

# **Nachhaltigkeitsmanagement und nachhaltige Business Cases bei Finanzkonzernen**

Das Management ökologischer und sozialer  
Probleme durch die Unternehmenszentralen

Vorgelegt von  
Diplom-Ingenieur  
Hans-Jörg Heß  
aus Berlin

von der Fakultät VIII - Wirtschaft und Management  
der Technischen Universität Berlin  
zur Erlangung des akademischen Grades

Doktor der Ingenieurwissenschaften  
- Dr.-Ing. -

genehmigte Dissertation

Promotionsausschuss:

Vorsitzender: Prof. Dr. R. Zarnekow  
Berichter: Prof. Dr. U. Steger  
Berichter: Prof. Dr. D. Gebert

Tag der wissenschaftlichen Aussprache: 26. Februar 2007

Berlin 2007  
D83



## Vorwort

Nachhaltigkeit ist sicherlich einer der zentralen Modebegriffe der letzten Jahre. Dass heute nachhaltige Fragestellungen für Unternehmen durchaus bedeutend sind, zeigt sich derzeit eindrucksvoll an der lebhaften öffentlichen Diskussion über CO<sub>2</sub>-Vermeidungsstrategien und der wachsenden Wahrnehmung der Umwelttechnik als einen der am stärksten wachsenden Industriesektoren in Deutschland. Die vorliegende Untersuchung versucht, Chancen- und Risikopotenziale in der Finanzbranche - einer in diesem Zusammenhang kaum untersuchten Industrie - aufgrund ökologischer und sozialer Themenfelder zu identifizieren und Handlungsmöglichkeiten durch die Funktion eines Nachhaltigkeitsmanagements in Finanzkonzernen aufzuzeigen.

Für die Fertigstellung meiner Arbeit bin ich meinem Doktorvater Prof. Dr. Ulrich Steger zu besonderem Dank verpflichtet, der mir Freiräume für eigene Konzepte und Ideen bot und ständiger Motivator für die Arbeit war (*"You can't be more precise than the fuzziness of your subject!"*). Bei Prof. Dr. Diether Gebert bedanke ich mich für die Bereitschaft, das Korreferat zu übernehmen. Gedankt sei auch der Studienstiftung des deutschen Volkes, die mir durch ein Promotionsstipendium die Erstellung der Arbeit ermöglicht hat.

Ohne die umfassende Auskunftsbereitschaft von Gesprächspartnern aus Finanzunternehmen, Beratungen und Nichtregierungsorganisationen (NGOs) hätte die vorliegende Untersuchung nicht entstehen können. Stellvertretend für alle Interviewpartner danke ich daher Dr. Thomas Streiff von der Swiss Re, Stefanie Held vom IFC und Paul Clements-Hunt vom UNEP FI.

Die Arbeit hat entscheidend von den Diskussionen im Forschungsteam „Building a Business Case for Sustainability“ am Institute for Management Development (IMD) in Lausanne profitiert. Die gemeinsame Forschungsarbeit mit Marc Brunner, Oliver Eckelmann, Achim Gebel, Aileen Ionescu-Somers und Oliver Salzmann hat die Promotionszeit sehr bereichert. Mein Dank gilt weiterhin Achim Gebel, Gerrit Reepmayer und Fabian Baptist für ihre konstruktiven und kritischen Anmerkungen zu meinem Manuskript. Zu besonderem Dank bin ich insbesondere meinem Vater verpflichtet, der den Text korrigierte und viele wertvolle Formulierungsvorschläge machte.

Die vorliegende Arbeit ist der Schlusspunkt einer wissenschaftlichen Ausbildung, die ohne die wundervolle Begleitung meiner Eltern nicht möglich gewesen wäre. Ihnen möchte ich ebenso danken wie meiner Freundin Cordula für ihre Unterstützung und ihr Bestreben, mich - wenn notwendig - aus den Tiefen des wissenschaftlichen Arbeitens in die Berliner Opern- und Theaterwelt zu entführen.

Berlin, im Februar 2007

Hans-Jörg Heß



# Inhaltsverzeichnis

<b>1. Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1. Hintergrund der Arbeit und Forschungsfrage.....	1
1.2. Gang der Untersuchung.....	5
<b>2. Nachhaltigkeits-Issues</b> .....	<b>7</b>
2.1. Leitidee der Nachhaltigkeit .....	7
2.2. Anspruchsgruppen und Entstehung von Nachhaltigkeits-Issues.....	12
2.3. Transmissionsriemen für Nachhaltigkeits-Issues .....	16
2.4. Begriffsverständnis des Nachhaltigkeitsmanagements .....	19
2.5. Zusammenfassung .....	22
<b>3. Nachhaltiger Business Case</b> .....	<b>23</b>
3.1. Ökonomische Relevanz von Issues und Reaktionsmöglichkeiten von Unternehmen .....	23
3.2. Handlungsbereiche in Finanzunternehmen .....	25
3.3. Chancen- und Risikomanagementpotenziale im Finanzgeschäft .....	28
3.4. Bewertung von Business Cases .....	37
3.5. Unternehmensspezifische Business Cases.....	40
3.6. Zusammenfassung .....	43
<b>4. Nachhaltigkeitsmanagement</b> .....	<b>46</b>
4.1. Rahmenbedingungen des Nachhaltigkeitsmanagements durch die Unternehmenszentralen .....	46
4.2. Unternehmensexterne und -interne Aufgaben.....	49
4.2.1. Richtliniengestaltung.....	51
4.2.2. Koordination.....	53

4.2.3.	Kommunikation .....	54
4.2.4.	Controlling .....	55
4.2.5.	Berater und Change Agent.....	56
4.2.6.	Strategisches Management.....	58
4.3.	Organisation .....	59
4.4.	Nutzen des Nachhaltigkeitsmanagements und Durchsetzungsbarrieren.....	62
4.5.	Zusammenfassung.....	63
<b>5.</b>	<b>Methodisches Vorgehen .....</b>	<b>66</b>
5.1.	Fallstudienmethode als Forschungsansatz .....	66
5.2.	Interviewprozess .....	67
5.3.	Fragebogenerhebung.....	74
<b>6.</b>	<b>Nachhaltigkeits-Issues und Business Cases in Finanzunternehmen.....</b>	<b>80</b>
6.1.	Nachhaltigkeits-Issues.....	80
6.2.	Business Cases: Einschätzung der Unternehmen.....	85
6.3.	Business Cases: Bewertung .....	93
6.4.	Business Cases: Unternehmensspezifische Ursachen.....	96
6.5.	Ergebnisse .....	100
<b>7.</b>	<b>Nachhaltigkeitsmanagement in Finanzunternehmen .....</b>	<b>103</b>
7.1.	Externe Aufgaben des Nachhaltigkeitsmanagements .....	103
7.1.1.	Richtliniengestaltung: Frühaufklärung .....	103
7.1.2.	Koordination: Zusammenarbeit mit Organisationen .....	105
7.1.3.	Kommunikation: Umwelt- und Nachhaltigkeitsberichterstattung ....	107
7.1.4.	Kommunikation: Pressearbeit und Krisenmanagement.....	113
7.1.5.	Kommunikation: Bearbeitung von Anfragen.....	114
7.1.6.	Kommunikation: Sponsoring.....	117
7.1.7.	Ergebnisse .....	118

---

7.2.	Interne Aufgaben des Nachhaltigkeitsmanagements.....	121
7.2.1.	Richtliniengestaltung: Unternehmensweite Leitbilder und Richtlinien .....	121
7.2.2.	Koordination: Interne Arbeitsgruppen und Managemententwicklungsmaßnahmen .....	128
7.2.3.	Kommunikation: Interne Kommunikation mit Mitarbeitern.....	131
7.2.4.	Controlling: Umweltmanagementsysteme und Kennzahlen .....	137
7.2.5.	Beratung: Anstoßen von Veränderungen .....	141
7.2.6.	Strategisches Management: Keine Einbindung.....	148
7.2.7.	Ergebnisse.....	151
7.3.	Organisation des Nachhaltigkeitsmanagements .....	155
7.3.1.	Nachhaltigkeitsmanagement in der Aufbauorganisation.....	155
7.3.2.	Verantwortung des Vorstands für das Nachhaltigkeitsmanagement	159
7.3.3.	Integration des Nachhaltigkeitsmanagements in Aktivitäten und Abläufe des Unternehmens.....	161
7.3.4.	Personelle Besetzung des Nachhaltigkeitsmanagements .....	165
7.3.5.	Ergebnisse.....	166
7.4.	Nutzen des Nachhaltigkeitsmanagements und Durchsetzungsbarrieren .....	168
7.4.1.	Nutzen des Nachhaltigkeitsmanagements .....	168
7.4.2.	Durchsetzungsbarrieren.....	171
7.4.3.	Ergebnisse.....	178
<b>8.</b>	<b>Schlussbetrachtung .....</b>	<b>180</b>
8.1.	Zusammenfassung der Ergebnisse.....	180
8.2.	Schlussfolgerungen und Empfehlungen für die betriebliche Praxis.....	183
8.3.	Schlussfolgerungen für die betriebswirtschaftliche Forschung.....	185
<b>Anhang.....</b>	<b>.....</b>	<b>188</b>
II.	Interviewleitfaden für Unternehmen .....	188
III.	Interviewleitfaden für Unternehmensberatungen .....	189
IV.	Leitfaden für Anspruchsgruppen .....	190

V.	Fragebogen für Manager (GM).....	191
VI.	Fragebogen für Nachhaltigkeitsmanager (NM) .....	196
VII.	Korrelation intervallskalierter Antworten der Manager aus anderen Branchen (GM-Andere) .....	201
VIII.	Korrelation intervallskalierter Antworten der Finanzmanager (GM-Finanz) ..	202
IX.	Korrelation intervallskalierter Antworten der Nachhaltigkeitsmanager (NM).....	203
X.	Mittelwertanalyse (t-Test) der intervallskalierten Antworten der Finanzmanager (GM-Finanz) und Manager aus anderen Branchen (GM-Andere).....	204
XI.	Korrelationen der Faktoren positiver / negativer Einstellung gegenüber Nachhaltigkeit mit relevanten intervallskalierten Antworten (GM-Andere) ..	205
XII.	Korrelationen der Faktoren positiver / negativer Einstellung gegenüber Nachhaltigkeit mit relevanten intervallskalierten Antworten (GM-Finanz) ..	205
XIII.	Literaturverzeichnis.....	206

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Strategische Anspruchsgruppen von Unternehmen .....	13
Abbildung 2: Mechanismen der Einwirkung auf Unternehmen .....	18
Abbildung 3: Handlungsbereiche in Finanzunternehmen.....	25
Abbildung 4: Signifikanter Anstieg der Schäden durch große Naturkatastrophen zwischen 1950 und 2003.....	35
Abbildung 5: Risikokategorien in Finanzkonzernen.....	39
Abbildung 6: Zusammenhang zwischen Umwelt- sowie Sozialperformance und ökonomischem Erfolg.....	41
Abbildung 7: Prozessphasen der Frühaufklärung (Issue Management) .....	52
Abbildung 8: Anteil der befragten Nachhaltigkeitsmanager (NM) und Manager (GM) bezüglich der untersuchten Branchen .....	76
Abbildung 9: Ausmaß, in dem Abteilungen und Bereiche bzw. Unternehmen von ökologischen Issues beeinflusst werden .....	82
Abbildung 10: Ausmaß, in dem Abteilungen und Bereiche bzw. Unternehmen von sozialen Issues beeinflusst werden.....	82
Abbildung 11: Bedeutung von sozialen und ökologischen Issues in verschiedenen Industriebranchen.....	83
Abbildung 12: Bedeutung von Reputation und Markenwert für das Unternehmen aus Sicht der Manager .....	91
Abbildung 13: Ursachen für die Schädigung der Reputation und des Markenwertes aus Sicht der Manager im Zeitraum zwischen den Jahren 2000 und 2002 .....	92
Abbildung 14: Ausmaß des Schadens bzw. der Schäden durch reputationsschädigende Vorfälle aus Sicht der Manager in den Jahren zwischen 2000 und 2002 ...	92
Abbildung 15: Integration der Umwelt- und Sozialkriterien in Geschäftsstrategien und operative Tätigkeiten von Unternehmen.....	95
Abbildung 16: Nachhaltigkeitsfaktoren („sustainability factors“) und Werttreiber („business success factors“) des IFC-Frameworks.....	100
Abbildung 17: Mittelwerte verschiedener Möglichkeiten (Transparenz durch Reporte, Spenden, Anhörung von Ideen sowie Öffentlichkeitsarbeit), die nach Meinung der Manager Beziehungen mit externen Anspruchsgruppen verbessern .....	112
Abbildung 18: Einschätzung der Manager über die Reaktionen der Kapitalmärkte auf	

eine verbesserte ökologische und soziale Performance der Unternehmen innerhalb der nächsten fünf Jahre.....	116
Abbildung 19: Wahrnehmung von ökologischen und sozialen Leitbildern und Richtlinien .....	124
Abbildung 20: Angaben zu Initiativen, die ökologische und soziale Maßnahmen in den eigenen Unternehmen unterstützen (Mehrfachnennungen möglich) .....	125
Abbildung 21: Einschätzung des Erfolgs der in Abbildung 20 aufgeführten Initiativen .	126
Abbildung 22: „Risk review process for sensitive risks“ der Swiss Re .....	127
Abbildung 23: Wissen der Manager über firmeninterne Maßnahmen wie Arbeitsgruppen oder „task forces“ zur Konfliktlösung sowie für ökologische und soziale Verbesserungen auf operativer Ebene.....	130
Abbildung 24: Wahrnehmung von Managemententwicklungsmaßnahmen im Rahmen von Nachhaltigkeitsinitiativen.....	131
Abbildung 25: Einschätzung, inwieweit das Unternehmen mit Nachhaltigkeitskonzepten vertraut ist .....	134
Abbildung 26: Unternehmensbereiche, die am effektivsten die ökologische und soziale Unternehmensperformance unterstützen können .....	136
Abbildung 27: Informationen der Manager über Managementwerkzeuge in ihren Unternehmen, die die Transparenz von Issues wie Material- und Abfallflüssen verbessern .....	139
Abbildung 28: Eisenhower-Prinzip zur Einordnung wichtiger Aufgaben .....	142
Abbildung 29: Zusammenarbeit von Führungskräften mit Nachhaltigkeitsmanagern.....	145
Abbildung 30: Einschätzung, inwieweit eine engere Zusammenarbeit mit Nachhaltigkeitsmanagern zu besseren ökologischen und sozialen Geschäftspraktiken beiträgt.....	147
Abbildung 31: Organisatorischer Aufbau der Swiss Re.....	155
Abbildung 32: Zentralbereiche, in denen Nachhaltigkeitsmanager aus den verschiedenen Branchen tätig sind .....	158
Abbildung 33: Führungskräfte oder Zentralbereiche, an die Nachhaltigkeitsmanager berichten .....	161
Abbildung 34: Wahrnehmung der Existenz von Koordinationskomitees auf Konzernerbene, die strategische CSM-Entscheidungen diskutieren und unterstützen.....	164
Abbildung 35: Risikolandkarte zur Darstellung des Nutzens durch das	

---

Nachhaltigkeitsmanagement .....	169
Abbildung 36: Einfluss des Nachhaltigkeitsmanagements auf den Unternehmenserfolg (drei mögliche Nennungen) .....	170
Abbildung 37: Faktoren, die nach Ansicht von Nachhaltigkeitsmanagern nachhaltige Maßnahmen in Unternehmen unterstützen (drei mögliche Nennungen)..	172
Abbildung 38: Barrieren für ökologische und soziale Initiativen in Unternehmen (bei unbegrenzten Mehrfachnennungen).....	174
Abbildung 39: Mittelwerte der Zustimmung von Managern zu verschiedenen Aussagen über Nachhaltigkeitsthemen und -aktivitäten .....	175
Abbildung 40: Grafische Darstellung des Eigenwertverlaufes (Scree Plot) .....	176

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Chancen- und Risikopotenziale bei Finanzprodukten infolge von Nachhaltigkeits-Issues.....	29
Tabelle 2:	An der Untersuchung beteiligte Organisationen .....	72
Tabelle 3:	Häufigkeitsverteilung von Geschlecht, Alter, Position, Tätigkeitsregion und Funktion.....	77
Tabelle 4:	In Interviews genannte ökologische und soziale Issues .....	80
Tabelle 5:	Mitgliedschaften der untersuchten Unternehmen in Organisationen, die in Nachhaltigkeitsfragen zusammenarbeiten.....	106
Tabelle 6:	Umwelt- und Sozialberichte der untersuchten Unternehmen (veröffentlicht zwischen 2001 und 2003).....	108
Tabelle 7:	Umwelt- und Nachhaltigkeitsleitsätze der HVB Group, Swiss Re, Bank of America und KfW .....	122
Tabelle 8:	EPI- und SPI-Kennzahlen.....	140
Tabelle 9:	CSM-Bereiche und deren organisatorische Eingliederung in Unternehmenszentralen .....	156
Tabelle 10:	Führungskräfte, denen das CSM in den Finanzunternehmen unterstellt ist	160
Tabelle 11:	2-Hauptkomponentenlösung der Varimax-Rotation .....	176

## Abkürzungsverzeichnis

AIDS	Acquired Immune Deficiency Syndrome
BSC	Balanced Scorecard
CERES	Coalition for Environmentally Responsible Economies
CRA	Community Reinvestment Act
CS	Corporate Sustainability
CSM	Corporate Sustainability Management / Nachhaltigkeitsmanagement
CSR	Corporate Social Responsibility
EM	Environmental Management
EMAS	Environmental Management and Auditing System
EPI	Environmental Performance Indicators
EU	Europäische Union
GM	General Managers / allgemeines Management
GRI	Global Reporting Initiative
HR	Human Resource Management / Personalwesen
HVB	Hypo-Vereinsbank
IFC	International Finance Corporation
IMD	Institute for Management Development
ISO	International Standardisation Organization
ILO	International Labour Organization
IT	Informationstechnologie
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
Kfz	Kraftfahrzeug
M	Median
M&A	Mergers & Acquisitions / Fusionen und Akquisitionen
MBO	Management by Objectives

Mill.	Millionen
Mrd.	Milliarden
NGOs	Non-Governmental Organizations / Nichtregierungsorganisationen
NM	Nachhaltigkeitsmanager / Sustainability Officer
<i>n</i>	Anzahl Stichprobe
OECD	Organization of Economic Cooperation and Development
<i>p</i>	Signifikanzniveau
R&D	Research & Development / Forschung und Entwicklung
<i>SD</i>	Standard Deviation / Standardabweichung
SPI	Social Performance Indicators
SRI	Socially Responsible Investment
<i>t</i>	t-Wert der Mittelwertanalyse (t-Test)
TBL	Triple Bottom Line
TV	Fernsehen
UMS	Umweltmanagementsystem
UNEP	United Nations Environment Programme
UNEP-FI	United Nations Environment Programme Finance Initiative
USA	United States of America
WBCSD	World Business Council for Sustainable Development
WCED	World Commission on Environment and Development
WWF	World Wide Fund for Nature
ZKB	Züricher Kantonalbank





# 1. Einleitung

## 1.1. Hintergrund der Arbeit und Forschungsfrage

Das Prinzip der Nachhaltigkeit wurde in der Forstwirtschaft des 18. Jahrhunderts für das Gleichgewicht zwischen dem nachwachsenden und dem zu fällenden Rohstoff Holz entwickelt. Heute ist der Begriff zu einem Synonym für eine zukunftsfähige Welt geworden. Greifbar wird Nachhaltigkeit („Sustainability“) bzw. nachhaltige Entwicklung („Sustainable Development“) anhand konkreter ökologischer und sozialer Probleme wie Altlasten, Wasserverschmutzung, Reduktion von Treibhausgasen, Abholzung von Wäldern, Menschenrechten, Kinderarbeit und Armutsbekämpfung (vgl. Homann 1996, S. 38; Grober 2002, S. 167ff). Eine zunehmende Relevanz für Unternehmen hat die Idee der Nachhaltigkeit, seit 1992 auf dem „Erdgipfel“ in Rio de Janeiro die „Agenda 21“ von Industrie- und Entwicklungsstaaten verabschiedet wurde. Hierin wird beschrieben, was in unterschiedlichen Regionen der Erde und von den verschiedenen staatlichen sowie privatwirtschaftlichen Akteuren weltweit getan werden kann, um dem Prinzip der Nachhaltigkeit unter ökologischen, ökonomischen und sozialen Gesichtspunkten gerecht zu werden (Voss 1997, S. 26; Detzer, Dietzfelbinger et al. 1999, S. 114ff).

In unserer arbeitsteiligen Volkswirtschaft nehmen Finanzunternehmen, da sie finanzielle Ressourcen mobilisieren, eine herausragende Stellung ein, sodass ihnen eine zentrale Rolle bei der Lösung der schwierigen ökologischen und sozialen Aufgaben zugesprochen wird (vgl. Mishkin und Eakins 2000, S. 15; Jeucken und Bouma 2001, S. 25). Finanzunternehmen werden daher von kritischen gesellschaftlichen Gruppen aufgefordert, sich ihrer einflussreichen Rolle bewusster zu werden und mehr Verantwortung zu übernehmen: „The financial sector has taken important steps on the path to sustainability. But to reach this goal, it must embrace a broader vision of its role and responsibilities. In the next ten years, FIs [Financial Institutions] must look beyond greening their internal operations to changing their portfolios, addressing market dysfunctions, and re-writing the rules of the global economy in ways that protect communities and the earth“ (Chan-Fishel 2003, S. 4).

Es ist zu erkennen, dass Banken und Versicherungen in den letzten Jahren die Forderungen von Regierungen und gesellschaftlichen Gruppen beachten und Maßnahmen im Sinne der Nachhaltigkeitsidee durchführen. Gaben 1999 nur 15 Prozent der „Global Fortune Top 250“-Finanzunternehmen einen Umwelt- bzw. Sozialreport heraus, so stieg die Zahl derer, die einen Bericht publizieren, auf 24 Prozent im Jahr 2002 (vgl. KPMG 2002, S. 10f). Ein weiteres Beispiel ist die „United Nations Environment Programme Finance Initiative“ (UNEP-FI). In diesem „Public Private Partnership“ arbeiten heute über 160 Finanzunternehmen eng mit dem United Nations Environment Programme zusammen, um „Best Practices“ für ökologische und soziale Probleme festzustellen und deren Umsetzung voranzutreiben (vgl. UNEP-FI 2005). Weiterhin ist anzuführen, dass heute international

agierende Banken und Versicherungen - wie auch große Konzerne anderer Branchen - hierarchiehohe Führungskräfte und Mitarbeiter in den Unternehmenszentralen haben, die sich mit Nachhaltigkeitsfragen auseinander setzen und für damit verbundene Aktivitäten in den Unternehmen verantwortlich zeichnen (vgl. HVB 2002, S. 18f; Swiss-Re 2003, S. 4f). Insbesondere über dieses „Nachhaltigkeitsmanagement“ („Corporate Sustainability Management“) durch Konzernzentralen ist bisher wenig bekannt, was sowohl für Unternehmen im Allgemeinen als auch für Finanzdienstleister im Speziellen gilt. Kritische Stimmen merken jedoch an, dass die Nachhaltigkeitsabteilungen den Konzernen hauptsächlich dazu dienen, Lippenbekenntnisse abzulegen und ein positives Unternehmensbild zu zeichnen (vgl. Crook 2005, S. 3f).

Bei einer näheren Betrachtung des Nachhaltigkeitsmanagements durch Konzernzentralen fällt auf, dass wissenschaftlich fundierte Kenntnisse hierüber nur aus einigen empirischen Untersuchungen des Umweltmanagements gezogen werden können, da in vielen Unternehmen die Umweltbereiche in den letzten Jahren für das Thema Nachhaltigkeit zuständig wurden (vgl. Steger 2003; Loew, Ankele et al. 2004, S. 80). Bis heute fehlt daher eine umfassende Aufarbeitung des Themenfeldes bei Banken und Versicherungen. Außerdem kann nicht außer Betracht gelassen werden, dass Finanzdienstleister, wie andere Unternehmen auch, in erster Linie ökonomisch handelnde Organisationen sind, die ihr Verhalten nur bedingt an normativen Grundsätzen ausrichten können. Letztendlich sind die Unternehmen ihren Eigentümern/Aktionären gegenüber verpflichtet, nichts zu tun, was den Unternehmenswert nachteilig beeinflusst (vgl. Staehle 1992, S. 78f; Flotow, Häbler et al. 2001, S. 29f; Henderson in Porritt und Tuppen 2003, S. 11). Für eine Unternehmensführung unter Nachhaltigkeitsgesichtspunkten sind somit moralische Grundsätze bzw. der „Moral Case for Sustainability“ weniger wichtig als der „Business Case for Sustainability“, der einen positiven Zusammenhang zwischen ökologischen und sozialen Aktivitäten und dem ökonomischen Erfolg herstellt: „When investors and corporate boards believe action on sustainability will lead to the creation of value - not in a generic sense, but in definable and measurable way, sector-by-sector and company-by-company - then the case for corporate action on sustainability will be unstoppable“ (Gilding, Hogarth et al. 2002, S. 4).

Den Zusammenhang zwischen nachhaltigem Management und Unternehmenserfolg, meist gemessen anhand Gewinn, Rentabilität oder Marktkapitalisierung, versuchen instrumentelle Studien zu untersuchen. Einzelbeispiele bzw. Fallstudien aus Unternehmen sprechen dafür, dass theoretisch ein Zusammenhang zwischen ökonomischem Erfolg und der ökologischen/sozialen Performance besteht. Eine Vielzahl von empirischen Studien hat daher in den letzten Jahren versucht, einen positiven, neutralen oder negativen Zusammenhang zwischen Nachhaltigkeitsleistung und Unternehmensperformance nachzuweisen (vgl. Salzmann, Ionescu-Somers et al. 2002, S. 3ff). Doch trotz einer Reihe von unternehmensspezifischen Fallstudien und theoretischen Argumenten, die für einen erkennbaren Zusammenhang zwischen einem starken Nachhaltigkeitsengagement und einer

guten Unternehmensperformance sprechen, konnte dieser bisher nicht eindeutig nachgewiesen werden (vgl. Griffin und Mahon 1997, S. 5ff; Wagner und Schaltegger 2003, S. 5ff). Obwohl die instrumentelle Forschung bisher wenig fruchtbar war, haben sich nur wenige deskriptive empirische Untersuchungen mit den Wahrnehmungen und Einstellungen von Managern in Bezug auf den nachhaltigen Business Case beschäftigt. Erschwerend kommt hinzu, dass diese wenigen Studien im Umfang ihrer Datenerhebung begrenzt sind und somit nur einen eingeschränkten Blick auf den Business Case ermöglichen: Die Untersuchungen sind in der Regel Branchen übergreifend, einzig auf ein Land begrenzt oder basieren auf eng eingegrenzten Grundgesamtheiten von Befragten (z.B. nur Vorstandsmitglieder, Marketing-, Umwelt- oder Nachhaltigkeitsmanager), wodurch unterschiedliche Wahrnehmungen und Ansichten in den Unternehmen gegebenenfalls nicht die ihnen zukommende Berücksichtigung erfahren (vgl. Steger 1998, S. 584; Salzmann, Ionescu-Somers et al. 2002, S. 9ff).

Wegen des soeben skizzierten Umfangs des Problemfeldes erscheint es notwendig, eine länderübergreifende und nur auf die Finanzbranche begrenzte Untersuchung durchzuführen. Mit einer deskriptiven/explorativen Vorgehensweise sollen die Wahrnehmungen und Einstellungen von Managern aus Finanzkonzernen im Rahmen der folgenden zentralen Forschungsfragen untersucht werden:

- Bestehen nachhaltige Business Cases („Business Cases for Sustainability“) in Finanzkonzernen?
- Welche Aufgaben nimmt das Nachhaltigkeitsmanagement in den Unternehmenszentralen wahr und in welcher Form trägt es dazu bei, nachhaltige Business Cases zu erschließen?

Das Ziel der Forschungsarbeit ist es, sinnhafte und auf empirischen Daten basierende Erkenntnisse über den Business Case und das Nachhaltigkeitsmanagement in Finanzunternehmen zu gewinnen. In praktischer Hinsicht sollen die Ergebnisse der Arbeit Banken und Versicherungen Handlungsalternativen für das Nachhaltigkeitsmanagement bzw. „Corporate Sustainability Management“ (CSM) aufzeigen. Um eine möglichst große Aussagekraft der Untersuchung zu erreichen, werden sowohl die Wahrnehmungen und Einstellungen der Mitarbeiter erfasst, die als Nachhaltigkeitsmanager („Sustainability Officers“) unmittelbar für Umwelt- und Sozialfragen der Unternehmen verantwortlich sind, als auch die der Manager, die als Führungskräfte in den Zentralen oder in den Geschäftsbereichen andere Funktionen ausüben („General Managers“/allgemeines Management). Hierdurch soll eine einseitige Sichtweise auf die Thematik vermieden und eine realistische Einschätzung der möglichen Business Cases und des Nachhaltigkeitsmanagements sichergestellt werden.

Die Forschungsfragen wurden im Rahmen des Forschungsprojekts „Building a Business Case for Sustainability“ bearbeitet, das am „Forum for Corporate Sustainability Management“ des „Institute for Management Development“ (IMD) in Lausanne durchgeführt und durch den

„World Wide Fund for Nature“ (WWF) unterstützt wurde. Da davon ausgegangen wurde, dass der nachhaltige Business Case branchen- und zum Teil auch unternehmensspezifisch ist, wurden die Automobil-, Chemie-, Energie-, Finanz-, Luftfahrt-, Nahrungsmittel-, Pharma- und Technologiebranche getrennt voneinander untersucht. Der Schwerpunkt lag auf großen und global agierenden Unternehmen aus OECD-Ländern mit mehr als 10 000 Mitarbeitern. Dies entspricht auch dem Profil der Mitgliedsfirmen des „Forum for Corporate Sustainability Management“, die das Projekt in der Absicht unterstützten, die Forschungsergebnisse in ihre eigene Arbeit einfließen zu lassen. Die Datenerhebung erfolgte durch Leitfadenterviews. Außerdem wurden mit einem geschlossenen Fragebogen Nachhaltigkeitsmanager und andere Führungskräfte der verschiedenen Branchen befragt. Die branchenübergreifenden und die ersten branchenspezifischen Ergebnisse des gesamten Forschungsprojekts wurden in dem Sammelband „The Business of Sustainability: Building Industry Cases for Corporate Sustainability“ (vgl. Steger 2004a) und in einem IMD-Working-Paper (vgl. Heß 2003) veröffentlicht.

Bevor der Gang der Untersuchung dargestellt wird, ist es wichtig, die notwendigen Einschränkungen aufzuzeigen. Der Schwerpunkt der Arbeit liegt auf der Betrachtung der Finanzbranche und hierbei der großen Finanzkonzerne. Da diese Banken- und Versicherungsgruppen zumeist in diversen Bereichen des Finanzsektors wie dem „Retail Banking“, „Corporate Banking“, „Asset Management“, „Versicherungs-“ oder „Rückversicherungsgeschäft“ aktiv sind, konnten die jeweiligen Besonderheiten der verschiedenen Bereiche nur bedingt berücksichtigt werden. Neben europäischen werden auch US-amerikanische Finanzdienstleister mit in die Untersuchung einbezogen, nicht um europäische und amerikanische Unternehmen zu vergleichen, sondern um sicherzustellen, dass sich die Ergebnisse auf eine möglichst breite Datenbasis internationaler Firmen stützen. Obwohl der Schwerpunkt der Untersuchung auf den großen internationalen Finanzkonzernen liegt, werden auch kleinere Banken und Versicherungen sowie internationale Förderbanken mit in den Interviewprozess einbezogen. Dies geschieht in der Absicht, so die besonderen Eigenschaften multinationaler Finanzkonzerne in der Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeit einfacher erkennen zu können, nicht aber um die Unterschiede zwischen großen und kleinen Finanzunternehmen in Bezug auf den Business Case und das Nachhaltigkeitsmanagement zu untersuchen. Im Rahmen der Forschungsarbeit wird auch die häufig diskutierte Frage nicht bearbeitet, ob die Finanzbranche ein wesentlicher „Treiber“ für eine nachhaltige Entwicklung ist oder nicht. Es wird hier jedoch davon ausgegangen, dass Finanzunternehmen durch die Mobilisierung finanzieller Ressourcen und ihre Risikoexpertisen eine wichtige Rolle bei der Lösung ökologischer und sozialer Nachhaltigkeitsprobleme zukommt. Erwähnt werden sollte noch, dass die Banken und Versicherungen unter den gegebenen Rahmenbedingungen betrachtet werden. Potenzielle gesetzliche und regulative Veränderungen, die die „Nachhaltigkeitsleistung“ von Finanzkonzernen und -märkten beeinflussen können, werden nicht näher betrachtet.

## 1.2. Gang der Untersuchung

Die Arbeit ist in acht Kapitel unterteilt. Nach der Einführung in das Thema und der Darstellung des Gangs der Untersuchung schließt sich in den Kapiteln 2 bis 4 der Theorieteil an. Der methodische Ansatz der Untersuchung wird in Kapitel 5 dargelegt. Die empirischen Ergebnisse werden in den Kapiteln 6 und 7 diskutiert und bewertet und abschließend in Kapitel 8 zusammengefasst.

Der Begriff und das Leitbild der Nachhaltigkeit werden in Kapitel 2 vor dem Hintergrund entwicklungspolitischer, wachstumskritischer und prozessorientierter Ansätze diskutiert. Das der Arbeit zugrunde liegende Nachhaltigkeitsverständnis wird konkretisiert, welches davon ausgeht, dass Nachhaltigkeit eine regulative Idee ist, die nur an konkreten Nachhaltigkeits-Issues bzw. -problemen zum Tragen kommt. Zudem wird aufgezeigt, wie durch Anspruchsgruppen Nachhaltigkeits-Issues entstehen und Unternehmen durch verschiedene Lenkungssysteme mit diesen konfrontiert werden. Weiterhin wird das Begriffsverständnis des Nachhaltigkeitsmanagements definiert.

In Kapitel 3 werden die Rahmenbedingungen nachhaltiger Business Cases diskutiert, die nur dann vorliegen, wenn Nachhaltigkeits-Issues eine ökonomische Relevanz haben und Unternehmen hierauf reagieren können, ohne negative ökonomische Konsequenzen hinnehmen zu müssen. Die in der Literatur diskutierten Chancen- und Risikomanagementpotenziale werden aufgezeigt und Grundlagen für deren Bewertung erörtert, bevor abschließend forschungsleitende Unterfragen für die Untersuchung des Business Case in der Finanzbranche formuliert werden.

In Kapitel 4 werden die Grundlagen des Nachhaltigkeitsmanagements in Konzernzentralen besprochen. Es werden die Rolle der Zentrale in großen Unternehmen beschrieben und anhand vorliegender empirischer Untersuchungen des Umweltmanagements die möglichen Aufgabenfelder des Nachhaltigkeitsmanagements diskutiert. Auch organisatorische Aspekte und Handlungsbarrieren werden erörtert, die das Nachhaltigkeitsmanagement beeinflussen können. Abschließend werden forschungsleitende Unterfragen formuliert, die sich aus der Diskussion des Nachhaltigkeitsmanagements ergeben.

Der Forschungsansatz der empirischen Untersuchung wird in Kapitel 5 erläutert. Es wird insbesondere der durch Interviews und einen Fragebogen erfolgte Datenerhebungsprozess bei Nachhaltigkeitsmanagern und dem allgemeinen Management beschrieben.

Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung folgen in Kapitel 6 und 7. Die zentralen Nachhaltigkeits-Issues, hiermit verbundene Business Cases und die Ursachen für deren unternehmensspezifischen Charakter werden in Kapitel 6 dargestellt. Die unternehmensinternen und -externen Aufgaben des Nachhaltigkeitsmanagements werden in Kapitel 7 präsentiert und Verbindungen zu möglichen Business Cases aufgezeigt. Zudem werden die Voraussetzungen für ein effektives Nachhaltigkeitsmanagement beschrieben.

Eine Zusammenfassung der wesentlichen Ergebnisse der Arbeit erfolgt in Kapitel 8.

## 2. Nachhaltigkeits-Issues

### 2.1. Leitidee der Nachhaltigkeit

Der Begriff „Nachhaltigkeit“ hat seine Wurzeln im Forstwesen des 18. Jahrhunderts. Man beklagte damals die rapide Zerstörung der europäischen Wälder und versuchte, die langfristige, kontinuierliche Naturnutzung sowie den Gedanken des Einteilens von Ressourcen zum Ausdruck zu bringen. Auch der englische Begriff „Sustainability“ kommt aus der Forstwirtschaft und ist eine Modifikation bzw. Erweiterung des gebräuchlichen Fachbegriffs „Sustained Yield Forestry“ (nachhaltige Forstwirtschaft) (vgl. Grober 2002, S. 169ff). War die Verwendung des Begriffs lange Zeit auf die Forstwirtschaft und auf eine physisch-naturale Regel beschränkt - nur soviel Holz zu schlagen wie auch nachwächst - so werden heute mehrere erweiterte und schwer einzugrenzende Varianten des forstwirtschaftlichen Nachhaltigkeitsprinzips diskutiert. Voss (1997, S. 6) unterscheidet im Rahmen dieser Debatte zwischen drei konzeptionellen Ansätzen, die versuchen, das Nachhaltigkeitspostulat zu konkretisieren, und dazu bestimmte Aufgaben in den Vordergrund stellen: entwicklungspolitische, wachstumskritische und prozessorientierte Ansätze. Im Folgenden werden die Grundzüge der Ansätze kurz dargestellt und im Anschluss hieran wird das der Forschungsarbeit zugrunde liegende Nachhaltigkeitsverständnis konkretisiert.

#### - Entwicklungspolitische Ansätze

Das Nachhaltigkeitsprinzip wurde in den entwicklungspolitischen Diskussionen der 1970er Jahren aufgegriffen und programmatisch in vorhandene Konzepte integriert. Das ursprüngliche Ziel, das Wohlstandsniveau der Industrieländer im Rahmen der „aufholenden Entwicklung“ auf die Länder der Dritten Welt zu übertragen, wurde durch ein geändertes Konzept ersetzt, das den Ländern einen „Mindestlebensstandard“ ermöglichen sollte, bei dem die ökologischen Grenzen des Wirtschaftens eingehalten werden (vgl. Voss 1997, S. 7; Dower 1998, S. 770ff).

In das Feld der entwicklungspolitischen Ansätze ist auch der 1987 veröffentlichte und einer breiten Öffentlichkeit bekannte „Brundtland-Bericht“<sup>1</sup> der „Weltkommission für Umwelt und Entwicklung“ (World Commission on Environment and Development, WCED) einzuordnen, der zwar kein konsistentes Programm, aber eine weitläufig akzeptierte Definition für eine „nachhaltige Entwicklung“ (sustainable development) vorlegte: „... humanity has the ability to make development sustainable – to ensure that it meets the needs of the *present* without compromising the ability of *future* generations to meet their own needs. ... [sustainable development] is a process of change in which the *exploitation of resources*, the *direction of investments*, the *orientation of technological development*, and *institutional change* are made

<sup>1</sup> Der Bericht trägt den Namen „Our Common Future“, wird aber in der Literatur nach der Kommissionsvorsitzenden Gro Harlem Brundtland auch als „Brundtland-Bericht“ bezeichnet.

consistent with future as well as present needs”<sup>2</sup> (WCED 1987, S. 8f). Die zentralen normativen Eckpunkte dieser recht allgemeinen Definition sind die intragenerationale Gerechtigkeit zwischen den Ländern des Nordens und des Südens und die intergenerationelle Gerechtigkeit zwischen den heute lebenden und zukünftigen Generation (vgl. Gerken und Renner 1996, S. 1; Steger, Bode et al. 2002, S. 15). In diesem Sinn identifiziert bzw. formuliert der Bericht Ziele für eine nachhaltige Entwicklung wie wirtschaftliches Wachstum, gerechte Ressourcenverteilung, partizipative und demokratische politische Systeme, umweltverträgliche Lebensstile in Industrieländern sowie ein umweltverträgliches Bevölkerungswachstum in den Entwicklungsländern (vgl. Carpenter 1998, S. 279).

Andere Konzepte haben im Vergleich zum Brundtland-Bericht einen konkreteren Charakter. In der so genannten „Agenda 21“ werden die Industriestaaten aufgefordert, ihren Umweltverbrauch einzuschränken und sich zudem aktiv für die Verbesserung sozialer und ökologischer Bedingungen in den Entwicklungsländern einzusetzen (vgl. Voss 1997, S. 10; Detzer, Dietzfelbinger et al. 1999, S. 114). Jedoch ist in der „Agenda 21“ wie auch in anderen Konzepten eine klare Operationalisierung der Nachhaltigkeitsidee nicht zu erkennen. Die Umsetzungsdiskussion bleibt offen und wichtige Fragen wie die nach der Ökologisierbarkeit der Marktwirtschaft bleiben ausgespart (vgl. Klemmer, Wink et al. 1996, S. 296).

#### **- Wachstumskritische Ansätze**

Die Wurzeln der wachstumskritischen Ansätze, die umweltökonomische und umweltpolitische Themen in den Vordergrund stellen, gehen auf den „Club of Rome“ zurück. In seiner 1972 vorgelegten Studie „Die Grenzen des Wachstums“ werden absolute Wachstumsgrenzen postuliert, an die die Menschheit durch den schnellen Verbrauch von nichterneuerbaren Rohstoff- und Energievorkommen - aber auch durch die begrenzte Assimilations- und Regenerationsfähigkeit der Erde - stoßen wird (vgl. Meadows, Meadows et al. 1972; 1995; Klemmer, Wink et al. 1996, S. 293). Die intergenerationelle Verteilung von Naturressourcen (Naturkapital) steht daher bei wachstumskritischen Ansätzen im Zentrum der Diskussionen.

Wachstumskritische Nachhaltigkeitskonzepte basieren auf verschiedenen Grundannahmen. Mit Hilfe von Effizienzansätzen wird versucht, Wirtschaftswachstum und Umweltverbrauch - im Wesentlichen getrieben durch einen stetigen technischen Fortschritt - zu entkoppeln, um den Forderungen nach einem geringeren Naturverbrauch nachzukommen. In diesen Konzepten, die auf die neoklassische Umweltökonomie (Ressourcenökonomie) zurückgehen, können Umweltgüter prinzipiell durch Sach- und Humangüter ersetzt werden. Sie werden daher auch als Ansätze „schwacher“ Nachhaltigkeit bezeichnet (vgl. Carpenter 1998, S. 280f; Steger, Bode et al. 2002, S. 15ff).

---

<sup>2</sup> In der deutschen Fassung des Brundtland-Berichts wurde „sustainable development“ 1987 mit „dauerhafter Entwicklung“ übersetzt. Zwischenzeitlich hat sich aber die Bezeichnung „nachhaltige Entwicklung“ durchgesetzt, auch gegenüber anderen Bezeichnungen wie „zukunftsfähige Entwicklung“ oder „tragfähige Entwicklung“ (vgl. Gerken und Renner 1996, S. 6; Grober 2002, S. 167)

Ansätze „kritischer“ und „starker“ Nachhaltigkeit basieren hingegen auf den Annahmen der ökologischen Ökonomik, dass Naturkapital nur begrenzt durch Sach- oder Humankapital substituiert werden kann. Das wirtschaftliche Subsystem kann demnach nicht einfach von dem endlichen und langsamer reagierenden Umweltsystem abgekoppelt werden. Naturkapital und menschengeschaffenes Kapital stehen in einem Komplementaritätsverhältnis, das Daly mit folgender Frage umreißt: „Welchen Nutzen haben Fischerboote ohne Fische, Sägemühlen ohne Wälder?“ (Daly 1994, S. 147f).

Im Rahmen einer kritischen Nachhaltigkeit sollen zukünftige Generationen den gleichen Nutzen aus dem Umweltkapital und somit aus den Funktionen der Umwelt ziehen können (vgl. Gerken und Renner 1996, S. 29f). Es wird hierbei angenommen, dass das Naturkapital ein kritischer Faktor ist und die Voraussetzung für menschliches Leben und das Wirtschaften an sich darstellt. Der deutsche „Rat der Sachverständigen für Umweltfragen“ leitet daher aus dem von Pearce und Turner (1990, S. 48ff) aufgestellten Ziel, ein konstantes Naturkapital zu erhalten, Minimalstandards und sogenannte „Management-Regeln“ für eine Politik der Nachhaltigkeit ab (vgl. Enquete-Kommission 1994, S. 42ff; Voss 1997, S. 13f):

- Die Abbaurate erneuerbarer Ressourcen darf die Regenerationsrate nicht überschreiten.
- Erschöpfbare Ressourcen dürfen nur so weit genutzt werden, wie gleichwertige Alternativen (durch Substitution, technischen Fortschritt etc.) realisierbar sind.
- Emissionen dürfen die natürliche Aufnahmekapazität nicht überschreiten.

Ansätze mit einem starken Nachhaltigkeitsanspruch zielen hingegen darauf ab, den physischen Bestand an Umweltgütern per se zu sichern. Sie gehen über die Forderungen hinaus, die aus dem Umweltkapital resultierenden Umweltfunktionen konstant zu halten (vgl. Detzer, Dietzfelbinger et al. 1999, S. 104). Die Konzepte zur Umsetzung dieses Nachhaltigkeitsanspruchs beruhen auf Managementregeln, aber auch auf physischen Indikatoren. So werden in länderspezifischen Studien wie „Sustainable Netherlands“ oder „Zukunftsfähiges Deutschland“ anhand eines Soll-Ist-Vergleichs konkrete Reduktionsziele vorgegeben (vgl. Gerken und Renner 1996, S. 31).

Sowohl bei den entwicklungspolitischen als auch bei den wachstumskritischen Ansätzen gelingt es nicht, das Nachhaltigkeitsprinzip in eindeutige Ziele und Handlungsprogramme umzusetzen. Stattdessen werden „vielmehr normativ wertend wachstumsbegrenzende, ökologische Rahmenbedingungen bis hin zu festen Niveauezielen des Ressourcenverbrauchs festgelegt“ (Voss 1997, S. 23). Dabei wird vorausgesetzt, dass die Forderungen rund um das Postulat der intergenerationellen Verteilungsgerechtigkeit allgemeiner Konsens sind. Es wird jedoch übersehen, dass das Nachhaltigkeitspostulat auf einer normativen Begründung aufbaut und somit nur eingeschränkt in seiner Legitimität wissenschaftlich überprüft werden kann. Dadurch werden aber mögliche Präferenzen von Marktteilnehmern ignoriert. Deshalb ist zu erwarten, dass Nachhaltigkeitsansätze, die normativ begründet und einseitig aus ökologischer oder entwicklungspolitischer Perspektive entwickelt werden, nur begrenzt in einer freien

Marktwirtschaft eine Umsetzungschance besitzen (vgl. Klemmer, Wink et al. 1996, S. 302; Voss 1997, S. 23).

### **- Prozessorientierte Konsensansätze**

Im Gegensatz zu den beiden zuvor dargestellten Konzepten setzen prozessorientierte Konsensansätze nicht voraus, dass das Leitbild der Nachhaltigkeit zieldefinitiv eindeutig zu bestimmen ist und als Folge davon entsprechende nachhaltige Handlungsprogramme entworfen werden können. Homann (1996, S. 37) merkt hierzu an: „Es gibt bisher keine zureichende Definition von Sustainability. Es kann sie auch nicht geben, weil die Suche danach schon verfehlt ist. Was Sustainability ist, bzw. was sinnvoll darunter verstanden werden kann, werden wir erst am Ende eines jahrzehntelangen Such-, Lern- und Erfahrungsprozesses genauer, wenn auch nie definitiv wissen. Ebenso wenig wie ein Arzt vor Beginn einer Therapie eine operationale Definition von Gesundheit braucht, ebenso wenig ist eine operationale Definition von Sustainability Voraussetzung von Politik. Wie Gesundheit wird auch Sustainability ein offener Begriff bleiben, für den es nur vorläufige und hypothetische Zwischenbestimmungen geben kann - ‚Leitplanken‘ heißt das in der Diskussion -, die aufgrund einer Veränderung relativer Knappheiten immer wieder zur Diskussion stehen.“

Nachhaltigkeit ist demnach ein normativer Leitbegriff wie Freiheit, Demokratie oder soziale Gerechtigkeit. Da der Begriff normative Vorstellungen impliziert, ist es nicht möglich, eindeutige Regeln und Normen aus diesem abzuleiten (Hey und Schleicher-Tappeser 1998, S. 10; Steger, Bode et al. 2002, S. 11ff). Aufgrund der Funktion des Begriffes wird jedoch eine Operationalisierung auch nicht als notwendig erachtet, da Nachhaltigkeit als ein Such- und Erfahrungsprozess begriffen wird, der sich an konkreten Problemen wie Altlasten, Klimawandel, Korruption oder Missachtung von Menschenrechten orientiert. Homann (1996, S. 38) bezeichnet Nachhaltigkeit daher als eine „regulative Idee“, die nicht beschreibt, wie ein Gegenstand beschaffen ist, sondern als eine „Heuristik für die Reflexion“ dient und dazu beiträgt, dass der angestrebte Such-, Forschungs- und Lernprozess einen bestimmten Fokus bewahrt. Konkrete ökologische Probleme werden hierbei als ein Resultat von Interaktionen der am Wirtschaftsleben beteiligten Subjekte angesehen. Die Lösung ökologischer Probleme kann demnach nur über Interaktionen erfolgen und bringt immer gemeinsame wie auch sich widersprechende Interessen ins Spiel. Um ein höher geschätztes Ziel (wie z.B. den Schutz des Klimas) in heutigen demokratischen und somit auch komplexen Gesellschaften zu erreichen, muss man sich auf allgemein gültige Handlungsbeschränkungen einvernehmlich verständigen (wie z.B. das Verbot von Fluorchlorkohlenwasserstoffen (FCKW), die als Kühlmittel und Treibgase eingesetzt wurden) (vgl. Homann 1996, S. 40f).

Ein prozessorientiertes Konsenskonzept stellt das so genannte „Drei-Säulen-Modell“ der deutschen Enquete-Kommission „Schutz des Menschen und der Umwelt“ dar, das soziale, ökonomische und ökologische Ziele als tragende Säulen der Nachhaltigkeitsleitidee sieht (vgl. Enquete-Kommission 1997, S. 12). Hierbei muss politisch festgelegt werden, in welchem

Verhältnis die drei Dimensionen zueinander stehen und bei der Entwicklung von Zielen und Maßnahmen wird auf die Partizipation der Betroffenen gesetzt. Die Enquete-Kommission legte sich jedoch trotz des Drei-Säulen-Modells auf einen „ökologischen Zugang“ zur Nachhaltigkeitsdebatte fest und stellte die Entwicklung von Umwelt-, Umweltqualitäts- und Umwelthandlungszielen in den Vordergrund (vgl. Enquete-Kommission 1997, S. 18). Das Konzept vermeidet daher bewusst die bedeutende und schwierige Operationalisierungsfrage, wie soziale, ökonomische und ökologische Dimensionen integrativ berücksichtigt werden können. Das plausibel erscheinende und weithin bekannte Drei-Säulen-Modell stellt daher bei näherer Betrachtung eine kaum zu bewältigende Operationalisierungsaufgabe dar (vgl. Klemmer, Wink et al. 1996, S. 309f; Voss 1997, S. 35).

### **- Nachhaltigkeitsverständnis der Untersuchung**

Der Begriff der Nachhaltigkeit ist schwer einzugrenzen. Steger und Bode (2002, S. 13) zählen über 200 Konkretisierungsversuche einer nachhaltigen Entwicklung, trotz - oder gerade wegen - einer intensiven Diskussion der Leitidee in Politik, Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft. Da hier nicht angestrebt wird, eine weitere eigenständige Definition von Nachhaltigkeit aufzustellen, aber eine Konkretisierung und Eingrenzung nötig ist (da der Begriff sonst frei vagabundieren würde), wird ein pragmatischer Ansatz verfolgt.

Die intragenerationale und die intergenerationelle Gerechtigkeit werden als die zentralen normativen Eckpunkte der Nachhaltigkeitsidee angesehen, da diese der sehr allgemein gehaltenen, aber weitläufig akzeptierten Brundtland-Definition zugrunde liegen. Von dieser allgemeinen normativen Grundlage aus wird das der Untersuchung zugrunde liegende Nachhaltigkeitsverständnis auf folgende Weise konkretisiert:

- Nachhaltigkeit wird als eine regulative Idee verstanden und ist daher als Ziel und Programm nicht eindeutig zu bestimmen. Die Idee dient als Methode zur Gewinnung neuer Erkenntnisse (Heuristik) und trägt dazu bei, dass angestrebte Such-, Forschungs- und Lernprozesse einen bestimmten intragenerationalen und intergenerationellen Fokus bewahren.
- Im Sinne des Vorsorgeprinzips wird angenommen, dass das Naturkapital nur begrenzt durch Sach- oder Humankapital ersetzt werden kann. Die wirtschaftliche Entwicklung ist somit durch einige entscheidende „Engpässe“ an das Umweltsystem gekoppelt. Entlang dieser Engpässe bzw. Probleme gilt es, „Leitplanken“ zu entwickeln.
- Da Nachhaltigkeit heuristisch definiert wird, kann der normative Gehalt der Idee nur an klaren und konkreten Problemen (z.B. Altlasten, Klimawandel, Kinderarbeit, AIDS) zum Tragen kommen. Im Rahmen der Arbeit werden daher als Nachhaltigkeitsthemen konkrete ökologische, aber auch die mit Armut und Menschenrechten verbundenen sozialen Probleme verstanden. Konkrete Nachhaltigkeitsprobleme, mit denen Unternehmen konfrontiert werden, werden im Weiteren auch als Nachhaltigkeits-„Issues“ bezeichnet. Eine direkte Übersetzung für den Begriff „Issue“ gibt es im Deutschen nicht. Im Englischen bedeutet der Terminus ganz allgemein ein öffentliches Anliegen und bezieht sich immer auf

ein Ereignis oder eine Gruppe von Ereignissen. Er wird nicht auf ein einzelnes Individuum bezogen, sondern wird mindestens mit einem ganzen Subsystem der Gesellschaft in Verbindung gebracht (vgl. Liebl 1991, S.8). Ein Issue ist daher allgemein zu verstehen als „a condition or pressure, either internal or external to an organization, that if it continues, will have a significant effect on the functioning of the organization or its future interests“ (Brown zitiert in Achleitner 1985, S. 90).

## 2.2. Anspruchsgruppen und Entstehung von Nachhaltigkeits-Issues

Die Entstehung von Nachhaltigkeits-Issues, die zu Forderungen und Ansprüchen gegenüber Unternehmen führen, kann mit dem Konzept der „Anspruchsgruppen“ erklärt werden. Unter einer Anspruchsgruppe wird „eine Gruppe von Personen oder eine Institution verstanden, die in direkter oder indirekter Beziehung zum Unternehmen steht und hieraus konkrete Ansprüche oder Forderungen ableitet“ (Dyllick, Belz et al. 1997, S. 25). Dem Begriff der Anspruchsgruppe ist der des „Stakeholder“ gleichzusetzen (vgl. Ulrich 2001, S. 440f). Schon in den 1960er Jahren setzte sich das Stanford Research Institute mit dem Stakeholder-Konzept auseinander. Große Verbreitung in der Managementlehre und Praxis fand der Begriff aber erst durch Freeman Mitte der 1980er Jahre (vgl. Achleitner 1985, S. 73; Ulrich 2001, S. 440f). Freeman definiert als „those groups and individuals that can affect, or are affected by, the accomplishment of organizational purpose“ (Freeman 1984, S. 25).

Es gibt verschiedene theoretische Stakeholder-Konzepte, die auf der Erweiterung der verhaltenswissenschaftlichen Koalitionstheorie bzw. Anreiz-Beitrags-Theorie basieren. Diese Theorien modellieren „die Beziehungen zwischen der Unternehmung ... und ihren Koalitionspartnern (Stakeholdern) kontraktualistisch als ein Gleichgewicht von Leistung und Gegenleistung: Jeder Koalitionspartner bietet der Unternehmung bestimmte von ihr benötigte Leistungen oder Ressourcen an („Beitrag“), solange die von ihr gebotenen Gegenleistungen („Anreiz“) aus der Sicht des jeweiligen Partners lohnend sind“ (Ulrich 2001, S. 441). Die Stakeholder-Konzepte unterscheiden sich im Wesentlichen anhand ihrer Abgrenzungskriterien für die zu berücksichtigenden Anspruchsgruppen (vgl. Achleitner 1985, S. 76; Dyllick, Belz et al. 1997, S. 27ff; Ulrich 2001, S. 441ff):

- Im strategischen (machtstrategischen) Konzept werden die Gruppen als Stakeholder bezeichnet, die aufgrund ihrer Verfügungsmacht über knappe Ressourcen oder aufgrund ihres Drohpotenzials ein Sanktionspotenzial gegenüber dem Unternehmen haben. Mintzberg bezeichnet strategische Anspruchsgruppen daher als „Influencers“, da sie die Macht haben, das Verhalten der Unternehmung zu beeinflussen (vgl. Staehle 1992, S. 74).
- Im ethischen (normativ-kritischen) Konzept werden alle Gruppen als Stakeholder bezeichnet, die legitime Ansprüche gegenüber dem Unternehmen aufgrund spezieller Rechte (vertragliche, öffentliche oder zivilrechtliche Ansprüche) oder allgemeiner moralischer Rechte haben.

Da Stakeholder mit einem Droh- oder Sanktionspotential direkt oder indirekt (über vermittelnde Personen wie Politiker oder durch Medien wie Presse, TV etc.) das Handeln von Unternehmen beeinflussen können, wird im Folgenden von einem strategischen Stakeholderverständnis ausgegangen.

Grundsätzlich kann zwischen drei verschiedenen strategischen Anspruchsgruppen unterschieden werden: marktlichen, politischen und öffentlichen Gruppen (vgl. Dyllick, Belz et al. 1997, S. 25). Aus der Unternehmensperspektive stehen üblicherweise marktliche Anspruchsgruppen im Vordergrund, da Unternehmen mit Mitarbeitern, Zulieferern, Kunden, Fremdkapitalgebern und Eigentümern in einem relativ direkten und zumeist vertraglich geregelten Verhältnis stehen. Hierzu merken Post, Preston et al. (2002, S. 17) an: „Both systematic research studies and common expertise suggest that most firms recognize investors, employees, and customers as critical ‚business‘ stakeholders. All three of these groups are conspicuously vital to the existence and success of nearly all firms; and most firms have more numerous and frequent routine interactions with them than with other classes of stakeholders“. Daher unterscheiden Winter und Steger (1997, S. 12f) zwischen marktlichen Gruppen, die der „Transactional Environment“ angehören, sowie politischen und öffentlichen Gruppen, die keine direkten Markt- oder Geschäftsbeziehungen mit dem Unternehmen unterhalten und der „Contextual Environment“ zuzurechnen sind.

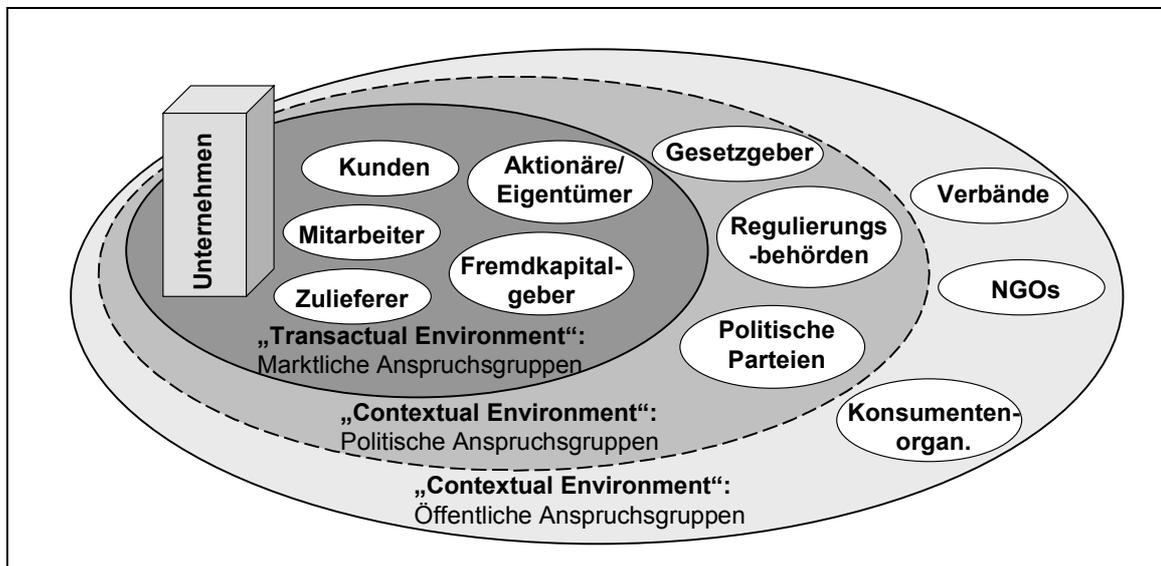


Abbildung 1: Strategische Anspruchsgruppen von Unternehmen

Quelle: in Anlehnung an Dyllick, Belz et al. (1997, S. 25ff) und Winter und Steger (1997, S. 12ff)

In Abbildung 1 sind die verschiedenen Anspruchsgruppen eines Unternehmens gemäß der zuvor genannten Differenzierungsmerkmale dargestellt. Marktliche Anspruchsgruppen wie Kunden, Zulieferer, Aktionäre, Mitarbeiter und Fremdkapitalgeber stehen als kritische Anspruchsgruppen in einem unmittelbaren Verhältnis zum Unternehmen. Politische und öffentliche Anspruchsgruppen hingegen interagieren zumeist nicht direkt mit Unternehmen

und stehen somit nicht im Vordergrund. Das trifft jedoch nicht auf nationale Regierungen zu, wie in einer Fragebogenerhebung unter Führungskräften nachgewiesen wurde. Denn neben Kunden, Aktionären und Mitarbeitern werden nationale Regierungen mit großem Abstand als die zentralen Anspruchsgruppen von den Managern eingeschätzt: „It is crystal clear that, except for national government, the main importance rests with stakeholders in the business system, and obviously the ‘gospel’ of customer orientation and shareholder value have reached the minds of managers“ (Steger 1998, S. 595).

Nachhaltigkeits-Issues entwickeln sich oft dann für Unternehmen, wenn wichtige Anspruchsgruppen auf die Internalisierung negativer Externalitäten drängen (vgl. Banerjee 2001, S. 506; Steger 2004a, S. 6). Negative externe Effekte entstehen in den meisten Produktionsprozessen, wie beispielsweise Abfälle oder Treibhausgasemissionen, die das Nutzenniveau von Gesellschaftsmitgliedern negativ beeinflussen und für eine ineffiziente Allokation der Ressourcen sorgen (vgl. Feess 1998, S. 42). Häufig handelt es sich hierbei um negative Produktions- sowie Konsumexternalitäten. So können in das Wasser eingeleitete Schadstoffe einerseits eine negative Produktionsexternalität sein, da sich die Produktionsbedingungen für das Fischereigewerbe verschlechtern. Andererseits kann auch eine getrübe Konsumexternalität vorliegen, weil sich Anwohner oder Spaziergänger durch die dem Wasser entströmenden Gerüche und den Ausblick auf verschmutztes Wasser gestört fühlen.

Ökologische und soziale Belastungen werden häufig zuerst von öffentlichen Anspruchsgruppen aufgegriffen, weshalb in der Auseinandersetzung von Unternehmen mit Nachhaltigkeits-Issues die alleinige Betrachtung der im Vordergrund stehenden marktlichen Stakeholder nicht ausreichend ist. Öffentliche Anspruchsgruppen übernehmen die Funktion eines Anwaltes, da unmittelbar Geschädigte - wie z.B. die Natur oder Kinder in Produktionsbetrieben in Entwicklungsländern - oftmals keine direkten Ansprüche geltend machen können (vgl. Koller 1995, S. 51). Daher werden Nachhaltigkeitsprobleme oft erst dann für Unternehmen relevant und zu einem Issue, wenn sie durch Konsumentenorganisationen, Umweltschützer etc. aufgegriffen werden. Übten diese Gruppen früher primär Druck auf den Gesetzgeber aus, um Regulierungen herbeizuführen, werden die Unternehmen heute vielfach direkt das Ziel der Forderungen von Anspruchsgruppen. Dies ist vor allem auf den Prozess der Globalisierung zurückzuführen, der mit einer „Entgrenzung“ von Volkswirtschaften einhergeht, da private Wirtschaftssubjekte (Konsumenten, Investoren Unternehmen etc.) unabhängiger von einzelstaatlichen Regulierungen werden und auf diese Weise die Steuerungsfähigkeit nationaler staatlicher Akteure abgeschwächt wird (vgl. Schwab 2001, S. 22; Steger 2004b, S. 27ff). Im Rahmen dieser Entwicklung verlieren die staatlichen Akteure durch die geringer werdenden Regulierungs- und Zugriffsmöglichkeiten an Einfluss, wohingegen - insbesondere in den Augen gesellschaftlicher Stakeholder - große Konzerne an ökonomischer und politischer Macht hinzugewinnen. Winter und Steger (1997, S. 4) merken hierzu an: „Although multinationals are perceived as powerful and exciting symbols for

progress, a large segment of the public also believes that while companies were busy transforming themselves into giants they are today and creating wealth (especially for their managers and shareholders), they were also creating many of society's problems. Since governments seem less able to cope with these problems, the public therefore sees large corporations increasingly having the power and the responsibility for the solutions."

Außerdem haben professionell agierende „Non-Governmental Organizations“ (NGOs) an Einfluss gewonnen, die insbesondere ökologisch, aber auch sozial engagiert sind, (vgl. Winston 2002, S. 71ff; Roth 2003, S. 3; Spar und Mure 2003, S. 80f). „Non-Governmental Organizations“ ist ein Sammelbegriff für die Organisationen, die nicht dem Staats- oder Unternehmenssektor zugerechnet werden und in Verbindung mit Umwelt, Menschenrechten, Gleichberechtigung, Entwicklung in der Dritten Welt, Frieden etc. tätig sind. Zu NGOs werden sowohl die Organisationen gezählt, die darauf spezialisiert sind, nationale und internationale staatliche Organisationen in ihrer Tätigkeit zu unterstützen, als auch so genannte „Activist Groups“ oder „Pressure Groups“, die wie „Greenpeace“ oder „Friends of the Earth“ versuchen, mit nicht selten öffentlichkeitswirksamen Aktionen von außen auf Unternehmen einzuwirken. (vgl. Wahl 2000; Spar und Mure 2003, S. 79f). Der Begriff der NGOs wird im weiteren Verlauf der Arbeit vor allem für die Aktivistengruppen oder „Pressure-Groups“ benutzt, die durch ihr Handeln versuchen, das Verhalten von Unternehmen zu beeinflussen.

NGOs zeichnen sich durch folgende Eigenschaften aus, die sie von anderen gesellschaftlichen Anspruchsgruppen wie Verbänden und Gewerkschaften abgrenzen (vgl. Clark 1999; Wahl 2000): Konzentration auf einzelne Themen („Single-Issue-Group“), Expertenwissen, Sachkompetenz, Professionalität und eine Entideologisierung. Diese Aktivistengruppen unterscheiden sich insbesondere durch die von ihnen verfolgten Ziele (vgl. Roth 2003, S. 3f):

- Schutz der Menschenrechte (z.B. Amnesty International, Human Rights Watch)
- Wirtschaftsfragen und wirtschaftspolitische bzw. sozialpolitische Fragen (z.B. Jubilee 2000, Corporate Watch)
- Entwicklungshilfe (z.B. Oxfam, Médecins Sans Frontières)
- Religiöse Fragen und Entwicklungshilfe (z.B. World Vision US)
- Politische Fragen (z.B. Transparency International, International Alert, Global Witness)
- Schutz der Umwelt (z.B. Greenpeace, Friends of the Earth)

Winter und Steger (1997, S. 5) beobachten, dass NGOs Rollen einnehmen, die zuvor Gewerkschaften, Politikern und Regierungen zukamen, und begründen diese Entwicklung damit, dass die Öffentlichkeit das Vertrauen in die traditionellen Institutionen verloren hat. Eine große deutsche Online-Befragung „Perspektive Deutschland“ stützt diese Argumentation: Über 60 Prozent der Befragten geben an, das Vertrauen in die politischen Parteien verloren zu haben. Aber nur sieben Prozent geben an, kein Vertrauen in Greenpeace zu haben (vgl. McKinsey 2003, S. 8).

### 2.3. Transmissionsriemen für Nachhaltigkeits-Issues

Marktliche, staatliche und öffentliche Stakeholder stellen gemäß dem Konzept der Anspruchsgruppen Forderungen, die sie aus Nachhaltigkeitsproblemen bzw. wahrgenommenen Belastungen ableiten. Diese Forderungen werden nach Dyllick und Belz (1997, S. 27f) sowie Winter und Steger (1997, S. 15) durch drei externe „Lenkungssysteme“ oder „Transmissionsriemen“ an Unternehmen herangetragen: Markt, Politik und Öffentlichkeit. Die Transmissionsriemen gleichen auf den ersten Blick den zuvor unterschiedenen Anspruchsgruppen. Sie gehen jedoch aus einer funktionalen Betrachtungsweise hervor, wohingegen das Anspruchsgruppenkonzept auf einer institutionellen basiert. Folgende Funktionsweisen liegen den Transmissionsriemen zugrunde (vgl. Dyllick 1990, S. 127ff; Dyllick, Belz et al. 1997, S. 27f):

- Der Markt bedient sich des Lenkungsmechanismus Preis und stellt einen Ausgleich von Angebot und Nachfrage nach Gütern her. Im Nachhaltigkeitskontext drücken sich marktliche Einflüsse in einem veränderten Nachfrageverhalten oder in Form von Kosten aus. So fragen Unternehmen Umwelthaftpflichtversicherungen nach, die die Haftung für Schäden an Dritten, z.B. durch Asbestfasern oder den Austritt toxischer Substanzen, decken (vgl. Tarna 2001, S. 160f). Ein weiteres Beispiel sind Fonds, die nach unterschiedlichen sozialen und/oder ökologischen Kriterien investieren. Derartige Fonds werden als „Sustainable Investment Funds“, „Ethical Funds“ oder „Umweltfonds“ bezeichnet. In den letzten Jahren hat sich jedoch immer mehr die in den USA gebräuchliche Bezeichnung „Socially Responsible Investment“ (SRI) als Oberbegriff durchgesetzt (vgl. Jeucken 2001, S. 85). Die Anfänge dieser Fonds liegen in den frühen 1980er Jahren. Damals war eine kleine Gruppen von Investoren in den USA und Großbritannien darauf bedacht, dass ihr Geld nicht nur unter ökonomischen Kriterien investiert wird, und so bildete sich eine Nachfrage nach sozial- und ethischverantwortlichen Fonds. Rund zehn Jahre später entwickelten sich dann im deutschsprachigen Raum ökologisch orientierte Fonds als Folge eines gestiegenen Umweltbewusstseins von Konsumenten und neuen Gesetzen. Diese Fonds investierten zuerst nur in neue Umwelttechnologien (vgl. Hugenschmidt und Janssen 2001, S. 46).
- Die Politik legt in demokratischen Prozessen verbindliche Regeln fest und setzt diese durch hoheitliche Gewalt durch. Für Unternehmen steht hierbei die Erfüllung von staatlichen Regulierungen im Vordergrund. Diese basieren hauptsächlich auf technischen oder verhaltensorientierten Vorschriften (Auflagen, Gebote, Verbote), Preisbeeinflussungen (Tarife, Lenkungsabgaben) sowie Mengenbeeinflussung (Emissionshandel, Kontingentierung) (vgl. Schaltegger und Sturm 1995, S. 3). So resultiert aus dem „Montreal-Protokoll“ zum Schutz der Ozonschicht ein Verbot für gewisse Finanzierungs- und Versicherungsgeschäfte. Die Unterzeichnerstaaten des Protokolls - wie die USA, Deutschland oder Japan - verpflichten sich, keine Kredite, Garantien oder Versicherungen für den Export von Produkten, Ausrüstung oder Technologien zuzulassen, die zur

Herstellung von bestimmten ozonzerstörenden Stoffen dienen (vgl. UNEP 2000, S. 23). Ein weiteres Beispiel ist der „Community Reinvestment Act“ (CRA). Der US-Kongress verabschiedete 1977 den CRA, um Geschäftsbanken dazu anzuhalten, Kredite auch in einkommensschwachen Regionen und Stadtteilen zur Verfügung zu stellen. Der CRA wurzelt in der Überlegung, dass die Institute dort, wo sie ihr Einlagengeschäft durch Filialen betreiben, auch eine Verpflichtung haben, eine vorhandene Kreditnachfrage zu decken (vgl. Apgar und Duda 2003, S. 169f). Die Regelung schreibt fest, dass regelmäßig evaluiert wird, inwieweit Banken dabei helfen die Kreditbedürfnisse im Umkreis ihrer Filialen zu befriedigen. Die Überprüfung wird durch staatliche Finanzaufsichtsbehörden durchgeführt und die Ergebnisse werden bei der Beantragung von Zentralbankkrediten berücksichtigt (vgl. Federal-Reserve-Bank 2004).

- Das Lenkungssystem Öffentlichkeit basiert auf sozialer Ächtung und dem Gewissen von Unternehmensmitarbeitern und ist weitestgehend implizit wirksam. Für Unternehmen steht hierbei vor allem die Sicherung der Akzeptanz und Legitimität bei relevanten Anspruchsgruppen im Vordergrund. Beispielsweise lancierten in internationaler Zusammenarbeit indonesische und niederländische Umweltschutzgruppen eine Kampagne gegen niederländische Banken, die Kredite an indonesische Palmölproduzenten vergeben hatten. Aufgrund von stark expandierenden Palmölplantagen wurden illegal Regenwälder gerodet, was zu sozialen Konflikten und großen Waldbränden mit weitreichender Luftverschmutzung in Südostasien führte. Über 250.000 Postkarten wurden Anfang 2001 in den Niederlanden verteilt, mit denen sich Bankkunden an ihre Bank wenden sollten, um die Einstellung der Finanzierung von umweltzerstörenden Palmölplantagen zu fordern. Die Aktion führte dazu, dass Parlamentsabgeordnete formelle Anfragen an die Regierung über die Rolle niederländischer Banken in Indonesien einreichten und die Banken den Umweltschützern einen Dialog anboten. Nach einer Reihe von Treffen mit Aktivisten einigten sich ABN AMRO, Rabobank, Fortis und ING Anfang 2002 darauf, die Finanzierung von Palmölprojekten von ökologischen und sozialen Kriterien abhängig zu machen, wie z.B. keine Zerstörung von Regenwald, keine Brandrodungen, kein illegales Vorgehen und die Einbindung von Anwohnern (vgl. Wakker und Gelder 2000, S. 1ff; Focus-on-Finance 2001, S. 1ff; Teoh 2002, S. v).

In der Regel gebrauchen bestimmte Anspruchsgruppen ein Lenkungssystem und können diesem zugeordnet werden: Kunden benutzen den Markt, Gesetzgeber und Behörden das Lenkungssystem Politik sowie Umweltaktivisten das Lenkungssystem Öffentlichkeit. Anspruchsgruppen können sich auch mehrerer Lenkungssysteme bedienen, insbesondere das der Politik und des Marktes (Dyllick, Belz et al. 1997, S. 28ff). Für die effektive Nutzung von Lenkungssystemen durch öffentliche Anspruchsgruppen spielen die Medien eine bedeutende Rolle. Sie sind Verteiler sowie Verstärker der Forderungen und stellen somit in vielen Fällen die Infrastruktur für die Arbeit der Anspruchsgruppen dar (vgl. Dyllick 1990, S. 58ff).

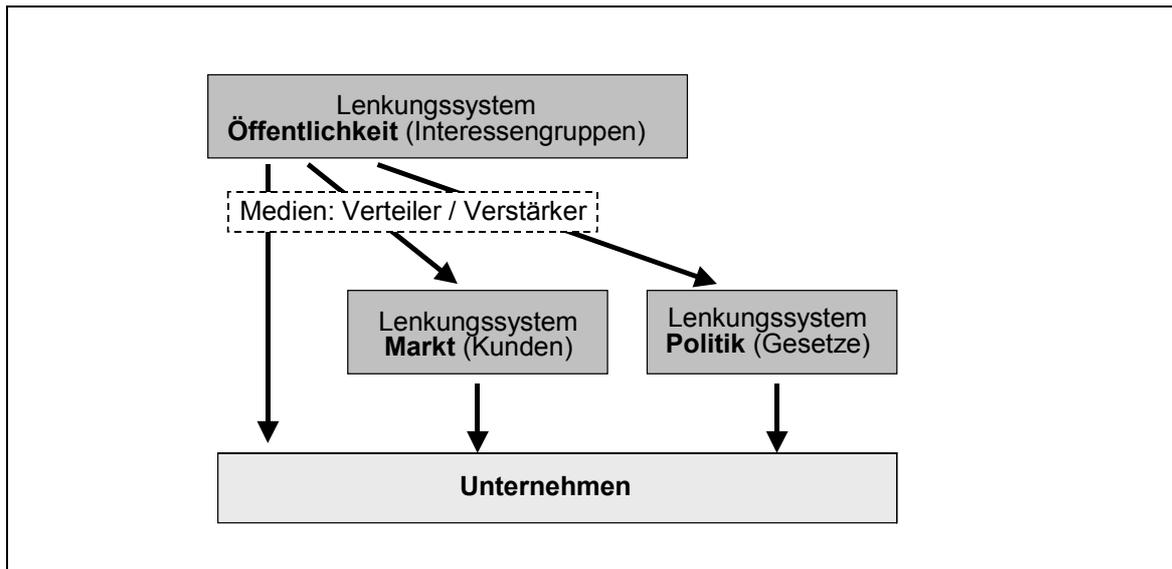


Abbildung 2: Mechanismen der Einwirkung auf Unternehmen

Quelle: in Anlehnung an Steger (2004b, S. 97)

Abbildung 2 veranschaulicht dies am Beispiel des oben genannten Protestes öffentlicher Interessengruppen gegen niederländische Banken. Durch Protestaktionen wird versucht, das Unternehmen öffentlich an den Pranger zu stellen und durch die Mobilisierung öffentlichen Drucks zum Einlenken zu bringen (Transmissionsriemen Öffentlichkeit). Zusätzlich wird das Lenkungssystem Markt genutzt, indem versucht wird, Kunden zu Boykottmaßnahmen zu bewegen, zum Beispiel durch den Wechsel zu einer anderen Bank, um hierdurch Nachfrageausfälle für das Unternehmen herbeizuführen. Durch die Protestaktionen versuchen die Umweltaktivisten aber auch, ihr Anliegen in die Politik zu tragen und gesetzliche Regelungen anzuregen und zu erreichen (Lenkungssystem Politik). Zwar ist es meistens ein langwieriger politischer Prozess bis zur Formulierung von Gesetzen, doch schon alleine das Aufgreifen eines Nachhaltigkeits-Issues durch etablierte politische Fraktionen kann für Unternehmen die Risiken eines gesetzlichen Eingriffs verdeutlichen und somit Druck auf diese ausüben (vgl. Dyllick 1990, S. 61; Dyllick, Belz et al. 1997, S. 40f; Winter und Steger 1997, S. 1ff). Beispielsweise demonstrierten Greenpeace-Kletterer im September 2002 über zwei Wochen hinweg an der Fassade des Hauptsitzes der West LB in Düsseldorf und errichteten ein sechs mal zwei Meter großes „Mahnmal“ an der Gebäudefront mit der Aufschrift: „Erster Preis für West LB - Ihr Partner in Sachen Urwaldzerstörung“. Sie versuchten hiermit, dem Bau einer Pipeline in Ecuador entgegenzuwirken, der in den Augen der Aktivistengruppe eine große Gefahr für den primären Regenwald und wichtige Frischwassergebiete darstellte, und dessen Finanzierung die Bank in einem Konsortium anführte. Zudem forderten die Umweltaktivisten die Landesregierung von Nordrhein-Westfalen, die größter Anteilseigner der Finanzinstitutes ist, auf, Stellung zu vorliegenden Gutachten zu nehmen, die die Verstöße des Vorhabens gegen die Umweltrichtlinien der Weltbank aufzeigten. Die öffentlichkeitswirksame Aktion bewirkte, dass sich ein Ausschuss des nordrhein-westfälischen Landtages mit der Finanzierung der Pipeline beschäftigte und die

nordrhein-westfälische Umweltministerin forderte, dass die Standards der Weltbank eingehalten wurden (vgl. Greenpeace 2002; WAZ 2002).

Ein weiterer Aspekt von Nachhaltigkeits-Issues ist, dass sie sich ändern können. War vor ein paar Jahren das mit saurem Regen verbundene Waldsterben ein zentrales Thema in den öffentlichen Umweltschutzdebatten, so ist dieses Problem heute - trotz einer anhaltenden Verschlechterung der Situation - in den Medien so gut wie nicht mehr präsent und Themen wie der von Menschen gemachte Klimawandel beherrschen die Debatten. Aus Nachhaltigkeitsproblemen resultierende Issues sind meist nicht statisch, sondern dynamisch und können somit durch die Transmissionsriemen für Unternehmen relevant werden und auch bleiben oder aus der öffentlichen Wahrnehmung und dem Blickfeld verschwinden (vgl. Achleitner 1985, S. 93; Steger 1993, S. 249; Dyllick, Belz et al. 1997, S. 40; Winter und Steger 1997, S. 60f).

## **2.4. Begriffsverständnis des Nachhaltigkeitsmanagements**

Eine Vielzahl von Definitionen und Ansätze der nachhaltigen Unternehmensführung werden in der aktuellen Managementliteratur diskutiert (vgl. Dyllick und Hockerts 2002, S. 130ff; Marrewijk 2003, S. 95ff; Wilson 2003; Loew, Ankele et al. 2004, S. 17ff). Häufig wird insbesondere das Konzept der „Triple Bottom Line“ erörtert, das von der Idee des „Drei-Säulen-Modells“ der Enquete-Kommission „Schutz des Menschen und der Umwelt“ ausgeht. Hierbei wird zwischen ökonomischem, ökologischem und sozialem Kapital unterschieden, das bei der unternehmerischen Wertschöpfung erhalten bleiben oder gar gesteigert werden muss. „The triple bottom line (TBL) focuses corporations not just on the economic value they add, but also on the environmental and social value they add - and destroy. At its narrowest, the term ‘triple bottom line’ is used as a framework for measuring and reporting corporate performance against economic, social and environmental parameters. At its broadest, the term is used to capture the whole set of values, issues and processes that companies must address in order to minimize any harm resulting from their activities and to create economic, social and environmental value.” (Elkington 2003). Das Konzept setzt somit voraus, dass:

- Ein Unternehmen nur dann einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung leistet, wenn es zu jedem Zeitpunkt einen ausreichenden Cashflow erwirtschaftet und mittelfristig Gewinne erzielt.
- Ökologische Rohstoffe nur im Rahmen ihrer natürlichen Reproduktion in Anspruch genommen werden und keine Emissionen verursachen, die jenseits der Aufnahme und Anpassungsfähigkeit natürlicher Systeme liegen.
- Ein Mehrwert für das kommunale und/oder regionale Umfeld geschaffen wird und die Auswirkungen auf das gesellschaftliche Kapital wie Mitarbeiter, Kunden oder Anwohner berücksichtigt werden (vgl. Loew, Ankele et al. 2004, S. 66).

Zu kritisieren ist das Konzept der Triple Bottom Line insbesondere deshalb, weil es wie das Drei-Säulen-Modell die schwierige Operationalisierungsfrage - wie ökonomische, ökologische und soziale Dimensionen gesamtheitlich berücksichtigt werden können - ausklammert. In der Unternehmenspraxis ist davon auszugehen, dass ökologische und soziale Ziele dem unternehmerischen Primärziel der Gewinnmaximierung untergeordnet sind. „Aus der Perspektive des einzelnen Unternehmens als „privater“ Institution ist weder die hierarchische Perspektive, die ökologische und soziale Ziele den ökonomischen überordnet, noch die triadische Definition für die Definition unternehmerischer Nachhaltigkeit angemessen. Die Hierarchie der Systemebenen bzw. der Ziele ist vorgegeben: erst der Markt und dann gesellschaftliche und ökologische Ziele in Abhängigkeit von ihrer Marktrelevanz“ (Flotow, Häßler et al. 2001, S. 29f).

Ein weiteres derzeit sehr präsenten Konzept ist „Corporate Social Responsibility“ (CSR), dessen Anfänge bis in die 1960er und 1970er Jahre zurückreichen. In dieser Zeit schwand in den industrialisierten Ländern das Vertrauen in die Fähigkeit des Staates, große soziale Gesellschaftsprobleme effektiv zu lösen, und der Druck auf Unternehmen wuchs, die sozialen Konsequenzen ihrer Aktivitäten stärker in Entscheidungsprozessen zu berücksichtigen (vgl. Ulrich und Fluri 1995, S. 63; Dierkes, Marz et al. 2002, S. 11f). Infolge dieser Entwicklung setzten sich Unternehmen mit direkten sozialen Themen (wie Arbeitnehmermitbestimmung - vor allem in Kontinentaleuropa) und indirekten Themen (wie „Community Involvement“ - vor allem in den USA und Großbritannien) verstärkt auseinander (vgl. Dyllick 1990, S. 92; Bertoin-Antal, Dierkes et al. 2002, S. 10). Vor dem Hintergrund der aktuellen Debatten über ökologische und soziale Verantwortung von Unternehmen hat die EU-Kommission einen vielbeachteten CSR-Ansatz entwickelt und in einem Grünbuch „Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung von Unternehmen“ veröffentlicht, worin CSR als „ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in ihre Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren“ definiert wird (vgl. EU-Kommission 2001, S. 7). Das Grünbuch führt Bereiche auf, in denen ein Unternehmen handeln soll, wenn es sich gesellschaftlich verhalten will: Unternehmensinterne Bereiche wie Human-Ressource-Management, Arbeitsschutz, sozialverträgliche Umstrukturierung von Unternehmen, Steuerung der Umwelteinwirkungen und des Ressourcenverbrauchs und externe Bereiche wie lokale Gemeinschaften (Umfeldverantwortung), Geschäftspartner, Zulieferer und Verbraucher, Menschenrechte sowie globaler Umweltschutz (vgl. Loew, Ankele et al. 2004, S. 25ff).

Wie auch das Konzept der Triple Bottom Line ist die Umsetzung des CSR-Ansatzes in der Unternehmenspraxis nicht unproblematisch. Dyllick (1990, S. 114) macht hierfür primär die Tatsache verantwortlich, dass CSR eine regulative Idee ist und sich nicht in ein konkretes, allgemein akzeptiertes Programm gießen lässt: „Der Grund [für die Vagheit] .. ist vor allem darin zu sehen, dass es sich im Falle der gesellschaftlichen Verantwortung um ein

‚bewegliches Ziel‘ handelt, das eher den Charakter einer regulativen Idee hat als eines operationalen Zieles. Die konkreten Ziele und Umstände ändern sich nicht nur im Zeit- und Problemablauf, sondern erfahren auch von Gruppe zu Gruppe eine abweichende Interpretation.“ Zudem liegt der Schwerpunkt der CSR-Agenda, trotz der Erweiterung um Umweltthemen in den letzten Jahren, auf dem sozialen Bereich und hierbei insbesondere auf klassischen Personalthemen wie Arbeitsschutz, Mitarbeiterfortbildung oder Diskriminierung am Arbeitsplatz. Somit ist das Konzept nur bedingt mit dem zuvor formulierten Nachhaltigkeitsverständnis in Einklang zu bringen, das unter Nachhaltigkeitsthemen konkrete ökologische sowie mit Armut und Menschenrechten verbundene soziale Issues versteht (vgl. Kapitel 2.1). Anzumerken ist außerdem, dass Nachhaltigkeit in der Unternehmenspraxis in erster Linie als Leitbild umweltorientierten Managements genutzt wird, wie Matten (1998, S. 8f) in einer Studie feststellt, und Unternehmen einen geeigneten gedanklichen Bezugsrahmen zur Strukturierung sowie zur Handhabung der komplexen und vielfältigen Probleme des betrieblichen Umweltmanagements gibt.

Der kurze Überblick über den Triple Bottom Line und CSR-Ansatz macht deutlich, wie schwierig es ist, nachhaltige Unternehmensführung in Konzepten zu konkretisieren. Vor diesem Hintergrund dient der Klarheit der vorliegenden Arbeit ein deutlich abgestecktes Begriffsverständnis des Nachhaltigkeitsmanagements. Zentraler Ausgangspunkt ist hierbei, dass Manager sich in der Regel nicht in Konzepten wie der Triple Bottom Line oder CSR wiederfinden, die von außen an Unternehmen herangetragen werden, sondern im Rahmen der unternehmerischen Auseinandersetzung mit Umwelt- und Sozialthemen vielmehr auf Stakeholder und deren Forderungen fokussiert sind (vgl. Steuer, Langer et al. 2005, S. 276). Marktliche und nicht-marktliche Anspruchsgruppen haben aufgrund ihrer Verfügungsmacht über knappe Ressourcen oder aufgrund ihres Drohpotenzials Sanktionsmöglichkeiten gegenüber Unternehmen (vgl. Kapitel 2.2 und 2.3). Durch die Lenkungssysteme Markt, Politik und Öffentlichkeit werden Forderungen an die Unternehmen herangetragen, so können Verbraucher vermehrt ökologische Produkte nachfragen, Regierungen verbindliche Regeln festlegen, z.B. um sozial Schwachen den Zugang zu Finanzprodukten zu ermöglichen, oder NGOs durch Protestaktionen Unternehmen in der Öffentlichkeit an den Pranger stellen. Nachhaltiges Management beschreibt eine Verhaltensweise zum Umgang mit diesen Abhängigkeiten. Im Mittelpunkt steht hierbei die Annahme, dass ein rationales Management, das den Wohlstand bzw. den Gewinn des Unternehmens maximieren möchte, langfristig die ökologischen und sozialen Forderungen an das Unternehmen erfüllen muss (vgl. Guth 2005, S. 24f). Vor diesem Hintergrund wird Nachhaltigkeitsmanagement wie folgt definiert:

Nachhaltigkeitsmanagement hat zum Ziel, ökologische und soziale Erwartungen von Anspruchsgruppen aktiv in das Optimierungskalkül von Unternehmen einzubeziehen, mit dem Ziel, die Gewinnmaximierung des Unternehmens langfristig zu sichern.

Im folgenden Kapitel 3 wird der Business Case für Nachhaltigkeit in Finanzunternehmen diskutiert, der vor dem Unternehmensziel der Gewinnmaximierung von zentraler Bedeutung

für ökologische und soziale Aktivitäten von Unternehmen ist. Zudem wird in Kapitel 4 das Nachhaltigkeitsmanagement in Konzernen näher beleuchtet. Der Schwerpunkt liegt hierbei auf dem funktionalen Nachhaltigkeitsmanagement durch Unternehmenszentralen, dem bisher in der Forschung wenig Aufmerksamkeit geschenkt wurde.

## 2.5. Zusammenfassung

Der Begriff der Nachhaltigkeit hat seinen Ursprung in der Forstwirtschaft und seine Grundlage ist die physisch-naturale Regel nur soviel Holz zu schlagen, wie auch nachwächst. Heute werden mehrere erweiterte Varianten des Nachhaltigkeitsprinzips diskutiert, die sich in entwicklungspolitische, wachstumskritische und prozessorientierte Ansätze unterteilen lassen. Im Rahmen der Forschungsarbeit wird der Nachhaltigkeitsbegriff pragmatisch konkretisiert und eingegrenzt. Nachhaltigkeit wird als eine regulative Idee verstanden, die nicht in eindeutige Ziele und Handlungsprogramme gegossen werden kann, sondern nur an klaren und konkreten Problemen, den so genannten Nachhaltigkeits-Issues, zum Tragen kommt. Diese können ökologische, aber auch mit Armut und Menschenrechten verbundene öffentliche Anliegen oder Probleme sein.

Die Entstehung von Nachhaltigkeits-Issues für die Unternehmen wird durch das Konzept der Anspruchsgruppen erklärt. Wie andere Unternehmen auch stehen Finanzdienstleister direkt oder indirekt mit marktlichen und öffentlichen Anspruchsgruppen in Verbindung. Als zentrale Anspruchsgruppen werden neben Kunden, Aktionären und Mitarbeitern auch nationale Regierungen gesehen. Ökologische und soziale Belastungen werden jedoch häufig zuerst von öffentlichen Anspruchsgruppen (NGOs, Wissenschaftlern, Verbrauchern etc.) und durch verschiedene Transmissionsriemen oder Lenkungssysteme an die Unternehmen herangetragen: Erstens direkt durch die Öffentlichkeit wie beispielsweise durch Aktionen oder Kampagnen (Proteste gegen Banken); zweitens durch die Politik und Gesetze, die Regeln festschreiben, welche durch hoheitliche Gewalt durchgesetzt werden (Verbot der Finanzierung und Versicherung von FCKW-Technologien); drittens durch den Markt, der durch den Preis einen Ausgleich von Angebot und Nachfrage nach Produkten herstellt (SRI-Fonds, Umweltversicherungen).

Vor dem Hintergrund, dass nachhaltige Unternehmensführung nur schwer in Konzepten wie der Triple Bottom Line oder CSR zu konkretisieren ist, wird Nachhaltigkeitsmanagement ausgehend von dem unternehmerischen Ziel der Gewinnmaximierung und den ökologischen und sozialen Erwartungen, die durch Anspruchsgruppen an Unternehmen herangetragen werden, wie folgt definiert: Nachhaltigkeitsmanagement hat zum Ziel, ökologische und soziale Erwartungen von Anspruchsgruppen aktiv in das Optimierungskalkül von Unternehmen einzubeziehen, mit dem Ziel, die Gewinnmaximierung des Unternehmens langfristig zu sichern.

### 3. Nachhaltiger Business Case

#### 3.1. Ökonomische Relevanz von Issues und Reaktionsmöglichkeiten von Unternehmen

Nicht jeder Nachhaltigkeits-Issue, der durch Stakeholder aufgegriffen und an Unternehmen herangetragen wird, führt zu einem Business Case für Nachhaltigkeit. Zur Entstehung eines Business Case müssen Nachhaltigkeits-Issues einen Einfluss auf deren ökonomische Leistung haben. Bei Finanzdienstleistern ist dies aber wegen der Vielzahl möglicher Issues oftmals nicht der Fall (vgl. Delphi und Ecologic 1997, S. V; Steger 2004a, S. 6f). Neben der ökonomischen Relevanz von Issues muss noch eine weitere Voraussetzung zum Vorhandensein eines Business Case für Nachhaltigkeit gegeben sein. Unternehmen müssen auf die Herausforderung durch Issues reagieren können, ohne hierbei jedoch negative ökonomische Konsequenzen hinzunehmen. Dies ist durch folgende Mittel möglich (Porter und Linde 1995, S. 132; Hart 1997, S. 75):

- Technologie- oder Produktinnovationen (neue oder spezielle Finanzprodukte für einkommensschwache Regionen, Umweltversicherungen, elektrische Geräte mit niedrigem Energieverbrauch in Büroräumen etc.).
- Die Anwendung von Managementkonzepten, um negative Externalitäten zu reduzieren oder positive Effekte hervorzurufen (Risikomanagementkonzepte, Umweltmanagementsysteme etc.).
- Die Beeinflussung von Kunden hin zu nachhaltigeren Produkten oder Dienstleistungen (ökologische Standards und Zertifikate für Produkte etc.).

Die Vorbedingungen für einen Business Case beruhen auf der Annahme, dass ökologische und soziale Ziele in den Unternehmen dem Gewinnziel untergeordnet sind. Im Sinne des strategischen Stakeholder-Verständnisses ist davon auszugehen, dass in einem kapitalistischen Wirtschaftssystem asymmetrische Machtbeziehungen vorliegen und das Renditestreben der Kapitalgeber bei der Zielausrichtung dominiert: „Die Kerngruppe der Kapitalgeber ist durch gesetzliche und vertragliche Normen autorisiert, die Ziele der Unternehmung festzulegen. ... Da in kapitalistischen Wirtschaftssystemen die Gewinnerzielung der Primäreffekt unternehmerischen Handelns darstellt, dient die Leistungserstellung als Sekundäreffekt lediglich als Mittel zur maximalen Gewinnerzielung. So ist zwar für die Wahl von Sachzielen ein Spielraum gegeben, das oberste Formalziel, die Gewinnerzielung, steht nicht zur Disposition, da die Unternehmung gezwungen ist, nachhaltig Gewinne zu erzielen, um am Markt bestehen zu können. ... Die Forderungen der Koalitionsmitglieder werden nur dann erfüllt, wenn der Druck des sozio-ökonomischen Umfeldes entsprechend groß genug ist und das Nicht-Erfüllen negative Konsequenzen für die Unternehmung hätte“ (Stahle 1992, S. 78f). Im Zusammenhang mit dieser von Stahle vertretenen Zielhierarchisierung kann auch das Überlebensstreben eines Unternehmens nicht als primäres Ziel bezeichnet werden, da

Kapitalgeber nur solange am Überleben eines Unternehmens interessiert sind, wie eine angemessene Verzinsung des Kapitals erfolgt.

Trotz des Strebens nach Gewinn können Unternehmen nicht als autonom handelnde Wirtschaftssubjekte begriffen werden, da die Stakeholder über die verschiedenen Lenkungssysteme Ansprüche an diese herantragen. Kein Unternehmen kann es sich leisten, seine Geschäftspartner, Kunden sowie öffentliche Anspruchsgruppen immer wieder „über den Tisch zu ziehen“. Ein ethisches Verhalten kann daher eine Investition in den nachhaltigen Erfolg des Unternehmens sein (vgl. Lütge 2004, S. 15). So versucht der weltgrößte Finanzkonzern Citigroup, durch eine unternehmensweite Ethikkampagne eine lange Serie von Skandalen (Geldwäsche und Falschberatung bei vermögenden Privatkunden, Manipulationsvorwürfe bei Anleihendeals, Zusammenarbeit mit Bilanzbetrügern - Enron, Worldcom oder Parmalat - sowie der Verkauf von unnützen Produkten und überteuerten Krediten an Latinos und Schwarze in den USA) zu beenden, die dem Konzern sehr schaden (vgl. Moerschen 2005, S. 10).

Wenn nun im Weiteren davon ausgegangen wird, dass die Generierung von Gewinnen bzw. nachhaltigen Erträgen das primäre Ziel eines Unternehmens ist, muss dies jedoch nicht heißen, dass alle Unternehmensaktivitäten diesem Kriterium unterstehen. Wichtig ist bei der Betrachtung von Erträgen der hiermit verbundene Zeithorizont. Kurz- oder mittelfristig können Unternehmen Verluste hinnehmen - um neue Projekte voranzutreiben, Umweltschutzauflagen zu erfüllen oder Forderungen von Stakeholdern zu befriedigen -, aber letztendlich nur dann, wenn hiermit langfristig Vorteile und Erträge verbunden sind, die größer sind als der Aufwand (Stahle 1992, S. 79). Flotow und Häßler (2001, S. 29f) merken hierzu an: „Allerdings könnten Unternehmen, soweit sie einen sehr langen Zeithorizont haben, sich Projekten zuwenden, die zwar im Augenblick mit Verlusten verbunden sind, aber für eine dauerhafte Entwicklung bzw. hinsichtlich der Wirkung auf künftige Generationen von großer Bedeutung sind oder sein können. In diesem Falle würden Unternehmensstrategien vor allem unter dem Gesichtspunkt der Wichtigkeit für die längerfristige Zukunft ausgewählt, unabhängig davon, ob sie kurz- und mittelfristig (oder möglicherweise sogar langfristig) mit ökonomischen Verlusten verbunden sind. Im Rahmen einer solchen langfristigen Perspektive wird es zum einen entscheidend sein, ob das Unternehmen aus den laufenden Geschäften über genügend Mittel verfügt, um diese Vorleistungen zu finanzieren. Zum anderen wird entscheidend sein, ob das Unternehmen über die geeigneten Instrumente verfügt, um die richtigen Zukunftsprognosen zu stellen.“ Das Primat der Gewinnerzielung, das über ökologischen oder sozialen Zielen steht, kann daher nicht losgelöst von einem hiermit verbundenen Zeithorizont betrachtet werden.

### 3.2. Handlungsbereiche in Finanzunternehmen

Bei der Auseinandersetzung mit ökologischen und sozialen Issues in Finanzunternehmen sind drei verschiedene Handlungsbereiche zu unterscheiden (vgl. Wagner 1997, S. 131). Diese sind das Finanzgeschäft, das betriebliche Umweltmanagement und die ergänzenden Serviceleistungen (siehe Abbildung 3).

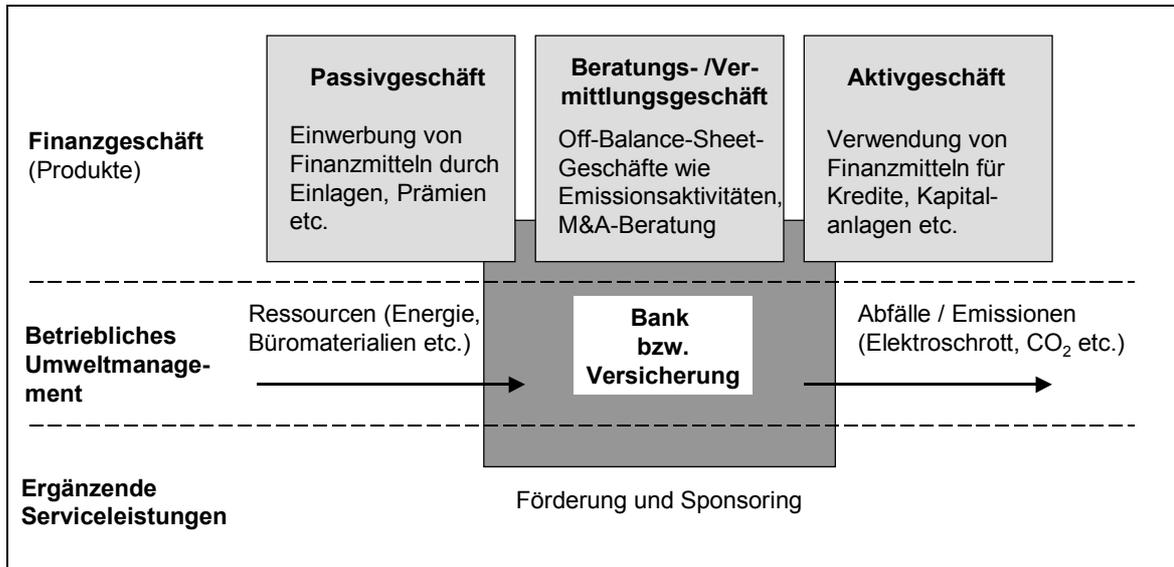


Abbildung 3: Handlungsbereiche in Finanzunternehmen

Quelle: in Anlehnung an Wagner (1997, S. 131)

Das Finanzgeschäft umfasst die Produkte oder Dienstleistungen von Finanzunternehmen. Diese können dem

- Passivgeschäft (Einwerbung von Finanzmitteln durch Einlagen, Prämien etc.),
- Beratungs- und Vermittlungsgeschäft (Off-Balance-Sheet-Geschäfte wie Emissionsaktivitäten, Fusions- und Akquisitionsberatung etc.),
- Aktivgeschäft (Verwendung von Finanzmitteln für Kredite, Kapitalanlagen oder Schadensregulierungen)

zugeordnet werden.

Durch die Mobilisierung finanzieller Ressourcen können Banken und Versicherungen Finanzmittel für die Umsetzung höherer Umweltstandards in Produktionsanlagen, Investitionen in Technologien zur Nutzung erneuerbarer Energien oder zur Deckung einer Kreditnachfrage in einkommensschwachen Regionen zur Verfügung stellen (vgl. Mishkin und Eakins 2000, S. 14f; vgl. Zweifel und Eisen 2000, S. 15ff). Zudem üben Finanzunternehmen die Rolle eines Risikosachverständigen aus, da die Bewertung und Übernahme von Risiken ein wichtiger Bestandteil des Finanzgeschäftes ist. Aufgrund ihres Risikowissens in Bezug auf industriespezifische Informationen, Gesetzgebungsmaßnahmen und Marktentwicklungen können Banken beispielsweise unterschiedliche risikogerechte Tarife berechnen, was dazu führen kann, dass Kunden mit einem größeren Umweltrisiko

einen höheren Kreditzins zahlen müssen. Auch im Versicherungsgeschäft werden Prämien üblicherweise risikogerecht kalkuliert - die Prämie ist umso höher, je größer das Risiko ist. Folglich können durch Finanzunternehmen Anreize geschaffen werden, Risiken durch relevante Nachhaltigkeits-Issues zu reduzieren, falls die Risikoreduktion billiger ist als ein höherer Kreditzins oder die Versicherung der Verlustgefahr (vgl. Zweifel und Eisen 2000, S. 15ff; Jeucken und Bouma 2001, S. 26ff).

Mit stofflichen und energetischen Ressourcen setzt sich das betriebliche Umweltmanagement auseinander. Diese werden aufgrund betrieblicher Prozesse wie Dienstreisen, Heizen von Büroräumen, Benutzung elektrischer Geräte verbraucht und verursachen einen Output in Form von Abfällen oder Emissionen. Im Vergleich zu einem Unternehmen der Papier- oder Zementindustrie scheint der Betrieb einer Bank oder Versicherung nicht mit bemerkenswerten Umweltbelastungen verbunden zu sein. Bei näherer Betrachtung wird aber deutlich, dass die direkten Belastungen durch Finanzinstitute nicht vollkommen zu vernachlässigen sind, da eine Vielzahl von Arbeitnehmern in Finanzunternehmen beschäftigt ist und selbst kleine Maßnahmen schon zu erheblichen Einsparungen führen können (vgl. Jeucken und Bouma 2001, S.29f). Folgende Handlungsansätze, die sowohl organisatorische als auch technische Maßnahmen umfassen, sind im betrieblichen Umweltschutz bei Finanzunternehmen zu finden und können insbesondere zu Kosteneinsparungen führen (vgl. BMU und UBA 2001, S. 10ff):

- Im Rahmen ihrer Beschaffungspolitik versuchen Finanzunternehmen, umweltfreundliche Produkte wie elektrische Geräte mit niedrigem Energieverbrauch, umweltfreundliches Papier, Energie aus regenerativen Quellen oder Ökoprodukte für die Kantine einzukaufen. Zudem wird darauf geachtet, dass Abfallprodukte recyclingfähig sind und so unnötiger Abfall vermieden wird.
- Durch organisatorische Maßnahmen werden Bürobeleuchtungen und elektrische Geräte über Nacht ausgeschaltet, um Energie zu sparen.
- Der betriebsbedingte Verkehr bei Dienstreisen oder dem Weg zur Arbeit spielt bei Finanzunternehmen eine wichtige Rolle. Durch ein Mobilitätsmanagement wird versucht, Dienstreisen zu reduzieren und den Umstieg vom Auto auf den öffentlichen Personennahverkehr zu unterstützen.
- Bei Baumaßnahmen werden ökologisch relevante Entscheidungen getroffen, da der Energie- und Wasserverbrauch eines Gebäudes von seiner Konzeption und den verwendeten Baumaterialien abhängt.

Der Handlungsbereich ergänzende Serviceleistungen umfasst Aktivitäten, die nicht oder nur indirekt mit dem Finanzgeschäft und dem betrieblichen Umweltmanagement verbunden sind. Hierzu sind Förderung, Sponsoring und Spenden zu zählen. Diese Leistungen können der Pflege der Kundenkontakte und dem „guten Ruf“ dienen (Wagner 1997, S. 140f). Beispiele hierfür sind:

- Unterstützung von Naturschutzinitiativen oder gar unternehmenseigene Projekte, wie z.B. die Allianz Umweltstiftung (vgl. Wöbking 1997, S. 95; BMU und UBA 2001),

- Sponsoring von wissenschaftlichen Projekten, die sich mit Nachhaltigkeit auseinandersetzen (vgl. Swiss-Re 2001, S. 50f),
- Spenden für wohltätige Zwecke und zur Finanzierung von gesellschaftlichen Entwicklungsprogrammen („Community Development Programmes“) (vgl. Giuseppi 2001, S. 108).

Banken und Versicherungen beeinflussen Nachhaltigkeits-Issues am stärksten im Kerngeschäft, dem Finanzgeschäft (vgl. Jeucken und Bouma 2001, S. 28):

- „The direct environmental or social effects of financial institutions are minor in comparison to manufacturing industries, but the indirect effects through lending, insurance and investment decisions can be substantial“ (Tarna 2001, S. 148).
- „The biggest impact of banks, investors and insurers on sustainable development is not their own environmental footprint but their pivotal role in allocating financial capital between different economic activities, both at home and abroad“ (CSI 2002, S. 3).

Nachhaltige Business Cases in der Finanzbranche werden daher durch die zentrale Stellung des Finanzgeschäftes bestimmt. Deshalb folgt zunächst ein Überblick über die verschiedenen Geschäftsfelder der großen internationalen Finanzkonzerne.

Im Geschäftsbankenbereich („Commercial Banking“) werden Produkte und Dienstleistungen rund um das Einlagen- und Kreditgeschäft sowie den unbaren Zahlungsverkehr (Kredit-, Bankkarten etc.) angeboten. In der Regel werden verschiedene Kundensegmente unterschieden: Privatpersonen, kleine Unternehmen, mittelständische Unternehmen und Konzerne (vgl. UBS 2002; HVB 2003). Die beiden erstgenannten Segmente werden in der Regel durch das Filialgeschäft („Retail Banking“) abgedeckt, die beiden anderen werden durch spezielle Firmenkundenbereiche betreut („Company / Corporate Banking“).

Die Geschäftsfelder Fusionen und Akquisitionen („Mergers & Acquisitions“ - M&A) sowie Aktien- und Anleihenemissionen zählen zum Bereich des Investment Banking (vgl. Economist 2003b, S. 73). Hierzu zählen aber auch Geschäftsaktivitäten mit Produkten, die sowohl einen ausgeprägten Versicherungscharakter haben, wie Derivate, SWAP-Transaktionen etc., als auch Brokerage-Dienstleistungen, Fondmanagement und Eigenhandel (Handel, Verkauf und Analyse im Aktien- und Anleihengeschäft auf eigene Rechnung). Zusätzlich werden auch Kredite vergeben oder vermittelt, meist in Verbindung mit anderen Investmentbankprodukten (vgl. UBS 2001; Credit-Swiss 2002b). Wie im Geschäftsbankenbereich gibt es auch hier verschiedene Kundensegmente wie vermögende Privatkunden, institutionelle Investoren, staatliche Körperschaften, mittlere oder große Unternehmen bzw. Konzerne.

Große internationale Versicherungsunternehmen agieren zumeist in verschiedenen Geschäftsfeldern, die nach Lebens- („Life“) und Nichtlebensfeldern („None-Life“) unterschieden werden. Der Lebensversicherungsbereich umfasst traditionelle Produkte (z.B. Risikolebensversicherungen), anlageorientierte Produkte mit Sparcharakter (z.B.

kapitalbildende Lebens- oder Rentenversicherungen) und die Krankenversicherung. Der Nichtlebens- bzw. Schaden- und Unfallversicherungsbereich („Property & Casualty“) umfasst Geschäftsfelder wie Kraftfahrzeug-, Allgemeine Haftpflicht-, Unfall-, Rechtsschutz-, Sach- (Feuer- und Elementarschäden, Betriebsunterbrechung etc.), Kredit-, See-, Luftfahrt-, Transport- und Insolvenzversicherungen (vgl. GDV 2002; Allianz 2003; SSV 2003). Die Versicherungsprodukte und -dienstleistungen der einzelnen Bereiche werden getrennt nach Kundensegmenten - wie Individualkunden, Firmen- und Industriekunden - angeboten und vertrieben. Zusätzlich haben Versicherer oft einen eigenen, professionellen Kapitalanlagenmanagementbereich („Asset Management“), durch den nicht nur eigene Gelder verwaltet, sondern auch Dienstleistungen für externe Kunden angeboten werden.

Das Rückversicherungsgeschäft ist von den oben genannten Bereichen der Versicherung mit Endkunden, der sogenannten Erstversicherung, getrennt zu betrachten. Im Rahmen einer Rückversicherung versichert ein Erstversicherer Risiken aus seiner Geschäftstätigkeit bei einem Rückversicherer. Die Rückversicherung mindert das versicherungstechnische Risiko von Erstversicherern und verschafft diesen hierdurch zusätzliche Kapazität für Geschäfte (vgl. Farny 2000, S. 543). Im Rückversicherungsgeschäft sind sowohl die auf Rückversicherung spezialisierten Institute (wie Swiss Re, Münchener Rück) als auch Erstversicherer tätig (z.B. Allianz Group). Das Rückversicherungsgeschäft ist international ausgerichtet, aber staatlich kaum reguliert, da davon ausgegangen wird, dass der Käufer einer Rückversicherung Fachkenntnisse besitzt und sich mit dem Markt, Geschäftsbedingungen und Risikobewertungsprozessen auskennt (vgl. Schich 2003, S. 64; Economist 2003d, S. 59f).

### **3.3. Chancen- und Risikomanagementpotenziale im Finanzgeschäft**

Die verschiedenen Handlungsbereiche von Banken und Versicherungen wurden im vorhergehenden Kapitel aufgezeigt und das für die Nachhaltigkeitsdiskussion als zentral anzusehende Finanzgeschäft mit seinen wichtigsten Geschäftsbereichen kurz beschrieben. Es folgt nun eine Auswertung der Literatur, die sich mit dem nachhaltigen Business Case im Finanzgeschäft auseinandersetzt, und die meist zwischen Chancen durch den Verkauf von Produkten und dem Management von Risiken infolge von Nachhaltigkeits-Issues unterscheidet (vgl. Tarna 2001, S. 159). Einen Überblick über Chancen- und Risikomanagementpotenziale, die sich bei Finanzprodukten der verschiedenen Geschäftsbereiche infolge von Nachhaltigkeits-Issues ergeben können, gibt Tabelle 1. Die einzelnen hierin zusammengefassten Potenziale im Retail-, Commercial-Banking-, Investment-Banking-, Asset-Management- und Versicherungsgeschäft werden im Weiteren ausführlich dargestellt.

Tabelle 1: Chancen- und Risikopotenziale bei Finanzprodukten infolge von Nachhaltigkeits-Issues

Geschäftsbereich	Chancen durch Produkte	Risikomanagement bei Produkten
Retail Banking	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produkte für ausgeschlossene Kundengruppen</li> <li>• Umweltkredite für Immobilien</li> <li>• „Grüne“-Kreditkarten oder -Sparbücher</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unterversorgung / Ausschluss von Finanzprodukten</li> <li>• Überschuldung von Kunden</li> <li>• Kreditrisiken durch Altlasten bei Immobilien</li> </ul>
Commercial Banking	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kreditfinanzierungen für umweltorientierte Maßnahmen oder Umwelttechnologien</li> <li>• Umweltberatung von kleinen und mittleren Unternehmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kreditrisiken durch Altlasten, Umweltvorschriften, Bedrohungen aus der natürlichen Umwelt etc.</li> <li>• Kreditrisiken durch Proteste und soziale Konflikte</li> <li>• Reputationsrisiken durch die Finanzierung ökologisch und sozial kritischer Projekte</li> </ul>
Investment Banking	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emission von Anleihen oder Aktien zur Finanzierung umweltorientierter Maßnahmen oder energiesparender Technologien</li> <li>• Handel mit CO<sub>2</sub>-Reduktionsrechten und Wetterderivaten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Haftungsrisiken durch Fehleinschätzungen von Umweltproblemen</li> <li>• Reputationsrisiken durch die Finanzierung ökologisch und sozial kritischer Projekte</li> </ul>
Asset Management	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SRI-Fonds</li> <li>• „Fiscal Green Funds“</li> <li>• Beteiligungen an Mikrokreditprogrammen, multilateralen Fonds</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wertverluste von Investments durch ökologische und soziale Risiken</li> </ul>
Versicherung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umweltversicherungen</li> <li>• Umweltfreundliche Versicherungsvarianten</li> <li>• Katastrophenbonds</li> <li>• Umweltdienstleistungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umweltrisiken bei Sach-, Transport-, Betriebsunterbrechungs-, Personen-, Haftpflicht-, Rechtsschutz- und Autoversicherungen</li> </ul>

### - Retail Banking

**Chancen:** Durch die Bereitstellung von Produkten für bisher ausgegrenzte Kundengruppen können neue Märkte erschlossen werden. Ein Beispiel hierfür sind Einwanderer aus lateinamerikanischen Ländern in den USA. Sie repräsentieren einen interessanten Markt und einige Finanzinstitute versuchen, spezielle Bankkonten (z.B. ohne Überziehungskredit) oder günstige Produkte für Auslandsüberweisungen anzubieten (vgl. Economist 2003c, S. 77). Einige Banken bieten spezielle Produkte wie „Grüne“-Kreditkarten oder -Sparbücher sowie günstige Umweltkredite für Immobilien an. Bei Kreditkarten und Sparbüchern werden Kunden damit geworben, dass ein Teil des Umsatzes an Umwelt-NGOs gespendet oder zur Finanzierung spezieller Umweltprojekte zur Verfügung gestellt wird. Umweltkredite für Immobilien können hingegen zu einem günstigeren Zins vergeben werden, da staatliche Fördermittel beantragt werden können (vgl. Wagner 1997, S. 133; Tarna 2001, S. 160).

**Risiken:** Die Bereitstellung von und der Zugang zu grundlegenden Finanzdienstleistungen, die die Teilnahme am Wirtschaftsleben ermöglichen, ist eine der gesellschaftlichen Aufgaben von Banken. Am Anfang dieser Dekade hatten ungefähr 35 Millionen US-Bürger keinen Zugang zu Bankdienstleistungen und in Großbritannien hatten über 20 Prozent aller Erwachsenen kein Girokonto sowie über 37 Prozent aller Haushalte keine Spar- und Anlageprodukte (vgl. FSA 2000, S. 7; Economist 2003c, S. 77). Insbesondere finanzschwache Gruppen in ländlichen

Gegenden und Minoritäten in Großstädten sind von Finanzdienstleistungen ausgeschlossen, da sie oft weit entfernt von Bankfilialen wohnen oder keine interessante, zahlungskräftige Zielgruppe darstellen (vgl. Scher 2001, S. 14). Ein weiteres Problem sind Vorwürfe von Verbraucherschutzverbänden, dass Kunden nicht hinreichend über die Kosten und Risiken von Kreditkarten aufgeklärt werden und beispielsweise trotz hoher vorhandener Schulden mit Lockangeboten zur weiteren Nutzung von Kreditkarten animiert werden (vgl. FAZ 2003c, S. 14; Schönauer 2004, S. 19). Daher können insbesondere Banken Reputationsschäden und gesetzliche Regelungen drohen, die ihren Handlungsspielraum wie im Falle des „Community Reinvestment Act“ (CRA) einengen, wenn die von öffentlicher und politischer Seite erwartete Grundversorgung nicht erfüllt oder Kunden systematisch in Schuldenfallen geführt werden (vgl. Giuseppi 2001, S. 97ff).

### **- Commercial Banking**

Chancen: Unternehmen benötigen Finanzmittel für verschiedenartige umweltorientierte Maßnahmen wie die Einführung und Förderung energiesparender Technologien oder die Beseitigung von Altlasten. Banken können diese durch Kredite bereitstellen. Zum Teil existieren bei einigen Finanzinstituten besondere Konditionen für Umweltkredite und in Abstimmung mit den Kunden können staatliche Kreditförderprogramme in Anspruch genommen werden. Ein weiteres mögliches Geschäftsfeld sind Umweltberatungsdienstleistungen, insbesondere für kleine und mittelgroße Unternehmen, die nur begrenzt über eigene Umweltmanagementressourcen verfügen. Hierdurch können Kunden gewonnen und gebunden werden (vgl. Jeucken 2001, S. 105f).

Risiken: Durch Umweltrisiken ist es zum einen möglich, dass die Sicherheiten an Wert verlieren. So kann eine Produktionsanlage, die in der Bilanz eines Kreditnehmers einen wertvollen Aktivposten darstellt, aufgrund neuer Umweltgesetze fast wertlos sein oder ein der Bank überschriebenes oder verpfändetes Grundstück kann aufgrund von Altlasten keine Sicherheit mehr darstellen. Zum anderen kann die Fortführung des Geschäftsbetriebs und somit die Zahlungsfähigkeit beeinträchtigt werden durch:

- behördliche Vorschriften (Genehmigungen können bei Gründung, Umbau oder Erweiterung von Unternehmen aus ökologischen Gründen verweigert oder später wieder eingezogen werden etc.)
- Marktveränderungen (ökologisch orientierte Produkte können zu konkurrenzfähigen Preisen Marktverschiebungen herbeiführen etc.)
- natürliche Umwelt (durch Überschwemmungen können Produktionsprozesse unterbrochen werden, landwirtschaftliche Betriebe können aufgrund von Trockenheit substanzielle Produktionsausfälle erleiden, natürliche Rohstoffe können übernutzt werden etc.)
- private Haftung (Kreditnehmer können für die Entsorgung von Altlasten, umweltschädigende Auswirkungen von Produkten etc. haftbar gemacht werden)
- behördliche Sanktionen (verhängte Bußgelder können nicht bezahlt werden etc.)

- strafrechtliche Verfolgung (schwerwiegende Verstöße gegen Umweltgesetze können Gefängnisstrafen, Bußgelder, Schließung von Unternehmen etc. nach sich ziehen)

So wird Zins- und Tilgungsverpflichtungen nicht mehr oder nur noch eingeschränkt nachgekommen (vgl. Overlack-Kosel, Scholz et al. 1995, S. 18f; Jeucken 2001, S. 129ff). Ein zusätzliches Risiko stellt zudem die Kreditgeberhaftung dar, die sich am Anfang der 1990er Jahre in den USA aufgrund der Auslegung des „Comprehensive Environmental Response, Compensation and Liability Act“ durch Gerichte durchsetzte. So müssen Banken, denen Grundstücke als Sicherheiten für vergebene Kredite überschrieben werden, nach der Zahlungsunfähigkeit ihrer Gläubiger nicht nur den Ausfall der Sicherheiten schultern, sondern gegebenenfalls noch für die Kosten der Bodenentsorgung aufkommen (vgl. BMU und UBA 2001, S. 55).

Soziale Risiken können ebenfalls zu Kreditausfällen führen. Als Beispiel dient ein Fall der Projektfinanzierung, einem Spezialgebiet des Kreditgeschäftes, wobei Zins- und Tilgungsverpflichtungen meist ausschließlich aus den laufenden Einnahmen (Cash-Flow) erbracht werden, die das Projekt generiert (vgl. Rauch 1997, S. 41). Bei einer in Porsea / Indonesien finanzierten Faserfabrik führten massive Proteste von Anwohnern aufgrund von Wasser- und Luftverschmutzung, nicht bereitgestellter Arbeitsplätze und illegaler Landnutzung zwischen 1998 und 2001 zu gewaltsamen Ausschreitungen mit mehreren Toten. Über vier Jahre war die Produktionsstätte infolge der Proteste und der hierauf stattfindenden staatlichen Überprüfung der ökologischen und sozialen Missstände effektiv geschlossen. Internationale Finanzinstitute mussten 2001 bei einer Restrukturierung der ausstehenden Schulden der Betreiberfirma Indorayon, die sich auf mehrere hundert Mill. US-Dollar in Anleihen und Krediten beliefen, auf einen Großteil ihrer Forderungen verzichten (vgl. Carr 2001; Jakarta-Post 2002).

### **- Investment Banking**

Chancen: Bei der Emission von Anleihen oder Aktien zur Durchführung umweltorientierter Projekte/Maßnahmen können Investment-Banking-Bereiche Einnahmen generieren. Weiterhin besteht die Möglichkeit, durch Finanzprodukte wie Wetterderivate neue Geschäftsfelder zu erschließen, da sich die Unternehmen aus der Tourismus-, Agrar- und Lebensmittelbranche, deren Ertragslage stark vom Wetter beeinflusst wird, zunehmend Gedanken über die Absicherung klimabedingter Geschäftsrisiken machen. Die Auszahlung von Wetterderivaten wird von Entwicklungen der Temperatur, der Windgeschwindigkeit oder des Niederschlags in Form von Regen, Hagel oder Schnee bestimmt. Es wird auch erwartet, dass die Investmentbanken im zukünftigen Handel mit CO<sub>2</sub>-Emissionsrechten aktiv werden und Unternehmenskunden hiermit verbundene Beratungsdienstleistungen verkaufen können (vgl. Jeucken 2001, S. 115; Chevalier, Heidron et al. 2004, S. 390).

Risiken: Im Beratungs- und Vermittlungsgeschäft können durch die fehlerhafte Einschätzung von ökologischen und sozialen Risiken Haftungsrisiken auf Finanzunternehmen zukommen.

In Prospekten für Aktienemissionen, in denen sich Unternehmen potenziellen Investoren vorstellen, wird auf Umweltrisiken, wie z.B. die staatlichen Regulierungen im Zuge von Treibhausgasreduktionsmaßnahmen, hingewiesen (vgl. Kiernan 2002). Auch Reputationsrisiken können sich in Vermittlungsgeschäften wie der Emission von Anleihen ergeben. Im Jahr 2000 riefen Aktivistengruppen Kunden dazu auf, Morgan Stanley Dean Witter und die Credit Swiss Group zu boykottieren, da sie maßgeblich an der Emission von Staatsanleihen zur Finanzierung des Drei-Schluchten-Damms in China beteiligt waren (vgl. Jeucken 2001, S. 139).

### **- Asset Management**

Chancen: SRI-Fonds sind in den letzten Jahren stark gewachsen und bilden ein Geschäftsfeld im Bereich des Asset Management. Zwischen 1990 und 1998 hat sich z.B. das in SRI-Fonds gemanagte Kapital in Großbritannien um den Faktor sieben vergrößert (vgl. Kahlenborn 2001, S. 177; Louche 2001, S. 188). Das Wachstum bzw. die Gestaltung nachhaltiger Geldanlagen wird teilweise sogar durch Regulierungen in Großbritannien und den Niederlanden unterstützt. „The Occupational Pension Schemes (Investment, and Assignment, Forfeiture, Bankruptcy etc.) Amendment Regulations 1999“ ist ein im Jahr 2000 in Großbritannien in Kraft getretenes Gesetz zur Regulierung von Pensionsfonds. Es verpflichtet die Anbieter der Fonds offen zu legen, ob und (wenn ja) in welcher Art und Weise ökologische, soziale und ethische Aspekte in Investitionsstrategien berücksichtigt werden (vgl. HMSO 1999). Durch diese Publikationspflicht sollen der interessierten Allgemeinheit und insbesondere den Kunden mehr Informationen über die Investitionskriterien zugänglich gemacht werden.

Ein bisher einmaliges Fondssystem wurde Anfang der 1990er Jahre in Form der „fiscal green funds“ von der niederländischen Regierung in Zusammenarbeit mit dem Bankensektor entwickelt. Die grundlegende Idee ist, dass die Fonds staatlich zertifizierten ökologischen Projekten (Wald- und Umweltschutzmaßnahmen, erneuerbare Energietechnologien, ökologische Landwirtschaft etc.) vergünstigte Kredite zur Verfügung stellen können, da die erwirtschafteten Gewinne der Fonds steuerlichen Vergünstigungen unterliegen. Infolge des großen Interesses von Anlegern führten alle großen niederländischen Banken „fiscal green funds“ ein (vgl. Bellegem 2001, S. 234ff; Jeucken 2001, S. 74ff). Zusätzlich besteht für Banken und Versicherungen die Möglichkeit, spezielle Öko-Portfolios aufzubauen, die Start-up-Unternehmen im Bereich erneuerbarer Energien unterstützen. Es kann auch in Beteiligungen an Fonds mit Entwicklungshilfezielen investiert werden, wie dem „Prototype Carbon Fund“, oder in Mikrokreditprogramme, die Kleinstunternehmern in Entwicklungsländern Refinanzierungsmöglichkeiten bieten. Neben einer möglichen Rendite wird der Nutzen der Investments darin gesehen, dass Erfahrungen mit neuen Finanzprodukten gesammelt und positive Reputationseffekte erzielt werden (vgl. Dlugolecki 2003, S. 471).

Risiken: Wie zuvor beim Commercial Banking dargelegt wurde, kann eine erfolgreiche Weiterführung eines Unternehmens, in das durch den Erwerb von Anleihen oder Aktien

investiert wird, durch ökologische und soziale Issues beeinträchtigt werden. So fordern im Rahmen des „Carbon Disclosure Project“ große institutionelle Investoren (u.a. die Allianz Dresdner Asset Management, die Credit Swiss Group, ING Sustainability Funds, Storebrand sowie Swiss Re Asset Management) die Vorstandsvorsitzenden der 500 weltweit größten Unternehmen auf, Informationen darüber bereitzustellen, wie deren Firmen mit relevanten zukünftigen Risiken und Chancen aufgrund von Treibhausgasemissionen umgehen (vgl. CDP 2004; Grobbel, Maly et al. 2004, S. 79). Die treibende Kraft hinter dem Projekt ist weniger der Wunsch der Finanzdienstleister, die zusammen mehrere Billionen US-Dollar an Geldern verwalten, ökologisch verantwortungsvoll zu handeln, sondern vielmehr die Sorge, dass die Aktienwerte von Unternehmen in der Zukunft infolge der Regulierungsmaßnahmen leiden: „This intensifying level of scrutiny [from asset-managers] isn't simply a call for environmental stewardship, although that might play a role. Rather, it is born of concern that over the next 5 to 15 years the way a company manages its carbon exposure could create or destroy shareholder values“ (Grobbel, Maly et al. 2004, S. 79). Die Projektinitiative kommt in einer Studie zu dem Ergebnis, dass die Kosten für benötigte CO<sub>2</sub>-Reduktionsmaßnahmen zwischen drei und 20 Prozent des Netto-Einkommens der Energieversorger betragen. Bisher spiegelt sich dies aber nicht in den Aktienpreisen wider und kann in Zukunft zu Kursverlusten führen. Zudem wird festgestellt, dass 25 Prozent des Kreditportfolios einiger Banken an Branchen (u.a. Energieversorger, Chemieunternehmen, Papier- und Faserhersteller) geht, denen beachtliche Restriktionen wegen ihrer Treibhausgasemissionen drohen. Es wird geschätzt, dass Aktienwerte von Banken ohne ausreichende CO<sub>2</sub>-Risikomanagementstrategien um bis zu 29 Prozent fallen können (vgl. Whittaker, Kiernan et al. 2003, S. 1ff).

#### **- Versicherungsgeschäft**

Chancen: Versicherer stellten Anfang der 1980er Jahre fest, dass Umweltrisiken, die unter dem Stichwort „Altlasten“ aktuell wurden, in großem Umfang unter jahrzehntealten Deckungen mitversichert waren (vgl. Schmidt-Salzer 1997, S. 110f). Weil man erkannte, dass das Umwelthaftungsrisiko eine eigenständige Dimension erreicht hatte und separate Deckungskonzepte mit speziellen Versicherungsfalldefinitionen nötig waren, wurden gesonderte Umwelthaftpflichtpolicen entwickelt, die das Risiko nach eigenständigen, sachgerechten Kriterien erfassen. Vor allem werden Umwelthaftpflichtversicherungen nachgefragt, welche die Haftung des Unternehmens für Schäden an Dritten decken, sowie Bodenkaskoversicherungen, welche die Dekontaminierung des eigenen Grund und Bodens decken (vgl. Spühler 1999, S. 19; A'Hearn, Bloustein et al. 2003, S. 16ff). Wie noch bei den Risiken des Versicherungsgeschäftes aufgezeigt wird, sind Schäden durch Naturkatastrophen ein ernst zu nehmendes Risiko für Rück- sowie Erstversicherer. Die Nachfrage nach einem derartigen Versicherungsschutz ist steigend, weil viele Menschen infolge von Schadensbildern aus den Medien zunehmend über persönliche Finanzrisiken durch extreme Wetterbedingungen nachdenken. Da Flutschäden in Deutschland gebietsweise nur in

geringem Umfang versichert waren und viele Verbraucher nach den Überschwemmungen im Sommer 2002 sehr großes Interesse an derartigen Deckungskonzepten zeigten, prüfen beispielsweise die Unternehmen im Sachversicherungsgeschäft neue Angebote. Sie stützen sich hierbei auf neue Risikomanagementsysteme, die eine Einschätzung der Überschwemmungsgefährdung über die Postanschrift erlauben (vgl. Noehrbass und Harms 2003, S. 650; Simon 2004, S. 1356).

Durch Rabatte kann auch eine Produktdifferenzierung bzw. attraktive Prämiengestaltung bei umweltfreundlichen und gleichzeitig risikoarmen Versicherungsvarianten erreicht werden. Personen, die z.B. wenig Auto fahren, schonen die Umwelt und weisen gleichzeitig eine geringere Wahrscheinlichkeit auf, in einen Verkehrsunfall verwickelt zu werden. Dies berücksichtigend bieten Versicherungen günstige Autohaftpflichttarife für Kfz-Halter an, die als „Wenigfahrer“ gelten (vgl. Buchbender 1997, S. 102f). Ein relativ neues umweltorientiertes Produkt sind Katastrophenbonds, die es Versicherern erlauben, Katastrophenrisiken an Investoren zu transferieren. Sie bieten somit die Möglichkeit, Belastungen durch wetterbedingte Großschadensereignisse über den Finanzmarkt zu streuen. Zudem eröffnen Katastrophenbonds Anlegern gute Diversifikationsmöglichkeiten, da die Wertentwicklung der Papiere nicht mit Aktienmärkten oder Zinsentwicklungen korreliert. Zwar hat sich erst seit Mitte der 1990er Jahre ein Nischenmarkt für Katastrophenbonds entwickelt, aber dieser verdoppelte sich fast zwischen 1999 und 2003 und ein weiteres Wachstum des Marktes wird vorhergesagt (vgl. Moody 2002, S. 92f; Reactions 2003, S. 16). Weiterhin werden auch Umweltdienstleistungen als ein neues Geschäftsfeld, insbesondere für Industrierversicherer, gesehen. Das Angebot umfasst vor allem Umweltrisikoplanungen und Umweltschadensmanagement und dient primär der Verbesserung der eigenen Risikolage sowie der Kundenbindung und -werbung (vgl. Bläser 2002, S. 311).

Risiken: Die Abschätzung von umwelt- und klimabedingten Risiken ist in vielen Bereichen des Versicherungsgeschäfts relevant. Als wichtige Versicherungszweige, die mit Umweltwagnissen verknüpft sind, gelten (vgl. Farny 1997, S. 24f; A'Hearn, Bloustein et al. 2003, S. 16ff):

- Sachversicherungen (Naturkatastrophen, Klimarisiken bzw. bei Feuerversicherungen die Emissionen von Schadstoffen bei Bränden wie auch die Löschsäden)
- Transportversicherungen (besonders für den Transport gefährlicher Güter und für die Versicherung gefährdeter technischer Transportmittel, z.B. Öltanker)
- Versicherungen von Betriebsunterbrechungen (nach umweltrelevanten Störungen sowie durch behördliche Stilllegungen)
- Personenversicherungen (Lebens- und Krankenversicherungen im Hinblick auf umweltbedingte Morbidität und Mortalität, z.B. durch vermehrte extreme Hitzeperioden, Ozonloch und Hautkrebs)

- Haftpflichtversicherungen (Versicherung von gesetzlichen Ansprüchen gegen einen Verursacher von Personen-, Sach- und Vermögensschäden, z.B. durch Asbest oder Austreten toxischer Substanzen)
- Rechtsschutzversicherungen (Kosten von Rechtsstreitigkeiten im Zusammenhang mit zivil- und strafrechtlichen Auseinandersetzungen im Rahmen von Umweltproblemen)
- Autoversicherungen (Umweltaspekte des Kraftfahrzeugverkehrs)

In diesen Versicherungszweigen müssen die Versicherer in ihren Deckungskonzepten die Umweltrisiken berücksichtigen oder diese ausschließen. Bei Haftpflichtversicherungen können sich Risiken auch erst viele Jahre nach Ablauf der Policen für Versicherer realisieren, wenn nämlich das Schaden stiftende Ereignis in den Zeitraum der Deckung fällt. So führten Haftpflichtversicherungen für Asbest verarbeitende Unternehmen aus den 1960er und 1970er Jahren erst Mitte der 1980er Jahre zu großen Schäden für Versicherer und sogar zu Insolvenzen (vgl. Jaeger 1986, S. 699ff).

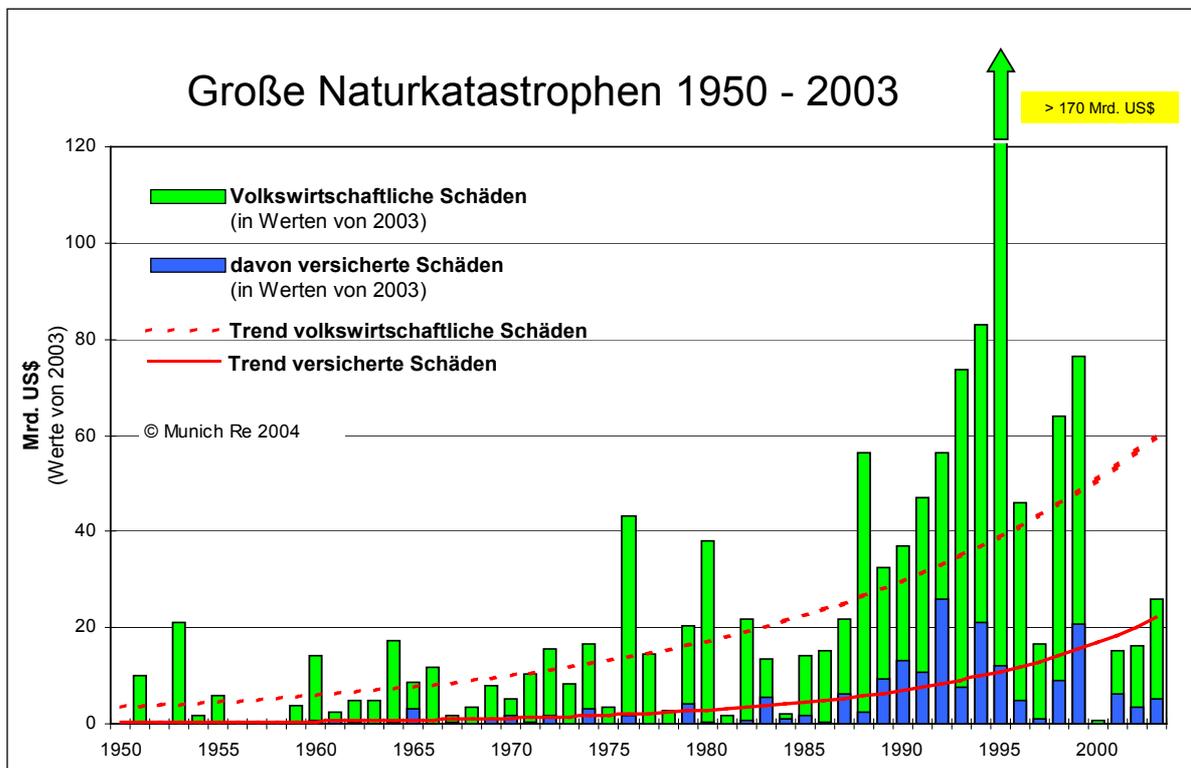


Abbildung 4: Signifikanter Anstieg der Schäden durch große Naturkatastrophen zwischen 1950 und 2003

Quelle: Münchener Rück (2004)

Im öffentlichen Blickpunkt stehen vor allem Naturkatastrophen wie Überschwemmungen und Stürme, die Großschäden verursachen und meist Haftungsansprüche bei Sachversicherungen zur Folge haben. Den Naturkatastrophen wird von Seiten der Rückversicherer großes Interesse geschenkt, denn trotz enormer jährlicher Schwankungen zeigt sich für sie in den letzten 30 Jahren ein deutliches Bild: Die durch Naturkatastrophen verursachten

volkswirtschaftlichen sowie versicherten Schäden haben signifikant zugenommen (Abbildung 4). Dieser Anstieg spiegelt vorrangig das Anwachsen der Bevölkerungsdichte, die Zunahme der Versicherungsdichte in gefährdeten Gebieten und die z.T. hohe Schadensanfälligkeit moderner Materialien und Technologien wider. Bei einigen Naturgefahren wie Überschwemmungen und Sturmaktivitäten wird von Rückversicherern wie der Swiss Re und der Münchener Rück jedoch von einer Zunahme der Gefährdung ausgegangen, die nicht durch zyklische Schwankungen interpretiert werden kann (vgl. Zimmerli 2003, S. 9).

Die Rückversicherer gehen heute davon aus, dass Sturmszenarien in Mitteleuropa mit 100 Mrd. Euro Schadensvolumen jederzeit Realität werden können (vgl. Noehrbass und Harms 2003, S. 650). Eine Häufung von Naturkatastrophen ist jedoch nur eine mögliche Folge von Klimaänderungen. Auch das „normale“ Wettergeschehen verändert sich dadurch. Die auf den ersten Blick harmlosen Veränderungen durch ein paar weniger Regentage und/oder ein paar mehr besonders warme Tage pro Jahr können jedoch, wie Studien zeigen, Schadensausmaße erreichen, die man sonst nur von Naturkatastrophen kennt. Aufgrund eines warmen Sommers summierten sich 1995 die Schäden in Großbritannien auf mehr als 1,5 Mrd. Pfund und im Jahr 1992 führte ein ungewöhnlich warmer Sommer im Norden Deutschlands zu Schäden von rund 2 Mrd. Euro durch Ernteauffälle (vgl. Brauner 2002, S. 12f). Während Rückversicherer sich intensiv mit extremen Wetterverhältnissen auseinandersetzen, entwickeln Erstversicherer hierfür kaum Tarifierungs-, Risikoprofitierungs- und Selektierungsinstrumente. Es wird daher davon ausgegangen, dass bei Erstversicherern, die die Einzelrisiken beim Kunden einkaufen, Informations-, Wissens- und Verständnisdefizite im Umgang mit Naturrisiken bestehen und somit auch Vertriebs- und Produktentwicklungsmöglichkeiten im Zusammenhang mit Schadentrends nicht genutzt werden (Noehrbass und Harms 2003, S. 650; vgl. Paus 2003, S. 75).

Insbesondere Rückversicherer versuchen daher, auch öffentlich auf die Gefahren des Klimawandels aufmerksam zu machen. Schon 1994 veröffentlichte die Swiss Re, als noch große Ungewissheit darüber herrschte, ob das globale Klima durch menschliche Eingriffe merklich beeinflusst wird, eine erste Publikation zur Klimaproblematik und setzt sich seitdem intensiv mit diesem Thema auseinander (vgl. Brauner 1998; Brauner 2002). Vor dem Hintergrund der drastisch gestiegenen Zahl von Naturkatastrophen und einem neuen Negativrekord an Schadensereignissen im Jahr 2004 gehen Rückversicherer sogar davon aus, dass der globale Klimawandel zu einer ernststen Gefahr für zukünftige Generationen werden wird. So fordert die Münchener Rück öffentlich, dass bald „einschneidende Maßnahmen auf politischer, gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Ebene ergriffen werden“ (vgl. Handelsblatt 2004a, S. 361), um den Kampf gegen eine weltweite Klimaänderung zu verstärken.

Anhand der in diesem Kapitel durch die Literaturlauswertung dargestellten Chancen- und Risikomanagementpotenziale ist zusammenfassend festzuhalten, dass sich Chancen für Finanzunternehmen durch ökologische und soziale Probleme erstens durch neue Produkte ergeben können, wie beispielsweise bei Autoversicherungen mit Rabatten für Kunden, die

wenig fahren, Umweltversicherungen oder SRI-Fonds für den Markt nachhaltigkeitsbewusster Anleger. Zweitens können Finanzunternehmen in ihrer Rolle als Intermediär am Finanzmarkt Fremd- oder Eigenkapital für nachhaltige Projekte bereitstellen, wie Schadstoffreduktionsmaßnahmen oder Umwelttechnologien. Drittens besteht die Möglichkeit, Finanzprodukte mit einem „guten Zweck“ zu verbinden. Beispiele hierfür sind „Grüne“-Kreditkarten, Beteiligungen an Mikrokreditprogrammen in Entwicklungsländern oder an multilateralen Fonds wie dem Prototype Carbon Fund. Finanzielle Werte für Finanzinstitute können hierbei zum einen direkt durch Einnahmen in Form von Zinsen, Versicherungsprämien, Rückflüssen aus Investments oder Honorareinnahmen entstehen. Zudem wird davon ausgegangen, dass durch Produkte mit einem guten Zweck oder Image die Reputation verbessert wird und immaterielle Werte geschaffen werden.

Darüber hinaus ist ebenfalls der Literatur zu entnehmen, dass Kredit-, Beratungs- und Versicherungsprodukte mit Risiken verbunden sein können, die wegen ökologischer und sozialer Probleme entstehen. Beispielsweise können Altlasten auf Grundstücken zur Zahlungsunfähigkeit von Schuldern führen und somit zu einem Komplett- oder Teilausfall von Krediten. Im Beratungs- und Vermittlungsgeschäft des Investment Banking können für die Finanzkonzerne Haftungsrisiken aufgrund der Nichtbeachtung von relevanten Umweltrisiken entstehen und für Versicherungen können Umweltschäden, wie zum Beispiel beim Transport von Gefahrgütern, zu hohen Zahlungsverpflichtungen führen. In Finanzunternehmen werden verschiedene spezielle Risikomanagementmethoden in Verbindung mit Nachhaltigkeitsrisiken eingesetzt. So gibt es Umweltchecklisten und -Ratings, Umweltverträglichkeitsprüfungen oder Umwelt-Due-Diligence-Checks (vgl. Tarna 2001, S. 160).

### **3.4. Bewertung von Business Cases**

Mit einer Vielzahl von Chancen- und Risikoargumenten werden Business Cases in der Literatur diskutiert. Diese führen jedoch nicht nur zu „Win-win-Situationen“, in denen es zu einer Steigerung des ökonomischen Nutzens sowie der Nachhaltigkeitsperformance kommt, da Aktivitäten, die durch relevante Umwelt- oder Sozialprobleme ausgelöst sind, nicht immer zu einer Steigerung finanzieller Unternehmenswerte führen. Walley and Whitehead (vgl. 1994a, S. 46; 1994b, S. 49) stellen fest, dass die Auseinandersetzung mit Umweltproblemen in den Unternehmen oftmals ein teures und kompliziertes Unterfangen ist und wenig mit dem „Nirvana of Win-win“ gemeinsam hat, das von „grünen“ Unternehmensberatern und Forschern gerne beschworen wird. „Instead of focusing on win-win solutions, companies would be better off focusing on the ‚trade-off zone‘, where environmental benefit is weighted judiciously against value destruction. Only a focus on value rather than compliance, emissions, or quarterly costs can provide managers with the information to set priorities and develop appropriate business responses. ... Managers must pick their shots carefully. In a world where you cannot do everything, only a value-based approach allows informed trade-

offs between costs and benefits” (Walley und Whitehead 1994a, S. 50). Da Nachhaltigkeits-Issues ökonomische Werte schaffen oder zerstören können, liegt die Herausforderung darin, die Probleme so anzugehen, dass es zu einer Steigerung der Nachhaltigkeitsperformance kommt und der größtmögliche Gewinn für ein Unternehmen entsteht oder erhalten bleibt. Daher sind die gegenwärtigen oder zukünftigen Kosten sowie der ökonomische Wert der Strategien fallspezifisch gegenüberzustellen.

Direkte Kosten entstehen beispielsweise durch Personal, Produktentwicklungsprozesse, Marketingmaßnahmen bei SRI-Fonds oder durch die Übernahme von Haftungsrisiken bei Versicherungen. Auch Risikomanagementprozesse (z.B. bei der Versicherung von Umweltschäden) erfordern Personalaufwand sowie die Entwicklung aufwändiger Managementwerkzeuge. Zudem entstehen durch die Bindung von Managementkapazitäten oder Kapital indirekt Opportunitätskosten, da weniger Zeit oder finanzielle Mittel für andere Aktivitäten zur Verfügung stehen, die unter Umständen eine größere Wertschöpfung erreichen würden (vgl. Walley und Whitehead 1994b, S. 49).

Ökonomische Werte entstehen einerseits direkt durch Einnahmen wie durch Prämieinnahmen bei Umwelthaftpflichtversicherungen oder Managementgebühren bei SRI-Fonds. Andererseits sind Kosteneinsparungen möglich, indem der Elektrizitäts- oder Heizenergieverbrauch in Büroräumen gesenkt wird. Zudem können immaterielle Werte („Intangibles“) entstehen. Allgemein werden Intangibles als ein Anspruch auf zukünftige Gewinne definiert, die keine materielle oder finanzielle Form haben (vgl. Lev 2001, S. 5). Generell besteht Übereinstimmung darin, dass Intangibles für den gesamten Unternehmenswert wichtig sind. Die Investmentbank Goldman Sachs merkt beispielsweise in ihrem Jahresbericht 2002 an, dass das Unternehmen vor allem deshalb erfolgreich ist, weil es hochqualifizierte Mitarbeiter rekrutieren kann (vgl. GS 2003, S. 16). Bis jetzt besteht jedoch keine allgemeine Übereinstimmung darüber, was genau unter immateriellen Werten zu verstehen ist. In der Nachhaltigkeitsdiskussion sind dies insbesondere der Markenwert und die Reputation („Brand and Reputation“), aber auch die Akzeptanz der Gesellschaft gegenüber dem Unternehmen und dessen Wachstum („Licence to Operate and to Grow“), Innovationen bei Produkten und Dienstleistungen („Innovation of Products and Services“) sowie die Attraktivität des Unternehmens für Arbeitnehmer und deren Zufriedenheit („Attraction of Talent / Employee Satisfaction“) (vgl. Reed 2001, S. 14ff; Gilding, Hogarth et al. 2002, S. 14).

Einen ökonomischen Wert für die Unternehmen bilden auch die Risikomanagementpotenziale von gegenwärtigen oder zukünftigen Risiken, die vermieden, vermindert oder diversifiziert werden können (vgl. Rücker 1999, S. 129; Reed 2001, S. 12ff). So können Banken bei der Überschreibung eines Grundstückes als Sicherheit mögliche Risiken vermeiden, indem sie überprüfen, ob dieses durch Altlasten verseucht und somit wertlos ist. Zusätzlich kann das Risiko eines Ausfalls der Kreditsicherheit bzw. des Kredites durch den Abschluss einer Versicherung vermindert werden. Weiterhin werden Verlustgefahren dadurch diversifiziert,

dass Kredite nicht nur an Branchen vergeben werden, in denen große Altlastenprobleme vorliegen, sondern auch an Kreditnehmer aus anderen Sektoren. Bei Finanzunternehmen sind verschiedene Risikovarianten zu unterscheiden: Kredit-, Markt-, Kommissions- (Off-balance-sheet-), Versicherungs-, Operations-, Strategie- sowie Reputationsrisiken (Abbildung 5). Diese Kategorien überschneiden sich teilweise und bedingen, dass Risiken teilweise wechselseitig abhängig sind. Insbesondere Reputationsrisiken können nicht unabhängig von den anderen Risiken kontrolliert werden (vgl. Doering 2000, S. 22f; Jorion 2001, S. 651; UBS 2001, S. 64f). Das Management von Risiken beruht auf Fakten, Wahrnehmungen und Erwartungen und damit sowohl auf quantitativen als auch auf qualitativen Beurteilungen. Risikomanagement wird daher umschrieben als „part science, part art“ (vgl. Doering 2000, S. 3ff).

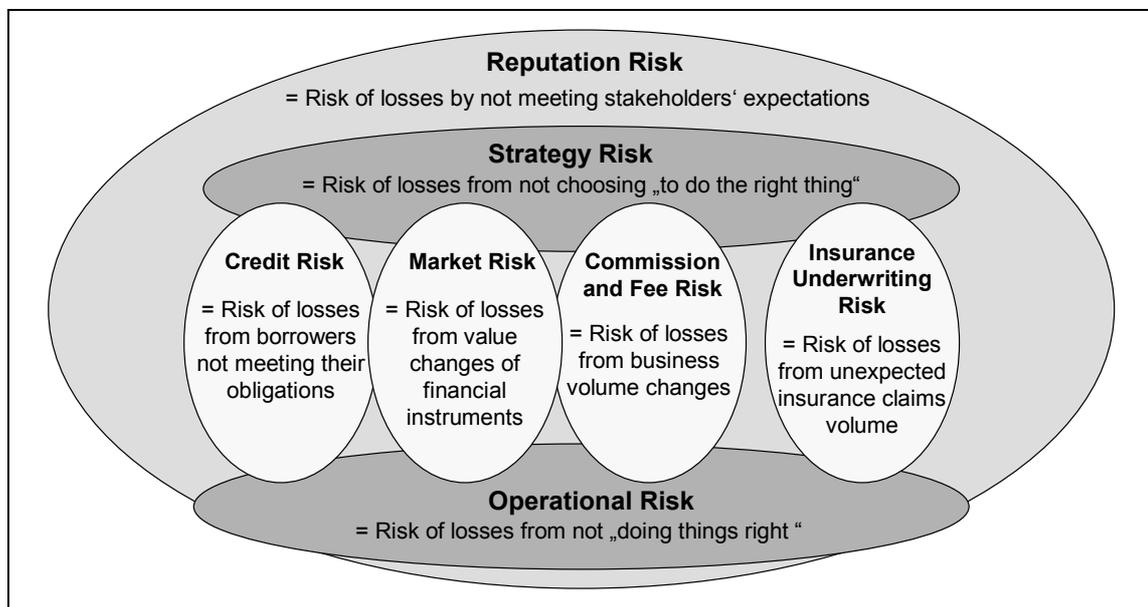


Abbildung 5: Risikokategorien in Finanzkonzernen

Quelle: Doering (2000, S. 22)

Zur Bewertung eines issue-spezifischen Business Case müssen die Kosten den ökonomischen Werten gegenübergestellt werden. Liegen für die rückwirkende Bewertung historische Einnahme- und Kostendaten vor, so ist dies problemlos möglich. Oftmals ist jedoch eine direkte und unkomplizierte Bewertung eines Business Case nicht möglich, da sich Kosten und finanzieller Nutzen erst in der Zukunft materialisieren. Es müssen daher Annahmen über zukünftige Entwicklungen getroffen werden, die letztendlich zutreffen können oder nicht. Diese Annahmen beruhen teils auf qualitativen Einschätzungen und Erfahrungen des Managements, teils auf quantitativen Analysen. Wenn es möglich ist, werden auch Daten aus der Vergangenheit zur Bewertung zukünftiger Ereignisse herangezogen. So beurteilen Versicherungen zu versichernde zukünftige Risiken meist anhand statistischer Wahrscheinlichkeits- und Kostendaten (vgl. Reed 2001, S. 13f; Luttmer 2002, S. 54ff).

Am schwierigsten sind jedoch die Business Cases zu bewerten, die sich aus Intangibles ergeben. Zum einen muss die Größe eines immateriellen Wertes in der Zukunft abgeschätzt werden, zum anderen muss aufgezeigt werden, ob und wie zukünftig Intangibles zur Generierung von Gewinnen beitragen. Die Entstehung immaterieller Werte spiegelt sich nämlich nicht automatisch in zukünftigen finanziellen Werten wider, wie viele Beispiele aus der Praxis belegen (vgl. Reed 2001, S. 22). So muss beispielsweise im Falle der Reputationsbildung durch ökologische und soziale Aktivitäten deutlich aufgezeigt werden, wie dies zur Bindung von Kunden und letztendlich zu Erträgen führt oder wie sich bei einem Reputationsverlust die Erträge verringern. Der Zusammenhang zwischen Intangibles und finanziellen Werten ist daher stark branchenabhängig und kann nicht allgemeingültig formuliert werden (vgl. Gilding, Hogarth et al. 2002, S. 18f).

Wegen der Unsicherheit über zukünftige Entwicklungen und des nur bedingt aufzeigbaren finanziellen Erfolgs ist die Bewertung von Business Cases durch Intangibles schwierig und oftmals nicht direkt möglich. Es ist daher davon auszugehen, dass eine auf Finanzwerten basierende Analyse durch relative Bewertungsmethoden wie den Kapitalwertansatz oder neuere Bewertungsmethoden wie Risikoanalysen, Realoptionen, Competitive-Advantage-Analyse etc. in der Praxis nicht immer durchgeführt wird. Es ist auch möglich, dass ein nachhaltiger Business Case ausschließlich anhand qualitativer Kosten- und Nutzeneinschätzungen gebildet wird (vgl. Reed 2001, S. 5ff; Loderer, Jörg et al. 2002, S. 41).

Auf die Bewertung des ökologischen und sozialen Nutzens der Business Cases kann in dieser Arbeit nicht näher eingegangen werden, da sie im Gegensatz zur ökonomischen Beurteilung äußerst kompliziert ist (vgl. Stahlmann und Clausen 2000, S. 25; Korhonen 2003, S. 25). Dies liegt vor allem an einem fehlenden gemeinsam akzeptierten Standard: „There is no agreement on what progress on the environment, or progress in the social sphere, actually mean - not, at least, if you are trying to be precise about it. In other words, there are no yardsticks by which different aspects of environmental protection can be compared even with each other, let alone with other criteria. And the same goes for social justice” (Economist 2005a, S. 12).

### **3.5. Unternehmensspezifische Business Cases**

Wurden zuvor ausschließlich issue-spezifische nachhaltige Business Cases diskutiert, so werden nun Business Cases aus der Perspektive eines gesamten Konzerns betrachtet. Instrumentelle Studien versuchen, den Zusammenhang zwischen nachhaltigem Management und Unternehmenserfolg, meist gemessen anhand von Gewinn, Rentabilität oder Marktkapitalisierung, zu untersuchen. Der Schwerpunkt liegt hierbei auf den Fragen, in welcher Richtung ein Zusammenhang besteht - positiv, neutral oder negativ - und welche Kausalität vorliegt - sind nachhaltige Unternehmen erfolgreicher als andere oder sind es insbesondere finanziell erfolgreiche Unternehmen, die es sich leisten können, ökologisch und sozial zu handeln (vgl. Salzmann, Ionescu-Somers et al. 2002, S. 3)?

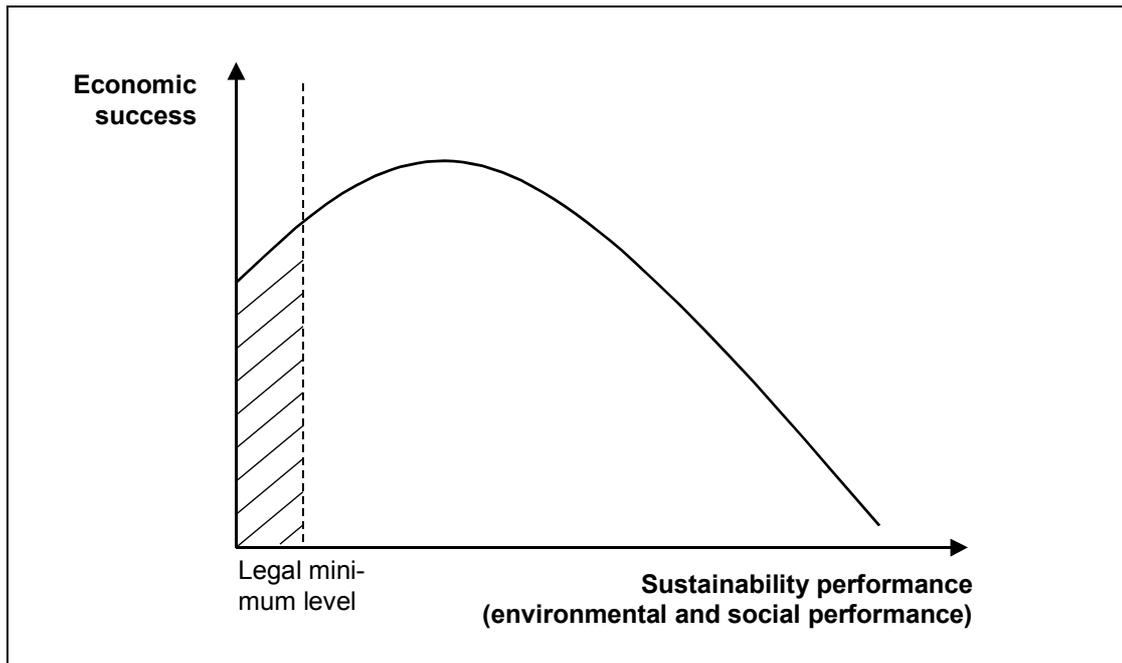


Abbildung 6: Zusammenhang zwischen Umwelt- sowie Sozialperformance und ökonomischem Erfolg

Quelle: Wagner und Schaltegger (2003, S. 9)

Oftmals wird mittels Fallstudien gezeigt, dass ein positiver Zusammenhang zwischen nachhaltiger Unternehmensführung und finanziellem Erfolg bestehen kann (vgl. Hart 1997, S. 72ff; Magretta 1997, S. 79ff; Reinhardt 1999, S. 155ff). Porter und van Linden untersuchen in einer vielbeachteten Studie Firmen aus verschiedenen Branchen und stellen fest, dass Unternehmen mit umweltorientierten Innovationen wettbewerbsfähiger sind und somit auch finanziell erfolgreicher sein können: „Environmental progress demands that companies innovate to raise resource productivity - and that is precisely what the new challenges of global competition demand. Resisting innovation that reduces pollution, as the U.S. car industry did in the 1970s, will lead not only to environmental damage but also to the loss of competitiveness in the global economy” (Porter und Linde 1995, S. 133).

Einzelbeispiele aus Unternehmen sprechen theoretisch dafür, dass ein Zusammenhang zwischen ökonomischem Erfolg und der ökologischen/sozialen Performance besteht, der idealtypisch mittels einer inversen U-Funktion beschrieben werden kann (vgl. Wagner und Schaltegger 2003, S. 8f; Steger 2004a, S. 8). Während der ökonomische Erfolg zuerst rechts der gestrichelten Linie (die gesetzliche Minimalstandards und einen „Business Case beyond Compliance“ verdeutlicht) steigt und einen positiven Zusammenhang mit der Nachhaltigkeitsperformance hat, fällt er mit zunehmender Nachhaltigkeitsperformance ab, da die Kosten für eine noch höhere ökologische/soziale Leistung größer sind als die hierbei entstehenden ökonomischen Werte (Abbildung 6). Unternehmen hätten insbesondere links des Extremwertes der inversen U-Funktion Anreize, ökologischer und sozialer zu handeln, da in diesem Bereich durch eine weitere Steigerung der Nachhaltigkeitsperformance der ökonomische Gewinn gesteigert werden könnte. Kritisch anzumerken ist jedoch, dass eine

Festlegung des „Compliance Levels“ und eine klare Beschreibung eines Business Cases über die gesetzlichen Standards hinaus nur in der Theorie möglich ist. In der Praxis sind Unternehmen meist nicht in einer Situation gefangen, in der sie Minimalstandards entweder erfüllen oder nicht erfüllen. Die gesetzlichen Regulierungen sind offen für zahlreiche Interpretationen und sind selten einfach und direkt umzusetzen. Unternehmen haben daher in der Regel zahlreiche Möglichkeiten, um gesetzliche Vorgaben zu erfüllen. Unfreiwillige und freiwillige Maßnahmen gehen in den Nachhaltigkeitsstrategien der Unternehmen ineinander über (vgl. Colby, Kingsley et al. 1995, S. 136ff; Banerjee 2001, S. 506). Hinzu kommt, dass es für die Unternehmen günstiger sein kann, offizielle Mindeststandards nicht zu erfüllen und hierfür gesetzliche Strafen in Kauf zu nehmen. So kann beispielsweise für US-amerikanische Banken die Nichterfüllung der Auflagen durch den „Community Reinvestment Act“ (vgl. Kapitel 2.3) günstiger sein, als die vorgeschriebenen Kreditkontingente in sozialschwachen Regionen zur Verfügung zu stellen. An dieser Stelle ist anzumerken, dass für Finanzunternehmen nur wenige gesetzliche Vorgaben existieren, die wie der „Community Reinvestment Act“ oder das „Montreal-Protokoll“ (vgl. Kapitel 2.3) infolge von Nachhaltigkeits-Issues direkt in das Finanzgeschäft eingreifen. Das heißt, dass die Vergabe von Krediten, der Verkauf von Policen oder die Off-Balance-Sheet-Geschäfte mit wenigen Ausnahmen „Beyond Compliance“ sind. So ist eine Bank bei der Vergabe eines Kredites an einen Papier- und Faserhersteller prinzipiell nicht gezwungen, die Nachhaltigkeitsprobleme ihres Kunden zu analysieren und in die Entscheidungsprozesse bei der Kreditvergabe einzubeziehen.

Eine Vielzahl von empirischen Studien hat in den letzten Jahren versucht, einen positiven oder einen inversen U-förmigen Zusammenhang zwischen Nachhaltigkeitsleistung und Unternehmensperformance empirisch nachzuweisen. Hierbei wurden insbesondere die folgenden Untersuchungsmethoden angewandt (vgl. Salzmann, Ionescu-Somers et al. 2002, S. 5ff; Wagner und Schaltegger 2003, S. 6):

- Regressionsanalysen: Zwischen Variablen für nachhaltige Performance (z.B. generiert aus Daten des amerikanischen „Toxic Release Inventory“ oder des Fortune Reputations-Ratings) und finanzieller Unternehmensleistung werden signifikante Korrelationen gesucht
- Portfolioanalysen: Reelle oder modellhafte Portfolios von proaktiven und reaktiven Unternehmen werden gebildet und miteinander bzw. mit einem Index verglichen
- Event-Studien: Nach einem positiven oder negativen Vorfall in Verbindung mit Nachhaltigkeits-Issues wird die Reaktion der Kapitalmärkte untersucht

Trotz einer Reihe von unternehmensspezifischen Fallstudien und theoretischen Argumenten, die für einen erkennbaren Zusammenhang zwischen Nachhaltigkeitsmanagement und Unternehmensperformance sprechen, konnte dieser nicht eindeutig nachgewiesen werden. Auf eine Darstellung einzelner Forschungsarbeiten wird an dieser Stelle verzichtet. Metaanalysen der bestehenden empirischen Untersuchungen (die je bis zu 50 Arbeiten auswerten) zeigen, dass kein einfacher Zusammenhang zwischen der Nachhaltigkeits- und

Unternehmensleistung empirisch festgestellt werden kann. Zwar deuten einige Studien auf eine geringe Abhängigkeit hin oder erlauben die Annahme, dass eine überdurchschnittliche Nachhaltigkeitsperformance keinen negativen Einfluss auf die Entwicklung des Aktienpreises hat (vgl. Pava und Krauss 1996, S. 322; Orlitzky, Schmidt et al. 2003, S. 424). Jedoch zeigt die Gegenüberstellung einer großen Anzahl von Studien, dass sehr oft negative Korrelationen zwischen nachhaltigem Handeln und der Unternehmensperformance bestehen und dass widersprüchliche Ergebnisse innerhalb von Untersuchungen auftreten, z.B. positive und negative Zusammenhänge bei unterschiedlichen Variablen. Zudem konnte bisher die Kausalitäts- bzw. „Henne-und-Ei-Frage“ nicht stichhaltig beantwortet werden, weshalb Unsicherheit darüber besteht, ob Unternehmen erfolgreicher sind, weil sie nachhaltig agieren oder Unternehmen ökologisch und sozial engagiert sind, weil sie erfolgreicher sind als ihre Konkurrenten (vgl. Griffin und Mahon 1997, S. 6ff; Wagner, Wehrmeyer et al. 2001, S. 102ff; Salzmann, Ionescu-Somers et al. 2002, S. 8; Wagner und Schaltegger 2003, S. 5ff).

Als Gründe für diese Ergebnislosigkeit der instrumentellen Forschung werden zum einen inadäquate Nachhaltigkeitsmaße, das Fehlen von Daten oder die schlechte Qualität der bestehenden statistischen Daten angeführt. Zum anderen wird hervorgehoben, dass die zumeist Branchen übergreifenden Studien industriespezifische Unterschiede überdecken. Zudem wird davon ausgegangen, dass Faktoren wie die Größe der Unternehmen, nationale Standorte, Produktionsprozesse und -technologien sowie Marktstrukturen es erschweren, einen Zusammenhang zwischen nachhaltiger und ökonomischer Performance herzustellen (vgl. Griffin und Mahon 1997, S. 10; Wagner, Wehrmeyer et al. 2001, S. 96ff). So merkt Steger an, dass vor dem Hintergrund einer Vielzahl schwer vergleichbarer instrumenteller Studien und fehlender signifikanter Ergebnisse, anstatt der Suche nach statistischen Zusammenhängen: „...a more comprehensive conceptual and empirical framework appears to be necessary to understand the relation between the different dimensions of corporate behavior. New approaches try to cover the criteria for the relevance of stakeholders (power, legitimacy, urgency) and the dynamic of the interaction, including the role of management and their perception of the salience of the claims from a managerial perspective“ (Steger 1998, S. 584). Der im Weiteren verfolgte deskriptive Forschungsansatz dieser Arbeit setzt sich daher mit Wahrnehmungen, Erwartungen und Einstellungen von Führungskräften und Anspruchsgruppen auseinander, um Handlungsweisen und Charakteristika von Unternehmen im Zusammenhang mit Business Cases zu erklären bzw. zu erkennen. Interessant erscheint im Folgenden deshalb die Frage, welche unternehmensspezifischen Faktoren in den untersuchten Finanzunternehmen dafür verantwortlich zeichnen, dass eine einfache Vergleichbarkeit möglicher vorliegender Business Cases in Konzernen nicht möglich ist.

### **3.6. Zusammenfassung**

Nicht jeder Nachhaltigkeits-Issue, mit dem Finanzunternehmen konfrontiert werden, resultiert in einem nachhaltigen Business Case. Issues müssen von einem Unternehmen

wahrgenommen werden und ihren ökonomischen Erfolg beeinflussen, ist es doch das primäre Ziel eines Unternehmens, nachhaltige Gewinne zu generieren. Ein Business Case liegt jedoch nur dann vor, wenn es dem Unternehmen möglich ist, durch Technologie- oder Produktinnovationen, die Anwendung von Managementkonzepten oder durch die Beeinflussung von Kunden zu nachhaltigeren Produkten zu reagieren, ohne dass hierbei negative ökonomische Konsequenzen hingenommen werden müssen.

In der Auseinandersetzung mit ökologischen und sozialen Nachhaltigkeits-Issues in Finanzunternehmen sind drei Handlungsebenen zu unterscheiden: Das Finanzgeschäft, das innerbetriebliche Umweltmanagement und ergänzende Serviceleistungen. Durch das innerbetriebliche Umweltmanagement können Kosteneinsparungen und durch ergänzende Serviceleistungen (Sponsoring, Spenden etc.) auch positive Reputationseffekte erzielt werden. Von zentraler Bedeutung in der Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeits-Issues ist jedoch das Finanzgeschäft.

Die Literaturlauswertung zeigt, dass für die einzelnen Geschäftsfelder der Finanzunternehmen - das Retail, Corporate, Investment Banking, Asset Management oder Versicherungsgeschäft - unterschiedliche Chancen- und Risikomanagementpotenziale gesehen werden. Chancen ergeben sich durch die Finanzierung nachhaltiger Projekte und neue nachhaltigkeitsorientierte Finanzprodukte. Finanzielle Werte entstehen hierbei durch Zins-, Honorareinnahmen, Rückflüssen aus Investitionen oder Versicherungsprämien. Zudem sind auch immaterielle Reputationsgewinne zu erzielen. Risikomanagementpotenziale sind dann zu beachten, wenn Kredit-, Beratungs- und Versicherungsprodukte mit ökologischen und sozialen Risiken gekoppelt sind.

Es ist davon auszugehen, dass die nachhaltigen Chancen- und Risikopotenziale mit verschiedenen direkten Kosten sowie auch Opportunitätskosten verbunden sind, weshalb nicht automatisch Win-win-Situationen vorliegen, in denen der ökonomische Nutzen sowie die Nachhaltigkeitsperformance ansteigen. Den Kosten müssen daher die ökonomischen Werte gegenübergestellt werden, die direkt durch Einnahmen oder Kosteneinsparungen oder indirekt durch immaterielle Werte oder eine Risikobewältigung geschaffen werden. Die Bewertung fallspezifischer Business Cases ist oftmals nicht direkt möglich, da Annahmen über zukünftige Entwicklungen getroffen werden müssen und im Falle immaterieller Werte deren Einfluss auf die finanzielle Wertschöpfung aufgezeigt werden muss. Es ist daher sicher notwendig, in der Praxis den Business Case auch allein anhand qualitativer Einschätzungen des Managements zu bilden und auf die explizite Analyse von Finanzwerten zu verzichten.

Obwohl Fallstudien und theoretische Argumente für einen erkennbaren Zusammenhang zwischen Nachhaltigkeitsmanagement und unternehmerischen Zielen wie Gewinn, Rentabilität oder Marktkapitalisierung sprechen, konnte dieser in einer Vielzahl instrumenteller Studien bisher empirisch nicht nachgewiesen werden. Die Abhängigkeit zwischen ökonomischem Erfolg und Nachhaltigkeitsperformance ist aller Voraussicht nach

für jedes Unternehmen unterschiedlich. Hierfür werden vor allem branchen- und unternehmensspezifische Unterschiede verantwortlich gemacht.

Um die anfangs gestellte Forschungsfrage - „Bestehen nachhaltige Business Cases in Finanzkonzernen?“ - zu beantworten, ergeben sich anhand der zuvor geführten Diskussion folgende Unterfragen, auf die in Kapitel 6 eingegangen wird:

- Welche Nachhaltigkeits-Issues werden von der Finanzbranche wahrgenommen, die die Unternehmen wesentlich beeinflussen?
- Welche fallspezifischen nachhaltigen Business Cases werden wahrgenommen?
- Warum sind Business Cases in Finanzunternehmen verschieden?

Bevor jedoch die Fragen in Kapitel 6 beantwortet werden, ist im Folgenden die Rolle des Nachhaltigkeitsmanagements in Finanzunternehmen vor dem Hintergrund der bestehenden Literatur zu bestimmen.

## 4. Nachhaltigkeitsmanagement

### 4.1. Rahmenbedingungen des Nachhaltigkeitsmanagements durch die Unternehmenszentralen

Das Umfeld großer Unternehmen ist geprägt durch eine steigende Tendenz zur Globalisierung und die zunehmende Dynamik gesellschaftlicher und ökonomischer Entwicklungen. Die Konzerne müssen sich daher in einem fragmentierten und volatilen Umfeld bewähren (vgl. Mirow 2002, S. 739ff; Steger 2004b, S. 38ff). Zudem ist ein zunehmender Größenwettbewerb festzustellen, insbesondere auch bei Finanzkonzernen. So findet seit Anfang der 1990er Jahre eine zunehmende Konvergenz zwischen den traditionellen Anbietern von Finanzdienstleistungen wie Geschäftsbanken, Investmentbanken und Versicherungen statt, um „Cross-Selling“-Potenziale, internationale Märkte und höhere Skalenerträge zu erschließen. Forciert wurde die Internationalisierung und der Größenwettbewerb im Finanzgeschäft durch die Deregulierung der Geld-, Kapital- und Devisenmärkte und der Harmonisierung nationalstaatlicher Aufsichtsrechte (vgl. Büschgen 1999, S. 23f).<sup>3</sup>

Im Gegensatz zur Konsolidierung, die sich auf den Zusammenschluss von Finanzinstituten in der gleichen Branche bezieht, beschreibt die zuvor erwähnte Konvergenz den Zusammenschluss von Finanzdienstleistungen verschiedener Kategorien. Eine Vielzahl von Begriffen wie Allfinanz, Bancassurance und Assurefinance werden zur Bezeichnung dieser Konvergenz gebraucht (vgl. Lumpkin 2002, S. 90). In den letzten Jahren bildeten sich daher zunehmend große, international aktive Finanzgruppen mit Tätigkeiten in unterschiedlichen Bereichen des Finanzsektors (vgl. Lumpkin 2000, S. 125f; Lumpkin 2002, S. 82ff). Generell können drei Kategorien unterschieden werden:

- Finanzgruppen, deren vorwiegende Aktivitäten im Geschäftsbankbereich liegen, die aber auch Versicherungs- oder Investment-Banking-Aktivitäten haben (z.B. ABN Amro, HVB Group),
- Finanzgruppen, deren vorwiegende Aktivitäten im Versicherungsbereich liegen, die aber auch Geschäftsbank- oder Investment-Banking-Aktivitäten haben (z.B. Swiss Re),
- Gemischte Finanzgruppen, die beträchtliche Geschäftsaktivitäten im Geschäftsbank-, Investment-Banking- und Versicherungsbereich haben (z.B. ING Group, Citigroup, Credit Swiss Group und Allianz Group).<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> So mussten sich beispielsweise in den USA bis Ende der 1990er Jahre wegen des „Glass Steagall Banking Act“ aus dem Jahre 1933 Banken im Wesentlichen auf Aktivitäten des „Commercial Bankings“ (Zahlungsverkehr, Einlagen- und Kreditgeschäft) beschränken. Wertpapiergeschäfte waren bis zur Aufhebung des Gesetzes den darauf spezialisierten Firmen vorbehalten, so genannten „Security Houses“, die nicht zu einer Bank gehören durften. Hierzu zählten erstens Investmentbanken, die sich auf die Erstemission von Wertpapieren und Beratungsdienstleistungen spezialisiert hatten und zweitens die Broker- und Handelshäuser, die primär an Sekundärmärkten im Wertpapiergeschäft tätig waren und sind (vgl. Saunders 1994, S. 10f; Jorion 2001, S. 715).

<sup>4</sup> Finanzgruppen werden im Rahmen der Arbeit aus Praktikabilitätsgründen auch als Bank oder Versicherung bezeichnet, in Abhängigkeit von deren dominanter Geschäftstätigkeit, ohne hierbei aus den Augen zu verlieren, dass es sich um Gruppen mit weitreichenden Aktivitäten handelt.

Der organisatorische Aufbau der Gruppen - z.B. der einer Holding- oder integrierten Konzernstruktur - variiert aufgrund der Regulierungen des Landes, in dem die Gruppe ihren Sitz hat, sowie rechtlicher, steuerlicher, kultureller und historischer Faktoren. So dürfen in der EU Banken und Versicherungsunternehmen nur dann zu einer Gruppe vereint werden, wenn die Versicherungsaktivitäten in Form einer separaten juristischen Person geführt werden (vgl. Lumpkin 2002, S. 90).

Um mit dieser Komplexität Schritt zu halten, arbeiten Unternehmen zunehmend weniger in hierarchischen, sondern immer häufiger in „heterarchischen“ Organisationsformen. In diesen kooperativen Formen organisatorischen Zusammenwirkens nimmt die gegenseitige Verflechtung in der Horizontalen (zwischen den verschiedenen Geschäftseinheiten) zu, um Abstimmungs- und Austauschprozesse zu gewährleisten (vgl. Steger 2004b, S. 8ff). Bei dieser Entwicklung stehen sich zwei unterschiedliche Ansichten über die Notwendigkeit von Konzernzentralen („Corporate Centres“) gegenüber. Auf der einen Seite wird am Nutzen von Zentralen gezweifelt und eine radikale Verkleinerung oder sogar die gesamte Abschaffung gefordert (vgl. Mirow 2004, S. 161f). Auf der anderen Seite wird davon ausgegangen, dass die Zentralen in vielen Fällen zu klein sind und durch zusätzliche geeignete Managementsysteme, durch eine gezielte Unterstützung der Geschäftsbereiche, durch eine Kosten sparende Nutzung von Gemeinsamkeiten oder durch härtere Kontrollen das Bestehende verbessert und zugleich zukunftsweisende Veränderungen vorgebracht werden können. So nehmen beispielsweise Goold, Campbell et al. (1998, S. 310) an, dass in diversifizierten Unternehmen maßgebliche Werte nicht aus der Beziehung der Geschäfte untereinander geschaffen werden, sondern aus der Beziehung der Zentrale zu jedem Geschäft und den Leistungen, die die Zentrale für das Ganze bringt. Trotz dieser zwei konträren Standpunkte über die Unternehmenszentralen besteht allgemein Übereinstimmung, dass sie die nicht oder nur schwer zu delegierenden Aufgaben des Letztentscheidungsträgers übernimmt und sich selbst durch einen Mehrwert legitimieren muss. Sie hat für das Zusammenwirken der Konzernteile zu sorgen und muss ein Ganzes schaffen, das leistungsfähiger ist als die Summe der Teile (vgl. Hugenberg 1993, S. 62; Henzler 1994, S. 51f; Hinterhuber, Friedrich et al. 2000, S. 1351ff).

Die empirische Managementforschung setzt sich eher beiläufig mit Unternehmenszentralen und deren Aufgaben bzw. Aufgabenbereichen auseinander und der Corporate Centre wird daher als eine Art „Black Box“ betrachtet (vgl. Mellewigt und Decker 2004, S. 741). Die wenigen Studien setzen sich vorwiegend mit den als wesentlich angesehenen Aufgabenbereichen Finanzierung / Controlling, Personalwesen, Marketing, Informationstechnologie, Marketing oder Strategie auseinander (vgl. Mintzberg 1979, S. 31; Frese und Werder 1993, S. 5ff; Goold, Pettifer et al. 2001, S. 83ff; Kontes 2004, S. 19). Nur vereinzelt wird auf die Rolle der Unternehmenszentrale im Zusammenhang mit Nachhaltigkeits-Issues eingegangen. So merkt Albach (1994, S. 1) an, dass die Zentrale als Verbindungsglied zwischen dem Unternehmen und der Gesellschaft zu verstehen ist und deshalb in den

Vorständen von Unternehmen die Verantwortung für das Umweltmanagement liegt. Die Aufgabe des Umweltmanagers ist es, dafür zu sorgen, dass im Unternehmen die gesetzlichen Vorschriften über die Umweltsicherheit eingehalten werden, aber auch, dass dieses bei unvermeidbaren Schäden vor Angriffen aus der Öffentlichkeit geschützt wird. Hinterhuber et al. (2000, S. 1364) weisen darauf hin, dass die Zentrale angesichts der Sensibilisierung der Öffentlichkeit Verantwortung übernehmen muss für die Kommunikation nach außen in Fragen des Umweltschutzes, aber auch für die Produktsicherheit, das Kultursponsoring sowie die Entwicklung des Unternehmens und der regionalen Standorte.

In den Unternehmenszentralen mehrerer Finanzkonzerne bestehen Zentralbereiche bzw. Abteilungen, die sich ausschließlich mit Nachhaltigkeitsfragen befassen, die das gesamte Unternehmen oder Teilbereiche davon betreffen. Von Zentralbereichen wird dann gesprochen, wenn bestimmte Verrichtungen ganz oder teilweise aus den übrigen Organisationseinheiten herausgelöst und in speziellen Bereichen unterhalb der Unternehmensleitung zusammengefasst werden (vgl. Reckenfelderbäumer 2004, S. 1665). So hat die Münchener Rück einen „Environmental Officer“ und eine „Environmental Unit“, die die sich mit Umweltschutzproblemen und nachhaltiger Entwicklung auseinandersetzen, die Geschäftsbereiche unterstützen, die das Umweltmanagementsystem implementieren sowie das Unternehmen nach außen hin bei ökologischen und sozialen Fragen repräsentieren (vgl. Münchener-Rück 2002, S. 26). Bei der HVB Group obliegt die konzernweite Koordination und Steuerung der Nachhaltigkeits-Handlungsfelder einem „Nachhaltigkeitsmanagement-Team“ innerhalb des Generalsekretariats des Group Corporate Centre (vgl. HVB 2002, S. 18). Die Abteilung „Group Sustainability Management“ ist in der Unternehmenszentrale des Schweizer Rückversicherers Swiss Re verantwortlich für die Beratung und Begleitung von Initiativen innerhalb des Unternehmens, die mit Nachhaltigkeits-Issues sowie der Kommunikationsarbeit zusammenhängen (vgl. Swiss-Re 2003, S. 5; Swiss-Re 2004a, S. 6). Die drei Beispiele zeigen, dass einerseits die Zentralbereiche, die sich in der Unternehmenszentrale mit ökologischen und sozialen Issues auseinandersetzen, explizit als „Nachhaltigkeitsabteilungen“ bezeichnet werden können. Andererseits setzen sich auch Bereiche mit Nachhaltigkeits-Issues auseinander, die nicht die Bezeichnung „Umwelt-“, oder „Corporate Social Responsibility-Abteilung“ führen. Im Weiteren werden daher die Bereiche oder Abteilungen, die sich mit ökologischen und sozialen Nachhaltigkeits-Issues auseinandersetzen, Nachhaltigkeitsbereiche oder -abteilungen (CSM-Bereiche oder -Abteilungen) genannt und deren leitende Mitarbeiter Nachhaltigkeitsmanager (Sustainability-Officers). Die Managementaufgaben bzw. -funktionen, die sich den CSM-Bereichen stellen oder in die sie involviert sind, werden analog hierzu als Nachhaltigkeitsmanagement (CSM) bezeichnet.

Generell ist davon auszugehen, dass das Nachhaltigkeitsmanagement und dessen Organisation eng mit dem Umweltmanagement in den Unternehmen verbunden ist. Bei einer Umfrage in 47 Unternehmen stellte Steger fest, dass 60 Prozent der Firmen die Bezeichnung des „Corporate Environmental Officer“ um den Begriff „Sustainability“ erweitert haben (vgl.

Steger 2003). Zudem wurde registriert, dass vielfach Aufgaben wie „Vorbeugung der Verletzung sozialer Standards“, „Unternehmensethik“ (beispielsweise im Falle von Korruption) sowie „Menschenrechte“ in einer Vielzahl der Unternehmen in den offiziellen Verantwortungsbereich der „Corporate Environmental Officers“ bzw. „Corporate Sustainability Officers“ fallen. Daher lassen sich aller Voraussicht nach einige grundlegende Erkenntnisse über das Nachhaltigkeitsmanagement und dessen Organisation aus bestehenden Untersuchungen des Umweltmanagements ableiten.

Die Untersuchung der Aufgaben und Organisation des betrieblichen Umweltschutzes ist jedoch ebenfalls ein vernachlässigtes Gebiet der empirischen Forschung (vgl. Schwaderlapp 1995, S. 40). Bei den bis jetzt durchgeführten Studien handelt es sich fast ausschließlich um Branchen übergreifende Befragungen von Umweltmanagern aus umweltrelevanten Branchen wie der Chemie-, Pharma-, Metall- oder Automobilindustrie. Zum einen werden dadurch branchenspezifische Ausprägungen nicht erkannt, zum anderen erfassen sie nicht, wie das Umweltmanagement von den Führungskräften aus den Geschäftsbereichen oder den anderen Stellen in der Unternehmenszentrale eingeschätzt wird. Außerdem sind die Studien zumeist national ausgerichtet und deshalb sind die Ergebnisse nur bedingt zu verallgemeinern. Im Folgenden werden die potenziellen Aufgabenbereiche des Nachhaltigkeitsmanagements diskutiert (Kapitel 4.2), wobei die bestehenden Studien berücksichtigt werden. Zusätzlich werden auch die organisatorischen Aspekte von Zentralbereichen betrachtet, da diese die Effektivität des Nachhaltigkeitsmanagements beeinflussen können (Kapitel 4.3). Außerdem wird erörtert, wie der Nutzen zu beurteilen ist, den das Nachhaltigkeitsmanagement für Unternehmen erbringt, sowie die damit verbundenen Durchsetzungsbarrieren (Kapitel 4.4)

## 4.2. Unternehmensexterne und -interne Aufgaben

Bei einer Interviewbefragung schwedischer Umweltmanager konnten Catasús, Lundgren et al. (1997, S. 199ff) feststellen, dass sich das Umweltmanagement mit unternehmensexternen und -internen Ansprüchen auseinander setzen muss, wobei interne und externe Kommunikationsaufgaben von besonderer Bedeutung sind. Die Erkenntnis, dass sich externe und interne Aufgaben für die Umweltmanagementverantwortlichen ergeben, stimmt mit theoretischen Überlegungen überein: „On the material level, EM [environmental management] is a set of practises that ameliorates the more egregious environmental consequences of industrial production; on the ideological and symbolic level, EM constructs products and companies as ‚green‘ and legitimizes the primacy of corporate management’s role in addressing environmental problems. EM is thus seen to be more about political than environmental sustainability” (Levy 1997, S. 126). Auch die Europäische Kommission stellt in ihrem Grünbuch über die Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen fest, dass sich in der Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeits-Issues eine unternehmensexterne und -interne Dimension für die Firmen ergibt (vgl. EU-Kommission 2001, S. 9ff).

Über die Funktion und Organisation des betrieblichen Umweltmanagements wurden in Deutschland zwischen 1990 und 1994 vier größere empirische Studien veröffentlicht. Schwaderlapp (1995, S. 43ff) wertet diese aus und stellt ernüchtert fest, dass die Umweltmanager nur in geringem Maße umweltschutzfördernde Wirkung entfalten können. Es dominieren die Sicherheits-, Kontrollfunktionen und technischen Aufgaben der Umweltmanager. Andere Aufgabenstellungen wie das Anstoßen von Veränderungen (Innovationen), Informationsbeschaffung und -vermittlung, Mitarbeiterinformation sowie Controlling sind hingegen nur ein kleiner, vielfach sogar ein zu vernachlässigender Teil ihres Aufgabenfeldes.

In einer Untersuchung von 32 europäischen Konzernen aus der Chemie-, Verbrauchsgüter-, Elektronik-, Öl- und Gasindustrie analysieren James und Stewart die spezifischen Aufgaben bzw. Funktionen der Environmental Officers (1995, S. 19ff; 1996, S. 143ff). Auf Interviews sowie einer Fragebogenerhebung aufbauend kommt diese Studie zu einem positiveren Urteil über die Rolle der Umweltmanager als die zuvor erwähnten Untersuchungen. Hier übernehmen die Umweltmanager insbesondere die folgenden Aufgaben:

- Richtliniengestaltung: Durchsetzen einer Umweltpolitik, Beobachten unternehmensinterner und -externer Trends
- Koordination: Koordinieren der Aktivitäten der Umweltmanagementmitarbeiter und der Aktivitäten der anderen Bereiche des Unternehmens
- Kommunikation: Überzeugen der eigenen Mitarbeiter, Kommunikations- und Lobbyarbeit außerhalb des Unternehmens
- Controlling: Durchführen von Umweltaudits, Leiten und Überwachen von Umweltmanagementsystemen sowie Überprüfen relevanter Berichte des Linienmanagements
- Beratung: Bereitstellen von Informationen über „Best Practice“, neue Gesetzgebungsmaßnahmen und an Bedeutung gewinnenden ökologischen Issues
- Change Agent: Ändern der Einstellung von Mitarbeitern und Praktiken / Prozessen in Unternehmen, um die Leistungsfähigkeit im Unternehmen bzw. in einzelnen Bereichen zu steigern
- Strategisches Management: Mitgestalten der Unternehmenstrategie, Integration von Umweltaspekten in Geschäftsziele<sup>5</sup>

Insbesondere die ersten beiden Aufgaben „Richtliniengestaltung“ und „Koordination“, werden in allen Unternehmen durch Umweltmanager wahrgenommen (vgl. James und Stewart 1995, S. 19). In vielen Unternehmen wird auch die Rolle des „Kommunikators“, „Controllers“ und „Beraters“ übernommen. Seltener werden hingegen „Change Agent“- und „strategische Management“-Aufgaben durch Umweltmitarbeiter ausgeführt.

---

<sup>5</sup> James und Stewart (1995, S. 19) erwähnen als eine weitere Aufgabe die eines Linienmanagers, da Environmental Officers ihre Mitarbeiter führen müssen. Es handelt sich hierbei jedoch um eine Funktion, die dem Management der Umweltaufteilung an sich dient und deshalb nicht weiter diskutiert wird.

Diese Aufgabenfelder, die James und Stewart in ihrer Studie des Umweltmanagements herausgearbeitet haben, sind im Weiteren die Grundlage für die Untersuchung der Aufgaben des Nachhaltigkeitsmanagements in den Unternehmenszentralen. Hierfür ist ausschlaggebend, dass die Ergebnisse auf einer internationalen Erhebung basieren, sie aber nicht auf ein Land beschränkt sind, und ein weites Spektrum an Aufgaben aufzeigen. Damit wird einer engen Fokussierung auf einige wenige unternehmensinterne und -externe Funktionen vorgebeugt und so wird beispielsweise auch die mögliche Beratertätigkeit oder die Einflussnahme des Nachhaltigkeitsmanagements auf das strategische Management berücksichtigt. In den folgenden Kapiteln werden die Aufgabenfelder Richtliniengestaltung, Koordination, Kommunikation, Controlling, Beratung und Change Agent sowie strategisches Management näher erläutert.

#### **4.2.1. Richtliniengestaltung**

Unternehmen, die sich neben allgemeinen unternehmenspolitischen Grundsätzen auch Nachhaltigkeitsproblemen gegenüber verpflichtet sehen, gestalten in der Regel eine ökologische und soziale Unternehmenspolitik, die sich in Leitsätzen (Leitbildern und/oder Richtlinien) niederschlägt. Leitsätze, die die Unternehmensgrundsätze bezüglich ökologischer und sozialer Issues explizit ausformulieren, existieren in zahlreichen Unternehmen. Viele davon beziehen sich nur auf einzelne oder einige wenige Issues, andere sind hingegen in sachlicher Hinsicht universeller (vgl. Berg 2003, S. 401). Bei den Leitbildern beschränkt sich die Konkretisierung auf wenige Worte, wohingegen die Richtlinien meist umfangreichere Dokumente sind. Die Leitsätze haben folgenden Zweck (vgl. Ulrich und Fluri 1995, S. 92f):

- Sie stellen eine einheitliche unternehmenspolitische Ausrichtung der verschiedenen Tochtergesellschaften, Betriebe und Abteilungen sicher.
- Sie setzen die obersten Leitlinien für das Verhalten der Manager fest; an ihnen können Entscheidungen überprüft werden.
- Sie motivieren Manager und vermitteln ihnen eine grundlegende Sicherheit.
- Sie dienen zur Information der Nachwuchskräfte und zur einfacheren Einarbeitung in die Unternehmenspolitik.
- Sie erleichtern die Öffentlichkeitsarbeit der Unternehmen; durch Bekanntgabe eines Leitbildes kann der Öffentlichkeit ein konkreteres Bild über die Unternehmensidentität vermittelt werden.

Da Leitbilder und Richtlinien die Verantwortung der Unternehmensführung gegenüber den verschiedenen Anspruchsgruppen schriftlich aufzeigen, sind sie ein Bestandteil der „Corporate Governance“-Systeme von Unternehmen. Zwar liegt keine klare Definition des Begriffs Corporate Governance vor, doch werden darunter Themen der Interessenkoordination, -konfliktlösung und der Überwachung der Interessenverwaltung in Konzernen und großen Unternehmen verstanden (vgl. Franz 2000, S. 43).

Neben den Leitsätzen existieren weitere wichtige strategische Issues, die ebenfalls von den Unternehmenszentralen definiert werden. Zur näheren Bestimmung wichtiger Issues bedarf es zunächst jedoch deren Beobachtung (vgl. James und Stewart 1995, S. 19; Hinterhuber, Friedrich et al. 2000, S. 1359). Aufgabe dieser „Frühaufklärung“ („Issue Management“) ist es, gezielt nach „schwachen Signalen“ zu suchen. Denn die Diskontinuitäten im Umfeld von Unternehmen treten nicht abrupt auf, sondern kündigen sich durch erste, meist schwache Anzeichen an, die sich im Laufe der Zeit entwickeln und verstärken. Durch die Frühaufklärung können anhand der Erfassung von strukturellen Trendlinien frühzeitig Anzeichen von Veränderungen des unternehmerischen Umfeldes erkannt werden und so präventive Reaktionen ermöglicht werden (vgl. Liebl 1991, S. 5f; Steger und Winter 1996, S. 607f).

Es ist jedoch wichtig, die Frühaufklärungsaufgaben von den „Public Relations“- und Kommunikationsaufgaben zu unterscheiden: „Today, most companies have a ‚fire department‘ - public relations, communications - which deals with issues that have already erupted. In this case, the main hope for winning is good communications to influence public opinion. A better strategy is to aim for the early identification of potential or budding issues in order to avoid confrontation crises later on. Early identification aims at systematically scanning the business and social environment for danger signals to recognise issues in time. Such early identification may exist for past accidents, as well as past, present and future incidents“ (Winter und Steger 1997, S. 30).

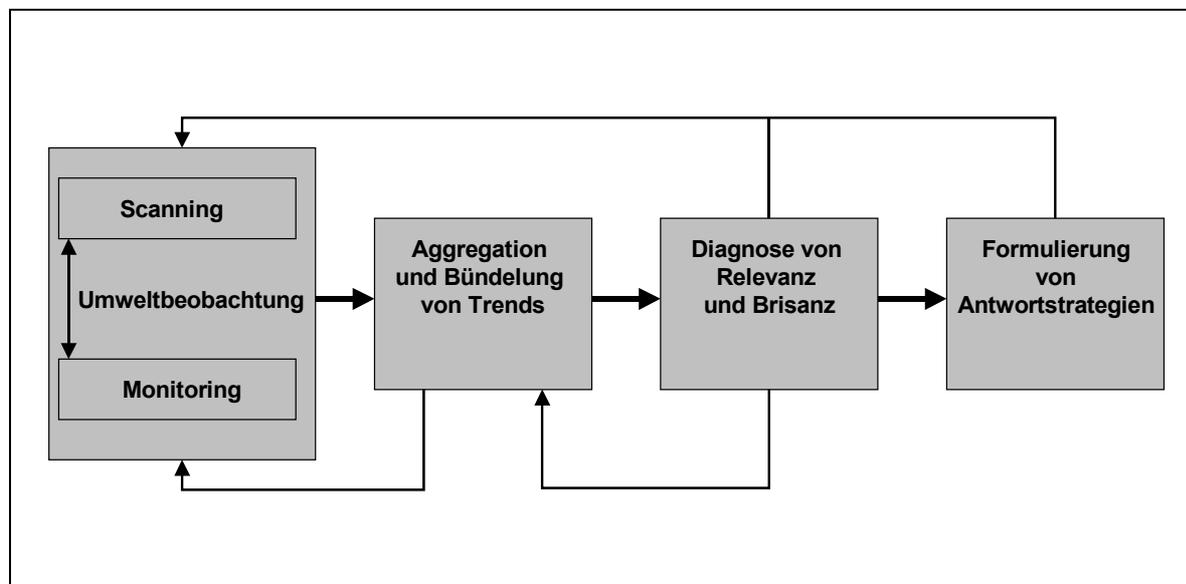


Abbildung 7: Prozessphasen der Frühaufklärung (Issue Management)

Quelle: Liebl (1991, S. 12)

Die einzelnen Prozessphasen der Frühaufklärung (Issue Management) sind in Abbildung 7 idealtypisch dargestellt. In der Realität überlappen sich dagegen die Prozessschritte meist mehr oder weniger stark und laufen iterativ ab (vgl. Liebl 1991, S. 12). Der erste Schritt

beschäftigt sich mit den grundlegenden Aspekten der Umweltbeobachtung. Die ungerichtete Beobachtung, das „Scanning“, verfolgt das Ziel, neue Trends oder Umweltbereiche zu ermitteln, die in Zukunft für ein Unternehmen Bedeutung erlangen könnten. „Monitoring“ bezeichnet hingegen die gerichtete Suche nach Informationen über bereits bekannte Trends. Im zweiten Schritt werden Entwicklungen in verschiedenen Umweltbereichen auf Zusammenhänge untersucht und zu Trends gebündelt. Im dritten Schritt wird überprüft, ob ein Trend oder Thema auch tatsächlich ein wichtiger Issue für ein Unternehmen ist. Hierzu werden unter anderem mögliche Auswirkungen auf den zukünftigen Unternehmenserfolg betrachtet. Im letzten Schritt werden für die wichtigen Issues zweckmäßige Antwortstrategien entwickelt.

#### **4.2.2. Koordination**

Die Koordination ist sowohl eine zentrale Zielsetzung als auch eine Kernaktivität jeglicher Unternehmensführung. Koordinationsbestrebungen können räumlich, zeitlich oder inhaltlich erfolgen und der Koordinationsbedarf ist insbesondere dann bedeutend, wenn - wie bei großen Konzernen - eine starke Arbeitsteilung vorliegt. Denn dadurch besteht eine hohe Komplexität und Intensität der Beziehungen zwischen den einzelnen Unternehmensbereichen, es sind große Distanzen (räumliche, zeitliche, sachliche und menschliche) zu überwinden und die zu lösenden Probleme sind meist umfangreich. Die Koordination wird prinzipiell von den Zentralbereichen als ein Koordinationsinstrument unterstützt (vgl. Rühli 1992, S. 1165; Jost 2000, S. 281ff; Reiß 2004, S. 688).

Die Unternehmenszentrale als ökologisches und soziales Koordinationsorgan übt drei verschiedene Arten der Koordination aus: Die Koordination der Beziehungen zwischen dem Unternehmen und dessen Umwelt bzw. der Gesellschaft sowie die vertikale und die horizontale Koordination im Unternehmen selbst. Die Koordination der Umweltbeziehungen wird für ein Unternehmen immer dann wichtig, wenn die außermärklichen Beziehungen zu Anspruchsgruppen eine größere Bedeutung erlangen und dadurch die öffentliche Exponiertheit steigt. In einem solchen Fall eröffnen sich Möglichkeiten, aber auch Notwendigkeiten der wechselseitigen Abstimmungen mit Gesetzgebern, NGOs, direkten Konkurrenten oder Unternehmen aus anderen Branchen (vgl. Rühli 1992, S. 1174; Albach 1994, S. 1). Die vertikale Koordination ermöglicht, unternehmensintern ökologische und soziale Entscheidungen zwischen der Unternehmenszentrale und den Geschäftsbereichen abzustimmen, wohingegen die horizontale Koordination der Unternehmenszentrale Synergien erschließt, indem Know-how in Verbindung mit nachhaltigen Business Cases zwischen den Geschäftsbereichen transferiert wird oder Ressourcen gemeinsam genutzt werden (vgl. Hugenberg 1993, S. 66f; Hinterhuber, Friedrich et al. 2000, S. 1364).

### 4.2.3. Kommunikation

Die Kommunikation ist der Informationsaustausch zwischen Personen und der Prozess der Kommunikation ist eine soziale Interaktion zwischen den Agierenden (vgl. Gebert 1992, S. 1111). Die Kommunikation erfolgt über Medien wie Sprache, non-verbale Signale, gedruckte oder elektronische Medien. Kommunikationsprozesse können formalisiert (geplant) oder informell sein. Die Adressaten von Kommunikationsmaßnahmen können unternehmensinterne (Management, Mitarbeiter) und unternehmensexterne Zielgruppen (Kunden, Presse, Öffentlichkeit oder Aktionäre) sein (vgl. Bruhn 2004, S. 1532; Mast 2004, S. 569f). So ist auch das Lobbying ein Kommunikationswerkzeug für Unternehmen. Es ist eine Strategie von Unternehmen, die darauf abzielt, Wirtschaft und Politik zu verknüpfen. Der Lobbyarbeit fallen zwei zentrale Aufgaben zu: Erstens Informationen über geplantes oder im Gang befindliches staatliches Handeln sowie öffentliche Anliegen zu beschaffen und zweitens zu versuchen, auf dieses in Planung befindliche staatliche Handeln sowie auf bestehende gesetzliche Regelungen einzuwirken (vgl. Sachs 2004, S. 739f).

Die umweltorientierte Kommunikation wird definiert als das Mitteilen aufrichtiger und umfassender Informationen an relevante interne und externe Anspruchsgruppen, um diese über die Umweltperformance und den Umwelteinfluss des Unternehmens aufzuklären und zu informieren, die aktive Unterstützung und Bildung institutionalisierter Diskussions- und Entscheidungsprozesse sowie das Empfangen und die Beantwortung von Fragen / Kommentaren von internen und externen Stakeholdern (vgl. Dubach 2000, S. 10). Die wichtigsten ökologischen Kommunikationsprojekte und -werkzeuge sind die interne Kommunikation mit Mitarbeitern, die Werbung, das Sponsoring und die Berichterstattung (vgl. Dubach 2000, S. 24ff).

- **Interne Kommunikation mit Mitarbeitern:** Um Mitarbeiter zu informieren und einzubinden, werden Informationen durch vertrauliche Gespräche, Präsentationen und Diskussionen, persönliche Denkschriften, Publikationen und Newsletters, Fernseh- oder Videopräsentationen, E-Mails, Poster, Events oder Workshops ausgetauscht. Zudem können Informationen auch durch Aktivitäten wie nachhaltigkeitsorientierte Wettbewerbe oder spezielle Datenbanken / Bibliotheken übermittelt werden.
- **Werbung:** Die Umweltwerbung beinhaltet eine Botschaft über das Unternehmen selbst oder über ein Produkt, die die Nützlichkeit nachhaltiger Produkte / Dienstleistungen erklärt und deren Verkauf fördert sowie das Image des Unternehmens verbessert.
- **Sponsoring:** Geldmittel, Know-how oder Dienstleistungen werden für Umwelt-, Sozial- oder Kulturprojekte bereitgestellt, um hierdurch im Gegenzug einen positiven ökonomischen Effekt zu erreichen, indem ein sinnhaftes Umweltbewusstsein im Unternehmen selbst erzeugt wird oder das Image außerhalb des Unternehmens verbessert wird.
- **Berichterstattung:** In den Umweltberichten werden die Umweltpolitik des Unternehmens, Umweltmanagementsysteme sowie zentrale Umwelt-Issues behandelt und über Produkte,

Dienstleistungen, Emissionen, Abfälle, Umweltperformanceindikatoren und die Umweltstrategie informiert. Außerdem wird auch über relevante Finanzindikatoren, die Kontaktpflege mit Anwohnern, anderen öffentlichen Anspruchsgruppen sowie eine mögliche, unabhängige Zertifizierung des Umweltberichtes aufgeklärt. Das Ziel der Publikationen ist es vor allem, die Informationen öffentlich so zu präsentieren, dass die Anspruchsgruppen verstehen, was die relevanten Umwelteffekte eines Unternehmens sind, wie diese gemanagt werden, und dass sie auch die ökologische Performance der Unternehmen einschätzen können.

Im Zusammenhang mit der Berichterstattung ist zu erwähnen, dass immer mehr Unternehmen diese Kommunikationsform nutzen und zunehmend „Nachhaltigkeits“- bzw. „Umwelt- und Sozialberichte“ an der Stelle von Umweltberichten veröffentlicht werden. So wurde bei der Untersuchung von 250 der „Global Fortune“-Unternehmen festgestellt, dass im Jahr 1999 35 Prozent einen Report veröffentlichten, im Jahr 2002 waren es schon 45 Prozent. Legten 1999 fast alle Konzerne, in denen Berichte verfasst wurden, einen Umweltbericht vor, so gaben im Jahr 2002 33 Prozent einen Umweltbericht und zwölf Prozent einen Nachhaltigkeits- bzw. Umwelt- und Sozialreport heraus. Auch bei den Finanzunternehmen stieg zwischen 1999 und 2002 die Zahl derer, die einen Bericht publizierten, von 15 auf 24 Prozent an (vgl. KPMG 2002, S. 9ff). Es ist ein zentrales Ergebnis dieser Untersuchung des Umwelt- und Sozialberichtswesens, dass Nachhaltigkeitsberichte zunehmend zum Standard in den großen Unternehmen werden: „The results of the survey demonstrate that sustainability reporting and the verification of these reports by the .. [Global Fortune 250] and Top 100 companies is becoming mainstream business. Reporting practices are no longer restricted to sectors with a high environmental impact in Western countries, but also in non-industrial sectors and other regions. The survey results show that there has been a significant increase in the number of companies issuing environmental, social or sustainability reports, in addition to their annual financial reports“ (KPMG 2002, S. 5). Bei der stark zunehmenden Anzahl von Nachhaltigkeitsberichten wird eine Standardisierung von der „Global Reporting Initiative“ (GRI) angestrebt, indem sie versucht, ein weltweit anwendbares Rahmenwerk für Nachhaltigkeitsreporte zu etablieren. Über 500 Konzerne geben an, sich schon an den Guidelines zu orientieren (vgl. Elkington, Kuszewski et al. 2004, S. 9). Das Rahmenwerk basiert auf den im Jahr 2002 veröffentlichten „Sustainability Reporting Guidelines“, die durch „Sector Supplements“, „Issue Guidance Documents“ und „Technical Protocols“ vervollständigt werden (vgl. GRI 2002a, S. 1ff; GRI 2002b, S. 10ff).

#### **4.2.4. Controlling**

Als Kernfunktion des Controlling wird die Koordination von Planung, Kontrolle und Informationsverarbeitung angesehen (vgl. Janzen 1996, S. 53; Weber 2004, S. 152). Mit den Controlling-Aufgaben bei Nachhaltigkeitsfragen ist insbesondere die (Weiter-) Entwicklung und Umsetzung von Umweltmanagementsystemen (UMS) verbunden, die von vielen

Unternehmen seit Mitte der 1990er Jahre angewendet werden. Die Ursprünge der UMS sind auf Umwelt-Audits zurückzuführen, die als Risikomanagementinstrumente eingesetzt wurden (vgl. Steger, Antes et al. 1991, S. 29ff; Steger 1995, S. 245; Zenk 1995, S. 4; Steger 2000, S. 23f). Das UMS ist ein unternehmensweit bekannter transparenter und systematischer Prozess, mit dem beabsichtigt wird, Umweltziele, -pflichten und -leitsätze umzusetzen und durch regelmäßige Überprüfungen der einzelnen Systemelemente die Umsetzung zu kontrollieren. Bestandteile eines UMS sind in der Regel (vgl. Jeucken 2001, S. 162):

- ein Umweltleitbild und -programm
- die Integration von Umweltschutzmaßnahmen in betriebliche Prozesse
- die Übertragung von Verantwortung und Aufgaben an Mitarbeiter
- Messungen und ihre Dokumentation gemäß internen und externen Regeln
- interne Informationen und Weiterbildung
- internes und externes Berichtswesen
- Überprüfung der bestehenden Maßnahmen (Umwelt-Audit).

Neben den unternehmensspezifischen UMS konnten in den letzten Jahren immer häufiger standardisierte Managementsysteme wie „ISO 14001“ der „International Standardisation Organisation“ sowie das von der Europäischen Union entwickelte „Environmental Management and Auditing System“ (EMAS) in Unternehmen Fuß fassen. Empirische Studien belegen, dass UMS einen effektiveren Informationsfluss, eine bessere Erfüllung gesetzlicher Mindeststandards sowie eine umfassendere Erschließung ökologischer „Win-win-Situationen“ sicherstellen, unabhängig davon, ob sie standardisiert sind oder nicht (vgl. Steger 2000, S. 26ff). Mit der Weiterentwicklung des Umweltmanagements zum Nachhaltigkeitsmanagement wird auch versucht, UMS um soziale Aspekte zu erweitern. Als Beispiel ist die Norm „SA 8000“ des „Council on Economic Priorities“ anzuführen, die sich schwerpunktmäßig mit den Arbeitsstandards in Produktionsunternehmen auseinandersetzt (vgl. Dyllick 2000, S. 2f).

#### **4.2.5. Berater und Change Agent**

Das grundlegende Merkmal einer beratenden Tätigkeit ist die Existenz eines Problems in einem Unternehmen oder Unternehmensbereich, das aus eigener Kraft nicht gelöst werden kann (vgl. Walger 1995, S. 1; Hübscher und Schneidewind 2002, S. 273). Die Arbeit der Zentralbereiche in den Unternehmenszentralen - hierbei insbesondere die der Stäbe (vgl. Kapitel 4.3) - ist darauf ausgerichtet, Veränderungen anzustoßen und Innovationen voranzutreiben (Neuwirth 2004, S. 1354). Die Zentralbereiche bzw. Stäbe werden daher als Vorläufer der internen Beratungsbereiche von Unternehmen („Inhouse Consulting“) betrachtet. Das Inhouse Consulting etabliert sich seit Mitte der 1990er Jahre immer häufiger in Unternehmen und setzt sich generell mit Managementproblemen auseinander, teilweise auch speziell mit Nachhaltigkeitsthemen. So hat z.B. der Versicherer Gerling einen zentralen

Umweltmanagementberatungsbereich aufgebaut (vgl. Achatzi und Elfgen 1995, S. 121ff; Mohe 2002, S. 322ff).

Der Auslöser für die Entwicklung der Beratungsdienste in den Konzernen ist die Einsicht, dass die Wettbewerbsvorteile immer stärker in der unternehmerischen Wissensbasis wurzeln und die Kernkompetenzen auf dem eigenen Wissen der Unternehmen beruhen. Die Arbeit von Beratern kann von Projekt zu Projekt unterschiedlich sein. Folgende Funktionen stehen hierbei im Vordergrund (vgl. Scheer und Köppen 2001, S. 2):

- **Entwicklungs- und Innovationsfunktion:** Beratung fungiert als ein Anstoß von außen, um einen organisatorischen Wandel zu bewirken. Hierzu können sowohl beratungsspezifische Analysemethoden als auch Expertenwissen über technische, betriebswirtschaftliche, ökologische oder soziale Entwicklungen dienen.
- **Durchsetzungsfunktion:** Berater stellen meist eine neutrale Instanz dar, die auch auf die höheren Managementebenen Einfluss nehmen kann.
- **Wirtschaftlichkeitsfunktion:** Berater können häufig wirtschaftlicher arbeiten, wenn die Problemstellung nicht zu den Kernaufgaben eines Unternehmens bzw. Geschäftsbereiches gehört.
- **Katalysatorfunktion:** Allein die Anwesenheit von Beratern kann Veränderungsprozesse begünstigen und Mitarbeiter dazu anregen, über bestehende Veränderungspotenziale nachzudenken.

Bei einer Beratungstätigkeit sind prinzipiell die Inhalts- und die Prozessberatung zu unterscheiden. Zur Inhaltsberatung zählen die gutachterliche Beratung (Vorbereitung von Entscheidungen aufgrund von Recherchen und Analysen) sowie die Expertenberatung (in Absprache und Zusammenarbeit mit den Kunden versuchen Experten, Probleme innerhalb ihres Fachgebietes zu lösen). Die Prozessberatung wird der Beratungsform der Organisationsentwicklung zugerechnet. Hierbei versteht sich der Berater als Initiator und Begleiter für Lernprozesse und wird deshalb auch als „Change Agent“ bezeichnet. Der Change Agent bietet Hilfe zur Selbsthilfe an und versucht, die Mitarbeiter bei der eigenständigen Lösung des Problems zu unterstützen. In den Veränderungsprozess bringt der Berater - im Gegensatz zur Inhaltsberatung, wo er primär der Problemlöser ist - vor allem sein Methodenwissen und seine Erfahrungen aus ähnlich gelagerten Personen- und Strukturveränderungen mit (vgl. Thom 1992, S. 1480; Walger 1995, S. 2ff; Mohe 2002, S. 335f; Walger 2004, S. 86ff).

Die Beraterfunktionen bei nachhaltigkeitsorientierten Initiativen sind dann notwendig, wenn festgestellt wird, dass Manager sinnvolle Umweltaktivitäten in ihren Verantwortungsbereichen nur eingeschränkt unterstützen (vgl. Ramus 2001, S. 93). Es ist auch davon auszugehen, dass durch Change Agents Innovationsvorteile für Unternehmen entstehen: „The strong forces driving organizations to environmentally sustainable practice in the 1990s are not likely to subside. The presence of sophisticated change agents within companies will enable those organisations to learn faster, respond more quickly and

confidently, and achieve the ‚innovator’s advantage’. In this people win, companies win and the environment wins” (Post und Altman 1994, S. 80).

#### **4.2.6. Strategisches Management**

Das strategische Management teilt sich idealtypisch in verschiedene Ebenen auf. Die Gesamtunternehmensstrategien legen die Geschäftsfelder von Unternehmen fest und wie die Ressourcen auf die Geschäftsfelder verteilt werden. Die Wettbewerbsstrategien hingegen entscheiden, wie in einem bestimmten Geschäftsfeld der Wettbewerb bestritten werden soll. Die Funktionalstrategien für Bereiche wie Marketing, Personal oder Risikomanagement sind den Gesamtunternehmens- und Wettbewerbsstrategien nachgeordnet. Sie stehen in einer Mittel-Zweck-Beziehung und müssen so ausgerichtet sein, dass sie den übergeordneten Strategien zuarbeiten (vgl. Hahn 1997, S. 151ff; Steinmann und Schreyögg 1997, S. 149ff). Die Unternehmenszentrale ist verantwortlich für die Unternehmensstrategie. Zudem beeinflusst sie auch erheblich die Wettbewerbs- und Funktionalstrategien und ihre Gestaltung (vgl. Goold, Campbell et al. 1998, S. 6f). Der Schwerpunkt des strategischen Managements liegt auf Produkt-, Markt- und Finanzstrategien und somit auf der Auseinandersetzung mit marktlichen Anspruchsgruppen. Dies spiegelt sich auch in Mintzbergs (1989, S. 25) Definition wider: „In a narrow sense, strategy-making deals with the positioning of an organization in market niches, in other words, deciding on what products will be produced and for whom. But in a broader sense strategy-making refers to how the collective system called organization establishes, and when necessary changes, its basic orientation.” Nichtmarktliche Strategien, die oft mit ökologischen und sozialen Maßnahmen von Unternehmen verbunden werden, finden hingegen im strategischen Management meist wenig Beachtung (vgl. Achleitner 1985, S. 14; Baron 1995, S. 47ff; Maxwell, Rothenberg et al. 1997, S. 119).

Es ist davon auszugehen, dass die strategischen Ziele auf der Basis gemeinsamer Werte bzw. Werthaltungen festgelegt werden, die sich in der Unternehmenskultur widerspiegeln, denn in der Praxis lässt sich rationales wirtschaftliches Handeln nur in einem kulturellen Kontext verstehen (vgl. Nau 2001, S. 54). Die Unternehmenskultur ist „ein System gemeinsam getragener und gelebter Wertvorstellungen, Überzeugungen, Normen, Annahmen und Phantasien“ (Rüttiger in Berkel und Herzog 1997, S. 11). Sie wird primär durch die gemeinsamen Werthaltungen der obersten Führungskräfte geprägt (vgl. Krulis-Randa 1984, S. 370; Hahn 1997, S. 32). Deshalb sind das insbesondere in der Verantwortung des Vorstandes liegende strategische Management und die Unternehmenskultur voneinander abhängig. Die Machbarkeit einer Unternehmenskultur im technokratischen Sinn ist jedoch beschränkt und die Unternehmenskultur kann nicht innerhalb kurzer Zeit durch den Einfluss des Nachhaltigkeitsmanagements ökologischer oder sozialer werden (vgl. Heinen 1987, S. 44; Steger 1993, S. 177ff; Staehle 1999, S. 615f). Zur Veränderung der Wertvorstellungen bedarf es einer Anreizmotivation, denn normatives Verhalten folgt in Unternehmen der

ökonomischen Logik. Außerdem können Werte oder Überzeugungen, die eine Unternehmenskultur begründen, nicht rational produziert und durch eine bloße ideologische Beeinflussung vermittelt werden, sondern sie müssen erleb- und erfahrbar sein (vgl. Homann 1996, S. 39ff; Joas 1997, S. 16). So können zwar ökologische und soziale Leitsätze in Unternehmen existieren (vgl. Kapitel 4.2.1), sie beeinflussen aber die tatsächlichen Handlungen in Unternehmen nur wenig und bleiben lediglich eine gut gemeinte Erklärung, wenn die Führungsspitze nicht im Sinn der Leitsätze handelt und keine Anreize gesetzt werden, diese zu befolgen.

### 4.3. Organisation

Die Organisation des Umweltmanagements in den Unternehmenszentralen wird als wesentlich für dessen Effektivität und die ökologische Performance von den Unternehmen eingeschätzt (vgl. James und Stewart 1995, S. 13). Dies ist sicherlich auf das Nachhaltigkeitsmanagement übertragbar. Daher werden nun wesentliche Organisationsaspekte von Zentralbereichen erläutert, wie ihre Einordnung in die Aufbauorganisation, die Verantwortung im Vorstand für das Nachhaltigkeitsmanagement, die Integration in Aktivitäten und Abläufe (Ablauforganisation) des Unternehmens sowie die personelle Besetzung.

#### - Einordnung in die Aufbauorganisation

Die Aufbauorganisation erfasst die Anordnung der Aufgabenträger und ihre Beziehung untereinander (vgl. Ulrich und Fluri 1995, S. 171). Allgemein sind nach Frese und Werder fünf Organisationstypen von Zentralbereichen auseinander zu halten, die sich anhand des Einflusses der Geschäftsbereiche unterscheiden (vgl. Frese 1993, S. 432ff; Frese und Werder 1993, S. 39ff):

- Kernbereichsmodell: Beim Kernbereichsmodell ist die Aufgabe aus den operativen Unternehmensbereichen voll ausgelagert und in einer permanenten Einheit verankert, die allein über die vorzunehmenden Aktivitäten und deren Durchführung entscheidet.
- Richtlinienmodell: Beim Richtlinienmodell sind die betrachteten Teilfunktionen teils in einem Zentralbereich, teils in den Geschäftsbereichen verankert, wobei der Zentralbereich Grundsatzentscheidungen trifft und Weisungen erteilt, was den Entscheidungsspielraum der Geschäftsbereiche erheblich einschränkt.
- Matrixmodell: Beim Matrixmodell sind der Zentral- und die Geschäftsbereiche nur gemeinsam entscheidungsbefugt.
- Servicemodell: Das Servicemodell ist typisch für Zentralbereiche mit einem Dienstleistungscharakter. Die Unternehmensbereiche erteilen Aufträge an den zentralen Servicebereich und entscheiden somit über das „Ob“ und „Was“. Dem Servicebereich fällt die Entscheidung über das „Wie“ der Aufgabenerfüllung zu.
- Stabsmodell: Stabsbereiche nehmen Aufgaben der Entscheidungsvorbereitung wahr und dienen so der informatorischen und methodischen Unterstützung der

Unternehmensbereiche oder der Führungsspitze des Unternehmens. Die Entscheidungskompetenz liegt jedoch ausschließlich bei den Unternehmensbereichen bzw. dem Vorstand.<sup>6</sup>

Der Einfluss der Geschäftsbereiche nimmt also vom Kernbereichsmodell her zu und führt beim Stabsmodell dazu, dass der Zentralbereich keine Entscheidungsbefugnis hat. In der Praxis sind vielfältige Mischformen der fünf Idealtypen vorzufinden und die konkrete Ausgestaltung der Zentralbereiche bleibt dem Einzelfall vorbehalten (vgl. Reckenfelderbäumer 2001, S. 138f; Reckenfelderbäumer 2004, S. 1671).

Die Zentralbereiche sollten möglichst zweckmäßig in die Unternehmensstruktur eingegliedert werden. Ihre Wirkungsmöglichkeit hängt unter anderem davon ab, welcher Instanz sie zugeteilt sind. In der Praxis kommt es immer wieder vor, dass Bereiche falsch zugeordnet sind und ihr bezweckter Einsatz hierunter leidet (vgl. Jaggi 1969, S. 87). Der Spielraum für die Gestaltung der Zentralbereiche ist jedoch begrenzt und abhängig von Situationsvariablen (Unternehmensgröße, Führungsphilosophie etc.), persönlichen Interessenlagen des Top-Managements, historischen organisatorischen Entwicklungen und dem Einfluss der Strategie (Frese und Werder 1993, S. 281). Ein Zusammenhang zwischen Strategie und Organisationsstruktur der Zentralbereiche sollte aber nicht überbewertet werden: „In der Theorie am stärksten diskutiert ist der Zusammenhang ‚Struktur-Strategie‘. Demnach folgt die Strukturentwicklung den strategischen Absichten der Unternehmung bzw. ist mit ihnen abgestimmt (,structure follows strategy‘). Dieser generelle Zusammenhang wird sich - sofern er nachweisbar ist - vor allem auf die *Makrostruktur* der Unternehmung beziehen, also z.B. auf die Ausformung einer divisionalen Organisation oder einer Holdingkonzeption. Für die Organisation von Teilbereichen werden Unternehmungs- oder Bereichsstrategien dagegen weniger als unmittelbare Vorgaben fungieren können, sondern mehr als ‚Leitplanken‘ für die Formulierung konkreter *Gestaltungsziele*“ (Frese und Werder 1993, S. 281). So ist auch an anderen Untersuchungsergebnissen zu erkennen, dass die Organisation des Umweltmanagements in den unterschiedlichen Branchen von mehreren kontextuellen Faktoren abhängt wie den hergestellten Produkten / Dienstleistungen, Größe des Unternehmens, Grad der Exponiertheit gegenüber Umweltproblemen, der Firmenphilosophie sowie dem Ausmaß von ökologischen Regulierungen, die das Unternehmen betreffen (vgl. Wehrmeyer 1996, S. 25).

### **- Verantwortung im Vorstand**

Aufgrund der fehlenden Entscheidungs-, Anordnungs- und Mitsprachekompetenzen streben insbesondere die Inhaber von Stabsstellen an, hierarchiehoch - möglichst auf der Ebene des Vorstandes - eingeordnet zu sein, um von dessen Autorität zu profitieren und so eine

---

<sup>6</sup> Der Begriff Zentralbereich und Stabsstelle werden oftmals auch synonym verwendet. So sieht Matzel (1994, S. 120) in seiner Untersuchung der Organisation des betrieblichen Umweltschutzes den Zentralbereich als eine Modifikation des Stabskonzeptes. Es erscheint jedoch sinnvoller, den Begriff der Zentralbereiche weiter zu fassen und das Stabskonzept als eine mögliche Form ihrer Ausgestaltung zu definieren (vgl. Frese und Werder 1993, S. 29ff; Reckenfelderbäumer 2004, S. 1666).

mögliche geringe Entscheidungskompetenz gegenüber den Geschäftsbereichen zu kompensieren (vgl. Steinle 1993, S. 2315). So liegt in allen von James und Stewart (1995, S. 15f) untersuchten europäischen Unternehmen die letzte Entscheidung über die Umweltaktivitäten bei den Geschäftsbereichen. Um eine Beteiligung an Entscheidungsprozessen sicherzustellen berichten in rund drei Viertel der Unternehmen die Umweltmanager an ein hierarchiehohe Mitglied des Senior-Managements.

#### **- Integration Aktivitäten und Abläufe**

Besonders beim Stabsmodell, in dem Zentralbereichsmitarbeiter als Berater fungieren und Informationen sammeln, prüfen, strukturieren und auswerten, kommt es durch die asymmetrische Machtverteilung zu einem strukturellen Basiskonflikt. Die Linienmitarbeiter, die aufgrund ihrer „Realisatorrolle“ Veränderungen durchführen müssen, fühlen sich durch die eventuelle Einflussnahme und das „in Frage stellen“ gewohnter Handlungsweisen bedroht. Zudem ist es nicht primär die Aufgabe der Geschäftsbereiche, sich um potenzielle Gemeinsamkeiten mit anderen Bereichen zu kümmern (horizontale Koordination). Deshalb werden Aktionen zum „Wohl des Ganzen“ als ein Eingriff wahrgenommen, der sich zum Teil auch negativ auf das Geschäftsbereichsergebnis auswirken kann (vgl. Steinle 1993, S. 2314ff; vgl. Mirow 2004, S. 170f). Deshalb muss bei Zentralbereichen angestrebt werden, die unterschiedlichen Ansichten einander nahe zu bringen. Hierzu dienen insbesondere Team-Lösungen wie Komitees oder Ausschüsse, denen Mitarbeiter aus den betroffenen Bereichen angehören. Diese integrativen Maßnahmen haben zudem den Vorteil, dass die Zentralbereiche umso effizienter arbeiten, je mehr Mitarbeiter aus anderen Unternehmensbereichen in deren Arbeit integriert sind und diese mitgestalten können. So stellen James und Stewart in ihrer Untersuchung des Umweltmanagements fest, dass in der Hälfte der Konzerne hochrangige Umweltkomitees bestehen, denen Mitarbeiter aus den Unternehmens-, Zentralbereichen und dem Top-Management angehören (vgl. James und Stewart 1995, S. 16).

#### **- Personelle Besetzung**

Für das Leistungsvermögen von Zentralbereichen ist deren Größe und personelle Besetzung wesentlich. Insbesondere die Fachkenntnisse der Zentralbereichsmitarbeiter sorgen dafür, dass zentrale Aufgaben effektiv oder ineffektiv durchgeführt werden (vgl. Young 1993, S. 140f; Gould, Campbell et al. 1998, S. 311). Bestehende Forschungsarbeiten zeigen auf, dass Umweltmanager der verschiedenen Branchen hauptsächlich einen beruflichen Werdegang haben, der technisch orientiert ist (vgl. James und Stewart 1995, S. 5f; Wehrmeyer 1996, S. 20ff). Dies sollte jedoch bei Finanzkonzernen nur bedingt der Fall sein, da vielmehr Fachkenntnisse in Verbindung mit den direkten Aufgabenbereichen des Nachhaltigkeitsmanagements und dem Finanzgeschäft als wesentlich erscheinen.

#### **4.4. Nutzen des Nachhaltigkeitsmanagements und Durchsetzungsbarrieren**

Die Zentrale muss sich durch einen ökonomischen Mehrwert legitimieren und hat dafür zu sorgen, dass der Konzern leistungsfähiger ist als die Summe seiner Teile (vgl. Kapitel 4.1). Ebenso müssen Zentralbereiche einen Mehrwert für die Unternehmen schaffen, indem sie den operativen Einheiten in speziellen Aufgabenbereichen Führung und Unterstützung gewähren, einen kosteneffizienten Service für die Unternehmensbereiche anbieten oder aber unvermeidbare Aufgaben und Pflichten der Unternehmenszentrale wahrnehmen, die beispielsweise aufgrund rechtlicher Vorschriften notwendig sind, wie das Steuer- und Berichtswesen (vgl. Bühner 1996, S. 230f; Goold, Pettifer et al. 2004, S. 23ff). Letztendlich haben Zentralbereiche nur dann eine Existenzberechtigung, wenn sie einen Wert schaffen: „Where the value-added rationale is vague or unconvincing, or where the evidence suggests that the actual impact on performance has been limited or even negative, staff in the parenting value-added role are ripe for downsizing or elimination” (Goold, Pettifer et al. 2004, S. 28).

Die Zentralbereiche sind jedoch meist nur mittelbar an der Wertbildung der Produkte und Dienstleistungen beteiligt. Deshalb ist ihr Anteil am Wertbildungsprozess nur schwer zu quantifizieren (vgl. Porter 1992, S. 72ff; Mirow 2004, S. 164). Dies gilt für das Nachhaltigkeitsmanagement genauso wie für die Zentralbereiche Personalwesen (HR) oder Informationstechnologie (IT), wobei die beiden letztgenannten einer verstärkten Aufmerksamkeit von Forschungsarbeiten ausgesetzt sind: „No one seems to know what the ‚right‘ amount is to spend on (or the ‚right‘ amount of output to be receiving from) the finance function, or the HR function, or the IT function“ (Kontes 2004, S. 18f). Daher wird vorgeschlagen, die Performance der Zentralbereiche indirekt durch Benchmarks, interne Marktmechanismen für die Serviceleistungen, jährliche Überprüfungen der formulierten Ziele und der negativen Auswirkungen von Aktivitäten oder durch vertrauliches Feedback von Managern aus den Geschäftsbereichen zu messen (vgl. Pettifer 1998, S. 784f).

Dies berücksichtigend stellt sich die Frage, mit welchen Schwierigkeiten die Bewertung des durch das Nachhaltigkeitsmanagement erbrachten Nutzens in der Praxis verbunden ist und ob es eine Barriere darstellt. Zudem fällt auf, dass in empirischen Untersuchungen über ökologische und soziale Aktivitäten in den Unternehmen auch anderen Durchsetzungsbarrieren kaum Aufmerksamkeit geschenkt wird, wie einer ablehnenden Haltung von Managern, einer mangelnden Top-Management-Unterstützung oder dem Fehlen geeigneter Managementwerkzeuge (vgl. Salzmann, Ionescu-Somers et al. 2002, S. 178). Insbesondere lassen bestehende Forschungsarbeiten darauf schließen, dass die Einstellung von Führungskräften auf deren Wahrnehmung und Verhalten einwirken und somit ökologische und soziale Zielsetzungen innerhalb bestehender Handlungsspielräume beeinflusst werden können (vgl. Wood 1991, S. 691ff). So stellt Banerjee (2001, S. 492) fest: „Thus, understanding how managers interpret environmental issues facing their firm is an important step in attempting to understand the development of pro-environmental

organization behaviour as it is the attitudes and behaviours of managers that shape corporate behaviour.” Auch Wittmann (1993, S. 4264) kommt zu der Schlussfolgerung, dass Umweltschutz und dessen Umsetzung wesentlich von der Einstellung der Manager zum Thema Umweltschutz und der hieraus resultierenden Verhaltensstrategie abhängt. Zudem hat das Verhalten und eine hiermit einhergehende Einstellung des Managements einen signifikanten Einfluss auf das Handeln der Mitarbeiter. In einer länderübergreifenden Studie findet Ramus (2001, S. 102) heraus, dass das mittlere und untere Management mit höherer Wahrscheinlichkeit eine Umweltinitiative ergreift, wenn das Unternehmen umweltbezogene Richtlinien hat. Jedoch nimmt diese Wahrscheinlichkeit wahrnehmbar ab, wenn die Mitarbeiter wissen, dass eine Umweltrichtlinie existiert, die Vorgesetzten diese jedoch nicht aktiv unterstützen.

#### **4.5. Zusammenfassung**

Die großen Finanzkonzerne müssen sich, wie andere Unternehmen auch, zunehmend in einem fragmentierten und volatilen Umfeld bewähren. Um mit der sich daraus ergebenden Komplexität Schritt zu halten, arbeiten die Konzerne zunehmend in heterarchischen Organisationsformen, um Abstimmungs- und Austauschprozesse zu verbessern. Über die Bedeutung der Unternehmenszentrale wird im Rahmen dieser Entwicklung gestritten. Es besteht jedoch Übereinstimmung darin, dass die Zentralen die schwer zu delegierenden Aufgaben der obersten Entscheidungsträger übernehmen und einen Mehrwert für das Unternehmen durch ihre Leitungs-, Service-, Kontroll- und Koordinationsaufgaben schaffen müssen.

Die empirische Managementforschung setzt sich nur beiläufig mit Unternehmenszentralen und deren Aufgabenbereichen auseinander. Deshalb liegen kaum gesicherte Erkenntnisse über die Rolle der Unternehmenszentralen in der Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeits-Issues im Allgemeinen sowie dem Nachhaltigkeitsmanagement im Speziellen vor. Einige grundlegende Erkenntnisse über das Nachhaltigkeitsmanagement können jedoch aus Untersuchungen des Umweltmanagements abgeleitet werden, da den Umweltmanagementabteilungen oft die Verantwortung für das Thema Nachhaltigkeit in Unternehmen übertragen wird. Zwar gibt es auch über die Aufgaben des Umweltmanagements in den Konzernzentralen nur wenige empirische Arbeiten - diese sind meist nur auf wenige Länder und einige produzierende Branchen beschränkt -, sie zeigen jedoch, dass unternehmensexterne wie auch -interne Aufgaben wahrgenommen werden.

Deuten die Ergebnisse einerseits auf ein sehr beschränktes Aufgabenspektrum mit den Schwerpunkten des Umweltmanagements bei Sicherheits-, Kontroll- und Technikfunktionen hin, werden andererseits auch weitgehende und vielfältige Funktionen wahrgenommen, die als Ausgangspunkte für die Untersuchung des Nachhaltigkeitsmanagements dienen können. Hierzu zählen folgende Aufgabenfelder:

- Richtliniengestaltung: Gestaltung und Umsetzung von Leitsätzen, die die ökologische und soziale Unternehmenspolitik ausformulieren; Beobachtung und Beurteilung von Nachhaltigkeits-Issues sowie die Formulierung von Antwortstrategien für relevante Probleme
- Koordination: Das Abstimmen der Beziehungen zwischen dem Unternehmen und dessen Umwelt bzw. der Gesellschaft sowie die vertikale (zwischen Zentrale und Geschäftsbereichen) und horizontale (zwischen verschiedenen Geschäftsbereichen) Koordination im Unternehmen selbst
- Kommunikation: Durchführung und Nutzung von Kommunikationsprojekten und -instrumenten wie die Kommunikation mit Mitarbeitern, Werbung, Sponsoring sowie Berichterstattung (Umwelt-, Sozial- und Nachhaltigkeitsberichte)
- Controlling: Planung, Umsetzung, Kontrolle sowie Weiterentwicklung von Umweltmanagementsystemen (UMS)
- Beratung / Change Agent: Unterstützung der Geschäftsbereiche bei der Lösung von Problemen durch gutachterliche Beratung, Experten- oder Prozessberatung
- Strategisches Management: Mitgestaltung der Unternehmens-, Wettbewerbs- und Funktionalstrategien

Neben den konkreten Aufgaben ist auch die Organisation des Umweltmanagements in den Zentralbereichen - und aller Voraussicht auch die des Nachhaltigkeitsmanagements - wichtig für dessen Erfolg. Die verschiedenen Formen der Zentralbereiche wie Stabs-, Service- oder Richtlinienbereich unterscheiden sich in ihrem Einfluss, den sie gegenüber Geschäftsbereichen haben. Es ist davon auszugehen, dass die Effektivität der Zentralbereiche nicht nur von ihrer Weisungsmacht, sondern auch von ihrer Größe, personellen Ausstattung und Eingliederung in die Organisation der Unternehmenszentrale abhängig ist. Außerdem sind koordinierende Instrumente wie Arbeitsgruppen oder Komitees notwendig, um die Ansichten der Zentrale und der Geschäftsbereiche einander näher zu bringen. Auch eine hierarchiehohe Aufhängung von Zentralbereichen im Top-Management trägt dazu bei, dass sie besser in Entscheidungsprozesse eingebunden sind.

Wie die gesamte Unternehmenszentrale muss auch der Zentralbereich des Nachhaltigkeitsmanagements einen Mehrwert erbringen oder unvermeidbare Pflichten und Aufgaben übernehmen. Da die Zentralbereiche meist nur mittelbar an der Wertbildung der Produkte und Dienstleistungen beteiligt sind, ist davon auszugehen, dass sich der Nutzen, den sie für das Unternehmen erbringen, nur schwer beurteilen lässt und dies möglicherweise - wie auch andere unternehmensbezogene Schwierigkeiten (z.B. eine ablehnende Einstellung des Managements oder das Fehlen von Managementwerkzeugen) - eine Durchsetzungsbarriere für das Corporate Sustainability Management darstellt.

Um die Forschungsfrage „Welche Aufgaben nimmt das Nachhaltigkeitsmanagement in den Unternehmenszentralen wahr und in welcher Form trägt es dazu bei, nachhaltige Business

Cases zu erschließen?“ zu beantworten, ergeben sich aufgrund der zuvor geführten Diskussion die folgenden Unterfragen:

- Welche unternehmensexternen wie auch -internen Aufgaben nimmt das Nachhaltigkeitsmanagement wahr und welche Rolle spielen hierbei die Bereiche Richtliniengestaltung, Koordination, Kommunikation, Controlling, Beratung sowie strategisches Management, um mögliche Business Cases zu erschließen?
- Wie ist das Nachhaltigkeitsmanagement bei Finanzkonzernen organisiert und welche Konsequenzen ergeben sich hieraus, um seine Aufgaben effektiv zu erfüllen?
- Welche Durchsetzungsbarrieren bestehen für das Nachhaltigkeitsmanagement?

Bevor jedoch in den Kapiteln 6 und 7 die zuvor diskutierten Forschungsfragen beantwortet werden, wird im folgenden Abschnitt das methodische Vorgehen der Forschungsarbeit erläutert.

## 5. Methodisches Vorgehen

### 5.1. Fallstudienmethode als Forschungsansatz

In den Kapiteln zuvor wurden auf der Basis der Literaturlauswertung relevante Teilfragen für die Untersuchung des nachhaltigen Business Case und des Nachhaltigkeitsmanagements formuliert. Zur Beantwortung der Forschungsfragen wurde die Fallstudienmethode gewählt, die sich nach Ansicht von Robertson und Crane (vgl. Robertson 1993, S. 595f; Crane 1999, S. 245f) im vorliegenden - empirisch bisher nur unzureichend betrachteten - Forschungsfeld gut eignet und eine Untersuchung realer Phänomene ermöglicht (vgl. Eisenhardt 1989, S. 532ff; Yin 1994, S. 3ff; Gassmann 1999, S. 11). Es ist hierbei jedoch nicht beabsichtigt, bei der Untersuchung des Nachhaltigkeitsmanagements und relevanter Business Cases in Finanzkonzernen umfassende Porträts einzelner Unternehmen zu erstellen, sondern eine fallübergreifende Analyse von Unternehmen („Cross Case Study Analysis“) zu realisieren und allgemein gültige Muster und Verhaltensweisen offen zu legen. Der Fallstudienansatz lässt die Konzeptbildung während des Erhebungsprozesses - der Datenerhebungs- und der Analyseprozess überschneiden sich - bewusst zu und versucht, die Konzeptentwicklung transparent zu gestalten. Daher werden schon während der laufenden Erhebung im Forschungsfeld sukzessive Daten ausgewertet und Konzepte entwickelt, die in den weiteren Erhebungsprozess eingehen (vgl. Glaser und Strauss 1967, S. 1ff).

Grundsätzlich sind Fallstudien von Fallbeispielen zu unterscheiden. Im Verlauf von Fallstudien werden Informationen gewonnen und analysiert. In weiteren Schritten können Hypothesen und auch Theorien abgeleitet werden (Theoriebildung). Fallbeispiele sind hingegen der Erkenntnisgewinnung weniger dienlich und werden erst im Nachhinein gezielt gesucht, um Sachverhalte empirisch zu untermauern (Theorieüberprüfung). Fallstudien können nicht nur einen Fall, sondern auch mehrere „Cases“ und verschiedene Analyseebenen umfassen. Fallstudien vereinen Datenerhebungsmethoden wie Literaturrecherchen, Interviews, Fragebogen und Beobachtungen. Beweise, auf die sich die Ergebnisse stützen, können somit sowohl qualitativer (Aussagen, Bemerkungen etc.) als auch quantitativer (Zahlen) Natur sein (vgl. Eisenhardt 1989, S. 534). Die vorliegende empirische Untersuchung basiert auf Interviews sowie einer Fragebogenerhebung als den zentralen Erhebungsmethoden, die in den folgenden Kapiteln 5.2 und 5.3 näher beschrieben werden. Die Datenerhebung fand im Rahmen des Forschungsprojektes „Building a Business Case for Sustainability“ am „Forum for Corporate Sustainability Management“ des „Institute for Management Development“ (IMD) in Lausanne statt. Ein achtköpfiges Forschungsteam erhob die Daten unter der Leitung von Professor Dr. Ulrich Steger im Zeitraum von September 2002 bis März 2003 (vgl. Kapitel 1.1). Hierbei konzentrierten sich die Mitglieder der Forschungsgruppe jeweils auf eine Branche. Schwerpunkt des IMD-Projektes ist es, die ökonomische Logik von Nachhaltigkeitsstrategien in verschiedenen Branchen zu untersuchen

und zu vergleichen mit dem Ziel, industriespezifische Managementwerkzeuge zu entwickeln, die Unternehmen darin unterstützen soll, nachhaltige Strategien zu formulieren und Business Cases zu erschließen (vgl. Steger 2004a, S. 5). Die vorliegende Arbeit ist jedoch darauf ausgerichtet, Business Cases und deren Unterscheidungsmerkmale in der Finanzbranche gezielt zu analysieren und hierauf aufbauend das bestehende Nachhaltigkeitsmanagement von Banken und Versicherungen zu untersuchen. Die in der Branchen übergreifenden IMD-Studie gewonnenen Daten aus der Automobil-, Chemie-, Energie-, Luftfahrt-, Nahrungsmittel-, Pharma- und Technologiebranche werden im Weiteren daher nur insoweit berücksichtigt wie sie die Ergebnisse der Finanzbranche in einen größeren und besser darstellbaren Zusammenhang stellen.

Es ist noch festzuhalten, dass die vorliegende Untersuchung in die Phase eines starken wirtschaftlichen Abschwungs fiel (vgl. Schich 2003, S. 55ff). Ein Teil der untersuchten Finanzinstitute war deshalb erheblichen internen Rentabilitätsproblemen ausgesetzt. Bei vielen Unternehmen wurde sowohl in den Geschäftsbereichen als auch in den Konzernzentralen ein weit reichender Stellenabbau vorgenommen, um Kosten zu sparen und rentabler zu werden. So wurden zwischen Anfang 2000 und Mitte 2003 über 47.000 Arbeitsplätze allein in US-amerikanischen Investment-Banken abgebaut (vgl. FAZ 2003a, S. 17). Zusätzlich führten unlautere Geschäftspraktiken im Investment-Banking-Bereich insbesondere in den USA zu strafrechtlichen Verfolgungen von Finanzkonzernen (vgl. Banker 2003; Economist 2003f, S. 69; Economist 2003g, S. 65f). Keines der großen und bedeutenden Finanzunternehmen war jedoch in seiner Existenz bedroht und Mitte 2003 konnten fast alle Institute, insbesondere die Banken, wieder Gewinne verzeichnen (vgl. Banker 2003, S. 173; Franke 2003, S. 656ff; Schich 2003, S. 57f). Die Stabilität der Finanzinstitute wird insbesondere auf neue Risikomanagementmethoden zurückgeführt, die seit den 1990er Jahren angewendet werden und die die Übernahme von exzessiven Risiken vermieden haben. Außerdem helfen den Banken neuartige Finanzinstrumente wie Kreditderivate, die Kreditrisiken weiterzugeben bzw. diese zu versichern (vgl. Andersen 2002, S. 153ff). Die Anwendung dieser Instrumente ist auch einer der Gründe dafür, dass Banken immer weniger Kredite in ihren Büchern haben. Von den Konkursen großer Konzerne, die zwar enorme Verluste verursachten - die Firmenpleiten von Enron und WorldCom alleine vernichteten Kredite in der Höhe von 34 Milliarden US-Dollar -, finden sich jedoch nur einige Millionen US-Dollar als Abschreibungen in den Quartalsberichten von Banken wieder. Es wird vermutet, dass Versicherungen rund ein Drittel der Kredite übernommen bzw. versichert hatten und somit erhebliche Kreditausfälle schultern mussten (vgl. Economist 2003a, S. 65; Economist 2003h, S. 51ff).

## **5.2. Interviewprozess**

Die Interviewdaten wurden mittels problemzentrierter offener Interviews erhoben (vgl. Flick 2002, S. 143). Offene Interviews haben den Vorteil, dass die Subjekte - die Führungskräfte in

Banken und Versicherungen, die zunächst „die Experten“ für die im Rahmen ihrer Arbeit auftretenden Probleme sind, selbst zur Sprache kommen. Zudem ist das Risiko der „sozialen Erwünschtheit“ nicht so groß wie bei Fragebogenerhebungen, da es eine Möglichkeit zum „Nachhaken“ gibt (Mayring 1990, S. 45; vgl. Steger 2000, S. 10). Die Problematik der „sozialen Erwünschtheit“ tritt automatisch bei Messungen mittels Fragebogen auf, da diese niemals „objektiv“, sondern in mehrfacher Weise „subjektiv“ sind: „Einmal geht es um einen subjektiven Gegenstand, also um etwas, über das zumeist nur das Individuum selbst Bescheid wissen kann, und zum anderen legt die antwortende Person bei der Beurteilung dieses Gegenstandes einen subjektiven Maßstab an. Erfährt die urteilende Person somit, daß ihr subjektives, prinzipiell offensichtlich nicht nachprüfbares Urteil gefragt ist und weiß sie beispielsweise, daß sie beobachtet wird und daß sie Objekt einer wissenschaftlichen Untersuchung ist, so steht ihr die Möglichkeit offen, ihre Reaktionen bzw. Antworten auf den Fragebogen absichtlich oder unabsichtlich in bestimmter Richtung zu beeinflussen“ (Mummendey 1995, S. 159ff).

Vor der Erhebung im Forschungsfeld wurden in einer intensiven Recherchephase Problemstellungen herausgearbeitet und Forschungsfragen festgelegt. Als Forschungsinstrument wurde ein Fragenkatalog in Form eines Leitfadens erstellt, der in Zusammenarbeit mit einem Unternehmen in der Praxis getestet wurde (vgl. Mayring 1990, S. 47f; Flick 2002, S. 139ff). In dieser Pilotphase wirkte die Rückversicherungsgesellschaft Swiss Re mit, die sich seit einigen Jahren intensiv mit dem Thema Nachhaltigkeit auseinandersetzt und von Nachhaltigkeitsratingagenturen als „Sector Leader“ eingestuft wird (vgl. Swiss-Re 2004a, S. 20). Im September 2002 wurden sechs Interviews von rund einer Stunde Länge mit Swiss-Re-Mitarbeitern aus den Unternehmensbereichen Underwriting, Kapitalanlagemanagement (Asset Management), Personalwesen, Strategieentwicklung und Nachhaltigkeitsmanagement geführt. Die breit gefächerte Auswahl an Gesprächspartnern beruhte auf der Überlegung, dass wenn Nachhaltigkeitsmanager („Sustainability Officers“) und das allgemeine Management bzw. Führungskräfte aus anderen Bereichen („General Managers“) befragt werden, kein einseitig verzerrtes Bild des Forschungsgegenstandes entsteht. Nachhaltigkeitsmanager sind die leitenden Mitarbeiter, die sich im Nachhaltigkeits- bzw. Umwelt- und Sozialbereich direkt mit dem Management von Nachhaltigkeitsproblemen auseinandersetzen. General Managers sind die Führungskräfte aus allen anderen Geschäfts- und Funktionsbereichen der Unternehmenszentrale sowie der Linienorganisation. Aus Praktikabilitätsgründen werden im Folgenden „General Managers“ verkürzt als Manager bzw. Führungskräfte bezeichnet. Es ist davon auszugehen, dass Manager die untersuchten Probleme anders wahrnehmen als Nachhaltigkeitsmanager, die sich tagtäglich mit Nachhaltigkeitsthemen auseinandersetzen. Deshalb wurde in der Hauptuntersuchung darum gebeten, außer den Verantwortlichen für das Nachhaltigkeitsmanagement auch Führungskräfte aus anderen Bereichen befragen zu dürfen. Einige der an der Studie teilnehmenden Unternehmen konnten dieser Bitte nicht nachkommen. Oftmals wurde dies

von den Ansprechpartnern dadurch erklärt, dass die zum Zeitpunkt der Befragung schwierige wirtschaftliche Situation im Markt sowie im Unternehmen dies nicht erlaube oder dass man die Kontaktpersonen im Unternehmen nicht durch zu viele Interviewanfragen strapazieren möchte. Dies kann dazu geführt haben, dass unter den Managern hauptsächlich diejenigen interviewt wurden, die generell ein Interesse an dieser Thematik hatten und/oder Manager nur in den Unternehmen befragt werden konnten, in denen der Forschungsgegenstand als wichtig angesehen wurde. Somit ist davon auszugehen, dass tendenziell die Führungskräfte interviewt wurden, die dem Thema gegenüber aufgeschlossen bzw. sensibilisiert waren.

Die Pilotphase bei der Swiss Re diente dazu, den Interviewleitfaden zu modifizieren. Im weiteren Verlauf der Untersuchung wurde auch der Leitfaden weiterentwickelt, denn durch die Zirkularität des qualitativen Forschungsprozesses erfolgt eine permanente Reflexion des Forschungsvorgehens, bedingt durch die enge Verbindung von Datenerhebung und Auswertung (vgl. Flick 2002, S. 72ff). In seiner zuletzt benutzten Form ist der Interviewleitfaden im Anhang (Abschnitt II) dokumentiert. Scher (1997, S. 21) beschreibt dieses Vorgehen wie folgt: „When new insights emerge during the research, it makes sense to alter the data collection tools to allow the study to probe such themes or to take advantage of special opportunities in a given situation.“ Eine derartige Flexibilität darf nicht als eine Erlaubnis betrachtet werden, unsystematisch vorzugehen. Sie ermöglicht jedoch, im Sinne eines „kontrollierten Opportunismus“, auf die Besonderheiten einzelner Fälle einzugehen (vgl. Eisenhardt 1989, S. 539). Durch die Überschneidung des Erhebungs- und Auswertungsprozesses im Rahmen der gegenstandsbezogenen Theoriebildung bildet sich im Laufe der Datenerhebung ein theoretischer Bezugsrahmen heraus, der schrittweise modifiziert und vervollständigt wird: Erste Ergebnisse bewirken eine Anpassung der theoretischen Vorüberlegungen, die wiederum zu einem veränderten Blickwinkel in der Analyse sowie zu einer weiteren Verfeinerung der Ergebnisse führen (vgl. Eisenhardt 1989, S. 532ff; Mayring 1990, S. 77). Vorläufige Konzepte und Ergebnisse werden in Form von Zwischenberichten festgehalten und mit einer Forschergruppe und den Interviewpartnern diskutiert (siehe weiter unten „kommunikative Validierung“). Zudem ist es wichtig, die vorhandene Literatur mit in den Untersuchungsprozess einzubeziehen. Veröffentlichungen, die gleiche Ergebnisse aufweisen, helfen, die eigenen Ergebnisse in einen größeren Rahmen einzuordnen. Die Veröffentlichungen jedoch, die zu einem anderen Ergebnis kommen, sorgen dafür, schon entwickelte Konzepte und deren Generalisierbarkeit zu überprüfen (vgl. Eisenhardt 1989, S. 544; Böhm 2002, S. 476f).

Im Vorfeld der Interviews wurde anhand der öffentlich zugänglichen Daten eine Analyse der Unternehmen durchgeführt. So konnten vor den Interviews dem Leitfaden unternehmensspezifische Fragen beigelegt werden. Jedes Interview begann mit einer allgemein gehaltenen Sondierungsfrage, die eruieren sollte, ob das Thema für den Befragten von Bedeutung ist, und die einen einfachen Einstieg in das Gespräch ermöglichen sollte. Neben den Fragen des Leitfadens, die das wesentliche Forschungsinstrument bildeten, war es

für den Interviewer immer wieder wichtig, „Ad-hoc-Fragen“ zu stellen, um aufgeworfene interessante Fragen weiter zu verfolgen oder das Gespräch in Gang zu halten (vgl. Mayring 1990, S. 49). Die Zeitspanne der auf eine Stunde angesetzten Interviews variierte zwischen 30 Minuten und drei Stunden, da die Interviewpartner die Fragen mit unterschiedlicher Intensität beantworteten und je nach ihren Ausführungen mehr oder weniger viele Ad-hoc-Fragen auslösten.

Die untersuchten zwölf großen Finanzkonzerne waren ABN AMRO, Allianz Group, Bank of America, Citigroup, Credit Swiss Group, Dresdner Bank, Fleet Boston Financial, HVB Group, ING Group, Morgan Stanley, Rabobank sowie Swiss Re. Die Unternehmen wurden bewusst ausgesucht. Das hierbei verfolgte „theoretical sampling“ unterscheidet sich von quantitativen Untersuchungen, die auf Zufallsstichproben („statistical sampling“) beruhen. So konnten externe Variablen wie Branche, Marktausrichtung und Unternehmensgröße kontrolliert festgelegt werden (vgl. Eisenhardt 1989, S. 537). Die drei Hauptkriterien für die Auswahl der Unternehmen waren hierbei:

- Das Unternehmen ist international bekannt und aktiv.
- Die Unternehmen haben ihren Hauptsitz in verschiedenen europäischen Ländern oder in den USA, um eine länderübergreifende Aussage zu gewährleisten.
- Das Unternehmen setzt sich mit Nachhaltigkeitsproblemen auseinander und hat einen Nachhaltigkeitsmanager in der Konzernzentrale, der sich unternehmensweit mit dem Management von Umwelt- und Sozialthemen befasst.

Somit wurde bewusst eine Tendenz hin zu „nachhaltigen“ oder „guten“ Unternehmen in Kauf genommen, die nicht außer Acht gelassen werden darf. So veröffentlichen beispielsweise 17 der 18 befragten Unternehmen einen Umwelt- oder Sozialbericht. Im Vergleich hierzu zeigt eine schon zuvor zitierte Umfrage (Kapitel 4.2.3), dass im Jahre 2002 lediglich 24 Prozent der weltweit größten Finanzunternehmen einen Bericht herausgaben. Es stellte sich jedoch heraus, dass die weniger an der Nachhaltigkeitsthematik interessierten Finanzkonzerne auch nicht bereit waren, Interviews mit Vertretern ihres Hauses führen zu lassen, und das Thema ignorierten. So antwortete ein Finanzkonzern auf die Interviewanfrage: „Please clarify what you mean by ‘sustainability strategies.’ This is perhaps a concept for which there is a different name in the U.S.. It is also possible that it is too academic in nature for our client-driven research focus.”

Auch kleine Finanzunternehmen, wie die Züricher Kantonalbank (ZKB), Storebrand, Sarasin Bank und Friends Provident, wurden berücksichtigt, da sie sich intensiv mit Nachhaltigkeitsfragen auseinander setzen. Außerdem wurden die Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) und die International Finance Corporation (IFC) als Banken mit einem öffentlichen Auftrag und internationalem Aktionsradius in die Untersuchung einbezogen. Diese zwei Institutionen nehmen als internationale Förderbanken eine Sonderstellung ein, aber seit vielen Jahren bemühen sie sich, ökologische und soziale Kriterien in ihren Geschäftsprozessen zu berücksichtigen. Die Absicht hinter der zusätzlichen Betrachtung

kleiner Finanzkonzerne und internationaler Förderbanken war nicht eine tiefer gehende Untersuchung der Unterschiede, sondern erfolgte, um die besonderen Eigenschaften multinationaler Finanzkonzerne in der Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeit einfacher erkennen zu können.

Um einer einseitigen Betrachtungsweise allein aus der Unternehmensperspektive vorzubeugen, wurden auch Interviews mit Experten von Beratungsunternehmen und NGOs geführt. Sie stehen zwar außerhalb des Finanzsektors, setzen sich aber mit der Thematik der Nachhaltigkeit auseinander. Für diese Befragungen wurde ein separater Interviewleitfaden erstellt (siehe Abschnitt IV Anhang). Über alle an der Untersuchung beteiligten Konzerne und Organisationen informiert Tabelle 2. Aufgrund der zugesagten Vertraulichkeit ist eine namentliche Auflistung der Gesprächspartner nicht möglich. Daher werden Zitate aus Interviews verschlüsselt wiedergegeben und die Befragten durch die Buchstaben A bis E den verschiedenen Organisationskategorien zugeordnet (globales Finanzunternehmen: A; nationales/kleines Finanzunternehmen: B; Institut mit öffentlichem Auftrag: C; Unternehmensberatungen: D; weitere Anspruchsgruppen: E).

Bis auf wenige Ausnahmen wurden alle 63 Interviews persönlich durchgeführt, in einigen Fällen musste jedoch die Befragung aus Praktikabilitätsgründen telefonisch erfolgen. Die 53 Interviews mit Finanzmanagern und zehn mit externen Experten wurden zwischen September 2002 und April 2003 geführt. Die Befragungen wurden handschriftlich protokolliert und viele Aussagen wurden als wörtliche Zitate mitgeschrieben, um eine selektive Verzerrung durch den Fragesteller zu verringern. Wenn es möglich war, wurde auch ein Tonbandmitschnitt angefertigt. Nach dem Gespräch wurde mittels einer qualitativen Inhaltsanalyse ein zusammenfassendes Protokoll angefertigt. Durch die inhaltsanalytische Methode wurde das Allgemeinheitsniveau des Materials vereinheitlicht und die zusammengetragene Materialmenge gebündelt (vgl. Mayring 1990, S. 68). Die Aussagen, die an mehreren Stellen bedeutungsgleich auftauchten oder die inhaltlich eng zusammenhingen, wurden gebündelt. Zentrale Aussagen wurden hingegen unverändert beibehalten.

Tabelle 2: An der Untersuchung beteiligte Organisationen

Organisationen	Interviews (Anzahl der Mitarbeiter)	Funktion der Befragten*	Zeit (Stunden)
<b>Globale Finanzunternehmen (A)</b>			
ABN AMRO	3	CSM; KOM	3
Allianz Group	2	CSM; HR	3
Bank of America	1	CSM	1
Citigroup	1	CSM	2
Credit Swiss Group	3	CSM; KOM	3
Dresdner Bank <sup>7</sup>	4	CSM; KOM; LM	4
Fleet Boston Financial <sup>8</sup>	2	CSM	3
HVB Group	1	CSM	3
ING Group	1	CSM	1
Morgan Stanley	1	CSM	2
Rabobank <sup>9</sup>	4	CSM; LM; SE	4
Swiss Re	8	CSM; KOM; LM; SE; HR	10
<b>Nationale/kleine Finanzunternehmen (B)</b>			
Friends Provident	1	CSM	2
Sarasin Bank	1	RE	1
Storebrand	3	CSM; RE	5
ZKB (Züricher Kantonalbank)	1	CSM	1
<b>Institute mit öffentlichem Auftrag (C)</b>			
IFC	15	CSM; LM; SE	12
KfW	1	CSM	2
<b>Unternehmensberatungen (D)</b>			
Arthur D. Little (Cambridge)	1		2
Deloitte & Touche (Zürich)	1		1
ECOFAC AG (Zürich)	1		2
Ecos Corporation (Boston)	1		1
PwC (Zürich)	1		2
<b>Weitere Anspruchsgruppen (E)</b>			
Friends of the Earth (USA)	1		2
German Watch	1		1
UNEP Financial Initiative	1		1
WWF-UK	1		1
SAM-Group	1	RE	1
	63		77

\* KOM (Kommunikation / Public Affairs); HR (Personalwesen); LM (Linienmanagement); RE (Equity- / SRI-Research); CSM (Nachhaltigkeits- / Umwelt- und Sozial-Management); SE (Strategieentwicklung)

<sup>7</sup> Die Dresdner Bank wurde 2001 von der Allianz Group übernommen. Das Unternehmen wird jedoch getrennt von der Allianz Group betrachtet, da die Bank zum Zeitpunkt der Untersuchung ihr Nachhaltigkeitsmanagement weiter eigenständig geführt hat.

<sup>8</sup> Fleet Boston Financial wurde im Jahr 2003 von der Bank of America übernommen, aber erst nachdem die Interviews im Unternehmen durchgeführt worden waren.

<sup>9</sup> Rabobank ist kein börsennotiertes Unternehmen, sondern das Spitzeninstitut der niederländischen Genossenschaftsbanken und gehört den Mitgliedsbanken des Verbundes. Da die Rabobank jedoch in den letzten

Der qualitative empirische Ansatz der Interviewuntersuchung stellt besondere Ansprüche an die Gütekriterien, anhand derer die Qualität der Forschungsergebnisse gemessen wird. Mayring stellt sechs allgemeine Gütekriterien auf, die die Validität / Gültigkeit (wurde auch das erfasst, was erfasst werden sollte) und die Reliabilität / Genauigkeit (wurde der Gegenstand exakt erfasst) absichern (vgl. Mayring 1990, S. 100ff): Verfahrensdokumentation, argumentative Interpretationsabsicherung, Schlüssigkeit der Argumentation, Nähe zum Gegenstand, kommunikative Validierung und Triangulation. Folgende Verfahren gewährleisten diese Gütekriterien:

- Die Verfahrensdokumentation wird durch die Interviewleitfäden und die nach den Gesprächen angefertigten Protokolle sichergestellt.<sup>10</sup>
- Die argumentative Interpretationsabsicherung beruht auf der Regel, dass Interpretationen nicht einfach gegeben, sondern argumentativ begründet werden müssen. Hierauf wird sowohl in den explorativen und deskriptiven als auch in den theoretischen Teilen der Arbeit Wert gelegt, da die Analyse des Forschungsgegenstandes immer vom Vorverständnis des Forschenden geprägt ist.
- Die Schlüssigkeit der Argumentation wird insbesondere durch kommunikative Validierungsverfahren geprüft (siehe unten). Trotz der Flexibilität der Forschungsmethode und der Möglichkeit, geplante Analyseschritte zu modifizieren, darf die Forschungsarbeit nicht zu einem unsystematischen Vorgehen führen. Die geforderte Regelgeleitetheit wird durch den zuvor beschriebenen Forschungsprozess und das schrittweise Vorgehen gesichert.
- Die Nähe zum Gegenstand wurde sowohl durch die zahlreichen Interviews, die zumeist in den Unternehmen stattfanden, als auch durch die Teilnahme an Konferenzen und Debatten sichergestellt, die sich mit dem Nachhaltigkeitsmanagement im Finanzsektor auseinandersetzen.
- Im Rahmen der kommunikativen Validierung wurden Interpretationen nochmals früheren Interviewpartnern vorgelegt und mit ihnen diskutiert (vgl. auch Flick 2002, S. 325f). So fanden über den Forschungszeitraum hinweg immer wieder Diskussionen - persönlich oder per Telefon - statt. Zudem wurden erste wichtige Ergebnisse in einem Workshop mit Vertretern von mehreren Banken und Versicherungen im April 2003 in Zürich vorgestellt und diskutiert.
- Bei der Triangulation wird versucht, unterschiedliche Methoden und Lösungswege für die zu betrachtende Fragestellung heranzuziehen und die Ergebnisse zu vergleichen (vgl. auch Flick 2000, S. 309ff). Wichtig ist dabei, dass die Ergebnisse bzw. Hypothesen nicht an dem Material überprüft werden, aus dem sie gewonnen wurden. Das Ziel hierbei ist nicht die völlige Übereinstimmung, sondern eine Einordnung der Ergebnisse zu erreichen, um deren

---

Jahren stark im Ausland expandierte, wird sie als globales Finanzunternehmen betrachtet. Sie kaufte z.B. im Jahr 2002 28 Prozent der getrennt untersuchten Schweizer Sarasin Bank.

<sup>10</sup> Die Protokolle sind am Lehrstuhl von Prof. Dr. Ulrich Steger an der TU Berlin hinterlegt.

externe Validität oder Generalisierbarkeit sicherzustellen. Hier ist insbesondere der Vergleich quantitativer und qualitativer Daten sinnvoll. Für die Triangulation der Interviewergebnisse wird daher auf die Unternehmensumfrage in Form eines geschlossenen Fragebogens zurückgegriffen, die im folgenden Kapitel 5.3. näher beschrieben wird.

Der Schwäche von Fallstudien, nämlich der Verallgemeinerung der Ergebnisse (externe Validität), wurde dadurch versucht zu begegnen, in dem mehrere unterschiedliche Fälle, in denen die untersuchten Zusammenhänge empirisch analysiert werden konnten (Mehrfallstudie), mit in den Forschungsprozess einbezogen wurden (vgl. Flick 2002, S. 336f).

### 5.3. Fragebogenerhebung

Für Nachhaltigkeitsmanager (NM) und Manager bzw. „General Managers“ (GM) wurden zwei getrennte Fragebogen erstellt, die sich in einigen Items überschneiden (siehe Abschnitt V und VI im Anhang). Die Fragenkataloge wurden gemeinsam durch die am IMD-Projekt „Building a Business Case for Sustainability“ beteiligten Forscher erarbeitet, wobei die Erfahrungen der Pilotinterviews einfließen. Es wurden keine branchenspezifischen Fragen in die Fragenkataloge aufgenommen, um eine Vergleichbarkeit der Daten zwischen den unterschiedlichen Industriezweigen zu gewährleisten. Der Fragebogen musste aus Praktikabilitätsgründen kurz sein (14 Fragen für Manager / 13 Fragen für Nachhaltigkeitsmanager). Es wurde davon ausgegangen, dass Manager sowie Nachhaltigkeitsverantwortliche nicht bereit sind, mehr als 10 bis 15 Minuten für die Beantwortung der Fragen aufzuwenden. Wegen des Branchen vergleichenden Charakters des IMD-Forschungsprojektes und des Ziels einer hohen Rücklaufquote wurde dieser Kompromiss bewusst eingegangen. Somit konnten zum Teil Branchenunterschiede und auch Hintergründe für sich unterschiedlich gestaltende ökologische und soziale Probleme nicht getrennt abgefragt werden. Im Vorfeld der Untersuchung erfolgte ein Testlauf der Fragebogen mit den Mitgliedern des „Forum for Corporate Sustainability Management“. Die eigentliche Fragebogenuntersuchung fand dann parallel zur Interviewerhebung zwischen Oktober 2002 und Juni 2003 statt.

Die überwiegend geschlossenen Fragen verlangen von den Probanden, Einschätzungen oder Beurteilungen von Sachverhalten durch geschlossene Antwortkategorien vorzunehmen. Die vorwiegend genutzte verbale Rating-Skala („not at all“/„überhaupt nicht“ - „a little“/„geringfügig“ - „fairly“/„deutlich“ - „much“/„sehr“ - „very much“/„außerordentlich“) erlaubt dem Auswerter eine differenzierte Analyse der Ergebnisse. Im Gegensatz zu einer rein dichotomen Ja-Nein-Antwortenkategorie erleichtert sie auch den Befragten die Entscheidung (vgl. Mummendey 1995, S. 55ff; Lienert und Ratz 1998, S. 19ff). Zusätzlich werden den Managern Fragen zu ihrem beruflichen und sozialen Hintergrund gestellt. Dem Fragebogen ist eine kurze Anleitung vorangestellt, in der die Probanden aufgefordert werden, möglichst offen und ehrlich zu antworten („There are no right or wrong answers to this questionnaire.

Please simply indicate your personal opinion and perception“). Des Weiteren wurde eine anonyme Behandlung der Daten zugesichert („Any information provided in this questionnaire will be treated in the strictest confidence“), um der Antworttendenz der „sozialen Erwünschtheit“ entgegenzuwirken (vgl. Mummendey 1995, S. 182ff). Auf eine umfassende Definition des Begriffes Nachhaltigkeit wurde in der Einleitung des Fragebogens bewusst verzichtet. Stattdessen wurde ein pragmatischer Ansatz verfolgt und das unternehmensbezogene Konzept der Nachhaltigkeit, das allgemein eine Integration ökologischer und sozialer Kriterien in Geschäftsvorgänge und -strategien fordert, im Rahmen der ersten Frage beschrieben.

Als Quellen für die Beschaffung von beantworteten Fragebogen dienten vorwiegend die Managementseminare des IMD, indem den daran teilnehmenden Führungskräften in den Seminarpausen der Fragebogen zum Ausfüllen überlassen wurde. Es wurde hier eine hohe Rücklaufquote erreicht, da ungefähr 30 Prozent der angesprochenen Manager die Formulare ausfüllten und sie so rund die Hälfte der beantworteten Fragebogen lieferten. Die IMD-Seminare behandelten allgemeine Managementthemen (Finanzierung, Marketing, Strategie etc.) und wurden nicht vom „Forum for Corporate Sustainability Management“ durchgeführt. Daher kann davon ausgegangen werden, dass die Befragten nicht überdurchschnittlich gegenüber der Nachhaltigkeitsthematik sensibilisiert waren und die hohe Rücklaufquote am IMD zu keiner signifikanten Verzerrung der Daten führte.

Zusätzlich wurden in den interviewten Firmen „Multiplikatoren“ gesucht, die in ihrem Kollegenkreis bereit waren, Fragebogen zu verteilen oder auf den existierenden Online-Fragebogen aufmerksam zu machen. Eine zuverlässige Rücklaufquote kann hierbei nicht angegeben werden, da die Weitergabe von Fragebogen durch die Multiplikatoren in den Unternehmen unverbindlich war. Es ist zu vermuten, dass die Fragebogen oftmals nicht weitergeleitet wurden, da man die Kollegen nicht durch das Ausfüllen von Fragebogen „belästigen“ wollte. Außerdem war der Fragebogen über das Internet frei verfügbar und es ist nicht nachvollziehbar, wer gezielt durch Multiplikatoren auf die Untersuchung hingewiesen oder zufällig durch Internetsuchmaschinen hierauf aufmerksam wurde. Weiterhin wurden auch 2.500 Fragebogen mithilfe professioneller Anbieter von Adressdatenbanken direkt an Manager verschickt. Der Rücklauf des direkten Versandes war gering und lag unter einem Prozent. Alle Fragebogen wurden durch Mitarbeiter des „Forum for Corporate Sustainability Management“ am IMD erfasst und in eine Datenbank übertragen, die die im Folgenden durchgeführte branchenspezifische Auswertung der Umfragedaten ermöglichte.

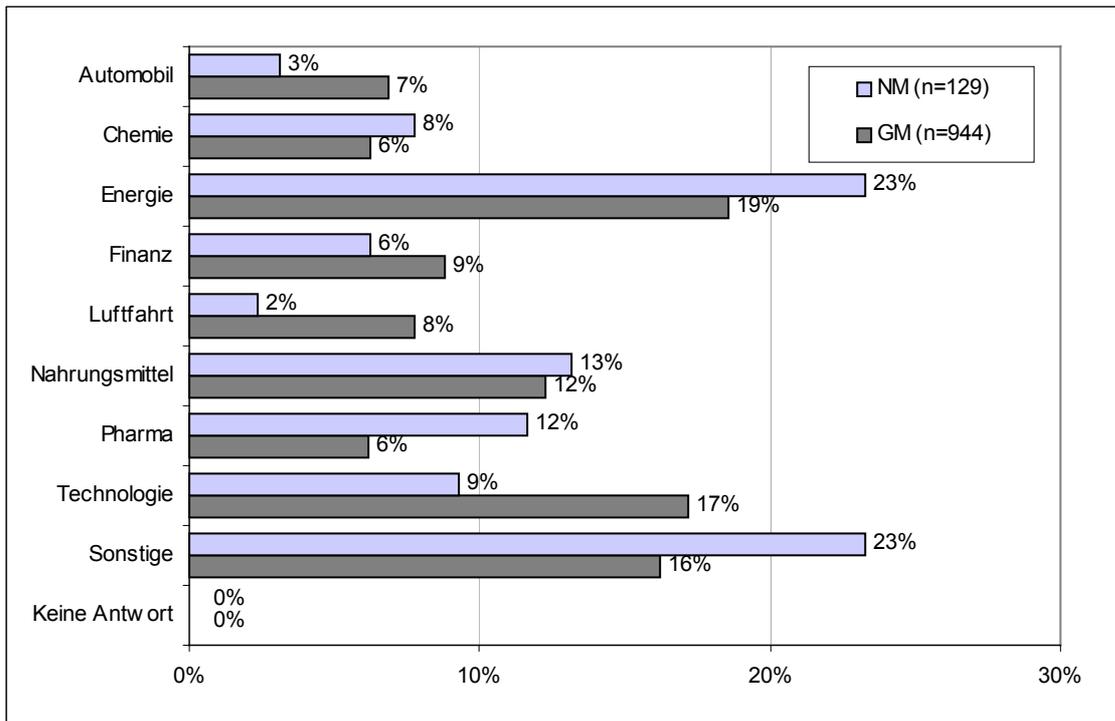


Abbildung 8: Anteil der befragten Nachhaltigkeitsmanager (NM) und Manager (GM) bezüglich der untersuchten Branchen

Für die Fragebogenerhebung konnten insgesamt 129 Nachhaltigkeitsmanager (NM) und 944 Manager (GM) der neun genannten Branchen gewonnen werden. Von den Managern kommen 83 aus Finanzunternehmen und diese neun Prozent der Testteilnehmer werden im weiteren Verlauf der Untersuchung näher betrachtet. Insgesamt sind alle Branchen bei der GM-Erhebung mit einer ausreichenden Stichprobenanzahl vertreten, um die Ergebnisse vergleichen zu können (Abbildung 8). Da deutlich weniger Fragebogen von Nachhaltigkeitsmanagern - davon waren nur acht Mitarbeiter von Finanzunternehmen, beantwortet wurden - sind statistisch aussagekräftige Vergleiche zwischen Nachhaltigkeitsmanagern aus unterschiedlichen Industriezweigen nicht möglich. Bei den Nachhaltigkeitsmitarbeitern aus Banken und Versicherungen können somit nur Tendenzen aufgezeigt werden. Die Stichprobe aller Nachhaltigkeitsmanager (NM) ist jedoch mit 129 Antworten ausreichend groß, um sie den Managern gegenüberstellen zu können. Im Weiteren stehen, wie schon erwähnt, die statistischen Ergebnisse der Manager aus Finanzinstituten (GM-Finanz) im Vordergrund. Zur Einordnung und zum Vergleich werden - dort, wo es möglich ist - die Antworten der Finanzmanager mit denen der Führungskräfte aus anderen Industrien (GM-Andere) und der Nachhaltigkeitsmanager (NM) verglichen.

Die Betrachtung der Stichproben zeigt, dass die Mehrzahl der befragten Nachhaltigkeitsmitarbeiter und Manager männlich und zwischen 35 und 50 Jahre alt ist (Tabelle 3), wobei die Nachhaltigkeitsmanager im Durchschnitt älter sind als die anderen Führungskräfte. Mehrheitlich geben die Befragten an, dem Senior-Management oder dem Mittel-Management anzugehören. Nur zwei Prozent der Nachhaltigkeitsmanager sind

Mitglieder des Vorstandes, jedoch über 50 Prozent gehören dem Senior-Management an. Manager, auch die aus Finanzunternehmen (GM-Finanz), sind häufiger Mitglieder des Vorstandes und des Junior-Managements als die befragten Nachhaltigkeitsmitarbeiter.<sup>11</sup>

Tabelle 3: Häufigkeitsverteilung von Geschlecht, Alter, Position, Tätigkeitsregion und Funktion

	Nachhaltigkeitsmanager (n=129)	General Manager (n= 945)	General Manager Finanzbranche (n=83)
<b>Geschlecht</b>			
Männlich	78%	82%	72%
Weiblich	20%	15%	20%
Keine Antwort	2%	3%	8%
<b>Alter</b>			
Unter 35	12%	19%	19%
Zwischen 35 und 50	53%	59%	64%
Über 50	33%	20%	12%
Keine Antwort	2%	2%	5%
<b>Position</b>			
Mitglied des Vorstandes	2%	9%	6%
Senior-Management	52%	40%	43%
Mittel-Management	38%	39%	45%
Junior-Management	4%	9%	5%
Andere Position	4%	3%	0%
Keine Antwort	0%	2%	1%
<b>Tätigkeitsregion</b>			
Nordamerika	9%	13%	7%
Skandinavien	12%	16%	22%
Mittel-/Nordeuropa	71%	43%	59%
Südeuropa	2%	12%	5%
Entwickeltes Asien	1%	4%	2%
Entwicklungsländer	3%	7%	4%
Andere Region	2%	3%	1%
Keine Antwort	0%	2%	0%
<b>Funktion</b>			
Forschung und Entwicklung	---	8%	2%
Finanzierung / Controlling	---	11%	30%
Marketing / Vertrieb	---	21%	25%
Mitarbeiter in der Zentrale	---	25%	22%
Personalwesen	---	14%	14%
Produktion	---	17%	2%
Andere Funktion	---	3%	3%
Keine Antwort	---	1%	2%

Die an der Befragung teilnehmenden allgemeinen Führungskräfte und vor allem die Nachhaltigkeitsmanager arbeiten mehrheitlich in Europa, nur rund 10 Prozent der Befragten

<sup>11</sup> Im weiteren Verlauf der Arbeit werden die Führungsebenen Top-, Mittel- und Junior-Management unterschieden. Zum Top-Management zählen die Mitglieder der Unternehmens- und Bereichsvorstände sowie des Senior-Managements, die zur Formulierung der unternehmenspolitischen Ziele befugt sind. Beim Mittel-Management handelt es sich um Führungskräfte der zweiten Ebene, die die Ziele des Top-Managements in Programme, Regeln und konkrete Aufgaben übersetzen. Das Junior-Management ist die direkte Verbindungsstelle zu den operativ tätigen Mitarbeitern (vgl. Mohe 2002, S. 333)

sind in Nordamerika tätig. Die Finanzmanager sind im Schnitt häufiger in Mittel- und Nordeuropa tätig als die anderen befragten Führungskräfte. Im Vergleich zu den Managern sind nur wenige Nachhaltigkeitsverantwortliche in Asien oder in Entwicklungsländern tätig. Die Angaben über die Funktionen der Manager zeigen, dass über 20 Prozent der befragten Führungskräfte in den Unternehmenszentralen und im Marketing / Vertrieb sowie 14 Prozent im Personalwesen tätig sind. Da Banken und Versicherungen kaum Produktentwicklung im Sinne von Forschungs- und Entwicklungsarbeit betreiben und keine physischen Produktionsprozesse wie in anderen Branchen vorliegen, ist die Zahl der Finanzmanager (GM-Finanz) in den Funktionen Forschung und Entwicklung sowie Produktion sehr klein. Jedoch geben 30 Prozent der Führungskräfte aus Banken und Versicherungen an, in der Finanzierung oder im Controlling tätig zu sein. Im Vergleich mit den Führungskräften der anderen Branchen sind das fast dreimal soviel.

Die Auswertung der Fragebogenerhebung zeigt außerdem, dass nur rund vier Prozent der Manager davon ausgehen, dass ihr Unternehmen nicht mit der Idee oder dem Konzept der Nachhaltigkeit vertraut ist (siehe in diesem Zusammenhang Kapitel 7.2.3). Bei zwischen 1999 und 2001 durchgeführten Befragungen zur Rezeption von Nachhaltigkeit auf der Geschäftsführungsebene stellte sich heraus, dass der Begriff Nachhaltigkeit 27 Prozent der Befragten noch unbekannt war und dass das Thema Nachhaltigkeit in rund 26 Prozent der Unternehmen noch nicht in der Geschäftsführung behandelt wurde (vgl. Loew, Ankele et al. 2004, S. 64f). Aufgrund der überwiegenden Vertrautheit der Probanden bzw. deren Unternehmen mit Nachhaltigkeit ist davon auszugehen, dass Manager insbesondere dann an der Befragung teilnahmen, wenn sie aus einem Unternehmen mit Interesse an Nachhaltigkeit kamen.

Es werden verschiedene Analysemethoden genutzt, um die Fragebogenerhebung mit Hilfe des Statistikprogramms SPSS 12.0 auszuwerten (vgl. Brosius 1997, S. 367ff; Backhaus, Erichson et al. 2003, S. 12ff; Fahrmeir, Pigeot et al. 2004, S. 109ff):

- Relative Häufigkeiten der jeweiligen Antwortmöglichkeiten werden berechnet und in Balkendiagrammen dargestellt.
- Mittelwerte für Finanz-, Nicht-Finanz- und Nachhaltigkeitsmanager werden bei intervallskalierten Fragen gebildet. Mit Hilfe von *t*-Tests wird bei auffälligen Unterschieden der Werte (z.B. zwischen GM-Andere und GM-Finanz) auf Signifikanz getestet. Eine Übersicht über die Mittelwertunterschiede aller relevanten Antworten gibt Tabelle X im Anhang.
- Zusammenhänge bei intervallskalierten Fragen werden anhand der Produkt-Moment-Korrelation (Bravais-Pearson-Korrelationskoeffizienten) bestimmt, die ein gängiges Maß für die Zusammenhangsstärke zwischen zwei Variablen ist. Der Koeffizient ist jedoch darauf beschränkt, lineare Zusammenhänge zu identifizieren und versucht, die Stärke des Zusammenhangs in einer Messzahl zwischen -1 (negativer Zusammenhang) und +1

(positiver Zusammenhang) auszudrücken. Der lineare Zusammenhang ist umso stärker, je größer der Betrag des positiven oder negativen Korrelationskoeffizient ist. Anzumerken ist jedoch, dass für das Vorliegen einer signifikanten Korrelation neben der Stärke des Zusammenhangs auch der Stichprobenumfang von Bedeutung ist. Bei einem großen Stichprobenumfang kann schon bei einer relativ kleinen Korrelationsmesszahl ein signifikanter Zusammenhang festgestellt werden. Somit können die Produkt-Moment-Korrelationen der Führungskräfte aus anderen Branchen (GM-Andere;  $n = 862$ ) mit denen von Finanzmanagern (GM-Finanz;  $n = 83$ ) nur unter dem Vorbehalt verglichen werden, dass aufgrund des großen Stichprobenumfangs der GM-Andere häufiger signifikante Korrelationen zu erwarten sind, deren Zusammenhangsstärke jedoch gering und daher vernachlässigbar ist. Die Korrelationen der intervallskalierten Antworten der Führungskräfte aus Nicht-Finanz- und Finanzunternehmen sowie der Nachhaltigkeitsmanager sind im Anhang in den Tabellen VII, VIII und IX dokumentiert.

