

**ARBEITSPAPIERE**  
**des Instituts für Genossenschaftswesen**  
**der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster**

---

**Nachhaltigkeit in Volksbanken und Raiffeisenbanken**  
-  
**Eine interviewgestützte Analyse ausgewählter Lösungsansätze**

von Florian Klein  
Nr. 172 ▪ November 2016

Westfälische Wilhelms-Universität Münster  
Institut für Genossenschaftswesen  
Am Stadtgraben 9 ▪ D-48143 Münster  
Tel. ++49 (0) 2 51/83-2 28 01 ▪ Fax ++49 (0) 2 51/83-2 28 04  
info@ifg-muenster.de ▪ www.ifg-muenster.de

## Vorwort

Nachhaltigkeit ist inhärenter Bestandteil genossenschaftlicher Member-Value-Strategien. Auch die meisten Genossenschaftsbanken erbringen zahlreiche Nachhaltigkeitsleistungen. Es handelt sich um ein weites Feld, auf dem die Aktivitäten der ökonomischen, ökologischen und sozialen Nachhaltigkeit angesiedelt sind. Einzelne Schwerpunkte bei den entsprechenden Leistungen sind ebenso situativ wie aus der Tradition heraus entstanden. Zusätzlich ist davon auszugehen, dass Wünschen von Mitgliedern und Kunden nachgekommen wurde. Im Idealfall entspringen die Nachhaltigkeitsleistungen konsistent der MemberValue-Strategie. Daher sind größere Unterschiede nicht verwunderlich.

IfG-Mitarbeiter Florian Klein setzt sich in diesem Arbeitspapier mit Strategien, Ansätzen und Maßnahmen der Nachhaltigkeit einzelner Genossenschaftsbanken auseinander, die besonders innovativ sind. Als solche wurden von ihm die folgenden identifiziert: die Zuordnung von Nachhaltigkeit an eine einzige verantwortliche Stelle, die gezielte Kommunikation der Nachhaltigkeitsaktivitäten sowie das Angebot nachhaltig ausgerichteter Anlageprodukte mit einem regionalen Fokus. Diese Schwerpunkte konnte er im Rahmen einer bundesweiten Primärerhebung feststellen. Dieses Arbeitspapier entstammt dem „IfG-Forschungscluster III: Genossenschaftsstrategische Fragen“. Kommentare und Anregungen sind herzlich willkommen.



Univ.-Prof. Dr. Theresia Theurl

## **Zusammenfassung**

In einer bundesweiten Befragung der deutschen Genossenschaftsbanken konnte festgestellt werden, dass diese auf Grundlage ihrer MemberValue-Orientierung bereits umfassende Nachhaltigkeitsleistungen erbringen. Doch es konnten auch Handlungsfelder zur Optimierung der Nachhaltigkeit der Genossenschaftsbanken identifiziert werden. In diesem Arbeitspapier werden daher innovative Lösungsansätze analysiert, die durch Vorreiter in der genossenschaftlichen FinanzGruppe entwickelt wurden. Diese beziehen sich erstens auf die Zuordnung von Nachhaltigkeit zu einer verantwortlichen Stelle, zweitens auf die gezielte Kommunikation der Nachhaltigkeitsaktivitäten sowie drittens auf das Angebot nachhaltig ausgerichteter Anlageprodukte mit regionalem Fokus.

## **Abstract**

The results of a nationwide survey among German cooperative banks show that they already provide comprehensive sustainability activities, based on their MemberValue-orientation. Yet there is need for further action to optimize the sustainability of cooperative banks. In this working paper, innovative approaches of pioneers from the cooperative banking sector are analyzed. They refer to the incorporation of sustainability into the organizational structure, the communication of existing sustainability activities and the offer of financial investment products with a sustainable and a regional focus.

## Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	I
Zusammenfassung.....	II
Abstract.....	II
Inhaltsverzeichnis .....	III
Abbildungsverzeichnis .....	IV
Tabellenverzeichnis .....	IV
Abkürzungsverzeichnis .....	IV
1 Einleitung.....	1
2 Integration von Nachhaltigkeit in die Aufbauorganisation .....	2
2.1 Gewählte Form .....	2
2.2 Funktionen.....	5
2.3 Erfolgsfaktoren.....	6
2.4 Aufwand.....	8
3 Nachhaltigkeitskommunikation.....	10
3.1 Gewählte Form .....	10
3.2 Funktionen.....	12
3.3 Erfolgsfaktoren.....	14
3.4 Aufwand.....	15
4 Nachhaltige Geldanlage mit regionalem Fokus .....	17
4.1 Gewählte Form .....	18
4.2 Funktionen.....	19
4.3 Erfolgsfaktoren.....	20
4.4 Aufwand.....	22
5 Fazit und Grenzen der Analyse .....	24
Literaturverzeichnis .....	26

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Alternativen der Integration von Nachhaltigkeit in die Aufbauorganisation .....	3
Abbildung 2: Verhältnis von Pflichtpublizität und freiwilliger Publizität bei nachhaltigkeitsbezogenen Informationen .....	11
Abbildung 3: Nachhaltige Geldanlageformen .....	18

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Interviewteilnehmer GB1 .....	2
Tabelle 2: Interviewteilnehmer GB2 .....	10
Tabelle 3: Interviewteilnehmer GB3 .....	17

## **Abkürzungsverzeichnis**

BV	Bereichsleiter Vertriebssteuerung
GB	Genossenschaftsbank
LM	Leiter Marketing
NB	Nachhaltigkeitsbeauftragte
SM	Sachbearbeiterin Marketing
VM	Vorstandsmitglied
VV	Vorstandsvorsitzender

## 1 Einleitung

In einer bundesweiten Befragung der Volksbanken und Raiffeisenbanken durch KLEIN (2015) konnte gezeigt werden, dass diese bereits umfassende Nachhaltigkeitsleistungen erbringen.<sup>1</sup> Die Grundlage hierfür stellt die im Genossenschaftsgesetz verankerte Mitgliederorientierung dar: Um dauerhaft Werte für die Mitglieder zu erbringen, welche in der Summe als MemberValue bezeichnet werden,<sup>2</sup> müssen sie zwangsläufig ökologisch, ökonomisch und sozial nachhaltig arbeiten.<sup>3</sup>

Trotz dieser umfassenden Nachhaltigkeitsleistungen erkannten die Teilnehmer der Befragung auch Handlungsbedarf hinsichtlich der Optimierung der Nachhaltigkeit der Genossenschaftsbanken. Als zentraler Aspekt stellte sich hierbei die aktive Integration von Nachhaltigkeit in die Geschäftstätigkeit der Volksbanken und Raiffeisenbanken heraus. So sollte erstens Nachhaltigkeit in der Aufbauorganisation verankert, zweitens die vorhandenen Nachhaltigkeitsaktivitäten klar kommuniziert sowie drittens das Angebot nachhaltiger Geldanlagen mit regionalem Fokus ausgebaut werden. Da bezüglich dieser Handlungsfelder bereits erste Lösungsansätze in der genossenschaftlichen FinanzGruppe existieren, ist es das Forschungsziel der vorliegenden Arbeit, diese auf der Grundlage von Experteninterviews mit Schlüsselpersonen zu analysieren.

Um dieses Forschungsziel zu erreichen, widmet sich die Untersuchung zunächst der Integration von Nachhaltigkeit in die Aufbauorganisation einer ausgewählten Genossenschaftsbank (Kapitel 2). Um deren Lösungsansatz detailliert zu analysieren, wird die gewählte Form, die damit verbundene Funktion, die Erfolgsfaktoren sowie der anfallende Aufwand ermittelt. Dieses Schema wird auch in Bezug auf das Fallbeispiel zur Nachhaltigkeitskommunikation (Kapitel 3) und in Bezug auf das Fallbeispiel zum Angebot nachhaltiger Geldanlagen mit regionalem Fokus (Kapitel 4) angewendet. Die Arbeit schließt mit einem Fazit (Kapitel 5), in dem auch die Grenzen der Analyse diskutiert werden.

---

<sup>1</sup> Vgl. hier und im Folgenden KLEIN (2015).

<sup>2</sup> Vgl. THEURL (2013), S. 83.

<sup>3</sup> Vgl. KLEIN (2014), S. 21f.

## 2 Integration von Nachhaltigkeit in die Aufbauorganisation

In den genossenschaftlichen Primärbanken stellt die Integration von Nachhaltigkeit in die Aufbauorganisation nach intensiver Recherche eine Ausnahme dar. Insofern wurde der Lösungsansatz einer Genossenschaftsbank (im Folgenden GB1) analysiert, die diesbezüglich bereits aktiv ist. Dabei ist die GB1 von eher kleiner Größe: Die Bilanzsumme beträgt zwischen 250 und 500 Mio. Euro.<sup>4</sup> Es wurden Experteninterviews mit drei Schlüsselpersonen durchgeführt, über die Tabelle 1 einen Überblick gibt.

Tabelle 1: Interviewteilnehmer GB1

Position	Notation
Vorstandsvorsitzender	VV-GB1
Bereichsleiter Vertriebssteuerung	BV-GB1
Nachhaltigkeitsbeauftragte	NB-GB1

Die Teilnehmer wurden zur gewählten Form (Kap. 2.1), der damit verbundenen Funktion (Kap. 2.2), den Erfolgsfaktoren (Kap. 2.3) sowie dem anfallenden Aufwand (Kap. 2.4) befragt. Um den Lösungsansatz besser einordnen und bewerten zu können, wird nachfolgend jeweils ein theoretischer Bezugsrahmen in die einzelnen Kapitel eingebunden, der einen Abgleich mit den Erkenntnissen aus der Literatur ermöglicht.

### 2.1 Gewählte Form

#### *Theoretischer Bezugsrahmen*

Grundsätzlich gibt es zwei verschiedene Gestaltungskonzepte eines betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements.<sup>5</sup> Das erste Gestaltungskonzept besteht in einer funktional-additiven Organisationsform, bei der - zusätzlich zu den bestehenden Organisationseinheiten - ein separater und abgeschlossener Teilbereich „Nachhaltigkeitsmanagement“ als eigenständige Organisationseinheit geschaffen wird. Hierzu zählen bspw. Nachhaltigkeitsbeauftragte oder eigens dafür eingerichtete Stabstellen. Die bestehende Organisationsstruktur wird somit kaum verändert. Die Vorteile einer funktional-additiven Organisationsform bestehen insbesondere in der Spezialisierung der einzelnen Stellen.<sup>6</sup>

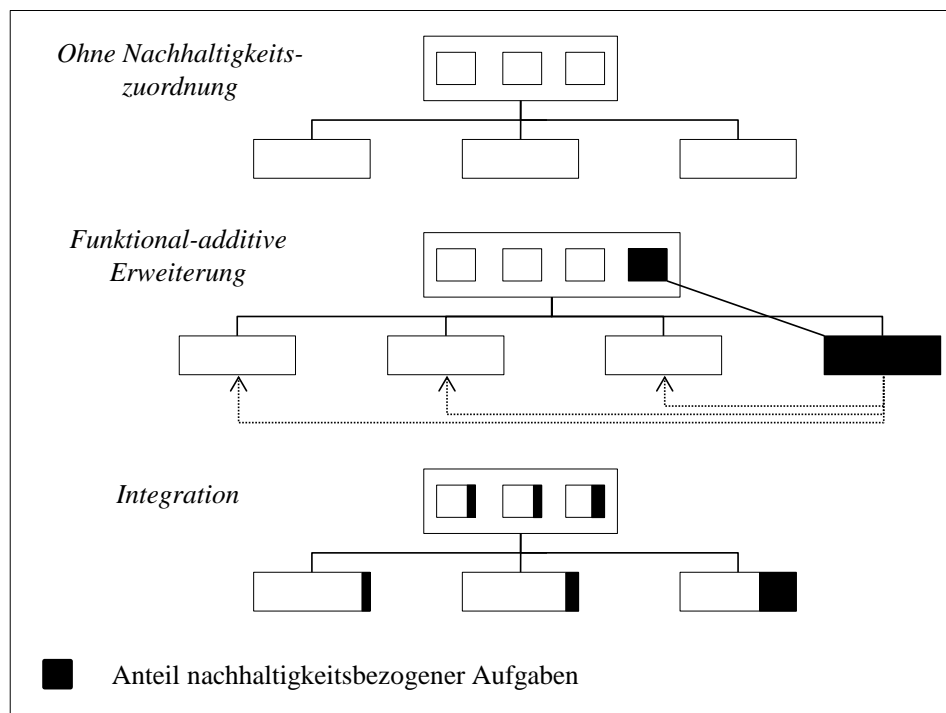
<sup>4</sup> Genauere Angaben werden zur Wahrung der Anonymität nicht gegeben.

