

Claudia Breuer

# Die Bedeutung der Stakeholder für die Nachhaltigkeitsstrategie von Kreditinstituten

Der Kreditwirtschaft wird bei der Entwicklung hin zu einer nachhaltigen Wirtschaft eine Schlüsselrolle zugeordnet. So soll sie die Funktion wahrnehmen, für nachhaltiges und integratives Wachstum privates Kapital in nachhaltige Investitionen zu lenken. Damit diese Lenkungs-funktion überhaupt erfolgen kann, muss definiert werden, was unter nachhaltigen Investitionen zu verstehen ist. Auch die nicht unerhebliche Aufgabe, eine diesbezügliche Transparenz zu schaffen, wurde der Finanzwirtschaft auferlegt.<sup>1)</sup>

Die Übernahme der Schlüsselrolle geht mit umfassenden Berichtspflichten, gesetzlichen und insbesondere auch aufsichtsrechtlichen Regelungen sowie gesellschaftlichen Anforderungen von Kunden und Geschäftspartnern einher. Dies erfordert zunehmend die Entwicklung einer expliziten Nachhaltigkeitsstrategie in Verbindung mit einem entsprechenden Nachhaltigkeitsmanagement.

Unter Nachhaltigkeitsmanagement ist die auf unternehmensindividuell festgestellte langfristige Nachhaltigkeitsziele abgestimmte Steuerung der Geschäftspolitik bei regelmäßiger Kontrolle der Zielerreichung zu verstehen. Die Einführung einer Nachhaltigkeitsstrategie und eines Nach-

haltigkeitsmanagements bedeutet eine Abkehr vom reinen Sammeln und Aufzählen nachhaltigkeitsorientierter Daten und Maßnahmen. Stattdessen erfolgt eine Strukturierung von Nachhaltigkeit im Unternehmen, in deren Rahmen Maßnahmen sinnvoll verknüpft und gesteuert werden.

### Nachhaltigkeitspräferenzen ermitteln, Nachhaltigkeitsziele ableiten

Voraussetzung dafür ist die Entwicklung von strategischen Nachhaltigkeitszielen, die zu den wesentlichen Merkmalen der Geschäftsmodelle von Kreditinstituten passen. Nachhaltigkeitsziele der Kreditwirtschaft weisen dabei zwar branchenspezifische Gemeinsamkeiten auf, sie sind allerdings aufgrund der unternehmensspezifisch unterschiedlichen Ausgestaltungen der Geschäftstätigkeit und des Geschäftsumfelds in ihrer Art und Bedeutung individuell zu definieren.

Bei der Festlegung unternehmensspezifischer Nachhaltigkeitsziele spielen die Nachhaltigkeitspräferenzen der Stakeholder eine wichtige Rolle. Die hohe Bedeutung spiegelt sich beispielsweise im Kriterienkatalog des Deutschen Nachhaltigkeitsko-

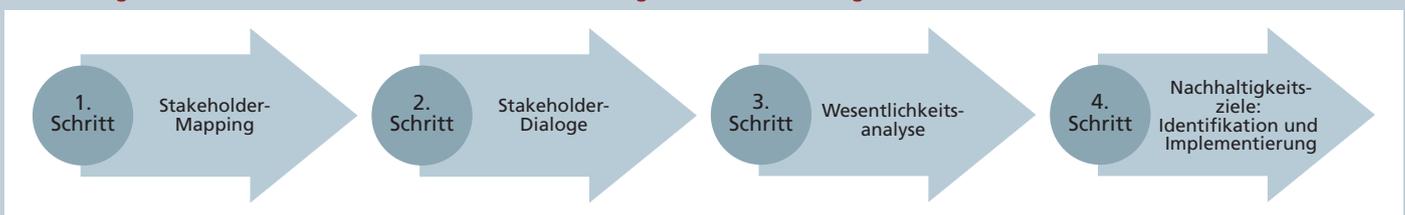
dex (DNK) wider, in dem gefordert wird, dass die Analyse wesentlicher Nachhaltigkeitsaspekte nicht nur aus Unternehmenssicht erfolgen sollte, sondern im Dialog mit wichtigen Stakeholdern.<sup>2)</sup>

### Nachhaltigkeitsziele in vier Schritten

Zur Erfassung und Bewertung der Nachhaltigkeitspräferenzen unterschiedlicher Stakeholder-Gruppen werden Instrumente wie Stakeholder-Mapping, Stakeholder-Dialoge und Materialitätsbeziehungswise Wesentlichkeitsanalysen verwendet. Die Ergebnisse der Analysen liefern die Grundlage zur Ableitung von strategischen Nachhaltigkeitszielen und damit die Orientierungspunkte für die Planung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen, der Festlegung der operativen Nachhaltigkeitszielgrößen sowie die Gestaltung der Nachhaltigkeitsberichterstattung.

