

BANKEN

Axel Hesse

Sustainable Development Management – Politik- und Geschäftsfeld-Strategien für Banken

**Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades eines Doktors der
Wirtschaftswissenschaften (Doktor rerum oeconomicarum, Dr. rer. oec.)
an der Handelshochschule Leipzig (HHL)**

Axel Hesse

Sustainable Development Management – Politik- und Geschäftsfeld-Strategien für Banken

Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades eines Doktors der
Wirtschaftswissenschaften (Doktor rerum oeconomicarum, Dr. rer. oec.)
an der Handelshochschule Leipzig (HHL)

SD-M Eigenverlag, Münster 2007

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Hesse, Axel:

Sustainable Development Management – Politik- und Geschäftsfeld-Strategien für Banken / Axel Hesse. – Münster, SD-M Eigenverlag 2007
Zugl.: Leipzig, Handelshochschule (HHL), Diss., 2006

ISBN-13: 978-3-00-020531-6

Erstgutachter: Prof. Dr. Manfred Kirchgeorg
Zweitgutachter: Prof. Dr. Wilhelm Althammer
Drittgutachter: Prof. Dr. Malte Brettel

Schlagwörter:

Bank / Bankmanagement / Entwicklung / Entwicklungspolitik /
Firmenkundengeschäft / Investment Banking / Kapitalanlage / Klimawandel /
Kreditwesen / Kreditgeschäft / Kreditinstitut / Management / Marketing /
Nachhaltige Entwicklung / Nachhaltigkeit / Politikfeldanalyse / Privatkundengeschäft /
Strategisches Geschäftsfeld / Strategische Planung / Strategisches Management /
Umweltpolitik / Umweltschutz / Versicherung

Besonderer Dank gilt

- der HypoVereinsbank für die Unterstützung des Promotionsprozesses und
- der Wissenschaftsförderung der Sparkassen-Finanzgruppe sowie der Stiftung Wertevolle Zukunft für die Unterstützung des Drucks dieser Dissertation.



© 2007 – alle Rechte vorbehalten
SD-M Eigenverlag, Münster

info@SD-M.de
www.SD-M.de

Titelgestaltung: www.bert-odenthal.de

Printed in Germany, Druck: Oing Druck GmbH, Südlohn.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem, FSC-zertifiziertem Papier „Igepa Munken Print White 1,5“ ohne optische Aufheller.

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|------------|
| Abbildungsverzeichnis | V |
| Tabellenverzeichnis | VI |
| Abkürzungsverzeichnis | VII |
| | |
| A Einleitung | 1 |
| 1 Die Bedeutung des Sustainable Development Management für das strategische Management der Banken..... | 1 |
| 2 Abgrenzung und Definition relevanter Begriffe..... | 7 |
| 2.1 Sustainable Development (SD) oder Survivable Development..... | 7 |
| 2.2 Sustainable Development Management (SD-M)..... | 8 |
| 2.3 Banken – Typologisierung und Beschränkung..... | 12 |
| 2.4 Strategische Geschäftsfeld (SGF)-Planung | 15 |
| 3 Stellenwert und Bedeutung von SD-Strategien für Banken..... | 16 |
| 4 Zielsetzung und Gang der Untersuchung..... | 27 |
| B Integration der SD in die Politik- und SGF-Planung der Banken | 30 |
| 1 Einordnung in einen wissenschaftstheoretischen Kontext | 30 |
| 1.1 Praktische Philosophie..... | 30 |
| 1.2 Systemorientiertes Management | 39 |
| 1.3 Entscheidungsorientierte Betriebswirtschaftslehre | 41 |
| 2 Strategisches Management, strategische Planung, Konzeption einer entscheidungsorientierten SD-Integration und allgemeine Informationsgrundlagen | 43 |
| 2.1 Strategisches Management, strategische Planung und Konzeption einer entscheidungsorientierten SD-Integration..... | 43 |
| 2.2 Allgemeine Informationsgrundlagen | 46 |
| 2.2.1 Externe Umweltanalyse (Chancen und Risiken)..... | 46 |
| 2.2.2 Interne Unternehmensanalyse (Stärken und Schwächen)..... | 46 |
| 2.2.3 Kulturelle Wertvorstellungen..... | 47 |
| 2.2.4 Verpflichtungen gegenüber der Gesellschaft..... | 48 |
| 3 SD-spezifische Informationsgrundlagen: Identifikation der Kernherausforderungen für SD | 50 |
| 3.1 Umweltpolitik, -ökonomie und -finanzierung | 50 |
| 3.2 Entwicklungspolitik, -ökonomie und -finanzierung | 57 |
| 3.3 Bestimmung der Kernherausforderungen für SD..... | 71 |
| 3.3.1 United Nations Millennium Development Goals (MDG)..... | 72 |
| 3.3.2 CSD-Indikatoren für Sustainable Development | 73 |
| 3.3.3 World Development Indicators..... | 75 |
| 3.3.4 Delphi-Berichte zur Entwicklung der Wissenschaft & Technik 1993 und 1998..... | 76 |
| 3.3.5 UNEP/SCOPE GEO 2000 und die „Big Six“ | 78 |
| 3.3.6 Global Reporting Initiative (GRI)..... | 82 |
| 3.4 Fazit: Konzentration auf die „Big Six“ | 84 |
| 4 SD-Orientierung bei Unternehmenszielen und Zielsystem..... | 86 |
| 4.1 Unternehmensphilosophie/Vision | 86 |
| 4.2 Unternehmensleitbild | 87 |
| 4.3 Strategische Unternehmensziele | 96 |
| 4.4 Empirische Ergebnisse zum SD-Stellenwert im Finanzdienstleister-Zielsystem..... | 103 |

| | | |
|---|--|------------|
| 5 | SD-Ausrichtung der Unternehmensstrategien..... | 107 |
| 5.1 | Dienstleistungs- und Politik-orientierte, SD-aktive Basisstrategien..... | 108 |
| 5.2 | Dienstleistungs-orientierte SD-Ausrichtung der SGF-Planung..... | 123 |
| 5.2.1 | Stellenwert und Vorgehensweise der SGF-Planung innerhalb der strategischen Planung | 123 |
| 5.2.2 | Theoretische Ansätze zur SGF-Planung in Banken | 126 |
| 5.2.3 | Grob- und Feinauswahl der SGF | 128 |
| 5.2.4 | SGF-Abgrenzungen der Bankpraxis..... | 131 |
| 5.2.5 | SD-Ausrichtung der SGF für Banken..... | 136 |
| 5.2.5.1 | Kundengruppen | 138 |
| 5.2.5.2 | Servicetechnologien | 139 |
| 5.2.5.3 | Kundenbedürfnisse..... | 146 |
| 5.2.5.4 | Die „Big Six“ als vierte SGF-Dimension | 147 |
| 5.2.5.5 | Der SD-orientierte Suchraum zur SGF-Abgrenzung..... | 147 |
| 5.2.6 | Änderung bestehender und Einrichtung neuer SGF für SD..... | 149 |
| 5.3 | SD-Ausrichtung einer erweiterten Politikfeld-Planung | 151 |
| 5.3.1 | Akteure | 153 |
| 5.3.2 | Technologien der Interessenvertretung | 156 |
| 5.3.3 | SD-orientierte Bank-/SGF-Bedürfnisse in der erweiterten Politikfeld-Planung..... | 160 |
| 5.3.4 | Der SD-orientierte Suchraum zur erweiterten Politikfeld-Planung .. | 162 |
| 6 | Zusammenfassung..... | 165 |
| C Technologische Aussagen zur Dienstleistungs- sowie Politik-orientierten SD-Strategieimplementierung nach SGF (Maßnahmen) | | 167 |
| 1 | SGF Retail Banking..... | 168 |
| 1.1 | Empirische Ergebnisse zur Bedeutung der „Big Six“ für das SGF | 168 |
| 1.2 | Zahlungsverkehr | 171 |
| 1.3 | Mikrofinanzierungen für „Small-Scale Enterprises“ | 174 |
| 1.4 | Finanzsystementwicklung in Entwicklungs- und Schwellenländern | 181 |
| 1.5 | Finanzdienstleistungen für Privatkunden der „Consumer Economy“ | 186 |
| 1.6 | Finanzierung dezentraler, erneuerbarer Energien | 190 |
| 1.7 | Ratings und Finanzdienstleistungen für Energieeffizienz bei SME | 192 |
| 1.8 | Politik-orientierte Maßnahmen zur Abmilderung des Klimawandels und Einbindung von Fördermitteln | 195 |
| 1.9 | Zusammenfassung und Zielbewertung | 199 |
| 2 | SGF Commercial Banking..... | 205 |
| 2.1 | Empirische Ergebnisse zur Bedeutung der „Big Six“ für das SGF | 207 |
| 2.2 | Risikomanagement | 208 |
| 2.2.1 | „Alte“ und „neue“ Kredit- und Haftungsrisiken..... | 209 |
| 2.2.2 | Reputationsrisiken | 217 |
| 2.2.3 | Länderrisiken | 220 |
| 2.2.4 | Politik-orientierte SD-Integration bei konventionellen Finanzratingagenturen..... | 220 |
| 2.2.5 | Risiko-Transfer | 221 |
| 2.3 | Finanzierungen in Schwellen- und Entwicklungsländern | 222 |
| 2.3.1 | Exportfinanzierungen..... | 223 |
| 2.3.2 | Projektfinanzierungen | 226 |
| 2.3.3 | Schuldenerlass, Reform der internationalen Wirtschafts-institutionen und Einbindung von Fördermitteln..... | 235 |
| 2.4 | Projektfinanzierungen SD-orientierter Energiewende | 243 |