<sup>5</sup> Vgl. WILKENS (2008), S. 38-40.

<sup>6</sup> Vgl. BALDERJAHN (2013), S. 183f; ANTES (1996), S. 233; MATSCHKE (1996), S. 123.

Das zweite Gestaltungskonzept besteht in einer integrativen Organisationsform. Hierbei werden keine neuen Organisationseinheiten geschaffen, sondern die Aufgaben der bestehenden Stellen um nachhaltigkeitsbezogene Aspekte erweitert. Der Grundgedanke hinter diesem Konzept ist, dass alle Unternehmensfunktionen Anknüpfungspunkte zur Nachhaltigkeitsthematik haben und daher alle Mitarbeiter nachhaltigkeitsorientiert handeln sollen.<sup>7</sup> In der Praxis liegen solche integrativen Organisationsformen allerdings kaum vor, vielmehr dominieren funktional-additive Organisationsformen, im Speziellen in der Form von Betriebsbeauftragten.<sup>8</sup> Beide Organisationsformen werden in Abbildung 1 visualisiert.

Abbildung 1: Alternativen der Integration von Nachhaltigkeit in die Aufbauorganisation



Quelle: In Anlehnung an ANTES (1996), S. 233.

<sup>7</sup> Vgl. WILKENS (2008), S. 39; BREIDENBACH (2002), S. 151f; ANTES (1996), S. 234.

<sup>8</sup> Vgl. BALDERJAHN (2013), S. 184; ANTES (1996), S. 235.



### *Lösungsansatz GB1*

In der GB1 wurde im Jahr 2014 die Stelle einer Nachhaltigkeitsbeauftragten geschaffen und somit eine funktional-additive Organisationsform präferiert. Die folgende Aussage des VV-GB1 verdeutlicht, warum eine integrative Organisationsform nicht verfolgt wird. Aufgrund des im theoretischen Bezugsrahmen aufgezeigten Vorteils der Spezialisierung erscheint dies als nachvollziehbar.

**[VV-GB1]:** *„Wir haben die Frau [NB-GB1] deswegen ins Boot genommen, weil wir meinen, das muss von einer Stelle schon koordiniert werden. Wo eigentlich auch die Fäden zusammenlaufen und der einen Gesamtüberblick hat und durchaus delegieren kann, oder auch Controllingaufgaben wahrnehmen kann. Aber wenn keine Bundefunktion da ist, dann versandet das. Weil jeder im Alltagsleben zunächst einmal seine Hauptaufgabe erfüllt, was auf den Schreibtisch kommt und abgearbeitet werden muss und wird dann diese strategischen Überlegungen [...] eher vernachlässigen.“*

Die NB-GB1 arbeitet im Rechnungswesen der GB1 und nimmt die Funktion als Nachhaltigkeitsbeauftragte zusätzlich wahr. Zum Zeitpunkt der Durchführung der Experteninterviews befand sich die Dokumentation der Stelle in die Aufbauorganisation allerdings noch in einem laufenden Prozess. Auch aus diesem Grund wurde unternehmensextern bislang nicht kommuniziert, dass eine Nachhaltigkeitsbeauftragte im Unternehmen tätig ist. So will die GB1 die Öffentlichkeit hinsichtlich der Nachhaltigkeitsthematik erst dann informieren, wenn diese in der Bank vollständig etabliert ist. Aufgrund der möglichen Gefahren einer zu schnellen Darstellung als nachhaltiges Unternehmen erscheint dies als sinnvoll.<sup>9</sup>

**[VV-GB1]:** *„Uns geht es darum, hier auch operativ tätig zu werden und nicht nur das Schaufensterprinzip: Irgendwas in die Fassade zu stellen und man ist ein bisschen nachhaltig unterwegs, aber man spürt es nicht.“*

Welche Funktionen durch die Zuordnung von Nachhaltigkeit zu einer verantwortlichen Stelle erfüllt werden, wird im folgenden Abschnitt herausgestellt.

---

<sup>9</sup> Vgl. MACHARZINA, WOLF (2012), S. 791.

## 2.2 Funktionen

### *Theoretischer Bezugsrahmen*

In der Literatur finden sich fünf zentrale Funktionen, die durch die Schaffung von Stellen für Nachhaltigkeitsbeauftragte erfüllt werden sollen.<sup>10</sup> So haben diese erstens eine Innovationsfunktion, da sie auf die Entwicklung und Durchführung nachhaltiger Verfahren hinwirken und der Geschäftsführung Empfehlungen für entsprechende Investitionen unterbreiten. Nachhaltigkeitsbeauftragte haben zweitens eine Repräsentationsfunktion, da sie für den Kontakt mit Behörden und unternehmensexternen Stakeholdern verantwortlich sind. Darüber hinaus haben sie drittens eine Informationsfunktion, da sie Mitarbeiter, Geschäftsführung und Öffentlichkeit über die Nachhaltigkeitsleistungen des Unternehmens informieren. Viertens kommt den Nachhaltigkeitsbeauftragten aufgrund der bereichsübergreifenden Thematik eine Koordinationsfunktion zu, auf Basis derer sie zwischen den einzelnen Unternehmensbereichen vermitteln. Schließlich kommt ihnen fünftens eine Kontrollfunktion zu, da sie die Vorgaben und Richtlinien zum Nachhaltigkeitsmanagement überwachen.

### *Lösungsansatz GB1*

Eben jene in der Literatur identifizierten Funktionen finden sich auch in der GB1, sind dort allerdings auf mehrere Personen verteilt. So werden die Innovationsfunktion und die Repräsentationsfunktion durch den VV-GB1 wahrgenommen.

**[BV-GB1]:** „Gut, der Herr [VV-GB1] ist als Vorstand natürlich schon der Vordenker und Antreiber, ganz klar.“

**[VV-GB1]:** „Das ist dann einfach eine Vorstandsaufgabe, dass die Leute auch den Vorstand sehen wollen und wissen, dass ich in diesen Feldern auch zuhause bin.“

Um die Stelle der Nachhaltigkeitsbeauftragten durch die Zuordnung von Kompetenzen und Verantwortung zu stärken, sollten diese Aufgaben zumindest anteilig auf sie übergehen, was in der GB1 zurzeit in Planung ist. Dies trifft auch auf die Informationsfunktion zu, die aktuell durch den BV-GB1 wahrgenommen wird.

---

<sup>10</sup> Vgl. hier und im Folgenden BREIDENBACH (2002), S. 165; MEFFERT, KIRCHGEORG (1998), S. 398; STEFFENS (1998), S. 15; MATSCHKE (1996), S. 139.

Die zentralen Funktionen der NB-GB1 bestehen aktuell in der Koordination der von der Thematik betroffenen Bereiche sowie in der Kontrolle aktueller Vorgänge hinsichtlich ihrer Nachhaltigkeit.

**[BV-GB1]:** *„Dann ist halt die Frage, wie organisiert man es im Unternehmen und wie gesagt bei der Stelleninhaberin muss der Gesamtüberblick zusammenlaufen, dass man die einzelnen Bereiche dann auch im Blick hat [...].“*

**[NB-GB1]:** *„[...] wenn ich beispielsweise im Einkaufsbereich da auf die Nachhaltigkeit schaue, wo kommt das her, wie sind die Firmen, die das produzieren, gibt es da Zertifikate oder solche Sachen?“*

Welche Erfolgsfaktoren dafür entscheidend sind, dass die genannten Funktionen erfüllt werden können, wird im folgenden Abschnitt herausgearbeitet.

## 2.3 Erfolgsfaktoren

### *Theoretischer Bezugsrahmen*

Entsprechend der Erkenntnisse in der Literatur zählen insbesondere persönliche und fachliche Anforderungen an die beteiligten Personen zu den relevanten Erfolgsfaktoren. Hinsichtlich der obersten Managementebene sollte Nachhaltigkeit als „Chefsache“ verstanden werden, damit der Thematik im Unternehmen eine entsprechende Bedeutung zugeordnet wird.<sup>11</sup> Dafür ist es erforderlich, dass die Geschäftsführung über ein Verständnis für ökologische, ökonomische und soziale Zusammenhänge und Entwicklungen verfügt.<sup>12</sup> Bei Einbindung der mittleren Managementebene, z. B. in die Koordination von Einzelprojekten, sind auch an dieser Stelle Kenntnisse über die Nachhaltigkeitsrelevanz betrieblicher Prozesse notwendig.<sup>13</sup> Hinsichtlich der Position eines Nachhaltigkeitsbeauftragten, welche der unteren Managementebene zuzuordnen ist, ist es von hoher Bedeutung, dass der Wissens- und Kenntnisstand stetig aktualisiert werden. Neben der Fähigkeit, Probleme im Verantwortungsbereich zu erkennen, ist auch eine hohe soziale Kompetenz, bspw. im Umgang mit der Öffentlichkeit, erforderlich.<sup>14</sup>

---

<sup>11</sup> Vgl. SCHLUND ET AL. (2014), S. 100; SCHAAF (2007), S. 97; BREIDENBACH (2002), S. 150f; MATSCHKE (1996), :S 120.

<sup>12</sup> Vgl. BREIDENBACH (2002), S. 151.

<sup>13</sup> Vgl. BREIDENBACH (2002), S. 151.

<sup>14</sup> Vgl. SCHINNENBURG, SCHAMBECK (2015), S. 414; SCHAAF (2007), S. 93 und S. 97-100; BREIDENBACH (2002), S. 151.

Ein weiterer potenzieller Erfolgsfaktor besteht in der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit. Grundlage hierfür ist die notwendige Einbindung und Teilhabe aller Mitarbeiter, falls Nachhaltigkeit organisationsweit berücksichtigt werden soll. In der Konsequenz sollte ein Nachhaltigkeitsbeauftragter mit allen relevanten Unternehmensbereichen gut vernetzt sein, aber auch über entsprechende Entscheidungskompetenzen verfügen.<sup>15</sup>

#### *Lösungsansatz GB1*

Hinsichtlich der obersten Managementebene ist es auch aus Sicht der GB1 erforderlich, dass Nachhaltigkeit als „Chefsache“ verstanden wird, damit es im Unternehmen eine entsprechende Bedeutung erhält.

**[VV-GB1]:** *„In der Einführungsphase denke ich sehr wichtig, um die Thematik insgesamt zunächst einmal aufzunehmen und ins Laufen zu bringen und in die Köpfe der Mitarbeiter.“*

Auf der mittleren Managementebene ist der BV-GB1 für die Kommunikation des Themas Nachhaltigkeit verantwortlich. Wie im theoretischen Bezugsrahmen erläutert, ist hierfür ein entsprechendes Grundwissen unabdingbar.

