

---

# Gesellschaftliche Verantwortung der Finanzwirtschaft

# 1

Bernd Wagner

---

## 1.1 Persönlicher Hintergrund

Einführend ein paar Vorbemerkungen zu meinem Werdegang, um zu erläutern, was mich zu unserem heutigen Thema geführt hat. Als ich begonnen habe, mich mit diesen Themen zu befassen, war mein zentraler Ausgangspunkt die Frage: „Warum arbeiten Menschen so, wie sie arbeiten? Wie organisieren sie die Arbeit? Und kann man das nicht freudvoller gestalten?“ Ich bin von Hause aus Betriebswirt. Schon während meiner Studienzeit hatten Betriebswirte das Image, schick angezogen zu sein und viel Geld verdienen zu wollen. Meine Intention Betriebswirtschaftslehre zu studieren, war aber eine ganz andere. Mein Vater war in verantwortlicher Position in der Industrie, relativ hoch angesiedelt, Unternehmensleitung. Und ich habe miterlebt, dass er zwar stolz war auf das, was er machte; dennoch war er in seiner Arbeit nicht ganz glücklich. Mein Eindruck war, dass seine größten Probleme eigentlich immer zwischenmenschlicher Natur waren; zum Beispiel mit dem CEO oder mit Mitarbeitern. Ich habe dann in meinem BWL-Studium festgestellt, dass diese wichtigen Themen aus der Berufswelt meines Vaters, wie mit Mitarbeitern umgegangen wird, dort gar nicht behandelt wurden. Kommunikation, Konflikte – das waren gar keine BWL-Themen. Ich habe das dann früh kombiniert, indem ich sozialwissenschaftliche Inhalte in mein BWL-Studium aufgenommen habe und nebenbei Psychologie und Soziologie gehört habe. Im Anschluss daran habe ich über

---

Dieser Beitrag ist die leicht überarbeitete transkribierte Fassung des frei gesprochenen Vortrags, den der Verfasser am 15. Oktober 2013 im Rahmen der Ringvorlesung „Social Banking 2013“ an der Alanus Hochschule, Alfter, gehalten hat.

---

B. Wagner (✉)  
Universität Augsburg  
Universitätsstraße 1a, 86159 Augsburg, Deutschland  
E-Mail: wagner@wzu.uni-augsburg.de

Kommunikation im Betrieb meine Diplomarbeit geschrieben und über Konflikte im Betrieb promoviert. Ich habe also schon früh versucht, über diese engen Grenzen der BWL hinaus zu arbeiten.

Dann habe ich eine meiner für mich wichtigsten Arbeiten geschrieben, über die sogenannte „Bedürfnisorientierte Unternehmenspolitik“. Darin geht es eigentlich um soziale Verantwortung von Unternehmen und um die Frage: „Was kann ein Unternehmen tun, damit es sinnvolle Arbeit verrichtet und nicht nur Geld anhäuft oder Gewinn maximiert?“ Damals gab es viele kritische Studenten, die sich stark gegen das System und gegen Gewinnmaximierung gewendet haben. Ich wollte das verstehen, und deswegen habe ich lange an den Themen „Soziale Verantwortung“ und „Stellung des Unternehmens in der Gesellschaft“ gearbeitet. Welche Aufgaben haben Unternehmen? Weshalb werden sie zum Teil so kritisiert? In dem Zusammenhang ging es dann auch um Umweltfragen. Weshalb verursachen Unternehmen so viele Umweltschäden, und können sie dies nicht vermeiden? Welche Spielräume bestehen, und wie können Unternehmen da besser werden? Wir haben damals den ersten öffentlichen Umweltbericht einer deutschen Firma, der Textilfirma Kunert, geschrieben; das war plötzlich ein großer Durchbruch.

---

## **1.2 Die Anfänge: Umweltberichterstattung und Umweltmanagement**

Zu der Pressekonferenz, bei der wir diesen ersten Umweltbericht vorgestellt haben, kamen tatsächlich 30 Vertreter der deutschen Presse; unter anderem von der Frankfurter Allgemeinen Zeitung und der Süddeutschen Zeitung. Das zeigte uns, dass die Zeit für dieses Thema reif war. Die Medien und die Gesellschaft wollten etwas über Umweltmanagement und das Umweltverhalten von Unternehmen wissen.

Ich habe dann den mehr philosophisch orientierten Sinn-Teil, also die Frage nach dem Sinn der Arbeit und den Gestaltungsmöglichkeiten zu einer sinnvollen Arbeit, vordergründig nicht mehr so stark verfolgt, sondern bin dort eingestiegen, wo gerade gesellschaftlich ein Bedarf bestand; also im Bereich Umweltmanagement, der mir auch „sinnvoll“ erschien, zumindest einen Teil der Sinn-Frage berührte. Wir haben hierzu dann unter anderem ein Institut gegründet, das IMU, Institut für Management und Umwelt; das Ganze vor der Fragestellung, wie man Unternehmen, insbesondere Industrieunternehmen, dazu bringen kann, weniger Umweltschäden zu verursachen und die Produkte umweltfreundlicher zu machen, den Einkauf umweltfreundlicher zu gestalten etc. und zugleich wettbewerbsfähiger zu werden.

### 1.3 Umweltmanagement für Finanzdienstleister

Dann hat sich ergeben, dass eine meiner Diplomandinnen eine Arbeitsstelle in einer Bank gefunden hat. Hierüber kamen wir dazu, bei der ersten Bank, damals Ende der Achtzigerjahre die Landesgirozentrale, heute LBBW, in Stuttgart, ein Umweltmanagementsystem einzurichten. Ein Umweltmanagementsystem liefert einen systematischen Zugang zur Reduktion von Umweltbelastungen in einem Unternehmen. Das ist ein relativ simpler Ansatz, den man auch in anderen Managementansätzen wiederfindet. Man führt zunächst eine Ist-Analyse durch, also eine Bestandserhebung zur Frage: „Wo stehe ich?“ Im zweiten Schritt überlegt man sich: „Wo will ich hin? Was sind meine Ziele?“ Aus diesen Zielen werden konkrete Maßnahmen abgeleitet, die dann umzusetzen sind. Zum Schluss wird geprüft, ob das Ziel erreicht wurde. Und dann fängt der Kreislauf wieder von neuem an. Wenn das besonders gut funktioniert hat, dann kann man das auch nach außen darstellen, in sogenannten Umweltberichten. So ging das also los in den Banken, nach dem ersten Umweltbericht zogen viele andere Institute nach, sodass wir dann 1994, damals noch zu zweit, mit der ehemaligen Diplomandin, Gabriele Urban, einen eigenen Verband zu diesem Thema, den VfU, gegründet haben.

---

### 1.4 Vom Umwelt- zum Nachhaltigkeitsmanagement

Der VfU (damals „Verein für Umweltmanagement in Banken, Sparkassen und Versicherungen“) war zunächst ausschließlich im Umweltbereich tätig. Dann kam die Nachhaltigkeit hinzu. Nach dem Drei-Säulen-Modell umfasst Nachhaltigkeit nicht nur Umwelt, sondern auch die soziale und die ökonomische Seite. Diese drei Säulen (auch „Triple Bottom Line“ genannt) bildeten eine erhebliche Erweiterung des reinen Umweltansatzes. Zu Beginn war ich davon nicht übermäßig begeistert, weil wir im Umweltbereich nicht nur philosophisch diskutierten, sondern endlich mal konkret wurden und etwas messen, konkrete Änderungen anstoßen konnten. Durch die Fokussierung auf Nachhaltigkeit kamen neue Themen dazu, insbesondere soziale Fragestellungen, oft schwerer zu fassen, schwerer zu messen. Da stellen sich zum Beispiel Fragen: „Wie wird mit den Mitarbeitern, mit Lieferanten und mit Kunden umgegangen? Was sind deren Interessen und Bedürfnisse?“ Originellerweise ergaben sich hier wieder Querverbindungen zu dem von mir früher verfolgten bedürfnisorientierten Ansatz.

Aber auch die ökonomische Seite sollte aus Nachhaltigkeitssicht stets mit betrachtet werden; ein Unternehmen ist im Grunde nur dann nachhaltig, also auch dauerhaft nur überlebensfähig, wenn es alle drei Säulen integriert verfolgt, also

wenn es die Umweltseite beachtet, die sozialen Anforderungen erfüllt und zugleich ökonomisch dauerhaft erfolgreich ist. In meinem BWL-Studium in den Sechzigerjahren konzentrierte sich die Lehre noch eng auf das Interesse der Shareholder, also der Anteils- und Kapitaleigner. Damals setzte aber auch bereits als Gegenreaktion die sogenannte Humanisierungsdebatte ein, also die Forderung nach Berücksichtigung von Mitarbeiterinteressen, neben denen der Kapitaleigner. Der später formulierte Stakeholder-Ansatz bezieht noch weitere Anspruchsgruppen in die Analyse mit ein, indem er berücksichtigt, dass ein Unternehmen nur dann funktionieren kann, wenn eine Reihe anderer Interessengruppen auch beachtet werden. Sprich: Wenn ich die Kunden aus dem Auge verliere, dann funktioniert das Unternehmen nicht, oder die Lieferanten, die Kommune. Hieraus entwickelte sich die Kundenorientierung, die Lieferantenpolitik und so weiter. In der BWL hat man Unternehmen lange Zeit sehr einseitig aus der Shareholder-Perspektive heraus betrachtet und viele tun es heute noch. Die Nachhaltigkeitsdiskussion erweitert die Sichtweise und Wahrnehmung zunächst auf die erwähnten drei Säulen, und damit dann auch auf die relevanten Stakeholder. In diesem Sinne wurde dann auch die Perspektive des VfU erweitert, indem er sich heute „Verein für Umweltmanagement und Nachhaltigkeit bei Finanzdienstleistern“ nennt.

