

Schikorra

Umweltmanagement in Banken

GABLER EDITION WISSENSCHAFT

Uwe Schikorra

Umweltmanagement in Banken

Mit einem Geleitwort
von Prof. Dr. Uwe Schubert

Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Schikorra, Uwe:

Umweltmanagement in Banken / Uwe Schikorra.

Mit einem Geleitw. von Uwe Schubert. -

Wiesbaden : Dt. Univ.-Verl. ; Wiesbaden : Gabler, 1995

(Gabler Edition Wissenschaft)

Zugl.: Wien, Wirtschaftsuniv., Diss., 1993

ISBN 978-3-8244-6159-2

ISBN 978-3-663-09061-8 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-663-09061-8

© Springer Fachmedien Wiesbaden 1995

Ursprünglich erschienen bei Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden 1995.

Lektorat: Claudia Splittgerber / Ute Wrasmann



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Höchste inhaltliche und technische Qualität unserer Produkte ist unser Ziel. Bei der Produktion und Auslieferung unserer Bücher wollen wir die Umwelt schonen: Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, daß solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Geleitwort

Die zunehmende Diskussion über weltweit wachsende Umweltbelastungen und die akute Gefährdung ökologischer Systeme verändern wesentlich die Umfeldbedingungen der Unternehmen. Neben den Umweltgesetzen üben auch externe und interne Anspruchsgruppen (Umweltschutzorganisationen, Anrainer, Mitarbeiter usw.) einen massiven Veränderungsdruck auf die Unternehmen aus. Die klassischen betriebswirtschaftlichen Konzepte und Instrumente reichen nicht mehr aus, um diesen Anforderungen gerecht zu werden. Es muß daher die Betriebswirtschaft, insbesondere die Unternehmensführung, mit ökologischen Inhalten angereichert werden.

Der Verfasser erarbeitet einen theoretischen Bezugsrahmen (Basismodell) für eine ökologie-orientierte Bankbetriebsführung, der den Umweltschutzgedanken als Querschnittsfunktion betrachtet. Ausgehend von dieser ganzheitlichen ökologischen Sichtweise beginnt das Konzept mit der Entwicklung einer ökologie-orientierten Unternehmensphilosophie und führt über die Erstellung eines Zielsystems zu einer taktischen und strategischen Unternehmenspolitik mit ökologischen Inhalten. Neben dieser normativen Ebene wird in dieser Arbeit auch auf die Motivation der Mitarbeiter eingegangen, da die rasche Realisierung einer ökologie-orientierten Bankbetriebsführung und der daraus resultierenden Umweltschutzmaßnahmen die Akzeptanz der Mitarbeiter erfordert.

Im empirischen Teil werden anhand von 27 deutschen Kreditgenossenschaften das heutige und zukünftige Umweltverhalten analysiert, um die Chancen und Risiken der Gegenwart und der Zukunft aufzuzeigen. Diese explorative Studie zeigt das derzeitige minimale Engagement der Banken im Umweltmanagement und verdeutlicht den dringenden Handlungsbedarf, um die Wettbewerbsfähigkeit zu sichern.

Das Buch stellt sowohl für Theoretiker als auch Praktiker einen wertvollen Beitrag dar, um Einblicke und Lösungsansätze für eine ökologie-orientierte Unternehmensführung im Bankenbereich zu erhalten. Das theoretische Konzept schließt die Literaturlücke im Umweltmanagement der Banken und gibt eine Reihe von interessanten Ansatzpunkten. Es zeigt ebenfalls in anschaulicher Weise die ökologischen Handlungsmöglichkeiten auf, um die zukünftigen Nutzenpotentiale zu lukrieren und die ökologischen Risiken zu minimieren. Daher wünsche ich der Arbeit in Theorie und

Praxis eine weite Verbreitung, so daß die Inhalte der theoretischen Überlegungen und praxisbezogenen Empfehlungen auch zu tatsächlichen Veränderungen führen.

Uwe Schubert

Vorwort

Bei der Verwirklichung der vorliegenden Arbeit, die im November 1993 von der Wirtschaftsuniversität Wien als Dissertation angenommen wurde, haben mich viele Menschen unterstützt, denen ich dafür sehr danke. Meinem akademischen Lehrer, Herrn Prof. Dr. Uwe Schubert, bin ich für seine wissenschaftliche und menschliche Förderung zu besonderem Dank verpflichtet. Herrn Prof. Dr. Johann August Schüle in danke ich herzlich für die Übernahme des Korreferates.

