

Hartes Geld mit «grünen» Investments

NACHHALTIGKEIT Hohe Energiepreise und neue Selektionskriterien geben den ethisch korrekten Anlagen kräftig Schub. Fonds-Emittenten liefern sich einen Wettlauf um die beste Position im Thema.

SAMUEL GERBER

Vorbei die Zeiten, als Nachhaltigkeit mit sanfter Entwicklung gleichgesetzt wurde: «In den letzten fünf Jahren hat das Angebot an Nachhaltigkeits-Fonds explosionsartig zugenommen», sagt Ralph Sauser, CEO der Vermögensverwalterin ATAG Asset Management (AAM).

Jüngster Neuzugang ist die AAM selbst; sie hat dieser Tage eine strategische Partnerschaft mit der im Bereich sozial verantwortliche Investitionen tätigen Zürcher Firma Care Group angekündigt. Dreh- und Angelpunkt der Zusammenarbeit ist der «CG Global Sustainable Fund of Funds»: Im Wesentlichen ein Dachfonds, der ein Portefeuille von rund 20 verschiedenen Nachhaltigkeits-Vehikeln bewirtschaftet. Das Produkt richtet sich vorerst an institutionelle

Investoren. Die Zulassung des Fonds für den Vertrieb an Privatkunden soll beantragt werden.

Alcan auf dem Siegerpodest

Damit gesellt sich der Fund-of-Funds zu Einzeltitel-Instrumenten wie dem «Greeninvest»-Fonds der Swisscanto oder zu den Produkten des Schwergewichts SAM Group. Letztere hat bereits verschiedene Nachhaltigkeits-Indizes lanciert; etwa den «DJ Sustainability World Index», der mit einer 12-Monats-Performance von 15% den weltweiten Aktienmarkt geschlagen hat. Ein deutlicher Beweis dafür, dass der Trade-off zwischen Nachhaltigkeit und ansprechender Rendite verschwindet. Ursache dafür sind einerseits die hohen Energiepreise, die etwa Solarstromaktien einen Höhenflug bescheren. Andererseits können nun fast alle Branchen nach dem «best in class»-Ansatz bezüglich Nachhaltigkeit selektiert werden.

So der Aluminiumgigant Alcan: Für die Produktion benötigt er zwar Unmengen Energie. Trotzdem wurde der ehemalige Alcan-Chef Travis Engen am diesjährigen «Sustainability Forum» in Zürich für seine Arbeit ausgezeichnet.



Analyse

2e pilier: évitons d'alourdir le fardeau!



Emmanuel Garessus

Chacun choisit son banquier, son assureur et son électricien, sans tout connaître de leurs techniques. Mais personne ne choisit sa caisse de pension. Les discussions nourries sur les réformes du système, en marge de l'affaire Swissfirst, ignorent cette donnée de base. On tombe à nouveau dans la bataille d'experts. Le spectacle offert est inqualifiable. Un drame de l'incompréhension? Un théâtre de l'absurde? L'acteur principal, l'assuré, ne joue pas le premier rôle. Loin de là. Les gérants, membres du conseil de fondation, consultants, agissent en son nom, au nom du capitalisme fiduciaire. Avec succès, si on le mesure à la croissance des actifs gérés, moins selon leur performance. Ici, la réussite est une affaire de pouvoir: le quart des actions suisses cotées appartiendra aux caisses de pension en 2010. Cette expansion cache un énorme malaise. Les plaies des caisses de pension publiques et de Swiss Life sont à peine refermées que celles de Swissfirst s'ouvrent déjà. Et, encore et toujours, l'industrie s'en remet à l'Etat, se perd dans les méandres d'un cadre légal jugé déficient et inefficace et exige de le renforcer... jusqu'à la prochaine affaire.

Malgré les conseils venant de toute part, le 2e pilier reste une industrie régie par la loi du court terme, alors que l'assuré attend le

résultat de ses placements mensuels dans plus d'une génération. Ce conflit d'échéance était d'ailleurs le thème du symposium du Sustainability Forum ces derniers jours. L'industrie serait en pleine contradiction, entre des objectifs éloignés et des critères à court terme. Qui confie son argent à des gérants rémunérés pour leur capacité à se distinguer sur base trimestrielle. Qui exige des comptes trimestriels de la part des entreprises et réagit violemment si l'une d'elles dévie d'un millimètre par rapport aux attentes. Qui omet les concepts de développement durable. Un horizon d'investissement plus distant serait souhaitable, même si l'opposition entre court et long terme n'est pas centrale. Le concept de gestion du risque va bien au-delà.