---

## **1.5 Nachhaltigkeit, gesellschaftliche Verantwortung und Licence to Operate**

Aber was heißt nun eigentlich gesellschaftliche Verantwortung? Die Aktionäre eines Unternehmens, das Management, die Mitarbeiter, die Lieferanten, die regionale Bevölkerung etc., also die verschiedenen Stakeholder, haben unterschiedliche Interessen, unterschiedliche Weltansichten, Sprachmuster etc.; sie sehen auch soziale Verantwortung sehr unterschiedlich. Über diese Unterschiede möchte ich gern diskutieren im Hinblick auf unsere heutige Themenstellung, das heißt über die Frage: „Gesellschaftliche Verantwortung von wem und für was? Wer ist für was verantwortlich?“ Eine Vielzahl anderer Fragen schließt sich unmittelbar an: „Soll man die Frage nach der Verantwortung einzelwirtschaftlich diskutieren oder global sehen? Ist die Finanzwirtschaft verantwortlich, in Deutschland? Weltweit? Wer ist die Finanzwirtschaft? Ist es angemessen, beim einzelnen Unternehmen anzufangen? Bei der Bank, der kleinen Bank, der großen Bank? Oder ist die Verantwortungsfrage zu personalisieren? Sind die bösen Banker schuld oder verantwortlich?“ Die Banken oder „die Banker“ haben sich ja mittlerweile in ein gesellschaftliches Image hineinmanövriert, das sie als die Bösewichte im deutschen Wirtschaftssystem darstellt. Für den Finanzsektor ist das ein großes Problem, weil er zum einen von

seiner Aufgabenstellung her vom Vertrauen der Kunden lebt. Zum anderen verlangt die Gesellschaft einen sozial akzeptierten Beitrag. Die Gemeinschaft vergibt einen gesellschaftlichen Auftrag an die Unternehmen. Sie vergibt eine Lizenz zum Arbeiten (die „Licence to Operate“) und wenn die Gesellschaft diese Lizenz in Frage stellt, das Unternehmensverhalten nicht mehr akzeptiert, dann kann dies zu erheblichen Umbrüchen führen. Ich erinnere geschichtlich an Klöster; irgendwann waren sie so reich und so mächtig, dass das gesellschaftlich nicht mehr akzeptiert wurde. Sie wurden enteignet. Das konnte man sich bis dahin gar nicht vorstellen. Oder in manchen Ländern das Schicksal der Aristokratie; lange ausgestattet mit großer Macht und hohem Reichtum. Und irgendwann hat die Geschichte sie hinweggefegt.

Ich erfahre, dass die Bankenlandschaft heute einem eisigen Wind ausgesetzt ist, der durchaus auch einmal, bei weiterem Vertrauensverlust, in eine Richtung fegen kann, die man sich jetzt noch nicht vorstellen kann. Das heißt, die Finanzwirtschaft ist gut beraten, sich angesichts des bereits eingetretenen Vertrauensverlusts um die Erhaltung ihrer „Licence to Operate“ intensiv zu bemühen, um sie nicht gänzlich oder auch nur wesentliche Elemente der bisher recht freizügigen Lizenz zu verlieren. Die Banken müssen zeigen: Wir schaffen einen sinnvollen gesellschaftlichen Beitrag, und dieser Beitrag soll auch ordentlich, aber nicht übertrieben honoriert werden. Immer häufiger werden Managementgehälter und Boni öffentlich diskutiert und gesellschaftlich in Frage gestellt.

Es stellt sich also die Frage: „Was macht den gesellschaftlichen Beitrag von Banken sinnvoll, was berechtigt zum Erhalt der Lizenz für ihre Tätigkeit?“

Im Prinzip geht es um den Beitrag zu einem besseren Leben. Gesellschaftlich verantwortliches Arbeiten wird dann synonym zu einem nachhaltigen Arbeiten, wenn diese Arbeit dauerhaft zu einem besseren Leben der betroffenen Stakeholder führt.

---

## 1.6 Nachhaltigkeit, gesellschaftliche Verantwortung und Rentabilität

In dem Zusammenhang fällt häufig der Begriff der Corporate Social Responsibility (CSR). Wenn ein Unternehmen nachhaltig arbeitet, arbeitet es auch sozial und gesellschaftlich verantwortlich. In der Finanzwirtschaft selbst wird häufig auch von „ESG“ gesprochen; das steht für „Environment, Social und Governance“ oder auch, meist synonym verwendet, von einer „Green Economy“. Von der Umweltorganisation der Vereinten Nationen, der UNEP, kommt die folgende Definition: „Green Economy“ – also ein weiterer Begriff, neben CSR oder ESG, der auf eine

nachhaltige Ökonomie abstellt – „is one that results in improved human well-being and social equity, while significantly reducing environmental risks and ecological scarcities“. Green Economy führt nach diesem Verständnis also zu einer höheren Wohlfahrt und sozialer Gleichheit, während gleichzeitig Umweltrisiken reduziert und ökologische Knappheiten beseitigt werden. Hieran kann auch der gesellschaftliche Beitrag von Finanzinstituten bemessen werden. Auf Banken übertragen heißt das: Banken sollen zu einem besseren Leben beitragen. Das sind ihre Aufgabe und ihr Auftrag. Gewinnerzielung ist essenzielle Voraussetzung für die Bestandserhaltung, aber nicht Selbstzweck, nicht die eigentliche Aufgabe.

Ich habe mit einer Vielzahl von Unternehmen zu tun, und wenn ich die Verantwortlichen dort frage, was sie als die wesentliche Aufgabe ihres Unternehmens ansehen, dann kommt als Antwort in aller Regel: „Betriebe müssen einen Gewinn erwirtschaften.“ In gewisser Weise ist das natürlich auch richtig; ein Unternehmen muss Gewinn erwirtschaften, sonst kann es nicht existieren. Aber das ist nicht die eigentliche Aufgabe, nicht der Zweck eines Unternehmens. Das hat sich gesellschaftlich vielleicht so entwickelt und hat sich als Idee verselbstständigt; aber die eigentliche Aufgabe eines Unternehmens ist es doch, einen arbeitsteiligen Beitrag zur gesellschaftlichen Entwicklung zu leisten. Dazu gehört eben auch, zu einem besseren gesellschaftlichen Leben beizutragen, nämlich der Gesellschaft, die dem Unternehmen überhaupt seine Existenz ermöglicht, für seine Sicherheit sorgt, für Rechtssicherheit, für die erforderliche Infrastruktur und vieles andere; hier stellt sich auch die Frage: „Wem dient das Unternehmen?“ Unternehmen sind gesellschaftliche Dienstleister. Mit wem hat ein Unternehmen (oder konkreter: ein Finanzdienstleister) konkret zu tun? Wessen Interessen werden berührt? Ein Unternehmen, das nur traditionell die Interessen der Shareholder im Auge hat und bedient, ist auf Dauer nicht überlebensfähig. Es muss natürlich auch seine Kunden erhalten, muss mit den Mitarbeitern konstruktiv umgehen, muss seine Lieferanten pflegen; also die Gemeinschaft, in der es existiert, im Fokus haben. Der weitsichtige Unternehmer hat dies schon immer getan.

Nun argumentieren manche, dass es im Endeffekt doch immer wieder auf eine Priorität der Shareholder hinausläuft und dass eine langfristige Shareholderorientierung automatisch dann auch den anderen Interessengruppen bzw. Stakeholdern zugutekommt. Meiner Ansicht nach ist das jedoch ein Interdependenzgeflecht; alles hängt zusammen und bedingt sich gegenseitig. Aus meiner Perspektive hat die traditionelle BWL diese Interdependenzen nicht bewusst wahrgenommen, und auch mancher Unternehmer oder Kapitaleigner sieht dies heute nicht so. Dann kommt es beispielsweise dazu, dass Lieferanten so lange im Preis gedrückt werden, bis ihnen die Luft ausgeht, mit entsprechend negativen Rückwirkungen auf das eigene Unternehmen (Versorgungsengpässe, Know-how-Verluste etc.). Auch gab es

Industrialisierungszeiträume, in denen man die Interessen der Arbeitnehmer nicht angemessen berücksichtigt hat, mit gesundheitlichen Konsequenzen, sozialen Unruhen, gewerkschaftlichen Konflikten etc. Bis man dann irgendwann bemerkt hat, dass es vielleicht auch im Interesse der Shareholder liegen kann, humane Arbeitsbedingungen zu schaffen. Das geschieht dann aber nicht nur aus Menschenliebe, sondern durchaus auch ökonomisch kalkuliert: Wenn Mitarbeiter gesünder sind, arbeiten sie auch besser. Aber beide Seiten profitieren.

---

## 1.7 Komplexität und Vorurteile

Ein Beispiel mangelnder Wahrnehmung von Interdependenzen und gegenseitigen Abhängigkeiten aus der Finanzbranche ist die Story um Lehman Brothers. Ein wesentlicher Teil des Problems war, dass den Bankkunden Immobilienkredite angeboten wurden, die diese dann irgendwann nicht mehr zurückzahlen konnten. Dabei bestand für die Anlageberater wohl weniger das Kundenwohl im Vordergrund, als vielmehr der eigene finanzielle Anreiz, über Prämien möglichst viele dieser Kredite zu vermitteln. Letztlich wurde das nicht nur zu einem Problem der Kreditnehmer, sondern auch der Kreditgeber und der Shareholder. Auch an diesem Beispiel wird die vielfältig verflochtene gegenseitige Abhängigkeit der Stakeholder bzw. Anspruchs- und Interessengruppen deutlich. Das scheint trivial, aber offensichtlich sind manche Menschen nicht in der Lage, differenzierter in höherer Komplexität, also über die Interdependenz mehrerer Anspruchsgruppen zu denken; sie haben dann nur noch einzelne Interessengruppen im Auge. Traditionell hat man so auch komplexitätsreduzierend nur vordergründig ökonomisch gedacht. Jetzt verlangt Nachhaltigkeitsorientierung, die soziale und die ökologische Ebene mit zu denken. Manche scheinen damit überfordert, alle Stakeholder und dann noch in drei Dimensionen zu berücksichtigen. Aber wer in der hiesigen Produktion mag sich auch noch Gedanken machen über gesundheitliche oder ökologische Auswirkungen bei Lieferanten in China? Man ist ja froh, die eigenen Prozesse einigermaßen zu beherrschen. Einen Manager dazu zu bewegen, seinem bisherigen ökonomischen Denken auch noch eine ökologische Dimension hinzuzufügen, ist schwer, selbst wenn es dabei um Existenzielles geht. Neben der Komplexitätsbarriere spielen hier aber auch Vorurteile oft eine Rolle. Ökologie ist hiernach etwas für Umweltbewegte und wird nicht als ökonomisch relevant gesehen.

