



WIN-Charta-Leitsatzdossier 9: Finanzentscheidungen



LEITSATZ 9 – FINANZENTSCHEIDUNGEN

„ Wir handeln im Geiste der Nachhaltigkeit
vor allem auch im Kontext
von Finanzentscheidungen. “

EINFÜHRUNG und Hintergrund

Finanzentscheidungen sollten zukunftsorientiert und generationengerecht ausgerichtet werden. Mit dem Dossier zu diesem Leitsatz möchten wir zentrale Handlungsfelder für nachhaltige Finanzentscheidungen aufzeigen.

Auch für kleinere Unternehmen, die nicht über ein ausgeprägtes Investitionsbudget verfügen, spielt dieses Thema eine Rolle. Gerade in Familienunternehmen werden weitsichtige Entscheidungen als zentrale Maxime gelebt.

Als mittelständisches oder größeres Unternehmen können Sie Ihre Investitions- und Anlagestrategie systematisch nach Faktoren aus den drei Dimensionen Umwelt, Soziales und Governance bzw. Unternehmensführung ausrichten.

Im Handlungsfeld Planung und Monitoring möchten wir die Bedeutung der mittel- und langfristigen Planung der Finanzen, Investitionen und Kosten aufzeigen. Sie bilden das Fundament für nachhaltige Finanzentscheidungen und eine Unternehmensführung mit Weitsicht. Hiermit leisten sie einen positiven Beitrag zur finanziellen Rendite eines Unternehmens.

Für Unternehmen des Finanzsektors bietet der Leitsatz Finanzentscheidungen besondere Ansatzpunkte. Finanzgeschäfte wer-

den häufig vor allem renditegetrieben entschieden, ungeachtet der Folgen für die Realwirtschaft. Finanzdienstleister können mit einem Schwerpunkt in diesem Leitsatz das Vertrauen ihrer Kunden stärken und als Impulsgeber für die nachhaltige Entwicklung von Wirtschaft und Gesellschaft fungieren. Denn gerade zentrale gesellschaftliche Herausforderungen wie Klimaschutz, Energiewende und Anpassung an den Klimawandel erfordern hohe finanzielle Mittel. Allein durch den weltweiten Umbau der Energiesysteme sind eine Verdoppelung der Investitionen bis 2030 und eine Verdreifachung bis zum Jahr 2050 erforderlich.¹

¹ Sustainable Business Institute (2013): Zusammenfassung Projektbericht: Klimawandel, Finanzmärkte und Innovation, S.3

IN DIESEM DOSSIER

Aktivitäten der WIN-Charta Unternehmen	Seite 3
Praxisbeispiele aus Baden-Württemberg	Seite 4
Was kann mein Unternehmen tun?	Seite 8
Möglichkeiten der quantitativen Berichterstattung	Seite 12

AKTIVITÄTEN der WIN-Charta Unternehmen

MIT DEM LEITSATZ VERBUNDENE ZIELSETZUNGEN

Mit ihrem Engagement im Leitsatz Finanzentscheidungen wollen die Unternehmen langfristiges, stabiles Wachstum und den nachhaltigen Erfolg ihres Unternehmens sicherstellen.



MASSNAHMENFELDER DER WIN-CHARTA UNTERNEHMEN

Die folgende Abbildung zeigt in welchen Maßnahmenfeldern die Unternehmen hierbei aktiv sind (Stand 2016). Eine Vielzahl der Unternehmen sichert durch kontinuierliche Investitionen ins Unternehmen die nachhaltige wirtschaftliche Entwicklung ab. Immer mehr Unternehmen berücksichtigen bei der Anschaffung neuer Produktionsmittel und Anlagen Nachhaltigkeitskriterien und Betriebskosten. In diesem Zusammenhang sind die systematische Planung und Überwachung von Finanz- und Investitionsentscheidungen zentrale Stellschrauben. Neben der Erarbeitung einer mittel- bis langfristigen Finanz-, Umsatz- und Investitionsplanung zählen hierzu beispielsweise transparente Entscheidungsregeln oder die systematische Bewertung von Lieferanten.



