

Der Blick über den Tellerrand ist ein starker wirtschaftlicher Treiber

Von Andreas Krautscheid



Nachhaltigkeit bedeutet, das eigene Wirken, im gesamtgesellschaftlichen Zusammenhang zu betrachten. Dass Banken mit ihren Entscheidungen auch die Entscheidungen in anderen Wirtschaftssektoren beeinflussen, ist der Branche durchaus bewusst, so Andreas Krautscheid. Weil es jedoch über viele Fragen, die mit der Nachhaltigkeit zusammenhängen, keinen politischen und gesellschaftlichen Konsens gibt, ist die Herangehensweise an das Nachhaltigkeitsmanagement immer eine individuelle geschäftspolitische Entscheidung. Red.

Was bedeutet Nachhaltigkeit für die privaten Banken? Nachhaltigkeit in der Wirtschaft bedeutet mehr, als nur auf die Ertragskraft in zwei Jahren zu schauen. Es bedeutet, über den Tellerrand hinauszublicken und sein eigenes Wirken im gesamtgesellschaftlichen Zusammenhang zu betrachten. Es gilt, unternehmensbezogene Lösungen in gesellschaftliche Entwicklungslinien einzubinden. Wirtschaftliche Prosperität, eine intakte Umwelt und der soziale Zusammenhalt müssen als zusammenhängende Ziele verstanden werden.

Bei den privaten Banken spielt Nachhaltigkeit nicht erst seit gestern eine wichtige Rolle. Viele Institute publizieren schon seit Jahren Nachhaltigkeitsberichte, in denen

sie über ihre vielfältigen Aktivitäten auf unterschiedlichen Gebieten berichten – ob im Umweltschutz, bei der Unternehmenskultur oder im Rahmen von Projekten, die sich der Förderung von Benachteiligten oder junger Talente verschrieben haben. Und auch im täglichen Umgang mit den Kunden werden Werte gelebt, die die Grundlage für eine dauerhafte und stabile Kunde-Bank-Beziehung sind. Nachhaltigkeit bedeutet, ökonomisch dauerhaft erfolgreich zu sein und gleichzeitig ökologisch, sozial und gesellschaftlich verantwortlich zu handeln. Damit liegt die Beachtung dieser „Regeln“ im ureigenen Interesse der Bank.

Ökonomie: Stabile Erträge sind die Grundvoraussetzung

Kernaufgabe aller Unternehmen – auch und gerade der Banken – ist die dauerhafte und langfristige Erzielung von Erträgen. Für Banken ist dies insofern von höchster Priorität, als stabile Erträge die Grundvoraussetzung zur Eigenkapitalstärkung und somit zur Risikoabsicherung darstellen. Ein wesentlicher Faktor für den wirtschaftlichen Erfolg ist eine vertrauensvolle und

langfristige Geschäftsbeziehung zwischen Kunden und Bank.

Nachhaltigkeit ist bei Banken und Unternehmen mittlerweile ein starker wirtschaftlicher Treiber. Denn ein funktionsfähiges Nachhaltigkeitsmanagement ist zum einen ein „Frühwarnsystem“ für ökonomische Risiken und dient zum anderen der Entwicklung neuer Geschäftschancen, zum Beispiel im Vertrieb neuer (Bank-)Produkte.

Ökologie im operativen Geschäft

Aufgrund der Entwicklungen im Umwelt- und Klimaschutz haben viele Banken ökologische Belange in ihr operatives Geschäft integriert und die ökologischen Nachhaltigkeitsaspekte sowohl bei der Kreditvergabe als auch beim Kapitalanlagegeschäft im Blick. Dabei eröffnen die aktuellen Klimaschutzinitiativen von Politik und Wirtschaft ihnen zahlreiche Geschäftsmöglichkeiten – zum Beispiel bei der Finanzierung der Energiewende.

Auch in Bezug auf die Kunden ist der Umwelt- und Klimaschutz für die Banken wichtig. Bei vielen Entscheidungen der Bank werden die erwarteten Klimaeffekte berücksichtigt – etwa bei den zu finanzierenden Investitionen der Unternehmenskunden oder aber auch bei Anlageprodukten. Dies wird von den Kunden auch verstärkt nachgefragt.