## 1.8 Rentabilitätszwänge und Handlungsspielräume

Wenn wir hier über Finanzwirtschaft sprechen, müssen wir auch berücksichtigen, dass „Finanzwirtschaft“, wie bereits angedeutet, ein sehr heterogenes Konstrukt ist. Das reicht von globalen Investmentbanken bis zur lokalen Sparkasse, von der KfW bis zur Weltbank, von Pensionskassen und Versicherern bis zu den kleinen Ethikbanken, von Börsen über Anlageberater bis zu Ratingagenturen. Was ich in diesem Zusammenhang ansprechen möchte, ist die Freiheit der Aktion und der Entscheidungsmöglichkeit. Inwieweit können die Unternehmen in diesem breiten Spektrum im Rahmen eines globalen Wettbewerbs überhaupt frei entscheiden, um zum Beispiel sozial verantwortlich zu handeln? Geht es dabei um freie willentliche oder moralische Entscheidungen? Welche Rolle spielen ökonomische Zwänge? Was mir hier beispielsweise immer wieder auffällt, ist, dass Studenten in der Diskussion an der Hochschule sich oft sehr kritisch gegenüber einer ökologisch oder sozial rücksichtslosen Wirtschaft, insbesondere im Hinblick auf pauschal geldgierige „Banker“, äußern. Aber dann arbeiten sie kaum ein Jahr in einem Unternehmen und sind plötzlich wie umgewandelt. Dann argumentieren sie auf einmal anders, verweisen auf Wettbewerbsbedingungen oder drohende Arbeitsplatzverluste. Und später, wenn sie beispielsweise als Pensionisten die Arbeitswelt wieder verlassen, kehrt sich das erneut um, dann sieht man das wieder höchst kritisch. Aber das ist keine Charakterschwäche, sondern hängt damit zusammen, dass die Welt jeweils aus anderer Perspektive und unter anderen Handlungszwängen wahrgenommen wird. Man hat in der Hochschule eine andere Sichtweise auf die ökonomische Welt, als wenn man selbst darin steckt. Wenn man selbst drin steckt, gerät man in die Mühlen der Handlungszwänge in den Unternehmen, die von außen nicht sichtbar sind. Dort herrscht ein erheblicher Rentabilitätszwang, und nur innerhalb dieses Rentabilitätszwanges ist sozial verantwortliches Handeln möglich. Aber: Rentabilitätszwängen nachzukommen, heißt nicht automatisch, sozial oder ökologisch verantwortungslos handeln zu müssen. Im Gegenteil. Um Rentabilität zu erarbeiten, muss verantwortlich mit den Mitarbeitern und Lieferanten umgegangen werden, auch mit der Umwelt. Nur muss man diese Zusammenhänge auch mittel- und langfristig, das heißt nachhaltig, wahrnehmen und denken können.

Die Sicherung von Rentabilität ist eine Handlungsvorgabe, der auch die kleinen Öko- oder Ethikbanken unterworfen sind. Diese haben zwar einen anderen Stil und bewegen sich in anderen Nischen als die großen, haben aber auch nur begrenzte Spielräume. Auch sie müssen ihre Mitarbeiter bezahlen, die Pensionen und Renten ihrer Mitarbeiter als Rücklage sichern, den Kunden entsprechende Zinsen bieten und so weiter. Auch sie müssen am Markt präsent zu sein, müssen so viel Geld verdienen, dass sie die Arbeitsplätze und ihre Sozialleistungen finanzieren

können. Dabei ist auch zu berücksichtigen, dass die Kapitalflüsse in Deutschland, und nicht nur hier, sehr volatil sind. Wenn sich die Rentabilitätsbedingungen in Deutschland scheinbar verschlechtern, etwa wegen zu hoher Umweltauflagen, dann wandern Unternehmen ab, dann fließt das Kapital dorthin, wo die Produktion billiger erscheint. Deswegen kann auch eine Bundesregierung, kann Sozial- oder Umweltpolitik nur im Rahmen internationaler Wettbewerbsbedingungen Einfluss nehmen. Im Hintergrund steht immer die Drohung der Lobbys: „Wenn ihr die Umweltschraube zu eng dreht, dann produzieren wir woanders.“

Hinzu kommt, dass diese Rentabilitätszwänge auch Wachstumszwänge nach sich ziehen. Wir können heute nicht mehr einfach sagen: „Wachstum zerstört die Umwelt und damit unsere Lebensgrundlage, also lassen wir das. Wir verzichten auf Wachstum und Rentabilität.“ Wir haben ein Bevölkerungswachstum weltweit. Diese Bevölkerung muss ernährt werden. Sie will auch mit annähernd dem Lebensstandard versorgt werden, den wir haben. Und wir wollen nicht verzichten. Also muss mehr produziert werden; und das muss alles über Kapital und Kapitalrentabilität finanziert werden. Das sind Mechanismen, aus denen das einzelne Unternehmen, auch ein einzelnes Land, nicht einfach aussteigen kann. Deshalb ist auch eine Personalisierung von Schuld an Umweltzerstörung und sozialer Verantwortungslosigkeit, die Schuldzuweisung an böse Konzernbosse oder Banker, nicht angemessen. Sie sind nur Marionetten im globalen Spiel. Sicherlich sind darunter auch gierige Menschen, die nicht genügend Reichtum für sich anhäufen können. Aber es ist auch längst deutlich geworden, dass deren Beseitigung wenig ändert. Dann rücken die nächsten nach, und das Spiel geht genauso weiter. Und auch wir selbst sind ein Teil dieses Spiels. Jeder von uns trägt dazu bei. Jeder konsumiert. Im Weltvergleich recht großzügig. Und wenn wir etwas angespart haben und das anlegen wollen, vergleichen wir die angebotenen Zinsen und nehmen gern die Anlage, die uns die höhere Rendite verspricht. Auch wir drehen damit das Rentabilitätsrad und sorgen dafür, dass Kapital dorthin fließt, wo die höchste Rentabilität in Aussicht steht und nicht dorthin, wo es den höchsten ökologischen oder sozialen Nutzen schafft.

Wir selbst sind Treiber dieses Systems und zwingen unsere Bank, auf Rentabilität zu achten. Und wenn die Banken nicht entsprechend reagieren, wandern die Kunden ab. Ich kenne einen Vorstand einer deutschen Bank, der von seiner ökologischen Grundeinstellung her auch Mitglied bei Greenpeace sein könnte. Ich sehe, wie er eigentlich die ökologische Sache voranbringen möchte und immer wieder an Grenzen stößt, die ihm die betriebswirtschaftliche Rationalität setzt. Diese Rentabilitätszwänge sind in einer global vernetzten Geldwirtschaft begründet, die auch wohlgemeinte, oft gehörte Äußerungen illusorisch erscheinen lassen wie: „Wir müssen jetzt umdenken“ und „Wir müssen die Werte ändern, dann wird

das anders“. Die global vernetzte zinsbasierte Geldwirtschaft hat sich dem einzelwirtschaftlichen Wollen und Umdenken entzogen. Sie hat eine Eigendynamik entwickelt, die unabhängig ist von unserem besseren Wissen, die uns zu Massenproduktion führt, zu ökonomischem Wachstum und zum Zinsmechanismus als primärem Steuerungsfaktor. Auch islamische Staaten, denen religions- bzw. wertebedingt Kapitalverzinsung eigentlich untersagt ist, verfallen diesem Mechanismus. Sie investieren bei Daimler und nicht in marode Pleiteunternehmen.

Kapital fließt quasi naturgesetzlich dorthin, wo Rentabilität in Aussicht steht. So wie Wasser bergab fließt. Da kann man zwar wollen, wünschen, umdenken, Werte ändern, dass es bergauf fließe, man kann es im Einzelfall auch umlenken oder stauen, aber die Tendenz und Energie bergab, oder, im Kapitalfall, hin zur Rentabilität, bleibt unverändert.

Der Sozialstaat hat (und durchaus mit Erfolgen) korrektiv dagegen gehalten, und heute auch als sozial-ökologisches Korrektiv. Aber die Kraft der globalen Geld- und Zinswirtschaft ist stärker. Der Ressourcenverbrauch wächst, die Umweltbelastung steigt, die Verteilungsschere geht weiter auseinander. Typisch hierfür etwa ist der viel zitierte Rebound-Effekt. Statt personalisierten Schuldzuweisungen an Politiker, Parteien oder Unternehmer müssen wir deshalb eher fragen: „Wie funktioniert dieses Wirtschaftssystem, das mit immer neuen Personen immer die gleichen Tendenzen und Verhaltensweisen hervorbringt? Was sind seine grundlegenden Funktionsmechanismen?“ Wie mehrfach angedeutet, meine ich, ohne dies hier weiter ausführen zu können, dass des Pudels Kern letztlich im Geld- und Zinsmechanismus begründet ist, der, um bei Goethe zu bleiben, zwar von Menschen gemacht, aber nun als wallender Besen dem Wollen des Zauberlehrlings entzogen ist. Die permanente Drohung eines Verzichts auf Kapitalrentabilität und Investitionen, Konsum- und Umsatzwachstum ist die desaströse Kette aus Arbeitsplatzverlusten, Nicht-Finanzierbarkeit sozialer Sicherungssysteme und sozialen Konflikten, Unruhen bis Umbrüchen.