Im nachfolgenden Beitrag werden zunächst die Begriffe Nachhaltigkeit und Stakeholder definiert. Anschließend werden die vier Schritte zur Einbeziehung von Stakeholder-Präferenzen bei der Ableitung von strategischen Nachhaltigkeitszielen erläutert:

Abbildung 1: Von Stakeholder-Präferenzen zu strategischen Nachhaltigkeitszielen



Quelle: C. Breuer



SoMe: LinkedIn / Xing

Foto: HFM (Joern Wolter)

- Stakeholder-Mapping: Identifikation und Klassifizierung von Stakeholder-Gruppen
- Stakeholder-Dialoge: Erfassung von Nachhaltigkeitspräferenzen der Stakeholder-Gruppen
- Wesentlichkeitsanalyse: Gegenüberstellung der Prioritäten der Stakeholder-Gruppen (Materialitätsmatrix)
- Identifikation der bedeutsamsten Nachhaltigkeitsziele und Implementierung in die Nachhaltigkeitsstrategie.

### Zum Nachhaltigkeitsbegriff

Der Begriff Nachhaltigkeit findet sich im allgemeinen Sprachgebrauch, aber auch in der ökonomischen Literatur in vielfältiger Bedeutung. Häufig wird Nachhaltigkeit mit Langfristigkeit (zum Beispiel von Unternehmensstrategien) oder etwa Langlebigkeit (von Produkten) gleichgesetzt. Auch ist mit „nachhaltig“ gelegentlich „langfristig auskömmlich“ gemeint. Diese Auslegungen decken sich jedoch nur zu einem kleinen Teil mit dem hier als maßgeblich angesetzten Bedeutungsinhalt.

Dabei wird unter Nachhaltigkeit, in Anlehnung an die Definition im Bericht der World Commission on Environment and Development (der sogenannte Brundtland-Bericht) von 1987<sup>3)</sup>, der verantwortungsvolle Umgang mit natürlichen, gesellschaftlichen und ökonomischen Ressourcen verstanden. Dieser beinhaltet eine faire und gerechte Verteilung der Ressourcen, und zwar innerhalb einer Generation, aber auch generationenübergreifend, was Klima- und Umweltschutzthemen eine besondere Bedeutung einräumt.

### Interne und externe Stakeholder in Kreditinstituten

Indikatoren für zentrale Elemente der Nachhaltigkeit liefern die von den Mitgliedsstaaten der UN formulierten 17 Nachhaltigkeitsziele, die eine global nachhaltige Entwicklung in ökologischer, sozialer und ökonomischer Hinsicht si-

chern sollen. Die Ziele zeigen, dass auch hier die gerechte Ressourcenverteilung im Zentrum des Nachhaltigkeitsverständnisses steht.

Die 17 Ziele haben einen eher aufzählenden Charakter und lassen sich häufig nicht ganz eindeutig den Nachhaltigkeitsbereichen Environment, Social und Governance (ESG) zuordnen. Insgesamt bieten sie aber eine sehr gute Orientierungshilfe zur Erfassung des gesamten Spektrums der Nachhaltigkeit. Die 17 Ziele stellen damit eine wichtige Grundlage zur Definition von möglichen Nachhaltigkeitszielen im Rahmen der Entwicklung von strategischen Nachhaltigkeitszielen unter Berücksichtigung der Nachhaltigkeitspräferenzen der Stakeholder dar.

Als Stakeholder werden allgemein alle Gruppen oder Individuen bezeichnet, die durch die Zielerreichung eines Unternehmens entweder beeinflusst werden oder diese beeinflussen.<sup>4)</sup> In Abbildung 2 werden beispielhaft die wesentlichen Stakeholder von Kreditinstituten aufgeführt, wobei hier die Eigentümer in die Stakeholder-Betrachtung miteinbezogen werden.

Die Anspruchsgruppen können eingeteilt werden in diejenigen, die unmittelbar und maßgeblich von den Auswirkungen der Tätigkeit eines einzelnen Unternehmens betroffen sind oder Einfluss darauf nehmen (interne Stakeholder), und diejenigen, die eher durch eine branchen- oder gesamtwirtschaftliche Betrachtung beeinflusst werden oder Einfluss nehmen (externe Stakeholder).

Zentrale interne Stakeholder sind die Eigentümer oder Träger, die Mitarbeitenden auf den verschiedenen Hierarchieebenen, der Vorstand, die Verbundpartner als zentrale „Lieferanten“ sowie die Kundschaft. In der Übersicht wird zwischen Passivkunden, die über Einlagen sozusagen als Fremdkapitalgebende auftreten und Aktivkunden, die sich über Kreditaufnahme mit Finanzierungsmitteln versorgen, unterschieden. Zwischen diesen Gruppen sind durchaus unterschiedliche Interessenlagen, auch hinsichtlich Nachhaltigkeitszielen, denkbar, weswegen die Unterscheidung erfolgt.