**[BV-GB1]:** *„Gut, das deckt sich natürlich teilweise an Anforderungen, die die jeweilige Stelle, jetzt bei mir Vertriebsstelle, mit sich bringen, dass das dazu auch passt.“*

Die NB-GB1, welche der unteren Managementebene zuzuordnen ist, sollte aus Sicht der beteiligten Personen zunächst eine hohe Motivation für das Thema Nachhaltigkeit mit sich bringen.

**[VV-GB1]:** *„Und wenn jemand hier ein Gespür dafür hat und Verständnis hat, dann wird er mit dieser Aufgabe anders umgehen, als wenn jemand diese Aufgabe auferlegt bekommt und das machen muss. Und ich glaube, das sind die Kernkompetenzen, Eigeninteresse und auch Interesse, sich weiterzuentwickeln und sich einzuarbeiten.“*

Hinsichtlich der fachlichen Kompetenz ist es aus Sicht der beteiligten Personen sehr gut möglich, sich das erforderliche Wissen anzueignen.

---

<sup>15</sup> Vgl. SUCHANEK (2015), S. 258; BUDDENBERG ET AL. (2014), S. 389; WULSDORF (2014), S. 118.

[NB-GB1]: „[...] ich denke, in Nachhaltigkeit kann man sich einarbeiten, auch wenn man da jetzt fremd ist, und sich informieren über viele mögliche Bücher und alles Mögliche, und dann kann man das wirklich bewältigen.“

In Bezug auf den weiteren potenziellen Erfolgsfaktor, die bereichsübergreifende Zusammenarbeit, ist festzustellen, dass die Nachhaltigkeitsthematik alle Mitarbeiter der GB1 betrifft.

[NB-GB1]: „Letztendlich eigentlich die ganze Bank. Jeder Mitarbeiter einzeln. Und jeder Mitarbeiter einzeln kann im Namen von der Bank und privat etwas umsetzen.“

Eine bereichsübergreifende Zusammenarbeit kann insofern als zwingend erforderlich angesehen werden. Sollten Kompetenzkonflikte entstehen, ist die Entscheidung durch den Vorstand gefragt.

[BV-GB1]: „Es wird zwar schon miteinander diskutiert und zwar die Führungsebene und Vorstand. Meistens gibt es dann auch Konsens. Gut, bei Entscheidungen von größeren Geschichten, dann ist halt auch der Aufsichtsrat dann auch im Boot, [...]“

Zusammenfassend können somit sowohl die persönlichen und fachlichen Anforderungen an die beteiligten Personen als auch die bereichsübergreifende Zusammenarbeit als Erfolgsfaktoren in der GB1 verstanden werden.

## 2.4 Aufwand

### *Theoretischer Bezugsrahmen*

Insbesondere für kleine und mittelgroße Unternehmen, zu denen ein Großteil der Volksbanken und Raiffeisenbanken zählt, wird der Aufwand für die Implementierung von Nachhaltigkeit in die Aufbauorganisation als relativ hoch eingeschätzt. Fehlende personelle und finanzielle Kapazitäten werden ebenso wie mangelndes Wissen über die Nachhaltigkeitsthematik als entsprechende Hindernisse erkannt.<sup>16</sup> In der Literatur wird es daher als selbstverständlich anerkannt, dass die Implementierung von Nachhaltigkeit in die Aufbauorganisation an die Gegebenheiten des Unternehmens anzupassen ist, um den hieraus resultierenden Aufwand zu begrenzen.<sup>17</sup> Darüber hinaus erscheint es unabdingbar, den entste-

---

<sup>16</sup> Vgl. PERSITZKY (2012), S. 7; DEINERT (2011), S. 99; GROTHE, MARKE (2011), S. 31; WERDER, NESTLER (1998), S. 5.

<sup>17</sup> Vgl. LOEW, ROHDE (2013), S. 19.

henden Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele festzustellen und zu kommunizieren.<sup>18</sup> Erst dann ist eine Bewertung des entstehenden Aufwandes möglich.

### *Lösungsansatz GB1*

Wie hoch die personellen und finanziellen Kapazitäten sind, die in der GB1 durch die aufbauorganisatorische Berücksichtigung von Nachhaltigkeit entstehen, lässt sich nicht exakt beziffern. Grund hierfür ist zunächst, dass mehrere Personen hieran beteiligt sind, die die Nachhaltigkeitstätigkeiten teilweise auch ehrenamtlich wahrnehmen, z. B. im Rahmen von öffentlichen Veranstaltungen.

**[VV-GB1]:** *„Wir können jetzt im Voraus nicht definieren und sagen, ist das eine halbe Stelle insgesamt.“*

Des Weiteren ist nicht geklärt, inwiefern einzelne Aktivitäten ausschließlich oder zu welchem Anteil als nachhaltigkeitsbezogen anzuerkennen sind.

**[VV-GB1]:** *„[...] dann wäre zunächst die Frage, was würde als Nachhaltigkeitsaufgabe pur wahrgenommen oder würde es so wieso wahrgenommen und kommen jetzt hier Nachhaltigkeitsaspekte rein.“*

Wie sich aus der folgenden Aussage ablesen lässt, steht dem Aufwand jedoch ein hoher Nutzen gegenüber.

**[VV-GB1]:** *„[...] aber ich habe zumindest beim Nachhaltigkeitsbeauftragten den Vorteil, dass es [...] mehr ist, als nur die gesetzliche Pflicht zu erfüllen. Sondern es ist eine Aufgabe, die für das Unternehmen sehr wichtig ist. Die nicht nur Kosten verursacht, sondern auch Kosten einsparen hilft, also Energieeffizienz, Ressourcenverbrauch, die Betriebsabläufe verschlanken hilft, die das Thema Qualitätsmanagement vorantreiben kann.“*

Da Aufwand und Nutzen jeweils nicht exakt zu quantifizieren sind, erscheint insofern hinsichtlich der Frage, ob eine Genossenschaftsbank eine Zuordnung des Themas Nachhaltigkeit zu einer verantwortlichen Stelle vornehmen soll, eine Abwägung im Einzelfall als zweckmäßig.

Nach der somit erfolgten Analyse der Integration von Nachhaltigkeit in die Aufbauorganisation der GB1 widmet sich das folgende Kapitel der

---

<sup>18</sup> Vgl. GROTHE, MARKE (2011), S. 29f.

gezielten Nachhaltigkeitskommunikation. Hierfür wird das Fallbeispiel einer weiteren Genossenschaftsbank untersucht.

### 3 Nachhaltigkeitskommunikation

Bislang sind es nach intensiver Recherche nur vereinzelte Volksbanken und Raiffeisenbanken, die - allerdings in inhaltlich stark voneinander abweichender Form - über ihre Nachhaltigkeitsaktivitäten berichten. Es wurde daher der Lösungsansatz einer Genossenschaftsbank (im Folgenden GB2) analysiert, die in detaillierter Form ihre Nachhaltigkeitsleistungen kommuniziert. Mit einer Bilanzsumme von > 2 Mrd. Euro zählt die GB2 zu den größeren Genossenschaftsbanken. Es wurden Experteninterviews mit zwei Schlüsselpersonen durchgeführt, über die Tabelle 2 einen Überblick gibt.

Tabelle 2: Interviewteilnehmer GB2

Position	Notation
Vorstandsmitglied	VM-GB2
Sachbearbeiterin Marketing	SM-GB2

Wie beim ersten Lösungsansatz wurden die Schlüsselpersonen zur gewählten Form (Kap. 3.1), der damit verbundenen Funktion (Kap. 3.2), den Erfolgsfaktoren (Kap. 3.3) sowie dem anfallenden Aufwand (Kap. 3.4) befragt. Auch hier wird jeweils ein theoretischer Bezugsrahmen eingebunden, um die Ergebnisse aus den Interviews besser mit den Erkenntnissen aus der Literatur abgleichen zu können.

#### 3.1 Gewählte Form

##### *Theoretischer Bezugsrahmen*

Als Formen der Nachhaltigkeitskommunikation stehen Unternehmen Berichte, der Dialog mit Stakeholdern sowie Projekte bzw. Events zur Verfügung.<sup>19</sup> Für die Veröffentlichung in Form eines Nachhaltigkeitsberichts spricht insbesondere, dass die Nachhaltigkeitsleistungen hiermit systematisch sichtbar gemacht werden können.<sup>20</sup> Für Kreditinstitute im Speziellen stellen Nachhaltigkeitsberichte eine Möglichkeit dar, im Rahmen der Finanzmarktkrise erlittene Vertrauensverluste wieder zu beheben.<sup>21</sup>

Sollte sich ein Unternehmen für die Nachhaltigkeitskommunikation in Form eines Nachhaltigkeitsberichtes entscheiden, sind bestimmte Aus-

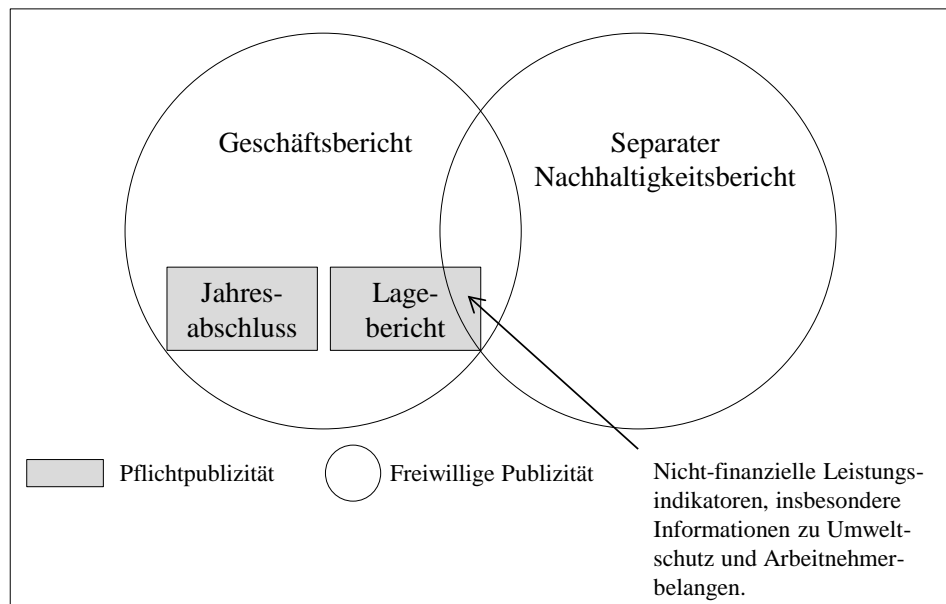
<sup>19</sup> Vgl. MAST, FIEDLER (2007), S. 574f.

<sup>20</sup> Vgl. BRÜGGESTRAT, MELIS (2015), S. 61.

<sup>21</sup> Vgl. HACKER, SCHMITZ (2014), S. 29.

gestaltungsoptionen festzulegen. Hierbei ist zunächst zu entscheiden, ob ein Nachhaltigkeitsbericht in separater Form zum Geschäftsbericht oder in diesen integriert erscheinen soll,<sup>22</sup> wobei auf das in Abbildung 2 dargestellte Verhältnis von Pflichtpublizität und separater freiwilliger Publizität nachhaltigkeitsbezogener Informationen zu achten ist.

Abbildung 2: Verhältnis von Pflichtpublizität und freiwilliger Publizität bei nachhaltigkeitsbezogenen Informationen



Quelle: GABRIEL (2015), S. 31.

