
1 Mit Leidenschaft auf allen Ebenen zur echten Green Company!

Anabel Ternès von Hattburg

Wer angesagt sein möchte, ist grün! Selten waren die Begriffe Grün und Nachhaltigkeit so sehr in aller Munde. Aber was bedeutet es, ein grünes Unternehmen zu sein? Ist das nicht bei vielen Unternehmen reines Marketing oder mehr noch Greenwashing?

Um etwas Licht ins Dunkel(grün) zu bringen, möchte ich nachfolgend fünf Begriffe erklären, mit denen Unternehmen zu echten Green Companies werden können:

1. Green Management
2. Green Finance
3. Green HR
4. Green Leadership
5. Green Passion

1.1 Green Management – ökologische Nachhaltigkeit als Managementprinzip

Grünes Management ist deutlich mehr als nur Marketing. Wenn wir es ernst nehmen. Gerade durch bedrohliche Entwicklungen wie den Klimawandel und Ressourcenknappheit wird es für uns immer wichtiger, dass wir uns zu grünem Management bekennen.

Letztendlich wirken sich alle menschlichen Handlungen auf das Ökosystem aus. Die zentralen Umweltprobleme sind konkret: der Treibhauseffekt, die Zerstörung der Ozonschicht, die Übersäuerung ebenso wie die Überdüngung von Ackerböden und Gewässern, der Schwund hinsichtlich Biodiversität, der fotochemische Smog, öko- und humantoxikologische Belastungen, Abfälle, Abwasser, insgesamt eine zu hohe Umweltbelastung, zum Beispiel durch CO₂-

Emissionen (Klimaproblematik) oder Flächenversiegelung (Verlust an Lebensraum).³ Angesichts der dramatischen Entwicklungen, was die Umweltzerstörung betrifft und die Vernichtung von Ressourcen und Artenvielfalt, ist das unabdingbar. Die einzige Lösung, eine lebenswerte Welt für uns Menschen zu erhalten, ist, das Ausmaß der Umwelteinwirkungen von Produktionsprozessen, Produkten, Dienstleistungen, Investitionen usw. weiter zu reduzieren.⁴

Ein solches Bekenntnis muss allerdings mehr als ein Lippenbekenntnis sein. Ein reines Marketing wird schnell entlarvt. Und: Kundinnen und Kunden von heute sind kritischer geworden. Sie strafen Unternehmen, die nicht authentisch agieren, ab. Früher oder später.

Unternehmen müssen nicht nur Möglichkeiten finden und implementieren, wie sie Ressourcen und die Umwelt schonen, aber dennoch profitabel wirtschaften. Sie müssen auch schauen, wie sie ihre Mitarbeitenden motiviert einsetzen, individuell unterstützen und weiterbilden. Alle Mitarbeitenden einer Green Company sollten Botschafterinnen für ebenfalls diese Green Company sein. Das heißt, sie müssen auch verstehen, was Green Company heißt, müssen es unterstützen und authentisch leben können. Das heißt auch: Green Company bedeutet Bottom-up-Entscheidungen werden von Grund auf mit den Mitarbeitenden besprochen, die dabei so weit, wie es möglich und sinnvoll ist, Mitspracherecht haben. Wesentliche Entscheidungen sollten von der Basis aller Mitarbeitenden mitgetragen werden. Und das geht nur, wenn man sie von Beginn an beteiligt.

Es gibt dafür ganz einfache Formate, die ernst genommen und ebenso in ein Unternehmen implementiert werden müssen, um den ökologisch nachhaltigen Erfolg eines Unternehmens mitzutragen. Das können zum einen Strategiegruppen sein, in denen eine Vertreterin oder ein Vertreter jeder Statusgruppe sitzt, von der Geschäftsleitung bis hin zum Produktionsarbeitenden. Auch Umfragen zählen zu diesen Formaten, die unter allen Mitarbeitenden regelmäßig stattfinden, um deren Meinungen einzuholen und in die Strategie des Unternehmens miteinzubinden. Eine solche Einbeziehung macht erfolgreiche Green Companies aus.

Eine Green Company trägt dabei die Verantwortung, Prozesse, Produkte und die Werte dahinter für die Mitarbeitenden verständlich, erfahrbar und erlebbar zu machen. Denn Mitarbeitende in einer Green Company sind gleichzeitig Botschafter ihres Unternehmens und der Art zu wirtschaften.

