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch Kooperation mit entsprechenden Anbietern. Der seit 1973 bestehende Betriebskindergarten und -hort in Frankfurt bietet Platz für 45 Kinder. Weitere 76 Kita-Plätze hat die KfW in externen Einrichtungen angemietet. An den Standorten Bonn und Berlin können die Beschäftigten ein Eltern-Kind-Arbeitszimmer nutzen. Die Hertie-Stiftung bestätigte 2014 bereits zum fünften Mal und mit einer ausdrücklichen Anerkennung die familienbewusste Personalpolitik der KfW und KfW IPEX-Bank. Die DEG ist seit 2012 mit dem audit berufundfamilie zertifiziert.



# Betrieblicher Umweltschutz

Die KfW richtet ihre betrieblichen Prozesse konsequent umweltverträglich aus und steuert sie über ein Managementsystem. Zentrale Themen sind die Energieeffizienz der eigenen Gebäude sowie Mobilität.

Klima- und Umweltschutz im Bankbetrieb bedeutet für die KfW Bankengruppe, natürliche Ressourcen sparsam einzusetzen, Abfälle zu vermeiden sowie Luft, Wasser und Boden zu schützen. Ihre Umweltleistungen steuert sie über ein zentrales Nachhaltigkeitsmanagementsystem, konkrete Ziele und Maßnahmen sind im aktuellen Nachhaltigkeitsprogramm festgelegt (siehe S. 78). Für die Umsetzung sorgt die Arbeitsgruppe Betriebsökologie unter der Leitung des Beauftragten Betrieblicher Umweltschutz. Zudem infor-

miert sie – direkt oder über weitere Fachexperten – die Beschäftigten regelmäßig über Belange des betrieblichen Umweltschutzes.

## Energieverbrauch in Gebäuden

Den Energieeinsatz im technischen Gebäudemanagement der KfW optimiert seit 2013 ein Energiemanager. Im Sinne von Umwelt und Wirtschaftlichkeit sorgt er dafür, die Effizienz von Prozessen und Anlagen weiter zu verbessern und neue Einsparpotenziale zu identifizieren.

In ihre betriebsökologische Datenerfassung bezieht die KfW konzernweit alle eigenen Gebäude in Deutschland sowie möglichst alle angemieteten Gebäude ein. Seit 2012 erstellt sie vereinfachte Umweltbilanzen der Außenbüros, um sukzessive eine repräsentative Übersicht über deren Verbräuche zu gewinnen. Im Jahr 2014 bezog die KfW Bankengruppe in Deutschland 41.373 MWh Energie. Fast 60% davon (23.278 MWh) stammten aus regenerativen Quellen, weitere rund 40% (15.344 MWh) entfielen auf Erdgas.

Gegenüber dem Vorjahr sank der Verbrauch um rund 10%, was vornehmlich auf die milde Witterung zurückzuführen ist. Der Strom für die eigenen sowie die meisten angemieteten Gebäude stammt ausschließlich aus regenerativen Quellen; 2014 vermied die Bank dadurch rund 12.600 Tonnen CO<sub>2</sub>. Strom produziert sie ebenso selbst: Die Photovoltaik-Anlagen auf den Dächern der KfW verfügen über eine max. Gesamtleistung von rund 115 Kilowattpeak. Das Blockheizkraftwerk (BHKW) am Standort Berlin wurde Anfang 2015 durch ein effizienteres ersetzt. Den in Frankfurt und Köln selbst produzierten Strom speisen KfW und DEG in das Stromnetz ein, an den anderen Standorten wird er für den eigenen Bedarf genutzt. Die Grundversorgung mit Wärme in den Frankfurter Gebäuden Ostarkade und Senckenberganlage gewährleisten zwei eigene Holzpelletkessel. Das Gebäude der DEG in Köln wird mittels umweltfreundlicher Fernwärme beheizt.

Bei Neubauten und Sanierungen achtet die KfW Bankengruppe auf höchste Effizienzmaßstäbe und bezieht externe Energieberater frühzeitig in die Planungen ein. Alle Neubauvorhaben der vergangenen fünf Jahre unterschreiten die laut Energieeinsparverordnung (EnEV) gesetzlich vorgegebenen Verbrauchswerte deutlich. Der Energiebedarf des voraussichtlich 2016 fertig gestellten Neubaus in der Bockenheimer Landstraße 104 in Frankfurt liegt rund 30% unter den EnEV-Anforderungen. Die KfW erstellt dafür bis Mitte 2016 auf freiwilliger Basis eine Ökobilanz gemäß dem Bewertungssystem Nachhaltiges Bauen für Bundesgebäude (BNB). Diese umfasst die Umweltwirkungen über den gesamten Lebenszyklus des Gebäudes, darunter auch die Materialwahl sowie die Auswirkungen auf die Biodiversität.

Das Nachhaltigkeitsprogramm der KfW Bankengruppe sieht bis 2017 zahlreiche weitere verbrauchsreduzierende

Maßnahmen vor. Dazu zählen die energetische Sanierung der Kälte- und Wärmeversorgung des KfW-Campus Frankfurt sowie der weitgehende Einsatz von LED-Beleuchtung in allen Umbauprojekten, Revitalisierungen, Sanierungen und Neubauten. In der kürzlich sanierten Tiefgarage des KfW-Gebäudes Nordarkade kommt diese bereits seit Ende 2014 zum Einsatz und verbraucht rund 20% weniger Energie als eine konventionelle Beleuchtungsanlage. Das Rechenzentrum und die IT-Infrastruktur sind für einen erheblichen Teil des konzernweiten Stromverbrauchs der KfW verantwortlich. Bei der Beschaffung von Endgeräten legt die Bank Wert auf Zertifizierungen wie EnergyStar, die einen ressourcenschonenden Verbrauch garantieren.

#### Dienstreisen und Fuhrpark

Bei der Planung von Dienstreisen hält die KfW Bankengruppe ihre Beschäftigten dazu an, diese gleichermaßen wirtschaft-



## E-Mobility an den eigenen Standorten

In ihrem nationalen Entwicklungsplan zur Elektromobilität formuliert die Bundesregierung ein ehrgeiziges Ziel: Im Jahr 2020 sollen eine Million Elektrofahrzeuge in Deutschland fahren. Bis dahin sind noch einige Anstrengungen nötig. Über ihr Geschäft leistet die KfW einen Beitrag, indem sie Unternehmer mit günstigen Krediten unterstützt, ihren Fuhrpark um Elektrofahrzeuge zu erweitern. Im eigenen Betrieb gehen wir mit gutem Beispiel voran: An unseren Standorten in Frankfurt, Berlin und Bonn haben wir Stromtankstellen errichtet, die Mitarbeiter und Gäste kostenlos nutzen können. Der Strom stammt zu 100% aus regenerativen Energien. Auch im eigenen Fuhrpark setzen wir zunehmend auf emissionsfreie Mobilität: Sechs reine Elektrofahrzeuge sowie elf Hybridfahrzeuge zählen aktuell zur KfW-Flotte. Wir planen, den Anteil der Elektro- und Hybridfahrzeuge kontinuierlich weiter zu erhöhen und damit als festen Bestandteil und relevante Größe in unserem Fahrzeugpark zu etablieren.



**Gerd Kugler**, Abteilungsleiter für Zentrale Services, Sicherheit und Fuhrpark bei der KfW



lich, umweltverträglich und zweckmäßig zu gestalten. Innerhalb Deutschlands sollten sie möglichst per Bahn reisen. Für Kurzstrecken und Botenfahrten stehen insgesamt 17 Elektro- bzw. Hybridfahrzeuge zur Verfügung (siehe Kasten S. 59). Die Wahl eines CO<sub>2</sub>-armen personenbezogenen Dienstwagens will die KfW künftig durch finanzielle Anreize befördern. Beschäftigte, die für ihren täglichen Arbeitsweg den öffentlichen Personennahverkehr nutzen, unterstützt sie mit einem kostenlosen Jobticket oder spezifischen Jahrestickets. Zudem beteiligt sie sich an der Aktion „Mit dem Rad zur Arbeit“ von AOK und dem Allgemeinen Deutschen Fahrrad-Club (ADFC) e.V. sowie am Projekt bike + business der hessischen Landesregierung. Für ihr Engagement bei letzterem wurde die KfW 2014 ausgezeichnet.

Konzernweit legten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der KfW im Jahr 2014 über 78 Mio. Kilometer auf Dienstreisen zurück – rund 15% mehr als im Vorjahr. Die Energieverbräuche stiegen um 10,5% auf 41.407 MWh. Deutlich zugenommen haben transkontinentale Flüge. Ein Grund dafür ist das gestiegene Geschäftsvolumen. Bis Ende 2015 will die KfW für die gesamte Belegschaft arbeitsplatzbezogene Webkonferenzen nutzbar machen und dadurch Dienstreisen – wo sinnvoll und möglich – ersetzen.

#### Klimaneutraler Bankbetrieb

Die verbleibenden betrieblichen CO<sub>2</sub>-Emissionen kompensiert die KfW konzernweit. Seit 2013 hinterlegt sie dazu auch den verbrauchten Ökostrom mit

einem CO<sub>2</sub>-Faktor – und berücksichtigt damit die Tatsache, dass auch bei seiner Nutzung Emissionen entstehen. Auch der Stromverbrauch des externen Rechenzentrums wird seit 2013 in der Kompensation berücksichtigt. Die KfW Bankengruppe kauft dazu hochwertige Zertifikate des Clean Development Mechanism (CDM) am Markt ein und legt sie endgültig still. Im Jahr 2014 stammten sie aus dem Community Development Carbon Fund (CDCF) der Weltbank, der Projekte zur CO<sub>2</sub>-Reduktion in armen Ländern finanziert.

Die Kompensation für 2014 erfolgte im Sommer 2015. Der Bankbetrieb der KfW ist somit konzernweit klimaneutral gestaltet.

#### Umgang mit Ressourcen

Der Wasserverbrauch der KfW Bankengruppe in Deutschland lag 2014 mit 108.440 m<sup>3</sup> leicht unter dem Vorjahr. Das Wasser stammte zu rund 87% aus kommunalen Trinkwassernetzen, 13% waren Grundwasser und gesammeltes Niederschlagswasser (Nutzwasser). Gesunken ist vornehmlich der Verbrauch an Trink-

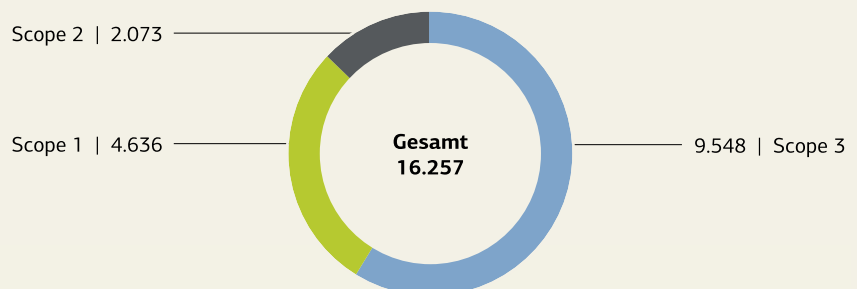


## CO<sub>2</sub>-Fußabdruck der KfW Bankengruppe

Die KfW Bankengruppe erfasst ihren CO<sub>2</sub>-Ausstoß nach dem internationalen Standard des Greenhouse Gas Protocol (GHG Protocol). Im Jahr 2014 sank er leicht auf 16.257 Tonnen. Reduziert werden konnten sowohl die Emissionen aus dem direkten Energieverbrauch (Scope 1) wie auch aus dem indirekten (Scope 2). Hauptverantwortlich dafür waren die milde Witterung sowie ein CO<sub>2</sub>-optimierter Fuhrpark. Die konzernweiten reisebezogenen CO<sub>2</sub>-Emissionen der Bank stiegen vor allem infolge der Zunahme transkontinentaler Flüge an, ebenso die Emissionen aus externen Veranstaltungen (Scope 3).

