

# Nachhaltigkeitsdenken in Finanzinstituten – mehr als Bäume pflanzen

Von Friedhelm Boschert und Klemens Höppner



Nachhaltigkeit erfordert ein grundlegendes Überdenken des Geschäftsmodells der Banken, so Friedhelm Boschert und Klemens Höppner. „Positive Impact Finance“ müsse zum Main Stream in der Finanzindustrie werden. Zu diesem Denkansatz gehören langfristiges Denken und das Einbeziehen erwünschter und unerwünschter Wirkungen in Finanzentscheidungen. Das wiederum verlangt von der Finanzbranche gänzlich neues Denken sowie kreative Innovation. Das neue Denken kann jedoch gelernt und sogar gemessen werden. Red.

Bankenaufsicht und Wirtschaftsprüfer weisen schon geraume Zeit darauf hin: „Nachhaltigkeitsrisiken und die damit einhergehenden Handlungsfelder werden von Kreditinstituten ein grundlegendes Überdenken des gegenwärtigen Geschäftsmodells erfordern. Bei der gesamtunternehmerischen Umsetzung müssen Kunden, Mitarbeiter, Stakeholder und Aufsichtsrat einbezogen und auch der Führungsstil des Unternehmens hinterfragt werden. Dieser Prozess sollte mit Bedacht, aber konsequent angegangen werden, um Institute im doppelten Sinne nachhaltig auszurichten.“<sup>1)</sup>

Ein neues Geschäftsmodell, ein neuer Führungsstil – es sind gewaltige Herausforderungen, die da auf die Banken zukommen. Allgemeine Zustimmung, sobald das Thema auf Konferenzen und Veranstaltungen angesprochen wird. Einzig: wie geht

man am besten an diese Themen heran? Wo anpacken? Und warum stehen sich die Finanzinstitute trotz guten Willens dabei manchmal selbst im Wege? Da hilft ein Blick auf Erfolgsmodelle.

Isabel Rimanoczy, Forscherin und Autorin von „The Sustainability Mindset Principles“, stellte sich vor einigen Jahren die Frage: „Why are some leaders able to champion initiatives in their corporations that help reduce their environmental or social impact? What is it that they know, what motivated them to step away from „business as usual“ and take on „the road less travelled?“<sup>2)</sup>

Warum also und wie sind einige der erfolgreichen Unternehmer schon frühzeitig vorausschauend auf den Pfad der Nachhaltigkeit eingeschwenkt? Und kann man das auch Business-

Studenten und Wirtschaftsführern weiter vermitteln?

## Zwölf Prinzipien eines nachhaltigen „Mindset“

Nach vielen Interviews mit Managern und Vorständen (das Haupt-Auswahlkriterium war, dass sie „wirksam handelten“ – also „anpackten“ in ihrem Unternehmen) schälten sich zwölf „Prinzipien eines nachhaltigen Mindset“ heraus, die erfolgreiches und „neues“ Denken und Handeln repräsentieren und – ganz wichtig – erlernbar sind.

Wie Abbildung 1 zeigt, beginnt der nachhaltige Mindset beim Verständnis der Zusammenhänge des Ökosystems, geht über Langfristdenken, Denken in Kreisläufen, Sowohl-als-auch-Denken und Reflexionsfähigkeit, die Fähigkeit zum Gewährsein bis hin zum Sinnverständnis. Sie alle machen in Summe jenes Mindset aus, der zu nachhaltigem Denken und Handeln im Finanzwesen befähigt.

## Nachhaltigkeit auch in der Management-Ausbildung

Dieser neue Mindset sollte schon bei der Ausbildung der Manager an Hochschulen und Business Schools begin-



Dr. Friedhelm Boschert, Geschäftsführer, Mindful Finance Institute MIFI GmbH, Wien

nen, dachten sich die Vereinten Nationen und gründeten im Jahr 2007 eine Initiative, um das Profil von Nachhaltigkeit in Business-Schulen auf der ganzen Welt zu schärfen. Als verbindlicher Standard für die Einbeziehung von Nachhaltigkeit in der Management-Ausbildung gelten seither die „Principles for Responsible Management Education“, oder kurz PRME.

