INTEGRIERTES NACHHALTIGKEITSMANAGEMENT
EMAS plus
ZERTIFIZIERT

Ethisch Wirtschaften

EMAS^{plus} am Beispiel einer Genossenschaftsbank

INTEGRIERTES NACHHALTIGKEITSMANAGEMENT

EMAS plus

ZERTIFIZIERT

ethisch. ökonomisch. handeln.

Impressum

Herausgebende:

kate Umwelt & Entwicklung
Blumenstraße 19
70182 Stuttgart
E-Mail: info@kate-stuttgart.org
Website: www.kate-stuttgart.org

Evangelische Kreditgenossenschaft eG
Seidlerstraße 6
34117 Kassel
E-Mail: ekk@ekk.de
Website: www.ekk.de

Redaktion:

Günter Koschwitz, kate Umwelt & Entwicklung, Stuttgart
Angela Giraldo, kate Umwelt & Entwicklung, Stuttgart
Daniela Röcker, kate Umwelt & Entwicklung, Stuttgart
Dr. Andreas Rautenkranz, Ev. Kreditgenossenschaft eG, Kassel
Dr. Franziska Nocke, Ev. Kreditgenossenschaft eG, Kassel
Dr. XXX Walter, Ev. Kreditgenossenschaft eG, Kassel

Layout:

Angela Giraldo, Daniela Röcker,
kate Umwelt & Entwicklung, Stuttgart

Diese Broschüre wurde auf 100% Altpapier gedruckt. (evtl. Details?)

gefördert von der:

Ethisch Wirtschaften

Einführung ins Nachhaltigkeitsmanagement mit EMAS^{plus}

Inhalt

Seite

Vorwort		4
1.	Das Plus mit System: integrierte Nachhaltigkeit mit EMAS^{plus}	6
2.	EMAS^{plus} bei der Ev. Kreditgenossenschaft eG (EKK)	12
2.1	Das Nachhaltigkeitsleitbild	13
2.2	Die Nachhaltigkeitsprüfung	14
2.3	Das Nachhaltigkeitsprogramm	17
2.4	Die Prozesse und Strukturen	18
2.5	Der Nachhaltigkeitsbericht	19
2.6	Die Zertifizierung	20
3.	Das Management-Cockpit	22
4.	EMAS^{plus}-Kernindikatoren für Banken	24
5.	Monitoring mit dem EMAS^{plus}-Cockpit	25
6.	Der EKK-Nachhaltigkeitsfilter zur nachhaltigen Ausrichtung des Gesamtportfolios	26
7.	EMAS^{plus} in der Sozialwirtschaft: Dienste für Menschen gGmbH und die EKK	28
Über kate		30
Über die EKK		31

Veränderungen anstoßen

– das ist das Ziel dieser Broschüre. Gerade in einer Zeit, in der ökonomische Werte zu dominieren scheinen, kommt den Unternehmen und den handelnden Personen in diesem Umfeld eine besondere Verantwortung zu. Wie wollen Sie Zukunft gestalten? Was ist eine lebenswerte Zukunft und hat sie etwas mit Nachhaltigkeit zu tun? Diese Fragen haben Sie sicher schon längst für sich und Ihr Unternehmen beantwortet.

Ohne nachhaltiges Wirtschaften – ganz gleich in welcher Branche – kann es keine lebenswerte Zukunft nach unseren ethischen Werten geben.

Nachhaltigkeit ohne konkretes, weitsichtiges Handeln bleibt jedoch ein abstrakter Begriff, der sich aktuell in der Tendenz vom Positiven zum Negativen wandelt, weil er zu oft als oberflächliche, marketinginduzierte „Floskel“ verwendet wird, anstatt in die Tiefe zu gehen und zukunftsorientiert wertvolle Veränderungen herbeizuführen.

Noch immer sind nachhaltige Aspekte bei Unternehmen in Deutschland wenig repräsentiert, doch seit einigen Jahren erfahren sie eine zunehmende Bedeutung. Immer häufiger fordern dabei die Kunden selbst Transparenz.

Nachhaltigkeit mess- und prüfbar machen

Um die Nachhaltigkeitsleistung messbar und erfahrbar zu machen, brauchen Unternehmen wirksame Instrumente, die ihre Bereitschaft zur Veränderung unterstützen.

Zertifizierungen können hier ein hilfreiches Mittel sein, um sich einerseits vom Wettbewerb abzugrenzen und andererseits die eigenen Unternehmensprozesse anhand von Anforderungen bewerten und reflektieren zu können.

Das in dieser Broschüre vorgestellte Nachhaltigkeitsmanagement EMAS^{plus} bietet solch ein Instrumentarium und zeigt einen Weg zur Integration wirtschaftsethischer Werte in die Unternehmensstrategie und die Geschäftsprozesse.

Nachhaltige Unternehmen wirtschaften besser

Unternehmen, die den mutigen Schritt der Veränderung gehen, positionieren sich von Grund auf werthaltig. Sie stellen ihr Portfolio sowie ihr Unternehmen als Ganzes nachhaltig auf – und das mit wirtschaftlichem Erfolg.

Nachhaltige Banken wirtschaften besser als die großen „systemrelevanten“ Geldhäuser dieser Welt. Nicht nur im moralischen Sinne, sondern auch in ökonomischer Hinsicht.

Das ergab die Studie der Global Alliance for Banking on Values (www.gabv.org), in der die Finanzdaten der globalen Großbanken in den letzten zehn Jahren ausgewertet und in Vergleich mit 17 Nachhaltigkeitsbanken gesetzt wurden:

Im Zeitraum 2001 bis 2011 haben Banken mit nachhaltiger Ausrichtung ein wirtschaftliches Wachstum um 18%; traditionelle Systembanken kommen dagegen „nur“ auf 10,4%; ihre Gesamtkapitalrendite lag bei 0,72% im Jahr im Vergleich zu 0,55% bei den Großbanken.

Dabei vergeben die ethischen Banken mit 70% ihrer Bilanzsumme wesentlich mehr Geld an die Realwirtschaft als die herkömmlichen Banken, die nur 40% vergeben und eher auf Finanzprodukte setzen.

Die Studie zeigt, dass Nachhaltigkeitsbanken ihre Aktivitäten während der vergangenen Rezession steigerten sowie mehr Kredite an kleine, wachstumsstarke Unternehmen vergeben. Ein nachhaltiges Geschäftsmodell und wirtschaftlicher Erfolg sind demnach durchaus kompatibel.

Nachhaltiges Beispiel – Best-Practice bei der EKK

Anhand des nachfolgenden Beispiels einer Bank, der Evangelischen Kreditgenossenschaft eG (EKK), die das Nachhaltigkeitsmanagement EMAS^{plus} konsequent umsetzte, wird diese These ausdrücklich belegt.

Sie erfahren, wie das System in der Praxis erfolgreich funktioniert.

