

Nachhaltigkeit als Bestandteil der Unternehmensstrategie von
Genossenschaftsbanken
-
Eine Verknüpfung mit dem Konzept des MemberValues

von Florian Klein
Nr. 145 ▪ September 2014

Vorwort

Nachhaltigkeit ist trotz ihrer Komplexität, inhaltlichen Vielfalt und begrifflichen Unschärfe zu einem wichtigen und zunehmend eingeforderten Merkmal einzelwirtschaftlicher, vor allem unternehmerischer, Aktivitäten geworden. Unternehmerische Nachhaltigkeitsstrategien und deren Kommunikation an die relevanten Stakeholder haben auch gesellschafts- und wirtschaftspolitische Bedeutung erlangt. Die Forderungen nach nachhaltigen Bankenstrategien sind im Zusammenhang mit der globalen Finanzmarktkrise 2007 ff noch vernehmbarer geworden. Nicht überraschend hat dies auch dazu geführt, dass Genossenschaftsbanken stärker in das Blickfeld gerückt sind. Ihre Governance enthält starke Anreize für eine konsequente Nachhaltigkeitsorientierung und Befragungen zeigen, dass Genossenschaften eine solche auch zugeschrieben wird. Doch wie fließt die Orientierung an der Nachhaltigkeit konkret in die genossenschaftliche Bankenstrategie ein?

Dies ist der Hintergrund für das Arbeitspapier von IfG-Mitarbeiter Florian Klein. Er operationalisiert Nachhaltigkeit für den bankspezifischen Kontext und analysiert eine adäquate Einbindung in die Unternehmensstrategien von Banken. Dabei besteht ein wesentliches Ergebnis in der Integration der Nachhaltigkeitsorientierung in die genossenschaftliche MemberValue-Strategie: eine innovative Herangehensweise.

Dieses Arbeitspapier beinhaltet erste Ergebnisse eines größeren Forschungsprojekts. Es entstammt dem „IfG-Forschungscluster III: Genossenschaftsstrategische Fragen“. Kommentare und Anregungen sind herzlich willkommen.



Univ.-Prof. Dr. Theresia Theurl

Zusammenfassung

Das Leitbild der Nachhaltigkeit gewinnt angesichts der steigenden ökologischen, ökonomischen und sozialen Herausforderungen immer mehr an Bedeutung. Dieses Arbeitspapier widmet sich der Fragestellung, inwieweit dieses Leitbild für Genossenschaftsbanken, denen ein traditionell nachhaltiges Wirtschaften attestiert wird, von strategischer Relevanz ist. Es wird herausgestellt, dass Genossenschaftsbanken ihre Unternehmensstrategie nicht ausschließlich am Leitbild der Nachhaltigkeit ausrichten, sondern dieses in eine MemberValue-Strategie integrieren sollten. Dabei kann gezeigt werden, dass umfassende Nachhaltigkeitsleistungen die Voraussetzung für die Schaffung eines unmittelbaren, mittelbaren und nachhaltigen MemberValues sind.

Abstract

With the increasing environmental, economical and social challenges, the concept of sustainability is becoming more and more important. This working paper analyses the strategic relevance of the concept for cooperative banks, who are considered to be traditionally sustainable. The paper shows that cooperative banks should not simply implement the concept of sustainability in the center of their business strategy. It is advised to integrate this concept into their MemberValue-strategy, since comprehensive sustainable activities are the requirement for the creation of a direct, indirect and sustainable MemberValue.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	I
Zusammenfassung.....	II
Abstract.....	II
Inhaltsverzeichnis	III
Abbildungsverzeichnis	IV
Abkürzungsverzeichnis	IV
1 Einleitung	1
2 Nachhaltigkeit im bankspezifischen Kontext.....	2
2.1 Nachhaltigkeit auf der unternehmerischen Ebene	2
2.2 Nachhaltigkeitswirkungen von Banken	4
2.3 Nachhaltigkeitsorientierte Banken	6
3 Nachhaltigkeitsorientierte Differenzierungsstrategie.....	8
3.1 Prüfung auf Berücksichtigung der Unternehmensumwelt	8
3.2 Prüfung auf Berücksichtigung der Unternehmenssituation	11
4 Verknüpfung von MemberValue und Nachhaltigkeit	14
4.1 Kriterien für die Einbindung der Nachhaltigkeit.....	14
4.2 Möglichkeit der Einbindung der Nachhaltigkeit.....	20
5 Fazit und Ausblick.....	23
Literaturverzeichnis	24

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Nachhaltigkeitsdreieck.....	3
Abbildung 2: Die weitere und die engere Unternehmensumwelt.....	8
Abbildung 3: Die MemberValue-Struktur	20
Abbildung 4: Verknüpfung von MemberValue und Nachhaltigkeit.....	22

Abkürzungsverzeichnis

BaFin	Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht
GenG	Genossenschaftsgesetz
ILO	International Labour Organization
MV	MemberValue
UNEP	United Nations Environment Programme

1 Einleitung

Die Forderung nach Nachhaltigkeit hat sich zu einem Megatrend und einem häufig genutzten Schlagwort in der Gesellschaft entwickelt.¹ Der Ursprung des Nachhaltigkeitsbegriffs war die bereits im Jahr 1713 artikuliert Forderung des sächsischen Oberberghauptmanns Hans Carl von Carlowitz, bei der Forstnutzung nur so viel Holz zu schlagen, wie im gleichen Zeitraum nachwachsen kann.² Angesichts zunehmender ökologischer Probleme erlangte dieses Prinzip im 20. Jahrhundert zunehmende Aufmerksamkeit.³ Das Verständnis von Nachhaltigkeit wurde hierbei durch die Definition der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung geprägt: „Sustainable development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs.“⁴ Auf dem *World Summit on Sustainable Development* im Jahr 1992 wurde darüber hinaus erstmalig ausgeführt, dass Nachhaltigkeit eine ökologische, eine ökonomische und eine soziale Dimension aufweist.⁵

Auch im bankspezifischen Kontext gewinnt Nachhaltigkeit immer mehr an Bedeutung. So wollen 84 % der Kreditinstitute als Reaktion auf die Finanzkrise zukünftig nachhaltiger wirtschaften, um das Vertrauen ihrer Kunden zurückzugewinnen. Zudem erwarten 60 % der Kreditinstitute, dass der Trend zu Nachhaltigkeit die Bankbranche stark verändern wird.⁶ In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, inwieweit das Leitbild der Nachhaltigkeit auch für Genossenschaftsbanken, die eine der tragenden Säulen des deutschen Kreditgewerbes darstellen und denen ein traditionell nachhaltiges Wirtschaften attestiert wird,⁷ von strategischer Relevanz ist. Sollte die Unternehmensstrategie von Genossenschaftsbanken sogar ausschließlich am Leitbild der Nachhaltigkeit ausgerichtet werden? Oder ist es sinnvoller, dieses in vorhandene Strategiekonzepte zu integrieren? Diese Fragen sollen mit der vorliegenden Arbeit beantwortet werden.

Dazu ist es in Kapitel 2 zunächst nötig, die Relevanz und das Verständnis von unternehmerischer Nachhaltigkeit aufzuzeigen sowie die Nachhaltigkeitswirkungen der Aktivitäten von Banken im Speziellen zu kon-

¹ Vgl. ROLAND BERGER (2012), S. 4; WEBER ET AL. (2011), S. 19.

² Vgl. CARLOWITZ, IRMER (2000), S. 105.

³ Vgl. HAUFF, KLEINE (2009), S. 4-8.

⁴ WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT (1987), S. 43.

⁵ Vgl. TREMMEL (2003), S. 95.

⁶ Vgl. STERIA MUMMERT (2011), S. 11f.

⁷ Vgl. METZ (2013), S. 147; THEURL, WENDLER (2011), S. 115-118.

kritisieren. Im Anschluss wird in Kapitel 3 geprüft, ob Genossenschaftsbanken ihre Unternehmensstrategie ausschließlich am Leitbild der Nachhaltigkeit ausrichten sollten. Dazu müsste die Unternehmensstrategie die Unternehmensumwelt und die Unternehmenssituation der Genossenschaftsbanken berücksichtigen. In Kapitel 4 wird schließlich ermittelt, ob es stattdessen sinnvoller ist, das Leitbild der Nachhaltigkeit in bestehende Strategiekonzepte zu integrieren. Hierbei kommt das Konzept des MemberValues zur Anwendung. Zuletzt wird ein Fazit gezogen und ein Ausblick über die noch erforderliche Forschung gegeben.

2 Nachhaltigkeit im bankspezifischen Kontext

2.1 Nachhaltigkeit auf der unternehmerischen Ebene

Die Relevanz von Nachhaltigkeit auf der unternehmerischen Ebene ergibt sich aus der volkswirtschaftlichen Perspektive dadurch, dass Unternehmen über eine Vielzahl an Ressourcen verfügen sowie einen erheblichen Einfluss auf ökologische und soziale Entwicklungen haben.⁸ Aus betriebswirtschaftlicher Perspektive sind die langfristige Absicherung des Unternehmenserfolges angesichts großer Unsicherheiten, die Vermeidung von Konflikten mit Stakeholdern sowie das Erkennen und Ausnützen von Differenzierungs- und Marktpotenzialen zentrale wettbewerbsstrategische Gründe für ein nachhaltiges unternehmerisches Handeln.⁹ Was hierunter konkret zu verstehen ist, bleibt insoweit unklar, als dass im wissenschaftlichen Diskurs keine einheitliche Definition eines nachhaltigen unternehmerischen Handelns existiert,¹⁰ obgleich die soziale und ökologische Verantwortung von Unternehmen bereits zu Beginn des 20. Jahrhunderts thematisiert wurde.¹¹ So definieren bspw. DYLLICK, HOCKERTS (2002) unternehmerische Nachhaltigkeit „as meeting the needs of a firm’s direct and indirect stakeholders (such as shareholders, employees, clients, pressure groups, communities etc), without compromising its ability to meet the needs of future stakeholders as well.“¹²

Analog zur Einteilung auf der volkswirtschaftlichen Ebene fordern Konzepte der nachhaltigen Entwicklung auf der betriebswirtschaftlichen Ebene den Erhalt bzw. Ausbau des ökologischen, ökonomischen und

⁸ Vgl. HERZIG (2009), S. 139; BOMS (2008), S. 104.

⁹ Vgl. BOMS (2008), S. 105f; DYLLICK (2003), S. 239; FICHTER, ARNOLD (2003), S. 274-276; GMINDER ET AL. (2002), S. 104.

¹⁰ Vgl. DYLLICK (2003), S. 235; ATKINSON (2000), S. 235.

¹¹ Vgl. STAHLMANN (2008), S. 149f.

¹² DYLLICK, HOCKERTS (2002), S. 131.

sozialen Kapitalstocks von Unternehmen,¹³ was in der wissenschaftlichen Literatur als *Triple Bottom Line* bezeichnet wird und - wie in Abb. 1 dargestellt - bspw. in Form eines Nachhaltigkeitsdreiecks veranschaulicht wird.¹⁴

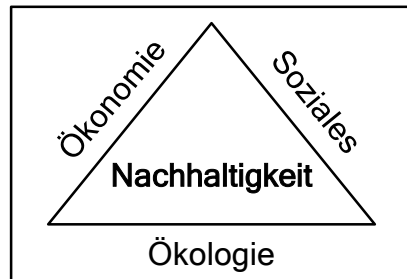


Abbildung 1: Nachhaltigkeitsdreieck

Quelle: HAUFF, KLEINE (2009), S. 119.

Hiernach agieren Unternehmen **ökologisch nachhaltig**, wenn sie natürliche Ressourcen nur in einer solchen Höhe in Anspruch nehmen, die unterhalb oder auf deren Reproduktionsrate bzw. der Entwicklungsrate von Substituten liegt. Sie emittieren nur das, was die Natur absorbieren und assimilieren kann. Eine **ökonomische Nachhaltigkeit** ist notwendig, um einen langfristigen Unternehmensbestand und damit die Möglichkeit zu einem ökologischen und sozialen Engagement zu sichern. Dies geht mit dem Erhalt bzw. Ausbau des finanziellen, materiellen und immateriellen Unternehmenskapitals einher. **Sozial nachhaltig** sind Unternehmen dann, wenn sie erstens das Humankapital, also bspw. die Fähigkeiten, Motivation oder Loyalität der Mitarbeiter, erhalten bzw. ausbauen und zweitens Beiträge zum gesellschaftlichen Kapital leisten, z. B. durch Schaffung von Arbeits- und Ausbildungsplätzen, Förderung der Chancengleichheit oder Spenden.