Prof. Dr. Claudia Breuer



Leiterin der Forschungsstelle Nachhaltigkeit, Hochschule für Finanzwirtschaft & Management, Bonn

In dem vorliegenden Beitrag geht die Autorin auf die Bedeutung der Stakeholder bei der Festlegung unternehmensspezifischer Nachhaltigkeitsziele ein. Zu der Erfassung und Bewertung der Nachhaltigkeitspräferenzen der vielen verschiedenen Stakeholder-Gruppen gibt es laut Claudia Breuer verschiedene Instrumente wie beispielsweise Stakeholder-Mapping oder Stakeholder-Dialoge. Breuer weist darauf hin, dass es durch das Drei-Säulen-System der deutschen Kreditwirtschaft rechtsform-spezifische Unterschiede in der Bedeutung der Anspruchsgruppen gebe. Zur Ermittlung der Nachhaltigkeitspräferenzen der Stakeholder könnten Banken unter anderem Expertengruppen berufen oder systematische Befragungen der verschiedenen Gruppen durchführen. Bei der Einbeziehung der Präferenzen sollten zudem Interessenkonflikte beachtet werden. (Red.)

Dem Bereich der externen Stakeholder lässt sich der Staat als Bereitsteller der für die Geschäftstätigkeit erforderlichen Infrastruktur und „Recht und Ordnung“ sowie als Empfänger von Steuerzahlungen zuordnen. Hinter den Begriffen „Umwelt/Ökologie“ und „Soziales“ stehen heutige und zukünftige Generationen, die natürliche und soziale/ökonomische/kulturelle Ressourcen in Anspruch nehmen. Bei Presse/Öffentlichkeit handelt es sich um Tragende der öffentlichen Meinung, die unter Umständen einen hohen Einfluss auf die Geschäftstätigkeit der

Kreditinstitute ausüben können, ebenso wie Gewerkschaften und Nichtregierungsorganisationen (NGOs). Ein sehr bedeutender Stakeholder ist die Bankenaufsicht, die durch verschiedene nationale und europäische Institutionen (zum Beispiel Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht, Bundesbank, Europäische Zentralbank oder European Banking Authority) wahrgenommen wird und die neben Regelungen zur Stabilisierung des Bankenmarktes und zur Stärkung des Anlegerschutzes nun auch durch Nachhaltigkeitsanforderungen immer stärker in die unternehmerische Entscheidungsfreiheit von Kreditinstituten eingreift.

### Stakeholder-Mapping: Identifikation und Klassifizierung von Stakeholdern

Auffällig ist, dass viele der hier identifizierten Stakeholder-Gruppen Adressaten der oben beschriebenen 17 Ziele sind. Umweltorientierte Nachhaltigkeitsziele betreffen externe Stakeholder-Repräsentanten aus dem Bereich „Umwelt/Ökologie“, soziale Ziele die externen Stakeholder-Repräsentanten „Soziales“, aber auch interne Stakeholder-Gruppen, wie Mitarbeitende und Kundschaft. Eine an Stakeholdern orientierte Unternehmenspolitik zeigt damit in weiten Teilen eine Übereinstimmung mit einer nachhaltigkeitsorientierten Ausrichtung.

Für die angemessene Entwicklung von nachhaltigen strategischen Zielen ist es erforderlich, auf Unternehmensebene relevante Stakeholder-Gruppen zu erfassen und zu klassifizieren (mappen). Bei der Klassifizierung von Stakeholder-Gruppen handelt es sich um eine typische Aufgabe der Unternehmensleitung, da nur auf dieser übergeordneten Ebene alle Informationen und eine Übersicht über die vielfältigen Interessenverflechtungen vorliegen.

In der Praxis werden zahlreiche mögliche Kriterien genannt, bei denen es einerseits um Macht und Einflussmöglichkeiten geht und andererseits um die Bedeutung und die Betroffenheit der Stakeholder-Gruppen. Im Rahmen der Klassifizierung von externen Stakeholdern ist zu berücksichtigen, dass „Macht/ Einflussmöglichkeiten“ im gesellschaftlichen Kontext zum einen das Ausmaß beschreibt, in dem eine Stakeholder-Gruppe (wie NGOs) die öffentliche Meinung über das Unternehmen beeinflussen kann, was nur mittelbar über Nachfrageänderungen einen Einfluss auf die Ausrichtung des Unternehmens hat. Zum anderen können etwa der Staat oder die Aufsichtsbehörden durch Gesetze, Richtlinien und Verordnungen unmittelbar Einfluss auf die Geschäftspolitik nehmen.