1. Das Plus mit System: Integrierte Nachhaltigkeit mit EMAS^{plus}

Mit EMAS^{plus} geben wir Ihnen ein ganzheitliches Managementsystem an die Hand, mit dem Sie Nachhaltigkeit konsequent in Ihr Unternehmen integrieren können. Anhand ökologischer und sozialer Verantwortung sowie wirtschaftlicher Effizienz richten Sie Ihre Aktivitäten zukunftsorientiert aus und profitieren von kontinuierlich optimierten Prozessen.

Wesentliche Handlungsfelder werden erkannt, eine stufenweise Umsetzung ist möglich. EMAS^{plus} begrenzt formale Anforderungen und fördert vereinfachte Prozesse auf dem komplexen Weg zur Nachhaltigkeit.

Die Wurzeln des Managementsystems EMAS^{plus} liegen im von der EU entwickelten Umweltmanagementsystem EMAS (Eco Management and Audit Scheme). Diesem bewährten Standard folgt EMAS^{plus} in Aufbau und Ablauf. Der wesentliche Mehrwert – das „PLUS“ – liegt bei den sozialen, ökonomischen und qualitativen Kriterien.

EMAS^{plus} dient als anspruchsvollster europäischer Standard zur konkreten Umsetzung des Konzepts der gesellschaftlichen Unternehmensverantwortung CSR (Corporate Social Responsibility) und ist kompatibel mit der internationalen ISO-Richtlinie 26000. Diese nicht zertifizierbare Managementnorm dient als Leitfaden zur Bearbeitung von Kernthemen der gesellschaftlichen Verantwortung.

EMAS
Eco-Management and Audit Scheme

Das europäische Umwelt-Audit-System EMAS wurde auf der Grundlage der sog. EG-Öko-Audit-VerordWnung 1993 EU-weit eingeführt. EMAS steht für die freiwillige Verpflichtung von Betrieben und Organisationen, den betrieblichen Umweltschutz kontinuierlich zu verbessern.

Global Reporting Initiative (GRI)

Die Global Reporting Initiative (GRI) unterstützt Nachhaltigkeitsberichterstattung aller Organisationen. GRI hat einen umfassenden Rahmen für Nachhaltigkeitsberichterstattung erarbeitet, der weltweit Anwendung findet.

Die 7 Kernthemen der ISO 26000

- Organisationsführung
- Menschenrechte
- Arbeitspraktiken
- Umwelt
- Faire Betriebs- und Geschäftspraktiken
- Konsumentenanliegen
- Einbindung und Entwicklung der Gemeinschaft

Mit EMAS^{plus} werden die ökologischen Anforderungen von EMAS mit denen der ISO 26000 zu einem integrierten Ansatz verknüpft, welcher einen echten Mehrwert liefert. Auch ein Reporting in Anlehnung an die GRI-Kriterien ist mit EMAS^{plus} möglich, jedoch differenzierter - EMAS^{plus} ist branchenorientiert ausgerichtet.

Die Orientierung am Gemeinwohl, die Erwartungen der Anspruchsgruppen (Stakeholder) und die Orientierung an den Menschenrechten werden in das Unternehmenshandeln integriert.

EMAS^{plus} versteht nachhaltiges Wirtschaften nicht nur als technische Managementaufgabe, sondern als ethisch verantwortungsvolles Handeln und als strategische Führungsaufgabe zur Transformation der Wirtschaftsweise und der Unternehmenskultur.

Definition CSR (Corporate Social Responsibility)

CSR ist die Verantwortung einer Organisation für ihre Auswirkungen auf Gesellschaft und Umwelt.

Nur wenn die geltenden Rechtsvorschriften und die zwischen Sozialpartnern bestehenden Tarifverträge eingehalten werden, kann diese Verantwortung wahrgenommen werden.

Die Organisation muss ein Verfahren (Nachhaltigkeitsmanagement) und ein transparentes und ethisches Verhalten in der gesamten Organisation verankern und in ihren Beziehungen leben, das

- zur nachhaltigen Entwicklung und dem Gemeinwohl beiträgt,
- die Erwartungen der Anspruchsgruppen berücksichtigt,
- gemeinsame Werte für Eigentümer, Stakeholder und die gesamte Gesellschaft schafft

(lt. ISO 26000 und EU-CSR-Strategie 2011)

Synergien im Management schaffen

Aufbau und Ablauf des Managementsystems nach EMAS^{plus} müssen nicht neu erfunden werden, sondern erfolgen auf Basis der bewährten Standards von EMAS unter zusätzlicher Einbeziehung von sozialen und ökonomischen Kriterien. Der Standard orientiert sich am PDCA-Zyklus (Plan-Do-Check-Act) und zielt auf eine kontinuierliche, schrittweise Verbesserung und Organisationsentwicklung mit vielfältigen Handlungsmöglichkeiten ab.

Durch den systemischen Ansatz entsteht eine neue Verantwortungs- und Dialogkultur mit hohem Engagement der Beschäftigten für ethisches Wirtschaften und nachhaltige Innovationen. Ihre Attraktivität als Arbeitsgeber steigt.

Andere Managementnormen sind integrierbar, wie z. B. ISO 9001, SA 8000, OHSAS sowie Gesundheits- und Arbeitsschutz. Die EMAS^{plus}-Anforderungen gehen konform mit denen des Leitfadens für gesellschaftliche Verantwortung ISO 26000. Parallelsysteme oder Doppelungen werden verhindert, Synergieeffekte genutzt und damit Zeit und Kosten gespart.

Beteiligung und Kreativität fördern

Durch direkten Einbezug und lebendigen Dialog mit Stakeholdern wie Kunden, Mitarbeitenden, Lieferanten oder gesellschaftlichen Partnern lösen Sie mögliche Konflikte partnerschaftlich und können zukunftsorientierte Bedarfsfelder als innovative Geschäftsmodelle entwickeln. EMAS^{plus} fördert Beteiligung und Kreativität, Lernbereitschaft und Innovationskompetenz.

Glaubwürdig und authentisch berichten

Die EMAS^{plus}-Berichterstattung ermöglicht eine transparente Darstellung nach außen, sorgt für einen glaubwürdigen Auftritt und eine Reputation, die sich im Wettbewerb abhebt.

Darüber hinaus bildet die Berichterstattung eine zentrale Quelle für die Bewertung der Unternehmen in Ratings und Rankings. Immer mehr Institutionen bewerten Unternehmen im Hinblick auf ihre Nachhaltigkeitsstrategie und ihre Nachhaltigkeitsberichterstattung.

Nachhaltigkeit zeichnet aus

Die Zertifizierung nach EMAS^{plus} beinhaltet die Validierung nach EMAS, die Zertifizierung nach der ISO 14001 und die Konformität mit der ISO 26000; eine Integration der Qualitätszertifizierung nach der ISO 9001 ist mit geringem Zusatzaufwand möglich.

