

# PwC Financial Services\*

Banken · Fonds · Real Estate · Versicherungen

Ausgabe 48, Dezember 2008/Jänner 2009

Nachhaltiges Wirtschaften – die Finanzkrise als Chance



# Nachhaltiges Wirtschaften – die Finanzkrise als Chance



Das chinesische Schriftzeichen Wei ji zeigt sehr deutlich das Potenzial das in jeder Krise steckt. Im Gegensatz zum deutschen Wort „Krise“ besteht die asiatische Bezeichnung

aus den Wortzeichen für existentielle Bedrohung (wei) und Chance (ji). Wir befinden uns in einer Zeit die Fragen nach dem langfristigen Erfolg bestehender Managementkonzepte und auch den Maßstäben von Wertschöpfung aufwirft. Das auf langfristige und ganzheitliche Wertschöpfung ausgerichtete Konzept der Nachhaltigkeit gewinnt nun zunehmend an Bedeutung und wird zur Chance.

## Nachhaltigkeit in Zeiten der Krise

23.000.000.000.000 in Worten 23 Billionen US Dollar ist der bisher bekannte Wertverlust durch die Finanzkrise an den weltweiten Börsen. Die Auswirkungen auf die Realwirtschaft sind noch unabsehbar. Milliarden schwere Rettungspakete und Staatsgarantien versuchen vor allem eines, das Vertrauen in den Finanzmarkt und dessen Institutionen wiederherzustellen. Zur selben Zeit wurden Abfertigungen in der Höhe von Millionen an erfolglose Unternehmenslenker gezahlt und der jüngste 50 Milliarden US Dollar Betrug des Ex-NASDAQ Chefs Madoff, bringt das Thema Unternehmerethik in Erinnerung. Als wäre diese Krise nicht genug, nehmen die bisherigen Herausforderungen wie der Klimawandel, die demografische Veränderung, oder die Ressourcen- und Energieknappheit zu. Unternehmen spüren die Auswirkungen in Form von steigenden Preisen für CO<sub>2</sub> Emissionen, steigenden Energie- und Rohstoffkosten und Fachkräftemangel.

Gegenüber den hunderte Milliarden schweren Rettungspaketen für Finanzmärkte, nehmen sich die globalen Absichtserklärungen zur Erreichung der United Nations Development Goals in der Höhe von 195 Milliarden US Dollar (Umsetzung bis 2015), unscheinbar aus. Angesichts dieser Fakten stellt sich die Frage, wie die Lösungen dieser Probleme unter einen Hut zu bringen sind und was dies für Unternehmen bedeutet. Das Konzept der Nachhaltigkeit, also der langfristigen Wertschöpfung, durch eine gleichwertige Beachtung ökonomischer, sozialer und ökologischer Aspekte, bietet eine Antwort auf die genannten Herausforderungen. Die Umsetzung dieses Prinzips in Unternehmen, ist unter dem Begriff der Corporate Social Responsibility (CSR), oder etwas weitgefasserter der Corporate Responsibility (CR) bekannt.

Österreichische Führungskräfte und CR-Experten kamen beim ersten PwC CSR-Workshop vergangenen November zu folgendem Schluss: Wenn unternehmerische Verantwortung als strategisches Managementkonzept verstanden ist, von Management und Mitarbeitern gelebt wird und Nachhaltigkeitsperformance durch verlässliche Kennzahlen gesteuert wird, dann gelingt eine erfolgreiche Wertschöpfung. Für Peter Oswald, CEO von Mondi und Präsident der österreichischen CSR Plattform respACT, ist integriertes CSR, im Gegensatz zu rein philanthropischen Maßnahmen unabhängig vom Konjunkturzyklus, wertschöpfend.

