

Zeitschrift für das gesamte  
**REDITWESEN**

78. Jahrgang · 15. Mai 2025

**10-2025**

Digitaler  
Sonderdruck

Pflichtblatt der Frankfurter Wertpapierbörse  
Fritz Knapp Verlag · ISSN 0341-4019

# 28. DEUTSCHER SPARKASSEN TAG 2025

**Corporate Responsibility als Erfolgshebel  
regionaler Kreditinstitute**

Claudia Breuer / Maik Grabau / Matthias Brust

Claudia Breuer / Maik Grabau / Matthias Brust

## Corporate Responsibility als Erfolgshebel regionaler Kreditinstitute

Regionale Banken stehen heute unter doppeltem Handlungsdruck: Strenge Regulierung und wachsende Stakeholder-Erwartungen verlangen die sichtbare Übernahme von Verantwortung für die Auswirkungen der Geschäftstätigkeit, zugleich erfordern Digitalisierung und Wettbewerb eine belastbare Ertragsbasis. Verantwortungsbewusste Unternehmensführung wird damit vom freiwilligen Engagement zur strategischen Notwendigkeit. Der Beitrag zeigt, wie regionale Kreditinstitute mit einem systematisch verankerten Corporate-Responsibility-Ansatz Risiken senken, Reputation aufbauen und nachhaltige Wertschöpfung erzielen – und warum sich der damit verbundene gesellschaftliche Nutzen zunehmend auch finanziell auszahlt.

### Nachhaltigkeit und unternehmerische Verantwortung

Der Nachhaltigkeitsbegriff ist sowohl im allgemeinen Sprachgebrauch als auch in der ökonomischen Literatur vieldeutig besetzt. Häufig wird nachhaltig mit langfristig oder langlebig gleichgesetzt, gelegentlich auch mit langfristig auskömmlich. Diese Auslegungen erfassen jedoch nur einen kleinen Teil des hier zugrunde gelegten Bedeutungsinhaltes. Vielmehr wird unter Nachhaltigkeit der verantwortungsvolle Umgang mit natürlichen, gesellschaftlichen und ökonomischen Ressourcen verstanden. Wesentlich ist dabei deren faire und gerechte Verteilung, und zwar innerhalb einer Generation, aber auch generationenübergreifend, was vor allem Klima- und Umweltschutzthemen eine besondere Bedeutung beimisst.<sup>1)</sup>

Verdeutlicht wird diese Mehrdimensionalität von Nachhaltigkeit durch die von den Vereinten Nationen im Jahr 2015 verabschiedeten 17 Sustainable Development Goals (SDGs)<sup>2)</sup> – ein globales Rahmenwerk, das ökologische, soziale und ökonomische Ziele systematisch verknüpft und damit einen international anerkannten Orientierungsmaßstab für Staaten, Unternehmen und Zivilgesellschaft schafft.

Im Kontext unternehmerischer Wertschöpfung ist das SDG Nr. 12 (Nachhaltige/r Konsum und Produktion) von zentraler Bedeutung. Es überführt die globalen Zielsetzungen auf die Ebene einzelwirtschaftlicher Akteure, indem es Unternehmen und Konsumierende explizit als Verantwortungstragende adressiert. Das SDG Nr. 12 fordert, entlang der Wertschöpfungskette Ressourcen- und Energieeffizienz zu steigern, nachhaltige Infrastrukturen aufzubauen und Zugang zu grundlegenden Gütern sicherzustellen.

### Corporate Responsibility

Die Umsetzung von SDG Nr. 12 auf Unternehmensebene erfolgt durch die Übernahme von Corporate Responsibility (CR). CR bezeichnet den freiwilligen, aber auch zunehmend regulativ eingeforderten Beitrag von Unternehmen zu einer nachhaltigen Entwicklung. Unternehmen übernehmen somit Verantwortung für die direkten und indirekten gesellschaftlichen Auswirkungen ihrer Geschäftstätigkeit – von der Rohstoffgewinnung über Produktion und Logistik bis hin zum Konsum und Lebensende eines Produkts.<sup>3)</sup>

Historisch betrachtet hat CR seine Wurzeln im Leitbild des ehrbaren Kaufmanns des 12. Jahrhunderts, wonach geschäftlicher Erfolg untrennbar mit Redlichkeit, Weitblick und Gemeinwohlorientierung verbunden sein müsse. Die sozialen Wohlfahrtsinitiativen von Industrieunternehmen des 19. Jahrhunderts knüpften daran an. Industiepioniere wie Alfred Krupp oder Robert Bosch reagierten auf prekäre Arbeits- und Lebensbedingungen ihrer Beschäftigten, indem sie Arbeiterwohnungen errichteten, Kranken- und Unfallversicherungen einführten und Bildungsangebote schufen. Dieses frühe, noch stark paternalistisch geprägte Engagement bildete aber den Grundstein für die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen, wenngleich es meist auf die unmittelbare Belegschaft beschränkt blieb. Später in der Nachkriegszeit entwickelte sich mehr und mehr das Verständnis, dass Unternehmen nicht nur wirtschaftliche, sondern auch ethische und soziale Verpflichtungen gegenüber der Gesellschaft hätten, sodass es zunehmend Einzug in die Unternehmensführung fand.