Bei der Umsetzung dieser Nachhaltigkeitsaktivitäten haben sich die Unternehmen mangels einheitlicher und konkreter gesetzlicher Vorgaben auf freiwillige Verhaltenskodizes verständigt.¹⁵ Hierzu zählen z. B. der UN Global Compact, die OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen, die Kernarbeitsnormen der ILO, die ISO 26000, die Global Reporting Initiative sowie der Deutsche Nachhaltigkeitskodex.¹⁶ An diesen Verhaltenskodizes können sich Unternehmen bei der Veröffentlichung ihrer

¹³ Vgl. hier und im Folgenden HAUFF, KLEINE (2009), S. 155; HERZIG (2009), S. 146; DAUB, ERGENZINGER (2005), S. 1005; LOEW ET AL. (2004), S. 66; DYLLICK, HOCKERTS (2002), S. 131f; BIEKER ET AL. (2001), S. 15.

¹⁴ Vgl. ZADEK (2007), S. 131-139; ELKINGTON (1999), S. 73-92.

¹⁵ Vgl. GABIUS (2013), S. 253.

¹⁶ Vgl. BALDERJAHN (2013), S. 53-72; GABIUS (2013), S. 253.

Nachhaltigkeitsleistungen orientieren, was laut Beschluss des EU-Parlaments ab einer Beschäftigungsgrenze von 500 Mitarbeitern verpflichtend wird.¹⁷

2.2 Nachhaltigkeitswirkungen von Banken

Derartige freiwillige Verhaltenskodizes haben sich auch im bankspezifischen Kontext herausgebildet. Hierzu zählen Projektfinanzierungsstandards, wie die Safeguard Policies der Weltbank und die Equator Principles, sowie an institutionelle Investoren gerichtete Nachhaltigkeitsinitiativen, wie die Principles for Responsible Investment, die Eurosif-Leitlinien für Publikumsfonds und das Carbon Disclosure Project.¹⁸ Bereits im Rahmen des *World Summit on Sustainable Development* im Jahr 1992 kamen die Unterzeichner der UNEP-Erklärung der Finanzinstitute zur Umwelt und zur nachhaltigen Entwicklung zu der Ansicht, „dass der Finanzdienstleistungssektor zusammen mit anderen Wirtschaftssektoren einen wichtigen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung leisten kann.“¹⁹ Als Begründung hierfür wird in der Literatur angeführt, dass die Geschäftstätigkeit von Kreditinstituten in Bezug auf eine nachhaltige Entwicklung sowohl eine direkte, als auch eine indirekte Wirkung hat.

Eine direkte Wirkung ergibt sich - vergleichbar zu Nicht-Kreditinstituten - dadurch, dass Kreditinstitute zur Abwicklung ihres Geschäftsbetriebes verschiedenste Prozesse und Ressourcen benötigen.²⁰ Nachhaltigkeit spiegelt sich bspw. in der Einsparung von Energie, Wasser und Papier wider. Diesbezüglich wird der Finanzwirtschaft ein hoher Umsetzungsstand attestiert.²¹ Auch das gesellschaftliche Engagement von Kreditinstituten ist im Branchenvergleich überdurchschnittlich. Hinsichtlich der Mitarbeiterqualifikation zum speziellen Thema Nachhaltigkeit besteht nach Studienergebnissen allerdings noch Handlungsbedarf.²² Darüber hinaus ist in der Geschäftstätigkeit von Kreditinstituten aufgrund deren volkswirtschaftlichen Sonderstellung eine indirekte Wirkung auf eine nachhaltige Entwicklung enthalten:²³ Kreditinstitute gewähren und verwalten finanzielle Mittel, wodurch sie aktiv Einfluss auf eine nachhaltige Entwicklung nehmen können. Aus diesem Grund wird häufig gefordert,

¹⁷ Vgl. EUROPÄISCHE KOMMISSION (2014).

¹⁸ Vgl. BAUMAST (2012), S. 639; MOSCH (2011), S. 37f; WEIS (2010), S. 47-50; HENLE (2008), S. 30f.

¹⁹ UNEP FINANCE INITIATIVE (2007), S. 1.

²⁰ Vgl. WEIS (2010), S. 44f.

²¹ Vgl. WEIS (2010), S. 45; JEUCKEN, BOUMA (2001), S. 29.

²² Vgl. SCHALTEGGER ET AL. (2012), S. 49-51.

²³ Vgl. WEIS (2010), S. 60f; JEUCKEN, BOUMA (2001), S. 25-28.

dass Kreditinstitute selbst ökologisch, ökonomisch und sozial nachhaltig arbeiten und dies auch bei anderen Unternehmen fördern. Dafür ist es notwendig, Nachhaltigkeitskriterien in ihrem Kerngeschäft zu berücksichtigen.²⁴

Das Bankkerngeschäft besteht aus der Kreditvergabe und der Entwicklung von Anlageprodukten. Bei der Kreditvergabe sind Nachhaltigkeitsaspekte in der Kreditwürdigkeitsprüfung sowie in Bezug auf Besicherungs-, Haftungs- und Reputationsrisiken zu berücksichtigen.²⁵ Kreditinstitute können einerseits bestimmte, als nicht nachhaltig erachtete Geschäftsfelder grundsätzlich von der Kreditvergabe ausschließen und andererseits Kreditentscheidungen jeweils im Einzelfall anhand von Nachhaltigkeitskriterien, die sich bspw. an den Equator Principles orientieren, prüfen.²⁶ Mittels Risikoprämien können Kreditinstitute gezielt Anreize für die Kreditnehmer setzen, ökologisch, ökonomisch und sozial tragfähige Investitionen vorzunehmen.²⁷ Nachhaltige Anlageprodukte berücksichtigen neben den klassischen Aspekten Rendite, Risiko und Liquidität auch nicht-ökonomische Werte.²⁸ Anlagegelder werden dementsprechend von den Kreditinstituten nur solchen Unternehmen zur Verfügung gestellt, die nicht gegen ethische Grundsätze verstoßen. So können bestimmte Branchen (z. B. Alkohol, Tabak, Rüstung) oder Unternehmen grundsätzlich bei Anlageentscheidungen unberücksichtigt bleiben. I. d. R. werden allerdings im Rahmen des „Best-in-Class“-Ansatzes solchen Unternehmen Anlagegelder zur Verfügung gestellt, die Nachhaltigkeitskriterien in ihrer Geschäftstätigkeit verfolgen.²⁹ Zusammenfassend kann Kreditinstituten auf der Grundlage ihres Kerngeschäfts eine Hebelwirkung in Bezug auf die Verbreitung von Nachhaltigkeit attestiert werden.

Aufgrund dieser Hebelwirkung besteht ein gesellschaftliches Interesse an der Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten in der Geschäftstätigkeit von Kreditinstituten. Dies kann aber auch im Interesse der Kreditinstitute sein, da Risiken vermieden und zusätzliche Erträge generiert werden können. Für den Fall, dass kreditierte Unternehmen umweltbelastende Produkte oder Prozesse aufweisen und dies öffentliche Aufmerksamkeit erlangt, drohen aufgrund von zu erwartenden Kundenprotesten eine Verschlechterung des Umsatzes und der Bonität des Unter-

²⁴ Vgl. KOPP (2012), S. 549.

²⁵ Vgl. BUSCH, ORBACH (2003), S. 40.

²⁶ Vgl. KOPP (2012), S. 550.

²⁷ Vgl. BAUMAST (2012), S. 640; BUSCH, ORBACH (2003), S. 41.

²⁸ Vgl. SCHÄFER (2008), S. 64f.

²⁹ Vgl. KOPP (2012), S. 551f; SCHÄFER (2008), S. 65f.

nehmens. Auch für das Kreditinstitut können derartige Geschäftsbeziehungen zu Imageverlusten führen.³⁰ Auch bezüglich sozialer Risiken sind vergleichbare Aspekte in die Kreditwürdigkeitsprüfung zu integrieren. So besteht die Möglichkeit, dass bspw. mangelhafte Arbeitsbedingungen, wenn diese in den Fokus der Öffentlichkeit geraten, ähnliche Auswirkungen auf Umsatz und Bonität haben wie ökologische Risiken.³¹ Neben der Reduzierung von finanziellen Risiken ist es für Kreditinstitute möglich, durch die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitskriterien zusätzliche Erträge zu generieren. Chancen hierfür ergeben sich durch den wachsenden Erfolg neuer Zielgruppen wie Umwelttechnologie-Unternehmen, durch steigende Finanzierungsnachfrage zwecks Umweltinvestitionen sowie durch eine erhöhte Nachfrage nach nachhaltigen Anlageprodukten.³²

2.3 Nachhaltigkeitsorientierte Banken

Auf dem deutschen Bankenmarkt haben sich mit der EthikBank, der GLS Bank, der Triodos Bank Deutschland und der UmweltBank vier sogenannte Nachhaltigkeitsbanken etabliert. Deren Geschäftsmodell beinhaltet insbesondere die Finanzierung von ökonomisch perspektivreichen Projekten, die gleichzeitig einen sozialen oder ökologischen Nutzen erbringen. Trotz jährlicher Wachstumsraten von 20 bis 30 % verfügen die Nachhaltigkeitsbanken nur über 0,2 % Marktanteil bei den deutschen Privatkunden.³³ Als Ursache hierfür werden u.a. Informationsdefizite aufgeführt, da 72 % der potenziellen Kunden noch nichts von sozial-ökologischen Banken gehört haben.³⁴ Die Nachhaltigkeitsbanken nehmen somit zwar eine innovative Stellung hinsichtlich der Entwicklung von nachhaltigen Produkten ein, verfügen aber nicht über eine vergleichbare Hebelwirkung wie bspw. Privatbanken.³⁵

Neben diesen Nachhaltigkeitsbanken stellen die Genossenschaftsbanken eine weitere Kategorie von Banken dar, die „für die Weiterentwicklung von Nachhaltigkeit einen hohen Stellenwert in der Bankenwirtschaft aufweisen.“³⁶ Als Begründung hierfür wird erstens angeführt, dass das

³⁰ Vgl. BAUMAST (2012), S. 645; HENLE (2008), S. 14; BUSCH, ORBACH (2003), S. 40; HUGENSCHMIDT ET AL. (2001), S. 44; IGHORST (1995), S. 92.

³¹ Vgl. BAUMAST (2012), S. 645.

³² Vgl. HENLE (2008), S. 14; HUGENSCHMIDT ET AL. (2001), S. 46; IGHORST (1995), S. 92.

³³ Vgl. ZEB/ (2012), S. 1.

³⁴ Vgl. ZEB/ (2012), S. 4.

³⁵ Vgl. KOPP (2012), S. 555; ULSHÖFER, BONNET (2008), S. 13.

³⁶ KOPP (2012), S. 555.

Bekenntnis zur Nachhaltigkeit bereits im Gründungsauftrag der Genossenschaftsbanken festgelegt wurde. Dieser sah die Behebung wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Missstände zum Wohle der beteiligten Mitglieder vor, worin eine Konformität mit dem Leitbild der Nachhaltigkeit erkannt wird.³⁷ Zweitens erreichten die deutschen Kreditgenossenschaften inklusive der DZ Bank und der WGZ Bank, gemessen an der addierten Bilanzsumme der Universalbanken in Deutschland, im Jahr 2013 einen Marktanteil in Höhe von 18 %, womit sie über einen erheblichen Einflussbereich auf deutsche Privat- und Firmenkunden verfügen.³⁸

Auf dieser Grundlage stellt sich für Genossenschaftsbanken die Frage, ob und wie das Leitbild der Nachhaltigkeit in ihrer Unternehmensstrategie berücksichtigt werden sollte. Hierfür bestehen vier mögliche Positionierungsdimensionen:³⁹

1. Nachhaltigkeit wird als dominante Positionierungsdimension gewählt.
2. Nachhaltigkeit wird gleichberechtigt neben weiteren Eigenschaften als zusätzliche Nutzenkategorie einbezogen.
3. Nachhaltigkeit wird im Rahmen bestehender Eigenschaften flankierend eingesetzt.
4. Nachhaltigkeit wird nicht als Positionierungsdimension berücksichtigt und somit nicht weiter verfolgt.

Um festzustellen, welche dieser Positionierungsdimensionen für Genossenschaftsbanken zu präferieren ist, wird zunächst untersucht, ob Nachhaltigkeit als dominante Positionierungsdimension eingesetzt werden sollte. Dies würde bedeuten, dass Genossenschaftsbanken ihre Unternehmensstrategie ausschließlich am Leitbild der Nachhaltigkeit ausrichten und somit eine nachhaltigkeitsorientierte Differenzierungsstrategie verfolgen. Ob das sinnvoll ist, wird im folgenden Kapitel 3 analysiert.