---

## 1.9 Was bleibt, sind Spielräume

Um wieder auf die Ausgangsfrage zurückzukommen: „Was können die Unternehmen verantwortlich tun?“ Nun, sie haben Spielräume, die es verantwortlich zu nutzen gilt. Und sie können Spielräume erweitern, indem sie die ökonomischen Vorteile ökologisch und sozial verantwortlichen Handelns sich systematisch erarbeiten und nutzen. Aber sie haben wenige Möglichkeiten, wirklich grundsätzlich an den Bedingungen einer Geldökonomie etwas zu verändern, die ökonomischem Kalkül Vorrang vor ökologischen oder sozialen Intentionen einräumt. Das Pro-

blem liegt eben auch darin, dass die Mechanismen und Interdependenzen dieser Geldwirtschaft mittlerweile weltweit verankert sind. Die wenigen exotischen Ökonomien, Gegenstand sozial-anthropologischer Begeisterung, Residuen noch vor-kapitalistischer Zeiten, etwa Subsistenzökonomien, werden von der industrialisierten Welt unaufhaltsam eingeholt. Das heißt, Lösungen, um den globalen Ressourcenverbrauch einzudämmen, globale Umweltbelastung zu limitieren, Wachstumsgrenzen zu berücksichtigen, Armut und soziale Ungleichheiten zu reduzieren, sind auf Dauer auch nur auf globaler Ebene zu finden und zu etablieren. Nach bisherigen Erfahrungen auf politischer Ebene, etwa UN- oder Klimaverhandlungen, sind solche Aussichten auf tatsächlich greifende globale Lösungen gering. Alternativen allerdings wird es nicht geben.

Wenn man die Wachstumskurve von Weltbevölkerung, Konsum und Ressourcenverbrauch sowie korrespondierender Emissionen geschichtlich betrachtet, wird deutlich, dass das Wachstum in allen Bereichen mit Beginn der Industrialisierung, also erst seit Mitte des 19. Jahrhunderts, schlagartig nach oben gegangen ist. Es stellt sich dann die Kernfrage, ob das zu erwartende weitere Bevölkerungswachstum mit den zu erwartenden industriell versorgten Konsummustern notwendig auch zu einem Wachstum der Umweltbelastung führen muss, oder ob dieses, wie erläutert quasi naturgesetzlich vom Geld- und Zinsmechanismus getriebene Wachstum von zunehmendem Ressourcenverbrauch abgekoppelt werden kann. Manche hoffen hier auf effizientes Umweltmanagement. Über Umweltmanagement kann man sehr viel effizienter produzieren. Aber wenn effizient hergestellte Produkte in stetig steigender Zahl produziert werden (siehe Rebound-Effekt), geht die Belastungskurve trotzdem weiter nach oben.

Als einzige Perspektive, um unvermeidbares, den Zusammenbruch der sozialen Sicherungssysteme vermeidendes Wachstum zu erhalten, bleibt, auch zur Erhaltung von Rentabilitätsaussichten und Investitionsbereitschaft, **Wachstum zu dematerialisieren**. Umsatzwachstum und Gewinnerwartung bei geringerem Ressourcenverbrauch: durch mehr Dienstleistungen statt materiellem Güterkonsum. **More Wellness, less Shopping**. Kein Konsumverzicht, aber Konsumverschiebung. Höhere Zufriedenheit, durchaus mit Statussymbolen geschmückt, aber über Dienstleistungskonsum statt Warenkonsum? Ist dies realistisch? Aktuell kaum. Aber es bietet eine Perspektive.

Es bleibt die Perspektive, auch für einzelne Unternehmen, im Rahmen der gegebenen Wettbewerbsbedingungen möglichst ressourcensparend und emissionsarm zu produzieren und durch Effizienzsteigerung sich strategische Vorteile für eine dauerhafte Existenzsicherung gezielt zu erarbeiten. Für Finanzdienstleister wirft dies die Frage auf, inwiefern sie ebenso gezielt eine solche Entwicklung bei ihren Kunden, Kapitalgebern wie Kapitalnehmern, auch im Hinblick auf die eigene dau-

erhafte Existenzsicherung, inklusive Erhaltung der Licence to Operate, befördern können.

---

## 1.10 Finanzwirtschaftliche Dilemmata und Spielräume

Wir haben nun darüber gesprochen, dass sich Banken in verschiedenen Dilemmasituationen befinden. Es gibt Marktzwänge, es gibt Entscheidungskonflikte zwischen Umwelt-, Arbeitsplatz- und Kapitalinteressen. Aber auch innerhalb dieser Dilemmata gibt es Spielräume. Und die Spielräume werden sichtbar daran, dass es Banken gibt, die im Hinblick auf Nachhaltigkeit ein anderes Verhalten zeigen als das Gros der Banken. Das sind nicht nur kleine Sonderbanken. Auch unter konventionellen Großbanken sind erhebliche Unterschiede zu beobachten, wie mit dem Thema Verantwortung umgegangen werden kann.

Auch Ratings können solche Unterschiede sichtbar machen. Ökoringagenturen beurteilen Banken im Hinblick auf ihre Nachhaltigkeit und stellen dabei große Unterschiede fest. Das heißt, Finanzdienstleister können mehr oder weniger sozialverantwortlich, mehr oder weniger umweltbewusst handeln. Im Rahmen der genannten Handlungszwänge gibt es also durchaus Spielräume, und die sollte man nutzen. Das Interessante dabei ist: Das lohnt sich auch noch. Aber oft werden diese Zusammenhänge nicht gesehen. Es gibt immer noch das große Vorurteil: Umweltschutz ist teuer, Nachhaltigkeit ist etwas für „Grüne“, wir müssen Geschäfte machen. Die Interdependenz von Interessen, die gegenseitige Abhängigkeit von Interessengruppen, von Stakeholdern, die dialektische Interdependenz von Einzelinteresse und Gemeinwohl, die Einsicht, dass verantwortliches Handeln sich früher oder später als existenzsichernd „zurückzahlt“, wird leicht durch eine kurzfristige und kurzsichtige Gewinnaussicht verdrängt. Dabei geht es hier nicht um moralische, nicht um nur soziale oder ökologische Forderungen, sondern um die Einsicht in mittel- und langfristige ökonomische Zusammenhänge. Die Banken und andere Finanzdienstleister haben in dieser Hinsicht strategische Fehler gemacht. Sie haben Vertrauen und Akzeptanz verloren. Die gesellschaftliche Licence to Operate steht auf dem Spiel.

---

## 1.11 Wirkungspotenziale der Finanzwirtschaft und alternative Ökonomie

Ich habe mich lange mit sogenannten Alternativwirtschaften und Alternativbetrieben befasst und 1984 einen Kongress zur „Zukunft der Arbeit“ veranstaltet.

Dort waren Unternehmen eingeladen, von denen ich dachte: „Die zeigen die Zukunft.“ Das waren selbstverwaltete Betriebe mit überschaubaren, flachen Hierarchien, ohne autoritäre Befehlsstruktur, sondern eher teamorientiert aufgestellt; sinnvolle Arbeit, sinnvolle Produkte, Umweltbewusstsein, Kreativität und Selbstverwirklichung waren Motto. Der Betrieb sollte den Arbeitenden gehören, nicht Kapitalgeber reich machen. Meine Hoffnung war, dass man aus solchen Beispielen eine alternative Ökonomie generieren kann, die ansteckend wirkt und einen Flächenbrand auslösen kann; aus dem eine neue Ökonomie entsteht, die mehr Sinn macht, gerechter verteilt und weniger umweltzerstörend ist. Um es kurz zu machen: Das ist nicht geglückt. Seit Beginn des Kapitalismus bzw. der Industrialisierung gab und gibt es solche Versuche immer wieder, linke, anarchistische, ökologische, esoterische, religiöse. Und immer holt „der Markt“, der Geldmechanismus sie ein und weist ihnen Nischen und Alibistatus zu. Auch zeitgenössische Auffrischungen des Konzepts der Gemeinwohl-Ökonomie (N. Paech, Ch. Felber) unterschätzen die Kraft der Geldmärkte in der Hoffnung durch (massenhaftes) Umdenken Wachstums- und Rentabilitätszwänge außer Kraft setzen zu können. Auch gab und gibt es immer wieder Menschen oder Gruppen, die aktiv Konsumverzicht betreiben. Aber das hat nie die Ökonomie als Ganzes beeinflusst oder an ihren Grundmechanismen gerüttelt.

Für mich persönlich hatte das die Konsequenz zu versuchen, diese Mechanismen selbst zu nutzen, und mit den großen Playern, mit Banken oder Versicherungen, etwas zu bewegen und deren Spielräume auszureizen. Große Finanzdienstleister, Großbanken, Pensionskassen etc. verfügen über Kapitalvolumen, die manche Volkswirtschaft in den Schatten stellt. Ihr Wirkungspotenzial ist vielen staatlichen Steuerungsversuchen, zum Teil entzogen, zum Teil überlegen. Die Gründung des VfU, des Vereins für Umweltmanagement und Nachhaltigkeit bei Finanzdienstleistern, ist im Prinzip in diesem Versuch begründet, die Macht und die Spielräume von Finanzdienstleistern zu nutzen, um eine nachhaltige Entwicklung über Kapitalmechanismen, nicht über moralische Forderungen, voran zu bringen. Mittlerweile gibt es praktisch in jeder Bank Nachhaltigkeitsbeauftragte; also Mitarbeiter, die für Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung in den Banken zuständig sind. Zwar dienen die Nachhaltigkeitsabteilungen in Banken immer wieder (noch) nur als Alibi, dennoch tut sich in den Banken auch einiges. Man kann die Flasche halb voll sehen: wenn ich daran denke, wo wir Anfang der Neunzigerjahre standen; da wurde ein bisschen betriebsinterner Umweltschutz betrieben, mit ein paar Kennzahlen und Recyclingpapier, Abfall sortiert, Wasserperlatoren installiert etc. Man war stolz auf den ersten Umweltbericht. Das war eine wichtige Entwicklung. Aber heute ist man da doch ein ganzes Stück weiter, diskutiert die Nachhaltigkeit der Finanzprodukte, Nachhaltigkeitsrisiken in der Unternehmensstrategie und

vieles andere. Hier kann man eine allmähliche Entwicklung beobachten, aber eine neue Ökonomie ist deshalb noch nicht in Sicht. Und ich sehe nicht, dass die diskutierten oder in Nischen erprobten Alternativmodelle wirklich zünden, dass sie eine Massenbewegung werden können und die Ökonomie grundsätzlich verändern können. Dies gilt ebenso für „alternative“ Finanzdienstleister, etwa sogenannte Ethikbanken. Sobald Alternativmodelle größer, erfolgreicher, einflussreicher werden, werden sie aufgekauft und vom Markt wieder eingenommen. Es gibt dabei natürlich Ausnahmen. Eine für mich sehr spannende Entwicklung sind verzinsungsunabhängige soziale Bewegungen im World Wide Web. Wikipedia etwa, als weltweite Einrichtung, die immer noch über Spenden und ohne Werbeeinnahmen funktioniert. Aber wie lange noch? Wikipedia wächst. Der Kapitalbedarf nimmt zu, schon allein, um zeitgemäß ausgerüstet zu bleiben und der wachsenden Nachfrage nachzukommen. Andere Social Media, aus alternativen (Garagen-) Modellen gewachsen, hat der Markt längst eingeholt und zum Teil an die Spitze kapitalistischer Erfolgsmodelle gespült, Microsoft, Facebook und viele andere.