L'assuré, cet oublié du système, n'est guère rassuré. De toute manière, la concurrence ne fonctionne pas, critique Gerhard Schwarz, le chef de la rubrique économique de la NZZ. La «possibilité d'exit», c'est-à-dire de sortir de sa caisse de pension, est le problème principal, déclare-t-il lors d'un débat. Notre système de prévoyance fonctionne bien, répètent pourtant inlassablement les dirigeants des caisses de pension, les consultants, les gérants, les politiciens, les ban-

Ce résultat décevant découle d'une cascade de déléguations qui omet le premier droit du client, la sortie

quiers. Et les assurés? Ils sont rarement invités à prendre la

parole. Curieuse industrie que celle dont le client ne s'exprime pas. Mais «est-ce que l'assuré sait ce qu'il veut»? Une table ronde sur cette question de base peine à y répondre: «Non, l'assuré ne sait pas ce qu'il veut», affirme le chef de l'investissement du Fonds de réserve pour les retraites, Jean-Louis Nakamura. Les assurés sont incapables de formuler clairement leurs désirs de prévoyance et de placer les incitations en conséquence.

«Au contraire. Nous savons ce que veut l'assuré», rétorque Dominique Biedermann, directeur de la Fondation Ethos. L'assuré a un objectif financier à l'horizon de plus d'une génération, mais il ne s'en satisfait pas et veut bénéficier d'un certain cadre de vie, social et environnemental. Mais, pour que le système de capitalisme fiduciaire fonctionne, les règles de gouvernance doivent être renforcées.

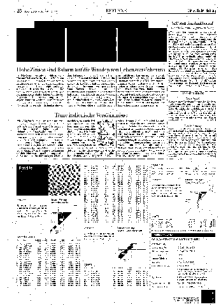
«L'assuré sait ce qu'il veut, mais il ignore ce qu'il a besoin de savoir», selon Stefan Bichsel, associé de Lombard Odier Darier Hentsch. La responsabilisation de l'assuré – mais pas uniquement de lui –, une individualisation du système et une plus grande transparence, arme décisive pour combattre les conflits d'intérêts, voilà les clés du succès.



Es ist die Risikoaversion, nicht die Kurzfristigkeit

G. S. Eine gängige Klage über die Wirtschaft lautet, die Investoren agierten zu kurzfristig. Die Fixierung der Finanzmärkte auf Quartalsergebnisse zwingt die Manager dazu, immer den Gewinn des nächsten Quartals zu maximieren. Sie verunmöglichen langfristig angelegte Projekte, wie sie auch im Sinne der Nachhaltigkeit wünschenswert seien. Am letzte Woche in Rüschlikon durchgeführten «Sustainability Forum» wurde dieser Gedanke auch auf Pensionskassen angewendet. Gerade dort – wie beim normalen Aktiensparen – zeigt sich jedoch, dass vielleicht nicht so sehr die Kurzfristigkeit Projekte verunmöglicht, die einen langen Atem verlangen, sondern eher die Risikoaversion, die in reichen Ländern besonders ausgeprägt zu sein scheint. Wenn man kein Geld verlieren will, sind Investitionen, die erst nach 10 Jahren Gewinn abwerfen und zwischendurch sogar Verluste einfahren, des Teufels. Wer meint, Pensionskassenversicherte müssten einen besonders langen Zeithorizont haben, dürfte sich gleich zweimal täu-

schen: Zum einen schrumpft der Zeithorizont der Versicherten, je älter sie werden, zum anderen möchten jüngere Versicherte auf dem Weg zu einem hohen Alterskapital ruhig schlafen. Weil der Erfolg sehr langfristiger Investitionen besonders ungewiss ist, dürften viele Versicherte bereit sein, eine längerfristig schlechtere Performance zugunsten von mehr Sicherheit in Kauf zu nehmen. Gäbe es in der Schweiz eine freie Pensionskassenwahl, müsste man darüber nicht spekulieren: Es hätten wohl jene Kassen Erfolg, die der Risikoaversion gerecht werden.



Wieder ist es Zeit für den BVG-Mindestzins

Bald Bundesratsentscheid für 2007 –

Pensionskassen im Konfliktfeld von Langfristanlage und jährlicher Bilanz

Von Thomas Hengartner

Das Festlegen der minimalen Verzinsung der Pensionskassenguthaben der Arbeitnehmenden ist Sache des Bundesrats. Viele Vorsorgefachleute empfehlen der Regierung, einen berechenbaren, auf den Finanzmarkterträgen basierenden Entscheidungsmechanismus festzulegen, beispielsweise durch eine Verknüpfung mit dem Zins der Bundesobligationen. Manche gehen noch weiter und suchen die Lösung in einem gänzlichen Verzicht auf eine Verzinsungsvorgabe.