Zum Autor

Andreas Krautscheid, Mitglied der Hauptgeschäftsführung, Bundesverband deutscher Banken e.V., Berlin

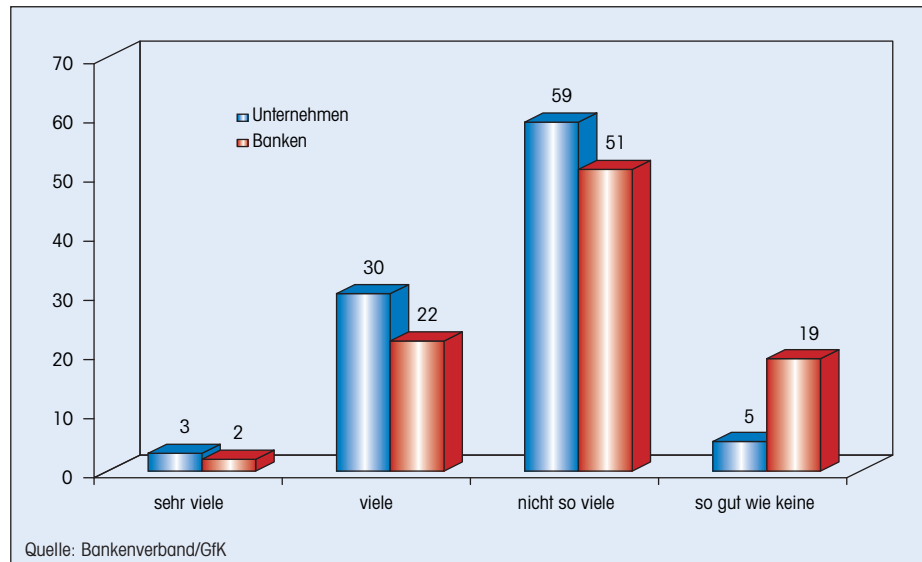
Ein anderer Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung unter diesem Aspekt ist die Vermittlung von Förderbank-Krediten zur Finanzierung von Investitionen mit ökologischem oder sozialem Nutzen durch die Banken. Mit einem Marktanteil von 73 Prozent sind die privaten Banken der wichtigste Kreditgeber für Unternehmen aus dem Bereich erneuerbarer Energien. Darüber hinaus ist die Finanzierung mittelständischer Unternehmen insofern bedeutsam, da der deutsche Mittelstand ein wichtiger Motor bei der Entwicklung grüner Technologien ist.

Außerdem haben sich die privaten Banken zum Ziel gesetzt, in ihren eigenen Häusern möglichst umwelt- und klimaschonend zu wirtschaften. Dies erreichen sie zum Beispiel durch die Reduzierung von Energie und Ressourcen (Green-Building, Green-IT, papierloses Büro oder umweltfreundliche Mobilitätskonzepte).

Banken achten auf soziale und gesellschaftliche Aspekte ihrer Aktivitäten. Soziale Nachhaltigkeitsfaktoren kommen auch im Kredit- und Kapitalanlagegeschäft zur Anwendung. Die elementaren Grundlagen jeder unternehmerischen Entscheidung sind die umfassende Einhaltung der Menschenrechte sowie die Verhinderung von Korruption beim eigenen Handeln sowie mit Blick auf den Kunden. Die privaten Banken stellen sich konstruktiv dem Dialog mit den Stakeholdern und der Politik, um die berechtigten Interessen aller Beteiligten in sozialen und gesellschaftlichen Belangen berücksichtigen zu können. Denn Banken sind – entgegen der Einschätzung vieler Bürger, so hat eine aktuelle BdB-Umfrage ergeben – verantwortungsbewusste Unternehmen und engagieren sich für ihr Umfeld.

In diesen Bereich gehört auch das gesellschaftliche Engagement der Banken außerhalb des Geschäftsbetriebes. Unsere Mitglieder betreiben Stiftungen zur Förderung der Kultur, Sport, Wissenschaft, zur Betreuung benachteiligter Menschen. In den Banken sind die Mitarbeiter die wich-

Abbildung 1: Wie sehr sich Unternehmen und Banken aus Sicht von Verbrauchern gesellschaftlich engagieren (Angaben in Prozent)



tigsten Erfolgsfaktoren und entscheidende Impulsgeber für Nachhaltigkeit im Tagesgeschäft. Dementsprechend fördern und unterstützen die Banken ihre Mitarbeiter. Beispielsweise durch Bildungs- oder Gesundheitsinitiativen und familienfreundliche Maßnahmen.