PRAXISBEISPIELE aus Baden-Württemberg



Ansmann AG

Branche: Elektrotechnik
Gründung: 1991
Unternehmenssitz: 97959 Assamstadt
Mitarbeiter: knapp 400
Internet: www.ansmann.de



OBE Ohnmacht & Baumgärtner GmbH & Co. KG

Branche: Metallverarbeitung
Gründung: 1904
Unternehmenssitz: 75228 Ispringen
Mitarbeiter: weltweit 450
Internet: www.obe.de



Friedrich Scharr KG

Branche: Energie
Gründung: 1883
Unternehmenssitz: 70565 Stuttgart
Mitarbeiter: 637
Internet: www.scharr.de



Kommunikationsbüro Ulmer

Branche: Kommunikation
Gründung: 2001
Unternehmenssitz: 70190 Stuttgart
Mitarbeiter: 10
Internet: www.kommunikationsbuero.com



Luchterhand Bio Catering

Branche: Gastronomie/Catering
Gründung: 2012
Unternehmenssitz: 70435 Stuttgart
Mitarbeiter: 10
Internet: www.luchterhand-catering.de



Friedrich Scharr KG

„Bei Finanzentscheidungen begrenzen wir bewusst Abhängigkeiten und Risiken, um so langfristig Liquidität und Ertragskraft zu sichern. Dabei streben wir mit unseren Finanzierungspartnern eine langfristige vertrauensvolle Zusammenarbeit an.“

Das baden-württembergische Unternehmen mit Hauptsitz in Stuttgart ist Anbieter für Energieträger und Energiedienstleistungen. Es wird in der vierten Generation von Mitgliedern der Gründungsfamilie geführt. Die Schwankungen der Geschäftsintensität, die in allen Hauptbereichen im Jahresverlauf vorkommen und insbesondere durch Witterungseinflüsse und Schwankungen der Börsenpreise für Mineralölprodukte ausgelöst werden, führen grundsätzlich zu unterschiedlich hohem Liquiditätsbedarf bei der Finanzierung des Umlaufvermögens. Das Handlungsfeld Planung und Monitoring ist deshalb von entscheidender Bedeutung für das Unternehmen.

PLANUNG UND MONITORING DER LIQUIDITÄT

Ausgehend von den Ergebnis- und Investitionsplanungen der einzelnen Bereiche, erstellt das Unternehmen eine mittelfristige, jährlich fortgeschriebene Liquiditätsplanung über fünf Jahre, die eine wichtige Basis für die Steuerung der Unternehmensfinanzierung darstellt.

Die Gesamtposition an liquiden Mitteln wird über ein konzernweites Cash Management arbeitstäglich valutagenau ermittelt. Überschüsse werden bei den unternehmenseigenen Hausbanken kurzfristig angelegt. Sofern Unterdeckungen bestehen, können diese über bestehende Betriebsmittellinien der Hausbanken ausgeglichen werden.



Luchterhand Bio Catering

„Unser Geschäftskonto führen wir bei der Ethikbank. So können wir sicher sein, dass unser Kapital nur in nachhaltigen Projekten investiert wird. Sollten wir nächstes Jahr zur Erschließung neuer Geschäftsfelder einen Kredit benötigen, werden wir diesen ebenfalls von der Ethikbank bekommen.“

Das Cateringunternehmen aus Stuttgart hat sich gutem Geschmack mit guten und biologisch erzeugten Zutaten verschrieben. Im Leitsatz Finanzentscheidungen hat das Unternehmen seinen Schwerpunkt auf eine nachhaltige Anlagestrategie gelegt.

ETHISCHE UND ÖKOLOGISCHE GELDANLAGE

Das Unternehmen hat sich dazu entschieden seine finanziellen Mittel nach Aspekten der Nachhaltigkeit anzulegen.



Ansmann AG

Die Ansmann AG aus Assamstadt ist Spezialist für mobile Energielösungen für Industrie und Handel. Im Leitsatz Finanzentscheidungen hat das Unternehmen den Schwerpunkt auf Investitionsprozesse und -entscheidungen gelegt.

HOHER EIGENKAPITALANTEIL

ANSMANN ist ein unabhängiges, profitables Familienunternehmen, das dauerhaft eine EK-Quote von über 60 % anstrebt, um auch in Zukunft unabhängig unternehmerisch entscheiden zu können. Die hohe Eigenkapitalquote gibt dem Unternehmen eine starke Verhandlungsposition mit Banken, was insbesondere bei sehr großen Investitions- und Finanzentscheidungen von Bedeutung ist.

