

# Handlungsfelder der CSR

Von Nicole Fabisch, Marlies Brunner, Norbert Dieckmann und Veith Tiemann



**Gesellschaftliches Engagement hat sich mittlerweile als Aufgabe einer verantwortungsvollen Bank etabliert. Die Handlungsfelder der CSR, die sich aus der ökonomischen, ökologischen und sozialen Verantwortungsdimension ergeben, können nach Einschätzung der Autoren nicht nur als zusätzlicher Kostenfaktor und bürokratischer Extra-Aufwand, sondern durchaus auch als Chance und messbarer Performancefaktor gesehen werden. Dazu freilich muss CSR zur Chefsache werden. Nur die Implementierung und Umsetzung einer ganzheitlichen CSR-Strategie könne den gewünschten Erfolg etwa bei Kostenoptimierung und Verbesserung des Image bringen. Red.**

Die deutschen privaten Banken und ihre ausländischen Tochtergesellschaften kommen nicht aus den Schlagzeilen heraus. Zinsmanipulationen, Geldwäsche, Beihilfe zur Steuerhinterziehung sind nur einige der Vorwürfe, denen sich die Kreditinstitute stellen müssen. Die Höhe der Strafmaße beläuft sich zumeist auf dreistellige Millionenbeträge und das Vertrauen der ohnehin krisengeschüttelten Branche befindet sich auf einem neuen Tiefstand. Nur noch rund ein Viertel der Bevölkerung vertraut der Beratung durch Bankmitarbeiter<sup>1)</sup>, genauso viele Deutsche halten Banker sogar für kriminell.<sup>2)</sup>

Dieses negative Image trifft vor allem die privaten Großbanken, doch auch die Sparkassen sind keineswegs uneingeschränkt „die Guten“. Vor allem die Skandale ihrer Landesbanken quer durch alle Bundesländer und unseriöse Beratungspraxis im Anlagegeschäft (zum Beispiel Lehman-Papiere) haben auch ihrer Reputation geschadet. Einzig die Genossenschaftsbanken sind weitgehend „sauber“ geblieben und haben unter Imageaspekten die Nase vorn.<sup>3)</sup>

Diese Situation ist für die Branche durchaus problematisch; ist doch Vertrauen im sensiblen Geldgeschäft ein besonders kritischer Faktor. Es reduziert die üblichen Unsicherheiten, die gerade bei komplexen Transaktionen im Bankgeschäft auftreten,

und ist eine wesentliche Voraussetzung für die Kundenbindung, um die es in Deutschland ohnehin nicht gut bestellt ist.<sup>4)</sup>

Wie kann es gelingen, das angeschlagene Image der Bankenbranche zu verbessern – ist das Konzept der Corporate Social Responsibility (CSR) ein adäquater Lösungsansatz? Der Beantwortung dieser Frage soll nach Klärung der Begrifflichkeiten im Folgenden nachgegangen werden.

## Konzept der Corporate Social Responsibility

Corporate Social Responsibility (CSR) ist ein Konzept, das mittlerweile in Deutschland auf breiter Basis diskutiert wird. Im Jahr 2011 legte die EU-Kommission eine neue Definition vor, wonach CSR „die Verantwortung von Unternehmen für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft“ ist. „Nur wenn die geltenden Rechtsvorschriften und die zwischen Sozialpartnern bestehenden Tarifverträge eingehalten werden, kann diese Verantwortung wahrgenommen werden“.<sup>5)</sup> Hiermit nimmt die Kommission Bezug auf den sogenannten Compliance-Aspekt, der gerade bei Banken eine große Rolle spielt. So wird unter Compliance gemeinhin die Pflicht der Unternehmen verstanden, geltende Gesetze sowie unternehmensinterne Regelungen einzuhalten, sie ist also Bestandteil des Risikomanagements und geht damit, als das, was man

### Zu den Autoren

**Prof. Dr. Nicole Fabisch**, Professorin für Marketing, Internationales Management & Business Ethics, EBC Hochschule Hamburg, **Prof. Dr. Marlies Brunner**, Professorin für Finance & Accounting, EBC Hochschule Berlin, **Prof. Dr. Norbert Dieckmann**, Professor für Internationales Management, Banken und Finanzwesen, EBC Hochschule Hamburg, und **Prof. Dr. Veith Tiemann**, Professor für Quantitative Methoden, IT, Allgemeine Volkswirtschaftslehre, EBC Hochschule Hamburg

tun muss, deutlich über die Freiwilligkeit der CSR-Maßnahmen hinaus.<sup>6)</sup>