Den Mitarbeitern am Lehrstuhl für Umwelt und Wirtschaft, Herrn Dr. Johann Baumann, Herrn Mag. Klaus Hubacek sowie der Sekretärin Frau Barbara Hausjell, danke ich für manche fruchtbare Diskussion und für die freundschaftliche sowie offene Atmosphäre, die für den Fortgang der Arbeit ausgesprochen förderlich waren. Besonders hervorheben möchte ich Herrn Dr. Johann Baumann der mir vor allem während der letzten schwierigen Phase menschlich und fachlich sehr beistand. Für die Unterstützung bei der empirischen Datenaufbereitung danke ich Herrn Mag. Johannes Traxler, für die kritische Durchsicht Herrn Martin Büchele und Herrn Dipl. Ökonom Volker Mühlhaus. Dem Wissenschaftsfonds der DG BANK im Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft danke ich für die finanzielle Unterstützung bei der Publikation.

Mein Dank gilt auch meinen Eltern, die meine Ausbildung in vielfältiger Weise gefördert haben. Den größten Dank schulde ich meiner Frau Marion, die durch verständnisvollen Zuspruch und großem Engagement mich in jeder Phase unterstützte.

Uwe Schikorra

Geleitwort	V
Vorwort.....	VII
Inhaltsverzeichnis.....	IX
Liste der Abbildungen.....	XV
Liste der Tabellen.....	XVII
Liste der Abkürzungen	XIX
1. Einleitung und Problemstellung	1
1.1. Die Aufgaben der Banken bei der Ökologisierung der Gesamtwirtschaft	1
1.2. Zielsetzung und Gang der Untersuchung.....	2
2. Die Kreditgenossenschaften	7
2.1. Begriffliche Erläuterungen.....	7
2.1.1. Begriffsdefinition Genossenschaften.....	7
2.1.2. Begriffsdefinition Kreditgenossenschaften.....	9
2.2. Entstehung und Entwicklung	10
2.2.1. Die politische und wirtschaftliche Situation als Entstehungsvoraussetzung.....	10
2.2.2. Die Gründungsväter und ihre Motive.....	12
2.3. Der Förderauftrag als Leitmaxime der genossenschaftlichen Bankenpolitik	16
2.3.1. Begriffsdefinition	17
2.3.2. Die historische Bedeutung	20
2.3.3. Die gegenwärtige Bedeutung des Förderauftrages.....	21
2.3.4. Die künftige Bedeutung des Förderauftrages	23
2.4. Aufbau und Struktur der Kreditgenossenschaften.....	25
2.4.1. Aufbau des genossenschaftlichen Bankensektors	25
2.4.2. Struktur und Entwicklung der Kreditgenossenschaften	26
2.4.3. Die regionale Ausrichtung der Kreditgenossenschaften.....	29
2.4.4. Die gegenwärtige Bedeutung der Kreditgenossenschaften.....	30

3. Die Ökobank Frankfurt e. G. als richtungsweisendes Kreditinstitut für die deutschen Genossenschaftsbanken.....	32
3.1. Die Idee einer Ökobank und ihre Umsetzung.....	32
3.1.1. Entstehung und Gründung.....	32
3.1.2. Grundlagen der Ökobankpolitik.....	35
3.1.2.1. Der Förderauftrag der Ökobank.....	35
3.1.2.2. Zielsetzung der Ökobank.....	36
3.2. Die ökobankeigene Organisationsstruktur.....	37
3.3. Das alternative Ökobankkonzept.....	39
3.3.1. Das Aktivgeschäft.....	39
3.3.2. Das Passivgeschäft.....	42
3.3.3. Das Dienstleistungsangebot.....	44
3.4. Beurteilung des Ökobankkonzeptes.....	45
3.4.1. Risiken.....	45
3.4.2. Chancen.....	47
4. Die Fundamente einer ökologie-orientierten Unternehmensführung... 49	49
4.1. Die Unternehmensphilosophie.....	49
4.1.1. Begriffliche Erläuterung.....	49
4.1.1.1. Unternehmensphilosophie.....	49
4.1.1.2. Werte.....	51
4.1.1.3. Wertewandel.....	52
4.1.2. Erweiterung der Unternehmensphilosophie um ökologische Kriterien.....	54
4.1.3. Verankerung der Unternehmensphilosophie in Leitbildern.....	55
4.1.4. Die Bankbetriebsphilosophie.....	59
4.1.4.1. Die Unternehmensphilosophie der Genossenschaftsbanken.....	59
4.1.4.2. Ein kreditgenossenschaftliches Leitbild.....	60
4.1.4.3. Eine ökologie-orientierte Genossenschaftsbankphilosophie.....	62
4.2. Die Unternehmensziele.....	63
4.2.1. Begriffsdefinition.....	63
4.2.2. Ökologie-orientierte Ziele.....	64