Radikale Stimmen gab es auch an der internationalen Fachtagung zum Thema «Short- to Long-term: Who cares?», die von der Organisation Sustainability Forum Zürich diese Woche in Rüschlikon durchgeführt wurde. «Langfristanleger des Vorsorgebereichs müssen grosse Preisschwankungsrisiken eingehen und auf eine Portfolioversicherung verzichten dürfen», postulierte Jean-Louis Nakamura vom französischen Fonds de réserve pour les retraites.

Der Anlagechef des staatlichen Fonds – der mit dem AHV-Ausgleichsfonds vergleichbar ist – nannte als weitere Erfolgsfaktoren die Einhaltung einer klaren Gewaltentrennung (Corporate governance) und eine Umsetzung der beschlossenen Anlagestrategie durch mandatierte Finanzdienstleister. Nicht nur von diesen müsse die Einhaltung eines sauberen und korrekten Verhaltens eingefordert werden, sondern auch von den Verantwortlichen der Unternehmen, in deren Aktien und Anleihen die Vorsorgegelder investiert werden.

Als Investoren «gefangen»

Die Teilnehmer an einem für Medienvertreter organisierten Podium verlangten die Mitberücksichtigung so genannter nichtfinanzieller Kriterien, wie sie im

Nachhaltigkeitsansatz beachtet werden. Sustainability-Anlagen wie auch das unter dem englischen Begriff Engagement zusammengefasste bewusste, regelgestützte Wahrnehmen der Aktionärsrechte gewinnen zunehmend an Akzeptanz – nicht zuletzt, weil in- wie ausländische Vorsorgeträger immer klarer erkennen würden, dass sie langfristig «gefangene» oder zumindest gebundene Anleger (Captive investors) sind.

Auf das Konfliktfeld von langfristiger Vermögensanlage und jährlicher (Erfolgs-)Bilanzierung weist auch die am Donnerstag veröffentlichte Studie der Universität St. Gallen zu so genannt dynamischen Anlagestrategien hin. Wie der Studienverantwortliche Professor Manuel Ammann im nebenstehenden Interview ausführt, können die finanztechnisch komplexen dynamischen Anlagemodelle besonders für Pensionskassen mit knappem Deckungsgrad vorteilhaft sein. Sie vermindern im heutigen System des jährlich definierten BVG-Mindestzinses die Gefahr einer massiven Deckungsgradeinbusse.

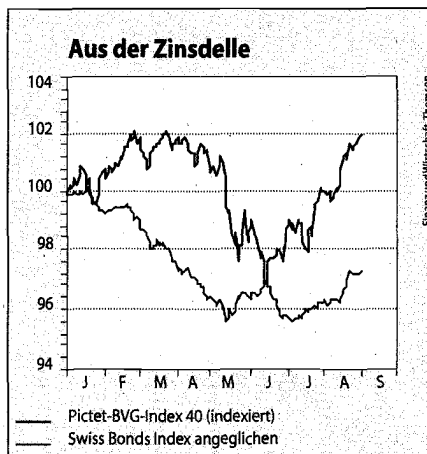
Pensionskassen rund 2% im Plus

Flexibler und damit auch renditeträchtiger operieren könnten die Pensionskassen jedoch, meint Ammann, wenn auf eine Mindestzinsvorgabe verzichtet würde und die Anlagenstrukturierung deshalb weniger eng begrenzt wäre. In der Tat steht einer solchen Freigabe wenig im Wege. Bleibt nach versicherungstechnisch notwendigen Aufzinsungen ein Jahresüberschuss, befindet der aus Vertretern beider Sozialpartner zusammengesetzte Stiftungsrat über dessen Verwendung bzw. Aufteilung. Im BVG-Kollektivgeschäft der Assekuranz ist gleichfalls ein Verteilungsschlüssel definiert.

Vorherhand bleibt den Pensionskassen das BVG-Mindestzinsregime jedoch erhal-



ten. Noch diesen Monat dürfte der Bundesrat den für die Gelder des BVG-Obligatoriums relevanten Satz für 2007 festlegen. Eine Weiterführung der derzeit geltenden 2,5% scheint angebracht, denn die Wertchriftenvermögen der Pensionskassen haben im bisherigen Jahresverlauf gemäss den Pictet-BVG-Indizes im Schnitt eine Performance von rund 2% abgeworfen.



