

## Strategisches Umweltmanagement für Banken

**Banken sind in ihren Kerngeschäften mit Umweltfragen konfrontiert. Umweltmanagementsysteme, die in vielen industriellen Branchen längst 'state of the art' sind, bieten auch Finanzdienstleistern Chancen. Sie helfen, Risiken zu kontrollieren und Ertragschancen zu nutzen. Dies stärkt die Reputation und schafft Unternehmenswert.**

### 1 Zweihundert Banken

Bis heute haben weltweit beinahe 200 Banken die Bankenerklärung der UNEP (United Nations Environmental Programme<sup>1</sup>) unterzeichnet. Immer mehr Banken übernehmen mit professionell geführten Umweltmanagementsystemen (UMS) eine aktive Rolle und dokumentieren dadurch Leadership. Ein UMS bietet ihnen die Chance, den neuen Anforderungen in ihrer gesamten Breite gerecht zu werden. Es unterstützt die Integration von Umweltaspekten in die Geschäftsprozesse und erzeugt Rückhalt im ganzen Unternehmen. Dies erlaubt es der Bank, in den Stakeholder-Beziehungen Nutzen zu schaffen.

Dieser Artikel zeigt Beispiele ökologischer Handlungsfelder auf und erläutert einige Punkte, welche helfen, den Nutzen des UMS zu erhöhen.

### 2 Beispiele ökologischer Handlungsfelder

#### 2.1 Anlagegeschäft

Private und institutionelle Anleger fragen vermehrt nach umweltorientierten Anlageprodukten. Deren Anlagestrategie beruht auf der Annahme, dass durch die Berücksichtigung ökologischer Kriterien gegenüber dem Marktdurchschnitt langfristig ein höheres Kapitalwachstum erzielt werden kann. Die meisten dieser Produkte setzen auf zwei Anlagekategorien: Einerseits Unternehmen, die innerhalb ihrer Branche bezüglich Umweltmanagement führend sind (Branchenleader), andererseits Unternehmen, welche neue ökologische Produkte und Dienstleistungen entwickeln (Innovatoren). Während es sich bei Branchenleadern meistens um Blue Chips handelt, sind Investitionen in Innovatoren häufig Private-Equity-Finanzierungen.

Umweltorientierte Finanzprodukte existieren auch in Form von Kredit- und Projektfinanzierungen sowie Beteiligungsinstrumenten. Banken, welche über Know-how in der Bewertung und Finanzierung von umweltorientierten Projekten oder Unternehmen haben, können an den entsprechenden Wachstumsmärkten partizipieren.

Mit neuen Produkten können neue Kunden gewonnen werden. Beispiel Asset Management: Ende 1999 waren weltweit über 20 Milliarden EUR in ethische und soziale Fonds investiert, mehr als eine halbe Milliarde EUR in Nachhaltigkeits- und Ökoeffizienz-Fonds. Andere Schätzungen gehen davon aus, dass 2001 ca. 2'000 Milliarden USD unter Berücksichtigung ethischer (und zum Teil auch ökologischer) Kriterien angelegt sind.

#### 2.2 Kreditgeschäft

Umweltaspekte beeinflussen die Risikoexposition der Kunden und sind so Teil der Geschäftsrisiken der Bank. Deshalb berücksichtigen immer mehr Banken die Umweltrisiken ihrer Kunden bei der Preis- und Konditionsgestaltung. Kunden, welche über ein fortschrittliches Umwelt- oder Risikomanagement verfügen, profitieren von tieferen Risikoprämien. Risikobehaftete Kunden entschädigen die Bank für ihre höheren Ausfallrisiken. Die Bank kann über die Risikobewertung und einer davon abgeleiteten Preisgestaltung – analog zu anderen Geschäftsrisiken – eine qualitative Verbesserung ihrer Kreditportfolios erreichen.