4.2.3. Die Implementierung ökologie-orientierter Ziele in das betriebliche Zielsystem.....	67
4.2.3.1. Die Position ökologie-orientierter Ziele im unternehmerischen Zielkatalog.....	67
4.2.3.2. Zielbeziehungen zwischen ökologischen und ökonomischen Unternehmenszielen.....	69
4.2.4. Die bankbetrieblichen Unternehmensziele	72
4.2.4.1. Die Unternehmensziele der Genossenschaftsbanken	72
4.2.4.2. Ökologie-orientierte Bankbetriebsziele	74
4.3. Die Unternehmenspolitik	76
4.3.1. Wesen und Aufgabe der Unternehmenspolitik	76
4.3.2. Ökologie-orientierte Unternehmenspolitik	77
4.3.3. Ausprägung und betriebswirtschaftliche Begründung einer ökologie-orientierten Unternehmenspolitik.....	78
4.4. Ökologie-orientierte Bankbetriebspolitik	80
5. Ökologisch bedingte Risiken und Chancen für die Banken	81
5.1. Ökologisch bedingte Risiken.....	82
5.1.1. Bonitätsrisiko	83
5.1.1.1. Definition des Bonitätsrisikos	83
5.1.1.2. Art und Ursachen des ökologischen Bonitätsrisikos	84
5.1.2. Kreditsicherheitenrisiko.....	85
5.1.2.1. Definition des Kreditsicherheitenrisikos	85
5.1.2.2. Art und Ursachen des ökologischen Kreditsicherheitenrisikos	86
5.1.3. Kundenabwanderungsrisiko.....	88
5.1.3.1. Definition des Kundenabwanderungsrisikos.....	88
5.1.3.2. Art und Ursachen des Kundenabwanderungsrisikos	89
5.1.4. Imagerisiko.....	90
5.1.4.1. Definition des Imagerisikos	90
5.1.4.2. Art und Ursachen des Imagerisikos.....	91
5.2. Ökologisch bedingte Chancen	92
5.2.1. Umweltfreundliche Geschäftsfelder der Kreditinstitute.....	92
5.2.2. Beratungskompetenz- und Informationsleistungen.....	94
5.2.3. Informationsunterstützung durch Datenbanken	97

5.2.4. Beratungsleistungen bei Firmenkrediten.....	98
5.2.5. Beratungen bei der Wohnhausfinanzierung	99
5.2.6. Anlageberatungen unter ethischen Gesichtspunkten	101
6. Ökologie-orientierte Handlungsmöglichkeiten im technisch-organisatorischen Bereich.....	102
6.1. Einführung	102
6.2. Bedeutung ökologie-orientierter Handlungen im technisch-organisatorischen Bereich.....	102
6.3. Die organisatorische Einbindung des Umweltschutzes in den technisch-organisatorischen Bereich.....	106
6.4. Handlungsmaßstäbe bei der Materialbeschaffung im technisch-organisatorischen Bereich.....	109
6.5. Handlungsfelder im technisch-organisatorischen Bereich	111
6.6. Hemmnisse eines bankbetrieblichen Umweltmanagement im technisch-organisatorischen Bereich.....	115
7. Ökologie-orientierte Handlungsmöglichkeiten im Wertbereich.....	117
7.1. Passivgeschäft	117
7.1.1. Das Öko-Sparbuch	118
7.1.2. Umweltaktien.....	118
7.1.3. Die Öko-Fonds.....	120
7.1.4. Öko-Wachstumskapital-Fonds.....	124
7.1.5. Green warrants.....	124
7.2. Aktivgeschäft	125
7.2.1. Förderkredite im Firmenkundenkreditgeschäft	125
7.2.1.1. Förderkredite aus öffentlichen Sonderkreditprogrammen	126
7.2.1.2. Bankeigene Förderprogrammkkredite	128
7.2.2. Förderkreditberatung im Privatkundenbereich.....	131
7.2.3. Teilnahmekonten.....	133