³⁷ Vgl. KOPP (2012), S. 555; JASCH (2001), S. 115.

³⁸ Vgl. STAPPEL (2013b), S. 11.

³⁹ Vgl. WEIS (2010), S. 101; MEFFERT, KIRCHGEORG (1998), S. 277.

3 Nachhaltigkeitsorientierte Differenzierungsstrategie

Eine Unternehmensstrategie zeichnet aus, dass diese sowohl die Unternehmensumwelt als auch die Unternehmenssituation berücksichtigt.⁴⁰ Ob dies zutrifft, falls Genossenschaftsbanken eine nachhaltigkeitsorientierte Differenzierungsstrategie verfolgen, soll in diesem Kapitel untersucht werden.

3.1 Prüfung auf Berücksichtigung der Unternehmensumwelt

Die Unternehmensumwelt kann in eine weitere und eine engere Unternehmensumwelt differenziert werden. Wie in Abb. 2 grafisch dargestellt wird, wird die weitere Unternehmensumwelt durch makro-ökonomische, technologische, politisch-rechtliche, sozio-kulturelle und ökologische Kräfte beeinflusst.⁴¹ Zu den Bestandteilen der engeren Unternehmensumwelt zählen die Bedrohung durch neue Anbieter, die Verhandlungsstärke der Abnehmer, die Bedrohung durch Ersatzprodukte, die Verhandlungsstärke der Lieferanten sowie die Rivalität der Wettbewerber innerhalb der Branche.⁴²

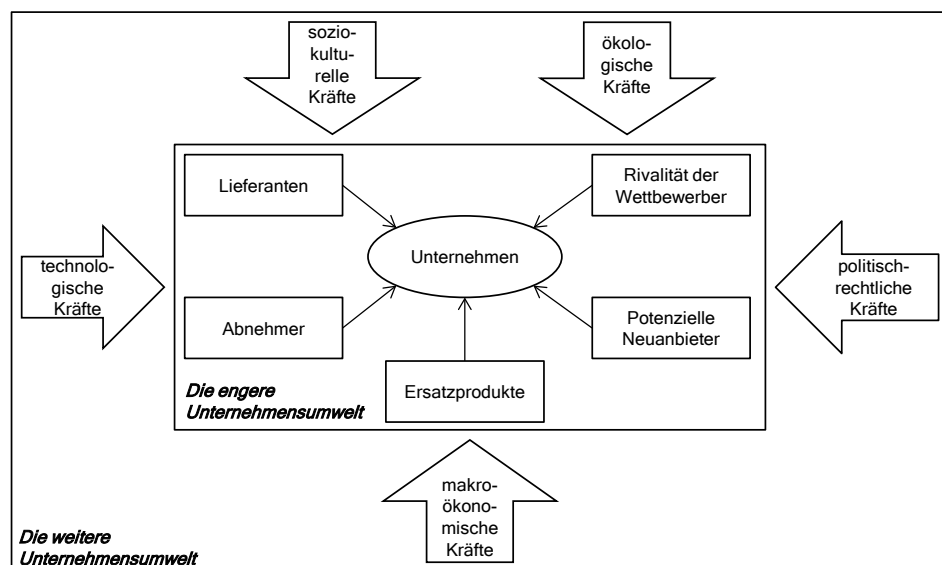


Abbildung 2: Die weitere und die engere Unternehmensumwelt

Quelle: STEINMANN ET AL. (2013), S. 181.

In ihrer weiteren Unternehmensumwelt sehen sich Genossenschaftsbanken aktuell mit den nachfolgend aufgeführten Entwicklungen konfrontiert. Eine nachhaltigkeitsorientierte Differenzierungsstrategie müsste all diese Entwicklungen berücksichtigen.

⁴⁰ Vgl. STEINMANN ET AL. (2013), S. 164f; BAFIN (2012), AT 4.2, Abs. 1.

⁴¹ Vgl. STEINMANN ET AL. (2013), S. 168.

⁴² Vgl. PORTER (2013), S. 38.

- In der makro-ökonomischen Umwelt erwarteten die Banken für das zweite Halbjahr 2014 eine Konjunkturerholung.⁴³ Bedingt durch die derzeitigen internationalen Krisen haben sich diese Aussichten zwischenzeitlich eingetrübt.⁴⁴ Das niedrige Zinsniveau sorgt für günstige Finanzierungsbedingungen, hat aber auch die Verringerung der Zinsspanne der Banken zur Folge.⁴⁵
- In der technologischen Umwelt sind drei Entwicklungen von herausragender Bedeutung: Erstens die Entwicklung des Internets zum wichtigsten Direktvertriebskanal der Banken, zweitens die weiterhin steigende Nutzungsdichte mobiler Endgeräte und die Fortschritte im Mobile Payment sowie drittens das zunehmende Angebot an Social-Media-Anwendungen.⁴⁶
- Die politisch-rechtliche Umwelt wird durch die zunehmenden Regulierungsvorgaben bestimmt. Eine Studie von KPMG (2013) zeigt, dass die Kosten der Regulierung für den gesamten deutschen Bankenmarkt pro Jahr ca. 2 Mrd. Euro betragen. Nach einer Einschätzung der Studienteilnehmer hat sich hierdurch die Eigenkapitalrendite aller Banken durchschnittlich um ein Viertel gesenkt.⁴⁷
- In Bezug auf die sozio-kulturelle Umwelt schätzen die Banken den demografischen Wandel als den übergeordneten Trend mit der am Abstand höchsten Bedeutung ein.⁴⁸ Aufgrund des Bevölkerungsrückgangs ist nicht auszuschließen, dass es bei Regionalbanken zu Filialschließungen und Zusammenschlüssen kommt.⁴⁹
- Die natürliche Umwelt wird durch den Klimawandel beeinflusst, welcher die tiefgreifenden Veränderungen der klimatischen Bedingungen beschreibt. Der Finanzdienstleistungssektor ist hier gefordert, klimarelevante Faktoren in die Finanzprodukte einzubeziehen, um das eigene Risiko zu senken und um zum Klimaschutz beizutragen.⁵⁰

Neben diesen aktuellen Entwicklungen der weiteren Unternehmensumwelt sehen sich die Genossenschaftsbanken in ihrer engeren Unterneh-

⁴³ Vgl. ERNST & YOUNG (2014), S. 4.

⁴⁴ Vgl. DEUTSCHE BUNDESBANK (2014), S. 9.

⁴⁵ Vgl. BLEY (2013), S. 42.

⁴⁶ Vgl. KRING, LISTER (2012), S. 53; BAUER ET AL. (2012), S. 33.

⁴⁷ Vgl. KPMG (2013), S. 6f.

⁴⁸ Vgl. PRAEG ET AL. (2013), S. 79.

⁴⁹ Vgl. STAPPEL (2013a), S. 6-8.

⁵⁰ Vgl. FRITZSCHE, KAHLENBORN (2008), S. 149f.

mensumwelt mit den nachfolgend aufgeführten Entwicklungen konfrontiert. Auch diese Entwicklungen müsste eine nachhaltigkeitsorientierte Differenzierungsstrategie berücksichtigen.

- Als potenzielle neue Wettbewerber werden zunehmend IT-Konzerne und Telekommunikationsdienstleister wahrgenommen. So schätzen 88 % der Befragten der Studie von BUHL ET AL. (2012), dass von Unternehmen wie Google die größte Gefahr für das klassische Retail Banking ausgeht.⁵¹
- Auf Seiten der Abnehmer sind zwei Entwicklungstrends festzustellen: Der erste Trend beinhaltet die Fokussierung auf individualisierte Wertvorstellungen. Das hieraus resultierende hybride Kundenverhalten erschwert die Kundensegmentierung.⁵² Der zweite Trend beruht auf der erhöhten Transparenz der Finanzmärkte, durch welche die Nachfrager besser informiert und preisbewusster sind.⁵³
- Die Bedrohung durch Ersatzprodukte basiert vor allem auf technologischen Innovationen. SCHIEFELBEIN, FRIEDRICH (2013) unterteilen diese in die Geschäftsfelder Payment Transactions (z. B. PayPal), Asset Management (z. B. OANDA), Lending Operations (z. B. crowd) sowie Personal Finance Management (z. B. mint).⁵⁴
- Die Verhandlungsmacht der Lieferanten ist differenziert zu betrachten. So ist die Verhandlungsmacht der Mitarbeiter in der Finanzmarktkrise gesunken, während die der Eigenkapitalgeber gestiegen ist. Auch die Anbieter von EDV-Leistungen, Transaktionsbanken und Kreditfabriken haben in den vergangenen Jahren an Verhandlungsmacht gewonnen.⁵⁵
- Die Rivalität der Wettbewerber war bereits vor der Finanz- und Wirtschaftskrise hoch und ist in dieser aufgrund des zunehmenden Kostendrucks weiter gestiegen. Durch abnehmende Geschäftsmöglichkeiten, zunehmende Abschreibungen und steigende Eigenkapitalanforderungen geraten die Margen verstärkt unter Druck, was den Wettbewerb um Kunden weiter erhöhen wird.⁵⁶

⁵¹ Vgl. BUHL ET AL. (2012), S. 48f.

⁵² Vgl. RAAKE, HILKER (2010), S. 32; THOMAS (2008), S. 26; KAHL (2005), S. 33.

⁵³ Vgl. KRING, LISTER (2010), S. 46; KRING (2005), S. 24.

⁵⁴ Vgl. SCHIEFELBEIN, FRIEDRICH (2013), S. 54-62.

⁵⁵ Vgl. BÖRNER (2010), S. 132-134; THOMAS (2008), S. 29; DISSELBECK (2007), S. 78f.

⁵⁶ Vgl. BÖRNER (2010), S. 136f.

Nachdem die Entwicklungen aus der weiteren und der engeren Unternehmensumwelt von Genossenschaftsbanken skizziert wurden, ist zu prüfen, ob eine nachhaltigkeitsorientierte Differenzierungsstrategie diese berücksichtigen würde. Dies kann deshalb als erfüllt angesehen werden, weil sich eine nachhaltigkeitsorientierte Differenzierungsstrategie zumindest definitionsgemäß zwingend an den Erfordernissen aktueller und potenzieller Märkte (z. B. technologische Innovationen) sowie an den vorhandenen ökologischen (z. B. Klimawandel) und sozialen (z. B. demografischer Wandel) Herausforderungen orientiert.⁵⁷ Konzepte der nachhaltigen Unternehmensführung berücksichtigen darüber hinaus nicht nur die Entwicklungen der Unternehmensumwelt, sondern haben selbst eine Mitverantwortung für die Weiterentwicklung dieser.⁵⁸

Neben der Unternehmensumwelt sollte eine Unternehmensstrategie aber auch die Unternehmenssituation berücksichtigen. Im folgenden Kapitel 3.2 wird daher untersucht, ob auch dies bei einer nachhaltigkeitsorientierten Differenzierungsstrategie von Genossenschaftsbanken zutreffen würde.

3.2 Prüfung auf Berücksichtigung der Unternehmenssituation

In Bezug auf die Unternehmenssituation ist zunächst die Governance von Genossenschaftsbanken zu betrachten, da diese den managementrelevanten Handlungsspielraum einschränkt.⁵⁹ Darüber hinaus ist zu prüfen, ob Nachhaltigkeit eine Kernkompetenz der Genossenschaftsbanken darstellt, da hieraus Wettbewerbsvorteile resultieren.⁶⁰ Anschließend ist festzustellen, ob eine nachhaltigkeitsorientierte Differenzierungsstrategie der Genossenschaftsbanken diese beiden Bestandteile der Unternehmenssituation berücksichtigen würde.

Die genossenschaftliche Governance kann mittels der folgenden Elemente charakterisiert werden.⁶¹

- In Genossenschaften wird die kollektive Selbsthilfe privater Akteure institutionalisiert. Diese schließen sich im Rahmen einer freiwilligen Kooperationsvereinbarung zusammen, um eine Kooperationsrente zu erzielen. Bei einem isolierten Handeln wäre dies für die beteiligten Wirtschaftssubjekte nicht möglich.

⁵⁷ Vgl. MÜLLER (2010), S. 18; BALDERJAHN (2004), S. 48.

⁵⁸ Vgl. BURSCHEL ET AL. (2004), S. 582.