«Das heutige BVG-System provoziert das Eingehen grosser Sanierungsrisiken», kritisiert Manuel Ammann. BILD: NIQUE NAGER

Märkte und Meinungen

Corporate Governance: Lehren aus der DDR

Obwohl die Aktionäre die Eigentümer der Publikums-Aktiengesellschaften sind, werden sie oft als die schwächste Gruppe im Zusammenspiel mit Verwaltungsräten und Managern bezeichnet. Ein heikler Punkt ist der Informationsvorsprung des Managements gegenüber den anderen Akteuren. Die Möglichkeiten zur Kontrolle der Geschäftsleitung durch die Aktionäre standen auch jüngst im Blickpunkt der Teilnehmer des **siebten Sustainability Leadership Symposium** in Rüslikon. An der abschliessenden Paneldiskussion wurden von den Teilnehmern zwei grundlegende Mechanismen zur Artikulation von Unzufriedenheit aufgezeigt: «exit» und «voice». Die Begriffe gehen auf den Ökonomen Albert O. Hirschman zurück.

* Mit «exit» wird bei Aktiengesellschaften die Abwanderung von unzufriedenen Aktionären verstanden. Peter Forstmoser, Verwaltungsratspräsident der Swiss Re, erklärte, dass die Geschäftsführung über das Kaufen und Verkaufen von Aktien und somit über den Börsenkurs diszipliniert werde. Colin Melvin, Hermes Pensions Management, strich hingegen die Bedeutung von «voice» hervor, der direkten Einflussnahme der Aktionäre auf das Unternehmen über vermehrte Mitspracherechte. Er sagte, dass viele institutionelle Investoren bei ihrer Investitionsentscheidung Indizes nachbilden würden. Dadurch würden die Möglichkeit zur Abwanderung und deren Effekt eingeschränkt; «voice» sei die Alternative. Wie bei Hirschman beschrieben, stehen sich die zwei Mechanismen konträr gegenüber. Welche Form der Artikulation von Unzufriedenheit gewählt wird, hängt dabei von der Höhe des jeweiligen Aufwands und den Zielen der Aktionäre ab.

* Hirschman selbst stellte aber seine These in Frage, als er die Vorgänge in der DDR im Herbst 1989 beschrieb. Die Möglichkeit für unzufriedene Bürger, die DDR zu verlassen, stärkte die Protestbewegung derjenigen, die blieben. Gerade nicht analog, aber doch ähnlich ist der Verlauf in der Unternehmenswelt. Durch eine vermehrte Vernetzung der

Finanzmärkte verbreiterten sich die Anlagemöglichkeiten, und die Mobilität der Investoren vergrösserte sich. Deshalb ist die Frage auch weniger, welcher Kontrollmechanismus besser oder schlechter ist, sondern eher, wie sich die Unternehmen der Herausforderung «aktiver» Aktionäre stellen und wer in wessen Namen seine Stimme erheben soll. Die Finanzmarkt-Akteure haben es in der Hand, mit Hilfe von selbstauferlegten Corporate-Governance-Regeln etwaigen Eingriffen des Staates, der zum Überschliessen tendiert, den Wind aus den Segeln zu nehmen.

gho.

Diesen Artikel finden Sie auf NZZGlobal unter: <http://www.nzz.ch/global>

NZZ Online: <http://www.nzz.ch>
Copyright (c) Neue Zürcher Zeitung AG

Neue Zürcher Zeitung

05. September 2006

Es ist die Risikoaversion, nicht die Kurzfristigkeit

G. S. Eine gängige Klage über die Wirtschaft lautet, die Investoren agierten zu kurzfristig. Die Fixierung der Finanzmärkte auf Quartalsergebnisse zwingt die Manager dazu, immer den Gewinn des nächsten Quartals zu maximieren. Sie verunmögliche langfristig angelegte Projekte, wie sie auch im Sinne der Nachhaltigkeit wünschenswert seien. Am letzte Woche in Rüslikon durchgeführten «Sustainability Forum» wurde dieser Gedanke auch auf Pensionskassen angewendet. Gerade dort - wie beim normalen Aktiensparen - zeigt sich jedoch, dass vielleicht nicht so sehr die Kurzfristigkeit Projekte verunmöglicht, die einen langen Atem verlangen, sondern eher die Risikoaversion, die in reichen Ländern besonders ausgeprägt zu sein scheint. Wenn man kein Geld verlieren will, sind Investitionen, die erst nach 10 Jahren Gewinn abwerfen und zwischendurch sogar Verluste einfahren, des Teufels. Wer meint, Pensionskassenversicherte müssten einen besonders langen Zeithorizont haben, dürfte sich gleich zweimal täuschen: Zum einen schrumpft der Zeithorizont der Versicherten, je älter sie werden, zum anderen möchten jüngere Versicherte auf dem Weg zu einem hohen Alterskapital ruhig schlafen. Weil der Erfolg sehr

langfristiger Investitionen besonders ungewiss ist, dürften viele Versicherte bereit sein, eine längerfristig schlechtere Performance zugunsten von mehr Sicherheit in Kauf zu nehmen. Gäbe es in der Schweiz eine freie Pensionskassenwahl, müsste man darüber nicht spekulieren: Es hätten wohl jene Kassen Erfolg, die der Risikoaversion gerecht werden.