| | | |
|---------|--|-----|
| 2.5 | Banken als „Agents for Change“ durch SD-orientiertes Portfolio- Management..... | 246 |
| 2.6 | Zusammenfassung und Zielbewertung | 249 |
| 3 | SGF Investment Banking | 250 |
| 3.1 | Empirische Ergebnisse zur Bedeutung der „Big Six“ für das SGF | 253 |
| 3.2 | Mergers and Acquisitions..... | 254 |
| 3.3 | Wertpapier-Emissionsgeschäft | 260 |
| 3.3.1 | Aktienemissionen | 260 |
| 3.3.2 | Anleiheemissionen | 263 |
| 3.4 | Derivate | 267 |
| 3.4.1 | Rohstoffderivate | 268 |
| 3.4.2 | Wetterderivate | 272 |
| 3.4.3 | Zins- und Währungsderivate..... | 273 |
| 3.4.4 | Kreditderivate/Forderungsverbriefung | 274 |
| 3.4.5 | Rahmenbedingungen für Finanzderivate..... | 275 |
| 3.5 | Wertpapier-Analyse | 277 |
| 3.5.1 | Neuausrichtung der SRI-/SEE-Analyse auf die SD-Analyse bei Aktien..... | 278 |
| 3.5.2 | SRI-/SEE- und SD-Analyse für Indizes..... | 290 |
| 3.5.3 | SRI-/SEE- und SD-Analyse für Anleihen | 292 |
| 3.5.4 | Integration der SRI-/SEE-/SD-Analyse in die klassische Finanz-Analyse..... | 296 |
| 3.6 | (Eigen-)Handel..... | 303 |
| 3.6.1 | Wertpapier(derivate)handel | 304 |
| 3.6.2 | Devisen- und Währungsderivatehandel..... | 305 |
| 3.6.3 | Emissionsrechtshandel..... | 306 |
| 3.6.4 | Energiehandel | 312 |
| 3.6.5 | Wasser(emissions)rechtshandel..... | 315 |
| 3.6.6 | Fischereiquotenhandel | 316 |
| 3.6.7 | Landerschließungsrechtshandel..... | 317 |
| 3.7 | Zusammenfassung und Zielbewertung | 318 |
| 4 | SGF Asset Management..... | 320 |
| 4.1 | Empirische Ergebnisse zur Bedeutung der „Big Six“ für das SGF | 322 |
| 4.2 | Kundengruppen | 323 |
| 4.2.1 | Institutionelle Investoren..... | 323 |
| 4.2.1.1 | Bedeutungszunahme und internationale Zusammensetzung | 323 |
| 4.2.1.2 | SD-Ausrichtung für institutionelle Investoren | 325 |
| 4.2.1.3 | Pensionsfonds | 327 |
| 4.2.1.4 | Versicherungen und Pensionskassen | 332 |
| 4.2.1.5 | Kirchen und Stiftungen | 334 |
| 4.2.2 | Private Investoren..... | 338 |
| 4.2.2.1 | Vermögensaufbau/Altersvorsorge | 338 |
| 4.2.2.2 | Kommunikation, Beratung und Informationstransparenz.. | 340 |
| 4.2.2.3 | Das Verhältnis privater zu institutionellen Investoren | 346 |
| 4.3 | Der Weltmarkt für SEE-/SRI- und SD-Investments | 348 |
| 4.4 | Asset Management Dienstleistungen | 351 |
| 4.4.1 | Lebens- und Rentenversicherungen..... | 352 |
| 4.4.2 | Investmentfonds und Zertifikate..... | 355 |
| 4.4.2.1 | Indexorientiertes, passives Investment..... | 358 |
| 4.4.2.2 | „Hedge-Fonds“ und -Zertifikate..... | 360 |

| | | |
|----------|--|------------|
| 4.4.2.3 | Zinszertifikate, Geldmarkt- und ABS-Fonds..... | 364 |
| 4.4.2.4 | Themenfonds und -zertifikate | 364 |
| 4.4.3 | Beteiligungen..... | 365 |
| 4.4.3.1 | Private Equity/Venture Capital..... | 366 |
| 4.4.3.2 | „Carbon Funds“ | 368 |
| 4.4.3.3 | Geschlossene Fonds | 369 |
| 4.4.3.4 | Wald-/Plantageninvestments | 371 |
| 4.4.3.5 | Immobilien Asset Management | 373 |
| 4.4.4 | Einbeziehung von Derivaten..... | 375 |
| 4.4.5 | „Engagement“ und Banken als „Agents for Change“ | 378 |
| 4.5 | Langfristige SD- und Performance-Orientierung als Differenzierungsmerkmal | 382 |
| 4.6 | SD/SEE/SRI und Entwicklungsländer..... | 388 |
| 4.7 | Zusammenfassung und Zielbewertung | 390 |
| 5 | SGF Nicht-Lebens- und Rückversicherungen..... | 392 |
| 5.1 | Empirische Ergebnisse zur Bedeutung der „Big Six“ für das SGF | 392 |
| 5.2 | Zusammenfassung | 392 |
| 6 | Bewertung, Auswahl und Implementierung der Innovationen, Adaptionen und Eliminationen (Maßnahmen) | 397 |
| 6.1 | Heuristik zur Bewertung und Auswahl der Maßnahmen | 397 |
| 6.2 | Maßnahmenimplementierung, kontinuierliche Verbesserung mittels SD-M-Systemen und SD-Reporting | 401 |
| D | Zusammenfassung und Ausblick | 403 |
| | Abstract..... | 408 |
| | Literaturverzeichnis | 409 |
| | Anhang: Fragebogen und Teilnehmer der Untersuchung..... | 460 |

A Einleitung

1 Die Bedeutung des Sustainable Development Management für das strategische Management der Banken

Die zunehmende, intra- und insbesondere intergenerationelle Ungleichverteilung des materiellen Wohlstands¹ bei anhaltender, absoluter Armut eines Großteils der Weltbevölkerung und die sich immer stärker abzeichnenden, ökologischen Grenzen des wirtschaftlichen Wachstums gegenwärtiger Prägung gehören zu den **wichtigsten Herausforderungen des 21. Jahrhunderts**. „Sustainable Development“ wurde Ende des 20. Jahrhunderts als internationales Leitbild für eine Entwicklung entworfen, welche schwerpunktmäßig diesen beiden Herausforderungen „**Armut**“ und „**Umwelt**“ begegnen soll. Um diesem jahrhundertübergreifenden Leitbild gerecht zu werden und damit ihre eigene Existenz langfristig zu sichern, empfiehlt es sich für Unternehmen aus Sicht des Autors, **Sustainable Development Management** als integrierte Managementaufgabe anzusehen. Dies könnte eine der **wichtigsten Aufgaben für das strategische Management im 21. Jahrhundert** darstellen.

Vor dem Hintergrund der **Entwicklungsgeschichte des Leitbilds** sind einige wichtige Ereignisse hervorzuheben: Nach dem 2. Weltkrieg wurde in den 1950er Jahren ein internationales Nachkriegswirtschaftssystem aufgebaut. Die 60er waren Jahre des Fortschritts, wobei die Ideale der Zusammenarbeit und des Teilens zwischen Ländern ernsthaft verfolgt wurden. Ab den 70er Jahren konnte eine zunehmende Isolation der Nationen beobachtet werden², die sich teils bis heute erhalten hat. Ein Indiz dafür mag sein, dass der Anteil der Auslandshilfe von OECD-Ländern an deren Bruttonationaleinkommen heute äußerst gering ist. Im Jahr 2001 brachten die USA hierbei mit 0,1% weltweit relativ am wenigsten auf. Dieser Wert betrug nach dem 2. Weltkrieg noch fast 19%³. Nach dem Ende des „Kalten Krieges“

¹ Die weltweite „Konsumentenklasse“ mit rund 1,7 Mrd. Menschen - in den USA stellt sie 84% der Gesamtbevölkerung dar, in Deutschland 92%, in Japan sogar 95% - konsumieren deutlich mehr als zur Befriedigung ihrer Grundbedürfnisse nötig ist. Dabei zeigten etwa Untersuchungen in den USA, dass die Menschen auch nicht glücklicher seien als noch 1957. So führen bspw. Fettleibigkeit, höhere Schulden, weniger Zeit und Umweltbelastungen zu einer Erosion des materiell deutlich höheren Wohlstandsniveaus, welches gleichzeitig für eine steigende Belastung der Armen und der natürlichen Systeme verantwortlich gemacht werden kann. Vgl. Worldwatch Institute: State of the World 2004: Rich, Fatter, and Not Much Happier, Press Release, Washington, 8. Januar 2004.

² Vgl. Brundtland, G. H.: Vorwort, in: Hauff, V., Unsere gemeinsame Zukunft, Der Brundtland-Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung, Greven 1987, S. XXf.

³ Vgl. o.V.: USA - Schlechtes Gewissen, in: Der Spiegel 50/2001, S. 157.

übernahm die „Weltökonomie“ die globale Führungsrolle über die Nationalstaaten hinweg. Viele Einschränkungen und soziale wie ökologische Selbstbindungen aus den ehemaligen Sozialismus- bzw. Kapitalismussystemen entfielen. Diese laut von Weizsäcker „entfesselte Ökonomie“ bzw. die „brutale Dominanz der Ökonomie“ wird nach dem „**Jahrhundert der Ökonomie**“ aller Wahrscheinlichkeit nach im 21. Jahrhundert nicht lange überleben. Von Weizsäcker erwartet ein „**Jahrhundert der Umwelt**“, das die heutige Ökonomie des Raubbaus an natürlichen Ressourcen beendet. Dass dies mittels einer schon heute technisch möglichen, umweltverträglichen Anpassung der Ökonomie geschieht, ist wünschenswert und zentraler Bestandteil des Sustainable Development-Konzepts⁴.

Schon im Sommer **1971** wurde der Bericht „**Die Grenzen des Wachstums**“ des „Club of Rome“ international zur Diskussion gestellt⁵. Mittels systemtheoretischer Untersuchungen wurde ein nahendes Überschreiten der Belastbarkeitsgrenzen des globalen menschlichen Lebensraumes durch Bevölkerungs- und Wirtschaftswachstum prognostiziert. Ein anzustrebender Gleichgewichtszustand des Mensch-Umwelt-Systems könne nur durch weltweite Maßnahmen erreicht werden, welche die beiden wichtigsten Probleme, **Entwicklung** der unterentwickelten Völker und **Umwelterhaltung** lösten. Das Wachstum der Industriestaaten müsse verlangsamt werden, mit der freien Kapazität müssten die sogenannten Entwicklungsländer unterstützt werden. Hierfür genüge jedoch keine Kombination rein technischer, wirtschaftlicher oder gesetzlicher Maßnahmen, es brauche eine grundsätzliche, langwierige und teils sehr schmerzhaft Änderung der Wert- und Zielvorstellungen⁶. Eine überarbeitete Fassung des Berichts brachte 2003 als wichtigste Erkenntnis, dass die Menschheit die letzten 30 Jahre für ein Umsteuern nicht genutzt habe⁷.

Es folgten die **ersten UNO-Konferenzen zu Umweltfragen (1972), Bevölkerungswachstum (1974), Nahrungsmitteln (1974) und Wasser (1977)**. Am Beginn seiner Amtszeit **1977** gab der Präsident der USA, James Carter, den Auftrag an die Regierungsbehörden der USA, die voraussichtlichen globalen Veränderungen bis in

⁴ Vgl. Weizsäcker, E. U. v.: Erdpolitik, 5. A., Darmstadt 1997, S. 3ff. und Weizsäcker, E. U. v., Das Jahrhundert der Umwelt, Frankfurt am Main, New York 1999, S. 13ff.

⁵ Vgl. Meadows, D. L.: The Limits to Growth, New York 1972.

⁶ Vgl. Peccei, A. e.a.: Kritische Würdigung durch den Club of Rome, in: Meadows, D., Die Grenzen des Wachstums - Bericht des Club of Rome zur Lage der Menschheit, 17. A., Stuttgart 2000, S. 170ff.

⁷ Vgl. Meadows, D. L.: „Wir haben 30 Jahre verloren“, in: Die Zeit, 31.12.2003, S. 20.

das Jahr 2000 zu prognostizieren. Der Bericht sollte innerhalb eines Jahres erstellt werden, „**Global 2000**“ wurde jedoch erst **1980** vorgelegt. Wie zuerst in „Die Grenzen des Wachstums“, allerdings mit höherem Detailgrad, wurde ein globales Modell erstellt, das die Interdependenzen von Bevölkerung, Umwelt und natürlichen Ressourcen sehr deutlich bewusst machte. Die Schlussfolgerungen waren beunruhigend, sie beschrieben Probleme alarmierenden Ausmaßes, sofern weltweit keine mutigen und entschlossenen neuen Initiativen ergriffen würden⁸. Die ursprünglich beabsichtigten, internationalen Abstimmungen und politischen Handlungen wurden von der ab 1981 amtierenden Regierung Reagan nicht mehr in Angriff genommen⁹. Im Jahr 2000 stellten sich die Prognosen zum Erdöl als falsch heraus, die bzgl. der globalen Wasser- und Nahrungsmittelversorgung, der Abholzung der Wälder, des Bevölkerungswachstums und des Klimawandels jedoch als recht zielsicher¹⁰.