Green Management und Innovation gehören untrennbar zusammen, um Unternehmen fit für die Zukunft zu machen. Ein langfristiges Denken kombiniert mit Innovationen hilft Unternehmen, umweltfreundlicher zu agieren und durch optimierte Prozesse vielleicht noch bessere Produkte herzustellen bzw. auch deren Fertigung besser zu gestalten.

Green Management hängt durch die Überlappungen zwischen den folgenden potenziell relevanten Themenfeldern, die auch als die drei Säulen von

Nachhaltigkeit bekannt sind, eng zusammen mit Sustainability Management.

HINTERGRUNDINFO

Die drei Säulen der Nachhaltigkeit⁵

Umweltaspekte spielen für den Erhalt des Planeten als Lebensraum eine große Rolle. Unser Planet wird dabei als komplexes natürliches System verstanden. Sein Gleichgewicht hängt von der Berücksichtigung verschiedener Faktoren ab, die schon seit Jahren beeinträchtigt sind. Der schwedische Resilienzforscher Johan Rockström hat für die Berücksichtigung von Umweltaspekten mit seinem Team zusammen einen konzeptionellen Rahmen entwickelt, das Konzept der planetaren Belastbarkeitsgrenzen mit insgesamt neun natürlichen Systemen, deren Zerstörung schwere Folgen für das Leben der Menschen hätte. Es sind Klimawandel, Intaktheit der Biosphäre, Landnutzungswandel, Süßwassernutzung, biogeochemische Flüsse, Versauerung der Meere, neue Substanzen und modifizierte Lebensformen, Ozonverlust in der Stratosphäre, Aerosolgehalt in der Atmosphäre. Für sechs dieser Systeme werden konkrete Belastbarkeitsgrenzen definiert. Den Wissenschaftlern zufolge sollten diese berücksichtigt werden, um die Stabilität der Systeme nicht zu gefährden.⁶

Soziale Aspekte sind alles, was die Gesellschaft bzw. die Menschen in ihr angeht. Sie beziehen sich auf Rechte, Wohlergehen und Interessen von Menschen und ihren Gemeinschaften. Dazu gehören Menschenrechte und Arbeitsschutz genauso wie Gesundheitsfragen, Sicherheitsthemen und Verbraucherschutzthemen.

Governance oder ökonomische Aspekte beziehen sich vor allem auf die Führung und Organisation der Mitarbeitenden und das Management von Investitionsbzw. Finanzierungsobjekten. Hier geht es unter anderem um Geschäftsethik, Arbeitsschutz, Bestechung und Korruption, Offenlegung von Informationen, interne Kontrollen und Risikomanagement, Vorstands- und Organisationsstruktur, Datenschutz, Vielfalt sowie Interaktion mit Interessengruppen.⁷

Allen drei Aspekten ist gemein, dass sie synergetisch sind. Als Green Company können sich Unternehmen bezeichnen, die vor allem den ersten Aspekt fest implementiert haben und durch alle Ebenen, Statusgruppen und Stakeholderverbindungen hinweg leben.

Als ein Querschnittsbereich stellt sich Green Finance dar, ein Bereich, der für alle gleich transparent zeigt, wie sehr die drei Aspekte ineinandergreifen müssen.

1.2 Green Finance – der Umweltfokus im Sustainable Finance

Green Finance wird unterschiedlich verstanden. Und das nicht nur, weil es viele mit Sustainable Finance oder Climate Finance gleichsetzen, sondern auch, weil die Akteure in dem Bereich sehr unterschiedlich sind.

HINTERGRUNDINFO

Zu den Akteuren im Green-Finance-, Sustainable-Finance- und Climate-Finance-Bereich gehören Banken- und Finanzdienstleister, akademische Institutionen, Vertreter der Zivilgesellschaft, nationale Regierungen und Initiativen auf nationaler und internationaler Ebene bis hin zu den Finanzabteilungen im Unternehmen. Hier haben sich verschiedene Verwendungen der Begriffe geprägt, der Fokus ist ebenfalls unterschiedlich: private gegenüber öffentlichen Akteuren, die Einbeziehung oder Nichteinbeziehung bestimmter Nachhaltigkeitskategorien und Nachhaltigkeitskriterien.