Für die Klassifizierung der internen Stakeholder beschreibt das Kriterium

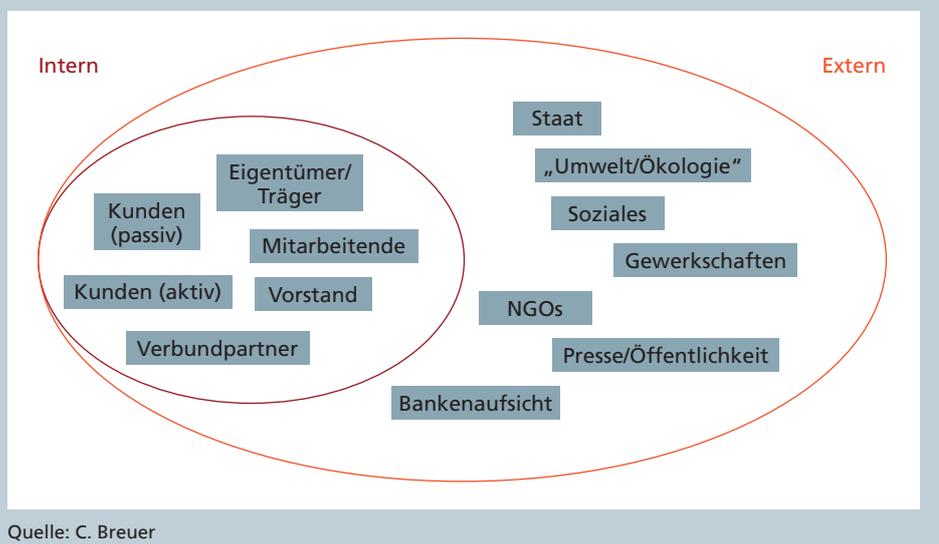
„Macht/Einflussmöglichkeiten“ die institutionellen Möglichkeiten der unmittelbaren Beteiligung an Unternehmensentscheidungen. Hier wären Management und Eigentümer als Gruppen mit großer Macht und vielen Einflussmöglichkeiten zu nennen. Hingegen sind Lieferanten und Mitarbeitende als Gruppen mit weniger Macht und Einflussmöglichkeiten ausgestattet. Dies kann sich je nach Situation auf dem Beschaffungs- und Arbeitsmarkt und der Art der Mitbestimmung allerdings auch anders darstellen und ist unternehmensindividuell zu bewerten.

Die zweite Dimension der Stakeholder-Klassifizierung bewertet die Bedeutung und Betroffenheit der Gruppen in Bezug auf Unternehmensentscheidungen. Dabei stellt sich die Frage, in welchem Ausmaß die Belange dieser Gruppen Einfluss auf die Erreichung von wirtschaftlichen Unternehmenszielen haben und wie die persönliche Situation der Gruppenmitglieder durch Unternehmensaktivitäten betroffen ist. Hier wäre Kunden und Mitarbeitenden prinzipiell eine hohe Bedeutung zuzuordnen, was aber ebenfalls in Abhängigkeit der jeweiligen Marktsituation individuell eingeschätzt werden muss.

Die Klassifizierung erfolgt durch die Einordnung der Stakeholder-Gruppen in ein Raster. Dabei kann, soweit diese Information eine Rolle spielt, die Größe der Stakeholder-Gruppen durch Variationen der Größe der Ellipsen veranschaulicht werden.

Durch das Drei-Säulen-System der deutschen Kreditwirtschaft mit den auf dem Bankenmarkt tätigen Gruppen der Privat-/Großbanken, Volks- und Raiffeisenbanken sowie Sparkassen ergeben sich rechtsformspezifische Unterschiede in der Bedeutung der Anspruchsgruppen. Bei Groß- und Privatbanken stehen die Interessen der Eigentümer im Vordergrund. Sollten die Anteile der Banken in Streubesitz sein, wird die Einflussnahme der Eigentümer erschwert, sodass dem Management dort eine größere Rolle zuzuordnen ist. In Volks- und Raiffeisenbanken werden Funktionen der Eigentümer von den Mitgliedern wahrgenom-

Abbildung 2: Übersicht interne und externe Stakeholder von Kreditinstituten



Quelle: C. Breuer



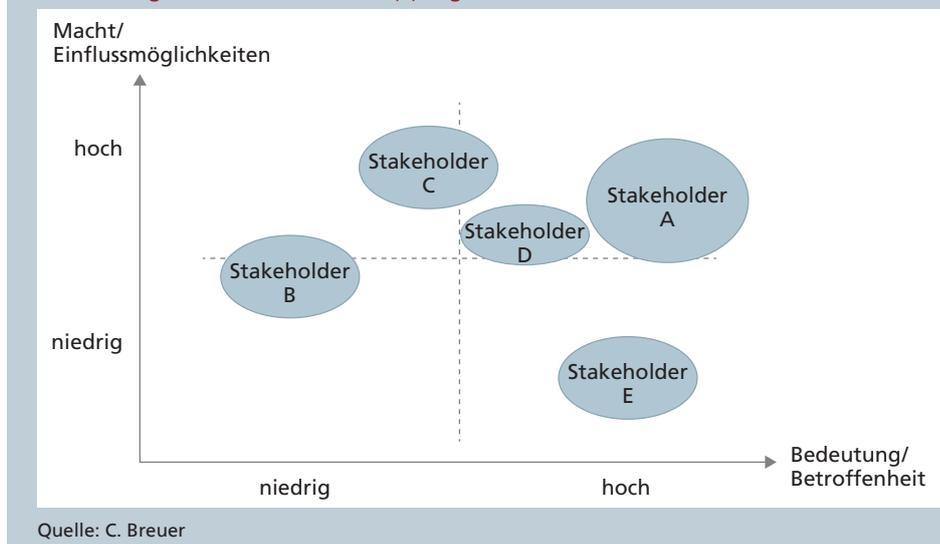
men, die gleichzeitig Kunden der Banken sind. Hier erfolgt durch die Rechtsform eine „automatische“ Stakeholder-Orientierung durch Betonung der Interessen der Kundschaft. Sparkassen sind durch den „öffentlichen Auftrag“ per se an einer Vielzahl von Stakeholdern orientiert.