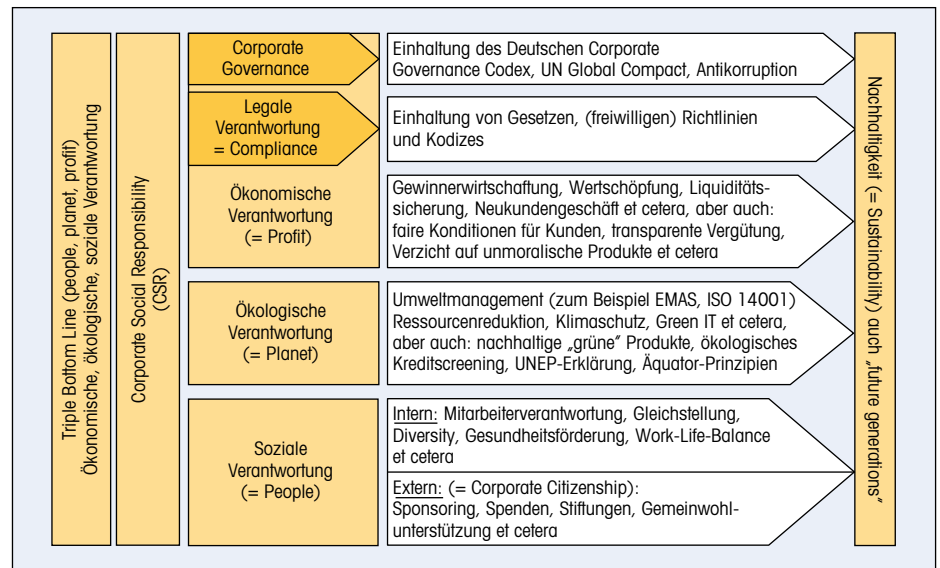
Wenn also gegen bestehende Gesetze, zum Beispiel Verbot der Geldwäsche oder Steuerhinterziehung, verstoßen wird, ist die Verantwortung eines ehrbaren Kaufmannes beschädigt und kann auch durch freiwilliges „Gutes-Tun“ nicht ohne Weiteres wiederhergestellt werden. Außerdem heißt es in dem EU-Dokument: „Damit die Unternehmen ihrer sozialen Verantwortung in vollem Umfang gerecht werden, sollten sie auf ein Verfahren zurückgreifen können, mit dem soziale, ökologische, ethische, Menschenrechts- und Verbraucherbelange in enger Zusammenarbeit mit den Stakeholdern in die Betriebsführung und in ihre Kernstrategie integriert werden.“

Die EU-Definition zur CSR kommt hierbei einem gängigen Verständnis von Nachhaltigkeit („sustainability“) sehr nahe, das den Unternehmen eine Rechenschaftslegung nach sozialen, ökologischen und ökonomischen Kriterien abverlangt. Die angloamerikanische Literatur spricht auch von „Triple P“ als der Verantwortung gegenüber „people“, „planet“ und „profit“ beziehungsweise der sogenannten Triple Bottom Line (siehe Abbildung 1).

**Nicht nur Kostenfaktor, sondern auch Chance**

Während Corporate Governance und Compliance einen stark verpflichtenden Charakter haben, sind die CSR-Themen bislang freiwillig, entsprechen also dem, was man tun möchte. Diese Freiwilligkeit wurde seitens der EU in einem Punkt geändert, da eine im April 2014 verabschiedete Richtlinie Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern nun auch in Deutschland verpflichtet, spätestens bis zum Jahr 2017 „nichtfinanzielle und die Diversität betreffende Informationen in ihren Geschäftsberichten offenzulegen.“<sup>7)</sup> Dies betrifft sämtliche großen Privatbanken, Lan-

Abbildung 1: CSR im Sinne der Triple Bottom Line



desbanken, genossenschaftliche Zentralbanken und Förderbanken sowie zirka 180 Sparkassen und etwa 80 Volks- und Raiffeisenbanken.<sup>8)</sup> Viele Banken müssen nun als einzelnes Institut ihr Engagement dokumentieren und können nicht mehr nur als Bankengruppe ihre Nachhaltigkeitsberichte einreichen.

CSR umfasst also im Wesentlichen eine ökonomische, eine ökologische und eine soziale Verantwortungsdimension. Für die Banken ergeben sich hieraus verschiedene Handlungsfelder, die keineswegs nur als zusätzlicher Kostenfaktor und bürokratischer Extraaufwand, sondern durchaus auch als Chance und messbarer Performancefaktor gesehen werden können.

