

# NACHHALTIGE INVESTMENTS

Diesen Newsletter abonnieren:  
handelsblatt-nachhaltigkeit.de

TOPTHEMA: **Wirtschaftswissenschaften sind gefordert** 2

## Blinder Fleck



Oft ist er einfach aus Tradition da, der blinde Fleck. Die Leute handeln wie immer, bloß weil sie es sei jeher so getan haben. Da ist für Erwägungen zu Umwelt, Sozialem und verantwortlichem Wirtschaften kein Platz. Oder sie kommen nur stellenweise vor, nicht aber systematisch im gesamten Geschäft. Überkommene Gewohnheiten dominieren. So spielte für die Wüstenrot Bausparkasse bei der Auslagerung ihrer bestehenden Pensionsverpflichtungen 2017 auf einen Pensionsfonds des Bankhauses Metzler eine Nachhaltigkeitsexpertise bei den wichtigsten Entscheidungskriterien laut dessen Angaben keine Rolle. Obwohl die Bank diesbezüglich etwas zu bieten hätte.

Bestürzend ist, wenn Nachhaltigkeit etabliert war oder drauf und dran, es zu sein, doch dann hinten runterfällt. So als ob sie ein verzichtbares Anhängsel wäre, mit dem man beliebig verfahren könnte. Bei der Fusion von Genossenschaftsbanken in Österreich strebte die Führung eines der Institute an, ein Nachhaltigkeitskonzept auf die Gruppe auszurollen. Im Vorfeld war zu hören, der neue Vorsitzende stehe dahinter. Zwei Jahre ist das her, also Schnee von vorgestern. Die Nachhaltigkeit wurde komplett eingedampft, wie aus gut unterrichteten Kreisen zu hören ist. Es gebe nur noch Puzzle-Teilchen, aber keine nachhaltige Unternehmensstrategie. In der Krise stünden selbst genossenschaftliche Werte hintenan. Vergleichbares passiert auch in Medien. So sensibilisierte ein Verbrauchermagazin seine Leser jahrelang regelmäßig zu nachhaltigen Geldanlagen, ließ das dann aber nach und nach versumpfen. Der blinde Fleck erklärt sich bei Medien wie bei Finanzinstituten unter anderem durch eine noch immer überwiegend konventionelle Ausbildung (s. S. 2 ff).

Zudem hat sich bei den Chefs ignoranter Häuser nicht herum gesprochen, dass Nachhaltigkeit die Gesellschaft als auch Unternehmen zukunftsfähig macht. Sie stärkt Firmenwerte, das zeigt die Empirie (s. S. 8). Manche deutsche Volksbanken hätten sich der Nachhaltigkeit stark gewidmet und stünden gut da, konstatiert ein fast neidischer Österreicher. Unklar ist die Lage bei Unicredit. Die konzernweit große Stellenstreichung erfasste auch das Nachhaltigkeitsteam in München, wie mehrere Quellen bestätigen. CSR sei aber weiter wichtig, ist zu hören: Das Sammelsurium an Aktivitäten werde auf Gruppenebene gebündelt, um schlagkräftiger zu sein. Die Bank startete zu Jahresbeginn eine Nachhaltigkeitsinitiative - aber nur in Italien und nur als soziales Engagement. Ob das internationale Kerngeschäft nachhaltiger werden wird, muss sich erst zeigen.

**Eine spannende, nützliche Lektüre wünscht Ihnen Ihre Susanne Bergius**

### Inhalt

UNTER DER LUPE	
<b>Tunnelblick in der Lehre und Forschung</b> .....	2
ASSET MANAGEMENT	
<b>Frauen in Bewegung</b> .....	6
<b>Internationale Meldungen</b> .....	8
BEWERTUNG & PRAXIS	
<b>Mittelständler gehen voran</b> .....	9
KÖPFE & AUSSENANSICHT	
<b>Gastbeitrag: Gemeinnützig oder nachhaltig?</b> .....	11
BUCHTIPP	
<b>Club of Rome: Wir sind dran</b> .....	12
MELDUNGEN & AUSBLICK .....	13

Mit Unterstützung von



**Vontobel**

# Tunnelblick in der Lehre und Forschung

Wirtschaftswissenschaften blenden Nachhaltigkeit noch überwiegend aus, obwohl sich immer mehr junge Leute beruflich dafür einsetzen wollen.

Die Stuhlreihen vor mir steigen an, ein großer Hörsaal ganz so wie zu meiner Studienzeit. Nur dass heute ich unten stehe und hochschaue. Es ist Montagabend an der Universität Hohenheim nahe Stuttgart. Etwa 20 Studierende sitzen vor mir und hören aufmerksam zu – sie möchten etwas über nachhaltige Unternehmensführung erfahren. Freiwillig. Ein kleines Grüppchen in einem großen Raum an einer riesigen Universität: Hier gibt es rund 5000 Studierende der Wirtschaftswissenschaften.

Deren Fachschaft hat den Abend organisiert. Die Studiengänge böten kaum Informationen, heißt es. Wohl gibt es einen Lehrstuhl für Nachhaltigkeit. Aber das Fach ist keine Pflicht. Noch immer nicht, obwohl heute auch Betriebs- und Volkswirten klar sein sollte, dass Nachhaltigkeit für dauerhaft erfolgreiches Wirtschaften unabdingbar ist. Sie entscheidet mit, ob unsere Ökonomien und Gesellschaften zukunftsfähig sind.

## Eingeflochten in Grundvorlesung

Rüdiger Hahn, Professor für Betriebswirtschaftslehre (BWL) und Nachhaltigkeitsmanagement, sieht das genauso und sagt: „Studierende können das Thema Nachhaltigkeitsmanagement nicht ‚umgehen‘.“ Er lehre es in zwei Blöcken in der Vorlesung „Unternehmensführung“. Diese sei Pflicht. Ähnliches gelte für Volkswirtschaft (VWL), wo zwei Kollegen Nachhaltigkeitsaspekte in Pflicht-Veranstaltungen vertreten. Doch es gibt eine Krux: Es besteht keine Anwesenheitspflicht bei Vorlesungen. Die Präsenzpflicht ist in Ländern unterschiedlich geregelt und wird aktuell wieder diskutiert.

In Hohenheim ist keine vollständige Pflichtvorlesung zu Nachhaltigkeit in der BWL geplant. Hahn erklärt: „Der Grundlagenbereich zur BWL und VWL ist mit lediglich je 6 Vorlesungen recht knapp, und die Studierenden sollen möglichst viele Wahlmöglichkeiten haben.“ Eine besondere Vertiefung sei nur bei aktiver Wahl vorgesehen. „Das ist aber dasselbe wie bei weiteren Kernthemen der BWL, wie zum Beispiel Personalmanagement, Innovationsmanagement, Entrepreneurship.“

## Nur vier Module lehren Ethik und Nachhaltigkeit

Auf dem landwirtschaftlich geprägten Unigelände ziehen Studenten aus Fairomaten Süßigkeiten zu fairen Preisen. Im Café trinken sie Bio-Limo. Es gebe Uni-T-shirts aus Biobaumwolle und USB-Sticks aus Holz, berichten Studierende. Das neue Marketingkonzept mache auf Nachhaltigkeit, die Wirtschaftswissenschaften aber kaum.

Im Bachelor-Studium folgt auf das dreisemestrige Grundstudium ein gleich langes Profilstudium. Die angebotenen zehn Bereiche klingen konventionell, z. B. „marktorientierte Unternehmensführung“. Man muss einen wählen und dafür dann 5 Module. Zur Auswahl stehen mehr als 110 Module, darunter jedoch nur eine Handvoll zu Fragen von Nachhaltigkeit und/oder Ethik (siehe Kontext).

Die Uni betrachtet Nachhaltigkeit sichtlich als ein Thema unter vielen und nicht als Querschnittsthema, das überall relevant ist. Gerade im Profildbereich Supply Chain geht es ganz herkömmlich um integrierte Leistungserstellung und Logistikkonzepte, aber nicht um verantwortliches Lieferkettenmanagement. Obwohl es in der Lieferkette auf ökosoziale Zustände ankommt, die nicht nur die Menschen vor Ort betreffen, sondern auch Produktqualitäten sowie die Reputation und damit die Markt- ▶

TOPTHEMA  
9.2.2018 | Nr. 2

### Ein Thema unter vielen - statt Querschnittsthema

An der Uni Hohenheim stehen für die Profildbereiche **mehr als 110 Module zur Wahl**. Die Optionen sind Wahlpflichtfächer, die bei der jeweiligen Vertiefung belegt werden müssen, sowie ergänzende Wahlfächer.

De facto existieren unter den angebotenen Fächern **bloß 4 Module zur Nachhaltigkeit**, die addiert 7 mal aufgeführt sind: Wirtschaft & Ethik, Sustainability and Environmental Economics, Profilsseminar Sustainability sowie Nachhaltigkeitsmanagement.

Neben BWL-Professor Rüdiger Hahn unterrichten der Wirtschaftsethiker Professor Michael Schramm sowie der Volkswirt und Umweltökonom Michael Ahlheim. Sie haben ihre Plätze gefunden in **vier von zehn Profildbereichen**: Human Resource Management, Marktorientierte Unternehmensführung, International Business & Economics sowie Wettbewerb, Marktversagen und Staat.

chancen von Unternehmen. Das Modul zum Risikomanagement thematisiert der Beschreibung zufolge ebenfalls keine Umwelt-, Sozial- und Governance-Risiken.