Darüber hinaus ist festzulegen, inwieweit sich das Unternehmen bei der Berichterstattung an Richtlinien oder Leitfäden (z. B. Global Reporting Initiative) orientieren will.<sup>23</sup> Dabei ist zu beachten, dass diese auf den spezifischen Bedarf des Unternehmens zugeschnitten sind.<sup>24</sup>

#### *Lösungsansatz GB2*

Die GB2 nutzt einen Nachhaltigkeitsbericht, in welchem sie bspw. detailliert auf ihr umwelt- und arbeitsplatzbezogenes Engagement, aber auch auf die eigene Nachhaltigkeitsstrategie und -ziele eingeht. Hierin wird der Vorteil erkannt, dass die vorhandenen Nachhaltigkeitsaktivitäten in übersichtlicher Form dargestellt werden können.

**[VM-GB2]:** „*Sinn und Zweck des ersten Nachhaltigkeitsberichtes war schlicht eine Zusammenführung aller Aktivitäten unseres*

<sup>22</sup> Vgl. MIOLO, VESER (2012), S. 479f; EISELT, KASPEREIT (2010), S. 379; RIETH (2009), S. 222; LANGE, PIANOWSKI (2008), S. 154; REINHARDT (2008), S. 170f.

<sup>23</sup> Vgl. KUNZE, LANG (2011), S. 16.

<sup>24</sup> Vgl. GEBAUER (2011), S. 184.



*Hauses, aber auch die Vermittlung, was ist die Nachhaltigkeitsstrategie unserer Bank.“*

Dabei wird der Nachhaltigkeitsbericht separat zum Geschäftsbericht veröffentlicht, da ersterer eher textbasiert ist und in letzterem fast ausschließlich die gesetzlich geforderten Kennzahlen abgebildet werden. Es wird insofern die Gefahr erkannt, dass der Nachhaltigkeitsbericht nicht ausreichend Beachtung fände, sollte er als Anhang zum Geschäftsbericht veröffentlicht werden. Darüber hinaus erfolgt noch keine Orientierung an bestimmten Leitfäden oder Verhaltenskodizes.

**[SM-GB2]:** *„Also wir haben uns verschiedene angeguckt. Zum Beispiel den Deutschen Nachhaltigkeitskodex. Haben dann aber auch festgestellt, dass wir manche Daten oder Kennzahlen zu diesem Zeitpunkt noch gar nicht erfasst haben und noch gar nicht beantworten konnten und wir uns dann entschlossen haben, uns nicht daran zu halten, sondern für uns die Wesentlichkeiten rausgestellt haben, was wir jetzt berichten möchten.“*

Welche Funktionen durch den Nachhaltigkeitsbericht erfüllt werden sollen, wird nachfolgend herausgearbeitet.

## **3.2 Funktionen**

### *Theoretischer Bezugsrahmen*

Grundsätzlich kann mit der Nachhaltigkeitsberichterstattung eine externe und eine interne Funktion erfüllt werden.<sup>25</sup> Eine externe Funktion besteht insbesondere darin, Image und Reputation zu erhöhen sowie Vertrauen aufzubauen.<sup>26</sup> Auch die Stärkung der Kundenbindung und die Erschließung neuer Kundenkreise können ebenso wie die Option, sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren, mögliche Funktionen der Nachhaltigkeitsberichterstattung sein.<sup>27</sup> Intern ist ein Nachhaltigkeitsbericht dazu geeignet, das Nachhaltigkeitsbewusstsein der Mitarbeiter zu stärken und die Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen zu fördern.<sup>28</sup> Auch die Motivation und Bindung der vorhandenen Mitarbeiter kann hiermit ge-

---

<sup>25</sup> Vgl. KUNZE, LANG (2011), S. 14f.

<sup>26</sup> Vgl. GEBAUER (2011), S. 183; PREXL (2010), S. 378; HERZIG, SCHALTEGGER (2007), S. 580; MAST, FIEDLER (2007), S. 567f; FICHTER, LOEW (1997), S. 39.

<sup>27</sup> Vgl. GEBAUER (2011), S. 182f; PREXL (2010), S. 378; REINHARDT (2008), S. 171f.

<sup>28</sup> Vgl. ARNOLD (2011), S. 135; KUNZE, LANG (2011), S. 14f; REINHARDT (2008), S. 164f; HARDTKE, PREHN (2001), S. 220.

stärkt werden.<sup>29</sup> Darüber hinaus kann die Berichterstattung zur Unterstützung von Informations- und Steuerungsprozessen sowie des Controllings beitragen.<sup>30</sup>

### *Lösungsansatz GB2*

Eine externe Funktion ergibt sich bei der GB2 dadurch, dass das Bewusstsein für Nachhaltigkeit in deren Umfeld stark gestiegen ist. Die Bank will dem durch die Nachhaltigkeitsberichterstattung gerecht werden.

**[VM-GB2]:** *„Hier in der Region gibt es sehr viele [...] Einkommenssituationen, die etwas überdurchschnittlicher sind. Es gibt halt sehr häufig auch dann Menschen, die sich verstärkt mit diesem Thema beschäftigen, die diesen Schichten angehören und daher können wir erkennen, dass in unserer Region [...] das Bewusstsein etwas überdurchschnittlicher ist.“*

**[VM-GB2]:** *„Nichtsdestotrotz wollen wir auch die breite Bevölkerungsschicht ansprechen, denn es soll ja nicht nur eine Exklusivveranstaltung sein, sondern es soll ja für alle sein.“*

Darüber hinaus soll die Darstellung der Nachhaltigkeitsaktivitäten auch einen Imagegewinn mit sich bringen, wie es die Erkenntnisse aus dem theoretischen Bezugsrahmen bereits haben vermuten lassen. Für die künftige Rekrutierung von Fachkräften wird dies ebenfalls als wichtig erachtet.

Intern erfüllt der Nachhaltigkeitsbericht bei der GB2 ebenfalls eine wichtige Funktion, da die Mitarbeiter für das Thema Nachhaltigkeit sensibilisiert und ihre diesbezügliche Einbindung gefördert werden soll.

**[VM-GB2]:** *„Ich sag mal ganz bewusst, dass man das Licht ausmacht, wenn man aus dem Büro rausgeht, [...] dass man beidseitig drückt, sprich, hier animieren wir dann alle zur Teilhabe.“*

**[SM-GB2]:** *„Das war jetzt für mich ein großes Ziel, die interne Kommunikation voranzutreiben und die Mitarbeiter miteinzubinden, wobei wir auch gemerkt haben, dass für viele dieses Thema wichtig ist, weil auch immer wieder Vorschläge im Vorschlagswe-*

---

<sup>29</sup> Vgl. ARNOLD (2011), S. 135; GEBAUER (2011), S. 183; HERZIG, SCHALTEGGER (2007), S. 581; MAST, FIEDLER (2007), S. 567f; CLAUSEN ET AL. (2001), S. 11.

<sup>30</sup> GEBAUER (2011), S. 183; REINHARDT (2008), S. 164 und S. 171; HERZIG, SCHALTEGGER (2007), S. 581; CLAUSEN ET AL. (2001), S. 11; HARDTKE, PREHN (2001), S. 220.

*sen in der Richtung kommen: Wie spare ich Papier, wie spare ich Strom oder was könnte man bei den Filialumbauten berücksichtigen?“*

Welche Erfolgsfaktoren vorliegen, um die aufgeführten Funktionen erfüllen zu können, wird im nachfolgenden Abschnitt herausgearbeitet.

### 3.3 Erfolgsfaktoren

#### *Theoretischer Bezugsrahmen*

Entsprechend der in der Literatur vorhandenen Erkenntnisse besteht ein erster Erfolgsfaktor darin, dass das publizierende Unternehmen im Nachhaltigkeitsbericht das eigene Verständnis von Nachhaltigkeit verdeutlicht. Dies ist insbesondere deshalb erforderlich, weil keine allgemein anerkannte Definition von Nachhaltigkeit existiert und das Thema eine hohe Komplexität mit sich bringt.<sup>31</sup> Ein zweiter Erfolgsfaktor besteht in der Glaubwürdigkeit des Nachhaltigkeitsberichtes. Zu dieser trägt bspw. bei, vorhandene Defizite aufzuzeigen, Nachhaltigkeitsziele zu verdeutlichen und wieder aufzugreifen, Richtlinien bei der Berichterstattung zu übernehmen sowie eine externe Auditierung durchführen zu lassen.<sup>32</sup> Ein dritter Erfolgsfaktor besteht in der organisatorischen Einbindung des Nachhaltigkeitsberichtes, welcher aus einer Nachhaltigkeitsstrategie resultieren sollte.<sup>33</sup> Erforderlich sind ebenfalls Nachhaltigkeitsziele sowie entsprechende Managementsysteme.<sup>34</sup>

#### *Lösungsansatz GB2*

Die Verdeutlichung des Nachhaltigkeitsverständnisses ist auch aus Sicht der Vertreter der GB2 von hoher Bedeutung.

**[SM-GB2]:** „Sodass sich auch die Mitarbeiter und die Kunden darin wiederfinden können, dass sie verstehen können, dass es ein wichtiges Thema ist für die Bank oder für die Region.“

---

<sup>31</sup> Vgl. ARNOLD (2011), S. 138f; BRUGGER (2010), S. 184; PREXL (2010), S. 182f; REINHARDT (2008), S. 167; HERZIG, SCHALTEGGER (2007), S. 584; MAST, FIEDLER (2007), S. 569f.

<sup>32</sup> Vgl. BRUGGER (2010), S. 74; EISELT, KASPEREIT (2010), S. 380; REINHARDT (2008), S. 167; CLAUSEN, LOEW (2007), S. 614; HERZIG, SCHALTEGGER (2007), S. 579f; PLEON KOHTES KLEWES (2005), S. 25; CLAUSEN ET AL. (2001), S. 44.

<sup>33</sup> Vgl. PREXL (2010), S. 181; HARDTKE, PREHN (2001), S. 222.

<sup>34</sup> Vgl. SEVERIN (2007), S. 70f.

Auf Grundlage des theoretischen Bezugsrahmens ist nicht überraschend, dass die Interviewteilnehmer auch in der Glaubwürdigkeit einen Erfolgsfaktor erkennen.

**[VM-GB2]:** „Also Glaubwürdigkeit ist insbesondere bei so einem Thema elementar.“

Ein weiterer Erfolgsfaktor besteht auch aus Sicht des VM-GB2 in der organisatorischen Einbindung des Nachhaltigkeitsberichtes. Dessen Aussage verdeutlicht die Bedeutung einer Nachhaltigkeitsstrategie.

**[VM-GB2]:** „Also der Nachhaltigkeitsbericht ist ja nur das Produkt aus den Tätigkeiten, [...]. Viel übergeordneter und viel wichtiger ist ja dann die Nachhaltigkeitsstrategie der Bank und die ist eingebettet in die Gesamtbankstrategie.“

Einen zusätzlichen Erfolgsfaktor erkennen die Interviewteilnehmer darin, aufgrund der damit verbundenen Kosten eine Akzeptanz für ein Nachhaltigkeitsmanagement und einen Nachhaltigkeitsbericht zu schaffen, was sich vor dem Hintergrund von Filialschließungen als herausfordernd darstellen kann. Nicht zuletzt ist aus Sicht der Interviewteilnehmer auch die Eigenmotivation der beteiligten Mitarbeiter ein Erfolgsfaktor, da sich diese neben ihren eigentlichen Tätigkeiten zusätzlich mit dem Nachhaltigkeitsbericht befassen.