**Themenfeld ökonomische Verantwortung**

Das für die meisten Banker wohl nächstliegende Themenfeld ist die ökonomische Verantwortung. Wer hier versagt, setzt sein Geschäftsmodell aufs Spiel und wird, ohne Gewinne zu erwirtschaften, bald insolvent. Strittig kann aber sein, ob die erzielten Gewinne ausschließlich den Renditeerwartungen der Shareholder genügen und entsprechend maximiert wer-

den müssen oder ob es sich auch um Gewinne im Sinne des Genossenschaftsmodells handeln kann. Diese werden nicht um ihrer selbst willen erwirtschaftet, sondern an die Mitglieder weitergegeben beziehungsweise reinvestiert. Letzteres wäre ganz im Sinne der EU-Kommission, da diese „die Schaffung gemeinsamer Werte“ für die Aktionäre der Unternehmen, die Gesellschaft und die übrigen Stakeholder (= Anspruchsgruppen) hervorhebt.<sup>9)</sup>

Weitere bankenrelevante CSR-Themenfelder, die gemäß Definition „in das Kerngeschäft integriert werden und einen klaren Bezug zur Unternehmenstätigkeit haben“, können beispielsweise besonders faire Konditionen für Kunden sein. Hierbei wäre eine Weitergabe von Zinsvergünstigungen an die Kunden ebenso denkbar wie ein fairer Umgang mit in Not geratenen Kreditnehmern, proaktive Schuldnerberatung, der Bereitstellung von Guthabenkonten für jedermann oder der Verzicht auf besonders umstrittene Produkte (zum Beispiel sogenannte Todeswetten oder Schrottpapiere).

Als weitere ökonomische Themenbereiche, über die ein Kreditinstitut seine Reputation verbessern kann, bieten sich Diskussionen über innovative Anreizsys-

terme an, die von überhöhten Provisionen zuungunsten der Kunden absehen.

Darüber hinaus empfiehlt es sich, neben den freiwilligen Themenfeldern auch die obligatorischen aktiv im Auge zu haben und sowohl auf die Compliance, also die Einhaltung der rechtlichen Regeln und Gesetze als auch auf eine gute Corporate Governance zu achten. Dies bedeutet neben einer verantwortungsvollen Führung unter anderem auch, das Management auf langfristige Wertschöpfung auszurichten und neben den Eigentümerinteressen auch die legitimen Belange weiterer Stakeholder-Gruppen einzubeziehen. Hierbei können Initiativen wie der Deutsche Corporate Governance Kodex oder auch der UN Global Compact Impulse liefern. Ein aktives Eintreten für die Bekämpfung der Korruption, die nach wie vor viele Manager als probates Mittel für den Auftragserhalt ansehen, sowie ein transparentes Vergütungssystem und nachvollziehbare Managementgehälter könnten ebenfalls dazu beitragen, die Negativmeldungen in den Medien zu reduzieren.

Neben den Finanzkennzahlen als geradezu klassische Key-Performance-Indikatoren (KPI) sind im Profit-Bereich auch Erhebungen zur Mitarbeiter-, Kunden- oder Lieferantenzufriedenheit denkbar, um zusammen mit Medienresonanzanalysen oder Reputationsmessungen eine erfolgreiche Performance im Bereich der ökonomischen Verantwortung zu dokumentieren. Auch die Summe etwaiger Bußgelder oder Prozesstage kann ein Indikator für Compliance-Aspekte sein. Letztere Punkte sind im Hinblick auf die Reporting-Pflicht ab spätestens 2017 besonders relevant.

### **Ökologische Dimension: Chancen für Kostensenkung und Image**

Bei der ökologischen Dimension der CSR stehen Fragen des Umwelt- und Klimaschutzes im Mittelpunkt. Für Banken als „schadstoffarme“ Branche, die selbst

keine nennenswerten Emissionen verursacht, ergeben sich hier sowohl interne Einsparpotenziale wie externe Chancen für die Imageverbesserung. So können durch Sparmaßnahmen in den Bereichen Papier, Wasser, Abfall oder Strom der Ressourcenverbrauch wie Kosten gesenkt werden.

Darüber hinaus kann sich ein Kreditinstitut durch die Nutzung regenerativer Energien, von Car-Sharing-Angeboten für Mitarbeiter oder den Verzicht auf unnötige Dienstreisen als „grünes“ Unternehmen positionieren. Dieses Engagement wird umso glaubwürdiger, wenn es ganzheitlich in die Unternehmenskultur integriert wird. So sind die Banken zwar im Hinblick auf das eigene Geschäftsfeld als Dienstleister selbst eher sauber, finanzieren aber teilweise „unsaubere“ Projektvorhaben.

Hier könnte die Unterzeichnung der Äquator-Prinzipien als freiwillige Umwelt- und Sozialstandards ein Zeichen setzen. Wenngleich die Richtlinien ursprünglich für internationale Projektfinanzierungen erarbeitet wurden, können sie durchaus auch für Exportvorfinanzierungen und Unternehmenskredite angewandt werden.