Diesen Artikel finden Sie auf NZZGlobal unter: <http://www.nzz.ch/global>

NZZ Online: <http://www.nzz.ch>
Copyright (c) Neue Zürcher Zeitung AG

BLACKBOX UNTERNEHMENS- VERANTWORTUNG

Corporate Social Responsibility: Für die einen pure Leerformel, für andere der zukunftsweisende strategische Unternehmenswert – über Corporate Social Responsibility und deren kommunikative Umsetzung gehen die Meinungen weit auseinander. Einig sind sich aber die Experten, dass Corporate Social Responsibility als fester Teil eines strategischen “Risk Management” stark an Bedeutung gewinnen dürfte.

Text: **Claude Weill***

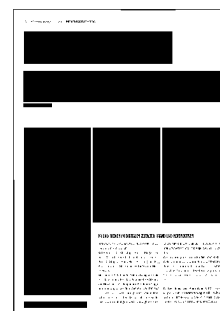
* Claude Weill ist Journalist BR und Inhaber der Beratungsfirma weill-komm.ch.

Am Weltwirtschaftsforum in Davos wird sie schon beinahe gebetsmühlenhaft beschworen – die Corporate Social Responsibility (CSR) der Global Player. Befürworter wie Kritiker des WEF betonen jedes Jahr unisono, wie wichtig es sei, dass sich die weltweit operierenden Unternehmen ihrer sozialen und ökologischen Verantwortung bewusst würden. Mit dem Leitfaden der Global Reporting Initiative (GRI) zur Nachhaltigkeitsberichterstattung besteht seit 1999 zumindest im Ansatz ein weltweit akzeptiertes Berichterstattungssystem. In der Praxis ist es allerdings in sehr vielen Fällen immer noch so, dass Unternehmen ihre CSR erst entdecken, wenn sie mit ihrem Geschäftsgebaren unter öffentlichen Druck geraten. Dann zieht sich etwa der Wäschehersteller Triumph auf Druck verschiedener Menschenrechtsorganisationen aus der Militärdiktatur Burma zurück, und der Sportartikelhersteller Nike versucht die Vorwürfe betreffend Kinderarbeit aus der Welt zu schaffen, indem er am WEF mit Pop-Star Bono ein neues publicity-trächtiges Label kreiert: Bei Red-Label-gekennzeichneten Modeartikeln und einer roten Kreditkarte von American Express wird rund ein Prozent

des Umsatzes an AIDS- und Malaria-Projekte in Afrika überwiesen.

KOMMUNIKATIONSFAULE UNTERNEHMEN

Wie ernst nehmen Schweizer Unternehmen ihre CSR und die daraus resultierende Kommunikation? Die vorliegenden Studien mögen zwar in den Details zu unterschiedlichen Resultaten kommen, im Kern zeigen sie aber alle auf, dass CSR für viele namhafte Unternehmen nach wie vor ein Fremdwort ist. So gaben in der Studie “Investor Relations und Corporate Reporting bei börsenkotierten Unternehmen in der Schweiz 2006” von PricewaterhouseCoopers (PWC) gerade einmal die Hälfte der befragten Unternehmen an, sie verwendeten in ihrer Unternehmensberichterstattung Informationen zur Nachhaltigkeit oder zum gesellschaftlichen Engagement des Unternehmens. Das Revisions- und Beratungsunterneh-



Argus Ref 24261681

men PWC unterstützt in der Schweiz Unternehmen bei ihrer CSR-Berichterstattung, indem sie – wie etwa bei der Migros – Berichte beurteilt und die richtige Anwendung der Prinzipien der Global Reporting Initiative gewährleistet. Auch das “Swiss CSR Monitor 2006” des Instituts für Nachhaltige Entwicklung an der Zürcher Hochschule Winterthur kommt zu Ergebnissen, welche Zweifel an der Durchsetzungskraft des “Geistes von Davos” wecken. Bei der repräsentativen Befragung von Personen in der deutschen und französischen Schweiz gaben 72 Prozent an, sie würden von Unternehmen mehr erwarten als die bloße Erfüllung der ökonomischen und gesetzlichen Verantwortung. Lediglich 35 Prozent hatten aber im letzten Jahr von CSR-Anstrengungen von Unternehmen gehört. Das stimmt mit der Tatsache überein, dass Unternehmen aus Sicherheitsüberlegungen ihre diesbezüglichen Aktivitäten sehr zurückhaltend kommunizieren, schreiben die Verfasser der Studie.