### 3.4 Aufwand

#### *Theoretischer Bezugsrahmen*

Der mit der Nachhaltigkeitsberichterstattung zusammenhängende Aufwand hängt stark mit dem Kanal und dem Umfang der Veröffentlichung zusammen.<sup>35</sup> Grundsätzlich kann zwischen Ausgaben für externe Leistungen (z. B. Druck oder Auditierung) und intern anfallendem Arbeitsaufwand (z. B. Kosten für Erhebung und Auswertung von Daten) unterschieden werden.<sup>36</sup> Beispielhaft ermittelten CLAUSEN ET AL. (2001) bei mittelständischen Unternehmen neben externen Kosten für Agentur und Druck einen internen Personalaufwand von 50 bis 70 Tagen für die Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichtes.<sup>37</sup> Bei einer detaillierten Nachhaltigkeitsberichterstattung ist insofern mit einem hohen Aufwand zu rechnen.

<sup>35</sup> Vgl. KUNZE, LANG (2011), S. 16.

<sup>36</sup> Vgl. KUNZE, LANG (2011), S. 16; EISELT, KASPEREIT (2010), S. 381; HARDTKE, PREHN (2001), S. 234f; FICHTER, LOEW (1997), S. 55.

<sup>37</sup> Vgl. CLAUSEN ET AL. (2001), S. 48.

### *Lösungsansatz GB2*

Die extern angefallenen Kosten für die grafische Darstellung und den Druck des Nachhaltigkeitsberichtes der GB2 lagen im niedrigen vierstelligen Bereich und können somit als überschaubar bezeichnet werden. Die intern angefallenen Kosten lassen sich hingegen nicht beziffern. Diesbezüglich ist allerdings mit einem hohen Aufwand zu rechnen, da die beteiligten Personen mehrere Monate mit der Erstellung des Nachhaltigkeitsberichtes befasst waren. Hierfür wurde ein CSR-Team mit Vertretern aus diversen Abteilungen gebildet.

**[SM-GB2]:** *„Ein CSR-Team in der Bank, unter der Leitung von Herrn [VS-GB2], der dafür verantwortlich ist. Aus verschiedenen Bereichen, das heißt vom Personalmanagement, vom Betriebsbereich, das ganze Facility-Management [...], vom Markt, wir hier vom Marketing, mit Gemeinwesen, das immer eine große Rolle spielt. Da ist jeweils ein Vertreter im CSR-Team dabei.“*

Die jeweiligen Mitarbeiter haben die für den Nachhaltigkeitsbericht erforderlichen Informationen erhoben und an die zentrale Stelle weitergeleitet.

**[SM-GB2]:** *„Aus den einzelnen Bereichen kamen dann die Informationen bei mir zentral an. Wir haben uns vorher ein Schema überlegt, wie wir das machen können. Dann kamen die ganzen Informationen bei mir an, die mussten überarbeitet werden. Zum Teil waren es natürlich in den einzelnen Abteilungen neue Kennzahlen, die sie liefern mussten.“*

Auch der diesem erheblichen Aufwand gegenüberstehende Nutzen ist für die GB2 nicht quantitativ darstellbar. Wichtig ist für diese aber primär, einen Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung zu leisten und darüber zu berichten. Darüber hinaus können hierdurch Weiterentwicklungspotenziale für das Unternehmen erkannt und realisiert werden.

**[SM-GB2]:** *„Intern finde ich es für uns ein sehr gutes Instrument, um zu sehen, wo wir im Moment stehen, weil ich denke, dass wir ansonsten die ganzen Daten gar nicht zusammengefasst hätten, wie wir es jetzt so gemacht haben und wir auch daraus erkennen, wo wir uns weiterentwickeln müssen.“*

Vergleichbar zum Lösungsansatz von GB1 sollten die Volksbanken und Raiffeisenbanken somit auch hinsichtlich der Nachhaltigkeitsberichter-

stattung eine individuelle Abwägung vornehmen, da Aufwand und Nutzen nicht exakt quantifizierbar sind.

Nach der somit erfolgten Analyse der gezielten Nachhaltigkeitskommunikation am Beispiel der GB2 steht das Angebot nachhaltig ausgerichteter Geldanlagen mit regionalem Fokus im Mittelpunkt des nachfolgenden Kapitels. Hierfür wird eine weitere Genossenschaftsbank in die Untersuchung einbezogen.

#### 4 Nachhaltige Geldanlage mit regionalem Fokus

In der genossenschaftlichen FinanzGruppe haben bereits mehrere Genossenschaftsbanken explizit nachhaltig ausgerichtete Fonds im Produktportfolio. Eine nachhaltige Geldanlage mit regionalem Ansatz stellt allerdings nach intensiver Recherche eine Ausnahme dar. Es konnte hierbei eine Genossenschaftsbank identifiziert werden (im Folgenden GB3), die diesbezüglich als Vorreiter innerhalb der Volksbanken und Raiffeisenbanken bezeichnet werden kann. Mit einer Bilanzsumme von > 2 Mrd. Euro zählt sie zu den größeren Genossenschaftsbanken. Tabelle 3 gibt einen Überblick über die Schlüsselpersonen des Unternehmens, mit denen Experteninterviews geführt wurden.

Tabelle 3: Interviewteilnehmer GB3

Position	Notation
Vorstandsmitglied	VM-GB3
Leiter Marketing	LM-GB3

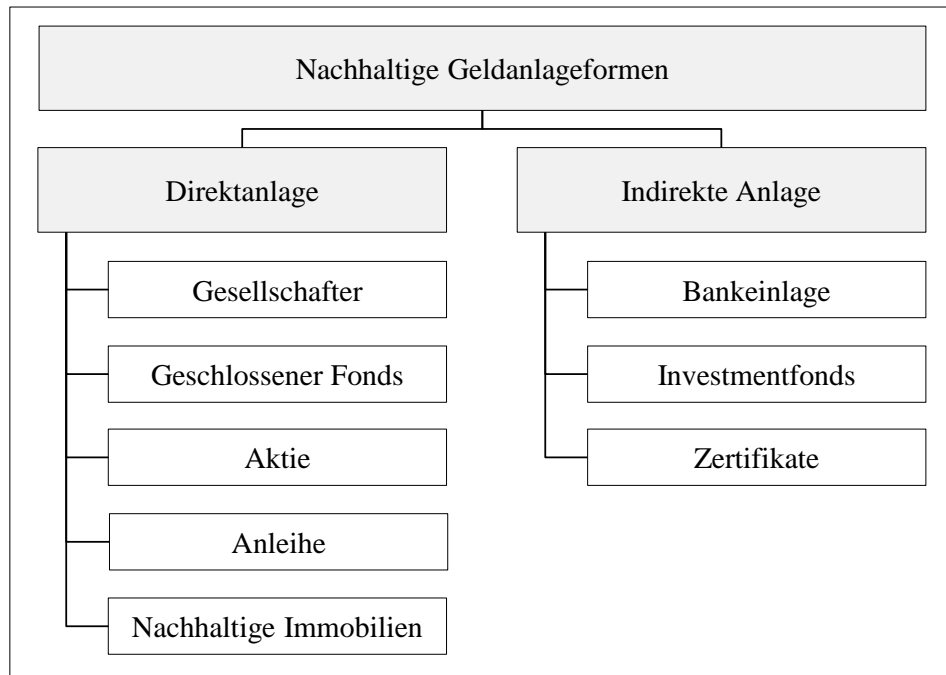
Wie bei den vorherigen Lösungsansätzen wurden die Schlüsselpersonen zur gewählten Form (Kap. 4.1), der damit verbundenen Funktion (Kap. 4.2), den Erfolgsfaktoren (Kap. 4.3) sowie dem anfallenden Aufwand (Kap. 4.4) befragt. Es wird wiederum jeweils ein theoretischer Bezugsrahmen eingebunden, um die Ergebnisse aus den Interviews mit den Erkenntnissen aus der Literatur abgleichen zu können.

## 4.1 Gewählte Form

### *Theoretischer Bezugsrahmen*

Ebenso wie klassische Anlagen lassen sich nachhaltig ausgerichtete Geldanlagen, wie in Abbildung 3 dargestellt, in direkte und indirekte Anlageformen unterscheiden.

Abbildung 3: Nachhaltige Geldanlageformen



Quelle: In Anlehnung an FAUST, SCHOLZ (2008), S. 144 und S. 146.

Bei direkten Anlageformen investiert der Anleger eigenständig in ein Unternehmen bzw. Anlageobjekt und fällt somit selbst eine konkrete Anlageentscheidung, während er dies bei indirekten Anlageformen einem externen Management überlässt.<sup>38</sup> Der Vorteil einer Direktanlage besteht darin, dass sich der Anleger nicht auf ein fremdes Anlagekonzept verlassen muss, was häufig Verwaltungsgebühren und Gewinnbeteiligungen einschließt. Allerdings gehen Direkteinlagen in der Regel mit einem hohen Verlustrisiko und hohen Mindesteinlagebeträgen einher. Bei indirekten Geldanlagen hingegen erfolgt meist eine Risikostreuung, da in eine Vielzahl an bspw. Aktien investiert wird. Des Weiteren sind üblicherweise nur geringe Mindestanlagebeträge erforderlich. Als Nachteile sind die teilweise anfallenden Gebühren sowie das schwer einschätzbare Geschick des externen Managements bei der Investmentauswahl anzuführen.

<sup>38</sup> Vgl. hier und im Folgenden WERNER (2009), S. 44; FAUST, SCHOLZ (2008), S. 143; GERTH (2008), S. 82.

### *Lösungsansatz GB3*

Das erste nachhaltig ausgerichtete Anlageprodukt der GB3 ist ein explizit nachhaltig ausgerichtetes Wachstumssparen mit einer steigenden Zinsstaffel. Der nachhaltige Charakter spiegelt sich einerseits in der im Vergleich zum klassischen Wachstumssparen zwei Jahre längeren Laufzeit wider. Vor allem aber werden die angelegten Kundengelder ausschließlich für nachhaltige Projekte und Investitionen in der Region verwendet.

**[LM-GB3]:** *„Und was es halt kennzeichnet, die finanziellen Mittel, die wir mit dieser Einlage einsammeln, die unsere Kunden uns anvertrauen, die werden halt nur für bestimmte nachhaltige Finanzierungsthemen auf der anderen Seite verwendet. Ob das Dinge sind, die sich mit erneuerbaren Energien beschäftigen, ob das Dinge sind, die dazu dienen, Arbeitsplätze in der Region zu schaffen oder ob das irgendwelche ökologischen Dinge sind, [...] wenn irgendwo Mehrgenerationenhäuser entstehen, der demografische Wandel ist auch in unserer Region ein großes Thema. [...] Wir haben schrumpfende Bevölkerungsprognosen und insofern sind das Modelle der Zukunft, wo man sich mit auseinandersetzen muss, um einfach so eine Region auch attraktiv zu halten, ob das Hospizhäuser sind, ob das Einrichtungen für Behinderte sind [...].“*

Darüber hinaus bietet die GB3 auch einen nachhaltig ausgerichteten Mischfonds an, der sich grundsätzlich für eher risikobereite Anleger anbietet. Da der Aspekt der Regionalität allerdings ausschließlich im nachhaltig ausgerichteten Wachstumssparen vorhanden ist, steht ausschließlich dieses im Fokus der vorliegenden Untersuchung.