Wenn beispielsweise die Vergabe vor allem großer Kreditsummen konsequent mit einem Nachhaltigkeits-Screening auf Basis sogenannter Environmental-Social-Governance (ESG)-Kriterien verknüpft würde, könnte ein Kreditinstitut konsequent neue Wege beschreiten und aktiv dokumentieren, dass es zur Übernahme der Verantwortung für umweltpolitische und gesellschaftliche Auswirkungen entlang des Kerngeschäfts bereit ist.<sup>10)</sup> Als positiver Nebeneffekt würden derartige Screenings oder Scores auch die Risiken des Bankgeschäfts minimieren.<sup>11)</sup>

Bislang finden sich unter den 80 Unterzeichnern der Prinzipien lediglich vier deutsche Banken beziehungsweise deren Zentralinstitute.<sup>12)</sup> Die Sorge, dass Banken als Kreditpolizei auftreten und damit Kun-

den verprellen ist hierbei nur so lange berechtigt, wie es keinerlei Branchenverpflichtungen gibt oder aber in Konsequenz „schwarze Schafe“ bewusst den anderen überlassen werden. Neben der Überprüfung der Kreditnehmer kann auch eine Beschaffungspolitik, die sozial-ökologische Kriterien berücksichtigt, eine Überlegung wert sein.

Ein weiterer bankenspezifischer Zusammenschluss mit ökologischer Ausrichtung ist die Finanzinitiative des Umweltprogramms der Vereinten Nationen, die „United Nations Environment Programme Finance Initiative“ (UNEP FI). Mit Unterzeichnung des Programms verpflichten sich Unternehmen, soziale und Nachhaltigkeitsaspekte in ihre Geschäftstätigkeiten zu integrieren und deren Weiterentwicklung aktiv zu fördern.

### **Potenzial bei nachhaltigen Geldanlagen**

Neben diesen offiziellen Erklärungen können Banken auch vermehrt oder bevorzugt nachhaltige Produkte anbieten. Der Markt für sogenannte nachhaltige Geldanlagen (SRI-Produkte) ist mittlerweile auch in Deutschland recht umfangreich und dessen Erfolgsprognose insgesamt positiv. Allein im Jahr 2014 wuchs der nachhaltige Anlagemarkt um 25 Prozent auf insgesamt fast 80 Milliarden Euro, mit einem Anteil von rund 4 Prozent am Gesamtvolumen zugegebenermaßen auf noch kleinem Niveau.<sup>13)</sup> Hier liegt nach Ansicht von Experten vor allem bei Privatanlegern noch erhebliches Potenzial. Für eine Erfolg versprechende Kampagne benötigen gerade Privatkunden sowohl Qualitätsgarantien als auch kompetente Informationen und Transparenz, um nachhaltigen Anlagemodellen zu vertrauen.<sup>14)</sup>

Darüber hinaus könnten Banken neben der beliebten Förderung von Kultur oder Sportveranstaltungen auch aktiv Umweltschutzprojekte unterstützen.

Zur Erfolgsmessung einer guten ökologischen Performance bietet sich die Nutzung etablierter Umweltmanagementsysteme wie EMAS, ISO 14001 oder einer um Nachhaltigkeit ergänzten „Sustainable Balanced Scorecard“ an. Darüber hinaus bietet gerade für das Reporting die Global Reporting Initiative (GRI) seit Jahren eine umfangreiche Sammlung von KPIs, die im Umweltbereich von Energie über Müll bis hin zum Transport eine Vielzahl brauchbarer Messgrößen anbietet.<sup>15)</sup>

**Soziale Verantwortung mit interner und externer Dimension**

Die soziale Verantwortung der Unternehmer wurde in der Vergangenheit häufig mit dem Begriff CSR gleichgesetzt, obwohl es sich hierbei nur um eine Dimension dieses ganzheitlichen Managementansatzes handelt. Die oben erwähnte Global Reporting Initiative (GRI), unterteilt in die vier Unterkategorien „Arbeitsbedingungen und menschenwürdige Arbeit“, „Menschenrechte“, „Gesellschaft“ und „Produktverantwortung“. Es kann also in einen internen Verantwortungsbereich als Arbeitgeber und eine externe Dimension gegenüber Kunden und Gesellschaft unterschieden werden.

Die Arbeitsbedingungen in Deutschland sind auch im Bankenbereich von einer

Vielzahl staatlicher Verordnungen reguliert und sozial ausgestaltet. Über diese gesetzlichen Fürsorgepflichten hinaus haben Arbeitgeber aber die Möglichkeit, weitere freiwillige Maßnahmen anzubieten, die sie im Zuge des „Employer Branding“ als besonders guter Arbeitgeber ausweisen. Hierunter fallen innovative Angebote zur Gesundheitsförderung und -erhaltung, die aktive Förderung von Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen, Gleichstellungsprogramme zur Erhöhung des Anteils weiblicher Führungskräfte, familienfreundliche Arbeitszeitmodelle, Programme zum Wiedereinstieg nach dem Erziehungsurlaub oder die Möglichkeit, ein „Sabbatjahr“ (unbezahlte Freistellung) zu nehmen.

Darüber hinaus sind im Segment Menschenrechte Themen berührt, die über ein soziales Kreditscreening bereits im Profitbereich erwähnt wurden und beispielsweise die Zulieferer und deren Auswahl betreffen oder aber die Chancengleichheit von Frauen oder Migranten berühren.