In der heutigen globalisierten und digitalisierten Welt steht die Gesellschaft vor großen sozialen und ökologischen Herausforderungen, die ein Umdenken in der Unternehmensführung – weg von einer engen Shareholder-Orientierung hin zu einer umfassenden Verantwortung gegenüber allen Anspruchsgruppen – erforderlich machen: Der Klimawandel verschärft Ungleichheiten, weshalb Unternehmen klimaneutrale Geschäftsmodelle entwickeln und soziale Folgen abfedern müssen. Gleichzeitig wachsen Einkommens- und Vermögensunterschiede, so-

dass faire Löhne, Bildungs- und Sozialprogramme zentrale Instrumente zur Förderung von Chancengleichheit sind. Die Digitalisierung wiederum stellt traditionelle Arbeitsplätze infrage und verlangt Investitionen in Ausbildungen und Umschulungen, um Beschäftigte für die Zukunft zu befähigen.<sup>4)</sup>

Besonders in Deutschland, wo der Mittelstand und regionale Kreditinstitute tief in der Gesellschaft verwurzelt sind, ist CR kein rein theoretisches Konzept, sondern fest in der unternehmerischen Praxis verankert. Sie übernehmen beispielsweise freiwillig Verantwortung durch finanzielle Bildung, Förderung sozialer Projekte und regionale Inklusion.

CR kann dabei als übergeordneter Bezugsrahmen fungieren, in dem Unternehmen ihre gesellschaftliche Verantwortung systematisch wahrnehmen und die in den SDGs formulierten sozialen, ökologischen und ökonomischen Zielgrößen in operative Maßnahmen übersetzen. Innerhalb dieses Rahmens lassen sich drei eng miteinander verknüpfte Konzepte unterscheiden: Corporate Citizenship, Corporate Governance und Corporate Social Responsibility.

### Corporate Citizenship

Corporate Citizenship (CC) ist das freiwillige gesellschaftliche Engagement von Unternehmen jenseits ihres Kerngeschäfts. Historisch wurzelt CC in den philanthropischen Aktivitäten von Industriellen wie John D. Rockefeller oder Andrew Carnegie im 19. Jahrhundert, die ihr Vermögen in Krankenhäuser, Schulen und Kulturinstitutionen investierten, ohne darin eine systematische Unternehmensstrategie zu verfolgen. Heute ist das freiwillige gesellschaftliche Engagement von Unternehmen eine strategische Komponente der Unternehmensverantwortung zur Stärkung der Reputation und Sichtbarkeit. Typische CC-Maßnahmen sind:

**Spenden und Sponsoring:** Finanzielle Unterstützung von Sport-, Kultur- und Bildungsprojekten,

**Eigene Stiftungen:** langfristig angelegte

Förderstrukturen für gemeinnützige Vorhaben,

**Corporate Volunteering:** Freistellung von Mitarbeitenden für Ehrenamt in sozialen oder ökologischen Projekten,

**Regionale Infrastrukturförderung:** Investitionen in lokale Bildungs-, Gesundheits- sowie Freizeitangebote.

Sparkassen und Genossenschaftsbanken pflegen traditionell eine enge Verbundenheit mit ihren jeweiligen Regionen. Diese regionale Verankerung zeigt sich unter anderem durch das Sponsoring von Sportvereinen, die Förderung kultureller Veranstaltungen sowie durch das Engagement in der Stiftungsarbeit. Ein Beispiel hierfür sind die derzeit 781 Sparkassenstiftungen in Deutschland: Im Jahr 2024 wurden von den insgesamt 534 Millionen Euro Förderengagement der Sparkassen-Finanzgruppe rund 78 Millionen Euro als Stiftungsausschüttungen für lokale Initiativen in den Bereichen Kultur, Sport und Soziales bereitgestellt.<sup>5)</sup>

Das finanzielle Engagement der Institute stellt einen relevanten Beitrag zum Gemeinwohl dar. Es zeigt die Bereitschaft, über das Kerngeschäft hinaus Verantwortung für gesellschaftliche Belange zu übernehmen. Gleichwohl bleibt dieses Engagement lediglich ein ergänzender Baustein. Es ersetzt nicht die notwendige systematische Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in alle wesentlichen Geschäftsprozesse (zum Beispiel Kreditvergabe, Vertrieb von Finanzprodukten, Betriebsorganisation). Ein reines Förderengagement genügt daher nicht, um eine umfassende und strukturverändernde Transformation des Geschäftsmodells im Sinne der SDGs zu erreichen.