Kernthema der Unternehmensleitung

Jetzt stehen die Banken vor der Aufgabe, ein unternehmensbezogenes Nachhaltigkeitsmanagement zu entwickeln und es in die existierenden Managementstrukturen einzufügen. Der Bankenverband will – als

Mittler zwischen den privaten Banken, Politik und Gesellschaft – die fortlaufende Diskussion zur Weiterentwicklung des Nachhaltigkeitsmanagements mit voranbringen und die Mitgliedsinstitute in der eigenen Prozessausgestaltung unterstützen. Die Banken haben Nachhaltigkeitsstrategien entwickelt, deren Umsetzung von entsprechend spezialisierten Abteilungen in den Banken gesteuert wird.

Für ein systematisches Vorgehen ist das Bekenntnis der Unternehmensleitung zum Nachhaltigkeitsmanagement die Grundvoraussetzung. Dabei darf eines nicht vergessen werden: Die Interessen der Banken

Abbildung 2: Verbindung des gesellschaftlichen Engagements mit geschäftlichen Interessen aus Sicht von Verbrauchern (Angaben in Prozent)

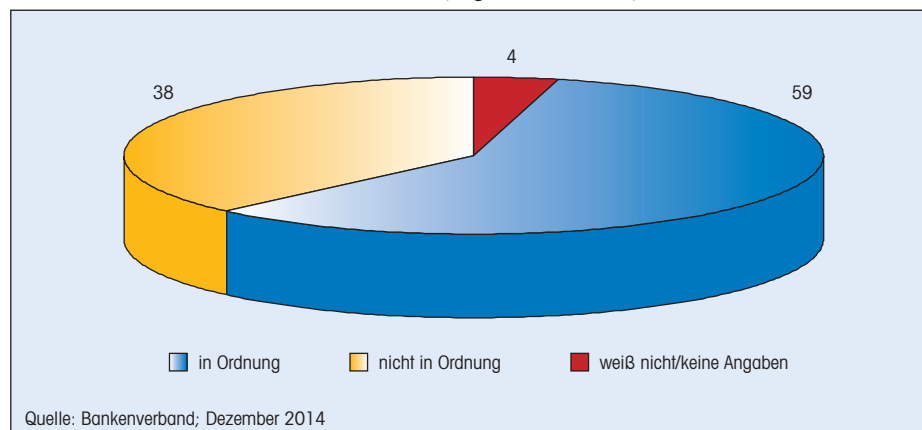
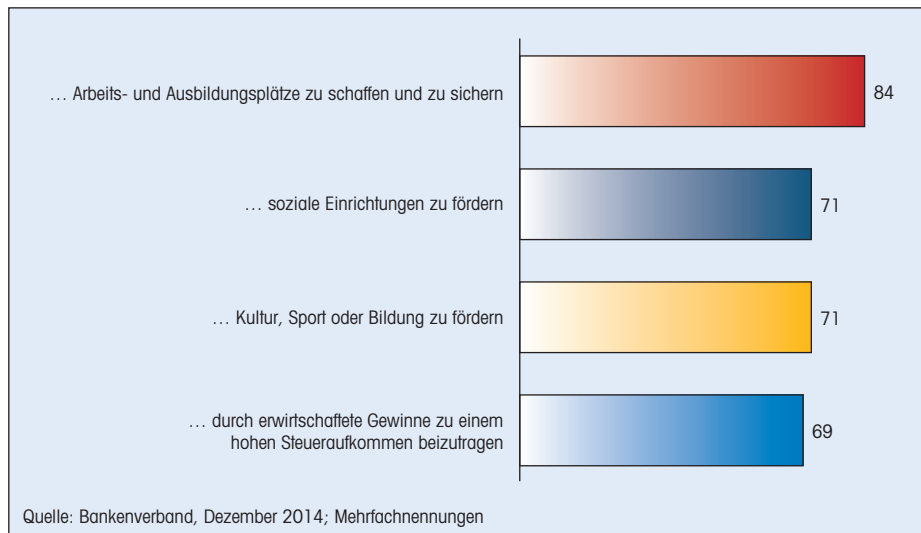


Abbildung 3: Handlungsfelder der gesellschaftlichen Verantwortung der Banken aus Sicht von Verbrauchern (Angaben in Prozent)



und ihrer Interessengruppen (sogenannte „Stakeholder“ wie Aktionäre, Kunden, Mitarbeiter und Öffentlichkeit) sind nicht immer deckungsgleich.