Des Weiteren fallen hierunter alle gemeinwohlorientierten Aktivitäten wie Stiftungen, Sponsoring, Spenden oder auch innovative Projektvorhaben wie Gemeinwesen Joint Venture (Nutzung gemeinsamer Ressourcen), Social Lobbying (Nutzen von Kontakten zugunsten sozialer Projekte) oder Venture-Philanthro-

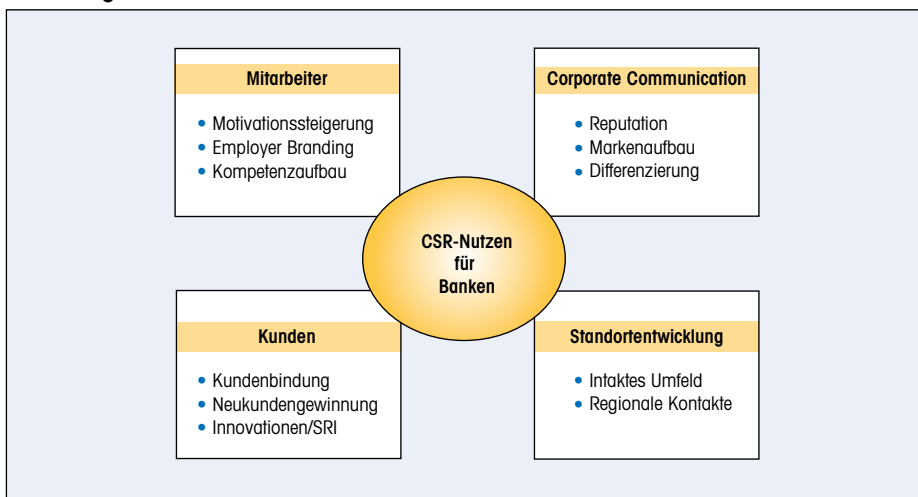
pie (Risikokapital für gemeinwohlorientierte Vorhaben).

**Vergleichsweise schwer messbar**

Der soziale Verantwortungsbereich gilt als schwer(er) messbar, hat mittlerweile aber auch eine Vielzahl an Kennzahlen aufzuweisen. Neben der allgemeinen Dokumentation zur Anzahl von Auszubildenden oder Neueinstellungen, Gleichstellungs- oder Diversity-Themen (Frauenquote, Anzahl von Beschäftigten mit Migrationshintergrund oder Gleichbezahlung) oder Elternzeitprogrammen lassen sich Krankentage, Fluktuationsraten oder Weiterbildungstage nachweisen. Darüber hinaus kann auch in diesem Zusammenhang die Mitarbeiterzufriedenheit erfasst werden, da zum Beispiel die aktive Teilnahme an sinnvollen Projekten oft positiv auf die Motivation wirkt (siehe Abbildung 2).

Im Kontext von Gemeinwohlprojekten wird zusehends auf den „Impact“ geachtet, also das, was die Projekte in Zahlen ausgedrückt bewegen oder verbessern (zum Beispiel Anzahl der Schulessen für bedürftige Kinder, Senkung der Kriminalitätsrate in bestimmten Stadtteilen oder Regionen). Auch hier liefern die GRI-Indikatoren hilfreiche Anregungen.

**Abbildung 2: CSR-Nutzen für Banken**



**CSR ist Chefsache**

CSR ist Chefsache und bedarf der gleichen betriebswirtschaftlichen Sorgfalt wie andere Performance-Managementprozesse. Es ist keine Nebentätigkeit, die man der PR-Frau aufs Auge drückt oder der Werbeagentur überlässt. Nur diejenigen Banken, denen es gelingt, die zugrunde liegenden Werte der CSR wie Fairness, Ehrlichkeit oder Rücksichtnahme glaubwürdig in das Tagesgeschäft des Unternehmens zu integrieren, sind nach innen und außen glaubwürdig und können mit CSR Wettbewerbsvorteile generieren.

Dies bedeutet nicht nur, dass die oben skizzierten Themenfelder konkret mit Leben gefüllt und in die entsprechenden Leitlinien und Strategiepapiere der Banken integriert werden sollten, sondern auch, dass das Thema CSR ganzheitlich in das Management einer Bank integriert werden muss (siehe Abbildung 3).