Welche CR Werttreiber können Sie für sich nützen? Im November 2008 führten das Unternehmensnetzwerk Business for Social Responsibility (BSR) und das Strategie- und Kommunikationshaus Cone LLC eine Umfrage zur Wahrnehmung von CR, unter 424 CR Experten durch (im folgenden BSR Studie genannt) und maßen sieben Werttreiber, mit der höchsten Wertung von 84%. Eine weitere Studie von der Economist Intelligence Unit und PwC „Doing good – Business and the Sustainability Challenge“ vom Februar 2008

(im folgenden Economist Studie), maß elf Werttreiber und zeigte die höchste Wertung von 37%. Mehr als 1.200 Unternehmensleiter, davon ein Drittel aus West- und Osteuropa, wurden dafür zu den Werttreibern von CSR befragt:

## 1. Glaubwürdigkeit und Reputation

Vertrauen ist das Schlagwort der aktuellen Finanzkrise, besonders für Banken und Finanzinstitute. Um dies zu bilden und zu bewahren, sind Glaubwürdigkeit und Transparenz wesentliche Faktoren und beeinflussen die Reputation eines Unternehmens. 84% der Teilnehmer der BSR Studie sehen in erhöhter Reputation den größten Werttreiber. Mit einer Wertung von 29% in der Economist Studie wird die Bedeutung der Identifikation und des Managements von Reputationsrisiken unterstrichen.

Investoren, Stakeholder und vor allem das eigene Management, haben Interesse an transparenten und verlässlichen Informationen zu den wesentlichen Aspekten und Entwicklungen des CR Managements und nicht finanziellen Kennzahlen. Um gegenüber Shareholdern und Stakeholdern transparent zu sein, werden jährlich weltweit über 3000 und in Österreich mittlerweile 40 solcher Berichte veröffentlicht. Ein Viertel der ATX Prime Unternehmen hat den Wert dieser Berichte bereits erkannt. Die Berichts-Plattform Corporate Register zeigt, dass österreichische Unternehmen mit einer externen Prüfung von 56% der Berichte größeren Wert auf Glaubwürdigkeit legen, als der Europäische Schnitt mit ca. 30%. Noch gibt es keine verbindlichen Normen für Inhalt und Qualität, doch bereits weltweit verbreitete Richtlinien wie den de facto Standard der Global Reporting Initiative mit 10 Grundsätzen und 79 Indikatoren. Ähnlich den IFRS Regeln für die Jahresabschlussprüfung, gibt es mit dem International Standard on Assurance Engagements (ISAE 3000), oder dem AccountAbility 1000 Assurance Standard, Prüfstandards. In Zukunft sind eine Zunahme der Anzahl und eine Verbesserung der Qualität in Form von integrierten Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichten zu erwarten.

## 2. Stakeholderansprüche und Kundenbindung

In Zukunft wird entscheidend sein, wie den Stakeholderansprüchen nach mehr Verantwortung und Transparenz entsprochen wird. 37% der befragten CEOs der Economist Studie sehen in der Gewinnung und Bindung von Kunden den größten Werttreiber. Mit der zweithöchsten Wertung von 80% der BSR Studie, werden die steigenden Stakeholder Ansprüche allgemein als wesentlicher Treiber erkannt.

Am Boden der finanziellen Tatsachen angelangt, fragen immer mehr Bankkunden und Anleger nach langfristig rentablen, aber auch ethischen, ökologischen und sozialen Veranlagungsformen. Es gibt zahlreiche Ansätze verantwortungsvoller und nachhaltiger Finanzprodukte, die den Ansprüchen des auf 500 Milliarden Dollar geschätzten Marktsegments der LOHAS (Lifestyle of Health and Sustainability) genügen, zu dem bereits jeder dritte Konsument in Amerika und Europa zählt. Eine erhöhte Aufmerksamkeit dieser Kunden für Risiken und eine langfristige, stabile Wertschöpfung, wird den Bedarf nach nachhaltigen Produkten weiter erhöhen. Konkret verzeichnete eine Wiener Privatbank, die Einlagenzunahme von 15% in ethische Anlageformen bei 4% Zinsen. Die deutsche EthikBank mit 70 Millionen Euro im Einlagenbereich oder die Schweizer Privatbank Sarasin mit eigenem Nachhaltigkeitsportfolio, werden als Beispiele für einen erfolgreichen nachhaltigen Business Case angeführt. Leopold Seiler von Seiler Asset Management, berichtete beim letzten PwC Investmentforum, über eine krisenre-