- Bei der Untersuchung der Einstellung von Managern durch die Fragen GM5a bis GM5d wurde neben den zuvor genannten deskriptiven Analysemethoden zudem auch die Faktorenanalyse angewandt (vgl. Kapitel 7.4.2). Das Verfahren wird vor allem dann genutzt, wenn zu einem bestimmten Sachverhalt eine Vielzahl von Variablen erhoben wurden und eine Reduktion angestrebt wird. Zahlreiche zu einem Sachverhalt erhobene Merkmale lassen sich mit Hilfe der Analyse möglicherweise auf wenige zentrale Faktoren zurückführen.

## 6. Nachhaltigkeits-Issues und Business Cases in Finanzunternehmen

### 6.1. Nachhaltigkeits-Issues

Einzelne Business Cases in Unternehmen bauen auf Nachhaltigkeits-Issues auf (vgl. Kapitel 3), die einen relevanten ökonomischen Einfluss auf das Unternehmen haben. Im Verlauf der Interviews wurde eine Vielzahl verschiedener ökologischer und sozialer Issues genannt. Die hierbei erwähnten ökologischen Probleme lassen sich anhand der Überbegriffe Umweltverschmutzung, Ressourcenverbrauch und Klimawandel systematisieren. Konkrete soziale Issues, die genannt wurden, lassen sich in Probleme in Industrie- sowie Schwellen- und Entwicklungsländern unterteilen. Die Tabelle 4 zeigt die unterschiedlichen Nachhaltigkeits-Issues geordnet nach den einzelnen Kategorien auf.

Tabelle 4: In Interviews genannte ökologische und soziale Issues

<p><b>Umweltverschmutzung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Luft-, Wasser- und Bodenverschmutzung aufgrund von Baumaßnahmen oder betrieblichen Prozessen (im internen Betrieb sowie bei der Finanzierung / Versicherung von Unternehmen in der Chemie-, Agrar-, Bergbau-, Öl- und Gasindustrie, Infrastrukturprojekten, Mülldeponien, Müllverbrennungsanlagen etc.)</li> <li>• Bestehende Altlasten und verseuchte Grundstücke (Finanzierung von Immobilien bzw. Grundstücken)</li> <li>• Transport und Arbeitssicherheit bei Gefahrgut und gesundheitsschädlichen Materialien (Versicherung von Öltankern, Asbestrisiken etc.)</li> </ul> <p><b>Ressourcenverbrauch</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wassermangel und Wasserverunreinigung (Finanzierung in der Agrarindustrie und Risiken im Hinblick auf Lebens- und Krankenversicherungen etc.)</li> <li>• Abholzung von Wäldern und Verlust der Artenvielfalt (Finanzierung der Holzindustrie, von Soja-, Palmölplantagen etc.)</li> <li>• Ausbeutung von nicht</li> </ul>	<p>erneuerbaren Ressourcen (Finanzierung / Versicherung der Bergbau-, Öl- und Gasindustrie etc.)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zerstörung von Ökosystemen und Siedlungsraum (Finanzierung / Versicherung von Staudämmen, Mülldeponien etc.)</li> <li>• Tierschutzmaßnahmen (Finanzierung / Versicherung in der Agrar- und Forschungsindustrie)</li> </ul> <p><b>Klimawandel</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maßnahmen zur Reduktion von Treibhausgasemissionen (Finanzierung von erneuerbaren Energieprojekten, Finanzprodukte im Rahmen von Reduktionsmaßnahmen wie dem CO<sub>2</sub>-Emissionshandel, Auswirkung des Emissionshandels auf die Kreditwürdigkeit von Kunden etc.)</li> <li>• Extreme Wetterbedingungen wie Trockenheit, Überschwemmungen und Stürme (Risiken bei der Kreditvergabe, Versicherung von Katastrophenrisiken, neue Finanzprodukte wie Katastrophen-Bonds etc.)</li> </ul>	<p><b>Soziale Issues in industrialisierten Ländern</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bereitstellung von Finanzdienstleistungen in einkommensschwachen Regionen bzw. für gesellschaftliche Randgruppen (Kredite, Girokonten etc.)</li> <li>• Überschuldung von Kunden (Kreditkartenschulden, Konsumentenkredite etc.)</li> </ul> <p><b>Soziale Issues in Schwellen- und Entwicklungsländern</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menschenrechte und Arbeitsbedingungen (Finanzierung / Versicherung von Staudammprojekten im Zusammenhang mit Umsiedlungsmaßnahmen, Kinderarbeit etc.)</li> <li>• Unterstützung demokratischer Entwicklungsprozesse (Finanzierungsdienstleistungen für Gewaltregime, Unterstützung von Korruption und illegalen Tätigkeiten etc.)</li> <li>• Lokale wirtschaftliche Entwicklung (Finanzierung von Unternehmen und Infrastrukturprojekten, die soziale Konflikte verursachen und nicht zur Entwicklung lokaler Märkte beitragen etc.)</li> </ul>
--	--	---

Trotz der großen Bandbreite an Issues wurden in den Gesprächen mit Managern und Nachhaltigkeitsverantwortlichen vorwiegend ökologische Issues angesprochen, insbesondere der Klimawandel. Weiterhin wurde auch häufig die Bedeutung von Altlasten auf

Grundstücken und im Zusammenhang mit Finanzierungsvorhaben in Entwicklungsländern auf ökologische Probleme wie Rodung von Wäldern, Luft- und Wasserverschmutzung verwiesen.

- „Klima, Wasser und Biodiversität sind die Bereiche zur Zeit, aus denen man etwas machen kann, wenn man sich auch daran setzt“ (Interview A8).
- „Umwelt- und Energiethemen spielen eine bedeutende Rolle. Das gesamte Produktfeld wird durch den Emissionshandel angesprochen. Soziale Probleme nehmen eine untergeordnete Rolle ein“ (Interview A9).

Die Ergebnisse der Fragebogenerhebung zeigen auf den ersten Blick ein anderes Bild. Abbildung 9 und Abbildung 10 stellen dar, inwieweit nach Einschätzungen der Befragten ihre Bereiche oder Abteilungen - bzw. das Unternehmen im Falle von Nachhaltigkeitsmanagern (NM) - von ökologischen und sozialen Issues betroffen sind. Es zeigt sich, dass die Manager aus Finanzunternehmen der Meinung sind, deutlich weniger von sozialen und ökologischen Problemen betroffen zu sein als der Rest der befragten Manager (GM-Andere). Diese Verschiebung ist bei ökologischen Issues noch viel deutlicher als bei sozialen Issues zu sehen, so geben elf Prozent der Finanzmanager (GM-Finanz) an „sehr“ und nur vier Prozent „außerordentlich“ beeinträchtigt zu sein, während 24 Prozent aller anderen Manager (GM-Andere) angeben, „sehr“ und 21 Prozent „außerordentlich“ beeinträchtigt zu sein. Eine noch deutlichere Diskrepanz ist zwischen den Einschätzungen der Nachhaltigkeitsmanager (NM) und der Finanzmanager (GM-Finanz) festzustellen. Erstere sind zu über 63 Prozent der Auffassung, dass ihr Unternehmen „sehr“ bzw. „außerordentlich“ von sozialen oder ökologischen Issues beeinflusst wird. Auch hier weichen die Einschätzungen des Managements und der Nachhaltigkeitsverantwortlichen klar voneinander ab. Dies sind Indizien dafür, dass Nachhaltigkeitsmanager die Bedeutung von Issues höher bewerten als Führungskräfte aus anderen Unternehmensbereichen. Während Unterschiede bei der Bewertung von Issues zwischen den verschiedenen befragten Gruppen festzustellen sind, zeigt die Analyse der Korrelationen innerhalb der Gruppen ein einheitliches Bild auf. Ein signifikanter Zusammenhang zwischen der Einschätzung ökologischer und sozialer Issues besteht bei Finanzmanagern ( $r = .38, p = .00$ ), anderen Führungskräften ( $r = .42, p = .00$ ) und Nachhaltigkeitsmanagern ( $r = .49, p = .00$ ). Dies heißt, dass Befragte, die die Beeinflussung ihres Unternehmens durch ökologische Issues als bedeutend einschätzen, mit großer Wahrscheinlichkeit auch den Einfluss durch soziale Probleme hoch beurteilen sowie auch anders herum.

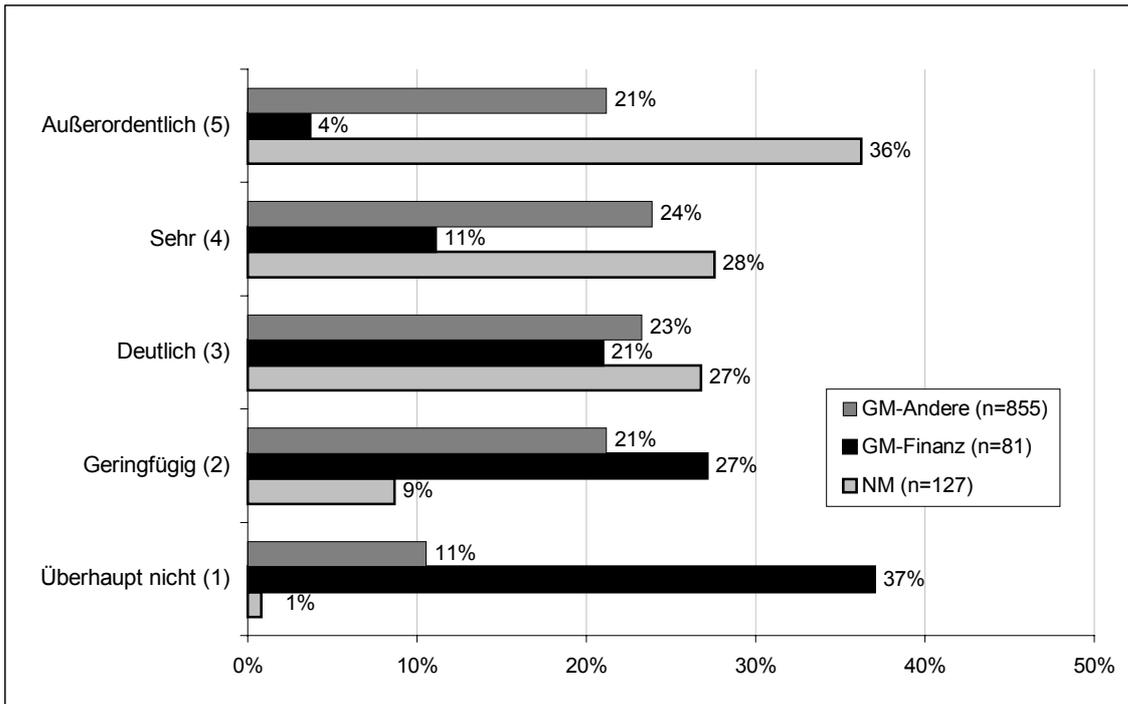


Abbildung 9: Ausmaß, in dem Abteilungen und Bereiche bzw. Unternehmen von ökologischen Issues beeinflusst werden

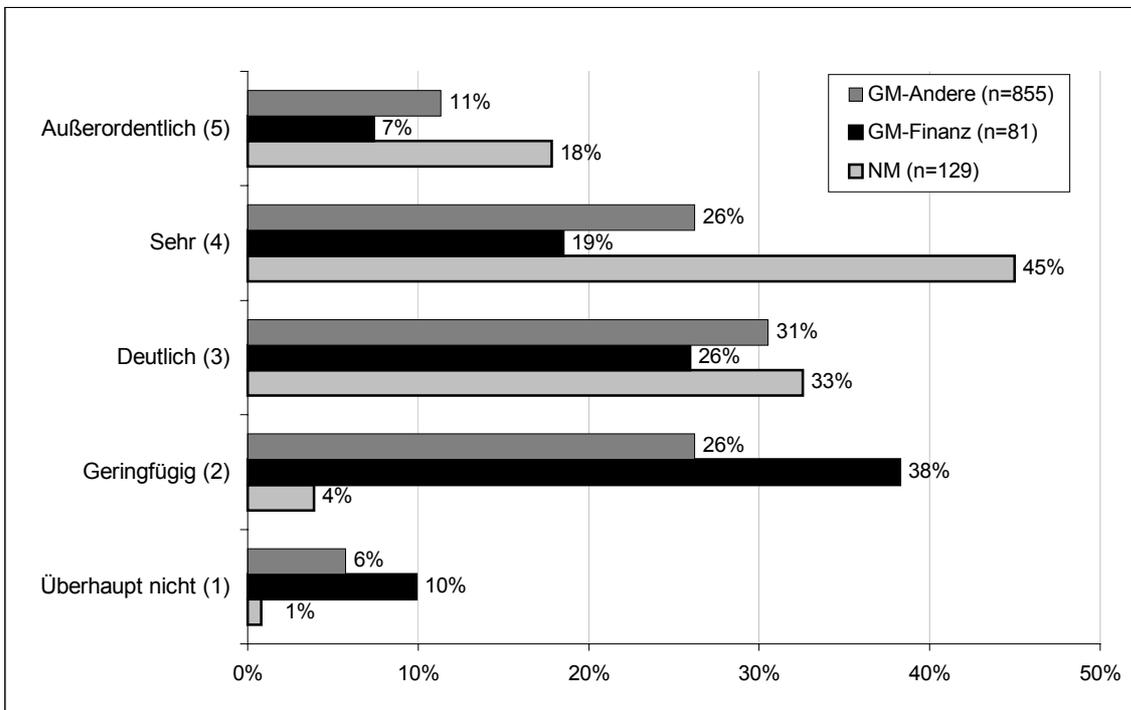


Abbildung 10: Ausmaß, in dem Abteilungen und Bereiche bzw. Unternehmen von sozialen Issues beeinflusst werden

Anhand der Transformation der ordinalen Antwortkategorien in eine proportionale Skala („überhaupt nicht“ = 1, „geringfügig“ = 2, „deutlich“ = 3, „sehr“ = 4 und „außerordentlich“ = 5) können die Durchschnittsergebnisse der untersuchten Industriezweige anschaulich

dargestellt und verglichen werden (Abbildung 11). Während Manager aus der Chemie- und Energieindustrie in Anspruch nehmen, am meisten von Nachhaltigkeitsproblemen betroffen zu sein, gaben Führungskräfte aus Finanzunternehmen an, am wenigsten beeinflusst zu sein. Bei der Finanzbranche ist auffällig, dass die Manager den Einfluss ökologischer Issues erheblich niedriger einschätzen als dies in den anderen Branchen der Fall ist. Ebenso wird der Einfluss sozialer Issues von Finanzmanagern sehr gering eingeschätzt und wird nur noch in der Technologiebranche geringer beurteilt. So zeigt die nähere Untersuchung der Daten, dass der Mittelwert GM-Finanz (Mittelwert ( $M$ ) = 2.17, Standardabweichung ( $SD$ ) = 1.16) sich sowohl im Falle ökologischer Issues von dem Mittelwert GM-Andere der übrigen Manager ( $M = 3.24$ ,  $SD = 1.29$ ) signifikant unterscheidet [ $t$ -Wert der Mittelwertanalyse bei 99,7 Freiheitsgraden ( $t(934) = 7.17$ , Signifikanzniveau ( $p$ ) = .00] als auch im Falle sozialer Issues mit GM-Finanz ( $M = 2.75$ ,  $SD = 1.10$ ) und GM-Andere ( $M = 3.11$ ,  $SD = 1.09$ ) [ $t(934) = 2.82$ ,  $p = .00$ ].

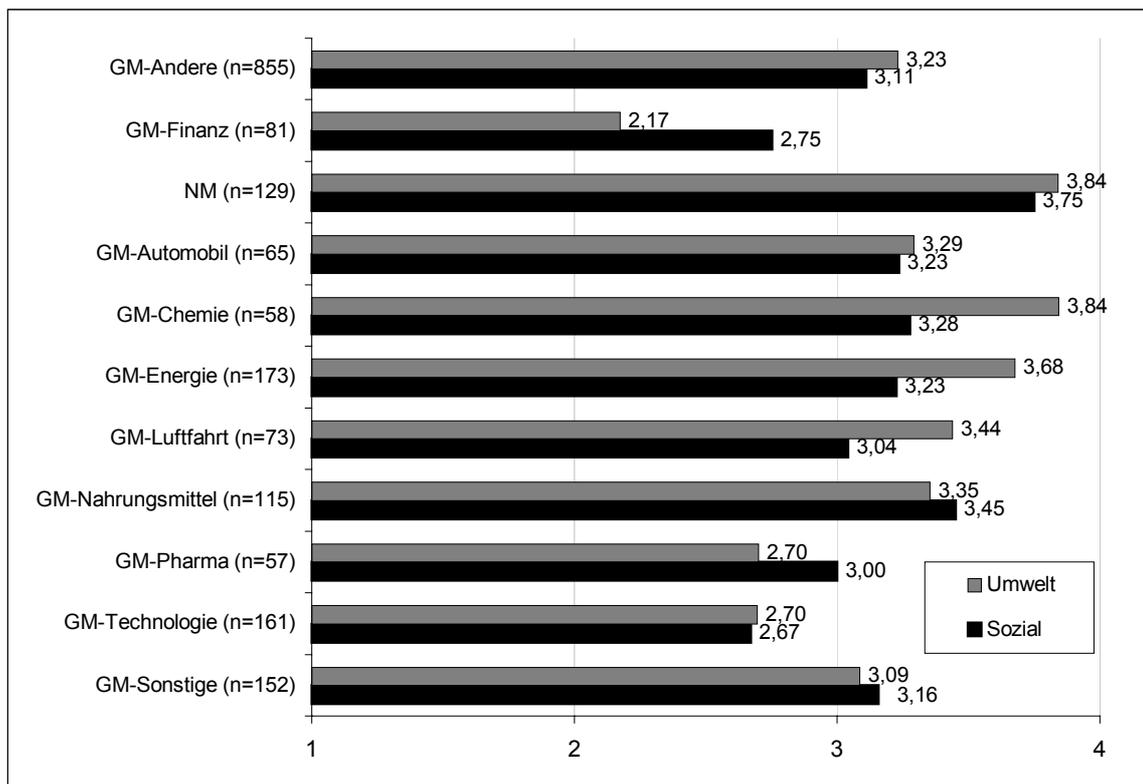


Abbildung 11: Bedeutung von sozialen und ökologischen Issues in verschiedenen Industriebranchen

Soziale Nachhaltigkeits-Issues scheinen Finanzkonzerne wesentlich mehr zu beeinflussen als ökologische Issues, denn von allen untersuchten Branchen tritt hier die größte Differenz zwischen den beiden Issue-Kategorien auf (Abbildung 11). Diese Differenz ist bei der Mehrzahl der anderen Industriesparten erheblich geringer, ganz im Gegensatz zu den großen Differenzen bei der Finanz- und Chemiebranche. Bei letzterer sind jedoch die ökologischen Issues von größerer Bedeutung. Werden die Ergebnisse genauer betrachtet, erscheinen jedoch

Zweifel - zumindest in der Finanzbranche - an dem Ergebnis angebracht. In einer offenen Kontrollfrage - die sich den beiden zuvor genannten Fragen anschloss - wurden Manager, die in ihrer Abteilung oder ihrem Funktionsbereich „sehr“ oder „außerordentlich“ von Nachhaltigkeitsproblemen betroffen sind, aufgefordert, die sozialen und ökologischen Issues kurz zu beschreiben. Nur zehn von 27 Finanzmanagern, die aufgrund ihrer Angaben hierzu aufgefordert waren (15 schätzten soziale, sechs ökologische sowie sechs weitere soziale und ökologische Probleme als „sehr“ oder „außerordentlich“ beeinflussend ein), spezifizierten die Nachhaltigkeits-Issues. Sie nannten nur drei konkrete soziale Issues:

- "Black Economic Empowerment“ in Südafrika
- Betriebliche Sozialleistungen
- Wegfall staatlicher Versicherungsleistungen bei Invalidität von Arbeitnehmern

Da diese Finanzmanager ihre Wahrnehmung sozialer Probleme nur sehr begrenzt an konkreten Issues belegen konnten, ist es möglich, dass die Befragten keine klare Meinung hatten oder die Frage nicht genau verstanden hatten. Eine mögliche Ursache hierfür kann sein, dass unter sozialen Issues vielfältige unternehmensinterne wie auch externe Probleme verstanden werden konnten und somit die Frage nicht hinreichend eingegrenzt war. Die Manager wählten möglicherweise beim Ausfüllen des Fragebogens dann unverfängliche Antworten in der Mitte der Antwortkategorien wie „geringfügig“, „deutlich“ und „sehr“, was dann zu einer - im Vergleich zu ökologischen Issues - relativ hoch eingeschätzten Beeinflussung durch soziale Issues führte.

Von den zwölf Finanzmanagern, die ökologische Probleme als „sehr“ oder „außerordentlich“ beeinflussend ansahen, konnten hingegen sieben ihre Einschätzung an konkreten Issues festmachen:

- Umweltschäden bei Haftpflichtversicherungen
- Umweltprobleme bei Elektrizitätserzeugern im Fusions- und Akquisitionsgeschäft (M&A-Geschäft)
- Risikomanagement aufgrund des Klimawandels
- Beeinträchtigung des Versicherungsgeschäfts durch Naturkatastrophen
- Entstehung hoher Schadensfälle bei Versicherungen durch rapide steigende Kosten für Altlastenbeseitigung
- Altlasten bei der Vergabe von Immobilienkrediten
- Interner betrieblicher Umweltschutz

Es ist daher davon auszugehen, dass ökologische Issues für die Befragten unmissverständlicher waren und sie sich eine klare Meinung bilden konnten. Die genannten Issues unterstützen zudem die anhand der Interviews getroffene Feststellung, dass vor allem Umweltprobleme wie der Klimawandel und Altlasten eine große Relevanz für Finanzunternehmen haben.

## 6.2. Business Cases: Einschätzung der Unternehmen

Zuvor wurden die relevanten Nachhaltigkeits-Issues für Finanzunternehmen erörtert. Im Folgenden wird dargestellt, wie die untersuchten Finanzkonzerne nachhaltige Business Cases im ihrem Kerngeschäft beurteilen, das als wesentlich in der Auseinandersetzung von Konzernen mit Nachhaltigkeitsfragen anzusehen ist. Interviewpassagen belegen dies:

- „*Indirekte Aspekte durch Produkte und Serviceleistungen sind die zentralen Themen im Finanzsektor. Hierdurch können andere bewegt werden*“ (Interview B3).
- „*Wie kann ich Produkte anbieten, um gesellschaftliche Probleme zu lösen? Das ist das zentrale Thema*“ (Interview A9).

Viele Unternehmensvertreter wiesen jedoch zugleich darauf hin, die Bedeutung ergänzender Serviceleistungen und insbesondere die des betrieblichen Umweltschutzes nicht zu unterschätzen. Denn diese zählen zu den direkten Verantwortungsbereichen des Unternehmens und hier gilt es, mindestens die Standards zu erfüllen, die auch von den Kunden eingefordert werden. *“Betriebliches Umweltmanagement ist eine Sorgfaltspflicht, die bessere Institute erfüllen. Man sollte die Bedeutung nicht unterschätzen, da hier Standards zu erfüllen sind, die man von anderen einfordert. ... Es ist die unmittelbare Verantwortung der Bank. Zudem gibt es im Unterschied zur Finanzierung eines Kraftwerkes oder einer Autobahn beim betrieblichen und technischen Umweltschutz klare Richtlinien, die festgelegt werden können und an denen man sich messen kann*“ (Interview C7). Zudem wird durch ernst genommene innerbetriebliche Umweltschutzmaßnahmen, mit denen die Mehrheit der Mitarbeiter in Berührung kommt, die Sensibilität für Umweltfragen im Finanzgeschäft unterstützt. Diese Einschätzung wird auch von NGO-Vertretern geteilt: *„The direct impact or footprint of banks and insurances is not much of interest for NGOs. Of actual interest are indirect impacts through their investment, lending and insurance products and services. However, the direct impact represents a first step in the awareness process*“ (Interview E3).

Die Beurteilung der Business Cases durch die Manager und Nachhaltigkeitsmitarbeiter wird nun entlang der hiermit verbundenen ökonomischen Werte - Kosteneinsparungen, Einnahmen, Risikobewältigung und immaterielle Werte (vgl. Kapitel 3.4) - aufgezeigt.

### - Kosteneinsparungen

Nach Ansicht der in den Interviews befragten Führungskräfte werden im Rahmen von Business Cases im Finanzgeschäft keine direkten Kosteneinsparungen generiert, jedoch mit großer Sicherheit im weniger wichtigen Handlungsfeld des internen betrieblichen Umweltmanagements. Der Umfang der Einsparungen wird als lohnend, aber nicht sehr hoch eingeschätzt: *„Internal environmental management does not generate huge cost savings*“ (Interview A22).

### - Einnahmen

Wie zuvor der Literaturüberblick aufzeigte, können sich durch Zinsen, Versicherungsprämien, Rückflüsse aus Investitionen oder Honoraren Einnahmen für Finanzunternehmen ergeben,

wenn Fremd- oder Eigenkapital für nachhaltige Projekte bereitgestellt wird. In den Interviews wird betont, dass die Finanzierung neuer Umwelttechnologien und umweltorientierter Maßnahmen als schwierig und wenig profitabel für Finanzunternehmen eingeschätzt wird:

- „*It is hard to find competitive renewable energy projects. Projected carbon costs of projects of one to two percent do not provide a framework to switch extensively to renewables*” (Interview C12).
- „*Green-energy, green-housing and special food production projects usually have high investment costs and low stretched-out returns*” (Interview A10)

So stellt auch ein Finanzdienstleister, der über ein spezielles Investmentportfolio zur Finanzierung von Start-up-Unternehmen im Bereich erneuerbarer Energien verfügt, fest, dass die Investitionen sich weitaus schlechter als erwartet entwickelten und es im Bereich „ökologischer Investments“ viele Möglichkeiten gibt, Geld zu verlieren (Interview A30).

Weiterhin sind Einnahmen durch neue, ökologisch- und sozialorientierte Produkte zu erzielen und in den meisten interviewten Unternehmen werden dabei neue Produkte wie Girokonten für ethnische Minoritäten, Beratungsdienstleistungen und Kredite zur Neuentwicklung altlastenverseuchter Grundstücke, Wetter- und CO<sub>2</sub>-Derivate, SRI-Fonds, Lebensversicherungen für körperlich behinderte Kunden oder Umweltversicherungen genannt. Im Zusammenhang mit neuen Produkten sei jedoch auf zwei zentrale Probleme hingewiesen: Erstens ist die Entwicklung neuer Produkte teuer und zweitens muss das Produkt auf eine Nachfrage am Markt treffen, was nicht immer der Fall ist (Interview A5, A19, A26). So wird unter anderem die Schweizer Bank UBS erwähnt, die ein Fonds-Produkt mit der Bezeichnung „Alternative Climate“ entwickelt hatte, das sie aber wegen zu geringer Nachfrage wieder vom Markt nehmen musste (vgl. Dlugolecki 2003, S. 470). Für fast alle der neuen Produkte bestehen nur Nischenmärkte, die für große Finanzdienstleister lediglich von geringem Interesse sind (Interview A4, A12). So erzielen nach Angaben von Asset-Managern SRI-Fonds zwar höhere Margen, denn „*nachhaltige Investments bieten einen Zusatznutzen, der sich ethisch analog zu Bioprodukten darstellt und sind in ihrer Performance, wie ökonomische Studien zeigen, nicht schlechter als normale Fonds*“ (Interview B6). Dennoch stellen SRI-Fonds, trotz hoher Wachstumsraten, nur einen kleinen Teil aller institutionell angelegten und durch Finanzinstitute verwalteten Gelder dar. Im deutschsprachigen Raum entsprach 2003 der Anteil nachhaltiger Fonds weniger als einem Prozent der angebotenen Publikumsfonds (vgl. Kahlenborn 2001, S. 177; Schaltegger und Figge 2001, S. 208; FAZ 2003d, S. 25). „*It's a boutique*“, wie ein Gesprächspartner anmerkte, und SRI-Fonds bilden daher meist nur für kleinere Finanzdienstleister ein größeres Geschäftsfeld, die wie Storebrand, Sarasin Bank oder Friends Provident eine Nischenstrategie verfolgen (Interview E2).

Der geplante Emissionshandel wird von Führungskräften als wichtig eingestuft, aber es wird erwartet, dass es noch lange dauern kann, bis ordinäre Märkte für Produkte wie CO<sub>2</sub>-Derivate, Hedging- oder Versicherungsprodukte entstehen. Daher werden die Entwicklungen meist nur

beobachtet. Beteiligungen an ersten Pilotprojekten zur Generierung und zum Handel von Emissionszertifikaten wie dem „Prototype Carbon Fund“ oder dem „Hessen-Tender“ (an dem sich die Dresdner Bank beteiligt) stellen derzeit eine „sofortige Abschreibung“ für Unternehmen dar. Sie sind vor dem Hintergrund zu sehen, dass man erste Erfahrungen sammeln und eine „gute Presse“ bekommen will (Interview A13).

Ein besonderes Engagement im Bereich neuer Klimaprojekte zeigt die Swiss Re. Auf der Grundlage einer Feasibility-Studie baute der Rückversicherer im Jahr 2001 die Einheit „Greenhouse Gas Risk Solutions“ auf. Sie ist Teil der „Financial Services Business Group“, der Investment-Banking-Division des Unternehmens, und damit beauftragt, Risiken im Zusammenhang mit dem geplanten Emissionshandel zu managen sowie neue Produkte zu entwickeln. Die Hauptaufgabe der Einheit ist, Risikoexpertisen bereitzustellen, versicherungsähnliche und Versicherungsprodukte zu entwickeln, die die Geschäfte mit Emissionszertifikaten erleichtern sollen, und das Umfeld auf mögliche Beteiligungen hin zu untersuchen (vgl. Swiss-Re 2004b).

#### **- Risikobewältigung**

Den Interviews ist zu entnehmen, dass die Risikoreduzierung als größeres geschäftliches Potenzial betrachtet wird als die Generierung von Einnahmen. Im Kreditbereich werden deshalb Altlasten (im Immobiliengeschäft), Verzögerungen von Projekten durch Proteste oder Gerichtsstop sowie nicht antizipierte Mehrkosten für Kreditnehmer durch nachträgliche Verschärfungen von Umweltstandards als größte finanzielle Risiken angesehen (Interview A6, C7). Bei exponierten Branchen oder bei Altlastengefahr werden risikorelevante Aspekte systematisch überprüft, wohingegen Kredite, die offensichtlich keine Umweltprobleme aufweisen, keiner weitergehenden Prüfung unterzogen werden. Die Entwicklung neuer Produkte infolge des künftigen CO<sub>2</sub>-Emissionshandels wird eher verhalten eingeschätzt. Jedoch wird das hiermit einhergehende Kreditrisiko als bedeutend für die Kunden aus emissionsintensiven Branchen eingeschätzt: *„Der Handel an sich ist ein Witz. Ein Problem stellen die Mehrkosten dar, die ein zusätzliches finanzielles Risiko für Unternehmen darstellen können“* (Interview A5).

Im Beratungs- und Vermittlungsgeschäft können durch fehlerhafte Einschätzungen von Nachhaltigkeitsrisiken Haftungsrisiken auf Finanzunternehmen zukommen. Ein Investmentbanker betonte, dass die Banken Umweltrisiken sehr ernst nehmen und sie deshalb Umweltgutachten von unabhängiger Seite bei Finanzierungsgeschäften erstellen lassen: *„We can do nothing about the indirect risks of our products, but we have to take into account all the risks in our decisions. Clients want to have a complete risk assessment process - including an environmental study if possible - before a bond is being sold“* (Interview A15). Auch im Asset Management werden Umweltauswirkungen relevant und müssen in Investmentprozessen berücksichtigt werden. Gleichwohl spielen Umwelt- und Sozialaspekte nur bedingt eine Rolle: *„Ich denke, es ist ein Prozess und wir machen Fortschritte. Aber es ist nicht so, dass die Leute jetzt die ökologischen und sozialen Daten im vordersten Drittel des*

*Kopfes haben. Wenn sie im Hinterkopf sind, dann ist das schon mal gut. Daneben haben wir ganz andere Kriterien“ (Interview A30).*

Auch in den verschiedenen Bereichen des Versicherungsgeschäftes spielen Nachhaltigkeitsrisiken eine Rolle und werden in Risikoanalysen berücksichtigt. Die Versicherungsunternehmen bewerten und beobachten daher relevante Issues. So hat die Swiss Re Experten, die sich intensiv mit Naturrisiken auseinandersetzen, die aber auch in Zusammenarbeit mit externen Partnern forschen und Assessment- und Rating-Werkzeuge entwickeln (vgl. Swiss-Re 2004c). *„Der Value-Treiber des Business Case ist Risikominimierung, Steuerung der Verantwortung von Versicherungsnehmern und Versicherungsgesellschaften durch in die Verantwortung nehmen und das Tragen eines Eigenanteils, wenn man sich nicht nachhaltig verhält“ (Interview A8).* Neben vergangenheitsbezogenen Risiken sind insbesondere zukunftsbezogene ökologische und soziale Risiken in Risikomanagementprozessen wichtig (Interview A3). Vergangenheitsbezogene Risiken sind gut erkennbar, monetär bewertbar und somit auch versicherbar, wie z.B. Gefahren durch Altlasten im Zusammenhang mit Umweltversicherungen. Zukunftsbezogene Risiken, die auch als „Emerging Risks“ oder „Phantomrisiken“ bezeichnet werden, sind hingegen neuartig und kaum monetär zu beurteilen. Als Emerging Risks gelten heute beispielsweise elektromagnetische Felder durch Mobilfunkanlagen oder die pflanzliche Gentechnik. Der Anbau von genmanipulierten Nutzpflanzen wird von Versicherern als ein unkalkulierbares Risiko eingeschätzt und Landwirte finden keine Versicherung, die bei einem Schadensfall - wie z.B. der unkontrollierten Auskreuzung von Genen auf den Nachbarfeldern - einspringen würde. Solange unklar ist, was als haftungsbegründende Ursache angesehen wird und ein durch die Gesellschaft / Rechtssprechung anerkannter Zusammenhang zwischen Ursache und Schaden noch nicht klar ist, lässt sich das Haftungsrisiko nicht kalkulieren (vgl. Luttmer 2002, S. 57f; Spühler 2003, S. 13f).

#### **- Immaterielle Werte**

Von den immateriellen Werten wird vor allem die Reputation eines Unternehmens in Verbindung mit nachhaltigen Business Cases gebracht. Die befragten Manager weisen jedoch selten darauf hin, dass andere immaterielle Werte wie „licence to operate and to grow“, „innovation of products and services“ „attraction of talent / employee satisfaction“ entstehen können (vgl. Kapitel 3.4). So antwortete ein Manager aus dem Personalwesen auf die Frage, ob zu den Faktoren, die neben Geld die Mitarbeiter im Unternehmen hält, auch Nachhaltigkeit zählt: *„Nein. Es hat mir noch keiner gesagt, wegen der Nachhaltigkeit arbeite ich hier“ (Interview A11).* Während der ökonomische Wert von Reputationsgewinnen so gut wie nicht erfasst und gemessen werden kann - und vielfach als eine Art „Feigenblatt“<sup>12</sup> genutzt wird, um Maßnahmen zu rechtfertigen, deren Nutzen nicht bestimmt werden kann -, stellt die

---

<sup>12</sup> Bemerkung eines Finanzmanagers, der jedoch nicht interviewt wurde, anlässlich eines Workshops zur Validierung der Untersuchungsergebnisse (vgl. Kapitel 5.1).

Gefahr eines Reputationsverlustes für die Finanzunternehmen ein greifbares Risiko dar. Eine interviewte Bank stoppte beispielsweise die Kreditfinanzierung von französischen Landwirtschaftsunternehmen, die zur Herstellung der in Frankreich geschätzten Spezialität „Foie Gras“ (Gänsestopfleber) Gänse überfüttern. Man fürchtete, ein Produkt zu finanzieren, dessen Herstellungsprozess im Heimatmarkt des Unternehmens mit Tierquälerei in Verbindung gebracht wird und Protestaktionen hervorrufen kann (Interview A24). Auch die von Banken äußerst umworbenen sehr vermögenden Privatkunden sind zum Teil auf den guten ökologischen und sozialen Ruf ihres Finanzinstituts bedacht. So drohte ein vermögender Kunde einem der befragten Finanzunternehmen sein Vermögen abzuziehen, da dieses ein strittiges Infrastrukturprojekt mitfinanzieren wollte. Umgekehrt wollen Unternehmenskunden von der Reputation ihrer Finanziers profitieren und nicht unter deren schlechtem Ruf leiden: *„Banks are becoming a reputation risk for their [corporate] clients as reputation risk is contagious. Some big corporations start asking their bankers what their view on sustainability is”* (Interview C14).

Die Finanzinstitute bilden besonders dann mit ihren bekannten Markennamen eine gute Angriffsfläche, wenn das für den Issue eigentlich verantwortliche Unternehmen kaum bekannt ist oder im Ausland operiert und daher nur schwer durch eine medienwirksame Kampagne zum Einlenken gezwungen werden kann: *„Research findings and bank commentaries have revealed that, in general, lenders appear to have appropriate environmental due diligence procedures which will provide them with an adequate defence against direct and indirect environmental liability ... Following claims of environmental responsibility the new fear among lenders appears to be one of risks to reputation through association with a polluter”* (Coulson 2001, S. 300). Ein Nachhaltigkeitsmanager eines Finanzdienstleisters, der stark im internationalen Projektfinanzierungsgeschäft involviert ist, betonte, dass die schwerwiegendsten Nachhaltigkeitsprobleme seines Unternehmens Reputationsrisiken sind, die bei Finanzierungsvorhaben in Schwellenländern entstehen. Der von NGOs erzeugte Druck ist für das Unternehmen sowie andere Banken neu, da zuvor multinationale Konzerne aus anderen Branchen oder internationale Förderbanken wie der IFC und nationale Exportförderbanken angegriffen wurden. *“The old view was that we are a service industry which is only shifting papers. We never thought that we would be questioned about the activities of our clients”* (Interview A4).

Infolge des zunehmenden Protests durch NGOs, der Projekte mit ausgeprägten Nachhaltigkeitsproblemen betrifft, werden bei ökologischen und sozialen Reputationsrisiken auch unternehmensübergreifende Lösungsansätze verfolgt. Mitte 2003 verpflichteten sich mehrere große internationale Banken (u.a. ABN Amro, Citigroup, Credit Swiss Group, HVB Group, Rabobank) in den so genannten „Equator Principles“ Umwelt- und Sozialstandards in Projekten über 50 Mill. US-Dollar zu berücksichtigen, die auf den „Sector-Specific Pollution Abatement Guidelines“ und „Safeguard Policies“ der Weltbank und des IFC aufbauen (vgl. IFC 2003). Hierbei soll der Kreditnehmer bei Finanzierungsvorhaben, die mäßige bis starke

Umwelt- oder Sozialauswirkungen haben, verpflichtet werden, Umweltverträglichkeitsprüfungen durchzuführen, in denen Umwelt- und Sozialaspekte (Gefahrenstoffe, Unfallrisiken, Schutz am Arbeitsplatz, Umsiedlungsmaßnahmen etc.) angesprochen und konkrete Maßnahmen zur Bewältigung eventueller Probleme aufgezeigt werden.

Vereinzelt werden auch Reputationsrisiken aufgrund ökologischer und sozialer Issues im Asset Management und Versicherungsgeschäft wahrgenommen. Ein befragtes Unternehmen berichtete von einer Kampagne von Tierschutzaktivisten, die wegen einer Dienstleistung ihres Asset-Management-Geschäfts entfacht wurde. Auslöser waren Aktien des Unternehmens Huntington Life Science (ein britisches Forschungsunternehmen, das Tierversuche im Auftrag anderer Firmen durchführt), die ein Kunde nicht über die Bank selbst kaufte, sondern nur auf sein dortiges Wertpapierdepot transferieren ließ. Dennoch sah man sich gezwungen, dem Druck der äußerst hartnäckigen Tierschutzaktivisten nachzugeben, um einen weiteren Imageschaden abzuwenden (Interview A15). Ein anderes Unternehmen berichtete, dass es die Versicherung eines Staudammprojekts in der Türkei abgelehnt hatte. Man schätzte das hiermit verbundene Risiko eines Reputationsschadens als zu hoch ein, da der Staudamm zum einen ökologische Probleme (Zerstörung weitreichender landwirtschaftlicher Flächen und das Abfallen des Grundwasserspiegels), zum anderen soziale Probleme (wie die Umsiedlung von mehreren tausend kurdischen Anwohnern) verursacht hätte, deren Lösung jedoch von der türkischen Regierung weder durch eine Umweltverträglichkeitsprüfung noch durch transparente Entschädigungsprogramme angegangen wurde (Interview A3).

Auch bei der Fragebogenerhebung wird sehr deutlich, dass die Finanzunternehmen ihrer Reputation große Bedeutung beimessen. Die Manager wurden aufgefordert anzugeben, was Reputation und Markenwert für ihr Unternehmen bedeuten: 78 Prozent der Finanzmanager (GM-Finanz) - im Gegensatz zu 60 Prozent der Führungskräfte aus anderen Branchen (GM-Andere) - gaben an, dass Reputation und Markenwert „außerordentlich“ wichtig für ihr Unternehmen sind (Abbildung 12). 17 Prozent der GM-Andere schätzen Reputation bzw. Markenwert als „sehr“, vier Prozent als „deutlich“ und ein Prozent als „geringfügig“ wichtig ein. Keiner aus dem allgemeinen Management der Banken und Versicherungen war der Meinung, dass Reputation und Markenwert „überhaupt nicht“ wichtig für sein Unternehmen sind. Auch der Vergleich der Mittelwerte von GM-Finanz ( $M = 4.72$ ,  $SD = .59$ ) und GM-Andere ( $M = 4.46$ ,  $SD = .77$ ) zeigt, dass ein signifikanter Unterschied bei der Einschätzung vorliegt [ $t(939) = -2.91$ ,  $p = .00$ ] und den Finanzunternehmen die Reputation bedeutend mehr bedeutete als Konzernen anderer Branchen. Es ist jedoch festzuhalten, dass Finanzmanager unabhängig von der Bedeutung, die sie Nachhaltigkeits-Issues für ihr Unternehmen beimessen, Reputation als sehr wichtig ansehen. Es besteht nämlich keine bedeutende Korrelation zwischen den beiden Antwortkategorien des Fragebogens (vgl. Kapitel 6.1). Lediglich bei Führungskräften anderer Industriezweige zeigt sich, dass ein signifikanter

Zusammenhang zwischen der Bedeutung sozialer Issues und der Bedeutung von Reputation und Markenwert besteht ( $r = .18, p = .00$ ).

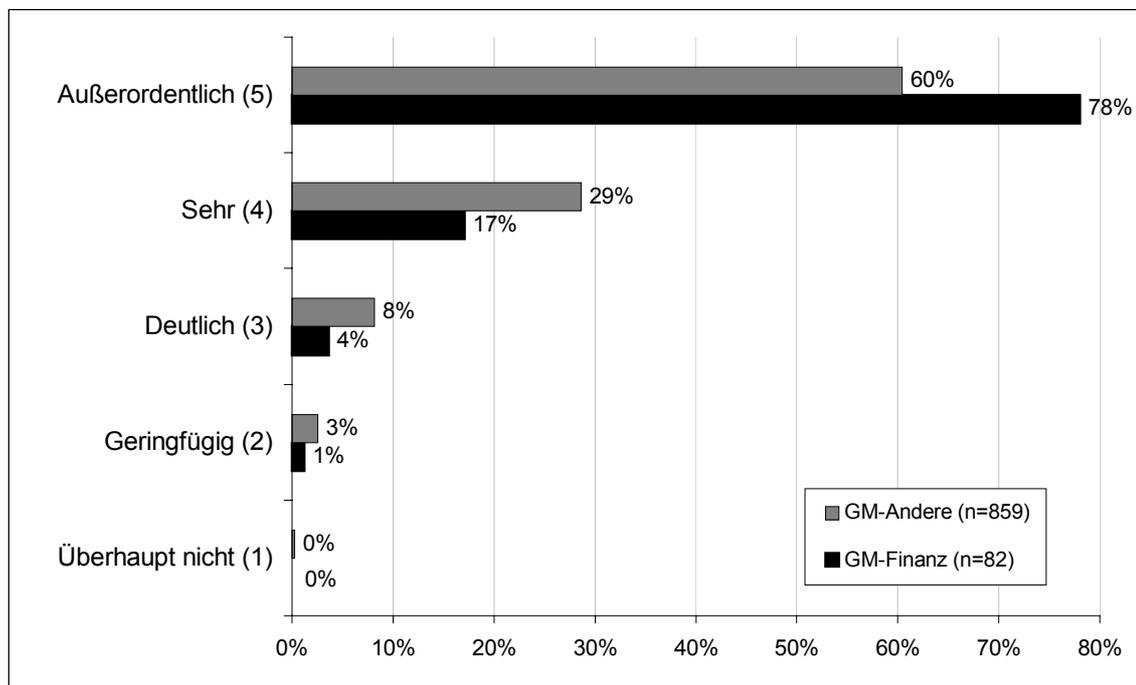


Abbildung 12: Bedeutung von Reputation und Markenwert für das Unternehmen aus Sicht der Manager

Um herauszufinden, was der Reputation oder dem Markenwert von Unternehmen schadet, wurden Manager nach der Ursache von Reputationsschäden gefragt, wenn sich innerhalb der letzten drei Jahre ein derartiger Vorfall ereignet hat. Unter den Finanzmanagern gaben 36 Prozent an, dass innerhalb der letzten drei Jahre kein Schaden bei ihrem Unternehmen eintrat. Im Vergleich zu den anderen befragten Managern - 48 Prozent registrierte keinen derartigen Vorfall innerhalb der letzten drei Jahre - nahmen die Führungskräfte aus Banken und Versicherungen öfter Reputationsschäden wahr (Abbildung 13). Als häufigste Ursache für die Beeinträchtigung der Reputation wurden von 30 Prozent der Finanzmanager „Medienkampagnen“ angeführt. Deutlich seltener wurden als Ursachen „Konflikte mit Behörden“ (13 Prozent), „Kundenboykotte“ (elf Prozent) und „Widerstand durch Aktionäre“ (zehn Prozent) genannt.

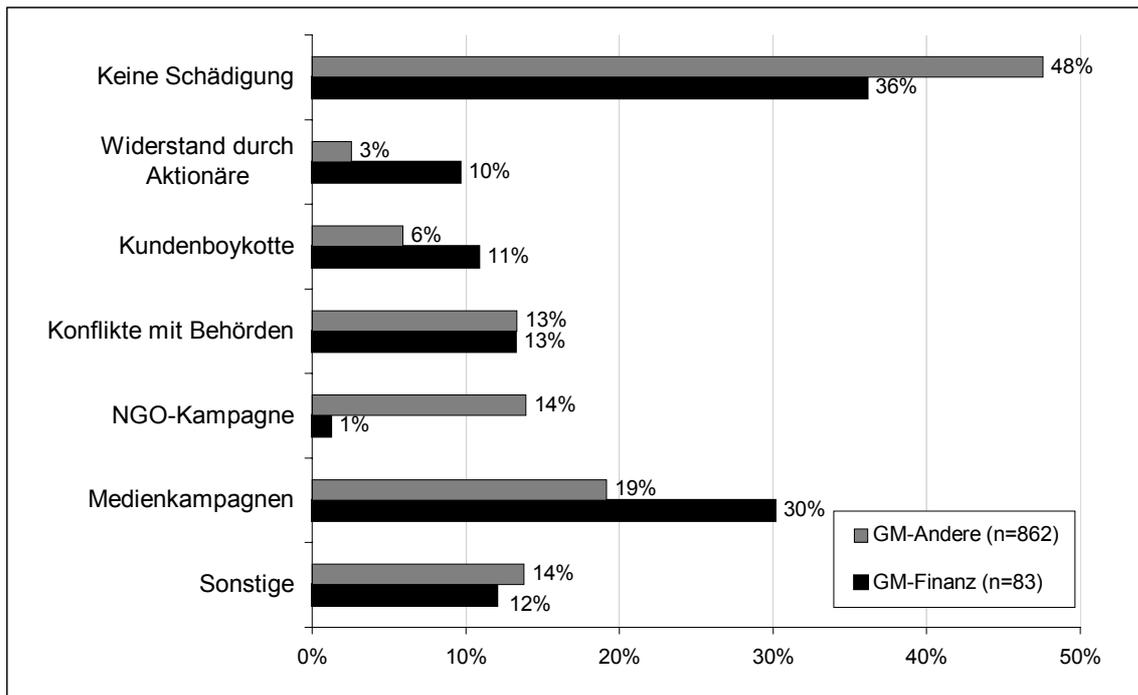


Abbildung 13: Ursachen für die Schädigung der Reputation und des Markenwertes aus Sicht der Manager im Zeitraum zwischen den Jahren 2000 und 2002

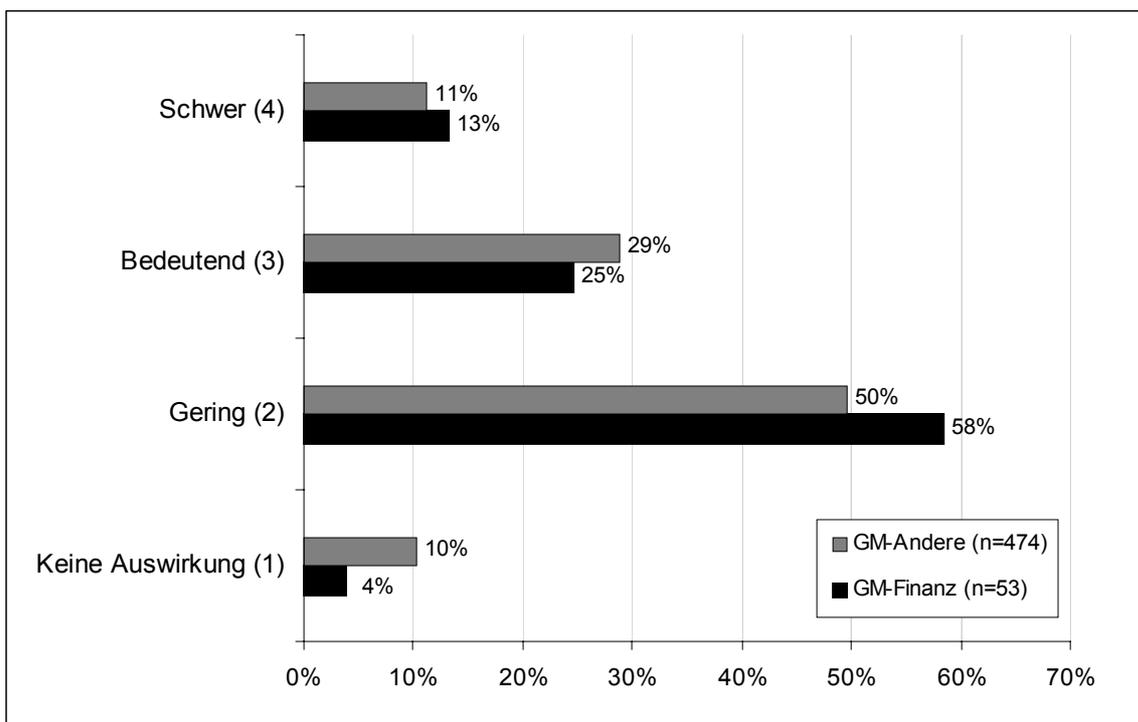


Abbildung 14: Ausmaß des Schadens bzw. der Schäden durch reputationsschädigende Vorfälle aus Sicht der Manager in den Jahren zwischen 2000 und 2002

Es ist jedoch auffällig, dass trotz häufiger Schäden durch „Medienkampagnen“ nur ein Prozent der Finanzmanager eine „NGO-Kampagne“ als Auslöser für einen Reputationsschaden angeben. Die Manager anderer Industriezweige sehen dies viel häufiger als Schadensursache

an, da 14 Prozent aller Führungskräfte (GM-Andere) „NGO-Kampagnen“ als Ursache für einen Reputationsschaden angaben. Diese deutliche Abweichung ist unter Umständen darauf zurückzuführen, dass internationale Finanzinstitute - und hierbei insbesondere internationale Banken - erst seit kurzem das Ziel von Angriffen durch Aktivistengruppen sind. Derartige Kampagnen sind im Finanzsektor als ein Novum anzusehen und betreffen bisher vor allem die Banken, die in der internationalen Projektfinanzierung tätig sind. Es ist daher gut nachvollziehbar, dass die befragten Vertreter von Banken, aber noch mehr die von Versicherungen, zwischen 2000 und 2002 fast keine Schäden durch NGO-Aktivitäten feststellen konnten.

Das Ausmaß der Schäden durch reputationsschädigende Vorfälle wird von Finanzmanagern (GM-Finanz) relativ hoch eingeschätzt: 14 Prozent sind der Meinung, dass der Schaden bzw. die Schäden „schwer“ waren, 25 Prozent schätzen sie als „bedeutend“ und 61 Prozent „gering“ ein (Abbildung 14). Nur vier Prozent sind der Ansicht, dass die Vorfälle „keine Auswirkung“ hatten. Die Finanzmanager ( $M = 2.47$ ) schätzen somit das Ausmaß der Schäden ein wenig größer ein als Manager, die in anderen Branchen arbeiten (GM-Andere) ( $M = 2.41$ ), wobei kein signifikanter Mittelwertunterschied festzustellen ist. Zudem ist bei Führungskräften aus Banken und Versicherungen kein bedeutsamer Zusammenhang zwischen dem Einfluss nachhaltiger Issues auf das Unternehmen und der Schäden durch reputationsbedingte Vorfälle festzustellen. Jedoch wird in den mit Finanzmanagern geführten Interviews deutlich, dass Reputationsschäden nicht nur Kunden veranlassen abzuwandern, sondern auch Managementkapazitäten durch die Auseinandersetzung mit Medien, Behörden und NGOs derart gebunden werden können, dass der normale Geschäftsbetrieb negativ beeinflusst wird (Interview A4, A14). Sogar lukrative Geschäftszweige können geschlossen werden, wenn das Management zu viel Zeit darauf verwenden muss, um einer Kampagne oder einer negativen Berichterstattung entgegenzuwirken.

### 6.3. Business Cases: Bewertung

In den Finanzunternehmen treten viele Business Cases auf, die jeweils fallspezifisch sind und eine Spannweite von neuen nachhaltigen Produkten bis hin zur Vermeidung von Reputationsschäden aufweisen. Die Bewertung nachhaltiger Produkte wird von Führungskräften als relativ unkompliziert gesehen, da Einnahmen und Kosten einfach zugerechnet werden können: „Gewinne aus neuen Produkten, z.B. dem Emissionshandel, kann man sehr direkt zuordnen“ (Interview A16).

Bei den nachhaltigen Business Cases jedoch, die auf einer Risikoreduktion aufbauen, ist eine Gegenüberstellung der finanziellen Erträge und Kosten nach Einschätzung der Unternehmen kaum durchzuführen und wird daher in der Regel unterlassen. Denn werden unter Risikogesichtspunkten ökologische und soziale Kriterien in Risikomanagementprozesse integriert, können sie nicht anschließend isoliert von den anderen Kriterien betrachtet werden.

- „Dort, wo es einen Business Case gibt, wird er von normalen Prozessen geschluckt. Das ist gut im Kreditgeschäft zu beobachten: Es gibt keine extra Umweltberater mehr. Umweltrisiken sind in den normalen Risikomanagementprozess integriert“ (Interview D2).
- „Es ist nicht unsere Idee, einen Nachhaltigkeitsprozess oder ein Nachhaltigkeitsmanagementsystem zu bauen, sondern dass man schaut, das Wichtige in bestehende Prozesse einzubringen. ... Es ist hierdurch jedoch schwierig, den Value-Added zu messen“ (Interview A3).
- „Ökologische Veränderungen, die in anderen Branchen stattfinden, müssen kontinuierlich in die Prozesse einfließen. ... So wie man andere Risiken untersucht und bewertet, schaut man sich auch Reputationsrisiken an. Banken werden oftmals verantwortlich gemacht für das Scheitern von Unternehmen. Auch hier sind Reputationsrisiken vorhanden“ (Interview A6).

Es ist nicht nur kompliziert, ökonomische und soziale Kriterien isoliert zu betrachten, sondern auch der lange Zeithorizont zwischen den Maßnahmen und einem möglichen Erfolg muss als Problem gesehen werden. Da viele der Risikoreduktionspotenziale sich nur langfristig realisieren lassen - über einen Zeitraum von drei Jahren und länger - und die Mess- und Controllingsysteme in den Unternehmen zumeist nicht auf so lange Zeitspannen ausgelegt sind und viele Störeinflüsse auftreten können, ist eine Messung und Darstellung von kausalen Zusammenhängen fast nicht möglich (Interview D5). Zudem ist eine finanzielle Bewertung von Risiken generell schwierig, da derartige Berechnungen schon bei vergangenheitsbezogenen „klassischen“ Risiken versagen: „Traditionell rechnet die Assekuranz mit Erfahrungswerten und mathematischen Wahrscheinlichkeiten: Wie oft bebt wann, wo, wie stark und mit welchen Folgen die Erde, krachen Lastwagen gegen Leitplanken, werfen Attentäter Bomben oder fliegen Hubschrauber in Strommasten? Das sind keine Phantomrisiken, sondern Ereignisse, die oft genug vorgekommen sind, um Gefahrenstatistiken zu füllen. Dennoch versagen diese Rechnungen oft schon bei ‚klassischen‘ Risiken. Meistens dann, wenn der Schaden alles Bisherige übertrifft, also von der Statistik abweicht. Kein Experte hat je ein 11.-September-Szenario entwickelt“ (Luttmer 2002, S. 56).

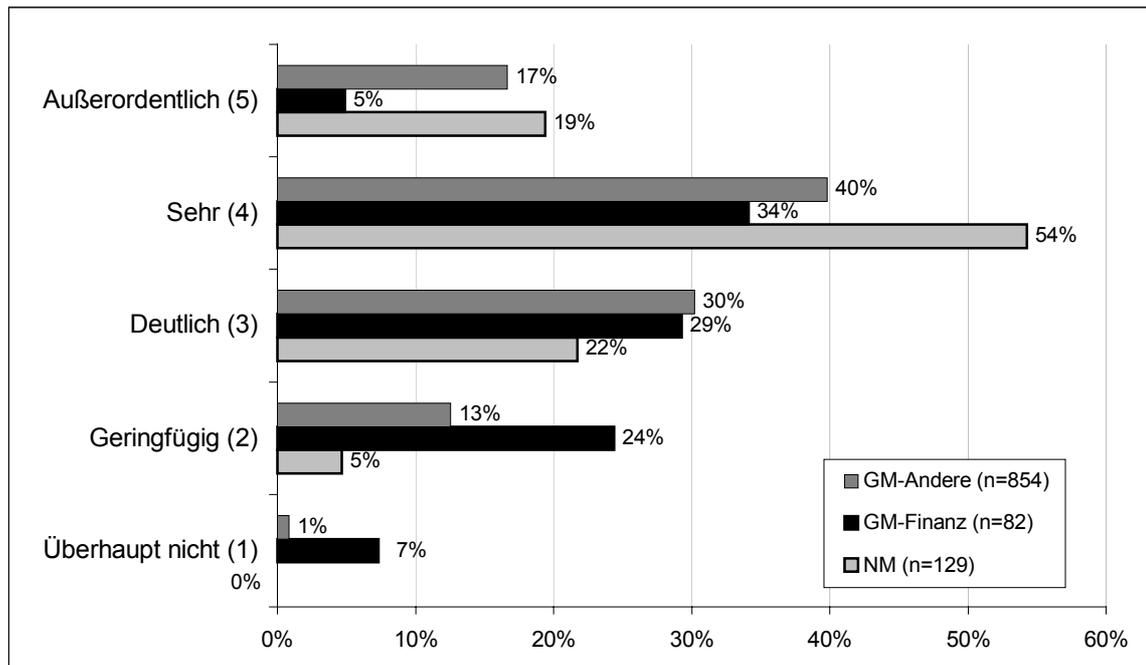


Abbildung 15: Integration der Umwelt- und Sozialkriterien in Geschäftsstrategien und operative Tätigkeiten von Unternehmen

Es gelingt meist nicht, nachhaltige Business Cases explizit in ihrem finanziellen Wert anzugeben, dennoch wird angenommen, dass unterschiedliche Business Cases in Finanzunternehmen vorliegen. Diese These wird durch die Ergebnisse der Fragebogenerhebung gestützt. Denn das allgemeine Management und Nachhaltigkeitsmanager wurden aufgefordert einzuschätzen, inwieweit ihre Unternehmen versuchen, Umwelt- und Sozialkriterien in Geschäftsstrategien und operative Tätigkeiten zu integrieren. 39 Prozent der Finanzmanager (GM-Finanz) sind der Meinung, dass dies „außerordentlich“ bzw. „sehr“ stark der Fall ist. 29 Prozent schätzen ein, dass ihre Unternehmen dies „deutlich“ versuchen und 31 Prozent, dass dies nur „geringfügig“ oder „überhaupt nicht“ der Fall ist (Abbildung 15). Dagegen sind Manager aus anderen Industriezweigen (GM-Andere) und Nachhaltigkeitsmanager (NM) im Durchschnitt stärker als Manager aus Banken und Versicherungen (GM-Finanz) davon überzeugt, dass ihr Unternehmen versucht, Nachhaltigkeitskriterien in strategische und operative Tätigkeiten zu integrieren. Die Mittelwerte von GM-Finanz ( $M = 3.05$ ,  $SD = 1.04$ ) und GM-Andere ( $M = 3.59$ ,  $SD = .94$ ) unterscheiden sich signifikant [ $t(934) = 4.94$ ,  $p = .00$ ].

Es zeigt sich zudem, dass die Einschätzung der Integrationsbemühungen durch Führungskräfte mit der Bewertung der Issues korreliert (vgl. Kapitel 6.1). Ökologische ( $r = .33$ ,  $p = .00$ ) und soziale Issues ( $r = .47$ ,  $p = .00$ ) weisen einen signifikanten Zusammenhang mit der hier diskutierten Frage bei Finanzmanagern und Führungskräften aus anderen Branchen (ökologische Issues:  $r = .32$ ,  $p = .00$ ; soziale Issues:  $r = .44$ ,  $p = .00$ ) auf. Somit kann die Tatsache, dass Finanzmanager die Integration ökologischer und sozialer Aspekte in Geschäftsstrategien und operative Tätigkeiten beutend geringer einschätzen als andere

Manager, unter anderem auf die generell geringe Relevanz von Nachhaltigkeits-Issues in Banken und Versicherungen zurückgeführt werden.

#### **6.4. Business Cases: Unternehmensspezifische Ursachen**

Fallspezifische nachhaltige Business Cases werden in den untersuchten Unternehmen wahrgenommen und beruhen meist auf Risikoreduktionspotenzialen. Da sie in bestehende Managementprozesse integriert sind, ist eine isolierte Betrachtung und Bewertung nur schwer möglich, wie die vorangegangenen Kapitel zeigen. Im Weiteren wird nun untersucht, warum sich einzelne Business Cases in den Finanzunternehmen unterscheiden. Anhand der geführten Interviews konnten vier primäre Ursachen für das Vorliegen unterschiedlicher Business Cases bei Finanzdienstleistern herausgearbeitet werden: das Produktportfolio, die Kundenstruktur, regionale Märkte sowie die Größe / Bekanntheit der Unternehmen.

##### **- Produktportfolio**

Die Produkte, die ein Finanzunternehmen in seinen verschiedenen Geschäftsbereichen anbietet, werden stärker oder schwächer durch Nachhaltigkeits-Issues beeinflusst. So sind Immobilienkredite stark durch Altlasten gefährdet, in der internationalen Projektfinanzierung besteht eine große Gefahr, mit Umwelt- und Sozialproblemen der Kunden in Verbindung gebracht zu werden und das Sachversicherungsgeschäft ist durch Schäden infolge extremer Wetterbedingungen betroffen. Insbesondere der Zeithorizont der Produkte ist vielfach eng mit der Relevanz von Nachhaltigkeits-Issues verbunden, da sich ökologische und soziale Risiken meist nicht kurzfristig, sondern langfristig realisieren (Interview A3). So beträgt beispielsweise bei der Platzierung von Wertpapieren an Kapitalmärkten im Investment Banking die Zeitspanne einer Risikoübernahme oftmals nur wenige Tage, im Sachversicherungsgeschäft decken Verträge in der Regel den Zeitraum eines Jahres ab und langfristige Kredite an Unternehmenskunden werden höchstens vier bis fünf Jahre gewährt. Im Falle von Haftpflichtversicherungen können Risiken sogar viele Jahre nach Ablauf der Policen zu Schäden für Versicherer führen, wenn nämlich das Schaden stiftende Ereignis in den Zeitraum der Deckung fällt. *„Wichtig ist, die zeitliche Dimension hervorzuheben. Es ist für viele noch nicht klar, dass die zeitliche Komponente wichtig ist. Es geht um die langfristigen Folgen. Am Beispiel von Asbest kann man sehen, dass es viele Dinge gibt, die noch darauf warten, ein Problem zu werden. Vieles kann über die Zeit hinweg eine fatale Wendung nehmen“* (Interview A21).

##### **- Kundenstruktur**

Da Banken und Versicherungen durch ihre Kunden mit Nachhaltigkeitsproblemen konfrontiert werden, bestimmt auch die Kundenstruktur, welche Issues für das Finanzgeschäft relevant sind. Häufig sind bestimmte Issues mit einzelnen Branchen verbunden, beispielsweise mit der Forst- oder Landwirtschaft, der Chemie-, der Öl- oder Gasindustrie (Interview A4, C7). Zumeist haben Finanzunternehmen jedoch ein breites

Unternehmenskundenportfolio und vermeiden so eine zu starke Abhängigkeit ihres Geschäftes gegenüber einer Branche. Es gibt aber auch Unternehmen, die sich auf Branchen spezialisieren. Die Rabobank z.B. vergibt 25 Prozent ihrer Kredite an Agrarunternehmen und finanziert rund 85 Prozent der Landwirtschaftsindustrie in den Niederlanden. Daher sind Umweltprobleme im Landwirtschaftsbereich wie Bodenversauerung, Tierhaltung, genmanipulierte Pflanzen und Nahrungsmittel von großer Wichtigkeit für die Bank. Ein Manager des Unternehmens merkte daher an: *„Due to the agro-business the bank is sensible“* (Interview Rabobank).

### **- Regionale Märkte**

Viele der Business Cases sind auf Issues in Schwellen- und Entwicklungsländern zurückzuführen. Dies ist nur bedingt dadurch zu erklären, dass NGOs Finanzunternehmen - und hierbei vor allem Banken - stark beobachten. Die Industrien in Schwellen- und Entwicklungsländern sind generell „schmutziger“ und die ökologischen und sozialen Standards niedriger (vgl. Economist 2004a, S. 11). Dadurch können Finanzunternehmen aber auch mehr Leistungen bzw. Maßnahmen zur Risikoreduktion bei ökologischen und sozialen Issues einzufordern. *„Der Spielraum für sinnvolle Tätigkeiten ist in Schwellen- und Entwicklungsländern größer, da staatliche Eingriffe wie Regulierungen und Kontrollen geringer sind. ... Dort sind auch Unternehmen eher dazu geneigt, den Forderungen von Banken nachzugeben bzw. diese ernst zu nehmen“* (Interview C7). In der EU und in den USA hingegen liegen Regulierungssysteme mit hohen Standards vor und deshalb sind Unternehmenskunden in diesen Ländern zumeist nicht bereit, zusätzliche Umwelt- und Sozialmaßnahmen zu akzeptieren, die über den schon hohen nationalen Standards liegen. Wie bedeutend nationale Regulierungen und somit regionale Märkte im Zusammenhang mit Nachhaltigkeits-Issues und deren Entwicklung zu geschäftsrelevanten Chancen und Risiken sind, zeigen die Asbest-Haftpflichtfälle in den USA. Eine Reihe europäischer Versicherer übernahm in den 1990er Jahren US-amerikanische Konkurrenten und unterschätzten deren Exponiertheit bei Asbest-Risiken. Der deutsche Industrieversicherer Gerling geriet im Jahr 2002 wegen des Verfalls der Aktienmärkte und nicht vorhergesehener Asbest-Belastungen in Bedrängnis und konnte nur durch den Verkauf seiner Rückversicherungssparte und den Ausstieg aus dem Nordamerikageschäft saniert werden. Auch die Allianz sah sich im gleichen Jahr gezwungen, die Rücklagen ihrer US-Tochter Fireman's Fund für Asbest-Risiken von 750 Mill. Euro auf 1,5 Mrd. Euro aufzustocken, um mögliche Schäden in den kommenden zehn Jahren abzudecken. Es wird davon ausgegangen, dass europäische Versicherer auch in den nächsten Jahren die Schadensreserven für Asbestschäden erhöhen müssen (vgl. Lansch 2002, S. 28). Zwar sind Finanzdienstleister zumeist nicht durch Asbest-Risiken in ihrem Fortbestehen bedroht, doch sie belasten die Gewinne. Da die rechtlichen Rahmenbedingungen in Europa günstiger sind als in den USA, überprüfen jetzt europäische Unternehmen, die in den Jahren zuvor in den USA expandiert haben, ihr Engagement im amerikanischen Sach-

und Haftpflichtgeschäft und ziehen sich zum Teil aus diesem zurück (vgl. Handelsblatt 2004b, S. 22).

### **- Größe und Bekanntheit des Unternehmens**

Empirische Untersuchungen zeigen, dass die Größe von Finanzunternehmen ein wesentliches Kriterium dafür ist, ob sie in der Presse berücksichtigt werden und somit in der Öffentlichkeit eine exponierte Stellung einnehmen oder nicht (vgl. Littmann 2001, S. 69ff). Ein Nachhaltigkeitsmanager eines kleinen Finanzinstituts stellte fest: *„Der Druck von außen auf uns ist nicht groß. Er lastet viel stärker auf anderen [nationalen] Banken, die größer und international sehr bekannt sind. Was wir tun, kommt von innen, wohingegen sie hauptsächlich auf externen Druck reagieren, z.B. durch NGOs“* (Interview B3). Die Banken und Versicherungen, die in Endkundenmärkten tätig sind, werden in der Öffentlichkeit stärker wahrgenommen und sind daher eher Gefahren durch öffentlichkeitswirksame Nachhaltigkeits-Issues und Konsumentenboykotte ausgesetzt als die Firmen, die nur mit Unternehmenskunden zusammenarbeiten. In diesem Zusammenhang stellte ein NGO-Vertreter fest: *„Companies in retail markets, like Morgan Stanley with its credit card business, have more incentives to become active“* (Interview E3).

Wie sehr das Produktportfolio, die Kundenstruktur, die regionalen Märkte sowie die Größe und Bekanntheit eines Unternehmens unternehmensspezifische nachhaltige Business Cases beeinflussen können, wird bei der International Finance Corporation (IFC) deutlich. Als eine Förderbank, die durch die Kreditvergabe an den Privatsektor eine nachhaltige wirtschaftliche Leistungsfähigkeit in Entwicklungsländern stärken und strukturelle Veränderungen unterstützen soll (vgl. IFC 2002a, S.18f), ist der IFC in allen vier Bereichen stark gegenüber Nachhaltigkeitsproblemen exponiert:

- Es werden langfristige Kredite vergeben, die den Geschäftsbanken zu risikoreich und nicht rentabel genug sind.
- Der IFC investiert 40 Prozent seines Kreditportfolios in Infrastrukturprojekte (Bau von Kraftwerken, Pipelines, Straßen), weitere 40 Prozent in Finanzunternehmen und 20 Prozent in Unternehmen der verarbeitenden Industrie, Chemie, Rohstoffgewinnung sowie der Landwirtschaft, aber auch in den Bildungs- und Gesundheitssektor. Die schwerpunktmäßig geförderten Infrastrukturprojekte wie auch die Chemie-, verarbeitende Industrie sowie die Landwirtschaft sind oft mit vielfältigen ökologischen und sozialen Problemen (Umweltgefahren durch den Bau und das Betreiben von Pipelines, Schadstoffemissionen durch Produktionsanlagen, Umsiedlungsmaßnahmen beim Bau von Staudämmen etc.) verbunden.
- Die Finanzierungsvorhaben finden häufig in Entwicklungs- und Schwellenländern statt, in denen die ökologischen und sozialen Standards auf einem niedrigeren Niveau als in OECD-Ländern sind.
- Der IFC ist eine in der Öffentlichkeit stehende Förderbank und wurde wesentlich früher als private Finanzunternehmen von NGOs wegen ökologischer und sozialer Missstände bei

Finanzierungsvorhaben attackiert. Bereits seit Ende der 1980er Jahre versucht der IFC, systematisch Umweltkriterien in den Projekten zu berücksichtigen: „IFC first began addressing environmental issues in its projects in 1988. Since that time it has systematically put in place formal requirements and rules, built up capacity, introduced checks and balances, established guidelines for public disclosure, and instituted internal accountability mechanisms” (IFC 2002b, S. 57).

Weil der IFC bei Nachhaltigkeits-Issues so exponiert ist, hat er im Vergleich zu Geschäftsbanken rigidere Prüfungsstrukturen bei Umweltfragen. Es sind Minimalstandards vorgeschrieben, deren Einhaltung durch Kontrollprozesse und Fachkräfte aus speziellen Umwelt- und Sozialabteilungen sichergestellt wird: *„Regular banks usually have a loose structure to environmental and social compliance. IFC has a very sound structure with a strict compliance framework overseen by compliance officers”* (Interview C8). Zusätzlich zu den bestehenden Minimalstandards hat der IFC ein „Sustainability Framework“ vor dem Hintergrund entwickelt, dass für Kunden Nachhaltigkeits-Issues wie AIDS oder soziale Entwicklungsmaßnahmen im direkten Umfeld von Projekten oder Schadstoffemissionen wichtiger werden. Dies ist eine Entwicklung, die auch multinationale Unternehmen und internationale Finanzdienstleister wahrnehmen und daher immer häufiger versuchen, den IFC und seine Umwelt- und Sozialexpertise in bestehende Projekte mit einzubringen (Interview C10, C15).

Das Framework wird seit 2002 zur besseren Erschließung nachhaltiger Business Cases und der Bewertung der Nachhaltigkeitsperformance aller finanzierten Projekte bzw. Unternehmen eingesetzt. Es unterscheidet drei nachhaltige Handlungsebenen: „Management Commitment and Governance“, „Environment“ und „Socio-economic Development“ (Abbildung 16). Für jede der drei Handlungsebenen existieren Nachhaltigkeitsfaktoren („Sustainability Factors“), die die Bereiche abdecken sollen, in denen sich Chancen und Risiken ergeben können. Der Nutzen der möglichen Business Cases wird in sechs verschiedenen Werttreibern („Business Success Factors“) gesehen. Um die Entwicklungs- und Umweltschutzleistung der Projekte vergleichen zu können, sind für jeden der acht Nachhaltigkeitsfaktoren des Frameworks Performancestufen definiert, an denen die Finanzierungsvorhaben gemessen werden.

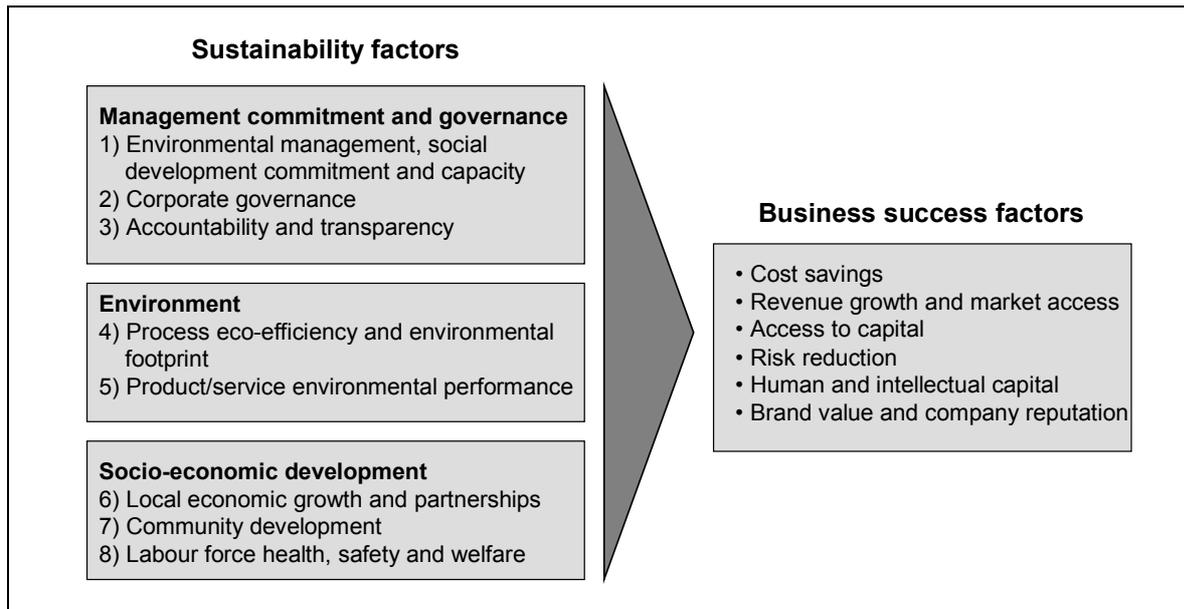


Abbildung 16: Nachhaltigkeitsfaktoren („sustainability factors“) und Werttreiber („business success factors“) des IFC-Frameworks<sup>13</sup>

Über die „Nachhaltigkeitsperformance“ der Projekte wird regelmäßig dem IFC-Vorstand berichtet und eine Überprüfung anhand der Nachhaltigkeitsfaktoren findet im Verlauf und am Ende der Finanzierungsvorhaben statt. Die projektverantwortlichen Bankmitarbeiter sind nicht verpflichtet, Nachhaltigkeitsfaktoren in Finanzierungsvorhaben zu berücksichtigen und die Nachhaltigkeitsleistung über die ökologischen und sozialen Minimalstandards hinaus zu verbessern. Da jedoch das Framework mit dem Anreiz- und Bewertungssystem der Geschäftsbereiche („Department Scorecard“) verknüpft ist, werden die IFC-Banker dazu ermuntert, die ökologischen und sozialen „Win-win-Situationen“ in den Projekten zu beachten und mit den Umwelt- und Sozialexperten des IFC intensiver zusammenzuarbeiten. Das Framework - in seiner vorliegenden Form - auf private Finanzunternehmen zu übertragen wird jedoch von interviewten IFC-Mitarbeitern als schwierig erachtet, da diese ihre Finanzierungsvorhaben auf der Basis der Profitabilität bewerten und nicht wegen ihrer positiven Auswirkungen auf die sozio-ökonomische und ökologische Entwicklung von Regionen oder Ländern: „*Incentive systems at private banks are usually bottom line driven. This has been different at IFC where for example ‚economic development effects‘ of projects has been an evaluation criteria for many years*“ (Interview C8).

## 6.5. Ergebnisse

Die Finanzunternehmen sind mit einer Vielzahl relevanter Nachhaltigkeits-Issues konfrontiert, die anhand der Überbegriffe Umweltverschmutzung, Ressourcenverbrauch, Klimawandel,

<sup>13</sup> Das Sustainability-Framework baut z.T. auf der Studie „Developing Value: The business case for sustainability in emerging markets“ auf, die von der Beratungsfirma Sustainability und dem IFC erstellt wurde (vgl. SustainAbility, IFC et al. 2002). Die Funktionsweise des Frameworks wurde bei den Interviews mit IFC Mitarbeitern erläutert, zudem wurden interne IFC-Unterlagen zugänglich gemacht.

soziale Probleme in Industrie- sowie Schwellen- und Entwicklungsländern eingeordnet werden können. In der Fragebogenumfrage schätzen Finanzmanager die Bedeutung sozialer Issues zwar höher ein als die ökologischer Issues, doch sie bewerten konkrete Nachhaltigkeits-Issues so, dass insbesondere Probleme infolge des Klimawandels, Altlasten sowie Umweltprobleme bei Finanzierungsvorhaben in den Entwicklungsländern als wichtig angesehen werden.

Bei der Befragung der Unternehmen wird deutlich, dass die Gewinnpotenziale durch die Finanzierung nachhaltiger Projekte eher verhalten eingeschätzt werden, da diese meist hohe Investitionen erfordern und sich nur langfristig amortisieren. Nachhaltige Business Cases werden durch neue Produkte wie Umweltkredite, SRI-Fonds oder Umweltversicherungen wahrgenommen. So werden im Rahmen des geplanten CO<sub>2</sub>-Emissionshandels auch Möglichkeiten für neue Produkte gesehen und durch Pilotprojekte erste Erfahrungen gesammelt. Jedoch ist die Produktentwicklung teuer und mit finanziellen Risiken behaftet. Außerdem können sie meist nur auf Nischenmärkten angeboten werden, denen die internationalen Finanzkonzerne keine große Bedeutung beimessen. Die oftmals in der Literatur vertretene Hypothese, dass Finanzunternehmen durch nachhaltigkeitsorientierte Produkte bedeutende Gewinnpotenziale erschließen können (vgl. Kapitel 3.3), konnte nicht bestätigt werden. Die Risikobewältigungspotenziale in Verbindung mit Business Cases werden im Allgemeinen als am wichtigsten eingestuft und es werden relevante Nachhaltigkeits-Issues in Risikomanagementprozessen im Kredit-, Investment-Banking-, Asset-Management- und Versicherungsgeschäft erfasst. Neben vergangenheitsbezogenen Risiken müssen hierbei auch zukünftige Risiken beachtet werden, die sich aus den jeweiligen Aktivitäten der Kunden oder den Änderungen der Rahmenbedingungen ergeben können.

Von den immateriellen Werten wird vor allem die Unternehmensreputation in Verbindung mit nachhaltigen Business Cases gebracht. Ist der ökonomische Wert des Reputationsgewinns jedoch kaum nachzuweisen, gelingt es, die Abhängigkeit zwischen Reputationsrisiken und finanziellen Werten relativ eindeutig nachzuvollziehen. So stellen Banken vermehrt fest, dass sie mit Nachhaltigkeitsproblemen ihrer Geschäftspartner in Verbindung gebracht werden. Als Folge davon drohen Privatkunden, das Finanzunternehmen zu wechseln, oder durch Presse- und NGO-Kampagnen werden Managementressourcen gebunden, wodurch der normale Geschäftsbetrieb erheblich beeinträchtigt werden kann. Viele Finanzunternehmen haben zum Schutz der von ihnen selbst als sehr wichtig erachteten Reputation zum Teil spezielle Managementprozesse entwickelt, in die auch die Risiken infolge von Nachhaltigkeits-Issues einfließen. Zusätzlich werden unternehmensübergreifende Lösungen verfolgt. So verpflichteten sich mehrere Banken, in einer Initiative („Equator Principles“) in der Projektfinanzierung ökologische und soziale Mindeststandards der Weltbank und des IFC zu übernehmen.

Die Gewinne durch nachhaltige Produkte sind für Unternehmen relativ einfach zu bewerten. Dagegen können Kosten und Erträge bei Risikomanagementmaßnahmen oftmals nicht

verglichen werden, weil ökologische und soziale Kriterien unter Risikomanagementgesichtspunkten in bestehende Prozesse integriert sind und nicht isoliert betrachtet werden können. Zudem realisieren sich Risikoreduktionspotenziale oft nur langfristig und sind daher nur schwer zu messen. Die im Theorieteil diskutierte Vermutung, dass Business Cases oftmals nur schwer quantifiziert werden können und daher anhand qualitativer Einschätzungen des Managements gebildet werden, wird daher bestätigt. Die Fragebogenerhebung zeigt jedoch eindeutig, dass in der betrieblichen Praxis Umwelt- und Sozialkriterien in die Geschäftsstrategien und operativen Tätigkeiten integriert werden, wenn auch in geringerem Ausmaß als in anderen Branchen, was unter anderem auf die geringere direkte Relevanz von Nachhaltigkeits-Issues für Finanzunternehmen zurückgeführt werden kann.

Insgesamt stützt dies die Annahme, dass eine Vielzahl konkreter Business Cases vorliegt, die jedoch fallspezifisch sind wie bei Altlasten im Immobilienkreditgeschäft, Klimarisiken im Sachversicherungsbereich oder soziale Risiken bei Finanzierungsvorhaben in Entwicklungsländern. Für die unterschiedlichen fallspezifischen Business Cases in den Finanzunternehmen gibt es verschiedene Ursachen. Hier sind vor allem das Produktportfolio, die Kundenstruktur, regionale Märkte sowie die Größe und Bekanntheit des Unternehmens zu nennen. Da diese Faktoren sich in allen Unternehmen unterschiedlich gestalten, ist davon auszugehen, dass sich die einzelnen nachhaltigen Business Cases von Konzernen meist stark voneinander unterscheiden und somit im Rahmen der eingangs erörterten instrumentellen Forschung kein eindeutiger linearer oder invers U-förmiger Zusammenhang zwischen nachhaltigem Management und Unternehmenserfolg nachgewiesen werden kann.

## 7. Nachhaltigkeitsmanagement in Finanzunternehmen

### 7.1. Externe Aufgaben des Nachhaltigkeitsmanagements

#### 7.1.1. Richtliniengestaltung: Frühaufklärung

In den interviewten Unternehmen gehört die Frühaufklärung implizit oder explizit zur Funktion des Nachhaltigkeitsmanagements / Corporate Sustainability Management (CSM). Hierbei setzt sich das CSM schwerpunktmäßig mit nichtmarktlichen Anspruchsgruppen wie Umweltschutz- und Entwicklungshilfe-NGOs, Umweltforschungsorganisationen und staatlichen Umweltpolitikakteuren auseinander, die ebenfalls bei der externen Kommunikationsarbeit von besonderer Bedeutung sind (vgl. Kapitel 7.1.5). Eine Ausnahme stellt die Credit Swiss Group dar, da hier das Nachhaltigkeitsmanagement in die Public-Affairs-Abteilung integriert ist. Dadurch deckt hier die Frühaufklärungsarbeit ein weites Aufgabenspektrum ab, das von ökologischen Issues bis hin zu Themen wie die Auseinandersetzung der Schweiz mit der EU über das eidgenössische Bankgeheimnis, Apartheitsklagen in Südafrika oder die Behindertengleichstellung reicht. Die Schweizer wissen, dass sie die Frühaufklärung auch in zwei getrennte Aufgabenbereiche, einen CSM- und einen Public-Affairs-Aufgabenbereich, unterteilen können, aber sie gehen davon aus, dass in der Zukunft auch bei anderen Unternehmen diese beiden Bereiche weiter zusammenwachsen werden.

Die Beobachtung marktlicher Stakeholder (Kunden, Mitarbeiter oder Aktionäre) und deren Umfeld wird in der Regel direkt von der Linie oder von anderen Bereichen der Unternehmenszentralen wahrgenommen. Die Veränderungen in den Kundenbranchen und deren Umfeld werden aufmerksam beobachtet, da die hiermit verbundenen Risiken und Chancen *„kontinuierlich in die Prozesse einfließen müssen“*, wie ein Manager aus dem Kreditbereich anmerkte (Interview A6). In ihrem Zentralbereich Risikomanagement hat die Swiss Re beispielsweise Experten, die sich seit den Anschlägen auf das World Trade Center in New York im Jahr 2001 ausschließlich mit Risiken durch Terrorismus beschäftigen. Bei dem Rückversicherer existiert auch eine eigene Geo-Abteilung, die sich nur mit der Beobachtung und Analyse von Risiken durch Überschwemmungen, Stürme, Erdbeben oder Vulkanausbrüche auseinandersetzt.

Bei ihrer Frühaufklärungsarbeit werten die Nachhaltigkeitsmanagementmitarbeiter Informationen aus verschiedenen Kanälen aus. Die wichtigsten Quellen sind:

- Externe formelle Netzwerke: Organisationen wie die „United Nations Environment Programme Finance Initiative“ (UNEP-FI) oder der „World Business Council for Sustainable Development“ (WBCSD) (vgl. Kapitel 7.1.2) ermöglichen es, sich sowohl mit Finanzdienstleistern als auch mit Unternehmen anderer Branchen über Nachhaltigkeits-Issues und Business Cases auszutauschen. Dabei können CSM-Mitarbeiter auch von bisher

unbekannten Risiken und Chancen Kenntnisse bekommen. So berichtete ein Nachhaltigkeitsmanager, dass er bei einem Treffen der UNEP-FI auf die Proteste von Umweltaktivisten gegen niederländische Banken - wegen deren Finanzierung von indonesischen Palmölherstellern (vgl. Kapitel 2.3) - aufmerksam wurde. Daraufhin stieß er im Management des Projektfinanzierungsbereiches seiner Bank eine Diskussion an, um aus Kreditgeschäften mit südostasiatischen Palmölproduzenten auszusteigen. Dies wurde dann auch beschlossen und umgesetzt.

- Externe informelle Netzwerke: Außerhalb der offiziellen Strukturen besitzt das CSM informelle Netzwerke zu Wissenschaftlern, Akteuren in der Politik oder zu NGOs. Die Interviews zeigen, dass die NGOs trotz beschränkter Ressourcen den informellen Kontakt zu den Unternehmen suchen und hierdurch Anregungen geben wollen: *„Weil es den Unternehmen oft schwer fällt, den Dialog zu führen - vor allem in den höheren Etagen -, haben die NGOs informelle Kontakte zu frustrierten Mitarbeitern aus verschiedenen Abteilungen ... . Das ist eine Sache, die man weiter entwickeln kann: Unternehmen sollten die Scheu vor diesen informellen Kontakten verlieren und den informellen Input von NGOs nutzen, der durch den Kontakt zustande kommt“* (Interview E4).
- Medienberichterstattung: Berichte in der Tagespresse, in Magazinen, Fachpublikationen, Newsletters und dem Internet werden beobachtet.
- Expertenberichte: Studien über ökologische und soziale Trends werden gesichtet.
- SRI-Research: CSM-Mitarbeiter greifen auch auf Informationen der hauseigenen SRI-Research-Abteilung zurück, die wegen ihrer ökologischen und sozialen Analysearbeit einen Überblick über Nachhaltigkeitsprobleme unterschiedlicher Branchen hat und einschätzen kann, inwieweit diese für das eigene Unternehmen relevant sind. *„I have informal discussions with SRI-people. They tell us where an impact for our company is“* (Interview B7).

Die Interviews zeigen jedoch, dass die große Mehrheit der Unternehmen keine expliziten Prozesse oder Werkzeuge wie Checklisten oder Expertendiskussionen hat, die der Sammlung und Bündelung von Trends sowie der Diagnose der Issues nach Wichtigkeit und Brisanz dienen (vgl. Kapitel 4.2.1). Die Beobachtung des Unternehmensumfeldes, die Verfolgung und Analyse von Trends und die Bewertung der Issues ist somit oft alleinige Aufgabe des Nachhaltigkeitsmanagers. So bezeichnen sich einige Nachhaltigkeitsmitarbeiter in den Interviews auch selbst als das *„Frühaufklärungssystem“* oder den *„Trend Scout“* des Unternehmens in Bezug auf Nachhaltigkeitsprobleme (Interview A9 und A10) und so sind die Nachhaltigkeitsmitarbeiter in vielen Fällen per se das *„ökologische und soziale Frühaufklärungssystem“*. Ob hierdurch eine effektive und allumfassende Frühaufklärung beeinträchtigt wird, konnte nicht näher untersucht werden. Ein Nachhaltigkeitsmanager merkte in diesem Zusammenhang jedoch an, dass *„man ein besseres Konzept [für die Frühaufklärung] haben sollte“* (Interview B4). Zudem deutet auch eine neuere empirische Untersuchung unter Vorständen darauf hin, dass in der Frühaufklärung Defizite vorliegen:

Nur drei Prozent der Befragten gehen davon aus, dass ihr Unternehmen Kritik und Druck durch Anspruchsgruppen gut antizipiert. Demhingegen sehen 46 Prozent substanziellen Verbesserungsbedarf in diesem Bereich (vgl. McKinsey 2006, S. 35).

Spezielle Frühaufklärungsprozesse bzw. -systeme, die die Beobachtung und Analyse von Issues formalisieren und an denen auch das Nachhaltigkeitsmanagement beteiligt ist, haben die Allianz Group, die Citigroup und die Swiss Re. Unter Funktionalitäts- und Effizienzgesichtspunkten hat die Allianz Group einen einfachen Prozess entwickelt, um frühzeitig problematische Entwicklungen zu erkennen und Chancen aufzuzeigen. Ein „Trend Assessment Committee“ wertet mehrmals im Jahr externe Berichte aus und erarbeitet gegebenenfalls auch eine Vorlage für eine Antwortstrategie (vgl. Allianz 2004a). Die Aufgabe des „Environmental and Social Policy Review Committee“ der Citigroup ist es latente und aufstrebende Umwelt- und Sozial-Issues der Bank zu untersuchen. Dem Komitee gehören Vertreter aus verschiedenen Bereichen des Unternehmens an, wie dem Corporate und Investment Banking, dem Risikomanagement, der Rechtsabteilung sowie dem CSM (vgl. Citigroup 2002, S. 25). Gegenüber den Prozessen der Allianz und der Citigroup besitzt die Swiss Re ein aufwändiges, eigenständig entwickeltes System, das sich SONAR (Systematic Observations of Notions Associated with Risk) nennt. Alle Mitarbeiter, die in irgendeiner Form mit Risiken des Versicherungsgeschäftes zu tun haben (und somit auch das Nachhaltigkeitsmanagement), sind aufgefordert, in das datenbankbasierte System ihre Beobachtungen einzugeben. Die Ergebnisse der Datenbank werden zu Kernthemen gebündelt, wobei Themen wie Klimawandel oder Wasserversorgung eine zentrale Rolle spielen. Von Risikoexperten und interdisziplinären Arbeitsgruppen wird die spezifische Bedeutung bewertet, die die einzelnen Issues für die Swiss Re haben, und es werden, wenn es erforderlich ist, Strategien für den Umgang mit dem Risiko entworfen (vgl. Swiss-Re 2002a, S. 9; Steger 2004b, S. 113).