Mehr als 800 Universitäten und Business Schools verpflichten sich mittlerweile, mit diesen Prinzipien sicherzustellen, dass zukünftige Führungskräfte mit den notwendigen Fähigkeiten ausgestattet werden, um wirtschaftliche und nachhaltige Ziele in Einklang zu bringen. Eine wichtige Unterorganisation ist seit 2015 die „PRME Working Group on Sustainability Mindset“.

### Die Tragödie der Zeithorizonte

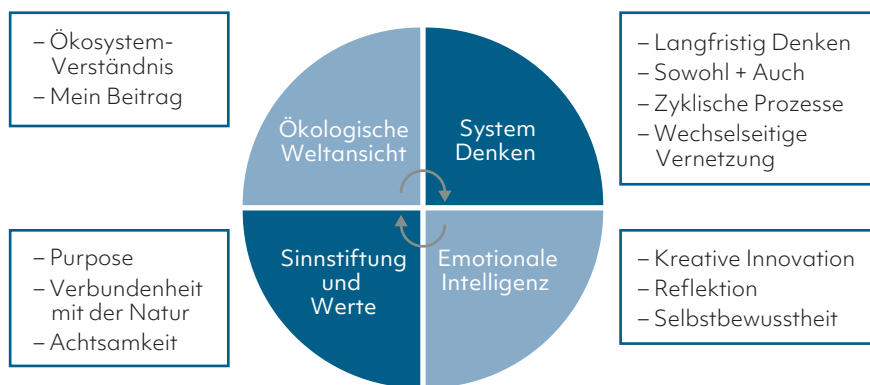
Hier können nun nicht alle zwölf Prinzipien ausgeführt werden, es soll jedoch an einigen ausgewählten Elementen veranschaulicht werden, warum der Wandel des Mindset kein einfacher Weg ist. Beginnen wir mit dem Denken in Langfrist-Kategorien, dem „Long-term thinking“. Mark Carney, der frühere Gouverneur der Bank of England und damalige Vorsitzende des Financial Stability Board, hatte bereits vor sechs Jahren schon sehr prägnant auf das heutige Dilemma hingewiesen und diesen Zwiespalt als „Tragedy of the Horizons“ bezeichnet.

Der Zeithorizont unserer Entscheidungen, so Carney damals, laufe nicht weit genug, um die Wirkung unserer Entscheidungen mit einzubeziehen. Monetäre Politik gehe über zwei bis drei Jahre, Kreditentscheidungen über fünf



Klemens Höppner, CFA, Geschäftsführer, Mindful Finance Institute MIFI GmbH, Berlin

Abbildung 1: Zwölf Prinzipien des Sustainable Mindset



Quelle: „The Sustainability Mindset Principles“, Isabel Rimanoczy, 2020

bis zehn Jahre. Doch das reiche angesichts der heraufdämmernden Klimakatastrophe bei weitem nicht aus. Deshalb sah er schon 2015 deutliche Risiken für die Finanzstabilität heraufziehen: „Der Klimawandel ist eine Tragödie des Zeit-Horizonts. ... Sobald der Klimawandel zu einem bestimmenden Thema für die Finanzstabilität wird, könnte es bereits zu spät sein.“<sup>3)</sup>

Hat sich bis heute etwas geändert? Verbale Zustimmung ja, aller Orten. Bei einer Befragung von CEOs zu Laurence Finks Brief an die CEOs von börsennotierten Unternehmen, in dem er die Bedeutung einer langfristigen Wertschöpfung hervorgehoben hat, stimmten 92 Prozent der CEOs der Aussage zu: „Langfristig haben ESG-Themen – von Klimawandel über Diversity bis hin zu Board-Effektivität – reale und quantifizierbare Auswirkungen.“<sup>4)</sup>