### Emissionen nach Scopes 2014

in t



wasser. Die verbrauchte Menge an Niederschlags- und Grundwasser stieg hingegen stark an. Ersteres nutzt die KfW an den Standorten Frankfurt und Berlin für die Außenbewässerung, in Bonn zusätzlich für die Toilettenspülungen. Grundwasser wird am Standort Berlin für die Toilettenspülung und den Kühlturbetrieb genutzt; die DEG nutzt es in ihrem Kölner Bürogebäude zur Gebäudekühlung. Das hierdurch erwärmte Wasser – täglich max. 1.500 m<sup>3</sup> – leitet sie in einen unterirdisch unter dem Gebäude verlaufenden Bach ein. Die Grauwasseranlage, die in der Frankfurter Ostarkade Schmutzwasser für die Toilettenspülung aufbereitete, wurde 2014 stillgelegt, da aufgrund von Nutzungsänderungen im Gebäude ein wirtschaftlicher Betrieb nicht mehr möglich war.

Papier zählt zu den wesentlichen Stoffströmen eines Finanzinstituts. Die KfW Bankengruppe bemüht sich, den Verbrauch kontinuierlich zu reduzieren. Im Jahr 2014 gelang das nicht, gegenüber dem Vorjahr erhöhte er sich um rund 4% auf 386.576 Kilogramm. Gründe hierfür sind neben dem Zuwachs an Personal und Geschäftsvolumen auch der Anstieg an Regularien, etwa durch das Gesetz über das Kreditwesen (KWG), das ein umfangreiches Reporting erfordert. Der Anteil an Recyclingpapier, das mit dem höchsten Umweltsiegel „Blauer Engel“ zertifiziert ist, stieg 2014 am gesamten Papierverbrauch um etwa fünf Prozentpunkte und erreichte mit 80% wieder das hohe Niveau der Vorjahre. Die KfW setzt es konzernweit vor allem für interne Druck- und

Kopiervorgänge ein und erreicht hier eine Quote von 100% Recyclingpapier. Werbedrucksachen druckt sie ausschließlich auf Papier aus anerkannt nachhaltiger Waldbewirtschaftung, das das FSC-Siegel trägt und einen vordefinierten Anteil an Altpapier enthält („FSC-Mix“). Andere Materialströme fallen gegenüber Papier in der KfW Bankengruppe eher gering aus und werden nicht eigens erfasst.

#### Abfall und Recycling

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. Die Gesamtabfallmenge stieg 2014 gegenüber dem Vorjahr um rund 10% auf 2.595 Tonnen, hauptsächlich aufgrund einer Lagerauflösung in Frankfurt. Durch den Austausch von IT-Geräten erhöhte sich auch die entsorgte Menge von Elektrogeräten. Gefährlicher Abfall

hatte mit 2% einen geringen Anteil an der Gesamtabfallmenge, fiel aber mehr als doppelt so hoch aus wie im Vorjahr. Grund dafür waren die Stilllegung von Kälteerzeugungsanlagen sowie die Bereinigung der technischen Betriebsräume um chemische Stoffe, die nicht mehr benötigt werden oder nicht mehr eingesetzt werden sollen. Die regulär angefallenen gefährlichen Abfälle sind hingegen gesunken.



**Weiterführende Kennzahlen** zu den Themen Mitarbeiter und Betrieblicher Umweltschutz bei der KfW finden sich im Datenteil ab S. 69 dieses Berichts.





# »» Integrität leben. Verlässliches Mitglied der Gesellschaft.



## Compliance als Basis

Die Ansprüche an die Integrität einer Förderbank sind zu Recht hoch. Die KfW definiert klare Erwartungen an das Handeln ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie ihrer Geschäftspartner und Lieferanten.

Integres Verhalten ist die Grundlage für das Vertrauen, das Geschäftspartner, Kunden, Anteilseigner und die Öffentlichkeit der KfW entgegenbringen. Es setzt voraus, alle relevanten gesetzlichen und aufsichtsrechtlichen Vorschriften einzuhalten. Die Umsetzung aller Richtlinien beschreibt die im April 2014 überarbeitete, konzernweit gültige Compliance-Leitlinie.

### **Klare Verantwortung**

Verantwortlich für Compliance innerhalb der KfW 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 Mindestanforderungen an das Risikomanagement

(MaRisk) ist der Bereich Compliance seit 01.11.2013 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. Inhaltlich fokussiert sich Compliance bei der KfW auf die Verhinderung von Betrug und

Korruption, Geldwäsche und Terrorismusfinanzierung, die Einhaltung von Finanzsanktionen und Embargos, Wertpapier-Compliance, Schriftgutordnung sowie Datenschutz.

### **Korruption und Betrug verhindern**

Die präventive Bekämpfung von Korruption, Betrug und sonstigen strafbaren Handlungen hat die KfW explizit in ihr Leitbild und den Code of Conduct aufgenommen. Ein Beauftragter für Betrugs- und Korruptionsprävention unterzieht alle Geschäftsbereiche jährlich einer Gefährdungsanalyse und untersucht dabei Kunden- und Geschäftspartnerrisiken, Produkt-, Prozess- und Transaktionsrisiken sowie Länderrisiken – letztere unter anderem unter Beachtung des jährlich von der Nichtregierungsorganisation Transparency International veröffentlichten Corruption Perception Index. Korruptionsrisiken bestehen etwa bei der Genehmigung von Krediten und Subventionen sowie in der Beschaffung oder bei der Vergabe von Aufträgen.

Auf organisatorischer Ebene engagieren sich KfW und DEG als korporative Mitglieder bei Transparency International für den Kampf gegen Korruption; zudem sind sie Fördermitglieder der EITI. Die KfW kooperiert intensiv mit dem BMZ bei der Umsetzung der Strategie zu Antikorruption und Integrität in der deutschen Entwicklungspolitik.

### **Geldwäscheprävention und Datenschutz**

Präventive Maßnahmen gegen Geldwäsche und Terrorismusfinanzierung koordiniert innerhalb der KfW ein Geldwäschebeauftragter. Er sorgt unter anderem für

entsprechende Organisationsanweisungen, die Durchführung einer Gefährdungsanalyse, die Implementierung risikobasierter Präventionsmaßnahmen und den regelmäßigen Abgleich der Geschäftspartnerdatenbank sowie von Transaktionen mit den aktuellen relevanten Sanktionslisten. Verdächtige Transaktionen bzw. Sachverhalte meldet die KfW umgehend den zuständigen Ermittlungsbehörden.

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. Neben der personellen und organisatorischen Datenschutzorganisation wurden im Berichtszeitraum verantwortliche Stellen für die Themengebiete IT- und Informationssicherheit nach ISO 27001 etabliert.

### **Verhaltenskodex und Schulungen**

Richtschnur für rechtlich und ethisch einwandfreies Verhalten in der KfW ist der Code of Conduct. Er gilt seit Dezember 2014 konzernweit verbindlich für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wie auch den Vorstand und bündelt knapp und verständlich zentrale Verhaltensregeln sowie die Mitwirkungspflicht der Beschäftigten in einem Dokument. Bei jedem Thema verweist ein einprägsamer Link auf ausführlichere Informationen im Intranet. Dort finden sich jeweils praktische Beispiele und Verhaltensregeln. Zur Einführung des Code of Conduct erhielten alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein Exemplar mit einem Begleitschreiben des

Vorstandsvorsitzenden. In einer Videobotschaft im Intranet unterstrich dieser nochmals die Bedeutung und Verbindlichkeit.

Für Mitglieder des Vorstands der KfW gilt zusätzlich ein zuletzt im Juni 2014 überarbeiteter Verhaltenskodex. Er regelt den Umgang mit Interessenkonflikten, die Annahme von Geschenken, Einladungen zu Veranstaltungen, das Ausüben von Nebentätigkeiten oder die Wahrnehmung von Ehrenämtern. Für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der KfW sind diese Themen in einer entsprechenden Arbeitsanweisung verbindlich geregelt.

Das Bewusstsein für Compliance-Risiken schärft die KfW auf vielfältige Weise. Nahezu alle Arbeitsanweisungen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter enthalten einen Hinweis auf ethisches und gesetzeskonformes Verhalten. Informationen dazu sind auch im Intranet abrufbar. In Online- und Präsenztrainings schulte die KfW im Jahr 2014 alle Beschäftigten risikoabhängig zur Antibetrugs- und -korruptionspolitik der Bank. Auf internen „Kulturmesen“ sensibilisiert sie – zuletzt im April 2015 – für wesentliche Aspekte der Unternehmenskultur, so auch für integriertes Verhalten.

Bei Verdacht auf strafbare Handlungen oder Fehlverhalten wenden sich die Beschäftigten an ihren Vorgesetzten und/oder per Hotline oder Mail an den Bereich Compliance – auf Wunsch auch vertraulich. Seit März 2014 können sie ihr Anliegen auch an einen externen Ombudsmann richten. Die Kontaktdaten aller Ansprechpartner führt unter anderem der Code of Conduct auf. Allen Verdachtsfällen gegen Compliance-Verstöße geht bzw. geht die



KfW konsequent nach. Gegen die KfW wurden im Berichtszeitraum keine Vorwürfe wegen Korruption oder anderer strafbarer Handlungen gerichtet.

Ihre Geschäftspartner 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.

### Verantwortungsvolle Beschaffung

Ihre Lieferanten und Dienstleistungspartner verpflichtet die KfW zur Einhaltung ökologischer, sozialer und ethischer Standards. Dafür sorgt die 2012 verabschiedete Nachhaltigkeitsrichtlinie zur verantwortungsvollen Beschaffung. Sie gilt konzernweit für alle Bestellvorgänge und

ergänzt die allgemeinen Beschaffungsrichtlinien. Bei Produkten und Dienstleistungen mit erheblichen nachteiligen ökologischen Auswirkungen verlangt die KfW von Lieferanten, dass sie bei sich Grundsätze und Managementsysteme etabliert haben, um diese Auswirkungen zu minimieren. Auftragnehmer der KfW dürfen 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, Preis-

absprachen noch andere unlautere Praktiken betreiben und aktiv gegen alle Arten der Korruption eintreten. Zur Umsetzung der Vorgaben aus der Nachhaltigkeitsrichtlinie hat die KfW 2013 die Allgemeinen Einkaufsbedingungen der KfW und der KfW-IPEX-Bank um einen Absatz zu Nachhaltigkeit und Arbeitsschutz ergänzt. Einzelfallabhängig wird die KfW die Vorgaben ihrer Nachhaltigkeitsrichtlinie, wo rechtlich und kommerziell möglich, in allen neu geschlossenen Verträgen abbilden. Inwieweit Lieferanten und Dienstleistungspartner ihre vertraglich vereinbarten Pflichten zur nachhaltigen Leistungserbringung erfüllen, überprüft sie in zumutbarem Umfang.