8. Maßnahmen zur ökologischen Risikobewältigung	134
8.1. Die ökologische Kreditwürdigkeitsprüfung	134
8.1.1. Definition Kreditwürdigkeitsprüfung	135
8.1.2. Aufgabe der ökologischen Kreditwürdigkeitsprüfung	135
8.1.3. Das Modell einer ökologischen Kreditwürdigkeitsprüfung	136
8.1.4. Das Beiräte-Modell	140
8.2. Die Kreditsicherheiten	141
8.2.1. Grundpfandrechte	141
8.2.2. Die Sicherungsübereignung	144
9. Ökologie-orientierte Personalpolitik	145
9.1. Personalpolitik als Ansatzpunkt ökologie-orientierter Betriebsführung	145
9.2. Die Bedeutung ökologie-orientierter Personalpolitik für Kreditgenossenschaften	146
9.3. Das Anforderungsprofil an Firmenkunden- und Anlageberater aufgrund der ökologischen Orientierung	147
9.4. Ökologie-orientierte personalpolitische Handlungsinstrumente	148
9.4.1. Einflußnahme ökologischer Kriterien bei der Personalbeschaffung	148
9.4.2. Förderung umweltbewußter Handlungsweisen bei den Mitarbeitern	149
9.4.3. Mitarbeiterschulung und -aufklärung über Umweltschutz am Arbeitsplatz	150
9.5. Konsequenzen einer fortschrittlichen, ökologie-orientierten Personalpolitik	151
9.5.1. Motivationssteigerung	151
9.5.2. Verstärkte Betriebsidentifikation	153
10. Empirischer Teil	154
10.1. Das Untersuchungsdesign	154
10.1.1. Einführung	154
10.1.2. Methodik der empirischen Untersuchung	158
10.1.3. Auswahlverfahren und Datenerfassung	159

10.2. Untersuchung der empirischen Ergebnisse	161
10.2.1. Der Förderauftrag	161
10.2.1.1. Datenaufbereitung und -analyse.....	161
10.2.1.2. Zusammenfassung	167
10.2.2. Die Unternehmensgrundsätze, -ziele und -politik	168
10.2.2.1. Datenaufbereitung und -analyse.....	168
10.2.2.2. Zusammenfassung	175
10.2.3. Die Risiken und Chancen	176
10.2.3.1. Datenaufbereitung und -analyse.....	176
10.2.3.2. Zusammenfassung	183
10.2.4. Der Wertebereich	184
10.2.4.1. Datenaufbereitung und -analyse.....	184
10.2.4.2. Zusammenfassung	191
10.2.5. Der technisch-organisatorische Innenbereich	192
10.2.5.1. Datenaufbereitung und -analyse.....	192
10.2.5.2. Zusammenfassung	202
10.2.6. Personalbereich	203
10.2.6.1. Datenaufbereitung und -analyse.....	203
10.2.6.2. Zusammenfassung	210
10.2.7. Abschließende Fragen	211
11. Schlußbetrachtung.....	213
Anhang	217
Literaturverzeichnis.....	247