Spannungsfeld Nachhaltigkeit

Die Diskussion über Nachhaltigkeit findet also in einem permanenten Spannungsverhältnis statt.

■ Einerseits besteht über viele Fragen, die im weitesten Sinne mit Nachhaltigkeit zu tun haben, weder politisch auf nationaler, europäischer oder internationaler Ebene noch gesellschaftlich Konsens.

■ Andererseits stellt sich die Frage nach der Grenze der Verantwortung der Bank.

In dieser Diskussion kann die (finanzierende) Bank weder für alle Entscheidungen ihres Kunden verantwortlich gemacht werden noch darf sie umgekehrt jede Handlung ihres Kunden akzeptieren. Einzelne Entscheidungen der Bank werden vor dem Hintergrund dieses Spannungsverhältnisses nie völlig widerspruchsfrei sein können. Banken stehen daher vor der Herausforderung, Interessenkonflikte, die sich durch die unter-

schiedlichen Erwartungen ergeben, möglichst fair zu lösen.

Das Nachhaltigkeitsmanagement in Banken funktioniert so: Mittels verschiedener Strategien und verschiedener Instrumente, die auf das jeweilige Geschäftsmodell des Instituts abgestimmt sind, wird die Nachhaltigkeit in den unterschiedlichen Bereichen verankert. Dabei werden soziale, ökologische und ökonomische Aspekte miteinander verknüpft. Nachhaltigkeit ist hierbei kein separates Ziel, sondern integraler Bestandteil der Geschäftsstrategie, der sich in allen Bereichen der Bank wiederfindet.

Individuelle geschäftspolitische Entscheidung

Aufgrund der heterogenen Struktur der privaten Banken, der deutschen Kreditwirtschaft und der Erwartungen von Interessengruppen ist klar, dass es kein einheitliches Nachhaltigkeitsmanagement geben kann, sondern verschiedene Herangehensweisen geben muss. Die privaten Banken bekennen sich zum Leitbild einer nachhaltigen Entwicklung. Die Formulierung von Richtlinien und Prozessen zur Umsetzung ist eine individuelle geschäftspolitische Entscheidung der einzelnen Häuser.

Das Nachhaltigkeitsmanagement soll aber ein wesentlicher Bestandteil der Unternehmensstrategie sein. Es muss daher in die Grundsätze der Unternehmensführung einfließen und ist ein Kernthema der Unternehmensleitung. Diese hat die Aufgabe, die Schlüsselfunktionen zur Nachhaltigkeit in der Bank festzulegen, zu steuern und miteinander zu vernetzen. Mit der anstehenden Umsetzung der Vorgaben aus der EU-Richtlinie zur „Offenlegung nichtfinanzieller und die Diversität betreffender Informationen“ werden größere Unternehmen, darunter insbesondere auch Banken und Versicherungen, zukünftig verpflichtet, nichtfinanzielle Informationen offenzulegen. Dadurch wird die Bedeutung des Nachhaltigkeitsmanagements innerhalb der Banken weiter zunehmen.

Der Verantwortung bewusst

Abschließend sei gesagt: Die Frage nach der Nachhaltigkeit im Bankgeschäft in Deutschland ist eng verknüpft mit der Rolle, die die privaten Banken für die deutsche Volkswirtschaft einnehmen. Die privaten Banken gehören zu den wichtigsten Kreditgebern deutscher Unternehmen; sie haben Einlagen und verwalten Vermögen in Billionenhöhe. Kundenbeziehungen werden generationenübergreifend gepflegt. Darüber hinaus beraten und begleiten sie Unternehmen beim Zugang zum Kapitalmarkt. Rund 80 Prozent des deutschen Exports laufen über private Banken. Sie unterhalten mehr als zwei Drittel des deutschen Auslandsnetzes der deutschen Kreditwirtschaft. Private Banken betreiben umfangreiche Zahlungsverkehrsnetze, stellen eine breite Palette an Absicherungsprodukten bereit und sind zudem wichtigster Kreditgeber für Unternehmen aus dem Bereich erneuerbare Energien. Der Bankensektor beeinflusst mit seinen Entscheidungen in erheblichem Umfang die Entwicklungen in anderen Wirtschaftssektoren. Dieser Position und der damit verbundenen Verantwortung für eine umwelt- und sozialverträgliche Entwicklung sind sich die Banken bewusst.