Münstersche Schriften zur Kooperation

Band 123

Florian Klein

Die Nachhaltigkeit der Genossenschaftsbanken

Eine empirische Analyse

Shaker Verlag
Aachen 2016

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.d-nb.de abrufbar.

Zugl.: Münster (Westfalen), Univ., Diss., 2016

Copyright Shaker Verlag 2016
Alle Rechte, auch das des auszugsweisen Nachdruckes, der auszugsweisen oder vollständigen Wiedergabe, der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen und der Übersetzung, vorbehalten.

Printed in Germany.
D6

ISBN 978-3-8440-4828-5
ISSN 1617-6561

Shaker Verlag GmbH • Postfach 101818 • 52018 Aachen
Telefon: 02407 / 95 96 - 0 • Telefax: 02407 / 95 96 - 9
Internet: www.shaker.de • E-Mail: info@shaker.de

Vorwort der Herausgeberin

Häufig wird ohne besondere Begründung Genossenschaftsbanken eine inhärente Orientierung ihrer Strategien an Nachhaltigkeit attestiert. Im Rahmen näherer Analysen stellt sich jedoch schnell heraus, dass die Konkretisierung des Nachhaltigkeitskonzepts im Bankenkontext sowie seine Konsequenzen für die Bankstrategie nicht so einfach feststellbar und in der Umsetzung nicht selten diffus sind. Dies ist der Ausgangspunkt für die Dissertation von Florian Klein, der sich mit den theoretischen Grundlagen von Nachhaltigkeit auseinandersetzt, eine Primärerhebung bei den Genossenschaftsbanken bezüglich ihrer Nachhaltigkeitsleistungen durchführt sowie konkrete Schlussfolgerungen für das Nachhaltigkeitsmanagement von Banken ableitet. Er kommt zu dem Ergebnis, dass es sich bei der Nachhaltigkeit nicht um eine Kernkompetenz von Banken handelt. Genossenschaftsbanken sollten Nachhaltigkeit vielmehr als flankierendes Differenzierungsmerkmal in die MemberValue-Strategie integrieren, die ihr zentrales Alleinstellungsmerkmal darstellt.

In der empirischen Untersuchung zeigt sich, dass die Genossenschaftsbanken im Rahmen ihrer Nachhaltigkeitsaktivitäten unterschiedliche Wege und Schwerpunkte wählen, die Florian Klein in sieben Leistungskategorien strukturiert. Auf dieser Grundlage kann er Prioritäten von Handlungsfeldern herausarbeiten. Dies sind die Zuordnung des Nachhaltigkeitsthemas an eine verantwortliche Stelle, eine zielgerichtete Kommunikation der Nachhaltigkeitsmaßnahmen, das ökologische Engagement in der Region, eine zielgerichtete Nutzung der sozialen Medien, ein Beratungsangebot im Internet sowie das Angebot nachhaltig ausgerichteter Anlageprodukte mit regionalem Fokus. Drei Genossenschaftsbanken werden in Best-Practice-Fallstudien näher analysiert. Die vorgelegten Ergebnisse sind neu, sie ermöglichen Vergleiche konkreter Strategien sowie die Ableitung von umsetzbaren Konzepten.

Herzlich gedankt für ihre Unterstützung seien Herrn Helmut Gawlik, der diese Dissertation angeregt hat, sowie der VR-NetWorld GmbH und der Forschungsgesellschaft für Genossenschaftswesen e.V., ebenso den zahlreichen Interviewpartnern und den Teilnehmern an der Befragung. Die Arbeit richtet sich sowohl an Vertreter der Bankenpraxis als auch an Wissenschaftler, die Banken- und Nachhaltigkeitsthemen bearbeiten.

Münster, im September 2016 Univ.-Prof. Dr. Theresia Theurl

Vorwort des Verfassers

Die vorliegende Dissertation entstand während meiner Tätigkeit als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster. Zu ihrem erfolgreichen Abschluss haben zahlreiche Personen beigetragen, denen ich für ihre Unterstützung sehr dankbar bin.

Zunächst danke ich meiner Doktormutter Frau Prof. Dr. Theresia Theurl für die Chance, am Institut für Genossenschaftswesen zu arbeiten und zu promovieren. Sie stand jederzeit als Ansprechpartnerin zur Verfügung und lieferte zahlreiche Impulse zur Weiterentwicklung der Arbeit. Herrn Prof. Dr. Jens Leker danke ich für wertvolle Hinweise im Rahmen des Zweitgutachtens.