---

## 1.12 Grenzen der Spielräume

Wenn ich von Spielräumen spreche, verweist das zugleich auf Grenzen. Es wäre illusorisch, von Menschen aus Umweltschutzgründen und zur Ressourcenschonung einen grundsätzlichen Konsumverzicht zu erwarten. Aber begrenzte „Einschränkungen“, Umstellungen, ressourcenbezogene Umorientierungen sind denkbar. Bezogen auf Unternehmen beispielsweise ist es nach meinen Erfahrungen bei konsequenter Unternehmenspolitik möglich, den Betrieb 20 % „umweltfreundlicher“ zu fahren, um einfach eine Größenordnung zu nennen, also weniger Ressourcenverbräuche, weniger Emissionen, Biodiversitätsverluste etc., und dies, ohne Rentabilitätsprobleme zu bekommen. Im Gegenteil. Durch eine solche Politik können Kosten gespart, Zukunftschancen genutzt, neue Märkte eröffnet, Stakeholder motiviert werden. So haben manche Unternehmen, und entsprechend auch Finanzdienstleister, die Zeichen der Zeit hin zur Energiewende (als Spitze des Eisbergs sich verändernder Umweltbedingungen) nicht rechtzeitig erkannt und nicht rechtzeitig strategisch proaktiv reagiert. Aber selbst wenn Unternehmen frühzeitig strategische Erfordernisse einer Zeitenwende erkennen, kann eine rechtzeitige Reaktion an Grenzen stoßen. So hat beispielsweise die Bayerische Landesregierung bis vor nicht allzu langer Zeit eine eindeutige Pro-Atomkraftpolitik vertreten. In diesem Fall kann die staatseigene Bayerische Landesbank nicht gegen ihre eigene Regierung argumentieren und die Finanzierung von Atomkraft verweigern. Dies ist nur ein Beispiel vielfältiger politischer, ökonomischer oder organisatorischer

Rahmenbedingungen, die strategische Umorientierungen bei Finanzdienstleistern erschweren und begrenzen können, und die von außen, von NGOs etwa, oft nicht gesehen werden (können).

Dies gilt auch im Großen. Das berühmte „Zwei-Grad-Ziel“ ist in der Klimaforschung ein bekannter Vorsatz. Jeder kann heute wissen, dass bei mehr als zwei Grad Erderwärmung kritische globale Konsequenzen drohen. Einige gehen davon aus, dass katastrophale Entwicklungen bereits heute wegen nicht mehr rückholbarer Eigendynamik nicht mehr zu vermeiden sind. Die internationale Diskussion, Klimakonferenzen etwa, scheitern regelmäßig. Auch Zwischenerfolge wie COP 21 versprechen keine grundsätzliche Problemlösung. Auch hier stehen im Hintergrund kurzgreifende, konfliktäre Kosten- und Rentabilitätsinteressen einzelner beteiligter Länder.

---

### 1.13 Wer kann Spielräume öffnen?

Was, um nicht in Resignation zu verfallen, bleibt als Perspektive? Es bleiben die Spielräume. Wie sind diese konsequent zu nutzen?

Bezogen auf Unternehmen, auf Finanzdienstleister, können Impulse hierzu von innen oder von außen kommen. Zunächst **aus interner Sicht**: Können **Mitarbeiter** etwas bewegen? Ja. Impulse können von **allen Hierarchieebenen** ausgehen, von unten, vom mittleren Management, von oben, im Rahmen der Spielräume und zur Nutzung der Spielräume. Mitarbeiter, das Management, Gewerkschaften, das Top-Management, machen den Unterschied zu anderen Unternehmen.

Die Bank ist so gut wie ihre Mitarbeiter. Die Mitarbeiter müssen aber nicht nur wollen, sondern auch handeln, etwa bei der Auswahl ihres Unternehmens. Bildung und Information könnten hier eine Rolle spielen. Hochschulabsolventen, die Gelegenheit hatten, sich intensiv mit möglichen Spielräumen auseinanderzusetzen, können diesbezügliche Impulse in das Unternehmen tragen. Von meinen Studenten sind eine ganze Reihe Nachhaltigkeitsbeauftragte geworden. Aber, wie bereits erwähnt, werden viele nach Berufseintritt auch in kurzer Zeit durch die Macht des Faktischen rundgeschliffen, denken rentabilitätsorientiert, argumentieren rentabilitätsorientiert. Wenn beruflicher Erfolg an der Einkommenshöhe bemessen wird, verkauft man dem Kunden die Anlageform mit der höchsten Verkaufsprämie. Wenn Managementgehälter an kurzfristigen Umsatzerfolgen oder Aktienkursen bemessen werden, wird sich das Management hieran orientieren. Erste Ansätze zur Orientierung von Bonuszahlungen an der Erreichung von Fünf-Jahres-Zielen gibt es. Ein Gehaltskriterium könnte beispielsweise sein, die finanzierten Emissionen zu senken, die „Financed Emissions“. Wissenschaftlich wird heute daran gearbei-

tet, wie „Financed Emissions“ gemessen werden können und wie darüber Bericht erstattet werden kann. So könnten Anreizsysteme aussehen: Wer seine „Financed Emissions“ senkt, erhält einen Bonus. Spielräume werden ausgereizt.

Mögliche **Impulse von außen**; zum Beispiel durch **Kunden**: Wenn Sie als Kunde bei einer Bank nicht fragen, was die Bank mit Ihrem Geld macht, dann hat die Bank auch keinen Grund, dies transparent zu machen, Anlagekriterien, Impacts oder Geschäftsfelder offenzulegen. Es ist ein bemerkenswertes Phänomen, dass viele Sparer und Anleger, in Deutschland und anderswo, auch aufgeklärte, die in anderen Lebensbereichen höchst aufwändig und kleinlich auf einen umweltbewussten Lebensstil achten, zugleich zur Bank gehen und ihr Geld dort, ohne nach der Verwendung zu fragen, einfach abgeben, zur freien Verfügung, rein ausgerichtet an wenigen Zinsprozenten.

Auch **NGOs**, als weiterer externer Impulsgeber (zum Beispiel Greenpeace), können intern Aufmerksamkeit erreichen. Aber wirklich in den Häusern etwas bewegen, tun sie nur, wenn sie Einwirkungen auf Umsatzzahlen, Kosten oder Aktienkurse haben. Aber sie sind als Alarmgeber wichtig. Es gibt auf Finanzdienstleister spezialisierte NGOs, etwa „Attac“ oder „urgewald“, die nicht nur durch Öffentlichkeitswirkung und Konfrontation von außen auf Banken einzuwirken suchen, sondern auch zu kooperativen internen Dialogen bereit sind. Und hierüber manchmal kleine Spielräume für nachhaltige Unternehmensführung öffnen.

Neben den NGOs spielt auch die **Presse** als „Whistleblower“ eine Rolle. Wie groß die vielberufene Macht der Presse ist, darüber kann man streiten. Greifbarere Wirkungen werden durch politische Maßnahmen erzielt, durch den **Gesetzgeber**. Aber auch nationale Gesetzgebungen haben immer primär auf die nationale Wettbewerbsfähigkeit geachtet, erst in zweiter Linie auf ökologische Rason. Das Beispiel der politisch veranlassten Energiewende hat zumindest politische Spielräume aufgezeigt, aber auch deren Grenzen.

Schließlich spielt der **Kapitalmarkt** als externer Impulsgeber eine entscheidende Rolle. Der Kapitalmarkt gibt die ökonomischen Überlebensbedingungen, die eigentlichen Handlungszwänge vor. Er kann entsprechend die größten Schub- oder Bremskräfte ausüben. Eine zentrale Rolle spielen die großen Ratingagenturen. Ratingagenturen wie Standard & Poor's (S&P), Moody's oder Fitch benoten Unternehmen nach ökonomischer Bonität, eigentlich auch nach Erfolgsaussicht mit Zukunftsperspektive. In einem Gespräch mit dem Deutschland-Chef von S&P vertrat ich die Ansicht: „Ein gutes Rating, das Zukunftsfähigkeit beurteilt, muss neben ökonomischen auch ökologische und soziale Risiken betrachten“. Die Antwort war: „Das kommt bei uns alles in den betriebswirtschaftlichen Zahlen zum Ausdruck.“ Hier war keine Bereitschaft, über traditionelle betriebswirtschaftliche „Erfolgsindikatoren“ hinaus den Blick zu öffnen. Es erscheint jedoch naheliegend,

zur Beurteilung der Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens auch ökologische und soziale Risiken zu beachten, auch wenn diese sich (noch) nicht in betriebswirtschaftlichen (oft historischen) Daten widerspiegeln. Das war vor zehn Jahren. Ich habe jetzt gehört, dass Standard & Poor's England eine Tochter aufbaut, die sogenannte Nachhaltigkeitsratings durchführt. Institute, die Nachhaltigkeitsratings durchführen, sind in den letzten Jahren mehrere entstanden. In Deutschland ist die oekom research AG die wohl bekannteste Nachhaltigkeitsratingagentur, vor ein paar Jahren noch ein kleines Haus mit fünf oder sechs Angestellten. Gegenüber konventionellen Agenturen unerheblich. Heute sind es immerhin 75 Mitarbeiter, mit wachsender Bedeutung und Wahrnehmung seitens der beurteilten Unternehmen, aber auch auf Seiten von Investoren, Fondsmanagern oder Pensionskassen. Das heißt, der zunächst belächelte David, der ökologische und soziale Aspekte prüft, also nicht betriebswirtschaftliche, wie konventionell üblich, beginnt, von ökonomischen Goliaths ernst genommen zu werden. Nicht weil er Nachhaltigkeitsaspekte prüft, sondern weil er über den Kapitalmarkt kommt. In einem Gespräch mit dem Vorstand einer großen Bausparkasse, einem Goliath, sagte dieser: „Nachhaltigkeit ist uns ganz wichtig. Wir haben jetzt einen Nachhaltigkeitsbericht gemacht und sind letztes Jahr geratet worden, von oekom.“ Und weiter: „Wir waren im oekom-Rating letztes Jahr bei C– und wir werden dieses Jahr auf C+ kommen.“ Da hat also dieses damals noch sehr kleine Unternehmen oekom research AG, das mit Nachhaltigkeitsthemen auf dem Kapitalmarkt agiert, dieses Riesenunternehmen dazu bewegt, im Nachhaltigkeitsrating besser werden zu wollen, das heißt Energien aufzubringen, die „Nachhaltigkeitsperformance“ zu verbessern.

---

## 1.14 Externes Nachhaltigkeitsrating

Ein externes Nachhaltigkeitsrating misst mit einer Vielzahl von Indikatoren, vom Ressourcen- und Energieverbrauch über Emissionen bis zum Vorhandensein von Umweltmanagementsystemen oder nachhaltigkeitsorientierten Programmen und Berichtssystemen. Das interne Bemühen um besseres Abschneiden beim externen Rating kann in den Unternehmen also durchaus Veränderungen anstoßen. Ob diese externen Anstöße wirklich Umorientierung im Kerngeschäft bewirken können, oder bisher eher kosmetische Marketingkorrekturen hervorrufen, darüber kann man streiten. Immerhin bewirken derartige Anstöße, mit denen meist der Ausbau von Nachhaltigkeitsmanagementsystemen einhergeht, einen bewussteren Umgang mit Materialien und Energien, mit Wasser, Abfällen, Emissionen oder Verkehrsbewegungen, um einige Standardthemen zu nennen. Vereinzelt beginnt man nachhaltigkeitsorientierte Produkte einzuführen, zum Beispiel sogenannte

Nachhaltige Geldanlagen. Es werden Prozesse angestoßen, den Status quo im Hinblick auf die eigene Nachhaltigkeit genauer zu prüfen, zu messen, zu kontrollieren, wo man steht, wo es Verbesserungsbedarf, wo Gestaltungsmöglichkeiten gibt.

Die Einrichtung von Nachhaltigkeitsmanagementsystemen kann natürlich ebenso von innen oder durch externe Vorbilder angestoßen werden. Erfahrungsgemäß hat aber das Auftreten von Ratingagenturen erhebliche Schubkraft. Dahinter steht schließlich der Kapitalmarkt, werden die Urteile von Ratingagenturen dort doch meist als Grundlage für Anlageentscheidungen herangezogen. Wenn große Investoren, wie Pensionskassen, Nachhaltigkeitsrating zunehmend nutzen, um ihre Investments zu strukturieren, dann werden auch Großunternehmen hellhörig und bemühen sich in sonst nicht erreichter Vehemenz um ein effizienteres Nachhaltigkeitsmanagement, in der Hoffnung auf ein besseres Abschneiden im Nachhaltigkeitsrating. Signale vom Kapitalmarkt sind deshalb die wirkungsvollsten Hebel, um Nachhaltigkeitssensibilität in Finanzdienstleister, aber ebenso auch in Industriebetrieben zu entwickeln. Wenn Banken, zum Beispiel wegen einer Kreditanfrage, beginnen, einen Betrieb auf Umweltrisiken zu prüfen, ruft dies intern eine ganz andere Reaktions- und Kooperationsbereitschaft hervor, als wenn NGOs vor dem Werkstor wegen Umweltsünden demonstrieren. Ebenso wie Unternehmen auf ein externes Rating sofort reagieren, um, wie im genannten Beispiel von einem C- auf ein C+ Rating zu kommen.

Hierzu eine Nebenbemerkung: Die derzeit auf dem Markt zu beobachtenden sogenannte Nachhaltigkeitsratingagenturen, deutschsprachig zum Beispiel Imug GmbH; Inrate AG, oekom research AG, Sustainalytics GmbH etc. weisen meines Erachtens generell einen gemeinsamen und grundlegenden Strukturfehler auf: Sie verstehen sich als Gegenmodell zu den konventionellen Ratingagenturen wie S&P etc. und konzentrieren sich auf ökologische und soziale Aspekte. Das heißt sie vernachlässigen die ökonomische Seite, so wie umgekehrt die konventionellen Agenturen lediglich die ökonomische Seite über betriebswirtschaftliche Indikatoren in Betracht ziehen. Ein tatsächlich auf Nachhaltigkeit ausgerichtetes Rating muss, um eine umfassende Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens einschätzen zu können, aber alle drei Dimensionen umfassen. Ein ökonomisch aktuell erfolgreiches Unternehmen wird ohne solide soziale oder ökologische Basis auf Dauer nicht erfolgreich bleiben. So wie umgekehrt ein ökologisch oder sozial vorbildliches Unternehmen ohne solide ökonomische Basis nicht lange überlebensfähig ist.

## 1.15 Wo anfangen?

Auf die immer wieder gestellte Frage: „Wo anfangen, um Nachhaltigkeit zu bewegen, direkt über den Kapitalmarkt oder erst über das Bildungssystem?“, ist die Antwort einfach: das ist ein Henne-Ei-Problem. Natürlich gibt es erhebliche Wissensdefizite, Vorurteile und Forschungsbedarfe, die im Bildungssystem zunächst angegangen werden müssen. Aber ohne Veränderung der Kapitalmarktpraxis werden die aus dem Bildungssystem zur beruflichen Arbeit Entlassenen dort schnell, wie bereits erwähnt, auf vorhandene Denkmuster und Verhaltensweisen zurechtgeschliffen. Auch in den Berufsfeldern des Kapitalmarktes gibt es im Umgang mit nachhaltigkeitsrelevanten Entscheidungen erhebliche Informationsdefizite, Vorurteile und Bildungslücken. Das betrifft Bankberater am Schalter, die nachhaltigkeitsbezogen beraten sollen, ebenso wie Analysten, die Unternehmen auf ihre Nachhaltigkeit prüfen sollen, wie Fondsmanager, die Anlageangebote unter Nachhaltigkeitsgesichtspunkten zusammenstellen sollen. So ist als gravierendes Vorurteil immer noch hartnäckig und weit verbreitet, dass man mit einer nachhaltigen oder umweltfreundlichen Geldanlage auf Rendite verzichten müsste. Dabei liegt mittlerweile eine ganze Reihe interessanter Studien vor, die belegen, dass nachhaltige Geldanlagen eine bessere Performance ausweisen können, als selbst Indizes, die sonst als kaum schlagbar gelten, des MSCI oder des Dax. Das ist auch nicht verwunderlich, weil eine nachhaltige Geldanlage von ihrer Konzeption her den Anspruch hat, ökonomisch, ökologisch und sozial dauerhaft, also nachhaltig, erfolgreich zu sein. Dies ist eine wesentliche Aussage, eigentlich trivial, aber keineswegs Allgemeingut: Mit einer nachhaltigen Kapitalanlage muss ich auf nichts verzichten. Ich ziele darauf ab, mein Kapital sozial verantwortlich, ökologisch tragfähig UND ökonomisch erfolgreich einzusetzen.

---

## 1.16 Was ist eine nachhaltige Geldanlage?

Die nächste Frage, die sich hier naheliegender Weise anschließt, ist: Was ist dann aber eine **nachhaltige** Geldanlage? Wie kann ich unterscheiden? Das derzeit angebotene Spektrum auf dem Markt sogenannter nachhaltiger Geldanlagen ist äußerst heterogen und ebenso schwer zu durchschauen. Es reicht vom unseriösen Marketing bis zum ernsthaften Bemühen um Nachhaltigkeit.

Es sind verschiedene Konzepte zu finden, nach denen die Nachhaltigkeit von Anlageangeboten geprüft oder auch neue Angebote entwickelt werden. Das gängigste und einfachste Verfahren ist die **Anwendung von Ausschlusskriterien**. Bei diesen Geldanlagen werden definierte Anlagefelder von vorneherein expli-

zeit ausgeschlossen, wie zum Beispiel Anlagen in Rüstungsindustrie, in Tabak, in Pornographie, in Glücksspiel oder Kernkraft, bei bekannt gewordenen Menschenrechtsverletzungen und so weiter. Wenn man diese Ausschlusskriterien betrachtet, hat man eine Mindestinformation, in welche Bereiche das angelegte Geld nicht fließt. Auch große Investoren, wie Pensionsfonds, fangen mittlerweile an, darüber nachzudenken, nach solchen Kriterien zu investieren, sich etwa aus der Kohleindustrie zurückzuziehen: das sogenannte Divestment. Überraschenderweise haben selbst kirchliche Anleger bis vor kurzem ohne Ausschlusskriterien investiert. Heute gibt es den Hohenheimer Leitfaden zur ethischen Bewertung von Unternehmen, der eine lange Liste positiver wie negativer Kriterien aufzeigt, auf die bei einer Geldanlage oder auch Unternehmensbewertung geachtet werden kann. Dieser Leitfaden wurde durch Theologen mitentwickelt und allmählich auch von der katholischen Kirche und ihren Anlageinstituten angenommen. Er bildet im Übrigen auch die Grundlage für das oekom Nachhaltigkeitsrating.

Darüber hinaus gibt aber auch eine Reihe anderer Ansätze zur Selektion nachhaltiger Geldanlagen. Gängig ist derzeit der **Best-in-Class-Ansatz**. Hiernach beurteilt man die Unternehmen einer Branche nach Nachhaltigkeitskriterien, wie oben dargestellt, und rankt dies als mehr oder weniger ökologisch oder nachhaltig. So kommt es beispielsweise, dass BMW als besonders nachhaltig eingestuft wird, im Vergleich zu anderen Automobilfirmen, oder die HypoVereinsbank in der Finanzdienstleistungsbranche, und diese Branchenleader dann in einem Nachhaltigkeitsfond auftauchen. Sicherlich kann man diskutieren, ob eine BMW-Aktie denn tatsächlich eine nachhaltige Geldanlage sein kann. Aber nach diesem Best-in-Class-Ansatz ist es eben so: Im Verhältnis zu anderen Automobilfirmen ist BMW gemäß den gewählten Kriterienkatalogen (heute weitgehend standardisiert) engagierter im Bereich Nachhaltigkeit, also sollte man das auch honorieren. Bei Banken wird ebenso verfahren. Die HypoVereinsbank war bisher regelmäßig an erster Stelle, weil sie ein breit ausgebautes internes Nachhaltigkeitsmanagementsystem integriert hat. Nach diesem Verfahren, das Wert auf Zertifizierungen legt, kann dann auch eine Panzerfirma positiv geratet werden, weil die Panzer unter Beachtung ökologischer Kriterien (Materialeffizienz, Energieeinsparung, Umweltmanagementsystem) hergestellt und nach der Umweltmanagementnorm ISO 14001 zertifiziert wurden. Man kann zynisch darüber diskutieren, welchen Wert es hat, dass dieser Panzer oder, im Extrem, diese Streubombe unter Beachtung ökologischer Optimierungskriterien produziert wurde. Damit wird auch ein Problem dieses Ansatzes deutlich: Eine Einschätzung oder Bewertung der Produkte oder der Produktpalette, zugegeben ein heikles Unterfangen, erfolgt nicht.

Recht häufig zu finden auf dem Markt nachhaltiger Geldanlagen sind auch sogenannte **Themenfonds**. Dabei werden bestimmte Sektoren, zum Beispiel Was-

serkraft oder erneuerbare Energien, ausgewählt, in die dann ausschließlich investiert wird. Hierzu kann auch das sogenannte „Impact Investing“ gezählt werden, durch das der Investor themenbezogen versucht, gezielte Wirkungen zu erreichen, Einfluss auszuüben und Impulse zu setzen, etwa im ökologischen oder sozialen Bereich, zum Beispiel Investition in soziale Einrichtungen, durchaus mit der Kalkulation, dass diese wirkungsorientierten Investitionen sich durch Einsparungen in anderen Bereichen amortisieren oder finanzieren, etwa durch eine Vermeidung von anderweitig ansonsten erforderlich werdenden Resozialisierungsprogrammen. Eine weitere Methode ist das „**Normenbasierte Screening**“. Hiernach wird die Einhaltung bestimmter, meist freiwilliger Normen geprüft, von denen es weltweit eine kaum mehr überschaubare Vielzahl gibt und die zum Teil variierende, zum Teil deckungsgleiche Nachhaltigkeitsstandards setzen: etwa der Global Compact (UN), die UN Principles for Responsible Investments/Insurance, die OECD Leitsätze, die Equator Principles, das Carbon Disclosure Project und andere. Wenn etwa Pensionsfonds mit ihren enormen Investitionsvolumina bei Portfoliokandidaten nach der Einhaltung derartiger Standards fragen, hat dies erhebliche Hebelwirkungen.

Nachhaltigkeitsratingagenturen bieten verschiedene Formen des Screenings, Rankings und der Selektion an, um aus einem breiten Universum an Unternehmenskandidaten Empfehlungen für spezifische Portfoliozusammenstellungen auszusprechen. So etwa werden aus einer Kombination von Ausschlusskriterien und Best-in-Class-Kriterien erste Screenings durchgeführt, mit deren Hilfe die Anzahl der zur Verfügung stehenden Titel selektiv eingegrenzt wird. Die verbleibenden Unternehmen können dann nach weiteren Gesichtspunkten analysiert und selektiert werden, nach Größe, Medienresonanz, Region usw.. Aus einer breiten Palette von Anlagemöglichkeiten wird somit eine nachhaltige Geldanlage identifiziert. Auch das ist methodisch nicht immer eindeutig, etwa bei Beteiligungen: Wenn etwa Kernkraft ausgeschlossen werden soll, aber bei einer Tochter eine zehnpromtente Beteiligung an einem Kernkraftwerk vorliegt. Wo ist hier die Grenze zu ziehen? Bei welcher Grenze kann ein solches Unternehmen noch in einen Nachhaltigkeitsfond aufgenommen werden?

Wie bereits erwähnt, erfolgt diese Selektion der Nachhaltigkeitsagenturen nach ökologischen oder sozialen Kriterien. Für mich fehlt bei diesem Nachhaltigkeitsansatz die Berücksichtigung der ökonomischen Seite. Bei dieser Herangehensweise wird davon ausgegangen, dass das ökonomische Rating von den konventionellen Ratingagenturen gemacht wird. Hierdurch können Unternehmen in die engere Auswahl kommen, die ökologisch und sozial bestens abschneiden, aber ökonomisch kaum Zukunftschancen haben. Das erscheint mir nicht nachhaltig. Wir brauchen ein integriertes Rating, in dem alle Faktoren in ihrer Wechselwirkung berücksichtigt werden.

Auch die Methodik bisheriger Nachhaltigkeitsratingprozesse an sich muss hinterfragt werden. Wenn man sich wirklich ein Bild von einem Unternehmen machen möchte, reicht es nicht aus, sich hauptsächlich auf Internetrecherchen und die Analyse von schriftlichen Materialien oder ausgefüllten Fragebögen zu stützen. Bedenkt man die Intensität mancher Due Diligence Prozesse, oft mehrere Monate mit einem Analyseteam vor Ort, so kann die bisherige internetbasierte Begrenztheit (aus Kosten- und Kapazitätsgründen) von Nachhaltigkeitsratings nicht befriedigen. Das persönliche Vor-Ort-Gespräch im Unternehmen kann ganz andere Eindrücke vermitteln. Aber auch dies bringt keine Garantie, dass nicht Altlasten oder latente Risiken unaufgedeckt bleiben. Dennoch lassen sich auf der anderen Seite selbst bei rudimentärem Nachhaltigkeitsrating manchmal auch gravierende strategische Risiken (oder Chancen) frühzeitig aufzeigen. Im oekom-Rating von Banken in der Vergangenheit erhielt das beste Rating mit B– die HypoVereinsbank, also durchaus auch noch mit deutlichem Optimierungspotenzial. Lehman Brothers wurde mit F geratet, das ist die schlechteste Note, die es gibt. oekom sagt heute, dass sie mit diesem Rating früh vor dem öffentlichen Crash auf die kritische Lage von Lehman Brothers hingewiesen haben. Die imug GmbH, die auch Länderratings durchführt, hat lange vor der öffentlich diskutierten Griechenlandkrise ein höchst kritisches Rating ausgestellt. Das heißt, Nachhaltigkeitsratings können manchmal strategische Schwachstellen oder auch Risiken aufzeigen, die über konventionelle Ratings nicht erfasst werden.

Hierin steckt eine wichtige Botschaft: Soziale und ökologische Zusammenhänge sind nicht losgelöst von ökonomischen. Immer gibt es Zusammenhänge und Interdependenzen. Allerdings sind sie nicht immer direkt augenfällig oder auch erst mittel- oder längerfristig sichtbar. Manche Unternehmensinsolvenz hatte im Hintergrund ökologische Gründe, die dann auf allgemeine Kostensteigerung zurückgeführt oder als abstrakte „Managementfehler“ verschleiert wurden. Im Hintergrund standen aber längst absehbare behördliche (Umwelt-)Auflagen oder Veränderungen des Kundenverhaltens. Durch derartige Verflechtungen haben ökologische und soziale Aspekte ökonomische Auswirkungen, die aber in ihrer Ursächlichkeit nicht transparent sind oder im Controlling ausgewiesen werden. Es spricht einiges dafür, dass man über ein sorgfältiges Nachhaltigkeitsrating, das auch die soziale Seite über eine weiterreichende Stakeholder-Analyse erfasst, mehr über die Zukunftssicherung und die Risikosituation eines Unternehmens erfährt, als das bei eng auf aktuelle ökonomische Erfolgskriterien ausgerichteten Ratings der Fall ist.

## 1.17 Nachhaltiger Geschäftsbetrieb

Mit der bisherigen Diskussion nachhaltiger Geldanlagen wird das Kernthema der Nachhaltigkeitsrelevanz von Finanzdienstleistern angesprochen. Es gibt aber weitere Felder, in denen Finanzdienstleister Nachhaltigkeitsrelevanz haben. Der VfU bemüht sich mit seinen Mitgliedern und für diese das breite Spektrum abzudecken. So war der ursprüngliche Ausgangspunkt des Mitgliederinteresses die ökologische Optimierung des internen Geschäftsbetriebes, der sogenannten Betriebsökologie, mit dem Ziel der Reduktion von Verbräuchen und der Senkung von betriebsbedingten Emissionen. Hierzu wurden Umweltmanagementsysteme eingerichtet mit dem Ziel einer kontinuierlichen Verbesserung. Diese Systeme definieren Verantwortlichkeiten, Ziele, Umsetzungsprogramme und kontrollieren Erfolge und Fortschritte. Sie reichen von einer umweltfreundlichen Beschaffung über das Facility Management, Maßnahmen der Personalentwicklung, bis zur externen Berichterstattung. Als wir Finanzdienstleister bei der Einrichtung solcher Systeme unterstützt hatten, wurde ich anfangs häufig gefragt, was es im Umweltschutz in Banken denn überhaupt zu tun gäbe, die seien doch „sauber“. Bei genauerem Hinsehen zeigt sich jedoch ein differenziertes Bild: Banken verursachen zum Beispiel immense Energieverbräuche, über Klimatisierungen, Rechenzentren etc., die manchen Produktionsbetrieb in den Schatten stellen. Erhebliche Umweltwirkungen resultieren aus Verkehrsbewegungen, Dienstreisen, Flügen, Pendlerbewegungen, Kundenverkehr und Geldtransporten. Aber auch regelmäßige Bautätigkeiten und Umbauten, die Anschaffung und Entsorgung von Büromaterial, von Reinigungsmitteln, Büromöbeln, Computerausstattungen und vieles andere haben nicht zu unterschätzende Umwelteffekte. Dies alles wird heute in größeren Häusern fast standardmäßig erfasst, zum Beispiel nach dem Standard der Global Reporting Initiative (GRI), und in öffentlichen Nachhaltigkeitsberichten dargestellt.

