

## Differenzierung durch Nachhaltigkeit – Bericht an die Gesellschaft

Seit einigen Jahren ist das Thema Nachhaltigkeit in aller Munde. Eine Suche nach diesem Begriff bei „Google“ führt zu mehr als 12 Millionen Ergebnissen. Hier drängt sich schnell die Frage auf, wieso beginnt eine Sparkasse, sich mit diesem Thema zu beschäftigen. Nachhaltigkeit ist keine neue Schwerpunktsetzung. Seit mehr als 115 Jahren übernimmt die Kreissparkasse Heinsberg Verantwortung für ihre Region – so wie die anderen Sparkassen auch. Die Förderung des Gemeinwohls ist Teil des Selbstverständnisses. Sparkassen engagieren sich gesellschaftlich durch Spenden, Sponsoring und über ihre Stiftungen wie kein anderes Kreditinstitut. Und sie betreiben das „Mittelstandsgeschäft“ und die Beratung von Privatkunden aus diesem Gedanken der Förderung ihres Wirtschaftsraums (siehe Tabelle).

### Wachsendes Interesse an nachhaltigen Produkten

Die Erfahrung zeigt jedoch, dass viele Bürgerinnen und Bürger nicht den Unterschied in den Geschäftsmodellen der Sparkassen und Banken kennen. Gerade vor dem Hintergrund der Finanzkrise, die die häufig schon vorher kritischen Einstellungen gegenüber den Kreditinstituten noch verstärkt hat, ist es wichtig, transparent zu machen, was Sparkassen für ihre Region und ihre Kundinnen und Kunden leisten.

Es lässt sich feststellen, dass die Nachfrage nach nachhaltigen Produkten steigt und insbesondere institutionelle Anleger entsprechende Standards fordern. Dabei gilt es kein „Greenwashing“ zu betreiben, sondern eine hohe Glaubwürdigkeit zu erzielen. Für die Kreissparkasse Heinsberg rückten die Themen „soziale Verantwortung“ und „Nachhaltigkeit“ bereits Mitte 2012 auf die Agenda des Hauses. Im Rahmen des Projektes „Soziale Verantwortung und

Nachhaltigkeit in der Kreissparkasse Heinsberg“ wurden sie hierbei zunächst durch die Hochschule Niederrhein beraten und unterstützt. So wurden zahlreiche Daten gesammelt, Handlungsfelder geprüft und Maßnahmen eingeleitet. Im ersten Schritt erhoben Studierende der Hochschule Niederrhein die Daten auf Basis der Global Reporting Initiative. Die damals noch nicht bekannten gesetzlichen Anforderungen waren nicht Gegenstand der Überlegungen.

Alle 700 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Hauses konnten sich an dem Projekt beteiligen und eigene Vorschläge und Gedanken einbringen. Hierzu wurde erstmals ein offenes Diskussionsforum im Intranet gestartet, eine neue positive Erfahrung für die Sparkasse.

Ein weiterer wichtiger Grundstein für Verankerung des Nachhaltigkeitsgedankens war die Überarbeitung des Unternehmensleitbildes – gemeinsam mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Im neuen Leitbild steht das „Wir“ im Fokus. Dieses „Wir“ vereint und bringt zum Ausdruck, wofür die Kreissparkasse Heinsberg steht, welche Werte ihr Handeln bestimmt und was sie langfristig erreichen möchte. Gleichzeitig unterstreicht das „Wir“ die enge Verzahnung der Sparkasse mit ihren Anspruchsgruppen – mit der regionalen Wirtschaft, Kunden, Umwelt, Gesellschaft sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

### Internes Handbuch

Um die Bedeutung des Themas Nachhaltigkeit zu verdeutlichen, wurde es in der Geschäftsstrategie verankert (Abbildung 1). In einem internen Handbuch wurden sämtliche Aspekte zum Umgang mit Nachhaltigkeit zusammengefasst. Dort ist auch das hausinterne Umweltmanagement dokumentiert, das unter anderem Richtlinien für die Auftragsvergabe an Lieferanten und Dienstleister umfasst. In der Kreissparkasse Heinsberg ist das Nachhaltigkeitsmanagement als Querschnittsaufgabe organisiert. Der Gesamtvorstand entscheidet über die Nachhaltigkeitspolitik. Innerhalb des Vorstandes der Kreissparkasse Heinsberg ist der Vorsitzende für das Thema zuständig.