Das konzernweite Beschaffungsvolumen der KfW lag 2014 mit rund 580 Mio. EUR deutlich über dem Vorjahr (2013: 490 Mio. EUR). Es verteilt sich auf die Warengruppen Personaldienstleistungen, Facility Management, IT sowie Marketing und Kommunikation. Von insgesamt rund 2.500 aktiven Auftragnehmern sind rund 95% in Deutschland und 5% in anderen OECD-Staaten angesiedelt. Rund 70% ihres Beschaffungsvolumens schreibt die KfW europaweit formell über die EU-Vergabestelle aus und bezieht damit Grundsätze zu Transparenz, Nichtdiskriminierung und Wettbewerb ein. Als öffentlicher Auftraggeber ist sie dazu ab einem bestimmten Schwellenwert verpflichtet. Soweit vergaberechtlich zulässig, stellt die KfW in den Auftragsbedingungen ihrer europä-



## Sparringspartner für regelkonformes Verhalten

Mit der verschärften Regulierung von Kreditinstituten und der Neufassung der Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk) sind die rechtlichen Vorgaben an die KfW in den vergangenen Jahren deutlich gestiegen. Als Lotse, Berater und Sparringspartner steht den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der KfW seit 2010 der Bereich Compliance zur Seite. Wir ermitteln gemeinsam mit den verantwortlichen Bereichen, welche neuen Gesetze und Regularien für die KfW relevant sind, und übersetzen die oftmals abstrakten Vorgaben in verständliche Anleitungen. Mit den einzelnen Bereichen prüfen wir, ob sie in internen Projekten und Prozessen bereits angemessen berücksichtigt werden. Die Umsetzung der Vorgaben sichern wir über regelmäßige Kontrollen und berichten darüber an den



**Andreas Müller**, Leiter des Bereichs Compliance bei der KfW

Vorstand. An eine Instanz delegieren lässt sich rechtskonformes Verhalten letztendlich jedoch nicht. Über regelmäßige Schulungen und interne Veröffentlichungen schärfen wir daher das Bewusstsein, dass jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter – und Führungskräfte aufgrund ihrer Vorbildrolle im Besonderen – für ihr Handeln verantwortlich sind. Denn Compliance geht alle an.

weiten Ausschreibungen soziale und ökologische Anforderungen, die auf den spezifischen Gegenstand der Beschaffung abgestimmt sind. Dies gilt auch für unter-schwellige Lieferungen. Damit stellt die KfW einen fairen Wettbewerb sowie marktgerechte und wirtschaftliche Einkaufskonditionen sicher. Soweit diese einschlägig sind, orientiert sich die KfW zur Bewertung der Nachhaltigkeit von Produkten oder Herstellern an den Anforderungen und Spezifikationen anerkannter Zertifizierungssysteme wie Blauer Engel, Forest Stewardship Council (FSC), Energy Star und Fair Trade. Halten Lieferanten und Dienstleister die vertraglich vereinbarten ökologischen und sozialen Anforderungen der KfW nicht ein, führt das im Ernstfall zu ihrem Ausschluss.

### Umgang mit Beschwerden

Das Beschwerdemanagement der KfW koordiniert die bankweit eingehenden Beschwerden. Diese werden in einer internen Beschwerdeeinheit aufgenommen, analysiert und in Zusammenarbeit mit der jeweiligen Fachabteilung bearbeitet. Im Jahr 2014 wurden insgesamt knapp 3.000 Beschwerden erfasst. Damit hat sich das Beschwerdeaufkommen in den vergangenen drei Jahren stetig reduziert. Ein Vergleich mit dem Kundenmonitor Deutschland, dem führenden Indikator für die Kundenzufriedenheit in Deutschland, zeigt, dass die Beschwerdequote der KfW im Bereich der Privatkunden am unteren Rand von Banken und Sparkassen liegt. Die KfW nutzt die eingehenden Beschwerden als wichtiges Kundenfeedback-Instrument, um Prozesse und Services zu optimieren. Sie werden vierteljährlich ausgewertet und in Form zentraler Ergebnisse an den Vorstand berichtet. Fragen und

Beschwerden zu nachhaltigkeitsrelevanten Themen können Stakeholder über die zentrale Mailadresse [nachhaltigkeit@kfw.de](mailto:nachhaltigkeit@kfw.de) an die KfW Bankengruppe adressieren, heikle Fälle – auch anonym – an den externen Ombudsmann.

Die Tochtergesellschaften und Geschäftsbereiche der KfW haben für den Umgang mit Beschwerden eigene Mechanismen installiert. Die DEG etablierte zum Februar 2014 ein Verfahren, über das Einzelpersonen oder Organisationen Beschwerde zu Finanzierungen einreichen können. Dieses ist auf ihrer Website ausführlich dokumentiert. Die Prüfung der Beschwerden erfolgt durch ein unabhängiges Gremium aus drei internationalen Spezialisten für internationales Recht, Menschenrechte und Beschwerdemechanismen. Es entscheidet, ob in berechtigten Fällen ein Schlichtungsverfahren eingeleitet oder eine Beschwerdeprüfung durchgeführt wird. Im April 2014 ging eine Beschwerde zum Wasserkraftwerk Barro Blanco (Panama) ein, die auf negative Folgen für die indigene Bevölkerung hinweist. Der Bericht des unabhängigen

Gremiums dazu wurde 2015 veröffentlicht. Für mehr Transparenz zu Finanzierungen sorgt die DEG auf ihrer Website. Seit Januar 2015 finden sich hier Informationen zu neuen Zusagen. Ihre Kunden fordern die DEG wie auch der Geschäftsbereich KfW Entwicklungsbank auf, gemäß den International Finance Corporation Performance Standards (IFC-PS) eigene Beschwerdemechanismen einzurichten, zu pflegen und Ergebnisse zu dokumentieren. Dies verlangt auch die KfW IPEX-Bank von ihren Kunden für die Dauer der Projektlaufzeit, um über etwaige Beschwerden von Beschäftigten und der Öffentlichkeit informiert zu werden.

# Engagiert für das Gemeinwohl

Über die KfW Stiftung setzt sich die KfW jenseits ihrer operativen Tätigkeit für eine verbesserte Lebensqualität in Deutschland und weltweit ein. Auch die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ermutigt die Bank, Verantwortung zu übernehmen.



Mit der im Oktober 2012 gegründeten unabhängigen KfW Stiftung ist ein wesentlicher Teil des gesellschaftlichen Engagements der KfW auf diese übergegangen. Die gemeinnützige, operativ tätige KfW Stiftung ist mit einem Kapital von 20 Mio. EUR ausgestattet und setzt sich mit den großen gesellschaftlichen Herausforderungen Klima- und Umweltschutz, Globalisierung und demografischer Wandel auseinander. Sie unterstützt Initiativen, die bestehende Muster hinterfragen, entwickelt Konzepte für alternatives Handeln und bietet Plattformen für grenzüberschreitenden Austausch. In vier Themenfeldern fördert sie zahlreiche Projekte:

## **Verantwortliches Unternehmertum**

Mit dem „Social Impact Lab“ in Frankfurt bietet die KfW Stiftung seit Februar 2014 einen Raum für Gründer, die gesellschaftliche und soziale Probleme mit unterneh-

merischen Mitteln lösen wollen. Bei der Ausarbeitung ihrer Geschäftsidee werden sie dort durch fachkundige Coaches und Mentoren unterstützt. Von den 21 Gründerteams, die bislang in den Inkubator aufgenommen wurden, haben bereits 16 ihr Vorhaben realisiert. Ergänzend unterstützt die KfW Stiftung die Social Entrepreneurship Akademie, die in bundesweiten Workshops Studenten, Dozenten und junge Berufstätige über Sozialunternehmertum informiert und mögliche Ansätze gemeinsam entwickelt. Seit 2014 fördert sie den Verein Social Business Women e.V., der die Unabhängigkeit von Frauen verbessern will. Dazu bietet er Beratung, Coaching für den Einstieg oder die Rückkehr in den Beruf sowie für den Schritt in die Selbstständigkeit.

## **Soziales Engagement**

Mit dem Ziel, das Spektrum gesellschaftlicher Teilhabe durch Projekte beispielhaft



**Bestehende Muster aufbrechen, den Austausch fördern.**

Mit diesem Ziel unterstützt die KfW Stiftung zeitgenössische Musik aus Indonesien, die Ausbildung von Rangerinnen in Afrika, die Inklusion von Menschen mit Behinderung in den Breitensport sowie soziales Unternehmertum.



zu dokumentieren, unterstützt die KfW Stiftung die Manege gGmbH im Don-Bosco-Zentrum Berlin. Das Zentrum betreut die Kinder arbeitsloser junger Menschen und ermöglicht ihnen damit, an unterstützenden Maßnahmen der Arbeitsagentur teilzunehmen. Zur Inklusion von Menschen mit Behinderung in den Breiten- und Schulsport hat die KfW Stiftung gemeinsam mit dem Landessportbund Hessen e.V. sowie dem Verein Special Olympics Deutschland e.V. Fort- und Weiterbildungsmodul für Übungsleiter und Trainer entwickelt.

**Umwelt und Klima**

Für den Erhalt der Biodiversität sensibilisiert die KfW Stiftung auf lokaler Ebene als Partner des Naturmuseums Senckenberg, des Botanischen Gartens sowie des Zoos in Frankfurt; auf den begrünten Dächern der KfW-Zentrale hält sie Bienenvölker und produziert eigenen Honig. Zu-

dem fördert sie den jährlichen GEO-Tag der Artenvielfalt und zeichnet alle zwei Jahre mit dem KfW-Bernhard-Grzimek-Preis Persönlichkeiten und Organisationen aus, die sich für den Erhalt der Biodiversität einsetzen (siehe S. 46). Im Southern African Wildlife College werden Stipendiatinnen der KfW Stiftung im Bereich nachhaltiges Management von Naturressourcen weitergebildet, um in den großen afrikanischen Nationalparks als Rangerinnen zu arbeiten.

**Kunst und Kultur**

Über verschiedene Projekte fördert die KfW Stiftung einen interkulturellen Dialog mit Kulturschaffenden aus Afrika, dem Nahen Osten, Asien und Lateinamerika. Dazu zählen ein „Artists in Residence“-Programm für Nachwuchskünstler in Zusammenarbeit mit dem Künstlerhaus Bethanien in Berlin sowie Stipendien für Nachwuchskuratoren „Curators in Resi-

dence“ für einen Aufenthalt in Berlin oder Frankfurt. Weiterhin fördert die KfW Stiftung das Literaturprojekt „Cairo Short Stories“, das Videokunst-Festival Videonale in Bonn und Lagos (Nigeria) und das Musikprojekt Ruang Suara, eine Zusammenarbeit zeitgenössischer indonesischer Komponisten mit dem Ensemble Modern aus Frankfurt.

**Mitarbeiterinitiativen und Spenden**

Viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der KfW übernehmen auch außerhalb des Berufs Verantwortung und engagieren sich für das Gemeinwohl – sei es in ihrem persönlichen Lebensumfeld oder andersorts. Die KfW ermutigt sie, „ihre“ Projekte und Initiativen im Intranet vorzustellen, und unterstützt sie mit einer einmaligen Spende von 500 EUR. Eine Auswahl von 40 Projekten stellt die Bank einmal jährlich in einer Sonderausgabe des Mitarbeitermagazins vor. Damit verknüpft ist der



## Projekt des Jahres 2015: Für Andrea e.V.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der KfW hatten mit ihrem Votum entschieden: „Projekt des Jahres 2015“ ist der Förderverein Für Andrea e.V. ([www.fuerandrea.de](http://www.fuerandrea.de)). In einer feierlichen Veranstaltung honorierte KfW-Vorstandsmitglied Dr. Günther Bräunig im Februar 2015 das Engagement von Clemens Kremer und übergab ihm eine Sonderprämie von 2.500 EUR. Mit dem Verein unterstützt der KfW-Mitarbeiter die Behandlung seiner Frau Andrea, die früher ebenfalls in der Bank tätig war. Nach einer Kleinhirnblutung im Jahr 2011 und mehreren Infark-

ten im Großhirn wurde die zweifache Mutter plötzlich zum Pflegefall. Da die Krankenkasse lediglich die Basistherapie trägt, sammelt der Verein Geld für eine optimale Behandlung. Dazu zählen Akupunktur, Musiktherapie, mehrwöchige Intensivtherapien sowie medizinische Hilfsmittel wie spezielle Lagerungskissen. Andrea Kremer wird ihr Leben lang auf Hilfe angewiesen sein. Durch die Therapiestunden hat sie jedoch schon große Fortschritte gemacht: Sie kann wieder selbstständig essen und trinken und mit geringem Wortschatz sprechen.

Aufruf an die gesamte Belegschaft, das „Projekt des Jahres“ zu küren. Der Vorstand der KfW verleiht die Auszeichnung im Rahmen eines Charity Dinners, zu dem alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eingeladen sind, die sich in den ausgewählten Projekten engagieren (siehe Kasten).