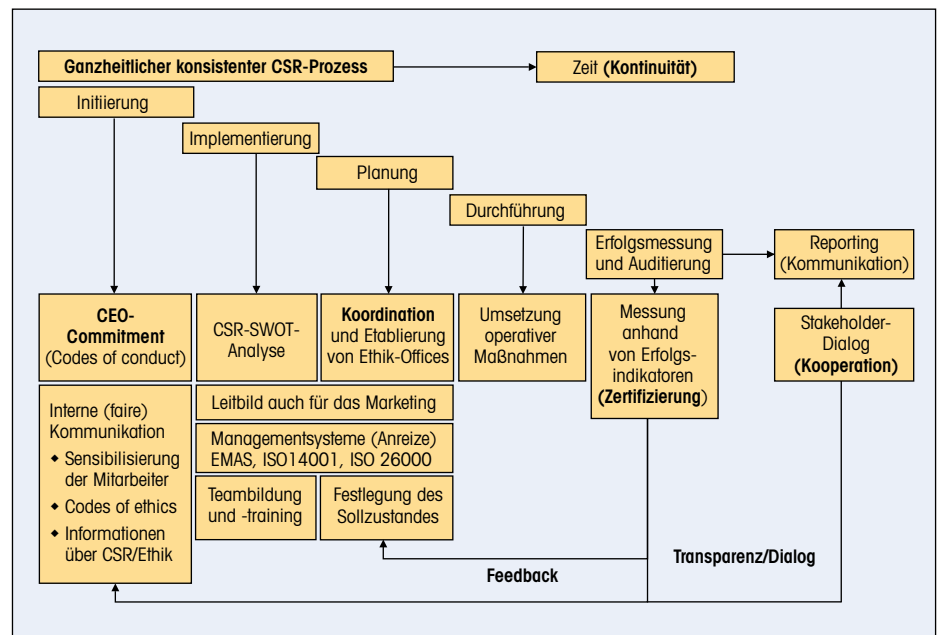
### Handlungsbedarf bei der Implementierung

Bei einer kürzlich durchgeführten Befragung der EBC Hochschule Hamburg unter den 150 größten deutschen Kreditinstituten gaben beispielsweise 95 Prozent der berichtenden Banken an, über ein Leitbild zu verfügen, hatten aber CSR-Themen wie Menschenrechte, Umwelt oder gesellschaftliche Anspruchsgruppen mehrheitlich nicht adressiert. Nahezu die Hälfte hatte keine Strategie im Umgang mit kritischen Modellen der Steuerersparnis, während zur Korruptionsbekämpfung bei den meisten Unternehmen Schriftstücke existierten.

Im sozialen Bereich wiederum hatte nur etwa die Hälfte einen Aktionsplan, der die Gemeinwohlaktivitäten und deren Zielsetzungen explizit dokumentiert. Noch weniger Resonanz gab es auf die Frage nach der Erfolgsmessung sozialer Maßnahmen. Nur rund 20 Prozent der Banken gaben an, klare Indikatoren zur Überprüfung der sozialen oder ökologischen Performance (zum Beispiel GRI, Äquator-Prinzipien) anzuwenden oder entsprechenden Initiativen anzugehören. Sozial- oder Ethikaudits wurden ebenfalls von fast keinem Institut durchgeführt.

Diese Daten korrespondieren mit der Tatsache, dass 65 Prozent der befragten Banken davon überzeugt sind, dass sich der Nutzen sozialer Maßnahmen schwer messen ließe und 60 Prozent kritisch bestätigen, dass diese Maßnahmen oft auch nicht strategisch genug geplant seien, um etwas bewirken zu können. Fast 90 Prozent der Befragten stimmen der Aussage

Abbildung 3: CSR als ganzheitlicher Prozess



zu, dass sie noch mehr unternehmen würden, wenn sich dadurch ihre Wettbewerbsposition verbessern würde oder wenn Ratingagenturen und Analysten diesen Einsatz berücksichtigen würden (70 Prozent). Gleiches gilt, wenn Kunden aktiv nachfragen würden.

Hier besteht offenbar Informations-, Überzeugungsbedarf und Handlungsbedarf im Hinblick auf eine professionelle Implementierung und Wirkung sozialen Engagements im Rahmen einer ganzheitlichen CSR-Strategie. Denn nur so kann diese den Nutzen bringen (siehe Abbildung 2), den sich Unternehmen von CSR erhoffen und der mittlerweile auch in Studien wissenschaftlich belegt ist.

### Positive Wirkung auf die Reputation

Neben direktem Impact für die Projektpartner sozialer Aktionen haben CSR-Aktivitäten im Sinne von vertrauensbildenden Maßnahmen positive Wirkung für die Reputation eines Unternehmens. So ist das Vertrauen in Banken seit Jahren gesunken, parallel dazu hat die ethische Sensibilität der Verbraucher zugenommen wie die 4. Otto Trendstudie 2013 belegt.<sup>16)</sup>

Auch für den Bankensektor ist belegt, dass sich beispielsweise rund 50 Prozent der Kunden aktiv für ethische Geldanlagen interessieren oder diese zumindest befürworten<sup>17)</sup>, 40 Prozent der Deutschen würden für ethisch korrekte Produkte sogar mehr Geld ausgeben.<sup>18)</sup> Erstaunliche 93 Prozent der befragten Verbraucher geben sogar an, dass sich die eigene Lebensqualität erhöht, wenn Unternehmen ihre soziale Verantwortung wahrnehmen,<sup>19)</sup> und sind offenbar keineswegs der Meinung, dass soziale Maßnahmen ausschließlich Aufgabe des Staates seien.

### Gesellschaftliche Verantwortung als Aufgabe etabliert

Dies deckt sich mit den Umfrageergebnissen der EBC, wonach dies auch 75 Prozent der Banker verneinen. 85 Prozent sind sogar der Meinung, dass sich Banken auch in einer angespannten Wirtschaftslage soziales Engagement weiterhin leisten sollten. Dies deutet darauf hin, dass sich gesellschaftliches Engagement mittlerweile offenbar als Aufgabe einer verantwortungsvollen Bank etabliert hat. Der Aussage, dass Banken mit der aktiven Kommunikation sozialer Maßnah-

men nur noch weitere Begehrlichkeit wecken würden, stimmten 2014 nur noch 35 Prozent zu, während 2004 noch 65 Prozent Sorge hatten, vermehrt angefragt zu werden.

Neben der Einstellung potenzieller Kunden zur sozialen Verantwortung der Unternehmen erscheint die Zielgruppe der potenziellen Nachwuchsmitarbeiter mindestens genauso wichtig. Hier geben 43 Prozent der Arbeitnehmer an, gezielt nach CSR-aktiven Arbeitgebern Ausschau zu halten, wobei die Zahlen bei der jungen Generation Y noch höher liegen.<sup>20)</sup>

### Auf strategische Herangehensweise achten

Insgesamt kann festgehalten werden, dass CSR gerade auch für den Bankenbereich ein wichtiges Instrumentarium ist und zukünftig über die Reporting-Verpflichtung noch weiter an Bedeutung gewinnen wird. Verantwortliche Unternehmensführung im Sinne der CSR bedeutet hierbei für Banken nicht nur, für angemessene Gewinne zu sorgen, sondern sich im Rahmen einer ganzheitlich verstandenen Sorgfaltspflicht sowohl um die Einhaltung der nationalen und internationalen Gesetze und Normen zu bemühen als auch die legitimen Erwartungen verschiedener Stakeholdergruppen, allen voran Kunden und Mitarbeiter, zu berücksichtigen.

Damit dies nicht nur Kosten, sondern auch Nutzen verursacht, muss auf eine strategische und ganzheitliche Herangehensweise der CSR-Umsetzung als ethischem Performance-Prozess geachtet werden. Es reicht nicht, Projekte auszumachen und zu finanzieren oder Mitarbeiter zu fördern. Vielmehr bedarf es gerade im Bankenbereich einer kritischen Reflexion der gängigen Unternehmenskultur.

Wenn sich der schlechte Ruf der Branche nachhaltig verändern soll, dann müssen Begriffe wie Transparenz, Integrität und Glaubwürdigkeit die gleiche Wichtigkeit bekommen wie Gesamtkapitalrentabilität, Shareholder-Value oder Reingewinnspanne. Nur ein Kreditinstitut, das eine verantwortungsvolle, gerechte und transparente Unternehmenskultur aktiv fördert und dabei auch auf kritische Themen und Stakeholder zugeht und sich unbequemen Fragen stellt, kann einen Wertekonsens herstellen, den sowohl die eigenen Mitarbeiter als auch externe Stakeholder als glaubwürdig betrachten.

Dies wiederum ist die Voraussetzung dafür, Wettbewerbsvorteile generieren zu können, indem eine Bank nach innen und außen als fairer Arbeitgeber, ehrlicher Partner und seriöser Dienstleister wahrgenommen wird, der im Sinne der CSR seiner Verantwortung in vollem Umfang gerecht wird.

### Quellen:

Äquatorprinzipien (2015): Members and reporting, unter: <http://www.equator-principles.com/index.php/members-reporting>, abgerufen am 13. Januar 2015.

Döring, T. (2012): Jeder vierte Deutsche hält Banker für „äußerst kriminell“, unter [www.handelsblatt.com/unternehmen/banken/zinsskandal-jeder-vierte-deutsche-haelt-banker-fuer-ausserst-kriminell/6870464.html](http://www.handelsblatt.com/unternehmen/banken/zinsskandal-jeder-vierte-deutsche-haelt-banker-fuer-ausserst-kriminell/6870464.html), erschienen am 12. Juli 2012, abgerufen am 12. Januar 2015.

EU Kommission (2011): Mitteilung „Eine neue EU-Strategie (2011-14) für die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR)“, KOM(2011) 681 endgültig, unter: [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/public-consultation/index\\_de.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/public-consultation/index_de.htm), abgerufen am 12. Januar 2015.