Demgegenüber bleibt die Produktseite und deren wesentlich weitreichenderen Umwelt- und Sozialwirkungen bisher deutlich intransparenter. Spricht man in den USA von einem Anteil von 20 bis 30 % sogenannter „ethischer Geldanlagen“, so bleiben die Kriterien für eine solche Einstufung meist weitgehend offen. Da werden Anlagen dann nachhaltig oder ethisch genannt, weil ein Investment in die Produktion von Streubomben ausgeschlossen ist – eine wohl doch recht niederschwellige Ethikhürde. Neben der oben genannten Verbesserung von Ratingverfahren wird deshalb hier intensiv auch an Nachhaltigkeitslabels gearbeitet, in Deutschland etwa seitens des Forums für Nachhaltige Geldanlagen (FNG).

## 1.18 Internes und externes Reporting

Eine zentrale Rolle beim Ausbau einer nachhaltigen, sozial verantwortlichen Finanzwirtschaft, wird die Entwicklung der zugehörigen Berichtssysteme spielen, das heißt die Schaffung von Transparenz über Nachhaltigkeitszusammenhänge. Dies beginnt bei der internen Berichterstattung, dem internen Controlling und Reporting und reicht bis zur externen Berichterstattung, also der Transparenz von Nachhaltigkeitswirkungen, die eine Gesellschaft von wirtschaftlichen Unternehmen erwartet. Beidem, dem internen Reporting wie der externen Berichterstattung, wird bei der Entwicklung einer nachhaltigen Ökonomie, einer „Green Economy“, eine zentrale Bedeutung zukommen.

Intern orientieren sich Entscheider in Unternehmen auf Basis der ihnen vorliegenden Informationen, Daten, Indikatoren, üblicherweise über die sogenannten Reportingsysteme verdichtet. Wenn diese Systeme aber keine oder nicht ausreichende Nachhaltigkeitsinformationen enthalten, kann auch nicht nachhaltigkeitsorientiert entschieden werden. Dies betrifft etwa auch die Kreditpolitik einer Bank. Wenn die Kreditwürdigkeitsprüfung keine ökologischen und sozialen Risiken prüft und die zugehörigen Informationen in entsprechenden Berichts- oder Indikatorensystemen verdichtet und zur Verfügung stellt, wenn also die Entscheider keine Nachhaltigkeitsinformationen haben, dann können sie auch nicht nachhaltigkeitsorientiert entscheiden. Die hierfür erforderlichen Informations-, Indikatoren- bzw. Reportingsysteme sind aber heute vielfältig auch erst in der Entwicklung begriffen, etwa zur Berücksichtigung von „Financed Emissions“: Wenn bei Anlageoptionen keine Informationen über die jeweilige Emissionsintensität vorliegen, können Anleger, Portfolio- oder Fondsmanager ihre Anlageentscheidungen diesbezüglich auch nicht optimieren. Wenn entsprechend die in Frage kommenden „Investees“ vom Analysten auch nicht zu Art und Menge ihrer Emissionen befragt werden, haben sie auch wenig Anreiz, selbst hier Transparenz herzustellen oder gar vorbeugend und emissionsenkend aktiv zu werden. Hier wird bereits der Zusammenhang zwischen internem und externem Reporting sichtbar.

Zunächst müssen die Daten überhaupt erst einmal intern vorliegen, um dann zu entscheiden, welche davon extern zu berichten sind oder welche extern abzufragen sind. Die erste Anforderung ist also, das interne Reporting um nachhaltigkeitsrelevante Informationen zu erweitern. Auf dem, was intern gewusst wird, kann dann auch erst ein externer Bericht aufbauen. Erst auf einer solchen Grundlage können Nachhaltigkeitsratings über ökologische, soziale und ökonomische Risiken (und auch Chancen) ein umfassenderes Urteil abgeben, können die Investoren über die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens fundierter befinden, oder können auch politische Steuerungsmaßnahmen gezielt ansetzen. Geht man davon aus, dass die

klassische betriebswirtschaftliche Berichterstattung sich erst Anfang des 20. Jahrhunderts als Grundlage fiskalischer Besteuerung etabliert und standardisiert hat, so eröffnen sich hier mit einer gerade erst in den Anfängen begriffenen erweiterten Berichterstattung erhebliche Potenziale politischer Steuerung. Doch bisher konnte, von einzelnen Pionierleistungen abgesehen, sich weder ein angemessenes internes noch ein entsprechendes externes Reporting national oder international etablieren. Die bereits existierenden Nachhaltigkeitsberichte, anhand derer etwa Nachhaltigkeitsratings heute urteilen, sind erste Anfänge.

Sie sagen zum Beispiel über Nachhaltigkeit in der Produktpolitik und deren Umsetzung noch wenig aus. Da ist noch ein weiter Weg zu gehen. Und das Lehman-Brothers-Beispiel zeigt, wie weitreichend die Risiken im Finanzsektor hier sein können.

Der VfU als Nachhaltigkeitsverband für Finanzdienstleister versucht auf den verschiedenen oben aufgezeigten Ebenen den Erfahrungsaustausch in Praxis und Wissenschaft voranzubringen. Zuletzt ist der Schwerpunkt „Klimaforschung“ hinzugenommen. Auf all diesen Ebenen versuchen wir, eine erweiterte Sichtweise durchzusetzen. Die um ökologische und soziale Fragestellungen erweiterte Kreditwürdigkeitsprüfung war eines der frühen Themen. Es ist für mich heute noch nicht nachvollziehbar, warum diese Verfahren sich nicht längst flächendeckend durchgesetzt haben, geht es doch letztlich ebenso um ökonomische Risiken.

---

## 1.19 Um zum Schluss zu kommen

Finanzdienstleister sind in unser gesellschaftliches System eingebunden. Sie spielen bei der Sicherung dieses vernetzten Systems und seiner sozialen, ökonomischen und ökologischen Funktionsfähigkeit eine wichtige Rolle und tragen deshalb auch Mitverantwortung für diese Funktionsfähigkeit. Sie profitieren selbst davon, von seiner sozialen Sicherheit, den qualifizierten Arbeitskräften, seiner Infrastruktur, der Rechtssicherheit usw.; sie verdanken ihre Existenz, ihre Bestandssicherung der gesellschaftlich erteilten „Licence to Operate“. Das heißt, Finanzdienstleister sind dazu aufgerufen, eine aktive Rolle bei der Verantwortung für eine sozial, ökologisch und ökonomisch funktionsfähige und also nachhaltige Gesellschafts- und Wirtschaftsform zu übernehmen.

Unabhängig von einem solchen Verantwortungsanspruch liegt es aber auch im unmittelbaren eigenen ökonomischen Interesse, die Belange der Nachhaltigkeit strategisch ernst zu nehmen, nicht nur aus Reputationsgründen. Nachhaltigkeitsmanagement heißt Bestandssicherung. Selbst A. T. Kearney, kein Verfechter ökosozialer Romantik, kommt in einer Analyse der Finanzkrise 2008 zum Ergebnis,

dass nachhaltigkeitsorientierte Unternehmen (und mit ihnen nachhaltigkeitsorientierte Geldanlagen) stabiler und erfolgreicher durch die Krise gekommen sind. Auch wird ihnen ein hohes Wachstumspotenzial zugesprochen.

Finanzdienstleister haben erst begonnen, die Nachhaltigkeit ihres Geschäftsbetriebs und ihrer Produkte, der Geldanlagen, Kredite oder Versicherungen, genauer zu prüfen, zu kontrollieren und zu managen. Und sie haben erst begonnen, darüber zu berichten – intern wie extern. Seit gerade einmal 20 Jahren werden die zugehörigen Reportingverfahren entwickelt. Demgegenüber konnte die kaufmännische Buchhaltung über mehrere Jahrhunderte Traditionen, Standards und akzeptierte Konventionen entwickeln. Finanzdienstleister haben hier erst begonnen zu lernen, tun dies auch, wenn auch zum Beispiel im Hinblick auf Anforderungen des Klimawandels, der globalen Ressourcenverbräuche und sozialen Verwerfungen, von sozialer Ungleichheit bis zur globaler Migration, vielleicht viel zu langsam. Manche sind schneller, manche Sonderbank reagiert flexibel. Alle aber haben Handlungsspielräume, die es zu nutzen gilt, im Interesse der eigenen Bestandserhaltung, aber auch im Interesse des Gemeinwohls. Beides sind zwei Seiten einer Münze und bedingen sich gegenseitig. Das ist der Kern. Wir können etwas tun für eine nachhaltige Entwicklung und gerade die Finanzdienstleister können über den Kapitalmarkt, der unser ökonomisches System dominiert, viel tun. Aber dafür sind auch alle anderen Stakeholder mitverantwortlich. Es sind also nicht nur die vielkritisierten „Banker“, die verantwortlich sind, sondern das sind auch wir als Kunden, als Mitarbeiter, das sind Investoren, Versicherungen, Ratingagenturen, Pensionsfonds, Produktionsunternehmen, Verbraucher, Politiker und Wissenschaftler. Finanzdienstleister jedoch haben wichtige Steuerungshebel in der Hand, vielleicht die wirksamsten.

**Prof. Dr. Bernd Wagner**, war bis 2007 Leiter des Zentrums für Weiterbildung und Wissenstransfer (ZWW) der Universität Augsburg; er ist heute Scientific Direktor am Wissenschaftszentrum Umwelt und Vorstand des ResourceLab der Universität Augsburg sowie Gründer und Vorsitzender des VfU –Verein für Umweltmanagement und Nachhaltigkeit in Finanzinstituten e. V.