### **7.1.2. Koordination: Zusammenarbeit mit Organisationen**

In mindestens einer der drei Organisationen

- „United Nations Environment Programme Finance Initiative“ (UNEP-FI)
- „World Business Council for Sustainable Development“ (WBCSD)
- „Coalition for Environmentally Responsible Economies“ (CERES).

sind bis auf zwei Ausnahmen alle untersuchten Unternehmen Mitglieder (Tabelle 5). Es sind branchenspezifische oder Branchen übergreifende Zusammenschlüsse, deren Ziel es ist, durch ein gemeinsames Vorgehen ökologische und soziale Probleme effizienter anzugehen und zu bewältigen. Außerdem beteiligen sich die Unternehmen auch an zahlreichen anderen nationalen und regionalen Initiativen. Die HVB Group ist beispielsweise Mitglied des Arbeitskreises „Münchener Finanzdienstleister und lokale Agenda 21“ und des „Umweltpakts Bayern“. Die Swiss Re ist in das „Sustainability Forum Zurich“ eingebunden und Fleet

Boston engagiert sich in der US-amerikanischen „Environmental Bankers Association“. Allein der IFC und Morgan Stanley haben sich keiner der Initiativen angeschlossen.

Tabelle 5: Mitgliedschaften der untersuchten Unternehmen in Organisationen, die in Nachhaltigkeitsfragen zusammenarbeiten

Unternehmen	Mitglied in Organisationen
<b>Globale Finanzunternehmen</b>	
ABN AMRO	UNEP-FI, WBCSD
Allianz Group	UNEP-FI, WBCSD
Bank of America	CERES
Citi Group	UNEP-FI
Credit Swiss Group	UNEP-FI
Dresdner Bank	UNEP-FI
Fleet Boston Financial	UNEP-FI, CERES
HVB Group	UNEP-FI
ING Group	UNEP-FI, WBCSD
Morgan Stanley	keine Mitgliedschaft
Rabobank	UNEP-FI
Swiss Re	UNEP-FI; WBCSD
<b>Kleine Finanzunternehmen</b>	
Friends Provident	UNEP-FI
Sarasin Bank	UNEP-FI, WBCSD
Storebrand	UNEP-FI, WBCSD
ZKB	UNEP-FI
<b>Finanzunternehmen mit öffentlichem Auftrag</b>	
IFC	keine Mitgliedschaft
KfW	UNEP-FI

Die Zusammenarbeit mit diesen Organisationen koordinieren die Nachhaltigkeitsmanager und sie versuchen, dort gemeinsame Projekte anzuschließen und durchzuführen. Ein Beispiel hierfür ist die „Climat Change Working Group“ des UNEP-FI, in der die Dresdner Bank, die Swiss Re, die Münchener Rück sowie die Citigroup vertreten sind. Diese Arbeitsgruppe hat sich zum Ziel gesetzt, die Unternehmen auf die Herausforderungen aufmerksam zu machen, die sich durch den Klimawandel ergeben, und Informationen über Risikomanagementwerkzeuge zusammenzutragen, die wegen des zukünftigen Handels mit Emissionszertifikaten hilfreich erscheinen (vgl. UNEP-FI 2003, S.7; UNEP-FI 2004). Durch diese Initiativen können sich die CSM-Mitarbeiter der verschiedenen Unternehmen untereinander austauschen und sich so gegenseitig über Nachhaltigkeits-Issues sowie Best Practices im Umgang mit Business Cases in der Finanzbranche sowie in Unternehmen aus anderen Industriezweigen informieren. „Wir beobachten aufmerksam, was andere Unternehmen tun, da man viel dabei lernt“ (Interview A29). Somit erlaubt die Mitarbeit in den Organisationen, Ressourcen zu bündeln, Risiken zu teilen und von dem Wissen anderer Unternehmen zu profitieren (vgl. Maxwell, Rothenberg et al. 1997, S. 119).

UNEP-FI, WBCSD und andere Organisationen bieten außerdem die Möglichkeit, mit NGOs in einen Dialog zu treten. *„There is not a lot of capacity from NGOs. Companies and NGOs should therefore come together under the leadership of certain organizations. This will help to bundle the capacity of NGOs like in the ‚World Commission on Dams‘ where fighters and companies like ABB came together“* (Interview E3). Die Vertreter der NGOs weisen zwar darauf hin, dass interessante Diskussionen mit Unternehmen im Rahmen der Organisationen geführt werden, die Ergebnisse werden jedoch durchaus kritisch bewertet: *„Oft ist die NGO-Berührung nur im Konfliktfall vorhanden. Ansonsten ist es eine beratende Tätigkeit, z.B. über Seminare, Fachtagungen etc.. Unternehmen sollten den Dialog schon vor dem Konflikt führen, um diesen zu vermeiden. Was aber auf keinen Fall in ‚Wir lullen die NGOs ein‘ ausarten darf. ... Gut läuft der Dialog in der UNEP-FI. Hier ist immer ein NGO-Input gefragt. Viele Früchte abgeworfen hat das Projekt jedoch noch nicht“* (Interview E4).

Durch ihre Mitgliedschaft verpflichten sich die Unternehmen auch dazu, vorgegebene Verhaltensregeln zu befolgen. So sagen Mitglieder der UNEP-FI zu, ein innerbetriebliches Umweltmanagement durchzuführen, Umweltrisiken im Finanzgeschäft zu berücksichtigen sowie beispielhaftes Verhalten in der Branche zu fördern: *„The [UNEP-FI] Statements .. demand an active role as a leader in promoting environmental responsibility in the financial sector. The Statements expect signatories to conduct internal reviews and measure their activities against their environmental goals, share information with customers and other stakeholders, support research, engage in dialogue with other financial institutions, share best practice with them, and work with UNEP to review their success in implementing the Statements“* (UNEP-FI 2004). Diese Verhaltensregeln werden in manchen Unternehmen von Nachhaltigkeitsmanagern als ein Druckmittel innerhalb des eigenen Unternehmens eingesetzt, um notwendige Maßnahmen wie ein innerbetriebliches Umweltmanagementsystem oder Berichterstattungsstrukturen anzuschieben. Dies wird mit der Aussage eines Interviewpartners deutlich, dessen Bank noch nicht lange Mitglied der UNEP-FI ist: *„UNEP-FI is a heavy hammer for making some arguments“* (Interview A1). Auch in den NGOs wird die Selbstverpflichtungserklärung der Unternehmen positiv beurteilt. Bemängelt wird jedoch, dass Sanktionsmechanismen fehlen, die bei der Verletzung der Kodizes eingreifen, und Unternehmen sich somit nicht glaubhaft binden: *„Es gibt viele Guidelines und Selbstverpflichtungserklärungen der Industrie. Aber gerade Selbstverpflichtungserklärungen sind nur dann sinnvoll, wenn sie schon einen Beschwerdemechanismus in den Guidelines haben – sonst ist es zumeist nicht das Papier wert, auf dem es steht“* (Interview A4).

### **7.1.3. Kommunikation: Umwelt- und Nachhaltigkeitsberichterstattung**

In allen der interviewten Finanzkonzerne, die Umwelt- oder Nachhaltigkeitsberichte veröffentlichen, ist das CSM dafür verantwortlich oder zumindest dann stark eingebunden. Mehrheitlich tendieren die untersuchten Unternehmen zu kombinierten Umwelt- und Sozialberichten, so haben 13 der 18 interviewten Firmen einen derartigen Nachhaltigkeits-

Corporate-Social-Responsibility- oder Global-Citizenship-Bericht (Tabelle 6).<sup>14</sup> Vier der Unternehmen geben einen Umweltbericht heraus. Von den amerikanischen Unternehmen erstellt nur die Citibank einen Nachhaltigkeitsbericht, während die Bank of America und Fleet Boston Umweltberichte veröffentlichen. Morgan Stanley publiziert keinen Bericht, der sich mit Umwelt- und Sozialthemen des Unternehmens auseinandersetzt, sondern nur einen „Charitable Report“, der ausschließlich auf Wohltätigkeitsaktivitäten der Bank eingeht. Die Nachhaltigkeitsberichte der Unternehmen mit ihren ökologischen und sozialen Themen sind eine neue Erscheinung. Vor 2002 bzw. 2003 veröffentlichten u.a. ABN AMRO, Allianz Group, HVB Group, Swiss Re oder Storebrand nur Umweltberichte.

Tabelle 6: Umwelt- und Sozialberichte der untersuchten Unternehmen (veröffentlicht zwischen 2001 und 2003)

Unternehmen	Bezeichnung des Berichts
<b>Globale Finanzunternehmen</b>	
ABN AMRO	Sustainability Report
Allianz Group	Corporate Responsibility Journal
Bank of America	Environmental Progress Report
Citi Group	Global Citizenship Report
Credit Swiss Group	Sustainability Report
Dresdner Bank	Corporate Responsibility Journal
Fleet Boston Financial	Environmental Report
HVB Group	Nachhaltigkeitsbericht
ING Group	Corporate Social Responsibility Report
Morgan Stanley	Charitable Report
Rabobank	Responsibility and Sustainability Report
Swiss Re	Nachhaltigkeitsbericht
<b>Kleine Finanzunternehmen</b>	
Friends Provident	Corporate Responsibility Report
Sarasin Bank	Umweltbericht
Storebrand	Corporate Social Responsibility Report
ZKB	Nachhaltigkeitsbericht
<b>Finanzunternehmen mit öffentlichem Auftrag</b>	
IFC	Sustainability Review
KfW	Umweltbericht

Den Inhalt der Berichte stellt das Nachhaltigkeitsmanagement zusammen. Es sind Informationen über nachhaltige Business Cases im Finanzgeschäft und hiermit verbundene Maßnahmen - Fortbildungen über Umweltrisiken, nachhaltige Produkte oder Risikomanagementprozesse -, die aus den verschiedenen Geschäftsbereichen zusammengetragen werden oder schon vorliegen, da sie den CSM-Mitarbeitern wegen ihrer internen Koordinierungs- und Controlling-Aufgaben ohnehin zugehen (vgl. Kapitel 7.2). Für

<sup>14</sup> Kombinierte Umwelt- und Sozialberichte, die von den Unternehmen als Nachhaltigkeits-, Corporate-Social-Responsibility-, Global-Citizenship-Bericht etc. bezeichnet werden, werden im Folgenden unter dem Begriff des „Nachhaltigkeitsberichts“ zusammengefasst.

die Kennzahlen des betrieblichen Umweltschutzes - Elektroenergie-, Heizenergie-, Papierverbrauch, Abfallaufkommen und CO<sub>2</sub>-Emissionen - wird auf ökologiebezogene Informations- und Kontrollsysteme (die zumeist an das UMS gekoppelt sind) zurückgegriffen, die im Zuge der aufkommenden Umweltberichterstattung schon Mitte der 1990er Jahre eingeführt wurden. Im Rahmen der ergänzenden Serviceleistungen der Unternehmen wird berichtet über Kooperationen und Sponsoringmaßnahmen, die Unterstützung von Umweltschutzinitiativen, Mikrokreditprogrammen oder Mitgliedschaften in wichtigen Organisationen wie der UNEP-FI. Auch gesellschaftliche Entwicklungsprogramme („Community Development Programmes“) und Kultursponsoring-Initiativen werden dargestellt, wobei das Nachhaltigkeitsmanagement zumeist keinen Einfluss auf diese Aktivitäten hat. Bei vielen kombinierten Berichten wird zudem über interne Sozialaspekte wie Weiterbildungsangebote, Chancengleichheit für Mitarbeiter oder Gesundheitsförderung informiert. Die Verantwortung für diese Themen und Maßnahmen liegt jedoch eindeutig bei dem Personalwesen bzw. dem „Human Resource Management“ (HR):

- *„Die Nachhaltigkeitsabteilung hält sich aus HR-Dingen raus“* (Interview A9).
- *„A diversity officer exists. But it is part of HR and should come from the top. I pull together information to present on it“* (Interview A15).
- *„Mitarbeitermanagement ist ganz normales Management ... HR ist schon etabliert. Wenn man versucht zu wildern, holt man sich eine blutige Nase“* (Interview A5).

Das Nachhaltigkeitsmanagement trägt also dazu bei, dass über Aufgaben anderer Abteilungen informiert wird: *„Bei vielen Themen ist man nicht der ‚Owner‘ des Themas, aber man muss koordinieren und den Vorstand informieren“* (Interview A27). Hierbei besteht manchmal die Tendenz, Sachverhalte besser darzustellen als sie sind. So wurde in einem Interview berichtet, dass die Gleichstellungsbeauftragte keine Erfolge im Unternehmen vorweisen konnte. Die direkte Verantwortung hierfür lag zwar beim Personalwesen, das CSM-Team war jedoch im Nachhaltigkeitsbericht daran interessiert, dass der Status quo möglichst so dargestellt wird, dass kritische Bemerkungen über die Unternehmensperformance so weit wie möglich vermieden werden (Interview A29).

Das Verfassen der Reporte gestaltet sich unterschiedlich. In einer Reihe von Unternehmen werden die Reporte von CSM-Mitarbeitern selbst geschrieben, in anderen sind Mitarbeiter des Kommunikationsbereiches in den Erstellungsprozess mit eingebunden. In anderen Firmen werden externe Dienstleister, wie Price Waterhouse Coopers oder Deloitte & Touche, beauftragt, Berichte zu schreiben. Die Strukturen der Nachhaltigkeitsberichte sind sehr unterschiedlich. Es wird zumeist über den Aufbau des Nachhaltigkeitsmanagements in den Unternehmen (Organisation, Managementsysteme, Leitbilder etc.) sowie über bestehende nachhaltige Business Cases (Altlasten in der Kreditprüfung) und auch neuere nachhaltige Geschäftspotenziale (Reputationsrisiken in der Projektfinanzierung und Einführung der Equator Principles oder Projekte im Rahmen des Emissionshandels sowie der EU-

Umwelthaftung) in den Geschäftsbereichen berichtet (vgl. HVB 2002; ING 2002; Credit-Swiss 2002a; Swiss-Re 2004a).

Sowohl von externen Experten als auch von Unternehmensvertretern wird kritisiert, dass Nachhaltigkeitsberichte oftmals sehr allgemein gehalten sind (Interview D5 und C7). In den meisten Fällen werden weder konkrete Zielvorgaben noch Wege dahin aufgezeigt, Misserfolge werden nicht erwähnt und nur selten werden Performanceindikatoren präsentiert, die im Zusammenhang mit dem Finanzgeschäft stehen. So weisen auch nur wenige Unternehmen darauf hin, dass für die kombinierten Umwelt- und Sozialberichte neue Berichterstattungsstrukturen für Nachhaltigkeitsindikatoren aufgebaut wurden oder werden. Die Rabobank versucht zum Beispiel, ökologische und soziale Kriterien wie Energie, Biodiversität und Kinderarbeit in bestehende Management-Informationssysteme des Finanzgeschäftes zu integrieren. Als Ausgangspunkt für die ökologischen und sozialen Nachhaltigkeitsindikatoren dienen zumeist die „Environmental Performance Indicators“ (EPI) und „Social Performance Indicators“ (SPI)<sup>15</sup>, die von mehreren Finanzunternehmen entwickelt wurden und als sektorspezifische Ergänzungen („Sector Supplements“) Eingang in die Richtlinien der „Global Reporting Initiative“ (GRI) gefunden haben (vgl. Schmid-Schönbein und Braunschweig 2000, S. 11ff; Schmid-Schönbein, Braunschweig et al. 2002, S. 10ff; GRI 2002a; GRI 2005).

In Bezug auf die Standardisierung der Reporte wird die „Global Reporting Initiative“ (GRI) als wesentlich angesehen. Die durch die GRI-Leitlinien vorgegebene Struktur erbringt einen großen Gewinn, da hierdurch „Leitplanken“ geschaffen werden. Kritisiert wird jedoch, dass die Leitlinien und sektorspezifischen Ergänzungen zu abstrakt und zu detailliert sind. Es wurde daher mehrmals darauf hingewiesen, dass die GRI-Vorgaben für die Reporting-Aufgaben des CSM angepasst werden müssen: *„The initiative [GRI] is important. Yet, you have to make your own choices without exactly doing what they want“* (Interview A26). Die Einschätzung, dass die GRI-Richtlinien bei der Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten zwar hilfreich, die vorliegenden GRI-Dokumente aber zu lange und zu unübersichtlich sind, findet sich auch in den Untersuchungen von Loew und Ankele (2004, S. 81) und Steger (2003) wieder. Letzterer stellt in einer Umfrage unter 47 Nachhaltigkeitsmanagern fest, dass 59 Prozent der Unternehmen „gemischte“ und nur 35 Prozent „gute“ und 6 Prozent „sehr gute“ Erfahrungen mit der Anwendung von GRI-Standards gemacht haben.

Vor diesem Hintergrund sind in der Weiterentwicklung der Umwelt- und Sozialberichte durch das Nachhaltigkeitsmanagement zwei Trends zu erkennen. Einerseits wird eine Annäherung an die übliche Geschäftsberichterstattung angestrebt. Im Rahmen dieser wertorientierten Berichterstattung wird versucht, möglichst viele quantitative und qualitative Indikatoren aufzuzeigen, die den Nutzen ökologischer und sozialer Maßnahmen für messbare wie auch immaterielle Unternehmenswerte dokumentieren. Andererseits wird angestrebt, sich von den

---

<sup>15</sup> Auf SPI und EPI wird näher im Rahmen der internen Controlling-Aufgaben (Kapitel 7.2.4) eingegangen.

wertorientierten Nachhaltigkeitsreporten und der GRI-Struktur abzugrenzen, indem Fakten über das CSM sowie als wichtig eingeschätzte interne Umweltmanagement-, EPI- und SPI-Kennzahlen im Internet präsentiert werden. Andere Nachhaltigkeitsthemen werden in lockerer Form anhand themenorientierter Artikel oder Reportagen in einem „Corporate Responsibility Journal“ präsentiert, wie dies beispielsweise bei der Allianz Group und der Dresdner Bank erfolgt (vgl. Allianz 2002), da nach Ansicht einiger Unternehmen die üblichen Umwelt- und Nachhaltigkeitsreporte keine Leser finden.

Die externe Kommunikation und insbesondere die Berichterstattung ist eine der zentralen Aufgaben des CSM in den befragten Unternehmen - wenn nicht sogar die zentrale Aufgabe - und beansprucht einen Großteil der Ressourcen der Nachhaltigkeitsabteilungen. Jedoch wurde auch in den Interviews angemerkt, dass als Folge der Nachhaltigkeitsbemühungen kaum über neue Maßnahmen, sondern vielmehr umfassender über schon bestehende Initiativen berichtet wird: *„As the result of the Triple Bottom Line movement banks did not create new social initiatives. The organisations do now communicate about their already existing social programmes. ... Better communication and transparency is a result of the Triple Bottom Line movement“* (Interview A25). Zu einer ähnlichen Einschätzung kommen auch Gilding und Murray (2002, S. 8): *„Too many companies now seem to view reporting as their strategy on sustainability, rather than as a starting point and a tool for self-awareness and education, both internally and externally. They seek out ways to show that what they’re doing creates social and environmental benefits so they can tell the world about them. Reporting, however, rarely drives companies to aggressively seek new activities that create social and environmental value. Therefore reporting is predominantly a communications strategy - an important and effective one. But it is not business strategy.“*

Die herausragende Bedeutung, die die Nachhaltigkeitsberichte für die Unternehmen und das CSM haben, lässt sich neben den angestrebten Reputationsgewinnen vor allem auf zwei weitere Sachverhalte zurückführen. Erstens erlaubt diese Form der Kommunikationsarbeit ein „greifbares“ Produkt in Form der Nachhaltigkeits- oder Umweltberichte zu erstellen, bei dem sich die Unternehmen an Standards wie dem GRI und an den Reporten anderer Konzerne orientieren und messen können. *„Amidst all the confusion on what to do about sustainability, many have gravitated to social and environmental reporting. This is hardly surprising, as reporting is a practical and specific action that brings significant benefits compared to the costs of doing it“* (vgl. Gilding, Hogarth et al. 2002, S. 8). Hierbei scheint es ein „Me Too“-Syndrom (also die Eigenschaft, das haben/tun zu wollen, was auch andere haben/tun) zu geben (Interview C6). Vor allem beim Herausgeben der Berichte, die im Gegensatz zu den unternehmensinternen Aktivitäten einfacher für die Öffentlichkeit wahrzunehmen sind, wollen die Unternehmen ihren Konkurrenten nicht nachstehen. Zudem werden die Berichte regelmäßig in Rankings verglichen, wie z.B. in einer seit 1994 alle zwei Jahre stattfindenden Benchmarking-Studie, die gemeinsam von einer Beratungsgesellschaft und dem United Nations Environmental Program (UNEP) - seit 2004 zudem in Kooperation mit einer

bekannten Kreditratingagentur - durchgeführt wird (vgl. SustainAbility und UNEP 2004, S. 1ff).

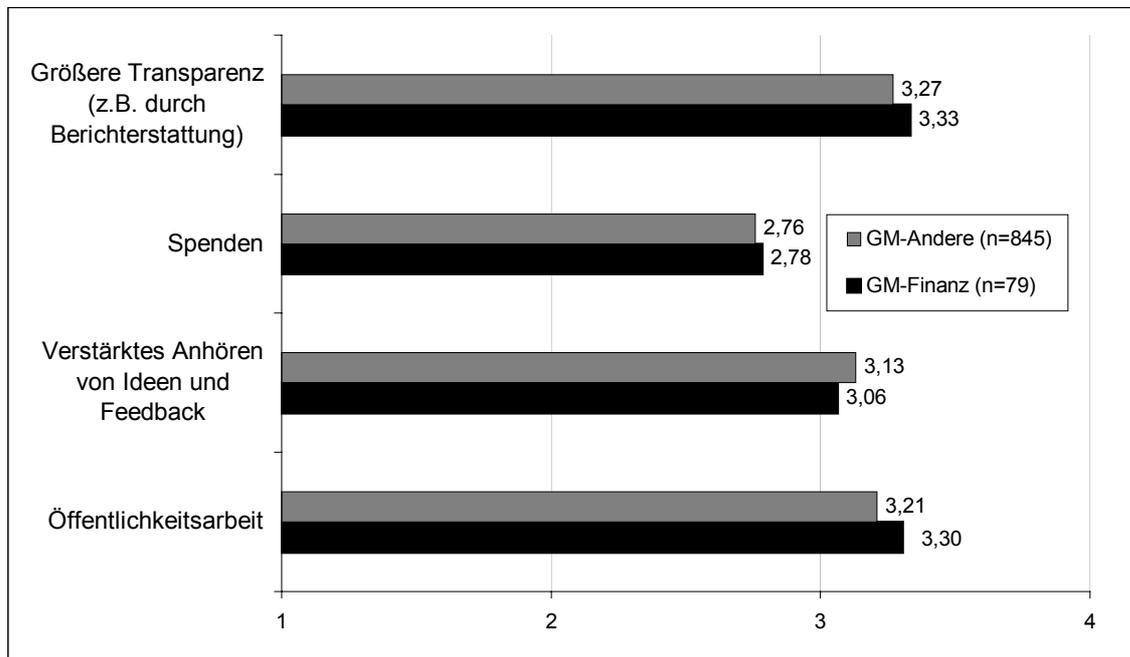


Abbildung 17: Mittelwerte verschiedener Möglichkeiten (Transparenz durch Reporte, Spenden, Anhörung von Ideen sowie Öffentlichkeitsarbeit), die nach Meinung der Manager Beziehungen mit externen Anspruchsgruppen verbessern

Der zweite Sachverhalt ist das schärfere Hervortreten des Risikoprofils der Unternehmen. Die Nachhaltigkeitsmanager führen in den Interviews eine gestiegene Nachfrage nach Berichten und Informationen über Nachhaltigkeits-Issues an (Interview A3 und A4). Diese verstärkte Nachfrage nach mehr Transparenz haben vor allem NGOs und SRI-Fonds ausgelöst und bekannte Kreditratingagenturen verweisen seit kurzem ebenfalls auf den Nutzen von „Non-Financial Reports“. Die Umwelt- und Sozialberichte helfen, das Risikoprofil von Unternehmen besser zu bestimmen: „We are not social activists; we’re independent risk assessors ... The information in non-financial reports contributes to building up a company’s risk profile“ (Economist 2004c, S. 71). Auch Regulierer und Politiker interessieren sich verstärkt für die Umwelt- und Sozialberichte und die britische Regierung plant, derartige Berichte für große börsennotierte Unternehmen vorzuschreiben (vgl. Economist 2004b, S. 13). So kommt auch in der Fragebogenerhebung zum Ausdruck, dass eine „größere Transparenz (z.B. durch Reporte)“ als der effektivste Ansatz sowohl von Finanzmanagern (GM-Finanz) als auch von Führungskräften aus anderen Branchen (GM-Andere) angesehen wird, um die Beziehungen mit Anspruchsgruppen zu verbessern (Abbildung 17). Anhand der Transformation der ordinalen Antwortkategorien in eine proportionale Skala („Am wenigsten effektiv“ = 1, „Geringfügig effektiv“ = 2, „Deutlich effektiv“ = 3, „Am effektivsten“ = 4) lässt sich mit Hilfe der Mittelwerte aufzeigen, dass die Öffentlichkeitsarbeit sowie das verstärkte Anhören von Ideen und Feedback als weniger wirksam betrachtet werden als eine

größere Transparenz. Die mit Abstand geringste Leistungsfähigkeit wird Spenden zugerechnet. Bei diesen Einschätzungen ist kein signifikanter Unterschied zwischen Finanzmanagern und anderen Führungskräften festzustellen. Umwelt- und Sozialberichte sind also ein Instrument, das vom Management als wirksam angesehen wird, um die Transparenz und die Beziehungen zu externen Anspruchsgruppen zu verbessern.

#### **7.1.4. Kommunikation: Pressearbeit und Krisenmanagement**

Die Pressearbeit in Sachen Nachhaltigkeit ist in einigen Unternehmen dem Aufgabenbereich des CSM zugeordnet. Das Bemühen um eine positive Presse wird von einem Teil der Nachhaltigkeitsmanager als wichtiger und effektiver angesehen als die unternehmenseigenen Umwelt- und Sozialberichte. Zum einen, weil eine erheblich größere Leserschaft erreicht wird, zum anderen kann davon ausgegangen werden, dass Presseberichte als glaubwürdiger eingestuft werden als die von den Unternehmen erstellten Reports. *„Nachhaltigkeitsberichte sind unwichtig, da sie keine Leser finden. Zudem haben alle einen Report. Zeitungsberichte sind wichtig“* (Interview A9). Einige Beispiele sollen die Ergebnisse der Pressearbeit des CSM verdeutlichen.

- Die Dresdner Bank beteiligte sich als einziges privatwirtschaftliches Kreditinstitut an dem „Hessen-Tender“, einem Pilotprojekt für den Handel mit Treibhausgasemissionszertifikaten des Bundeslandes Hessen. Die Bank konnte nicht nur erste Erfahrungen mit dem Emissionshandel sammeln, sondern erreichte auch, dass große deutsche Zeitungen mehrfach über das Engagement des Unternehmens im Emissionshandel berichteten (vgl. FAZ 2002, S. 12; FTD 2003, S. 23; Handelsblatt 2004d, S. 24; Handelsblatt 2005, S. 16).
- Der norwegische Versicherer Storebrand, der sich als kleines Finanzunternehmen auf den europäischen SRI-Nischenmarkt spezialisiert hat, gehörte zu den Gründungsmitgliedern der Finanzinitiative des Umweltprogramms der Vereinten Nationen (UNEP-FI). Die Nachhaltigkeitsverantwortlichen zeigten sich darüber überrascht, wie positiv diese Mitteilung in der norwegischen Presse aufgenommen wurde und zu einem „nachhaltigen“ Image für das Unternehmen führte.
- Auch die Anschaffung von Dienstfahrrädern kann medienwirksam genutzt werden. So wurde von einer überregionalen Wirtschaftszeitung über die neun neuen Dienstfahrräder der HVB Group berichtet, wobei zugleich die Vorreiterrolle der Münchner Bank im Naturschutz hervorgehoben wurde: *„Die Hypo-Vereinsbank hat einen bestechend simplen Weg entdeckt, die Ökonomie und Ökologie unter einen Hut zu bringen. Die von Sparzwängen geplagte Bank stellt ihren Mitarbeitern in München jetzt neun Dienstfahrräder zur Verfügung. Vorsorglich weist die Bank darauf hin, dass die Räder mit einem großen Korb ausgestattet sind, in dem Aktentaschen und Ordner transportiert werden können. In Sachen Naturschutz waren die konservativen Bayern immer schon*

etwas weiter – mal sehen, wie lange die Frankfurter Großbanken brauchen, um ihnen zu folgen“ (vgl. Handelsblatt 2004c, S. 19).

Die Beispiele belegen, dass die Pressearbeit eine wichtige und effektive Kommunikationstätigkeit des CSM ist. Es ist jedoch festzuhalten, dass es bei Medienberichten vorrangig um den Nachrichtenwert und erst nachrangig um den ökologischen und sozialen Nutzen geht, den ein Unternehmen stiftet. So wurde in den Interviews berichtet, dass die aufwändige Implementierung eines ISO 14001 zertifizierten Umweltmanagementsystems kaum von der Presse aufgegriffen wurde. Im Gegensatz hierzu sind Banker auf Fahrrädern eine echte Neuigkeit für Journalisten. Aus den Interviews der Nachhaltigkeitsmanager und NGO-Vertreter geht außerdem hervor, dass die Aufmerksamkeit der Medien für Nachhaltigkeits-Issues in den einzelnen Ländern unterschiedlich ist. In den USA wird sie geringer als in Mittel- und Nordeuropa eingeschätzt, was zusätzlich die Bedingungen für die CSM-Pressearbeit erschwert, insbesondere wenn sie international ausgerichtet ist (Interview A1 und E3).

Die Aufgabe des CSM bei der Pressearbeit ist es, - vor allem anderen - in der Öffentlichkeit ein positives Bild des Unternehmens anhand seiner ökologischen und sozialen Bemühungen zu zeichnen. Kommunikationsmaßnahmen bei der Bewältigung von Krisen fallen hingegen weniger in das Aufgabenfeld des Nachhaltigkeitsmanagements, da das Krisenmanagement in der Regel die Kommunikationsexperten der Unternehmenszentralen und die Manager aus der Linie übernehmen. Dazu kommt noch, dass Finanzunternehmen nur selten durch NGO-Kampagnen getroffen werden. Wie die in Kapitel 6.2 diskutierten Fragebogenergebnisse zeigen, nehmen nur ein Prozent der Manager aus Finanzunternehmen wahr, dass die Reputation ihres Unternehmens in den letzten drei Jahren unter einer NGO-Kampagne gelitten hat. Wesentlich häufiger wurden als Gründe für einen Reputationsschaden Medienkampagnen (30 Prozent), Auseinandersetzungen mit Behörden (13 Prozent) sowie Konsumentenboykotte (11 Prozent) angegeben (Abbildung 13).

In einigen Unternehmen übernimmt das CSM jedoch eine koordinierende Funktion, um Auseinandersetzungen mit öffentlichen Anspruchsgruppen zu bewältigen. Durch ihre unternehmensinternen Koordinierungsaufgaben (vgl. Kapitel 7.2.2) besitzen die Nachhaltigkeitsmitarbeiter direkte Verbindungen zu den verschiedenen Bereichen in der Unternehmenszentrale und der Linie, die durch Konflikte betroffen sind. Andererseits zeigt die Aussage eines NGO-Mitarbeiters, „*Someone in the company reacts and others do not know about it*“ (Interview E2), dass auch im Falle von NGO-Kampagnen eine gute Abstimmung innerhalb von Finanzunternehmen nicht alltäglich ist.

#### **7.1.5. Kommunikation: Bearbeitung von Anfragen**

Zu den Aufgaben des Nachhaltigkeitsmanagements zählt nicht nur, Informationen zu Nachhaltigkeitsthemen für die Umwelt- und Sozialberichterstattung zusammenzutragen und

bereitzustellen, sondern auch, Anfragen aus dem Unternehmen oder von externen Anspruchsgruppen zu bearbeiten. *„Man muss vorbereitet sein auf interne und externe Anfragen, da die Argumentation stimmen muss“* (Interview A3). Deshalb bereitet das CSM im Vorfeld von Hauptversammlungen Unterlagen, so genannte „Question and Answer Sheets“ vor, in denen Antworten auf mögliche kritische Aktionärsfragen für den Vorstand vorformuliert werden. Ebenso werden Reden des Vorstandes und Top-Managements zu Nachhaltigkeits-Issues z.T. von CSM-Mitarbeitern vorbereitet oder unterstützt. Nachhaltigkeitsmanager nehmen auch selbst als Redner an Kongressen und Konferenzen teil und präsentieren die CSM-Arbeit sowie die Positionen ihres Unternehmens. Dies bedeutet jedoch nicht, dass nur über die Leistungen der Unternehmen berichtet wird. Hierbei besteht auch - wie Nachhaltigkeitsmanager anmerken - die Möglichkeit, Erwartungshaltungen von Außenstehenden zu beeinflussen und insbesondere die vorhandenen Rahmenbedingungen anzusprechen, die die Handlungsfähigkeit ihrer Unternehmen einschränken. So ist nach Ansicht einiger Finanzdienstleister das Verlangen der NGOs nach mehr Transparenz unvernünftig, da die Diskretion gegenüber Kunden ein integraler Bestandteil des Finanzgeschäftes ist: *„A bank cannot be fully transparent due to confidentiality reasons“* (Interview A4).

Eine Reihe von Unternehmen benutzt das Internet, um ergänzende Informationen zu Umwelt- und Nachhaltigkeitsberichten öffentlich zugänglich zu machen. Es wird über Umweltpolitik und -leitlinien, Aufbau der Umweltmanagementsysteme, ökologische und soziale Kennzahlen, Hintergründe zu externen und internen Initiativen sowie über Stellungnahmen zu aktuellen Nachhaltigkeitsproblemen informiert, mit denen sich das Unternehmen auseinandersetzt. Vielfach sind auch Kontaktadressen von CSM-Mitarbeitern im Internet abrufbar, wodurch externe Stakeholder unkompliziert mit diesen in Kontakt treten können. Dieser Dialog mit nichtmarktlichen Anspruchsgruppen ist jedoch von anderen Kommunikationsmaßnahmen der Unternehmen zu unterscheiden: *„Wir grenzen uns vom Beschwerdemanagement oder Kundendialog ab. Das wird schon gemacht und ist vorhanden. Wir konzentrieren uns auf einzelne Issues und ad-hoc-Anfragen, wie z.B. durch das Parlament, Wirtschaftsverbände oder NGOs“* (Interview A23). Während sich das Nachhaltigkeitsmanagement in fast allen Konzernen bei seiner Kommunikationsarbeit auf die kritische und an Nachhaltigkeits-Issues interessierte Öffentlichkeit beschränkt, wird die Kommunikation sowie der Dialog mit anderen Stakeholder-Gruppen wie Kunden, Mitarbeitern und Investoren von den Unternehmensbereichen Marketing, Personalwesen und Investor Relations durchgeführt. Auch das in der Literatur zur Kommunikation zählende Lobbying (vgl. Kapitel 4.2.3), eine direkte und gezielte Auseinandersetzung mit wichtigen Behörden und Regierungsvertretern, findet im Rahmen des Nachhaltigkeitsmanagements kaum statt.

In der Regel steht das CSM nicht mit den marktlichen Anspruchsgruppen in Kontakt. Eine Ausnahme bilden jedoch die SRI-Investmentfonds sowie die Nachhaltigkeitsratingagenturen.

Denn diese fordern Informationen über die ökologische und soziale Performance des Unternehmens meist in Form von Fragebogen an und die Nachhaltigkeitsmitarbeiter beantworten die umfangreichen Formulare der verschiedenen Fonds und Ratingagenturen. Fragen zu internen sozialen Themen werden teilweise auch in Kooperation mit dem Personalwesen bearbeitet. Die SRI-Investoren entwickeln sich zu einer kleinen, aber ernst zu nehmenden Shareholder-Gruppe, die es mit Informationen zu versorgen und zu umwerben lohnt. Durch eine Analyse des Aktienregisters im Jahr 2000 stellte beispielsweise die Swiss Re fest, dass zwei Prozent des Aktienkapitals von Anlegern gehalten werden, die wegen der ökologischen und sozialen Performance in das Unternehmen investieren: „An analysis by our share registry revealed that certain institutional investors have become attracted to Swiss Re’s shares in response to our dedicated approach to social and ecological values. These investors currently own approximately two percent of our share capital, and the percentage is expected to increase” (Swiss-Re 2001, S. 3).

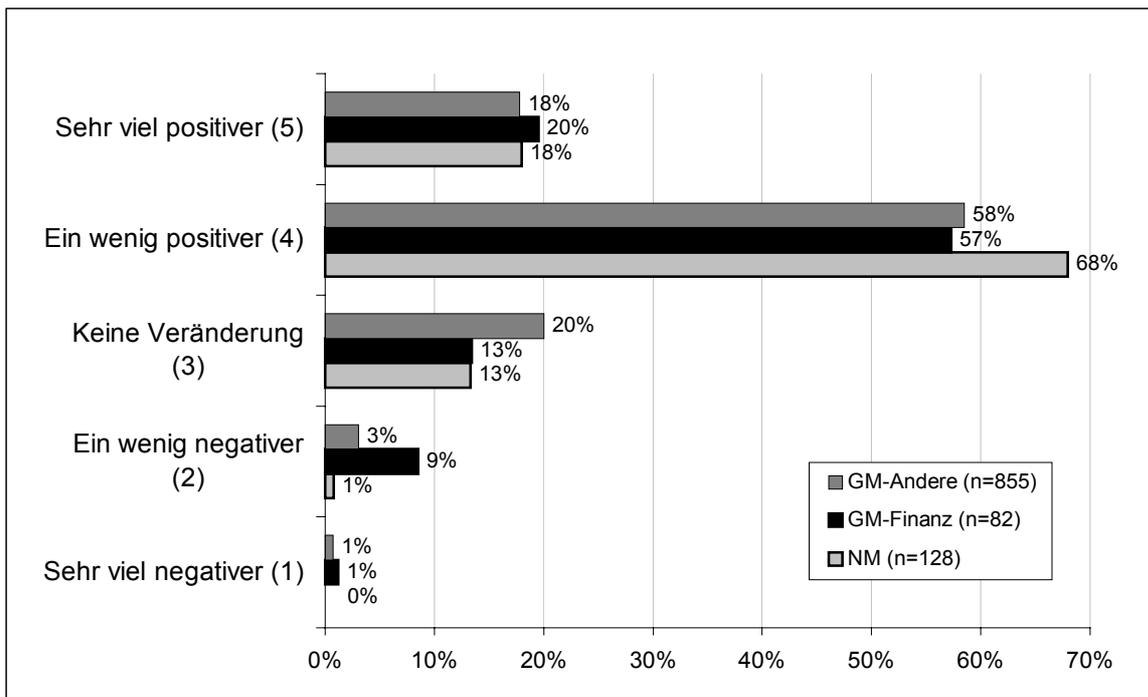


Abbildung 18: Einschätzung der Manager über die Reaktionen der Kapitalmärkte auf eine verbesserte ökologische und soziale Performance der Unternehmen innerhalb der nächsten fünf Jahre

Allgemein gehen die Finanzunternehmen davon aus, dass ihre ökologische und soziale Performance für Investoren in den nächsten Jahren leicht an Bedeutung gewinnen wird, wie die Fragebogenauswertung zeigt (Abbildung 18). So sind 57 Prozent der befragten Führungskräfte aus Finanzunternehmen (GM-Finanz) der Meinung, dass Kapitalmärkte auf verbesserte ökologische und soziale Unternehmensleistungen innerhalb der nächsten fünf Jahre „ein wenig positiver“ reagieren werden. Nur rund zehn Prozent nehmen an, dass dies zu einer insgesamt „negativen“ Bewertung führen wird. Die Mittelwerte liegen bei GM-Finanz

( $M = 3.85$ ) und GM-Andere ( $M = 3.90$ ) und unterscheiden sich entsprechend nicht signifikant. Nachhaltigkeitsmanager (NM) schätzen die Entwicklung optimistischer ein. 68 Prozent gehen davon aus, dass die Kapitalmärkte „ein wenig positiver“ reagieren werden und nicht einmal ein Prozent sind der Meinung, dass es zu einer „negativen“ Bewertung kommen wird. Ein signifikanter Zusammenhang mit anderen Items der Nachhaltigkeitsmanagerbefragung liegt nicht vor. Eine signifikante Korrelation zeigt sich jedoch zwischen der hier diskutierten zukünftigen Einschätzung der Kapitalmärkte und der Frage 2 des Fragebogens - nach der Bedeutung des Nachhaltigkeitskonzeptes für Unternehmen in der Zukunft - bei allen Führungskräften (GM-Finanz:  $r = .34$ ,  $p = .00$ ; GM-Andere:  $r = .27$ ,  $p = .00$ ). Hervorzuheben ist zudem, dass ein signifikanter Zusammenhang mit der Bedeutung von Nachhaltigkeitsproblemen (vgl. Kapitel 6.1) bei Finanzmanagern nur im Rahmen sozialer Issues festzustellen ist ( $r = .23$ ,  $p = .04$ ), während sich sowohl bei sozialen ( $r = .23$ ,  $p = .00$ ) eine stärkere als auch ökologischen Issues ( $r = .14$ ,  $p = .00$ ) eine schwächere signifikante Korrelation bei Managern aus anderen Industrien ergibt. Vor diesem Hintergrund kann davon ausgegangen werden, dass die Nachfrage nach ökologischen und sozialen Performancedaten der Unternehmen steigen und somit auch der Informationsservice des Nachhaltigkeitsmanagements weiter an Bedeutung gewinnen wird.

#### **7.1.6. Kommunikation: Sponsoring**

In einer Reihe von Banken und Versicherungen unterstützt das Nachhaltigkeitsmanagement externe Nachhaltigkeitsinitiativen und Forschungsprojekte oder setzt sich an den entscheidenden Stellen im Unternehmen für deren Förderung ein. So konnte in einem untersuchten Konzern durchgesetzt werden, dass 30 Prozent des Sponsoring-Budgets für Forschung und nachhaltige Aktivitäten sowie 28 Prozent für humanitäre Zwecke eingesetzt werden müssen (Interview A3). In den Aufgabenbereich von Nachhaltigkeitsmanagern fallen hingegen seltener gesellschaftliche Entwicklungsprogramme (Community Development Programmes) und noch seltener das Kultursponsoring. Diese werden, insbesondere bei den großen Finanzunternehmen, von anderen Bereichen in der Unternehmenszentrale oder speziellen Stiftungen betreut.

Das Sponsoring unterliegt zum Teil „strategischen“ Überlegungen. Denn durch das Nachhaltigkeitsmanagement werden gezielt Projekte initiiert und gefördert, die eine Verbindung zu bestehenden Geschäftsfeldern und nachhaltigen Business Cases im Unternehmen haben. Beispielsweise finanziert die US-amerikanische Citigroup schon seit Anfang der 1980er Jahre Mikrokreditprogramme (vgl. Citigroup 2002, S. 9), die Kleinstkredite für Existenzgründer und Bauern in Entwicklungsländern bereitstellen und die somit zur volkswirtschaftlichen Entwicklung der Länder und langfristig der Erschließung neuer Märkte beitragen. Vor wenigen Jahren griffen in einigen der untersuchten europäischen Finanzkonzernen CSM-Mitarbeiter die Förderidee von Mikrokreditprogrammen auf und initiierten Beteiligungen hieran. Ein weiteres Beispiel ist die schon zuvor erwähnte

Beteiligung der Dresdner Bank an dem „Hessen-Tender“ (vgl. Kapitel 7.1.4) und ihre Zusammenarbeit mit der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Halle-Wittenberg in einem Forschungsprojekt, um die strategische Rolle der Finanzdienstleister im Klimaschutz näher zu untersuchen (vgl. Dresdner-Bank 2002, S. ).

Die Swiss Re kooperiert mit einem Schweizer Forschungsinstitut, das sich mit Wasserressourcen und -reinhaltung befasst und veranstaltet Kolloquien, die sich mit der grenzüberschreitenden Wasserverschmutzung auseinandersetzen. In einem anderen Projekt arbeitet der Schweizer Rückversicherer mit dem „Harvard Center for Health and the Global Environment“ und dem UNEP zusammen, um die Auswirkungen des Klimawandels auf die menschliche Gesundheit zu untersuchen (Swiss-Re 2003, S. 18; vgl. Swiss-Re 2004a, S. 20). Da die Swiss Re im Rückversicherungsgeschäft durch zukunftsbezogene Gesundheitsrisiken infolge von Wasserverschmutzung und Klimaveränderungen selbst betroffen ist, zeigt sich auch hier, dass externe Projekte unterstützt werden, die eng mit den eigenen nachhaltigen Risiken und Chancen des Finanzgeschäfts verknüpft sind.

### **7.1.7. Ergebnisse**

Zu den unternehmensexternen Aufgaben des Nachhaltigkeitsmanagement gehört die Richtliniengestaltung (Frühaufklärung), die Koordination (Zusammenarbeit mit Organisationen) sowie die Kommunikation (Umwelt- und Sozialberichterstattung, Pressearbeit, Bearbeitung von Anfragen, Sponsoring). Die Hauptaufgabe bildet dabei die Kommunikationsarbeit, wobei der Schwerpunkt auf der Berichterstattung liegt. Insgesamt zeigt sich, dass die externen Aufgaben im Rahmen des Nachhaltigkeitsmanagements ein größeres Gewicht besitzen, als dies Branchen übergreifende empirische Studien über das Umweltmanagement vermuten lassen. Hierin wird die externe Kommunikationsarbeit zum Teil als ein zu vernachlässigendes Aufgabenfeld gesehen (vgl. Kapitel 4.2).

In allen untersuchten Unternehmen ist es - implizit oder explizit - die Aufgabe des Nachhaltigkeitsmanagements, mögliche Nachhaltigkeits-Issues zu beobachten, die insbesondere im Umfeld von nichtmarktlichen Anspruchsgruppen entstehen. Zu den wichtigsten Informationsquellen zählen Organisationen wie die UNEP-FI oder der WBCSD, informelle Netzwerke, die Medienberichterstattung, Expertenberichte sowie unternehmensinterne SRI-Research-Abteilungen. Explizite Prozesse und Werkzeuge bilden bei der Frühaufklärung durch das CSM dagegen eher die Ausnahme. Häufig sind die Nachhaltigkeitsmitarbeiter per se das „ökologische und soziale Frühaufklärungssystem“. Daher werden nur in einigen Unternehmen durch standardisierte Frühaufklärungs- und Risikomanagementprozesse Issues bewertet und Trends verfolgt.

In der Regel sind die interviewten Finanzunternehmen Mitglied einer oder mehrerer Organisationen wie der UNEP-FI, dem WBCSD oder CERES. Dadurch können Ressourcen gebündelt, Risiken geteilt und von dem Wissen anderer Unternehmen profitiert werden. Die

Zusammenarbeit mit den Organisationen koordiniert das Nachhaltigkeitsmanagement und es stimmt mit den Vertretern der anderen Mitgliedsunternehmen gemeinsame Projekte ab, um z.B. latente Business Cases besser erschließen zu können, die sich aus der Reduktion von Treibhausgasemissionen ergeben. Das CSM ist aber auch dafür verantwortlich, die Selbstverpflichtungserklärungen umzusetzen, die sich aus den Mitgliedschaften ergeben.

Die Umwelt- und Nachhaltigkeitsberichterstattung ist eine der wesentlichen Aufgaben des Nachhaltigkeitsmanagements. Die herausragende Bedeutung des Berichtswesens ist neben den angestrebten Reputationsgewinnen vor allem darauf zurückzuführen, dass die Reporte ein real greifbares Kommunikationswerkzeug darstellen, das an Standards wie dem GRI oder den Berichten anderer Unternehmen ausgerichtet werden kann. Zudem wird angenommen, dass die Berichte der steigenden Forderung nach Transparenz Rechnung tragen. Es ist meistens die Aufgabe des Nachhaltigkeitsmanagements, die Inhalte für die Berichte zusammenzustellen und die Form mitzugestalten. Es wird über Themen wie den organisatorischen Aufbau des Nachhaltigkeitsmanagements, bestehende und sich erst abzeichnende Business Cases informiert, aber auch über das Personalmanagement oder das Kultursponsoring berichtet, also Themen, die ansonsten nicht in den Aufgabenbereich des CSM fallen. Zwar wird den Unternehmen aufgrund der Nachhaltigkeitsberichte eine größere Transparenz über schon bestehende interne und externe soziale Maßnahmen bescheinigt, aber wegen fehlender Zielvorgaben und Performanceindikatoren werden die Berichte auch stark kritisiert. Einige Nachhaltigkeitsmanager versuchen daher, wertorientierte Berichte zu erstellen, die möglichst viele quantitative und qualitative Indikatoren umfassen. Andere Unternehmen versuchen hingegen, Nachhaltigkeitsthemen in einem lockeren Reportagestil zu präsentieren, um einen größeren Leserkreis anzusprechen.

Da nach Ansicht einiger Unternehmen Nachhaltigkeitsberichte nur selten gelesen werden, messen sie einer intensiven Pressearbeit einen hohen Stellenwert bei. Die Medienberichte erreichen zwar ein breites Publikum und nachhaltigkeitsorientierte Maßnahmen werden so „glaubwürdiger“ mitgeteilt. Die Pressearbeit wird jedoch dadurch erschwert, dass sinnvolle ökologische und soziale Maßnahmen nicht automatisch einen Nachrichtenwert besitzen und die Aufmerksamkeit der Medien für Nachhaltigkeits-Issues in den verschiedenen Ländern sehr unterschiedlich ist.

Zu den weiteren Aufgaben des Nachhaltigkeitsmanagements zählt auch, Informationsanfragen aus dem eigenen Unternehmen oder von externen Anspruchsgruppen zu bearbeiten. So werden Reden des Vorstandes unterstützt, Antworten auf kritische Aktionärsfragen formuliert oder CSM-Mitarbeiter vertreten das Unternehmen auf Konferenzen und Tagungen. In der Regel setzt sich das Nachhaltigkeitsmanagement aber nicht mit Anfragen marktlicher Anspruchsgruppen auseinander und grenzt sich vom Beschwerdemanagement oder Kundendialog ab. Eine Ausnahme bilden die SRI-Investoren und Nachhaltigkeitsratingagenturen, deren Informationsgesuche oder Fragebogen durch das CSM bearbeitet werden.

Das Nachhaltigkeitsmanagement übernimmt keine expliziten Lobby- oder Werbeaktivitäten im Rahmen seiner Kommunikationsarbeit. In einigen Unternehmen obliegen dem CSM Sponsoringaufgaben. Hierbei wird jedoch auch versucht, Geldmittel gezielt bei latenten Business Cases des Finanzgeschäftes einzusetzen, beispielsweise bei der Förderung von Mikrokreditprogrammen oder Forschungsprojekten über den Klimawandel.

Es ist festzustellen, dass nur in wenigen Bereichen ein unmittelbarer Zusammenhang zwischen den externen CSM-Aufgaben und den zuvor diskutierten Business Cases besteht. Das Nachhaltigkeitsmanagement unterstützt, wie einzelne Beispiele aus Unternehmen zeigen, die Erschließung zukünftiger nachhaltiger Nutzenpotenziale durch seine Frühaufklärungsarbeit aber auch, indem es mit anderen Unternehmen in Organisationen zusammenarbeitet. Auch durch das Sponsoring werden Projekte gefördert, die einen Zusammenhang mit potenziellen nachhaltigen Business Cases des Unternehmens aufweisen. Das Ziel der zumeist im Vordergrund stehenden Kommunikationsarbeit des Nachhaltigkeitsmanagements ist es, ein positives Bild des Unternehmens vor allem bei den nichtmarktlichen Anspruchsgruppen zu zeichnen. Die hierdurch erzielten Reputationsgewinne sind jedoch schwer nachzuweisen. Es wird aber auch deutlich, dass die Unternehmen sich in der Regel keine messbaren Ziele setzen oder Vorgaben aufstellen, anhand derer sie ihre Kommunikationsarbeit evaluieren können. Hinzu kommt, dass sie nur wenig über die Reichweite und Effektivität ihrer Nachhaltigkeitsberichte wissen.

## 7.2. Interne Aufgaben des Nachhaltigkeitsmanagements

### 7.2.1. Richtliniengestaltung: Unternehmensweite Leitbilder und Richtlinien

Um die Unternehmenspolitik bezüglich der Nachhaltigkeits-Issues auszuformulieren, existieren in allen interviewten Finanzunternehmen Leitsätze (Leitbilder und/oder Richtlinien). Dem Nachhaltigkeitsmanagement fällt es zu, die Leitsätze in Zusammenarbeit mit den anderen Bereichen des Unternehmens sowie z.T. auch mit externen Stakeholdern zu entwickeln und deren Umsetzungsprozess im Unternehmen zu begleiten. Die Entwicklung eines Leitbildes kann beispielhaft am Vorgehen der Versicherung Friends Provident dargelegt werden. Die Basis bildete eine Untersuchung interner und externer Anspruchsgruppen, die mit Unterstützung einer Beratungsfirma durchgeführt wurde. Im Unternehmen selbst wurden in drei Workshops rund 70 Mitarbeiter und Direktoren befragt und außerhalb des Unternehmens wurden Interviews mit Kunden, Journalisten und NGO-Vertretern geführt. Die Ergebnisse der Untersuchung und Workshops wurden sodann zusammengeführt und in Leitsätze gegossen. Durch dieses aufwändige Verfahren sollte sichergestellt werden, dass das zu entwickelnde Leitbild und die damit verbundenen Richtlinien die Anforderungen der verschiedenen Anspruchsgruppen erfüllen und im Unternehmen akzeptiert werden.

In der HVB Group und der Swiss Re sind die Leitbilder und Richtlinien, die sich mit Nachhaltigkeit auseinandersetzen, erst nach dem Jahr 2000 entstanden und ersetzen dort die schon zuvor vorhandenen Umweltleitbilder. Die Nachhaltigkeitsleitbilder dieser beiden Unternehmen sowie die Umweltsätze der Bank of America und der KfW sind in Tabelle 7 gegenübergestellt. In allen Leitbildern werden die Mitarbeiter auf ökologische Issues im Finanzgeschäft sowie im internen Betrieb hingewiesen und es wird der Dialog mit Kunden, anderen Finanzunternehmen und Umweltschutzorganisationen angesprochen. Im Sinne des Drei-Säulen-Modells bzw. der Triple Bottom Line weisen die Nachhaltigkeitsleitsätze der Swiss Re und HVB Group auf den wirtschaftlichen Erfolg im Einklang mit ökologischen und sozialen Standards hin. Im Gegensatz dazu findet sich ein derartiger Verweis nicht in den Umweltleitlinien der KfW und der Bank of America und Arbeitnehmerbelange werden dort ebenfalls nicht angesprochen. Andererseits stellt die KfW aber heraus, dass sie ihr Umweltengagement als einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung versteht. Zudem fördert die KfW als internationale Förderbank umweltpolitische Ziele - im Gegensatz zu den privatwirtschaftlichen Banken - und setzt dort Schwerpunkte, wo eine Finanzierung und Beratung besonderen Nutzen stiften (vgl. hierzu auch die Ausführungen über den IFC in Kapitel 6.4).

Tabelle 7: Umwelt- und Nachhaltigkeitsleitsätze der HVB Group, Swiss Re, Bank of America und KfW

<p><b>HVB Group: Nachhaltigkeitsleitbild</b> (HVB 2002, S.3)</p> <p><b>Zukunft fängt heute an!</b>                  Unser Finanzierungs- und Anlagegeschäft hat Auswirkungen auf Menschen und Umwelt. Wir orientieren uns an gesellschaftlichen Erwartungen. Deswegen bringen wir unseren wirtschaftlichen Erfolg in Einklang mit ökologischen und sozialen Standards.</p> <p><b>Nachhaltigkeit</b>                  Nachhaltig wirtschaftende Unternehmen sind auf die Dauer erfolgreicher als andere. Nachhaltigkeit dient also unseren Kunden, Aktionären und Mitarbeitern.</p> <p><b>Jeder verpflichtet sich!</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bei der Finanzierung achten wir auf Umweltchancen und Risiken. Die Standards internationaler Institutionen, wie zum Beispiel der Weltbank, sind unsere Maßstäbe.</li> <li>- Wir unterstützen unsere Immobilienkunden insbesondere beim gesunden und umweltverträglichen Bauen.</li> <li>- Wir wollen unseren Kunden renditestarke Anlagen bieten, die ökologischen und sozialen Anforderungen entsprechen.</li> <li>- Wir gehen effizient mit Ressourcen um und sparen damit Kosten. Jeder Mitarbeiter trägt an seinem Arbeitsplatz dazu bei.</li> <li>- Leistungsfähige Mitarbeiter sind die Voraussetzung für unseren Erfolg. Als eine Grundlage schafft die Bank ein gesundes, umweltverträgliches Arbeitsumfeld.</li> </ul>
<p><b>Swiss Re: Sustainability Mission Statement</b> (Swiss-Re 2004a, S. 5)</p> <p><b>Vision</b>                  Endeavouring to create long-term value, Swiss Re is committed to the principles of sustainability. Accordingly, we generate economic wealth which maintains ecological and societal impacts at a level that enables future generations to meet their needs.</p> <p><b>Business Activities</b></p> <p><i>Products and Services:</i> In cooperation with clients and partners, we develop products and offer services and solutions for the management of environmental and social risks.</p> <p><i>Investments:</i> Our investment criteria include sustainability considerations. Accordingly, we invest expertise and capital into select ecologically sound and socially responsible companies and projects.</p> <p><i>Infrastructure and logistics:</i> We apply best practise standards of resources management to our properties and logistical operations, e.g. business travel. Thereby we continually reduce ecological impacts and provide a high quality working environment for our employees.</p> <p><b>Our employees</b>                  We provide our employees with a working environment conducive to their own personal and professional development. They actively contribute to the implementation and further development of our sustainability commitment.</p> <p><b>Stakeholder dialogue</b>                  Expertise and creativity, supported within the Swiss Re working environment, are regularly shared with our partners and the general public to encourage and facilitate sustainable development. Through active participation in research projects, risk assessments and international dialogue platforms, we seek solutions to social and ecological challenges.</p> <p><b>Sustainability Management</b>                  Sustainability principles are embedded in our corporate governance. Through their ongoing applications in management processes, business decisions and communications, we take collective responsibility for sustainable development. We regularly report our progress.</p>
<p><b>Bank of America: Environmental Commitment</b> (BofA 2003)</p> <p>Bank of America believes environmental protection is an integral component of doing business. The health of the environment not only directly affects the quality of our lives; it's also a part of the foundation for a sustainable economy. As a result, environmental considerations are increasingly intertwined with economic decisions. Bank of America is committed to integrating environmental sensitivity into its internal operations and core businesses. Bank of America will empower its associates to act and take public positions of leadership on appropriate environmental issues.</p> <p>The Bank of America Environmental Commitment is a corporate wide commitment. Quarterly management reports and the bank's annual report will highlight the bank's progress in support of this commitment.</p>
<p><b>KfW: Umweltschutzleitsätze</b> (KfW 2002, S.1f)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Die KfW unterstützt die umweltpolitischen Ziele der Bundesrepublik Deutschland, der Europäischen Union und der internationalen Gemeinschaft mit den ihr verfügbaren Instrumenten. Die KfW versteht ihr Umweltengagement als Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung.</li> <li>- Wir fördern Vorhaben zur Verbesserung der Umweltsituation und setzen dort Schwerpunkte, wo Finanzierung und Beratung besonderen Nutzen stiften. Hierzu entwickelt die KfW weitere</li> </ul>

Finanzierungsinstrumente für Umweltinvestitionen sowohl in Deutschland als auch im Ausland.

- Vor der Kreditvergabe beurteilen wir ökologische Chancen und Risiken. Die KfW überprüft die zur Finanzierung anstehenden Projekte insbesondere dort, wo Schwächen im System des Umweltschutzes erkennbar sind. Wir unterstützen unsere Partner und gegebenenfalls die Behörden der Investitionsländer bei der Lösung von Umweltfragen.
- Für die Umsetzung dieses Umweltengagements gibt es Vorgaben für die einzelnen Geschäftsbereiche in Form von Umweltrichtlinien. Vorhaben, die voraussehbar untragbare Umweltbelastungen mitbrächten, schließen wir von der Förderung aus. Für die Bewertung der Tragbarkeit der Umweltwirkungen gelten vorrangig die Vorschriften des Investitionslandes.
- Im eigenen technischen Betrieb sichert die KfW die zuverlässige Einhaltung aller gesetzlichen Anforderungen. Darüber hinaus strebt sie an, geltende Grenzwerte zu unterschreiten und aktuelle Standards zu übertreffen. Wir begrenzen den Energie-, Wasser- und Materialverbrauch sowie das Abfallaufkommen so weit wie mit unseren Aufgaben und Arbeitsabläufen vereinbar.
- Zur Erfüllung ihrer Aufgaben im Umweltschutz verfügt die KfW über hauseigenen Sachverstand und ergänzt ihn bedarfsgemäß durch externe Experten. Die KfW schult die betroffenen Beschäftigten im Umweltschutz und beteiligt sich an Fachdiskussionen.
- Die KfW pflegt und verbessert ihr Umweltmanagementsystem und überprüft dessen Wirksamkeit in den Projektentscheidungen und im technischen Betrieb.
- Die KfW führt einen offenen Dialog über die Umweltbelange ihres Geschäfts und ihres Betriebs mit ihren Kunden, anderen Finanzierungs-Institutionen und der Öffentlichkeit sowie innerhalb des Hauses. Sie arbeitet auch im Umweltschutz eng mit der Bundesregierung und anderen staatlichen Instanzen zusammen. Sie pflegt den Austausch und die Zusammenarbeit mit Unternehmen und Umweltverbänden. Sie berichtet entsprechend der von ihr 1995 unterzeichneten UNEP-Erklärung regelmäßig über die Ergebnisse ihrer Umweltarbeit.

Wie werden die ökologischen und sozialen Leitsätze im Management wahrgenommen? Die Auswertung der Fragebogen zeigt, dass die Mehrzahl aller befragten Manager sie wahrnehmen (Abbildung 19). Die Manager aus Finanzunternehmen (GM-Finanz) weisen neben den Führungskräften aus der Luftfahrtindustrie die niedrigste Wahrnehmung von ökologischen und sozialen Leitsätzen auf, wohingegen in der Chemieindustrie und der Nahrungsmittelbranche die höchste Sensibilität vorhanden ist. Im Vergleich zu anderen Managementwerkzeugen wie Koordinationskomitees, Umweltmanagementkursen oder UMS werden jedoch Leitbilder und Richtlinien von wesentlich mehr Managern aus Finanzunternehmen sowie den übrigen Branchen wahrgenommen (vgl. Kapitel 7.2.2 und 7.2.4). Somit ist davon auszugehen, dass in den Unternehmen relativ effektiv über Leitsätze berichtet und aufgeklärt wird.

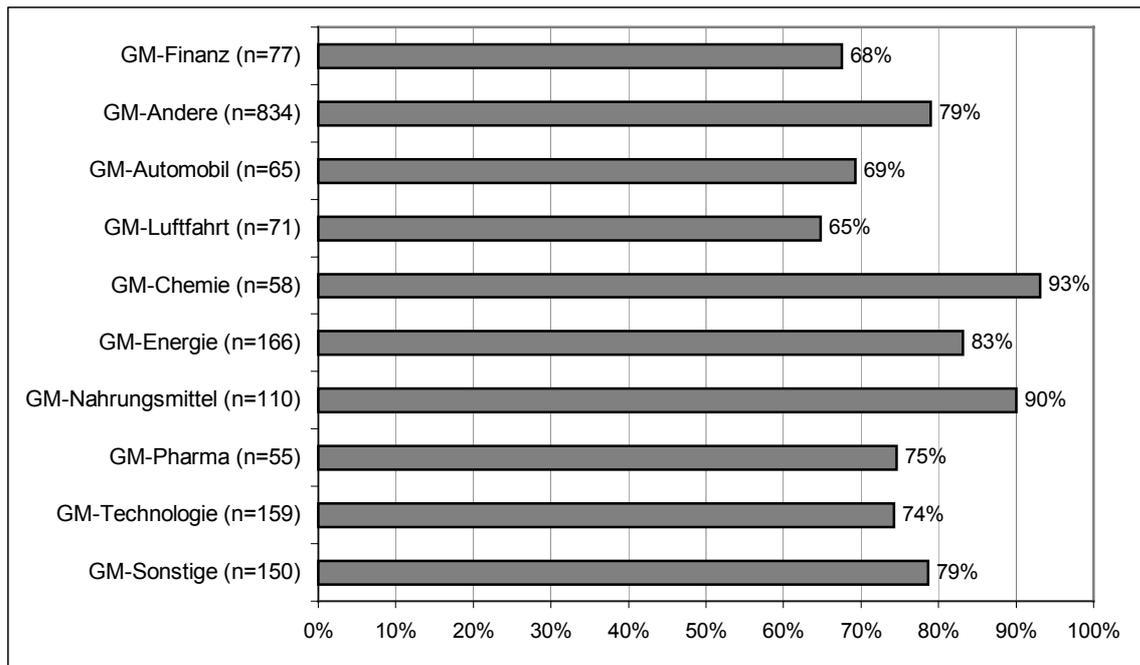


Abbildung 19: Wahrnehmung von ökologischen und sozialen Leitbildern und Richtlinien

Die Mehrzahl der Finanzmanager ist also über das Vorliegen von Leitbildern und Richtlinien informiert, jedoch wird deren Erfolg und Effektivität kritisch von den Führungskräften beurteilt. Zugunsten von Geschäftschancen werden schnell einmal globale Leitsätze sowie Richtlinien übergangen und in wichtigen „Business Rules“ werden Nachhaltigkeitsprobleme nicht aufgegriffen:

- *„Die Underwriting Guidelines und all diese Dinge haben die ethischen Kodizes drinnen. Wenn das Geschäft hiermit in Einklang ist, ist es gut. Und wenn nein, dann müssen sie sich fragen, warum man von Sustainability spricht, wenn in den Business Rules und - Regulations nicht steht, dass gewisse Dinge verboten sind. Also Geld gewinnt am Schluss immer. Oft ist ja der kurzfristige ökonomische Nutzen sehr groß bei den Dingen, wo große Sustainability-Risiken drinnen sind. Und wenn sie es nicht tun, dann findet sich doch noch ein anderer, der es dann macht. Das ist dann immer die letzte Ausrede“* (Interview A11).
- *„Sustainability ist zwar in den Codes of Conduct und der Group Score Card, aber nicht in den Business Rules“* (Interview A28)
- *„Eine Guideline nutzt meistens nichts. Wichtig sind klare Zielvereinbarungen. Bei Guidelines sind sonst die ‚anderen Kräfte‘ von hinten ein Problem und der Druck wird zu groß. Zum Beispiel wird trotz Bedenken unterschrieben, nur wegen des ökonomischen Nutzens“* (Interview A21).

Diese Feststellungen der interviewten Manager werden durch die Resultate des Fragebogens untermauert. Rund 80 Prozent der Manager aus Banken und Versicherungen (GM-Finanz) - und somit deutlich mehr als der Durchschnitt der Manager aus anderen Branchen (GM-Andere) - waren darüber informiert, dass in ihren Unternehmen Initiativen vorliegen, die im Zusammenhang mit Unternehmensethik und guter Governance stehen (Abbildung 20). Im

Vergleich hierzu wussten nur 41 Prozent der Finanzmanager, dass in ihrem Unternehmen Maßnahmen existieren, die die Umweltperformance verbessern, 27 Prozent, dass gesellschaftliche Entwicklungsprogramme von Unternehmen in Entwicklungsländern vorliegen und weniger als 20 Prozent waren über Maßnahmen in der Versorgungskette (Supply Chain) sowie andere Aktivitäten informiert. Die großen Unterschiede bei den letztgenannten Initiativen zwischen den GM-Finanz und den GM-Andere ist dadurch zu erklären, dass Umwelt- und Sozialprobleme, wie die Einschätzung von Issues durch Manager aus verschiedenen Branchen aufzeigt, in Finanzunternehmen weniger relevant sind als in anderen Unternehmen (vgl. Kapitel 6.1). Zudem sind die vor- und nachgelagerten Stufen der stofflichen Versorgungskette bei Finanzdienstleistern kaum geschäftsrelevant und weniger komplex als bei Unternehmen aus der Chemie-, Automobil-, Nahrungsmittel- oder Energiebranche.

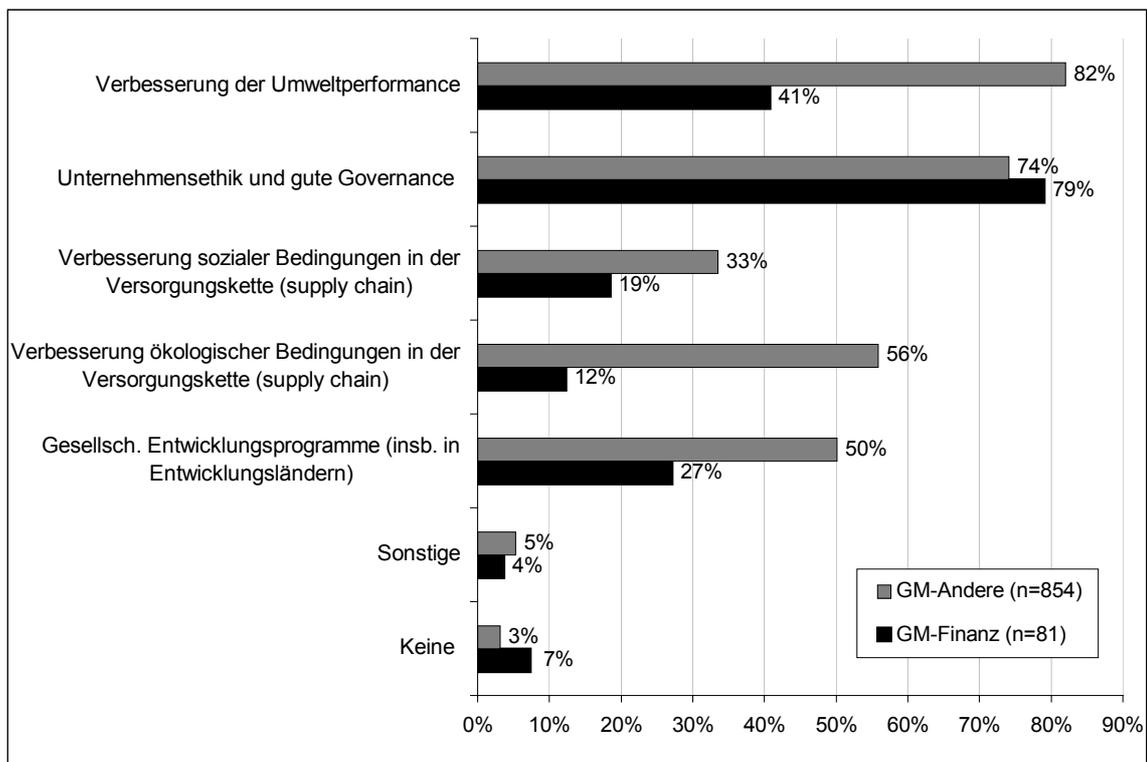


Abbildung 20: Angaben zu Initiativen, die ökologische und soziale Maßnahmen in den eigenen Unternehmen unterstützen (Mehrfachnennungen möglich)

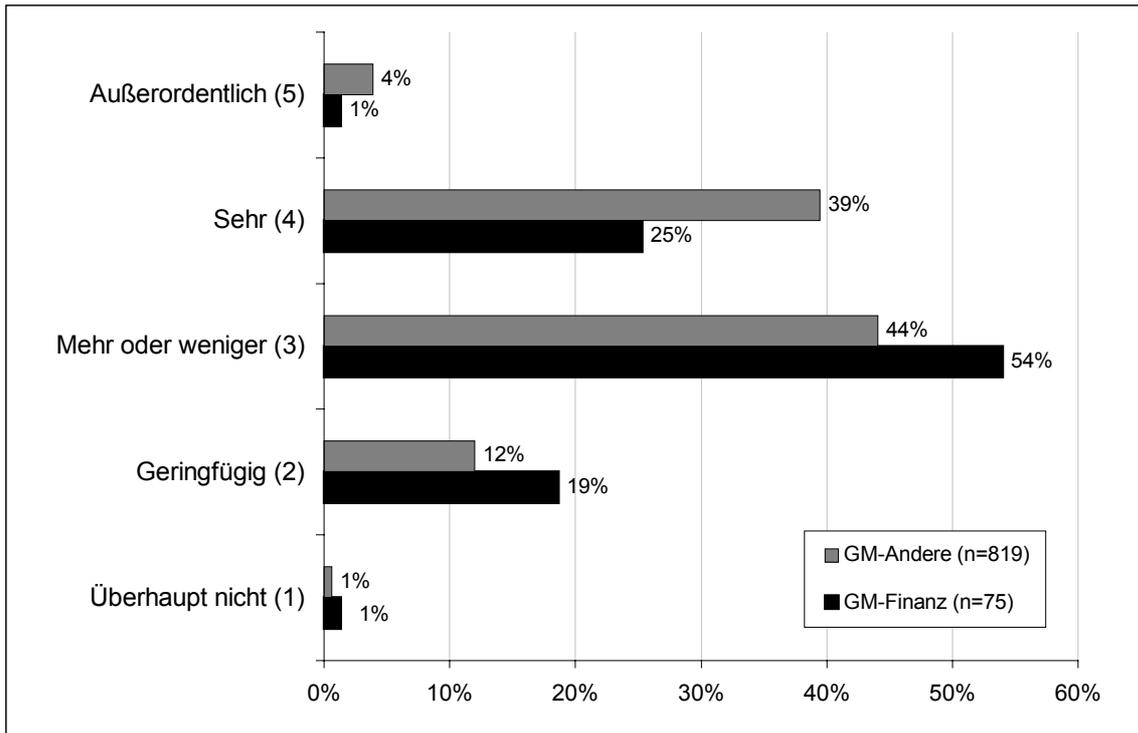


Abbildung 21: Einschätzung des Erfolgs der in Abbildung 20 aufgeführten Initiativen

Nach Einschätzung der Finanzmanager (GM-Finanz) sind die in Abbildung 20 aufgeführten Initiativen jedoch nicht sehr erfolgreich. Werden die in Abbildung 21 angegebenen Prozentwerte der Einschätzungen „überhaupt nicht“, „geringfügig“ und „mehr oder weniger“ addiert, ergibt sich, dass 74 Prozent der GM-Finanz keinen bedeutenden Erfolg sehen. Dagegen sind nur 26 Prozent der Meinung, dass die Initiativen „sehr“ bzw. „außerordentlich“ erfolgreich sind. Die Führungskräfte aus Banken und Versicherungen stufen den Erfolg der Maßnahmen also deutlich geringer ein als der Durchschnitt der Manager aus anderen Branchen (GM-Andere), die mit 44 Prozent bei „außerordentlich“ und „sehr“ die Initiativen positiv bewerten. Der Vergleich der Mittelwerte zeigt, dass eine signifikante Abweichung vorliegt zwischen GM-Finanz ( $M = 3.07$ ,  $SD = .74$ ) und GM-Andere ( $M = 3.34$ ,  $SD = .76$ ) [ $t(892) = 2.99$ ,  $p = .00$ ]. Hierbei ist festzustellen, dass die Bewertung aller Manager (GM-Andere) im Gegensatz zu den Finanzmanagern gering, wenn auch signifikant mit der Beurteilung der Nachhaltigkeits-Issues korreliert und zwar mit  $r = .15$ ,  $p = .00$  im Falle ökologischer und  $r = .19$ ,  $p = .00$  im Falle sozialer Issues. Dies bedeutet, dass Initiativen erfolgreicher eingeschätzt werden, sobald auch die Nachhaltigkeitsprobleme als relevanter eingestuft werden.

Einige Unternehmen haben erkannt, dass die Umsetzung der Leitbilder und Richtlinien in der Praxis schwierig ist. Daher hat ihr Nachhaltigkeitsmanagement als Konsequenz zusätzliche Prozesse entwickelt oder angestoßen, die ihre Implementierung unterstützen sollen. Die Swiss

Re hat in ihren „Codes of Conduct“<sup>16</sup> einen „Risk Review Process for Sensitive Risks“ festgelegt. Wenn Mitarbeiter über Risiken und ethische Fragen einer beabsichtigten Transaktion im Zweifel sind, sind sie angehalten, den Richtlinienbeauftragten („Compliance Officer“) ihres Geschäftsbereiches bzw. des Konzerns zu kontaktieren und nach Unterstützung zu fragen. Falls es die Situation erfordert, ruft der Compliance Officer des Konzerns eine interdisziplinäre Ad-hoc-Task-Force zusammen, der u.a. Risikoexperten und, wenn notwendig, auch Mitarbeiter des CSM angehören. Die Arbeitsgruppe muss sich auf eine formelle Empfehlung einigen, die dem Vorstand des betroffenen Geschäftsbereichs vorgelegt wird. Letztendlich muss dann innerhalb des Geschäftsbereiches über die Durchführung der Geschäftstransaktion entschieden werden (Abbildung 22). Durch diesen formalen Prozess sollen Mitarbeiter ermutigt werden, Risiken und ethische Vorbehalte offen zu legen, insbesondere dann, wenn sie auf Widerstand im eigenen Geschäftsbereich stoßen.

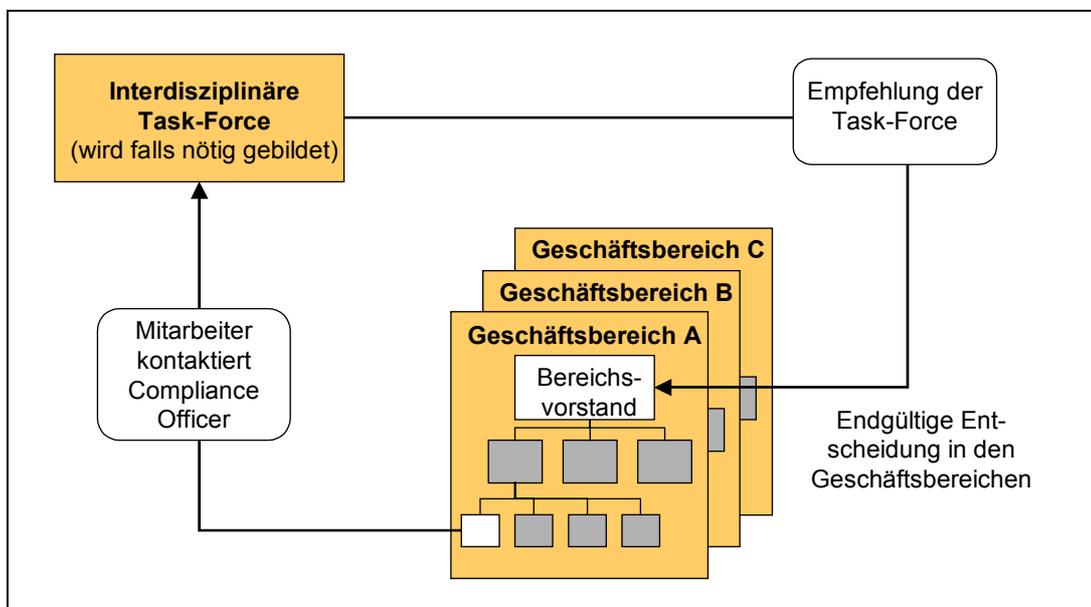


Abbildung 22: „Risk review process for sensitive risks“ der Swiss Re

Einen ähnlichen Managementprozess hat die Rabobank entwickelt. Das „Ethics Committee“ der Bank, das in die „Division Sustainability and Social Innovation“ eingebettet ist, kann von Mitarbeitern der Bankniederlassungen oder der Tochterunternehmen angerufen werden, wenn schwierig einzuschätzende Nachhaltigkeits-Issues oder ethische Dilemmata vorliegen: „The Rabobank Nederland Ethics Committee, chaired by a member of the Executive Board, is first and foremost an advisory body that deals with ethical issues. When requested to do so by managers of the Rabobank Group the committee gives its judgement or second opinion on

<sup>16</sup> Als Richtlinien legen die Codes of Conduct der Swiss Re dar, wie die Werte des Unternehmens im Tagesgeschäft gelebt werden und schließen im Rahmen der Ethikrichtlinien das zuvor aufgezeigte „Sustainability Mission Statement“ der Swiss Re (Tabelle 7) ein.

specific cases. It also advises the Executive Board on the position to take regarding broadly-based social issues” (Rabobank 2002, S. 22).

Bei der Erstellung von Leitbildern bzw. Richtlinien und deren Umsetzung im Unternehmen kommt das Nachhaltigkeitsmanagement mit Corporate-Governance-Aufgaben in Berührung (vgl. Kapitel 4.2.1). Dies bedeutet jedoch nicht, dass Nachhaltigkeits-Issues eine gewichtige Rolle in Corporate-Governance-Debatten spielen, denen seit 2002 im Zuge der Reform von Kodizes in den USA („Sarbanes Oxley“-Gesetz) und Großbritannien („Higgs Report“) große Aufmerksamkeit geschenkt wird. Im Mittelpunkt dieser Regeln stehen Mechanismen für die Überwachung und Kontrolle des Managements (vgl. FAZ 2003b, S. 17; Economist 2003e, S. 58). Dennoch ist anzumerken, dass die Corporate-Governance-Diskussion als eine Möglichkeit angesehen wird, Nachhaltigkeits-Issues in den Fokus des Top-Managements zu bringen: „Corporate Governance is being overhauled and it represents an opportunity to get environmental and social issues into the management discussion and analysis. ... It’s politics to get the issues on the table“ (Interview E1).

### **7.2.2. Koordination: Interne Arbeitsgruppen und Managemententwicklungsmaßnahmen**

In vielen Finanzunternehmen sind interne Organisationen vorhanden, die die Abstimmung über und den Austausch von ökologischen und sozialen Issues unterstützen. Dies können formelle Arbeitsgruppen, Ausschüsse, Komitees etc., aber auch informelle Netzwerke sein. Hierbei sind verschiedene Arten von unternehmensinternen Arbeitsgruppen oder Komitees zu unterscheiden. Das eine sind Ausschüsse und Komitees, die darauf abzielen, die Zentralbereiche des Nachhaltigkeitsmanagements im Unternehmen zu verankern. Hierzu zählen z.B. das „Erweiterte Nachhaltigkeitsteam“ der HVB Group, das in den Linienbereichen die Umsetzung der konzernweiten Nachhaltigkeitsstrategie unterstützt. Im Rahmen der Diskussion der CSM-Organisationsstrukturen in Kapitel 7.3.3 wird näher hierauf eingegangen.

Eine andere Organisationsform sind Arbeitsgruppen, die sich mit zumeist neu auftretenden konkreten Nachhaltigkeits-Issues des Finanzgeschäftes auseinandersetzen, um potenzielle Business Cases bereichsübergreifend (horizontale Koordination) erschließen zu können. So wurde im Investment-Banking-Bereich der Dresdner Bank ein aus vier Personen bestehendes Projektteam gebildet, das sich, neben dem täglichen Geschäft, mit den Entwicklungen des Handels mit Treibhausgasemissionen auseinandersetzt. Hier sollen im Vorfeld des sich entwickelnden Marktes erste Ideen für neue Produkte entwickelt und Kontakte zu anderen Konzernbereichen aufgebaut werden, die sich auch mit dem Problemkreis des Treibhausgasemissionshandels befassen. Das „Environmental Risk & Underwriting Knowledge Network“ der Swiss Re ist ebenfalls eine themenorientierte Arbeitsgruppe, die alle Nichtleben-Abteilungen des Rückversicherers abdeckt. Damit soll das Wissen über Best Practices beim Übernehmen der Haftung von Umweltrisiken, dem Risikomanagement, der

Schadensbearbeitung und der Produktentwicklung gefördert werden. Im Jahr 2002 wurde beispielsweise eine gemeinsame Veranstaltung mit dem „Catastrophic Perils Network“ der Swiss Re veranstaltet, ein weltweiter „Environmental Underwriting Workshop“ durchgeführt und ein Informationstool eingeführt, das den Mitgliedern des Netzwerkes ermöglicht, untereinander Fragen im Zusammenhang mit neuen Umweltrisiken zu stellen (vgl. Swiss-Re 2003, S. 7). Hingegen ist die „X-pert Group Sustainability“ der ING weniger auf einen konkreten Problembereich fokussiert. Ziel dieser 2001 gegründeten Gruppe ist es vor allem, nachhaltige Innovations- und Synergiepotenziale zwischen den einzelnen Geschäftsbereichen zu erschließen: „X-pert groups are co-operative efforts within ING that handle innovation and synergy in areas selected by the management. The X-pert group sustainability includes representatives of the largest Dutch ING labels (Postbank, Nationale-Nederlanden, RVS, IIM and ING Bank). The participants aim to initiate and stimulate sustainable financial services and client concepts. The various business units will actively exchange experiences and views in order to translate them into new products and services“ (ING 2002, S. 15).

Die Aufgabe des Nachhaltigkeitsmanagements ist es, diese Arbeitsgruppen zu koordinieren und den Austausch untereinander zu fördern oder herzustellen. Zudem ist das CSM dafür zuständig, die Teams in ihrer Arbeit zu unterstützen, indem seine Kontakte zum Top-Management genutzt werden, um die Belange der Arbeitsgruppen und Ausschüsse zu unterstützen oder die Infrastruktur für die Zusammenarbeit der Gruppen zu verbessern. Bei der Swiss Re hat sich das CSM zum Austausch von Best Practices und Know-how eine computergestützte virtuelle Plattform einrichten lassen, die alle relevanten Informationen über die Umsetzung der gruppenweiten Nachhaltigkeitsstrategie enthält und von allen Mitgliedern des Sustainability-Management-Teams genutzt werden kann. Zudem soll das Nachhaltigkeitsmanagement den Aufbau oder die Weiterentwicklung von Arbeitsgruppen, Wissensnetzwerken etc. im Unternehmen anstoßen, wenn dies sinnvoll erscheint.

Das CSM baut in vielen Unternehmen zusätzlich informelle Netzwerke auf, um den Transfer von Wissen und Know-how über Nachhaltigkeits-Issues zu fördern. In großen international tätigen Unternehmen kann der Fall eintreten, dass sich unterschiedliche Geschäftsbereiche mit ähnlichen Problemen auseinandersetzen, ohne von einander zu wissen. In diesem Zusammenhang merkte ein Nachhaltigkeitsmanager an: *„Man stellt Verbindungen zwischen einzelnen Abteilungen her, die oft nichts von einander wissen“* (Interview A5).

Die Fragebogenerhebung zeigt deutlich, dass nur 22 Prozent des befragten Managements der Finanzinstitute Arbeitsgruppen oder „Task Forces“ wahrnehmen, die infolge der Nachhaltigkeitsaktivitäten eines Unternehmens darauf ausgerichtet sind, ökologische und soziale Verbesserungen auf operativer Ebene voranzutreiben und Konflikte zu lösen (Abbildung 23). Dies lässt darauf schließen, dass entweder nur wenige derartiger Arbeitsgruppen bestehen oder aber die Manager nicht mit diesen in Berührung kommen und nicht über deren Existenz aufgeklärt sind. Es wiederholt sich der Trend, dass in der Chemie-, Energie- und Nahrungsmittelbranche, in denen besonders ökologische Issues eine hohe

Bedeutung haben, mit über 39 Prozent der Manager wesentlich mehr Befragte die Arbeitsgruppen wahrnehmen, die das Managen von Nachhaltigkeitsproblemen unterstützen, als in der Finanzindustrie.

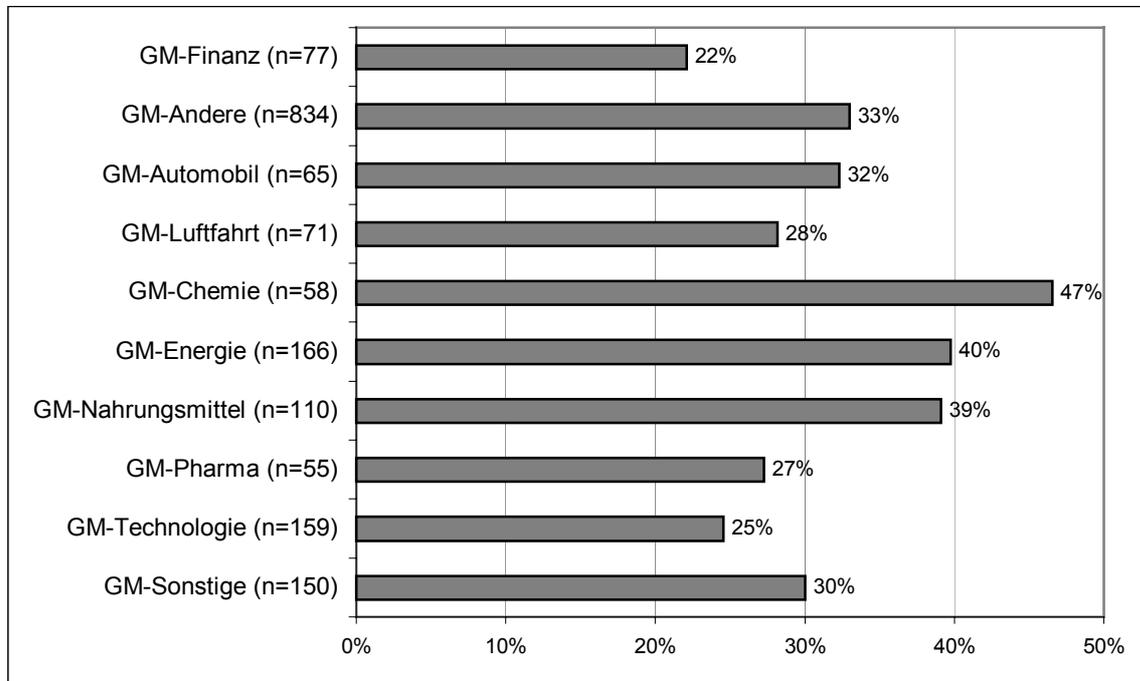


Abbildung 23: Wissen der Manager über firmeninterne Maßnahmen wie Arbeitsgruppen oder „task forces“ zur Konfliktlösung sowie für ökologische und soziale Verbesserungen auf operativer Ebene

Im Bereich der vertikalen Koordinationsaufgaben initiiert, organisiert und betreut das Nachhaltigkeitsmanagement in einigen der interviewten Unternehmen Managemententwicklungsmaßnahmen, wobei die direkte Verantwortung für diese Initiativen jedoch meist beim Personalwesen oder im Linienmanagement liegt. Das CSM liefert zumeist keinen inhaltlichen Input bei den Fort- und Ausbildungsmaßnahmen, die die Mitarbeiter darin unterstützen sollen, ihre Zuständigkeit für Issues sachgerecht wahrnehmen zu können, da hierbei Sachverhalte wie Kredit- oder Haftpflichtrisiken durch neue Gesetze angesprochen werden, die ein Expertenwissen voraussetzen. Bei der Citigroup ist es beispielsweise Ziel einer Schulungsaktion, das Management und Risikospezialisten für Entwicklungs- und Schwellenländer durch Experten internationaler Förderbanken über neue Umweltrisiken und -chancen im Kreditgeschäft fortzubilden. Dies ist eine Ergänzung zu schon bestehenden Risikotrainingskursen: „Based on our stakeholders’ recommendations ... executives from Latin America, Central and Eastern Europe and the Middle East and Africa, as well as senior representatives from emerging markets credit risk management, attended environmental risk management training held in June by the International Finance Corporation, the European Bank for Reconstruction and Development, and other multilateral banks. Citigroup has since developed a new Environmental Risk Module that has been added to the overall training program given to bankers and credit officers in emerging markets as part of our overall risk

training educational program. In 2002, we plan to have 1,000 Citigroup employees take the course” (Citigroup 2002, S. 26).

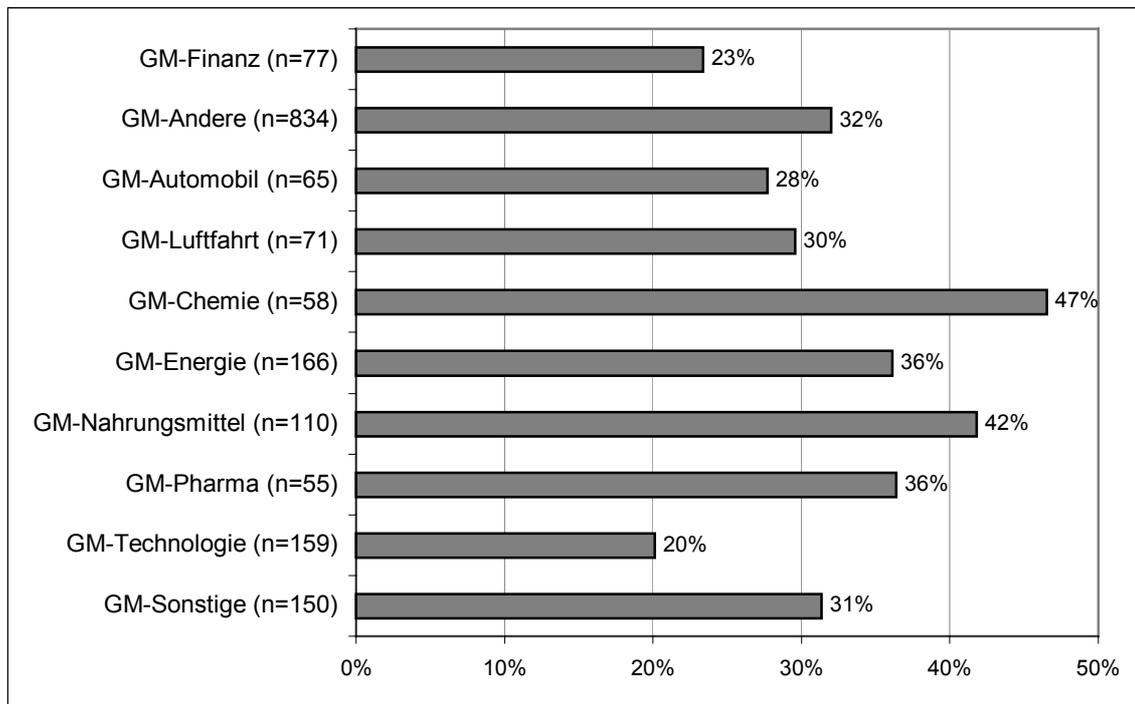


Abbildung 24: Wahrnehmung von Managemententwicklungsmaßnahmen im Rahmen von Nachhaltigkeitsinitiativen

Die Managementfortbildungen, die mit den Nachhaltigkeitsbemühungen des Unternehmens zusammenhängen, nehmen 23 Prozent der Manager in Finanzunternehmen zur Kenntnis (Abbildung 24). Nur in der Technologiebranche ist dieser Wert mit 20 Prozent noch niedriger. Auch hier ist wieder die Tendenz zu erkennen, dass in den Branchen, in denen ökologische und soziale Issues eine hohe Bedeutung haben (vgl. Kapitel 6.1), die Zahl der Führungskräfte am größten ist, die derartige Maßnahmen wahrnehmen. Es sind 47 bzw. 42 Prozent der Führungskräfte der Chemie- und Nahrungsmittelindustrie, die angeben, dass Fortbildungen in ihrem Unternehmen existieren, die das Management von Nachhaltigkeits-Issues unterstützen. Der relativ niedrige Wert in der Finanzbranche lässt darauf schließen, dass nachhaltigkeitsorientierte Managemententwicklungsmaßnahmen nicht zum betrieblichen Alltag gehören und ein Großteil der Manager nicht mit diesen in Berührung kommt.