Ohne die Unterstützung aus der Praxis hätte die Dissertation in dieser Form nicht entstehen können. Mein Dank gilt insbesondere Herrn Helmut Gawlik, dem Geschäftsführer der VR-NetWorld GmbH, für die umfassende Förderung des Promotionsprojektes. Ich danke auch den Vorständen, Bereichsleitern und weiteren Mitarbeitern aus Volksbanken und Raiffeisenbanken, die sich im Rahmen der Fragebogenerhebung und der Experteninterviews zur Verfügung gestellt haben.

Für die hervorragende Zusammenarbeit und viele abwechslungsreiche Freizeitaktivitäten bedanke ich mich bei den Kolleginnen und Kollegen des Instituts. Herauszuheben sind hierbei Silvia Poppen, Christian Märkel, Kai Hohnhold, Mike Schlaefke und Claudius Rauhut. An die gemeinsame Zeit werde ich sehr gerne zurückdenken. Der guten Seele des Instituts, Frau Andrea Langer-Ballion, danke ich für ihr beruhigendes Wesen.

Nicht zuletzt danke ich meiner Familie, insbesondere meinen Eltern, Kerstin und Uwe Klein, sowie meinen Geschwistern, Anika Ribeiro Goncalves und Julian Klein, für ihre stetige Unterstützung. Dabei gilt der größte Dank meiner Frau Kerstin Engrich-Klein. Auf ihren Rückhalt, Zuspruch und Rat konnte ich mich in allen Phasen der Promotion verlassen. Ihr ist diese Arbeit gewidmet.

Münster, im September 2016 Florian Klein

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....XVII

Tabellenverzeichnis XXI

Abkürzungsverzeichnis XXIII

1 Einleitung.....1

1.1 Motivation und Ziele der Untersuchung 1

1.2 Aufbau der Arbeit.....5

2 Die Ebenen der Nachhaltigkeit.....8

2.1 Nachhaltigkeit auf gesamtwirtschaftlicher Ebene.....8

2.1.1 Historische und politische Entwicklungen.....8

2.1.2 Die Dimensionen der Nachhaltigkeit.....15

2.1.3 Schwache und starke Nachhaltigkeit 17

2.1.4 Zwischenfazit 18

2.2 Nachhaltigkeit auf unternehmerischer Ebene 19

2.2.1 Verständnis.....19

2.2.2 Triple Bottom Line.....20

2.2.3 Begriffsabgrenzung.....22

2.3 Nachhaltigkeit auf bankspezifischer Ebene 24

2.3.1 Initiativen des Bankensektors 24

2.3.2 Vorteile für Banken.....26

2.3.3 Direkte und indirekte Nachhaltigkeitswirkung.....27

2.3.4 Die Berücksichtigung von Nachhaltigkeit durch Genossenschaftsbanken 29

3 Einbindung von Nachhaltigkeit in die Strategie von Genossenschaftsbanken.....31

3.1 Grundlagen der Strategieentwicklung.....31

3.1.1 Generische Wettbewerbsstrategien 31
3.1.2 Konsequenzen für Genossenschaftsbanken 33
3.2 Nachhaltigkeitsorientierte Differenzierungsstrategie als Handlungsoption von Genossenschaftsbanken 36
3.2.1 Anforderungen an eine Differenzierungsstrategie 36
3.2.2 Analyse der Unternehmensumwelt 37
3.2.2.1 Die weitere Unternehmensumwelt 39
3.2.2.2 Die engere Unternehmensumwelt 41
3.2.2.3 Zwischenfazit 44
3.2.3 Analyse der Unternehmenssituation 45
3.2.3.1 Nachhaltigkeit als Bestandteil der Governance 45
3.2.3.2 Nachhaltigkeit als potenzielle Kernkompetenz 47
3.2.3.3 Zwischenfazit 49
3.3 Integration von Nachhaltigkeit in vorhandene Strategiekonzepte 50
3.3.1 Kriterien für die Berücksichtigung von Nachhaltigkeit 50
3.3.1.1 Kundenorientierung 51
3.3.1.2 Wertorientierung 53
3.3.1.3 Glaubwürdigkeit 55
3.3.1.4 Zusammenfassende Betrachtung 58
3.3.2 Der MemberValue als strategischer Managementansatz 59
3.3.3 Einordnung der Nachhaltigkeit in den MemberValue 61
3.4 Überblick 63

4 Literaturstudie zur Identifikation potenzieller Nachhaltigkeitsindikatoren 65
4.1 Verständnis von Nachhaltigkeitsleistungsmessung 65
4.2 Systematisierung von Quellen 66
4.2.1 Strukturelle Merkmale 66
4.2.2 Inhaltliche Merkmale 68
4.2.3 Prozess der Literaturauswahl 69
4.3 Auswertung 71
4.3.1 Strukturelle Merkmale 71
4.3.2 Inhaltliche Merkmale 74