Vor dem Hintergrund der beiden genannten und ähnlicher globaler Studien¹¹ beauftragte die 83. UN-Vollversammlung im Dezember **1983** die damalige norwegische Ministerpräsidentin, Gro Harlem **Brundtland**, eine unabhängige Kommission zu gründen und deren Vorsitz zu übernehmen. Die „**Weltkommission für Umwelt und Entwicklung**“ sollte ein weltweites Programm des Wandels formulieren. Nach den Berichten „Das Überleben sichern“ und „Die gemeinsame Krise“ der **Brandt-Kommission** über Nord-Süd-Probleme von 1979 und „Die gemeinsame Sicherheit“ der **Palme-Kommission** über Sicherheit und Abrüstung von 1981, an denen Brundtland mitwirkte, sollte eine dritte dringende Aufforderung zum Handeln für die „Eine Welt“ formuliert werden. Die Kommission mit Mitgliedern aus 22 Ländern ganz unterschiedlicher politischer Systeme sowie kultureller und religiöser Anschauungen tagte über drei Jahre öffentlich und in allen Erdteilen. Durch die Arbeit wurden Grenzen zwischen „Industrieländern“ und „Entwicklungsländern“ sowie zwischen „Ost“ und „West“ überwunden, bestimmend war die gemeinsame Besorgnis um den Planeten Erde. Der knapp 400 Seiten starke Bericht „**Unsere**

⁸ Vgl. Kaiser, R.: Global 2000 - Der Bericht an den Präsidenten, 36. A., Frankfurt am Main, Dezember 1981, S. 19ff.

⁹ Vgl. Bundesminister für Forschung und Technologie (Hrsg.): In einer verletzlichen Welt gemeinsam überleben - Dokumentation: Bericht der Bundesregierung zu „Global 2000“, S. 21.

¹⁰ Vgl. Oberholz, A.: Eines der wichtigsten Werke aus letzter Zeit, in: UmweltMagazin, September 1999, S. 84f.

¹¹ Vgl. Kaiser, R.: Global 2000 - Der Bericht an den Präsidenten, 36. A., Frankfurt am Main, Dezember 1981, S. 94ff.

gemeinsame Zukunft“ wurde **1987** der UNO-Generalversammlung einstimmig vorgelegt und auch als „**Brundtland-Bericht**“ bezeichnet¹².

Brundtland sieht eine **Rückkehr zu multilateralem Denken** als eine der wichtigsten Aufgaben für Sustainable Development an. Dieses stellten auch schon die Regierungsbehörden der USA für den Global 2000 fest:

„Es muss eine neue Ära der globalen Zusammenarbeit und der gegenseitigen Verpflichtung beginnen, wie sie in der Geschichte ohne Beispiel ist. [...] Über unsere Grenzen hinweg können wir unsere Zusammenarbeit sowohl mit entwickelten als auch mit Entwicklungsländern im Geiste der Großzügigkeit und Gerechtigkeit ausbauen.“¹³

Meadows e.a. hielten für die bevorstehenden Herausforderungen eine **dritte Menschheitsrevolution**, nach der landwirtschaftlichen und industriellen, für erforderlich, die bereits begonnen habe. Weitere Entwicklungsschritte müssten sich jedoch unbedingt anschließen, damit es eine Wandlungsperiode statt eines Zusammenbruchs gäbe. Kernpunkte dabei wären die **Deckung nichtmaterieller Bedürfnisse**, die das **materielle Wachstum substituiert** und eine global gerechtere Verteilung zur **Bekämpfung der Armut** in den Entwicklungsländern erleichtert¹⁴.