Neben der regionalen Bevölkerung und Wirtschaft als wichtige Stakeholder tritt bei Sparkassen der „Staat“ nicht nur als externer Stakeholder auf, sondern erhält in Gestalt von Kommunen und kommunalen Zweckverbänden als Empfänger von Überschüssen und als Entscheidungsträger eine größere Bedeutung. Auch hier ist die Stakeholder-Orientierung durch den mit der Rechtsform verbundenen Geschäftszweck institutionell verankert. Unterschiede in der Bedeutung von Stakeholder-Gruppen ergeben sich nicht nur institutionell, sondern können in Abhängigkeit von den Schwerpunkten der Geschäftstätigkeit und den Besonderheiten des Geschäftsgebietes auch bei Kreditinstituten gleicher Rechtsform erheblich ausgeprägt sein.

Je nach Klassifizierung ergeben sich Konsequenzen für die Generierung von Nachhaltigkeitszielen: Je weiter rechts oben die Stakeholder-Gruppe positioniert wird, desto bedeutsamer ist die Berücksichtigung von deren Nachhaltigkeitspräferenzen im System der Nachhaltigkeitsziele. Gruppen mit großem Einfluss/großer Macht in Verbindung mit hoher Bedeutung/Betroffenheit sind intensiv in den Prozess der Entwicklung einer Nachhaltigkeitsstrategie einzubeziehen. Sollten die Erwartungen dieser Gruppen nicht erfüllt werden, entstehen hohe ökonomische Risiken für das Unternehmen.

Denn Gruppen mit großer gesellschaftlicher Macht/Einfluss, die aber nicht unmittelbar durch die Unternehmenstätigkeit tangiert sind, müssen hinsichtlich ihrer Zielsetzung und deren Änderungen aufmerksam beobachtet werden und sollten zumindest die Unternehmensaktivitäten nicht negativ oder als gefährlich wahrnehmen. Stakeholder-Gruppen mit wenig Macht, aber großer Betroffenheit/Bedeutung sollten sorgfältig informiert werden und hinsichtlich der möglichen Entste-

Abbildung 3: Stakeholder-Mapping



hung von Reputations- und Motivationsrisiken überwacht werden. Auch Gruppen mit geringer Macht und Betroffenheit/Bedeutung müssen einem groben Monitoring unterliegen, um Änderungen der Positionierung rechtzeitig erkennen zu können.

### Stakeholder-Dialoge und Wesentlichkeitsanalyse

Zur Erhebung von Nachhaltigkeitspräferenzen der Stakeholder existieren in der Praxis verschiedene Möglichkeiten. Zum einen kann die Unternehmensleitung eine Nachhaltigkeits-Gruppe von Experten aus Wissenschaft, Politik sowie NGOs und Arbeitnehmervertretenden berufen, die gemeinsam unternehmensspezifische Nachhaltigkeitsziele entwickeln, hinsichtlich ihrer Bedeutung bewerten und gegebenenfalls Umsetzungsempfehlungen für das Management erarbeiten. Ein Beispiel dafür ist das Stakeholder Advisory Council der BASF.

Üblich sind auch systematische Befragungen verschiedener Gruppen, insbesondere von Mitarbeitenden und Kunden über die Bedeutung verschiedener Nachhaltigkeitsziele. Vielfach werden Stakeholder-Befragungen durch externe Dienstleistende konzipiert, durchgeführt und ausgewertet. Diese Befragungen können online auf breiter Ebene durchgeführt werden oder

auch durch einzelne „Fachinterviews“ mit ausgewählten Vertretern der Stakeholder-Gruppen. So führte das Unternehmen Daimler „Sustainability Dialogues“ mit 200 ausgesuchten Repräsentierenden der Stakeholder durch, während die Telekom eine breit angelegte Online-Befragung über alle Stakeholder-Gruppen zur Identifikation und Überprüfung von Nachhaltigkeitszielen nutzte.