Die Zertifizierung wird durch zugelassene Umweltgutachter mit entsprechender Zusatzqualifikation vorgenommen.

INTEGRIERTES NACHHALTIGKEITSMANAGEMENT
EMAS plus
ZERTIFIZIERT

Das Plus in EMAS^{plus}
- ausgezeichnete Mehrwerte -

Stakeholder-Dialog

Nachhaltiges Wirtschaften ist kooperatives Wirtschaften im Sinne des Gemeinwohls und im Dialog mit allen beteiligten Akteuren und Betroffenen. EMAS^{plus} stellt dafür einfache und machbare Methoden und Dialogverfahren zur Verfügung.

- Stakeholder-Mapping
- Wesentlichkeitsanalyse
- Index Kundenzufriedenheit
- Index Lieferanten-Engagement
- Index Stakeholder-Bewertung und Kooperation
- Kundenkommunikation und
- Nachhaltigkeitssensibilisierung

Empowerment

EMASplus beteiligt die Mitarbeitenden mit ihrer Gestaltungskompetenz an der Zukunftsverantwortung und fördert selbstbestimmte Wege der Transformation in Richtung ethisches Wirtschaften.

- Emotionale Sensibilisierung und Wissensmanagement
- Index MA-Engagement (anonyme Befragungen)
- Kultur des Vertrauens und der Veränderungspotentiale
- Innovations- und Verbesserungsmanagement

Ganzheitliche Transparenz

EMAS^{plus} fördert die Kohärenz zwischen Leitbild und Unternehmenshandeln sowie die Glaubwürdigkeit durch messbare Indikatoren nach innen und außen. Transparente Darstellung der ökonomischen, ökologischen und sozialen Leistungen sowie Stärken und Schwächen.

- Strukturierte Bewertungssysteme der sozialen und ökologischen Wirkungen
- Reduktion der Komplexität durch Verdichtung auf Kernindikatoren
- Branchenbezogenes Benchmarking
- Standardisiertes Reporting (EMAS, ISO 26000, GRI)

Integration

EMAS^{plus} integriert Nachhaltigkeit im Kerngeschäft und im gesamten Unternehmenssystem. Synergien entstehen durch Integration der Teilsysteme mit der Nachhaltigkeit als Leitsystem und Katalysator neuer Wertschöpfungsmodelle.

- Strategiekompetenz durch kooperative und ethische Leitbilder
- Aufbau und Ablauf nach bewährten Standards (EMAS, ISO, etc)
- Integriertes Management- und Berichtssystem
- Stufenweise Umsetzung – machbare Prozessziele
- Compliance und Due Diligence für Richtlinien, Gesetze, Werte und Menschenrechte

Der Ablauf von EMAS^{plus}
- in 6 Schritten zum Ziel -

- Nachhaltigkeitsorientiertes Leitbild
- Nachhaltigkeitsprüfung zur Bestandsaufnahme und Bewertung der Wirkungen des Unternehmens zur Nachhaltigkeit
- Verbesserungsprogramm, das sich aus Leitbild und Nachhaltigkeitsprüfung ergibt
- Integriertes Managementsystem mit Verankerung der Nachhaltigkeitsaspekte in Organisationsstruktur und Prozessen sowie in Schulung und Kommunikation
- Standardisierter Nachhaltigkeitsbericht
- Regelmäßiges Monitoring mit internem und externem Audit

2. EMAS^{plus} bei der EKK

Was bedeutet Nachhaltigkeit für eine Kirchenbank wie die EKK? Aus Sicht der EKK bedarf es dafür mehr als eines nachhaltigen Produktangebots. Den Unterschied macht zum einen die langfristige Orientierung der Bank an den drei Säulen der Nachhaltigkeit.

Zum anderen muss das gesamte unternehmerische Handeln konsequent nach nachhaltigen Kriterien ausgerichtet werden. Nachhaltigkeit bildet den Kern des Geschäftsmodells der EKK.

2011 hat die EKK den mutigen Schritt gewagt, ihr Nachhaltigkeitsmanagement flächendeckend nach dem anspruchsvollen Standard EMAS^{plus} zertifizieren zu lassen. Es ist eine glaubwürdige Auszeichnung mit ganzheitlichem Blick auf das Unternehmen.

Eine nachhaltige Unternehmensphilosophie stützt sich auf die drei Säulen der Nachhaltigkeit. Sowohl die strategische Ausrichtung als auch die Umsetzung basieren dabei stets auf ökonomischen, ökologischen sowie sozial-ethischen Werten.

Daneben muss ein Kreditinstitut auch den Anforderungen der Bankenaufsicht genügen, welche bezüglich der Strategieanforderungen im Rahmen der MaRisk (Mindestanforderungen an das Risikomanagement bei Banken, 2010) ein weiteres Mal ergänzt wurde. Die EKK hat aufgrund ihres Geschäftsmodells Nachhaltigkeit als wesentlichen Aspekt definiert und diesen sowohl in der Satzung als auch über den Strategieprozess mittels EMAS^{plus} in der Geschäftsstrategie verankert.

EVANGELISCHE KREDITGENOSSENSCHAFT eG
Partner von Kirche und Diakonie

Gruppenfoto EKK

2.1. Das Nachhaltigkeitsleitbild

Nach einer ersten Mitarbeiterbefragung 2009, welche unter anderem die Wahrnehmung des sozialethischen Engagements der EKK und die Motivation der Mitarbeitenden abfragte, beschloss die EKK, ihr Leitbild zu überarbeiten und zu aktualisieren.

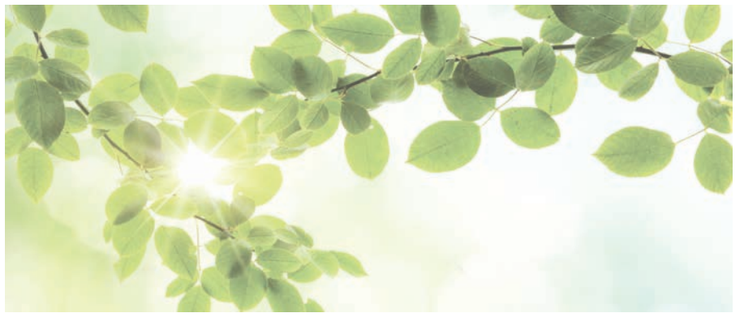
Dazu erarbeitete eine Projektgruppe inhaltliche Vorschläge und ein partizipatives Vorgehenskonzept zur Leitbildformulierung.

So wurde das Leitbild beispielsweise im Rahmen eines großen Dialogforums mit allen Mitarbeitenden diskutiert und anschließend gemeinsam durch Mitarbeitende aus allen Bereichen der Bank und unter Beteiligung des Betriebsrats und des Vorstands endgültig festgelegt.

Anfang 2011 wurde das Leitbild intern per Mail kommuniziert und als handliche Broschüre verteilt.