KLARE STRUKTUREN FÜR INVESTITIONSENTSCHEIDUNGEN

Im Vorfeld jeder Anschaffung ist ein Investitionsantrag mit Daten und Kriterien zur Wirtschaftlichkeitsrechnung auszufüllen; Vergleichsangebote werden eingeholt. Die Investitionsentscheidung fällt i. d. R. auf die ökologisch effizientere Lösung mit Nachhaltigkeitscharakter.

WIRTSCHAFTLICHKEIT UND ÖKOLOGISCHE VERTRÄGLICHKEIT VON NEUANSCHAFFUNGEN

Vor jeder Anschaffung wird die Wirtschaftlichkeit überprüft. Ökonomisch effiziente Investitionen mit Nachhaltigkeitscharakter haben Vorrang.



Kommunikationsbüro Ulmer

„Für mich als Geschäftsführer bringt Transparenz gegenüber meinen Mitarbeitern deutliche Vorteile. Die Akzeptanz für meine Finanzentscheidungen, die die Mitarbeiter manchmal auch negativ betreffen, ist deutlich robuster geworden und von mehr Verständnis für Leitungssachzwänge geprägt. Diese positiven Aspekte überwiegen die möglichen Risiken einer Offenlegung deutlich.“
Frank Ulmer, Geschäftsführer

Für das Dienstleistungsunternehmen sind die eigenen Mitarbeiter die wichtigste betriebliche Ressource. Systematisch werden sie über aktuelle finanzielle Entwicklungen auf dem Laufenden gehalten und in die Planung von Investitionen einbezogen. Transparenz und Mitbestimmung der Mitarbeitenden. Mindestens einmal im Jahr (meist zu Beginn des Geschäftsjahres im Januar) werden die Geschäftsentwicklungen des

vergangenen Jahres durch die Geschäftsleitung den Mitarbeitenden transparent dargestellt. Alle Mitarbeitenden werden über die Finanzplanung des anstehenden Jahres informiert und in vielerlei Entscheidungen mit einbezogen. Größere Investitionsentscheidungen werden vorab durch die Geschäftsleitung vorgestellt, dem Feedback bzw. der Einstellung der Mitarbeitenden wird hierbei eine hohe Gewichtung beigemessen.



OBE Ohnmacht & Baumgärtner GmbH & Co. KG

„OBE setzt seit über 20 Jahren mit dem Metallpulverspritzguss auf „grüne“ Technologien, die material- und energieschonender sind als spanende Verfahren.“

Das Familienunternehmen aus Ispringen hat sich auf die Entwicklung und Herstellung von komplexen feinmechanischen Elementen und Baugruppen spezialisiert. Den Leitsatz Finanzentscheidungen lebt das Unternehmen vor allem in der Planung und Überwachung seiner Investitionen und Liquiditätsreserven.

INVESTITIONEN IN NACHHALTIGE UNTERNEHMENS-ENTWICKLUNG

Alle Investitionsentscheidungen müssen von Nachhaltigkeit geprägt sein. Es sollen grundsätzlich Investitionen getätigt werden, die mindestens 5% des Umsatzes betragen. Angestrebt sind Investitionen, die darüber liegen – je nach Ertragskraft und Markt. Die Investitionsvorhaben werden regelmäßig nachverfolgt.

! GEWÄHLTER INDIKATOR

Ziel: Investitionsquote von 5% des Umsatzes:

Ergebnis: 2014 wurden 4,1% des Umsatzes für Investitionen verwendet. Im Jahr 2015 sind 7,0% des Umsatzes geplant.

SCREENING UND MONITORING DER UNTERNEHMENSFINANZEN

Um die zukünftige Liquidität und Widerstandsfähigkeit gegenüber Marktschwankungen sicherzustellen, verwendet OBE verschiedene Planungs- und Monitoringinstrumente. Hierzu zählen die Mehrjahresplanung und die Investitionsplanung. Alle Schlüssellieferanten werden systematisch gescreent und qualifiziert.