2013 wählte der Deutsche Sparkassen- und Giroverband (DSGV) die Kreissparkasse Heinsberg aus, einen Praxis-Check zum „Bericht an die Gesellschaft“ durchzuführen. Es folgte eine erste Datenerhebung auf Basis der vorläufigen Berichtsindikatoren „Haltung“, „Produkte“ und „Initiativen“. Es sollte ermittelt werden, über welche Daten eine Sparkasse bereits verfügt, wer sie liefern kann und auch mit welchem Aufwand diese erhoben werden können. Im

*Thomas Pennartz, Vorstandsvorsitzender der Kreissparkasse Heinsberg, Erkelenz*

*In der öffentlichen Wahrnehmung ist der Begriff der Nachhaltigkeit ohne jede Frage positiv besetzt. Auch die Bankenaufsicht führt ihn seit einigen Jahren in ihrem Kriterienkatalog zur Beurteilung der Zukunftsfähigkeit von Kreditinstituten. In der Sparkassenorganisation soll eine gelebte Nachhaltigkeit künftig stärker als bisher als Abgrenzungskriterium zu anderen Bankengruppen genutzt werden. Nicht zuletzt in diesem Sinne will der Autor den Aufbau und die Weiterentwicklung des jährlichen Berichtes an die Gesellschaft verstanden wissen, den sein Haus in den vergangenen Jahren vorangetrieben und an die Stelle einer Imagebroschüre gesetzt hat. Als neues Element der kommenden Jahre nennt der Autor die Erstellung einer Ethikrichtlinie für die Beschäftigten. Allgemein legt er nicht nur Wert auf einen glaubwürdigen Dialog nach außen, sondern auch auf eine gelebte Umsetzung nach innen. (Red.)*

Auftrag des DSGV unterstützte die Nachhaltigkeitsberatung kap N diesen Prozess.

Im Themenfeld „Haltung“ geht es um die Werte, das Selbstverständnis, Leitbilder, Strategien und Ziele der Sparkasse sowie deren konkrete Umsetzung. Der Bereich „Produkte“ umfasst alle nachhaltigen Angebote und Dienstleistungen der Sparkasse. Bei den „Initiativen“ geht es schließlich um die Aktivitäten, die die Sparkasse ergreift für eine nachhaltige Entwicklung ihrer Region und der dort lebenden Bürgerinnen und Bürger. Eine wesentliche Erkenntnis war, dass 95 Prozent der 61 Indikatoren in der Sparkasse auf Anhieb abbildbar waren und hierzu Informationen gegeben werden konnten.

#### Abgrenzung des Geschäftsmodells von den Wettbewerbern

Im nächsten Schritt weitete der DSGV den Praxis-Check auf die Erstellung des ersten „Bericht an die Gesellschaft“ aus. Der Bericht unterstützt in kommunikativer ansprechender Form die Sparkasse dabei, noch stärker ihr Geschäftsmodell von Wettbe-

#### Auszug aus dem „Bericht an die Gesellschaft“. Indikator H21: Beitrag zum Gemeinwesen

	Gemeinwesen	Volumen in Euro 2014	Vorjahr
<b>H21</b>	<b>Beitrag zum Gemeinwesen (gesamt)</b>	46 714 427	45 060 395
	davon: Ertragsabhängige Steuerzahlungen	7 891 491	8 414 661
	Löhne und Gehälter	28 929 936	27 061 734
	Spenden, Sponsoring, Zweckerträge	1 432 000	1 430 000
	Aufträge an regionale Unternehmen	7 461 000	7 154 000
	Ausschüttungen an Träger	1 000 000	1 000 000
Wir spenden nicht an Parteien und Politiker.			

werbern abzugrenzen. Dies gelingt, indem das regionale, gemeinwohlorientierte Leistungsspektrum der Kreissparkasse Heinsberg sowohl bei der Gewinnentstehung als auch bei der Gewinnverwendung nachvollziehbar und vollständig aufgezeigt wird. Damit hat die Sparkasse ein passgenaues Berichtsformat etabliert, mit dem sie belegen kann, wie sie mit ihrer unternehmerischen Haltung, ihren Produkten und gesellschaftlichen Initiativen zu Wohlstandswachstum, Lebensqualität und Zu-