„Bei uns kam im Bachelor-Profilstudium die Nachhaltigkeit lediglich beim Pflichtmodul Management durch die Lehrveranstaltung Management-Systeme vor“, berichtet die Master-Studentin Marion Götz. „Dabei geht es auch um Zertifizierungen. Hierdurch erfährt man etwas zu Nachhaltigkeit, denn man kommt zwangsläufig mit ISO-Umwelt- und Sozialstandards oder dem europäischen Umweltmanagementsystem EMAS in Berührung.“

Heute gebe diese Lehrveranstaltung in dem Modul nicht mehr. Immerhin weist die Beschreibung der Universität beim Fach Controlling auf die wertorientierte Unternehmenssteuerung als Instrumente hin.

„Aber man kann die Module zur Nachhaltigkeit eben auch komplett umgehen“, sagt René Olejnik, der Sustainability als Vertiefung gemacht hat. „Die meisten Studierenden bekommen von Nachhaltigkeit nichts mit, sofern sie nicht Interne Managementfunktionen mit dem Wahlmodul Internes Wachstum wählen.“

## Interdisziplinäre Grundlage für alle Studierenden

Ganz anders ist das bei der Universität Witten/Herdecke (UW/H) im Westen Deutschlands. Zur Wissensvermittlung gehört immer auch eine klare gesellschaftliche Werteorientierung und Persönlichkeitsentwicklung. Darauf legt Birger P. Priddat Wert. Er Professor und Dekan der Fakultät für Wirtschaftswissenschaft.

Wie anders ist das auch im Norden, an der Leuphana Universität Lüneburg. Dort müssen sich ausnahmslos alle Studienanfänger eine Woche lang durch eine akademische Arbeit an einem gesellschaftlichen Projekt mit Verantwortung und Nachhaltigkeit befassen. Dies sowie das dann folgende fächerübergreifende gemeinsame erste Semester aller Studienanfänger als auch das interdisziplinäre Studienmodell legen die Grundlage für eine gesamtheitliche Sicht der Welt, egal ob man Wirtschaftsinformatikerin, Biologe, Ingenieurin oder Jurist wird.

Die Leuphana ist eine Ausnahme-Uni: Angehende Betriebswirte müssen sich mit nachhaltigen Produkten und Dienstleistungen befassen, das steht dort gleich oben an. Und weiter: „Im Major BWL lernen Sie, wie sich analytisch-rechnerische sowie managementorientierte Kerndisziplinen sozial verantwortlich und nachhaltig kombinieren lassen, sodass Unternehmen und Gesellschaft gleichermaßen profitieren.“

Dies betrifft junge Leute, fordert sie zugleich heraus, und viele richten ihre Berufstätigkeit danach aus. „Wir haben viele Bewerber, die zuvor BWL studiert haben“, berichtet Sylvia Wisniwski, Geschäftsführerin von Finance in Motion. „Die junge Generation interessiert sich für nachhaltige Investments.“

Zudem gründen zahlreiche Studierende oder Absolventen von Wirtschaftsfächern ökosozial ausgerichtete Startups. Das ist stark in Berlin und andernorts zu erleben.

## Verpflichtendes Wissen in kleinen Dosen

Weil dies so ist und der Finanzmarkt Verantwortung trägt, gehören die Module „Verantwortung der Finanzmärkte“ und „Sustainability and the Finance Sector“ zum Bachelor-Studiengang der Richtung Banking und Finance an der Universität Zürich. Das zweite Modul sollte laut Empfehlung der Uni im vierten Semester gehört werden. Beides sind momentan freiwillige Veranstaltungen.

„Es gibt allerdings in mehreren Pflichtveranstaltungen jeweils mehrere Unterrichtsstunden zu Nachhaltigkeitsthemen“, betont Annette Krauss, Vorstand des Center for Sustainable Finance and Private Wealth am Institut für Banking und Finance.

Der Unterricht sei eingebettet in die Fächer „Banking and Finance II“ im 2. Semester, „Asset Pricing“ sowie „Corporate Finance“. Beim Master-Studiengang steht „environmental and financial sustainability“ ganz oben bei den Kernwahlfächern, ist aber ebenfalls keine Pflicht. Studierende erhalten gleichwohl bei zwei Pflichtveranstaltungen, darunter Quantitative Finance, eine Dosis zu Nachhaltigkeitsfragen. „Sie können das Thema also nicht ganz ‚umgehen‘“, sagt Krauss. ▶

TOPTHEMA  
9.2.2018 | Nr. 2

### Außenansicht zu Herausforderungen

Der Boom in Deutschland sei nur temporär, warnte **Isabel Schnabel**, Finanzmarktökonomin an der Uni Bonn, im Januar im Interview mit der Süddeutschen Zeitung. Sie ist Mitglied im Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung.

Sie erklärte: „Deshalb wäre gerade jetzt die **Zeit, sich um die Herausforderungen der Zukunft zu kümmern**.“ Damit meint sie: „Eine verantwortlich handelnde Regierung müsste sich um die Herausforderungen aus der Digitalisierung, der Alterung der Gesellschaft und dem drohenden Fachkräftemangel kümmern. Und natürlich um Europa: Wie halten wir es zusammen? Wie verhindern wir die nächste Schuldenkrise?“

Jedoch nennt sie **keine ökologischen Schwerpunktsetzungen** wie etwa mehr Kreislaufwirtschaft, sagt aber zu Europa: „Wir sollten uns eher darauf besinnen, was originär **europäische Aufgaben** sind. Zum Beispiel **Klimaschutz, Flüchtlingsmigration**, Terrorismusbekämpfung, innere Sicherheit.“ Dazu stellt sie fest: „Das Verblüffende ist: Genau in diesen Bereichen hat Europa häufig versagt.“

Jenseits der konventionellen BWL nimmt im deutschsprachigen Raum das Lehrangebot zu nachhaltiger Unternehmensführung stetig zu. Teils passiert das über Nebenfächer. So hat es laut Krauss in Zürich hausintern grünes Licht gegeben, im Masterstudium einen Nebenfachbereich Sustainable Finance einführen zu können.

Zumeist aber poppen berufsbegleitende post-graduierte Teilzeitstudiengänge oder Zertifikatsprogramme auf. „Unser eigener executive Studiengang „CAS Sustainable Finance“ verzeichnet wachsende Teilnehmerzahlen“, berichtet Krauss.

Ein weiteres Beispiel ist das Kompaktstudium Socially Responsible Investments der EBS Universität für Wirtschaft und Recht / Finanzakademie in Oestrich-Winkel.

## Steigendes Angebot als Zusatz oder berufsbegleitend

Es scheint so, als ob sich auch eine wachsende Minderheit betriebswirtschaftlicher Fakultäten der nachhaltigen Unternehmensführung widmet. Lehrende aus Deutschland und der Schweiz berichten über Spezialisierungen in kaufmännischen Studiengängen - vom CSR-Management, Ökosystem-Management über das Management Erneuerbarer Energien bis hin zu nachhaltigem Tourismusmanagement. Hier gehe es interdisziplinär zu, es würden betriebswirtschaftliche sowie natur- und sozialwissenschaftliche als auch technische Grundlagen gelehrt.

Beispielsweise gibt es an der Universität Hamburg seit 2013 an der Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften einen Lehrstuhl Management and Sustainability. „Die WiSo-Fakultät unterrichtet BWL im Nachhaltigkeitskontext“, sagt Professor Timo Busch. „Viele neu berufene Dozenten und Professoren an unserer Fakultät haben ein Nachhaltigkeitsprofil – danach suchen wir gezielt.“

Busch bietet einen Bachelor Sozialökonomie und einen Master of International Business and Sustainability an. Allerdings geschieht dies eben jenseits des herkömmlichen BWL-Studiums, das es an der Fakultät Betriebswirtschaft ganz klassisch ohne Ethik und Nachhaltigkeit gibt. Es bedarf folglich einer bewussten Entscheidung der Studierenden. Wer gewöhnliche BWL studiert, bekommt Timo Busch nicht zu Gesicht, wie er einräumt.

## Spezielle Lehrstühle: Studierende müssen entscheiden

„Wünschenswert wäre in allen BWL- und VWL-Studiengängen an Hochschulen ein Pflicht-Modul zur Relevanz von Ethik und Nachhaltigkeit“, sagt Busch. Diese Aufforderung ist seit fast 20 Jahren zu hören, auch von Studentennetzwerken wie Sneep. Gleichwohl hat sie sich in der Hochschullandschaft nicht durchgesetzt. Busch konstatiert: „Unter den zahlreichen Ernennungen von BWL-Professuren haben deutschlandweit alljährlich vielleicht ein oder zwei einen Nachhaltigkeitsbezug.“

Viele Hochschulen und Universitäten haben zwar einen Lehrstuhl, der das Thema beackert. Aber es ist – abgesehen von Lüneburg und der Hochschule für nachhaltige Entwicklung in Eberswalde – meist ein einsamer Professor, der die Fahne hoch hält und interessierte Studierende für sich gewinnt, ist zu hören.

