



Rahmenwerk ESG-Governance in der NORD/LB - Kurzversion

OE ESG-Management

Inhaltsverzeichnis

	<u>Seite</u>
1 Einleitung.....	4
1.1 Vorwort	4
1.2 Zielsetzung & Abgrenzung	4
1.3 Definitionen	4
2 Regulatorische Standards zu Governance und ESG	5
3 ESG-Governance Konzept der NORD/LB	5
3.1 ESG-Governance Modell	6
3.1.1 Steuerung durch den Aufsichtsrat.....	6
3.1.2 Verantwortlichkeiten auf Vorstandsebene	8
3.1.3 Verantwortlichkeiten auf Bereichsebene	8
3.1.4 Einbettung von ESG in Steuerungsgremien & -funktionen	9
3.1.5 Three lines of defence-Modell.....	10
3.2 ESG-Operating Modell	11
3.3 ESG-Prozesse in der schriftlich fixierten Ordnung (sfo)	12
3.4 ESG-Berichtswesen	12
3.5 Schulungen & Weiterbildung	13
4 Ausblick: Weiterentwicklung der ESG-Governance	14
4.1 Zielbild 2026+	14
4.2 Digitalisierung und ESG-Datenstrategie.....	14
4.3 ESG als Treiber für Innovation und Kulturwandel	14

Abbildungsverzeichnis

	<u>Seite</u>
Abbildung 1: Übersicht der Gremien: Trägerversammlung, Aufsichtsrat und dessen Ausschüsse	7
Abbildung 2: ESG-Themenverantwortlichkeiten auf Vorstandsebene	8
Abbildung 3: Das Modell der drei Verteidigungslinien	11
Abbildung 4: ESG-Academy & -Communications Inhaltliche Steuerung von ESG-bezogenem Wissensaufbau und adressatengerechter Kommunikation	13

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: ESG-Governance Konzept der NORD/LB	6
Tabelle 2: Berichte im ESG-Themenkomplex	12

1 Einleitung

1.1 Vorwort

Die NORD/LB steht als öffentlich-rechtliches Kreditinstitut in besonderer Verantwortung, die nachhaltige Transformation der Wirtschaft aktiv mitzugestalten. Als systemrelevante Bank mit starken regionalen Wurzeln und internationaler Expertise in ausgewählten Nischenmärkten ist ESG (Environmental, Social, Governance) ein wesentlicher Bestandteil unseres Selbstverständnisses als verantwortungsvolle Finanzpartnerin sowie unserer strategischen Ausrichtung und wird fortlaufend in Steuerungs- und Geschäftsprozesse integriert.

Mit diesem ESG-Governance Rahmenwerk schaffen wir Transparenz über die bestehenden Strukturen, Rollen, Prozesse und Instrumente, die ESG in der NORD/LB verankern. Es dient als Orientierung für alle Mitarbeitenden und als Steuerungsinstrument für die kontinuierliche Weiterentwicklung unserer ESG-Organisation und soll dazu beitragen, ESG als gemeinsame Verantwortung zu verstehen und aktiv zu leben. Es spiegelt den Anspruch wider, Nachhaltigkeit aktiv mitzugestalten – partnerschaftlich, transparent und zukunftsgerichtet. Die ESG-Governance ist kein statisches Konstrukt, sondern ein dynamisches System, das sich im Einklang mit regulatorischen Entwicklungen, gesellschaftlichen Erwartungen und strategischen Zielsetzungen weiterentwickelt. Sie bildet die Grundlage für eine wirksame Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in unsere Geschäftsprozesse, Risikosteuerung und Entscheidungsstrukturen.

Auf dieser Basis wurde in der aktualisierten Version das Thema Biodiversität/ Nature integriert.

Zusätzlicher Hinweis: Das ESG-Governance Rahmenwerk wird bankextern nur in einer Kurzversion veröffentlicht. Die vollständige Version des ESG-Governance Rahmenwerks der NORD/LB enthält detaillierte interne Prozesse, Rollen und Entscheidungswege, die für die ESG-Steuerung einer systemrelevanten Bank notwendig sind. Um Transparenz zu gewährleisten, stellen wir die wesentlichen Prinzipien und Strukturen in dieser kompakten Kurzfassung bereit. Diese ermöglicht externen Stakeholdern einen klaren Überblick, ohne den gesamten Inhalt des bankinternen Rahmenwerks darzustellen. So schaffen wir eine Balance zwischen Offenheit und der Wahrung vertraulicher Informationen, die für die Erfüllung aufsichtsrechtlicher Anforderungen sowie die Wettbewerbsfähigkeit der NORD/LB entscheidend sind.

1.2 Zielsetzung & Abgrenzung

Dieses Rahmenwerk beschreibt sowohl die Definition und Ausgestaltung der ESG-Governance für die NORD/LB als auch die Klärung der Zuständigkeiten, Verantwortlichkeiten und Abläufe innerhalb der Bankorganisation für den Themenbereich ESG. Es ergänzt die für die Bank allgemein geltenden Governance-Dokumentationen und erhebt nicht den Anspruch, diese zu ersetzen, sondern nur im Hinblick auf ESG-Erfordernisse zu konkretisieren.