sistente Rendite von 4-6% in seinen Mikrokreditinvestments. Im vergangenen Jahr wurde das Recht auf Zugang zu grundlegenden Finanzdienstleistungen auf einer Konferenz der Europäischen Kommission diskutiert. Die Finanzbranche wird aufgefordert, sich durch verstärkte CSR Maßnahmen, weg vom kurzfristigen Profitdenken zu entwickeln. So gelingt es mehr Menschen diesen Zugang zu ermöglichen und gleichzeitig dem Konsumentenanspruch nach mehr sozialer Verantwortung zu entsprechen. Das Projekt der „Zweiten Sparkasse“ zeigt seit 2006, wie erfolgreich auch Personen mit geringem Einkommen eine Bankverbindung ermöglicht werden kann.

### 3. Kosten senken und Effizienz steigern

Die Ausschöpfung von Einspar- und Effizienzsteigerungspotenzialen ist momentan von großer Bedeutung. Durch das Konzept der Ökoeffizienz, also der effizienten Verwendung von Energie und Ressourcen, gelingt es Kosten dauerhaft zu senken und gleichzeitig den negativen Einfluss auf Klima und Umwelt zu reduzieren. Für 75% der Befragten der BSR Studie ist die Kostensenkung durch Einsparungen oder Effizienzsteigerungen und für 31% der Teilnehmer der Economist Studie, die daraus folgende Profitabilitätssteigerung entscheidend.

Die österreichische Kontrollbank zeigt in ihrem aktuellen Nachhaltigkeitsbericht, wie Mehrwert durch CR Maßnahmen geschaffen werden kann. Im Jahr 2007 sank der Energieverbrauch und der damit verbundene CO<sub>2</sub> Ausstoß um 9%, der Geschäftsverkehr in km um 27% und die verkehrsbedingten CO<sub>2</sub> Emissionen um 28%, die Abfallmenge um 11%, der Wasserverbrauch um 2% und der Papierverbrauch um 3%. Im selben Zeitraum stiegen Zinsen und ähnliche Erträge um 32% und der Konzernjahresüberschuss um 26%. Nicht nur die Finanzbranche profitiert von ökologischen CR Maßnahmen. Das Wertschöpfungspotenzial der Energie- und Ressourceneffizienz, wird zusehends auch in der Industrie, sowie Tourismus- und Handelsbranche als Werttreiber erkannt.

### 4. Investorenanforderungen und Shareholder Value

Der Anstieg des Shareholder Value (34%) und eine erhöhte Attraktivität für Investoren (17%), sind laut der Economist Studie weitere CR Werttreiber. Die Auswertung der BSR Studie zeigt, dass sich 76% einen erhöhten Return on Investment durch CSR Aktivitäten erwarten.

Eine Reihe von Aktienindizes wie der Dow Jones Sustainability Index oder der österreichische VÖNIX Index und der OeKB Sustainability Fund Index, selektieren Unternehmen nach strengen Nachhaltigkeitskriterien. Gefragt nach der Performance dieser ist die klare Expertenantwort des PwC Investmentforums: Nachhaltige Anlageformen entwickelten sich in den letzten Jahren leicht besser, oder zumindest gleich gut wie herkömmliche. Laut Stefan Peller von SAM Indexes ist zu erwarten, dass nachhaltige Unternehmen leistungsfähiger sind, doch unterscheiden die Investoren noch zu wenig im Bezug auf intransparent und kurzfristig agierende Unternehmen. Der aktuelle Global Private Equity Report 2008 von PricewaterhouseCoopers zeigt: Jene Unternehmen welche Risiken und Chancen im Nachhaltigkeitsbereich erfolgreich managen, spielen eine immer größere Rolle im Bezug auf die Wertschöpfung im Private Equity Portfolio.