CSR DÜRFT RISIKORELEVANT WERDEN

Die Angst, mit guten Taten an die Öffentlichkeit zu gehen, hat nach Meinung von Thomas Streiff, Programm-Manager des **Sustainability Forums Zürich**, handfeste Gründe: “Sobald ein Unternehmen im CSR-Bereich kommuniziert, ist es im Radar der Medien und der NGOs.” Und diese wiederum knüpfen dem Unternehmen allzu gerne einen Strick, sollten bei der Umsetzung seines CSR-Engagements auch nur geringe Mängel oder Verzögerungen auftreten. Die passiven Unternehmen gehen hingegen oft ungestraft durchs Netz. Streiff bestreitet jedoch nicht, dass punkto Nachhaltigkeit und CSR noch viel getan werden kann. Das **Sustainability Forum Zürich**, dem unter anderem die Swiss Re, Swiss Life und PricewaterhouseCoopers sowie die Stadt Zürich und die ETH angehören, hat Ende August zum siebten Mal das **International Sustainability Leadership Symposium** durchgeführt. Das

Thema lautete **“From short- to long-term: who cares?”** Für Thomas Streiff vom Forum ist nachhaltiges Verhalten nicht ein “Status”, den man ein für allemal erreicht, sondern es kann sich nur im Prozess und Dialog zwischen verschiedenen Interessengruppen entwickeln. An den Symposien sind daher, neben anderen Stakeholders, immer auch Vertreter von NGOs präsent.

Thomas Streiff sieht aber auch, dass die “soft rules” von heute – vorangetrieben durch Ratings massgebender amerikanischer Investment Banker – in nicht allzu ferner Zukunft “risikorelevant” sein könnten. Oder wie es der **Gründer** und Inhaber der Corporate Reputation Management AG, Walter P. von Wartburg, ausdrückt: “Eine mangelnde Corporate Social Responsibility im Fokus von NGOs und Medien ist ein negativer Differenzierungsfaktor, der sich mittelfristig nachteilig auf den Geschäftsgang auswirkt.” Skeptisch bleibt von Wartburg hingegen gegenüber dem Umkehrschluss, dass eine gute CSR automatisch zu einem guten oder besseren Geschäftsergebnis führt.

ÜBERZEUGUNGSARBEIT GEFRAGT

Und damit haben Unternehmen, die nicht im Rampenlicht der Öffentlichkeit stehen, wiederum einen Anlass, sich nicht in CSR zu profilieren. Bernhard Schmid von der Geschäftsstelle GIRAS, der Gesellschaft der Investor Relations Agenturen der Schweiz, sagt es so: “Eigentlich gehörten Umwelt- und Sozial-Reporting zu den Investor Relations. Da aber der monetäre Ertrag oft nicht feststellbar ist, ja darüber hinaus die Umsetzung von Corporate Social Responsibility in einem Unternehmen erst einmal Kosten verursacht, reagieren viele Investoren auf CSR-Massnahmen skeptisch.” Schmid, der bei Peter Bütikofer & Company selbst IR-Mandate betreut, versucht aber gleichwohl, seine Kunden im Sinne eines “Risk Managements” davon zu überzeugen, dass sich ein CSR-Reporting auszahlt.

Das versucht auch Marcel Trachsel, geschäftsführender Partner der Basler int/ext Communications. Nach seinen Erfahrungen wird CSR sehr wohl zu einem Issue, wenn es sich zur Marktprofilierung und als Verkaufsargument benutzen lässt. "Leider fehlen bis anhin so eindeutige Standards wie bei der Finanzberichterstattung. Das macht es nicht unbedingt einfacher, Kunden CSR-Massnahmen nahe zu bringen." Kommt dazu, dass eine konsolidierte Berichterstattung relativ teuer ist. "Sich für CSR-Massnahmen zu entscheiden ist letztlich ein strategischer Entscheid", weiss Trachsel, der sich als ehemaliger Kommunikationsverantwortlicher der Sandoz Technologie AG gut an die Debatte um die Umweltberichterstattung Anfang der Neunzigerjahre erinnert. Trachsels int/ext betreut heute mehrere Mandate im CSR-Bereich.