Über die Aktion „Rest-Cent“ oder „Rest-Euro“ haben die Beschäftigten der KfW die Möglichkeit, einen Teil ihres monatlichen Gehalts zu spenden. Das Gehalt wird dabei auf den nächsten vollen Euro- oder Fünf-Euro-Betrag abgerundet. Im Jahr 2014 summierten sich die gespendeten Beträge auf 30.000 EUR; die KfW

stockte sie um 25.000 EUR auf. Mit dem Geld wurden gemeinnützige Einrichtungen unterstützt, die die Beschäftigten vorgeschlagen haben und der örtliche Personalrat Frankfurt anschließend ausgewählt hat. Insgesamt leistete die KfW 2014 Spenden in Höhe von mehr als 150.000 EUR an Institutionen überwiegend aus dem sozialen und kulturellen Bereich. Um den Kreis der Empfänger möglichst groß zu halten, übersteigt keine Einzelspende die Summe von 15.000 EUR. Finanzielle oder sonstige Zuwendungen an politische Parteien einschließlich parteinaher Organisationen leistet die KfW gemäß ihrer Spendenrichtlinie nicht.

### Spendenaufkommen 2012–2014

in EUR	2012	2013	2014
KfW	169.764	129.765	151.566
Beschäftigte	24.500	25.000	30.000
<b>Gesamt</b>	<b>194.264</b>	<b>154.765</b>	<b>181.566</b>

# »» Nachhaltigkeit kompakt. Kennzahlen und Programm.



# Umweltkennzahlen

## Energieverbrauch der KfW Bankengruppe in Deutschland

in MWh	2012	2013	2014
Netzstrom (normal)	0	1.925	1.750
Ökostrom	21.270	22.163	22.475
Blockheizkraftwerk (selbst genutzt) <sup>1</sup>	1.799	1.728	791
Photovoltaik (selbst genutzt)	9	11	12
Photovoltaik (Einspeisung) <sup>2</sup>	-60	-69	-69
Notstromdiesel	0	34	51
Erdgas	17.469	18.784	15.344
Heizöl	618	398	0
Fernwärme	589	1.289	406
Solarthermie	5	18	21
Holzpellets	1.031	1.011	523
<b>Gesamt</b>	<b>40.991</b>	<b>45.633</b>	<b>41.373</b>
pro Mitarbeiter/-in	6,5	7,2	6,0 <sup>3</sup>

<sup>1</sup> Wert zur Information aufgenommen; wird nicht in der Gesamtmenge berücksichtigt, da der so erzeugte Strom in der Zeile Erdgas enthalten ist

<sup>2</sup> Negativer Betrag ohne Berücksichtigung

<sup>3</sup> 2014 geänderte Berechnungsgrundlage aufgrund eines Fehlers in der Datenbank, daher nur eingeschränkt mit den Vorjahren vergleichbar

## Dienstreisen der KfW Bankengruppe

in Tsd. km	2012	2013	2014
Pkw (Benzin) <sup>1</sup>	104	115	91
Pkw (Diesel) <sup>1</sup>	4.335	4.711	4.677
Pkw (Erdgas) <sup>1</sup>	50	60	23
Bahn <sup>2</sup>	4.923	4.305	4.304
Flug (inländisch) <sup>3</sup>	5.696	5.573	5.518
Flug (Europa) <sup>3</sup>	6.647	6.687	6.469
Flug (transkontinental) <sup>3</sup>	46.011	46.537	56.939
<b>Gesamt</b>	<b>67.766</b>	<b>67.988</b>	<b>78.021</b>
pro Mitarbeiter/-in	10,2	10,3	12,4 <sup>4</sup>

<sup>1</sup> Diese Zeile enthält alle mit Pkws des Fuhrparks der KfW Bankengruppe gefahrenen Jahreskilometer. Da die personenbezogenen Dienstwagen auch privat genutzt werden, wird davon ausgegangen, dass so die bei Dienstreisen anfallenden Kilometer per Taxi, Mietwagen oder Privat-Pkw grob abgegolten sind. Eine präzisere Erhebung ist zurzeit nicht möglich.

<sup>2</sup> 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.

<sup>3</sup> Alle Jahreskilometer der internen wie externen Beschäftigten sowie der von KfW bezahlten externen Sachverständigen und eingeladenen Besucher, die über das hauseigene Travelmanagement gebucht wurden. In den Außenbüros kann es zu geringfügigen Ausnahmen kommen.

<sup>4</sup> 2014 geänderte Berechnungsgrundlage aufgrund eines Fehlers in der Datenbank, daher nur eingeschränkt mit den Vorjahren vergleichbar

## Energieverbräuche für Dienstreisen der KfW Bankengruppe<sup>1</sup>

in MWh	2012	2013	2014
Pkw (Benzin und Erdgas)	269	293	200
Pkw (Diesel)	6.603	6.814	6.725
Bahn	1.108	969	968
Flug (inländisch)	5.189	5.077	5.027
Flug (Europa)	3.018	3.036	2.937
Flug (transkontinental)	20.889	21.128	25.850
<b>Gesamt</b>	<b>37.076</b>	<b>37.317</b>	<b>41.707</b>
pro Mitarbeiter/-in	5,6	5,7	6,6 <sup>2</sup>

<sup>1</sup> Berechnet nach Kennzahlen des Vereins für Umweltmanagement und Nachhaltigkeit in Finanzinstituten (VfU), Stand: April 2011; Faktoren inklusive Vorkette

<sup>2</sup> 2014 geänderte Berechnungsgrundlage aufgrund eines Fehlers in der Datenbank, daher nur eingeschränkt mit den Vorjahren vergleichbar

## CO<sub>2</sub>e-Emissionen der KfW Bankengruppe<sup>1</sup>

in t	2012	2013	2014
Emissionen aus direktem Energieverbrauch (Scope 1) <sup>2</sup>	5.119	5.869	4.636
Emissionen aus indirektem Energieverbrauch (Scope 2) <sup>3</sup>	371	2.555	2.073
Dienstreisen, global (Scope 3) <sup>4</sup>	8.062	8.113	9.446
Veranstaltungen (Scope 3) <sup>5</sup>	0	55	102
<b>Gesamt</b>	<b>13.552</b>	<b>16.592</b>	<b>16.257</b>
pro Mitarbeiter/-in	2,0	2,5	2,6

<sup>1</sup> Seit 2006 werden die CO<sub>2</sub>e-Emissionen der KfW Bankengruppe kompensiert.

<sup>2</sup> Erdgas, Holzpellets und eigener Fuhrpark

<sup>3</sup> Konventioneller Strom, Ökostrom, Fernwärme, Öl und Notstromdiesel; 2013 wurde das externe Rechenzentrum in die Neutralstellung aufgenommen, es wird mit konventionellem Strom betrieben.

<sup>4</sup> Hier nur Flugreisen; die Bahn stellt Reisen auf Kurz- und Langstrecken CO<sub>2</sub>e-neutral. Eine Miterhebung der Emissionen aus Dienstreisen mit Mietwagen ab 2015 wird aktuell geprüft, es handelt sich hierbei jedoch um einen eher geringen Wert.

<sup>5</sup> Emissionen für An- und Abreise der Teilnehmer zu Veranstaltungen in KfW-Gebäuden

## Papierverbrauch der KfW Bankengruppe in Deutschland

in kg	2012	2013	2014
Recyclingpapier (Blauer Engel) <sup>1</sup>	289.450	278.390	308.385
Briefbögen (Recyclingpapier – Blauer Engel) <sup>1</sup>	9.214	3.536	5.260
Frischfaserpapier für Werbedrucksachen (FSC-Mix)	70.284	90.268	72.931
Frischfaserpapier (TCF – total chlorfrei) <sup>1</sup>	20	0	0
<b>Gesamt</b>	<b>368.968</b>	<b>372.194</b>	<b>386.576</b>
pro Mitarbeiter/-in	55,6	56,4	61,5 <sup>2</sup>
davon Recyclingpapier (in %)	80,9	75,4	81,1

<sup>1</sup> Betrachtet wird DIN-A4-Druck- und Kopierpapier, Grammaturn 80 g/m<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> 2014 geänderte Berechnungsgrundlage aufgrund eines Fehlers in der Datenbank, daher nur eingeschränkt mit den Vorjahren vergleichbar

## Wasserverbrauch der KfW Bankengruppe in Deutschland

in m <sup>3</sup>	2012	2013	2014
Trinkwasser	90.500	106.412	94.209
Sonstiges Nutzwasser (Niederschlags- und Grundwasser) <sup>1</sup>	10.000	5.156	14.231
<b>Gesamt</b>	<b>100.500</b>	<b>111.568</b>	<b>108.440</b>
pro Mitarbeiter/-in	15,1	16,9	17,2 <sup>2</sup>

<sup>1</sup> Es wird kein Grundwasser in Schutzgebieten entnommen. In Berlin wird an den Tiefgaragen anstehendes Grundwasser (Schichtenwasser) verbraucht.

<sup>2</sup> 2014 geänderte Berechnungsgrundlage aufgrund eines Fehlers in der Datenbank, daher nur eingeschränkt mit den Vorjahren vergleichbar

## Abfälle der KfW Bankengruppe in Deutschland

in t	2012	2013	2014
Nicht gefährliche Abfälle	1.658	2.324	2.542
davon Papier zur Verwertung	291	421	115
Gefährliche Abfälle	14	25	53
<b>Gesamt</b>	<b>1.672</b>	<b>2.349</b>	<b>2.595</b>
pro Mitarbeiter/-in (in kg)	250	355	413 <sup>1</sup>

<sup>1</sup> 2014 geänderte Berechnungsgrundlage aufgrund eines Fehlers in der Datenbank, daher nur eingeschränkt mit den Vorjahren vergleichbar

# Mitarbeiterkennzahlen

Die Kennzahlen stammen aus der Personalstatistik und sind jeweils zum Stichtag 31.12. erhoben.

## Anzahl der Mitarbeiter/-innen nach Geschlecht

	2012	2013	2014
Konzern	5.420	5.526	5.728
davon Frauen	2.664	2.715	2.824
KfW	4.318	4.365	4.541
davon Frauen	2.120	2.143	2.238
KfW IPEX-Bank	586	630	649
davon Frauen	279	296	302
DEG	516	531	538
davon Frauen	265	276	284

## Beschäftigungsverhältnisse nach Geschlecht

	2012	2013	2014
<b>Tariflich Beschäftigte in %</b>			
Konzern	26,8	27,4	27,5
davon Frauen	67,4	66,5	67,4
KfW	27,8	28,4	28,5
davon Frauen	66,4	65,9	66,7
KfW IPEX-Bank	17,9	19,4	17,1
davon Frauen	67,3	64,8	67,3
DEG	30,2	31,3	30,9
davon Frauen	75,2	72,6	73,5
<b>Beschäftigte mit befristetem Arbeitsvertrag in %</b>			
Konzern	11,7	10,4	9,3
davon Frauen	53,9	56,3	55,8
KfW	12,6	11,1	10,1
davon Frauen	54,6	55,1	55,9
KfW IPEX-Bank	8,5	7,3	5,2
davon Frauen	46,0	63,0	43,8
DEG	8,3	9,0	8,6
davon Frauen	54,0	62,2	63,0
<b>Beschäftigte in Teilzeit in %</b>			
Konzern	20,5	21,7	21,5
davon Frauen	83,3	82,0	81,6
KfW	21,3	22,7	24,2
davon Frauen	82,5	81,1	81,0
KfW IPEX-Bank	13,7	16,2	19,9
davon Frauen	96,3	92,3	86,8
DEG	14,0	19,0	21,0
davon Frauen	80,4	79,2	82,3

## Mitarbeiter/-innen nach Region<sup>1</sup>

in %	2014
<b>KfW</b>	
Deutschland	98,0
Welt ohne Deutschland	2,0
<b>KfW IPEX-Bank</b>	
Deutschland	97,2
Welt ohne Deutschland	2,8

<sup>1</sup> Für die DEG werden keine differenzierten Angaben zu Mitarbeiter/-innen nach Region erhoben.