---

<sup>1</sup> siehe <http://www.unepfi.net>

Berücksichtigt eine Bank bei der Finanzierung Umweltrisiken ihrer Kunden nicht, ist sie mit vielfältigen Folgerisiken konfrontiert:

- Kreditrisiken infolge erhöhter Ausfallwahrscheinlichkeit der Kunden (z.B. Folge nicht kalkulierter Kosten für Investitionen in Produktionsanlagen, Verlust von Marktanteilen oder Haftungsansprüche Dritter).
- Kreditrisiken bei der Belehnung von Immobilien, welche mit umweltbedingten Wertvermindierungen belastet sind (zusätzlicher Verlust im Verzugsfall).
- Haftungsrisiken, welche die verlorene Kreditsumme übertreffen, wenn eine Immobilie mit hohem Investitionsbedarf oder ökologischen Altlasten bei einer Zwangsverwertung übernommen wird.
- Haftungsrisiken bei der Beratung von Kunden, wenn die Sorgfaltspflicht mangelhaft wahrgenommen wurde (z.B. Vernachlässigung von Umweltrisiken bei der Bewertung eines Unternehmens oder einer Immobilie).
- Reputationsrisiken bei der Finanzierung ökologisch und ethisch bedenklicher Projekte.

### 2.3 Betrieb

Im Betrieb erzeugt die Bank direkte Umweltbelastungen, so etwa durch ihren Verbrauch an Energie (Heizung, Klimatisierung, Informatik, Beleuchtung etc.) und Material (Papier, Wasser etc.). Damit sind hohe Kosten verbunden. Feuerrisiken verdienen spezielle Beachtung; Aspekte wie Raumklima und Ergonomie gewinnen an Bedeutung.

Ziel der Betriebsökologie ist es, einerseits Risiken zu vermeiden und andererseits die Energie- und Materialeffizienz zu verbessern. In vielen Banken findet sich ein beträchtliches ökonomisches und ökologisches Optimierungspotential. Ökoeffizienz-Projekte zeichnen sich oft durch eine unerwartet kurze Amortisationsdauer aus.

## 3 Aufbau eines Umweltmanagementsystems (UMS)

### 3.1 Strategische Planung

Empfehlenswert ist es, pragmatische Lösungen umzusetzen und das Umweltmanagementsystem Schritt für Schritt aufzubauen. Ein UMS sollte sich dabei so weit als möglich in bestehende Prozesse integrieren und keine neuen Schnittstellen schaffen.

Es gilt zu vermeiden, dass sich die Bank auf die jährliche Umsetzung ihres UMS konzentriert und dabei die langfristige strategische Planung vernachlässigt. Sporadische, isolierte Einzelaktionen bringen erfahrungsgemäss nicht die erwünschten Resultate, sondern versiegen nach geraumer Zeit. Dies gilt insbesondere dann, wenn ein klares Commitment der Konzernleitung fehlt. Wichtigste Aufgabe bei der Einführung des UMS ist es also, eine Strategie zu formulieren, welche alle Beteiligten von der Notwendigkeit und dem Nutzen eines UMS überzeugt.

### 3.2 Wesentliche Elemente des UMS

Die hier aufgezeigte Vorgehensskizze orientiert sich an einem Managementzyklus, welcher den spezifischen Gegebenheiten angepasst werden muss. Die Norm ISO 14001 sowie das in der Öko-Audit-Verordnung beschriebene Managementsystem geben hilfreiche Hinweise zum Vorgehen, v.a. im Hinblick auf eine Zertifizierung bzw. Validierung des UMS (siehe dazu Kapitel 3.4).