Da es sich bei dieser Unterlage um ein übergeordnetes Dokument mit Relevanz für zahlreiche Bereiche der Bank handelt, erfolgt keine Veröffentlichung in ADONIS, sondern im Intranet der NORD/LB im Bereich ESG. Die Inhalte werden nach Relevanz übergreifend abgestimmt und durch das Sustainability Board beschlossen. Bei Bedarf wird eine gerichtete Information der Betroffenen veranlasst.

1.3 Definitionen

Governance

Governance umfasst die Prinzipien und Mechanismen der Unternehmensführung, Kontrolle und Transparenz. Für Banken ist Governance nicht nur regulatorisch vorgeschrieben (z.B. KWG, EBA-Leitlinien),

sondern auch ein Ausdruck ihrer Corporate Integrity. Die Implementierung von ESG-Richtlinien, die Integration von ESG in die Risikostrategie und die Verankerung in der Unternehmenskultur sind entscheidend. Darum sollte Governance nicht nur als abstraktes Konzept verstanden werden, sondern als praktisches Instrument zur Steuerung von Risiken, zur Sicherung von Vertrauen und zur Förderung nachhaltiger Geschäftspraktiken.

Unter Governance versteht die NORD/LB eine nachhaltige und ordnungsgemäße Unternehmensführung, die über gesetzliche Anforderungen hinausgeht und die Werte Integrität und Transparenz verkörpert. Im Rahmen dessen sollen Maßnahmen zur Verankerung von Nachhaltigkeitsinitiativen und Bekämpfung von Korruption und Bestechungen im Geschäftsmodell des Unternehmens ergriffen werden, um derartige Implikation zu verhindern.¹

ESG

Im Zusammenhang mit Nachhaltigkeitsthemen sieht die EBA² die Notwendigkeit, besondere Risiken in die allgemeine Risikokultur der Bank zu integrieren. So sollen Umwelt- (Environmental), Sozial- (Social) und Governance-(Governance) Risiken in das umfangreiche Risikomanagement integriert werden.

Der wachsenden strategischen Bedeutung des Themenkomplexes ESG und der sich ausweitenden Regulatorik in diesem Bereich trägt die NORD/LB durch eine ESG-Governance Rechnung. Die ESG-Governance legt Zuständigkeiten und Regeln innerhalb der Bankorganisation für den Themenbereich ESG fest. Sie beschreibt die Verantwortlichkeiten für ESG-Themen in Aufsichtsrat und Vorstand sowie auf Bereichsebene ebenso wie die Einbettung der ESG-Themen in bestehende Gremien und die Ausgestaltung der ESG-Kompetenzzentren.

2 Regulatorische Standards zu Governance und ESG

Die ESG-Governance orientiert sich an europäischen und nationalen Vorgaben, insbesondere:

- **EBA-Leitlinien zur internen Governance (2021):** Integration von Klima- und Umweltrisiken in Strategie und Risikomanagement.
- **EZB-Leitfaden zu Klima- und Umweltrisiken (2020):** Erwartung einer umfassenden Steuerung und Offenlegung.
- **EBA-Leitlinien zum Management von ESG-Risiken (2025):** Anforderungen an Transitionspläne, Vergütungspolitik und Risikointegration.
- **Guideline for ESG Scenario Analysis (2026):** Nutzung von Szenarioanalysen zur Resilienzprüfung.

3 ESG-Governance Konzept der NORD/LB

Die ESG-Governance der NORD/LB soll eine wirksame, transparente und strategisch ausgerichtete Steuerung von Nachhaltigkeitsthemen innerhalb der Gesamtbank unterstützen.

¹ Detaillierte Informationen zur Bekämpfung von Korruption und Bestechung können dem auf der Website der NORD/LB veröffentlichten Code of Conduct ([Link](#)) entnommen werden.

² Europäische Bankenaufsichtsbehörde

Sie ist integraler Bestandteil der Geschäfts- und Risikostrategie und spiegelt den Anspruch wider, ESG nicht nur als regulatorische Notwendigkeit, sondern als unternehmerische Verantwortung und strategische Chance zu begreifen.

Die Gesamtverantwortung für die Verankerung von ESG in der Bank liegt beim Vorstand, der das zentrale Gremium für Entscheidungen hinsichtlich der strategischen Stoßrichtung und Steuerung von ESG-Themen ist. Dabei tragen sowohl der Vorstand der NORD/LB als auch die Vorstände der Einzelinstitute die Verantwortung für die nachhaltige Entwicklung der NORD/LB und vertreten die Ergebnisse gegenüber den Trägern.