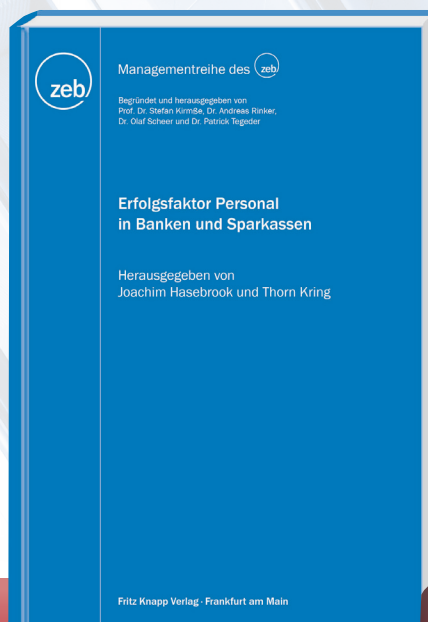
kunfts-fähigkeit in der Region beiträgt. In diesem Jahr erscheint bereits der dritte „Bericht an die Gesellschaft“ der Kreissparkasse Heinsberg. Hierbei wird das Projekt wieder, wie bei den beiden Vorberichten, von der externen Beratungsgesellschaft professionell und engagiert begleitet.

Parallel zur Veröffentlichung des ersten Nachhaltigkeitsberichtes trat die Kreissparkasse Heinsberg im Jahr 2014 dann als viertes Unternehmen der Sparkassen-Finanz-

## Die Managementreihe des zeb

Personal ist mehr denn je ein Erfolgsfaktor in der Finanzdienstleistungsbranche – vorausgesetzt, Unternehmenskultur und Mitarbeitermotivation stimmen. Hohes Engagement und hohe Identifikation mit dem Unternehmen erbringen langjährigen Untersuchungen zufolge rund 50% mehr Wachstum, als der Durchschnitt aufweist.

In diesem Band steht die Bedeutung des Personals für die immer komplexer und herausfordernder werdende Finanzdienstleistung im Mittelpunkt. Daraus werden Leitlinien für ein erfolgreiches Personalmanagement aufgestellt, und es wird gezeigt, auf welche Weise Qualitätsverbesserungen in zentralen Handlungsfeldern wie Gewinnung, Entwicklung und Führung positiv auf die Kosten- und Ertragssituation eines Unternehmens wirken.

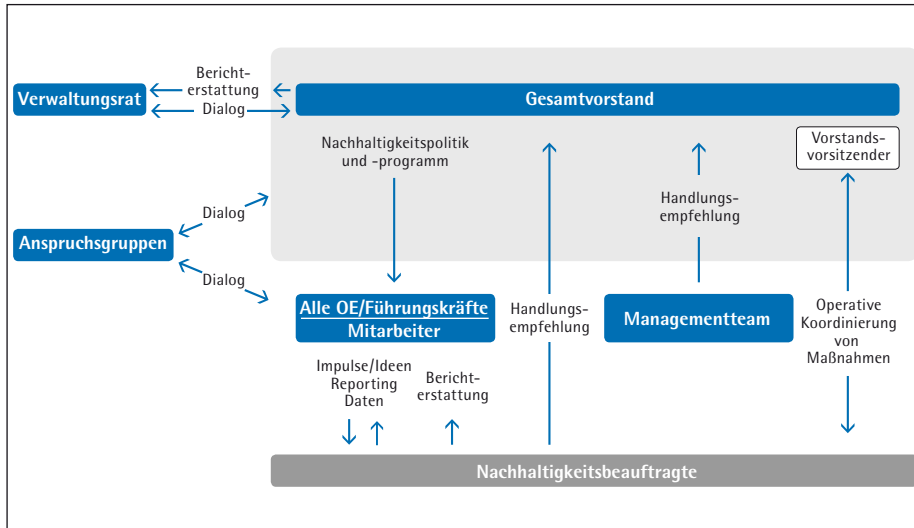


**Fritz Knapp Verlag**  
**Postfach 70 03 62**  
**60553 Frankfurt am Main**

Telefon (069) 97 08 33-21 | Telefax (069) 707 84 00  
 E-Mail: [vertrieb@kreditwesen.de](mailto:vertrieb@kreditwesen.de) | [www.kreditwesen.de](http://www.kreditwesen.de)

**Erfolgsfaktor Personal**  
**in Banken und Sparkassen**  
 Von Joachim Hasebrook und Thorn Krings (Hrsg.)  
 Managementreihe des zeb Band 3.  
 2015, 240 Seiten, gebunden, 69,00 Euro.  
 ISBN 978-3-8314-0865-8.

Abbildung 1: Verankerung von Nachhaltigkeit in der Kreissparkasse Heinsberg



gruppe dem Deutschen Nachhaltigkeitskodex (DNK) bei. Dies war ein wichtiger Schritt, mit dem die Sparkasse ihre Überzeugung unterstreichen wollte, dass Nachhaltigkeit eines der zentralen Zukunftsthemen ist. Die Voraussetzungen wurden mit dem „Bericht an die Gesellschaft“ erfüllt.