Die Vorgehensweisen zur Ermittlung von Nachhaltigkeitspräferenzen lassen sich auf Kreditinstitute übertragen. Als relevant ermittelte Stakeholder-Gruppen können auf unterschiedlichen Wegen zu ihrer Einschätzung hinsichtlich der Relevanz verschiedener Nachhaltigkeitsziele befragt werden. So bietet sich bei Aufsichts- und Verwaltungsräten ein Austausch im Rahmen der regelmäßigen Sitzungen an, bedeutsame NGOs und Nachhaltigkeitsexperten könnten zu einem Workshop eingeladen werden und auch Mitarbeiter- und Kundschaftsbefragungen, gegebenenfalls auch online, tragen zur Meinungsbildung zu Nachhaltigkeitsthemen bei.

Die Ergebnisse der Wesentlichkeitsbefragung der Stakeholder-Gruppen werden anschließend in einer Materialitätsmatrix veranschaulicht. Beispielhaft seien hier die Ergebnisse einer Meinungsbildung von drei Stakeholder-Gruppen zu drei möglichen Nachhaltigkeitszielen „Angebot

nachhaltiger Finanzprodukte“, „Betriebsökologie“ im Sinne eines verantwortungsvollen Umgangs beim Energie- und Wasserverbrauch und „Spenden“ für Breitensport, Kultur und soziale Projekte mit einer Bewertung auf einer Skala von 1 (sehr geringe Bedeutung) bis 10 (sehr hohe Bedeutung) dargestellt.

### Ergebnisse des Stakeholder-Mapping und der Wesentlichkeitsanalyse

Für den Erfolg einer Nachhaltigkeitsstrategie ist es erforderlich, Nachhaltigkeitspräferenzen der Stakeholder auf Unternehmensebene zu aggregieren und hinsichtlich ihrer Bedeutung zu bewerten. Dieses Zielsystem ist letztlich Ausdruck des ethischen und nachhaltigen Wertesystems des Kreditinstituts.

Ein Wertesystem findet umso leichter eine Umsetzung in tatsächlichen Handlungen, je einheitlicher die für das Institut handelnden Stakeholder, hier insbesondere die Mitarbeitenden und Führungskräfte, dieses Zielsystem bewerten. Die Umsetzung wird damit umso einfacher sein, je homogener die Nachhaltigkeitspräferenzen der Stakeholder-Gruppen ausgeprägt sind. In einem mittelständischen Kreditinstitut mit Mitarbeitenden, Lieferanten

und Kundschaft aus einer ländlichen Region, die über einheitliche kulturelle Hintergründe verfügen, wird diese Aggregation von Werten einfacher durchzuführen sein als bei großen multinationalen Banken. Ordnen alle relevanten Stakeholder-Gruppen ausgewählten Nachhaltigkeitszielen einheitlich eine hohe Relevanz zu und stimmt dies mit der Einschätzung des Managements überein, können diese Ziele unmittelbar in der Nachhaltigkeitsstrategie berücksichtigt werden.

Bei der Einbeziehung der Nachhaltigkeitspräferenzen der Stakeholder in die Unternehmensstrategie sind allerdings auch mögliche Interessenkonflikte zwischen den Stakeholder-Parteien zu berücksichtigen. Dabei wäre an Auseinandersetzungen zwischen Umweltschützern und Aktivkunden aus umweltverschmutzenden Unternehmen zu denken. Auch „der Staat“ oder „die Gesellschaft“ hat ein grundsätzliches Interesse am Fortbestand auch von „weniger nachhaltigen“ Unternehmen, da diese für Steuereinnahmen und ein Auskommen vieler Menschen sorgen.

Allerdings gilt auch hier, dass eine gerechte Ressourcenverteilung nicht nur innerhalb einer Generation, sondern generationenübergreifend erfolgen muss,

sodass künftige Generationen hinsichtlich Umweltfragen Fürsprecher, wie Umweltschutzorganisationen und Klimaaktivisten, in der Gegenwart benötigen.

Bei stark unterschiedlichen Bewertungen der Relevanz einzelner Nachhaltigkeitsthemen müssen Einschätzungen von Stakeholder-Gruppen mit großem Einfluss, insbesondere auch auf die Meinungsbildung der Öffentlichkeit, unter einem besonderen Monitoring stehen. Sollten in der Nachhaltigkeitsstrategie des Unternehmens schließlich Ziele dieser Gruppen unberücksichtigt bleiben, so ist die Kommunikation zur Vermeidung von Reputationsrisiken besonders bedeutsam.