Lassen wir aber nochmals Wirtschaftsprüfer zu Wort kommen. „Sofern Institute die noch zulässige Sicherstellung der Risikotragfähigkeit im Rahmen des Annexes als „Going-Concern-Ansatz alter Prägung“ verwenden, geht dieser Ansatz von einem Betrachtungszeitraum des aktuellen Jahres und des Folgejahres aus. Aufgrund der Wirkungsweisen von physischen und transitorischen Risiken erscheint eine Einbindung aufgrund der kurzen zeitlichen Perspektive derzeit noch schwierig, weshalb in diesen Fällen der ökonomischen Kapitalplanung eine besondere Bedeutung zukommt.“<sup>5)</sup>

Es sieht also nicht danach aus, dass das Langfristig-Denken über die bloß verbale Zustimmung hinaus schon

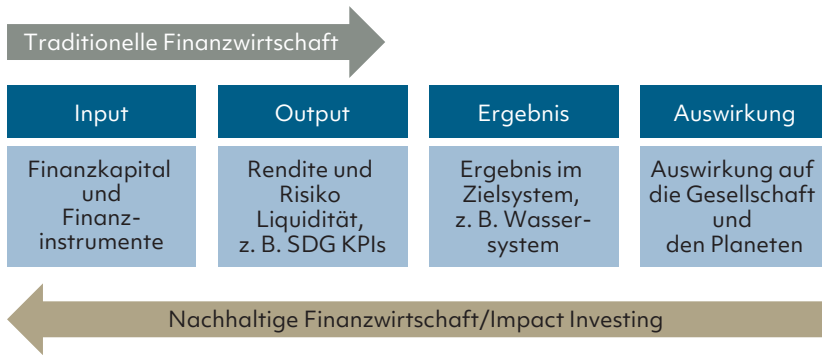
verbreitet Einzug in die Banken gehalten hätte. Was also hindert – abgesehen von der Kurzfristorientierung der IFRS-Vorschriften und der Risikomanagement-Modelle – die Entscheidungsträger in Finanzinstituten in der Praxis daran, langfristig zu entscheiden? Hier finden sich einige recht banal erscheinende, aber hochwirksame Hinderungsgründe in den Denkprozessen der Entscheider:

– Der Short-term-Bias: Die kurzfristige Wirkung ist spürbarer als die Vorstellung der Langfrist-Wirkung. Beispielsweise findet sich die Finanzierung von Neubaugebieten in Überflutungsbereichen von Flüssen und Bächen heute und in den nächsten Jahren positiv spürbar in der GuV; die ökologische und – wie die jüngste Flutkatastrophe gezeigt hat – wohl auch ökonomische Rechnung wird in 20 oder 30 Jahren präsentiert werden. Ein anderer Ausdruck für diese Voreingenommenheit findet sich im Sprichwortschatz der deutschen Sprache: Besser der Spatz in der Hand als die Taube auf dem Dach.

– Die Frodo-Beutlin-Einstellung: „I wish it need not have happened in my time“, so stöhnt Frodo im Buch „Herr der Ringe“ 1954, angesichts seiner großen Herausforderungen. „Ich wünschte, es hätte nicht zu meiner Zeit passieren müssen“ – ist so oder ähnlich oft auch in Gesprächen mit heutigen Entscheidungsträgern, insbesondere Entscheidern mittleren Alters, zu hören. Da bleibt man doch lieber beim kurzfristigen Zeithorizont. Welche Tragödie!

– Zeitdruck und Stress verhindern eine eingehende Betrachtung der Implika-

Abbildung 2: Parameter einer nachhaltigen Finanzwirtschaft



Quelle: Mindful Finance Institute 2021

tionen. Die Wirkungs- und Risiko-folgen-Abschätzung einer Finanzierungs- und Investitionsentscheidung setzt nicht nur Szenario-Denken und eine gewisse Vorstellungskraft voraus, sondern braucht vor allem eines: Zeit! Um durchzudenken, zu reflektieren. Wer permanent im Hamsterrad rennt, wird sich mit den Langfristfolgen selten eingehend beschäftigen können.