## **4.2 Funktionen**

### *Theoretischer Bezugsrahmen*

Eine Funktion des Angebots nachhaltig ausgerichteter Anlageprodukte kann sich entweder aus einer marktorientierten Perspektive oder einer Orientierung an außerökonomischen Prinzipien ergeben. Im ersten Fall bieten Kreditinstitute nachhaltige Anlageprodukte deshalb an, weil ihre Kunden diese aufgrund veränderter Werthaltungen fordern und sich für die Bank somit Absatzpotenziale ergeben. Die Integration nicht nur ökonomischer, sondern auch sozialer und ökologischer Aspekte hat hier nach vor allem eine wirtschaftliche Funktion für die Anbieter. Bei einer



Orientierung an außerökonomischen Prinzipien legen Kreditinstitute unabhängig von marktgeleiteten Interessen solche Prinzipien fest, an denen sie ihre Investitionsentscheidungen ausrichten. Insofern erfolgt eine Ausrichtung an den Werten des Unternehmens, wobei eine ggf. niedrigere Rendite in Kauf genommen wird.<sup>39</sup>

### *Lösungsansatz GB3*

Nicht ausschließlich eine, sondern beide der im theoretischen Bezugsrahmen herausgestellten Funktionen sind auch bei der GB3 der Grund dafür, dass nachhaltig ausgerichtete Anlageprodukte angeboten werden. Eine marktorientierte Perspektive spiegelt sich darin wider, dass das neue Produktangebot auch eine Folge einer Kunden- und Mitgliederbefragung ist.

**[LM-GB3]:** „[...] auch wir haben ja sowohl auf der Aktivseite in der Bilanz als auch auf der Passivseite in der Bilanz Leute, die sagen: „Wir wollen unser Geld irgendwo nachhaltig wirtschaften lassen für uns, es soll nachhaltig Zinsen erwirtschaften oder es soll irgendwo für bestimmte Verwendungszwecke verwendet werden, und zwar hier in der Region.“ Und das hat uns dazu bewogen, ok, dann bieten wir da auch spezielle Produkte an.“

Darüber hinaus ist auch eine Orientierung an außerökonomischen Prinzipien erkennbar, was als Voraussetzung dafür angesehen werden kann, als glaubwürdiger Anbieter nachhaltig ausgerichteter Anlageprodukte aufzutreten.

**[VM-GB3]:** „Wenn das Thema Nachhaltigkeit ein zentraler Wert des Unternehmens ist, dann muss man den auch über alle Facetten der Geschäftstätigkeit darstellen. Und ein zentrales Thema dabei sind natürlich die Produkte.“

Welche Erfolgsfaktoren bezüglich eines nachhaltig ausgerichteten Anlageproduktes vorliegen, wird im folgenden Abschnitt analysiert.

## **4.3 Erfolgsfaktoren**

### *Theoretischer Bezugsrahmen*

Ein erster Erfolgsfaktor einer nachhaltig ausgerichteten Geldanlage besteht entsprechend der Erkenntnisse in der Literatur in der Auswahl pas-

---

<sup>39</sup> Vgl. ARNOLD (2011), S. 105; DANNHEISIG, SCHUERHOFF (2008), S. 188; FAUST, SCHOLZ (2008), S. 140; ULRICH ET AL. (1998), S. 19f.

sender Investitionsobjekte. Grundsätzlich stehen hierfür zwei verschiedene Vorgehensweisen zur Verfügung. Im Rahmen eines Positiv-Screenings wird in solche Unternehmen investiert, die sich in Bezug auf Kriterien wie Umweltschutz, Korruptionsbekämpfung oder Mitarbeiterentwicklung von anderen Unternehmen positiv abheben.<sup>40</sup> Eine Variante hiervon ist die Best-in-Class-Methode, bei der jeder Emittent auf Grundlage von Einzelkriterien untersucht und anschließend in eine „Nachhaltigkeitsrangliste“ übertragen wird, anhand derer dann die Investitionsentscheidungen erfolgen. In der Praxis werden Best-in-Class-Ansätze häufig mit Ausschlusskriterien verbunden,<sup>41</sup> welche als Negativ-Screening bezeichnet wird. Hierbei wird auf Investitionen in Unternehmen, die in aus ethischer oder moralischer Sicht nicht vertretbaren Geschäftsfeldern tätig sind, von vornherein verzichtet.<sup>42</sup>

Ein zweiter Erfolgsfaktor besteht in der Verzinsung der nachhaltig ausgerichteten Geldanlage. So geben nach Studienergebnissen bei ca. einem Drittel der Anleger nachhaltige Produkteigenschaften den Ausschlag, während für alle anderen finanzökonomische Motive und hierbei insbesondere die Rendite im Vordergrund stehen.<sup>43</sup> Zur Sicherstellung der Glaubwürdigkeit erscheint es allerdings unabdingbar, dass der nachhaltige Zweck die höchste Relevanz hat und „finanzielle Interessen im Konfliktfall nur eine nachgeordnete Bedeutung haben.“<sup>44</sup>

### *Lösungsansatz GB3*

Auch in der GB3 wird die Identifikation passender Investitionsobjekte entsprechend der Aussage des VV-GB3 als Erfolgsfaktor eingeordnet.

**[VM-GB3]:** *„Das ist auch immer das Thema: Ich habe Geld mit einer bestimmten Absicht, aber wenn ich damit in die Finanzierung gehe, brauche ich dafür auch die entsprechenden Projekte. Die Gegenposition.“*

Dabei wird eine erste Auswahl passender Investitionsobjekte von Kundenberatern in Finanzierungsgesprächen vorgenommen. Stellen diese fest, dass es sich um nachhaltige Investitionen im Sinne des Verständnisses der Bank handelt, werden die Darlehen in der EDV nach einer Überprüfung durch die Marktfolge entsprechend gekennzeichnet. Basie-

---

<sup>40</sup> Vgl. STEUDLE (2015), S. 55; SOMMER (2014), S. 163f.

<sup>41</sup> Vgl. SCHÄFER (2014), S. 68f.

<sup>42</sup> Vgl. SOMMER (2014), S. 164; THIESLER, MÜLLER (2014), S. 133; FAUST, SCHOLZ (2008), S. 150; FIESELER (2008), S. 46.

<sup>43</sup> Vgl. DEMELE (2008), S. 57.

<sup>44</sup> GABRIEL (2008), S. 37.

rend hierauf stellt die GB3 am Ende des Jahres eine Nachhaltigkeitsbilanz auf, aufgrund derer dann eine finale Entscheidung getroffen wird, wie die Gelder aus dem nachhaltigen Wachstumssparen verwendet werden. Dieses Vorgehen ist insofern zum Best-in-Class-Ansatz vergleichbar.

**[LM-GB3]:** *„Wenn wir diese Nachhaltigkeitsbilanz aufstellen, wenn wir sagen, das sind die Mittel [...], die uns unsere Kunden anvertraut haben, um die nachhaltig zu investieren, dann legen wir dem die Vorschläge gegenüber, die es auf der anderen Seite gibt. Vorschläge gibt es da jede Menge und dann schauen wir gemeinsam mit dem Vorstand noch drüber, welches sind jetzt die Themen, die da reinpassen und was sind Themen, die eher nicht da reinpassen.“*

Hinsichtlich des zweiten potenziellen Erfolgsfaktors, der Verzinsung, ist festzustellen, dass diese leicht über dem des klassischen Wachstumssparens liegt. Dies ist erstens in der um zwei Jahre längeren Laufzeit begründet. Zweitens will die GB3 auf diesem Weg das Thema Nachhaltigkeit fördern, auch wenn dies mit einer Subventionierung durch die Bank einhergeht.

**[VM-GB3]:** *„Wir haben sehr lange überlegt, ob wir einen gleichen Zins, weniger oder mehr anbieten. Und wir haben dann gesagt, wir bieten etwas mehr, um einen gewissen Anreiz zu setzen.“*

**[VM-GB3]:** *„Das Produkt ist insgesamt, und ich habe mir eben nochmal die Zahlen kommen lassen, ganz gut angelaufen. Das heißt, wir haben mit diesem etwas erhöhten Zins die Kundenerwartungen scheinbar erfüllt.“*

Auch der Zinssatz ist insofern aus Sicht der Interviewteilnehmer ein Erfolgsfaktor des Produktes. Welcher Aufwand mit dessen Angebot einhergeht, wird im folgenden Abschnitt analysiert.

#### **4.4 Aufwand**

##### *Theoretischer Bezugsrahmen*

Hinsichtlich des Aufwandes, der mit dem Angebot nachhaltig ausgerichteter Anlageprodukte einhergeht, sind zunächst die üblichen Kosten der Produktentwicklung zu nennen, die die marktseitige Einführung betreffen.<sup>45</sup> Darüber hinaus sind aufgrund der Nachhaltigkeitsthematik einige

---

<sup>45</sup> Vgl. RIESE (2006), S. 38.

Aspekte besonders hervorzuheben. Zunächst ist zu prüfen, ob zusätzliche Schulungen der Berater erforderlich sind, falls diese nur über ein sehr oberflächliches Verständnis von Nachhaltigkeit verfügen.<sup>46</sup> Des Weiteren fällt ggf. Aufwand in Form von intensiven Werbemaßnahmen an, um bei den Kunden Beratungsbedarf zu nachhaltig ausgerichteten Anlageprodukten zu wecken.<sup>47</sup> Zudem kann weiterer Aufwand in der zentralen Steuerung entstehen, falls besondere Anreize gesetzt werden und ein Monitoring der Zielerreichung erfolgen soll.<sup>48</sup>

### *Lösungsansatz GB3*

Mit Beginn der Produktentwicklung fiel bei der GB3 interner Abstimmungsaufwand dahingehend an, welche Investitionsobjekte in die Nachhaltigkeitsbilanz aufgenommen werden sollen und welche Ziele durch die Produkteinführung erreicht werden sollen. Im Vergleich zu anderen Anlageprodukten wird der anfallende Aufwand aber nicht als besonders hoch wahrgenommen. So fiel bspw. in der EDV entsprechend der Aussagen der Interviewteilnehmer kein Mehraufwand an.

**[VM-GB3]:** *„Technisch gesehen ist es einfach ein Wachstums-sparen mit einer siebenjährigen Laufzeit. Dafür muss man in der EDV nichts selber programmieren. Der etwas veränderte Zinssatz ist de facto nur eine andere Eingabe und kein Mehraufwand.“*

Spezielle Schulungen der Berater wurden ebenso wie besondere Marketingmaßnahmen nicht vorgenommen. So erfolgt die Information über das Produkt im Beratungsgespräch, wenn dieses zum Kunden passt.

**[LM-GB3]:** *„Aber es ist jetzt ja kein Produkt, was kompliziert ist, das vergleichbare Produkt kennen die Berater. Hier ging es ja nur noch um die Argumentation bzw. die Definition, was passiert denn mit den Mitteln, die da eingesammelt werden und das haben wir über unsere internen Kommunikationskanäle gemacht und über die entsprechenden Runden in den einzelnen Marktbe-reichen.“*

Da bislang ebenso viele Kundengelder in das nachhaltig ausgerichtete Wachstumssparen investiert wurden wie in das klassische Wachstums-

---

<sup>46</sup> Vgl. PAMPEL (2013), S. 166; SCHÜNEMANN, PLOETZE (2008), S. 688.

<sup>47</sup> Vgl. SCHICKENTANZ (2014), S. 652; SCHÜNEMANN, PLOETZE (2008), S. 688.

<sup>48</sup> Vgl. OBERLE (2013), S. 186.

sparen, hat sich der mit der Produktentwicklung und -einführung verbundene Aufwand aus Sicht der GB3 als lohnenswert herausgestellt.

Nach der somit erfolgten Analyse der drei Lösungsansätze folgen im abschließenden Kapitel 5 eine kurze Zusammenfassung sowie eine Diskussion der Grenzen der Untersuchung.