„Ein gemeinsames Verständnis über Ausrichtung und Werteorientierung, ein gemeinsamer Blick auf ein einheitliches Ziel sowie die erleichterte Kommunikation sind das Ergebnis einer intensiven Auseinandersetzung mit der Nachhaltigkeitsstrategie sowie dem Management-Cockpit.“

Foto Teamarbeit?



2.2 Die Nachhaltigkeitsprüfung

ecomapping (Umweltbegehung)

ecomapping (Umweltbegehung)

Nach dem Motto: „Ein Bild sagt mehr als viele Worte“ hat sich das ecomapping als visuelles und standardisiertes Instrument zur Aufnahme der ökologischen Aspekte in Unternehmen etabliert und war damit für die Umweltprüfung in der EKK besonders geeignet. Die benötigten Informationen zu den Aspekten

- Wasser/Abwasser
- Lagerung
- Emissionen
- Energie
- Abfall
- Sicherheit/Risiken

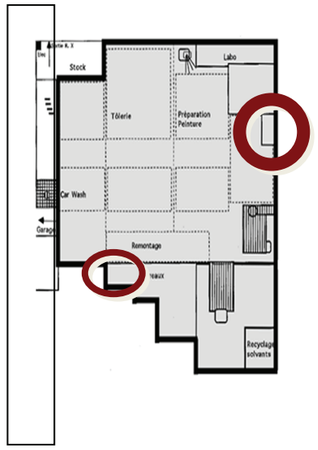


Abbildung 1: ecomapping

wurden bei Betriebsbegehungen in der Zentrale und den Filialen gemeinsam mit den Mitarbeitenden unter der Leitung des jeweiligen Nachhaltigkeitsbeauftragten zusammengetragen und in Karten, den sogenannten ecomaps, dargestellt.

Ernst Kollert,
Kundenberater
der
EKK-Filiale Nürnberg

Beipiel EKK-Filiale Nürnberg:
Seit Begehung der Filiale Nürnberg wird von jedem Mitarbeiter intensiv die Mülltrennung vorgenommen. Es wird auch drauf geachtet, dass die Bildschirme (Hinweis: neue Drucker verbrauchen beim Kaltstart mehr Energie als im Sparmodus) über Nacht ausgeschaltet sowie der Duplexdruck genutzt wird. Die Mitarbeiter bringen auch eigene Vorschläge ein, wie man Energie bzw. Kosten sparen kann. Wir sind alle bestrebt, den nachhaltigen Gedanken in unserem Haus mit umzusetzen und dies auch nach außen zu tragen.

Aktionsplan

Aktionsplan

Nach der Auswertung der ecomaps wurde ein Aktionsplan erstellt:

Umweltbestandsaufnahme und Aktionsplan
für Filial ....

Feststellung/ Beobachtung	Aspekt bzw. Ecomap (Nr.)	Aktionsplan Umwelt- /Arbeitsschutz Maßnahmen	Verantwortliche
Kartonage in rechter Ecke am Fenster	Lagerung / Abfall	aufräumen und entsorgen	lokaler NH-Beauftragter
Kabelsalat hinter PC links an der Wand	Sicherheit / Risiken	EDV-Abteilung ansprechen und ordnende Lösung installieren	EDV-Abteilung
Beide Fenster über AP sind undicht; es zieht bes. im Winter	Emissionen / Energie	Fenster / Fensterrahmen besser abdichten => Trockenbauer beauftragen	Facility Management
Teppich dünstet aus	Emissionen	Vorraum häufiger lüften	lokaler NH-Beauftragter
Wasserhähne ohne Durchlaufbegrenzer	(Ab-)Wasser	Prüfen, ob Durchlaufbegrenzer sinnvoll ist; ggf. nachrüsten	Facility Management

Abbildung 2 : Beispiel Aktionsplan

Die Inhalte aus den Aktionsplänen wurden unter den Gesichtspunkten von Sicherheits-/Risikoaspekten priorisiert und mit Terminen, Maßnahmen und Verantwortlichkeiten versehen.

Portfolioanalyse

Portfolioanalyse

Abbildung 3: Beispiel einer Portfolioanalyse

Unterstützt wurde die Priorisierung durch die gemeinsame Erarbeitung einer Portfolioanalyse, nach der die Umweltrelevanz für das Unternehmen im Verhältnis zu möglichen Verbesserungspotenzialen eingestuft wurde.

Stakeholderlandkarte

Stakeholderlandkarte

Abbildung 4: Stakeholderlandkarte EKK

Durch die Erarbeitung einer Stakeholderlandkarte und einer Wesentlichkeitsanalyse (Materialitätsmatrix) erfolgte die Identifikation der Anspruchsgruppen sowie deren Erwartungen und die jeweilige Relevanz für die Organisation. Damit kann die Strategie und das gemeinsame Wertesystem besser ausgearbeitet sowie die relevanten Themen zur Verbesserung identifiziert werden.

Die Lieferantenbefragung

Die Lieferantenbefragung

Die EKK übernimmt Verantwortung für ihre gesamte Wertschöpfungs- bzw.Lieferkette, da die richtigen Beschaffungsentscheidungen von Waren und Dienstleistungen nicht nur für die Qualität der EKK-Dienstleistungen relevant sind, sondern durch Produktion, Transport, Gebrauch und Entsorgung auch Einfluss haben auf:

- Ressourcenverbrauch
- Umweltbelastungen
- soziale Auswirkungen.

Im Rahmen von EMAS^{plus} wurden die strategisch wichtigsten Lieferanten in den Nachhaltigkeitsprozess einbezogen und zu den folgenden Themen befragt:

- Umwelt-/Nachhaltigkeitsmanagement
- Produkte/Dienstleistungen
- Verpackung
- Logistik
- Menschenrechte.

Die Bewertung der Lieferanten orientierte sich an einem Kriterienkatalog, der neben der Produkt- und Dienstleitungsqualität, dem Preis und der Zuverlässigkeit auch die Qualität der Umwelt- und Sozialstandards einbezog. Im zukünftigen Dialog mit den Lieferanten hat die EKK zum Ziel, dass:

- bei gleichwertigen Anbietern, die mit einem zertifizierten Umwelt- oder Nachhaltigkeitsmanagement bevorzugt unter Vertrag genommen werden,
- zu einem nachhaltigen Wirtschaften motiviert wird,
- die Geschäftsbeziehung bei einer langfristig negativen Bewertung beendet wird.

Die EKK legte im Rahmen des EMAS^{plus}-Prozesses verbindliche Beschaffungskriterien fest (Beschaffungsordnung), nach denen nachhaltige Kriterien zur Produkt- und Dienstleistungsbewertung erfolgen.

Dies beinhaltet beispielsweise, langlebige, reparaturfreundliche und energiesparsame Produkte zu verwenden oder im Lebensmittelbereich saisonale und regionale Produkte zu bevorzugen.

2.3 Das Nachhaltigkeitsprogramm

Das Nachhaltigkeitsprogramm der EKK ist eine systematische Aufstellung kurz- und mittelfristiger Ziele und ein zugehöriger operativer Maßnahmenplan.

Für die Erarbeitung von strategischen Zielvorschlägen erstellten verschiedene Arbeitskreise auf Basis von SWOT-Analysen Zielvorschläge für ihren jeweiligen Aufgabenbereich. Diese wurden untereinander abgestimmt und auf ihre Realisierbarkeit und Eindeutigkeit überprüft.

Die anschließende Projektarbeit zur Erarbeitung eines Nachhaltigkeitsprogramms wurde in Teilprojekten durchgeführt, deren Schwerpunkte im Nachhaltigkeitsbericht der EKK ausführlich beschrieben sind.

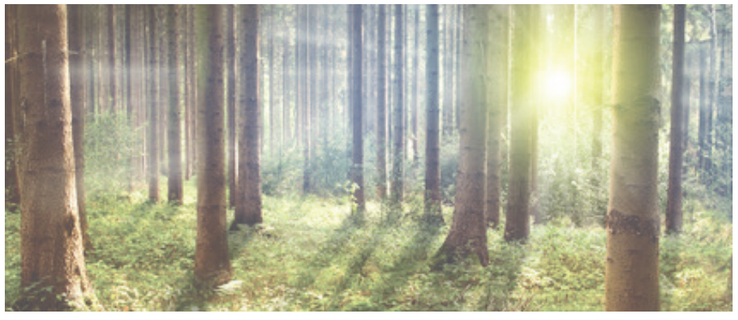
Ziele des EKK-Nachhaltigkeitsprogramms im Bereich der Ökonomie sind u. a. der Ausbau innovativer, nachhaltiger Produkt- und Dienstleistungsangebote sowie die Steigerung der Kundenzufriedenheit. Zudem arbeiten an jedem EKK-Standort in Deutschland zertifizierte Fachberater für Nachhaltiges Investment (kurz: ecoanlage-Berater).

Im Kreditbereich gehören u. a. Darlehen zum Gemeindeaufbau sowie der EKK-Bildungskredit zur nachhaltigen Produktpalette der Bank. Des Weiteren verbleiben die Einlagen der Kunden gemäß dem Gründungsgedanken der EKK im Finanzkreislauf von Kirche und Diakonie.

Die Geldanlagen, die den Darlehensbedarf der Kunden übersteigen, werden von der EKK selbst angelegt. Bei der Anlage dieser Gelder z. B. in Aktien oder Anleihen achtet die Bank auf die Einhaltung ökologischer und sozial-ethischer Standards sowie auf die Wahrung der Menschenrechte. Dies geschieht mit Hilfe des EKK-Nachhaltigkeitsfilters, der die unterschiedlichen Anlagemöglichkeiten nach diesen Kriterien umfassend bewertet und gegebenenfalls ausschließt.

Im sozial-ethischen Bereich wird z. B. die Vereinbarkeit von Familie und Beruf durch das Angebot von einer Vielzahl von flexiblen Arbeitszeitmodellen erreicht. Außerdem unterstützt die EKK durch Spenden und Sponsorings sowie ihre zwei Stiftungen Projekte, Initiativen und Nachwuchskräfte aus Kirche und Diakonie.

Im Bereich Ökologie verfolgt die EKK einen verantwortungsvollen Umgang mit Ressourcen. So wurden z. B. das Geschäftspapier und die Werbemittel der EKK vollständig auf ökologisch zertifiziertes und recyceltes Papier umgestellt. Zudem wird der Bedarf an Strom zu 100 Prozent aus erneuerbaren Energien über die Naturstrom AG gedeckt. Die EKK betreibt außerdem auf dem Dach ihrer Hauptverwaltung eine eigene Photovoltaikanlage.



2.4 Die Prozesse und Strukturen

Um die dauerhafte Verankerung der Nachhaltigkeit in der Gesamtbank sicherzustellen, wurde – wie auch von der BaFin gefordert – die Nachhaltigkeit in das bestehende Managementsystem integriert und kein Parallelsystem geschaffen, welches losgelöst von den betriebswirtschaftlichen und aufsichtsrechtlichen Belangen agiert.

Dazu wurde ein integriertes Verfahren erarbeitet, innerhalb dessen der Nachhaltigkeitsrat und der Nachhaltigkeitskoordinator die Einbindung von Nachhaltigkeitsaspekten in die Managementprozesse der EKK sicherstellen.

Dem Nachhaltigkeitskoordinator obliegt die verantwortliche Steuerung des Nachhaltigkeitsprozesses, er unterstützt den Vorstand bei nachhaltigkeitsrelevanten Entscheidungen, koordiniert und gestaltet den Kommunikationsprozess, verantwortet die Kontrolle der Einhaltung der Rechts- und Verwaltungsvorschriften und ist insgesamt die in- und externe Ansprechperson für Nachhaltigkeitsaspekte.

Der Nachhaltigkeitsrat hat im Wesentlichen zur Aufgabe, die kontinuierliche Überprüfung und Weiterentwicklung des Nachhaltigkeitsprogramms bzw. des -managements sowie die konsequente Integration und Kommunikation in das Handeln der EKK sicherzustellen.

Die Gesamtverantwortung zur Aufrechterhaltung und Weiterentwicklung des Nachhaltigkeitsmanagements übernimmt der Vorstandssprecher der EKK. Damit unterstreicht die EKK nochmals die hohe Bedeutung der Nachhaltigkeit.

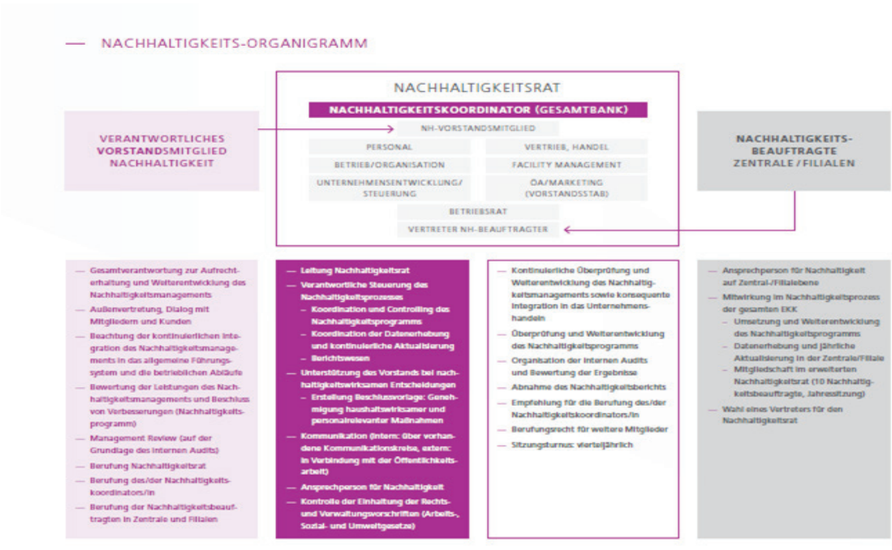


Abbildung 5: Nachhaltigkeitsorganigramm

2.5 Der Nachhaltigkeitsbericht

Analog zur Geschäftsberichterstattung gelten für die Nachhaltigkeitsberichterstattung die Grundprinzipien Wahrheit, Wesentlichkeit, Klarheit, Stetigkeit und Vergleichbarkeit.

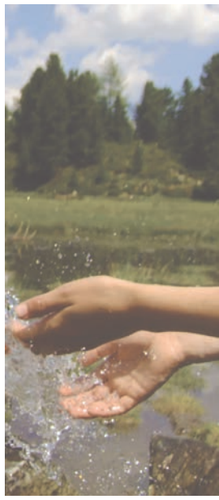
Besonders das Kriterium Wesentlichkeit hat große Bedeutung für die Glaubwürdigkeit und die interne Schwerpunktsetzung: Welche Themen sind für die EKK besonders relevant? Worüber soll in welchem Umfang berichtet werden?

Eine Analyse und Auswahl der Themen sollte nach klaren Kriterien getroffen und im Bericht dargestellt werden.

Abbildung 6: Nachhaltigkeitsbericht der EKK 2011

Dies setzt eine intensive Beschäftigung mit dem eigenen Geschäftsmodell wie auch mit den Erwartungen der Stakeholder voraus. Der Dialog mit den Stakeholdern der EKK trug daher maßgeblich zur Entwicklung einer geeigneten Strategie und der bedarfsorientierten Erstellung der Nachhaltigkeitsberichte bei.

Die Nachhaltigkeitsberichte von 2011 und 2012 können online unter http://www.ekk.de/Ihre_EKK/berichte/nachhaltigkeitsbericht.html eingesehen werden.



2.6 Die Zertifizierung

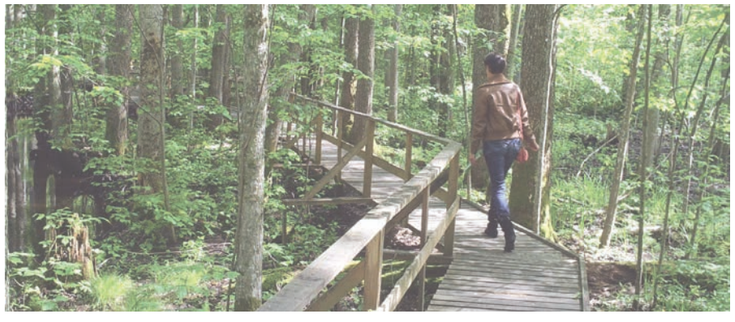
Das interne Audit

Das interne Audit

Gemeinsam mit dem Management-Cockpit ist das interne Audit das wichtigste Instrument der EKK, um die Wirksamkeit und Effizienz des EMAS^{plus}-Nachhaltigkeitsmanagements zu überwachen, zu steuern und ständig zu verbessern.

Es liefert dem Management der Bank wichtige Informationen über die Leistung der Prozesse und des Nachhaltigkeitsmanagementsystems für die Managementbewertung (Review).

Zudem liefert das interne Audit Aussagen darüber, ob die definierten Ziele erreichbar sind oder bereits erreicht wurden und ist Voraussetzung zur Durchführung der externen Zertifizierung.



Die externe Prüfung

Die externe Prüfung

Beim externen Audit wurde durch einen unabhängigen Umweltgutachter sowohl das Funktionieren des Nachhaltigkeitsmanagementsystems (Systemprüfung) als auch die Verbesserung der Nachhaltigkeitsleistung (Performanceprüfung) geprüft.

Dabei wurden auch Verträge, Kundenzufriedenheitsauswertungen und Mitarbeitendenbefragungen überprüft sowie die im Nachhaltigkeitsbericht zusammengefassten Kennzahlen, Benchmarks und Ergebnisse validiert.

Die Prüfung nach EMAS^{plus} bescheinigt nicht nur die Qualität und Glaubwürdigkeit eines Nachhaltigkeitsberichts, sie stellt auch sicher, dass das Nachhaltigkeitsmanagement alle relevanten Aspekte und Stakeholder einbezieht. Die im EMAS^{plus}-Managementsystem verankerte Orientierung am Stakeholder-Ansatz zog sich durch die gesamte Prüfung und trug damit zur Weiterentwicklung und Systematisierung des Stakeholder-Managements bei.

Der Prüferblick auf Systeme und Prozesse sowie die damit verbundenen Feststellungen und Empfehlungen liefern weitergehende Hinweise für die Optimierung des Nachhaltigkeitsmanagements.

3. Das Management-Cockpit

Die EKK verwendet zur quartalsweisen Beurteilung der aktuellen Zielerreichung das Management-Cockpit, welches ihre strategischen Ziele in den Perspektiven Werte, Mitarbeiter, Prozesse, Kunden und Finanzen analog einer erweiterten Balanced Scorecard darstellt und den aktuellen Stand der jeweiligen Messgröße angibt.

Dadurch wird das Spannungsfeld der Ziele untereinander deutlich und die Sensibilität bezüglich der oft konträren Wirkung von Maßnahmen auf unterschiedliche Ziele kann gesteigert werden.

Zusätzlich zur Überblicksdarstellung berichten Detailreports über Maßnahmen und Projekte und liefern eine verbale Beurteilung des Stands der aktuellen Zielerreichung.

Über dieses Vorgehen ist sichergestellt, dass die Verfolgung der Strategie sowohl quantitativ als auch qualitativ einer laufenden Überprüfung unterzogen wird.

Der Aufbau des Management-Cockpits wird an den folgenden zwei Beispielen verdeutlicht:
Dem strategischen Ziel der Perspektive „Werte“, eine umweltorientierten Unternehmenspolitik zu etablieren, liegt eine Vielzahl von Kennzahlen zugrunde.

Um diese in das Management-Cockpit einzubeziehen, wurde ein „Öko-Index“ definiert. Dieser setzt sich aus verschiedenen Teilindizes zusammen und verfügt über einen Aggregationsmechanismus für die Teilindizes.

Die Teilindizes setzen sich wieder aus einzelnen Indikatoren, wie z. B. Wasser- oder Papierverbrauch, zusammen.

Durch diese Art und Weise der Indexbildung lässt sich individuell steuern, wann Probleme angezeigt werden, ob Übererfüllungen von Teilzielen eine Kompensation von Untererfüllungen in anderen Teilzielen ermöglichen soll oder wie die einzelnen Indikatoren bzw. Indizes zueinander gewichtet werden.

Dabei werden alle Indikatoren auf einer linearen Farbskala (grün, gelb und rot) dargestellt und über die individuellen Zieleinstellungen für den jeweiligen Indikator gesteuert.

„Wenngleich dieser Strategieprozess sowie die Pflege des Management-Cockpits ressourcenintensiv und anspruchsvoll sind, hat sich vor dem Hintergrund der starken Verzahnung von Nachhaltigkeit und Bankmanagement der Aufwand gelohnt.“

Für andere strategische Ziele, wie z. B. die Risikotragfähigkeit, wird mit einer deutlich geringeren Anzahl von Indikatoren gearbeitet, die Zielen direkt, also nicht über Indizes, zugewiesen werden.

Auch hier erfolgt im Management-Cockpit der Abgleich mit den Zielwerten, die Gewichtung der Zielwerte sowie die Darstellung anhand der Farbskala.

Die hohe Flexibilität dieser Lösung ermöglicht es, sowohl Kernindikatoren als auch ergänzende Indikatoren in einem System abzubilden.

So kann individuell entschieden werden, welche Detailtiefe direkt im Management-Cockpit abgebildet werden soll und ab wann auf ergänzende Berichte für mehr Informationen zurückgegriffen werden muss.

Abbildung 7: Management-Cockpit

4. EMAS^{plus}-Kernindikatoren für Banken

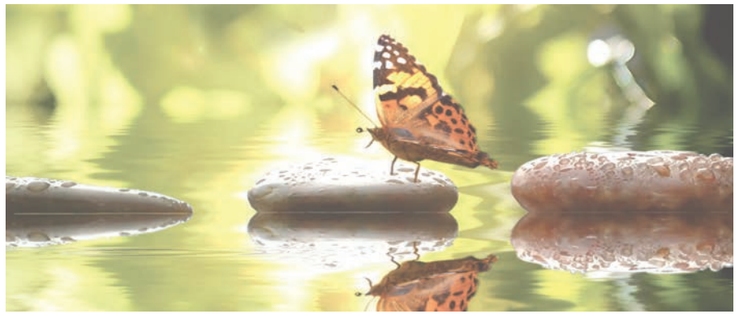
Ein zentraler Fokus des Nachhaltigkeitsmanagements liegt auf der fortlaufenden Beurteilung von strategischen Zielen, Zielwerten und Maßnahmen.

Für die Identifikation von Schwachstellen und Optimierungspotenzialen, die Steuerung der Verbesserungsprozesse sowie die Nachhaltigkeitskommunikation werden Kennzahlen verwendet, die das abstrakte Konzept der Nachhaltigkeit konkretisieren und die verschiedenen Dimensionen der Nachhaltigkeit möglichst objektiv abbilden.

Auf der Grundlage der Erfahrungen bei der EKK werden die folgenden Kernindikatoren als Branchenstandard für Banken empfohlen:

Kernindikatoren

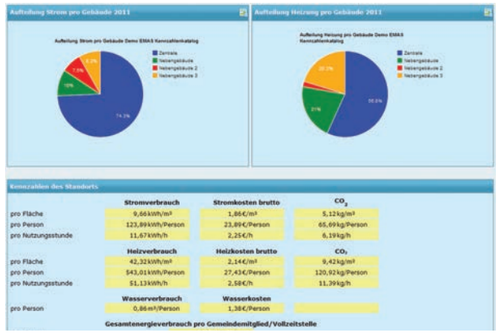
1. Gesamtkapitalrendite
2. Anzahl u. Volumen nachhaltiger Vermögensanlagen
3. Anzahl nachhaltiger Produkte im Angebotportfolio
4. Anteil eco-Anlageberater
5. Kundenzufriedenheit mit der Beratungsqualität
6. MA-Zufriedenheit
7. MA-Engagement im Ehrenamt
8. CO2-Emissionen/MA
9. Heizungswärme kWh/MA
10. Wasserverbrauch l/JahrJahr/MA
11. Papierverbrauch AnzahlAnzahl A4-Blätter-Äquivalent
12. Anteil Recyclingpapier in %



5. Monitoring mit dem EMAS^{plus}-Cockpit

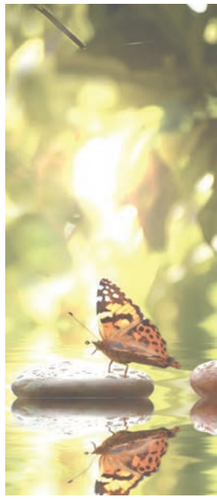
„Die erfolgreichen Unternehmen von morgen handeln nach ethischen Standards und geben ihrem Wirtschaften einen Sinn. Sie integrieren die soziale und ökologische Verantwortung in ihr Kerngeschäft.“

EMAS^{plus} arbeitet mit einer webbasierten Nachhaltigkeitssoftware, dem EMAS^{plus}-Cockpit von avantiGreensoftware, und bietet innovative Informations- und Steuerungssysteme für ein interaktives Nachhaltigkeitsmanagement. Das EMAS^{plus}-Cockpit ist modular aufgebaut, intuitiv zu bedienen und unterstützt als ganzheitliches System alle Komponenten nachhaltigen Wirtschaftens.



Es ist von jedem internetfähigen Computer erreichbar und verfügt über geschützte Bereiche mit persönlichen Zugangsdaten. Durch verschiedene Bausteine zur Ausgestaltung eines Nachhaltigkeitsmanagements und vorgefertigte individualisierte Inhalte, Kennzahlenkataloge und Berichtsformate können die folgenden Anforderungen einfach und effizient umgesetzt werden:

- Erfassung und Auswertung von Verbrauchsdaten
- Kennzahlenerhebung und -übewachung von Verbräuchen
- Verwaltung der Prozesse im webbasierten Managementhandbuch Einbeziehung von Mitarbeitenden, Kunden und Lieferanten durch Befragungen, Checklisten und ein integriertes Vorschlagswesen
- automatisierter Nachhaltikeitsbericht.



Weitere Informationen zur Software unter:
http://www.avanti-greensoftware.com

6. Der EKK-Nachhaltigkeitsfilter zur nachhaltigen Ausrichtung des Gesamtportfolios

7. EMAS^{plus} in der Sozialwirtschaft: Dienste für Menschen

Das Nachhaltigkeitsmanagement EMAS^{plus} ist individuell anpassbar und auf alle Branchen übrtragbar. Dienste für Menschen ist ein Unternehmen der Sozialwirtschaft und hat bereits 2006 EMAS^{plus} an allen Standorten des Unternehmens erfolgreich realisiert.

Eine konsequente, verlässliche und nachprüfbare Umsetzung sorgt bis heute dafür, dass das Unternehmen nicht nur ethisch wirtschaftet, sondern Nachhaltigkeit in allen Bereichen und an allen Standorten lebt und somit in ganzheitlichem Einklang mit den eigenen Unternehmenswerten agiert und sich zukunftsfähig von anderen Institutionen ähnlicher Ausrichtung abhebt.