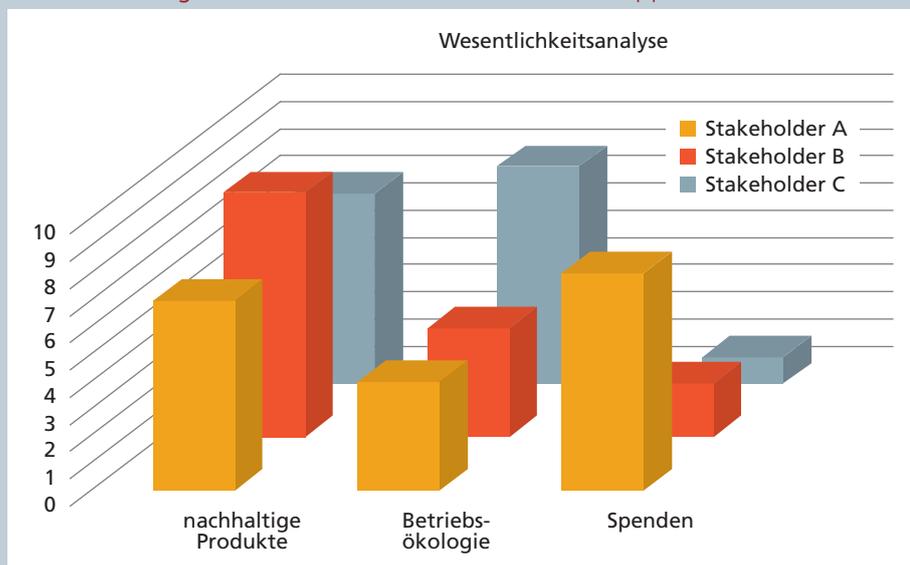
Für ein gezieltes nachhaltigkeitsorientiertes Management gilt es, die möglichen Interessenkonflikte zwischen Stakeholder-Gruppen zu identifizieren und zu bewerten. Tatsächlich ist hier die Beantwortung der Frage, wessen Interessen im Vordergrund stehen, eine nicht triviale Aufgabe bei der Formulierung und Schwerpunktsetzung von Nachhaltigkeitszielen. Das vorgelagerte Stakeholder-Mapping leistet hierbei eine wertvolle Hilfestellung.

### Nachhaltigkeitsziele strategisch implementieren

Für die Integration von Nachhaltigkeitszielen in die Unternehmensstrategie, sei es als gesonderte Nachhaltigkeitsstrategie oder als integraler Bestandteil der Gesamtstrategie, bedarf es einer Entscheidung auf Unternehmensebene. Dabei ist differenziert zu betrachten, wer oder welche Gruppe zu dieser Entscheidung befugt ist. Dies ist abhängig von der Rechtsform des Unternehmens und von den faktischen Gegebenheiten bezüglich der Entscheidungsmacht des Managements. Auf der einen Seite ist es möglich, die Entscheidungshoheit den Unternehmenseignern zuzuordnen, die dann das Management beauftragen, Nachhaltigkeit in die Unternehmensstrategie zu integrieren.

Bei einer Aktiengesellschaft sind die Eigentümer nur indirekt an der Entscheidung

Abbildung 4: Materialitätsmatrix: Darstellung bei drei Nachhaltigkeitszielen und drei Stakeholder-Gruppen



Quelle: C. Breuer



derung über die Ausrichtung der Geschäftspolitik beteiligt, und zwar über die Entlastung oder die Versagung der Entlastung der Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder. Über eine von den Aktionären initiierte Satzungsänderung könnten Nachhaltigkeitsziele in der die Beschreibung des Gegenstands des Unternehmens integriert werden, wofür eine Dreiviertelmehrheit erforderlich wäre.

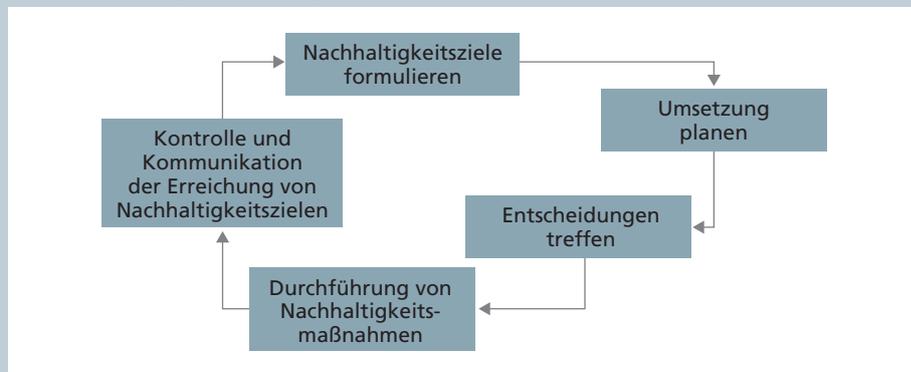
Der Aufsichtsrat einer AG hat die lediglich allgemein formulierte Aufgabe, die Geschäftsführung zu überwachen. Es erscheint zweifelhaft, ob über diese Wege ein Management zur Implementierung von Nachhaltigkeitszielen in die Unternehmensstrategie angeregt wird. Somit liegt es hier vor allem am „Willen“ des Managements, Nachhaltigkeitsziele in die Unternehmensstrategie einzubeziehen.