4.3.3 Kategorisierung der Nachhaltigkeitsindikatoren 76
4.3.3.1 Erstes Themenfeld 76
4.3.3.2 Zweites Themenfeld.....78
4.3.3.3 Drittes Themenfeld 80
4.3.3.4 Viertes Themenfeld.....81
4.3.3.5 Fünftes Themenfeld 83
4.3.3.6 Sechstes Themenfeld 87
4.3.3.7 Siebtes Themenfeld.....91
4.4 Überblick und Grenzen 95

5 Empirische Erhebung der Nachhaltigkeitsleistungen.....97
5.1 Methodik der empirischen Erhebung.....97
5.1.1 Grundgesamtheit und Stichprobe.....97
5.1.2 Prozess der Erhebung.....98
5.1.3 Beschreibung der erhobenen Daten 103
5.2 Allgemeine Einschätzungen in Bezug auf Nachhaltigkeit.....108
5.3 Identifikation von Nachhaltigkeitsleistungen und Handlungsfeldern 112
5.3.1 Organisatorische Einbindung des Nachhaltigkeitsgedankens.....115
5.3.2 Betriebsökologie 120
5.3.3 Ökologisches Engagement in der Region.....122
5.3.4 Bankbetrieb 125
5.3.5 Bankvertrieb.....129
5.3.5.1 Beratung.....129
5.3.5.2 Kreditgeschäft.....133
5.3.5.3 Anlagegeschäft.....135
5.3.6 Mitarbeiter.....139
5.3.7 Soziales Engagement in der Region 142
5.4 Überblick und Grenzen 145

6 Lösungsansätze für die aufgezeigten Handlungsfelder.....148
6.1 Fallstudie als Forschungsmethode 148
6.1.1 Qualitative Forschung.....148

6.1.2 Verständnis von Fallstudienforschung 149
6.1.3 Forschungsdesign 150
6.1.4 Forschungsprozess und Gütekriterien 152
6.2 Fallstudie 1: Einbindung von Nachhaltigkeit in die Aufbauorganisation 155
6.2.1 Untersuchungsobjekt 156
6.2.2 Gewählte Form 158
6.2.3 Funktion 161
6.2.4 Erfolgsfaktoren 164
6.2.5 Aufwand 167
6.2.6 Zwischenfazit 169
6.3 Fallstudie 2: Nachhaltigkeitskommunikation 170
6.3.1 Untersuchungsobjekt 171
6.3.2 Gewählte Form 172
6.3.3 Funktion 175
6.3.4 Erfolgsfaktoren 178
6.3.5 Aufwand 181
6.3.6 Zwischenfazit 183
6.4 Fallstudie 3: Nachhaltige Geldanlagen mit regionalem Fokus 184
6.4.1 Untersuchungsobjekt 185
6.4.2 Gewählte Form 186
6.4.3 Funktion 190
6.4.4 Erfolgsfaktoren 192
6.4.5 Aufwand 195
6.4.6 Zwischenfazit 198
6.5 Überblick und Grenzen 199

7 Handlungsempfehlungen 201
7.1 Handlungsempfehlungen auf Basis der theoretischen Grundlagen 201

7.2 Handlungsempfehlungen auf Basis der empirischen Erkenntnisse 206

8 Fazit und Ausblick 210

8.1 Zusammenfassung 210

8.2 Ausblick auf weiteren Forschungsbedarf 216

Anhang 218

Literaturverzeichnis 229

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1: Die genossenschaftliche FinanzGruppe 2

Abb. 1.2: Aufbau der Arbeit.....7

Abb. 2.1: Historische Entwicklungen.....15

Abb. 2.2: Darstellungsformen von Nachhaltigkeit.....17

Abb. 2.3: CC als Bestandteil von CSR und Nachhaltigkeit.....24

Abb. 2.4: Direkte und indirekte Wirkung von Banken 28

Abb. 3.1: Wettbewerbsstrategien nach PORTER (2013).....32

Abb. 3.2: Die Einflusskräfte der weiteren und der engeren Unternehmensumwelt.....37

Abb. 3.3: Volumen der nachhaltigen Geldanlagen in Deutschland.....53

Abb. 3.4: Die MemberValue-Struktur.....60

Abb. 3.5: Verknüpfung von MemberValue und Nachhaltigkeit.....62

Abb. 4.1: Häufigkeit der Quellenarten (n=69) 71

Abb. 4.2: Häufigkeit der untersuchten Ebenen (n=69) 72

Abb. 4.3: Häufigkeit der Erscheinungsjahre (n=69) 73

Abb. 4.4: Häufigkeit der Dimensionen (n=69) 74

Abb. 4.5: Häufigkeit der Operationalisierungsformen (n=69).....75

Abb. 4.6: Zuordnung der Themenfelder (1-7) zu den Dimensionen der Nachhaltigkeit.....95

Abb. 5.1: Einzugsgebiete der teilnehmenden Banken.....103

Abb. 5.2: Position der Key Informants (n=235).....107

Abb. 5.3: Aktuelle Bedeutung von Nachhaltigkeit 108

Abb. 5.4: Zukünftige Bedeutung von Nachhaltigkeit 109

Abb. 5.5: Allgemeine Einschätzung der eigenen Nachhaltigkeit 110

Abb. 5.6: Aussagen mit Nachhaltigkeitsbezug 111

Abb. 5.7: Chronologie der Auswertung 112

Abb. 5.8: Überblick über die Handlungsfelder 114

Abb. 5.9: „Aktuelle Umsetzung“ und „Strategische Relevanz“ im Themenfeld „Organisatorische Einbindung des Nachhaltigkeitsgedankens“ 115

Abb. 5.10: „Aktuelle Umsetzung“ und „Strategische Relevanz“ im Themenfeld „Betriebsökologie“..... 120

Abb. 5.11: „Aktuelle Umsetzung“ und „Strategische Relevanz“ im Themenfeld „Ökologisches Engagement in der Region“ 123

Abb. 5.12: „Aktuelle Umsetzung“ und „Strategische Relevanz“ im Themenfeld „Bankbetrieb“ 126

Abb. 5.13: „Aktuelle Umsetzung“ und „Strategische Relevanz“ im Themenfeld „Bankvertrieb/Beratung“ 129

Abb. 5.14: „Aktuelle Umsetzung“ und „Strategische Relevanz“ im Themenfeld „Bankvertrieb/Kreditgeschäft“ 133

Abb. 5.15: „Aktuelle Umsetzung“ und „Strategische Relevanz“ im Themenfeld „Bankvertrieb/Anlagegeschäft“ 135

Abb. 5.16: „Aktuelle Umsetzung“ und „Strategische Relevanz“ im Themenfeld „Mitarbeiter“ 140

Abb. 5.17: „Aktuelle Umsetzung“ und „Strategische Relevanz“ im Themenfeld „Soziales Engagement in der Region“..... 142

Abb. 6.1: Forschungsdesign von Fallstudien 151

Abb. 6.2: Forschungsprozess..... 152

Abb. 6.3: Nachhaltigkeitsbezogene Erweiterung eines einfachen Liniensystems 160

Abb. 6.4: Verhältnis von Pflichtpublizität und freiwilliger Publizität bei nachhaltigkeitsbezogenen Informationen..... 173

Abb. 6.5: Nachhaltige Geldanlageformen 187

Abb. 8.1: Höhe der Nachhaltigkeitsleistungen.....214

Tabellenverzeichnis

Tab. 2.1: Grundsätze der Nachhaltigkeitsdimensionen 21

Tab. 4.1: Systematisierungsrahmen 69

Tab. 4.2: Übersicht der identifizierten Quellen 70

Tab. 4.3: Indikatoren des ersten Themenfeldes 76

Tab. 4.4: Indikatoren des zweiten Themenfeldes 78

Tab. 4.5: Indikatoren des dritten Themenfeldes 80

Tab. 4.6: Indikatoren des vierten Themenfeldes 81

Tab. 4.7: Indikatoren des fünften Themenfeldes 83

Tab. 4.8: Indikatoren des sechsten Themenfeldes 88

Tab. 4.9: Indikatoren des siebten Themenfeldes 92

Tab. 5.1: Prüfungsverbände der teilnehmenden Banken 104

Tab. 5.2: Größeneinteilung der Stichprobe 105

Tab. 6.1: Experteninterviews zu Fallstudie 1 156

Tab. 6.2: Experteninterviews zu Fallstudie 2 171

Tab. 6.3: Experteninterviews zu Fallstudie 3 185

Tab. 7.1: Handlungsempfehlungen 209

Abkürzungsverzeichnis

abs.	absolut
ADG	Akademie Deutscher Genossenschaften
BV	Bereichsleiter Vertriebssteuerung
BVR	Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken e.V.
CC	Corporate Citizenship
CSR	Corporate Social Responsibility
FS	Fallstudie
GB	Genossenschaftsbank
GenG	Genossenschaftsgesetz
GRI	Global Reporting Initiative
Grundges.	Grundgesamtheit
GuV	Gewinn- und Verlustrechnung
IFC	International Finance Corporation
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
LM	Leiter Marketing
MaRisk	Mindestanforderungen an das Risikomanagement
NB	Nachhaltigkeitsbeauftragte
rel.	relativ
SM	Sachbearbeiterin Marketing
UNEP	United Nations Environment Programme
VM	Vorstandsmitglied
VV	Vorstandsvorsitzender

Wiss.	Wissenschaftliche