### Corporate Governance

Das Fundament einer verantwortungsvollen und transparenten Unternehmensführung bildet die Corporate Governance (CG). Die Anforderungen an die CG von Unternehmen erhöhten sich unter anderem als Reaktion auf Skandale wie Enron (2001) oder die Finanzkrise (2008). Mit



Foto: Hochschule für Finanzwirtschaft & Management



Prof. Dr. Claudia Breuer

Professur für Finanzwirtschaft und Nachhaltigkeit, Hochschule für Finanzwirtschaft & Management, Bonn



Foto: Hochschule für Finanzwirtschaft & Management



Prof. Dr. Maik Grabau

Professur für Nachhaltigkeit und Finanzmärkte, Hochschule für Finanzwirtschaft & Management, Bonn



Privat



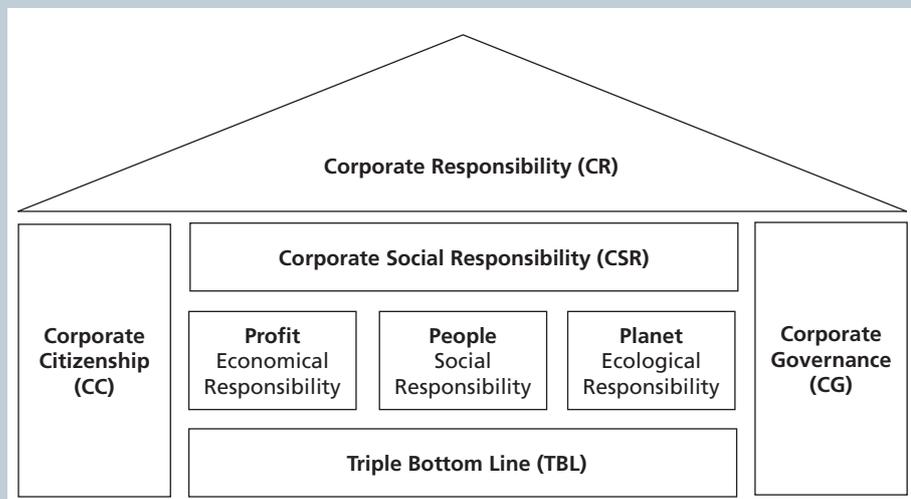
Matthias Brust

Doktorand an der RWTH Aachen, Hochschule für Finanzwirtschaft & Management, Bonn

Regionale Banken stehen im Spannungsfeld zwischen wachsendem Ertragsdruck, regulatorischen Anforderungen und gesellschaftlicher Verantwortung. Der vorliegende Beitrag versucht zu zeigen, wie Institute durch einen systematisch verankerten Corporate-Responsibility-Ansatz nicht nur ökologische und soziale Wirkung entfalten, sondern auch ihre wirtschaftliche Resilienz stärken können. Anhand von Beispielen aus der Sparkassenpraxis wird dargelegt, wie CR, CSR, Corporate Governance und Corporate Citizenship strategisch ineinandergreifen – und warum sich Nachhaltigkeit zunehmend auch finanziell lohnt. Besonders der Social Return on Investment (SROI) bietet neue Möglichkeiten, gesellschaftlichen Nutzen messbar zu machen und wirksam zu kommunizieren. So könne Verantwortung zum Erfolgsfaktor im regionalen Bankgeschäft werden. (Red.)

der CG sollten klare Strukturen und Kontrollmechanismen etabliert werden, um Vertrauen zu sichern und Marktstabilität zu gewährleisten. Ziel ist eine nachvoll-

Abbildung 1: Corporate Responsibility



Quelle: C. Breuer, M. Grabau, M. Brust

ziehbare Entscheidungsfindung und langfristige Wettbewerbsfähigkeit. Zu den zentralen Prinzipien gehören:

**Transparenz:** Offenlegung von Entscheidungsprozessen, Finanzinformationen und Unternehmenszielen,

**Verantwortlichkeit:** Klar definierte Zuständigkeiten und Haftung der Unternehmensführung gegenüber den Stakeholdern,

**Integrität und Ethik:** Verpflichtung zu ethischen Grundsätzen, Anti-Korruptionsrichtlinien und Compliance-Systemen,

**Stakeholder-Orientierung:** Einbeziehung der Interessen von Mitarbeitenden, Kundschaft, Lieferanten und der Gesellschaft.

Für Sparkassen sind wichtige Elemente der CG in den jeweiligen Sparkassengesetzen der Länder verbindlich festgelegt. So definieren beispielsweise das Sparkassengesetz Baden-Württemberg (§ 6 SpkG BW), das Sparkassengesetz Nordrhein-Westfalen (§ 2 SpkG NRW), das Bayerische Sparkassengesetz (Art. 2 BaySpkG) und das Berliner Sparkassengesetz (§ 2 SpkG BE) den öffentlichen Auftrag. In der Neufassung des Sparkassengesetzes NRW umfasst der öffentliche Auftrag über den bisherigen Umfang hinaus eine Orientierung am Prinzip der Nachhaltigkeit (§ 2 Abs. 5 SpkG NRW). Auch das Regional-

prinzip ist landesrechtlich festgeschrieben (zum Beispiel § 2 SpkG BW, § 3 SpkG NRW, § 1 Abs. 2 SpkG BE), wonach Sparkassen ihr Geschäft überwiegend im Trägergebiet auszuüben haben. Damit ist gewährleistet, dass die verwendeten Mittel in erster Linie den Menschen der Region zugutekommen. Flankiert wird diese regionale Verankerung durch die duale Selbstverwaltung: Ein Vorstand führt die laufenden Geschäfte, während ein paritätisch besetzter Verwaltungsrat mit kommunalen Trägern und weiteren Anspruchsgruppen aus der Region die Aufsicht übernimmt (zum Beispiel §§ 11 ff. SpkG BW, §§ 9 ff. SpkG NRW).