Ähnliches gilt für Genossenschaftsbanken, wobei in den Satzungen die genossenschaftliche Zielsetzung verankert ist, was eine Orientierung an den Interessen von Eigentümern und Kundschaft absichert und das Wesen der Geschäftstätigkeit abbildet. Weitere Nachhaltigkeitsziele können aber auch hier vermutlich vor allem auf Initiative des Vorstands in die Geschäftstätigkeit eingebracht werden.

Hingegen wird zumindest formal Verwaltungsräten gemäß den Sparkassengesetzen ein Recht zur Bestimmung der Richtlinien der Geschäftspolitik eingeräumt, was diese Stakeholder-Gruppe zur Gestaltung einer nachhaltigen Geschäftspolitik zu legitimieren scheint. Zudem wird durch den öffentlichen Auftrag dem Vorstand die Erfüllung zahlreicher Nachhaltigkeitsziele im Zusammenhang mit der Förderung der Region zugewiesen. Darüber hinaus gehende Nachhaltigkeitsziele werden in der Praxis aber auch hier im Wesentlichen durch Vorstände initiiert.

Letztlich liegt es faktisch im Aufgabenbereich des Managements, auf Basis der Ergebnisse des Stakeholder-Mapping und der Wesentlichkeitsanalyse nach einem Abgleich mit den rechtlichen und wirtschaftlichen Gegebenheiten ein abschlie-

Abbildung 5: Schematische Darstellung des Nachhaltigkeitsmanagement-Prozesses



Quelle: C. Breuer

Bendes System von Nachhaltigkeitszielen mit Schwerpunktsetzung zu entwickeln.

### Stakeholder und Nachhaltigkeitsmanagement

Die Einführung einer Nachhaltigkeitsstrategie bedeutet für den Geschäftsbetrieb eines Kreditinstitutes, dass sich Handlungsfelder für nachhaltiges Wirtschaften für sämtliche Bereiche der Wertschöpfungskette ergeben. Bezogen auf die Schlüsselrolle zur Lenkung von Kapitalströmen stehen dabei die Entwicklung von nachhaltigen Aktiv- und Passivprodukten, nachhaltigen Finanzierungsstandards und nachhaltigen Eigenanlagen im Vordergrund, die durch eine Nachhaltigkeitsorientierung der Personalwirtschaft und die Nachhaltigkeitsberichterstattung begleitet werden müssen. Die nachhaltig ausgestaltete Betriebsorganisation, auch als Betriebsökologie bezeichnet, ist dabei als selbstverständlich anzusehen.

Mit der Festlegung von Nachhaltigkeitszielen ist der erste Schritt im Prozess zur Umsetzung eines Nachhaltigkeitsmanagements im Unternehmen getan. Darunter werden die Koordinierung, Organisation und Erfolgskontrolle von Maßnahmen verstanden, die zur Erreichung der gemeinsam mit den Stakeholdern entwickelten Nachhaltigkeitsziele eingesetzt werden. Dabei lässt sich der Prozess des Nachhaltigkeitsmanagements analog zum allgemeinen Managementprozess darstellen (siehe Abbildung 5).

Die Beteiligung der Stakeholder beschränkt sich dabei nicht nur auf die oben ausführlich beschriebene Beteiligung bei der Priorisierung von Nachhaltigkeitszielen. Auch bei weiteren Prozessschritten sind vor allem interne Stakeholder involviert. So obliegt die Durchführung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen den Mitarbeitenden. Der Erfolg von Energiesparmaßnahmen oder des Angebots einer nachhaltigen Produktpalette hängt maßgeblich von der Akzeptanz und dem Engagement der Mitarbeitenden ab, weswegen dieser Stakeholder-Gruppe ein besonderes Augenmerk bei der Entwicklung und bei der Kommunikation von Nachhaltigkeitszielen gewidmet werden muss. Auch an der Berichterstattung und der Kontrolle der Zielerreichung wirken Stakeholder-Gruppen in unterschiedlicher Intensität mit. Die Beteiligung der Stakeholder ist damit durchgängig für die gesamte Prozesskette im Rahmen des Nachhaltigkeitsmanagements gegeben.

#### Fußnoten

- 1) Vgl. hierzu Europäische Kommission (Hrsg.) (2018): Aktionsplan: Finanzierung nachhaltigen Wachstums, Mitteilung der Kommission an das europäische Parlament, den europäischen Rat, den Rat, die europäische Zentralbank, den europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen, Brüssel.
- 2) Vgl. Deutscher Nachhaltigkeitskodex (Hrsg.): DNK-Kriterien, 02 Wesentlichkeit, <https://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/de-DE/Home/DNK/Criteria/Wesentlichkeit> (abgerufen am 06.02.2023)
- 3) United Nations (Hrsg.) (1987): Our Common Future, Report of the World Commission on Environment and Development, New York
- 4) Vgl. zu den Grundlagen des Stakeholder-Ansatzes Freeman, R.E./McVea, J. (2001): A Stakeholder Approach to Strategic Management, verfügbar auf [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=263511](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=263511)