### 7.2.3. Kommunikation: Interne Kommunikation mit Mitarbeitern

Neben der externen Kommunikation - der Umwelt- und Sozialberichterstattung, Pressearbeit, Informationsbereitstellung etc. (Kapitel 7.1) - zählt die interne Kommunikation über Nachhaltigkeitsthemen zur Funktion des Nachhaltigkeitsmanagements. Wie aus den geführten Interviews hervorgeht, werden hierfür Mitarbeitermagazine, interner E-Mail-Versand,

Handouts in Postfächer, Reden des Top-Managements etc., aber auch die ursprünglich für den externen Gebrauch erstellten Nachhaltigkeitsberichte eingesetzt.

Insbesondere nutzt das CSM das Intranet für interne Kommunikationszwecke. Hier werden zahlreiche Informationen präsentiert, die über das externe Internetangebot der Unternehmen hinausgehen. Es werden Empfehlungen für das Sparen von Ressourcen am Arbeitsplatz und in der Freizeit gegeben, über die für das Nachhaltigkeitsmanagement relevanten Arbeitsgruppen und Ressourcen informiert, Ansprechpartner für spezifische Probleme genannt, aber auch Informationen zu konkreten nachhaltigen Business Cases im Finanzgeschäft bereitgestellt. Von der Umwelt- und Sozialabteilung des IFC wurde eine so genannte „Business Case Datenbank“ entwickelt, die mehr als 400 spezifische Fallbeispiele enthält, in denen Firmen unterschiedlicher Branchen von den Verbesserungen ihrer ökologischen und sozialen Performance profitiert haben. Mehr als die Hälfte der Fälle stammt aus Schwellen- und Entwicklungsländern und rund ein Viertel entspringt Projekten, die durch den IFC finanziert wurden. Die Fallbeispiele haben eine große Bandbreite. Sie zeigen Nutzenpotenziale auf wie <sup>17</sup>

- die Reduzierung von Input-Ressourcen und die Trennung von Büroabfällen einer österreichischen Krankenkasse,
- Preisnachlässe einer thailändischen Versicherung für Unternehmen, die HIV/AIDS-Aufklärungsprogramme durchführen oder
- die Verbesserung der Abwasserqualität durch vorgelagerte Klärmaßnahmen eines tschechischen Baustoffherstellers.

Durch die Datenbankfunktionen können konkrete Beispiele für Branchen oder spezifische Issues abgefragt werden. Die projektverantwortlichen Manager des IFC können somit einfach und gezielt nach „Win-win“-Situationen für ihre Projektfinanzierungen suchen.

Die internen Kommunikationsmaßnahmen zielen erstens darauf ab, das Wissen der Mitarbeiter über konkrete Issues zu verbessern, zweitens ökologisches und soziales Verhalten zu fördern und drittens eine positive Einstellung der Mitarbeiter gegenüber der Idee der Nachhaltigkeit zu erreichen. Bei der Auswertung der Interviews wird deutlich, dass konkrete Nachhaltigkeitsprobleme wie Wasserverschmutzung oder Risiken durch den Klimawandel, über die in Mitarbeitermagazinen berichtet wird, oder offensichtliche Geschäftspotenziale, die anhand von spezifischen Fallbeispielen im Intranet dargestellt werden, für Mitarbeiter leicht zugängliche Themen sind. Schwieriger empfinden es Nachhaltigkeitsmanager hingegen, die Idee der Nachhaltigkeit oder hieran angelehnte Konzepte wie Corporate Sustainability oder die Triple Bottom Line den Mitarbeitern mit Hilfe der vielfältigen Kommunikationswege näher zu bringen. „*The struggle with the inside is bigger then with the outside*“, merkte hierzu einer der Befragten an, „*the majority of managers think that sustainability is something*

---

<sup>17</sup> Ein Teil der Business Cases der Datenbank wurde im Rahmen der Studie „Developing Value: The business case for sustainability in emerging market“ veröffentlicht (vgl. Sustainability, IFC et al. 2002).

strange” (Interview A19). Für diese Schwierigkeiten konnten Manager und Unternehmensberater mehrere Gründe anführen:

- *„Man braucht eine klare Sprache und man muss somit darstellen, wo der Einfluss auf das Geschäft ist. Kausalitäten aufzeigen hilft, dass Mitarbeiter aus Eigeninteresse tätig werden. Ein ähnliches Problem hat man bei Human Resources. In der Human-Ressources-Gruppe kann man Fachjargon benutzen, draußen ist jedoch eine klare Sprache nötig. ... Es ist wichtig zu wissen, was unter den Begriff [der Nachhaltigkeit] fällt. Man wird sich wehren, für das Große und Ganze die Verantwortung zu übernehmen. Der Ausgangspunkt für Nachhaltigkeit scheint der Umweltschutz zu sein. Wenn dann auch noch Corporate Citizenship unter das Nachhaltigkeitsdach fällt, dann drehen alle Leute ab. Je weiter man sich [vom Umweltschutz] entfernt, desto unglaubwürdiger und unverständlicher wird man“* (Interview A21).
- *„Vieles kommt hinzu, - wie Corporate Governance - und irgendwann weiß niemand mehr, um was es eigentlich geht“* (Interview D1).
- *„The sustainability concept is of theoretical nature and it is complicated. Now the Triple Bottom Line concept is becoming an idea which is being embraced by a lot of different organizations as an integral concept which I think is a very difficult thing to do. How do you balance certain activities or actions on a Triple Bottom Line scale or dimension? For example for a bank: If you are going to invest in a project in a developing country it is financially sound because otherwise you would not do it. So that is the first bottom line. But still you can discuss what the financial bottom line is: is it just profit or is it also employment or economic development. Now, if you look at the project from a social perspective it is good because it is in an area with high unemployment and it delivers welfare benefits in social terms and there are no child abuse issue etc.. But then it is environmentally questionable. What should you do? I don't know!“* (Interview A25).

Durch die Zitate wird deutlich, dass die Nachhaltigkeitsmanager vielfach so in ihrem Fachjargon verhaftet sind, dass es ihnen nicht gelingt, Managern den Einfluss von Nachhaltigkeit auf das Unternehmen verständlich darzustellen. Zum einen fehlt es oftmals an einer klaren Sprache. Zum anderen wird das Nachhaltigkeitskonzept überfrachtet, indem Corporate Citizenship, Corporate Governance, Personalthemen und vieles andere unter dem Begriff der Nachhaltigkeit subsumiert wird. Hierdurch verlieren die Konzepte und Maßnahmen, die mit dem Begriff der Nachhaltigkeit in Verbindung gebracht werden, an Glaubwürdigkeit. Denn was nicht klar definiert werden kann, kann auch nur schwer gemangelt werden (vgl. Greenfield 2004, S. 23). Zudem werden inhärente Zielkonflikte nicht dargestellt und thematisiert, die theoretischen Konzepten wie der Triple Bottom Line innewohnen, die eine ausgewogene Bewertung ökonomischer, ökologischer und sozialer Faktoren in den Unternehmen propagieren.

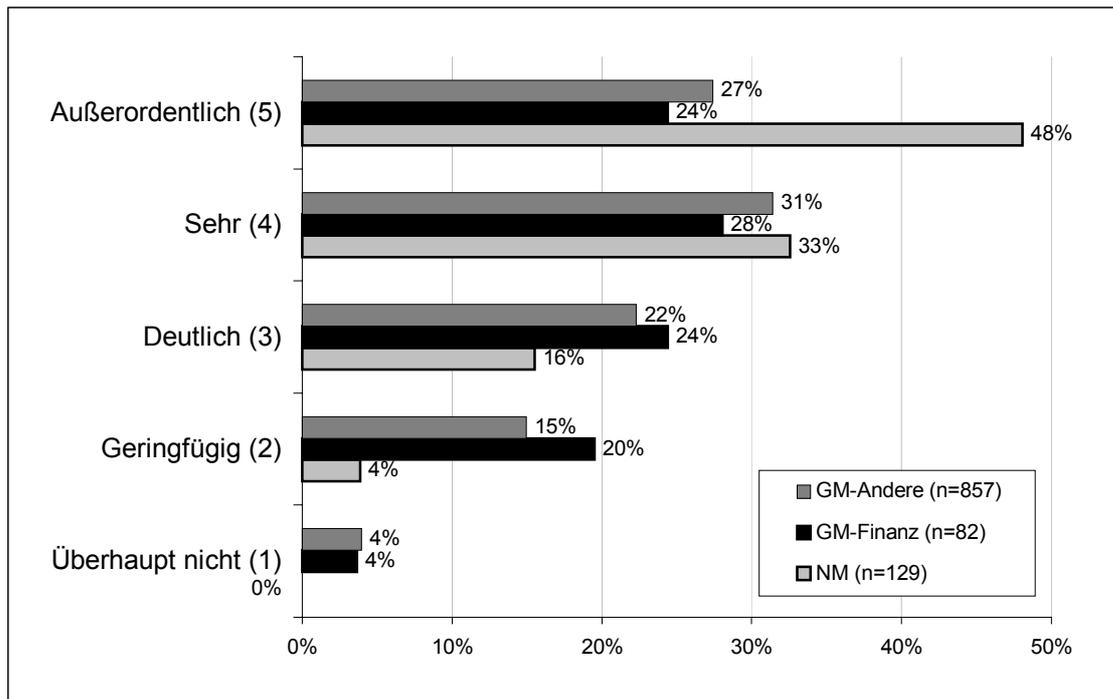


Abbildung 25: Einschätzung, inwieweit das Unternehmen mit Nachhaltigkeitskonzepten vertraut ist

Die Aussagen in den Interviews, dass Mitarbeiter oftmals nicht genau wissen, was Nachhaltigkeit für ihr Unternehmen bedeutet und dass kommunizierte Nachhaltigkeitskonzepte unklar bleiben, werden durch die Ergebnisse des Fragebogens bestätigt. Denn auf die Frage, inwieweit ihr Unternehmen mit einem Konzept der Nachhaltigkeit vertraut ist, das dazu aufruft, ökologische und soziale Kriterien in Geschäftsstrategien und -vorgängen zu beachten, antwortete 24 Prozent der Finanzmanager (GM-Finanz) „außerordentlich“ und 28 Prozent „sehr“. 24 Prozent geben „deutlich“, 20 Prozent „geringfügig“ und 4 Prozent „überhaupt nicht“ an (vgl. Abbildung 25). Die Wahrnehmung durch die Manager aus anderen Branchen (GM-Andere) ist etwas positiver. So sind 27 Prozent der Meinung, dass ihr Unternehmen „außerordentlich“ und 31 Prozent, dass es „sehr“ vertraut ist mit einem Nachhaltigkeitskonzept. Ein bedeutsamer Mittelwertunterschied liegt zwischen GM-Finanz ( $M = 3.50$ ) und GM-Andere ( $M = 3.63$ ) nicht vor.

Im Gegensatz dazu ist die Wahrnehmung der Nachhaltigkeitsmanager (NM) signifikant abweichend, denn fast 50 Prozent von ihnen sind der Auffassung, dass ihr Unternehmen mit dem Konzept „außerordentlich“ und 33 Prozent „sehr“ vertraut ist. Weniger als 20 Prozent gaben „geringfügig“ oder „deutlich“ an und keiner der 129 befragten Umwelt- und Sozialmanager „überhaupt nicht“. Die Angaben der insgesamt acht Nachhaltigkeitsmanager aus Finanzunternehmen (die innerhalb der NM-Angaben schon berücksichtigt sind) weichen in ihrem Trend hiervon ebenfalls nicht ab. Vier sind der Meinung, dass ihr Unternehmen „außerordentlich“ und drei „sehr“ vertraut mit dem Nachhaltigkeitskonzept ist. Die Nachhaltigkeitsmanager haben also daher ein erheblich positiveres Bild von der Vertrautheit

ihres Unternehmens mit der Idee der Nachhaltigkeit als das Management. Erwartungsgemäß zeigt sich eine signifikante Korrelation zwischen der Vertrautheit mit Nachhaltigkeitskonzepten und der Integration von Umwelt- und Sozialkriterien in Unternehmensabläufe (vgl. Kapitel 6.3) für Führungskräfte aus Finanzunternehmen ( $r = .69$ ,  $p = .00$ ), anderen Branchen ( $r = .61$ ,  $p = .00$ ) und Nachhaltigkeitsmanager ( $r = .54$ ,  $p = .00$ ). Es lässt sich auch feststellen, dass bei den Nachhaltigkeitsexperten der Konzerne ein starker Zusammenhang zwischen dem wahrgenommenen Vorsprung bei nachhaltigen Aktivitäten gegenüber Konkurrenten (Frage 6b des NM-Fragebogens) und der Vertrautheit mit dem Konzept vorliegt ( $r = .36$ ,  $p = .00$ ). Weiterhin ist festzuhalten, dass im Falle der Finanzmanager nur eine signifikante Korrelation zwischen der Beeinflussung durch soziale Issues ( $r = .33$ ,  $p = .00$ ), nicht jedoch durch ökologische Issues und der hier diskutierten Frage vorhanden ist. Somit ist anzunehmen, dass insbesondere in Finanzunternehmen mit weitreichenden Integrationsbemühungen und einer ausgeprägten Sensibilisierung gegenüber sozialen Issues, die Mitarbeiter über Nachhaltigkeitskonzepte, die ökologische und soziale Themenfelder umfassen, besser informiert sind.

In einigen der untersuchten Unternehmen hat man erkannt, dass Wissenslücken über Nachhaltigkeitsideen und -probleme in der Organisation bestehen und versucht nun, insbesondere das Top- und Mittel-Management aus der Unternehmenszentrale und der Linie über die Nachhaltigkeitsinitiativen der jeweiligen Unternehmen zu informieren. Das Einbeziehen des Top- und Mittel-Managements wird deshalb als besonders notwendig erachtet, um insbesondere in den Linienorganisationen Maßnahmen anregen und durchführen zu können. Bei der Swiss Re, Allianz und ABN AMRO organisiert daher das CSM Seminare für Führungskräfte, in denen Ergebnisse externer Studien, Fallstudien sowie bisher erzielte Erfolge präsentiert werden. Auf diese Weise wird versucht, die Aufmerksamkeit der Manager auf nachhaltige Business Cases zu lenken. Unterstützt wird das CSM hierbei insbesondere vom Personalwesen, das ebenfalls - wie ein Personalmanager ausdrücklich betonte - ein sehr großes Interesse daran hat, dass auch die Führungskräfte mit Nachhaltigkeits-Issues konfrontiert werden, die bisher keine Berührungspunkte hiermit hatten: *„Auch wenn das Thema überhaupt nicht in den Bereich der einzelnen Führungskräfte fällt, ist es wichtig, weil man irgendwann mitten drin stehen kann“* (Interview A21). Es fällt jedoch vielfach schwer, die Manager von der Dringlichkeit der Maßnahmen und Programme zu überzeugen, da andere Dinge eine höhere Priorität haben: *„It can be very difficult to keep the top 100 managers in the boat as they rotate in their job often and struggle to survive. Sustainability is not their primary concern“* (Interview A26).

In mehreren Unternehmen führt das Nachhaltigkeitsmanagement zudem interne Kommunikationsprojekte durch, die die Bekanntheit bestehender nachhaltiger Produkte im Unternehmen verbessern sollen. In den Interviews wiesen mehrere Nachhaltigkeitsmanager sowie NGO-Mitarbeiter darauf hin, dass der Vertrieb erstaunlich wenig über SRI-Produkte oder Umweltkredite weiß bzw. diesen sogar ablehnend gegenübersteht.

- „Der Vertrieb kennt die Produkte nicht“ (Interview B3).
- „Not invented here - not accepted here. ... Business units often not accept product ideas which come from the outside“ (Interview A19).
- „Ein Sternerlebnis war, als wir uns mit einer Münchner Bank unterhalten haben und wir uns überlegt haben, was sie sich für operationalisierbare Nachhaltigkeitsziele setzen kann. Eines der Ziele war, dass die eigenen Vertriebsmitarbeiter die eigenen Produkte im Nachhaltigkeitsbereich kennen. Wenn die Umweltabteilung Produkte macht und diese nie in den Vertrieb kommen, dann hat man natürlich nach zwei Jahren die Evaluation: ‚Das verkauft sich nicht!‘“ (Interview E5).

Diesen Tendenzen versuchen die Nachhaltigkeitsmanager entgegenzuwirken, indem sie Seminare in den Niederlassungen initiieren oder durchführen, um den Vertriebsmitarbeitern nachhaltige Produkte und hiermit verbundene Prozesse vorzustellen. Sie bemühen sich auch, in das Ausbildungsprogramm der Auszubildenden Unterrichtsblöcke einzubauen, um schon frühzeitig die künftigen Mitarbeiter über nachhaltigkeitsorientierte Produkte des Unternehmens zu informieren und sie an diese heranzuführen.

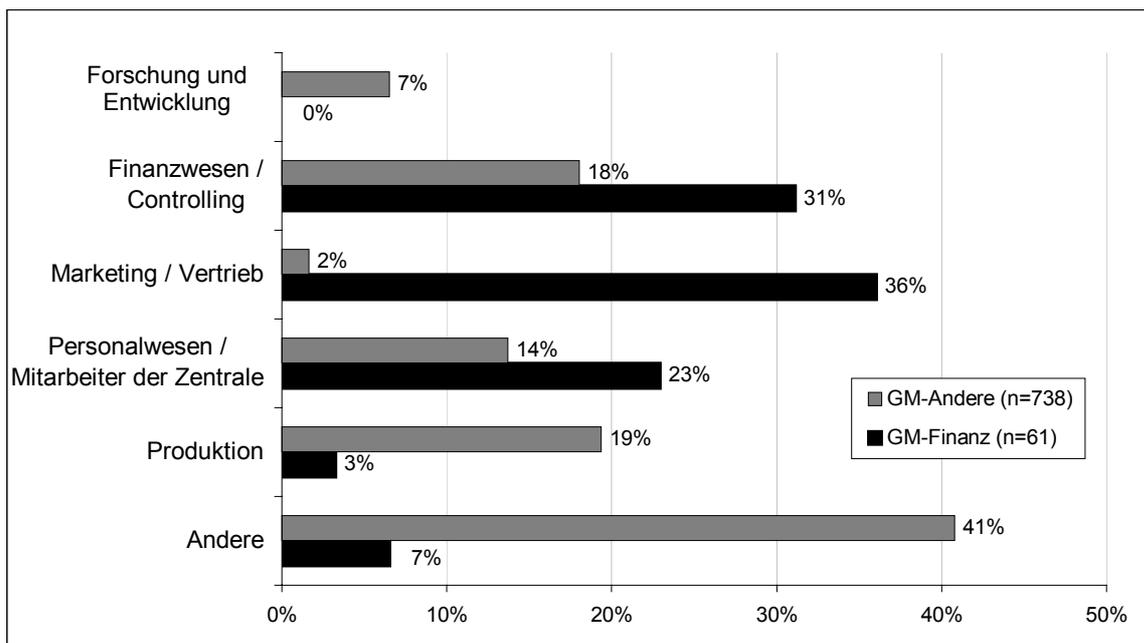


Abbildung 26: Unternehmensbereiche, die am effektivsten die ökologische und soziale Unternehmensperformance unterstützen können

Werden nun die Angaben der Manager zu der Frage betrachtet, welcher Unternehmensbereich am effektivsten die ökologische und soziale Unternehmensleistung unterstützen kann, geben 36 Prozent der erfassten Finanzmanager (GM-Finanz) an, dass das Marketing und der Vertrieb dies am wirksamsten tun können. Sie bestätigen somit die Interviewaussagen, dass insbesondere in diesem Bereich Potenziale vorliegen, die das Nachhaltigkeitsmanagement durch interne Aufklärungsprogramme erschließen kann (Abbildung 26). 31 Prozent sind der Ansicht, dass der Finanz- bzw. Controlling-Bereich und 23 Prozent, dass das Personalwesen

sowie die Mitarbeiter der Unternehmenszentralen am effektivsten die nachhaltige Unternehmensleistung unterstützen können. Die Manager anderer Branchen (GM-Andere) sehen keinen der fünf aufgelisteten Bereiche als herausragend effektiv an, da sie „andere“ Bereiche mit dem höchsten Prozentsatz (41 Prozent) angeben.

#### **7.2.4. Controlling: Umweltmanagementsysteme und Kennzahlen**

In fast allen untersuchten Unternehmen sind Umweltmanagementsysteme (UMS) vorhanden. Die Hauptaufgabe des Nachhaltigkeitsmanagements ist die Überwachung und Weiterentwicklung des UMS. Die Managementsysteme dienen meist nur dem betrieblichen Umweltmanagement und unterstützen hier die Wahrnehmung von Business Cases, die sich aufgrund stofflicher oder energetischer Inputs (Wasser, Elektrizität), interner Prozesse (Verkehr) und Outputs (CO<sub>2</sub>-Emissionen, Abfall) im internen Betrieb ergeben. Zudem erfassen die UMS in Banken und Versicherungen oft nur die größeren Standorte in den Heimatmärkten der Unternehmen sowie große Niederlassungen im Ausland. Mit dieser Vorgehensweise wird versucht, einen hohen Anteil der Input- und Output-Ressourcen möglichst effizient zu erfassen. Darauf wird auch in den Umwelt- und Nachhaltigkeitsberichten der Unternehmen hingewiesen: „Der Verbrauch von Strom, Heizenergie und Wasser wird aus Aufwand-Nutzen-Gründen nur für die Zentralen und großen Niederlassungen ermittelt. Je nach Institutsgröße fließen damit von 33% .. bis zu 100% .. der Gebäudefläche [der einzelnen Tochterunternehmen] in die Betrachtung ein. Die Erfahrung zeigt, dass die Vorgehensweise eine Steuerung von 75 bis 100% der genannten Ressourcen ermöglicht (80:20-Regel)“ (HVB 2002, S. 44).

Insbesondere bei den großen Finanzunternehmen ist zu beobachten, dass die Verantwortung für das betriebliche Umweltmanagement immer stärker vom Nachhaltigkeitsmanagement auf das Gebäudemanagement und den Einkauf übergeht und sich die Aufgaben des CSM auf die Koordinierung der Zielsetzung, die Kontrolle der Zielerreichung, unterstützende Maßnahmen sowie die Weiterentwicklung der UMS beschränkt. Während bei Friends Provident der Nachhaltigkeitsmanager den Einkauf von „grünem“ Strom noch selbst organisiert, ist für derartige Aufgaben bei der Swiss Re das „Internal Environmental Management“-Kompetenzzentrum in Zürich verantwortlich. In dieser Abteilung werden strategische Ziele definiert, die die wichtigsten Umweltaspekte des internen Betriebs der Swiss Re umfassen. Dies sind Energie, Geschäftsreisen, Lieferantenmanagement und Beschaffungswesen, Abfallentsorgung und Recycling. Quantitative Leistungsziele werden allerdings auf individueller Basis in den jeweiligen lokalen Standorten festgelegt, da sich regionale Faktoren stark unterscheiden können (Energiepreise in Europa vs. den USA) und sich so unterschiedliche Nutzenpotenziale ergeben. Bei der Credit Swiss Group bewirtschaftet seit 1998 ein externer Dienstleister sämtliche Liegenschaften in der Schweiz und beachtet im Rahmen dieses Mandats Umweltaspekte wie Abfälle, Heiz- und elektrischen Energieverbrauch, über die in einem separaten jährlichen Report berichtet wird (vgl. MIB

2002). Die für Energie- und Umweltfragen verantwortlichen Nachhaltigkeitsmitarbeiter der Credit Swiss formulieren in Zusammenarbeit mit dem Serviceunternehmen die Umweltziele und stimmen sich auf Treffen alle zwei Monate über Vorkommnisse und die Zielerreichung ab. Die beiden Fallbeispiele der Swiss Re und Credit Swiss verdeutlichen, dass die Aufgaben des CSM im Rahmen des betrieblichen Umweltmanagements zumeist beschränkt sind auf:

- die Koordination der strategischen Zielsetzung
- Anregungen für Maßnahmen
- Unterstützung und Serviceleistungen beim Aufbau von Managementwerkzeugen etc.

Bei der Dresdner Bank, Credit Swiss Group sowie der Züricher Kantonalbank, hat das Nachhaltigkeitsmanagement ein nach ISO 14001 standardisiertes UMS eingeführt. Hierbei wird auch versucht, Produkte und Geschäftsprozesse in das Managementsystem einzubeziehen. Berücksichtigt werden insbesondere die Produkte und Prozesse, bei denen Umweltaspekte auftreten und bei denen die Bank lenkende Maßnahmen ergreifen kann, indem beispielsweise bei Krediten im Immobilien- oder Projektfinanzierungsgeschäft Umweltrisikoprüfungen verlangt werden. Nach Aussagen der Interviewpartner erlaubt es die Formalisierung des UMS durch die ISO-Norm, das sonst nur schwer zu überzeugende Mittel-Management erfolgreich einzubinden und die Produktökologie positiv zu beeinflussen. Ein standardisiertes UMS wird jedoch nicht als unbedingt notwendig für ein gutes Umweltmanagement gesehen, wie auch CSM-Mitarbeiter der ISO 14001 zertifizierten Finanzunternehmen bemerken: *„Man braucht kein Zertifikat, um gutes Umweltmanagement zu machen. Für uns ist es ein Instrument für eine gemeinsame Sprache, den Aufbau des nötigen Drucks und eines Regelkreises ... Man stößt bei der Zertifizierung an den Grenznutzen und muss sich fragen, wie viel Formalisierung notwendig ist“* (Interview A29).

Nicht nur viele Unternehmen sehen den ISO-14001-Standard kritisch, sondern auch die NGOs, wobei letztere vor allem kritisieren, dass hierdurch das Finanzgeschäft zu wenig berührt und die Finanzierung ökologischer und sozial kritischer Projekte nicht beeinflusst wird. Von Unternehmensvertretern wird besonders bemängelt, dass die ISO-Norm nicht ausreichend auf die spezifischen Bedürfnisse von Finanzdienstleistern eingeht und eine Ausrichtung des UMS an dieser sehr aufwändig ist. Es wird jedoch nicht angezweifelt, dass das betriebliche Umweltmanagement zum direkten Verantwortungsbereich des Nachhaltigkeitsmanagements zählt und es die Sensibilität bei Umweltfragen im täglichen Finanzgeschäft unterstützt:

- *„ISO 14001 is a dead end ... if you manage one per cent effectively you still do nothing about the rest. It is like re-arranging the chairs on the Titanic“* (Interview E2).
- *„A bank should have an environmental management system that works well for the organisation. However, it is difficult to just start with ISO 14001. ... It is more important to come forward with a strategic plan that fits for your organisation and brings you forward. It does not have to be ISO 14001 - one can develop its own ideas of it“* (Interview A1).

- „Zertifizierte UMS sind nicht notwendig, da es keinen vernünftigen Standard für Finanzdienstleister gibt. ... Betriebliches Umweltmanagement ist eine Sorgfaltspflicht, die bessere Institute machen. Man sollte die Bedeutung nicht unterschätzen, es ist die unmittelbare Verantwortung der Bank. Im Unterschied zur Finanzierung eines Kraftwerkes oder einer Autobahn gibt es beim betrieblichen und technischen Umweltschutz klare Richtlinien, die festgelegt werden können und an denen man sich messen kann“ (Interview C7).

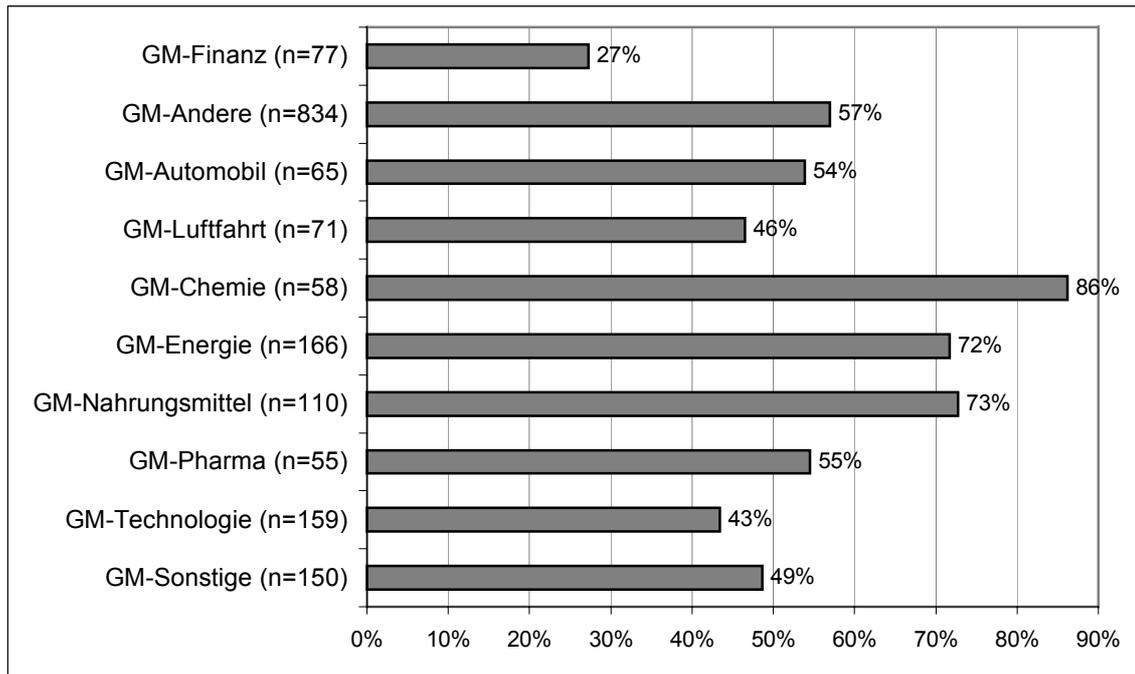


Abbildung 27: Informationen der Manager über Managementwerkzeuge in ihren Unternehmen, die die Transparenz von Issues wie Material- und Abfallflüssen verbessern

Der Informationsgrad der Finanzmanager über Umweltmanagementsysteme in ihrem Unternehmen ist der niedrigste von allen Branchen, wie aus den in

Abbildung 27 wiedergegebenen Ergebnissen der Fragebogenerhebung zu entnehmen ist. Denn nur 27 Prozent der befragten Manager aus Finanzunternehmen geben an, dass sie über Managementwerkzeuge Kenntnis haben, die die Transparenz von Issues wie Material- und Abfallflüssen verbessern. Den nächst größeren Prozentsatz weist die Chemiebranche mit 43 Prozent auf, was schon dem 1,6 fachen Wert der Finanzbranche entspricht. Der hohe Informationsgrad der Manager der Chemiebranche über Umweltmanagementsysteme ist an dem Spitzenwert von 86 Prozent zu erkennen.

Werden die Ergebnisse von Abbildung 27 mit denen der Abbildung 23 und Abbildung 24 verglichen, so ist bei allen drei Auswertungen die gleiche Tendenz zu beobachten. Finanzmanager nehmen in geringerem Umfang firmeninterne Initiativen, Managemententwicklungsmaßnahmen und UMS wahr im Vergleich zu Führungskräften aus

anderen Branchen. Die Ursache dieser geringen Wahrnehmung der Führungskräfte aus Finanzunternehmen lässt entweder darauf schließen, dass nur wenige Unternehmen ein UMS besitzen, das es erlaubt, den Ressourcenverbrauch und Abfallflüsse zu erfassen. Zum anderen spiegelt der niedrige Prozentsatz unter Umständen auch wider, dass Finanzmanager im Rahmen ihrer Arbeit zumeist nicht mit den UMS des innerbetrieblichen Umweltmanagements in Berührung kommen bzw. nicht die Umwelt- und Nachhaltigkeitsberichte ihrer Unternehmen kennen, in denen über Material- und Abfallflüsse berichtet wird. Dagegen wird der hohe Stellenwert der ökologischen und sozialen Issues in der Chemie-, Energie- und Nahrungsmittelbranche an ihren hohen Prozentzahlen in der Abbildung 23, Abbildung 24 und Abbildung 27 deutlich.

Tabelle 8: EPI- und SPI-Kennzahlen

Quelle: Schmid-Schönbein und Braunschweig (2000, S. 11ff; 2002, S. 10ff)

<p><b><u>EPI-Managementkennzahlen:</u></b></p> <p><b>Umweltrelevante Fachbereiche und Umweltfachstellen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl spezialisierter Umweltfachpersonen</li> <li>• Mitarbeiter, die im Ablauf des Geschäftsprozesses Umweltaspekte bearbeiten</li> </ul> <p><b>Ausbildung zum Umweltmanagement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• zum Umweltmanagement ausgebildete Personen</li> <li>• Ausbildungszeit in Personen-Stunden</li> </ul> <p><b>Audits des Umweltmanagements</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl der Audits des Umweltmanagements</li> <li>• Auditorenzeit in Stunden</li> </ul>
<p><b><u>SPI-Managementkennzahlen</u></b></p> <p><b>CSR-Management</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl der Audits des CSR-Managements</li> <li>• Anzahl der Personen, die in Geldwäsche- und Compliance-Aspekten ausgebildet sind</li> </ul>
<p><b><u>EPI-Leistungskennzahlen</u></b></p> <p><b>Umweltaspekte im Kreditgeschäft</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl und Volumen der Kredite mit Umweltrelevanz</li> <li>• Anzahl und Volumen der Kredite mit ökologischer Grobprüfung / Detailprüfung</li> </ul> <p><b>Umweltaspekte im Investment Banking</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl und Volumen der Transaktionen mit internem Umweltscreening</li> <li>• Anzahl und Volumen der Transaktionen mit externer Umweltverträglichkeitsprüfung</li> </ul> <p><b>Assets under Green Management</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Assets under Green Management ausgewählt aufgrund von Ausschlusskriterien</li> <li>• Assets under Green Management ausgewählt aufgrund von Positiv-Kriterien</li> </ul> <p><b>Umweltaspekte im Versicherungsgeschäft</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prämien- oder Schadensvolumen für Beeinträchtigungen an der Umwelt</li> <li>• Prämien- oder Schadensvolumen für Beeinträchtigungen durch Umwelteinflüsse</li> </ul>
<p><b><u>SPI-Leistungskennzahlen</u></b></p> <p><b>Interne betriebliche Sozialaspekte</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitnehmerfluktuation, Schaffung von Arbeitsplätzen, Arbeitnehmerzufriedenheit</li> <li>• Top-Management-Gehälter</li> </ul> <p><b>Sozialaspekte im Retail Banking</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kreditnehmerstruktur</li> <li>• Anzahl und Volumen der Kredite mit hohem sozialen Nutzen</li> </ul> <p><b>Sozialaspekte im Investment Banking</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl und Volumen der Transaktionen mit hohem sozialen Nutzen</li> </ul> <p><b>Sozialaspekte im Asset Management</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verwaltete Assets mit hohem sozialen Nutzen</li> </ul> <p><b>Sozialaspekte im Versicherungsgeschäft</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kundenstruktur</li> <li>• Kundenbeschwerden</li> <li>• Anzahl und Volumen der Versicherungen mit hohem sozialen Nutzen</li> </ul>

Im Rahmen der Interviews wurden auch die „Environmental Performance Indicators“ (EPI) und „Social Performance Indicators“ (SPI) angesprochen, die in die Nachhaltigkeitsberichte gemäß GRI-„Sector Supplements“ einfließen (vgl. Kapitel 7.1.3) und in einigen der Unternehmen durch das Nachhaltigkeitsmanagement mithilfe erweiterter UMS erhoben werden. Allgemein sind EPI und SPI unterteilt in Managementkennzahlen und operative Leistungskennzahlen. Während Managementkennzahlen auf die Akteure bzw. die Managementleistung ausgerichtet sind, stehen bei den operativen Leistungskennzahlen die Ergebnisse im Vordergrund. Tabelle 8 zeigt eine Auswahl quantitativer Indikatoren, die im EPI- und SPI-Konzept vorgeschlagen werden.

EPI- und SPI-Kennzahlen werden jedoch von Nachhaltigkeitsmanagern kritisch beurteilt, auch aus Unternehmen in denen die Zahlen erhoben werden. Es wird bemängelt, dass die Zahlen nicht oder nur sehr begrenzt mit dem Finanzgeschäft und den hier erzielten Unternehmensgewinnen in Verbindung gebracht werden können. So hat die Anzahl der „Kredite mit ökologischer Detailprüfung“ oder das Volumen „der Versicherungen mit hohem sozialen Nutzen“ keinen direkten Zusammenhang mit dem finanziellen Erfolg des Kredit- oder Versicherungsgeschäftes. Zudem sind die Issues und nachhaltige Business Cases, mit denen die Finanzunternehmen konfrontiert werden, sehr unterschiedlich und unternehmensspezifisch, wie Kapitel 6 zeigt. Dies hat beispielsweise zur Folge, dass die Anzahl und das Volumen der „Kredite mit ökologischer Grobprüfung / Detailprüfung“ mehr darüber aussagen, ob das Finanzunternehmen als Kreditgeber intensiv in Branchen und/oder Ländern mit großen ökologischen Risiken tätig ist, als darüber, ob diese Risiken auch hinreichend gemanagt werden. Hinzu kommt, dass die Leistungskennzahlen zum Teil kaum trennscharf definiert werden können. So ist nur schwer objektiv zu bestimmen, was eine Versicherung oder einen Kredit mit „hohem sozialen Nutzen“ darstellt. Ein CSM-Verantwortlicher merkte daher an: *„Eine Kausalität von EPI und SPI mit dem Finanzgeschäft muss aufgezeigt werden. Man weiß nicht, wie relevant die Kennzahlen sind. Nur weil man sie misst, läuft hinterher nicht alles von alleine“* (Interview B3).

### 7.2.5. Beratung: Anstoßen von Veränderungen

Die Führungskräfte in den Linienorganisationen sowie in den Konzernzentralen werden stark durch das Tagesgeschäft beansprucht, sodass von dieser Seite her nur bedingt Anregungen ausgehen, um Veränderungen im Finanzgeschäft im Zusammenhang mit latenten nachhaltigen Business Cases herbeizuführen. Dies betonen gleichermaßen Manager sowie Nachhaltigkeitsverantwortliche in den Interviews:

- *„What are the main barriers for ecological and social initiatives?“ - „Other priorities! Departments have enough to do and you come in and ask them for time and money. It is not a top priority as you do not see the strong impact of issues and it is hard to communicate the relevance if the impact is not visible“* (Interview A22).
- *„Veränderungen sind schwierig, da Organisationen träge sind“* (Interview A11).

- „Vieles geht im Tagesgeschäft unter. Daher muss sichergestellt werden, dass Prozesse immer wieder auf den Prüfstein gestellt werden“ (Interview A6).

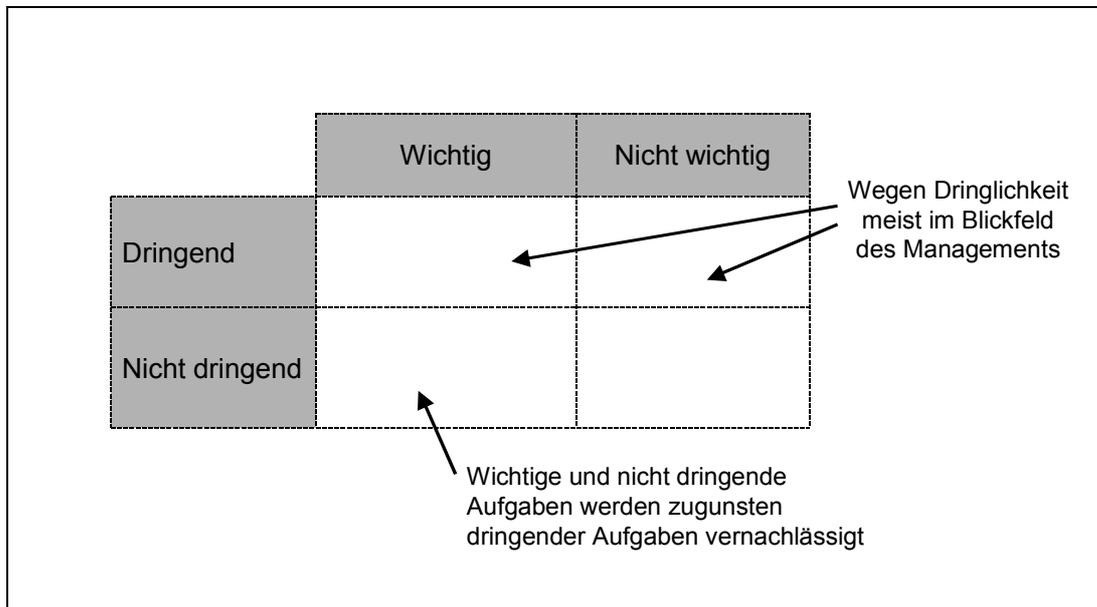


Abbildung 28: Eisenhower-Prinzip zur Einordnung wichtiger Aufgaben

Quelle: Interview A8

Wie schwierig es ist, latente Business Cases aufzugreifen, zeigte ein Versicherungsmanager anhand der zukünftigen EU-Umwelthaftung auf. Er versuchte, im Unternehmen Arbeitstreffen zu organisieren, um Geschäftsmöglichkeiten und Risiken infolge des neuen EU-Gesetzes zu debattieren, die Relevanz für einzelne Märkte abzuklären und Workshops mit Kunden vorzubereiten. Hierdurch sollte sichergestellt werden, dass das Thema frühzeitig aktiv gemanagt wird. Trotz mehrerer Versuche konnten die Treffen nicht an allen relevanten Standorten stattfinden, da u.a. keine passenden Räume gefunden werden konnten und Mitarbeiter vorgaben, keine Zeit zu haben. Nach Ansicht des interviewten Managers - auch in zweien der oben wiedergegebenen Zitate kommt dies zum Ausdruck - wird viel zu selten das „Eisenhower-Prinzip“ berücksichtigt, weil es vernachlässigt wird, die Managementaufgaben gemäß Dringlichkeit und Wichtigkeit einzuordnen (Abbildung 28). Während den dringenden Dingen - unabhängig von deren Wichtigkeit - meist die volle Aufmerksamkeit geschenkt wird, werden darüber vielfach die Aufgaben vernachlässigt, die wichtig sind, aber nicht dringend.

Das Nachhaltigkeitsmanagement nimmt jedoch nur selten in Unternehmen Beraterfunktionen wahr, um Veränderungen im Finanzgeschäft anzustoßen. Im Rahmen der Interviewbefragung wurden Beispiele für die Beraterfunktion des Nachhaltigkeitsmanagements vorgebracht, von denen die wichtigsten kurz erörtert werden sollen. Hierbei handelt es sich in erster Linie nicht um eine gutachterliche oder Expertenberatung zur Entscheidungsvorbereitung (vgl. Kapitel 4.2.5), sondern um eine Prozessberatung, da die ökologischen und sozialen Probleme des

Commercial Banking, Investment Banking oder der Versicherung sehr speziell und fallspezifisch sind. Die Nachhaltigkeitsmitarbeiter besitzen nicht das nötige Expertenwissen und können es auch nicht vorhalten und treten deshalb in einigen Unternehmen als Veränderungshelfer („Change Agent“) auf. Jedoch beschränkt sich diese Prozessberatung oftmals nur auf das Anstoßen von Veränderungen und weniger auf eine intensive Begleitung der organisatorischen Veränderungsprozesse im Kerngeschäft.

Alle Nachhaltigkeitsmanager stellen in den Interviews fest, dass ihre Beraterfunktion im Finanzgeschäft schwierig ist, da von ihnen ausgehende Anregungen in den Linienbereichen umgesetzt werden müssen und greifbare wirtschaftliche Argumente benötigt werden, um das Management zu überzeugen, bestehende Abläufe zu ändern. *„Es ist wahnsinnig schwer, etwas im Kerngeschäft zu ändern. In Bereichen, die sich häufig mit Umweltthemen auseinander setzen ... ist es aber einfacher Vorschläge einzubringen“* (Interview A3). Beispiele, in denen das CSM als Veränderungshelfer in Unternehmen tätig wurde, sind die Einführung einer Schuldnerberatung, der Aufbau von Know-how für den Emissionshandel sowie das Einbringen ökologischer und sozialer Ziele in Strategieprozesse und Anreizsysteme:

- Schuldnerberatung: Der Nachhaltigkeitsmanager eines Unternehmens berichtete, dass er sich dafür einsetzte, Beratungsangebote für Schuldner anzubieten, damit Kunden besser vor der Gefahr der Überschuldung geschützt werden und so auch die Kreditausfälle für die Bank reduziert werden können. Das Anschieben derartiger Initiativen stellt eine große Herausforderung für das CSM dar und erfordert ein weitreichendes Hintergrundwissen: *„Schuldnerberatung ist ein schwieriges Aufgabenfeld für Sustainability Officers. Wir wollen, dass die operativen Bereiche etwas tun. Um dies zu erreichen, muss man Bescheid wissen und in Projekten mitarbeiten“* (Interview A5).
- Aufbau von Know-how für Nutzenpotenziale durch den Emissionshandel: Für den sich abzeichnenden Emissionshandel benötigen auch die Finanzunternehmen ein spezielles Know-how, da das Wissen über die Auswirkungen und Risiken des künftigen Emissionshandels noch sehr begrenzt ist: *„Almost nobody knows anything about the carbon business“* (Interview A19). Die Aufgabe der CSM-Mitarbeiter ist es, Initiativen zu ergreifen, um frühzeitig Chancen und Risiken in den einzelnen Geschäftsbereichen sowie auf der Gesamtkonzernebene zu analysieren. Dies erfolgt meist mit Arbeitsgruppen, denen Mitarbeiter aus den betroffenen Bereichen des Unternehmens angehören, die sich neben ihren regulären Aufgaben mit dem Issue auseinandersetzen. Wegen ihres permanenten und selbständigen organisatorischen Charakters stellt die in Kapitel 6.2 erwähnte Einheit „Greenhouse Gas Risk Solutions“ der Swiss Re eine Ausnahme dar. Mehrere Vollzeitkräfte entwickeln hier Produkte und Risikolösungen im Zusammenhang mit Treibhausgasproblemen.
- Strategieprozesse: In einer kleinen Zahl von Unternehmen wird auf Initiative des CSM die „Balanced Scorecard“ (BSC) dazu genutzt, ökologische und soziale Ziele in die

Strategieprozesse des Konzerns und zugleich in die einzelnen Geschäftsbereiche einzubringen. Die BSC wurde Anfang der 1990er Jahre von Kaplan und Norton entwickelt und erlaubt es, ein strategisches Managementsystem aufzubauen (vgl. Kirchgeorg 2004, S. 382). Im Mittelpunkt steht hierbei die systematische Übersetzung der Unternehmensvision und -strategie in operationale Kennzahlen sowie Maßnahmen. „The Balanced Scorecard translates an organization’s mission and strategy into a comprehensive set of performance measures that provides the framework for a strategic measurement and management system. The Balanced Scorecard retains an emphasis on achieving financial objectives, but also includes the performance drivers of these financial objectives. ... The BSC enables companies to track financial results while simultaneously monitoring progress in building the capabilities and acquiring the intangible assets they need for future growth” (Kaplan und Norton 1996, S. 2). Der Erfolg dieser Strategiefindungs- und umsetzungsmaßnahme für ökologische und soziale Ziele wird jedoch verhalten eingeschätzt, da andere Ziele der BSC als wesentlich wichtiger angesehen werden: *„Unser Geschäftsbereich hatte vor rund drei Monaten Strategiewoche. Einen Monat zuvor hatte das Executive Team einstimmig die Sustainability-Strategie abgesegnet und es wurde gesagt, Sustainability wird, in der BSC verankert, es gibt einen Aktionsplan und es kommt in die MBOs [Management by Objectives] rein. In der Strategiewoche der Division war Sustainability kein Thema mehr und es war nicht in der BSC bis zur letzten Abstimmung [über die erarbeiteten Ziele] ... Das heißt, man hatte eine Entscheidung des Executive Teams, dass es gemacht wird und als es dann soweit war, hat kein Mensch mehr daran gedacht, dass Sustainability ein Thema war. ... Es wurde vergessen, man hatte nicht daran gedacht, und dann wurde Sustainability in einer Fünf-Minuten-Aktion noch reingepackt, weil man sich ja festgelegt hatte. Dann war es drinnen und zwar nicht ausformuliert, sondern man hat sich bezogen auf den Input des Sustainability-Managements. Die Leute hatten keine Ahnung, zu was sie ja’ gesagt haben”* (Interview A8).

In einem anderen Unternehmen wird bewusst auf derartig komplexe Managementwerkzeuge wie die BSC verzichtet, da viel Aufwand damit verbunden ist. So werden einmal jährlich Gespräche mit den Vorständen der Geschäftsbereiche und anderen relevanten Führungskräften geführt, in denen Unternehmenswerte, Leitsätze sowie mögliche Maßnahmen zur besseren Berücksichtigung nachhaltiger Issues angesprochen werden. Diese Treffen dienen vor allem der Findung ökologischer und sozialer Ziele. Die jährlichen Gespräche führt der Nachhaltigkeitsmanager meist ohne das im Konzern für das CSM verantwortliche Top-Management-Mitglied, welches jedoch bei wichtigen Fragen zu den Treffen hinzugezogen wird. Die Sitzungen werden von Seiten der CSM-Abteilung vielfach durch Präsentationen mit relevanten Problemen, Maßnahmen und Zielen vorbereitet. Dieses Vorgehen wird als einfach, aber effektiv angesehen: *„Es ist ein hemdsärmeliges Tool, aber es klappt”* (Interview A5).

- Anreizsysteme: Mehrere der interviewten Nachhaltigkeitsmanager berichten, dass Geschäftsbereiche vielfach nur ihre eigenen Interessen sehen, um ihre Ertragsziele zu erreichen. Sie verkaufen Produkte und Dienstleistungen, ohne auf daraus sich entwickelnde ökologische und soziale Reputationsrisiken für den Gesamtkonzern zu achten. Daher wird in mehreren Unternehmen versucht, Diskussionen über finanzielle und nichtfinanzielle Anreizsysteme anzuregen, die ein derartiges Verhalten verhindern sollen: „It doesn't have to be a punishment in financial terms, it can be a punishment of not moving ahead. Important is the management commitment to follow the given policies“ (Interview A25). Da Anreizsysteme für das Linienmanagement in der Regel einen Hoheitsbereich der Geschäftsbereiche darstellen, sind Änderungen jedoch nur schwer durchzusetzen. Unternehmen wie ING, Rabobank und Storebrand haben jedoch auf Konzernebene erste Schritte unternommen, um in den Beurteilungssystemen der Vorstände und Mitarbeiter der verschiedenen Zentralbereiche ökologische und soziale Kriterien zu verankern.

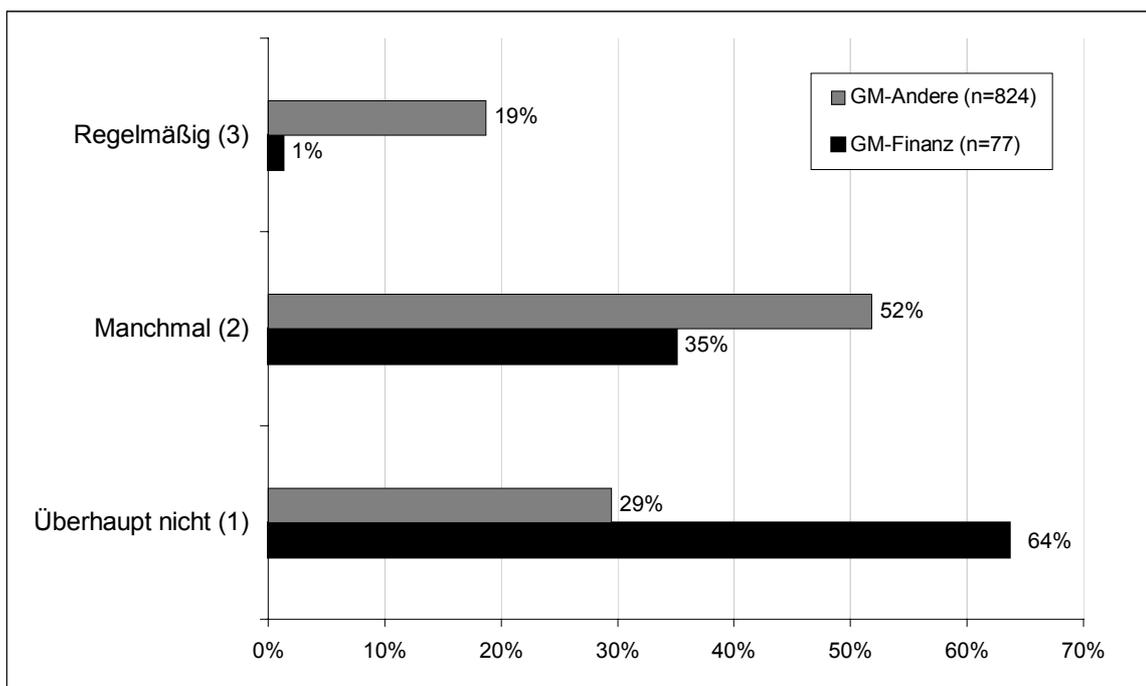


Abbildung 29: Zusammenarbeit von Führungskräften mit Nachhaltigkeitsmanagern

Die Möglichkeiten des Nachhaltigkeitsmanagements, Veränderungen ökologischer und sozialer Art anzustoßen und die Linienorganisation dabei zu unterstützen, müssen jedoch aufgrund der Interviewaussagen gering eingeschätzt werden. Es ist davon auszugehen, dass das CSM nur dort Geschäftsbereiche erfolgreich unterstützen kann, wo konkrete ökologische und soziale Probleme vorliegen bzw. sich abzeichnen (z.B. in der Projektfinanzierung) und eine Bereitschaft des Managements vorhanden ist, Anregungen sowie Hilfe zu akzeptieren. Die Ergebnisse der schriftlichen Befragung weisen die gleiche Tendenz auf, dass nämlich die

große Mehrzahl der Finanzmanager (GM-Finanz) nicht mit den Nachhaltigkeitsmanagern zusammenarbeitet (Abbildung 29). Nur ein Prozent der Finanzmanager stehen im alltäglichen Arbeitsablauf in direktem Kontakt mit dem Nachhaltigkeitsmanagement und 35 Prozent arbeiten manchmal mit dem CSM zusammen. In den anderen Branchen hingegen gaben Führungskräfte (GM-Andere) an, wesentlich häufiger mit CSM-Mitarbeitern zu tun zu haben.

Der Vergleich der Mittelwerte zeigt deutlich, dass bei dieser Einschätzung von GM-Finanz ( $M = 1.38$ ,  $SD = .51$ ) und GM-Andere ( $M = 1.89$ ,  $SD = .69$ ) eine hoch signifikante Mittelwertabweichung vorliegt [ $t(899) = 6.42$ ,  $p = .00$ ]. Im Fall der Finanzmanager besteht ein positiver Zusammenhang zwischen dem hier diskutierten Umfang der Zusammenarbeit mit Nachhaltigkeitsmanagern und der wahrgenommenen Beeinflussung durch soziale Issues ( $r = .35$ ,  $p = .02$ ), bei anderen Führungskräften sowohl zwischen sozialen ( $r = .27$ ,  $p = .00$ ) als auch ökologischen ( $r = .35$ ,  $p = .00$ ) Issues. Eine mögliche Erklärung kann sein, dass Manager aus Finanzunternehmen seltener mit dem Nachhaltigkeitsmanagement zusammenarbeiten, da weniger relevante Nachhaltigkeits-Issues in Banken und Versicherungen wahrgenommen werden (vgl. Kapitel 6.1). Zudem ist festzustellen, dass Manager, die häufiger mit Nachhaltigkeitsverantwortlichen zusammenarbeiten, auch den zuvor in Kapitel 7.2.1 besprochenen Erfolg von Nachhaltigkeitsinitiativen höher einschätzen als andere Führungskräfte, wie die signifikante Korrelation zwischen den intervallskalierten Fragen aufzeigt (GM-Finanz:  $r = .30$ ,  $p = .01$ ; GM-Andere:  $r = .21$ ,  $p = .00$ ). Somit ist anzunehmen, dass die gemeinsam durchgeführten Maßnahmen häufig auch erfolgreich waren.

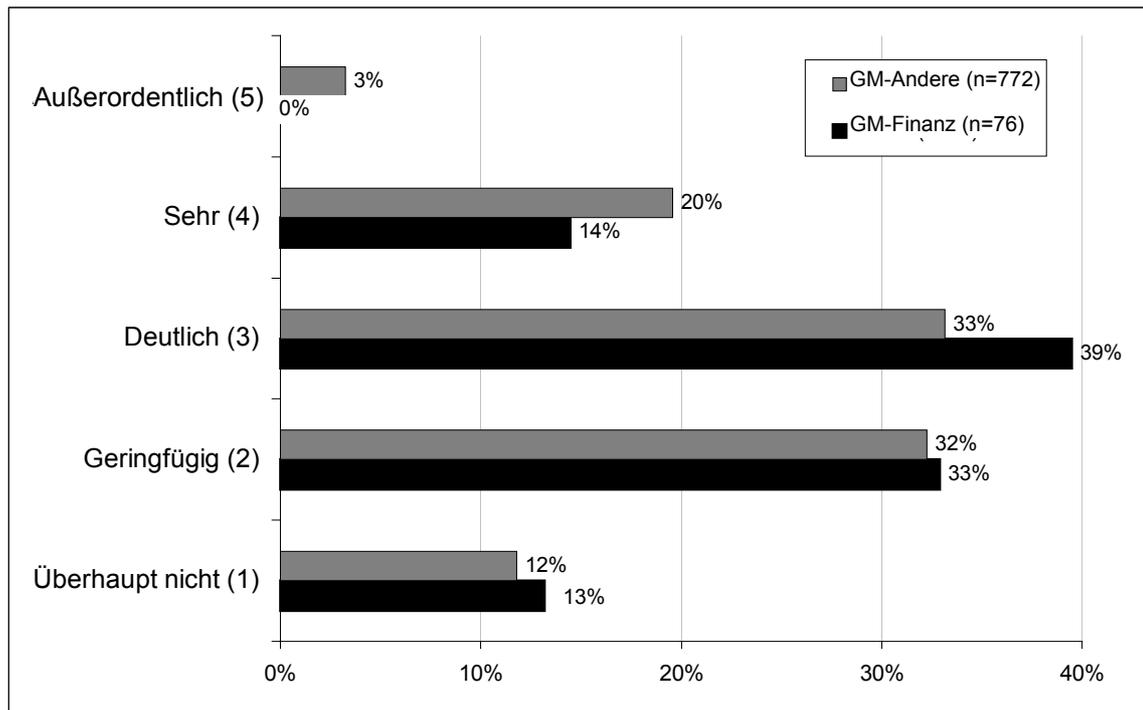


Abbildung 30: Einschätzung, inwieweit eine engere Zusammenarbeit mit Nachhaltigkeitsmanagern zu besseren ökologischen und sozialen Geschäftspraktiken beiträgt

Aus Abbildung 30 ist zudem zu entnehmen, dass keiner der befragten Finanzmanager von einer engeren Zusammenarbeit mit Nachhaltigkeitsmanagern erwartet, dass die Geschäftspraktiken ökologisch oder sozial „außerordentlich“ aufgewertet werden. Mehr als 45 Prozent der Führungskräfte von Banken und Versicherungen geben jedoch an, dass das Finanzgeschäft hierdurch „überhaupt nicht“ oder nur „geringfügig“ verändert werden kann. Sie beurteilen eine mögliche Ausweitung der Zusammenarbeit mit dem CSM zwar nicht signifikant aber dennoch erkennbar verhaltener als die Manager aus anderen Industriezweigen (GM-Andere). Interessant ist in diesem Zusammenhang auch, dass mehrere Fragebogen-Items mit der soeben diskutierten Einschätzung der Manager signifikant zusammenhängen. Eine positive Korrelation liegt zwischen der Beurteilung einer engeren Zusammenarbeit und der wahrgenommenen Beeinflussung durch soziale (GM-Finanz:  $r = .27$ ,  $p = .02$ ; GM-Andere:  $r = .25$ ,  $p = .00$ ) und ökologische Issues (GM-Finanz:  $r = .28$ ,  $p = .02$ ; GM-Andere:  $r = .24$ ,  $p = .00$ ) vor. Zudem ist ein signifikanter Zusammenhang bei der Einschätzung der Vertrautheit mit dem Konzept der Nachhaltigkeit (GM-Finanz:  $r = .26$ ,  $p = .03$ ; GM-Andere:  $r = .14$ ,  $p = .00$ ), der Integration von Nachhaltigkeitskriterien in Unternehmenstätigkeiten (GM-Finanz:  $r = .23$ ,  $p = .04$ ; GM-Andere:  $r = .16$ ,  $p = .00$ ) sowie der Bedeutung von Reputation und Markenwert (GM-Finanz:  $r = .26$ ,  $p = .03$ ; GM-Andere:  $r = .09$ ,  $p = .01$ ) festzustellen (vgl. Kapitel 6.1, 7.2.3, 6.3 und 6.2). Somit zeigt sich, dass insbesondere dann, wenn konkrete Issues vorliegen, die zu klaren Business Cases und einer Berücksichtigung nachhaltigkeitsorientierter Kriterien führen (was, wie die Ergebnisse zeigen, signifikant häufiger in Nicht-Finanzunternehmen der Fall ist), dem Nachhaltigkeitsmanagement auch eine positive Wirkung durch seine Beratungstätigkeit und andere Aktivitäten beigemessen

wird. Dies erlaubt den Schluss, dass der Handlungsspielraum für Beratungsaktivitäten im Finanzgeschäft zumeist eingeschränkt ist. Dass nun kein signifikanter Unterschied zwischen den Einschätzungen der GM-Finanz und GM-Andere bei der Frage besteht, inwieweit eine engere Zusammenarbeit mit Nachhaltigkeitsmanagern zu besseren ökologischen und sozialen Geschäftspraktiken beiträgt, könnte auf den statistisch nachweisbaren Zusammenhang mit der Bedeutung von Reputation und Markenwert zurückzuführen sein. Wenn nämlich - wie im Falle von Banken und Versicherungen - „der Ruf“ als außerordentlich wichtig angesehen wird (vgl. Kapitel 6.2), dann wird auch die Effektivität einer zukünftig engeren Zusammenarbeit mit Nachhaltigkeitsmanagern hoch bewertet. Dies stimmt mit dem Ergebnis überein, dass als eine der zentralen Aufgaben des CSM die Vermeidung von Reputationsrisiken bzw. der Reputationsaufbau wahrgenommen wird.

### 7.2.6. Strategisches Management: Keine Einbindung

In Finanzunternehmen hat das Nachhaltigkeitsmanagement sowohl nach Meinung der CSM-Mitarbeiter als auch der Führungskräfte keine Mitsprache oder nimmt gar eine gewichtige Aufgabe im Rahmen des marktlichen strategischen Managements wahr. Über seine strategische Rolle wird in den Interviews überwiegend ein sehr ernüchterndes Bild gezeichnet. Es wird vielfach nur in dem Umfang eingebunden, den die Unternehmen gerade noch vertretbar halten, um externe Anspruchsgruppen zufrieden zu stellen und sie im Vergleich zur Konkurrenz „mithalten“ oder sich „positiv abheben“ können:

- *„Nachhaltigkeit ist eingebunden, aber es ist nicht ein ‚Main Strategic Asset‘ des Vorstandes“* (Interview A5).
- *„Man wird immer nur das tun, was gerade notwendig ist, um zu vermeiden, dass NGOs und andere Interessengruppen sich beklagen“* (Interview A21).
- *„Ich bin in verschiedenen Meetings gewesen, wo Sustainability ein Thema war, auch mit unserem Chairman und Leuten [eines Automobilherstellers], die sich mit uns über das Verständnis der Nachhaltigkeitsphilosophie ausgetauscht haben und weshalb sie es machen. Da trifft man natürlich teilweise auf sehr radikal-pragmatische Ansätze nach dem Motto: ‚Wenn das Ganze mal kippen sollte im Sinne der Wahrnehmung und eine breite Gesellschaftsschicht und die Rechtssprechung auf Sustainability umschwenkt, dann können wir sagen, wir waren die der ersten Stunde. ... und so lange machen wir es auf Sparflamme mit vier bis fünf Leuten, die sich zu Tode arbeiten, bis sie mal fünf Minuten beim Vorstand bekommen.“* - Frage: Ist das auch so in Ihrem Unternehmen? - *„Bei uns ist es sehr breit abgestützt, das Netzwerk funktioniert und die Leute glauben daran. Aber es ist ein minimalster Prozentsatz, der wirklich aktiv ist“* (Interview A8).

Auch wenn das Nachhaltigkeitsmanagement keine wichtigen Aufgaben im Rahmen marktlicher Strategien übernimmt, so fällt es doch in den Tätigkeitsbereich von Nachhaltigkeitsmanagern, nichtmarktliche Strategien zu entwickeln und umzusetzen. Sie sind

eng mit den jeweiligen unternehmensexternen und -internen Aufgaben des Nachhaltigkeitsmanagements verbunden und diese Strategien betreffen beispielsweise

- die Zusammenarbeit mit Organisationen und anderen Finanzunternehmen
- die Durchführung von Forschungsprojekten
- Kommunikationsprojekte und -werkzeuge
- Fortbildungen
- das betriebliche Umweltmanagement
- Maßnahmen zur Beobachtung und Analyse von Business Cases durch den CO<sub>2</sub>-Emissionshandel etc.

In den Umwelt- und Sozialberichten der Credit Swiss Group, Storebrand und der Münchener Rück werden derartige Strategien anschaulich dargestellt. Für die unterschiedlichen Aufgabenbereiche des Nachhaltigkeitsmanagements werden dort auch definierte Ziele und festgelegte Maßnahmen aufgezeigt (vgl. Storebrand 2001, S. 6ff; Münchener-Rück 2002, S.8ff; Credit-Swiss 2002a, S. 11ff).

Die zentralen marktlichen Strategien von Firmen der Finanzbranche werden also nur marginal durch das Nachhaltigkeitsmanagement beeinflusst. Deshalb haben auch normative Nachhaltigkeitsmodelle, die die ökologische, soziale sowie ökonomische Unternehmensleistung triadisch gegenüberstellen und die in Verbindung mit dem CSM gebracht werden (wie die Triple Bottom Line), wenig Einfluss auf die Unternehmenspraxis. So wurde auch in den Interviews deutlich, dass die Finanzunternehmen sich möglichst aus ökologischen und gesellschaftlichen Normierungsfragen heraushalten. Stattdessen versuchen sie, sich in den Bereichen zu bewegen, die die Lenkungssysteme Gesellschaft, Politik und insbesondere der Markt vorgeben. Auch die NGO-Vertreter erkennen, dass es für die Unternehmen schwierig ist, sich im Rahmen ökologischer und sozialer Aktivitäten allzu weit vom Feld der Konkurrenz zu lösen, ohne dabei von Analysten und Investoren kritisch hinterfragt zu werden:

- *„Wir sind überall in einer guten Position, z.B. bei Initiativen zum Energiesparen. Wir sind vielfach die Musterknaben. Das ist für mich das Entscheidende. Es gibt ja immer noch viel Aufwärtspotenzial. Aber ein Unternehmen kann sich nicht allein zu sehr von dem Feld lösen und vorauspreschen und damit den Kontakt zum Umfeld verlieren. Es geht darum, zusammen mit anderen etwas zu entwickeln. Es ist viel besser, die anderen mitzuziehen, dadurch dass man Teil des Feldes ist und mit Kontakt zu den anderen voranschreitet. Es bringt nichts, einfach von null auf 100 zu beschleunigen und die anderen bleiben auf 40 zurück“* (Interview A30).
- *“It is a very competitive culture. Therefore it is hard for companies to go out on the front line if it hurts your bottom line. The choices to increase profits [through win-win-situations] are often limited”* (Interview E3).

Da das Nachhaltigkeitsmanagement kein „Main Strategic Asset“ der Firmen ist und kaum in Unternehmens- und Wettbewerbsstrategien beachtet wird, beeinflusst es nur unwesentlich das

operative Management, das in einer Art Vollzugsfunktion zum strategischen Management steht sowie die nachgeordneten Funktionalstrategien der Bereiche Marketing, Personalwesen, Risikomanagement etc.. Einige Finanzmanager meinen, dass hierdurch eine Diskrepanz zwischen der im Unternehmen wahrgenommenen Realität der Unternehmenskultur und dem nach außen vermittelten „nachhaltigen Image“ entsteht, das durch die ökologische und soziale Berichterstattung, die Presse- und Informationsarbeit sowie Leitsätze aufgebaut wird. Durch die externe und interne Kommunikationsarbeit des Nachhaltigkeitsmanagements wird zum Teil der Eindruck vermittelt, dass man sich in eine „nachhaltigere“ Richtung bewegt, während das strategische und operative Management dagegen in eine andere Richtung zielen.

- *„Rund 97 Prozent der Energie und dessen, was die Firma macht, ist auf Rating-Agencies und Analysten ausgerichtet. Die restlichen drei Prozent: Da sendet man die richtigen Rauchsignale, sodass man in dem Bereich auch noch präsent ist und auch noch etwas machen kann – allerdings mit minimalstem Aufwand. Bei unserem Unternehmen ist dieser minimalste Aufwand jedoch noch viel größer als bei anderen. Deshalb sieht es - relativ gesehen - auch noch sehr gut aus. Wenn man mal hinter die Fassaden der potemkinschen Dörfer schaut, dann hat man eigentlich die richtigen Vergleiche. Der Sustainability-Bericht zeigt, dass man in allen Bereichen drinnen ist; wir machen das und jenes und haben überall Beispiele. Wir haben jetzt die Nummer eins eines Nachhaltigkeits-Index erklommen: darauf sind die Leute, denen wir das zu verdanken haben, auch stolz, aber den Rest kümmert es wenig“* (Interview A8).
- *„Natürlich haben wir Nachhaltigkeitsprediger und einen Nachhaltigkeitsbericht und das Zeug, über das man Verschiedenes denken kann. Aber solange wir im Underwriting Geschäfte eingehen, die nicht nachhaltig sind, unterminieren wir ja das, was wir sagen. Wir müssen aufhören, irgendetwas zu unterschreiben, das auch nur im Entferntesten etwas mit Brasilien oder Amazonas zu tun hat. Wenn wir darüber nachdenken, müssen wir aufhören, mit Atomkraft- und Airlinepools zu arbeiten. Was nützt ihnen das Sustainability-Geschwätz - sage ich jetzt böse -, wenn die Underwriters ihr Business so weiter machen wie eh und je und auch ein Dorf unterm Steilhang versichern. Da gibt es ‚Faktenfischen‘, da gibt es Corporate Communications, die eine Nachricht rauschicken wollen, dass das ‚sexy‘ ist, und da gibt es das Tagesgeschäft, das davon wahrscheinlich überhaupt nichts weiß“* (Interview A11).

Auch das Lobbying von Unternehmen, das durch Einflussnahme auf der politischen Ebene die strategische Ausrichtung der Firmen unterstützen soll, stimmt oft nicht mit den CSM-Strategien und dem nach außen kommunizierten Image überein. *„Lobby is at odds with sustainability strategies“* merkte ein Unternehmensberater an (Interview D5). Die politische Einflussnahme von Banken und Versicherungen ist teilweise den Bemühungen der eigenen Nachhaltigkeitsabteilungen entgegengesetzt und ist nach Einschätzungen von NGO-Vertretern ein großes Problem. Es wird daher von NGOs erwartet, dass die Ratingagenturen diese Widersprüche zukünftig verstärkt in die Nachhaltigkeitsbewertungen der Firmen

einfließen lassen: „*Als störend erleben wir die Mitgliedschaft in Lobbyorganisationen bzw. die eigene Lobbyarbeit, die z.T. kontraproduktiv ist zu den Bemühungen der eigenen Nachhaltigkeitsabteilungen. Wir hoffen, dass diese Mitgliedschaft in Lobbyorganisationen ein größeres Gewicht in den Nachhaltigkeitsratings bekommt, gerade bei den ‚best in class‘-Ansätzen, die sehr viel abfragen. Sehr viele Unternehmen kommen heute in den Sustainability-Index rein, aber die strategische Planung - und das ist ja Lobbyarbeit - ‚wie soll es weiter gehen / wie werden die Weichen gestellt‘ ist bei vielen Unternehmen von anderen Kriterien geleitet*“ (Interview E4). Diese Aussagen zeigen auf, dass Nachhaltigkeitsstrategien nicht zwingend mit dem strategische Management abgestimmt sind. So können umfang- und erfolgreiche externe Kommunikationsmaßnahmen vorliegen, die jedoch in keinem Zusammenhang mit dem realen Finanzgeschäft und der Unternehmenskultur stehen. Es ist fraglich, ob eine derartige Diskrepanz zwischen kommuniziertem Image und Unternehmensrealität über einen langen Zeitraum aufrecht erhalten werden kann. Dazu merkte ein Nachhaltigkeitsmanager an: „*Einen Spagat hält man nicht lange aus*“ (Interview A5).

### **7.2.7. Ergebnisse**

Zu den unternehmensinternen Aufgaben des Nachhaltigkeitsmanagements zählen die Richtliniengestaltung durch Leitsätze, die Koordination von Komitees und Netzwerken, die interne Kommunikation mit Mitarbeitern, das Controlling im Zusammenhang mit UMS sowie das Anstoßen von Veränderungen durch die Beratungsarbeit. In das strategische Management ist das CSM hingegen nicht eingebunden und es ist nur an der Entwicklung und Umsetzung nichtmarktlicher Strategien beteiligt. Somit zeigt sich, dass das von James und Stewart (vgl. Kapitel 4.2) definierte weite Spektrum an Aufgaben von Umweltmanagern, größtenteils auch auf die internen Tätigkeiten des konzernweiten Nachhaltigkeitsmanagements übertragen werden kann.

In den interviewten Unternehmen ist das Nachhaltigkeitsmanagement in der Funktion der Richtliniengestaltung für die Entwicklung von ökologischen und sozialen Leitsätzen und deren Umsetzung zuständig. Die Auswertung der Fragebogen bestätigt, dass die Finanzmanager in der Mehrheit darüber informiert sind, dass Leitsätze in ihrem Unternehmen existieren. Dagegen werden von ihnen wesentlich seltener Koordinationskomitees, UMS oder Umweltmanagementkurse in Finanzunternehmen wahrgenommen als die Leitsätze. Dies läßt den Schluss zu, dass umfassend über die Leitbilder und Richtlinien berichtet und aufgeklärt wird. Der Erfolg dieser Corporate-Governance-Maßnahmen wird jedoch von den Managern zurückhaltend bewertet und sie nehmen auch wahr, dass aufgrund ökonomischen Drucks die Leitsätze oftmals nicht beachtet und übergangen werden. Um dies zu verhindern, sind bei einigen Unternehmen daher spezielle Risikomanagementprozesse in Kraft, die angestoßen werden, wenn Mitarbeiter bei Nachhaltigkeits-Issues eine Verletzung der Leitsätze wahrnehmen.

Bei der horizontalen Koordination ist es die Aufgabe des Nachhaltigkeitsmanagements, die Arbeitsgruppen zu fördern, die sich mit Nachhaltigkeits-Issues des Finanzgeschäftes oder des betrieblichen Umweltmanagements auseinander setzen. Die Belange der Gruppen werden vom CSM gegenüber dem Management vertreten und es fördert die Infrastruktur für deren Zusammenarbeit beispielsweise durch den Aufbau von speziellen Datenbanken oder Informationssystemen. Auch werden dafür informelle Netzwerke aufgebaut und Unternehmensbereiche mit ähnlichen Problemen miteinander in Verbindung gebracht. In die Arbeitsgruppen sind jedoch nur wenige Finanzmanager eingebunden bzw. darüber informiert, wie aus der Fragebogenumfrage hervorgeht. Über ökologische und soziale Managemententwicklungsmaßnahmen wie Umweltmanagementkurse sind ebenfalls nur wenige Finanzmanager informiert, obwohl derartige Aktivitäten in einigen Unternehmen durch die vertikalen Koordinationsaktivitäten des CSM unterstützt werden.

Nachhaltigkeitsmanager nutzen vielfältige Kommunikationswege wie Mitarbeitermagazine, E-Mail-Rundschreiben oder das Intranet um intern über Nachhaltigkeitsthemen des Unternehmens zu kommunizieren, die direkt das Unternehmen betreffen. In einigen Unternehmen führt das Nachhaltigkeitsmanagement Seminare für das Top- und Mittel-Management durch, um deren Aufmerksamkeit für Nachhaltigkeitsinitiativen zu gewinnen. Es wird auch versucht, die Bekanntheit nachhaltiger Produkte in den Bereichen des Endkundengeschäfts zu verbessern, da der Vertrieb meist wenig über die Produkte weiß oder diesen sogar ablehnend gegenübersteht. Sind konkrete ökologische und soziale Issues den Mitarbeitern noch einfach zu vermitteln, so ist es schwierig, die Idee der Nachhaltigkeit oder Nachhaltigkeitskonzepte wie die Triple Bottom Line im Unternehmen näher zu bringen. In der Fragebogenaktion schätzen Nachhaltigkeitsmanager die Vertrautheit ihrer Unternehmen mit den Konzepten, die inhaltlich dazu aufrufen, ökologische und soziale Kriterien in Geschäftsstrategien und -vorgängen zu beachten, relativ gesehen wesentlich höher ein als Manager der Finanzbranche. Auch die durchgeführten Interviews bestätigen diesen Sachverhalt.

Fast alle Unternehmen, von denen Mitarbeiter interviewt wurden, haben ein UMS für ihr innerbetriebliches Umweltmanagement aufgebaut und zum Teil werden durch diese Managementsysteme auch diejenigen Bereiche des Finanzgeschäftes erfasst, die sich häufig mit Umweltproblemen auseinander setzen müssen. Der Nutzen von standardisierten UMS wird jedoch kritisch betrachtet und es wird in vielen Finanzunternehmen davon ausgegangen, dass auch ohne ISO 14001 ein gutes Umweltmanagement durchzuführen ist. Ebenfalls kritisch beurteilt werden EPI und SPI, da sie keine Kausalität zu den Business Cases im Finanzgeschäft aufweisen.

Ein weiteres Resultat ist die Tendenz, dass zunehmend die Verantwortung für das innerbetriebliche Umweltmanagement auf andere Fachbereiche wie das Gebäudemanagement oder den Einkauf übergeht. Die Aufgaben des Nachhaltigkeitsmanagements beschränken sich im Zuge dieser Entwicklung dann nur noch auf unterstützende Maßnahmen, die da sind

Koordination der Zielsetzung, Kontrolle der Zielerreichung, Weiterentwicklung der UMS bzw. des innerbetrieblichen Umweltmanagements. Jedoch ergibt die Auswertung der Fragebogen, dass die große Mehrheit der Finanzmanager die UMS nicht wahrnimmt, die Stoffflüsse und andere Issues messen und dokumentieren.

In einigen Fällen treten Nachhaltigkeitsmanager als Berater bzw. Change Agent auf und helfen, Veränderungen anzustoßen, insbesondere in den Bereichen, die sich häufig mit ökologischen Problemen auseinandersetzen. Für das Nachhaltigkeitsmanagement ist es jedoch schwierig, eine Beraterfunktion zu übernehmen, da greifbare wirtschaftliche Argumente benötigt werden, um das Linienmanagement von ökologischen und sozialen Maßnahmen zu überzeugen. So zeigen auch die Ergebnisse des Fragebogens, dass die große Mehrzahl der Finanzmanager nicht mit dem Nachhaltigkeitsmanagement zusammenarbeitet. Zudem sind die Befragten nur bedingt davon überzeugt, dass eine engere Zusammenarbeit zu wesentlich besseren ökologischen und sozialen Geschäftspraktiken beitragen würde, was insbesondere darauf zurückzuführen sein könnte, dass wenig konkrete Issues und effektive Business Cases in der Finanzbranche vorliegen.

In Bezug auf das strategische Management hat das Nachhaltigkeitsmanagement kaum eine wesentliche Funktion und keine Mitsprache. Es ist nur in die Entwicklung nichtmarktlicher Strategien eingebunden, die mit den verschiedenen externen und internen CSM-Aktivitäten zusammenhängen. Nach den Interviewaussagen der Finanzmanager kommt es daher zu einer Diskrepanz zwischen dem einerseits sehr positiv und aktiv kommunizierten ökologischen und sozialen Unternehmensbild und der andererseits im Unternehmen wahrgenommenen Unternehmenskultur, die nur in geringem Maß durch das Nachhaltigkeitsmanagement beeinflusst wird. Dies wird durch die Fragebogenaktion bestätigt, in der die Manager der Finanzbranche die Effektivität der Umwelt- und Nachhaltigkeitsleitsätze als gering einschätzen.

Die Interviews wie auch der Fragebogen geben zu erkennen, dass das Nachhaltigkeitsmanagement dafür verantwortlich ist, eine einheitliche unternehmerische Nachhaltigkeitspolitik durch Leitbilder und Richtlinien sicherzustellen und über die internen und externen Nachhaltigkeitsinitiativen des Unternehmens zu kommunizieren. Durch das Controlling im Rahmen der UMS sind die Nachhaltigkeitsmanager auch in das betriebliche Umweltmanagement eingebunden und helfen dort, Business Cases zu erschließen. Im Finanzgeschäft werden latente Business Cases - beispielsweise die Einrichtung von Schuldnerberatungen, neue Umwelthaftungsgesetze oder veränderte Anreizsysteme - indirekt durch die Koordinations- und Beratungsaufgaben des Nachhaltigkeitsmanagements unterstützt. Insgesamt ist jedoch festzustellen, dass das CSM selten in das strategische und operative Management der zuvor in Kapitel 6 aufgeführten Business Cases eingebunden ist.

Aufgrund der Interviews wird aber auch deutlich, dass zwischen den untersuchten Unternehmen große Unterschiede dahingehend bestehen, in welcher Form das

Nachhaltigkeitsmanagement Maßnahmen im Finanzgeschäft durchführt und mit den Linienbereichen zusammenarbeitet. In einigen Unternehmen sind die CSM-Mitarbeiter in Risikomanagementprozesse eingebunden, es finden regelmäßige Treffen mit Managern der Geschäftsbereiche statt und es ist möglich, Veränderungen in den Linienbereichen anzustoßen. In anderen Unternehmen ist dies jedoch nicht der Fall und das Nachhaltigkeitsmanagement kann in den Interviews nur über vereinzelte nachhaltigkeitsorientierte Maßnahmen berichten. Auf die Unterschiede zwischen den Unternehmen weisen auch die Ergebnisse des Fragebogens hin. Geben die Finanzmanager an, dass in ihrem Unternehmen ökologische und soziale Kriterien mit Anreizsystemen verknüpft sind (was selten der Fall ist und dann nur in Unternehmen mit einem ausgeprägten CSM, wie die Interviews zeigen), dann nehmen die Befragten deutlich häufiger die zuvor diskutierten Maßnahmen (Leitbilder, Business-Teams, Managemententwicklungsmaßnahmen, UMS) in ihrem Unternehmen wahr.

Es fällt bei den Fragebogenergebnissen auf, dass vor allem in den Branchen, in denen ökologische und soziale Issues eine große Bedeutung haben (Chemie-, Energie- und Nahrungsmittelindustrie), weitaus mehr Manager derartige Maßnahmen wahrnehmen. Dies legt den Schluss nahe, dass im Finanzgeschäft weniger unternehmensinterne Aktivitäten durch das Nachhaltigkeitsmanagement notwendig sind, weil Banken und Versicherungen in geringerem Ausmaß durch Nachhaltigkeits-Issues betroffen sind. Schließlich können auch nur dort sinnhafte Maßnahmen durchgeführt werden, wo konkrete Nachhaltigkeitsprobleme vorliegen und die betroffenen Geschäftsbereiche Unterstützung durch das Nachhaltigkeitsmanagement brauchen. Letzteres ist in Finanzunternehmen, wie die Interviews und der Fragebogen zeigen, selten der Fall und Finanzmanager versprechen sich oftmals wenig von einer engeren Zusammenarbeit mit dem CSM, zumal effektive nachhaltige Business Cases heute schon zum normalen Finanzgeschäft gehören (vgl. Kapitel 6). Das heißt, dass im Finanzgeschäft grundsätzlich nachhaltige Risikomanagement- und Produktpotenziale auch ohne ein Nachhaltigkeitsmanagement wahrgenommen wurden und werden.

## 7.3. Organisation des Nachhaltigkeitsmanagements

### 7.3.1. Nachhaltigkeitsmanagement in der Aufbauorganisation

In den Kapiteln zuvor wurde dargelegt, dass die Nachhaltigkeitsmanagementbereiche in den Unternehmenszentralen keine Entscheidungskompetenzen gegenüber den Geschäftsbereichen haben. Die CSM-Zentralbereiche sind vor diesem Hintergrund als eine Mischform des Stabs- und Servicemodells einzuordnen, da zum einen die Geschäftsbereiche durch koordinierende und in manchen Fällen auch beratende Aktivitäten unterstützt werden (vgl. Kapitel 4.3). Zum anderen übernehmen die Mitarbeiter Serviceleistungen wie unternehmensinterne und externe Kommunikationsaufgaben, die Organisation von Fortbildungen oder die Weiterentwicklung von UMS.

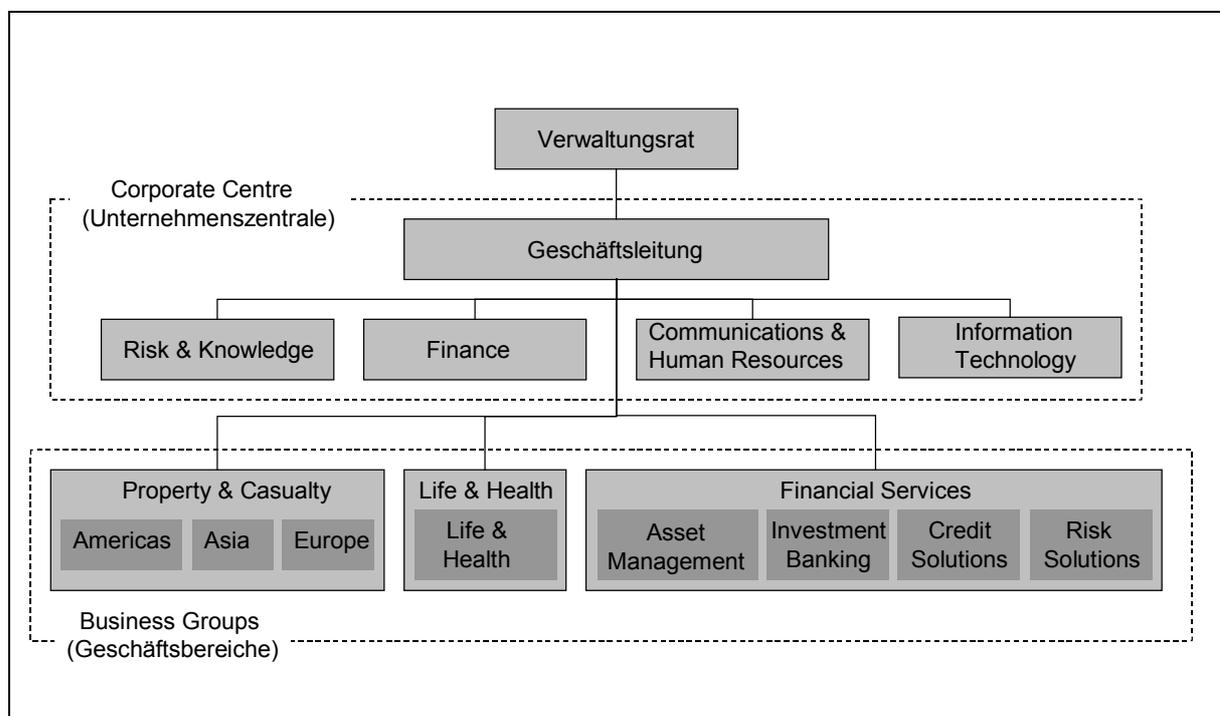


Abbildung 31: Organisatorischer Aufbau der Swiss Re

Quelle: Swiss Re (2002b, S. 5)

Die CSM-Abteilungen in den Unternehmenszentralen stellen nur in zwei der 18 untersuchten Unternehmen einen vollkommen eigenständigen Zentralbereich dar. In den meisten Unternehmen sind die Nachhaltigkeitsbereiche eng mit anderen Zentralbereichen verbunden oder in größere Zentralbereiche organisatorisch eingegliedert. So ist bei der Swiss Re das Nachhaltigkeitsmanagement in der Unternehmenszentrale dem übergeordneten Risikomanagement-Zentralbereich „Risk & Knowledge“ zugeordnet (Abbildung 31). In acht der untersuchten Firmen ist die Nachhaltigkeitsabteilung in der Unternehmenskommunikation bzw. der Öffentlichkeitsarbeit eingegliedert (Tabelle 9). In anderen Konzernen ist das CSM in

den Bereichen Strategie oder im Vorstandssekretariat verankert. Trotz der Eingliederung des CSM in die Zentralbereiche Kommunikation, Risikomanagement oder Strategie sind die Abteilungen recht autonom und unterstehen nicht zwangsläufig den Verantwortlichen des Bereichs. So ist die Abteilung „Corporate Sustainability“ der Dresdner Bank im Kommunikationsbereich angesiedelt. Direkt unterstellt ist die Abteilung jedoch dem „Chief Risk Officer“ des Unternehmens, der als Mitglied des Vorstandes die Verantwortung für das Nachhaltigkeitsmanagement inne hat (in Kapitel 7.3.2 wird näher untersucht, wer im Top-Management der Unternehmen für das CSM verantwortlich zeichnet).

Tabelle 9: CSM-Bereiche und deren organisatorische Eingliederung in Unternehmenszentralen

Unternehmen	Bezeichnung des CSM-Bereichs	Organisatorische Anbindung an Zentralbereiche
<b>Globale Finanzunternehmen</b>		
ABN AMRO	Sustainability Management	Corporate Communications
Allianz Group	Nachhaltigkeitsbüro	Allianz Zentrum für Technik
Bank of America	Environmental Services Department	Public Affairs
Citi Group	Environmental Affairs Unit / Corporate Citizenship and community involvement	Corporate Communications
Credit Swiss Group	Umwelt- und Issue-Management	Public Relations
Dresdner Bank	Corporate Sustainability	Corporate Communications
Fleet Boston Financial	Corporate Environmental Affairs	Risk Management
HVB Group	Nachhaltigkeitsteam	Vorstandssekretariat
ING Group	CSR-Department	Public Affairs
Morgan Stanley	keine eigene Abteilung - ein <i>Executive Director</i> ist für das CSM verantwortlich	-
Rabobank	Sustainability and Social Innovation Directorate	eigenständiges „Directorate“ im Konzern (zuvor bei Corporate Strategy)
Swiss Re	Sustainability Management	Risk Management
<b>Kleine Finanzunternehmen</b>		
Friends Provident	Group CSR & Community Relations	Corporate Communications
Sarasin Bank	keine eigene Abteilung - Produktökologie durch Abteilung Sustainable Investment / Betriebsökologie durch Umweltmanager	-
Storebrand	CSR-Department	Corporate Communications
ZKB	Fachstelle Umweltmanagement	eigenständiger Zentralbereich
<b>Finanzunternehmen mit öffentlichem Auftrag</b>		
IFC	Verantwortung für CSM liegt beim Operational Strategy Department, das hierbei eng mit der Umwelt- und Sozial- sowie der Kommunikationsabteilung kooperiert	Operational Strategy
KfW	Stabsstelle Umwelt	eigenständiger Zentralbereich

Eine besondere Zuordnung des Nachhaltigkeitsmanagements weisen Rabobank, Allianz und Fleet Boston Financial auf. In der Rabobank wurde Ende der 1990er Jahre das Umweltmanagement in die Strategieabteilung des Konzerns eingegliedert. Hieraus entwickelte sich ein sehr selbstständig agierendes „Sustainability and Social Innovation Directorate“, das als Zentralbereich im Sinne des Kernbereichsmodells weit reichende

Kompetenzen wie die Leitung der „Green Bank“, der „Rabobank Foundation“ sowie des Nachhaltigkeitsmanagements inne hat. Das „Nachhaltigkeitsbüro“ der Allianz Group hingegen ist dem „Allianz Zentrum für Technik“ zugeordnet, das sich als konzerneigenes Forschungsinstitut schwerpunktmäßig mit Schadensanalyse, Risikobegrenzung und -beratung auseinandersetzt und als Forschungseinrichtung einen untypischen Servicezentralbereich eines Finanzkonzerns darstellt. Bei der amerikanischen Bank Fleet Boston ist das „Corporate Environmental Affairs“ verantwortlich für das CSM und diese Abteilung, der Ingenieure und Naturwissenschaftler angehören, ist primär ein Servicebereich für das Kreditgeschäft. Sie wird dann aktiv, wenn Kreditmitarbeiter aus der Linie anfragen, um Umweltrisiken zu untersuchen und zu bewerten, die insbesondere im Immobilien- und Firmenkundengeschäft häufig durch die Altlastenproblematik auftreten. Eine derartige technische Serviceaufgabe obliegt keiner der für das Nachhaltigkeitsmanagement zuständigen Abteilungen in den anderen Unternehmen.

Keine eigenständige Abteilung für das CSM haben Morgan Stanley und Sarasin Bank. Bei Morgan Stanley obliegen die CSM-Aufgaben einem „Executive Director“ des Unternehmens, der rund ein Drittel seiner Arbeitszeit hierfür aufwendet. Bei dem kleinen Finanzunternehmen Sarasin Bank werden ökologische und soziale Themen des Finanzgeschäftes durch die SRI-Linienabteilung, innerbetriebliche Umweltprobleme jedoch durch die Position eines Umweltmanagers am Hauptsitz in Basel abgedeckt.