Generell bezeichnet Green Finance ein Spektrum an finanzwirtschaftlichen Ansätzen und Instrumenten, die dazu beitragen sollen, dass die Umwelt bzw. das Klima geschützt wird. Im Weiteren versteht man darunter auch Ansätze und Instrumente zur Anpassung an Umwelt- und Klimaschäden oder auch Kompensation für diese. Green Finance meint auch Aktivitäten, mit denen Umwelt- und Klimarisiken durch Unternehmen und ihre Investoren identifiziert und gemanagt werden, um die Stabilität von Finanzsystemen zu stärken.⁸

Die Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) verwendet folgende Definition und Unterscheidung zwischen den drei Finance-Bereichen, wie es auch [Abbildung 1.1](#) zeigt:

»Sustainable Finance beschreibt die Ausrichtung von Kapitalströmen unter Berücksichtigung von Umwelt-, sozialen und Governance-Aspekten, wohingegen Green Finance ausschließlich Umweltaspekte betrachtet. Climate Finance bezieht sich wiederum ausschließlich auf Klimafragestellungen und ist damit eine Teilmenge von Green Finance.«⁹

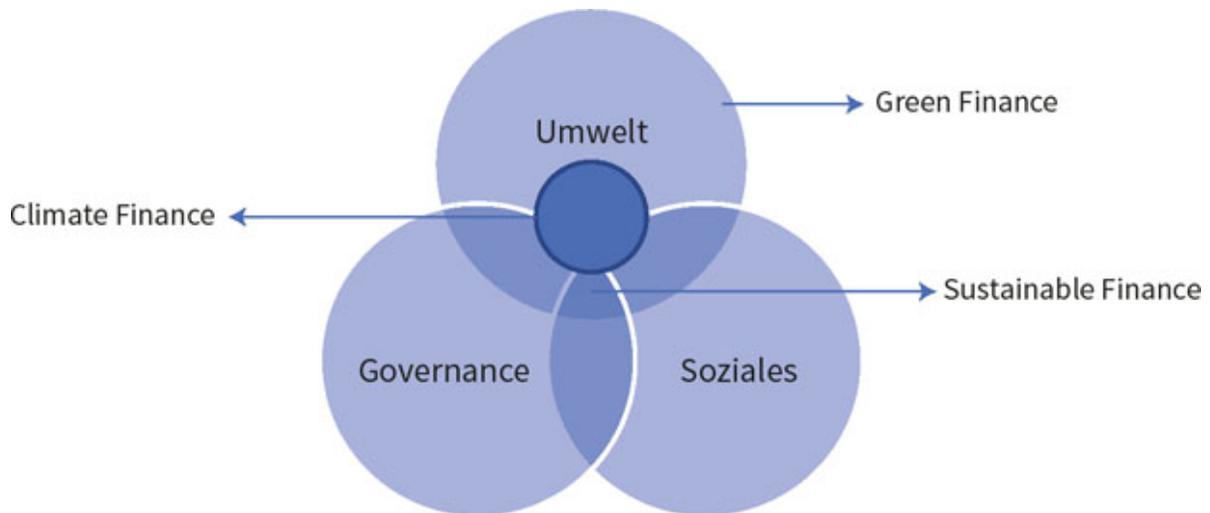


Abb. 1.1: Abgrenzung von Sustainable, Green und Climate Finance (eigene Darstellung)

Während einige Unternehmen ihre Finanzabteilung schon als Green Finance betrachten, wenn sie konventionelle Finanzinstrumente und -mechanismen verwenden, die mit einem Fokus auf Umwelt- bzw. Klimabelange zum Einsatz kommen, betrachten andere Organisationen das sehr viel weiter gefasst. Die Ansätze und Instrumente, die hier zum Einsatz kommen, sind zudem unterschiedlich: von konventionellen Finanzinstrumenten und -mechanismen, die mit einem Fokus auf Umwelt- bzw. Klimabelange zum Einsatz kommen, bis hin zu neu entwickelten Instrumenten und Mechanismen.

HINTERGRUNDINFO

Als »grüne Produkte« im Zusammenhang mit Green Finance gelten »grüne Anleihen«, im Englischen die sogenannten »Green Bonds«, (Kredit-)Verbriefungen von Umweltressourcen, »Debt for Nature Swaps«, strukturierte »grüne Fonds« oder »Wald-Investments«.

Mechanismen, die auch unter Green Finance laufen, sind die gezielte Nichtfinanzierung oder auch der Entzug von Finanzmitteln, im Englischen »divestment«, für als umwelt- oder klimaschädlich eingestufte Projekte, Unternehmen oder Sektoren.

Gesetze und freiwillige Standards schließlich spielen bei Green Finance eine große Rolle. Unter diesen sind die Sustainable Development Goals, kurz SDGs, die Global Reporting Initiative, der Deutsche Nachhaltigkeitskodex, das europäische Umweltmanagementsystem EMAS (Eco-Management and Audit Scheme), die Internationale Arbeitsorganisation ILO (International Labour Organization) und ISO (International Organization for Standardization) besonders hervorzuheben.