

Eine nachhaltige Entwicklung zu fördern ist gesamtgesellschaftliches Ziel sowohl in Deutschland als auch innerhalb der internationalen Staatengemeinschaft. Es ist dabei nicht die Aufgabe von Unternehmen allein, eine verantwortungsbewusste Gesellschaft zu formen. Allerdings sind Unternehmen ein Teil der Gesellschaft. Sie leben von und in dieser Gesellschaft. Aus diesem Grund müssen sie sich mit den an sie gestellten Anforderungen auseinandersetzen. Diese Anforderungen beinhalten auch, dass Unternehmen gesellschaftliche und ökologische Verantwortung übernehmen und in ihr ökonomisches Handeln integrieren. Wenn eine Gesellschaft entscheidet, sich zu einer nachhaltigen Gesellschaft zu entwickeln – wie es die Bundesregierung mit ihrer Nachhaltigkeitsstrategie formuliert hat –, dann sind auch Unternehmen Teil dieses Wandlungsprozesses. Um das erforderliche Nachhaltigkeitsmanagement zu gestalten und mit Leben zu füllen, ist es für Unternehmen zunächst nötig, den Begriff der Nachhaltigkeit individuell für sich zu definieren. Ausgangspunkt können die zahlreichen Normen und Anleitungen sein.

In diesem Kapitel werden in Kürze und generisch die Eckpunkte eines Nachhaltigkeitsmanagements dargelegt, weil belastbare Nachhaltigkeitsberichterstattung zwingend ein systematisches Nachhaltigkeitsmanagement als Fundament benötigt.

---

## 2.1 Was ist Nachhaltigkeit?

Die wohl bekannteste Definition von Nachhaltigkeit ist die Definition der Vereinten Nationen, besser bekannt als Brundtland-Definition. Dort wird Nachhaltigkeit als eine Entwicklung definiert, also als etwas, was stetig im Fluss ist: „Eine nachhaltige Entwicklung ist eine Entwicklung, welche den Bedürfnissen der heutigen Generation entspricht, ohne die Möglichkeiten zukünftiger Generationen zu

gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen.“ Ziel war es, ein grundsätzliches Leitbild zu entwickeln. Allerdings ist das Abstraktionsniveau sehr hoch. Aus diesem Leitbild können nur schwerlich konkrete operative Handlungsempfehlungen abgeleitet werden. Doch als grundsätzliche Handlungsmaxime eignet sich diese Definition durchaus.

Die zahlreichen Diskussionen, insbesondere über den globalen Klimawandel, führten zu einer Sensibilisierung einer breiten Öffentlichkeit, wodurch das Thema „Nachhaltigkeit“ auch für Unternehmen an Bedeutung gewann. Zunächst entwickelte sich eine vorwiegend ökologisch motivierte Sichtweise. Dem Umweltmanagement kam in Unternehmen eine wachsende Bedeutung zu.

Mit der Entwicklung der Stakeholder-Theorie rückte eine neue Betrachtungsweise in den Mittelpunkt: Statt nur die Maximierung des Wertes des Unternehmens aus Sicht der Shareholder zu betrachten, beschäftigt sich die Stakeholder-Theorie mit der Wertschaffung aus verschiedenen Perspektiven. Es werden Aspekte wie die der sozialen Gerechtigkeit mit unternehmerischer Stabilität und mit der Rolle der Wirtschaft in der Gesellschaft verknüpft. Die Wertentstehung findet zunehmend auch außerhalb der organisatorischen Unternehmensgrenzen statt. Die Betrachtung von Wertschöpfungsketten von den Lieferanten über das eigene Unternehmen hinaus bis hin zur Verwertung nach Beendigung des Einsatzes beim Kunden ist die Folge. Deshalb erscheint es strategisch sinnvoll, neben der finanziellen Wertschaffung für Aktionäre und der Wertschaffung für betriebliche Stakeholder eine weitere Betrachtungsweise, die sich mit der gesellschaftlichen Ebene befasst, in das unternehmerische Wertemanagement zu integrieren. „Nachhaltigkeit“ ist ein Konzept, dessen Grundannahmen diesem Ansatz folgen. Nachhaltigkeit schlägt somit eine Brücke von der unternehmensinternen Sicht hin zu gesellschaftlichen und strategischen Aufgabenstellungen. Nicht der kurzfristige monetäre Erfolg steht im Vordergrund, sondern die langfristige Ausrichtung auf eine wertorientierte Wertentwicklung und Existenzsicherung wird zur Handlungsmaxime.