Auch Peter Schürmann von Schürmann+Partners betont, dass CSR für seine Klienten seit dem von Stephan Schmidheiny initiierten Umweltgipfel in Rio von 1992 ein Thema ist. Nach dem "Triple bottom line"-Konzept müssen Firmen zugleich sozial verantwortlich, nachhaltig und profitorientiert handeln. "Immer mehr findet dieses Denken auch bei den Finanzanalysten Eingang, und mehr und mehr grosse institutionelle Anleger investieren nur noch in Firmen, welche diese drei Kriterien erfüllen", weiss Schürmann. Auch er sieht es als seine Aufgabe, den Kunden "immer wieder klar zu machen, dass nicht nur die betriebswirtschaftlichen Eckwerte kommuniziert werden, sondern auch die Erfolge in den Bereichen Nachhaltigkeit und CSR".

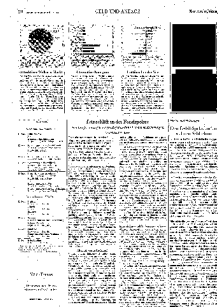
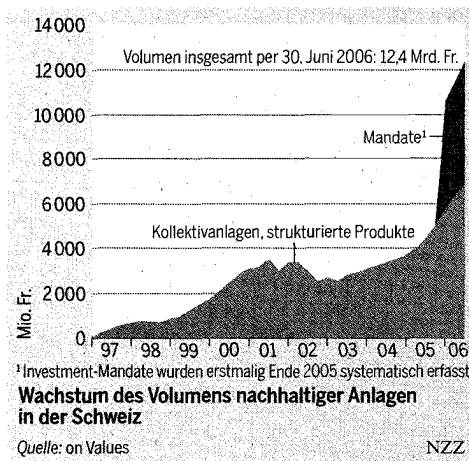
DIE MIGROS ALS VORBILD

Das tun in der Schweiz inzwischen eine ganze Reihe von Unternehmen. Etliche, wie die Bâloise, Roche, Novartis oder Swiss Re, haben sich mit ihrem ausführlichen Umwelt- und Sozial-Reporting im Ranking der Anlagestiftung Ethos als "Schweizer Leader" unter den bör-

senkotierten SMI- und SMI-Mid-Firmen etabliert. Aber auch Migros, Coop oder McDonald's – Letzterer wohl nicht ganz freiwillig – (siehe Interview mit Ursula Eggenberger) legen ein CSR-Reporting vor, das sich sehen lassen kann. Zumal sie es im Gegensatz zu den IR-fokussierten Berichten der SMI-Unternehmen darauf anlegen, ein breites Publikum zu erreichen. So hat die Migros nebst einem Beitrag im Geschäftsbericht und dem Online-Fachbericht Nachhaltigkeit ihr N-Magazin 2004 als populär aufgemachte Beilage des Migros-Magazins an 2,5 Millionen Haushalte verteilt. Ihre Nachhaltigkeitsberichterstattung lässt sich die Migros nota bene jährlich ca. 450 000 Franken kosten. Nach den Worten von Nathalie Eggen, Corporate Communications MGB, ist das Reporting für die Migros "eine Selbstverständlichkeit". Durch die Nachhaltigkeitsberichterstattung liefere man Fakten an Kunden, Genossenschafter und Mitarbeiter und an die breite Öffentlichkeit über Themen, "die sie direkt betreffen". Dass CSR-Reporting bei der Migros keine Einwegkommunikation ist, zeigt sich nach Nathalie Eggen durch die vielen Kundenanfragen über die M-Infoline zu Labels, Qualitätsstandards sowie auch zum ökologischen und gesellschaftlichen Engagement der Migros generell. ■

Nachhaltigkeits-Bonus

feb. Die Schweizer Anleger haben ihr Faible für nachhaltige Finanzprodukte im ersten Halbjahr erneut bewiesen. Laut einer Markterhebung der Firma «on Values» ist das Volumen nachhaltiger Anlagen in der Schweiz im Vergleich zu Ende 2005 um 17% auf 12,4 Mrd. Fr. gestiegen. Die Erhebung umfasst Kollektivanlagen, strukturierte Produkte und zum zweiten Mal auch Investment-Mandate. Gemäss einer Schätzung des Sustainability Forum Zürich wird knapp 1% des in der Schweiz verwalteten Vermögens unter Berücksichtigung von Nachhaltigkeits-Kriterien gemanagt. Laut Vertretern des Forums gebe es Anzeichen, dass einige der Kriterien auch bei nichtnachhaltigen Finanzprodukten «serienmässig» würden.