Werden die eben dargestellten Angaben aus der Finanzbranche mit den Aussagen verglichen, die von den Nachhaltigkeitsmanagern aller Industriesparten in der Fragebogenumfrage gemacht wurden, dann spiegelt sich darin die bei Banken und Versicherungen vorgefundene Situation weitgehend wider. Bei relativ vielen Unternehmen ist das Nachhaltigkeitsmanagement dem Kommunikationsbereich und bei wenigen dem Risiko- und Strategiebereich zugeordnet (Abbildung 32). Der Zentralbereich Environment, Health & Safety ist ein Bereich, der ausschließlich in verarbeitenden Industrien (Automobil-, Technologie-, Chemieindustrie etc.) vorzufinden ist, und kann bei der Betrachtung von Finanzunternehmen vernachlässigt werden. Anzumerken ist jedoch, dass die Angaben der insgesamt acht Nachhaltigkeitsmanager aus Finanzunternehmen (die innerhalb NM-Angaben schon berücksichtigt sind) in ihrem Trend hiervon abweichen. Jeweils einer gab an, in den Bereichen Kommunikation / Öffentlichkeitsarbeit und im Risikomanagement tätig zu sein, und sechs gaben andere Tätigkeitsbereiche an, vor allem eigenständige CSM-Zentralbereiche. Eine Erklärung für das Abweichen dieses Trends liegt nicht vor und zudem lassen sich aufgrund des extrem kleinen Stichprobenumfangs keine verwertbaren Aussagen ableiten.

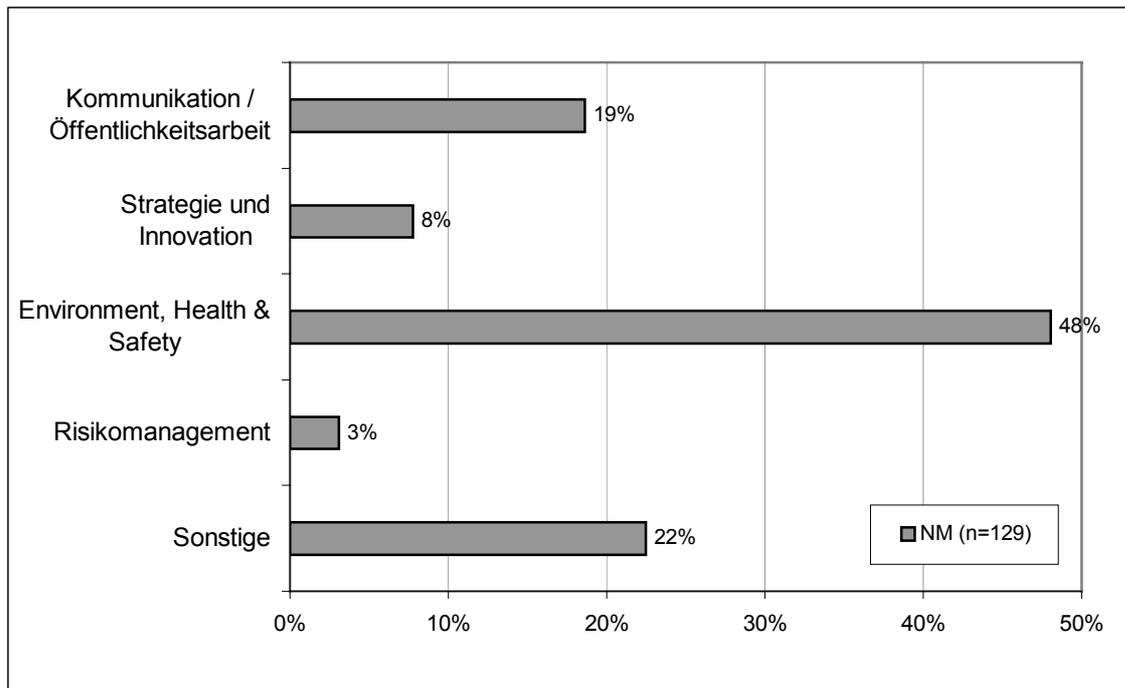


Abbildung 32: Zentralbereiche, in denen Nachhaltigkeitsmanager aus den verschiedenen Branchen tätig sind

Die Zuordnung der CSM-Stabsabteilungen zu den Zentralbereichen Kommunikation, Risikomanagement und Strategie steht durchaus im Kontext der wesentlichen CSM-Aufgaben und der wichtigen Business Cases der Finanzunternehmen. Dies zeigen folgende Beispiele:

- Externe und interne Kommunikationsaufgaben zählen zu den zentralen Aufgaben des Nachhaltigkeitsmanagements. Vor allem die Banken, die in Entwicklungsländern in der Projektfinanzierung tätig sind, wie die ABN Amro oder die Citigroup, sind verstärkt dem Druck von NGOs ausgesetzt. Für die Zusammenarbeit und Abstimmung mit den Kommunikationsexperten des Unternehmens ist daher eine Zuordnung des CSM zum Kommunikations- bzw. Öffentlichkeitsarbeitsbereich vorteilhaft.
- Zukunftsgerichtete Risiken durch Nachhaltigkeits-Issues sind für Versicherungsunternehmen wie die Swiss Re und die Allianz von großer Bedeutung. Wird das CSM in Bereiche eingebunden, die sich schwerpunktmäßig mit Risikoanalysen und -management beschäftigen, unterstützt dies die Zusammenarbeit des Nachhaltigkeitsmanagements mit den Risikoexperten der Unternehmen.
- Bei der niederländischen Rabobank, die schwerpunktmäßig Agrarunternehmen finanziert, wurde Ende der 1990er Jahre erkannt, dass im Agrarsektor Nachhaltigkeits-Issues eine nicht zu unterschätzende strategische Bedeutung haben. Daher wurde das Nachhaltigkeitsmanagement an die Strategieabteilung gekoppelt, bis dann der heute selbstständig agierende Bereich „Sustainability and Social Innovation“ installiert wurde. Für den IFC spielt die Bildung von Nachhaltigkeits-Know-how eine strategische Rolle (vgl. Kapitel 6.4), deshalb wurde dort die Verantwortung für das CSM der Strategieabteilung „Operational Strategy“ übertragen.

Aus diesen Beispielen jedoch einen Strategie-Struktur-Zusammenhang herzuleiten ist schwierig, da die Organisation von Zentralbereichen von verschiedenen Situationsvariablen wie Unternehmensgröße, Führungsphilosophie etc. abhängig ist (vgl. Kapitel 4.3). Auch die organisatorische Eingliederung des Nachhaltigkeitsmanagements in die Unternehmenszentrale als eigenständige oder einem Zentralbereich angeschlossene Abteilung wird demnach keine entscheidende Rolle für eine effektive organisatorische Ausgestaltung des Nachhaltigkeitsmanagements spielen. Die nachfolgenden Kapitel zeigen, dass hierfür insbesondere die personelle Besetzung der Nachhaltigkeitsmanagementbereiche, die Verantwortlichkeit des Top-Managements sowie die Integration des Nachhaltigkeitsmanagements in die Konzernzentrale und die Linienorganisation durch Ausschüsse von zentraler Bedeutung sind.

### 7.3.2. Verantwortung des Vorstands für das Nachhaltigkeitsmanagement

Als entscheidend für eine effektive organisatorische Gestaltung des CSM sehen sowohl Nachhaltigkeitsmanager als auch externe Experten an, dass die Nachhaltigkeitsbereiche möglichst einem Vorstandsmitglied unterstellt sind oder einem mit weitreichenden Kompetenzen ausgestatteten Mitglied des Top-Managements. Dies wird auch in den Interviews immer wieder bestätigt.

- *„Im Vorstand muss jemand für das Umweltmanagement verantwortlich sein, eine personifizierte Verantwortung auf höchster Ebene. Es muss kein Vollzeitjob sein und kann in Verbindung mit verschiedenen anderen Funktionen stehen“* (Interview C7).
- Frage: *„Warum sind manche Unternehmen aktiver oder fortschrittlicher als andere?“* - Antwort: *„Punkt A) Wie ist das Thema im Vorstand verankert? Kommt auf den ersten zwei Hierarchieebenen nichts oder fühlt sich jemand verantwortlich? Punkt B) Größe der Umweltabteilung und wie ist sie im Unternehmen integriert ...“* (Interview E4).
- *„Bei falscher Aufhängung der Abteilung kann alles beim innerbetrieblichen Umweltmanagement hängen bleiben“* (Interview A5).

Durch die direkte Anbindung des Nachhaltigkeitsmanagements an die Leitungsspitze der Unternehmen soll sichergestellt werden, dass das Top-Management des Konzerns über die ökologischen und sozialen Aktivitäten informiert ist und diese unterstützen kann, wenn es nötig sein sollte. Das Verlangen nach einer möglichst hierarchiehoher Einordnung der Abteilung ist eine Folge der geringen Entscheidungskompetenzen der Stabs- und Serviceabteilungen gegenüber den Geschäftsbereichen. Aufgrund der fehlenden Entscheidungs-, Anordnungs- und Mitsprachekompetenzen sind die CSM-Bereiche bestrebt, möglichst auf der Ebene der Leitungsspitze angesiedelt zu werden, um sich „ein Stück von der Autorität der Leitungsspitze zu borgen“ (vgl. Steinle 1993, S. 2315) und ihrer Beratungs- und Koordinierungsarbeit eine größere Durchschlagskraft zu verschaffen.

Tabelle 10: Führungskräfte, denen das CSM in den Finanzunternehmen unterstellt ist

Unternehmen	Funktion
<b>Globale Finanzunternehmen</b>	
ABN AMRO	Member of Executive Board (Mitglied des Vorstandes)
Allianz Group	Vorstandsvorsitzender
Bank of America	Head of Public Affairs (kein Mitglied des Vorstandes)
Citi Group	Senior Vice President of Global Communication (kein Mitglied des Vorstandes)
Credit Swiss Group	Chief Executive Officer (Vorstandsvorsitzender)
Dresdner Bank	Chief Risk Officer (Mitglied des Vorstandes)
Fleet Boston Financial	Chief of Risk Review Department (kein Mitglied des Vorstandes)
HVB Group	Generalsekretär (kein Mitglied des Vorstandes)
ING Group	Member of Executive Board (Mitglied des Vorstandes)
Morgan Stanley	Chief Operating Officer (Mitglied des Vorstandes)
Rabobank	Chairmen of the Executive Committee (Vorstandsvorsitzender)
Swiss Re	Chief Risk Officer (Mitglied des Vorstandes)
<b>Kleine Finanzunternehmen</b>	
Friends Provident	Member of Executive Committee (Mitglied des Vorstandes)
Sarasin Bank	Mitglied des Vorstandes
Storebrand	Member of the Executive Group Management (Mitglied des Vorstandes)
ZKB	Mitglied des Vorstandes
<b>Finanzunternehmen mit öffentlichem Auftrag</b>	
IFC	Executive Vice President (Vorstandsvorsitzender)
KfW	Umwelt-Vorstand (Mitglied des Vorstandes)

In der Mehrzahl der Firmen ist das Nachhaltigkeitsmanagement in der Hierarchie hoch eingeordnet, denn von 18 untersuchten Unternehmen ist in fünf das CSM dem Vorstandsvorsitzenden und in neun einem Mitglied des Vorstandes unterstellt (Tabelle 10). In vier großen internationalen Finanzkonzernen berichten Nachhaltigkeitsmanager nicht direkt an ein Mitglied des Vorstandes. Dies sagt aber nicht viel darüber aus, wie direkt die Anbindung des CSM an die Leitungsspitze der Unternehmen wirklich ist. So untersteht bei der HVB Group das Nachhaltigkeitsteam dem Generalsekretär, der nicht dem Vorstand angehört, aber als „rechte Hand“ des Vorstandsvorsitzenden wichtige Zentralbereiche wie das Beteiligungsmanagement, Compliance, Geldwäsche, Firmenstrategie etc. leitet. Es ist jedoch zu erwähnen, dass in drei der vier untersuchten US-amerikanischen Konzernen - Bank of America, Citigroup und Fleet Boston Financial - die Mitarbeiter des Nachhaltigkeitsmanagements nicht direkt an den Vorstand berichten. Insbesondere in einem dieser Unternehmen wird bemängelt, dass keine Verbindung zum Vorstand besteht und eine Unterstützung von dort nicht wahrgenommen wird: *„We do not know if they [the members of the board] are committed. We cannot assess where the board is, as there is no interaction“* (Interview A1).

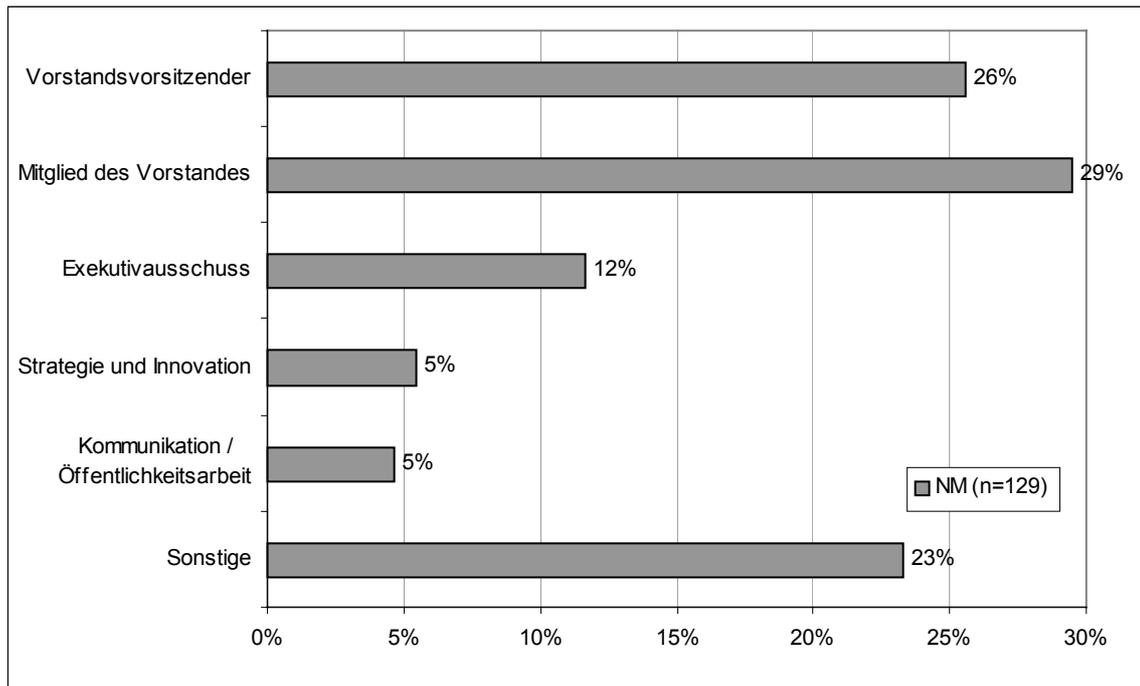


Abbildung 33: Führungskräfte oder Zentralbereiche, an die Nachhaltigkeitsmanager berichten

Die CSM-Mitarbeiter der durch Interviews untersuchten Banken und Versicherungen berichten häufiger direkt an ein Vorstandsmitglied als die Nachhaltigkeitsmanager anderer Branchen. Werden nur die großen Finanzunternehmen betrachtet, so ist dort das Nachhaltigkeitsmanagement überdurchschnittlich oft einem Mitglied des Vorstandes unterstellt - in acht von zwölf Unternehmen (Tabelle 10) - wie ein Vergleich mit den Fragebogenergebnissen zeigt. Die Umfrage unter den Nachhaltigkeitsmanagern verschiedener Branchen ergibt, dass diese zu über 67 Prozent Mitgliedern des Vorstandes berichten (siehe Abbildung 33) - hiervon 26 Prozent an den Vorstandsvorsitzenden, 29 Prozent an ein Vorstandsmitglied und zwölf Prozent an einen Exekutivausschuss des Vorstandes. Jeweils fünf Prozent berichten an Strategie / Innovation sowie an den Bereich Kommunikation / Öffentlichkeitsarbeit und 23 Prozent an einen anderen Bereich. Die Einschätzungen der insgesamt acht Nachhaltigkeitsmanager aus Finanzunternehmen (die in den NM-Daten schon berücksichtigt wurden) weichen in ihrem Trend von diesem Ergebnis nicht ab. Vier der Befragten berichten an ein Mitglied des Vorstandes, zwei direkt an den Vorstandsvorsitzenden und nur zwei sind einem Manager unterstellt, der nicht dem Vorstand angehört.

### 7.3.3. Integration des Nachhaltigkeitsmanagements in Aktivitäten und Abläufe des Unternehmens

Das Nachhaltigkeitsmanagement besitzt keine Entscheidungsmacht gegenüber den Geschäftsbereichen und hat in der Regel nur wenige Mitarbeiter (vgl. Kapitel 7.3.4). Die Integration der CSM-Abteilungen in die Aktivitäten und Abläufe des Unternehmens wird

daher als essenziell für dessen Effektivität angesehen. Ein Unternehmensberater hob daher hervor: *„Das Hauptproblem der Sustainability-Units ist, dass sie zu wenig von unten und oben im Business bzw. in der Strategie integriert sind“* (Interview D1). Zudem besteht bei den internen Aufgaben des Nachhaltigkeitsmanagements ein Konfliktpotenzial zwischen CSM und den Linienmitarbeitern, wie die Interviews zeigen. Ein Linienmanager im Corporate Banking sagte beispielsweise, dass er es sich nicht vorstellen könne, dass die Nachhaltigkeitsmitarbeiter seines Unternehmens die Schlüsselfaktoren des Kreditgeschäftes kennen. Dadurch sei eine Auseinandersetzung über die Nachhaltigkeits-Issues des Geschäftsbereiches schwierig: *„The sustainability officer covers another working field. If he comes with an unreasonable request I will tell him. In the end there is always the higher management level to complain“* (Interview A24).

In den meisten der untersuchten Unternehmen wird deshalb durch organisatorische Maßnahmen wie Komitees und Ausschüsse versucht, die CSM-Zentralbereiche in die Ablauforganisation der Unternehmenszentrale und der Linienorganisation einzubinden, um sie so in ihrer Arbeit zu unterstützen. Es handelt sich um überwiegend fest installierte Ausschüsse, in denen Strategien sowie Maßnahmen zu ihrer Umsetzung entwickelt und abgestimmt werden. In einigen der Unternehmen existieren keine derartigen Komitees, sondern es bestehen nur temporäre Arbeitsgruppen, die sich mit speziellen Themen wie Klimawandel oder Energieeinsparmaßnahmen auseinandersetzen. Die Gruppen werden nach dem Auslaufen der Projekte aufgelöst und setzen sich nicht explizit mit den Nachhaltigkeitsstrategien und ihrer Umsetzung im Konzern auseinander.

Die Ausgestaltung der Komitees und Ausschüsse, die der Integration des Nachhaltigkeitsmanagements dienen, ist unterschiedlich:

- Allianz Group: Die Verantwortung für die Nachhaltigkeitsstrategie und deren Ausrichtung obliegt dem internationalen „Strategie-Team“, dem Vertreter des Managements aus Unternehmensteilen angehören, die den Konzern bilden. Das achtköpfige Team trifft sich zweimal im Jahr, um sich über die Umsetzung der CSM-Strategie zu verständigen und unternehmensspezifische Fragen zu Nachhaltigkeits-Issues zu diskutieren. Unterstützt wird das Strategie-Team von der „Arbeitsgruppe Nachhaltigkeit“. Ihr gehören Vertreter aus allen wichtigen Gesellschaften (Versicherung, Vermögensberatung und Bank) der Allianz Group an, die in den Bereichen Kommunikation, Risikomanagement und Umweltschutz arbeiten. Sie treffen sich mehrmals im Jahr und erarbeiten Vorschläge für die Strategieentwicklung und informieren das Strategie-Team über Schwachstellen und mögliche Business Cases (vgl. Allianz 2004b).
- HVB Group: Die Münchner Bank hat ein „Erweitertes Nachhaltigkeits-Team“, dem Bereichsleiter und -vorstände aus allen relevanten Geschäftsfeldern angehören. Die Aufgabe des Teams ist es, Arbeitsprogramme anhand der Nachhaltigkeitsziele der einzelnen Bereiche aufzustellen und in den einzelnen Geschäftsfeldern der Bank als „Multiplikatoren“ Meinungsbildung zu betreiben, um somit Rückhalt für das CSM zu

schaffen. Dem Nachhaltigkeits-Team sind verschiedene Arbeitskreise („Strategie und Kommunikation“, „Nachhaltige Bankprodukte / Kredit- und Immobilienbereich“, „Nachhaltige Bankprodukte / Asset Management“ etc.) unterstellt, deren Aktivitäten das Team koordiniert und vierteljährlich die Fortschritte kontrolliert (vgl. HVB 2002, S. 18f).

- Swiss Re: Die Divisionsleitungen, die die einzelnen Geschäftsbereiche führen, ernennen jeweils einen verantwortlichen Manager, der die Division im „Lenkungsausschuss Nachhaltigkeit“ vertritt, dem obersten CSM-Aufsichtsgremium auf Gruppenebene. Aufgabe des Lenkungsausschusses ist es, die Nachhaltigkeitsstrategie des Konzerns festzulegen und für die einzelnen Bereiche auszuarbeiten. Für die Umsetzung sind Projektteams der Geschäftsbereiche und der Unternehmenszentrale zuständig, die von den verantwortlichen Managern und den CSM-Mitarbeitern unterstützt und koordiniert werden (vgl. Swiss-Re 2003, S. 5).
- Friends Provident: Bei dem britischen Versicherer ist ein „steering committee“ verantwortlich für die Strategie des Nachhaltigkeitsmanagements. Dem Komitee gehören ein Vorstandsmitglied, der Verantwortliche des Risikomanagements, der Personalchef, der Direktor des Gebäudemanagements, der Leiter des SRI-Investmentbereichs sowie der Nachhaltigkeitsmanager an, der die Treffen vorbereitet. Das Komitee trifft sich vierteljährlich, um strategische und operative Themen zu diskutieren und Entscheidungen herbeizuführen.

Den Beispielen ist zu entnehmen, dass die großen Konzerne Allianz Group, HVB Group und Swiss Re zweigliedrige Strukturen mit einem Strategie-Team und nachgeordneten Komitees aufgebaut haben, die für die Vorbereitung der Strategiethemata und die Umsetzung der Maßnahmen verantwortlich zeichnen. Hierdurch soll eine Integration des CSM von oben („Top Down“) und von unten („Bottom Up“) gewährleistet werden. Das kleinere Versicherungsunternehmen Friends Provident hingegen hat nur ein Steuerungskomitee, das sowohl Strategien erarbeitet als auch deren Umsetzung vorantreibt. Diese Struktur wird als angemessen erachtet, da das Nachhaltigkeitsmanagement wegen der Überschaubarkeit des Unternehmens in engem Kontakt mit den Geschäftsbereichen steht und somit Maßnahmen einfacher als bei großen Konzernen koordiniert werden können.

Die Fragebogenerhebung ergibt, dass Koordinationskomitees, die der Diskussion und Unterstützung strategischer CSM-Entscheidungen dienen, der Mehrheit des Managements nicht bekannt sind. Nur 26 Prozent der Manager aus Finanzinstituten (GM-Finanz) nehmen die Komitees wahr. In der Automobil-, Luftverkehr- und Technologiebranche sind diese Werte noch niedriger. In der Chemie- und Energieindustrie sind die Manager dagegen mit jeweils 40 Prozent über das Vorhandensein von Komitees informiert. Im Vergleich hierzu gaben 56 Prozent der Nachhaltigkeitsmanager (NM) an, dass strategische Koordinationsausschüsse in ihrem Unternehmen vorliegen. Dieser deutlich höhere Prozentsatz ist dadurch zu erklären, dass die Nachhaltigkeitsmanager Mitglieder der Komitees

sind oder aber eng mit diesen zusammenarbeiten und daher - im Gegensatz zu einer Reihe von Managern - über deren Existenz informiert sind.

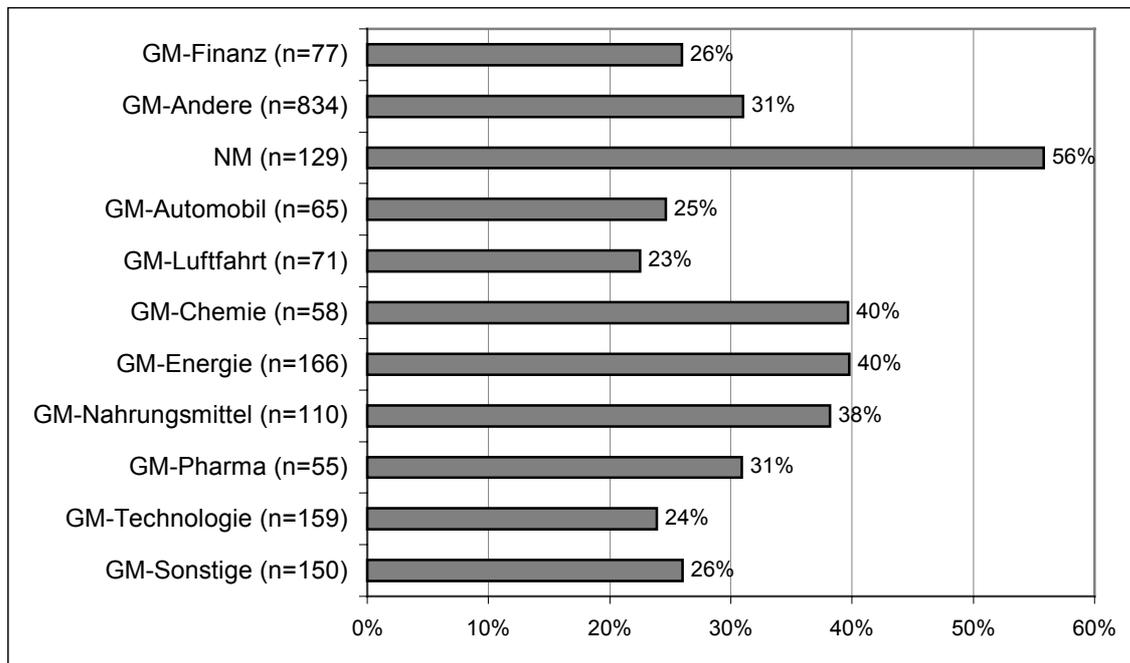


Abbildung 34: Wahrnehmung der Existenz von Koordinationskomitees auf Konzernebene, die strategische CSM-Entscheidungen diskutieren und unterstützen

Neben expliziten organisatorischen Strukturen ist auch die Bedeutung informeller Netzwerke hervorzuheben. Eine Voraussetzung für die Implementierung von Maßnahmen in der Organisation ist, so betonte ein Nachhaltigkeitsmanager, dass „Mitsstreiter“ im Unternehmen gefunden werden (Interview A9), vor allem in den Bereichen, die den Nachhaltigkeitsthemen des CSM durch ihr Aufgabenfeld nahestehen und dadurch ihnen gegenüber aufgeschlossener sind. Dies sind insbesondere das Projektfinanzierungs-, Immobilienkredit- und Umwelthaftpflichtversicherungsgeschäft, die SRI-Investmentabteilungen sowie die Bereiche Personal und Kommunikation. In allen untersuchten Finanzunternehmen bestätigen die Nachhaltigkeitsmanager, dass enge Verbindungen insbesondere zu Mitarbeitern der Kommunikations- und Personalabteilungen bestehen und diese das CSM stark unterstützen. Dies ist im Wesentlichen darauf zurückzuführen, dass das Nachhaltigkeitsmanagement bei Fortbildungsmaßnahmen mit dem Personalwesen eng zusammenarbeitet und dass das Personalwesen auch eine entscheidende Rolle bei der Kommunikation unternehmensinterner sozialer Themen in den Nachhaltigkeitsberichten übernimmt: „*Corporate communications and human resources understand the need that our bank has to communicate with stakeholders. They know that we have to develop a report*“ (Interview A2). Dagegen bestehen kaum informelle Kontakte zu Strategie- oder Finanzabteilungen der Unternehmen. Das bestätigt ebenfalls die schon geäußerte Feststellung, dass keine Einbindung des

Nachhaltigkeitsmanagements in das strategische Management der Finanzunternehmen vorliegt.

#### **7.3.4. Personelle Besetzung des Nachhaltigkeitsmanagements**

In der Mehrzahl der interviewten Unternehmen arbeiten zwischen zwei und fünf Vollzeitkräfte in dem jeweiligen CSM-Zentralbereich. Die Rabobank stellt mit 35 und Fleet Boston Financial mit 12 Mitarbeitern in den für das CSM zuständigen Abteilungen Ausnahmen dar. Dies ist auf die organisatorische Zuordnung des Nachhaltigkeitsmanagements in diesen Unternehmen zurückzuführen (vgl. Kapitel 7.3.1). In der niederländischen Bank leitet das Nachhaltigkeits-Direktorat die „Green Bank“ und die „Rabobank Foundation“ und benötigt daher weitere Mitarbeiter, die diese Aufgaben übernehmen. Das „Corporate Environmental Management“ ist ein zentraler Servicebereich des Kreditgeschäftes von Fleet Boston Financial und seine Mitarbeiter sind auch für die Durchführung von technischen Umweltrisikoplanungen zuständig. Deshalb ist hier - wie auch im Zentralbereich der Rabobank - nur ein Teil der Bereichsmitarbeiter mit den zuvor dargelegten internen und externen Aufgaben des Nachhaltigkeitsmanagements betraut.

Der berufliche Werdegang der Nachhaltigkeitsmitarbeiter in Banken und Versicherungen ist sehr unterschiedlich. Sie kommen aus der Linienorganisation, dem Risikomanagement, dem innerbetrieblichen Umweltmanagement, dem Kommunikationsbereich oder externen Organisationen wie Ministerien und NGOs. Diese unterschiedlichen beruflichen Laufbahnen haben nach den in Interviews gemachten Aussagen Vor- und Nachteile, die es bei der Besetzung von Stellen abzuwägen gilt. Ein Mitarbeiter aus der Linie oder dem Risikomanagement kennt mindestens einen Bereich des Finanzgeschäftes und die Kultur des Unternehmens. Zudem wird er nicht schnell von Linienmitarbeitern als ein „Öko“ abgetan, der die Realität der Geschäftswelt nicht kennt: *„Wenn man aus der reinen Öko-Ecke kommt, hat man keine Chance! Deshalb hat man sich entschlossen, einen Produktmanager auf den Posten des Nachhaltigkeitsmanagers zu setzen“* (Interview A5).

Bei den Nachhaltigkeitsmanagern aus dem Linienmanagement besteht jedoch die Gefahr der Betriebsblindheit. Entwicklungen, die außerhalb des Unternehmens entstehen, können nicht mit einer *“gewissen Distanz“* zum Unternehmen betrachtet werden (Interview A25). Bestehende Geschäftsprozesse und -praktiken werden als gegeben angesehen und nicht hinterfragt. Hierdurch kann die Berater- oder Veränderungshelferfunktion des Nachhaltigkeitsmanagers - das kritische Hinterfragen des Status quo und das Anschieben von Veränderungen - negativ beeinträchtigt werden.

Die Gefahr der Betriebsblindheit ist geringer bei den CSM-Mitarbeitern, die aus Behörden oder NGOs kommen. Sie, aber auch die Personen, die aus dem Kommunikations- oder betrieblichen Umweltmanagement kommen, sind jedoch, bedingt durch ihre fehlenden Erfahrungen im Finanzgeschäft, nur beschränkt in der Lage, Mitarbeiter der

Linienorganisation zu unterstützen. Sie besitzen keine Kenntnisse darüber, wie Maßnahmen in den Linienbereichen des Finanzgeschäfts umgesetzt werden. „*They have no skills to support business unit people*“, stellte ein Unternehmensberater fest und betonte, dass insbesondere die Kommunikationsexperten Probleme zu bemänteln versuchen, anstatt diese unternehmensintern offen anzusprechen: „*Public relations people have an instinct to sell things but they have problems to communicate what sustainability means internally*“ (Interview D5).

### 7.3.5. Ergebnisse

Anhand der Entscheidungskompetenzen und den Aufgaben, die die Zentralbereiche des Nachhaltigkeitsmanagements haben, ist es organisatorisch als eine Mischform des Stabs- und Servicemodells einzuordnen. Die Bereiche sind sehr unterschiedlich in die Unternehmenszentralen der Finanzunternehmen eingegliedert. Zum einen sind sie selbstständig, zum anderen sind sie an die Zentralbereiche Risikomanagement, Strategie oder, wie es vielfach der Fall ist, Kommunikation gekoppelt. Dies ist auch in den anderen Branchen der Fall, wie die Fragebogenergebnisse zeigen. Die Anbindung des Nachhaltigkeitsmanagements an die Risikomanagement-, Strategie- oder Kommunikationsbereiche stimmt in einigen Fällen mit den Aufgabenschwerpunkten des CSM und wichtigen Business Cases der jeweiligen Finanzunternehmen überein. Einen Zusammenhang zwischen Strategie und Struktur daraus abzuleiten, ist jedoch schwierig, da die Organisation der Zentralbereiche grundsätzlich von verschiedenen Situationsvariablen abhängig ist.

Für eine effektive organisatorische Gestaltung des Nachhaltigkeitsmanagements ist es notwendig, dass die Zentralbereiche an Vorstandsmitglieder oder an hierarchiehohe Führungskräfte berichten. Hierdurch wird grundsätzlich eine größere Durchschlagskraft bei der Wahrnehmung interner und externer Aufgaben erreicht, was sowohl die einschlägige Literatur (vgl. Kapitel 4.3) als auch die vorliegende Untersuchung bestätigt. Fast alle CSM-Bereiche der interviewten Unternehmen berichten an ein Mitglied des Vorstandes. Im Vergleich zu den übrigen Branchen sind die Nachhaltigkeitsmanager aus den Finanzkonzernen überdurchschnittlich oft dem Vorstand unterstellt. Daher ist nicht davon auszugehen, dass die Durchsetzungskraft und Effektivität des CSM bei den meisten der untersuchten Konzerne - insbesondere in den europäischen Unternehmen - beeinträchtigt ist, weil die Nachhaltigkeitsbereiche nicht ausreichend hierarchiehoch aufgehängt sind.

Die Integration des Nachhaltigkeitsmanagements in die Unternehmenszentrale und die Linienbereiche wird als essenziell für dessen Effektivität gesehen und die meisten der Finanzunternehmen streben dies durch Komitees und Ausschüsse an. Große Finanzkonzerne versuchen, durch Strategieteams von oben („Top Down“) und nachgeordnete Komitees („Bottom Up“) Führungskräfte und Mitarbeiter in das CSM einzubinden. Jedoch zeigt die

Fragebogenumfrage, dass nur rund ein Viertel aller Manager aus Banken und Versicherungen derartige Komitees und Ausschüsse wahrnimmt. Auch informelle Netzwerke werden als wichtig angesehen, um „Mitstreiter“ im Unternehmen zu finden. Enge Kontakte des CSM bestehen insbesondere zu Mitarbeitern der Personal- und Kommunikationsabteilungen. Hingegen bestehen kaum Kontakte zu Strategie- oder Finanzabteilungen der Unternehmen, da das Nachhaltigkeitsmanagement nicht in das strategische Management der Unternehmen eingebunden ist.

In den Nachhaltigkeitsbereichen sind meist zwischen zwei und fünf Mitarbeiter tätig. Die beruflichen Werdegänge der Nachhaltigkeitsmanager sind sehr unterschiedlich. Es lassen sich Argumente dafür und dagegen vorbringen, ob die CSM-Mitarbeiter Berufserfahrungen in den Geschäftsbereichen, dem Risikomanagement, dem Kommunikationsbereich oder außerhalb des Unternehmens gesammelt haben sollten. Im Hinblick auf die vielfältigen internen und externen Aufgaben des Nachhaltigkeitsmanagements erscheint es vorteilhaft, die Zentralbereiche möglichst interdisziplinär zu besetzen, denn durch die unterschiedlichen beruflichen Erfahrungen ergänzen sich die Mitarbeiter mit ihrem Know-how.

## 7.4. Nutzen des Nachhaltigkeitsmanagements und Durchsetzungsbarrieren

### 7.4.1. Nutzen des Nachhaltigkeitsmanagements

Die Unternehmenszentralen sind in der Regel nur mittelbar an der Wertbildung der Produkte und Dienstleistungen beteiligt, weshalb ihr Anteil am Wertbildungsprozess nur schwer zu quantifizieren ist (vgl. Kapitel 4.4). Zusätzlich wird die Ermittlung eines möglichen Nutzens des Nachhaltigkeitsmanagements dadurch erschwert, dass die nachhaltigen Business Cases im Finanzgeschäft selbst nur schwer zu bestimmen und quantifizieren sind wie die Ergebnisse in Kapitel 6.3 zeigen. In den Interviews wird immer wieder darauf hingewiesen, dass der Nutzen des Nachhaltigkeitsmanagements nicht durch klar zurechenbare Gewinne oder Kosteneinsparungen aufgezeigt werden kann und dass dies ein großes Problem für seine Rechtfertigung darstellt:

- „Wie zeigt man intern den Nutzen?“ - „Man hat nicht die Mittel, ihn zu zeigen!“ (Interview A27).
- „It cannot be justified in numbers or in exact cost savings. Everybody believes it is about reputation gains“ (Interview B7).
- „There is still some work to do from the stage where we believe CSR is good for stakeholders to where we know it is good for shareholders“ (Interview B4).
- „The inability to measure sustainability is the biggest barrier. It has to be clear and visible“ (Interview A25).

In den Gesprächen wurde jedoch nur selten erwähnt, dass es möglich ist, den betriebswirtschaftlichen Nutzen des Nachhaltigkeitsmanagements durch Zahlen, einfache Überschlagsrechnungen, Risikoszenarien oder Vergleichsbeispiele von Konkurrenten oder Unternehmen anderer Branchen aufzuzeigen. Ein Nachhaltigkeitsmanager berichtet beispielsweise, dass er Medienberichte über Nachhaltigkeitsinitiativen der Bank den Kosten für äquivalente Zeitungsanzeigen oder Werbezeiten im Fernsehen gegenüberstellt und er so ohne große Recherchen einen quantitativen Vergleichsmaßstab erhält. In einem anderen Unternehmen wird mit Hilfe einer Risikolandkarte versucht, die Felder aufzuzeigen, in denen das Nachhaltigkeitsmanagement beiträgt, die Risiken des Unternehmens zu reduzieren (Abbildung 37). Das Ziel ist es darzustellen, wie die Wahrscheinlichkeit und/oder das Schadensausmaß (negative Konsequenzen) in den einzelnen Risikobereichen beeinflusst werden können.

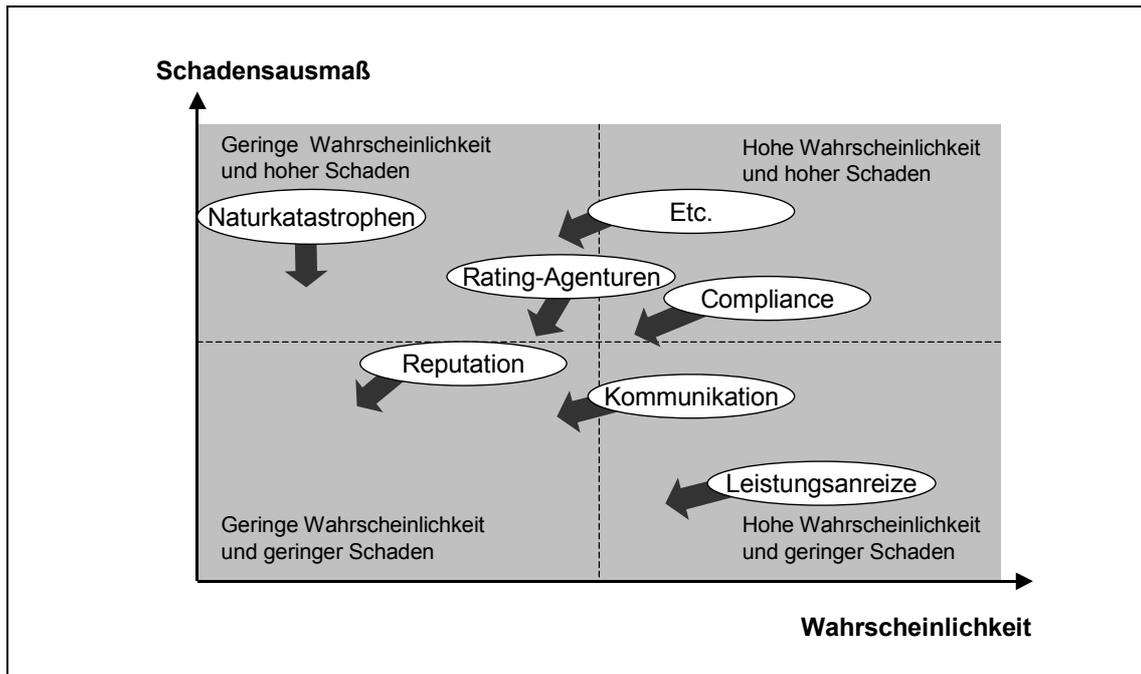


Abbildung 35: Risikolandkarte zur Darstellung des Nutzens durch das Nachhaltigkeitsmanagement  
Quelle: Interview A3

Die Interviewergebnisse verdeutlichen, dass vor allem schwer aufzeigbare Werte wie Reputationsgewinn, die Reduzierung von Risiken, eine höhere Mitarbeiterzufriedenheit und damit einhergehend eine zunehmende Attraktivität als Arbeitgeber als der Nutzen angesehen werden, den das CSM zum Unternehmenserfolg beiträgt (vgl. Kapitel 3.4). Auch die Ergebnisse der Fragebogenerhebung zeigen dies: 68 Prozent der Nachhaltigkeitsmanager aus allen Branchen sind der Meinung, dass vor allem die Reputation und der Markenwert durch Aktivitäten im Rahmen des Nachhaltigkeitsmanagements verbessert werden (Abbildung 36). Am zweithäufigsten wird die Auffassung vertreten (53 Prozent), dass die Akzeptanz in der Gesellschaft gegenüber dem Unternehmen gesteigert werden kann. An dritter Stelle folgt die Verbesserung der Risikobewältigung und an vierter Stelle die Attraktivität des Unternehmens bei Arbeitnehmern und deren Zufriedenheit. Die dagegen monetär einfacher zu bewertenden Werte, die ebenfalls durch das CSM beeinflusst werden, wie Kostenreduktionen, Unterstützung für Innovationen und neue Produkte nehmen weniger Befragte wahr. Am wenigsten wird sich davon versprochen, dass der Zugang zu Kapital verbessert wird. Die Einschätzungen der acht hierin enthaltenen Nachhaltigkeitsmanager aus Finanzunternehmen weichen in ihrem Trend von diesem Ergebnis nicht ab. Fünf sehen eine Verbesserung des Markenwerts und der Reputation, jeweils vier sehen Vorteile für das Risikomanagement und eine gesteigerte Attraktivität des Unternehmens bei Arbeitnehmern. Kostenreduktionen und eine Unterstützung für Innovationen und neue Produkte werden von jeweils drei Befragten als Potenziale eingeschätzt, die durch das CSM positiv beeinflusst werden.

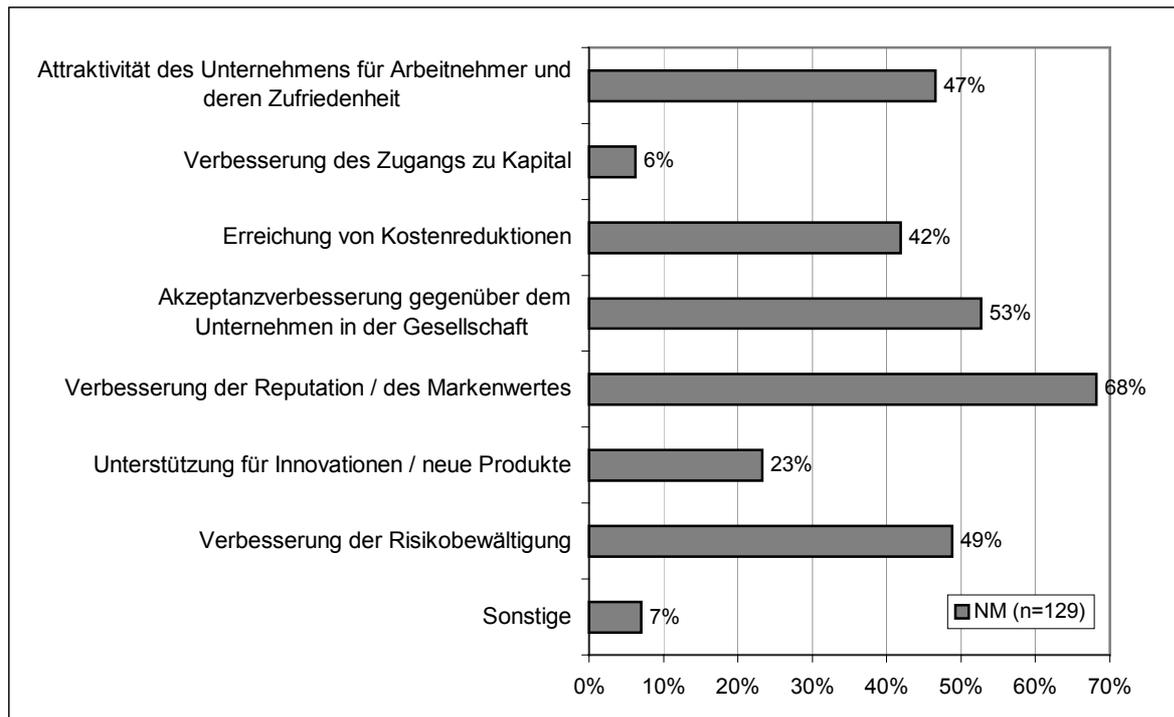


Abbildung 36: Einfluss des Nachhaltigkeitsmanagements auf den Unternehmenserfolg (drei mögliche Nennungen)

Trotz des schwierig nachzuweisenden Nutzens zeigt sich, dass Finanzkonzerne ein Risiko eingehen, wenn sie die CSM-Aufgaben vernachlässigen. Es besteht die Gefahr, dass einfache und ohne große Kosten zu erschließende Nutzenvorteile nicht wahrgenommen werden - wie die Abstimmung nachhaltiger Aktivitäten zwischen den Konzernbereichen (vgl. Pettifer 1998, S. 784) - und so erhebliche Reputationsrisiken entstehen können. Ein Linienmanager formulierte das so: „*Natürlich kostet es [das Nachhaltigkeitsmanagement] etwas, aber wenn wir nichts tun, kostet es auch. Dann können wir den Lohn von ... [den CSM-Mitarbeitern] einsparen, aber wir haben dann ein Reputationsrisiko oder wir verlieren etwas, was wir mit Akribie aufgebaut haben*“ (Interview A30).

Nicht zu unterschätzen sind bei den externen Aufgaben des Nachhaltigkeitsmanagements seine Rolle als Verbindungsglied zwischen dem Unternehmen und den externen Anspruchsgruppen und hierbei insbesondere zu den nichtmarktlichen Stakeholdern. Die Finanzunternehmen können nicht nach freiem Ermessen darüber entscheiden, ob diese Aufgaben erfüllt werden oder nicht. Die Umwelt- und Sozialberichterstattung, die Abstimmung mit anderen Unternehmen oder der Dialog mit nichtmarktlichen Anspruchsgruppen - alles wichtige Teile der CSM-Tätigkeiten - sind eine Kernaktivität der Unternehmenszentrale und können nicht delegiert und in Anbetracht des Unternehmensumfeldes vernachlässigt werden: „*Companies do operate in a climate of opinion. To be successful and profitable, they must take account of how they are perceived. Big, successful businesses, which often find themselves in the public view, strive constantly to improve and protect their reputation. This is just as it should be: concern for the way they*

are judged by customers, suppliers and the world at large is a useful discipline” (Economist 2005b, S. 10).

#### 7.4.2. Durchsetzungsbarrieren

In den verschiedenen Finanzunternehmen unterscheidet sich das Nachhaltigkeitsmanagement insbesondere bei seiner internen Funktion, weniger hingegen bei den externen Aufgaben und in seiner Organisation. So finden in einigen Unternehmen regelmäßige Treffen des CSM mit Managern der Geschäftsbereiche statt, es ist möglich, Veränderungen im Finanzgeschäft anzustoßen, und die Nachhaltigkeitsmanager sind in Risikomanagementprozesse eingebunden. In anderen Unternehmen ist dies hingegen nicht der Fall (vgl. Kapitel 7.2.7). Es gibt also Unternehmen, in denen das Nachhaltigkeitsmanagement umfassendere und weit reichendere Kompetenzen besitzt, obwohl dort der Nutzen genauso wenig greifbar ist. In den Interviews wird häufig betont, dass die Unterstützung durch das Top-Management unerlässlich sei, um insbesondere unternehmensinterne CSM-Maßnahmen durchführen zu können:

- *„Board support is a critical issue for sustainability management. Sustainability has to be in its mandate”* (Interview A19).
- *„The top-management has to give the managers the impression that they have to work on it. There need to be sanctions and possible threats”* (Interview A25).
- *„You cannot do it without top-management support. The board is the main leader in promoting sustainable strategies”* (Interview A22).
- *„Wenn das Top-Management skeptisch eingestellt ist, kämpft man gegen Windmühlen. Man muss in den Lieblingsprozess des Chief Executive Officer reinkommen“* (Interview D6).

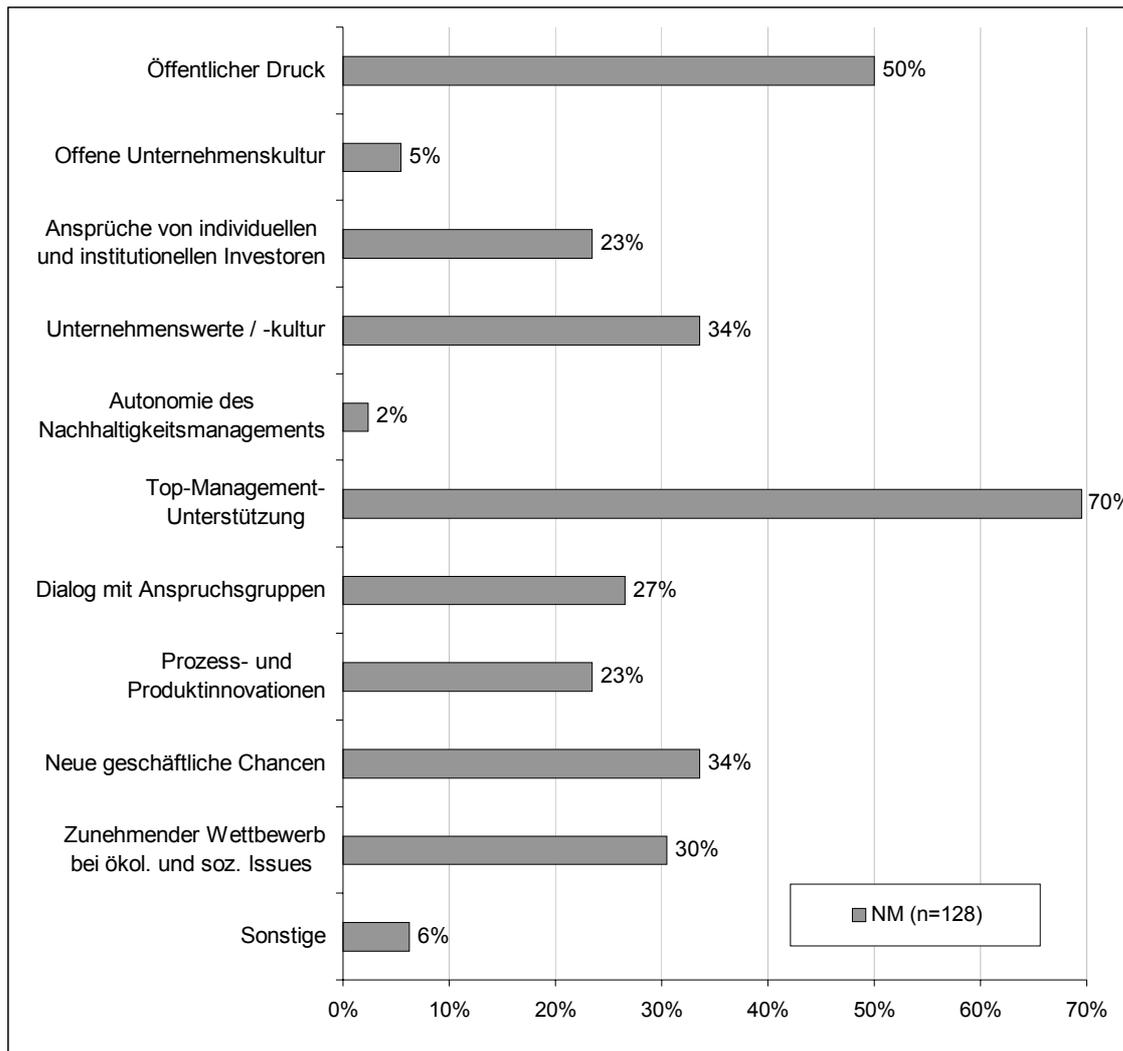


Abbildung 37: Faktoren, die nach Ansicht von Nachhaltigkeitsmanagern nachhaltige Maßnahmen in Unternehmen unterstützen (drei mögliche Nennungen)

Die Unterstützung durch das Top-Management war mit 70 Prozent der Nennungen bei dem Fragebogen der Faktor, der nach Meinung der Nachhaltigkeitsmanager am stärksten die Nachhaltigkeitsmaßnahmen in Unternehmen unterstützt (Abbildung 37). An zweiter Stelle (50 Prozent) liegt die Auffassung, dass interne Aktivitäten vor allem durch öffentlichen Druck gefördert werden. Deutlich seltener werden die Faktoren wie Unternehmenswerte bzw. -kultur, neue geschäftliche Chancen sowie zunehmender Wettbewerb bei ökologischen und sozialen Issues genannt. Auch bei der gesonderten Betrachtung der Nennungen der acht Nachhaltigkeitsmanager aus Finanzunternehmen findet sich der gleiche Trend. Mit großem Abstand nehmen die Nachhaltigkeitsmanager öffentlichen Druck (sieben Nennungen), Geschäftschancen (sechs Nennungen) sowie Top-Management-Unterstützung (fünf Nennungen) als maßgebende Umstände zur Unterstützung des CSM wahr.

Eine inhaltliche Überschneidung liegt bei den Faktoren der Top-Management-Unterstützung sowie der Unternehmenswerte bzw. -kultur vor. Denn die Unternehmenskultur wird durch das Top-Management und dessen Handeln geprägt und das Top-Management wiederum durch die

Unternehmenskultur (vgl. Kapitel 4.2.6). Auch die Interviewpartner sehen daher die Unternehmenskultur als einen essenziellen Faktor an:

- *„If the culture is not receptive it will not happen. ... Sustainability needs to be leveraged by the culture“* (Interview E1).
- *„Wir haben als Versicherer einen leichten Zugang zu dem Thema Nachhaltigkeit, da man es gewohnt ist, mit Risiken umzugehen. Die Kultur des Unternehmens ist Neuem gegenüber relativ aufgeschlossen und man ist flexibel. Risiken, vor allem im Bereich Umwelt, sind uns sehr vertraut. Wir müssen mit den Risiken umgehen - von daher leben wir in einer Kultur bzw. Risikolandschaft und dass diese Art von Risiken in unser Umfeld mit eingeschlossen sind“* (Interview A30).

Auch bei der Frage, welches die größten Barrieren für ökologische und soziale Initiativen im Unternehmen sind, benennen die Führungskräfte aus Finanzunternehmen (GM-Finanz) als das wichtigste Hindernis mit 53 Prozent die ablehnende Haltung von Managern und an zweiter Stelle die Unternehmenskultur mit 43 Prozent (Abbildung 38). Diese beiden Faktoren schätzen die Nachhaltigkeitsmanager (NM) und die anderen Manager (GM-Andere) ebenfalls als die maßgeblichen Barrieren für ökologische und soziale Maßnahmen ein. Weiterhin wird von den Befragten mangelndes Interesse von Kunden als ein weiteres wesentliches Hindernis angesehen. Deutlich seltener werden genannt:

- das Fehlen von Managementwerkzeugen und -prozessen
- Wissens- und Erfahrungsdefizite bei Managern
- Widerstand oder fehlendes Interesse der Investoren
- gesetzliche Vorgaben

Einen auffälligen Wahrnehmungsunterschied zwischen Managern und Nachhaltigkeitsmitarbeitern gibt es jedoch bei den Barrieren „Fehlen von Managementwerkzeugen und -prozessen“ und „Wissens- und Erfahrungsdefizite des Managements“. Das ist ein Hinweis darauf, dass die Führungskräfte stärker als die Nachhaltigkeitsexperten der Unternehmen davon überzeugt sind, dass die vorhandenen Managementwerkzeuge und -prozesse sowie das bestehende Know-how ausreichen und kein Hindernis für ökologische und soziale Maßnahmen im Finanzgeschäft darstellen.

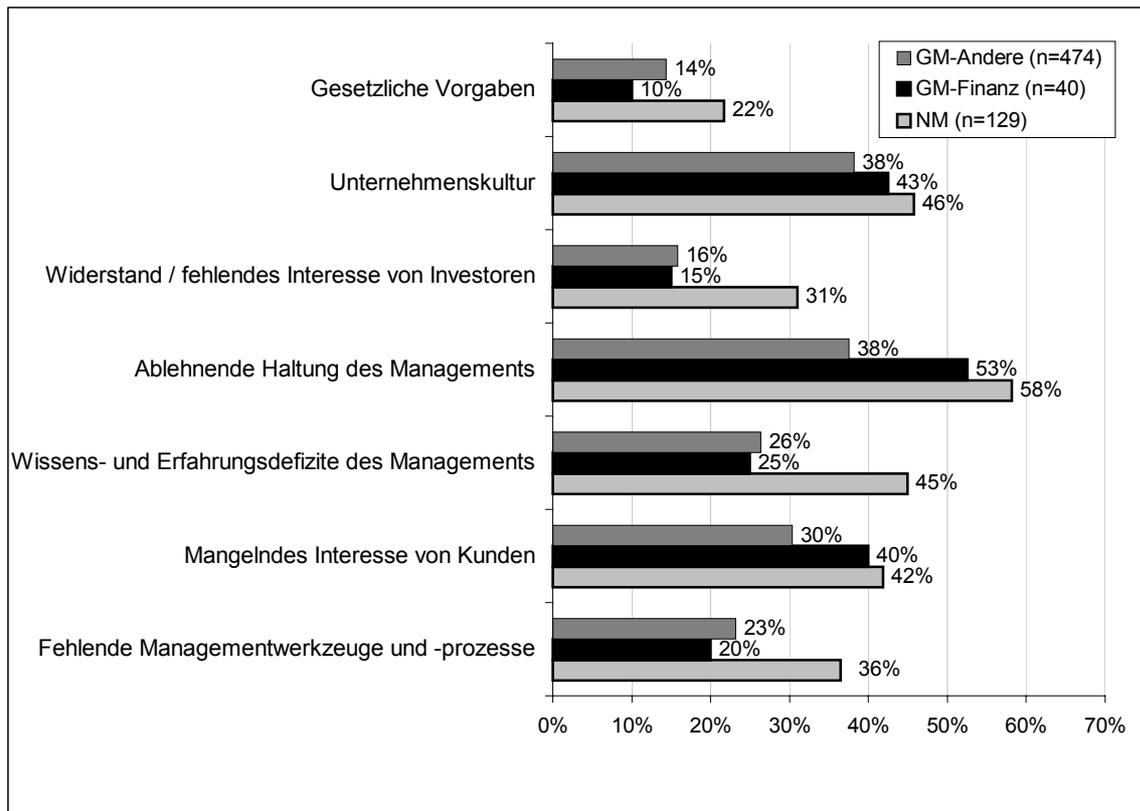


Abbildung 38: Barrieren für ökologische und soziale Initiativen in Unternehmen (bei unbegrenzten Mehrfachnennungen)

Um die Einstellung von Managern gegenüber Nachhaltigkeit bewerten zu können und eine Aussage darüber zu erhalten, ob eine positive oder negative Einstellung deren Wahrnehmung und Handeln in Bezug auf ökologische und soziale Issues beeinflussen kann, wurden die Probanden in der Fragebogenerhebung mit vier verschiedenen Aussagen konfrontiert und mussten ihre Übereinstimmung hiermit bewerten. Während das erste „Statement“ Milton Friedmans oft zitierte Worte „The Business of Business is doing Business“ aufgreift und eine ablehnende Einschätzung gegenüber Nachhaltigkeitsthemen und -aktivitäten formuliert, zeichnen die folgenden drei Aussagen ein jeweils positiveres Bild. So sollen ökologische und soziale Initiativen verfolgt werden, weil sich Nachhaltigkeit in einzelnen Win-win-Situationen auszahlt (Aussage 2), langfristig zu kompetitiven Vorteilen führt (Aussage 3) oder auch ohne ökonomischen Vorteil Unternehmen wegen ihrer gesellschaftlichen Rolle eine moralische Verpflichtung haben (Aussage 4):

- Aussage 1: „The business of business is business. So companies should comply with the law, but going beyond the law would only sacrifice profits.“
- Aussage 2: „Profit always comes first for companies. There are win-win situations in which companies can achieve financial, environmental and social goals at the same time. In these situations, it makes sense for companies to go beyond what the law requires.“

- Aussage 3: „Companies should consider social and environmental issues/expectations, and try to actively integrate them into their strategies because, by doing so, they gain long-term competitive advantage.“
- Aussage 4: „As part of their role in the „global society,“ companies should engage in social and environmental initiatives, even if long-term competitive advantage cannot be proven.“

Die Ergebnisse zeigen, dass im Mittel ( $M = 2.15$ ;  $SD = 1.16$ ) nur wenige Finanzmanager der ersten Aussage zustimmen, dass Firmen nur soweit mit Nachhaltigkeitsaktivitäten gehen sollten, wie es das Gesetz vorschreibt (Abbildung 39). Die Mittelwerte der Zustimmung zu den anderen Statements, die eine proaktivere Haltung widerspiegeln, sind deutlich höher. So hat Aussage 2 einen Mittelwert von  $M = 3.23$  ( $SD = 1.37$ ), Aussage 3 von  $M = 3.96$  ( $SD = .92$ ) und Aussage 4 von  $M = 3.48$  ( $SD = .97$ ). Eine signifikante Abweichung der Mittelwerte zwischen Führungskräften aus der Finanzindustrie und denen aus anderen Branchen liegt nicht vor.

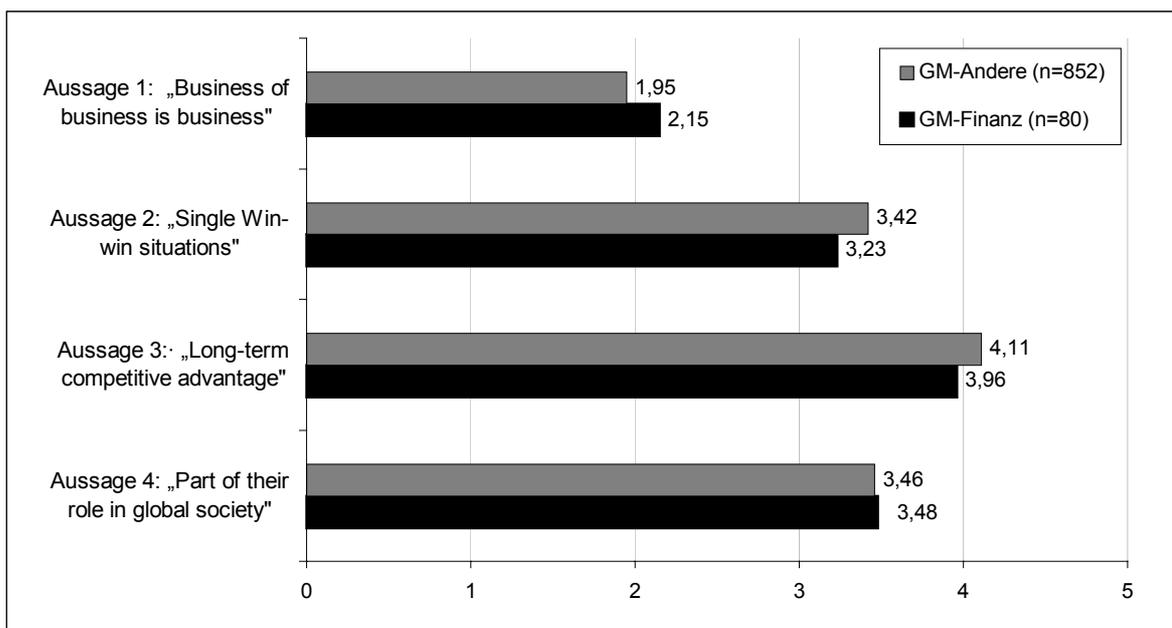


Abbildung 39: Mittelwerte der Zustimmung von Managern zu verschiedenen Aussagen über Nachhaltigkeitsthemen und -aktivitäten

Mit Hilfe der Faktorenanalyse können die zuvor dargestellten Variablen der Zustimmung zu einzelnen Statements auf relevante Faktoren reduziert werden. Hierzu wurde eine Hauptkomponentenanalyse mit Varimax-Rotation durchgeführt. Analysiert man den Screeplot der Finanzmanager (GM-Finanz) zeigt sich ein dominanter erster Eigenwert und dann ein Knick in der Eigenwertkurve (siehe Abbildung 40). Hiernach läuft die Kurve relativ flach aus. Die ersten zwei Komponenten besitzen einen Eigenwert größer eins und klären insgesamt 74 Prozent der Varianz auf (Erklärte Varianz  $_1 = 47$  Prozent, Erklärte Varianz  $_2 = 27$  Prozent). Somit legen der Scree-Test und das Kaiser-Guttman-Kriterium eine zweifaktorielle Lösung

nahe. Auf dem ersten Faktor (F1) besitzen die letzten beiden Fragen ihre höchste Ladung (vgl. Tabelle 11). Dieser Faktor bildet daher eine „positive Einstellung“ gegenüber Nachhaltigkeitsthemen und -aktivitäten ab. Auf den zweiten Faktor (F2) laden die beiden ersten Fragen am stärksten, der daher eine „zurückhaltende Einstellung“ widerspiegelt. Ein vergleichbares Ladungsmuster - mit einer 2-Hauptkomponentenlösung - ergibt sich auch für die Aussagen der Manager aus anderen Branchen (GM-Andere) wie Abbildung 40 und Tabelle 11 zeigen.

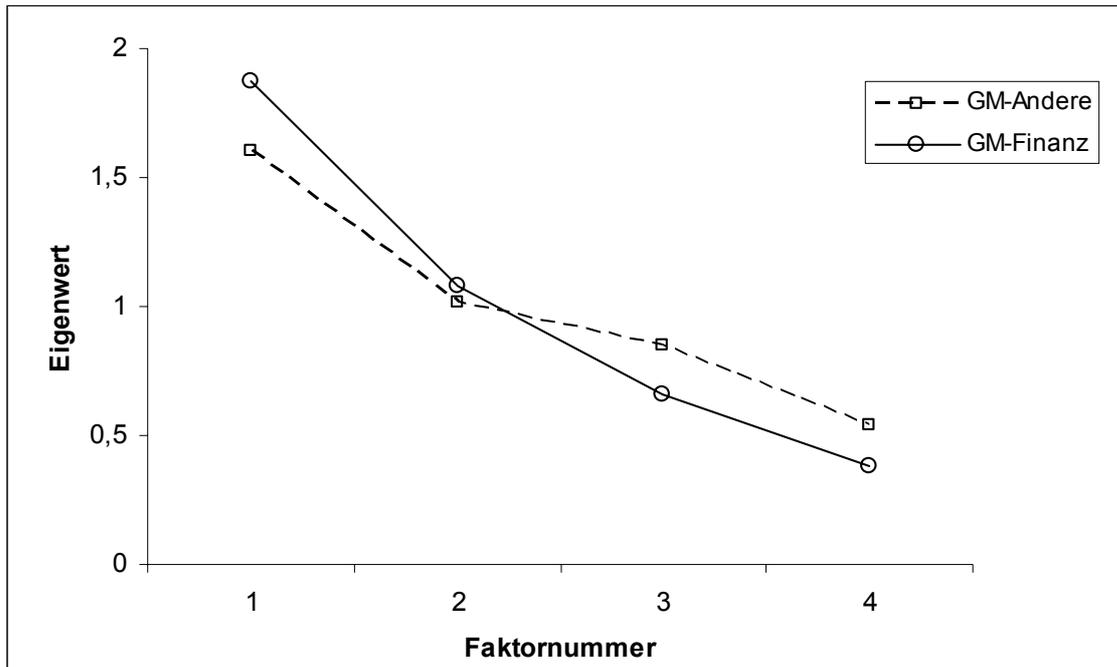


Abbildung 40: Grafische Darstellung des Eigenwertverlaufes (Scree Plot)

Tabelle 11: 2-Hauptkomponentenlösung der Varimax-Rotation

Aussagen	GM-Finanz		GM-Andere	
	F1	F2	F1	F2
Aussage 1: „Business of business is business“	-.62	.54	-.58	.43
Aussage 2: „Single Win-win situations“	.23	.87	.14	.90
Aussage 3: „Long-term competitive advantage“	.84	.10	.83	.11
Aussage 4: „Part of their role in global society“	.86	.17	.74	.12

Die Reduzierung der Variablen in zwei Faktoren erlaubt es nun, den Zusammenhang zwischen diesen und Fragebogenangaben zu untersuchen, die eine Aussage über die Wahrnehmung und das Verhalten der Führungskräfte zulassen. Die Korrelationsanalyse<sup>18</sup> zeigt, dass bei Finanzmanagern und anderen Führungskräften ein signifikanter Zusammenhang zwischen F1 („positive Einstellung“) und der Beurteilung darüber besteht, in wie weit das Unternehmen mit dem Konzept der Nachhaltigkeit vertraut ist (GM-Finanz:  $r =$

.51,  $p = .00$ ; GM-Andere:  $r = .29$ ,  $p = .00$ ). Zudem besteht eine signifikante positive Korrelation zwischen F1 und der wahrgenommenen Integration von Nachhaltigkeits-Issues in Geschäftsprozesse und -vorgänge (GM-Finanz:  $r = .40$ ,  $p = .00$ ; GM-Andere:  $r = .35$ ,  $p = .00$ ). Außerdem ist festzuhalten, dass bei Managern aus Nicht-Finanzunternehmen auch ein schwacher, aber signifikant positiver Zusammenhang zwischen F1 und der Einschätzung der weiteren Entwicklung des Konzeptes der Nachhaltigkeit im jeweiligen Unternehmen besteht (GM-Andere:  $r = .24$ ,  $p = .00$ ). Vor dem Hintergrund dieser Ergebnisse ist davon auszugehen, dass ein Zusammenhang zwischen der Einstellung gegenüber Nachhaltigkeit und der Wahrnehmung besteht und bei einer positiven Haltung die Bedeutung von Nachhaltigkeitsansätzen und von Integrationsmaßnahmen höher eingeschätzt wird.

Ergibt sich auch ein Zusammenhang zwischen unterschiedlichen Einstellungen und dem Verhalten von Führungskräften? Es liegt bei den Finanzmanagern keine signifikante Korrelation des Faktors F1 mit der Häufigkeit der Zusammenarbeit mit Nachhaltigkeitsverantwortlichen vor, so wie dies bei Managern aus anderen Branchen der Fall ist (GM-Andere:  $r = .18$ ,  $p = .00$ ) - wenngleich zu beachten ist, dass die Zusammenhangsstärke mit  $r = .18$  sehr gering ist. Jedoch zeigt sich ein signifikant positiver Zusammenhang zwischen F1 und der Aussage, dass eine intensivere Zusammenarbeit mit Nachhaltigkeitsmanagern zu ökologischeren und sozialeren Geschäftsvorgängen führen würde (GM-Finanz:  $r = .33$ ,  $p = .00$ ; GM-Andere:  $r = .26$ ,  $p = .00$ ). Zudem ist auch F2 im Falle der Finanzmanager negativ mit dieser Frage korreliert (GM-Finanz:  $r = -.28$ ,  $p = .01$ ). Führungskräfte aus Banken und Versicherungen mit einer „zurückhaltenden Einstellung gegenüber Nachhaltigkeit“ gehen somit davon aus, dass eine Zusammenarbeit mit Nachhaltigkeitsverantwortlichen ihrer Unternehmen nur bedingt zu ökologischeren oder sozialeren Geschäftsprozessen führt. Es kann deshalb davon ausgegangen werden, dass Manager mit einer positiveren Einstellung gegenüber Nachhaltigkeitsthemen eher die Zusammenarbeit mit Nachhaltigkeitsmitarbeitern suchen und die Umsetzung konkreter Aktivitäten unterstützen.

Auf die Unterstützung durch den Vorstand ihrer Unternehmen können sich einige der Nachhaltigkeitsmanager verlassen - wie die Interviews zeigen - und haben daher den nötigen Rückhalt, um weitreichende interne und externe Initiativen durchzuführen: *„Our chief executive officer has a strong believe in Corporate Social Responsibility, so I do not have to come forward with a real business case”* (Interview B5). Andere Nachhaltigkeitsmanager müssen sich hingegen stark um die Aufmerksamkeit und Unterstützung des Top-Managements bemühen, um Maßnahmen durchführen zu können: *„We do not know if they [the members of the board] are committed. We cannot assess where the board is, as there is no interaction”* (Interview A1). Dennoch kann sich das CSM nicht allein auf den Rückhalt durch den Vorstand verlassen, denn mit einem neuen Vorstand kann sich zwar nicht die

---

<sup>18</sup> Die Korrelationstabellen sind in den Abschnitten XI und XII im Anhang dokumentiert.

Unternehmenskultur grundlegend ändern, doch die Prioritäten können sich signifikant verschieben. Ein Linienmanager merkte in diesem Zusammenhang an: *„Alles andere ist wichtiger und das Thema [Nachhaltigkeitsmanagement] wird völlig ausgebremst und selbst wenn ein Teilerfolg möglich war, wird er retrospektiv wieder eliminiert. Das heißt, ein Vorstand sagt ‚ja‘, kommt ein anderer Vorstand ‚nein, gibt es nicht‘ und dann ist es wieder weg“* (Interview A8).

### **7.4.3. Ergebnisse**

Das Nachhaltigkeitsmanagement nimmt wichtige und nicht zu vernachlässigende Funktionen in den Unternehmenszentralen wahr. Dennoch ist grundsätzlich der Nutzen des CSM nur schwer zu ermitteln, da es als Zentraleinheit indirekt an Wertbildungsprozessen in Unternehmen beteiligt ist. Erschwerend kommt hinzu, dass nachhaltige Business Cases oftmals selbst nur schwer zu quantifizieren sind. Der Beitrag des Nachhaltigkeitsmanagements zum Unternehmenserfolg wird daher in erster Linie in der Reduzierung von Risiken und immateriellen Werten wie Reputationsgewinn, einer höheren Mitarbeiterzufriedenheit und Attraktivität als Arbeitgeber gesehen.

Aus den Interviews und der Fragebogenauswertung geht hervor, dass für das Nachhaltigkeitsmanagement und dessen Wirkungs- und Aktionsradius in den Unternehmen die Top-Management-Unterstützung maßgebend ist. Umgekehrt werden eine ablehnende Haltung von Managern und eine kritisch eingestellte Unternehmenskultur gegenüber Nachhaltigkeitsmaßnahmen als die größten Barrieren für das Nachhaltigkeitsmanagement in Finanzunternehmen betrachtet. Es zeigt sich im Rahmen der Fragebogenauswertung, dass die Einstellung von Führungskräften bzw. dem Top-Management dessen Wahrnehmung und Handeln bezüglich nachhaltigkeitsorientierter Maßnahmen beeinflussen kann. So schätzen Manager mit einer positiven Einstellung gegenüber Nachhaltigkeit die Bedeutung von Nachhaltigkeitskonzepten und Integrationsbemühungen signifikant höher ein. Zudem kann davon ausgegangen werden, dass Manager mit einer positiven Haltung gegenüber Nachhaltigkeit eher die Zusammenarbeit mit dem Nachhaltigkeitsmanagement suchen und die Umsetzung konkreter Aktivitäten unterstützen. Somit kann in Übereinstimmung mit der vorliegenden Literatur davon ausgegangen werden (vgl. Kapitel 4.4), dass Umwelt- und Sozialmaßnahmen und deren Umsetzung wesentlich von der Einstellung des Managements zum Thema Nachhaltigkeit und dem hieraus resultierenden Verhalten abhängt.

Weil sich die Einstellung und die Unterstützung des Top-Managements, insbesondere bei einem Wechsel des Vorstandes, gegenüber dem Nachhaltigkeitsmanagement verändern kann, ist es unumgänglich, den Nutzen und die Kosten bestehender und neuer CSM-Aktivitäten - trotz der inhärenten Schwierigkeiten - so weit wie möglich darzustellen, beispielsweise durch Überschlagsrechnungen, Risikoszenarien oder Vergleichsbeispiele von Konkurrenten oder Unternehmen anderer Branchen. Hierbei kann unter Umständen auch auf Erfahrungen und

Praktiken anderer Zentralbereiche des eigenen Konzerns zurückgegriffen werden, da sich diese mit vergleichbaren Problemen auseinandersetzen müssen (vgl. Kapitel 4.4.). Die beschränkten finanziellen und personellen CSM-Ressourcen sollten auf die aussichtsreichsten Projekte verwandt werden und bei neuen Maßnahmen ist zu prüfen, ob diese unter Kosten-Nutzen-Gesichtspunkten sinnvoll erscheinen und umsetzbar sind. Auch bestehende Aktivitäten sollten regelmäßig evaluiert werden, wie z.B. die als wichtig angesehene und mit viel Aufwand betriebene Umwelt- und Berichterstattung.

## 8. Schlussbetrachtung

### 8.1. Zusammenfassung der Ergebnisse

Die Finanzunternehmen sind einem zunehmenden Druck durch ökologische und soziale Nachhaltigkeitsherausforderungen ausgesetzt. Das Ziel der vorliegenden Arbeit ist es zum einen festzustellen, ob nachhaltige Business Cases für Finanzdienstleister in der Praxis vorliegen, und zum anderen zu untersuchen, welche Aufgaben das Nachhaltigkeitsmanagement in den Unternehmenszentralen übernimmt und wie es dazu beiträgt, Business Cases wahrzunehmen. Vor dem Hintergrund schon ausgeführter Forschungsarbeiten werden die zwei zentralen Fragen im Theorieteil diskutiert. Zur Beantwortung der Fragen wird die Fallstudienmethode gewählt, die durch eine fallübergreifende Analyse von Unternehmen für die Untersuchung praxisrelevanter Probleme gut geeignet ist. Die Datenerhebung erfolgt mittels Interviews mit Führungskräften aus 18 Finanzunternehmen, Vertretern mehrerer relevanter Anspruchsgruppen und einer zusätzlichen Fragebogenumfrage.

Ein Ergebnis ist, dass Finanzunternehmen mit einer Vielzahl relevanter Nachhaltigkeits-Issues konfrontiert werden. In der Auseinandersetzung mit den Issues sind weniger die Handlungsebenen des innerbetrieblichen Umweltmanagements und der ergänzenden Serviceleistungen (Sponsoring, Spenden etc.) von zentraler Bedeutung, sondern das eigentliche Finanzgeschäft. Es sind insbesondere Probleme infolge des Klimawandels, Altlasten sowie Umwelt- und Sozialprobleme in Entwicklungsländern, die wahrgenommen werden. Viele fallspezifische Business Cases existieren im Finanzgeschäft, aber ihre Gewinnpotenziale durch die Finanzierung nachhaltiger Projekte und neue Produkte werden jedoch allgemein verhalten von den Managern eingeschätzt. Business Cases entstehen vor allem aus Risikoreduktionsmöglichkeiten, weshalb unterschiedlichste Nachhaltigkeits-Issues in Risikomanagementprozessen des Kredit-, Investment-Banking-, Asset-Management- und Versicherungsgeschäfts erfasst werden. Die durch die Risikoreduktion erzielten Gewinne können jedoch meist nicht quantifiziert werden, weil ökologische und soziale Kriterien unter Risikomanagementgesichtspunkten in bestehende Prozesse integriert werden und deshalb nicht isoliert betrachtet werden können. Zudem realisieren sich die Risikoreduktionspotenziale oft nur langfristig und sind daher schwer zu messen. Die Fragebogenerhebung unter den Managern zeigt jedoch eindeutig, dass in der betrieblichen Praxis Umwelt- und Sozialkriterien in die Geschäftsstrategien und operativen Tätigkeiten integriert werden, wenn auch in geringerem Ausmaß als in anderen Branchen, was aller Voraussicht nach auf die geringere direkte Relevanz von Nachhaltigkeits-Issues für Finanzunternehmen zurückgeführt werden kann. Insgesamt kann daher davon ausgegangen werden, dass in Finanzunternehmen effektive Business Cases bestehen. Es liegen auch latente Business Cases vor, die in der derzeitigen Unternehmenspraxis zwar noch keine Rolle spielen,

die aber zukünftig relevant werden. Die fallspezifischen Business Cases sind in Finanzunternehmen sehr unterschiedlich, da das Produktportfolio, die Kundenstruktur, regionale Märkte sowie die Größe und Bekanntheit der Unternehmen sich zum Teil erheblich unterscheiden.

Ein weiteres Resultat ist, dass das Nachhaltigkeitsmanagement (CSM) unternehmensexterne und -interne Aufgaben wahrnimmt, deren Einfluss auf das unmittelbare Management der Business Cases jedoch gering ist. Ein klarer Zusammenhang zwischen einem erfolgreichen CSM und einer besseren Erschließung nachhaltiger Nutzenpotenziale konnte daher nicht aufgezeigt werden. Zu den externen Aufgaben des Nachhaltigkeitsmanagements zählt:

- die Frühaufklärung,
- die Koordination der Zusammenarbeit mit internationalen Organisationen wie der „United Nations Environment Programme Finance Initiative“ (UNEP-FI) sowie
- die Kommunikation mit externen Anspruchsgruppen, was insbesondere die Umwelt- und Nachhaltigkeitsberichterstattung, Pressearbeit, Bearbeitung von Anfragen und das Sponsoring beinhaltet

Die unternehmensinternen Aufgaben des Nachhaltigkeitsmanagements umfassen:

- die Richtliniengestaltung durch Leitsätze,
- die Koordination von Komitees und Netzwerken,
- die interne Kommunikation mit Mitarbeitern,
- das Controlling im Zusammenhang mit Umweltmanagementsystemen (UMS) sowie
- das Anstoßen von Veränderungen durch Beratung

In das strategische Management ist das CSM jedoch nicht eingebunden und deshalb ist es auch nur an der Entwicklung und Umsetzung nichtmarktlicher Strategien beteiligt. Ein Schwerpunkt der Arbeit von Nachhaltigkeitsmanagern bildet die Kommunikation nach außen, um ein positives Bild des Unternehmens vor allem bei nichtmarktlichen Anspruchsgruppen zu erreichen. Insgesamt zeigt sich daher, dass das Corporate Sustainability Management ein weites Spektrum an Aufgaben innehat und die externen Tätigkeiten gewichtiger sind als dies vorangegangene Branchen übergreifende empirische Studien über das Umweltmanagement vermuten lassen.

Das Nachhaltigkeitsmanagement unterstützt das Finanzgeschäft, das innerbetriebliche Umweltmanagement und die ergänzenden Serviceleistungen der Konzerne, um vor allem latente Business Cases wahrzunehmen. Bei den unternehmensexternen Aufgaben geschieht dies, indem es in internationalen Organisationen mit den CSM-Verantwortlichen anderer Unternehmen zusammenarbeitet und sich abstimmt sowie durch die Frühaufklärungsarbeit, die jedoch vielfach ohne explizite Prozesse und Werkzeuge durchgeführt wird. Auch durch das Sponsoring werden Projekte gefördert, die potenziell einen Business Case für die Unternehmen bilden. Unternehmensintern unterstützt und kontrolliert das Nachhaltigkeitsmanagement das UMS, um im innerbetrieblichen Umweltmanagement Nutzenpotenziale wie Kosteneinsparungen wahrzunehmen. Zudem berät und koordiniert das

CSM das Finanzgeschäft im Hinblick auf zukünftige Business Cases wie Einzelbeispiele zeigen: Beratung von Schuldnern oder die proaktive Berücksichtigung von Umwelthaftungsgesetzen. Die große Mehrzahl der Finanzmanager arbeitet jedoch nicht mit dem Nachhaltigkeitsmanagement zusammen, wie die Ergebnisse des Fragebogens zeigen. Zudem sind die befragten Manager nur bedingt davon überzeugt, dass eine engere Zusammenarbeit zu wesentlich besseren ökologischen und sozialen Geschäftspraktiken beitragen würde, was insbesondere darauf zurückzuführen sein könnte, dass wenig konkrete Issues und effektive Business Cases in Banken und Versicherungen im Vergleich zu anderen Branchen wahrgenommen werden.

Der Nutzen des Nachhaltigkeitsmanagements ist nur schwer zu ermitteln, obwohl es dazu beiträgt, ein positives Image des Unternehmens in der Öffentlichkeit zu verbreiten und obgleich es ein wichtiges Verbindungsglied zwischen Unternehmen und externen Anspruchsgruppen darstellt sowie die Erschließung von Business Cases unterstützt. Als Zentraleinheit ist es nur indirekt an den Wertbildungsprozessen im Unternehmen beteiligt. Zudem sind die nachhaltigen Business Cases, die es unterstützt, vielfach nur schwer zu quantifizieren. Zum Unternehmenserfolg trägt das Nachhaltigkeitsmanagement daher in erster Linie durch eine Risikoreduzierung und immaterielle Werte wie Reputationsgewinne und eine höhere Mitarbeiterzufriedenheit bzw. Attraktivität als Arbeitgeber bei. Neben dem schwer nachweisbaren Nutzen des Nachhaltigkeitsmanagements zeigt die Untersuchung, dass die mangelnde Top-Management-Unterstützung eine zentrale Barriere für das Nachhaltigkeitsmanagement darstellen kann. Abhängig ist die Unterstützung durch die Top-Führungskräfte insbesondere von deren Einstellung gegenüber Nachhaltigkeit. Die Fragebogenerhebung zeigt, dass Manager mit einer positiven Einstellung gegenüber Nachhaltigkeit die Bedeutung von Nachhaltigkeitskonzepten und Integrationsmühungen signifikant höher einschätzen. Zudem ist davon auszugehen, dass sie deutlich häufiger die Zusammenarbeit mit dem Nachhaltigkeitsmanagement suchen und die Umsetzung konkreter Aktivitäten unterstützen.

Die zu Beginn der Arbeit indirekt gestellte Frage, ob das Nachhaltigkeitsmanagement den Konzernen allein dazu dient, Lippenbekenntnisse abzulegen und ein positives Bild der Unternehmen zu zeichnen, kann nur mit einem eingeschränkten „Ja“ beantwortet werden. Die Kommunikationsaktivitäten sind in allen Unternehmen zentrale Aufgaben des Nachhaltigkeitsmanagements und beschränken sich in der Regel darauf, über schon bestehende ökologische und soziale Initiativen zu berichten. Es stellt sich auch heraus, dass die Nachhaltigkeitsmanager - mal weniger, mal mehr - im Finanzgeschäft durch ihre Beratungs- und Koordinationsaufgaben Veränderungen anschieben und Maßnahmen durchführen können. Eine wichtige, aber meist nicht ausreichende Voraussetzung bildet hierfür die Organisation der Zentraleinheit. Sie muss einem möglichst hierarchiehoher Mitglied der Führungsspitze unterstellt, durch über- und nachgeordnete Komitees in das Unternehmen integriert sein und Mitarbeiter haben, die dem weitgespannten

Aufgabenspektrum des CSM gerecht werden. Maßgebend für die Durchschlagskraft des Nachhaltigkeitsmanagements ist jedoch die Unterstützung durch das Top-Management sowie die Unternehmenskultur. Der Aktionsradius des Nachhaltigkeitsmanagements und der Nutzen, der diesem beigemessen wird, ist stark von bestehenden Wertvorstellungen und Überzeugungen der Führungskräfte abhängig.

## **8.2. Schlussfolgerungen und Empfehlungen für die betriebliche Praxis**

Den Ergebnissen ist zu entnehmen, dass im Finanzgeschäft eine Vielzahl nachhaltiger Business Cases besteht und in den Geschäftsstrategien und operativen Tätigkeiten ökologische und soziale Issues berücksichtigt werden. Eine explizite finanzielle Bewertung von fallspezifischen Business Cases findet jedoch in der Regel nicht statt und erscheint aufgrund der hiermit verbundenen Schwierigkeiten auch nicht sinnvoll. Die für das Finanzgeschäft relevanten Umwelt- und Sozialrisiken - die für die meisten wahrgenommenen Business Cases verantwortlich sind - lassen sich nicht losgelöst von den übrigen Risiken betrachten und beurteilen. Die Nachhaltigkeitsperformance eines Unternehmens ist somit insbesondere dann hoch, wenn insgesamt ein gutes Risikomanagement im Unternehmen erfolgt. Das Nachhaltigkeitsmanagement kann nur in einigen Bereichen des Finanzgeschäftes das Erschließen von Business Cases unmittelbar unterstützen. Unter anderem ist hierfür verantwortlich, dass die Finanzunternehmen in einem Ausmaß von Nachhaltigkeits-Issues betroffen sind, das signifikant geringer ist als in anderen Branchen. Zudem besitzen CSM-Mitarbeiter nicht das nötige Expertenwissen, das es erlaubt, die Herausforderungen der sehr unterschiedlichen und fallspezifischen Business Cases zu bewältigen. Zusätzlich versprechen sich die Linienmanager wenig von einer engen Zusammenarbeit mit dem Nachhaltigkeitsmanagement, da grundsätzlich nachhaltige Risikomanagement- und Produktpotenziale auch ohne das CSM wahrgenommen wurden und werden.

Dem Nachhaltigkeitsmanagement gelingt es nur dann, effektiv im Finanzgeschäft Maßnahmen durchzuführen und Initiativen anzuschieben, wenn es vom Top-Management ausreichend unterstützt wird. In einigen Unternehmen ist dies der Fall. Es ist jedoch möglich, dass sich die Einstellung und Unterstützungsbereitschaft des Top-Managements verändert, insbesondere dann, wenn der Vorstand wechselt. Daher ist es unumgänglich, den Nutzen und die Kosten des Nachhaltigkeitsmanagements so weit wie möglich darzustellen - trotz der hiermit verbundenen Schwierigkeiten. Dies kann beispielsweise durch Überschlagsrechnungen, Fallbeispiele oder Vergleichsbeispiele von Konkurrenten oder Unternehmen anderer Branchen geschehen, insbesondere können hierfür jedoch Risikoanalysen und -szenarien dienen. Ohne ein effektives Nachhaltigkeitsmanagement laufen die Unternehmen Gefahr, einfach zu erschließende Koordinationspotenziale zu vernachlässigen und ein wichtiges Verbindungsglied zu den primär nichtmarktlichen Anspruchsgruppen zu verlieren, das es nicht nur erlaubt, auf von dort ausgehende ökologische

und soziale Veränderungen zu reagieren, sondern diese auch zu antizipieren. Bei der Bewertung seiner Aktivitäten und seines Beitrags zum Unternehmenserfolg kann das Nachhaltigkeitsmanagement möglicherweise auch auf Erfahrungen und Praktiken anderer Zentralbereiche des eigenen Konzerns zurückgreifen, da sich diese mit vergleichbaren Bewertungsproblemen auseinandersetzen müssen.

Soll der Nutzen und die Kosten des Nachhaltigkeitsmanagements bewertet werden, müssen sowohl neue als auch bestehende CSM-Aktivitäten im Rahmen des innerbetrieblichen Umweltmanagements, der Beratungsarbeit, des Sponsorings, der Pressearbeit etc. evaluiert werden. Insbesondere ist die oftmals mit viel Aufwand betriebene, aber auch stark kritisierte Umwelt- und Nachhaltigkeitsberichterstattung zu evaluieren und zu hinterfragen: Werden überhaupt Ziele gesetzt? Wer liest die Reporte? Werden die Zielgruppen erreicht? Sind komplexe GRI-Reportingstrukturen notwendig oder sind einfachere Strukturen sinnvoller? Sind für das Finanzgeschäft EPI- und SPI-Kennzahlen überhaupt aussagekräftig und ist deren Einführung sinnvoll? Wird ein externer Dienstleister für das Reporting benötigt? Ist das Reporting in die übliche Jahresberichterstattung zu integrieren, um einen separaten Bericht einzusparen?

In Anbetracht des weiten Aufgabenspektrums des Nachhaltigkeitsmanagements ist es für die Konzerne in der betrieblichen Praxis wichtig, die jeweils unternehmensbedingten zentralen Bereiche und wesentlichen Maßnahmen zu identifizieren und die beschränkten Ressourcen weitgehend hierauf zu konzentrieren. Abhängig von den wahrgenommenen Nutzenpotenzialen und Situationsvariablen können Schwerpunkte auf die unternehmensinterne Koordination, Kommunikation, Frühaufklärung etc. gelegt werden. So können Banken, die wegen ihrer Projektfinanzierungsaktivitäten durch Aktivistengruppen angegriffen wurden und werden, sich auf die Kommunikation mit NGOs und die interne Koordination der betroffenen Geschäftsbereiche konzentrieren, während Versicherungen aufgrund zukunftsbezogener Umweltrisiken dagegen mehr Gewicht auf die Früherkennung von Nachhaltigkeits-Issues legen können. Es ist sicher vorteilhaft, wenn diese Schwerpunktbildung sich widerspiegelt in der Eingliederung des Nachhaltigkeitsmanagements in die Aufbauorganisation und es eng an den Kommunikations- oder Risikomanagementbereich gekoppelt ist. Von größerer Bedeutung für die Effektivität des CSM ist jedoch dessen möglichst hierarchiehohe Anbindung im Vorstand, die Intergration im Unternehmen durch vor- und nachgeordnete Komitees sowie das entsprechende Know-how der Nachhaltigkeitsmanager.

Vom Nachhaltigkeitsmanagement ist aber zu fordern, dass es eine Ausgewogenheit zwischen dem nach außen kommunizierten Image und der unternehmensintern wahrgenommenen Unternehmenskultur sicherstellt. Es ist durchaus sinnvoll, in der Öffentlichkeit ein gutes Unternehmensbild zu zeichnen, auf die bestehenden Initiativen und Anstrengungen zu verweisen und auf vielfach diskutierte Konzepte wie die Triple Bottom Line oder Corporate Sustainability einzugehen, die ökologische, soziale und ökonomische Kriterien triadisch

gegenüberstellen. Da diese Konzepte jedoch nur schwer in der betrieblichen Praxis zu vermitteln sind, muss im Unternehmen selbst und insbesondere bei Aktivitäten im Finanzgeschäft eine klare Sprache gefunden werden. Anderenfalls läuft das Nachhaltigkeitsmanagement Gefahr, selbst in den Bereichen, wo konkrete Probleme oder Chancen vorliegen und Unterstützung gefragt ist, als „Nachhaltigkeitsprediger“ und nicht als kompetente Berater und Koordinatoren akzeptiert zu werden.