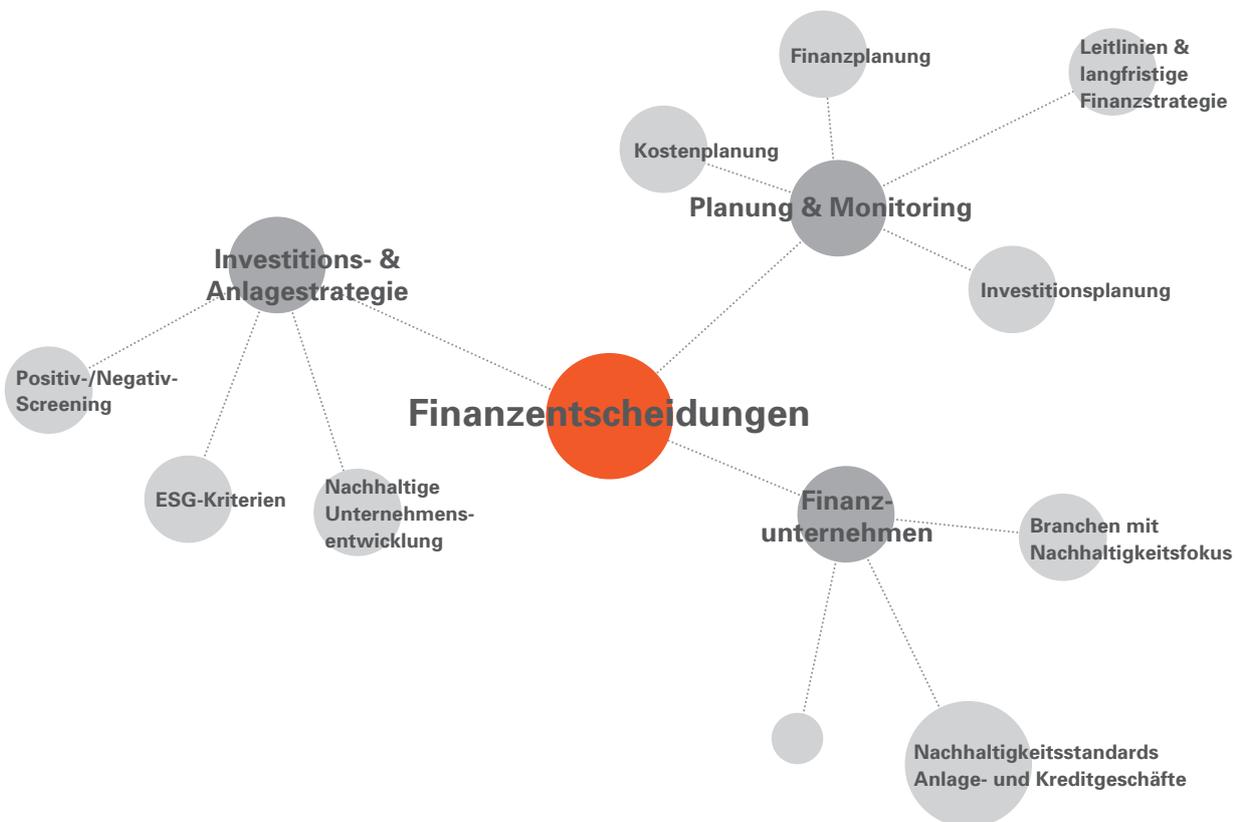
HANDLUNGSOPTIONEN

Was kann mein Unternehmen tun?

Die Beispiele aus Baden-Württemberg zeigen, dass nachhaltige Finanzentscheidungen ein wichtiges Thema für jedes Charta-Unternehmen – egal welcher Größe – sein sollten. Der Leitsatz bietet vielfältige Ansatzpunkte: Angefangen bei nachhaltigen Investitionsentscheidungen, über die Anlagestrategie zur stetigen Überwachung und Planung der eigenen Liquidität.

- Bei der Bewertung von Investitionen und Anlagen werden explizit Nachhaltigkeitsfaktoren berücksichtigt.
- Die mittel- und langfristige Planung der Finanzen leistet für Unternehmen, egal welcher Branche, einen wichtigen Beitrag dazu potenzielle Herausforderungen frühzeitig zu erkennen und zu umschiffen.
- Unternehmen der Finanzbranche können sich durch die Entwicklung von nachhaltigen Anlageformaten zum Beispiel für die Stärkung ökologischer und sozial-gesellschaftlicher Bewertungskriterien einsetzen.