## Frauenanteil in der Gesamtbelegschaft und in Führungspositionen

in %	2012	2013	2014
<b>KfW</b>			
Gesamtbelegschaft	49,1	49,1	49,3
Gesamte Führungsebene	28,2	28,9	29,9
Mittlere Führungsebene	23,9	23,8	24,4
Obere Führungsebene	18,2	20,0	21,4
<b>KfW IPEX-Bank</b>			
Gesamtbelegschaft	47,6	47,1	46,5
Gesamte Führungsebene	21,3	22,2	25,0
Mittlere Führungsebene	22,2	22,2	31,6
Obere Führungsebene	25,0	25,0	25,0
<b>DEG</b>			
Gesamtbelegschaft	51,5	52,4	52,8
Gesamte Führungsebene	26,0	28,0	30,0
Mittlere Führungsebene	25,0	28,0	29,3
Obere Führungsebene	30,0	30,0	33,3
<b>KfW Bankengruppe</b>			
Vorstand und Verwaltungsrat	11,8	9,4	10,9

## Mitarbeiter/-innen nach Alter

in %	2012	2013	2014
<b>KfW</b>			
Altersgruppe ≤ 24	4,4	4,1	4,1
25 ≤ Altersgruppe ≤ 29	8,0	7,9	8,0
30 ≤ Altersgruppe ≤ 34	10,9	10,4	10,3
35 ≤ Altersgruppe ≤ 39	13,5	13,4	13,4
40 ≤ Altersgruppe ≤ 44	17,0	15,5	14,3
45 ≤ Altersgruppe ≤ 49	20,0	20,2	19,8
50 ≤ Altersgruppe ≤ 54	13,3	14,9	15,7
55 ≤ Altersgruppe ≤ 59	8,8	8,9	9,6
Altersgruppe ≥ 60	4,2	4,7	4,8
<b>KfW IPEX-Bank</b>			
Altersgruppe ≤ 24	2,4	1,9	1,7
25 ≤ Altersgruppe ≤ 29	7,5	9,4	8,0
30 ≤ Altersgruppe ≤ 34	22,9	18,7	16,6
35 ≤ Altersgruppe ≤ 39	20,5	22,4	22,0
40 ≤ Altersgruppe ≤ 44	18,9	17,1	19,7
45 ≤ Altersgruppe ≤ 49	15,2	16,0	15,6
50 ≤ Altersgruppe ≤ 54	7,7	9,0	10,2
55 ≤ Altersgruppe ≤ 59	3,9	4,8	5,7
Altersgruppe ≥ 60	1,0	0,6	0,5
<b>DEG</b>			
Altersgruppe ≤ 24	0,4	1,0	0,4
25 ≤ Altersgruppe ≤ 29	5,7	6,1	7,0
30 ≤ Altersgruppe ≤ 34	14,5	12,8	11,1
35 ≤ Altersgruppe ≤ 39	13,9	14,9	15,7
40 ≤ Altersgruppe ≤ 44	20,3	18,8	17,1
45 ≤ Altersgruppe ≤ 49	18,7	21,1	21,6
50 ≤ Altersgruppe ≤ 54	12,8	11,5	11,3
55 ≤ Altersgruppe ≤ 59	7,9	8,8	10,5
Altersgruppe ≥ 60	5,7	5,0	5,2

## Vorstands- und Verwaltungsratsmitglieder nach Alter

in %	2012	2013	2014
<b>Gesamtzahl</b>	<b>51</b>	<b>53</b>	<b>46</b>
41 Jahre>	7,8	5,7	2,2
42–45 Jahre	3,9	7,5	8,7
46–50 Jahre	15,7	11,3	10,9
51–55 Jahre	27,5	22,6	21,7
56–60 Jahre	23,5	26,4	26,1
61–65 Jahre	13,7	20,8	23,9
66–70 Jahre	7,8	3,8	4,3
> 70 Jahre	0	1,9	2,2

## Neu eingestellte Mitarbeiter/-innen nach Geschlecht<sup>1</sup>

	2013	2014
<b>KfW</b>		
Anzahl	333	428
in %	7,6	9,4
Frauenanteil in %	49,3	47,9
<b>KfW IPEX-Bank</b>		
Anzahl	42	39
in %	6,7	6,0
Frauenanteil in %	61,9	64,1
<b>DEG</b>		
Anzahl	35	18
in %	6,6	3,4
Frauenanteil in %	65,7	61,1

<sup>1</sup> Die Kennzahlen zu neu eingestellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nach Geschlecht werden erst seit 2013 erhoben.

## Neu eingestellte Mitarbeiter/-innen nach Alter (2014)

Anzahl	KfW	KfW IPEX-Bank	DEG
Altersgruppe ≤ 24	94	9	0
25 ≤ Altersgruppe ≤ 29	118	15	5
30 ≤ Altersgruppe ≤ 34	71	9	5
35 ≤ Altersgruppe ≤ 39	53	5	2
40 ≤ Altersgruppe ≤ 44	27	5	1
45 ≤ Altersgruppe ≤ 49	30	0	5
50 ≤ Altersgruppe ≤ 54	25	1	0
55 ≤ Altersgruppe ≤ 59	4	1	0
Altersgruppe ≥ 60	6	1	0

## Personalfluktuaton nach Geschlecht<sup>1</sup>

in %	2012	2013	2014
<b>KfW<sup>2</sup></b>	<b>2,6</b>	<b>2,8</b>	<b>2,3</b>
Quote Frauen		2,4	1,8
Quote Männer		3,1	2,6
<b>KfW IPEX-Bank<sup>3</sup></b>	<b>5,3</b>	<b>4,2</b>	<b>3,3</b>
Quote Frauen		6,8	4,3
Quote Männer		1,8	2,3
<b>DEG<sup>3</sup></b>	<b>4,0</b>	<b>3,7</b>	<b>3,0</b>
Quote Frauen		2,6	0,9
Quote Männer		1,1	2,1

<sup>1</sup> Die Personalfluktuaton differenziert nach Geschlecht und Alter wird erst seit 2013 erhoben.

<sup>2</sup> Inklusive altersbedingtem Ausscheiden

<sup>3</sup> Bereinigt um altersbedingtes Ausscheiden

## Personalfluktuaton nach Alter<sup>1</sup>

in %	2013	2014
<b>KfW</b>		
Altersgruppe ≤ 24	0	0
25 ≤ Altersgruppe ≤ 29	2,1	1,3
30 ≤ Altersgruppe ≤ 34	3,1	1,2
35 ≤ Altersgruppe ≤ 39	2,7	1,6
40 ≤ Altersgruppe ≤ 44	1,8	1,2
45 ≤ Altersgruppe ≤ 49	1,0	1,1
50 ≤ Altersgruppe ≤ 54	0,9	1,0
55 ≤ Altersgruppe ≤ 59	1,7	1,3
Altersgruppe ≥ 60	28,9	27,1
<b>KfW IPEX-Bank</b>		
Altersgruppe ≤ 24	100	81,8
25 ≤ Altersgruppe ≤ 29	13,6	28,8
30 ≤ Altersgruppe ≤ 34	7,6	1,9
35 ≤ Altersgruppe ≤ 39	2,8	3,5
40 ≤ Altersgruppe ≤ 44	3,7	3,9
45 ≤ Altersgruppe ≤ 49	1,0	0
50 ≤ Altersgruppe ≤ 54	3,5	1,5
55 ≤ Altersgruppe ≤ 59	3,3	2,7
Altersgruppe ≥ 60	25,0	33,3
<b>DEG</b>		
Altersgruppe ≤ 24	0	0
25 ≤ Altersgruppe ≤ 29	0,2	0,2
30 ≤ Altersgruppe ≤ 34	0,2	0,4
35 ≤ Altersgruppe ≤ 39	0,4	0,4
40 ≤ Altersgruppe ≤ 44	0,7	0,2
45 ≤ Altersgruppe ≤ 49	0,2	0,4
50 ≤ Altersgruppe ≤ 54	0	0
55 ≤ Altersgruppe ≤ 59	0	0
Altersgruppe ≥ 60	2,0	1,2

<sup>1</sup> Kennzahlen für 2012 liegen nicht vor.

## Personalaufwand und Pensionsrückstellungen

in Mio. EUR	2012	2013	2014
Personalaufwand (Konzern)	552	541	585
Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen (Konzern)	1.309	1.391	1.955

## Arbeitsicherheit und Gesundheit

	2012	2013	2014
Arbeitsunfälle im Konzern	85	87	76
davon tödliche Unfälle	0	0	0

## Ausbildungsquote und Weiterbildungsstunden

	2012	2013	2014
<b>Ausbildungsquote (in %)</b>			
KfW	5,5	4,6	4,3
KfW IPEX-Bank	2,6	3,2	2,2
DEG	6,2	5,7	5,0
<b>Weiterbildungsstunden<sup>1</sup></b>			
KfW	82.500	96.808	63.740
DEG	4.808	5.120	4.576

<sup>1</sup> Für die KfW IPEX-Bank werden Weiterbildungsstunden nicht erhoben.

## Mitarbeiter/-innen in Elternzeit (2014)

Anzahl	Männer	Frauen	Gesamt
<b>Mitarbeiter/-innen, die Elternzeit in Anspruch nahmen</b>			
Konzern	145	239	384
KfW	104	179	283
KfW IPEX-Bank	33	43	76
DEG	8	17	25
<b>Mitarbeiter/-innen, die aus Elternzeit an den Arbeitsplatz zurückgekehrt sind</b>			
Konzern	130	101	231
KfW	93	72	165
KfW IPEX-Bank	30	20	50
DEG	7	9	16



# KfW-Nachhaltigkeitsprogramm

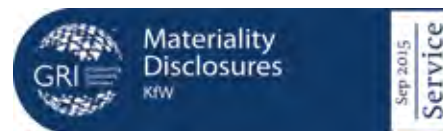
Mit dem Nachhaltigkeitsprogramm 2015–2017 setzt sich die KfW Bankengruppe für die kommenden Jahre klare und terminierte Ziele, um ihre ökologischen und sozialen Leistungen weiter zu verbessern. Im Folgenden dargestellt sind zentrale Themen und Maßnahmen. Das vollständige Programm ist im Nachhaltigkeitsportal der KfW unter [www.kfw.de/nachhaltigkeit](http://www.kfw.de/nachhaltigkeit) abrufbar.

Die Ziele aus dem vorangegangenen Nachhaltigkeitsprogramm 2012–2014 hat die KfW Bankengruppe mit großem Erfolg erreicht. Dokumentiert ist dies im Fakten-Update 2014, das Anfang 2015 veröffentlicht wurde, sowie im Nachhaltigkeitsportal der KfW.

