

# Nachhaltigkeit – entscheidend in Gegenwart und Zukunft

Bedarf an qualifizierten Führungskräften und Experten nimmt in Banken und anderen Unternehmen stetig zu

**Börsen-Zeitung, 9.4.2022**  
Nachhaltigkeit ist sowohl auf die Gegenwart als auch die Zukunft ausgerichtet. Daher zielt nachhaltiges Handeln darauf ab, nicht nur die Situation der gegenwärtigen Generation zu berücksichtigen, sondern ebenso Bedürfnisse und Lebensbedingungen zukünftiger Generationen zu antizipieren und hierfür Verantwortung zu übernehmen. Unternehmerische Gewinne sollten demnach von vornherein auf eine umwelt- und sozialverträgliche Weise erwirtschaftet werden. Dies erfordert insbesondere einen schonenden Umgang mit Ressourcen, materiellen und immateriellen Gütern sowie Rücksichtnahme auf ökologische Belange.

## Zusammenhängendes Ganzes

Nachhaltigkeitsziele sind allerdings nicht primär auf Ökologie und Umweltschutz (E steht in ESG für Environment/Umwelt) begrenzt, sondern umfassen zwei weitere wichtige Ebenen: S (Social/Soziales) und G (Governance/verantwortungsvolle Führung). Die drei Ebenen, also Umweltschutz, Soziales und Organisations-/Unternehmensführung, sind stets als zusammenhängendes Ganzes zu betrachten. Auch in der Ökonomie und praktischen Managementlehre werden ESG-Vorgaben mittlerweile integrativ verstanden. Moderne Modelle wie etwa „New Economic Thinking“ oder „Plurale Ökonomik“ heben hervor, dass Unternehmen neben der Verfolgung betriebswirtschaftlicher Ziele wie etwa Umsatzsteigerungen auch ihrer gesellschaftlichen, sozialen und ökologischen Verantwortung gerecht werden sollten.

Nachhaltigkeit stellt auch für Banken und die Finanzmärkte ein wichtiges Leitmotiv dar, das sich in unterschiedlichen Maßnahmen niederschlägt. Exemplarisch seien ein er-

leichterter Zugang zu nachhaltigkeitsrelevanten Unternehmensinformationen sowie die Erhöhung der Nachhaltigkeits-Transparenz (unter anderem „Nachhaltigkeitsampel“ für Finanz-/Anlageprodukte) genannt. Die konkrete Anwendung von ESG-Auswirkungs-/Bewertungsmetho-



Von  
**Yvonne Zimmermann ...**

Vorstandsvorsitzende  
der Akademie Deutscher  
Genossenschaften  
(ADG)

den sowie ein effizientes Nachhaltigkeits-Risikomanagement (Analyse potenzieller Nachhaltigkeits-Gefährdungen) werden zunehmend wichtiger.

Unter regulatorischer Perspektive ist die EU-Taxonomie für wirtschaftliche Tätigkeiten von besonderer Bedeutung. Diese Taxonomie definiert Nachhaltigkeitskriterien, die sich hauptsächlich auf Umwelanforderungen beziehen (zum Beispiel Klimaschutz, sorgsamer Umgang mit Wasser-/Meeresressourcen, Sicherung von Artenvielfalt und Ökosystemen). Anhand der Taxonomie lassen sich Wirtschaftsbereiche und Unternehmen identifizieren, die diese Nachhaltigkeitskriterien (weitgehend) erfüllen.

Die Verordnungen der Taxonomie richten sich insbesondere an Akteure des Finanzmarktes. So sind – neben zukünftig noch umfassenderen Nachhaltigkeits-Berichtspflichten – Finanzdienstleister gehalten, Kriterien für eine öffentlich kommunizierte Nachhaltigkeit ihrer Produkte, etwa Invest-

mentfonds, auch nachprüfbar zu erklären. Adressiert werden ferner Unternehmen mit einer Verpflichtung zur Veröffentlichung sogenannter nichtfinanzieller Erklärungen, was beispielsweise europäische Emittenten von Unternehmensaktien oder -anleihen betrifft. Ein Zweck der Taxonomie ist es, den Nachhaltigkeitsgrad von Wirtschaftstätigkeiten und darin eingebundenen Unternehmen so zu klassifizieren, dass Anreize für entsprechend „grüne“ Investitionen gesetzt werden. Nachhaltigkeitsmanager sollten auf ein fundiertes Wissen hinsichtlich der aus der EU-Taxonomie resultierenden (regulatorischen) Maßgaben, aber auch weiterer nachhaltigkeitsbezogener – und hierbei nicht nur für Umweltaspekte relevanter – Handlungsvorgaben zurückgreifen können.

## Nicht immer zielführend

Erfahrungsberichte aus der praktischen Arbeit in Unternehmen und namentlich in Banken legen allerdings nahe, dass Vorgaben zur Nachhaltigkeit zwar die nötige Aufmerksamkeit finden, sich in der Praxis aber nicht immer in wirklich zielführenden Nachhaltigkeitsinitiativen niederschlagen. In der Folge bleiben die entwickelten nachhaltigen Lösungen womöglich nicht mehr als vielleicht gut gemeinte, aber im Ergebnis oft nur „regulatorikgetriebene“ Einzelfacetten. Gerade kleinere Banken scheinen mit der Einhaltung der komplexen regulatorischen Vorgaben hinsichtlich Nachhaltigkeit, aber auch in anderen Bereichen, überfordert zu sein; der Trend hin zu Bankenfusionen dürfte auch dadurch verstärkt werden.

Eine Begrenzung des Nachhaltigkeitsmanagements auf das Handling formaler Vorgaben wäre jedoch verfehlt und würde sich nicht mit den Anforderungen an nachhaltiges Handeln in Organisationen decken. Vielmehr weisen qualifizierte Nachhaltigkeitsmanager das unabdingbare integrative Verständnis von Nachhaltigkeit auf und sind in der Lage, geeignete Lösungen für regulatorische, politisch-gesellschaftliche sowie unmittelbar unternehmensbezogene und administrative Aufgabenstellungen zu finden.

Führungskräfte und Experten für Nachhaltigkeit wirken unter anderem an der Entwicklung von Nachhaltigkeitsstrategien und nachhaltiger Geschäftsmodelle, aber bei-



... und  
**Katharina Schirin Isack**

Wissenschaftliche  
Mitarbeiterin,  
ADG Scientific –  
Center for Research and  
Cooperation

spielsweise auch an der Initiierung von Nachhaltigkeitsprojekten, bei der Erstellung der Nachhaltigkeitsberichte und der auf Nachhaltigkeit bezogenen Öffentlichkeitsarbeit des Unternehmens sowie bei der Kooperation mit Stakeholdern mit. Ein verantwortungsvolles und integratives Nachhaltigkeitsmanagement berücksichtigt darüber hinaus unternehmensrelevante Handlungsfelder wie etwa spezifische Compliance-Aspekte, Chancengleichheit, Diversity, Gesundheitsschutz sowie die Vereinbarkeit von Familie/Beruf und faire berufliche Entwicklungsmöglich-

keiten unabhängig von der Geschlechtszugehörigkeit.

Aus dem integrativen Blickwinkel wird also das gesamte ESG-Spektrum und nicht etwa nur eine Komponente daraus berücksichtigt und in Managementhandeln umgesetzt. Dieses berufliche Handeln von Nachhaltigkeitsmanagern und -experten erfordert es wiederum, andere Mitarbeitende im Unternehmen für die Nachhaltigkeitsziele zu motivieren und sie in die entsprechenden Prozesse und Gestaltungsschritte einzubinden.

Die im Bereich Nachhaltigkeit qualifizierten Führungskräfte und Experten unterstützen die Leitung ihres Unternehmens dabei, Nachhaltigkeitsthemen und die Reflexion von ESG-Faktoren bereits in der Unternehmensstrategie zu verankern. Sie nehmen eine beratende Funktion hinsichtlich des Nachhaltigkeits-Risikomanagements und der Unternehmenssteuerung ein. In Banken und bei anderen Finanzdienstleistern tätige Nachhaltigkeitsmanager können Kundenberatern Anregungen zu einer Platzierung nachhaltiger Produkte im Verkaufsprozess vermitteln. Gleiches gilt für die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten bei der Kundenberatung zu Kreditengagements (Privat- und Firmenkunden).

Der Tätigkeitsbereich von in Banken oder anderen Unternehmen arbeitenden Nachhaltigkeitsmanagern und -experten umfasst auch die Beachtung von Nachhaltigkeitsaspekten bei technischen und organisatorischen Abläufen im Betrieb, zum Beispiel im Hinblick auf den Ressourcenverbrauch und erzielbare Energieeinsparungen, beim energetischen Gebäudemanagement sowie

beim Abfallmanagement. Gestaltungsimpulse bieten sich ferner bei der Entwicklung von organisationsinternen Verhaltenskodizes mit ESG-Bezug. Bei Investitionsgüter-Herstellern und im produzierenden Gewerbe hat die Relevanz der Nachhaltigkeitscharakteristik von Produkten heutzutage nicht nur in der Pre-Sales-Phase, sondern auch im Nachkauf-Marketing (After-Sales) zugenommen. Führungskräfte und Experten für Nachhaltigkeit können sich hier beispielsweise bei der Entwicklung ressourcenschonender Produktrückgabe- und Recycling-Systeme einbringen.

## Know-how vermitteln

Grundsätzlich setzt der Auf-/Ausbau eines wirksamen Nachhaltigkeitsmanagements in Unternehmen gezielte Qualifizierungsmaßnahmen voraus, die den heutigen und zukünftig an Bedeutung sicherlich weiter zunehmenden Anforderungen an eine Berücksichtigung von ESG-Kriterien und von Nachhaltigkeitsstrategien Rechnung tragen. Zielführend ist es daher, Fach- und Führungskräften ein spezifisch auf Nachhaltigkeit abgestimmtes Weiterbildungsprogramm anzubieten, um das entsprechende Know-how zu den Prinzipien und gesetzlichen Bestimmungen der Nachhaltigkeit zu vermitteln und zu vertiefen.

Die Qualifizierungsmaßnahmen sollten teilnehmende Führungskräfte dazu befähigen, sich wesentliche Grundlagen zum nachhaltigen Management anzueignen sowie Organisationsstrukturen, Prozesse oder Projekte nachhaltig erfolgreich zu gestalten. Das handlungsorientierte Weiterbildungsangebot der Akademie Deutscher Genossenschaften im Bereich Nachhaltigkeit umfasst eine solche Zielstellung und richtet sich an interessierte Führungskräfte und Experten aus Banken und anderen Unternehmen.