MÖGLICHE HANDLUNGSFELDER UND INSTRUMENTE IM LEITSATZ FINANZENTSCHEIDUNGEN



Investitions- und Anlagestrategie

INVESTITION IN NACHHALTIGE UNTERNEHMENSENTWICKLUNG

Stetige Investitionen in den eigenen Betrieb sind in den meisten Unternehmen eine Selbstverständlichkeit. Indem Sie Gewinne reinvestieren sowie Produktionsmittel und Anlagen erneuern, stärken sie die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens und stellen die Weichen für den nachhaltigen Unternehmenserfolg. Zahlreiche WIN-Unterzeichner setzen sich ein Ziel für ihre jährliche Investitionsquote. Die gängigen Quoten innerhalb der jeweiligen Branche fungieren dabei als Benchmark. Das Maßnahmenfeld ist eng verbunden mit dem Leitsatz 7 – Unternehmenserfolg und Arbeitsplätze.

ENTSCHEIDUNGSREGELN

Systematische Regeln für Investitionsentscheidungen tragen zur Transparenz der Prozesse bei und sichern eine objektive Entscheidungsfindung ab. Viele WIN-Unterzeichner haben zum Beispiel mit dem Vier-Augen-Prinzip und der gemeinsamen Entscheidung im Geschäftsführungs- oder Mitarbeiterkreis oder durch das standardmäßige Einholen von Vergleichsangeboten klare Regeln für eigene Investitionsentscheidungen definiert.

NACHHALTIGKEITSKRITERIEN BEI INVESTITIONEN UND ANLAGEGESCHÄFTEN

Neben erwartbaren wirtschaftlichen und finanziellen Erlösen sollten Nachhaltigkeitskriterien systematisch in Investitionsentscheidungen einbezogen werden. Zur Systematisierung eignet sich der ESG-Begriff. ESG steht für „Environment, Social, Governance“, also für Umwelt, Soziales und Unternehmensführung. Hier eine kurze Liste der möglichen Aspekte in den drei Bereichen ²:

- Ökologische Themen:** Biodiversität, Klimawandel, Treibhausgasemissionen, erneuerbare Energien, Energieeffizienz, Abhängigkeit von fossilen Brennstoffen, umweltschädliche Chemikalien, Abfallmanagement, Frischwasserverbrauch und Abwassermanagement, Landnutzungskonflikte, Bodenversauerung.
- Soziale Themen:** Aktivitäten in Konfliktregionen, Fair-Trade-Produkte, Menschenrechte, Gesundheitsschutz, Zugänglichkeit zu lebenswichtigen Dienstleistungen und -produkten, Sicherheit am Arbeitsplatz, HIV/Aids, Arbeitsbedingungen in der Lieferkette, Kinderarbeit, Beziehungen mit lokalen Gemeinden, Personalmanagement, Mitarbei-

terinteressensvertretung, Diversität, Versammlungsfreiheit, Beiträge zur lokalen ökonomischen Entwicklung.

- Governance / gute Unternehmensführung:** Vorstandsvergütung, Bestechung und Korruption, Vertretung von Anlegerinteressen, Entscheidungsstrukturen im Vorstand und Aufsichtsrat, Risikomanagement, Whistle-Blowing, Auseinandersetzung mit Interessensgruppen, Lobbying, Transparenz.

Durch die systematische Durchführung eines Negativ-Screenings können umstrittene Investitionen und Anlagen, wie z.B. Rüstungsgeschäfte, Lebensmittelspekulationen oder Projekte mit besonders negativen Umweltauswirkungen ausgeschlossen werden. Informationen zu den verschiedenen ESG-Aspekten liefern beispielsweise Branchenverbände, zivilgesellschaftliche Organisationen, Medien, Behörden und spezielle Nachhaltigkeits-Ratingagenturen. Eine weitere Möglichkeit sich in diesem Leitsatz zu engagieren stellt ein Geschäftskonto bei einer Bank, die nach Nachhaltigkeitsaspekten investiert, dar. Eine wachsende Zahl an alternativen und kirchlichen Banken richtet ihre Bankgeschäfte nach ethischen und ökologischen Kriterien aus und bietet damit eine Alternative zu konventionellen Kreditinstituten.