### **8.3. Schlussfolgerungen für die betriebswirtschaftliche Forschung**

Die in der Arbeit gestellten Forschungsfragen konnten beantwortet und Empfehlungen für die betriebliche Praxis abgeleitet werden. Die Ergebnisse der Untersuchung werfen jedoch neue Fragen auf und es zeichnen sich offene Forschungsfelder ab.

Einen statistischen Zusammenhang zwischen der Nachhaltigkeitsperformance und dem ökonomischen Erfolg von Unternehmen herzustellen, wird durch die in der Praxis meist nicht messbaren und fallspezifischen Business Cases erschwert, wenn nicht gar unmöglich gemacht. Einzelne nachhaltige Nutzenpotenziale, die auf konkreten Issues aufbauen und in den unterschiedlichen Bereichen des Finanzgeschäftes vorliegen, können jedoch sinnvoll untersucht und verglichen werden, um fallspezifische theoretische Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen für betroffene Finanzmanager zu erarbeiten. Ein Forschungsbedarf besteht insbesondere bei latenten bzw. neuen Business Cases, die z.B. infolge des kommenden CO<sub>2</sub>-Emissionshandels im Kredit- oder Asset-Management-Geschäft oder bei ökologischen und sozialen Reputationsrisiken in der Projektfinanzierung vorliegen.

Unternehmensspezifische Bedingungen (Produktportfolio, Kundenstruktur, regionale Märkte, Größe und Bekanntheit des Unternehmens) beeinflussen das Vorliegen nachhaltiger Business Cases in den Finanzkonzernen. Es erscheint deshalb sinnvoll zu untersuchen, inwieweit diese Situationsvariablen die Unternehmenskultur und die Einstellung des Top-Managements gegenüber ökologischen und sozialen Fragestellungen sowie dem Nachhaltigkeitsmanagement beeinflussen. Wahrscheinlich lassen sich auch Unterschiede zwischen Bank- und Versicherungskonzernen beobachten, da letztere (hierbei insbesondere die Rückversicherer) aufgrund der Übernahme langfristiger Risiken eine ausgeprägte Risikomanagementkultur entwickelt haben.

Der Wertbeitrag, den das Nachhaltigkeitsmanagement erbringt, ist schwierig zu bewerten und ist eine zentrale Handlungsbarriere. Da Unternehmenszentralen ein vernachlässigtes Feld der empirischen Forschung sind, liegen bisher kaum Erkenntnisse vor, wie in den verschiedenen Zentralbereichen versucht wird, die Performance zu messen. Deshalb sollten dazu verschiedene Zentralbereiche wie Risikomanagement, Finanzen, Personalwesen oder IT untersucht werden, eventuell sogar Branchen übergreifend, um dem Nachhaltigkeitsmanagement Best Practices und Bewertungsinstrumente zur Verfügung stellen zu können.

Die vorliegende Untersuchung ist nur eine Momentaufnahme, deshalb sind keine Aussagen über die zeitliche Entwicklung des Nachhaltigkeitsmanagements möglich. Aufgrund der Ergebnisse ist jedoch die Tendenz zu erkennen, dass - im Vergleich zum Umweltmanagement der 1990er Jahre - im Laufe des letzten Jahrzehnts die Kommunikationsaufgaben erheblich an Bedeutung gewonnen haben. Die vorliegende Untersuchung sollte durch eine Längsschnittstudie ergänzt werden, die die Unterschiede oder Gemeinsamkeiten des Nachhaltigkeitsmanagements in den unterschiedlichen Industriebranchen untersucht.



## Anhang

### II. Interviewleitfaden für Unternehmen

#### Einstieg

1. Was ist der Sinn nachhaltiger Strategien bei Ihrem Unternehmen?

#### Nachhaltigkeits-Issues und -strategien

2. Was sind nach Ihrer Meinung die wichtigsten Nachhaltigkeitsthemen im Finanzsektor?
3. Wie beeinflussen „Stakeholders“ die Nachhaltigkeitsstrategien des Unternehmens?
4. Welche Bedeutung hat Nachhaltigkeit für die Strategie des Unternehmens?
5. Was sind die wichtigsten „Value Drivers“ der nachhaltigen Strategien im Unternehmen?
6. Welche Unterschiede bestehen bei den nationalen Nachhaltigkeitsstrategien in Ihrem Unternehmen und warum treten diese Unterschiede auf?
7. Welchen Einfluss hat nach Ihrer Meinung die derzeitige wirtschaftliche Lage auf die sozialen und ökologischen Nachhaltigkeitsbemühungen des Unternehmens?

#### Umsetzung von Maßnahmen

8. Wer ist der Hauptpromotor von Nachhaltigkeitsstrategien und warum?
9. Wie fließen Nachhaltigkeitskriterien in die Anreizsysteme ein?
10. Welche Meilensteine und Innovationen wurden Ihrer Meinung nach bei der Implementierung nachhaltiger Strategien erreicht?
11. Was ist nach Ihrer Meinung bei der Umsetzung der Strategien im Unternehmen wichtig?
12. Was sind Ihrer Ansicht nach Barrieren, die eine Implementierung nachhaltiger Strategien behindern?
13. Warum ist die Organisation und die Kultur Ihres Unternehmens vorteilhaft oder unvorteilhaft für die Umsetzung der Strategien?

#### Zukünftige Entwicklungen

14. Wie ist Ihr Unternehmen im Vergleich zu dessen Konkurrenten positioniert?
15. Welche „Management-Tools“ sind vorhanden, um die Umsetzung, Entwicklung und die Verbesserung der Nachhaltigkeitsstrategien zu garantieren? (z.B. Umweltmanagementsysteme, Stakeholder-Management-Tools, Assessment-Tools)
16. Gibt es ein Frühwarnsystem zur Identifizierung möglicher Nachhaltigkeitsthemen?
17. Denken Sie, dass es einen nachhaltigen Business Case gibt und wenn ja warum?

### **III. Interviewleitfaden für Unternehmensberatungen**

1. Was verstehen Sie unter Nachhaltigkeitsmanagement in Ihrem Beratungsunternehmen?
2. Welche Probleme haben Ihre Kunden?
3. Wer sind Ihre Kunden: Mitglieder des Vorstandes, Kommunikations- oder Nachhaltigkeitsmanager?
4. Arbeiten Sie mit Stabsabteilungen sowie mit dem Linienmanagement zusammen?
5. Welche Produkte bieten Sie an?
6. Welche nachhaltigen Business Cases bestehen nach Ihrer Meinung in Finanzunternehmen?
7. Welche Rolle spielen Frühaufklärungs- / Issue-Management-Systeme für Ihre Kunden?
8. Wie zeigen Sie Ihren Kunden den Nutzen nachhaltiger Strategien und des Nachhaltigkeitsmanagements auf?
9. Welche Beispiele können Sie für Erfolge in Ihren Projekten anführen?
10. Beschäftigen Sie sich in nachhaltigkeitsorientierten Studien auch mit Anreizsystemen wie der Balanced Scorecard?
11. Was sind die größten Schwierigkeiten, die Sie bei Unternehmen bzw. Projekten wahrnehmen?
12. Wie schätzen Sie Ihr Beratungsunternehmen und dessen Produkte im Vergleich zu Ihren Konkurrenten ein?

#### **IV. Leitfaden für Anspruchsgruppen**

1. Was sind relevante Nachhaltigkeits-Issues für Finanzunternehmen?
2. Inwieweit setzen sich Unternehmen heute mit diesen Problemen auseinander?
3. Denken Sie, dass Unternehmen nur über Nachhaltigkeit reden oder handeln sie auch?
4. Warum sind nach Ihrer Meinung einige Unternehmen und deren Manager aktiver und engagierter als andere?
5. Was müssen Finanzunternehmen besser machen?
6. Zahlt es sich für die Unternehmen aus, ökologischer und sozialer zu sein?
7. Welche Barrieren halten Finanzunternehmen davon ab, nachhaltiger zu werden?
8. Leiden die Nachhaltigkeitsbemühungen der Finanzunternehmen unter der allgemein schlechten ökonomischen Situation?
9. Welche Maßnahmen müssen von Regierungen oder Behörden ergriffen werden, um die Nachhaltigkeitsleistung von Unternehmen zu verbessern?
10. Wie sollen Unternehmen mit NGOs umgehen oder mit diesen zusammenarbeiten?
11. Worauf müssen Banken und Versicherungen im Dialog mit Anspruchsgruppen besonders achten?
12. Welche signifikanten Unterschiede nehmen Sie bei den Nachhaltigkeitsbemühungen von Finanzunternehmen in verschiedenen Ländern wahr?

## V. Fragebogen für Manager (GM)

By filling out the following questionnaire (duration approximation 10 minutes), you are taking part in an empirical research project undertaken by The Forum for Corporate Sustainability Management (CSM) of the International Institute for Management Development (IMD) in Lausanne, Switzerland.

As a token of appreciation, CSM will be happy to send you the executive summary of its research results in early 2003.

**There are no right or wrong answers to this questionnaire. Please simply indicate your personal opinion and perception. Any information provided in this questionnaire will be treated in the strictest confidence.**

Please either **fax** the questionnaire to +41 21 6180 641 or **send** it to:

CSM  
International Institute for Management Development  
1001 Lausanne  
Switzerland

Please indicate the industry you represent:	
<input type="checkbox"/> Oil and Gas	<input type="checkbox"/> Technology (Diversified)
<input type="checkbox"/> Electric Utilities	<input type="checkbox"/> Food and Beverage
<input type="checkbox"/> Automotive	<input type="checkbox"/> Pharmaceutical
<input type="checkbox"/> Aviation	<input type="checkbox"/> Other (please specify) .....
<input type="checkbox"/> Chemical	
<input type="checkbox"/> Financial Services	
Please indicate the function you represent:	
<input type="checkbox"/> R&D	<input type="checkbox"/> Marketing/Sales
<input type="checkbox"/> Manufacturing	<input type="checkbox"/> Finance/Controlling
<input type="checkbox"/> Human Resources and Corporate Staff (e.g. strategy, communication)	<input type="checkbox"/> Other (please specify) .....
Please indicate your position:	
<input type="checkbox"/> Board Member	<input type="checkbox"/> Junior Management
<input type="checkbox"/> Senior Management	<input type="checkbox"/> Other (please specify) .....
<input type="checkbox"/> Middle Management	.....
<input type="checkbox"/>	.....
Please indicate the country where you <b>personally</b> are based:	..... .....

1. How familiar is your company with the concept of Sustainable Development (also known as Corporate Social Responsibility in the US), which calls for integrating environmental and social criteria into business strategies and operations?				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Not at all	A little	Fairly	Familiar	Very familiar
2. How do you think the concept of Sustainable Development will develop in terms of importance within your company?				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
increasing		remain unchanged		decreasing
3. How much does your company aim to integrate environmental and social criteria into its business strategies and operations?				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Not at all	A little	Fairly	Much	Very much
4. A. To what extent is the business unit/function you work in affected by social issues (e.g. diversity, community development)?				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Not at all	A little	Fairly	Much	Very much
B. To what extent is the business unit/function you work in affected by environmental issues (e.g. local pollution through emissions to air, water or soil; climate change)?				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Not at all	A little	Fairly	Much	Very much
C. If your business unit/function is "much" or "very much" affected by environmental or social issues, briefly describe the problems and how your business unit/function responds.				
.....				
.....				
.....				
.....				
5. How much do you personally agree with the following statements?				
<i>"The business of business is business. So companies should comply with the law, but going beyond the law would only sacrifice profits."</i>				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Not at all	A little	More or less	Much	Very much
<i>"Profit always comes first for companies. There are win-win situations in which companies can achieve financial, environmental and social goals at the same time. In these situations, it makes sense for companies to go beyond what the law requires."</i>				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Not at all	A little	More or less	Much	Very much
<i>"Companies should consider social and environmental issues/expectations, and try to actively integrate them into their strategies because, by doing so, they gain long-term competitive advantage."</i>				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Not at all	A little	More or less	Much	Very much
<i>"As part of their role in the "global society," companies should engage in social and environmental initiatives, even if long-term competitive advantage cannot be proven."</i>				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Not at all	A little	More or less	Much	Very much
6. How do you think capital markets will react to improved social and environmental performance in the next 5 years?				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Much more negatively	A little more negatively	No change	A little more positively	Much more positively

<b>7. Which specific business functions can most effectively promote social progress or improve environmental performance?</b>					
<input type="checkbox"/>	R&D	<input type="checkbox"/>	Marketing/ Sales		
<input type="checkbox"/>	Manufacturing	<input type="checkbox"/>	Finance/Controlling		
<input type="checkbox"/>	Human Resources and Corporate Staff (e.g. strategy, communication)	<input type="checkbox"/>	Other (please specify) ..... ..... .....		
<b>8. In terms of environmental and social issues, companies can improve their relationships with stakeholders (e.g. activist groups, customers, investors) in many ways. Please indicate how well the approaches listed below work to improve the relationships of your company with its stakeholders.</b>					
		Most effective	Fairly effective	Less effective	Least effective
	Public relations	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Listening more to their ideas and feedback	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Donations (e.g. to local communities)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Greater transparency (e.g. Reporting)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Other (please specify) .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>9. A. How important is brand or reputation for your company?</b>					
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Not at all	A little	Fairly	Much	Very Much	
<b>B. If there have been any incidents in the last 3 years that damaged your company's brand(s)/reputation, was the damage due to:</b>					
<input type="checkbox"/>	A media campaign	<input type="checkbox"/>	Consumer boycotts		
<input type="checkbox"/>	An NGO campaign	<input type="checkbox"/>	Shareholder opposition		
<input type="checkbox"/>	Conflicts with authorities	<input type="checkbox"/>	Other (please specify) ..... .....		
<b>C. In your opinion, how much damage to your company's brand(s)/reputation did the incident(s) cause?</b>					
<input type="checkbox"/>	Slight				
<input type="checkbox"/>	Significant				
<input type="checkbox"/>	Severe				
<input type="checkbox"/>	No impact at all				
<b>10. A. Are there, to your knowledge, initiatives in your company promoting the following:</b>					
<input type="checkbox"/>	Better environmental performance				
<input type="checkbox"/>	"Business ethics" (e.g. reducing corruption, ensuring good governance)				
<input type="checkbox"/>	Improved social conditions in the entire supply chain				
<input type="checkbox"/>	Improved environmental conditions in the entire supply chain				
<input type="checkbox"/>	Community involvement (particularly in developing countries)				
<input type="checkbox"/>	Other (please specify)..... ..... .....				
<input type="checkbox"/>	No, there are no initiatives whatsoever				
<b>B. If there are such corporate environmental and social initiatives (as listed in question 10A), in your opinion how successful are they?</b>					
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Not at all	A little	More or less	Much	Very much	

<b>C. If they had little or no success, what are the main barriers?</b>				
<input type="checkbox"/>	Managers' mindsets			
<input type="checkbox"/>	Managers' lack of knowledge/expertise			
<input type="checkbox"/>	Regulation (e.g. subsidies, low environmental/social standards)			
<input type="checkbox"/>	Absence of appropriate tools and processes (e.g. environmental management systems, green accounting)			
<input type="checkbox"/>	Organizational culture			
<input type="checkbox"/>	Opposition or lack of interest from investors			
<input type="checkbox"/>	Lack of interest from customers			
<input type="checkbox"/>	Other (please specify) .....			
<b>11. A. Do you work together with your company's sustainability/environmental officers or department?</b>				
<input type="checkbox"/>	Yes, on an ad-hoc basis			
<input type="checkbox"/>	Yes, on a day-to-day basis			
<input type="checkbox"/>	No, we do not work together			
<b>B. To what extent would more extensive collaboration with your company's sustainability/environmental officers or department contribute to more sustainable business practices in your company?</b>				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Not at all	A little	Fairly	Much	Very much
<b>12. Where in your company is the strongest opposition to implementing actions that follow the concept of Sustainable Development or Corporate Social Responsibility?</b>				
<input type="checkbox"/>	R&D	<input type="checkbox"/>	Marketing/Sales	
<input type="checkbox"/>	Manufacturing	<input type="checkbox"/>	Finance/Controlling	
<input type="checkbox"/>	Human Resources and Corporate Staff (e.g. strategy, communication)	<input type="checkbox"/>	Other (please specify)	.....
				.....
				.....
<b>13. What tools/systems in your company relate to the concept of Sustainable Development or Corporate Social Responsibility internally?</b>				
<input type="checkbox"/>	Measurement tools to increase transparency (e.g. measuring material and waste flows)			
<input type="checkbox"/>	Tools measuring resource allocation (e.g. environmental expenses)			
<input type="checkbox"/>	Strategic planning and accounting procedures that take account of environmental and social issues (e.g. scenario-planning, full cost accounting)			
<input type="checkbox"/>	Corporate values, policies and standards that take account of environmental and social issues			
<input type="checkbox"/>	Reward and punishment systems (e.g. salaries partly based on social and/or environmental performance of the company/business unit)			
<input type="checkbox"/>	Management development (e.g. environmental training courses)			
<input type="checkbox"/>	Coordination committee discussing and pushing strategic decisions at corporate level			
<input type="checkbox"/>	Business teams, task forces to resolve conflicts and push environmental and social improvements on an operational level			
<input type="checkbox"/>	Other (please specify) .....			.....
<input type="checkbox"/>	.....			.....
<input type="checkbox"/>	No initiatives whatsoever			

14. One may argue that the following parties all have a responsibility for contributing to sustainable development. Please indicate how proactively, in your opinion, they currently take this responsibility in your industry.

	Most proactive	Fairly proactive	Less proactive	Least proactive
Consumers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Governments	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Partnership between industry and public agencies	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Industry	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Public pressure groups	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Please indicate your nationality:	.....		
Please indicate your age:	<input type="checkbox"/> Below 35	<input type="checkbox"/> Between 35 and 50	<input type="checkbox"/> Over 50
Please indicate your gender:	<input type="checkbox"/> Female		<input type="checkbox"/> Male

We thank you for completing this survey and would be happy to send you the results of our research. If you are interested, please indicate by checking the box below.

I would like to receive the results of this survey.

My e-mail address is:.....

Please fax your completed survey to CSM on +41 21 6180 641 or mail it to:

CSM  
International Institute for Management Development  
1001 Lausanne  
Switzerland

## VI. Fragebogen für Nachhaltigkeitsmanager (NM)

By filling out the following questionnaire (duration approximation 10 minutes), you are taking part in an empirical research project undertaken by The Forum for Corporate Sustainability Management (CSM) of the International Institute for Management Development (IMD) in Lausanne, Switzerland.

As a token of appreciation, CSM will be happy to send you the executive summary of its research results in early 2003.

**There are no right or wrong answers to this questionnaire. Please simply indicate your personal opinion and perception. Any information provided in this questionnaire will be treated in the strictest confidence.**

Please either **fax** the questionnaire to +41 21 6180 641 or **send** it to:

CSM  
International Institute for Management Development  
1001 Lausanne  
Switzerland

Please indicate the <b>industry</b> you represent:	
<input type="checkbox"/> Oil and Gas	<input type="checkbox"/> Technology (Diversified)
<input type="checkbox"/> Electric Utilities	<input type="checkbox"/> Food and Beverage
<input type="checkbox"/> Automotive	<input type="checkbox"/> Pharmaceutical
<input type="checkbox"/> Aviation	<input type="checkbox"/> Other (please specify)
<input type="checkbox"/> Chemical	<input type="checkbox"/> .....
<input type="checkbox"/> Financial Services	<input type="checkbox"/> .....
Please indicate the department within which you operate:	
<input type="checkbox"/> External affairs, communication	<input type="checkbox"/> Strategy and innovation
<input type="checkbox"/> Risk management	
<input type="checkbox"/> Environment, health and safety	<input type="checkbox"/> Other (please specify)
	.....
	.....
Please indicate the function/corporate unit you report to:	
<input type="checkbox"/> CEO	<input type="checkbox"/> Strategy and Innovation
<input type="checkbox"/> Executive Board	<input type="checkbox"/> Cross-functional executive committee
<input type="checkbox"/> Public Relations	<input type="checkbox"/> Other (please specify)
	.....
	.....
Please indicate your position:	
<input type="checkbox"/> Board Member	<input type="checkbox"/> Junior Management
<input type="checkbox"/> Senior Management	<input type="checkbox"/> Other (please specify)
	.....
<input type="checkbox"/> Middle Management	.....
Please indicate the country where you personally are based:	.....
	.....

1. How familiar is your company with the concept of Sustainable Development (also known as Corporate Social Responsibility in the US), which calls for integrating environmental and social criteria into business strategies and operations?		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Not at all	A little	Fairly
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Familiar		Very familiar
2. How do you think the concept of Sustainable Development will develop in terms of importance within your company?		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
increasing	remain unchanged	decreasing
3. How much does your company aim to integrate environmental and social criteria into its business strategies and operations?		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Not at all	A little	Fairly
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Much		Very much
4. A. To what extent is your company affected by social issues (e.g. diversity issue, community development)?		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Not at all	A little	Fairly
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Much		Very much
B. To what extent is your company affected by environmental issues (e.g. local pollution through emissions to air, water or soil; climate change)?		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Not at all	A little	Fairly
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Much		Very much
C. Please name the three most important sustainability issues (i.e. environmental and/or social issues) your company is facing.		
1.	.....	
2.	.....	
3.	.....	
5. Which business functions can most effectively promote social progress or improve environmental performance?		
<input type="checkbox"/>	R&D	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Manufacturing	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Human Resources and Corporate Staff (e.g. strategy, communication)	<input type="checkbox"/>
		Marketing/Sales
		Finance/Controlling
		Other (please specify)
		.....
		.....
		.....
6. A. Please indicate the progress your industry has made in adopting more sustainable business practices. In comparison to other industries, my company's industry is an		
<input type="checkbox"/>	outperformer	<input type="checkbox"/>
		average performer
		<input type="checkbox"/>
		underperformer
B. Please indicate the progress your company has made in adopting more sustainable business practices. In comparison to other companies in our industry, my company is an		
<input type="checkbox"/>	outperformer	<input type="checkbox"/>
		average performer
		<input type="checkbox"/>
		underperformer
C. Please name the top 3 sustainability leaders in the industry in which your company mainly operates:		
1.	.....	
2.	.....	
3.	.....	

<p><b>7. Sustainable business practices can be impeded by various barriers. Please choose ONLY the three most important barriers from the list below:</b></p>			
<input type="checkbox"/>	Managers' mindsets		
<input type="checkbox"/>	Managers' lack of knowledge/expertise		
<input type="checkbox"/>	Regulation (e.g. subsidies, low environmental/social standards)		
<input type="checkbox"/>	Absence of appropriate tools and processes (e.g. environmental management systems, green accounting)		
<input type="checkbox"/>	Organizational culture		
<input type="checkbox"/>	Opposition or lack of interest from investors		
<input type="checkbox"/>	Lack of interest from customers		
<input type="checkbox"/>	Other (please specify) .....		
<p><b>8. What approaches/initiatives are used in your company to overcome the barriers mentioned above?</b></p>			
<input type="checkbox"/>	Measurement tools to increase transparency (e.g. measuring material and waste flows)		
<input type="checkbox"/>	Tools measuring resource allocation (e.g. environmental expenses)		
<input type="checkbox"/>	Strategic planning and accounting procedures that take account of environmental and social issues (e.g. scenario-planning, full cost accounting)		
<input type="checkbox"/>	Corporate values, policies and standards that take account of environmental and social issues		
<input type="checkbox"/>	Reward and punishment systems (e.g. salaries partly based on social and/or environmental performance of the company/business unit)		
<input type="checkbox"/>	Management development (e.g. environmental training courses)		
<input type="checkbox"/>	Coordination committee discussing and pushing strategic decisions at corporate level		
<input type="checkbox"/>	Business teams, task forces to resolve conflicts and push environmental and social improvements on an operational level		
<input type="checkbox"/>	Other (please specify) .....		
<input type="checkbox"/>	.....		
<input type="checkbox"/>	No initiatives whatsoever		
<p><b>9. Where in your company is the strongest opposition to implementing actions that follow the concept of Sustainable Development or Corporate Social Responsibility?</b></p>			
<input type="checkbox"/>	R&D	<input type="checkbox"/>	Marketing/ Sales
<input type="checkbox"/>	Manufacturing	<input type="checkbox"/>	Finance/Controlling
<input type="checkbox"/>	Human Resources and Corporate Staff (e.g. strategy, communication)	<input type="checkbox"/>	Other (please specify) .....
			.....

10. Sustainable business practices can also be promoted by various factors. Please choose ONLY the three most important factors from the list below:

- Public pressure (e.g. boycotts against polluting products and companies)
- Increased competition on environmental and social issues in the industry
- New business opportunities (e.g. entering or developing new markets)
- Process and product innovations (e.g. increase energy-efficiency)
- Dialogue with stakeholders
- Top management commitment and leadership
- Autonomy and internal scope of implementing sustainability/environmental officers
- Corporate values
- Demands of individual shareholders and institutional investors
- Open organizational culture
- Other (please specify) .....
- .....
- .....

11. How do you think capital markets will react to improved social and environmental performance in the next 5 years?

<input type="checkbox"/>				
Much more negatively	A little more negatively	No change	A little more positively	Much more positively

12. What is your best possible argument when promoting the concept of sustainable development in your company? Please choose ONLY the three most important arguments from the list below: Good environmental and social performance

- attracts **talent** and increases **employee satisfaction**.
- improves our **access to capital**.
- leads to **cost reductions** (i.e. increase in eco-efficiency: generating more with less).
- is essential to maintaining our "**license to operate**".
- improves **brand value and reputation**.
- leads to **innovation of products and services**.
- helps us to manage our **risks** better.
- Other (please specify)
- .....
- .....
- .....

13. One may argue that all of the following parties have a responsibility for contributing to sustainable development. Please indicate how proactively, in your opinion, they currently take this responsibility in your industry:

	Most proactive	Fairly proactive	Less proactive	Least proactive
Consumers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Governments	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Partnership between industry and public agencies	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Industry	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Public pressure groups	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Please indicate your nationality:	.....		
Please indicate your age:	<input type="checkbox"/> Below 35	<input type="checkbox"/> Between 35 and 50	<input type="checkbox"/> Over 50
Please indicate your gender:	<input type="checkbox"/> Female		<input type="checkbox"/> Male

We thank you for completing this survey and would be happy to send you the results of our research. If you are interested, please indicate by checking the box below.

I would like to receive the results of this survey.

My e-mail address is:.....

Please fax your completed survey to CSM on +41 21 6180 641 or mail it to:

CSM  
International Institute for Management Development  
1001 Lausanne  
Switzerland

## VII. Korrelation intervallskalierter Antworten der Manager aus anderen Branchen (GM-Andere)

Fragen	N	M	SD	1	2	3	4a	4b	5a	5b	5c	5d	6	8a	8b	8c	8d	9a	9c	10b	11a	11b	14a	14b	14c	14d
1. Vertrautheit mit NH-Konzept	857	3.63	1.15																							
2. Entwicklung NH-Konzept	851	2.75	.46	.12**																						
3. Integration NH-Konzept	854	3.59	.95	.61**	.23**																					
4a. Soziale Issues	855	3.11	1.09	.35**	.16**	.44**																				
4b. Ökologische Issues	855	3.24	1.29	.28**	.11**	.32**	.42**																			
5a. Business of Business is Business	852	1.95	.99	-.20**	-.16**	-.14**	-.15**	-.15**																		
5b. Einzelne Win-win-Situationen	855	3.42	1.23	.07*	.05	.02	.02	.07*	.02																	
5c. Berücksichtigung von Issues	857	4.11	.81	.29*	.22**	.37**	.31**	.26**	-.26**	.13**																
5d. Engagement aufgrund gesell. Rolle	855	3.46	1.01	.12**	.14**	.22**	.19**	.14**	-.14**	.06	.44**															
6. Reaktion Kapitalmärkte	855	3.90	.74	.17**	.27**	.22**	.23**	.14**	-.15**	.05	.33**	.22**														
8a. Public Relations	845	3.15	.67	.05	.03	.13**	.01	.01	.09*	-.01	.07	.08*	.04													
8b. Beachtung von Ideen und Feedback	836	3.11	.70	.19*	.06	.20**	.17**	.12**	-.07*	.06	.16**	.09**	.12**	-.01												
8c. Spenden	840	2.38	.80	.06	.03	.06	.10**	.03	.03	-.03	.11**	.14**	.03	.10**	.06											
8d. Größere Transparenz	844	3.20	.76	.21	.00	.19**	.14**	.08*	-.06	.03	.19**	.13**	.13**	.04	.20**	.00										
9a. Bedeutung Reputation	859	4.46	.77	.22**	.11**	.25**	.18**	.03	-.10**	.09*	.23**	.12**	.12**	.17*	.09**	.05	.12**									
9c. Beschädigung Reputation	474	2.41	.82	-.08	.04	-.13	.10*	.00	.06	-.03	.04	.13**	.07	.03	-.01	.00	.04	.02								
10b. Erfolg von Initiativen	819	3.34	.76	.33**	.12**	.37**	.19**	.15**	-.08*	.02	.21**	.16**	.15**	.06	.14**	.07*	.16**	.19**	-.06							
11a. Zusammenarbeit mit NH-Manager	824	1.89	.69	.25**	.12**	.20**	.27**	.35**	-.14**	.09*	.17**	.07	.16**	-.02	.15**	-.04	.13**	.02	-.04	.21**						
11b. Erfolg durch verstärkte Zusammenarbeit	772	2.70	1.02	.14**	.13**	.16**	.25**	.24**	-.08*	.05	.24**	.22**	.19**	.10**	.19**	.11**	.20**	.09*	.10*	.12**	.26**					
14a. Konsumenten	821	2.25	.87	-.13**	.01	-.06	-.04	-.06	.11**	-.03	.01	.07	.07*	.06	.02	.17**	-.06	-.03	.15**	-.03	-.14**	.07				
14b. Regierungen	830	2.83	.73	-.07	.06	.05	.05	.06	.06	.04	.00	.06	.00	.11**	.00	.09*	-.05	-.01	.00	.04	-.01	-.01	.19**			
14c. Partnerschaften	791	2.57	.76	.23**	.14**	.23**	.17**	.17**	-.05	-.02	.17**	.14**	.13**	.01	.19**	.11**	.23**	.10**	.08	.18**	.19**	.18**	.05	.12**		
14d. Industrie	821	2.65	.73	.20**	.09**	.23**	.17**	.15**	-.03	-.03	.11**	.09*	.12**	.08*	.03	.00	.11**	.07*	-.02	.18**	.21**	.07	.01	.11**	.28**	
14e. Public Pressure Groups (NGOs)	821	3.18	.85	.14**	.11**	.14**	.09**	.11**	-.06	.06	.10**	.06	.05	.04	.13**	.07*	.08*	.11**	.04	-.01	-.04	.05	.15**	.07	.19**	-.01

N = Anzahl Stichproben; M = arithmetisches Mittel; SD = Standardabweichung; \* = p < .05; \*\* = p < .01 (Zweiseitige Signifikanztests)

## VIII. Korrelation intervallskalierter Antworten der Finanzmanager (GM-Finanz)

Fragen	N	M	SD	1	2	3	4a	4b	5a	5b	5c	5d	6	8a	8b	8c	8d	9a	9c	10b	11a	11b	14a	14b	14c	14d		
1. Vertrautheit mit NH-Konzept	82	3.50	1.17																									
2. Entwicklung NH-Konzept	82	2.54	.59	.18																								
3. Integration NH-Konzept	82	3.05	1.04	.69**	.06																							
4a. Soziale Issues	82	2.75	1.10	.33**	.20	.47**																						
4b. Ökologische Issues	81	2.17	1.16	.19	.01	.33**	.38**																					
5a. Business of Business is Business	80	2.15	1.16	-.38**	-.15	-.35**	-.29*	-.10																				
5b. Einzelne Win-win-Situationen	82	3.23	1.37	.08	.01	.04	-.09	.04	.09																			
5c. Berücksichtigung von Issues	82	3.96	.92	.48**	.17	.27*	.27*	.14	-.28*	.18																		
5d. Engagement aufgrund gesell. Rolle	82	3.48	.97	.35**	.15	.36*	.24*	.16	-.31**	.23*	.06**																	
6. Reaktion Kapitalmärkte	82	3.85	.88	.16	.34**	.13	.23*	.00	-.27*	.06	.15	.36**																
8a. Public Relations	79	3.30	.63	.13	.02	.05	-.03	.09	-.16	-.01	-.01	.18	-.02															
8b. Beachtung von Ideen und Feedback	79	3.03	.72	.20	.06	.28*	.19	-.02	-.45**	-.07	.14	.09	.21	.01														
8c. Spenden	79	2.48	.81	.17	.09	.11	-.04	-.05	-.15	-.08	.02	-.05	.01	.04	.27*													
8d. Größere Transparenz	78	3.10	.89	.11	.24*	.13	.24*	-.10	-.11	.00	.16	.18	.19	.11	.12	-.05												
9a. Bedeutung Reputation	82	4.72	.59	.13	-.09	.10	.04	-.02	-.23*	-.15	.12	.19	.13	-.18	.14	-.15	.05											
9c. Beschädigung Reputation	53	2.47	.77	-.20	-.13	-.10	-.20	.09	.05	-.17	.04	-.25	-.01	-.20	.15	-.06	.10	.16										
10b. Erfolg von Initiativen	75	3.07	.74	.03	-.15	.04	.15	.07	-.06	.08	-.02	.03	.10	-.19	-.01	.31**	-.25*	.17	-.02									
11a. Zusammenarbeit mit NH-Manager	77	1.38	.51	.10	-.05	.21	.35**	.15	-.13	.02	.04	.00	.02	-.10	.15	-.05	.05	.14	-.07	.30*								
11b. Erfolg durch verstärkte Zusammenarbeit	76	2.55	.90	.26*	.02	.23*	.27*	.28*	-.30**	-.19	.29*	.25*	.18	-.02	.20	.15	.17	.26*	.28*	.16	.21							
14a. Konsumenten	76	2.24	.91	.00	.12	-.06	-.11	-.10	-.08	.01	-.07	.15	.30**	.19	.21	.03	.17	.07	.19	-.06	-.18	.04						
14b. Regierungen	74	2.77	.85	-.02	.06	.06	-.04	.07	.11	-.21	-.11	.00	.05	-.05	.12	.08	-.14	-.02	.07	.00	-.06	.04	.26*					
14c. Partnerschaften	69	2.41	.81	-.05	.14	-.03	.09	.11	.05	-.17	.10	.07	-.05	.03	.02	.25*	.05	-.04	.27	.23	.00	.29*	.07	.27*				
14d. Industrie	71	2.49	.79	.00	-.01	.08	-.10	.00	.15	-.12	.08	.15	-.09	-.15	-.04	.16	-.01	.14	.35*	.25*	.30*	.33**	.02	.30*	.53**			
14e. Public Pressure Groups (NGOs)	75	3.11	.80	.04	.11	.00	-.02	-.12	.11	-.05	-.01	-.06	-.04	.21	-.03	-.06	.08	-.14	.04	-.23	.02	-.02	.04	.07	.33**	.18		

N = Anzahl Stichproben; M = arithmetisches Mittel; SD = Standardabweichung; \* =  $p < .05$ ; \*\* =  $p < .01$  (Zweiseitige Signifikanztests)

## IX. Korrelation intervallskalierter Antworten der Nachhaltigkeitsmanager (NM)

Fragen	N	M	SD	1	2	3	4a	4b	6a	6b	11	13a	13b	13c	13d
1. Vertrautheit mit NH-Konzept	129	4.25	.86												
2. Entwicklung NH-Konzept	129	2.83	.42	-.03											
3. Integration NH-Konzept	127	3.88	.77	.54**	.08										
4a. Soziale Issues	129	3.75	.82	.17	.01	.29**									
4b. Ökologische Issues	127	3.90	1.02	.15	-.21*	.17	.49**								
6a. Fortschritt in Industriezweig	129	2.15	.61	.35**	.01	.32**	.10	.19*							
6b. Fortschritt innerhalb Unternehmen	126	2.55	.60	.36**	.00	.36**	.17	.12	.28**						
11. Reaktion Kapitalmärkte	128	4.03	.59	.05	.12	.11	.05	.10	.14	.10					
13a. Kosumenten	128	1.88	.87	.00	.03	.10	.06	.00	.06	-.04	.15				
13b. Regierungen	128	2.50	.81	-.05	.12	-.03	.05	.17	.26	.00	.07	.14			
13c. Partnerschaften	125	2.74	.71	.12	.10	.08	.27**	-.02	.06	.04	-.11	.61	-.12		
13d. Industrie	129	2.79	.62	.26**	.04	.28**	.07	.12	.14	.17	.06	.06	-.06	.26**	
13e. Public Pressure Groups (NGOs)	129	3.25	.83	.14	.03	.13	.13	.09	.02	-.17	.13	.04	-.01	.04	.18*

N = Anzahl Stichproben; M = arithmetisches Mittel; SD = Standardabweichung; \* =  $p < .05$ ; \*\* =  $p < .01$  (Zweiseitige Signifikanztests)

## X. Mittelwertanalyse (t-Test) der intervallskalierten Antworten der Finanzmanager (GM-Finanz) und Manager aus anderen Branchen (GM-Andere)

Fragen	GM-Andere			GM-Finanz			Diff.	T
	N	M	SD	N	M	SD		
1. Vertrautheit mit NH-Konzept	857	3.63	1.15	82	3.50	1.17	.13	1.01
2. Entwicklung NH-Konzept	851	2.75	.46	82	2.54	.59	.22	3.96**
3. Integration NH-Konzept	854	3.59	.94	82	3.05	1.04	.54	4.94**
4a. Soziale Issues	855	3.11	1.09	82	2.75	1.10	.36	2.82**
4b. Ökologische Issues	855	3.24	1.29	81	2.17	1.16	1.07	7.17**
5a. Business of Business is Business	852	1.95	.99	80	2.15	1.16	-.20	-1.68
5b. Einzelne Win-win-Situationen	855	3.42	1.23	82	3.23	1.37	.19	1.33
5c. Berücksichtigung von Issues	857	4.11	.81	82	3.96	.92	.15	1.59
5d. Engagement aufgrund gesell. Rolle	855	3.46	1.01	82	3.48	.97	.02	-.14
6. Reaktion Kapitalmärkte	855	3.90	.74	82	3.85	.88	.04	.48
8a. Public Relations	845	3.15	.67	79	3.30	.63	-.15	-1.92
8b. Beachtung von Ideen und Feedback	836	3.11	.70	79	3.03	.72	.09	1.06
8c. Spenden	840	2.38	.80	79	2.48	.81	-.10	-1.07
8d. Größere Transparenz	844	3.20	.76	78	3.10	.89	.10	1.06
9a. Bedeutung Reputation	859	4.46	.77	82	4.72	.59	-.26	-2.91**
9c. Beschädigung Reputation	474	2.41	.82	53	2.47	.77	-.06	-.53
10b. Erfolg von Initiativen	819	3.34	.76	75	3.07	.74	.27	2.99**
11a. Zusammenarbeit mit NH-Manager	824	1.89	.69	77	1.38	.51	.51	6.42**
11b. Erfolg durch verstärkte Zusammenarbeit	772	2.70	1.02	76	2.55	.90	.15	1.24
14a. Konsumenten	821	2.25	.87	76	2.24	.91	.17	.16
14b. Regierungen	830	2.83	.73	74	2.77	.85	.06	.67
14c. Partnerschaften	791	2.57	.76	69	2.41	.81	.16	1.67
14d. Industrie	821	2.65	.73	71	2.49	.79	.16	1.73
14e. Public Pressure Groups (NGOs)	821	3.18	.85	75	3.11	.80	.07	.72

N = Anzahl Stichproben; M = arithmetisches Mittel; SD = Standardabweichung; Diff. = Differenz der Mittelwerte; t = t-Wert Mittelwertanalyse; \* =  $p < .05$ ; \*\* =  $p < .01$  (Zweiseitige Signifikanztests)

## XI. Korrelationen der Faktoren positiver / negativer Einstellung gegenüber Nachhaltigkeit mit relevanten intervallskalierten Antworten (GM-Andere)

Faktoren /Fragen	N	M	SD	F1	F2	1	2	3	11a
F1 Positive Einstellung gegenüber NH	--	--	--						
F2 Negative Einstellung gegenüber NH	--	--	--	.00					
1. Vertrautheit mit NH-Konzept	857	3.63	1.15	.29**	.00				
2. Entwicklung NH-Konzept	851	2.75	.46	.24**	.00	.12**			
3. Integration NH-Konzept	854	3.59	.95	.35**	.01	.61**	.23**		
11a. Zusammenarbeit mit NH-Manager	824	1.89	.69	.18**	.03	.25**	.12**	.20**	
11b. Erfolg durch verstärkte Zusammenarbeit	772	2.70	1.02	.26**	.04	.14**	.13**	.16**	.26**

N = Anzahl Stichproben; M = arithmetisches Mittel; SD = Standardabweichung; \* =  $p < .05$ ; \*\* =  $p < .01$  (Zweiseitige Signifikanztests)

## XII. Korrelationen der Faktoren positiver / negativer Einstellung gegenüber Nachhaltigkeit mit relevanten intervallskalierten Antworten (GM-Finanz)

Faktoren /Fragen	N	M	SD	F1	F2	1	2	3	11a
F1 Positive Einstellung gegenüber NH	--	--	--						
F2 Negative Einstellung gegenüber NH	--	--	--	.00					
1. Vertrautheit mit NH-Konzept	82	3.50	1.17	.51**	-.09				
2. Entwicklung NH-Konzept	82	2.54	.59	.18	-.08	.18			
3. Integration NH-Konzept	82	3.05	1.04	.40**	-.12	.69**	.06		
11a. Zusammenarbeit mit NH-Manager	77	1.38	.51	.06	-.07	.10	-.05	.21	
11b. Erfolg durch verstärkte Zusammenarbeit	76	2.55	.90	.33**	-.28*	.26	.02	.23*	.21

N = Anzahl Stichproben; M = arithmetisches Mittel; SD = Standardabweichung; \* =  $p < .05$ ; \*\* =  $p < .01$  (Zweiseitige Signifikanztests)

### XIII. Literaturverzeichnis

- Achatzi, Hans Joachim und Ralph Elfgen** (1995): Umweltmanagement-Beratung, in: G. Walger (Hrsg.): Formen der Unternehmensberatung, (O. Schmidt) Köln, S. 121-138.
- Achleitner, Paul** (1985): Sozio-politische Strategien multinationaler Unternehmungen, (Haupt) Bern et al.
- A'Hearn, Terry, Helen Bloustein, et al.** (2003): Risk, The Environment and the Role of the Insurance Industry, EPA und UNEP-FI (Hrsg.), Victoria.
- Albach, Horst** (1994): Die Rolle der Zentrale, in: ZfB-Ergänzungsheft 1994 (1), S. 1-7.
- Allianz** (2002): Corporate Responsibility Magazine, Allianz Group (Hrsg.), München.
- Allianz** (2003): Geschäftsbericht 2002, Allianz Group (Hrsg.), München.
- Allianz** (2004a): Trend Assessment Committee for Professional Identification of Risk at an Early Stage, <URL: <http://www.allianzgroup.com/azgrp/dp/cda/0,,529218-44,00.html>>, online am: 10.09.2004.
- Allianz** (2004b): Nachhaltigkeit, <URL: <http://www.allianzgroup.com/nachhaltigkeit>>, online am: 04.10.2004.
- Andersen, Jens** (2002): Risk Transfer Mechanisms: Covering Insurance, Credit and Capital Markets, in: Financial Market Trends 82, S. 151-171.
- Apgar, William und Mark Duda** (2003): The Twenty-Fifth Anniversary of the Community Reinvestment Act: Past Accomplishments and Future Regulatory Challenges, in: FRBNY Economic Policy Review 9(2), S. 169-191.
- Backhaus, Klaus, Bernd Erichson, et al.** (2003): Multivariate Analysemethoden - Eine anwendungsorientierte Einführung, 9. Aufl., (Springer) Berlin.
- Banerjee, Subhabrata** (2001): Managerial Perceptions of Corporate Environmentalism: Interpretations from Industry and Strategic Implications for Organizations, in: Journal of Management Studies 38(4), S. 489-513.
- Banker** (2003): A Brand New Image, in: The Banker 78(Februar), S. 17-19.
- Banker** (2003): Europe Slow to Follow, in: The Banker 78(September), S. 173.
- Baron, David** (1995): Integrated Strategy - Market and Nonmarket Components, in: Californian Management Review 37(2), S. 47-65.

- Bellegem, Theo van** (2001): The Green Fund System in the Netherlands, in: J. Bouma, M. Jeucken und L. Klinkers (Hrsg.): Sustainable Banking - The Greening of Finance, (Greenleaf) Sheffield, S. 234-244.
- Berg, Nicola** (2003): Verhaltenskodizes für Multinationale Unternehmungen - Das Beispiel Global Compact, in: D. Holtbrügge (Hrsg.): Management Multinationaler Unternehmungen, (Physica-Verlag) Heidelberg, S. 399-411.
- Berkel, Karl und Rainer Herzog** (1997): Unternehmenskultur und Ethik, (Sauer) Heidelberg.
- Bertoin-Antal, Ariane, Meinolf Dierkes, et al.** (2002): Corporate Social Reporting Revisited, Wissenschaftszentrum für Sozialforschung Berlin (WZB) (Hrsg.), Berlin.
- Bläser, Ralf** (2002): Umweltdienstleistungen - ein neues Geschäftsfeld für Industrierversicherer, in: Versicherungswirtschaft 57(5), S. 311-314.
- BMU und UBA** (2001): Green Finance - Umweltmanagement in Banken, Sparkassen und Versicherungen, Bundesumweltministerium und Umweltbundesamt (Hrsg.), Berlin.
- BofA** (2003): Bank of America - Environmental Commitment, <URL: <http://www.bankofamerica.com/environment/2000epr/section2.html>>, online am: 13.07.2003.
- Böhm, Andreas** (2002): Theoretisches Codieren - Textanalyse in der Grounded Theory, in: U. Flick, E. v. Kardorff und I. Steinke (Hrsg.): Qualitative Forschung, (Rowohlt) Reinbek bei Hamburg, S. 475-485.
- Brauner, Christian** (1998): Das Risiko Klima bewältigen - Klimaforschung räumt die Ungewissheit nicht aus, Swiss Re (Hrsg.), Zürich.
- Brauner, Christian** (2002): Chancen und Risiken der Klimaänderung, Swiss Re (Hrsg.), Zürich.
- Brosius, Felix** (1997): Statistische Datenanalyse für Segmentierungsmodelle und Database Marketing, (Thomson Publishing) Bonn.
- Bruhn, Manfred** (2004): Unternehmenskommunikation, in: G. Schreyögg und A. v. Werder (Hrsg.): Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation, 4. Aufl., (Schäffer-Poeschel) Stuttgart, S. 1531-1539.
- Buchbender, Christoph** (1997): Ganzheitliche Umweltpolitik in Versicherungen: Ein praktisches Beispiel für das Umwelt-Audit bei Finanzdienstleistern, in: Bundesumweltministerium (Hrsg.): Umwelt und Finanzdienstleistungen, (Beck) München.

- Bühner, Rolf** (1996): Die Größe von Konzernzentralen - eine Benchmarking Studie, in: Zeitschrift Führung + Organisation 65(4), S. 227-236.
- Büschgen, Hans** (1999): Grundlagen des Bankmanagements, 2. Aufl., (Fritz Knapp) Frankfurt a.M.
- Carpenter, Stanley** (1998): Sustainability, in: R. Chadwick (Hrsg.): Encyclopedia of Applied Ethics, 4. Aufl., (Academic Press) San Diego et al.
- Carr, Frances** (2001): Indorayon's Last Gasp?, <URL: <http://dte.gn.apc.org/Cind.htm>>, online am: 10.03.2003.
- Catasús, Bino, Maths Lundgren, et al.** (1997): Environmental Managers' Views on Environmental Work in a Business Context, in: Business Strategy and the Environment 6(2), S. 197-205.
- CDP** (2004): Carbon Disclosure Project, <URL: <http://www.cdproject.net>>, online am: 14.02.2004.
- Chan-Fishel, Michelle** (2003): NGOs Chart a New Course for Financial Institutions, in: 0.618... - UNEP Finance Initiatives(4), S. 4.
- Chevalier, Pierre, Thomas Heidron, et al.** (2004): Der deutsche Markt für Temperaturderivate - beginnender Reifeprozess, in: Die Bank 54(6-7), S. 390-395.
- Citigroup** (2002): Citigroup's Global Corporate Citizenship Report 2001, Citigroup (Hrsg.), New York.
- Clark, John** (1999): The Role of Non-Profit Organizations in Development: The Experience of the World Bank, <URL: <http://lnweb18.worldbank.org/ESSD/sdvext.nsf/66ByDocName/TheRoleofNon-ProfitOrganizationsinDevelopmenttheExperienceoftheWorldBank>>, online am: 30.12.2003.
- Colby, Susan, Tony Kingsley, et al.** (1995): The Real Green Issue, in: The McKinsey Quarterly 31(2), S. 132-143.
- Coulson, Andrea** (2001): Corporate Environmental Assessment by a Bank Lender: The Reality, in: J. Bouma, M. Jeucken und L. Klinkers (Hrsg.): Sustainable Banking: The Greening of Finance, (Greenleaf) Sheffield, S. 300-311.
- Crane, Andrew** (1999): Are You Ethical? Please Tick Yes or No - On Researching Ethics in Business Organizations, in: Journal of Business Ethics 20(3), S. 237-248.
- Credit-Swiss** (2002a): Credit Suisse Group Nachhaltigkeitsbericht 2001, Credit Swiss Group (Hrsg.), Zürich.

- Credit-Swiss** (2002b): Credit Swiss Group Jahresbericht 2001, Credit Swiss Group (Hrsg.), Zürich.
- Crook, Clive** (2005): The Good Company, in: The Economist (The Good Company - A Survey of Corporate Social Responsibility), 22.01.2005, S. 3-4.
- CSI** (2002): Financing the Future: London Principles - The Role of UK Financial Services in Sustainable Development, Department for Environment, Food and Rural Affairs (Hrsg.), London.
- Daly, Herman** (1994): Ökologische Ökonomie: Konzepte, Fragen, Folgerungen, in: U. Simonis, G. Altner, B. Mettler-Meibom und E. v. Weizsäcker (Hrsg.): Jahrbuch Ökologie 1995, (C.H. Beck) München, S. 147-161.
- Delphi und Ecologic** (1997): The Role of Financial Institutions in Achieving Sustainable Development, Europäische Kommission (Hrsg.), Brüssel.
- Detzer, Kurt, Daniel Dietzfelbinger, et al.** (1999): Nachhaltig Wirtschaften, Sonderausgabe für die MAN AG, (Kognos Verlag) Augsburg.
- Dierkes, Meinolf, Lutz Marz, et al.** (2002): Sozialbilanzen - Konzeptioneller Kern und diskursive Karriere einer zivilgesellschaftlichen Innovation, Wissenschaftszentrum für Sozialforschung (WZB) (Hrsg.), Berlin.
- Dlugolecki, Andrew** (2003): CO<sub>2</sub>-Ausstoß wird börsenrelevant, in: Versicherungswirtschaft 58(7), S. 468-472.
- Doering, Hans-Ulrich** (2000): Operational Risks in Financial Services: An old challenge in a new environment, Credit Swiss Group (Hrsg.), Zürich.
- Dower, Nigel** (1998): Development Issues, Environmental, in: R. Chadwick (Hrsg.): Encyclopedia of Applied Ethics, (Academic Press) San Diego et al., S. 767-779.
- Dresdner-Bank** (2002): Corporate Sustainability bei der Dresdner Bank: Themenschwerpunkte (PDF-Datei), <URL: <http://www.dresdnerbank.de>>, online am: 10.10.2002.
- Dubach, Barbara** (2000): Managing Environmental Communications in Multinational Companies, Diss., St. Gallen.
- Dyllick, Thomas** (1990): Management der Umweltbeziehungen: Öffentliche Auseinandersetzung als Herausforderung, (Gabler) Wiesbaden.
- Dyllick, Thomas** (2000): Einführung: Auf dem Weg zum Sustainability-Managementsystem, in: J. Hamschmidt und T. Dyllick (Hrsg.): Nutzen Managementsysteme? Vom Umwelt- zum Sustainability-Managementsystem, (Institut für Wirtschaft und Ökologie) St. Gallen.

**Dyllick, Thomas, Frank Belz, et al.** (1997): *Ökologie und Wettbewerbsfähigkeit*, (Hanser) München et al.

**Dyllick, Thomas und Kai Hockerts** (2002): *Beyond the Business Case for Corporate Sustainability*, in: *Business Strategy and the Environment* 11, S. 130-141.

**Economist** (2003a): *Credit Derivates - Pass the Parcel*, in: *The Economist*, 18.01.2003, S. 65.

**Economist** (2003b): *Credit Swiss - Casino Closed*, in: *The Economist*, 01.03.2003, S. 73.

**Economist** (2003c): *Reaching Out*, in: *The Economist*, 22.02.2003, S. 77.

**Economist** (2003d): *Reinsurance - Love on the rocks*, in: *The Economist*, 19.04.2003, S. 59-60.

**Economist** (2003e): *Thin on Top - Corporate Governance*, in: *The Economist*, 25.01.2003, S. 58.

**Economist** (2003f): *Wall Street - No Rest*, in: *The Economist*, 01.03.2003, S. 69.

**Economist** (2003g): *Wall Street - Unsettling*, in: *The Economist*, 03.05.2003, S. 65-66.

**Economist** (2003h): *Who's Carrying the Can? - Special Report Bank Lending*, in: *The Economist*, 16.08.2003, S. 51-53.

**Economist** (2004a): *China's Growing Pains*, in: *The Economist*, 21.07.2004, S. 11-12.

**Economist** (2004b): *Corporate Storytelling - Non-Financial Reporting*, in: *The Economist*, 06.11.2004, S. 13-14.

**Economist** (2004c): *Wood for the Trees - Non-Financial Reporting*, in: *The Economist*, 06.11.2004, S. 68-71.

**Economist** (2005a): *The World According to CSR*, in: *The Economist (The Good Company - A Survey of Corporate Social Responsibility)*, 22.01.2005, S. 10-12.

**Economist** (2005b): *The Union of Concerned Executives*, in: *The Economist (The Good Company - A Survey of Corporate Social Responsibility)*, 22.01.2005, S. 6-10.

**Eisenhardt, Kathleen** (1989): *Building Theories from Case Study Research*, in: *Academy of Management Review* 14(4), S. 532-550.

**Elkington, John** (2003): *What is the Triple Bottom Line?*, <URL: <http://www.sustainability.com/philosophy/triple-bottom/tbl-intro.asp>>, online am: 12.12.2003.

**Elkington, John, Judy Kuszewski, et al.** (2004): Risk & Opportunity - Practise in Non-Financial Reporting, Sustainability (Hrsg.), London.

**Enquete-Kommission** (1994): Die Industriegesellschaft gestalten - Perspektiven für einen nachhaltigen Umgang mit Stoff- und Materialströmen, (Economica Verlag) Bonn.

**Enquete-Kommission** (1997): Konzept Nachhaltigkeit - Fundament für die Gesellschaft von morgen (Kurzfassung des Zwischenberichtes der Enquete-Kommission "Schutz des Menschen und der Umwelt - Ziele und Rahmenbedingungen einer nachhaltig zukunftsfähigen Entwicklung), Enquete-Kommission "Schutz des Menschen und der Umwelt" (Hrsg.), Bonn.

**EU-Kommission** (2001): Grünbuch - Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen, Kommission der Europäischen Gemeinschaften (Hrsg.), Brüssel.

**Fahrmeir, Ludwig, Iris Pigeot, et al.** (2004): Statistik - Der Weg zur Datenanalyse, 5. Aufl., (Springer) Berlin.

**Farny, Dieter** (1997): Versicherung und Umwelt, in: Bundesumweltministerium (Hrsg.): Umwelt und Finanzdienstleistungen, (Beck) München.

**Farny, Dieter** (2000): Versicherungsbetriebslehre, 3. Aufl., (Verlag Versicherungswirtschaft) Karlsruhe.

**FAZ** (2002): Erstmals Emissionszertifikate versteigert, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 18.12.2002, S. 12.

**FAZ** (2003a): Amerikanische Investmentbanken steigern Gewinne, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 24.07.2003, S. 17.

**FAZ** (2003b): Inhalt des Sarbanes-Oxley-Gesetzes vielen Betroffenen unbekannt, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 11.08.2003, S.17.

**FAZ** (2003c): Britische Banken erfreuen sich saftiger Gewinne, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 15.08.2003, S. 14.

**FAZ** (2003d): Nachhaltigkeitsfonds sind in ihrer Marktnische gefangen, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 20.11.2003, S. 25.

**Federal-Reserve-Bank** (2004): Community Reinvestment Act, <URL: <http://www.federalreserve.gov/dcca/cra/>>, online am: 20.05.2004.

**Feess, Eberhard** (1998): Umweltökonomie und Umweltpolitik, 2. Aufl., (Vahlen) München.

- Flick, Uwe** (2000): Triangulation in der qualitativen Forschung, in: U. Flick, E. v. Kardorff und I. Steinke (Hrsg.): Qualitative Forschung - Ein Handbuch, (Rowohlt) Reinbek bei Hamburg, S. 309-318.
- Flick, Uwe** (2002): Qualitative Sozialforschung - Eine Einführung, 6. Aufl., (Rowohlt) Reinbek bei Hamburg.
- Flotow, Paschen von, Rolf Häßler, et al.** (2001): Umwelt- und Nachhaltigkeitstransparenz für Finanzmärkte, Institut für Ökologie und Unternehmensführung an der European Business School e.V. (Hrsg.), Oestrich-Winkel.
- Focus-on-Finance** (2001): Focus on Finance Newsletter - Campaign Case Study: Dutch Banks and Indonesian Palmoil, <URL: <http://www.focusonfinance.org>>, online am: 13.05.2003.
- Franke, Dirk** (2003): Größte Banken der Welt: US-Institute demonstrieren ihre Stärke, in: Die Bank 53(10), S. 656-659.
- Franz, Klaus-Peter** (2000): Corporate Governance, in: D. Döner (Hrsg.): Praxis des Risikomanagements, (Schäffer-Poeschel) Stuttgart, S. 41-72.
- Freeman** (1984): Strategic Management. A Stakeholder Approach, (Pitman) Boston et al.
- Frese, Erich** (1993): Grundlagen der Organisation, 5.Aufl., (Gabler) Wiesbaden.
- Frese, Erich und Axel v. Werder** (1993): Zentralbereiche - Organisatorische Formen und Effizienzbeurteilung, in: E. Frese, W. Maly und A. v. Werder (Hrsg.): Zentralbereiche - theoretische Grundlagen und praktische Erfahrungen, (Schäffer-Poeschel) Stuttgart, S. 1-50.
- FSA** (2000): In or Out: Financial Exclusion, Financial Services Authority (Hrsg.), London.
- FTD** (2003): Firmen proben erfolgreich den Ernstfall - Im Testprojekt "Hessen-Tender" wurden bereits Emissionsrechte gehandelt, in: Financial Times Deutschland, 03.09.2003, S. 23.
- Gassmann, Oliver** (1999): Praxisnähe mit Fallstudienforschung, in: Wissensmanagement 1(3), S. 11-16.
- GDV** (2002): Jahrbuch 2002 - Die deutsche Versicherungswirtschaft, Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft (Hrsg.), Berlin.
- Gebert, Diether** (1992): Kommunikation, in: E. Frese (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., (Poeschel) Stuttgart, S. 1110-1121.
- Gerken, Lüder und Andreas Renner** (1996): Nachhaltigkeit durch Wettbewerb, (J.C.B. Mohr) Tübingen.

- Gilding, Paul, Murray Hogarth, et al.** (2002): Single Bottom Line Sustainability - How a Value Centered Approach to Corporate Sustainability can Pay Off for Shareholders and Society, Ecos Corporation (Hrsg.), Sydney.
- Giuseppi, James** (2001): Assessing the 'Triple Bottom Line': Social and Environmental Practises in the European Banking Sector, in: J. Bouma, M. Jeucken und L. Klinkers (Hrsg.): Sustainable Banking: The Greening of Finance, (Greenleaf) Sheffield, S. 97-113.
- Glaser, Barney und Anselm Strauss** (1967): The Discovery of Grounded Theory - Strategies for Qualitative Research, (Aldine de Gruyter) New York.
- Goold, Michael, Andrew Campbell, et al.** (1998): Corporate Strategy and Parenting Theory, in: Long Range Planning 31(2), S. 308-314.
- Goold, Michael, David Pettifer, et al.** (2001): Redesigning the Corporate Centre, in: European Management Journal 19(1), S. 83-91.
- Goold, Michael, David Pettifer, et al.** (2004): Redesigning the Corporate Centre, in: H. Wildemann (Hrsg.): Organisation und Personal, (TWC) München, S. 19-34.
- Greenfield, W.** (2004): In the Name of Corporate Social Responsibility, in: Business Horizons 47(1), S. 19-28.
- Greenpeace** (2002): Presseerklärung: WestLB erhält Mahnmal für Umweltzerstörung, Greenpeace Kletterer beenden Protest ([www.greenpeace.de](http://www.greenpeace.de); 25.10.2002).
- GRI** (2002a): Financial Services Sector Supplement: Social Performance, Global Reporting Initiative (Hrsg.), Amsterdam.
- GRI** (2002b): Sustainability Reporting Guidelines, Global Reporting Initiative (Hrsg.), Boston.
- GRI** (2005): Financial Services Sector Supplement: Environmental Performance, Global Reporting Initiative (Hrsg.), Amsterdam.
- Griffin, Jennifer und John Mahon** (1997): The Corporate Social Performance and Corporate Financial Performance Debate: Twenty-Five Years of Incomparable Research, in: Business and Society 15(1), S. 5-31.
- Grobbel, Christoph, Jiri Maly, et al.** (2004): Preparing for a Low-Carbon Future, in: The McKinsey Quarterly 40(4), S. 79-87.
- Grober, Ulrich** (2002): Modewort mit tiefen Wurzeln, in: U. Simonis, G. Altner und E. v. Weizsäcker (Hrsg.): Jahrbuch der Ökologie 2002, (Beck) München, S. 167-175.
- GS** (2003): Goldman Sachs 2002 Annual Report, Goldman Sachs (Hrsg.), New York.

- Guth, Julie** (2005): Nachhaltige Unternehmensführung in ASEAN - Rahmenbedingungen und empirische Erkenntnisse in Singapur, Malaysia und Thailand, Diss., Berlin.
- Hahn, Dietger** (1997): Strategische Unternehmensführung - Grundkonzept, in: D. Hahn und B. H. Taylor (Hrsg.): Strategische Unternehmensplanung - Strategische Unternehmensführung, 7. Aufl., (Physica) Heidelberg, S. 28-50.
- Handelsblatt** (2004a): "Teuerstes Katastrophenjahr aller Zeiten", in: Handelsblatt, 29.12.2004, S. 17.
- Handelsblatt** (2004b): Asbest bleibt Last für Versicherer, in: Handelsblatt, 12.03.2004, S. 22.
- Handelsblatt** (2004c): Rot und Grün in Bayern, in: Handelsblatt, 05.05.2004, S. 19.
- Handelsblatt** (2004d): Dresdner Bank setzt auf den Handel mit Emissionsrechten, in: Handelsblatt, 11.10.2004, S. 24.
- Handelsblatt** (2005): Emissionshandel ermöglicht neues Geschäftsmodell, in: Handelsblatt, 21.06.2005, S. 16.
- Hart, Stuart** (1997): Beyond Greening, in: Harvard Business Review 75(Januar-Februar), S. 66-76.
- Heinen, Edmund** (1987): Unternehmenskultur als Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre, in: E. Heinen, B. Dietel und C. Breit (Hrsg.): Unternehmenskultur - Perspektiven für Wissenschaft und Praxis, (Oldenbourg) München et al., S. 1-48.
- Henzler, Herbert** (1994): Integration: Die Aufgabe der Zentrale, in: ZfB Ergänzungsheft 1994 (1), S. 51-59.
- Heß, Hans-Jörg** (2003): The Business Case for Sustainability: Financial Services Sector Report (IMD-Working-Paper 2003-8), Institute for Management Development (IMD) (Hrsg.), Lausanne.
- Hey, Christian und Ruggero Schleicher-Tappeser** (1998): Nachhaltigkeit trotz Globalisierung, (Springer) Berlin et al.
- Hinterhuber, Hans, Stephan Friedrich, et al.** (2000): Die strategische Führung der diversifizierten Unternehmung - Wie schafft die Zentrale Werte?, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 70(12), S. 1351-1369.
- HMSO** (1999): The Occupational Pension Schemes Amendment Regulations 1999, <URL: <http://www.legislation.hms.gov.uk/si/si1999/19991849.htm>>, online am: 07.07.2004.

- Homann, Karl** (1996): Sustainability: Politikvorgabe oder regulative Idee?, in: L. Gerken (Hrsg.): Ordnungspolitische Grundfragen einer Politik der Nachhaltigkeit, (Nomos Verlagsgesellschaft) Baden-Baden, S. 33-47.
- Hübscher, Marc und Uwe Schneidewind** (2002): Unternehmensethikberatung - Betriebswirtschaftliche Notwendigkeit in Fusionsprozessen oder akademische Fiktion?, in: M. Mohe, H. J. Heinecke und R. Pfriem (Hrsg.): Consulting - Problemlösung als Geschäftsmodell, (Klett-Cotta) Stuttgart, S. 262-280.
- Hugenberg, Harald** (1993): How to Ensure that Headquarters Add Value, in: Long Range Planning 26(6), S. 62-73.
- Hugenschmidt, Heinrich und Josef Janssen** (2001): Sustainable Banking at UBS, in: J. Bouma, M. Jeucken und L. Klinkers (Hrsg.): Sustainable Banking: The Greening of Finance, (Greenleaf) Sheffield, S. 43-55.
- HVB** (2002): Nachhaltigkeitsbericht 2002, HVB Group (Hrsg.), München.
- HVB** (2003): Geschäftsbericht 2002, HVB Group (Hrsg.), München.
- IFC** (2002a): 2002 Sustainability Review, International Finance Corporation (Hrsg.), Washington.
- IFC** (2002b): The Environmental and Social Challenges of Private Sector Projects: IFC's Experience, International Finance Corporation (Hrsg.), Washington.
- IFC** (2003): Leading Banks Announce Adoption of Equator Principles (IFC Pressemitteilung Nr. 03/0092; 04.05.2003), International Finance Corporation (Hrsg.), Washington.
- ING** (2002): ING in Society 2001, ING Group (Hrsg.), Amsterdam.
- Jaeger, Ulrich** (1986): Rückversicherungen in ihrer größten Krise: US-Asbest-Schadenkatastrophe, in: Versicherungswirtschaft 41(11), S. 699-702.
- Jaggi, B. L.** (1969): Das Stabsproblem in der Unternehmung, (Erich Schmidt) Berlin.
- Jakarta-Post** (2002): Over 5,000 Protest Indorayon's Reopening, in: Jakarta Post, 11.02.2002.
- James, Peter und Stephanie Stewart** (1995): The European Environmental Executive - From Technical Specialist to Change Agent and Strategic Co-ordinator?, Ashridge Management College (Hrsg.), Berkhamsted.
- James, Peter und Stephanie Stewart** (1996): The European Environmental Executive, in: W. Wehrmeyer (Hrsg.): Greening People - Human Resources and Environmental Management, (Greenleaf) Sheffield, S. 233-270.

- Janzen, Henrik** (1996): Ökologisches Controlling im Dienste von Umwelt- und Risikomanagement, (Schäffer-Poeschel) Stuttgart.
- Jeucken, Marcel** (2001): Sustainable Finance & Banking, (Earthscan) London.
- Jeucken, Marcel und Jan Bouma** (2001): The Changing Environment of Banks, in: J. Bouma, M. Jeucken und L. Klinkers (Hrsg.): Sustainable Banking: The Greening of Finance, (Greenleaf) Sheffield, S. 24-38.
- Joas, Hans** (1997): Die Entstehung der Werte, (Suhrkamp) Frankfurt a.M.
- Jorion, Philippe** (2001): Financial Risk Manager Handbook 2001-2002, (Wiley) New York et al.
- Jost, Peter** (2000): Organisation und Koordination, (Gabler) Wiesbaden.
- Kahlenborn, Walter** (2001): Transparency and the Green Investment Market, in: J. Bouma, M. Jeucken und L. Klinkers (Hrsg.): Sustainable Banking: The Greening of Finance, (Greenleaf) Sheffield, S. 173-186.
- Kaplan, Robert und David Norton** (1996): The Balanced Scorecard, (Harvard Business School Press) Boston.
- KfW** (2002): KfW-Umwelt-Rahmenrichtlinie, KfW (Hrsg.), Frankfurt a.M.
- Kiernan, Matthew** (2002): Taking control of climate, in: Financial Times (FT Report: Fund Management), 25.11.2002.
- Kirchgeorg, Manfred** (2004): Vom Ökocontrolling zum Nachhaltigkeitscontrolling mithilfe der Balanced Scorecard, in: F. Bensberg, J. v. Brocke und M. Schultz (Hrsg.): Trendberichte zum Controlling - Festschrift für Heinz Lothar Grob, (Physica) Heidelberg, S. 371-391.
- Klemmer, Paul, Rüdiger Wink, et al.** (1996): Mehr Nachhaltigkeit durch Marktwirtschaft - Ein ordnungspolitischer Ansatz, in: L. Gerken (Hrsg.): Ordnungspolitische Grundfragen einer Politik der Nachhaltigkeit, (Nomos Verlagsgesellschaft) Baden-Baden, S. 288-340.
- Koller, Felix** (1995): Ökologie und Wettbewerbsfähigkeit in der Schweizer (Hoch-) Baubranche, Diss., St. Gallen.
- Kontes, Peter** (2004): A New Look for the Corporate Center: Reorganizing to Maximize Value, in: Journal of Business Strategy 25(4), S. 18-24.
- Korhonen, Jouni** (2003): Should we Measure Corporate Social Responsibility?, in: Corporate Social Responsibility and Environmental Management 10(1), S. 25-39.

- KPMG** (2002): International Survey of Corporate Sustainability Reporting 2002, KPMG (Hrsg.), Amsterdam.
- Krulis-Randa, Jan** (1984): Reflexionen über die Unternehmenskultur, in: Die Unternehmung 38(4), S. 358-371.
- Lansch, Rita** (2002): Die größte Belastung besteht in dem anhaltenden Verfall der Kapitalmärkte, was an der Finanzkraft der Unternehmen zehrt, in: Handelsblatt, 23.12.2002, S. 28.
- Lev, Baruch** (2001): Intangibles - Management, Measurement, and Reporting, (Brookings Institution Press) Washington.
- Levy, David** (1997): Environmental Management as Political Sustainability, in: Organization & Environment 10(2), S. 126-147.
- Liebl, Franz** (1991): Schwache Signale und künstliche Intelligenz im strategischen Issue Management, (Lang) Frankfurt a.M. et al.
- Lienert, Gustav und U. Raatz** (1998): Testaufbau und Testanalyse, 6. Aufl., (Beltz) Weinheim et al.
- Littmann, Annette** (2001): Image und Public Relations von Banken - Ein konzeptioneller Ansatz unter besonderer Berücksichtigung der Presse, (Botermann) Köln.
- Loderer, Claudio, Petra Jörg, et al.** (2002): Handbuch der Bewertung - Praktische Methoden und Modelle zur Bewertung von Projekten, Unternehmen und Strategien, 2. Aufl., (Frankfurter Allgemeine Buch) Frankfurt.
- Loew, Thomas, Kathrin Ankele, et al.** (2004): Bedeutung der internationalen CSR-Diskussion für Nachhaltigkeit und die sich daraus ergebenden Anforderungen an Unternehmen mit Fokus Berichterstattung, future e.V. - Umweltinitiative von Unternehme(r)n und Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (Hrsg.), Münster et al.
- Louche, Céline** (2001): The Corporate Environmental Performance-Financial Performance Link, in: J. Bouma, M. Jeucken und L. Klinkers (Hrsg.): Sustainable Banking: The Greening of Finance, (Greenleaf) Sheffield, S. 187-200.
- Lumpkin, Stephen** (2000): Mergers and Acquisitions in the Financial Services Sector, in: Financial Market Trends Nr. 75, S. 123-140.
- Lumpkin, Stephen** (2002): Supervision of Financial Services in the OECD Area, in: OECD Financial Market Trends Nr. 81, S. 81-139.
- Lütge, Christoph** (2004): Zum Vorteil aller - Die Marktwirtschaft verbindet Moral und Eigeninteresse, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 06.03.2004, S. 15.

- Luttmer, Nora** (2002): Phantomrisiken: nichts als Gespenster in den Hirnen der Verzagten?, in: McKinsey Wissen 1(2), S. 54-57.
- Magretta, Joan** (1997): Growth through Gloabl Sustainability, in: Harvard Business Review 75(Januar-Februar), S. 79-67.
- Marrewijk, Marcel van** (2003): Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability, in: Journal of Business Ethics 44(2/3), S. 95-105.
- Mast, Claudia** (2004): Kommunikation, in: G. Schreyögg und A. v. Werder (Hrsg.): Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation, 4. Aufl., (Schäffer-Poeschel) Stuttgart, S. 596-606.
- Matten, D.** (1998): Sustainable Development asl betriebswirtschaftliches Leitbild - Hintergründe, Abgrenzungen, Perspektiven, in: ZfB (Zeitschrift für Betriebswirtschaft) Ergänzungsheft(1), S. 1-23.
- Matzel, Manfred** (1994): Die Organisation des betrieblichen Umweltschutzes, (Erich Schmidt) Berlin.
- Maxwell, James, Sandra Rothenberg, et al.** (1997): Green Schemes - Corporate Environmental Strategies and Their Implementation, in: Californian Management Review 39(3), S. 118-134.
- Mayring, Philipp** (1990): Einführung in die qualitative Sozialforschung, (Psychologie-Verlags-Union) München.
- McKinsey** (2003): Perspektive Deutschland (Kurzbericht), McKinsey (Hrsg.), Berlin.
- McKinsey** (2006): The McKinsey Global Survey of Business Executives: Business and Society, in: The McKinsey Quarterly 42(2), S. 33-39.
- Meadows, Dennis und Donella Meadows** (1995): Die neuen Grenzen des Wachstums, (Deutsche Verlags-Anstalt) Stuttgart.
- Meadows, Dennis, Donella Meadows, et al.** (1972): Die Grenzen des Wachstums, (Deutsche Verlags-Anstalt) Stuttgart.
- Mellewigt, Thomas und Carolin Decker** (2004): The Role of the Corporate Headquarters in Fostering Knowledge Synergies: A Resource-Based View, in: H. Wildemann (Hrsg.): Organisation und Personal, (TWC) München.
- MIB** (2002): Energie- und Stoffe-Report 2001 für die Credit Suisse Group (Schweiz), MIB AG (Hrsg.), Zürich.
- Mintzberg, Henry** (1979): The Structuring of Organizations, (Prentice-Hall) Englewood.

- Mintzberg, Henry** (1989): *Mintzberg on Management - Inside Our Strange World of Organizations*, (Free Press) New York.
- Mirow, Michael** (2002): Entwicklung internationaler Führungsstrukturen, in: K. Macharzina und M.-J. Oesterle (Hrsg.): *Handbuch Internationales Management*, 2. Aufl., (Gabler) Wiesbaden, S. 737-757.
- Mirow, Michael** (2004): Wie schaffen Zentralen Mehrwert - heute und morgen?, in: H. Wildemann (Hrsg.): *Organisation und Personal*, (TWC) München, S. 159-175.
- Mishkin, Frederic und Stanley Eakins** (2000): *Financial Markets and Institutions*, (Addison-Wesley) Reading, Mass. et al.
- Moerschen, Tobias** (2005): Der Sitten-Wächter, in: *Handelsblatt*, 19.04.2005, S. 10.
- Mohe, Michael** (2002): Inhouse Consulting: Gestern, heute - und morgen?, in: M. Mohe, H. J. Heinecke und R. Pfriem (Hrsg.): *Consulting - Problemlösung als Geschäftsmodell*, (Klett-Cotta) Stuttgart, S. 320-343.
- Moody, Michael** (2002): Cat Bonds: Bright future or ...?, in: *Rough Notes Magazine* 135(11), S. 92-93.
- Mummendey, Hans** (1995): *Die Fragebogen-Methode: Grundlagen und Anwendung*, 2. Aufl., (Hogrefe) Göttingen et al.
- Münchener-Rück** (2002): *Perspectives - Munich Re's Environmental Statement 2001*, Münchener Rück (Hrsg.), München.
- Münchener-Rück** (2004): *Präsentation der GeoRisikoForschung der Münchener Rück: Große Naturkatastrophen ab 1950*, Münchener Rück (Hrsg.), München.
- Nau, Heino** (2001): Kultur, Wissenssysteme und wirtschaftlicher Wandel. Zukunftsszenarien und die Grenzen herkömmlicher ökonomischer Theorien, in: *Wissenschaftsmagazin der Johann Wolfgang Goethe-Universität* 19(1), S. 44-54.
- Noehrbass, Norbert und Ekkehard Harms** (2003): Rücksturz zur Erde - Der Versicherungsmarkt von 2002 bis 2005, in: *Versicherungswirtschaft* 58(9), S. 646-651.
- Orlitzky, Marc, Frank Schmidt, et al.** (2003): Corporate Social and Financial Performance: A Meta-analysis, in: *Organization Studies* 24(3), S. 403-441.
- Overlack-Kosel, Doris, Roland Scholz, et al.** (1995): *Kreditrisiken aus Umweltrisiken*, (Economica) Bonn.
- Paus, Hans-Leo** (2003): Naturgefahren - ein Zukunftsmarkt mit Hindernissen?, in: *Zeitschrift für Versicherungswesen* 54(3), S. 73-76.

- Pava, Moses und Joshua Krauss** (1996): The Association Between Corporate Social Responsibility and Financial Performance: The Paradox of Social Cost, in: Journal of Business Ethics 15, S. 321-357.
- Pearce, David und Kerry Turner** (1990): Economics of Natural Resources and the Environment, (Harvester Wheatsheaf) New York et al.
- Pettifer, David** (1998): Measuring the Performance of the Corporate Centre, in: Long Range Planning 31(5), S. 783-785.
- Porritt, Jonathon und Chris Tuppen** (2003): Just Values - Beyond the Business Case for Sustainable Development, British Telecommunications und Forum for the Future (Hrsg.), London.
- Porter, Michael** (1992): Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten, 3. Aufl., (Campus) Frankfurt et al.
- Porter, Michael und Class van der Linde** (1995): Green and Competitive: Ending the Stalemate, in: Harvard Business Review 73(September-Oktober), S. 120-134.
- Post, James und Barbara Altman** (1994): Managing the Environmental Change Process - Barriers and Opportunities, in: Journal of Organizational Change Management 7(4), S. 64-81.
- Rabobank** (2002): Annual Responsibility and Sustainability Report 2001, Rabobank Group (Hrsg.), Utrecht.
- Ramus, Catherine** (2001): Organizational Support for Employees - Encouraging Creative Ideas for Environmental Sustainability, in: Californian Management Review 43(3), S. 85-105.
- Rauch, Eberhard** (1997): Das Aktivgeschäft von Banken unter Umweltgesichtspunkten, in: Bundesumweltministerium (Hrsg.): Umwelt und Finanzdienstleistungen: Verantwortung für eine nachhaltige, umweltgerechte Entwicklung, (Beck) München, S. 41-50.
- Reactions** (2003): Investors Applaud Swiss Re's Use of CAT Bonds, in: Reactions, September 2003, S. 13.
- Reckenfelderbäumer, Martin** (2001): Zentrale Dienstleistungsbereiche und Wettbewerbsfähigkeit, (Gabler) Wiesbaden.
- Reckenfelderbäumer, Martin** (2004): Zentralbereiche, in: G. Schreyögg und A. v. Werder (Hrsg.): Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation, 4. Aufl., (Schäffer-Poeschel) Stuttgart, S. 1665-1673.

- Reed, Donald** (2001): Stalking the Elusive Business Case for Corporate Sustainability, World Resource Institute (Hrsg.), Washington D.C.
- Reinhardt, Forest** (1999): Bringing the Environment Down to Earth, in: Harvard Business Review 77(Juli-August), S. 149-157.
- Reiß, Michael** (2004): Koordination und Integration, in: G. Schreyögg und A. v. Werder (Hrsg.): Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation, 4. Aufl., (Schäffer-Poeschel) Stuttgart, S. 688-697.
- Robertson, Diana** (1993): Empiricism in Business Ethics: Suggested Research Directions, in: Journal of Business Ethics 14(4), S. 585-599.
- Roth, Sandra** (2003): NGOs - Von Unruhestiftern zu akzeptierten Partnern?, Deutsche Bank Research (Hrsg.), Frankfurt.
- Rücker, Uwe-Christian** (1999): Finanzierung von Umweltrisiken im Kontext eines systematischen Risikomanagements, (Verlag Wissenschaft und Praxis) Berlin.
- Rühli, Edwin** (1992): Koordination, in: E. Frese (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., (Poeschel) Stuttgart, S. 1164-1175.
- Sachs, Sybille** (2004): Lobbying, in: G. Schreyögg und A. v. Werder (Hrsg.): Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation, 4. Aufl., (Schäffer-Poeschel) Stuttgart, S. 739-745.
- Salzmann, Oliver, Aileen Ionescu-Somers, et al.** (2002): The Business Case for Corporate Sustainability - Review of the Literature and Research Options, Institute for Management Development (Hrsg.), Lausanne.
- Saunders, Anthony** (1994): Financial Institutions Management, (Irwin) Boston et al.
- Schaltegger, Stefan und Frank Figge** (2001): Sustainable Development Funds, in: J. Bouma, M. Jeucken und L. Klinkers (Hrsg.): Sustainable Banking: The Greening of Finance, (Greenleaf) Sheffield, S. 203-210.
- Schaltegger, Stefan und Andreas Sturm** (1995): Öko-Effizienz durch Öko-Controlling, (Schäffer-Poeschel) Stuttgart.
- Scheer, August-Wilhelm und Alexander Köppen** (2001): Consulting Wissen für die Strategie-, Prozess- und IT-Beratung, 2. Aufl., (Springer) Berlin et al.
- Scher, Mark** (1997): Japanese Interfirm Networks and Their Main Banks, (St. Martin's Press) New York.
- Scher, Mark** (2001): Postal Savings and the Provision of Financial Services, United Nations - Development Policy Analysis Division (Hrsg.), New York.

- Schich, Sebastian** (2003): The Health of Financial Institutions During the Recent Bear Market, in: OECD Financial Market Trends Nr. 84, S. 55-71.
- Schmid-Schönbein, Oliver und Arthur Braunschweig** (2000): EPI-Finance 2000 - Umweltleistungskennzahlen für Finanzdienstleister, E2 Management Consulting AG (Hrsg.), Zürich.
- Schmid-Schönbein, Oliver, Arthur Braunschweig, et al.** (2002): SPI-Finance 2002 - Social Performance Indicators for the Financial Industry, E2 Management Consulting AG (Hrsg.), Zürich.
- Schmidt-Salzer, Joachim** (1997): Umweltbewußte Prämiengestaltung bei Versicherungen, in: Bundesumweltministerium (Hrsg.): Umwelt und Finanzdienstleistungen: Verantwortung für eine nachhaltige, umweltgerechte Entwicklung, (Beck) München, S. 109-112.
- Schönauer, Felix** (2004): Britische Banken verdienen zu viel, in: Handelsblatt, 18.02.2004, S. 19.
- Schwab, Jan** (2001): Nachhaltige Entwicklung in der globalen Ökonomie, (Nomos) Baden-Baden.
- Schwaderlapp, Rolf** (1995): Organisation des betrieblichen Umweltschutzes - eine Bestandsaufnahme von ausgewählten qualitativen und quantitativen Untersuchungen, in: J. Freimann und E. Hildebrandt (Hrsg.): Praxis der betrieblichen Umweltpolitik, (Gabler) Wiesbaden.
- Simon, Stefan** (2004): Neues Hochwassermodell für Deutschland, in: Versicherungswirtschaft 59(17), S. 1356-1358.
- Spar, Debora und Lane Mure** (2003): The Power of Activism: Assessing the Impact of NGOs on Global Business, in: Californian Management Review 45(3), S. 78-101.
- Spühler, Jürg** (1999): Umweltversicherung für Unternehmen, Swiss Re (Hrsg.), Zürich.
- Spühler, Jürg** (2003): Emerging Risks: Eine Herausforderung für den Haftpflicht-Underwriter, Swiss Re (Hrsg.), Zürich.
- SSV** (2003): Zahlen und Fakten 2003, Schweizerischer Versicherungsverband (Hrsg.), Zürich.
- Staehe, Wolfgang** (1992): Umweltschutz und Theorie der Unternehmung, in: U. Steger (Hrsg.): Handbuch des Umweltmanagements, (Beck) München, S. 67-82.
- Staehe, Wolfgang** (1999): Management: Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 8. Aufl., (Vahlen) München.

- Stahlmann, Volker und Jens Clausen** (2000): Umweltleistung von Unternehmen - Von der Öko-Effizienz zur Öko-Effektivität, (Gabler) Wiesbaden.
- Steger, Ulrich** (1993): Umweltmanagement: Erfahrungen und Instrumente einer umweltorientierten Unternehmensstrategie, 2. überarb. und erw. Aufl., (Gabler) Wiesbaden.
- Steger, Ulrich** (1995): Umwelt-Auditing, in: M. Junkernheinrich, P. Klemmer und G. Wagner (Hrsg.): Handbuch zur Umweltökonomie, (Analytica) Berlin, S. 245-250.
- Steger, Ulrich** (1998): A Mental Map of Managers: An Empirical Investigation into Managers' Perceptions of Stakeholder Issues, in: Business and the Contemporary World 10(4), S. 579-609.
- Steger, Ulrich** (2000): Environmental Management Systems: Empirical Evidence and further Perspectives, in: European Management Journal 18(1), S. 23-37.
- Steger, Ulrich** (2000): Wie dieses Buch entstand, in: Bundesumweltministerium (Hrsg.): Umweltmanagementsysteme - Fortschritt oder heiße Luft?, (Frankfurter Allgemeine Zeitung Verlagsbereich Buch) Frankfurt, S. 8-12.
- Steger, Ulrich** (2003): The Changing Role of the Environmental Officer (Ergebnisse einer Umfrage des "Corporate Sustainability Management Forum" (CSM) präsentiert am 08. und 09.12.2003), (Institute for Management Development) Lausanne.
- Steger, Ulrich** (2004a): The Business of Sustainability, (Palgrave MacMillan) Houndmill et al.
- Steger, Ulrich** (2004b): Corporate Diplomacy, (Vahlen) München.
- Steger, Ulrich, Ralf Antes, et al.** (1991): Unternehmensstrategie und Risiko-Management, in: U. Steger (Hrsg.): Umwelt-Auditing, (Frankfurter Allgemeine Zeitung Verlagsbereich Wirtschaftsbücher) Frankfurt a.M., S. 13-44.
- Steger, Ulrich, Henning Bode, et al.** (2002): Nachhaltige Entwicklung und Innovation im Energiebereich, (Springer) Berlin et al.
- Steger, Ulrich und Matthias Winter** (1996): Strategische Früherkennung zur Antizipation ökologisch motivierter Marktveränderungen, in: Die Betriebswirtschaft (DBW) 56(5), S. 713-735.
- Steinle, Claus** (1993): Stabsstelle, in: E. Frese (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3.Aufl., (Poeschel) Stuttgart, S. 2310-2321.
- Steinmann, Horst und Georg Schreyögg** (1997): Management - Grundlagen der Unternehmensführung, 4. Aufl., (Gabler) Wiesbaden.

- Steurer, Reinhard, Markus Langer, et al.** (2005): Corporations, Stakeholders and Sustainable Development I: A Theoretical Exploration of Business-Society Relations, in: Journal of Business Ethics 30, S. 263-281.
- Storebrand** (2001): Corporate Social Responsibility Action Plan 2000-2002, Storebrand (Hrsg.), Oslo.
- SustainAbility, IFC, et al.** (2002): Developing Value: The Business Case for Sustainability in Emerging Marktes, SustainAbility (Hrsg.), London.
- SustainAbility und UNEP** (2004): Risk & Opportunity - Best Practice in Non-Financial Reporting, Sustainability (Hrsg.), London.
- Swiss-Re** (2001): Swiss Re Environmental Report 2000, Swiss Re (Hrsg.), Zürich.
- Swiss-Re** (2002a): Umwelt- und Sozialbericht 2001, Swiss Re (Hrsg.), Zürich.
- Swiss-Re** (2002b): Geschäftsbericht 2001, Swiss Re (Hrsg.), Zürich.
- Swiss-Re** (2003): Nachhaltigkeitsbericht 2002, Swiss Re (Hrsg.), Zürich.
- Swiss-Re** (2004a): Sustainability Report 2003, Swiss Re (Hrsg.), Zürich.
- Swiss-Re** (2004b): Swiss Re's Greenhouse Gas Risk Solutions, <URL: <http://www.swissre.com>>, online am: 22.09.2004.
- Swiss-Re** (2004c): Natural Perils, <URL: <http://www.swissre.com>>, online am: 13.10.2004.
- Tarna, Kaisa** (2001): Reporting on the Environment, in: J. Bouma, M. Jeucken und L. Klinkers (Hrsg.): Sustainable Banking: The Greening of Finance, (Greenleaf) Sheffield, S. 148-165.
- Teoh, Cheng Hai** (2002): The Palm Oil Industry in Malaysia, WWF Schweiz (Hrsg.), Zürich.
- Thom, Norbert** (1992): Organisationsentwicklung, in: E. Frese (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3.Aufl., (Poeschel) Stuttgart, S. 1477-1491.
- UBS** (2001): Handbuch 2000/2001, UBS (Hrsg.), Zürich.
- UBS** (2002): Jahresbericht 2001, UBS (Hrsg.), Zürich.
- Ulrich, Peter** (2001): Integrative Wirtschaftsethik, 3. Aufl., (Haupt) Bern et al.
- Ulrich, Peter und Edgar Fluri** (1995): Management, 7. Aufl., (Haupt) Bern.

- UNEP** (2000): The Montreal Protocol on Substances that Deplete the Ozone Layer, UNEP (Hrsg.), Nairobi.
- UNEP-FI** (2003): Creating a Market for GHG Emissions Reductions, in: 0.618 .. Oktober 2003, S. 6-7.
- UNEP-FI** (2004): Climate Change and the Financial Sector - A UNEP FI Working Group, <URL: <http://unepfi.net/cc/index.htm>>, online am: 03.03.2004.
- UNEP-FI** (2005): About UNEP FI, <URL: <http://www.unepfi.org/about/index.html>>, online am 12.01.2005.
- Voss, Gerhard** (1997): Das Leitbild der nachhaltigen Entwicklung - Darstellung und Kritik, (Deutscher Instituts-Verlag) Köln.
- Wagner, Bernd** (1997): Neue Strategien der Finanzdienstleister im Umweltschutz, in: Bundesumweltministerium (Hrsg.): Umwelt und Finanzdienstleistungen, (Beck) München, S. 129-147.
- Wagner, Marcus und Stefan Schaltegger** (2003): How does Sustainability Performance Relate to Business Competitiveness?, in: Greener Management International Winter 2003(44), S. 5-16.
- Wagner, Marcus, Walter Wehrmeyer, et al.** (2001): The Relationship between the Environmental and Economic Performance of Firms, in: Greener Management International Sommer 2001(34), S. 95-106.
- Wahl, Peter** (2000): Ein neuer Stern am Firmament der Weltveränderung?, in: Freitag, 07.01.2000.
- Wakker, Eric und Jan Willem van Gelder** (2000): Funding Forest Destruction: The Involvement of Dutch Banks in the Financing of Oil Palm Plantations in Indonesia, Greenpeace Netherlands (Hrsg.), Amsterdam.
- Walger, Gerd** (1995): Formen der Unternehmensberatung, (O. Schmidt) Köln.
- Walger, Gerd** (2004): Theorie der Beratung, in: G. Schreyögg und A. v. Werder (Hrsg.): Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation, 4. Aufl., (Schäffer-Poeschel) Stuttgart, S. 85-91.
- Walley, Noah und Bradley Whitehead** (1994a): It's not easy being green, in: Harvard Business Review 72(Mai-Juni), S. 46-52.
- Walley, Noah und Bradley Whitehead** (1994b): The Challenge is to figure out how fast and how far to go, in: Harvard Business Review 72(Juli-August), S. 48-49.

**WAZ** (2002): Öl-Pipeline in Ecuador: Grüne klagen die Westdeutsche Landesbank an, in: WAZ, 27.08.2002.

**WCED** (1987): Our Common Future, (Oxford University Press) Oxford.

**Weber, Jürgen** (2004): Controlling, in: G. Schreyögg und A. v. Werder (Hrsg.): Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation, 4. Aufl., (Schäffer-Poeschel) Stuttgart, S. 152-159.

**Wehrmeyer, Walter** (1996): Greening People, (Greenleaf) Sheffield.

**Whittaker, Martin, Matthew Kiernan, et al.** (2003): Carbon Disclosure Project: Carbon Finance and the Global Equity Markets, Innovest (Hrsg.), London.

**Wilson, Mel** (2003): Corporate Sustainability: What is it and where does it come from?, in: Ivey Business Journal Online 2003(März-April), S. 1.

**Winston, Morton** (2002): NGO Strategies for Promoting Corporate Social Responsibility, in: Ethics and International Affairs 16(1), S. 71-84.

**Winter, Matthias und Ulrich Steger** (1997): Managing Outside Pressure - Strategies for Preventing Corporate Disasters, (Wiley) Chichester et al.

**Wittmann, Waldemar** (1993): Handwörterbuch der Betriebswirtschaftslehre, (Schäffer-Poeschel) Stuttgart.

**Wöbking, Friedrich** (1997): Umweltbewußtes Verhalten von Versicherungen - Umweltbilanzierung und Umweltsponsoring, in: Bundesumweltministerium (Hrsg.): Umwelt und Finanzdienstleistungen: Verantwortung für eine nachhaltige, umweltgerechte Entwicklung, (Beck) München, S. 93-100.

**Wood, Donna** (1991): Corporate social performance revisited, in: Academy of Management Review 16(4), S. 691-718.

**Yin, Robert** (1994): Case Study Research - Design and Methods, 2. Aufl., (Sage Publications) London et al.

**Young, David** (1993): Headquarters Staff - Products of History or Sources of Distinctive Skills?, in: Long Range Planning 26(3), S. 139-141.

**Zenk, Georg** (1995): Öko-Audits nach der Verordnung der EU, (Gabler) Wiesbaden.

**Zimmerli, Peter** (2003): Naturkatastrophen und Rückversicherung, Swiss Re (Hrsg.), Zürich.

**Zweifel, Peter und Roland Eisen** (2000): Versicherungsökonomie, (Springer) Berlin et al.