Finanzanalysten und Investment Firmen erkennen die Grenzen der rein finanziellen Bewertung und Berichterstattung und verlangen nach ganzheitlicher und zukunftsorientierter Information. Der aus 400 Investment Firmen, Banken und Asset Managern beste-

hende Deutsche Verband der Finanzanalysten (DVFA), hat 2008 gemeinsam mit PwC eine Richtlinie für die Berichterstattung über Umwelt- Sozial- und Governance Aspekte herausgegeben. Durch 30 Indikatoren, wie die Information zu Energieeffizienz, zur Umweltverträglichkeit von Produkten oder zur Korruptionsbekämpfung, soll Nachhaltigkeit mess- und vergleichbar gemacht werden. Die positive Korrelation von Finanz- und Nachhaltigkeits-Performance wird 2008 im „Sustainability Yearbook“, welches von PwC und SAM Indexes jährlich herausgegeben wird, weiter empirisch belegt.

### 5. Die besten Mitarbeiter gewinnen und binden

In jenen Unternehmen, wie zum Beispiel Banken und Versicherungen, wo Wertschöpfung vor allem durch Menschen erzielt wird, spielt der Mensch auch die zentrale Rolle im Nachhaltigkeitsmanagement. Mit einer Wertung von 26% seitens der CEOs in der Economist Studie, ist der Gewinn und das Halten der best qualifizierten Mitarbeiter ein weiterer CR Werttreiber.

Gut qualifizierte Bewerber haben oft die Wahl zwischen mehreren Arbeitgebern und fragen zunehmend nach dem ökologischen und sozialen Engagement. Eine 2008 durchgeführte Umfrage der Stanford University unter MBA Abgängern von 11 Business Schools zeigt, dass 97% der Business School Absolventen einen Abschlag von 15.000 Dollar (bei 103.000 Dollar Jahresgehalt) für eine Anstellung in einem nachhaltig ausgerichteten Unternehmen in Kauf nehmen. Auf dem Forum Alpbach 2008 wies Staatssekretärin Marek auf die 50% geringeren Kosten in der Personalsuche bei familienfreundlichen Unternehmen hin. CSR Experten österreichischer Finanzinstitute, geben die geringere Fluktuationsrate, die höhere Mitarbeitermotivation, oder die geringeren Krankenstandstage als Beispiele für konkrete Wertschöpfung von sozialen CR Maßnahmen an. Durch das „Good Company“ oder das „Best Company to Work for“ Ranking und Auszeichnungen wie dem „Audit Beruf und Familie“, gibt es auch in diesem Bereich Vergleichsmöglichkeiten für potenzielle Mitarbeiter.

### Pro und Kontra – mit Verantwortung aus der Krise

Unternehmen sehen sich in der CR Umsetzung meist mit zusätzlichen Investitionen, wie zum Beispiel bei der Implementierung von Energieeffizienzmaßnahmen und der Durchführung von Potenzialanalysen und Stakeholderdialogen konfrontiert. Der Anspruch an Transparenz und Verantwortung verlangen eine nicht immer einfache Auseinandersetzung mit den eigenen Werten.

Andererseits bieten sich in der Krise notwendige kurzfristige und vor allem zukunftsgerichtete Wertschöpfungspotenziale durch eine ganzheitliche Wertorientierung: Energie- und Ressourceneffizienz führt zu sinkenden Kosten, durch nachhaltige Produkte und Dienstleistungen können Kunden gehalten und gewonnen werden und das Messen nicht finanzieller Indikatoren, sowie eine transparente Berichterstattung führen zu erhöhter Glaubwürdigkeit. Es ergeben sich somit für vorausblickende Unternehmen, welche Nachhaltigkeitsrisiken managen und Chancen nutzen, neue Wege um mit Verantwortung gestärkt aus der Krise zu gehen.

Die steigende Komplexität und Anforderungen, sowie die Fülle an Information im Bezug zu Nachhaltigkeit und der Corporate Responsibility, werden zunehmend von eigenen, multidisziplinären Teams in Unternehmen gemanaged. In vielen Fällen benötigt es einen kompetenten Partner, um sich auf das Wesentliche zu konzentrieren und das vorhandene Potenzial zum Erfolgsfaktor zu machen.