Liste der Abbildungen

Abbildung 1: Die Verbundsäulen der Kreditgenossenschaften	25
Abbildung 2: Marktanteilsentwicklung der Kundeneinlagen von Kreditgenossenschaften, Sparkassen und Kreditbanken (in %)	28
Abbildung 3: Marktanteile der Kundenkredite von Kreditgenossenschaften, Sparkassen und Kreditbanken (in%)	29
Abbildung 4: Umweltbewußtsein in der BRD 1985-1988	53
Abbildung 5: Ein Beispiel für ein ökologisches Unternehmensbild.....	58
Abbildung 6: Die Elemente des Umweltschutzes als Unternehmensziel.....	66
Abbildung 7: Umweltschutz auf drei Ebenen im unternehmerischen Zielsystem	68
Abbildung 8: Zielbildungsprozeß in Kreditgenossenschaften.....	73
Abbildung 9: Die bankbetriebliche Bedeutung des Umweltschutzzieles.....	75
Abbildung 10: Ökologische Bankbetriebsrisiken und -chancen.....	81
Abbildung 11: Ursachen für ökologische Bankbetriebsrisiken	82
Abbildung 12: Umweltgeschäftsfelder der Kreditinstitute.....	92
Abbildung 13: Umwelt-Datenbank als Problemlösung	98
Abbildung 14: Das bankbetriebliche Umweltbeziehungsgeflecht.....	103
Abbildung 15: Cartoon	105
Abbildung 16: Umweltentlastungsstrategien.....	110
Abbildung 17: Entlastung der Natur durch Einsatz von Recyclingpapier in der österreichischen Creditanstalt	110
Abbildung 18: Umweltbelastende In- und Outputfaktoren im Betriebsbereich.....	112
Abbildung 19: BfG: Umwelt-Sonderprogramm.....	130
Abbildung 20: Prüfbereiche der ökologischen Kreditwürdigkeitsprüfung	137
Abbildung 21: Das Modell der ökologie-orientierten Unternehmensführung in Kreditgenossenschaften	156
Abbildung 22: Charakterisierungsprofil des Förderauftrages	163
Abbildung 23: Modifizierung des Förderauftrages.....	165
Abbildung 24: Das Verhältnis zwischen Förderauftrag und Umweltschutz	166
Abbildung 25: Die Integration des Umweltschutzes in die kreditgenos- senschaftlichen Unternehmensgrundsätze	169
Abbildung 26: Die Beziehungen zwischen ökologischen und ökonomischen Zielen	170
Abbildung 27: Die betrieblichen Ziele.....	172

Abbildung 28: Die Bedeutung des Faktors Umweltschutz für die Unternehmenspolitik	174
Abbildung 29: Die bankbetrieblichen Umweltrisiken	177
Abbildung 30: Die Berücksichtigung ökologischer Kriterien bei der Kreditvergabe	179
Abbildung 31: Wertberichtigungen auf Grund von Umweltrisiken	180
Abbildung 32: Beurteilung der Chancen des Marktsegmentes Umweltberatung	182
Abbildung 33: Anteil der vermittelten Umweltschutzförderprogramme	185
Abbildung 34: Die Bereitschaft für ökologische Projekte auf Margenanteile zu verzichten	187
Abbildung 35: Bewertung ökologischer Anlageformen	188
Abbildung 36: Marktbeurteilung des Öko-Sparbuchs für Kleinanleger und des Öko-Fonds	189
Abbildung 37: Ursachen für die Nichtvermarktung ökologischer Aktiv- und Passivprodukte	190
Abbildung 38: Beachtung der Umweltverträglichkeit beim Betriebsmitteleinkauf.	193
Abbildung 39: Umweltschutz in der bankbetrieblichen Organisation	195
Abbildung 40: Berücksichtigung von baubiologischen Aspekten beim Um- oder Neubau von Bankstellen	196
Abbildung 41: Bereitschaft zur Anschaffung von Elektrofahrzeugen	197
Abbildung 42: Bedeutung des betrieblichen Umweltschutzes	199
Abbildung 43: Projektgruppenbildung zur Lösung von Umweltproblemen	200
Abbildung 44: Umweltverträglichkeit von Werbegeschenken	201
Abbildung 45: Vermittlung des Umweltgedankens durch Führungskräfte	204
Abbildung 46: Wirkung des umweltbewußten Verhaltens auf die Mitarbeitermotivation	205
Abbildung 47: Ökologische Kompetenz als Mitarbeiterqualifikation	206
Abbildung 48: Veränderung des Anforderungsprofils der Firmenkundenberater aufgrund ökologischer Fragestellungen	207
Abbildung 49: Zusammenhang zwischen Umweltbewußtsein und verschiedenen Charaktereigenschaften	209
Abbildung 50: Bedeutung und Interesse einer ökologie-orientierten Bankbetriebsführung	211
Abbildung 51: Die Umsetzung einer ökologie-orientierten Bankbetriebsführung ..	212