⁵⁹ Vgl. TSCHÖPEL (2013), S. 10f.

⁶⁰ Vgl. STEINMANN ET AL. (2013), S. 198f.

⁶¹ Vgl. hier und im Folgenden THEURL (2010), S. 76-87.

- Die Kooperationspartner verfügen über einen homogenen Organisations- und Leistungsbedarf. Der Zweck der genossenschaftlichen Kooperation ist daher die gemeinsam organisierte Unterstützung der Kooperationspartner in partiellen Bereichen der eigenen unternehmerischen Tätigkeit.
- Der Erfolg des gemeinschaftlichen Unternehmens dient dem wirtschaftlichen Erfolg der Kooperationspartner. Die wirtschaftliche, soziale oder kulturelle Förderung der Kooperationspartner ist im Genossenschaftsgesetz (GenG) verankert. Somit sollen Werte für die Mitglieder geschaffen werden.
- Da die Mitglieder in einer Personalunion sowohl Eigentümer als auch Kapitalgeber und Kunden der Genossenschaft sind, kommt es zu einer Überlagerung von Kapital- und Leistungsbeziehungen. Hierdurch entsteht ein konsistentes Anreizset für die Kooperationspartner und ein wirksames System gegenseitiger Kontrolle.
- Aufgrund dieser Anreizkonsistenz und der gesetzlich vorgeschriebenen Gremienstrukturen kann innerhalb der Genossenschaft Systemvertrauen auf- und Unsicherheit über das Verhalten der Kooperationspartner abgebaut werden. Die Schaffung zusätzlicher Abhängigkeiten kann somit unterbleiben.
- Darüber hinaus kommt es in Genossenschaften zur Kombination von Dezentralität und Kundennähe einerseits sowie einer effizienten Produktion mittels eines arbeitsteiligen Netzwerks andererseits. Die Vorteile von lokaler Verankerung und wirtschaftlicher Größe können damit verbunden werden.

Neben der Governance sollte eine Unternehmensstrategie auch die Kernkompetenzen als Bestandteil der Unternehmenssituation berücksichtigen, da diese als Quelle von langfristigen Wettbewerbsvorteilen gelten. Nach PRAHALAD, HAMEL (1990) liegt eine Kernkompetenz dann vor, wenn diese einen signifikanten Zusatznutzen beim Nachfrager generiert, den Einsatz auf verschiedenen Märkten ermöglicht und resistent gegenüber der Imitation durch Mitbewerber ist.⁶² Ob das Leitbild der Nachhaltigkeit eine Kernkompetenz für Genossenschaftsbanken darstellt, wird anhand dieser Kriterien im Folgenden geprüft.

- In Bezug auf die Generierung eines Zusatznutzens ist von Bedeutung, ob die Berücksichtigung von Nachhaltigkeit im Bankgeschäft

⁶² Vgl. PRAHALAD, HAMEL (1990), S. 83.

den Charakter eines dem einzelnen Kunden zugutekommenden Individualnutzens oder den eines der Allgemeinheit zugutekommenden Sozialnutzens hat. Die Herausforderung liegt darin, einen Sozialnutzen in einen möglichst hohen Individualnutzen zu überführen, so dass dies dem einzelnen Kunden einen spürbaren Vorteil bringt.⁶³ Für Genossenschaftsbanken könnte die erste Bedingung somit als erfüllt angesehen werden, wenn sie es schaffen, bei einer Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten im Bankgeschäft den hieraus entstehenden Sozialnutzen in einen Individualnutzen zu überführen.

- Die Berücksichtigung von Nachhaltigkeit muss ebenfalls den Einsatz auf verschiedenen Märkten ermöglichen. Neben den Nischenmärkten, auf denen Nachhaltigkeitsprodukte bereits jetzt erfolgreich sind, ist es für Kreditinstitute möglich, durch proaktives Verhalten den klassischen Bankenmarkt so weiterzuentwickeln, dass Nachhaltigkeit auf ihm ein bedeutsames Kriterium darstellt.⁶⁴ Nachhaltige Produkte könnten somit in Nischenmärkten und in einem Massenmarkt etabliert werden, weshalb für Genossenschaftsbanken der Einsatz auf verschiedenen Märkten bei proaktivem Verhalten möglich wäre.
- Um die Resistenz gegenüber Imitation zu prüfen, ist es notwendig, die relevanten Wettbewerber daraufhin zu analysieren, inwieweit sich diese bereits über das Leitbild der Nachhaltigkeit positionieren. Da die Privatbanken bereits einen starken Fokus auf nachhaltige Kapitalmarktprodukte und die mediale Vermarktung der Nachhaltigkeitsaktivitäten legen und die in Kapitel 2.3 aufgeführten Nachhaltigkeitsbanken ihre gesamte Geschäftspolitik am Leitbild der Nachhaltigkeit ausrichten,⁶⁵ wird deutlich, dass dieses imitierbar ist und daher keine Kernkompetenz der Genossenschaftsbanken darstellen kann.

Bei der nun zu klärenden Frage, ob die Unternehmenssituation von Genossenschaftsbanken in einer nachhaltigkeitsorientierten Differenzierungsstrategie berücksichtigt würde, kann dies zumindest für die Governance bestätigt werden. Das herausragende Merkmal dieser ist, dass Genossenschaftsbanken nicht nur Unternehmen, sondern auch Mitgliederorganisationen darstellen. Indem sie ihrer primären Funktion, der Mitgliederförderung, nachkommen, schaffen sie zusätzliche Werte: Sie versorgen strukturschwache Regionen sowie wirtschaftlich und sozial

⁶³ Vgl. DYLLICK (2004), S. 443; BELZ, DYLLICK (1996), S. 173.

⁶⁴ Vgl. WEIS (2010), S. 116f; BELZ (2005), S. 27.

⁶⁵ Vgl. KLEINE ET AL. (2011), S. 27.

schwache Akteure mit Finanzprodukten, tragen zur gesamtgesellschaftlichen Wohlfahrt bei, bauen das soziale Kapital einer Region auf und fördern demokratische Prinzipien.⁶⁶ Aufgrund dieser mit dem Leitbild der Nachhaltigkeit korrespondierenden Funktionen stellt die Nachhaltigkeit für Genossenschaftsbanken einen „inhärenten Bestandteil ihrer Governance“⁶⁷ dar. Allerdings wurde herausgearbeitet, dass eine Ausrichtung am Leitbild der Nachhaltigkeit keine Kernkompetenz der Genossenschaftsbanken darstellen würde, da zwar ein signifikanter Kundennutzen erzielt werden kann und auch der Einsatz auf verschiedenen Märkten möglich ist, das Kriterium der Nicht-Imitierbarkeit aber nicht erfüllt ist. In der Konsequenz bedeutet das, dass eine nachhaltigkeitsorientierte Differenzierungsstrategie die Unternehmenssituation nicht vollständig berücksichtigen würde.

Somit kann die anfangs aufgestellte Frage, ob Genossenschaftsbanken ihre Unternehmensstrategie ausschließlich am Leitbild der Nachhaltigkeit ausrichten sollten bzw. dieses als dominante Positionierungsdimension wählen sollten, verneint werden. Dies würde zwar die Unternehmensumwelt, aufgrund des fehlenden Status‘ als Kernkompetenz aber nicht die Unternehmenssituation in vollständigem Umfang berücksichtigen. In einem nächsten Schritt stellt sich daher die Frage, ob es für Genossenschaftsbanken sinnvoll ist, das Leitbild der Nachhaltigkeit in vorhandene Strategiekonzepte zu integrieren. Ist dies der Fall, wäre zu prüfen, ob hierfür eine gleichberechtigte oder eine flankierende Positionierungsdimension gewählt werden sollte.

4 Verknüpfung von MemberValue und Nachhaltigkeit

4.1 Kriterien für die Einbindung der Nachhaltigkeit

Die Frage, ob ein bestimmter Aspekt in einer Bankstrategie verankert werden sollte, lässt sich nach der Argumentation von BÖRNER ET AL. (2005) anhand der Kriterien der *Kundenorientierung* und der *Wertorientierung* überprüfen. *Kundenorientierung* bedeutet, dass eine Bankstrategie differenzierte Kenntnisse über den Bedarf der Kunden voraussetzt. *Wertorientierung* bedeutet, dass Bankstrategien nur dann wirksam sind, wenn sie für die Bank Werte generieren.⁶⁸ Darüber hinaus ist die Frage der *Glaubwürdigkeit* ebenfalls als Prüfkriterium aufzunehmen, da in der Bevölkerung eine gestiegene Sensibilisierung dahingehend festzustellen

⁶⁶ Vgl. ROTH (2006), S. 78-80.

⁶⁷ THEURL (2013a), S. 39.

⁶⁸ Vgl. BÖRNER ET AL. (2005), S. 14f.

ist, ob Nachhaltigkeit nur zur Aufwertung des Unternehmensimages genutzt wird, was zu gegenteiligen Effekten führen könnte.⁶⁹

Nur wenn diese drei Kriterien erfüllt sind, erscheint es somit sinnvoll, dass Genossenschaftsbanken das Leitbild der Nachhaltigkeit in ihrer Unternehmensstrategie verankern, indem sie es flankierend oder gleichberechtigt zu weiteren Eigenschaften in vorhandene Strategiekonzepte integrieren. Insofern wird zunächst geprüft, ob es einen Kundenbedarf für Nachhaltigkeit im Bankgeschäft gibt und ob die Genossenschaftsbanken hierfür sensibilisiert sind.⁷⁰

Kundenorientierung

Dass es einen Kundenbedarf für Nachhaltigkeit gibt, zeigt die Studie von KLEINE ET AL. (2012b). Hiernach messen 87,1 % der Privatkunden von Banken der ökologischen Dimension und 86,3 % der ethisch/sozialen Dimension eine wichtige bzw. sehr wichtige Bedeutung bei. Bei der ökonomischen Dimension trifft dies auf 68,2 % der Privatkunden zu, wobei dies mit steigendem Einkommen als bedeutsamer erachtet wird.⁷¹ Die Studie zeigt darüber hinaus, dass das Thema Nachhaltigkeit aller Voraussicht nach weiter an Bedeutung gewinnen wird. So wird die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten bei Bankgeschäften für 53,3 % der Studienteilnehmer zukünftig wichtiger.⁷² Mit der steigenden Relevanz von Nachhaltigkeitsaspekten steigt auch der Bedarf nach entsprechenden Angeboten und Informationen. So geben 62 % der Teilnehmer der Studie an, dass nachhaltige Angebote bei Banken für sie wichtiger werden. Trotz dieses Interesses ist 68,7 % nicht bekannt, was die eigene Bank im Bereich Nachhaltigkeit unternimmt. Insofern ist es nicht überraschend, dass 64,9 % der Studienteilnehmer gerne mehr über die Nachhaltigkeitsaktivitäten der eigenen Bank erfahren würden.⁷³ Auch dies verdeutlicht den Kundenbedarf für Nachhaltigkeit im Bankgeschäft.

Ergebnisse verschiedener Studien legen nahe, dass die Genossenschaftsbanken hinsichtlich dieses Kundenbedarfs sensibilisiert sind. So sind 52,6 % der in der Studie von KLEINE ET AL. (2011) befragten Genossenschaftsbanken der Meinung, dass dies ihren Kunden äußerst wichtig

⁶⁹ Vgl. MACHARZINA, WOLF (2012), S. 791.

⁷⁰ Da hierbei der Bedeutung der Dimensionen der Nachhaltigkeit eine wichtige Rolle zukommt, ist zu beachten, dass in der Literatur teilweise unterschiedliche Dimensionen zugrunde gelegt werden.

⁷¹ Vgl. KLEINE ET AL. (2012b), S. 3f.

⁷² Vgl. KLEINE ET AL. (2012b), S. 4f und S. 14.