! Die Principles of Responsible Investments (PRI) der Vereinten Nationen definieren sechs Grundprinzipien für verantwortungsvolle Finanzgeschäfte, die bereits von über 1000 Unternehmen weltweit unterzeichnet wurden. Der Leitfaden zeigt auf, wie die PRI in der Praxis umgesetzt werden können. Er richtet sich primär an Unternehmen aus der Finanzbranche, enthält aber auch nützliche Hinweise für Unternehmen aus anderen Branchen, die ihre Investitionsentscheidungen nachhaltig ausrichten wollen ([Link](#)).

! Auf der Website nachhaltiges-investment.org finden Sie eine ausführliche Liste von Publikationen zum Thema nachhaltiges Investment ([Link](#)).

! Beim Forum Nachhaltige Geldanlagen e.V. können Sie sich über Geldanlagen mit ökologischen, ethischen und sozialen Aspekten informieren ([Link](#)).

! Einen Überblick über alternative und kirchliche Banken und ihre Angebote finden Sie u.a. auf den Seiten der Verbraucherzentrale ([Link](#)).

² Definition nach Principles of Responsible Investments der Vereinten Nationen, S.16 (siehe Kasten)

Planung und Monitoring

MITTEL- UND LANGFRISTIGE FINANZ-, KOSTEN- UND INVESTITIONSPLANUNG

Planung und Monitoring der Unternehmensfinanzen stärken die Widerstandsfähigkeit des Unternehmens gegenüber kurz- und mittelfristigen Schwankungen und helfen dabei zwischenzeitliche Auftragsrückgänge abzufedern. Zentrale Instrumente sind

- Finanzplanung,
- Kostenplanung mit der Liquiditäts- und Kapitalbedarfsplanung und
- Investitionsplanung.

Das Engagement im Bereich von Planung und Monitoring bildet die Grundlage für die Ermittlung der unten benannten Indikatorenvorschläge zur Messung des Leitsatzes wie Eigenkapitalquote, Verschuldungsgrad oder Cash-Flow. Branchen- und Produktvergleiche bilden den Benchmark.

Um die finanzielle Sicherheit und Kontrolle des Unternehmens zu gewährleisten, sollten zentrale Leitlinien für Finanzentscheidungen in einer langfristigen Finanzstrategie definiert werden.

Zentrale Elemente, die in der Finanzstrategie dargestellt werden, sind

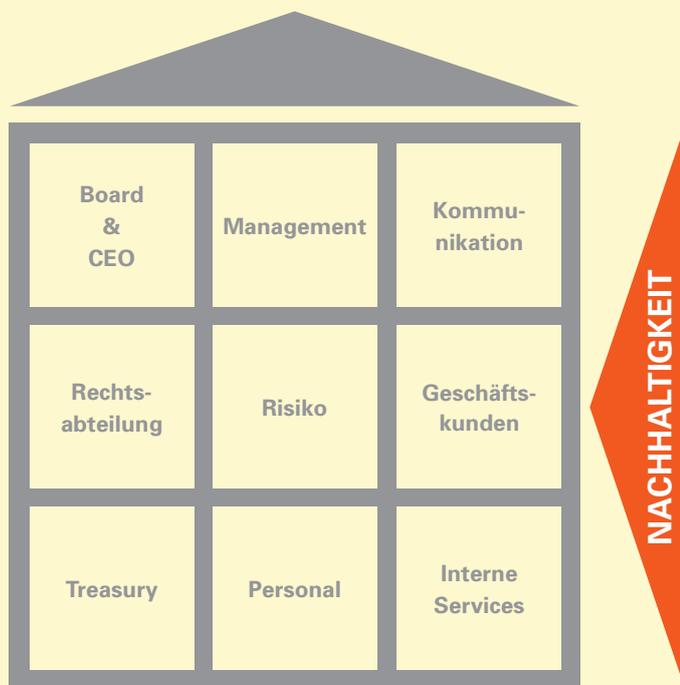
- Ausschüttungspolitik
- Kapitalstruktur und Finanzierung
- Treasury Management
- Investitionspolitik
- M&A-Politik
- Bankenpolitik
- Werte- und
- Risikomanagement.

Die Finanzstrategie sollte regelmäßig überprüft und ggf. justiert werden.