## Zum Autor

Philipp Gaggl

Mag. Philipp Gaggl ist seit April 2008 bei PricewaterhouseCoopers für den Bereich Sustainable Business Solutions, also der CSR- und Nachhaltigkeitsberatung zuständig. Sein Aufgabenfeld reicht unter anderem von der Analyse der Herausforderungen, Chancen und Risiken mit Nachhaltigkeitsbezug, dem Aufbau eines Stakeholder- oder Wissensmanagements, über die Entwicklung und Review von Systemen und Prozessen, bis hin zur Prüfung von Nachhaltigkeitsberichten. Zuvor hat Philipp Gaggl bei DuPont de Nemours Unternehmen bei der Analyse von Arbeitssicherheitsproblemen und der Entwicklung von Lösungsstrategien begleitet und zuvor eine CSR Strategieanalyse für die United Nations Organisation durchgeführt.

## Tipps

### Nützliche Links

Studie „BSR/Cone 2008 Corporate Responsibility in a New World Survey“, Business for Social Responsibility November 2008  
[www.bsr.org](http://www.bsr.org)

Studie „Doing good: Business and the sustainability challenge“  
The Economist Februar 2008  
[www.sustainability.com/aboutsustainability/news-article.asp?id=1346](http://www.sustainability.com/aboutsustainability/news-article.asp?id=1346)

Information zu Nachhaltigkeitsberichterstattung, PwC  
[www.corporatereporting.com](http://www.corporatereporting.com)

Sustainability Yearbook, SAM & PwC  
[www.sam-group.com](http://www.sam-group.com) (Download im Bereich Publikationen)

„Financial inclusion“, Studie und Veranstaltung, Europäische Kommission, Mai 2008  
[http://ec.europa.eu/employment\\_social/spsi/events\\_en.htm](http://ec.europa.eu/employment_social/spsi/events_en.htm)  
(Download im Bereich Publikationen)

„KPIs for ESG“, DVFA  
[www.dvfa.de](http://www.dvfa.de) (Suche nach non-financials)

CSR Ranking Österreich, Center for Corporate Citizenship Austria  
[www.ccc-austria.at](http://www.ccc-austria.at)

Informationen zu Sustainable Business Solutions, PwC Österreich  
[www.pwc.at/sustainability](http://www.pwc.at/sustainability)

[www.pwc.at](http://www.pwc.at)

## Themenvorschau

### Thema der nächsten Ausgabe

**Zeiten der Veränderung – Wie der Private-Equity-Markt auf die Herausforderungen der neuen Marktverhältnisse reagiert**

Eine Studie von PricewaterhouseCoopers beleuchtete kürzlich die Notwendigkeit für Private-Equity-Unternehmen, ihre Geschäftstätigkeit in Zeiten wie diesen zu diversifizieren und umreißt die wesentlichen Herausforderungen, denen sich die Branche stellen muss, um auf die derzeit geschrumpften Märkte zu reagieren. Der Bericht mit dem Titel 'Seeking differentiation at a time of change' zeigt auf, dass größere Fonds ihre Investmentkriterien und geografischen Horizonte erweitern.

Medieninhaber und Herausgeber: PwC PricewaterhouseCoopers, Erdbergstraße 200, 1030 Wien

Für den Inhalt verantwortlich: Mag. Andrea Cerne-Stark, [andrea.cerne-stark@at.pwc.com](mailto:andrea.cerne-stark@at.pwc.com)

Für Änderungen der Zustellung verantwortlich: Lucija Dzojic, [lucija.dzojic@at.pwc.com](mailto:lucija.dzojic@at.pwc.com), Tel.: 01/501 88-3602, Fax: 01/501 88-648

Der Inhalt dieses Newsletters wurde sorgfältig ausgearbeitet. Er enthält jedoch lediglich allgemeine Informationen und spiegelt die persönliche Meinung des Autors wider, daher kann er eine individuelle Beratung im Einzelfall nicht ersetzen. PwC übernimmt keine Haftung und Gewährleistung für die Vollständigkeit und Richtigkeit der enthaltenden Informationen und weist darauf hin, dass der Newsletter nicht als Entscheidungsgrundlage für konkrete Sachverhalte geeignet ist. PwC lehnt daher den Ersatz von Schäden welcher Art auch immer, die aus der Verwendung dieser Informationen resultieren, ab.