Thema	Maßnahmen	Termin
<b>Nachhaltigkeitsstrategie</b>		
Weiterentwicklung des Nachhaltigkeitsmanagements	Erreichen erstklassiger Nachhaltigkeitsratings im Vergleich zur Peergroup bei der Bewertung der KfW Bankengruppe durch Nachhaltigkeits-Ratingagenturen	2015–2017
	Prüfung der Anwendbarkeit des UN Global Compact auf die KfW	2016
	Erstmalige Erhebung eines vereinfachten Wasser-Fußabdrucks der KfW Bankengruppe inklusive virtuellem Wasser	2016
	Zusätzliche jährliche Erhebung einer Umweltbilanz in weiteren Außenbüros	2015–2017
Stärkung des Dialogs mit den Stakeholdern	Aktiver regelmäßiger Austausch mit anderen Kapitalmarktteilnehmern zu Nachhaltigkeitsthemen, z.B. auf Konferenzen und in bilateralen Gesprächen (KfW)	2015–2017
	Ausbau der Online-Seminare sowie Durchführung einer Fachkonferenz Energieeffizienz für Finanzierungspartner und Multiplikatoren (KfW)	2015
Vermeidung von Umwelt- und Sozialrisiken	Überprüfung und ggf. Anpassung der „Gemeinsamen Nachhaltigkeitsrichtlinie der Inlandsgeschäftsfelder“ (KfW)	2015
	Aufnahme des Ausweises von möglichen Reputationsrisiken vorgelagert vor finaler Kreditentscheidung im IPEX-Kreditprozess (KfW IPEX-Bank)	2015
	Prüfung der Integration weiterer Umwelt- und Sozialaspekte in Förderprogrammevaluationen (KfW)	2017
	Kontinuierliche Verbesserung des produktbezogenen Umwelt- und Sozialrisikomanagements, u.a. durch Schulungen der Mitarbeiter/-innen und fortlaufende Optimierung des Risikomanagementsystems (DEG)	2015–2017
<b>Geschäft</b>		
Stärkung nachhaltiger Finanzierungen	Erreichen eines Zusagevolumens im Bereich Umwelt- und Klimaschutz von mindestens 50% aller Finanzierungen (KfW Entwicklungsbank)	2017
	Akkreditierung beim Green Climate Fund (GCF) und Umsetzung von Klimaschutz- und Anpassungsvorhaben für den GCF (KfW Entwicklungsbank)	2015–2017
	Auswertung von Klimaschutzkenngößen wie CO <sub>2</sub> -Vermeidungskosten, CO <sub>2</sub> -Einsparungen und Emissionsintensität („Carbon Footprint“) für relevante Teile des Zusageportfolios (KfW Entwicklungsbank)	2016
	Umsetzung umfangreicher Verbesserungen im KfW-Energieeffizienzprogramm, z.B. durch Einführung eines neuen Einstiegsstandards (10% Einsparung) und Premiumstandards (30% Einsparung) (KfW)	2015
	Weiterhin hohes geplantes Fördervolumen in den Bereichen Umwelt, Gründer und Allgemeine Unternehmensfinanzierung sowie Innovationen (2015: 20 Mrd. EUR) (KfW)	2015–2017
	Stärkung der Vorbildfunktion von Kommunen durch verbesserte Förderung energieeffizienter kommunaler Gebäude: Einführung einer Neubauförderung, Weiterentwicklung der Anforderungen an die energetische Sanierung von Nichtwohngebäuden (KfW)	2015
	Qualitätssicherung bei der Förderung von energieeffizientem Bauen und Sanieren von Wohn- und Nutzgebäuden sowie Weiterentwicklung der Sanierungsförderung (KfW)	2015–2017
	Entwicklung und Einführung eines neuen Förderprogramms für den Ausbau des Breitbandnetzes als zukunftssichernde Infrastrukturmaßnahme (KfW)	2016–2017
Umsetzung eines nachhaltigen Investmentansatzes	Mindestens 40% der neuen Finanzierungsprojekte sollten umwelt- oder klimapositive Aspekte vorweisen (DEG)	ab 2016
	Erreichen von Bestnoten im Vergleich zur Peergroup der Asset Owner hinsichtlich der Umsetzung aller sechs Prinzipien der UN PRI (KfW)	2015–2017

Thema	Maßnahmen	Termin
	Aufstocken des Treasury-Portfolios sowie von Neuanlagen im Rahmen des Asset Managements um ausschließlich nachhaltige Anlagen (KfW)	2015–2017
	Emission von Green Bonds sowie ggf. weiterer ESG-Themenbonds (KfW)	2015–2017
	Aufbau eines Green Bond-Portfolios sowie Teilnahme an Kapitalmarktinitiativen zur Weiterentwicklung des Green Bond-Marktes (KfW)	2015–2017
	Weiterentwicklung im Bereich „Verantwortliches Investieren“ durch aktive Mitarbeit in Arbeitsgruppen, z.B. UN PRI (KfW)	2015–2017
<b>Betrieblicher Umweltschutz</b>		
Reduktion der betrieblichen Verbräuche	Durchführung von Energieaudits an allen Standorten	2015
	Erstellung einer Ökobilanz für ein KfW-Gebäude gemäß den Vorgaben des Bewertungssystems Nachhaltiges Bauen für Bundesgebäude (BNB) (KfW)	2015
	Umbau und Optimierungsmaßnahmen in diversen Unternehmensgebäuden, z.B. Erneuerung des Blockheizkraftwerks am Standort Berlin (KfW)	2015–2017
	Einsatz von LED-Technologie in allen Umbauprojekten, Revitalisierungen, Sanierungen sowie Neubauten, sofern deren Wirtschaftlichkeit nachgewiesen ist (KfW)	2015–2017
	Nachhaltige Ausrichtung der Büroausstattung, z.B. durch Reduzierung der Arbeitsplatzdrucker, effiziente Beamertechnologie und papierlose Verwaltungsratssitzungen (KfW)	2015–2017
	Weitere Einsparung von Ressourcen durch verringerten Papierverbrauch sowie reduziertes Abfallvolumen (DEG)	2015–2016
Stärkung einer umweltfreundlichen Mobilität	Einführung von Webkonferenzmöglichkeiten (KfW)	2015
	Prüfung eines Anreizsystems für die CO <sub>2</sub> -Reduzierung von personenbezogenen Dienstwagen (KfW)	2015
	Durchführung eines Fahrradtages	2016
Stärkung der nachhaltigen Beschaffung	Umsetzung der KfW-Nachhaltigkeitsanforderungen im Lieferantenmanagement, z.B. durch Selbstauskunft der Lieferanten	2017
	Verankerung von Kriterien etablierter Labels und Normen in den Ausschreibungsprozessen und Warengruppenstrategien	2017
<b>Mitarbeiter/-innen</b>		
Stärkung des verantwortungsvollen Umgangs mit Mitarbeiter(n)/-innen	Sensibilisierung neuer Mitarbeiter/-innen für das Nachhaltigkeitsmanagement und -engagement (KfW)	2015–2017
	Erneute Belastungsanalyse der Arbeitsbedingungen aller Mitarbeiter/-innen (DEG)	2015–2016
	Ausbau des betrieblichen Gesundheitsmanagements mit stärkerer Fokussierung auf Prävention und einer Dienstvereinbarung zum betrieblichen Gesundheitsmanagement (KfW)	2015–2017
Optimierung der Gender- und Diversity-Politik	Weiterführen des Gender Balance Konzepts für eine veränderte Arbeitskultur der KfW, z.B. durch Mentoring und Coaching (KfW)	2015–2017
	Besetzung jeder zweiten freien Position auf Führungsebene und auf der Ebene der außertariflich Beschäftigten ab Stellenwertgruppe III oder höher mit einer Frau (KfW)	2015
	Verhandlung und Abschluss einer Dienstvereinbarung „Inklusion“ (KfW)	2016
Optimierung der Work-Life-Balance	Erweiterung der flexiblen Arbeitszeitmodelle (KfW)	2015–2017
	Angebot bedarfsgerechter und angemessener Unterstützung bei der Kinderbetreuung an allen Standorten (KfW)	2015–2017
	Ausbau der Teilzeitmöglichkeiten für Führungskräfte (KfW)	2015–2017
	Beitritt zur „Charta der Vielfalt“ (DEG)	2016
	Re-Auditierung im „audit berufundfamilie“	2016
	Entwicklung eines Konzepts „Lebensphasenorientierte Personalpolitik“ vor dem Hintergrund des demografischen Wandels (KfW)	2017
Qualitätssicherung in der Weiterbildung und Führungskräfteentwicklung	Ausbau der Qualifizierungsmodelle für Führungskräfte (KfW)	2015–2017
	Ausbau des internen Fortbildungsprogramms in den Bereichen „Nachhaltige Wirtschaftsförderung“, „Kompetenzcenter Energie“ und „Kompetenzcenter Wasser“ (KfW)	2015–2017

# GRI G4 Content Index



Die Erstellung des KfW Nachhaltigkeitsberichts 2015 erfolgte in Übereinstimmung mit den Richtlinien der Global Reporting Initiative (GRI) in der vierten Fassung (G4) und entspricht der Option „comprehensive“. Eine externe Prüfung der Berichtsinhalte hat nicht stattgefunden.

GRI-Aspekte und -Indikatoren	Seite	Auslassungen und Ergänzungen
<b>Allgemeine Standardangaben</b>		
<b>Strategie und Analyse</b>		
G4-1 Erklärung des höchsten Entscheidungsträgers	1	
G4-2 Zentrale Nachhaltigkeitsauswirkungen, -risiken und -chancen	26	
<b>Organisationsprofil</b>		
G4-3 Name des Unternehmens	12	
G4-4 Wichtigste Marken, Produkte und Dienstleistungen	13, 14	
G4-5 Hauptsitz des Unternehmens	12	
G4-6 Länder mit Geschäftstätigkeitsschwerpunkt	12, 14, GB 125	
G4-7 Rechtsform und Eigentümerstruktur	12	
G4-8 Wesentliche Märkte	13, 14	
G4-9 Größe des Unternehmens	12	
G4-10 Mitarbeiter nach Beschäftigungsverhältnissen, Geschlecht und Regionen	55, 72, 73	
G4-11 Anteil Mitarbeiter unter Kollektivvereinbarungen	56	
G4-12 Beschreibung der Lieferkette	32, 64	
G4-13 Signifikante Änderungen im Berichtszeitraum	U3	
G4-14 Umsetzung des Vorsorgeprinzips	18, 19	
G4-15 Unterstützung externer Initiativen	28, 66, 67	
G4-16 Mitgliedschaften in Verbänden und Interessengruppen	28	
<b>Ermittelte wesentliche Aspekte und Grenzen</b>		
G4-17 Liste der konsolidierten Unternehmen	U3	
G4-18 Vorgehensweise zur Auswahl der Berichtsinhalte	26	
G4-19 Sämtliche wesentliche Aspekte	U3	
G4-20 Wesentliche Aspekte innerhalb des Unternehmens	U3	
G4-21 Wesentliche Aspekte außerhalb des Unternehmens	U3	
G4-22 Neudarstellung von Informationen im Vergleich zu früheren Berichten	U3	
G4-23 Wichtige Änderungen des Berichtsumfangs und der Grenzen von Aspekten	U3	
<b>Einbindung von Stakeholdern</b>		
G4-24 Einbezogene Stakeholdergruppen	27	
G4-25 Ermittlung und Auswahl der Stakeholder	28	
G4-26 Ansatz für den Stakeholder-Dialog und Häufigkeit	21	
G4-27 Zentrale Anliegen der Stakeholder und Stellungnahme	23	
<b>Berichtsprofil</b>		
G4-28 Berichtszeitraum	U3	
G4-29 Datum des letzten Berichts	U3	
G4-30 Berichtszyklus	U3	
G4-31 Ansprechpartner für Fragen zum Bericht	85	
G4-32 Option der Übereinstimmung mit GRI und gewählter Index	78	
G4-33 Externe Prüfung des Berichts	78	Der Bericht wird keiner externen Prüfung unterzogen.
<b>Unternehmensführung</b>		
G4-34 Führungsstruktur inkl. Komitees des höchsten Kontrollorgans	17	
G4-35 Delegation von Vollmachten für wirtschaftliche, ökologische und soziale Themen	16	
G4-36 Zuständigkeit für wirtschaftliche, ökologische und soziale Themen	16	
G4-37 Konsultationsverfahren zwischen Stakeholdern und höchstem Kontrollorgan	17	
G4-38 Zusammensetzung des höchsten Kontrollorgans und seiner Komitees	17	