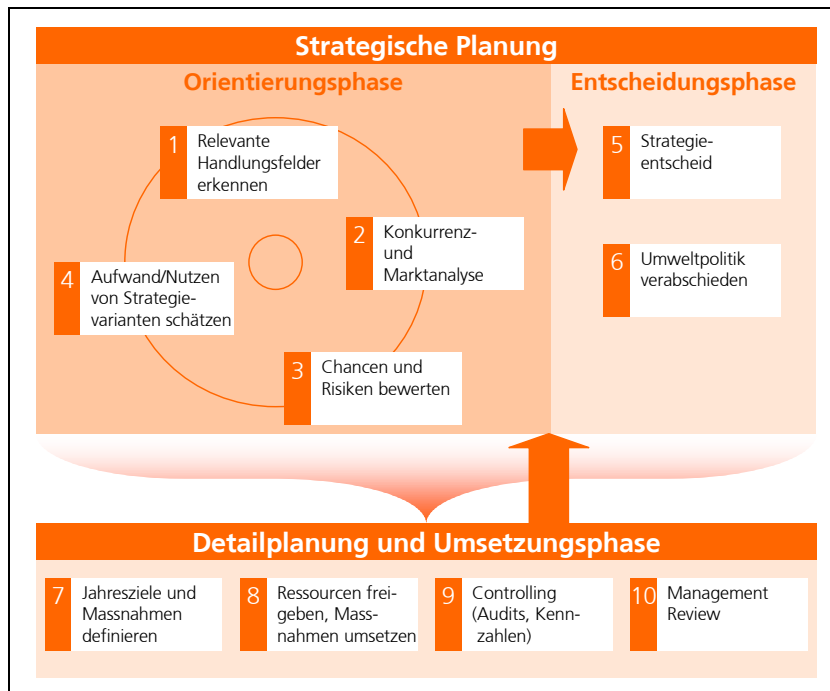


Abbildung: In 10 Schritten zum Umweltmanagementsystem.

#### **Orientierungsphase (Schritte 1 bis 4)**

In die strategische Planung ist ausreichend Zeit zu investieren. Dies gilt insbesondere für die gelegentlich vernachlässigte Orientierungsphase, welche erfahrungsgemäss etwa 70% der Vorbereitungszeit benötigt. Das Resultat bildet die Argumentationsbasis für den Strategieentscheid der Konzernleitung. Die Orientierungsphase bildet so die Grundlage für die systematische und erfolgreiche Einführung des UMS.

Die ersten beiden Schritte umfassen die Analyse des eigenen Unternehmens sowie der Konkurrenz- und Marktsituation. Dabei geht es darum, bedeutende Umweltaspekte und Chancenpotentiale zu erkennen. Mit den nächsten beiden Schritten werden Chancen und Risiken bewertet und gegeneinander abgewogen, sowie der Aufwand und Nutzen verschiedener Strategien abgeschätzt.

Diese Schritte sind deshalb so bedeutsam, weil der Entscheid ein UMS einzuführen auf der Erkenntnis beruhen sollte, dass es dem Unternehmen nützt und Werte schafft. Trotzdem wird oft auf die strategische Ausrichtung verzichtet. Resultat: Bei der Umsetzung fehlt die fundierte Argumentationsbasis. Die Akzeptanz im Management ist beeinträchtigt, insbesondere dann, wenn beim Entscheid Reputationsüberlegungen den Ausschlag gegeben haben. Das damit verbundene „Wir tun es, weil wir müssen“ wird immer wieder zum Stolperstein. Insbesondere bei dieser Ausgangslage empfiehlt es sich die Orientierungsphase nachzuholen.

#### **Entscheidungsphase (Schritte 5 bis 6)**

Gestützt auf die Ergebnisse der Orientierungsphase gilt es, Strategieentscheide zu treffen. Die von der Strategie abgeleitete Umweltpolitik beinhaltet das Bekenntnis der Konzernleitung, einen bestimmten Umweltstandard zu erreichen. In der Regel gehört dazu auch die Verpflichtung zur Einhaltung der Umweltschutzgesetzgebung und das Bekenntnis zur kontinuierlichen Verbesserung der Umwelleistung. Die Umweltpolitik gibt die übergeordneten Ziele vor.