Die Brundtland-Kommission empfahl eine internationale Konferenz zur Fortschrittsüberprüfung und Setzung gemeinsamer Ziele und Maßnahmen¹⁵. Hieraus resultierte die „**Konferenz der Vereinten Nationen für Umwelt und Entwicklung**“ (**UNCED**), die bis dahin größte Konferenz der Menschheitsgeschichte, **1992 in Rio de Janeiro**. Dort wurde neben der politischen Abschlusserklärung „**Rio Declaration on Environment and Development**“¹⁶ insbesondere die ebenfalls nicht völkerrechtlich verbindliche **Agenda 21** von mehr als 170 Staaten verabschiedet, ein globales, dynamisches Aktionsprogramm für die wichtigsten Herausforderungen des 21. Jahrhunderts, welche in vierzig Kapiteln mit Zielen und Maßnahmen beschrieben wurden. Gleichzeitig wurde die „**Commission for Sustainable Development**“ (**CSD**)

¹² Vgl. Hauff, V.: Unsere gemeinsame Zukunft, Der Brundtland-Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung, Greven 1987, S. XIff.

¹³ Kaiser, R.: Global 2000 - Der Bericht an den Präsidenten, 36. A., Frankfurt am Main, Dezember 1981, S. 21.

¹⁴ Vgl. Meadows, D.+D., Randers, J.: Die neuen Grenzen des Wachstums, 5. A., Hamburg 2001, S. 257ff.

¹⁵ Vgl. Hauff, V.: Unsere gemeinsame Zukunft, Der Brundtland-Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung, Greven 1987, S. 338.

¹⁶ Vgl. UN: Rio Declaration on Environment and Development, Rio de Janeiro 14.6.1992, online im Internet, URL: <http://www.unep.org/unep/rio.htm> [Stand: 15.12.2002].

zur Überwachung der Umsetzung und Fortentwicklung der Agenda 21 etabliert¹⁷. Diesem Ziel diene in besonderer Weise auch der von der CSD **2002** organisierte „**World Summit on Sustainable Development**“ (**WSSD**). Als wichtigste Abschlussdokumente sind „**The Johannesburg Declaration on Sustainable Development**“¹⁸ und der „**WSSD Plan of Implementation**“¹⁹ zu nennen.

Umweltschutz und Entwicklung bzw. die Bekämpfung absoluter Armut sind also als vorderste, wichtige Ziele der internationalen Staatengemeinschaft bzw. des Leitbilds Sustainable Development für das 21. Jahrhundert. Zwingende Konsequenz erscheint somit die mittel- bis langfristige Einbeziehung dieser Ziele für die an den internationalen Finanzmärkten eine zentrale und einflussreiche Funktion ausfüllenden **Finanzdienstleister** und deren Firmenkunden. Führende internationale Finanzdienstleister haben bei der UNCED 1992 bzw. in den Folgejahren die „UNEP-Erklärung der **Banken**“ unterzeichnet und sich damit für einen Beitrag zu Sustainable Development verpflichtet, was als wesentliche Komponente erfolgreicher Unternehmensführung angesehen wurde²⁰. Eine entsprechende Verpflichtungserklärung gaben (**Rück-)****Versicherungen und Pensionsfonds** seit 1995 ab²¹. Im Rahmen des strategischen Management der Finanzdienstleister hat das **Ziel** einer „Sustainable Development“ damit Einzug in das Zielsystem erhalten. Entsprechend sollten **Strategien** und **Maßnahmen** abgeleitet werden, die zu einem möglichst hohen Gesamtzielbeitrag in einem mehrdimensionalen Zielsystem mit eventuell konfliktären Einzelzielen führen. Auf der Strategie- und der Maßnahmenebene sind aber in Wissenschaft und Praxis bislang **noch erhebliche Defizite** festzustellen.

Seit der UNEP-Erklärung von 1992 haben **SD-aktive Banken** versucht, durch verschiedene Maßnahmen, der eingegangenen Verpflichtung gerecht zu werden. Interessanterweise begann der organisatorisch verankerte Prozess mit einem Schwerpunkt bei der sogenannten „**Betriebsökologie**“ (bspw. Abfallvermeidung,

¹⁷ Vgl. BMU (Hrsg.): Konferenz der Vereinten Nationen für Umwelt und Entwicklung im Juni 1992 in Rio de Janeiro - Dokumente - Agenda 21, Bonn 1992, S. 3ff.

¹⁸ Vgl. UN: The Johannesburg Declaration on Sustainable Development, Johannesburg 2002.

¹⁹ Vgl. UN: World Summit on Sustainable Development - Plan of Implementation, Advance unedited text, Johannesburg, 4. September 2002.

²⁰ Vgl. UNEP Finance Initiatives: Statement by Financial Institutions on the Environment & Sustainable Development (As Revised - May 1997), Genf 1997.

²¹ Vgl. UNEP Finance Initiatives: Statement of Environmental Commitment by the Insurance Industry, Genf 1995.

Wertstoffsortierung und umweltfreundliches Beschaffungswesen). Auf die Geschäftsfelder, welche einen ungleich höheren Einfluss für Sustainable Development haben, wurde in den Anfängen mit der sogenannten „**Produktökologie**“ nur sehr begrenzt eingegangen. Und unter der organisatorischen Bezeichnung „**Umweltmanagement**“ wurden – häufig bis heute anhaltend – die wirtschaftlichen und sozialen **Entwicklungs(länder)-Aspekte** des Leitbilds weitgehend **ignoriert**²². Statt dessen wurde das Umweltmanagement etwa seit der Jahrtausendwende um „soziale Aspekte“ mit dem überwiegenden Fokus auf die Industrieländer (z.B. Zusatzleistungen für Mitarbeiter) angereichert. Dies stellte jedoch inhaltlich wenig Neues dar, vielmehr wurden Aspekte eines „guten Personalmanagement“ und die entsprechende Sozialberichterstattung der 1970/80er Jahre nun als Beitrag zum Sustainable Development in das „**Nachhaltigkeitsmanagement**“ reintegriert. Weitblickende, umfassende entwicklungsorientierte Ansätze wie die Entschuldungs- und Tropenwald-Initiativen Alfred Herrhausens Ende der 1980er Jahre waren in Banken bislang eher die Ausnahme.

Die Banken befinden sich noch in einem recht frühen Stadium bzgl. eines „Sustainable Development Management“, das diesen Namen auch wirklich verdient. Neben dem **normativen Ziel** der „UNEP-Erklärung“ empfiehlt sich schon aus rein **ökonomischer Perspektive** eine intensiviertere Beschäftigung mit den größten Herausforderungen des 21. Jahrhunderts, um frühzeitig die aufkommenden **Chancen zu nutzen** und zusätzliche **Risiken zu vermeiden**.

²² Vgl. Bayerische Hypotheken- und Wechsel-Bank: [1.] Umweltbericht [1994/95], München 1996, S. 16ff. und NatWest Group, Environmental Report 1995, London 1995, S. 6ff.

Abstract

The 21st century is increasingly determined by the mega-trend "sustainable development", which companies integrate in their management systems to secure their long-term profit. This applies, in particular, to banks, whose successful business is closely linked to their customers.

Axel Hesse integrates sustainable development management into strategic planning. Focal points of his application-oriented analysis are:

- Identification of core challenges like the "Big Six" (climate change, freshwater scarcity, deforestation, poverty, loss of biodiversity and global population growth) within the information basis
- Deduction of business objectives and their integration into the target system
- Alignment of service- and policy-orientated strategies through planning of strategic business areas and extended policy fields
- Strategy implementation within the strategic business areas retail banking, commercial banking, investment banking, asset management as well as non-life- and re-insurance.

Das 21. Jahrhundert wird zunehmend durch den Mega-Trend „Sustainable Development“ mitbestimmt. Diesen integrieren Unternehmen in ihre Managementsysteme, um die langfristige Gewinnerzielung zu sichern. Speziell gilt dies auch für Banken, deren erfolgreiches Dienstleistungsgeschäft eng mit ihren Kunden verknüpft ist.

Axel Hesse zeigt auf, wie das Sustainable Development Management erfolgreich in der strategischen Planung der Banken verankert werden kann. Schwerpunkte seiner anwendungsorientierten Untersuchung sind:

- Bestimmung von Kernherausforderungen wie den „Big Six“ (Klimawandel, Süßwasserknappheit, Entwaldung, Armut, Biodiversitätsverlust und globales Bevölkerungswachstum) innerhalb der Informationsgrundlagen,
- Ableitung von Zielen und Integration in das Zielsystem,
- Ausrichtung Dienstleistungs- und Politik-orientierter Strategien mittels strategischer Geschäftsfeld- und erweiterter Politikfeld-Planung,
- Strategieumsetzung innerhalb der strategischen Geschäftsfelder Retail Banking, Commercial Banking, Investment Banking, Asset Management sowie Nicht-Lebens- und Rückversicherungen.



Axel Hesse wurde am 8. Oktober 1970 in Hannover geboren. Nach Abitur und Bankausbildung studierte er Betriebswirtschaftslehre an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Abschluss 1998 als Diplom-Kaufmann. 1999–2001 Sustainability Management der HypoVereinsbank, München. Seit 2001 Berater für SD-M Sustainable Development Management. Externe Promotion 2006 an der Handelshochschule Leipzig (HHL).

Kontakt: Hesse@SD-M.de, www.SD-M.de

ISBN-13: 978-3-00-020531-6