Der frühzeitige Beitritt unterstreicht die Haltung der Sparkasse, dass die gesetzliche Pflicht zur Berichterstattung ab 2017 nicht als „lästige Pflicht“ verstanden wird, sondern von direktem Nutzen für das Institut ist. Unter zunehmendem Wettbewerbsdruck, bei dem viele institutionelle Anleger sowie Mittelständler verstärkt klare Stan-

dards für eine nachhaltige Geschäftspolitik verlangen, wird somit eine fundierte Berichterstattung immer wichtiger. Eine Nachhaltigkeitsberichterstattung trägt damit nicht nur zur Profilierung und Differenzierung der Sparkasse bei, sondern eröffnet auch neue Marktchancen.

**Interne Kommunikation und externer Dialog**

Wichtig bei der ganzheitlichen Umsetzung des Themas Nachhaltigkeit in der Sparkasse ist die interne Kommunikation: Über das Medium „Nachhaltigkeits-Info“ erhalten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter regelmäßig Informationen über aktuelle Vorhaben. Wichtig ist es auch immer wieder zu verdeutlichen, dass der Nachhaltigkeitsanspruch sich nicht nur auf das Einsparen von Energie und Papier, also ökologische Aspekte, konzentriert, sondern es dabei genauso um ökonomische und soziale Aspekte geht – also die Erhaltung von Sozialsystemen und die Sicherung von Wohlstand und Lebensqualität.

Auch der externe Dialog trägt zur Verankerung von Nachhaltigkeit bei. Zu diesem Zweck kommuniziert die Sparkasse zum einen ihr Unternehmensleitbild nach außen; zum anderen startete sie 2014 mit der „Werkstatt Weitsicht“ den aktiven Austausch mit den Anspruchsgruppen, wie beispielsweise Privat- und Firmenkunden oder Vertretern sozialer beziehungsweise karitativer Institutionen. Im Rahmen der „Werkstatt Weitsicht“ wurden bislang fünf Diskussionsrunden mit eben diesen An-

spruchsgruppen und unter Moderation von Professoren der Hochschule Niederrhein durchgeführt. Ziel dieser Diskussionsrunden ist neben dem Dialog, die jeweiligen Bedürfnisse aufzuspüren und zu prüfen, wie die Kreissparkasse sie – auch im Sinne der Gemeinwohlorientierung – berücksichtigen kann.

Eine gute Bestätigung, mit dem „Bericht an die Gesellschaft“ auf dem richtigen Weg zu sein und keinen Jahresbericht in Form einer Imagebroschüre mehr zu veröffentlichen, waren die Reaktionen nach der Veröffentlichung. Selbst Kunden und Vertreter von Institutionen, die das Haus seit Jahren gut kennen, äußerten, dass sie viel Neues über das Handeln und Engagement der Sparkasse erfahren hätten, was ihnen bisher in diesem Umfang nicht bewusst gewesen wäre.

**Ethikrichtlinie für die Beschäftigten geplant**

Wichtig für das Gelingen einer glaubwürdigen Nachhaltigkeitspolitik innerhalb der Sparkasse ist die kontinuierliche Weiterentwicklung des Themas. Längst sind noch nicht alle Themen abschließend bearbeitet. So beschäftigt sich die Kreissparkasse Heinsberg zum Beispiel auf Basis der Empfehlungen des DSGVO-Indikatoren-Sets und unter erneuter Beteiligung der Hochschule Niederrhein mit der Erstellung einer Ethikrichtlinie für die Beschäftigten.

Als ein Entwicklungsfeld sieht die Kreissparkasse Heinsberg die Steigerung des Anteils von Frauen in Führungspositionen (Abbildung 2). Mittelfristig soll der Anteil der weiblichen Führungskräfte über alle Hierarchieebenen verdoppelt werden. Dazu wurde 2014 ein ganzheitliches und stufenweise wirksames Frauenförderkonzept verabschiedet.

So wichtig alle Gedanken zum Thema Nachhaltigkeit und zur Verdeutlichung des „anderen“ Geschäftsmodells von Sparkassen auch sind, so anspruchsvoll ist die Kommunikation dieser Arbeit. Es bleibt eine stetige Aufgabe, die Inhalte eines „Bericht an die Gesellschaft“ über die Medien, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Eigentümervertreter, Kunden und Bürger in dem Geschäftsgebiet bekannt zu machen. Die regelmäßige öffentliche Diskussion einschließlich der angebotenen Workshops werden dabei entscheidend helfen.

Abbildung 2: Frauenanteil nach Hierarchieebene