Fabisch, N. (2013): Compliance und Corporate Social Responsibility. In: Behringer, S. (Hrsg.): Compliance kompakt. Best Practice im Compliance-Management, 3. durchgesehene und wesentlich erweiterte Aufl., Berlin: Erich Schmidt Verlag, S. 347-365.

Fabisch, N. (2004): Soziales Engagement von Banken. Entwicklung eines adaptiven und innovativen Konzeptansatzes im Sinne des Corporate Citizenship von Banken in Deutschland. Diss. München, Mering.

FNG (2014): Forum Nachhaltige Geldanlagen e.V.: Marktbericht Nachhaltige Geldanlagen 2014, Berlin, unter: <http://www.forum-ng.org>.

GRI (2013): G4 Sustainable Reporting Guidelines. Reporting Principles and Standard Disclosure, unter: [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org), abgerufen am 13. Januar 2015.

Jost, S. (2013): Sparkassen und Volksbanken schlagen den Primus, unter: [www.welt.de/wirtschaft/article114196073/Sparkassen-und-Volksbanken-schlagen-den-Primus.html](http://www.welt.de/wirtschaft/article114196073/Sparkassen-und-Volksbanken-schlagen-den-Primus.html), erschienen am 6. März 2013, abgerufen am 12. Januar 2015.

Leonhard, F.; Wiedemann, A. (2014): Sustained Sustainability in Banken, unter: [www.wiwi.uni-siegen/banken/dokumente/presentation\\_leonhard-wiedemann\\_r](http://www.wiwi.uni-siegen/banken/dokumente/presentation_leonhard-wiedemann_r), S. 28.

Matzner, U. (2014): „Ethik-Banker“ – von den Banken vernachlässigt, in: bank und markt 02, 1. Februar 2014, S. 31.

Nielsen (2014): Nielsen Global Survey zur CSR, unter [www.nielsen.com](http://www.nielsen.com).

Otto (2013) (Hrsg.): Otto Group Trendstudie 2013, 4. Studie zum ethischen Konsum, unter: <http://www.otto-group.com>.

Pellens, B.; Schmidt, A. (2014): Verhalten und Präferenzen deutscher Aktionäre, Erschienen in der Reihe: Studien des Deutschen Aktieninstituts e.V. (Hrsg.), Februar 2014.

Schäfer, H. (2009): Socially Responsible Investments (SRI) in Deutschland – Stellungnahme und Empfehlungen, unter: [www.csr-in-deutschland.de](http://www.csr-in-deutschland.de).

### Fußnoten

<sup>1)</sup> Siehe Pellens/Schmidt (2014), S. 36.

<sup>2)</sup> Siehe Döring, T. (2012), unter: [www.handelsblatt.com](http://www.handelsblatt.com) (Zugriff am 12. Januar 2015).

<sup>3)</sup> Siehe Jost, S. (2013), unter: [www.welt.de](http://www.welt.de) (Zugriff am 12. Januar 2015).

<sup>4)</sup> Siehe Fabisch, N. (2004), S. 53 ff.

<sup>5)</sup> Siehe EU Kommission (2011), S. 7.

<sup>6)</sup> Siehe Fabisch, N. (2013), S. 348.

<sup>7)</sup> Siehe EU Kommission (2014): Non-Financial Reporting unter: [http://ec.europa.eu/internal\\_market/accounting/non-financial-reporting/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/non-financial-reporting/index_en.htm).

<sup>8)</sup> Siehe Leonhard, F.; Wiedemann (2014), S. 28.

<sup>9)</sup> Siehe EU Kommission (2011), S. 7.

<sup>10)</sup> Siehe Fabisch, N. (2004), S. 103.

<sup>11)</sup> Siehe Equator Principles (2015), unter: [www.nachhaltigkeit.info](http://www.nachhaltigkeit.info).

<sup>12)</sup> Siehe Äquatorprinzipien (2015), unter: [www.equator-principles.com/index.php/members-reporting](http://www.equator-principles.com/index.php/members-reporting).

<sup>13)</sup> Siehe FNG (2014), unter: [www.forum-ng.org](http://www.forum-ng.org).

<sup>14)</sup> Siehe Schäfer, H. (2009), unter [www.csr-in-deutschland.de](http://www.csr-in-deutschland.de).

<sup>15)</sup> Siehe GRI (2013), unter: [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org).

<sup>16)</sup> Siehe Otto (2013), S. 7.

<sup>17)</sup> Siehe Matzner, U. (2014), S. 31.

<sup>18)</sup> Siehe Nielsen (2014).

<sup>19)</sup> Siehe Otto (2013), S. 49.

<sup>20)</sup> Siehe Nielsen (2014).

## Unsere Termine 2015 für Sie



### 36. bank und markt Privatkundenforum

**am 30. September 2015**  
DZ Bank AG, Frankfurt am Main

---



### Bankkartenforum 2015

**am 1. Oktober 2015**  
DZ Bank AG, Frankfurt am Main