Dienste für Menschen (DfM) in Zahlen:

- rund 1.600 Beschäftigte
- 57 Mio. EUR Bilanzvolumen (2011)
- 54 Mio. EUR Umsatz (2011)
- 17 Standorte in Baden-Württemberg, Sachsen und Bayern
- 1.259 vollstationäre Pflegeplätze in 15 Einrichtungen
- 7 ambulante Pflegedienste und Diakoniestationen
- betreutes Wohnen in 374 Wohnstiftswohungen an 8 Standorten
- 1 geriatrische Rehabilitationsklinik mit 104 Betten
- Catering, Reinigung und Betreuung der Immobilien

Foto: ältere Menschen im Dialog

Nachhaltigkeitsberichte
der DfM zum Nachlesen:
http://www.udfm.de/index.php/
EMASplus/147/0/

Unser Nachhaltigkeitsmanagement ist eine Erfolgsstory:

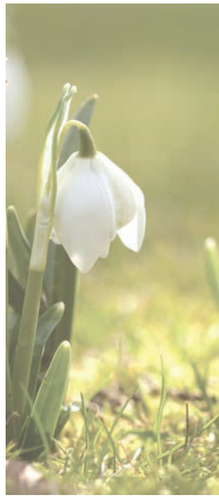
Foto in Farbe

„Für ein diakonisches Unternehmen wie Dienste für Menschen ist Nachhaltigkeit kein Modewort, sondern vielmehr eine andauernde Herausforderung und Verpflichtung. Eine Herausforderung, der wir uns gerne stellen, eine Verpflichtung, die wir nicht exemplarisch oder zeitlich begrenzt erfüllen wollen, sondern nachprüfbar, auf Dauer verlässlich und flächendeckend. Dienste für Menschen macht das seit 2006 mit Hilfe seines zertifizierten Nachhaltigkeitsmanagements EMAS^{plus}.

Die Erfolge geben uns Recht. So hat sich die finanzielle Nachhaltigkeit bei Dienste für Menschen in den letzten Jahren deutlich verbessert; durch Änderungen im Einkauf konnten wir unsere CO_2-Emissionen drastisch verringern und unseren bereits fairen Kaffee durch bio-fairen Kaffee ersetzen. Weitere Verbesserungen sind bereits auf dem Weg.

Mit der EMAS^{plus}-Zertifizierung ist die EKK unter den Banken, ja sogar im Kreis der Kirchenbanken, zur Trendsetterin geworden. Ein konsequentes Nachhaltigkeitsmanagement einzuführen ist gewiss kein leichter Weg. Aber die Bank wird damit ihrem eigenen Anspruch, von einem christlichen Wertefundament her zu handeln, in besonderer Weise gerecht. Die Kunden aus Kirche und Diakonie werden es der EKK danken und mit ihr zusammen langfristig davon profitieren."

Peter Stoll, Mitglied des EKK-Aufsichtsrates und
Geschäftsführer Dienste für Menschen gGmbH, Stuttgart.



kate Umwelt & Entwicklung e.V.

kate arbeitet als gemeinnützige Beratungs- und Bildungsorganisation für ethisches Wirtschaften, CSR (Corporate Social Responsibility) und internationale Entwicklungszusammenarbeit.

kate hat seinen Sitz in Stuttgart und berät seit über 15 Jahren zum Umwelt- und Nachhaltigkeitsmanagement, bei der Umsetzung von globalen Umwelt- und Sozialstandards, in konkreten Aktionen zur Klimagerechtigkeit, in der entwicklungspolitischen Bildungsarbeit und im Projektmanagement. Eine eigene Akademie für Weiterbildungen zu CSR, Nachhaltigkeit und Klimagerechtigkeit ergänzt das Angebot.

Auf der Grundlage des anspruchsvollen europäischen EMAS-Umweltmanagementsystems hat kate gemeinsam mit kirchlichen Partnern das System Grüner Gockel entwickelt, das mittlerweile erfolgreich in über 700 Kirchengemeinden, kirchlichen Bildungs- und Verwaltungseinrichtungen sowie sozialwirtschaftlichen Unternehmen angewendet wird.

Ebenso hat kate das Nachhaltigkeitsmanagement EMAS^{plus} als integriertes Managementsystem entwickelt und unterstützt in unterschiedlichen Branchen Unternehmen und Organisationen Schritt für Schritt bei der individuellen Einführung des Managementsystems. In diesem Rahmen wurden einfach zu handhabende Instrumente sowie eine Managementsoftware zur Unterstützung entwickelt.

Im Jahre 2011 hat kate die EKK bei der Einführung des Nachhaltigkeitsmanagements beraten und unterstützt. Auch die Geschäftsstelle von kate selbst ist zertifiziert.

Evangelische Kreditgenossenschaft eG

Die Evangelische Kreditgenossenschaft eG (EKK) mit Sitz in Kassel ist eine genossenschaftlich organisierte Kirchenbank und nimmt seit mehr als vierzig Jahren ihren Auftrag für Kirche, Diakonie und freie Wohlfahrtspflege wahr.

Der EKK-Claim „Ihre Bank mit christlichen Werten“ bringt das Selbstverständnis der EKK zum Ausdruck, d.h. die EKK hat sich christlichen Werten verpflichtet.

Als genossenschaftlich organisierte Kirchenbank trägt die EKK Verantwortung für ihre Mitglieder und Kunden. Dieser Verantwortung kommt sie durch ihr nachhaltiges Geschäftsmodell nach, das sich an christlichen Werten orientiert. Christliche Werte bilden die Basis aller Geschäftsbeziehungen.

Der Claim „Ihre Bank mit christlichen Werten“ unterstreicht die Nähe zu unseren Kunden. Damit zeigt die EKK, dass sie sich im gleichen Wertekanon wie ihre Privatkunden und Partner aus Kirche und Diakonie bewegen.

Für die EKK drücken sich christliche Werte besonders im Ziel aus, Nachhaltigkeit mit den drei Säulen der ökonomischen, ökologischen und sozial-ethischen Verantwortung in der Bank langfristig zu verankern. Die Nachhaltigkeitszertifizierung nach EMAS^{plus} macht das deutlich.

Bildquellennachweis:

kate Umwelt & Entwicklung: Deckblatt, Seiten 20,21,25, 28
Fotolia.de: Deckblatt, Seiten 4-9, 11, 13-17, 19-27, 29, 30, 31, 33
EKK: Seiten 14, 15, 18, 19, 23
Dienste für Menschen: Seiten 28-29

EMAS^{plus}-Logo, EMAS^{plus}-Ablauf-Grafik S. 11
© kate Umwelt & Entwicklung, Stuttgart

gefördert von der:

DBU
Deutsche Bundesstiftung Umwelt

Eine gute Verbindung:

EMAS
Geprüftes Umweltmanagement

INTEGRIERTES NACHHALTIGKEITSMANAGEMENT
EMAS plus
ZERTIFIZIERT

kate
Umwelt & Entwicklung

EVANGELISCHE KREDITGENOSSENSCHAFT eG
Partner von Kirche und Diakonie