GRI-Aspekte und -Indikatoren		Seite	Auslassungen und Ergänzungen
G4-39	Unabhängigkeit des Vorsitzenden des höchsten Kontrollorgans	17	
G4-40	Nominierungs- und Auswahlverfahren für das höchste Kontrollorgan	17	
G4-41	Verfahren zur Vermeidung von Interessenkonflikten	17	
G4-42	Rolle des höchsten Kontrollorgans bzgl. Strategie und Zielen	16	
G4-43	Maßnahmen bzgl. Nachhaltigkeitskenntnissen des höchsten Kontrollorgans	17	
G4-44	Nachhaltigkeitsbezogene Leistungsbeurteilung des höchsten Kontrollorgans	17	
G4-45	Rolle des höchsten Kontrollorgans bzgl. Nachhaltigkeitsrisiken und -chancen	17	
G4-46	Rolle des höchsten Kontrollorgans bzgl. Wirksamkeit des Risikomanagements	17	
G4-47	Häufigkeit der Überprüfung von Nachhaltigkeitsrisiken und -chancen durch höchstes Kontrollorgan	17	
G4-48	Höchstes Komitee zur Freigabe des Nachhaltigkeitsberichts	-	Der Nachhaltigkeitsbericht wird vom Vorstand der KfW freigegeben.
G4-49	Prozess zur Vermittlung kritischer Anliegen an höchstes Kontrollorgan	17	
G4-50	Kritische Anliegen, die dem höchsten Kontrollorgan berichtet wurden	17, GB 174, 175	
G4-51	Vergütungspolitik für das höchste Kontrollorgan und leitende Führungskräfte	GB 181–186	
G4-52	Prozess zur Festlegung der Vergütung	GB 181–183	
G4-53	Meinungsäußerungen der Stakeholder zur Vergütung	56	
G4-54	Verhältnis der höchsten Jahresvergütung zur durchschnittlichen Mitarbeitervergütung	-	Diese Daten werden im nächsten Berichtzyklus bereitgestellt.
G4-55	Verhältnis der prozentualen Steigerung der o.g. Vergütungen	-	
<b>Ethik und Integrität</b>			
G4-56	Werte, Grundsätze und Verhaltensstandards	54, 62, 63	
G4-57	Verfahren zur Beratung bzgl. ethischem und gesetzeskonformem Verhalten	63, 64	
G4-58	Verfahren zur Meldung von unethischem oder gesetzeswidrigem Verhalten	63	
<b>Spezifische Standardangaben</b>			
<b>Ökonomie</b>			
<b>Aspekt: Wirtschaftliche Leistung – Managementansatz</b>		29–31	
G4-EC1	Erwirtschafteter und verteilter Wert	U3, 29–31, 66–68	Der Personalaufwand der KfW Bankengruppe belief sich 2014 konzernweit auf 585 Mio. EUR, darin enthalten sind Löhne und Gehälter (467 Mio. EUR), soziale Abgaben (61 Mio. EUR) und Aufwendungen für Altersversorgung und Unterstützung (57 Mio. EUR).
G4-EC2	Finanzielle Folgen, Risiken und Chancen des Klimawandels	29, 38–53	
G4-EC3	Verpflichtungen aus leistungsorientiertem Pensionsplan	77	
G4-EC4	Finanzielle Unterstützung durch Regierungen	-	Für die KfW als staatliche Förderbank der Bundesrepublik ist dieser Indikator nicht anwendbar.
<b>Aspekt: Marktpräsenz – Managementansatz</b>		12–14	
G4-EC5	Spanne zwischen Standardeintrittsgehalt und lokalem Mindestlohn	-	Nicht relevant, da kein wesentlicher Anteil der Belegschaft auf der Grundlage von Löhnen vergütet wird, die Gegenstand von Mindestlohnregelungen sind.
G4-EC6	Anteil lokal angeworbener Führungskräfte	-	Alle Führungskräfte an den Auslandsstandorten der KfW sind entsandt und in Deutschland angestellt. Richtlinien zur Einstellung von lokalen Führungskräften existieren nicht.
<b>Aspekt: Indirekte wirtschaftliche Auswirkungen – Managementansatz</b>		29–31	
G4-EC7	Infrastrukturbezogene Investitionen und Unterstützungen	29–31, 48–51	
G4-EC8	Indirekte wirtschaftliche Auswirkungen	10, 11, 40–51	
<b>Aspekt: Beschaffung</b>		64	
G4-EC9	Anteil an Ausgaben für lokale Zulieferer	64	
<b>Ökologie</b>			
<b>Aspekt: Materialien – Managementansatz</b>		58, 61	
G4-EN1	Eingesetzte Materialien nach Gewicht oder Volumen	61, 71	
G4-EN2	Anteil Sekundärrohstoffe am Gesamtmaterialeinsatz	61, 71	

GRI-Aspekte und -Indikatoren	Seite	Auslassungen und Ergänzungen
<b>Aspekt: Energie – Managementansatz</b>	58	
G4-EN3 Energieverbrauch innerhalb des Unternehmens	58 – 60, 70, 71	
G4-EN4 Energieverbrauch außerhalb des Unternehmens	60, 71	
G4-EN5 Energieintensität	70, 71	
G4-EN6 Reduzierung Energieverbrauch	58 – 60, 70, 71	
G4-EN7 Senkung des Energiebedarfs für Produkte und Dienstleistungen	59, 60	
<b>Aspekt: Wasser – Managementansatz</b>	58, 61	
G4-EN8 Gesamtwasserentnahme nach Quellen	60, 61, 72	
G4-EN9 Wesentlich beeinträchtigte Wasserquellen	61	
G4-EN10 Aufbereitetes und wiederverwendetes Wasser	61, 72	
<b>Aspekt: Emissionen – Managementansatz</b>	58 – 60	
G4-EN15 Direkte Treibhausgasemissionen (Scope 1)	60, 71	
G4-EN16 Indirekte energiebezogene Treibhausgasemissionen (Scope 2)	60, 71	
G4-EN17 Weitere indirekte Treibhausgasemissionen (Scope 3)	60, 71	
G4-EN18 Intensität der Treibhausgasemissionen	71	
G4-EN19 Reduktion der Treibhausgasemissionen	59, 60, 71	
G4-EN20 Emission Ozon abbauender Stoffe	-	Die KfW emittiert keine Ozon abbauenden Stoffe.
G4-EN21 NO <sub>x</sub> , SO <sub>x</sub> und andere signifikante Luftemissionen	-	Die von der KfW betriebenen Feuerungsanlagen werden jährlich den gesetzlich vorgeschriebenen Prüfungen unterzogen. Die Messung und Erfassung der Werte für NO <sub>x</sub> und SO <sub>x</sub> ist aufgrund ihrer geringen Baugröße gesetzlich nicht gefordert und aufgrund der verwendeten Brennstoffe (Erdgas und Holzpellets) nicht erforderlich.
<b>Aspekt: Abwasser und Abfall – Managementansatz</b>	61	
G4-EN22 Abwassereinleitung nach Qualität und Ort	61	Die KfW leitet Abwasser in die öffentliche Abwasserentsorgungsanlage ein. Dabei handelt es sich um haushaltsübliche Abwässer. Die Einhaltung der Grenzwerte für lipophile Stoffe aus der Gemeinschaftsverpflegung wird durch entsprechende Abscheideanlagen sichergestellt.
G4-EN23 Abfall nach Art und Entsorgungsmethode	61, 72	
G4-EN24 Signifikante Verschmutzungen	-	An keinem der Standorte wurden im Berichtszeitraum umweltgefährdende Stoffe emittiert.
G4-EN25 Umgang mit gefährlichem Abfall	61	Eine Differenzierung des gefährlichen Abfalls nach Transport- und Behandlungsart nimmt die KfW angesichts der vergleichsweise geringen Menge nicht vor.
G4-EN26 Signifikant von Abwassereinleitungen betroffene Gewässer	61	Die Gebäude der KfW an allen Standorten sind an die öffentliche Abwasserentsorgung angeschlossen. Es erfolgt keinerlei Direkteinleitung in Gewässer.
<b>Aspekt: Produkte und Dienstleistungen – Managementansatz</b>	18	
G4-EN27 Verringerung der Umweltauswirkungen von Produkten und Dienstleistungen	18	
G4-EN28 Rücknahme von Produkten und Verpackungen	-	Nicht relevant, da die KfW keine Produkte mit entsprechendem Verpackungsmaterial produziert.
<b>Aspekt: Compliance – Managementansatz</b>	62, 63	
G4-EN29 Bußgelder und Sanktionen wegen Nichteinhaltung von Umweltauflagen	-	Im Berichtszeitraum sind keine Bußgelder oder sonstige Sanktionen bekannt geworden.
<b>Aspekt: Lieferantenbewertung bzgl. ökologischer Aspekte – Managementansatz</b>	64, 65	
G4-EN32 Anteil neuer Lieferanten, die nach ökologischen Kriterien überprüft wurden	64	Der Anteil neuer Lieferanten, die hinsichtlich der Erfüllung vertraglich vereinbarter Pflichten zur nachhaltigen Leistungserbringung überprüft werden, wird derzeit nicht erfasst.
G4-EN33 Wesentliche ökologische Auswirkungen in der Lieferkette	64, 65	
<b>Aspekt: Beschwerdemechanismen bzgl. ökologischer Aspekte – Managementansatz</b>	65	
G4-EN34 Formelle Beschwerden bzgl. ökologischer Auswirkungen	65	
<b>Arbeitsumfeld und Arbeitsbedingungen</b>		
<b>Aspekt: Beschäftigung – Managementansatz</b>	54 – 57	
G4-LA1 Neueinstellungen und Mitarbeiterfluktuation	75, 76	Die Datenerhebung zur Personalfluktuation wird nicht regional spezifiziert. Für die KfW ist diese Information nicht steuerungsrelevant, da der Großteil der Beschäftigten in Deutschland angestellt ist.
G4-LA2 Leistungen, die nur Vollzeitbeschäftigten gewährt werden	56	

<b>GRI-Aspekte und -Indikatoren</b>		<b>Seite</b>	<b>Auslassungen und Ergänzungen</b>
G4-LA3	Rückkehr nach Elternzeit	77	Kennzahlen zur Rückkehrate, Verbleiberate und Anzahl der Beschäftigten, die zwölf Monate nach ihrer Rückkehr aus der Elternzeit noch an ihrem Arbeitsplatz beschäftigt waren, werden nicht erhoben.
<b>Aspekt: Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Verhältnis – Managementansatz</b>		56	
G4-LA4	Mitteilungsfristen bzgl. wesentlicher betrieblicher Veränderungen	56	
<b>Aspekt: Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz – Managementansatz</b>		56	
G4-LA5	Anteil der in Arbeitssicherheitsausschüssen vertretenen Belegschaft	-	Über existierende Arbeitssicherheitsausschüsse sind 100% der Belegschaft vertreten.
G4-LA6	Unfälle, Berufskrankheiten, Ausfalltage und Todesfälle	77	Das Gesundheitsrisiko bei der KfW als Finanzdienstleister ist gering. Ausfallquoten und Abwesenheitsraten werden daher als nicht wesentlich erachtet.
G4-LA7	Arbeitnehmer mit hoher Erkrankungsrate oder -gefährdung	56, 57	
G4-LA8	Vereinbarungen zu Arbeitssicherheit und Gesundheit mit Gewerkschaften	56, 57	
<b>Aspekt: Aus- und Weiterbildung – Managementansatz</b>		57	
G4-LA9	Durchschnittliche Stundenzahl für Aus- und Weiterbildung	-	Die Erfassung der Weiterbildungskennzahlen nach Beschäftigten ist für den nächsten Berichtszyklus geplant.
G4-LA10	Programme zum dauerhaften Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit	56, 57	
G4-LA11	Anteil der Mitarbeiter mit regelmäßiger Leistungsbeurteilung und Karriereplanung	55, 56	
<b>Aspekt: Vielfalt und Chancengleichheit – Managementansatz</b>		55	
G4-LA12	Zusammensetzung der Kontrollorgane und der Mitarbeiter nach Diversitätsaspekten	17, 55	Die Erfassung von Minderheiten ist gesetzlich nicht erlaubt.
<b>Aspekt: Gleicher Lohn für Frauen und Männer – Managementansatz</b>		56	
G4-LA13	Verhältnis des Grundgehalts und der Vergütung von Frauen gegenüber Männern	56	
<b>Aspekt: Lieferantenbewertung: Arbeitspraktiken – Managementansatz</b>		64	
G4-LA14	Anteil neuer Lieferanten, die bzgl. Arbeitspraktiken überprüft wurden	64	Der Anteil neuer Lieferanten, die hinsichtlich der Erfüllung vertraglich vereinbarter Pflichten zur nachhaltigen Leistungserbringung überprüft werden, wird derzeit nicht erfasst.
G4-LA15	Wesentliche Auswirkungen auf Arbeitspraktiken in der Lieferkette	64, 65	
<b>Aspekt: Beschwerdemechanismen bzgl. Arbeitspraktiken – Managementansatz</b>		65	
G4-LA16	Formelle Beschwerden bzgl. Auswirkungen auf Arbeitspraktiken	65	
<b>Menschenrechte</b>			
<b>Aspekt: Investitionen – Managementansatz</b>		19	
G4-HR1	Signifikante Investitionsvereinbarungen mit Klauseln oder Prüfungen bzgl. Menschenrechten	19	Siehe auch G4-FS11.
G4-HR2	Mitarbeiterschulungen zu Menschenrechten	19	
<b>Aspekt: Gleichbehandlung – Managementansatz</b>		55	
G4-HR3	Diskriminierungsvorfälle und ergriffene Maßnahmen	55	
<b>Aspekt: Lieferantenbewertung bzgl. Menschenrechten – Managementansatz</b>		64	
G4-HR10	Anteil neuer Lieferanten, die bzgl. Menschenrechten überprüft wurden	64	Der Anteil neuer Lieferanten, die hinsichtlich der Erfüllung vertraglich vereinbarter Pflichten zur nachhaltigen Leistungserbringung überprüft werden, wird derzeit nicht erfasst.
G4-HR11	Wesentliche Auswirkungen auf Menschenrechte in der Lieferkette	64, 65	
<b>Aspekt: Beschwerdemechanismen bzgl. Menschenrechtsverletzungen – Managementansatz</b>		65	
G4-HR12	Formelle Beschwerden bzgl. Menschenrechtsverletzungen	65	
<b>Gesellschaft</b>			
<b>Aspekt: Lokale Gemeinschaften – Managementansatz</b>		66	
G4-SO1	Anteil der Standorte mit Maßnahmen zur Einbindung lokaler Gemeinschaften, Folgeabschätzungen und Förderprogrammen	-	Die KfW Bankengruppe verfolgt an allen Standorten das Ziel, die Lebensbedingungen vor Ort und darüber hinaus zu verbessern.
G4-SO2	Geschäftstätigkeiten, die negativ auf lokale Gemeinschaften wirken können	18, 19	

GRI-Aspekte und -Indikatoren	Seite	Aussagen und Ergänzungen	
G4-FS13	Zugangspunkte in schwach besiedelten oder wirtschaftlich benachteiligten Gebieten	14	
G4-FS14	Initiativen zur Verbesserung des Zugangs zu Finanzdienstleistungen für benachteiligte Menschen	5, 14, 31, 43, 44–51	
<b>Aspekt: Korruptionsbekämpfung – Managementansatz</b>			
G4-SO3	Anteil der auf Korruptionsrisiken überprüften Geschäftsstandorte und ermittelte Risiken	63	
G4-SO4	Informationen und Schulungen zur Korruptionsbekämpfung	63, 64	
G4-SO5	Bestätigte Korruptionsfälle und ergriffene Maßnahmen	-	Diese Angabe wird als vertraulich erachtet.
<b>Aspekt: Politik – Managementansatz</b>			
G4-SO6	Gesamtwert politischer Spenden	68	
<b>Aspekt: Wettbewerbswidriges Verhalten – Managementansatz</b>			
G4-SO7	Verfahren aufgrund wettbewerbswidrigem Verhalten oder Kartellbildung	-	Als Förderbank unterliegt die KfW Bankengruppe keinem Wettbewerb.
<b>Aspekt: Compliance – Managementansatz</b>			
G4-SO8	Bußgelder und Sanktionen wegen Gesetzesverstößen	-	Im Berichtszeitraum sind keine Bußgelder oder sonstige Sanktionen bekannt geworden.
<b>Aspekt: Lieferantenbewertung bzgl. gesellschaftlicher Auswirkungen – Managementansatz</b>			
G4-SO9	Anteil neuer Lieferanten, die bzgl. Auswirkungen auf Gesellschaft überprüft wurden	64	Der Anteil neuer Lieferanten, die hinsichtlich der Erfüllung vertraglich vereinbarter Pflichten zur nachhaltigen Leistungserbringung überprüft werden, wird derzeit nicht erfasst.
G4-SO10	Negative gesellschaftliche Auswirkungen in der Lieferkette und ergriffene Maßnahmen	64, 65	
<b>Aspekt: Beschwerdemechanismen bzgl. gesellschaftlicher Auswirkungen – Managementansatz</b>			
G4-SO11	Formelle Beschwerden bzgl. gesellschaftlicher Auswirkungen	65	
<b>Produktverantwortung</b>			
<b>Aspekt: Kennzeichnung von Produkten und Dienstleistungen – Managementansatz</b>			
G4-PR3	Grundsätze und Verfahren zur Produktkennzeichnung sowie Anteil der Produkte und Dienstleistungen, die dem unterliegen	-	Jenseits rechtlicher Vorgaben zur Bereitstellung von Informationen zu Finanzdienstleistungen, die die KfW gesetzeskonform erfüllt, ist dieser Indikator nicht wesentlich.
G4-PR4	Verstöße gegen Vorschriften und freiwillige Verhaltensregeln bzgl. Kennzeichnung von Produkten und Dienstleistungen	-	Im Berichtszeitraum sind keine Verstöße bekannt geworden.
G4-PR5	Ergebnisse von Umfragen zur Kundenzufriedenheit	32, 33	
<b>Aspekt: Schutz der Privatsphäre des Kunden – Managementansatz</b>			
G4-PR8	Berechtigte Datenschutzbeschwerden	-	Im Berichtszeitraum sind keine Bußgelder oder sonstige Sanktionen bekannt geworden.
<b>Aspekt: Compliance – Managementansatz</b>			
G4-PR9	Wesentliche Bußgelder bzgl. Bereitstellung und Nutzung von Produkten und Dienstleistungen	-	Im Berichtszeitraum wurden keine Bußgelder fällig.
<b>Aspekt: Produktportfolio – Managementansatz</b>			
G4-FS6	Prozentuale Zusammensetzung des Portfolios für die Geschäftsbereiche nach spezifischer Region, Größe und Branche	14, GB 124, 126, 134, 137, 141	
G4-FS7	Geldwert von Produkten und Dienstleistungen, die für einen spezifischen gesellschaftlichen Nutzen entwickelt wurden	30	
G4-FS8	Geldwert von Produkten und Dienstleistungen, die für einen spezifischen ökologischen Nutzen entwickelt wurden	30	
<b>Aspekt: Audit – Managementansatz</b>			
<b>Active-Ownership-Ansatz – Managementansatz</b>			
G4-FS10	Prozentsatz und Anzahl der Unternehmen im Portfolio des Instituts, mit denen die berichtende Organisation bei ökologischen oder gesellschaftlichen Fragen interagiert hat	35	
G4-FS11	Anteil der Vermögenswerte, die mit positivem oder negativem Ergebnis einer Prüfung nach ökologischen oder gesellschaftlichen Aspekten unterzogen wurden	35	

## Impressum

Herausgeber  
KfW Bankengruppe  
Palmengartenstraße 5–9  
60325 Frankfurt am Main  
Telefon 069 7431-0, Telefax 069 7431-2944  
infocenter@kfw.de, www.kfw.de

Verantwortlich für den Inhalt  
Dr. Karl Ludwig Brockmann  
Konzernbeauftragter Umwelt und Nachhaltigkeit  
nachhaltigkeit@kfw.de

Dr. Michael Helbig  
Leiter Kommunikation  
presse@kfw.de

Projektleitung Nachhaltigkeitsbericht  
Simone Heckerodt

Redaktionsschluss  
31.07.2015

Anfragen zu Ratings/Rankings  
investor.relations@kfw.de

Interaktiver Online-Bericht  
<http://nachhaltigkeit2015.kfw.de>

Weiterführende Informationen finden Sie  
im Nachhaltigkeitsportal der KfW  
<http://www.kfw.de/nachhaltigkeit>

Konzeption und Realisation  
akzente kommunikation und beratung GmbH, München

Druck  
Schirmer Medien GmbH & Co. KG, Ulm-Donautal

Gedruckt auf  
Algro Design, Papier Union  
MultiOffset, Papyrus

## Bildverzeichnis

Mika Schmidt | Titel (links), 2 (unten links), 5  
KfW Bankengruppe/Rüdiger Nehmzow |  
Titel (unten rechts), 2 (unten rechts), 6  
KfW-Bildarchiv/Rüdiger Nehmzow | 13, 58  
KfW Bankengruppe/Bernhard Schurian |  
Titel (Mitte), 2 (unten Mitte), 7  
KfW-Bildarchiv/Bernhard Schurian |  
Titel (oben rechts), 2 (oben), 8  
KfW-Bildarchiv/auslöser photographie |  
Titel Rückseite, 3 (oben), 37  
KfW-Bildarchiv/KfW-Bildarchiv | 1  
KfW Bankengruppe/Jan Zappner | 3 (unten), 22/23, 52/53  
KfW Bankengruppe/Jens Steingässer | 9, 19, 25, 48, 49, 51, 68  
KfW-Bildarchiv/Jens Steingässer | 36  
KfW Stiftung/Jens Steingässer | 67 (unten links)  
KfW Bankengruppe/Alexander Kempf | 12, 60  
KfW Bankengruppe/Carsten Göring | 15, 54  
KfW Bankengruppe/Christian Lohfink | 17  
iStock/GlobalStock | 27  
KfW-Bildarchiv/Charlie Fawell | 29  
getty images/Francisco Goncalves | 30 (links)  
KfW Bankengruppe/Ralph Hergarten | 30 (rechts)  
iStock/VikramRaghuvanshi | 31 (links)  
KfW Bankengruppe/Klaus Stiegemeyer | 31 (rechts)  
getty images/Piotr Krześlak | 34  
KfW-Bildarchiv/Frank Homann | 56, 64 (oben)  
KfW Bankengruppe/Linda Tröppner | 57  
KfW Bankengruppe/Toni Albano | 59  
KfW Bankengruppe/Stephan Sperl | 62  
iStock/kupicoo | 64 (unten)  
KfW-Bildarchiv/Gaby Gerster | 65  
Ensemble Modern/Katrin Schilling | 66  
Peace Parks Foundation | 67 (oben)  
SOD/Binh Truong | 67 (rechts)  
iStock/Pobytov | 38/39 (oben links)  
iStock/JPC-PROD | 38/39 (Mitte links)  
iStock/samxmeg | 38/39 (unten links)  
iStock/sandsun | 38/39 (oben Mitte)  
iStock/maska82 | 38/39 (unten Mitte)  
iStock/Steven van Soldt | 38/39 (oben rechts)  
iStock/Richmatts | 38/39 (Mitte rechts)  
iStock/Candice Cusack | 38/39 (unten rechts)  
Explorer Hotels Entwicklungs GmbH | 40  
Dominik Buschardt | 43  
Leonardo Group GmbH, München | 42  
The CARIBSAVE Partnership/Simone Lee | 44  
The CARIBSAVE Partnership/Dr. Owen Day | 45  
KfW Stiftung/Frank Blümmler | 46  
laif/Nicolo Lanfranchi | 47  
ENERCON GmbH | 50





KfW Bankengruppe  
Palmengartenstraße 5-9  
60325 Frankfurt am Main  
Telefon 069 7431-0  
Telefax 069 7431-2944  
infocenter@kfw.de  
www.kfw.de

600 000 3522