Handlungsfelder für Unternehmen der Finanzbranche

Nicht zuletzt die Finanz- und Wirtschaftskrise hat die Rolle der Banken in den Fokus der gesellschaftlichen Aufmerksamkeit gelenkt. Kunden nehmen Anlagestrategien und Standards von Finanzdienstleistern kritisch unter die Lupe. Geschäftsebenso wie Privatkunden beziehen verstärkt nicht finanzielle Informationen in ihre Investitions- und Anlageentscheidungen ein. Finanzdienstleister sollten auf veränderte Nachfrage und Informationsbedürfnisse reagieren. Sie können eine neue Rolle einnehmen und die Nachhaltigkeit in Wirtschaft und Gesellschaft fördern.

In so gut wie allen Bereichen und Ebenen des Bankengeschäftes gibt es Ansatzpunkte für das Engagement im Leitsatz Nachhaltige Finanzentscheidungen.



! Einen guten Einstieg in das Thema bietet der Online Guide for Banking & Sustainability. Der Guide erläutert die Bedeutung von Nachhaltigkeit für die verschiedenen Sparten und Ebenen innerhalb einer Bank und zeigt wie hier ein Beitrag zu mehr Nachhaltigkeit geleistet werden kann. Hierzu zählen konkrete Tools und Beispiele beteiligter Banken ([Link](#)).

NACHHALTIGKEIT IM ANLAGEGESCHÄFT

Zahlreiche Kreditinstitute und Dienstleister engagieren sich für die Entwicklung und Einführung von Nachhaltigkeitsstandards für Anlage- und Kreditgeschäfte. Branchenzusammenschlüsse und Foren (s.u.) bieten Gelegenheit sich mit Branchenvertretern auszutauschen und mögliche Ausgangspunkte für die Entwicklung eigener Standards zu identifizieren und zu prüfen.

POSITIV-/NEGATIV-SCREENING FÜR INVESTITIONEN UND KREDITE

Mit einem Positiv-Screening können Projekte und Branchen identifiziert werden, die explizit Nachhaltigkeitsziele verfolgen – wie zum Beispiel Erneuerbare Energien, Green Tech oder gemeinnützige Projekte. Das Engagement im Bereich der Green Economy bietet vielfältige Anknüpfungspunkte und Synergien mit dem Leitsatz 7 – Energie und Emissionen.

! Der Verein für Umweltmanagement und Nachhaltigkeit in Finanzinstituten e.V. und das Forum Nachhaltige Geldanlagen e.V. entwickeln finanzsektorspezifische Zugänge zu Nachhaltigkeitsthemen. Auf den Websites finden Sie grundlegende Informationen und Leitfäden zum Thema sowie konkrete Lösungen und Tools. Verschiedene Veranstaltungen bieten die Möglichkeit sich zu informieren und auszutauschen.

! Verein für Umweltmanagement und Nachhaltigkeit in Finanzinstituten e.V. ([Link](#))

! Forum Nachhaltige Geldanlagen e.V. ([Link](#))

MÖGLICHKEITEN der quantitativen Berichterstattung

Indikatorenvorschläge zur Messung des Leitsatzes

(1) SOCIALLY RESPONSIBLE INVESTMENTS

Umfang nachhaltiger Geldanlagen und verantwortlicher Investments im Verhältnis zu den Gesamtinvestitionen

(2) EIGENKAPITALQUOTE

Kennwerte des Eigenkapitals im Branchen- und Produktvergleich

(3) VERSCHULDUNGSGRAD

Kennwerte des Verschuldungsgrades im Branchen- und Produktvergleich

(4) VERMÖGEN

Kennwerte des Anlage- und Umlaufvermögens

(5) CASH-FLOW

Kennwerte des Verschuldungsgrades im Branchen- und Produktvergleich



N! **NACHHALTIGES WIRTSCHAFTEN**

WIRTSCHAFTSINITIATIVE NACHHALTIGKEIT

Mit der Wirtschaftsinitiative Nachhaltigkeit (WIN) und dem Initiativkreis werden die Erfahrungen und das Wissen engagierter Unternehmen gebündelt. Mit der WIN-Charta bietet das Land ein systematisches Nachhaltigkeitsmanagementsystem für Unternehmen an. Das WIN-Forum bietet zusätzlich Netzwerk und Ideenaustausch für nachhaltiges Wirtschaften.

FRAGEN?

Kontaktmöglichkeiten

WIN-Charta Geschäftsstelle

0711 126-2661

charta@win-bw.com

Umweltministerium Baden-Württemberg

Peter Wüstner

0711 126-2664



Baden-Württemberg