#### **Jahresziele und Massnahmen definieren (Schritt 7)**

In den Umweltmanagement-Programmen werden die übergeordneten Ziele jeweils auf einen Managementzyklus (in der Regel Jahresziele) heruntergebrochen und die für die Zielerreichung notwendigen Massnahmen definiert. UM-Programme dienen vor allem der Projektsteuerung und können sowohl konzernübergreifend wie bereichsspezifisch sein. Sie definieren neben den zur Implementierung

des UMS notwendigen Aktionen auch die erforderlichen Ressourcen und regeln die Verantwortlichkeiten. Die Jahresziele sollten dort ansetzen, wo der Handlungsspielraum am grössten ist. Dabei sind Strategie und übergeordneten Ziele im Auge zu behalten. Die UM-Programme werden der jeweiligen Geschäftsleitung zur Verabschiedung vorgelegt.

#### **Umsetzung (Schritt 8)**

Die Umsetzung orientiert sich an den UM-Programmen, sollte aber stets flexibel auf neue Herausforderungen reagieren können. Die Umsetzung umfasst vielseitige Tätigkeiten. Einige Beispiele: Richtlinien und Weisungen erweitern, Umweltkriterien in die relevanten Prozesse integrieren, die Funktionsträger für ihre Tätigkeit ausbilden, Anlaufstellen schaffen und Kommunikationsmittel erarbeiten.

#### **Controlling (Schritt 9)**

Die Entwicklung der relevanten Umweltaspekte und die Umweltleistung der Bank müssen sinnvollerweise gemessen und beurteilt werden. Dazu stehen verschiedene Mittel zur Verfügung, welche sich gegenseitig ergänzen:

- In den UM-Programmen wird der Umsetzungsstand festgehalten und so die Erreichung der Jahresziele überwacht.
- Interne Audits dienen in erster Linie der Erfolgskontrolle bei den implementierten Massnahmen (Nutzung neuer Tools, Erfolg von Ausbildungsmassnahmen etc.). Audits sind äusserst nützlich, um Ausbildungsbedarf und Schwachstellen zu identifizieren.
- Von grossem Nutzen sind Kennzahlen, welche die Umweltleistung der Bank messen und damit in erster Linie der Umweltberichterstattung dienen. Für die Bewirtschaftung von Risiken und Chancen in den Kerngeschäften der Bank müssen oft zusätzliche Messgrössen entwickelt werden. Nur so können Kennzahlen eine Verbesserung der Umweltleistung dokumentieren und gleichzeitig Ansätze für die Optimierung aufzeigen.

Die Kontroll- und Korrekturmassnahmen leiten einen laufenden Lernprozess ein. Sie zeigen nicht nur den Grad der Zielerreichung und die kontinuierliche Verbesserung auf, sondern erweitern die Kenntnisse der beteiligten Stellen. Die Erfahrungen aus der Umsetzung fliessen in die UM-Programme des nächsten Geschäftsjahres ein. Dieser Anpassungs- und Integrationsprozess erhöht den Nutzen des UMS für das Unternehmen.

#### **Management Review (Schritt 10)**

Die Konzernleitung hat bei der Einführung des UMS ein Commitment abgegeben (Schritte 5 und 6) und die jeweils zuständigen Geschäftsleitungen haben die jährlichen UM-Programme verabschiedet (Schritt 7). Wie bei jeder Geschäftstätigkeit wird über die Umsetzung der Massnahmen und die Ergebnisse der Kontrollmassnahmen Bericht erstattet. Korrekturmassnahmen und neue Projektideen fliessen dann in die neuen UM-Programme, welche wiederum zur Verabschiedung beantragt werden.

### **3.3 Der Nutzen von UMS**

Der Nutzen ist in erster Linie abhängig von der gewählten Strategie. Grundsätzlich gilt: je klarer die Strategie und je stärker die Integration in die Geschäftsprozesse, desto grösser ist der erzielte Nutzen.

#### **Risikominimierung**

Die Industrie- und Handelskammer Nordrhein-Westfalen vertritt die Meinung, dass "eine Teilnahme am EG-Umwelt-Audit ein hervorragendes Instrument ist, das Risiko eines Organisationsverschuldens abzubauen". Mittels verbessertem Risikobewusstsein, festgelegten Verantwortlichkeiten und einer klaren Strukturierung der Abläufe können umweltbedingte Risiken und Chancen frühzeitig erkannt und angegangen werden.