⁷³ Vgl. KLEINE ET AL. (2012b), S. 5 und S. 16.

bzw. wichtig ist. Unter den Genossenschaftsbanken herrscht weitgehende Einigkeit darüber, die ökonomische Dimension (100 %), die ethische Dimension (100 %), die soziale Dimension (99,4 %) sowie die ökologische Dimension (74,2%) bereits jetzt im eigenen Geschäftsmodell zu berücksichtigen.⁷⁴ In Bezug auf die Einschätzung der Bedeutung der jeweiligen Dimensionen finden sich in der Literatur voneinander abweichende Ergebnisse. So erachten 100 % der befragten Teilnehmer in der Studie von KLEINE ET AL. (2011) die ökonomische Dimension, 98,7 % die soziale Dimensionen, 95,6 % die ethische Dimension sowie 72,4 % die ökologische Dimension als wichtig bzw. sehr wichtig für die Genossenschaftsbanken.⁷⁵ In der ADG-Trendstudie 2012 schätzen 89 % der befragten Genossenschaftsbanken die strategische Bedeutung der Übernahme sozialer Verantwortung als hoch bzw. sehr hoch ein, deutlich vor der Übernahme volkswirtschaftlicher Verantwortung (66 %) und der Übernahme ökologischer Verantwortung (56 %).⁷⁶

Zusammenfassend ist davon auszugehen, dass für Kunden ein steigender Bedarf an Nachhaltigkeit im Bankgeschäft zu verzeichnen ist, und die Genossenschaftsbanken diesbezüglich sensibilisiert sind. Das Kriterium der *Kundenorientierung*, das für eine Verankerung von Nachhaltigkeit in der Unternehmensstrategie erforderlich ist, kann somit als erfüllt angesehen werden. Ob dies auch für das Kriterium der *Wertorientierung* zutrifft, ob also Nachhaltigkeit Werte für die Genossenschaftsbanken generieren kann, wird im nächsten Schritt geprüft.

Wertorientierung

Während Nachhaltigkeitsstandards im Kreditgeschäft wenig Verbreitung finden, steigt die Bedeutung von nachhaltigen Geldanlagen stetig an. So umfasste das Volumen der nachhaltigen Geldanlagen in Deutschland zum Ende des Jahres 2013 79,9 Mrd. Euro und somit 9 % mehr als im vorherigen Jahr.⁷⁷ KLEINE ET AL. (2012b) prognostizieren, dass im Jahr 2020 13 % der Investmentfonds und Zertifikate sowie 5 % der Bankeinlagen nach Nachhaltigkeitskriterien angelegt sein werden.⁷⁸ Das Potenzial nachhaltiger Geldanlagen lässt sich daran erkennen, dass trotz des vorhandenen Interesses bislang vergleichsweise wenige Anleger in nachhaltige Produkte investiert haben. Für eher risikoaverse Kunden

⁷⁴ Vgl. KLEINE ET AL. (2011), S. 6 und S. 31.

⁷⁵ Vgl. KLEINE ET AL. (2011), S. 5 und S. 30.

⁷⁶ Vgl. KRING, LISTER (2012), S. 41.

⁷⁷ Vgl. FORUM NACHHALTIGE GELDANLAGEN (2014), S. 19.

⁷⁸ Vgl. KLEINE ET AL. (2012b), S. 8.

mangelt es an einfachen Alternativen, wie im Bereich der Lebensversicherung oder der klassischen Bankprodukte. So verwundert es nicht, dass 43 % der Kunden ein breiteres Angebot an nachhaltigen Finanzprodukten fordern,⁷⁹ was ebenfalls das Potenzial und die Möglichkeit zur Wertgenerierung verdeutlicht.

Dass auch die Banken derartige Möglichkeiten zur Wertgenerierung vermuten, legen die Ergebnisse verschiedener Studien nahe. In einer Befragung unter Kundenberatern deutscher Sparkassen, Genossenschaftsbanken und Privatbanken gaben 92 % der Kundenberater an, dass die Kunden ihre Anforderungen an Geldanlagen seit der Finanzkrise verändert haben.⁸⁰ 90 % der Kundenberater stimmen der Aussage zu, dass Kunden verstärkt nach einfachen, nachvollziehbaren und transparenten Produkten verlangen.⁸¹ Auch die Teilnehmer der Fraunhofer-Trendstudie 2013 vermuten, dass in Zukunft vor allem einfache Produkte (87 %), sicherheitsorientierte Anlagen (82 %), Produkte mit regionalem Bezug (49 %) sowie ökologische/nachhaltige Produkte (43 %) die erfolgreichsten Produktkategorien sein werden.⁸² Auf dieser Grundlage erwarten knapp 70 % der Genossenschaftsbanken von einem auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Produkt- und Leistungsspektrum positive Effekte für den Geschäftserfolg ihrer Institute.⁸³

Zusammenfassend kann somit festgestellt werden, dass die Nachhaltigkeit hohe Marktpotenziale und damit Möglichkeiten zur Wertgenerierung für die Genossenschaftsbanken bietet. Auch das Kriterium der *Wertorientierung*, das für eine Verankerung von Nachhaltigkeit in der Unternehmensstrategie erforderlich ist, kann somit als erfüllt angesehen werden. Ob Genossenschaftsbanken diese Berücksichtigung von Nachhaltigkeit auch glaubhaft vermitteln könnten, wird im nächsten Schritt geprüft.

Glaubwürdigkeit

In der Studie von KLEINE ET AL. (2012b) wurden die häufigsten Nachhaltigkeitsanforderungen von Kunden an Banken untersucht.⁸⁴ Diese beinhalten

- eine Langfristorientierung in der Kundenberatung und -beziehung,

⁷⁹ Vgl. ROLAND BERGER (2012), S. 3f.

⁸⁰ Vgl. KLEINE ET AL. (2012a), S. 12.

⁸¹ Vgl. KLEINE ET AL. (2012a), S. 33.

⁸² Vgl. PRAEG ET AL. (2013), S. 46.

⁸³ Vgl. KRING, LISTER (2011), S. 52.

⁸⁴ Vgl. KLEINE ET AL. (2012b), S. 5.

- eine transparente Geschäftspolitik sowie
- einen regionalen Fokus der Kreditinstitute.

Um Nachhaltigkeit im Bankgeschäft glaubhaft vermitteln zu können, sollte ein Kreditinstitut diese Aspekte erfüllen. Ob dies auf Genossenschaftsbanken zutrifft, wird nachfolgend untersucht.

Die genossenschaftliche Governance ist auf eine **langfristige Orientierung** ausgelegt. Die Grundlage dafür ist einerseits, dass keine externen Investoren vorhanden sind, die kurzfristig orientierte Entscheidungen erzwingen können, und andererseits, dass die Eigentümerkontrolle auf eine langfristige Existenz der Genossenschaft abzielt.⁸⁵ Die Langfristorientierung der Genossenschaften ist nach einer Studie von THEURL, WENDLER (2011) 66,7 % der Bundesbürger bekannt und auch Bestandteil der genossenschaftlichen Beratung.⁸⁶ So identifizieren 90,4 % der Genossenschaftsbanken die Langfristigkeit der Kundenbeziehung als eines der wichtigsten Kriterien eines nachhaltigen Beratungsansatzes.⁸⁷

Neben der Langfristorientierung zeichnen sich Genossenschaften durch eine einfache und **transparente Struktur** aus. Für Transparenz sorgt insbesondere die gegenseitige Kontrolle, die auf der Delegation von Kontrollrechten durch die Mitglieder an die Genossenschaft und der Eigentümerkontrolle basiert.⁸⁸ Darüber hinaus besteht für jede Genossenschaftsbank gemäß § 53 GenG ein Anschlusszwang zu einem genossenschaftsrechtlichen Prüfungsverband. Dieses Prüfungssystem stellt – auch nach Ansicht des Bundesverfassungsgerichtes – „in seiner Gesamtheit die ordnungsgemäße Geschäftsführung der Genossenschaft und die Transparenz ihrer wirtschaftlichen Verhältnisse sicher.“⁸⁹

Die **regionale Verbundenheit** der Genossenschaftsbanken geht auf das Gründungsprinzip der Überschaubarkeit zurück. Hiernach soll sich der Aktivitätsraum einer Genossenschaft auf ein bestimmtes Tätigkeitsgebiet beschränken, um die Interessen der Mitglieder besser erkennen zu können und um Wettbewerb zwischen Genossenschaften zu verhindern.⁹⁰ Genossenschaftsbanken definieren sich dementsprechend in ihrem Selbstverständnis als wichtiger Versorger von in ihrer Region benötigten Finanzdienstleistungen. Die hierin ausgedrückte regionale Veran-

⁸⁵ Vgl. THEURL (2009), S. 111f.

⁸⁶ Vgl. THEURL, WENDLER (2011), S. 116.

⁸⁷ Vgl. KLEINE ET AL. (2011), S. 49.

⁸⁸ Vgl. THEURL (2013a), S. 35.

⁸⁹ PFEFFERLE (2013), S. 215.

⁹⁰ Vgl. RÖSNER (2013), S. 10.

kerung sorgt zudem für eine weitgehend Unabhängigkeit von den Entwicklungen an den internationalen Finanzmärkten.⁹¹

Die Grundlage für die somit herausgestellte Langfristorientierung, Transparenz und Regionalität der Genossenschaftsbanken sind nach KLEINE ET AL. (2012b) die genossenschaftlichen Werte.⁹² Genossenschaftsbanken wurden mit dem Ziel gegründet, „wirtschaftliche und soziale Probleme in freiwillig organisiertem kollektiven Handeln zu lösen, und zwar unter Wahrung der Eigenständigkeit zum Nutzen aller Beteiligten.“⁹³ Im Bankenbereich erscheint ein solches starkes Wertfundament gerade auch in der heutigen Zeit von besonderer Bedeutung. So prognostizieren 71 % der Teilnehmer der Fraunhofer-Trendstudie 2013, dass Banken ohne klares Wertesystem bis zum Jahr 2020 massive Wettbewerbsnachteile erleiden werden.⁹⁴ Kunden fordern von ihren Banken insbesondere Stabilität, Sicherheit und Vertrauen.⁹⁵ Eben jene Werte stellen aus Sicht der Genossenschaftsbanken die nachhaltigsten genossenschaftlichen Werte dar.⁹⁶ Somit tragen die genossenschaftlichen Werte dazu bei, dass Genossenschaftsbanken die Berücksichtigung von Nachhaltigkeit glaubhaft vermitteln können.

Zusammenfassend kann davon ausgegangen werden, dass Genossenschaftsbanken die Nachhaltigkeitsanforderungen von Kunden - **Langfristorientierung in der Kundenberatung und -beziehung, Transparenz in der Geschäftspolitik** sowie **Regionalität** - auf Basis der genossenschaftlichen Werte erfüllen und somit auch das Kriterium der *Glaubwürdigkeit*, das für eine Verankerung von Nachhaltigkeit in der Unternehmensstrategie erforderlich ist, als erfüllt angesehen werden kann.

Aufgrund der vorangegangenen Analyse der Aspekte *Kundenorientierung*, *Wertorientierung* und *Glaubwürdigkeit* erscheint es sinnvoll, dass Genossenschaftsbanken das Leitbild der Nachhaltigkeit in ihrer Unternehmensstrategie verankern.⁹⁷ Wie das geschehen kann, d. h. neben welche Eigenschaft die Nachhaltigkeit als gleichberechtigte oder flankierende Dimension gestellt werden soll und ob sie sinnvoll in vorhandene Strategiekonzepte integriert werden kann, wird im Folgenden ermittelt.

⁹¹ Vgl. THEURL (2013a), S. 35; GÖTZL, ABERGER (2011), S. 6f.

⁹² Vgl. KLEINE ET AL. (2012b), S. 9.

⁹³ RINGLE (2007), S. 5.

⁹⁴ Vgl. PRAEG ET AL. (2013), S. 76.

⁹⁵ Vgl. THEURL (2013a), S. 41.

⁹⁶ Vgl. KLEINE ET AL. (2011), S. 33.

⁹⁷ Die Option, Nachhaltigkeit nicht als Positionierungsdimension zu berücksichtigen, kann für Genossenschaftsbanken somit verworfen werden.

4.2 Möglichkeit der Einbindung der Nachhaltigkeit

Das Konzept des MemberValues

Als solche weitere Eigenschaft, neben die die Nachhaltigkeit als gleichberechtigte oder flankierende Dimension gestellt werden sollte, kommt allein die Mitgliederorientierung in Frage, da der Unternehmenszweck von Genossenschaften darin besteht, die wirtschaftliche Tätigkeit ihrer Mitglieder zu ermöglichen bzw. zu unterstützen. Auch soziale oder kulturelle Ziele können gemäß GenG bezweckt werden. Für die Mitglieder sollen also Werte geschaffen werden. Summiert bilden diese Werte den MemberValue, die genossenschaftliche Kooperationsrente.⁹⁸

Als langfristige Erfolgsbedingung für Genossenschaften besteht der MemberValue - wie in Abb. 3 dargestellt - aus drei Elementen: Einer unmittelbaren, einer mittelbaren und einer nachhaltigen Komponente.