Für die operative Umsetzung wird der gesamte Vorstand bei seinen Aufgaben durch die ESG-Kompetenzzentren der NORD/LB unterstützt. Diese Einheiten koordinieren und analysieren die Anforderungen von Stakeholdern der NORD/LB, die sich auf einzelne Bereiche innerhalb der NORD/LB auswirken. Entsprechend ist die Zusammenarbeit mit der Konzerntochter ausgestaltet: Impulse von der Konzernmutter – vertreten durch das Expertisezentrum – werden zusammen mit aktuellen Schwerpunkten und Themen auf Arbeitsebene diskutiert, beraten und dem Vorstand des Instituts zur Umsetzung vorgelegt.

Das ESG-Governance-Konzept der NORD/LB umfasst insgesamt sieben Dimensionen und unterscheidet dabei zwischen dem ESG-Governance Modell und der operativen Umsetzung im Rahmen des ESG-Operating Modells:

Tabelle 1: ESG-Governance Konzept der NORD/LB

ESG-Governance Modell	①	Governance: Steuerung durch den Aufsichtsrat
	②	Governance: Verantwortlichkeiten auf Vorstandsebene
	③	Governance: Verantwortlichkeiten auf Bereichsebene
	④	Governance: Einbettung in Steuerungsgremien, Eskalationswege
ESG-Operating Modell	⑤	Operative Umsetzung: Zentraler, Matrix- oder dezentraler Ansatz
	⑥	Operative Umsetzung: Ressourcen
	⑦	Operative Umsetzung: Schnittstellen und Koordination

Die nachfolgenden Abschnitte konkretisieren die Inhalte und Zusammenhänge der vorgenannten Bestandteile des ESG-Governance Konzepts.

3.1 ESG-Governance Modell

3.1.1 Steuerung durch den Aufsichtsrat

Der Aufsichtsrat hat die Aufgabe, den Vorstand regelmäßig zu beraten und seine Geschäftsführung zu überwachen.³ Als übergreifendes Aufsichtsgremium fungiert der Aufsichtsrat, der die Umsetzung von ESG-Themen in der Bank überwacht und in die Leistungsbeurteilung des Vorstandes einfließen lässt.

Der Aufsichtsrat hat zu seiner Unterstützung im Hinblick auf die Geschäftsstruktur der Bank einen Präsidial- und Nominierungsausschuss, einen Prüfungsausschuss (Audit Committee), einen

³ s. [Corporate Governance: Die NORD/LB](#), Abschnitt „Aufsichtsrat“.

Vergütungskontrollausschuss und einen Risikoausschuss gebildet. Bei Bedarf können weitere Ausschüsse gebildet werden. Die Mitglieder der Ausschüsse sind Mitglieder des Aufsichtsrats.⁴

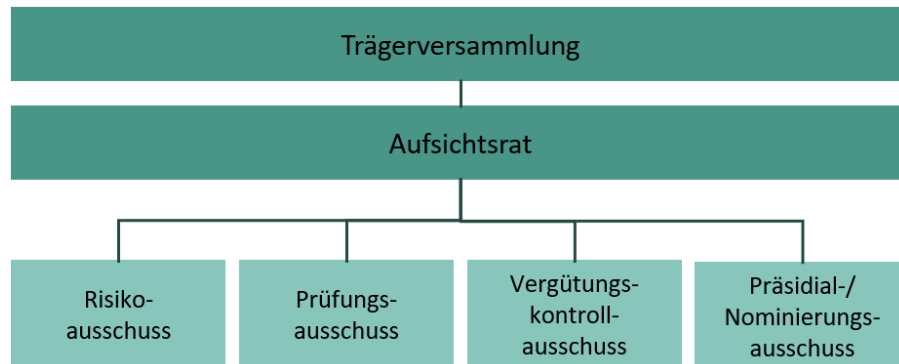


Abbildung 1: Übersicht der Gremien: Trägerversammlung, Aufsichtsrat und dessen Ausschüsse

Trägerversammlung	• Reaktive Beschäftigung mit ESG – keine systematische Einplanung (Aufsichtsrat als höchstes Gremium für ESG-Strategie) • Bei Bedarf Impulse zum Thema ESG, Kenntnisnahme der ESG-Strategie und des Fortschritts bei der Umsetzung der ESG-Strategie
Aufsichtsrat	• Abnahme der ESG-Strategie (inkl. Zielen und Maßnahmen) sowie Kennzahlen • Regelmäßige Besprechung der Umsetzung der ESG-Strategie und der regulatorischen Agenda zum Thema ESG sowie bei Zielabweichung Erörterung der Gründe und Mitigationsmaßnahmen im Aufsichtsrat • Weiterbildung zum Thema ESG auf Basis der jährlich durchgeführten Eignungsprüfung & Integration von ESG in die Schulungsrichtlinie des Aufsichtsrats • Berücksichtigung von ESG-Erfahrung bei der Eignungsprüfung von Vorstand und Aufsichtsräten
Risikoausschuss	• Abnahme Risikostrategie (inkl. ESG) und KRIs (KRI = Key Risk Indicator) • Besprechung ESG-Risikoprofil • Besprechung Umsetzung regulatorische Agenda
Prüfungsausschuss	• Interne Prüfung der ESG-Berichterstattung • Entscheidung über Prüfung der externen ESG-Berichterstattung
Vergütungskontrollausschuss	• Integration von ESG-KPIs (KPI = Key Performance Indicator) in die Vorstandsvergütung
Präsidial-/ Nominierungsausschuss	• Berücksichtigung von ESG-Erfahrung bei der Eignungsprüfung von Vorstand und Aufsichtsräten

Als Leitungsorgan wird der Aufsichtsrat regelmäßig, in der Regel jährlich, zu aktuellen ESG-Themen geschult.