Ein Shift in der Aufmerksamkeit ist erforderlich, um dem „neuen Denken“ auch zum Durchbruch zu verhelfen. Ohne diesen Mindset-Shift bleibt man in den Fängen des Alltagsgetriebes und der alten Denkmuster stecken. Nachhaltiges Denken und Handeln braucht die Langfrist-Perspektive.

### Ergebnis und Wirkung in das Risikomanagement integrieren

Betrachtet man die Schwierigkeiten der praktischen Umsetzung an einer weiteren Dimension der „Sustainability Mindset Principles“, dem Zyklischen Denken (Flow in Cycles), wird in diesem Denken zunächst einmal die Denkrichtung umgekehrt. Oder anders ausgedrückt: Das Pferd wird von hinten her aufgezäumt. Was heißt das? Trifft man heute eine Finanz-Investitions-Entscheidung, so orientiert man sich dabei an den Größen Input (wie Kapital) und Output (Rendite, Risiko, Liquidität).

Dabei wird jedoch zumeist ignoriert, dass diese Investition/Finanzierung auch ein Ergebnis produziert, nämlich einen CO<sub>2</sub>-Abdruck hinterlässt, Müll verursacht oder gar Kinderarbeit hervorbringt. Dies wiederum hat eine Wirkung: auf das Klima, die Migration, die

Ungleichheit. Das Defizit ist offensichtlich. Herkömmliche Entscheidungsprozesse und vor allem herkömmliche Risikomanagement-Systeme erfassen systematisch weder Ergebnis noch Wirkung. In einer an Nachhaltigkeit orientierten Finanzwirtschaft werden aber genau dies die wichtigsten Parameter sein (siehe Abbildung 2).

### Positive Impact Finance muss zum Mainstream werden

Es gibt einen Teilbereich im Finanzwesen, in dem diese Art der Herangehensweise und des Denkens bereits praktiziert wird. Das ist der schnell wachsende Bereich des Impact Finance. Hier wird investiert, hier wird finanziert, um eine bestimmte Wirkung zu erzielen und diese wird gemessen in finanziellen und nicht-finanziellen Kategorien. Die Ausgangsfragen lauten: „Wozu möchte ich einen Beitrag leisten? Welches Problem will ich mit meiner Investition lösen?“ Sehr häufig finden sich die anzugehenden Probleme in einem der 17 nachhaltigen Entwicklungsziele (SDG) der Vereinten Nationen. Social-Impact-Investoren beispielsweise zielen darauf ab, den Hunger in der Welt zu beseitigen (SDG Nr. 2) oder Zugang zu bezahlbarer und sauberer Energie zu schaffen (SDG Nr. 7).

„Dabei kommt es darauf an, den kommerziellen Auftrag ... vom Nachhaltigkeitsmandat zu trennen, da hier nicht immer ein direkter Zusammenhang besteht. Beispielsweise ist es möglich, eine positive Wirkung durch Investitionen zu erreichen, die eine starke wirtschaftliche Rendite erwirtschaften, in einem anderen Kontext dagegen kann eine

ähnlich positive Wirkung unter Umständen mit Subventionskapital erzielt werden, das zu wirtschaftlichen Verlusten führt. Natürlich kann nicht davon ausgegangen werden, dass jeder Einsatz von verlustträchtigem Kapital automatisch einen starken nichtfinanziellen Nutzen generiert.“<sup>6)</sup>

Der Vollständigkeit halber sei noch hinzugefügt, dass es beim Impact Finance nicht nur um die beabsichtigten, sondern auch um die Berücksichtigung der unbeabsichtigten Wirkungen geht. Eine Investition zur Verhinderung der Abholzung des Regenwaldes kann auch die Lebensgrundlagen von Kleinbauern negativ beeinträchtigen. Da muss man schon ehrlich sein.

In Bezug auf den Mindset heißt das, in Geldangelegenheiten die gewohnten Denk- und Verhaltensmuster zu verlassen und sich auf einen neuen Weg zu begeben, der mit folgender Frage beginnt: „Was will ich wirklich?“ Sich klar zu werden über die eigenen Motive und Triebkräfte. Sich klar zu sein über die eigenen Werte und über den eigenen Kompass. Mindful Finance bringt inneres Wissen in die Beziehungen zu Geld und Finanzen. Mithilfe von Achtsamkeit können Geld und Finanzen eine Quelle der Selbsterkenntnis und der Nachhaltigkeit werden.

„Behavioural Finance“, seit den sechziger Jahren so etwas wie die wissenschaftliche Fundierung von Finanzentscheidungen, ist inzwischen in der „Second Generation“ (Prof. Meir Statman) angekommen und bezieht emotionale Erwägungen explizit mit ein. „Second-generation behavioral finance says that normal people buy lottery tickets for the expressive benefits of being „players“ with a chance of winning, the emotional benefits of the hope of winning, and the utilitarian benefits of the minuscule chance of winning.“<sup>7)</sup>

Nehmen wir Nachhaltigkeit im Finanzwesen ernst, dann muss das, was heute noch eine Nische ist, zur allgemeinen Grundlage des Denken und Handelns in der Finanzbranche werden: Impact Finance, das wirkungsorientierte Investieren und Finanzieren. Und da Sustainable Finance die Welt ja zum Positiven verändern will, muss es im Grunde noch genauer formuliert heißen: Positive Impact Finance muss zum

Mainstream in der Finanzbranche werden!

Anhand von Alltags-Finanzentscheidungen heißt das zum Beispiel: Wo reichten Entscheidungsparameter über den Output (Rendite, Liquidität, Risiko) hinaus zum Ergebnis (zum Beispiel Landschaftsverbrauch, Bodenversiegelung, Sondermüll) und weiter bis hin zur Wirkung (zum Beispiel Klimawandel, Verringerung der Artenvielfalt, Verschmutzung der Gewässer)? Eher selten? Weil vergessen? Oder weil es nicht so einfach zu bewerten ist? In der zukünftigen Nachhaltigkeits-Berichterstattung wird man darüber berichten müssen.

### Kreative Innovation

Auch „kreative Innovation“ ist Teil des neuen nachhaltigen Mindset. Das grundlegende Überdenken der Geschäftsmodelle erfordert innovative Lösungen, die ohne Regel-Brechen, das Eingehen neuer Perspektiven und offenes fachübergreifendes Denken wohl kaum entstehen werden. Die Antwort auf neue Regularien kann also nicht lauten, wie diese Regeln umgesetzt werden können, sondern welche neue Geschäftsmöglichkeit sich daraus ergeben können.

In Bezug auf das für innovative Lösungsfindung unerlässliche Neu- und Anders-Denken verspricht auch der Ansatz des Physikers Anders Levermann Inspiration. In einer begrenzten Welt brauchen wir „nicht Wachstum ins Mehr, sondern Wachstum in die Vielfalt ... Oder etwas flapsig in der Sprache der Ökonomie: Knappheiten machen kreativ“. <sup>8)</sup> Wenn in absehbarer Zeit der Gesetzgeber Verbrennungsmotoren, Ölheizungen und weitere fossile Relikte verbietet, werden tausende Zuliefer- und Handwerksbetriebe – und damit auch die sie finanzierenden Banken – ihre alten Absatzmärkte verlieren. Für die Banken also höchste Zeit, kreativ zu werden.