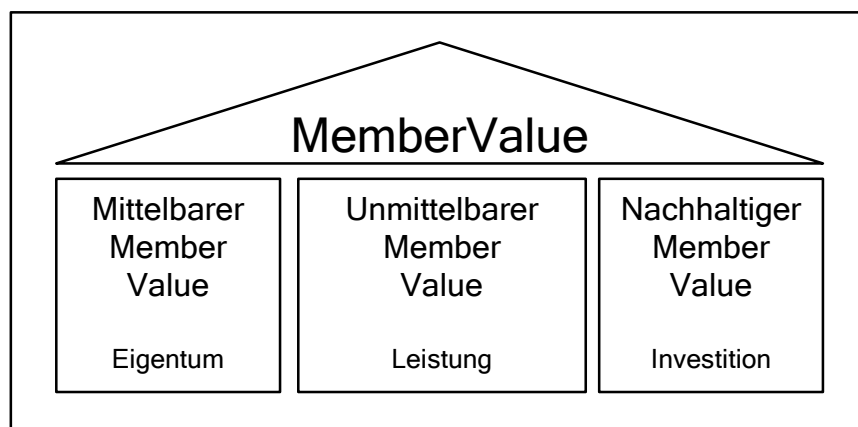


Abbildung 3: Die MemberValue-Struktur

Quelle: THEURL (2013b), S. 84.

Die Leistungsbeziehung zwischen Mitglied und Genossenschaft kommt im **unmittelbaren MemberValue** zum Tragen. Durch den Bezug gemeinsam organisierter Leistungen unter definierten Standards und zu vereinbarten Konditionen werden die Mitglieder in ihrer eigenen Wertschöpfung unterstützt. Im **mittelbaren MemberValue** kommt die Eigentümerfunktion der Mitglieder zum Ausdruck. Dieser enthält einerseits die Verzinsung des Eigenkapitals und andererseits exakt definierte Entscheidungs- und Gestaltungsrechte. Der Teil der geschaffenen Werte, der in der Genossenschaft verbleibt, um zukünftige Investitionen in Leistungen, Prozesse und Institutionen zu ermöglichen, bildet den **nachhaltigen**

⁹⁸ Vgl. hier und im Folgenden THEURL (2013b), S. 83f; THEURL (2009), S. 111f; THEURL (2002), S. 85f.

MemberValue. Der nachhaltige MemberValue ist ebenfalls in der Eigentümerbeziehung verankert und ermöglicht den Mitgliedern langfristige Dispositionen. Zwischen den Bestandteilen des MemberValue existieren Interdependenzen, so dass die Veränderung eines Bestandteils immer Auswirkungen auf die beiden anderen mit sich bringt.

Wenn die Nachhaltigkeit mit dem MemberValue verknüpft wird, sollte dies aufgrund dessen herausragender Bedeutung als Alleinstellungsmerkmal von Genossenschaftsbanken in flankierender und nicht in gleichberechtigter Form erfolgen. Da der MemberValue darüber hinaus auch zum Kern eines strategischen Managementkonzeptes gemacht werden sollte,⁹⁹ kommt allein dieses für die Integration von Nachhaltigkeit in ein bestehendes Strategiekonzept in Frage. Wie ein Zusammenhang zwischen MemberValue und Nachhaltigkeit aussehen könnte, der in einer MemberValue-Strategie Berücksichtigung findet, soll im folgenden Abschnitt geprüft werden.

Nachhaltigkeit als flankierende Eigenschaft des MemberValues

Durch die langfristige Orientierung am MemberValue haben Genossenschaftsbanken „einen natürlichen Wettbewerbsvorteil in der Entwicklung von Nachhaltigkeitsstrategien, sie verfolgen sie nämlich bereits.“¹⁰⁰ So besteht ein Zusammenhang zwischen MemberValue und Nachhaltigkeit, da es unabdingbar ist, auf unternehmerischer Ebene ökologisch, ökonomisch und sozial zu arbeiten, um dauerhaft einen unmittelbaren, mittelbaren und nachhaltigen MemberValue zu schaffen:

- Denn nur wenn eine Genossenschaftsbank **ökologisch nachhaltig** ist, d. h. wenn die Inanspruchnahme der zur Leistungserstellung erforderlichen Ressourcen unter oder auf deren Reproduktionsrate liegt, ist es für die Genossenschaftsbank dauerhaft möglich, die vereinbarten Leistungen zu erstellen und damit einen **unmittelbaren MemberValue** zu erbringen.
- Nur wenn eine Genossenschaftsbank **ökonomisch nachhaltig** ist, d. h. wenn das Unternehmenskapital erhalten bleibt bzw. ausgebaut wird, ist es für die Genossenschaftsbank dauerhaft möglich, die vereinbarten Leistungen zu erstellen, Dividenden auszuzahlen und Investitionen zu tätigen und damit einen **unmittelbaren, mittelbaren und nachhaltigen MemberValue** zu erbringen.

⁹⁹ Vgl. THEURL (2010), S. 81f; BÖTTIGER (2009), S. 83.

¹⁰⁰ THEURL (2013b), S. 87.

- Und nur wenn eine Genossenschaftsbank **sozial nachhaltig** ist, d. h. wenn ihr Humankapital erhalten bleibt bzw. ausgebaut wird, ist es für die Genossenschaftsbank dauerhaft möglich, die vereinbarten Leistungen zu erstellen und damit einen **unmittelbaren MemberValue** zu erbringen.

Neben diesen in direkter Verbindung mit der Schaffung des MemberValue stehenden Effekten entstehen zusätzliche Nachhaltigkeitsleistungen als sekundäre Effekte gesamtwirtschaftlicher sowie gesellschaftlicher Art, falls Genossenschaftsbanken in ihrem MemberValue-Streben erfolgreich sind.¹⁰¹ Genossenschaftsbanken sorgen bspw. für eine Erhöhung des Steueraufkommens, die Schaffung und Erhaltung von Infrastrukturen und insgesamt für eine Aufwertung ihrer Standorte.¹⁰² Je besser die einzelwirtschaftlichen Ziele im Rahmen der genossenschaftlichen Zusammenarbeit erreicht werden, desto weitreichender sind die zusätzlichen Nachhaltigkeitsleistungen der Genossenschaftsbanken.¹⁰³

Somit ist **erstens** davon auszugehen, dass Genossenschaftsbanken umfassende unternehmerische Nachhaltigkeitsleistungen erbringen, um einen unmittelbaren, mittelbaren und nachhaltigen MemberValue zu schaffen. **Zweitens** ist davon auszugehen, dass aus einer MemberValue-Orientierung zusätzliche Nachhaltigkeitsleistungen gesamtwirtschaftlicher und gesellschaftlicher Art resultieren. Diese - in Abb. 4 veranschaulichte - Verknüpfung von MemberValue und Nachhaltigkeit sollte Eingang in die MemberValue-Strategie von Genossenschaftsbanken finden.

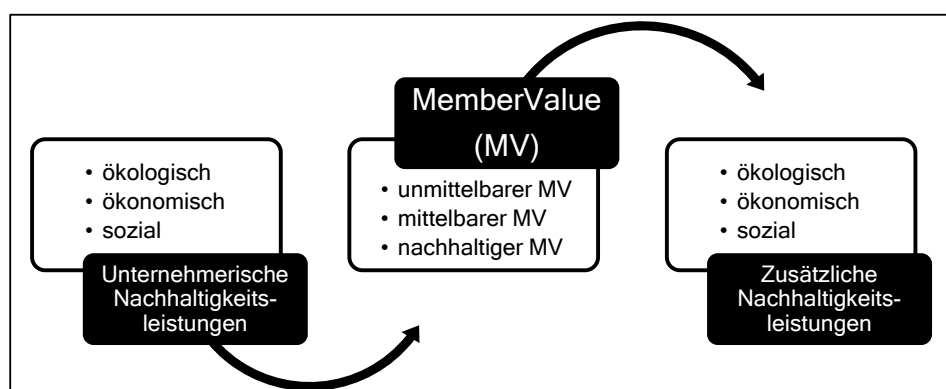


Abbildung 4: Verknüpfung von MemberValue und Nachhaltigkeit

Quelle: eigene Erstellung

¹⁰¹ Vgl. THEURL (2013b), S. 87f.

¹⁰² Vgl. THEURL (2013a), S. 33f; ERDLAND (2006), S. 25.

¹⁰³ Vgl. THEURL (2013b), S. 93.

5 Fazit und Ausblick

Nachhaltigkeit als ursprünglich auf der volkswirtschaftlichen Ebene entwickeltes Konzept zielt auf eine Sicherung der ökologischen, ökonomischen und sozialen Bestände ab. Da Genossenschaftsbanken ein traditionell nachhaltiges Wirtschaften attestiert wird, galt es zu prüfen, inwieweit sie ihre Unternehmensstrategie mit dem Leitbild der Nachhaltigkeit verbinden sollten.

In der vorliegenden Arbeit wurde herausgearbeitet, dass Genossenschaftsbanken das Leitbild der Nachhaltigkeit nicht als dominante Positionierungsdimension wählen bzw. ihre Unternehmensstrategie ausschließlich hieran ausrichten sollten. Dies würde die Unternehmensumwelt, nicht aber die Unternehmenssituation in vollständigem Umfang berücksichtigen, da das Kriterium der Nicht-Imitierbarkeit hierfür nicht erfüllt ist.

In der Unternehmensstrategie von Genossenschaftsbanken sollte die Nachhaltigkeit allerdings aufgrund des Kundenbedarfs, des Wertpotenzials und der Möglichkeit, dies glaubhaft zu vermitteln, verankert werden bzw. in vorhandene Strategiekonzepte integriert werden. Als solches kommt wegen der herausragenden Bedeutung der Mitgliederorientierung allein das MemberValue-Konzept in Frage. Dessen Verknüpfung mit der Nachhaltigkeit ist insofern folgerichtig, weil eine erfolgreiche MemberValue-Strategie umfassende Nachhaltigkeitsleistungen impliziert. Einerseits auf die unternehmerische Ebene beschränkte Nachhaltigkeitsleistungen, die die Voraussetzung für die Schaffung eines MemberValues bilden. Andererseits zusätzliche Nachhaltigkeitsleistungen gesamtwirtschaftlicher und gesellschaftlicher Art, die als Nebenprodukte einer MemberValue-Orientierung entstehen. Dieser Zusammenhang bzw. die Nachhaltigkeit als flankierende Positionierungsdimension sollte somit Eingang in die MemberValue-Strategie von Genossenschaftsbanken finden.

Welche Nachhaltigkeitsleistungen Genossenschaftsbanken im Detail erbringen, soll in einer anschließenden Arbeit empirisch analysiert werden. Hierzu ist es zunächst erforderlich, potentielle ökologische, ökonomische und soziale Nachhaltigkeitsindikatoren von Genossenschaftsbanken zu identifizieren.

Literaturverzeichnis

- ATKINSON, G. (2000): Measuring Corporate Sustainability, in: Journal of Environmental Planning and Management, 43. Jg. (2), S. 235-252.
- BAFIN (2012): Mindestanforderungen an das Risikomanagement, online verfügbar unter:
http://www.bafin.de/SharedDocs/Veroeffentlichungen/DE/Rundschreiben/rs_1210_marisk_ba.html?nn=2818068#doc3492188bodyText9, zuletzt geprüft am 11.07.2014.
- BALDERJAHN, I. (2004): Nachhaltiges Marketing-Management, Stuttgart, Lucius & Lucius.
- BALDERJAHN, I. (2013): Nachhaltiges Management und Konsumentenverhalten, Konstanz, UVK-Verlagsgesellschaft.
- BAUER, W.; PRAEG, C.-P.; SPATH, D.; VOCKE, C. (2012): Trendstudie Bank & Zukunft 2012, Stuttgart, Fraunhofer Verlag.
- BAUMAST, A. (2012): Finanzmarkt und CSR, in: SCHNEIDER, A.; SCHMIDPETER, R. (Hrsg.): Corporate Social Responsibility, Berlin u.a., Springer/Gabler, S. 635-650.
- BELZ, F.; DYLLICK, T. (1996): Ökologische Positionierungsstrategien, in: TOMCZAK, T.; RUDOLPH, T.; ROOSDORP, A. (Hrsg.): Positionierung, St. Gallen, Thexis, S. 170-179.
- BELZ, F.-M. (2005): Nachhaltigkeits-Marketing: Konzeptionelle Grundlagen und empirische Ergebnisse, in: BELZ, F.-M.; BILHARZ, M. (Hrsg.): Nachhaltigkeits-Marketing in Theorie und Praxis, Wiesbaden, Deutscher Universitäts-Verlag, S. 19-39.
- BIEKER, T.; DYLLICK, T.; GMINDER, C. U.; HOCKERTS, K. (2001): Management unternehmerischer Nachhaltigkeit mit einer Sustainability Balanced Scorecard - Forschungsmethodische Grundlagen und erste Konzepte, Diskussionsbeitrag Nr. 94 des Instituts für Wirtschaft und Ökologie der Universität St. Gallen, St. Gallen.
- BLEY, A. (2013): Niedrigzinsen - Was wird das neue Normal?, in: BankInformation, 40. Jg. (10), S. 38-42.
- BOMS, A. (2008): Unternehmensverantwortung und Nachhaltigkeit, Lohmar/Köln, Eul.
- BÖRNER, C. J. (2010): Renaissance der Universalbank?, in: BAXMANN, U. G. (Hrsg.): Geschäftsmodelle der Banken im Wandel, Frankfurt am Main, Frankfurt-School-Verlag, S. 111-140.
- BÖRNER, C. J.; MASER, H.; SCHULZ, T. C. (2005): Kreditgeschäft am Scheideweg? Thesen, Probleme und Lösungsansätze für das Firmenkundengeschäft der Banken, in: BÖRNER, C. J.; MASER, H.; SCHULZ, T. C. (Hrsg.): Bankstrategien im Firmenkundengeschäft, Wiesbaden, Gabler, S. 11-27.
- BÖTTIGER, J.-M. (2009): MemberValue für Wohnungsgenossenschaften, Aachen, Shaker.
- BUHL, H.; FRIDGEN, G.; MOSER, F.; EISTERT, T.; WEIß, C. (2012): Die digitale (R)evolution, in: Die Bank, o. Jg. (6), S. 46-50.