„Stehen BWL-Professoren mit Nachhaltigkeitsprofil vor der Verrentung, wird heftig diskutiert, ob die bisherige Lehrstuhlausrichtung bestehen bleibt“, beobachtet Thomas Korbun, wissenschaftlicher Geschäftsführer des Instituts für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) in Berlin. „Bei Neubesetzungen werden eher konventionelle Kollegen ernannt. Bei Stellenkürzungen ▶

TOPTHEMA  
9.2.2018 | Nr. 2

### Mehrere Perspektiven verstehen können

Seit dem Wintersemester 2016/17 existiert an der Uni Siegen der erste Masterstudiengang „Plurale Ökonomik“, mitbegründet von Professor Nils Goldschmidt. „Es ist notwendig, Probleme aus mehreren Perspektiven zu verstehen und argumentativ vermitteln zu können“, erklärte er gegenüber der Süddeutschen Zeitung. Das Werkzeug des Mainstreams reiche nicht aus. „Wenn der Mainstream ein Hammer ist, schadet es nicht, auch bohren und schrauben zu können. Wir sehen in der Pluralen Ökonomik eine **notwendige Ergänzung zum Mainstream.**“

„Politische Maßnahmen, die in Burkina Faso helfen, bringen in Argentinien nichts. Denn die Länder haben unterschiedliche Kontexte.“ Die Studierenden sollten **unterschiedliche Sichtweisen kennen, Multiperspektivität besitzen** und lernen, Modelle zu hinterfragen. „Ich bin überzeugt, dass wir in den nächsten fünf bis zehn Jahren eine deutliche Veränderung in der Lehre erleben werden.“

## Fairen Handel fördern. Mit Ihrer Geldanlage.



Oikocredit investiert Ihr Geld dort, wo es etwas bewegt. Zum Beispiel in COCAFAL, eine Kaffeebauern-Genossenschaft in Honduras.

Geld anlegen.  
Etwas bewegen.  
www.oikocredit.de

**OIKO**  
**CREDIT**  
in Menschen investieren

sind oft Positionen für Fächer betroffen, von denen man meint, sie gehören nicht zum Kerncurriculum.“

Manche Beobachter sehen das Glas halb voll. Andere fragen: „Warum haben große Lehrstühle das verpennt?“ Große Lehrstühle wie etwa die der Universität Göttingen. Sie gehört laut eigenen Angaben zu den großen wirtschaftswissenschaftlichen Fakultäten in Deutschland mit über 4.500 Studierenden. Das Programm zu Orientierungs- und Vertiefungsphase des BWL-Bachelors verliert kein Wort zur Nachhaltigkeit.

In der Spezialisierungsphase finden sich unter zahllosen Optionen lediglich Nachhaltigkeitsmanagement kombiniert mit Controlling sowie bei der volkswirtschaftlichen Vertiefung die Nachhaltigkeitsökonomie. Beim Master-Studiengang BWL sieht es keinen Deut besser aus: Weder im Spezialisierungsbereich, noch im Wahlpflicht-, noch im Wahlbereich taucht nachhaltige Unternehmensführung in irgendeiner Form auf. Einen Studienschwerpunkt dazu gibt es auch nicht. Lediglich in zwei Studienschwerpunkten taucht „Produktion und Umwelt“ auf.

Erstaunlich, zumal die Studierenden wissenshungrig sind. Timo Busch aus Hamburg berichtet: „In der gesamten Fakultät ist der Masterstudiengang International Business and Sustainability derjenige mit der meisten Studentennachfrage: 2017 kamen auf einen Studienplatz 13 Bewerbungen.“ 60 Plätze gibt es, beim Bachelor 600.

## Große Nachfrage bei Studierenden

Außerdem könnten und müssten BWL und VWL zu einer nachhaltigen Transformation der Gesellschaft beitragen, fordert Thomas Korbun vom IÖW. „Wir brauchen herkömmliche Grundlagen aus den Wirtschaftswissenschaften, aber auch neues wirtschaftswissenschaftliches Wissen.“ Noch immer werde vor allem an konventionellen Ideen geforscht, wie Unternehmen und Volkswirtschaften funktionieren. „Wir wissen aber, dass sie so nicht funktionieren, sondern ökologische und soziale Grenzen sprengen. BWL und VWL suchen zu wenig nach Lösungen für die Herausforderungen.“

Nötig sei, über andere Formen des Wirtschaftens nachzudenken. „Wenn das nicht erforscht wird, findet es kaum Eingang in die Lehre.“ Vielfach verstünden Professoren unter Nachhaltigkeit nur gesellschaftliches Engagement oder Unternehmensverantwortung zwecks Reputationssicherung. Zwar gebe es an manchen Unis Module zu Social Business / Entrepreneurship (gemeinwohlorientiertes Unternehmertum), doch seien Studierendenzahlen und Finanzausstattungen eher flau. Und bei der Mainstream-BWL-Lehre werden „meist der Unternehmenszweck nicht hinterfragt und nichts gelehrt zu gemeinwohldienlichen Geschäftsmodellen, dem Zusammenhang zwischen Produktion und Konsum bis hin zu suffizienten Wirtschaftsstile und Postwachstum.“

## Skepsis gepaart mit Optimismus

Korbun hat den Eindruck, dass viele betriebswissenschaftliche Nachhaltigkeitsfachleute in ihren jeweiligen Feldern forschen und lehren, aber zu wenig kooperieren, um in Fakultäten oder Universitäten eine Hausmacht zu etablieren. „Man muss angesichts begrenzter Ressourcen stärker zusammenarbeiten und sich gegenseitig unterstützen, um Sichtbarkeit und eine starke Stimme zu erlangen.“

Annette Krauss von der Universität Zürich ist optimistisch. Zwar fehlten großen Lehrstühlen womöglich personelle Kapazitäten und der Anreiz, über die Bewältigung des Tagesgeschäfts hinaus die Lehre zu erneuern. Aber die Lehre werde zwangsläufig aus der Forschung gespeist. „Wenn sich Nachwuchsforschende verstärkt den Themen widmen, der Forschungsoutput quantitativ und qualitativ wächst und auch zunehmend besser publiziert werden kann, bin ich zuversichtlich, dass das Thema verstärkt in die Lehre aufgenommen werden wird.“

Tatsächlich lässt sich beobachten: In den jüngsten Jahren wählen immer mehr BWL-Studierende wie René Olejnik Nachhaltigkeit als Vertiefung und greifen diesbezüglich Fragestellungen für Abschluss- und Forschungsarbeiten auf. Es tut sich was.

**Susanne Bergius**

TOPTHEMA  
9.2.2018 | Nr. 2

### BWL im Spannungsfeld der Transformation

Das IÖW stößt **Kooperationen in der Wirtschaftswissenschaft** an. Zu diesem Zweck hat es im November mit dem Wuppertal-Institut, der **Cusanus Hochschule** und dem studentischen Netzwerk Plurale Ökonomik und anderen Partnern die Tagung: „Wirtschaftswissenschaften und sozial-ökologische Transformation“ veranstaltet.

Zahlreiche Partner kamen hinzu, darunter Institute der **Wirtschaftsuniversität Wien** und der **Hochschule für Wirtschaft und Recht in Berlin** und der **Universität Kassel**. Es zeigte sich, wie moderne Wirtschaftswissenschaften im Spannungsfeld stehen von sich ändernden Paradigmen und Problemlösungserwartungen.

In drei Workshops erörterten die Teilnehmenden Handlungsfelder wie Mobilität und Digitalisierung und was insbesondere Unternehmen dazu beitragen können. Sie diskutierten theoretische und methodische **Perspektiven der Forschung auf Transformationsprozesse** sowie die Rolle der „transformativen Ökonomik“ im Wissenschaftssystem. Hier wartet noch viel Forschungsarbeit.

# Abschlussbericht der HLEG. Fahrplan für ein nachhaltiges Finanzsystem.

Nachhaltigkeitskolumne der Deka-Gruppe.




Michael Schmidt  
Deka Investment

In ihrem Abschlussbericht zeigt die High Level Expert Group on Sustainable Finance (HLEG) strategische Empfehlungen auf für ein Finanzsystem, das nachhaltige Investitionen unterstützt. Jetzt ist die Europäische Kommission am Zug – und will dazu schon im März 2018 einen Aktionsplan vorstellen.

Angesichts der Komplexität des europäischen Finanzsystems und seines politischen und regulatorischen Rahmens gibt es nicht den einen Hebel, um es auf Nachhaltigkeit umzustellen. Das schreibt die HLEG in ihrem [Abschlussbericht](#) an ihre Auftraggeberin, die Europäischen Kommission. Dementsprechend hat die Expertengruppe eine Vielzahl von Ansatzpunkten identifiziert, strukturiert und priorisiert, um der Kommission die zügige Umsetzung zu erleichtern. Im Bericht gibt es acht Kern-Empfehlungen, acht Empfehlungen mit übergreifendem Charakter und acht Empfehlungen, die sich auf bestimmte Finanzsektoren erstrecken. Darüber behandeln weitere vier Empfehlungen soziale beziehungsweise umweltbezogene Inhalte. Die höher priorisierten **Kern-Empfehlungen** sind:

**Einführung einer gemeinsamen Klassifizierung für nachhaltige Investments auf EU-Ebene.** Wenn Europa Kapital in nennenswertem Umfang für eine nachhaltige Entwicklung mobilisieren will, benötigt es ein technisch robustes Klassifizierungssystem, um Marktklarheit über das zu schaffen, was "nachhaltig" ist. Orientiert am Pariser Klimaabkommen und den nachhaltigen Entwicklungszielen der UN, soll es dazu beitragen, den Kapitalfluss in Vermögensanlagen zu lenken, die zu einer nachhaltigen Entwicklung beitragen.

**Die Pflichten von Investoren klarstellen, um langfristige Präferenzen und solche mit Bezug zu Nachhaltigkeitsfaktoren besser zu berücksichtigen.** Wesentlich ist, Investorenpflichten zu verbinden mit den Anlagehorizonten der Personen oder Institutionen, denen sie dienen. Dabei ist klarzustellen, dass Nachhaltigkeitsaspekte Teil dieser Pflichten sind und nicht im Widerspruch dazu stehen. Unter anderem wird dabei gefordert, über Nachhaltigkeitsthemen zu informieren und Nachhaltigkeitspräferenzen der Kunden abzufragen.

**Die Vorgaben für Pflicht-Veröffentlichungen erweitern, um Nachhaltigkeitsrisiken vollständig transparent zu machen.** Transparenz ist eine Voraussetzung für ein nachhaltiges Finanzsystem. Ein verbindender Rahmen von wirksamen Nachhaltigkeits-Veröffentlichungen ist daher unerlässlich.

**Den Bürgern Europas als Privatanleger nachhaltige Finanzfragen näher bringen, um privates Kapital zu mobilisieren.** Wesentlich sind dabei die Förderung von Finanzkompetenz, ein verbesserter Zugang zu Informationen über Nachhaltigkeit in Fonds und die Einführung von Produktstandards, zum Beispiel ein EU-Green-Label.

**Entwicklung offizieller europäischer Standards für nachhaltige Finanzen.** In einem ersten Schritt soll die EU einen offiziellen Green-Bond-Standard (EU GBS) einführen und ein EU-Green-Bond-Label oder -Zertifikat in Betracht ziehen. Ziel ist, den Markt vollständig zu entwickeln und seine Leistungsfähigkeit zur Finanzierung von grünen Projekten zu erhöhen, die zu umfassenden Nachhaltigkeitszielen beitragen.

**Aufbau einer Einrichtung ("Sustainable Infrastructure Europe") zur Steigerung der Anzahl und Qualität von nachhaltigen EU-Projekten.** Eine zuverlässige, umfassende und qualitativ hochwertige Infrastruktur ist ein wesentlicher Bestandteil eines nachhaltigen, langfristigen Wirtschaftswachstums. Um hier angemessene Investitionen zu gewährleisten, ist eine skalierbare Lösung erforderlich, mit der Angebot und Nachfrage zusammengeführt werden.

**Reformen bei der Steuerung und Führung von Unternehmen, um dort ESG-Kompetenzen aufzubauen.** Die Kultur des Finanzsektors muss stärker abgestimmt werden auf langfristige Perspektiven und ein nachhaltiges Finanzsystem, das der Gesellschaft nutzt. Die Verschärfung der Pflichten des Managements und der Verantwortungs-Prinzipien von Treuhändern (stewardship) sind Schritte in diese Richtung.

**Erweiterung der Rolle und der Fähigkeiten der Europäischen Aufsichtsbehörden (ESAs).** Im September 2017 hat die Kommission Bestimmungen zur Stärkung des Regulierungs- und Aufsichtsrahmens der ESAs angekündigt. Die HLEG gibt konkrete Empfehlungen zur Einbeziehung von Nachhaltigkeit in die Mandate der ESAs.

Die EU-Kommission will im März 2018 einen Aktionsplan für eine nachhaltige Finanzwirtschaft vorlegen. Mit dem Abschlussbericht der HLEG hat sie nun eine Basis, auf der sie aufbauen kann.

#### Verantwortlich:

Michael Schmidt, Deka Investment GmbH  
Mainzer Landstraße 16, 60325 Frankfurt am Main,  
Telefon (069) 7147-0  
[www.deka.de](http://www.deka.de), [www.deka-institutionell.de](http://www.deka-institutionell.de)

# Frauen in Bewegung

Der **Mangel an weiblichen Führungskräften** in der Finanzwelt ist nicht naturgegeben. Einige **Persönlichkeiten** zeigen, dass es anders geht. Dabei spielen teils auch nachhaltige Anlagen eine Rolle.

Dass es das noch gibt: Investmentveranstaltungen ohne eine einzige Frau als Referentin! Siehe die 33. Internationale Kapitalanleger-Tagung im Januar an der Schweizerischen ZfU International Business School. Keine Frau unter insgesamt 19 Dozenten respektive Referenten. So als ob die zweite Hälfte der Menschheit am Kapitalmarkt nicht existiert, sondern nur bügelnd und Kinder hütend zuhause.

Überdies – und das ist wohl kein Zufall – findet sich im Programm kein Wort zu fundamentalen Investmentrisiken, die sich aus Umwelt-, Sozial- und Governance-Risiken und weltbewegenden Menschheits Herausforderungen ergeben.

## Die Wikinger waren weiter

So viel Ignoranz in einer aufgeklärten Welt ist kaum zu glauben. Während Norwegens Fußballverband jetzt Frauen und Männer gleich bezahlt, ignorieren die Züricher weibliche Sichtweisen. Es kommt einem ein Vergleich von Spiegel-Online vom Herbst in den Sinn: „Was haben die SPD und Saudi-Arabien gemeinsam? Frauen kommen erst ans Steuer, wenn es gar nicht mehr anders geht.“ Da waren die Wikinger weiter: Bei ihnen gab es ranghohe Kriegerinnen, so Forschungen der Universität Stockholm.

In der Finanzbranche aber sind Spitzenjobs fest in Männerhand: Laut der Marktforschung des DIW sind die Vorstände der 100 größten deutschen Banken und 60 größten Versicherungen je zu rund 9 Prozent weiblich. Ist das klug? Nein.

Eine Goldman-Sachs-Studie hat im April 2017 die Relevanz weiblicher Kräfte hervorgehoben: „Stärkster Faktor laut Goldman-Berechnungen: Wenn Konzerne mehr Frauen beschäftigen, steigt ihr Aktienkurs überproportional“, resümierte damals die Süddeutsche Zeitung. Andere Studien belegen, dass gemischte Teams größeren unternehmerischen Erfolg haben. Darum gehörten zum Fondsfrauen-Gipfel, der ebenfalls im Januar stattfand, selbstverständlich auch mehrere männliche Redner.

## Ganz oben angekommen

Und: Es gibt hochrangige Frauen im Kapitalmarkt. Wie Anne Cairns, Vorständin beim Kreditkartenanbieter Mastercard. Oder Claudie Figl, Partnerin und Leiterin des Privatkundengeschäfts der österreichischen Bank Gutmann. Oder Anja Hochberg, Globale Leiterin Anlagelösungen bei Credit Suisse. Noch mehr Beispiele gefällig?

Sabine Döbeli leitet das Geschäft des Swiss Sustainable Finance (SSF), Rachel Lord beim Fondsgiganten Blackrock den Bereich Europa, Mittlerer Osten und Afrika. Alexandra Morris ist Investmentchefin des norwegischen Asset Managers Skagen Funds, und Isabella Pfaller seit Jahresbeginn Finanzvorständin der Versicherungskammer Bayern. Barbara Rojahn führt als Geschäftsführerin die Frauenfinanzberatung. Als „Grande Dame“ gilt Helma Sick, Inhaberin einer Finanzdienstleistung. Mechthild Uppgang steht der gleichnamigen Finanzberatung vor. In dieser Auswahl sei auch Evi C. Vogl erwähnt, Vorstandschefin von Amundi Deutschland.

Namhaft ist auch Anja Mikus (siehe Kontext). Sie ist seit Mai 2017 Vorstandschefin des » Atomfonds, seit September mit Drei-Jahres-Vertrag. Mikus herrscht über 24 Milliarden Euro, überwiesen von den Energieversorgern Eon, RWE, EnBW und Vattenfall. Der öffentlich-rechtliche Fonds soll die Zwischen- und Endlagerung des Atommülls finanzieren und langfristig sichern. Mikus war jahrelang in Führungspositionen. Sie ▶

ASSET MANAGEMENT  
9.2.2018 | Nr. 2

### Blick ins Umfeld

Die Kontrollgremien deutscher Konzerne werden infolge staatlich verordneter Frauenquote weiblicher. In den mehr als 100 Unternehmen stieg der **Frauenanteil in Aufsichtsräten** 2017 von durchschnittlich 27 auf 30 Prozent, wie das Deutsche Institut für Wirtschaftsforschung im Januar mitteilte. Bei anderen Unternehmen betrage sie lediglich 20 Prozent.

Dagegen seien weiterhin **weibliche Führungskräfte im operativen Geschäft eine Seltenheit**.

Genauso arg wie dort und speziell in der Investmentbranche sieht es beispielsweise auch in der Architekturwelt aus. Das zeigte im Herbst anschaulich die **Frankfurter Ausstellung „Frau Architekt“**, unter anderem mit dem Bild eines Richtfestes, aus dem die Architektin heraus retuschiert wurde. Selbst große Architektinnen schaffen es selten an die Spitze von Büros oder zur Preisträgerin.

### Top-Frau

**Anja Mikus** zählt zu den wenigen, die in der Investmentfondsbranche **wichtige Managementposten** erreichten. Sie erhielt für sich und die von ihr verwalteten Fonds zahlreiche Auszeichnungen.

Sie bringt als langjährige Investmentchefin von Union Investment, einstige Verantwortliche für das Anlagegeschäft des britischen Vermögensverwalters Arabesque und Aufsichtsrätin der Commerzbank die nötige Erfahrung zum Management des Atomfonds mit.

steht für verantwortliche Kapitalanlagen. Ein Grund mehr, sie zu engagieren. Denn die Anlagerichtlinien des Atommüllentsorgungsfonds sehen vor, die Gelder nach nachhaltigen Kriterien anzulegen. „Wir investieren nicht in Unternehmen, die gegen die Prinzipien des UN Global Compact verstoßen“, sagt die Anlagechefin.

Drum stecke der als Stiftung organisierte, im Aufbau befindliche Fonds Geld nur in Unternehmen, die die Menschen- und Arbeitsrechte respektieren und sich bezüglich Umweltschutz und Korruptionsvermeidung nicht nachweislich fehl verhalten haben.

## Atomfonds hat nachhaltige Anlagerichtlinien

Er gehört zu den ersten staatlichen Fonds, die ab der Gründung nachhaltig investieren. Für Deutschland eine kleine Revolution, da sonst für staatliche und staatlich geförderten Geld- und Kapitalanlagen, insbesondere des Bundes, keine derartigen Vorgaben gelten und entsprechende Regulierungsansinnen von einer traditionell denkenden Mehrheit im Bundestag abgeschmettert wurden. Bei dem Atomfonds hingegen ist Nachhaltigkeit laut Mikus im Investmentprozess integriert.

Die Kapitalanlage ist eine Herkulesaufgabe angesichts der Zinsflaute und darum fälliger Negativzinsen. Mikus und ihre Kollegen haben alle Hände voll zu tun, die Einlagen sicher und möglichst gewinnbringend anzulegen. Gewählt wurde eine Kombination aus dem Best-in-Class-Ansatz und Ausschlüssen: Die Firmen, die gemessen an Umwelt-, Sozial- und Governance-Kriterien zu den jeweils schlechtesten 25 Prozent in einer Branche gehören, werden aussortiert.

Trotz solch hochrangiger Persönlichkeiten ist einzuräumen, dass die „bessere“ Hälfte der Männer in der Finanzwelt selten herausragend positioniert ist. Frauen ließen sich in europäischen Gesellschaften weniger auf Wettbewerbssituationen mit Männern ein, aber das sei nicht naturgegeben, sondern sozialisierungsbedingt, so Alexandra Niessen-Rünzi, Wirtschaftswissenschaftlerin an der Universität Mannheim. Erfolgreiche Frauen könnten andere ermutigen, sich dem Wettbewerb zu stellen.

## Karriere-Netzwerk wächst

Darum entstand 2015 ein Netzwerk, die » **Fondsfrauen** (siehe Kontext). Inzwischen hat gibt es 150 Mitglieder, berichtet Mitgründerin Anne Connelly. Mikus unterstützt dies Karrierenetzwerk als Beirätin, in Workshops oder durch Mentoring „sehr gerne, da leider in der Fondsbranche die Frauen völlig unterrepräsentiert sind.“

Der Prozentsatz von Frauen in Leitungspositionen liegt laut eine KPMG-Studie zu 2016 unter dem Frauenanteil des jeweiligen Bereichs (siehe Grafik). Auch bei Vermögensverwaltungen seien die Zahlen der Frauen niedrig, sagt Connelly.

Im Fondsbereich gelinge es Frauen inzwischen aber etwas häufiger, in leitende Positionen zu kommen. „Hier hat sich etwas verändert, da viele Unternehmen heute Wert auf Diversity legen und gezielter Frauen fördern.“ Dies hänge auch mit der Gründung und Präsenz der Fondsfrauen zusammen. „Das sieht man auch an der Zahl der Firmen, die uns unterstützen.“ Dass sich Entscheider mit Frauenförderung ernsthafter auseinander setzen, erfordert jedoch auch die Gesetzeslage.

Aber: „Bei den Neueinstellungen hapert es immer noch, da sich zu wenige Frauen für Jobs der Finanzbranche bewerben“, sagt Connelly. Eine Studie mit der Uni Mannheim erhellt Gründe: Angehende Akademikerinnen erklärten, ein Job in der Finanzbranche sei oft nicht vereinbar mit ihren Moralvorstellungen und ihrer Integrität. Die männerdominierte Branche sei nicht familienfreundlich. Das ist eine Krux.

Denn, so Connelly, es brauche mehr Frauen in der Branche, damit genügend befördert werden könnten. Und auch damit Veranstalter nicht mehr umhin können, die Sichtweisen der weiblichen Hälfte der Welt ebenfalls prominent zu Wort kommen zu lassen. Dies ist von Belang, denn tendenziell befassen sich laut Connelly mehr Frauen mit der Entwicklung, dem Vertrieb und der Anwendung verantwortlicher Anlagekonzepte – also mit ethisch vertretbaren sowie zukunftsfähigen Kapitalanlagen.

**Susanne Bergius**

ASSET MANAGEMENT  
9.2.2018 | Nr. 2

### Aktiv in der Fondsbranche

Das Netzwerk Fondsfrauen wurde 2015 ins Leben gerufen von drei Aktiven: **Anne Connelly**, damals Leiterin Europäischer Vertrieb bei Morningstar und heute Mitgründerin des Frauen-Informationsportals hermoney.de; **Anke Dembrowski**, Redakteurin von Fonds Professionell und Institutional Money; sowie **Manuela Fröhlich**, damals bei Aquila Capital und heute Leiterin Geschäftsentwicklung der Luxemburgischen LRI Invest.

### Frauen in der Fondsbranche

□ Anteil der Frauen gesamt  
davon: ■ **Führungsposition**

#### Backoffice

24 % | 62 %

#### Produktentwicklung

6 % | 22 %

#### Vertrieb

18 % | 21 %

#### Portfoliomanagement

6 % | 19 %

HB **Quelle:** KPMG/Fondsfrauen 2016

## ESG relevant für Erträge, Aktienkurse und Kreditnoten

Unternehmen mit guten Ratings von Leistungen zu Umwelt, Sozialem und Governance (kurz: ESG) sind wettbewerbsfähiger und können dadurch höhere Gewinne erzeugen. Dies führt zu höherer Rentabilität und höheren Dividendenzahlungen. Mit diesem » [Ergebnis zu weltweit 1600 Unternehmen](#) bekräftigt der Indexanbieter MSCI wissenschaftliche Studien der letzten Jahre.

Er hat keine reine korrelationsbasierte Analyse gemacht, denn eine statistische Korrelation bedeutet nicht unbedingt, dass kausale Zusammenhänge bestehen: Niedrige CO<sub>2</sub>-Emissionen hängen eventuell nicht mit Effizienzinvestitionen zusammen, sondern mit einer Umsatz- und folgenden Produktionsflaute. Darum hat MSCI laut eigenen Angaben vor allem ESG-Merkmale zu finanziell signifikanten Effekten beleuchtet. „Auf diese Weise können wir zwischen Korrelation und Kausalität unterscheiden“, erklärt Daniel Sailer, der als Vice President das Geschäft mit Nachhaltigkeits-Research bei MSCI ESG Research im deutschsprachigen Europa verantwortet.

Neben dem genannten „Cash-Flow-Kanal“ ließen sich zwei weitere sogenannte „ESG-Transmissionskanäle“ ableiten, für Risiken und Firmenbewertungen. Demnach managen Unternehmen mit guten ESG-Ratings unternehmensspezifische Risiken besser. Dadurch sei es weniger wahrscheinlich, dass sie von negativen Ereignissen überrascht würden, die ihren Aktienkurs beeinträchtigten. Außerdem bergen Unternehmen mit guten ESG-Ratings tendenziell geringere systematische Risiken, so die Studie. Daher seien die erwarteten Kapitalkosten niedriger. Das zahle sich durch höhere Bewertungen in Modellanalysen aus.

## Konsultation in der Versicherungsbranche zu UN-Zielen

Das britische, global agierende Institut der Versicherungsmathematiker - das Institute and Faculty of Actuaries (IFoA) - hat im Januar eine » [weltweite Konsultation](#) zu den UN-Nachhaltigkeitszielen gestartet. Es lädt die Branche dazu ein, bis zum 23. März 2018 Antworten auf folgende Frage zu geben: „Inwieweit sind Versicherungsstatistiker für die Sustainable Development Goals relevant und wie können sie dazu beitragen, die Ziele zu erreichen?“ Einzelpersonen oder Unternehmen können praktische Beispiele aus ihrer Arbeit geben oder Belege, die darlegen, welche Wirkung der Berufstand sowie die Versicherungsbranche haben als auch wie er seinen Kunden und Arbeitgebern helfen kann, zu den SDGs beizutragen. Daraus will das Institut eine Empfehlungsliste erarbeiten. Innerhalb des Finanzsektors hätten Versicherungsgesellschaften die spezifischsten Selbstverpflichtungen zu den SDGs abgegeben - der Berufsstand will sie hierbei unterstützen.

## Japan: nachhaltigkeitsorientierte Anlagen verdoppelt

Vergangenes Jahr haben japanische Großanleger addiert 136,6 Billionen Yen (umgerechnet 1000 Milliarden Euro) in nachhaltigkeitsorientierte Kapitalanlagen gesteckt. Das ist deutlich mehr als doppelt so viel wie im Vorjahr, als Anleger eine Summe von 56,3 Billionen Yen meldeten. Es sind verwaltete Vermögen von 32 in Japan ansässigen institutionellen Investoren, so der im Januar veröffentlichte » [Bericht des Branchenverbandes Japan SIF](#). Demnach stieg der Anteil der anhand von Kriterien zu Umwelt, Sozialem und Governance (kurz: ESG) verwalteten Gelder an den Gesamtvermögen von 16,8 auf 35 Prozent.

Diese beachtliche Steigerung erklärt Japan SIF mit aktiverem Aktionärstum (Unternehmensdialoge, Abstimmungen bei Hauptversammlungen), einem verfünffachten Negativ-Screening (Ausschlusskriterien) und einer vermehrten „ESG-Integration“, der Integration von Kernindikatoren in Analysen und Anlageentscheidungen. Investoren würden diese Aktivitäten inzwischen besser verstehen, so die Organisation. Dies bedeutet, dass sich nicht unbedingt nachhaltige Anlagen in dem Land verbreiten, wohl aber verantwortliches Investieren. Die Zahl der Antwortenden jedoch stagnierte, obwohl mehr Einrichtungen befragt worden waren.

ASSET MANAGEMENT  
9.2.2018 | Nr. 2

Mit Unterstützung von



INVEST  
IN VISIONS



financeinmotion  
INVESTING IN DEVELOPMENT

ERSTE  
Asset Management

avesco  
Financial Services AG

# Mittelständler gehen voran

Klein- und mittelständische Betriebe sind der **Arbeitsmarktmotor**. Ökofaire Firmen zeigen, wie man die **Möglichkeit zur Wirklichkeit machen** kann.

Seit acht Jahren geht es mit der Wirtschaft bergauf, 2017 gab es mit 2,2 Prozent den größten Zuwachs des Bruttoinlandsprodukts in Deutschland. Dieter Kempf, Präsident des Bundesverbandes der Deutschen Industrie (BDI), kommentierte: Der Aufschwung sei „nachhaltig und robust“. Nachhaltig meint hier aber bloß dauerhaft. Ob das Wachstum ökologisch und sozial nachhaltig ist, steht auf einem anderen Blatt.

In den Medien ging es vor allem um positive Effekte für Löhne, Arbeitsmarkt, Staatshaushalt und börsennotierte Unternehmen samt deren Aktionären. Aber Motor der Wirtschaft und des Arbeitsmarktes ist der Mittelstand, unterstreicht die KfW-Bankengruppe. Er sei als Arbeitgeber noch nie so bedeutend gewesen, hieß es in ihrer » **Mittelstandsstudie** im November.

## Motoren sind kleine und mittlere Unternehmen

Während Großunternehmen und öffentliche Hand 2016 insgesamt Stellen abbauten, stieg die Beschäftigtenzahl bei mittelständischen Unternehmen um 4,6 Prozent auf 30,9 Millionen Menschen. Das sei eine Rekordmarke, so die KfW. Im Mittelstand arbeiten folglich 70 Prozent der 44 Millionen Erwerbstätigen in Deutschland.

Zahlreiche Mittelständler zeichnen sich überdies durch eine verantwortliche Unternehmensführung aus. Doch was das konkret heißt und dass dies weit über die Förderung lokaler Schulen, Kunst und Kultur hinausgeht, das ist vielen nicht klar. Und auch nicht, wie sie ihre unternehmerische Verantwortung für die Auswirkungen ihrer Geschäftsaktivitäten auf Gesellschaft und natürliche Umwelt, ihre Corporate Social Responsibility (CSR), am besten managen können.

Darum hat ein Konsortium um den Unternehmensverband UPJ zum Jahresbeginn ein » **CSR-Kompetenzzentrum Ruhr** vereinbart. Es soll in den kommenden drei Jahren für mittelständische Firmen in der Region umfassende und auf ihre Bedürfnisse ausgerichtete Informations-, Qualifizierungs- und Beratungsangebote bieten.

## Netzwerk: Unternehmensverantwortung aktiv managen

UPJ will Firmen bei ihrer strategischen Ausrichtung und dem Management verantwortlicher Unternehmensführung unterstützen, denn, so der geschäftsführende Vorstand Peter Kromminga: „Verantwortliches und nachhaltiges Handeln nützt nicht nur der Gesellschaft und der Region, sondern auch den Unternehmen, die sich auf den Weg machen.“

Manche Mittelständler jenseits der Börsen sind schon weit fortgeschritten und haben sich als ökofaire Betriebe aufgestellt. Sie übernehmen Verantwortung für die Belange aller Anspruchsgruppen ihres Unternehmens – Kunden, Mitarbeiter, Lieferanten, lokales Umfeld, die Gesellschaft sowie für die Natur. Das ergaben im November 35 Interviews mit Geschäftsführerinnen und Inhabern ökofairer Betriebe. Die » **Studie** wurde realisiert von der gemeinnützigen Humanistic Management Practices in Berlin und dem Institut für transformative Nachhaltigkeitsforschung (IASS) in Potsdam.

Diese Firmenchefs „definieren Nachhaltigkeit neu als zukunftsorientiertes Konzept für die Wirtschaft“, berichtet Autor Gerd Hofielen. Denn sie empfänden das Konzept ‚Nachhaltigkeit‘ als unzureichend. Diese Einschätzung ist merkwürdig, denn es gibt nicht „das Konzept der Nachhaltigkeit“, sondern sie bezeichnet einen Such-, Lern- ▶

BEWERTUNGEN & PRAXIS  
9.2.2018 | Nr. 2

## Neuer Rekord

**Erwerbstätige im Mittelstand**  
in Millionen



HB Quelle: KfW-Mittelstandspanel

## Brundtland-Definition

Die bekannteste Definition für Nachhaltigkeit ist die der » **Brundtland-Kommission von 1987**, benannt nach ihrer Vorsitzenden:

„Dauerhafte (nachhaltige) Entwicklung ist Entwicklung, die die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass **künftige Generationen** ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können. (...) Nachhaltige Entwicklung ist kein fester Zustand von Harmonie, sondern eher ein **Veränderungsprozess**, in dem die Nutzung von Ressourcen, die Richtung von Investitionen, die Orientierung technologischer Entwicklungen und institutionelle Änderungen konsistent gemacht werden mit künftigen sowie aktuellen Bedürfnissen.“

und Veränderungsprozess, für den verschiedene Herangehensweisen existieren. Nachhaltigkeit bedeutet stets auch Zukunftsorientierung – zumindest seit der Brundtland-Definition von 1987 (s. Kontext S. 9). Insofern ist die von Befragten geforderte „Erweiterung auf Zukunftsorientierung“ nichts Neues.

Neu ist wohl der Ruf, den Unternehmenszweck stärker zu verbinden mit dem Gemeinwohl. Hingegen ist für eine große Gruppe von 40 Prozent noch stets das im Nachhaltigkeitsdiskurs dominierende Prinzip der Triple Bottom Line die adäquate Orientierung bei der Abwägungen von Entscheidungen – sofern als echte Gleichwertigkeit von Ökonomie, Ökologie und Sozialem verstanden. Andere Antwortende kritisieren genau diese jedoch scharf und als unzulänglich (siehe Kontext).

Insgesamt, so die Studie, scheinen die Interviewten bereit und fähig, komplexere Entscheidungsmodelle zu praktizieren, als das bei vorwiegend auf betriebswirtschaftliche Kriterien abstellenden Firmen der Fall sei. Die Unternehmerinnen und Unternehmer empfänden die besonderen Anstrengungen nicht als Belastung, sondern als Freude. Sie lebten dies vor, setzten die Ressourcen ihrer Firma dafür ein und verstetigten dies mit Regelwerken, Nachhaltigkeitsberichten und Managementsystemen.

## Firmenchefs mit Haltung

Das sei der Vorteil, so Hofielen: „Wenn die Eigentümer eine ethisch fundierte Haltung haben, können sie das Geschäftsmodell in eine ökofaire Richtung verändern.“ Dies sei in den letzten Jahrzehnten von vielen peu à peu realisiert worden. „Was ist der Nutzen dieser Firma für die Welt?“, fragen sich Interviewte und richten das Geschäft danach aus. „Somit existiert im Mittelstand ein neues Geschäftsmodell, das mit den Anforderungen starker Nachhaltigkeit kompatibel ist“, erklärt Hofielen.

Aber es ist auch in diesen Firmen nicht alles leicht, es sind Konflikte bei der Umsetzung von Nachhaltigkeitspraktiken zu lösen, die Welt ist nicht rosarot. „Bedenken betreffen vorwiegend die finanzielle Machbarkeit“, heißt es. Eine Interviewte sagte: „Das Unternehmen muss ökonomisch erfolgreich geführt werden, damit die Arbeitsplätze gesichert werden, damit der ökologische Ansatz funktionieren kann.“ Die Unternehmen suchten deshalb aktiv nach Lösungen durch Innovationen, ergaben die Interviews. Sie könnten teilweise Kunden überzeugen, höhere Preise zu akzeptieren.

Hofielen betont: „Diese Unternehmen führen den lebenden Beweis, dass werteorientierte, ethisch motivierte Wirtschaftspraxis im Wettbewerb bestehen kann.“ Ihnen zufolge bietet ökofaires Wirtschaften ökonomische Vorteile: Es führe nicht nur zu Ansehen, sondern auch zu motivierten Mitarbeitern, loyalen Kunden, kooperativen Lieferanten und Goodwill bei Behörden und Öffentlichkeit. Das wiederum resultiere indirekt in wirtschaftlichen Vorteilen und verbessere die Resilienz. Hofielen resümiert: „Somit machen progressive Unternehmen die Möglichkeit zur Wirklichkeit.“

## Kreislauf: Die Möglichkeit zur Wirklichkeit machen

Zudem führe eine sparsame Ressourcennutzung zu Einsparungen. Vermiedener Ressourcenverbrauch durch Reparieren oder Vermieten statt Verkaufen ergebe neue, suffiziente Geschäftsmodelle. Auch größere Unternehmen gehen Schritte in diese Richtung. So Handelskonzern Tchibo, der mit dem Magdeburger Start-up Kilenda seit Ende Januar nachhaltig produzierte Baby- und Kinderkleidung aus Bio-Baumwolle zur Miete anbietet. Die oft kaum (ab-)genutzten Stücke sollen im Kreislauf bleiben.

Was kann dies für Großunternehmen und die Wirtschaft bedeuten? Zwar sind in kapitalmarktabhängigen Unternehmen an Entscheidungen viel mehr Menschen beteiligt. Gleichwohl könne der Mittelstand ihnen zumindest Denkvorlagen liefern, meint Hofielen. „Was im Mittelstand möglich ist, kann als Vorlage für die Innovation des Geschäftsmodells auch in großen Unternehmen taugen – sofern die Einsicht und der politische Gestaltungswille vorhanden sind.“ Und vielleicht meint dann eines Tages ein BDI-Chef tatsächlich nachhaltig, wenn er nachhaltig sagt.

**Susanne Bergius**

BEWERTUNGEN & PRAXIS  
9.2.2018 | Nr. 2

### Kritik am Konzept der Triple-Bottom-Line

Das Triple-Bottom-Line-Modell besagt, dass Firmen wirtschaftliche als auch soziale und ökologische Leistungen erbringen sollen. Ökologie, Soziales und Ökonomie (auf Englisch: Planet – People – Profit) seien gleichwertig. Die Kritik an diesem Drei-Säulen-Modell nimmt jedoch zu. Denn eine gesunde Umwelt ist unabdingbare Grundlage für Gesellschaft und Wirtschaft. Sie sollte Vorrang genießen, meinen auch zwei interviewte Chefs:

- Wir leben nicht das Modell der drei Säulen der Nachhaltigkeit, wo die alle gleichberechtigt neben einander stehen, sondern das Greifswalder Nachhaltigkeitsmodell. Der Planet, also der Lebensraum, die Ökologie ist sozusagen der große Kreis. In diesem (...) ist die Gesellschaft, und da gibt es dann die gesellschaftliche Nachhaltigkeit, und ein Subsystem innerhalb der Gesellschaft ist Wirtschaft.
- Die Triple-Bottom-Line sei ein unzulängliches Konzept: „Dessen Bedeutung war ursprünglich ein wichtiger Schritt (...), um der Ökologie und dem Sozialen eine Gleichwertigkeit neben der bis dato Dominanz der Ökonomie bei Entscheidungen einzuräumen. Ein Blick auf die Interdependenzen der natürlichen und sozialen Systeme offenbart jedoch, dass die ökologischen Kriterien vorrangig beachtet werden müssen, wenn Gesellschaften leben und prosperieren wollen. Zudem wird klar, dass die Wirtschaft ein Subsystem der Gesellschaft ist und dass die gesamtgesellschaftlichen Bedürfnisse und Werte der Wirtschaft die Regeln vorgeben sollten.“

# Gemeinnützig oder nachhaltig?

Im **Gastbeitrag** plädiert Felix Oldenburg dafür, das **Stiftungsrecht zu reformieren** sowie die - oft ehrenamtlichen - Entscheider für neue Wege der Kapitalanlage zu qualifizieren und zu sensibilisieren. Damit Stiftungen ihr **Vermögen auch nachhaltig anlegen**.

Stellen Sie sich zwei Investoren vor: Einer, etwa ein Pensionsfonds, erwirtschaftet Erträge für private Anleger. Ein anderer, zum Beispiel eine Stiftung, strebt sie für einen gemeinnützigen Zweck an. Wessen Anlagestrategien werden wohl eher den Planeten schonen? Was wie eine einfache Frage aussieht, ist in Wirklichkeit ziemlich kompliziert. Das liegt nicht daran, dass es so schwierig wäre, der wachsenden gesellschaftlichen Erwartung zu entsprechen, in der Vermögensanlage auch Kriterien wie Umweltfreundlichkeit, Sozialstandards oder gute Governance zu berücksichtigen.

## Ökosozial verantwortliche Anlage ist ein Leichtes

Einst anspruchsvoll und teuer ist das nachhaltige Investieren heute ein Kinderspiel ohne zusätzliche Kosten. Einfach zugängliche Ratings, ein enorm gewachsenes Anlageuniversum und zahlreiche Metastudien zum Mythos Renditeverlust haben alte Vorbehalte entkräftet. Vereinzelt werden Stimmen laut, jetzt helfe nur noch ein gesetzlicher Zwang, um auch noch den Rest zu überzeugen.

Dabei wären andere Maßnahmen viel wirkungsvoller als Zwang: Die Umsetzung der aktuell diskutierten Stiftungsrechtsreform würde endlich einheitliche Aufsichtsstandards und klare Haftungsregeln für Deutschlands knapp 23.000 Stiftungen bringen. Befreit von rechtlichen Unsicherheiten könnten Stiftungen ihre oft veralteten Anlagestrategien endlich auch grundsätzlicher verändern.

## Einheitliche Standards und Qualifikation nötig

Hinzu kommen müsste eine Qualifikationsoffensive, die den häufig ehrenamtlichen Entscheidern hilft, sich in einer Anlagewelt zu entscheiden, in der es Rendite nicht mehr ohne Risiko gibt. Drittens braucht es eine kritische Öffentlichkeit, die Stiftungen ermahnt, in der Vermögensanlage keine schädlichen Nebenwirkungen zu produzieren. Das Bild von der Nebenwirkung deutet allerdings an: Die ungleich größere Wirkung von Stiftungen für die Gesellschaft liegt woanders. Sie setzen die Rendite aus ihrem Vermögen ein, um Bildung, Umwelt, Innovation und vieles mehr zu fördern. Damit liegt die Latte viel höher als bei allen anderen Investoren.

## Nicht bloß Nebenwirkungen vermeiden

Stiftungen sollten nicht nur unethische Anlagen vermeiden, sondern ihr gesamtes Vermögen so einsetzen, dass es für das Gute wirkt. Das tun manche nicht nur darüber, dass sie Vermögenserträge spenden, sondern zunehmend auch dadurch, dass sie direkt positiven „Impact“ durch Investitionen erreichen.

Was sich exotisch anhört, wird aber gerade international zu einem bestimmenden Trend. Viele Philanthropen sehen sich nicht mehr nur als Spender, sondern als Investoren für Märkte und Ideen, die der Gesellschaft nützen. So sind sie Vorreiter für ein Finanzsystem, das nicht bloß Nebenwirkungen vermeidet. Dies empfiehlt sich im deutschsprachigen Raum zur Nachahmung.

KÖPFE & AUSSENANSICHT  
9.2.2018 | Nr. 2

Autor



Felix Oldenburg ist seit April 2016 Generalsekretär des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen mit Sitz in Berlin. Von 2009 bis 2016 leitete er Ashoka Europe. Oldenburg studierte in Deutschland, Großbritannien und den USA und sammelte berufliche Erfahrungen als Internet-Unternehmer, Berater sowie Initiator und Moderator zahlreicher Bürgerbeteiligungsverfahren.

## Stiftungsradar

Im Frühjahr 2017 haben der Bundesverband Deutscher Stiftungen und die Bank für Kirche und Caritas eG (BKC) einen » **Stiftungsradar** präsentiert. Mit ihm können Stiftungen ausgehend von ihrem jeweils **individuellen Stiftungszweck** **ethisch-nachhaltige Anlagekriterien** erarbeiten und damit die Verwirklichung ihrer Zwecke mit der **Ertragserwirtschaftung in Einklang bringen**. Der Stiftungsradar ist eines der Instrumente, mit dem der Verband seinen Themenschwerpunkt „Kapital und Wirkung“ verstärkt voranbringen will.

# Wir sind dran

Der **Club of Rome** ermuntert, nicht auf eine neue Aufklärung zu warten. Er liefert **motivierende Beispiele** dafür, dass jeder jetzt schon handeln kann.

Vor 50 Jahren entstand der Club of Rome. Mit namhaften Veröffentlichungen, insbesondere den „Grenzen des Wachstums“, positionierte er sich als beständiger Mahner. Davon lässt er auch im Jubiläumsjahr nicht ab. Er mahnt, die Menschheit solle aufhören, den Planeten zu ruinieren. Aber damit lässt er es nicht genug sein, sondern hat ein motivierendes Buch vorgelegt. Umfassend, nicht abgehoben, in genießbaren Portionen diagnostiziert er große nicht-nachhaltige Trends in der Wirtschaft, Technologie und Digitalisierung, bei Bevölkerungswachstum und Verstädterung bis zur Finanzwelt und kritisiert, „dass etwa 98 Prozent der internationalen Finanztransaktionen im Wesentlichen spekulativ sind, dass sie nicht für die Bezahlung von Waren und Dienstleistungen verwendet werden.“

Die 35 Autoren greifen explizit Gefühle von Hilflosigkeit und Verwirrung auf – und formulieren dann den philosophisch untermauerten Ruf nach einer neuen „Aufklärung“. Gleichwohl fordern sie dazu auf, nicht auf diese zu warten, sondern jetzt zu handeln. Sie zeigen anhand zahlreicher ebenfalls existierender Trends und konkreter Beispiele, dass und wie das machbar ist – etwa durch nachhaltiges Investieren.

Sie konstatieren, dass „der größte Teil des philanthropischen Kapitals de facto zu einem ganz normalen Kapital (wird), das oft in Unternehmen investiert wird, die gegen die philanthropische Mission arbeiten“. Demgegenüber hebt das Buch freiwillige Finanzinitiativen hervor. Beispielsweise die Natural Capital Declaration, die Global Alliance for Banking on Values oder die Global Social Impact Investment Steering Group (GSG). Es erläutert auch Impact Investing, wirkungsorientierte Geldanlage.

Schade jedoch ist, dass die unterschiedlichen Anlageansätze und Hebel der für unsere Gesellschaften und die Globalisierung so einflussreichen Finanzwirtschaft arg vermengt und überaus kurz dargestellt werden. Es wird – abgesehen von einer guten Illustration – im Text nicht zwischen nachhaltigen, verantwortlichen und wirkungsorientierten Kapitalanlagen unterschieden. Die Relevanz potenziell wirkmächtiger Investorengruppen wie dem CDP (vormals Carbon Disclosure Project), den UN Prinzipien für Verantwortliches Investieren oder anderen bleibt völlig unklar.

Eine vertane Chance in einer sonst optimistischen Publikation, die den Tatendrang des Co-Vorsitzenden Ernst Ulrich von Weizsäcker ausstrahlt und sehr lesenswert ist.

sbe

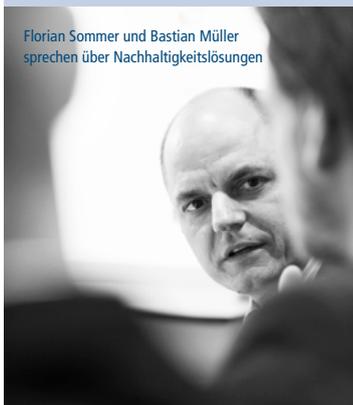
BUCHTIPP  
9.2.2018 | Nr. 2



Ernst Ulrich von Weizsäcker/Anders Wijkman u.a.: „Wir sind dran. Club of Rome: Der große Bericht. Was wir ändern müssen, wenn wir bleiben wollen. Eine neue Aufklärung für eine volle Welt.“ Gütersloher Verlagshaus. ISBN: 978-3-579-08693-4

» zur Leseprobe

Florian Sommer und Bastian Müller  
sprechen über Nachhaltigkeitslösungen



## Mit Weitblick: Chancen nachhaltig nutzen

Für uns sind Nachhaltigkeitskriterien Teil eines umfassenden Risikomanagements. Deshalb entwickeln wir nachhaltige Lösungen für die Herausforderungen der Zukunft. Rufen Sie uns an unter 069 2567-7652 oder besuchen Sie uns auf [www.institutional.union-investment.de](http://www.institutional.union-investment.de)

### Wir arbeiten für Ihr Investment

Kontakt: Union Investment Institutional GmbH, Weißfrauenstraße 7, 60311 Frankfurt am Main, Telefon 069 2567-7652.  
Bei dieser Anzeige handelt es sich um Werbung gemäß § 31 Abs. 2 WpHG.

 Union  
Investment

## Reiche Ökosysteme sind im Interesse von Unternehmen

Erst der Reichtum an Ökosystemen, Arten und Genen ermöglicht menschliches Leben und Wirtschaften. Darum sollten sich Unternehmen für den Erhalt des naturgegebenen Reichtums einsetzen. Wie Unternehmen verschiedener Branchen das in der Praxis tun, darüber informiert das » Dialogforum „Unternehmen Biologische Vielfalt 2020“ am 13. März 2018 im VKU-Forum in Berlin-Mitte. Hier können sich Unternehmen, Verbände, Zivilgesellschaft und auch Investoren zu unternehmerischen Handlungsansätzen informieren sowie zu politischen Entwicklungen und sich mit den Akteuren der Dialog- und Aktionsplattform UBi 2020 austauschen. Diese Plattform will die Zusammenarbeit zwischen Wirtschaft und Naturschutz fördern, um biologische Vielfalt entlang den Wertschöpfungsketten zu schützen und nachhaltig zu nutzen.

## Leadership und Kooperation gefragt

Angesichts wachsender gesellschaftlicher Herausforderungen stellt die » Jahrestagung der Unternehmensvereinigung UPJ am 15. März 2018 die Frage nach Initiativen, neuen Wegen und Kooperationen für eine nachhaltige Entwicklung. Sie will aufzeigen, wie Unternehmen in einer Welt des Umbruchs eine führende Rolle ausfüllen und sie praktisch ausgestalten können. Impulse, Workshops, Fallbeispiele und Debatten beleuchten unter anderem transformative Kooperationen, Start-Up-Förderung für nachhaltige Innovationen und den Beitrag von Unternehmen zu einer offenen Gesellschaft und verantwortlichen Lieferketten. Auch geht es um die Messung von Wirkung (Impact Assessment) sowie die Erfahrungen mit der sogenannten CSR-Richtlinie der EU, die große Unternehmen verpflichtet, Risiken und Leistungen hinsichtlich ihrer ökosozialen Unternehmensverantwortung offenzulegen.

**Erscheinungsweise:** monatlich

**Erscheinungsart:** kostenloses Abonnement

**Konzeption & Organisation:** Susanne Bergius  
**Redaktion:**

Susanne Bergius, Georgios Kokologiannis  
(Verantwortlicher im Sinne des §55 Abs.2 RStV)

**Produktion:** Heide Braasch

**Internet:** [www.handelsblatt-nachhaltigkeit.de](http://www.handelsblatt-nachhaltigkeit.de)

**Kontakt:** [handelsblatt.com@vhb.de](mailto:handelsblatt.com@vhb.de)  
+49(0)211/887-0

**Anzeigenverkauf:**

iq media marketing gmbh,  
[www.iqm.de/newsletter](http://www.iqm.de/newsletter)  
Email: [kundenbetreuung@iqm.de](mailto:kundenbetreuung@iqm.de)  
+49(0)211-887-3355

**Verlag:**

Handelsblatt GmbH  
(Verleger im Sinne des Presserechts)  
Kasernenstraße 67, 40213 Düsseldorf  
Email: [handelsblatt.com@vhb.de](mailto:handelsblatt.com@vhb.de),  
Tel.: 0800 723 83 12 (kostenlos)

**Geschäftsführung:**

Gabor Steingart (Vorsitzender),  
Frank Dopheide, Ingo Rieper, Gerrit Schumann  
AG Düsseldorf HRB 38183, UID: DE 812813090

Dieser Newsletter stellt ausdrücklich keine Aufforderung zum Kauf oder Verkauf dar. Es wird keine Haftung für die Richtigkeit der Angaben und Quellen übernommen. Die ausgewählten Anlageinstrumente können je nach den speziellen Anlagezielen, dem Anlagehorizont oder der individuellen Vermögenslage für einzelne Anleger nicht oder nur bedingt geeignet sein. Die in diesem Dokument enthaltenen Empfehlungen und Meinungen wurden von der Redaktion nach bestem Urteilsvermögen geprüft und entsprechen dem Stand zum Zeitpunkt der Erstellung des Dokuments und können sich aufgrund künftiger Ereignisse oder Entwicklungen ändern. Dieses Dokument darf in anderen Ländern nur in Einklang mit dort geltendem Recht verteilt werden, und Personen, die in den Besitz dieses Dokuments gelangen, sollten sich über die dort geltenden Rechtsvorschriften informieren und diese befolgen. Kein Teil dieses Newsletters darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages verändert oder vervielfältigt werden.

MELDUNGEN & AUSBLICK

9.2.2018 | Nr. 2

Mit Unterstützung von



**BUSINESS BRIEFING** zu Nachhaltigen Investments

Die nächste Ausgabe erscheint am 09.03.2017.

– Newsletter bestellen unter [www.handelsblatt-nachhaltigkeit.de](http://www.handelsblatt-nachhaltigkeit.de)