## **5 Fazit und Grenzen der Analyse**

Das Ziel dieser Arbeit bestand darin, ausgewählte Lösungsansätze hinsichtlich der aktiven Integration von Nachhaltigkeit in das Geschäftsmodell der Volksbanken und Raiffeisenbanken zu analysieren. Diese befassten sich erstens mit der Zuordnung von Nachhaltigkeit zu einer verantwortlichen Stelle, zweitens der gezielten Nachhaltigkeitskommunikation sowie drittens dem Angebot nachhaltig ausgerichteter Anlageprodukte mit regionalem Fokus. Zu beachten ist, dass es sich hierbei um individuelle Lösungsansätze einzelner Volksbanken und Raiffeisenbanken handelt, die somit nicht zwangsläufig für alle anderen Genossenschaftsbanken empfohlen werden können. Vielmehr soll mit der vorliegenden Arbeit ein grundsätzliches Verständnis von vorhandenen Möglichkeiten und den Konsequenzen, die diese mit sich bringen, vermittelt werden.

Bei der Interpretation der Analyseergebnisse sind allerdings Beschränkungen zu berücksichtigen, welche der Untersuchung zugrunde liegen. Da die Untersuchungsobjekte aus ökonomischen Gründen nicht aus allen möglichen Perspektiven beleuchtet werden konnten (z. B. Interviews mit Mitgliedern, Kunden oder weiteren Mitarbeitern), wurden nur die jeweils verantwortlichen Personen einbezogen, die aber mutmaßlich über das höchste hier relevante Wissen verfügen. Nicht auszuschließen ist, dass diese den jeweiligen Lösungsansatz im Rahmen von sozialer Erwünschtheit als „nachhaltiger“ darstellen, als es tatsächlich der Fall ist. Um diesem Effekt entgegenzuwirken, wurde eine Anonymisierung der Unternehmen und der Interviewteilnehmer vorgenommen. Weitere mögliche Verzerrungseffekte, die nicht ausgeschlossen werden können, liegen in den persönlichen Einstellungen und Zielsetzungen des Interviewers und der Befragten sowie in den Besonderheiten einer Interviewsituation begründet.<sup>49</sup>

Ansätze für weitere Forschung bestehen bspw. darin, alternative Lösungsansätze in Bezug auf die jeweiligen Handlungsfelder zu analysieren. So konnte in der Zwischenzeit eine Genossenschaftsbank identifi-

---

<sup>49</sup> Vgl. STALZER (2007), S. 311.

ziert werden, in der ein Nachhaltigkeitsgremium etabliert wurde. Auch ein solcher Lösungsansatz könnte hinsichtlich der gewählten Form, der damit verbundenen Funktionen, der Erfolgsfaktoren und des anfallenden Aufwandes untersucht werden.

## Literaturverzeichnis

- ANTES, R. (1996): Präventiver Umweltschutz und seine Organisation in Unternehmen, Wiesbaden, Gabler.
- ARNOLD, J. (2011): Die Kommunikation gesellschaftlicher Verantwortung am nachhaltigen Kapitalmarkt, Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- BALDERJAHN, I. (2013): Nachhaltiges Management und Konsumentenverhalten, Konstanz, UVK-Verlagsgesellschaft.
- BREIDENBACH, R. (2002): Umweltschutz in der betrieblichen Praxis, 2. Auflage, Wiesbaden, Gabler.
- BRUGGER, F. (2010): Nachhaltigkeit in der Unternehmenskommunikation, Wiesbaden, Gabler Verlag / Springer Fachmedien.
- BRÜGGESTRAT, R.; MELIS, H. (2015): Verantwortung zeigen, in: Bankinformation, 42. Jg. (6), S. 56-61.
- BUDDENBERG, J.; BUHL, J.; LIEDTKE, C. (2014): Transition Enabling auf nationaler und Unternehmensebene - ein Überblick unter besonderer Berücksichtigung der Bedeutung des Deutschen Nachhaltigkeitspreises, in: MEFFERT, Heribert; KENNING, Peter; KIRCHGEORG, Manfred (Hrsg.): Sustainable Marketing Management, Wiesbaden, Gabler, S. 375-410.
- CLAUSEN, J.; LOEW, T. (2007): Leitlinien und Standards der Nachhaltigkeitsberichterstattung, in: GODEMANN, Jasmin; MICHELSEN, Gerd (Hrsg.): Handbuch Nachhaltigkeitskommunikation, 2. Auflage, München, Oekom-Verlag, S. 614-622.
- CLAUSEN, J.; LOEW, T.; KLAFFKE, K.; RAUPACH, M.; SCHOENHEIT, I. (2001): Der Nachhaltigkeitsbericht, Institut für ökologische Wirtschaftsforschung / imug Institut für Markt - Umwelt - Gesellschaft.
- DANNHEISIG, H.-J.; SCHUERHOFF, C. (2008): Nachhaltige Geldanlagen bei institutionellen Investoren, in: FAUST, M.; SCHOLZ, S. (Hrsg.): Nachhaltige Geldanlagen, Frankfurt am Main, Frankfurt School Verlag, S. 179-193.
- DEINERT, S. (2011): Sozialrechtliche Anforderungen an Nachhaltigkeit und Standards zur Umsetzung in KMU, in: GROTHE, A. (Hrsg.): Nachhaltiges Wirtschaften für KMU, München, Oekom-Verlag, S. 84-104.
- DEMELE, U. (2008): Von Zögerern und Geldverbesserern, in: Politische Ökologie, 26. Jg. (112-113), S. 57-60.
- EISELT, A.; KASPEREIT, T. (2010): Nachhaltigkeitsberichterstattung als Instrument der Kapitalmarktkommunikation, in: Zeitschrift für internationale und kapitalmarktorientierte Rechnungslegung, 10. Jg. (7-8), S. 379-384.
- FAUST, M.; SCHOLZ, S. (2008): Nachhaltige Geldanlagen, in: FAUST, M.; SCHOLZ, S. (Hrsg.): Nachhaltige Geldanlagen, Frankfurt am Main, Frankfurt School Verlag, S. 133-156.
- FICHTER, K.; LOEW, T. (1997): Wettbewerbsvorteile durch Umweltberichterstattung, Schriftenreihe Nr. 119 des IÖW.

- FIESELER, C. (2008): Die Kommunikation von Nachhaltigkeit, Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- GABRIEL, A. (2015): Freiwillige Veröffentlichung und Prüfung von GRI-Nachhaltigkeitsberichten, Wiesbaden, Springer Fachmedien.
- GABRIEL, K. (2008): Ethik in der Geldanlage: Grundlagen, Kriterien und Herausforderungen, in: FAUST, M.; SCHOLZ, S. (Hrsg.): Nachhaltige Geldanlagen, Frankfurt am Main, Frankfurt School Verlag, S. 21-41.
- GEBAUER, J. (2011): Nachhaltigkeitsberichterstattung, in: GROTHE, A. (Hrsg.): Nachhaltiges Wirtschaften für KMU, München, Oekom-Verlag, S. 181-189.
- GERTH, M. (2008): Die Geldverbesserer, München, FinanzBuch-Verlag.
- GROTHE, A.; MARKE, N. (2011): Nachhaltiges Wirtschaften - eine besondere Herausforderung für KMU, in: GROTHE, A. (Hrsg.): Nachhaltiges Wirtschaften für KMU, München, Oekom-Verlag, S. 26-35.
- HACKER, E.; SCHMITZ, S. (2014): Nachhaltigkeitsberichterstattung von Kreditinstituten, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 67. Jg. (15), S. 29-31.
- HARDTKE, A.; PREHN, M. (2001): Perspektiven der Nachhaltigkeit, Wiesbaden, Gabler.
- HERZIG, C.; SCHALTEGGER, S. (2007): Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen, in: GODEMANN, Jasmin; MICHELSEN, Gerd (Hrsg.): Handbuch Nachhaltigkeitskommunikation, 2. Auflage, München, Oekom-Verlag, S. 579-593.
- KLEIN, F. (2014): Nachhaltigkeit als Bestandteil der Unternehmensstrategie von Genossenschaftsbanken, Arbeitspapier Nr. 145 des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Münster.
- KLEIN, F. (2015): Die Nachhaltigkeit von Genossenschaftsbanken, Arbeitspapier Nr. 155 des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Münster.
- KUNZE, A. B.; LANG, C. (2011): Zielgerichtet, in: Umwelt Perspektiven, o. Jg. (6), S. 14-16.
- LANGE, C.; PIANOWSKI, M. (2008): Nachhaltigkeitsberichterstattung und Integriertes Controlling, in: ISENMANN, R.; GÓMEZ, J. M. (Hrsg.): Internetbasierte Nachhaltigkeitsberichterstattung, Berlin, Erich Schmidt Verlag, S. 141-155.
- LOEW, T.; ROHDE, F. (2013): CSR und Nachhaltigkeitsmanagement, Institute for Sustainability, Berlin.
- MACHARZINA, K.; WOLF, J. (2012): Unternehmensführung, 8. Auflage, Wiesbaden, Gabler.
- MAST, C.; FIEDLER, K. (2007): Nachhaltige Unternehmenskommunikation, in: GODEMANN, Jasmin; MICHELSEN, Gerd (Hrsg.): Handbuch Nachhaltigkeitskommunikation, 2. Auflage, München, Oekom-Verlag, S. 567-578.



- MATSCHKE, M. J. (1996): Betriebliche Umweltwirtschaft, Herne u.a., Verlag Neue Wirtschafts-Briefe.
- MEFFERT, H.; KIRCHGEORG, M. (1998): Marktorientiertes Umweltmanagement, 3. Auflage, Stuttgart, Schäffer-Poeschel.
- MIOLO, A.; VESER, M. (2012): Integrated Reporting - wirklich ein Bedürfnis?, in: Zeitschrift für internationale Rechnungslegung, 7. Jg. (12), S. 479-482.
- OBERLE, F. (2013): Marktpositionierung im Hinblick auf nachhaltige Geldanlagen, in: ZIERMANN, S. (Hrsg.): Socially Responsible Investments in Banken, Köln, Bank-Verlag, S. 177-188.
- PAMPEL, B. (2013): SRI aus Kundensicht, in: ZIERMANN, S. (Hrsg.): Socially Responsible Investments in Banken, Köln, Bank-Verlag, S. 161-167.
- PERSITZKY, C. (2012): Fair zu Umwelt, Mitarbeitern und Gesellschaft, in: Berliner Zeitung, 105, 05.05.2012, S. S7, online verfügbar unter: [http://www.eiab.de/BLZ\\_KARRIERE\\_KW18\\_Nachhaltigkeitsberater.pdf](http://www.eiab.de/BLZ_KARRIERE_KW18_Nachhaltigkeitsberater.pdf), zuletzt geprüft am 12.11.2015.
- PLEON KOHTES KLEWES (2005): Unternehmen Verantwortung: der Global Stakeholder Report 2005, Bonn.
- PREXL, A. (2010): Nachhaltigkeit kommunizieren - nachhaltig kommunizieren, Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- REINHARDT, S. (2008): Umweltkommunikation im Spannungsfeld der Anspruchsgruppen eines Unternehmens, 2. Auflage, Taunusstein, Driesen.
- RIESE, C. (2006): Industrialisierung von Banken, Wiesbaden, Deutscher Universitäts-Verlag.
- RIETH, L. (2009): Global Governance und Corporate Social Responsibility, Opladen, Budrich UniPress.
- SCHAAF, U. (2007): Mobilisierung betrieblicher Ressourcen durch den Umweltbeauftragten, in: PIETSCH, T.; LANG, C. V. (Hrsg.): Ressourcenmanagement, Berlin, Erich Schmidt Verlag, S. 91-102.
- SCHÄFER, H. (2014): Nachhaltige Kapitalanlagen umsetzen - ein Fahrplan, in: SCHÄFER, H. (Hrsg.): Institutionelle Anleger und nachhaltige Kapitalanlagen, Wiesbaden, Gabler, S. 59-78.
- SCHICKENTANZ, C.-O. (2014): Implementierung Nachhaltiger Geldanlagen im Privatkundengeschäft, in: FAUST, M.; SCHOLZ, S. (Hrsg.): Nachhaltige Geldanlagen, 2. Auflage, Frankfurt am Main, Frankfurt-School-Verlag, S. 643-658.
- SCHINNENBURG, H.; SCHAMBECK, C. (2015): Nachhaltiges Change Management, in: GRIESE, K.-M. (Hrsg.): Nachhaltigkeitsmarketing, Wiesbaden, Springer Gabler, S. 401-421.
- SCHLUND, S.; SCHNABEL, F.; RIST, M. (2014): Umsetzung der Ressourceneffizienz im Unternehmen, in: NEUGEBAUER, R. (Hrsg.): Handbuch ressourcenorientierte Produktion, München u.a., Hanser, S. 91-124.
- SCHÜNEMANN, A.; PLOETZE, K. (2008): Nachhaltige Geldanlagen im Bankvertrieb - Praxisbeispiel der Hamburger Sparkasse, in:

- FAUST, M.; SCHOLZ, S. (Hrsg.): Nachhaltige Geldanlagen, Frankfurt am Main, Frankfurt School Verlag, S. 681-693.
- SEVERIN, A. (2007): Nachhaltigkeit als Herausforderung für das Kommunikationsmanagement in Unternehmen, in: GODEMANN, Jasmin; MICHELSEN, Gerd (Hrsg.): Handbuch Nachhaltigkeitskommunikation, 2. Auflage, München, Oekom-Verlag, S. 64-75.
- SOMMER, M. P. (2014): Nachhaltigkeit - Predigt oder Praxis?, in: SCHÄFER, H. (Hrsg.): Institutionelle Anleger und nachhaltige Kapitalanlagen, Wiesbaden, Gabler, S. 159-168.
- STALZER, L. (2007): Handbuch der Marktforschung, 2. Auflage, Wien, Facultas.wuv.
- STEFFENS, T. (1998): Umweltmanagement, Berlin u.a., Springer.
- STEUDLE, A. (2015): Potenziale und Grenzen nachhaltiger Geldanlagen, in: SEIDEL, M.; LIEBETRAU, A. (Hrsg.): Banking & Innovation 2015, Wiesbaden, Springer Fachmedien, S. 53-57.
- SUCHANEK, A. (2015): Unternehmensethik, Tübingen, Mohr Siebeck.
- THEURL, T. (2013): Gesellschaftliche Verantwortung von Genossenschaften durch MemberValue-Strategien, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, 63. Jg. (2), S. 81-94.
- THIESLER, E.; MÜLLER, C. (2014): Die Integration ethisch-nachhaltiger Kriterien in den Anlageprozess einer kirchlichen Genossenschaftsbank am Beispiel der Bank für Kirche und Diakonie eG - KD-Bank, in: SCHÄFER, H. (Hrsg.): Institutionelle Anleger und nachhaltige Kapitalanlagen, Wiesbaden, Gabler, S. 129-142.
- ULRICH, P.; JAEGER, U.; WAXENBERGER, B. (1998): Kritische Analyse der gegenwärtigen Praxis bei "ethisch-ökologischen" Geldanlagen, St. Gallen, IWE (Institut für Wirtschaftsethik).
- WERDER, A. v.; NESTLER, A. (1998): Organisation des Umweltschutzes im Mittelstand, Wiesbaden, Gabler.
- WERNER, T. (2009): Ökologische Investments, Wiesbaden, Gabler.
- WILKENS, S. (2008): Effizientes Nachhaltigkeitsmanagement, Wiesbaden, Gabler Verlag.
- WULSDORF, H. (2014): Die Bank für Kirche und Caritas eG - transparent und kompetent in Sachen Nachhaltigkeit, in: SCHÄFER, H. (Hrsg.): Institutionelle Anleger und nachhaltige Kapitalanlagen, Wiesbaden, Gabler, S. 117-128.

**Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen  
der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster**

- 
- |   |   |
|---|---|
| <p>Nr. 140<br/><i>Christina Cappenberg</i><br/>Staatliche Förderung regionaler Unternehmensnetzwerke: Legitimation nationaler Cluster<br/>Dezember 2013</p> <p>Nr. 141<br/><i>Julian Taape</i><br/>Das Kooperationsverhalten von Familienunternehmen - Ergebnisse einer empirischen Studie<br/>Mai 2014</p> <p>Nr. 142<br/><i>Susanne Günther</i><br/>Die Vermeidung von Bank Runs und der Erhalt von Marktdisziplin - das Dilemma der Bankenregulierung?<br/>Mai 2014</p> <p>Nr. 143<br/><i>Dominik Schätzle</i><br/>Eine empirische Analyse der Einflussfaktoren auf die LCR von Genossenschaftsbanken<br/>August 2014</p> <p>Nr. 144<br/><i>Katrin Schlesiger</i><br/>Verbundgruppen - Ihre historische Entwicklung und aktuelle Kategorisierung<br/>August 2014</p> <p>Nr. 145<br/><i>Florian Klein</i><br/>Nachhaltigkeit als Bestandteil der Unternehmensstrategie von Genossenschaftsbanken - Eine Verknüpfung mit dem Konzept des MemberValues<br/>September 2014</p> <p>Nr. 146<br/><i>Silvia Poppen</i><br/>Auswirkungen dezentraler Erzeugungsanlagen auf das Stromversorgungssystem - Ausgestaltungsmöglichkeiten der Bereitstellung neuer Erzeugungsanlagen<br/>November 2014</p> <p>Nr. 147<br/><i>Isabell Gull</i><br/>Das Management von Innovationsclustern - Ergebnisse einer empirischen Analyse<br/>Januar 2015</p> <p>Nr. 148<br/><i>Florian Klein</i><br/>Identifikation potenzieller Nachhaltigkeitsindikatoren von Genossenschaftsbanken - Eine Literaturstudie<br/>Januar 2015</p> <p>Nr. 149<br/><i>Susanne Noelle</i><br/>Eine Identifikation möglicher Bereiche der Kooperation zwischen Wohnungsgenossenschaften und Genossenschaftsbanken<br/>Januar 2015</p> | <p>Nr. 150<br/><i>Manuel Peter</i><br/>Konvergenz europäischer Aktienmärkte - Eine Analyse der Entwicklungen und Herausforderungen für Investoren<br/>Februar 2015</p> <p>Nr. 151<br/><i>Julian Taape</i><br/>Das Management der Kooperationen von Familienunternehmen - Empirische Ergebnisse zum Einfluss der Familie auf den Kooperationsprozess<br/>April 2015</p> <p>Nr. 152<br/><i>Andreas Schenkel</i><br/>Bankenregulierung und Bürokratiekosten - Ein Problemaufriss<br/>Mai 2015</p> <p>Nr. 153<br/><i>Vanessa Arts</i><br/>Zusammenschlüsse von Volks- und Raiffeisenbanken - Eine theoretische Aufarbeitung und strukturierte Analyse des Fusionsprozesses unter Berücksichtigung genossenschaftlicher Spezifika<br/>August 2015</p> <p>Nr. 154<br/><i>Stephan Zumdick</i><br/>Zukünftige Trends und ihre Auswirkungen auf Wohnungsgenossenschaften - Ausgewählte Ergebnisse einer modelltheoretischen Analyse auf Basis von Jahresabschlussdaten<br/>September 2015</p> <p>Nr. 155<br/><i>Florian Klein</i><br/>Die Nachhaltigkeit von Genossenschaftsbanken - Ergebnisse einer empirischen Erhebung<br/>Oktober 2015</p> <p>Nr. 156<br/><i>Mike Schlaefke</i><br/>Die Ausgestaltung der Problemerkreditbearbeitung von Genossenschaftsbanken - Erste Ergebnisse einer empirischen Erhebung<br/>Oktober 2015</p> <p>Nr. 157<br/><i>Silvia Poppen</i><br/>Energiegenossenschaften und deren Mitglieder - Erste Ergebnisse einer empirischen Untersuchung<br/>November 2015</p> <p>Nr. 158<br/><i>Kai Hohnhold</i><br/>Energieeffizienz im mittelständischen Einzelhandel - Kennzahlen und Einsparpotenziale in ausgewählten Einzelhandelsbranchen<br/>November 2015</p> |
|---|---|

- Nr. 159  
*Sandra Swoboda*  
Strukturelle Merkmale aufgedeckter Kartellfälle  
in der EU - Eine deskriptive Analyse  
Januar 2016
- Nr. 160  
*Christian Märkel*  
Der Konvergenzprozess auf den Kommunikati-  
onsmärkten - Eine Klassifikation wesentlicher  
Triebkräfte unter besonderer Berücksichtigung  
bestehender Interdependenzen  
März 2016
- Nr. 161  
*Christian Golnik*  
Kreditgenossenschaften und genossenschaftli-  
che Zentralbanken in weltweiten Märkten -  
Quantitative Aspekte der Internationalisierung  
und Globalisierungsbetroffenheit  
März 2016
- Nr. 162  
*Carsten Elges*  
Die Preissetzung in Unternehmenskooperati-  
onen - Erste spieltheoretische Überlegungen  
März 2016
- Nr. 163  
*Vanessa Arts*  
Aktuelle Herausforderungen für Genossen-  
schaftsbanken - Eine Analyse der Umwelt  
März 2016
- Nr. 164  
*Susanne Günther*  
Marktdisziplin in geschlossenen Girossystemen?  
Eine Analyse für den genossenschaftlichen Ban-  
kensektor in Deutschland  
März 2016
- Nr. 165  
*Katrin Schlesiger*  
Die Governance von Verbundgruppen - Prob-  
lem- und Handlungsfelder  
April 2016
- Nr. 166  
*Katrin Schlesiger*  
Die Einführung von Systemmarken in Verbund-  
gruppen - Ein mögliches Zukunftskonzept?  
April 2016
- Nr. 167  
*Susanne Günther*  
Peer Monitoring, Eigentümerstruktur und die  
Stabilität von Banken - Eine empirische Analyse  
für den deutschen genossenschaftlichen Ban-  
kensektor  
April 2016
- Nr. 168  
*Andreas Schenkel*  
Compliance-Regulierung aus ökonomischer  
Perspektive  
August 2016
- Nr. 169  
*Andreas Schenkel*  
Kosten der Compliance-Regulierung - Eine em-  
pirische Untersuchung am Beispiel der deut-  
schen Genossenschaftsbanken  
September 2016
- Nr. 170  
*Susanne Noelle*  
Kooperationen zwischen Wohnungsgenossen-  
schaften und Genossenschaftsbanken - Ergeb-  
nisse einer theoretischen und empirischen Un-  
tersuchung  
September 2016
- Nr. 171  
*Manuel Peter*  
Der Einfluss der Entschuldung auf die Aktien-  
märkte - Eine Analyse des Einflusses und der  
Herausforderungen für Investoren  
Oktober 2016
- Nr. 172  
*Florian Klein*  
Nachhaltigkeit in Volksbanken und Raiffeisen-  
banken - Eine interviewgestützte Analyse aus-  
gewählter Lösungsansätze  
November 2016

---

Die Arbeitspapiere sind - sofern nicht vergriffen - erhältlich beim  
Institut für Genossenschaftswesen der Universität Münster, Am Stadtgraben 9, 48143 Münster,  
Tel. (02 51) 83-2 28 01, Fax (02 51) 83-2 28 04, E-Mail: [info@ifg-muenster.de](mailto:info@ifg-muenster.de)  
oder als Download im Internet unter [www.ifg-muenster.de](http://www.ifg-muenster.de) (Rubrik Forschung)

---