Eine weitere Besonderheit der Governance von Sparkassen ist, dass Unternehmenszweck, Gewinnverwendung und Risikolimitierung auch gesetzlich vorgegeben sind: Laut Landes-Sparkassengesetzen sollen Sparkassen „die angemessene und ausreichende Versorgung aller Bevölkerungskreise, der Wirtschaft, insbesondere des Mittelstands, und der öffentlichen Hand mit geld- und kreditwirtschaftlichen Leistungen“ gewährleisten und zugleich „den Sparsinn und die Vermögensbildung (...) fördern“ (§ 6 SpkG BW, § 2 SpkG NRW). Gewinne dürfen daher nur begrenzt ausgeschüttet werden und müssen überwiegend dem Eigenkapital oder kommunalen Projekten zufließen (zum Beispiel § 31 SpkG BW). Zusätzlich verfügt der

Verwaltungsrat über eine erweiterte Richtlinienkompetenz: Er bestimmt nicht nur die Kontrolle, sondern auch die Geschäftspolitik, genehmigt wesentliche Einzelgeschäfte und bestellt beziehungsweise entlässt den Vorstand.

Damit ist die Gemeinwohlverpflichtung bereits auf der Primärebene der CG-Struktur gesetzlich kodifiziert.

### Corporate Social Responsibility

Unter Corporate Social Responsibility (CSR) versteht man ein strategisches Konzept, welches die sogenannte Triple Bottom Line (TBL) – Gewinn (Profit), Soziales (People) und Umwelt (Planet) – in Einklang bringt. Aus der Einsicht heraus, dass Unternehmen neben ökonomischem Erfolg eine Verantwortung gegenüber Mitarbeitenden, Kundschaft, Lieferanten sowie der Gesellschaft tragen, umfasst CSR alle Maßnahmen zur Förderung positiver Effekte und zur Verringerung negativer Folgen. Dabei geht es weniger um die sozial und ökologisch verantwortliche Verwendung von Unternehmensgewinnen (zum Beispiel in Form von Spenden und Sponsoring, siehe CC), sondern vielmehr um Nachhaltigkeit im gesamten betrieblichen Umsatzprozess, also bei der Finanzierung, Beschaffung, Produktion und dem Absatz. Wesentliche Handlungsfelder sind dabei:

**Ökonomische Verantwortlichkeit (Profit):** Hierunter fällt nicht nur die kurzfristige Gewinnmaximierung, sondern vor allem die langfristige Stabilität des Geschäftsmodells.

**Soziale Verantwortlichkeit (People):** Im Fokus stehen dabei Gesundheitsschutz, Chancengleichheit und faire Arbeitsbedingungen.

**Ökologische Verantwortlichkeit (Planet):** Sie zielt auf den schonenden Umgang mit natürlichen Ressourcen und die Minimierung negativer Umweltauswirkungen ab.

Empirische Studien unterstreichen die Wirkung der CSR-Maßnahmen von Spar-



kassen: Während der Finanzkrise (2008) stabilisierten Sparkassen ihre Kreditvolumina in der Fläche, wohingegen Großbanken ihre Ausreichung deutlich zurückfuhren, und federten Beschäftigungseinbrüche ab.<sup>6)</sup> Des Weiteren gibt es Hinweise darauf, dass eine stärkere Sparkassenpräsenz in einer Region, vor allem im Hinblick auf ihre Rolle als Hausbanken für kleine und mittelständische Unternehmen, mit einer größeren wirtschaftlichen Stabilität korreliert.<sup>7)</sup> Diese kann sich potenziell in geringeren Insolvenzraten und einer erhöhten sozioökonomischen Resilienz niederschlagen. In diesem Zusammenhang lassen sich in wirtschaftlich stabileren Regionen, wie sie unter anderem durch eine starke Präsenz lokal verankerter Sparkassen begünstigt werden können, tendenziell auch günstigere Arbeitsmarktbedingungen beobachten.<sup>8)</sup> Gleichzeitig wird bürgerschaftliches Engagement, das in solchen Kontexten häufig besonders ausgeprägt ist, mit positiven Effekten auf das soziale Miteinander und die individuelle Lebensqualität in Verbindung gebracht.<sup>9)</sup>

### Stakeholder-Orientierung versus CSR

Damit die zuvor erläuterten Konzepte (CR, CC, CG und CSR) ihre beabsichtigte Wirkung entfalten, müssen sie die Erwartungen der Stakeholder reflektieren. Unter Stakeholdern versteht man alle Personen oder Interessengruppen, die von der Zielerreichung einer Organisation unmittelbar und maßgeblich betroffen sind oder selbst darauf Einfluss nehmen.<sup>10)</sup> Die Einbeziehung von Stakeholder-Interessen in die Unternehmensführung führt dazu, dass Unternehmen Verantwortung für die Gesellschaft übernehmen, also den CSR-Ansatz als Beitrag der Unternehmen zur Erreichung der SDGs verfolgen. Oftmals werden Stakeholder- und CSR-orientiertes Management als inhaltsgleich verstanden, mit welchen sich gleichermaßen Nachhaltigkeitsziele auf Unternehmensebene erreichen lassen.

Die Intention der Ansätze unterscheidet sich jedoch: Stakeholder-Management wird häufig als strategischer Ansatz gese-

hen, der auf die Verbesserung der wirtschaftlichen Lage abzielt. Indem dabei besonders die Interessen jener Stakeholder berücksichtigt werden, die direkt am Unternehmen mit Eigentumsrechten beteiligt sind, orientiert sich dieser Ansatz primär an kurzfristig wirksamen Zielsetzungen. CSR geht dagegen mit der Verfolgung langfristiger (generationenübergreifender) Ziele für „die Gesellschaft“ darüber hinaus und steht damit gegebenenfalls in einem Zielkonflikt, da hier keine unmittelbare Auswirkung auf den Unternehmenserfolg erkennbar ist. Insbesondere die Langfrist-beziehungsweise generationenübergreifende Orientierung, die sich eher an abstrakte Stakeholder (zum Beispiel Gesellschaft, Umwelt, künftige Generationen) richtet, entspricht dann dem Gedanken einer nachhaltigen Unternehmensführung. Stakeholder-Orientierung ist damit eher als wirtschaftlich-instrumenteller und CSR eher als ethisch-normativer Ansatz zu verstehen.

### Business Case: ökonomischer Mehrwert durch CSR

Unabhängig von der Intention der Management-Ansätze sprechen einige Argumente für eine ökonomische Rechtfertigung des Stakeholder-Managements beziehungsweise der CSR-Orientierung,

was auch als Business Case bezeichnet wird. Positive Zusammenhänge zwischen der finanziellen Performance (Unternehmenserfolg) und Stakeholder-beziehungsweise CSR-Management wurden in zahlreichen empirischen Untersuchungen festgestellt. Ökonomische Vorteile ergeben sich mitunter aufgrund folgender Argumente:<sup>11)</sup>

Häufig wird angeführt, dass die Verfolgung von Nachhaltigkeitszielen Risiken mindern kann, die beispielsweise aus Entschädigungen für Umweltschäden oder Kosten durch gerichtliche Auseinandersetzungen mit Stakeholder-Gruppen bestehen. Auch kann dadurch eine Langfristorientierung des Managements unterstellt werden, was möglicherweise dazu führt, dass die Geschäftsergebnisse geringeren Schwankungen unterliegen und Kapitalgeber deshalb geringere Renditen (Kapitalkostensätze) fordern.

Zudem wird vermutet, dass eine freiwillige Verfolgung von Stakeholder-Interessen die Gefahren von staatlichen Regulierungsmaßnahmen und einschränkenden gesetzlichen oder fiskalischen Regelungen vermindern. Überdies ergeben sich Kostenvorteile durch verantwortungsbewussten Umgang mit eingesetzten Energien und Rohstoffen im Produktionsprozess. Auch kann durch die Berücksichtigung

Abbildung 2: Abgrenzung Stakeholder-Orientierung und CSR

	Stakeholder-Orientierung	CSR
<b>Motivation</b>	wirtschaftlich-instrumentell	ethisch-normativ
<b>Zielsetzung</b>	Gewinnorientierung, Unternehmenswertsteigerung, wirtschaftliche Stabilität	faire Ressourcenverteilung sichern
<b>Schwerpunkt-Adressaten</b>	interne Stakeholder, direktes Umfeld des Unternehmens	externe Stakeholder, Umwelt und Gesellschaft, globale Betrachtung
<b>Vorteil</b>	unmittelbar umsetzbar, da Management zu Maßnahmen legitimiert ist	durchgreifender Kulturwandel, Entwicklung zu einem sozioökologischen Wirtschaftssystem
<b>Interessenkonflikte</b>	bei nicht kostenlosen Maßnahmen zwischen verschiedenen Eigentümergenerationen	bei nicht kostenlosen Maßnahmen zwischen gesellschaftlichen und einzelwirtschaftlichen Interessen

Quelle: C. Breuer, M. Grabau, M. Brust

von Interessen von Mitarbeitenden Motivation und Leistung erhöht werden.

Der wichtigste Argumentationsstrang bezieht sich aber auf die Signalwirkung, die von CSR ausgeht. Sofern Unternehmen glaubhaft signalisieren, dass sie im Rahmen ihrer Geschäftstätigkeit ausdrücklich gesellschaftliche Ziele berücksichtigen, kann in einer Gesellschaft, in der Nachhaltigkeit im Sinne einer gerechten Ressourcenverteilung einen hohen Stellenwert einnimmt, ein solches Engagement maßgeblich zur Reputationsbildung beitragen. Diese Reputation wiederum wirkt sich in vielfacher Hinsicht positiv auf den ökonomischen Erfolg eines Unternehmens aus.

Dabei ist jedoch zu differenzieren zwischen bloßen Ankündigungen und der tatsächlichen Umsetzung von gesellschaftlicher Verantwortung. Eine rein symbolische Kommunikation ohne substantielles Handeln birgt die Gefahr des Social Washing<sup>12)</sup>, was nicht nur die Glaubwürdigkeit von Unternehmen untergräbt, sondern langfristig auch negative Auswirkungen auf das Vertrauen relevanter Stakeholder und damit auf den Unternehmenserfolg haben kann.<sup>13)</sup>

Der Stakeholder- beziehungsweise CSR-Orientierung stehen aber auch Nachteile gegenüber:<sup>14)</sup> Aus neoklassischer Perspektive führt die Verfolgung nichtökonomischer Ziele, also von Zielen, die kurz- und mittelfristig keine ökonomischen Vorteile für die Shareholder generieren, zu unnö-

tigen Kosten, was zu einem Wettbewerbsnachteil führt. Überdies gilt es zu bedenken, dass der Einsatz von Unternehmensressourcen für CSR-Aktivitäten – etwa zur Imagepflege oder zur Konfliktvermeidung mit Stakeholdern – vornehmlich dem Management zugutekommt, während der Mehrwert für die Shareholder oft marginal bleibt. Dem häufig empirisch nachgewiesenen positiven Zusammenhang zwischen finanzieller Unternehmensperformance und CSR kann entgegengehalten werden, dass nicht CSR zu verbesserter Performance führt, sondern nur Unternehmen mit guter Performance es sich leisten können, CSR-Maßnahmen durchzuführen, die nicht der Gewinnmaximierung dienen. Damit wird die Kausalität des positiven Zusammenhangs zwischen finanzieller und CSR-Performance umgekehrt. Hier bedarf es weiterer Forschung, um differenzierte Erkenntnisse über die Voraussetzungen, Wirkungsrichtungen und potenziellen Trade-offs zwischen ökonomischen und gesellschaftlichen Interessen zu gewinnen.

### Sozialrendite: gesellschaftlicher Mehrwert durch CSR

Neben dem Business Case der CSR, welcher primär betriebswirtschaftliche Vorteile adressiert, rückt zunehmend das Konzept der Sozialrendite in den Fokus, die sich mit den gesellschaftlichen Wirkungen der CSR-Orientierung befasst. Ein prominenter methodischer Zugang

ist dabei der Social Return on Investment (SROI).<sup>15)</sup> Der SROI misst den sozialen Mehrwert eines Projekts, indem er den monetären Wert von gesellschaftlichen Wirkungen ins Verhältnis zu den eingesetzten Ressourcen setzt. Ein SROI von 5 bedeutet beispielsweise, dass mit jedem investierten Euro circa fünf Euro an gesellschaftlichem Nutzen generiert werden.<sup>16)</sup> Obwohl der SROI aus einer finanzwirtschaftlichen Kennzahl (ROI) abgeleitet wurde, wird in der Regel von einer Darstellung in Prozent (hier: 500 Prozent) abgesehen. Dies soll Vorteile in der externen Kommunikation der Ergebnisse bewirken, da eine Renditeorientierung im Kontext sozialer Aktivitäten unangemessen erscheinen mag.

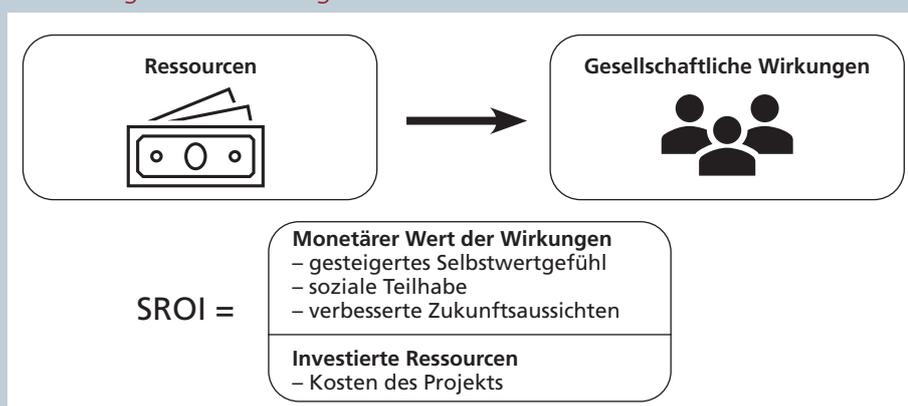
Im Unterschied zu klassischen Kosten-Nutzen-Analysen berücksichtigt der SROI schwer quantifizierbare Wohlfahrtswirkungen (zum Beispiel gesteigertes Selbstwertgefühl, soziale Teilhabe, verbesserte Zukunftsaussichten). Durch Interviews, Stakeholder-Befragungen und die Ableitung plausibler Wirkungszusammenhänge wird versucht, diese Effekte zu identifizieren, zu bewerten und – sofern möglich – mit realitätsnahen Annahmen zu monetarisieren, das heißt in Euro zu bemessen.

Bislang dient der SROI vornehmlich dazu, Spenden- und Sponsoringaktivitäten im Rahmen des CC zu bewerten.<sup>17)</sup> Perspektivisch eröffnet jedoch gerade die Übertragung dieses Ansatzes auf die konkret im öffentlichen Auftrag definierten Aufgaben kommunaler Kreditinstitute großes Potenzial, die gesellschaftliche Wirkung nachzuweisen und gezielt zu steigern, zum Beispiel:

**Finanzierung der Schuldnerberatung** (§ 2 Abs. 2 SpkG NRW): Die Vermeidung von Privatinsolvenzen mindert Forderungsausfälle bei Gläubigern, reduziert öffentliche Folgekosten und stärkt die finanzielle Selbstständigkeit der Betroffenen.

**Zugang zu Finanzdienstleistungen für einkommensschwache Bevölkerungsgruppen** (§ 2 Abs. 1 SpkG BE): Indem Sparkassen auch finanziell benachteiligten Personen grundlegende Bankdienst-

Abbildung 3: Berechnung des SROI



Quelle: C. Breuer, M. Grabau, M. Brust



leistungen anbieten (zum Beispiel das sogenannte „Bürgerkonto“), erleichtern sie deren Arbeits- und Wohnungssuche und verringern den Bedarf an Sozialleistungen, weil stabile Zahlungsströme gewährleistet sind.

**Finanzielle Bildung** (§ 6 Abs. 1 SpkG BW): Durch spezialisierte Bildungsprogramme stärken Sparkassen die Finanzkompetenz der Bevölkerung, beugen Altersarmut vor und senken damit langfristige potenzielle Sozialhilfeaufwendungen, während sie zugleich die individuelle Resilienz erhöhen.

Gleichzeitig stößt der Ansatz an methodische Grenzen. So ist selten eindeutig zu bestimmen, in welchem Umfang die beobachteten Wirkungen tatsächlich kausal auf das Projekt zurückzuführen sind. Ein Teil der Effekte könnte möglicherweise auch ohne die Maßnahme eingetreten sein. Solche sogenannten Mitnahmeeffekte bezeichnen den Anteil der beobachteten Veränderung, der auch ohne die Intervention entstanden wäre. Mitnahmeeffekte müssen daher bei der Berechnung der SROI abgezogen werden, um die tatsächliche Nettowirkung realistisch abzubilden.

Neben diesen Kausalitätsproblemen bestehen auch Unsicherheiten hinsichtlich der Wirkungsdauer und der sachgerechten Bewertung immaterieller Effekte. Zudem ist kritisch anzumerken, dass bei einem reinen Renditevergleich entscheidungsrelevante Informationen über die absolute Höhe der sozialen Einzahlungen (oder ersparten Auszahlungen) und der Fördermittel verloren gehen. Die Problematik von Renditevergleichen ist aus der Investitionsrechnung bekannt und schränkt die Verwendbarkeit des Ansatzes für Auswahlentscheidungen ein.<sup>18)</sup>

## CR als sozioökonomischer Erfolgshebel

Für kommunale Kreditinstitute bietet die Anwendung des SROI-Ansatzes dennoch einen strategischen Mehrwert. Sie können damit ihr gesellschaftliches Engagement systematischer evaluieren, gezielter steu-

ern und gegenüber Stakeholdern glaubwürdig kommunizieren. Anstelle einer reinen Darstellung der Fördervolumina tritt so eine wirkungsorientierte Gemeinwohlbilanz, die zeigt, wie sehr Sparkassen zur sozialen Infrastruktur ihrer Region beitragen. Langfristig kann die Messung der Sozialrendite dazu beitragen, Ressourcen effizienter einzusetzen, die Wirksamkeit von Projekten zu erhöhen und gesellschaftliches Vertrauen zu stärken. So wird aus CSR nicht nur ein normativer Anspruch, sondern ein messbarer Bestandteil nachhaltiger und verantwortungsvoller Unternehmensführung.

Mit einem systematischen CR-Ansatz können regionale Kreditinstitute ihre klassischen Gemeinwohlpflichten und modernen Wirtschaftserfordernisse wirkungsvoll verbinden. Durch die Integration von Governance-Strukturen, strategischem CSR-Management und innovativen Messgrößen wird unternehmerische Verantwortung nicht nur ein Beitrag für die Gesellschaft, sondern zugleich ein echter Wettbewerbsvorteil und Stabilitätsanker in einem dynamischen Bankenmarkt.

### Fußnoten

- 1) Vgl. hierzu auch das Nachhaltigkeitsverständnis der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung (Hrsg.) (1987): Unsere gemeinsame Zukunft. Der Brundtland-Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung. Greven: Eggenkamp Verlag, 1987.
- 2) Ziele für nachhaltige Entwicklung siehe <https://unicr.org/de/17ziele/>
- 3) Vgl. Breuer, C. / Grabau, M. (2024): Nachhaltigkeit, öffentlicher Auftrag und die Finanzierung der Transformation des Mittelstands, in: Niggemann, K. A. et al. (Hrsg.), ESG als Treiber von M&A, Kap. 13, S. 217-239, Springer.
- 4) Vgl. Grabau, M. et al. (2025): Green and more: Das fehlende „S“ in der Nachhaltigkeitsregulierung, in: Die Wirtschaftsprüfung (WPg), Jg. 78, H. 6, S. 321-323.
- 5) Vgl. Deutscher Sparkassen- und Giroverband (Hrsg.) (2024): Stiftungsreport der Sparkassen-Finanzgruppe 2024. URL: <https://www.sparkasse.de/ueber-uns/engagement/sparkassenstiftungen.html#was-machen-die-sparkassenstiftungen> (Stand: 21.04.2025).
- 6) Vgl. Gärtner, S. / Flögel, F. (2017): Zur Bedeutung und Zukunft dezentraler Banken für die KMU-Finanzierung in Deutschland, in: ZfKE – Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship, Jg. 65, H. 1/2, S. 41-60.
- 7) Vgl. Brämer, P. et al. (2010): Der öffentliche Auftrag der deutschen Sparkassen aus der Perspektive des Stakeholder-Managements, in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, Jg. 33, H. 4, S. 311-328 und Wessel, F. (2015): Die Ko-Produktion von freiwilligen kommunalen Aufgaben mit Hilfe finanzieller Bürgerbeteiligungsmodelle unter Einbeziehung von Sparkassen und Kreditgenossenschaften, in: dms – der moderne staat: Zeitschrift für Public Policy, Recht und Management, Jg. 8, H. 2, S. 361-384.
- 8) Vgl. Corbet, S. / Larkin, C. (2020): The effects of German economic and political progress on the

Sparkassen savings bank system, in: Research in International Business and Finance, Jg. 61, October 2022.

9) Vgl. Schofield, T. P. / Butterworth, P. (2018): Community attitudes toward people receiving unemployment benefits: Does volunteering change perceptions?, in: Basic and Applied Social Psychology, Jg. 40, H. 5, S. 279-292.

10) Stakeholder lassen sich unterscheiden in solche, die von den Unternehmensaktivitäten unmittelbar und maßgeblich beeinflusst werden oder selbst beeinflussen (interne Stakeholder, z. B. Vorstand, Mitarbeitende, Lieferanten), und solche, die eher im Rahmen einer meso- bzw. makroökonomischen Perspektive beeinflusst werden oder Einfluss nehmen (externe Stakeholder, z. B. Aufsichtsbehörden, NGOs, Staat); Vgl. hierzu z. B. Freeman, R. E. (1984): Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: Pitman.

11) Vgl. hierzu z. B. Parmar, B. L. et al. (2010): Stakeholder Theory: The State of the Art, in: Academy of Management Annals, Jg. 4, H. 1, S. 403-445 oder Beiting, C. et al. (2014): Corporate Social Responsibility and Access to Finance, in: Strategic Management Journal, Jg. 35, H. 1, S. 1-23.

12) Social Washing bezeichnet das bewusste Hervorheben vermeintlich gesellschaftlich verantwortungsvoller Aktivitäten in der externen Kommunikation eines Unternehmens, ohne dass diese durch substantielle Maßnahmen oder strukturelle Veränderungen untermauert werden. Ziel ist es, das öffentliche Image zu verbessern, ohne tatsächlich gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen; Vgl. hierzu z. B. Seele, P. / Gatti, L. (2017): Greenwashing Revisited: In Search of a Typology and Accusation-Based Definition Incorporating Legitimacy Strategies, in: Business Strategy and the Environment, Jg. 26, H. 2, S. 239-252.

13) Vgl. hierzu auch das Verhalten von deutschen Robo-Advisors im Beitrag: Brust, M. / Maiorano, V. (2024): Algorithmusbasierte Vermögensverwalter: Das Problem mit der „echten“ Nachhaltigkeit, in: Wissenschaft für die Praxis – Mitteilungen der Stiftung für die Wissenschaft, H. 9, S. 24-26.

14) Vgl. hierzu z. B. Friedman, M. (1970): The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, in: The New York Times Magazine, 13. September 1970, S. 32-33, 122-126 oder Attig, N. (2024): Relaxed Financial Constraints and Corporate Social Responsibility, in: Journal of Business Ethics, Jg. 189, H. 1, S. 111-131.

15) Neben dem SROI gibt es alternative Metriken (Best Available Charitable Option – BACO, Cost per Impact – CPI, Benefit-Cost Ratio – BCR, etc.), die – je nach Datenverfügbarkeit und Projektkontext – zur Bewertung sozialer Investitionen herangezogen werden können.

16) Vgl. Nicholls, J. et al. (2012): A Guide to Social Return on Investment. Cabinet Office – Office of the Third Sector, London. URL: <https://socialvalueuk.org/> (Stand: 22.04.2025).

17) Vgl. Betzer, A. et al. (2023): Soziale Wirkungsmessung von Spenden-Aktivitäten, in: Schumpeter School of Business and Economics, Wuppertal. URL: <https://elekpub.bib.uni-wuppertal.de/ubwhs/content/titleinfo/7741717> (Stand: 25.04.2025).

18) Neben den Herausforderungen bei der Messbarkeit kann die Reduktion komplexer sozialer Wirkungen auf eine einzelne Kennzahl wie der SROI ohne angemessenen Kontextbezug zu Interpretationsproblemen führen; Vgl. hierzu z. B. Ebrahim, A. et al. (2014): What Impact? A Framework for Measuring the Scale and Scope of Social Performance, in: California Management Review, Jg. 56, H. 3, S. 118-141.

Ein umfangreiches Literaturverzeichnis zu diesem Beitrag können Sie auf unserer Homepage [kreditwesen.de](https://www.kreditwesen.de) unter Eingabe des Titels und / oder des Autorennamens abrufen.