### Vom Sustainability Mindset zu einer neuen Bankkultur

Die Klimakrise macht es offenkundig, Politik und Aufsicht drängen ungeduldig: Wandel ist erforderlich. Wir müssen also davon sprechen, mit welchem

Mindset wir zukünftig wirtschaften wollen, mit welchem Mindset wir Banken betreiben wollen. Und die Überschrift über diesen Mindset kann nur lauten: „Nachhaltigkeits-Mindset im Finanzbereich“, also eine andere Art des Denken, Handelns und des Seins im Finanzwesen, das aus einem tiefen Grundverständnis der ökologischen Zusammenhänge und aus einer Sensitivität für soziale Beziehungen gespeist wird und das sich am Wohl des Großen orientiert“. <sup>9)</sup>

Dieser Mindset fällt nicht vom Himmel. Wie Business-Schulen und Hochschulen mit PRME, den „Principles for Responsible Management Education“ zeigen, kann der neue Nachhaltigkeits-Mindset sowohl gelehrt als auch erlernt und gemessen werden. Der SMI, der Sustainability Mindset Indicator, ist ein wissenschaftlich validiertes Instrument für die Unterstützung der Entwicklung eines Nachhaltigkeits-Mindset. Er wurde von Isabel Rimanoczy und Beate Klingenberg in englischer Sprache entwickelt und wird in den nächsten Monaten auch in deutscher Sprache verfügbar sein. Hochschulen, Unternehmen und Banken können damit ihren Mitarbeitern und Kunden ein Instrument für die persönliche Entwicklung an die Hand zu geben, mit dem sie über sich und ihre nachhaltigkeitsbezogenen Gewohnheiten und Denkmuster reflektieren zu können.

Den neuen Finanz-Nachhaltigkeits-Mindset zu erlernen, erfordert zunächst

einmal Zeit. In einem dreimonatigen Online-Pilotprogramm des Mindful Finance Institute haben sich 25 Teilnehmer aus Banken, Vermögensverwaltung und Hochschule im Sommer 2021 intensiv sowohl mit den Komponenten des Sustainability Mindset als auch mit den neuen Inhalten des Sustainable Finance auseinandergesetzt. Wöchentliche Impulse und Diskussionen in sechs Modulen sowie praktische Projektarbeit, begleitet von einer Programm-Evaluierung, zeigen schon heute ein hohes Veränderungspotenzial, gerade in der Finanzbranche, die ja elementarer Vorantreiber des Green Deals sein soll.“ Das neue Denken ist also auf dem Wege in die Finanzindustrie.

#### Fußnoten

1) Volker Hartke/Matthias Kuhn/Benjamin Wilhelm „Banksteuerung und Nachhaltigkeitsrisiken – Herausforderungen für LSIs“, in ZfgK, 3/2020 Kreditwesen 120, Seite 14 ff.

2) Isabel Rimanoczy, „The Sustainability Mindset Principles“, 2021, Seite 1

3) <https://www.theguardian.com/environment/2015/sep/29/carney-warns-of-risks-from-climate-change-tragedy-of-the-horizon> (Übersetzung Friedhelm Boschert/Klemens Höppner)

4) Frankfurt School of Finance, 2020, Certified Expert in Sustainable Finance Course, Unit 1, Seite 11

5) Volker Hartke/Matthias Kuhn/Benjamin Wilhelm „Banksteuerung und Nachhaltigkeitsrisiken – Herausforderungen für LSIs“, in ZfgK, 3/2020 Kreditwesen 120, Seite 17

6) Frankfurt School of Finance, 2019, Certified Sustainable Expert, Unit 4 Impact Finance, Seite 21

7) Meir Statmann, Behavioural Finance – The second generation, 2019, Seite xii

8) Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 11.7.2021, Anders Levermann: Klimakrise: Die Faltung der Welt

9) Isabel Rimanoczy, „The Sustainability Mindset Principles“, 2021, Seite 10, Übersetzung Friedhelm Boschert/Klemens Höppner. ■



IHR ANSPRUCH IST EXPERTENWISSEN.  
UNSERER AUCH!

Unser RESEARCH SERVICE für Sie:

[WWW.KREDITWESEN.DE/RESEARCH](http://WWW.KREDITWESEN.DE/RESEARCH)

AKTUELLE STUDIEN RUND UM  
DAS RETAILBANKING

zum kostenlosen Download