Liste der Tabellen

Tabelle 1: Entwicklung der Kreditgenossenschaften	27
Tabelle 2: Rahmenkatalog für Förderkredite.....	40
Tabelle 3: Unternehmensleitbild der genossenschaftlichen Bank	61
Tabelle 4: Verhältnis der Unternehmensziele zu den Umweltschutzziele	71
Tabelle 5: Betriebswirtschaftliche Argumente für eine ökologie-orientierte Unternehmensführung	79
Tabelle 6: Umweltfreundliche Alternativen	114
Tabelle 7: Analysekriterien zur Ermittlung von Umweltaktien	123
Tabelle 8: Förderprogramme des Bundes und der Länder für umweltbewußtes Bauen	132
Tabelle 9: Öko-Ckeckliste für die Kreditwürdigkeitsprüfung.....	138
Tabelle 10: Branchen mit hohen Umweltrisiken	139
Tabelle 11: Check-Liste zur Beurteilung von Grundstücken	143
Tabelle 12: Öko-Checkliste bei der Beurteilung von Sicherungsübereignungen....	144
Tabelle 13: Bilanzsummen der untersuchten Kreditgenossenschaften	159
Tabelle 14: Beschäftigte Mitarbeiter.....	160
Tabelle 15: Beurteilung bankeigener, genossenschaftlicher Förderprogramme	186
Tabelle 16: Statements zur ökologischen Personalpolitik.....	208

Liste der Abkürzungen

μ	arithmetisches Mittel
Abb.	Abbildung
Abs.	Absatz
ADG	Akademie deutscher Genossenschaften
Aufl.	Auflage
B.A.U.M.	Bundesdeutscher Arbeitskreis für Umweltbewußtes Management
BAK	Bundesaufsichtsamt für das Kreditwesen
Bd.	Band
BI	Bankinformation
BJU	Bundesverband Junger Unternehmer
bm	Bank und Markt
BMWi	Bundesministerium für Wirtschaft
BSH	Bausparkasse Schwäbisch Hall
bspw.	beispielsweise
BVR	Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken e. V.
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
CA	Creditanstalt
ca.	circa
d. h.	das heißt
DBW	Die Betriebswirtschaft
DEVIF	Deutsche Gesellschaft für Investmentfonds GmbH
DG Hyp	Deutsche Genossenschafts-Hypothekenbank
DGRV	Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband
DIFA	Deutsche Immobilien Fonds AG
e. V.	eingetragener Verein
eG	eingetragene Genossenschaft
EG	Europäische Gemeinschaft
erw.	erweiter
etc.	et cetera
f.	folgende

FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
ff	fortfolgende
GeMut	Gemeinschaft zur Förderung Menschen- und Umweltfreundlicher Technologie e. V.
GenG	Genossenschaftsgesetz
GVR	Genossenschaftsverband Rheinland
HB	Handelsblatt
HBV	Handel, Banken und Versicherung
Hrsg.	Herausgeber
i. d. R.	in der Regel
IÖW	Institut für ökologische Wirtschaftsforschung GmbH
Jg.	Jahrgang
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
MHB	Münchener Hypothekenbank eG
Mio.	Millionen
NGV	Genossenschaftsverband Niedersachsen
Nr.	Nummer
o. J.	ohne Jahrgang
o. S.	ohne Seitenangabe
o. V.	ohne Verfasser
O.B.U.	Schweizerische Vereinigung für ökologisch bewusste Unternehmensführung
OFW	Organisationsforum Wirtschaftskongress e. V.
reg.	regionale
S.	Seite
SGZ	Südwestdeutsche Genossenschafts-Zentralbank AG
sog.	sogenannt
SZ	Süddeutsche Zeitung
Tab.	Tabelle
u. a.	unter anderem
usw.	und so weiter
vgl.	vergleiche

WGZ	Westdeutsche Genossenschafts-Zentralbank eG
WiST	Wirtschaftswissenschaftliches Studium
WISU	Wirtschaftsstudium
z. B.	zum Beispiel
z. Zt.	zur Zeit
ZfgG	Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen
ZfgK	Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen