

# Eine Frage von Bewusstsein und Haltung

Umfassende Qualifizierung für eine nachhaltige Transformation notwendig – Aktuell sehr großer Bedarf an kompetenten Managern und Managerinnen

**Börsen-Zeitung, 4.6.2022**  
Über die Notwendigkeit einer Neuausrichtung der (Finanz-)Wirtschaft an den Grundsätzen wirtschaftlicher, sozialer und ökologischer Nachhaltigkeit gibt es einen breiten gesellschaftlichen Konsens. Corona-Pandemie, der Angriffskrieg gegen die

bestehende Instrumentarium für nachhaltige Finanzierungen erweitert werden, um der Wirtschaft und Initiativen den Zugang zu Finanzmitteln für eine nachhaltige Transformation zu erleichtern. Tatsächlich steht „Sustainable Finance“ heute auf der Agenda zahlreicher Akteure, darunter



Von  
**Guido Pfeifer...**

**Geschäftsführer der  
ADG Business School  
an der  
Steinbeis-Hochschule**

Ukraine, erhöhte Risiken in der Energieversorgung und globale Lieferketten-Probleme setzen weitere Verstärker. Immer mehr Unternehmen stellen auf nachhaltige Produkte und Prozesse um, Anleger suchen „grüne Investments“. Dabei kommt Kreditinstituten eine besondere Rolle auf dem Weg Deutschlands zu einem Sustainable-Finance-Standort zu.

Im Mai 2021 hat das Bundeskabinett die Deutsche Sustainable-Finance-Strategie beschlossen. Sie fokussiert auf die Finanzmarktpolitik, und ist ein wichtiger Baustein der deutschen Nachhaltigkeitspolitik. Ziel der Strategie ist es, Deutschland zu einem führenden Sustainable-Finance-Standort zu entwickeln. Die vormalige Bundesregierung hatte im Zusammenhang mit der beschlossenen Sustainable-Finance-Strategie unmissverständlich darauf hingewiesen, dass ein nachhaltiges Finanzsystem einen wirksamen Hebel darstellt, um die Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen (UNO) und die Ziele des Pariser Klimaschutzabkommens mittels einer Anpassung und Neuausrichtung wirtschaftlicher Aktivitäten zu erreichen.

Diese Strategie wird auch nach dem Regierungswechsel weiterverfolgt. Damit soll unter anderem das

Banken- und Finanzdienstleister, Verbände, akademische Institutionen, privatwirtschaftliche Unternehmen und Organisationen sowie Regierungen und Initiativen auf nationaler und internationaler Ebene.

Politik und Gesellschaft schreiben dabei insbesondere den Kreditinstituten eine bedeutende Rolle bei der Erfüllung (inter-)national vereinbarter Nachhaltigkeitsziele zu. So zählt Nachhaltigkeit zu den beiden Zukunftsrisiken, denen auch die Bankenaufsicht BaFin (Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht) in den kommenden Jahren besondere Aufmerksamkeit schenken wird.

Für Kreditinstitute bietet „Sustainable Finance“ viele Chancen, aber auch Herausforderungen für die Neuausrichtung des eigenen Geschäftsmodells. Aufgrund der „regulierungsgetriebenen“ Dynamik werden bislang häufig jedoch kaum umfassende Konzepte entwickelt, sondern eher fragmentierte Einzellösungen aufgesetzt. Gefragt ist aber eine ganzheitliche Nachhaltigkeitsstrategie, in der glaubwürdige Verantwortung für ökologische, ökonomische und soziale Belange dokumentiert wird.

Damit eine Nachhaltigkeitsstrategie wirken kann, braucht es einen Wissenstransfer zwischen Forschung, Lehre und Praxis, denn das bisherige klassische Gegensatz-Denken von wirtschaftlichem Erfolg und wertorientierter nachhaltiger Entwicklung gilt heute nicht mehr und ist nicht zielführend. Auch wenn es Zielkonflikte zwischen ökonomischen, sozialen und ökologischen Zielen geben kann, sollte das Thema

Nachhaltigkeit nicht primär als Risiko, sondern vielmehr als Chance betrachtet werden. Denn die Berücksichtigung ökonomischer, ökologischer und sozialer Kriterien in ausgewogenen Geschäfts- und Investitionsentscheidungen nutzt dauerhaft allen Stakeholdern. Davon profi-



... und  
**Yvonne Zimmermann**

**Vorstandsvorsitzende  
der Akademie  
Deutscher Genossen-  
schaften (ADG)**

tieren Eigentümer, Mitglieder, Kunden, Mitarbeiter, Kooperationspartner und auch die Gesellschaft. Nur wenn die Bedürfnisse der Menschen, der Gesellschaft, der Umwelt und der Wirtschaft in Balance sind, lassen sich Ökonomie und Ethik konsequent intrinsisch verknüpfen.

*„Sustainable Finance ist deutlich umfassender als eine schnelle Angebotsergänzung durch ‚grüne Produkte‘, zumal die Nachhaltigkeitspräferenzen von Privat- und Geschäftskunden variieren.“*

Nachhaltigkeit ist eine Frage von Bewusstsein und Haltung und muss in jedem Fall ganzheitlich betrachtet werden. Der Fokus darf dabei nicht allein auf klimabezogenen oder ökologischen Maßnahmen liegen, wie es der Begriff „Green Finance“ etwas limitierend nahelegt. Vielmehr erfor-

dert eine ganzheitliche Betrachtung von Nachhaltigkeit auch die Integration von sozialen und ökonomischen Aspekten. Die Auswirkungen des kompletten unternehmerischen Handelns müssen bei der Steuerung des Unternehmens auf Nachhaltigkeitsaspekte überprüft werden.