⁴ s. [Corporate Governance: Die NORD/LB](#), Abschnitt „Aufsichtsrat“.

3.1.2 Verantwortlichkeiten auf Vorstandsebene

Der Vorstand leitet die Bank in eigener Verantwortung mit dem Ziel nachhaltiger Wertschöpfung im Interesse der Bank und unter besonderer Berücksichtigung der Belange ihrer Träger, Beschäftigten und ihrer öffentlichen Aufgaben als Landesbank und Girozentrale. Der Vorstand führt die Geschäfte unter Beachtung der gesetzlichen Vorschriften, der Satzung der Bank und der von der Trägerversammlung oder vom Aufsichtsrat beschlossenen allgemeinen und besonderen Richtlinien und wirkt auf deren Beachtung durch die konzernangehörigen Unternehmen hin. Insbesondere trägt der Vorstand Sorge für ein auf die Geschäftsstruktur der Bank abgestimmtes Risikomanagement und Risikocontrolling.⁵

Er trägt darüber hinaus die Gesamtverantwortung für die strategische Ausrichtung und institutionelle Verankerung von ESG in der Bank, beschließt die ESG-Strategie, priorisiert ESG-relevante Themen und stellt die Ressourcenausstattung sicher.

Im Rahmen des ESG-spezifischen Schulungskonzepts der NORD/LB (siehe Kapitel 3.5) wird der Vorstand regelmäßig geschult.



Abbildung 2: ESG-Themenverantwortlichkeiten auf Vorstandsebene

3.1.3 Verantwortlichkeiten auf Bereichsebene

Die Bereichsleitungen sind verantwortlich für die operative Umsetzung innerhalb ihrer Zuständigkeiten und die Integration von ESG in die jeweiligen Geschäftsprozesse. Bei der Erarbeitung, Weiterentwicklung und Steuerung von ESG-Aspekten haben die Bereiche der Bank eine besondere Bedeutung. Die jeweiligen Verantwortlichkeiten der einzelnen Bankbereiche werden nicht bankextern veröffentlicht. Den nachfolgenden Bereichen sind konkrete Verantwortlichkeiten zugewiesen:

- BLSK Privat- und Geschäftskunden & BLSK Firmenkunden & Private Banking / Private Investors
- Business Management & Operations
- Compliance & Security
- Deutsche Hypo

⁵ s. [Corporate Governance: Die NORD/LB](#), Abschnitt „Vorstand“.

- Gesamtbankreporting
- Firmenkunden & Verbundgeschäft
- Human Resources, Legal & Executive Office
- IT
- Kreditrisikomanagement
- Markets
- Group Communications & Research
- Revision
- Risikocontrolling
- Special Credit & Valuation
- Strategic Finance
- Structured Finance
- Treasury

3.1.4 Einbettung von ESG in Steuerungsgremien & -funktionen

Innerhalb unserer Gremienstruktur werden ESG-Governance und ESG-Eskalationswege durch die bestehenden Gremien auf Aufsichtsrats- und Vorstandsebene abgedeckt. Ergänzt werden diese Strukturen durch etablierte Boards und Gremien, die seitens des Vorstands mit ihren Tätigkeiten beauftragt wurden (tlw. Delegation von Entscheidungen zu ESG-Themen in die Aufbauorganisation).

Chief Sustainability Officer (CSO)

Der Chief Sustainability Officer übernimmt eine ESG-strategische Funktion mit direkter Berichterstattung an den Vorstand (Ressort des CFO). Die Rolle wurde im Jahr 2025 etabliert und wird derzeit durch die Leitungsfunktion der OE ESG-Management ausgefüllt. Nachstehende Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen sind mit der Rolle verbunden:

- Auf- / Ausbau des ESG Rahmenwerks: insbesondere die Verantwortung & Lead für das Design und die Ausführung der ESG Richtlinien in der Bank, aber auch die Integration des ESG-Themenkomplexes in die Gesamtbankstrategie, der internen Governance sowie der ESG relevanten Risikoaspekte in das Kapital-, Liquidität- und Risikomanagement
- Monitoring & Reporting: Verantwortung für das Monitoring & Reporting der Fortschritte ggü. Zielwerten des ESG Rahmenwerks sowie sonstigen zentralen ESG-Targets, aber auch Überwachung der ESG-Ratings, um Risiken und Portfolio Ausrichtung zu managen;
- Monitoring/ Screening für die Implementierung aller (neuen) regulatorischen ESG-Anforderungen (u.a. EU Action Plan, SFDR)
- Aufbau/ Überwachung der für ESG-Aspekte relevanten Portfolio - Transitionspfade (zur Erfüllung des EU Action Plans) sowie Optimierung der Portfoliostrukturen
- Identifikation von Stakeholder-relevanten Informations-Bedarfen sowie Schaffung einer entsprechenden Datenbasis durch sowohl interne Datenerhebung als auch Nutzung externer Datenquellen
- Optimierung des Produkt- & Service Portfolios sowie Business Development/ Business Cases zur Erfüllung der ESG-Ziele und Aufbau/ Ausbau eines optimierten Produkt- und Service Portfolios, aber auch die Identifikation und Etablierung neuer Geschäftsoportunitäten und der damit verbundenen Ausweitung des Kundenangebotes
- Wertschaffung bei Beteiligungen/ Assets

- Ausgehend von der übergreifenden ESG-Agenda ökologische sowie aber vor allem ökonomische (Weiter-) Entwicklung der eigenen Assets/ Beteiligungen (u.a. Energie- und Ressourceneinsparungen; kooperative Kundenangebote)
- Stärkung des ESG-Fußabdruckes sowohl intern als auch extern sowie auch sowohl auf dem deutschen als auch dem internationalen Markt
- integrale Unterstützungs- und Steuerungsfunktion bei allen Aktivitäten, Investments (inkl. Portfolien) sowie bei allen weltweiten Beteiligungen

Sustainability Board

Zur Ergänzung der Linienorganisation wurde im Jahr 2021 das Sustainability Board gegründet.

Das Sustainability Board, das sich fachbereichsübergreifend aus Führungskräften sowie Expertinnen und Experten der NORD/LB zusammensetzt, hat die Aufgabe die Vernetzung und den Austausch der einzelnen Fachbereiche zur fortwährenden Integration von Nachhaltigkeit in die NORD/LB sowie die Entwicklung und Abstimmung von fachbereichsübergreifenden Maßnahmen zu koordinieren und voranzutreiben. Der Vorstand fungiert als Sponsor des Sustainability Boards. Mitglieder des Sustainability Boards sind die Fachbereiche, die von der Umsetzung regulatorischer Anforderungen oder der weiteren strategischen Integration von ESG-Themen in das Geschäftsmodell der Bank maßgeblich betroffen sind.

Hierbei koordiniert das Board bei Bedarf ebenfalls übergreifende Umwelt- und Nature-Themen.

Asset Liability Committee (ALCO)

Das ALCO entscheidet über die Ausrichtung der Portfolios der Banksteuerung innerhalb der vom Vorstand an das ALCO delegierten Kompetenzen und Risikolimits. Aufgrund der Relevanz für die Geschäfts- und Risikostrategie befasst sich das ALCO darüber hinaus jährlich und ggfs. anlassbezogen mit der Liquidity Policy, der Group Funding Policy/ Fundingplanung, den Investment Guidelines und formuliert ggf. Handlungsempfehlungen, die vom Vorstand beschlossen werden. Anpassungen in der Group Funds Transfer Pricing Policy und im Green Funding Framework werden im ALCO erörtert und entschieden.

Group Risk Committee (GRC)

Die primäre Funktion des GRC ist die Unterstützung des Vorstandes in seiner Risikomanagement-Verantwortung auch mit Blick auf ESG. Der Fokus des GRC liegt hierbei auf der ganzheitlichen Betrachtung der Risikoarten.

Green Asset Committee (GAC)

Die Definition der Eignungskriterien für grüne Vermögenswerte obliegt dem Green Asset Committee (GAC). Das GAC ist dem Sustainability Board der NORD/LB untergeordnet. Der Vorsitz des GAC liegt bei der Organisationseinheit ESG-Management. In den regelmäßigen Sitzungen, die mindestens einmal jährlich stattfinden, überprüft das GAC die in den Zielmärkten vorgeschriebenen Standards und stellt so sicher, dass das Auswahlverfahren für Projekte (Finanzierungen) den aktuellen Marktpraktiken und regulatorischen Anforderungen entspricht.

3.1.5 Three lines of defence-Modell

Das Modell der drei Verteidigungslinien ist ein mehrschichtiger Ansatz und klärt die Verantwortlichkeiten, verbessert das Risikomanagement und erhöht die allgemeine Sicherheit und Solidität innerhalb der Bank.

- 1) Die erste Verteidigungslinie bilden die Fachbereiche (insbesondere die Markt- und Marktfolgebereiche), die prozess- und risikoverantwortlich sind. Sie besitzen und verwalten die Risiken, die mit dem täglichen Geschäftsbetrieb verbunden sind. Sie identifizieren, bewerten und kontrollieren Risiken, sobald sie entstehen.
- 2) Die zweite Verteidigungslinie stellen die beiden Bereiche „Risikocontrolling“ und „Compliance und Security“ dar. Diese Linie entwirft und überwacht Risiko- und Compliance-Frameworks, um sicherzustellen, dass die Kontrollen der ersten Linie wirksam sind. Sie aggregieren auch Risikodaten und stellen der Geschäftsleitung Berichte zur Verfügung.
- 3) Die dritte Verteidigungslinie stellt der Bereich Revision. Sie bietet eine unabhängige und objektive Bewertung der Wirksamkeit des gesamten Risikomanagementsystems. Sie geben dem Vorstand und der Geschäftsleitung die Gewissheit, dass Risiken angemessen gemanagt werden.

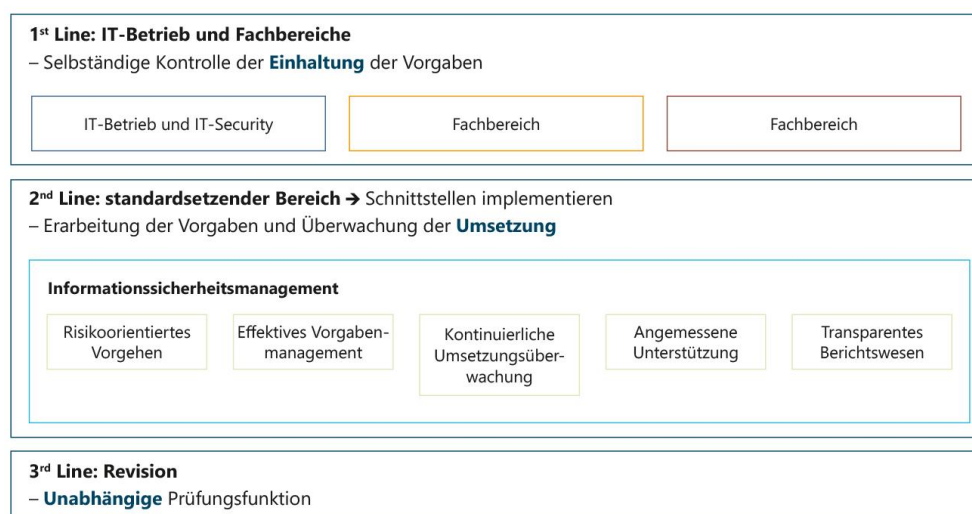


Abbildung 3: Das Modell der drei Verteidigungslinien

Quelle: BaFin ([Link](#)) – in Anlehnung an Three-Lines-of-Defence-Modell aus dem Occasional Paper Nr. 11 der BIS, 2015, Bank for International Settlements (BIS)

Sowohl die Funktionen der zweiten Verteidigungslinie (Risikocontrolling und Compliance) als auch der dritten Verteidigungslinie (Interne Revision) integrieren ESG-Risiken systematisch in ihre jeweiligen Prüf-, Kontroll- und Überwachungsprozesse.

In den verantwortenden Fachbereichen wird die jeweilige Ausgestaltung der Tätigkeiten in eigenen Anweisungen und Prozessen geregelt, u.a. im Risk Appetite Framework.

3.2 ESG-Operating Modell

Es gibt verschiedene Möglichkeiten zur Etablierung von ESG-Strukturen innerhalb der Aufbauorganisation eines Unternehmens. So kann zwischen einem zentralen, einem Matrix- oder einem dezentralen Ansatz entschieden werden. Der Vorstand hat im November 2022 die Einführung einer Matrixorganisation mit einer übergeordnet koordinierenden und steuernden ESG-Management-Einheit mit Klammerfunktion beschlossen. Diese ESG-Management-Einheit wird durch ESG-Kompetenzcenter in den Fachbereichen unterstützt und vervollständigt. Die ESG-Kompetenzzentren übernehmen dabei eine strategische und treibende Rolle, während die Marktbereiche intensiven Knowhow-Aufbau zur Entwicklung von ESG-Experten betreiben, die für ESG-Produktentwicklung und ESG-Initiativen wie Kundendialog und bereichsinterne Schulungen verantwortlich sind. So wird sichergestellt, dass alle ESG-Aktivitäten zwar zentral koordiniert werden, die Expertise und das entsprechende Knowhow jedoch auch dezentral in den Fachbereichen sichergestellt und verantwortet wird.

Eine übergreifende Steuerung von gemeinsamen Schnittstellenthemen und dem Akkordieren der Ziele & Maßnahmen erfolgt über Austauschrunden und Gremien (vor allem Sustainability Board, s. Abschnitt zum Sustainability Board)

Darüber hinaus erfolgt eine regelmäßige Überprüfung und ggf. auch Anpassung dieses Matrix-Modells einerseits auf Basis aufsichtsrechtlicher Anforderungen (> EBA GL 2025 1 und 2) und andererseits organisationsspezifischer Angemessenheit.

Das detaillierte Aufgabenspektrum sowie die wesentlichen Schnittstellen der ESG-Kompetenzcenter (Kapitel 3.2 des bankinternen ESG-Governance Rahmenwerks) werden nicht bankextern veröffentlicht. Die nachfolgenden ESG-Kompetenzcenter sind in der Bank etabliert:

- ESG-Management (in Strategic Finance)
- Grundsatz & ESG (im Gesamtbankreporting)
- ESG-Risk Center (im Risikocontrolling)
- ESG-Expertisezentrum KRM (im Kreditrisikomanagement)
- ESG-Advisory (in Structured Solutions & Products)

3.3 ESG-Prozesse in der schriftlich fixierten Ordnung (sfO)

In der schriftlich fixierten Ordnung der NORD/LB (System: ADONIS) sind verschiedene Prozesse im Zusammenhang mit ESG veröffentlicht. Eine Prüfung auf Aktualität ist jährlich vorgesehen, Anpassungsbedarfe an Prozessen und Dokumenten werden zeitnah vorgenommen. Die wesentlichen ESG-Prozesse (Kapitel 3.3.1 bis 3.3.5 des bankinternen ESG-Governance Rahmenwerks) werden nicht bankextern veröffentlicht.

3.4 ESG-Berichtswesen

ESG-bezogene Richtlinien und Informationen werden im Rahmen etablierter Regelprozesse regelmäßig überprüft und aktualisiert. Ergänzend hierzu werden für den umfangreichen ESG-Themenkomplex verschiedene Reports und Berichte erstellt.

Die Umsetzung des Transitionsplans wird über die bestehende ESG-Governance gesteuert und überwacht. Ein regelmäßiges KRI- und KPI-Reporting unterstützt die Management- und Vorstandsbefassung, schafft Transparenz über den Umsetzungsfortschritt sowie identifizierte Handlungsbedarfe und gewährleistet eine angemessene Nachverfolgung relevanter Maßnahmen und Eskalationen.

In der nachstehenden Tabelle sind die wesentlichen Berichtsformate dargestellt:

:

Tabelle 2: Berichte im ESG-Themenkomplex

Bericht	Pflicht / Freiwillig	Intern / Extern	Häufigkeit	Verantwortung
CSRD-Bericht	P	E	Jährlich	Grundsatz & ESG
Bericht nach LKSG	P	E	Jährlich	MR-Beauftragte
Internes Nachhaltigkeitsmanagement-reporting (iNHMR)	P	I	Quartal	ESG-Management
Grundsatzzerklärung zum LkSG	P	E	Jährlich	MR-Beauftragte

Information der Geschäftsführung nach LkSG	P	I	Jährlich	MR-Beauftragte
UN Global Compact Fortschrittsbericht	F	E	Jährlich	ESG-Management
PRB Principles for Responsible Banking Fortschrittsbericht	F	E	Jährlich	ESG-Management
Offenlegungsbericht (halbjährlich)	P	E	Halbjährlich	Risikocontrolling
Lagebericht	P	E	Halbjährlich	Gesamtbankreporting

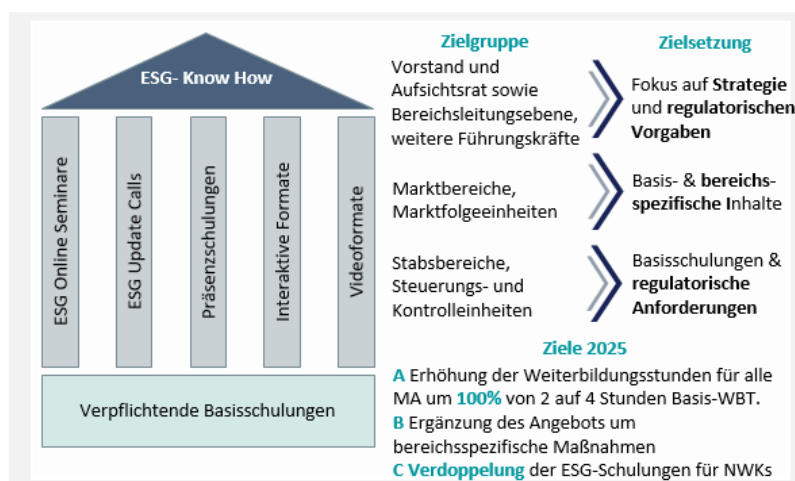
3.5 Schulungen & Weiterbildung

Die NORD/LB verfolgt mit der internen ESG Academy das Ziel, Nachhaltigkeitsthemen systematisch in Strategie, Steuerungsprozesse und Risikomanagement zu integrieren. ESG-Aspekte bilden einen festen Bestandteil der Geschäfts- und Risikostrategie sowie der langfristigen Wertschöpfung. Grundlage für die ausgewählten Inhalte des Schulungskonzeptes sind regulatorische Anforderungen sowie den EBA-Leitlinien.

Um die Umsetzung zu gewährleisten, etabliert die Bank ein umfassendes Schulungskonzept für alle Mitarbeitenden. Verpflichtende Basisschulungen schaffen ein einheitliches ESG-Verständnis und vermitteln zentrale regulatorische Anforderungen, Nachhaltigkeitsrisiken und Berichtspflichten. Ergänzend werden zielgruppenorientierte Trainings angeboten, bspw. für die Gremien der Bank (Aufsichtsrat, Vorstand etc.) aber auch fachbereichsspezifisch wie bspw. für Markt- und Marktfolge-Mitarbeitende und insbesondere für Nachwuchskräfte. Das Lernangebot umfasst Online-Seminare, interaktive Workshops, Präsenzveranstaltungen, Videos.

Die folgende Grafik fasst den ESG-bezogenen Wissensaufbau zusammen:

ESG- Know How – Hierarchieübergreifender Wissensaufbau



Kommunikation

- **Glaubwürdigkeit & Transparenz**
int./ ext. Offenlegung von ESG-Strategie, Zielen & Fortschritten; Vermeidung von Greenwashing durch faktenbasierte Aussagen; interne Sensibilisierung des Sustainable Mindset für die gesamte Belegschaft
- **Integration in die Unternehmensstrategie**
Verbindung von ESG-Themen mit Wertschöpfung & Ertragszielen der Bank; Aufbereitung der ESG-Aspekte
- **Umsetzung der Stakeholder Anforderungen**
Adressatengerechte Kommunikation & inhaltl. ESG-Positionierung der Bank ggü. relevanten Stakeholdern

Die Verbindung dieser Themen befähigt die Belegschaft der NORD/LB glaubwürdig die Nachhaltigkeitsziele der Bank am Markt und mit ihren Kunden umzusetzen

Abbildung 4: ESG-Academy & -Communications | Inhaltliche Steuerung von ESG-bezogenem Wissensaufbau und adressatengerechter Kommunikation

4 Ausblick: Weiterentwicklung der ESG-Governance

Die ESG-Governance der NORD/LB befindet sich in einem kontinuierlichen Entwicklungsprozess, der sich an regulatorischen Anforderungen, strategischen Zielbildern und gesellschaftlichen Erwartungen orientiert. Die kommenden Jahre sind geprägt von einer zunehmenden Komplexität der ESG-Themen, einer stärkeren Integration in die Gesamtbanksteuerung und einer wachsenden Bedeutung von Daten, Technologie und Kulturwandel.

4.1 Zielbild 2026+

Das Zielbild der ESG-Governance bis 2026+ sieht eine vollständige Integration von ESG in alle relevanten Steuerungs-, Entscheidungs- und Kontrollprozesse der Bank vor. ESG soll nicht nur als Querschnittsthema verstanden, sondern als strategischer Steuerungsrahmen etabliert werden. Dazu gehören:

- die systematische Verknüpfung von ESG mit der Geschäfts- und Risikostrategie,
- die Weiterentwicklung der ESG-Funktionalstrategie zu einem bankweiten Steuerungsinstrument,
- die institutionelle Stärkung der ESG-Kompetenzcenter,
- sowie die Ausweitung der ESG-Verantwortlichkeiten auf alle relevanten Organisationseinheiten.

Ziel ist es, ESG als festen Bestandteil der unternehmerischen DNA der NORD/LB weiter zu verankern und die Governance-Strukturen so weiterzuentwickeln, dass sie flexibel, skalierbar und zukunftsfähig bleiben.

4.2 Digitalisierung und ESG-Datenstrategie

Die Digitalisierung ist ein zentraler Enabler für die Weiterentwicklung der ESG-Governance. Die NORD/LB verfolgt das Ziel, eine robuste ESG-Datenstrategie zu etablieren, die sowohl regulatorische Anforderungen erfüllt als auch strategische Steuerungsimpulse liefert. Wesentliche Elemente sind:

- die Einführung eines zentralen ESG-Datenhaushalts mit klaren Verantwortlichkeiten,
- die Integration von ESG-Daten in bestehende IT-Systeme und Reportingstrukturen,
- die Automatisierung von ESG-Indikatoren und KPIs,
- sowie die Nutzung von Datenanalytik zur Identifikation von ESG-Risiken und -Chancen.

Die ESG-Datenstrategie soll die Grundlage für eine faktenbasierte, transparente und zukunftsgerichtete ESG-Steuerung bilden und gleichzeitig die Effizienz und Qualität der Berichterstattung erhöhen.

4.3 ESG als Treiber für Innovation und Kulturwandel

ESG ist nicht nur ein regulatorisches Thema, sondern ein Treiber für Innovation und kulturelle Transformation. Die NORD/LB versteht ESG als Impulsgeber für neue Geschäftsmodelle, nachhaltige Kundenlösungen und eine wertorientierte Unternehmenskultur. Im Fokus stehen:

- die Förderung von ESG-Innovation in Produktentwicklung und Finanzierung,
- die Verankerung von Nachhaltigkeitsthemen in Führungsleitlinien und Personalentwicklung,
- die Stärkung der ESG-Kompetenz durch Schulung und Sensibilisierung,
- sowie die Etablierung eines offenen Dialogs über ESG-Themen innerhalb der Organisation.

Der kulturelle Wandel hin zu einer ESG-orientierten Bank wird durch gezielte Change-Management-Maßnahmen begleitet und durch die ESG-Academy sowie interne und externe Kommunikationsformate unterstützt.