## **Kosteneinsparungen**

Mit einfachen und standardisierten Abläufen lassen sich Kosten reduzieren. So kann z.B. die Umweltisikoprüfung im Kreditgeschäft effizient und effektiv gestaltet werden. Massnahmen zur Steigerung der betrieblichen Ökoeffizienz reduzieren Betriebs- und Beschaffungskosten.

## **Wettbewerbsvorteile**

Das Know-how für die Wahrnehmung zukünftiger Chancen wird aufgebaut. So lassen sich diese frühzeitig erkennen und schneller in Produkte umsetzen.

## **Strategische Unternehmensentwicklung**

Die Bank verfügt über ein Instrument, um Risiken und Chancen zuverlässig zu erkennen und rechtzeitig darauf zu reagieren. So kann sich die Bank systematisch und vorausschauend mit neuen Marktchancen und neuen Entwicklungen im Umweltbereich beschäftigen. Diese Erkenntnisse können auch in die Kommunikation, die Ausbildung und das Marketing einfließen. Die Bank kann neue Themen (z.B. ethische und soziale Fragestellungen) laufend in das UMS integrieren.

### **3.4 Der Nutzen einer Zertifizierung**

Ist ein UMS einmal aufgebaut, empfiehlt sich die Zertifizierung (oder Validierung) des Systems. Die Zertifizierung ist nicht zwingend, bringt aber Vorteile mit sich. Dem zusätzlichen Nutzen steht intern ein verhältnismässig kleiner Mehraufwand gegenüber.

Seit 1996 können UMS nach der internationalen Norm ISO 14001 zertifiziert werden und seit 1998 ist dank der damaligen Erweiterungsverordnung europäischen Banken eine offizielle Teilnahme an der Öko-Audit-Verordnung (EMAS) möglich.

## **Unterstützung bei der Umsetzung des UMS**

Das Zertifikat schafft eine breite Identifikation der Mitarbeiter mit dem Umweltmanagement. Jeder Geschäftsbereich trägt zur erfolgreichen Zertifizierung und späteren Rezertifizierungen bei. Der Entscheid zu einer Zertifizierung widerspiegelt das Bekenntnis der Konzernleitung zum UMS. Ein Zertifikat kann so zum Türöffner für die Integration der Umweltaspekte in die relevanten Geschäftsprozesse werden. Eine Zertifizierung kommt zudem dem Wunsch nach einer Standardisierung von Abläufen entgegen.

## **Unternehmensimage, Glaubwürdigkeit, Transparenz**

Die Glaubwürdigkeit und Akzeptanz der Bank bei ihren Stakeholdern steigt. Die Bank hält einen Standard ein, den sie auch von ihren Kunden und Lieferanten erwartet. Der Umgang eines Unternehmens mit Umweltaspekten ist ein wichtiger Faktor der Mitarbeiterzufriedenheit und gilt auch beim Recruiting als förderlich.

## **4 Schlussfolgerungen**

Ein Umweltmanagementsystem unterstützt eine Bank darin, Risiken und Kosten zu reduzieren, das Image zu stärken und Ertragschancen zu nutzen. Die Umweltthematik ist jedoch nur eine aus einer Vielzahl relevanter Unternehmensaufgaben. Gerade das spricht dafür, Umweltmanagementsysteme nicht als separate Institution aufzubauen, sondern soweit als möglich in bestehende Prozesse zu integrieren.

Eine erfolgreiche Integration bedingt, wie jede andere Massnahme des Konzerns, eine griffige Strategie und die Unterstützung durch die Konzernleitung. Diese ist ohne fundierte Argumentationsbasis nicht erhältlich. Die Ergebnisse der Orientierungsphase sind deshalb ein entscheidender Erfolgsfaktor für das Umweltmanagementsystem.