- BURSCHEL, C.; LOSEN, D.; WIENDL, A. (2004): Betriebswirtschaftslehre der nachhaltigen Unternehmung, München, Oldenbourg.
- BUSCH, T.; ORBACH, T. (2003): Zukunftsfähiger Finanzsektor: Nachhaltigkeitsleistung von Banken und Versicherungen, Wuppertal Paper Nr. 129 des Wuppertal Instituts für Klima, Umwelt, Energie, Wuppertal.
- CARLOWITZ, H. C. v.; IRMER, K. (2000): Sylvicultura oeconomica, Reprint der Ausgabe von 1713 (Leipzig, Braun), Freiberg, TU Bergakademie.
- DAUB, C.-H.; ERGENZINGER, R. (2005): Enabling sustainable management through a new multi-disciplinary concept of customer satisfaction, in: European Journal of Marketing, 39. Jg. (9/10), S. 998-1012.
- DEUTSCHE BUNDESBANK (2014): Monatsbericht August 2014, online verfügbar unter:
http://www.bundesbank.de/Redaktion/DE/Downloads/Veroeffentlichen/Monatsberichte/2014/2014_08_monatsbericht.pdf?__blob=publicationFile, zuletzt geprüft am 16.09.2014.
- DISSELBECK, K. (2007): Die Industrialisierung von Banken am Beispiel des Outsourcings, Frankfurt am Main, Knapp.
- DYLLICK, T. (2003): Konzeptionelle Grundlagen unternehmerischer Nachhaltigkeit, in: LINNE, G.; SCHWARZ, M. (Hrsg.): Handbuch nachhaltige Entwicklung, Opladen, Leske + Budrich, S. 235-243.
- DYLLICK, T. (2004): Customer Value und Nachhaltigkeit, in: BELZ, C.; BIEGER, T. (Hrsg.): Customer Value, Frankfurt am Main/St. Gallen, Thexis, S. 422-446.
- DYLLICK, T.; HOCKERTS, K. (2002): Beyond the business case for corporate sustainability, in: Business Strategy and the Environment, 11. Jg. (2), S. 130-141.
- ELKINGTON, J. (1999): Cannibals with forks, Oxford, Capstone.
- ERDLAND, A. (2006): Wir kennen uns - wir helfen uns, in: SCHWÄBISCH HALL-STIFTUNG (Hrsg.): Kultur des Eigentums, Dordrecht, Springer, S. 25-28.
- ERNST & YOUNG (2014): Bankenbarometer Deutschland/ Europa, online verfügbar unter:
[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_Bankenbarometer_Juli_2014/\\$FILE/EY-Bankenbarometer-Juli-2014.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_Bankenbarometer_Juli_2014/$FILE/EY-Bankenbarometer-Juli-2014.pdf), zuletzt geprüft am 07.08.2014.
- EUROPÄISCHE KOMMISSION (2014): Improving corporate governance: Europe's largest companies will have to be more transparent about how they operate, online verfügbar unter:
http://europa.eu/rapid/press-release_STATEMENT-14-124_en.htm, zuletzt geprüft am 17.07.2014.
- FICHTER, K.; ARNOLD, M. G. (2003): Nachhaltigkeitsinnovationen von Unternehmen. Erkenntnisse einer explorativen Umfrage, in: LINNE,

- G.; SCHWARZ, M. (Hrsg.): Handbuch nachhaltige Entwicklung, Opladen, Leske + Budrich, S. 273-285.
- FORUM NACHHALTIGE GELDANLAGEN (2014): Marktbericht Nachhaltige Geldanlagen 2014, online verfügbar unter: http://www.forum-ng.org/images/stories/Publikationen/FNG_Marktbericht2014_Web.pdf, zuletzt geprüft am 21.07.2014.
- FRITZSCHE, K.; KAHLENBORN, W. (2008): Investieren in den Klimaschutz? Anforderungen an Politik und Finanzwirtschaft, in: BONNET, G.; ULSHÖFER, G. B. (Hrsg.): Corporate Social Responsibility auf dem Finanzmarkt, Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 148-159.
- GABIUS, K. (2013): Rechtliche Implikationen der Nachhaltigkeit, in: ERNST, D.; SAILER, U. (Hrsg.): Nachhaltige Betriebswirtschaftslehre, Konstanz, UVK Verlagsgesellschaft, S. 249-270.
- GMINDER, C. U.; BIEKER, T.; DYLLICK, T.; HOCKERTS, K. (2002): Nachhaltigkeitsstrategien umsetzen mit einer Sustainability Balanced Scorecard, in: SCHALTEGGER, S.; DYLLICK, T. (Hrsg.): Nachhaltig managen mit der Balanced Scorecard, Wiesbaden, Gabler, S. 95-147.
- GÖTZL, S.; ABERGER, A. (2011): Volksbanken und Raiffeisenbanken im Kontext der internationalen Finanzarchitektur - Ein Plädoyer für sektoradäquate Regulierung in Europa, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, 61. Jg. (Sonderausgabe), S. 1-36.
- HAUFF, M. v.; KLEINE, A. (2009): Nachhaltige Entwicklung, München, Oldenbourg.
- HENLE, B. (2008): Nachhaltigkeit messen, München, Oekom-Verlag.
- HERZIG, C. (2009): Integratives Nachhaltigkeitsmanagement, in: MÜLLER, M. C. M (Hrsg.): Nachhaltigkeit: Burnout eines revolutionären Anspruchs?, Rehbürg-Loccum, Evangelische Akademie Loccum, S. 139-198.
- HUGENSCHMIDT, H.; JANSSEN, J.; KERMODE, Y.; SCHUMACHER, I. (2001): Sustainable Banking at UBS, in: BOUMA, J. J.; JEUCKEN, M.; KLINKERS, L. (Hrsg.): Sustainable banking, Sheffield, Greenleaf Publishing, S. 43-55.
- IGELHORST, F. (1995): Ökologie als strategisches Geschäftsfeld für Banken, Wiesbaden, Deutscher Universitäts-Verlag.
- JASCH, C. (2001): Sustainable banking in Austria, in: BOUMA, J. J.; JEUCKEN, M.; KLINKERS, L. (Hrsg.): Sustainable banking, Sheffield, Greenleaf Publishing, S. 114-119.
- JEUCKEN, M.; BOUMA, J. J. (2001): The changing environment of banks, in: BOUMA, J. J.; JEUCKEN, M.; KLINKERS, L. (Hrsg.): Sustainable banking, Sheffield, Greenleaf Publishing, S. 24-38.
- KAHL, E. (2005): Anforderungen haben sich geändert, in: Bankmagazin, o. Jg. (5), S. 32-34.
- KLEINE, J.; KRAUTBAUER, M.; FISCHER, J. (2012a): Veränderung des Anlageverhaltens seit der Finanzkrise, Research Center for Financial Services der Steinbeis-Hochschule Berlin, München.

- KLEINE, J.; MUNISSO, A.; MÜLLER, H. (2012b): Genossenschaftliche Werte und Nachhaltigkeit, Research Center for Financial Services der Steinbeis-Hochschule Berlin, München.
- KLEINE, J.; MUNISSO, A.; WESKAMP, T. (2011): Genossenschaftliches Wertesystem im Kontext nachhaltiger Geldanlage, Research Center for Financial Services der Steinbeis-Hochschule Berlin, München.
- KOPP, H. (2012): CSR in der Bankenwirtschaft: Ein Investment in die Zukunft, in: SCHNEIDER, A.; SCHMIDPETER, R. (Hrsg.): Corporate Social Responsibility, Berlin u.a., Springer/Gabler, S. 549-558.
- KPMG (2013): Auswirkungen regulatorischer Anforderungen, online verfügbar unter: <http://www.kpmg.com/DE/de/Documents/bdb-studie-auswirkungen-regulatorischer-anforderungen-2013.pdf>, zuletzt geprüft am 14.07.2014.
- KRING, T. (2005): Die Balanced Scorecard als Managementsystem für Banken, Aachen, Shaker.
- KRING, T.; LISTER, M. (2010): Bankentrends 21 (ADG-Trendstudie 2010), Wiesbaden, Deutscher Genossenschafts-Verlag.
- KRING, T.; LISTER, M. (2011): Bankentrends 21 (ADG-Trendstudie 2011), Wiesbaden, Deutscher Genossenschafts-Verlag.
- KRING, T.; LISTER, M. (2012): Bankentrends 21 (ADG-Trendstudie 2012), Wiesbaden, Deutscher Genossenschafts-Verlag.
- LOEW, T.; ANKELE, K.; BRAUN, S.; CLAUSEN, J. (2004): Bedeutung der internationalen CSR-Diskussion für Nachhaltigkeit und die sich daraus ergebenden Anforderungen an Unternehmen mit Fokus Berichterstattung, future e. V., online verfügbar unter: http://www.ioew.de/uploads/tx_ukioewdb/bedeutung_der_csr_diskussion.pdf, zuletzt geprüft am 10.07.2014.
- MACHARZINA, K.; WOLF, J. (2012): Unternehmensführung, 8. Auflage, Wiesbaden, Gabler.
- MEFFERT, H.; KIRCHGEORG, M. (1998): Marktorientiertes Umweltmanagement, 3. Auflage, Stuttgart, Schäffer-Poeschel.
- METZ, M. (2013): Gedanken zur Nachhaltigkeit im kreditgenossenschaftlichen Sektor, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, 63. Jg. (2), S. 147-152.
- MOSCH, A. (2011): Banken auf dem Prüfstand, in: Bankmagazin, 60. Jg. (1), S. 36-38.
- MÜLLER, A. (2010): Umweltorientiertes betriebliches Rechnungswesen, 3. Auflage, München, Oldenbourg.
- PFEFFERLE, S. (2013): Die Anwendbarkeit des AGB-Rechts auf Verträge auf dem Gebiet des Gesellschaftsrechts, Berlin, Berliner Wissenschafts-Verlag.
- PORTER, M. E. (2013): Wettbewerbsstrategie, 12. Auflage, Frankfurt am Main, Campus.
- PRAEG, C.-P.; BAUER, W.; SPATH, D. (2013): Trendstudie Bank & Zukunft 2013, Stuttgart, Fraunhofer Verlag.

- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. (1990): The Core Competence of the Corporation, in: Harvard Business Review, 68. Jg. (3), S. 79-91.
- RAAKE, S.; HILKER, C. (2010): Web 2.0 in der Finanzbranche, Wiesbaden, Gabler.
- RINGLE, G. (2007): Genossenschaftliche Prinzipien im Spannungsfeld zwischen Tradition und Moderne, Wismarer Diskussionspapier Nr. 01 des Fachbereichs Wirtschaft der Hochschule Wismar, Wismar.
- ROLAND BERGER (2012): Green Banking, online verfügbar unter: http://www.rolandberger.de/media/pdf/Roland_Berger_taC_Green_Banking_D_20121120.pdf, zuletzt geprüft am 21.07.2014.
- RÖSNER, H. J. (2013): Corporate Social Responsibility - auch für Genossenschaften (?), in: RÖSNER, H. J.; SCHULZ-NIESWANDT, F. (Hrsg.): Kölner Beiträge zum Internationalen Jahr der Genossenschaften 2012, Berlin/Münster, Lit, S. 1-13.
- ROTH, K. (2006): Corporate Citizenship von Kreditgenossenschaften in Deutschland, Berlin u.a., Lit.
- SCHÄFER, H. (2008): Verantwortliches Investieren: Zur wachsenden ökonomischen Relevanz von Corporate Social Responsibility auf den internationalen Finanzmärkten, in: BONNET, G.; ULSHÖFER, G. B. (Hrsg.): Corporate Social Responsibility auf dem Finanzmarkt, Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 64-80.
- SCHALTEGGER, S.; HÖRISCH, J.; WINDOLPH, S. E.; HARMS, D. (2012): Corporate Sustainability Barometer 2012, Lüneburg, Centre for Sustainability Management.
- SCHIEFELBEIN, M.; FRIEDRICH, H. (2013): Paradigmenwechsel im Banking, in: EVERLING, O.; LEMPKA, R. (Hrsg.): Finanzdienstleister der nächsten Generation, Frankfurt am Main, Frankfurt-School-Verlag, S. 49-68.
- STAHLMANN, V. (2008): Lernziel: Ökonomie der Nachhaltigkeit, München, Oekom-Verlag.
- STAPPEL, M. (2013a): Der demographische Wandel als Herausforderung für die Genossenschaftsbanken, DZ Bank Wirtschaftsbrief Nr. 349, Frankfurt am Main.
- STAPPEL, M. (2013b): Die deutschen Genossenschaften 2013, Wiesbaden, Deutscher Genossenschafts-Verlag.
- STEINMANN, H.; KOCH, J.; SCHREYÖGG, G. (2013): Management, 7. Auflage, Wiesbaden, Springer Gabler.
- STERIA MUMMERT (2011): Branchenkompass 2011, Frankfurt am Main, F.A.Z.-Institut.
- THEURL, T. (2002): "Shareholder Value" und "genossenschaftlicher Förderauftrag" - Zwei unvereinbare strategische Ausrichtungen?, in: THEURL, T.; GREVE, R. (Hrsg.): Vom Modell zur Umsetzung - strategische Herausforderungen für Genossenschaften, Aachen, Shaker, S. 51-91.

- THEURL, T. (2009): Genossenschaftliche Governance und MemberValue: Inhalt und Kommunikation, in: DOLUSCHITZ, R.; GROSSKOPF, W. (Hrsg.): Genossenschaften zwischen Innovation und Tradition, Stuttgart (Hohenheim), Forschungsstelle für Genossenschaftswesen, S. 95-115.
- THEURL, T. (2010): Genossenschaftliche Kooperationen, in: AHLERT, D.; AHLERT, M. (Hrsg.): Handbuch Franchising & Cooperation, Frankfurt am Main, Deutscher Fachverlag, S. 71-105.
- THEURL, T. (2013a): Genossenschaften 2012: Einzelwirtschaftliches Fundament, Gesamtwirtschaftlicher Erfolg, Gesellschaftliche Werte, in: BRAZDA, J.; DELLINGER, M.; RÖBL, D. (Hrsg.): Genossenschaften im Fokus einer neuen Wirtschaftspolitik, Münster, Lit, S. 23-44.
- THEURL, T. (2013b): Gesellschaftliche Verantwortung von Genossenschaften durch MemberValue-Strategien, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, 63. Jg. (2), S. 81-94.
- THEURL, T.; WENDLER, C. (2011): Was weiß Deutschland über Genossenschaften?, Aachen, Shaker.
- THOMAS, P. (2008): Mass Customization als Wettbewerbsstrategie in der Finanzdienstleistungsbranche, Wiesbaden, Gabler.
- TREMMELE, J. (2003): Nachhaltigkeit als politische und analytische Kategorie, München, Oekom-Verlag.
- TSCHÖPEL, M. (2013): Die MemberValue-Strategie von Genossenschaftsbanken, Aachen, Shaker.
- ULSHÖFER, G.; BONNET, G. (2008): Finanzmärkte und gesellschaftliche Verantwortung, in: BONNET, G.; ULSHÖFER, G. B. (Hrsg.): Corporate Social Responsibility auf dem Finanzmarkt, Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 9-24.
- UNEP FINANCE INITIATIVE (2007): UNEP-Erklärung der Finanzinstitute zur Umwelt und zur nachhaltigen Entwicklung, online verfügbar unter:
http://www.unepfi.org/fileadmin/statements/fi/fi_statement_de.pdf, zuletzt geprüft am 11.07.2014.
- WEBER, J.; GEORG, J.; JANKE, R.; MACK, S. (2011): Nachhaltigkeit und Controlling, Weinheim, Wiley-VCH.
- WEIS, M. (2010): Strategische Ausrichtung am Leitbild Nachhaltigkeit, St. Gallen, Institut für Wirtschaft und Ökologie der Universität St. Gallen.
- WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT (1987): Our common future, Oxford/New York, Oxford University Press.
- ZADEK, S. (2007): The civil corporation, 2. Auflage, London, Earthscan.
- ZEB/ (2012): Social Banking Study, online verfügbar unter:
<https://www.zeb.de/unser-wissen?mediaid=1299&fileid=3259&sprachid=1#open-popup-1645>, zuletzt geprüft am 11.07.2014.

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

-
- | | |
|--|--|
| <p>Nr. 111
<i>Karin Schaumann / Kersten Lange</i>
Systematische Bestandsaufnahme von Clustern in der deutschen Automobilbranche
Mai 2011</p> <p>Nr. 112
<i>Sabine Rach / Michael Tschöpel</i>
Handelsplattformen im Internet - Eine Literaturstudie zur empirischen Evidenz
Juni 2011</p> <p>Nr. 113
<i>Dominik Schätzle</i>
Ökonomische Funktionen von Ratingagenturen
Ratingagenturen in der neoinstitutionalistischen Finanzierungstheorie
Juni 2011</p> <p>Nr. 114
<i>Jan Pollmann</i>
Das Eigenkapital der Genossenschaftsbank - die bilanz- und aufsichtsrechtliche Kapitalklassifikation als Rahmenbedingungen für ein effizientes Eigenkapitalmanagement
Juli 2011</p> <p>Nr. 115
<i>Carolin Schmitter</i>
Die Bedeutung des Internets zur Mitgliederkommunikation bei Wohnungsgenossenschaften - Eine erste Auswertung empirischer Ergebnisse
August 2011</p> <p>Nr. 116
<i>Theresia Theurl / Dominik Schätzle</i>
Ratingagenturen in der Kritik - Eine Analyse der aktuellen Maßnahmenvorschläge
August 2011</p> <p>Nr. 117
<i>Stefan Evers / Stefanie Lipsky</i>
Die Marktstruktur für Suchmaschinen und ihr Einfluss auf Informationsversorgung - eine Literaturstudie zur empirischen Evidenz
August 2011</p> <p>Nr. 118
<i>Johannes Spandau</i>
Interne Prozessoptimierung und Auslagerung in der genossenschaftlichen FinanzGruppe - Erste Ergebnisse einer empirischen Erhebung
September 2011</p> <p>Nr. 119
<i>Stefanie Lipsky</i>
Cloud Computing - Eine Abgrenzung zum IT-Outsourcing und Systematisierung möglicher Sourcingoptionen
Dezember 2011</p> <p>Nr. 120
<i>Martin Effelsberg</i>
Innovations- und Kooperationsaktivitäten in der deutschen Biotechnologie - Ergebnisse einer empirischen Studie
Januar 2012</p> | <p>Nr. 121
<i>Stefanie Lipsky</i>
Genossenschaftliche Cloud-Intermediäre für kleine und mittelständische Unternehmen - Eine transaktionskostentheoretische Analyse
Januar 2012</p> <p>Nr. 122
<i>Philipp Woltering-Lamers</i>
Die sequenzielle Organisationswahl - Kooperationen als Vorstufe von Akquisitionen
Januar 2012</p> <p>Nr. 123
<i>Kersten Lange</i>
Leitfaden für den Aufbau und das Management stabiler Unternehmenskooperationen - Handlungsempfehlungen am Beispiel der deutschen Automobilindustrie
Februar 2012</p> <p>Nr. 124
<i>Dominik Schätzle</i>
Die Auswirkungen der neuen Eigenkapitalanforderungen nach Basel III - Eine Analyse empirischer Studien
April 2012</p> <p>Nr. 125
<i>Werner Böhnke</i>
Im Spannungsfeld zwischen Tradition und Moderne - Kontinuität und Innovationsvermögen als Erfolgsstrategie für die Zukunft
April 2012</p> <p>Nr. 126
<i>Jan Pollmann / Dominik Schätzle</i>
Die Anforderungen der strengeren Eigenkapitalanforderungen gemäß Basel III auf die Genossenschaftsbanken - Erste Ergebnisse einer empirischen Untersuchung
April 2012</p> <p>Nr. 127
<i>Michael Tschöpel</i>
Die Wirkungskanäle der genossenschaftlichen Eigentümermerkmale - Implikationen für das mitgliederorientierte Management in Genossenschaftsbanken
August 2012</p> <p>Nr. 128
<i>Carolin Schmitter</i>
Die Bedeutung des Internets zur Mitgliederkommunikation bei Wohnungsgenossenschaften - Auswertung einer Mitgliederbefragung
September 2012</p> <p>Nr. 129
<i>Theresia Theurl / Jochen Wicher / Christina Cappenberg</i>
Eigenschaften und Einstellungen von Bewohnern von Wohnungsgenossenschaften
März 2012</p> |
|--|--|

- Nr. 130
Martin Effelsberg
Management von Innovationskooperationen -
Empirische Ergebnisse am Beispiel der deut-
schen Biotechnologie-Branche
April 2013
- Nr. 131
Isabell Gull
Die Governance von Innovationsclustern - Eine
Analyse der Meta- und der Mesoebene
April 2013
- Nr. 132
Dominik Schätzle
Eine empirische Analyse der Ertragsauswirkun-
gen der neuen Eigenkapitalvorschriften gem.
Basel III auf die Genossenschaftsbanken
April 2013
- Nr. 133
Julian Taape
Determinanten für die Entscheidung zwischen
partiellen und totalen Unternehmenskooperati-
onen - Eine Literaturstudie
April 2013
- Nr. 134
Michael Tschöpel
Erfolgsfaktoren der MemberValue-Strategie von
Genossenschaftsbanken - Ergebnisse einer em-
pirischen Erhebung
April 2013
- Nr. 135
Stephan Zumdick
Prognosen und zukünftige Trends im Markt für
Wohnimmobilien - Eine Literaturstudie
April 2013
- Nr. 136
Sebastian Tenbrock
Die Ausgestaltung des Glasfaserausbaus in
Deutschland
Ergebnisse einer empirischen Untersuchung
Juli 2013
- Nr. 137
Isabell Gull
Das Management von Innovationsclustern - Die
operative Clusterführung
Juli 2013
- Nr. 138
Kai Hohnhold
Steigerung der Energieeffizienz durch Ener-
giemanagement - Ausgestaltungs- und Anwen-
dungsmöglichkeiten in der Praxis
Oktober 2013
- Nr. 139
Susanne Günther
Eine ökonomische Analyse der Systemrelevanz
von Banken
November 2013
- Nr. 140
Christina Cappenberg
Staatliche Förderung regionaler Unternehmens-
netzwerke: Legitimation nationaler Cluster
Dezember 2013
- Nr. 141
Julian Taape
Das Kooperationsverhalten von Familienunter-
nehmen - Ergebnisse einer empirischen Studie
Mai 2014
- Nr. 142
Susanne Günther
Die Vermeidung von Bank Runs und der Erhalt
von Marktdisziplin - das Dilemma der Bankenre-
gulierung?
Mai 2014
- Nr. 143
Dominik Schätzle
Eine empirische Analyse der Einflussfaktoren
auf die LCR von Genossenschaftsbanken
August 2014
- Nr. 144
Katrin Schlesiger
Verbundgruppen - Ihre historische Entwicklung
und aktuelle Kategorisierung
August 2014
- Nr. 145
Florian Klein
Nachhaltigkeit als Bestandteil der Unterneh-
mensstrategie von Genossenschaftsbanken -
Eine Verknüpfung mit dem Konzept des Mem-
berValues
September 2014

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