Wissen, Kompetenz und Einsatz der Arbeitnehmer sowie die Beziehungen zu Investoren, Kunden und anderen Stakeholdern sind die Basis für den langfristigen Erfolg eines Unternehmens. Loyale offene Beziehungen zu den Stakeholdern stellen somit einen wesentlichen Faktor des Unternehmenserfolgs dar.

Die erwähnte Vielfalt von Definitionen und Konzeptionen macht es Unternehmen nicht leichter, sich dem Thema zu nähern. Die Bedeutung der einzelnen Bereiche der Nachhaltigkeit variiert von Unternehmen zu Unternehmen, von Branche zu Branche, von Land zu Land. Daher ist es nicht sinnvoll, eine einzige enge Definition von „Nachhaltigkeit“ zu finden. Auch wenn die ISO 26000 (die Norm für gesellschaftliche Verantwortung) versucht, das Thema organisationsübergreifend global darzustellen, wird deutlich, dass es für die Praxis wesentlich

ist, dass sich jedes Unternehmen seine eigene Definition wählt. Nur so kann das Leitbild der Nachhaltigkeit gemäß der individuellen Situation entwickelt und umgesetzt werden. Das spezifische, in die Strategie integrierte Nachhaltigkeitskonzept drückt die Absicht des Unternehmens aus. Um authentisch zu sein, muss für dieses Konzept eine langfristige Konstanz bestehen, nach außen kommuniziert werden und die Basis für das unternehmerische Handeln darstellen. Die Tatsache, dass „Nachhaltigkeit“ ein Containerwort ist, kann somit auch positiv gesehen werden: Auf diese Weise wird der Raum für die auch bei Unternehmen wichtige Individualität aufgespannt.

---

## 2.2 Erst handeln, dann berichten

Bei dem vorliegenden Buch handelt es sich um einen Praxisleitfaden zum Thema „Nachhaltigkeitsreporting“. Nun könnte man sich die Frage stellen, weshalb zunächst das Kapitel „Nachhaltigkeitsmanagement“ vorangestellt wird.

Die Antwort ist recht einfach: Zieht man den Vergleich zum traditionellen Finanzbericht, dann ist völlig klar, dass ein Unternehmen erst einen Finanzbericht erstellen kann, nachdem sich die Unternehmensleitung intensiv mit dem Management des Unternehmens beschäftigt hat. Es muss etwas da sein, über das berichtet werden kann. Was für die Finanzberichterstattung gilt, gilt selbstverständlich auch für das Nachhaltigkeitsreporting:

Erst handeln, dann reden!

In einem Nachhaltigkeitsbericht – unabhängig davon, wie er ausgestaltet ist und nach welchem Standard berichtet wird – wird dargestellt, wie das Unternehmen hinsichtlich ökologischer, gesellschaftlicher und ökonomischer Fragestellungen aufgestellt ist und welche Fortschritte gegenüber dem letzten Bericht erzielt wurden. Um inhaltssvolle Aussagen in einem Reporting treffen zu können, sollten die für das Unternehmen wichtigen Themen abgesteckt, Ziele definiert und der Weg zu den Zielen beschrritten und gesteuert werden.

Genau das ist Nachhaltigkeitsmanagement.

Daher wird in diesem Kapitel anhand einiger Eckpunkte beschrieben, wie ein solches Nachhaltigkeitsmanagement aufgebaut und organisiert werden kann. Grundsätzlich gibt es nicht den einen Königsweg. Der Aufbau, die Organisation und die Prozesse des Nachhaltigkeitsmanagements können unternehmensindividuell ausgestaltet sein. Dennoch können an dieser Stelle Empfehlungen gegeben werden. Aufgrund der Ausrichtung dieses Buches liegt der Schwerpunkt auf den Schnittstellen und der Bedeutung für das Reporting.

## 2.3 Das Fundament für Nachhaltigkeitsreporting

Unternehmen stehen vor der Aufgabe, ein unternehmensindividuelles Nachhaltigkeitsmanagement zu entwickeln und es in existierende Managementstrukturen einzufügen. Eine aussagekräftige Nachhaltigkeitsberichterstattung dokumentiert den Stellenwert des Themas und legt Rechenschaft über das Engagement des Unternehmens im Bereich Nachhaltigkeit ab. Das individuelle Nachhaltigkeitsmanagement ist Voraussetzung für eine qualifizierte Nachhaltigkeitsberichterstattung.

Viele Banken und Versicherungen haben bereits Nachhaltigkeitsstrategien entwickelt, deren Umsetzung häufig – insbesondere bei größeren Instituten – von entsprechend spezialisierten Abteilungen initiiert und gesteuert wird. Grundvoraussetzung für ein systematisches Vorgehen und die lückenlose Integration in die Geschäftsprozesse ist das Bekenntnis der Unternehmensleitung zu einer nachhaltigen Ausrichtung und zu einem integrierten Nachhaltigkeitsmanagement. „Integriert“ bedeutet in diesem Zusammenhang, dass das Thema Nachhaltigkeit nicht als eine Summe einzelner Themen gemanagt werden darf, sondern ein integraler Bestandteil jeder geschäftspolitischen Entscheidung sein muss.

Über viele Fragen zum Thema Nachhaltigkeit besteht sowohl auf nationaler als auch auf internationaler Ebene in Politik und Gesellschaft kein Konsens. Nicht nur Unternehmen bewegen sich daher in einem permanenten Spannungsverhältnis. Insbesondere im Finanzsektor kommt ein weiterer Punkt hinzu – die Grenze der Verantwortung: Inwieweit kann ein Finanzinstitut für die Entscheidungen seiner Kunden verantwortlich gemacht werden bzw. unter welchen Gesichtspunkten kann es Handlungen eines Kunden ablehnen? Auch wenn einzelne Entscheidungen eines Institutes vor dem Hintergrund dieser Spannungsverhältnisse nie völlig widerspruchsfrei sein können, so ist es gerade in diesem Zusammenhang von entscheidender Bedeutung, wie „Nachhaltigkeit“ und der Umgang damit unternehmensindividuell definiert werden.

Es liegt jedoch mehr oder weniger im freien Ermessen eines Institutes, einzelne Geschäfte von potenziellen Kunden nicht zu fördern. Als Beispiel sei hier eine Entscheidung der Deutschen Bank aufgeführt, die verkündet hat, dass sie aus der Finanzierung von Kohlestrom aussteigen will.

**Beispiel**

Die **Deutsche Bank** steigt nach eigenen Angaben aus der Finanzierung von Kohlestrom aus<sup>1</sup>. Laut der Bank werden keine neuen Kredite mehr für Projekte zur Kohleförderung oder zum Bau von Kohlekraftwerken vergeben. Allerdings nennt die Bank keine Details zum Zeithorizont und zum aktuellen Volumen der Kredite.

Für die geänderten Richtlinien lassen sich zwei Gründe erkennen:

1. Die Deutsche Bank hat sich den Zielen der UN-Klimakonferenz von Paris verschrieben, mit der die Erderwärmung eingedämmt werden soll. Sie unterzeichnete dazu den sogenannten „Paris Pledge for Action“.
2. Aufgrund der Ausdehnung der Erneuerbaren Energien wie Windkraft sollen die Mittel der Bank dort verstärkt gebündelt werden.

Das Nachhaltigkeitsmanagement in den Finanzinstituten umfasst die Strategien und Instrumente zur Verknüpfung sozialer, ökologischer und ökonomischer Aspekte untereinander und zu ihrer Verankerung in den Prozessen und Entscheidungen. Nachhaltigkeit ist dabei kein separates Ziel, sondern integraler Bestandteil der Geschäftsstrategie, der sich in allen Bereichen wiederfindet. Die Verankerung von Nachhaltigkeit in der Organisation erfolgt in der Regel durch ein Nachhaltigkeitsmanagement, das in Abhängigkeit vom jeweiligen Geschäftsmodell unterschiedlich ausgestaltet ist. Ziel ist es, mittels verschiedener Instrumente die Nachhaltigkeitsaspekte in den einzelnen Bereichen zu erfassen und steuern zu können.

Ein einheitliches Nachhaltigkeitsmanagement wird und kann es in der Finanzbranche – wie auch in allen anderen Branchen – nicht geben. Unterschiedliche Geschäftsmodelle und unterschiedliche Erwartungen der verschiedenen Interessengruppen machen eine individuelle Herangehensweise erforderlich. Dennoch lassen sich Gemeinsamkeiten feststellen.

---

## 2.4 Nachhaltigkeit im Unternehmen

Warum beschäftigen sich Unternehmen mit Nachhaltigkeit? Die Antwort ist sehr vielschichtig. Die Gründe reichen von der tiefen intrinsischen Überzeugung eines Unternehmers, aus Verantwortung für die Gesellschaft nachhaltig handeln zu

---

<sup>1</sup>Deutsche Bank [2017](#).

Nachhaltigkeitsreporting für Finanzdienstleister

Frese, M.; Colsman, B.

2018, XII, 186 S. 16 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-17216-9