Viele Mitglieder und Kunden erwarten heute besonders von genossenschaftlichen Kreditinstituten nachhaltiges Handeln und ein Angebot an nachhaltigen Finanzprodukten (zum Beispiel Zahlungsverkehr, Geldanlagen und Finanzierungen).

Zum einen sind Werte im Geschäftsmodell von Volksbanken Raiffeisenbanken seit jeher verankert, beispielsweise durch das Prinzip der Mitgliederverpflichtung und der Förderung der Region. Zum anderen haben sie sich in Zeiten von Wirtschafts- und Finanzmarktkrisen als Stabilisatoren erwiesen. So können sie attraktive Arbeitsplätze nicht nur für Bankfachkräfte bieten und sind durch ihre starke Verankerung und Verantwortung für die Region besonders einem nachhaltigen Wirtschaften verpflichtet – dies da die Bank der Förderung ihrer Mitglieder gemäß Genossenschaftsgesetz verpflichtet ist. Diese Förderung ist als genossenschaftlicher Auftrag der Motor für die soziale Nachhaltigkeit und sowohl seit fast 200 Jahren Grundlage für eine gesellschaftlich eigeninitiativ und selbstverantwortliche gestaltete Zukunft.

## Was es zu überdenken gilt

Banken, die ihr Geschäftsmodell auch nach vorne ökonomischer, ökologischer und sozialer gestalten wollen, sind aufgefordert, ihre strategische Ausrichtung, ihre Gesamtbanksteuerung, ihr Risikomanagement sowie ihre Kundenberatung und -betreuung im Privat- und Firmenkundengeschäft zu überdenken und ganzheitlich neu auszurichten. Sustainable Finance ist deutlich umfas-

sender als eine schnelle Angebots-ergänzung durch „grüne Produkte“, zumal die Nachhaltigkeitspräferenzen von Privat- und Geschäftskunden variieren. Insbesondere kommt den Banken bei der Begleitung des Transformationsprozesses im Firmenkundengeschäft eine besondere Aufgabe bei der Gestaltung eines nachhaltigen Wirtschaftssystems zu. Diese aktive Rolle der Banken bei der Gestaltung wird auch unter dem

*„Damit eine Nachhaltigkeitsstrategie wirken kann, braucht es einen Wissenstransfer zwischen Forschung, Lehre und Praxis, denn das bisherige klassische Gegensatz-Denken von wirtschaftlichem Erfolg und wertorientierter nachhaltiger Entwicklung gilt heute nicht mehr und ist nicht zielführend.“*

Begriff des „Impact Investing“ zur Erreichung der UN-Nachhaltigkeitsziele (Sustainable Development Goals) und der Pariser Klimaziele diskutiert.

Die besonderen Chancen und Risiken nachhaltiger Finanzprodukte müssen transparent dargestellt und kommuniziert werden und sind für die Kundenberatung in Sachen Nachhaltigkeit auch zur Erfüllung aufsichtsrechtlicher Anforderungen erforderlich.

Das bedeutet auch, die nichtfinanzielle Berichterstattung der Banken im Hinblick auf die geänderten und ergänzten Berichtspflichten zu erweitern. Hierunter fällt beispielsweise die Offenlegung von nachhaltigkeitsrelevanten Unternehmensinformationen wie etwa die Beach-

tung und Umsetzung von Nachhaltigkeitsaspekten oder auch, Informationen für Anleger und Investoren zu Finanz- und Anlageprodukten zur Verfügung zu stellen.

## Lebenslang lernen

Die beschriebenen Veränderungen und Herausforderungen führen dazu, dass nicht nur in Kreditinstituten der Bedarf an kompetenten Nachhaltigkeitsmanagern und -managerinnen aktuell sehr groß ist. Dies ist ein gutes Beispiel dafür, wie veränderte Rahmen- und Marktbedingungen eine ständige Qualifizierung von Personal (lebenslanges Lernen) und eine Weiterentwicklung von Unternehmen und Organisationen erforderlich machen. Gefragt ist die Entwicklung fundierter Kompetenzen in Management und Führung für die verantwortliche Konzeption, Gestaltung und Umsetzung nachhaltiger Geschäftsstrategien, Produkte und Prozesse. Akademische Lehre und berufliche Weiterqualifizierung müssen sich deswegen an den geänderten Rahmenbedingungen ausrichten, denn nur so gelingt ein Transfer aus Forschung und Lehre in die Praxis.

Damit Entscheider diese Qualifizierung schnell und bedarfsgerecht auswählen und beginnen können, bietet die ADG Business School berufsintegriert unter anderem den Studiengang Master of Science (M.Sc.) Sustainable Banking and Finance an. In Transfer- und Projektarbeiten werden wissenschaftlich fundierte Lösungsansätze für praktische Problemstellungen erarbeitet. So können sich sowohl die Studierenden weiterentwickeln als auch die betreuenden Unternehmen einen Mehrwert generieren. Für das Transformationsthema Nachhaltigkeit bietet ferner die Akademie Deutscher Genossenschaften modular aufgebaute Qualifizierungen an, die kurzfristig den Einstieg in den Wissens- und Kompetenzaufbau ermöglichen und den Abschluss als zertifizierter/diplomierter Nachhaltigkeitsmanager ermöglichen. Ein nachhaltiges Investment für eine nachhaltige Zukunft.