Forum für mehr Nachhaltigkeit

Veröffentlicht am: 16. Oktober 2006

Auch institutionelle Investoren haben es schwer. Sie sind getrieben von Interessen. Interessen die mitunter ziemlich divergierend und konträr ausfallen. Das wurde den Teilnehmern des **siebten International Sustainability Leadership Symposiums** im Swiss Re Centre for Global Dialogue in Rüslikon/Zürich schmerzlich bewusst.

Der Vorwurf an institutionelle Anleger lautet wie folgt: Sie neigen zu kurzfristiger Gewinnoptimierung und konzentrieren sich zu sehr auf die Optimierung der Quartalsergebnisse sowie dem Erfüllen von kurzfristigen Reporting- und Kontrollmechanismen. Vernachlässigt würden hingegen oftmals Anlagestrategien, die sich auf Umwelt, und soziale Verantwortung konzentrieren.

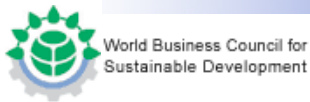
Die langfristig nachhaltige Ausrichtung der Vermögensanlagen sei jedoch, so der Tenor der Veranstalter, aus der Perspektive der Pensionskassen-Versicherten am sinnvollsten – auch vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung sowie der Problematik der langfristigen Finanzierbarkeit von Sozial- und Vorsorgeeinrichtungen.

Die möglichen Konflikte zwischen Pensionskassen und Versicherten bei der Governance war ein weiteres brandaktuelles Thema. Der Vorwurf hier: Den Versicherten fehlen die Grundlagen, um die Performance einer Pensionskasse zu beurteilen. Gleichzeitig bestünden zu wenig Anreize, das Management der Treuhänder zu überwachen. Ein weiteres Dilemma, welches es zu lösen gilt. Als Lösungsvorschlag nannte beispielsweise Peter Forstmoser, Verwaltungsratspräsident der Swiss Re, eine höhere Transparenz, punktuelle Anpassungen des Insider-Rechts sowie die Einführung von durchgreifenden Governance-Strukturen. *ML*



Egal ob Vertreter von Calpers, Allianz oder Shell –an hochkarätigen Rednern mangelte es nicht.

© SPN Magazin - 2006



DEDICATED TO MAKING A DIFFERENCE

Turning corporate governance rules to your advantage

Speech by Peter Voser, Chief Financial Officer of Royal Dutch Shell Plc., delivered at the **International Sustainability Leadership Symposium in Zurich**, Switzerland (1 September 2006)

Corporate governance regulations have proliferated in recent years and complying with them certainly gives managers reason to complain, Shell CFO Peter Voser said at the International Sustainability Leadership Symposium in Zürich. However, there is a flipside to that negative view. Companies can harness regulations to make important progress toward their own business objectives.

Good morning. You have certainly heard the familiar complaint that "the only certainties in life are death and taxes." Perhaps we should now add to that list: "rules on how to run your business."

When it comes to the proliferation of corporate governance regulations, there is certainly reason to gripe. More on that in a minute.

However, there is a flipside to that negative view...and one that bears your consideration. I may make myself unpopular by saying so, but some aspects of the new rules should be applauded and embraced. And I include the holistic objectives of the U.S. Sarbanes-Oxley legislation in this, although clearly the application requires refinement.

I believe companies can harness regulations to make important progress toward their own business objectives. As I'll illustrate with examples from Shell, they can do so on at least three fronts:

- sharpen management's focus on key risks facing the company... and help to mitigate them
- streamline internal processes... which will pay efficiency dividends over the long term.
- serve as a catalyst for change and a lever against inertia.

There is strong incentive for companies to raise their game.

Accelerating globalisation adds to the complexity of doing business -- think of responding to the rapid growth in Asian markets. And of facing the strong, young competitors that are emerging there.

We all know from our own lives that change is occurring ever more swiftly. There is a proliferation of government rules -- often contradictory ones in different countries... a theme I'll come back to in a moment. And of course, the number of risk factors we must weigh...and safeguard against...multiplies with each passing day.

At the same time, there is a lingering crisis of confidence.

Investor and consumer trust in companies remains low. Firms face greater scrutiny from society and activist groups. And the pendulum continues to swing from self-regulation toward increased government intervention and rule-making.

The stakes are especially high for oil and gas companies like Shell. Our investment horizon is indeed long-term...and the sums head-spinning.

With the era of "easy oil" behind us, we are looking for new resources in increasingly hostile environments... like ultra-deep water and the arctic. This often leads us into more environmentally sensitive areas and increases the need for us to operate in a truly sustainable way.

The search for new sources of hydrocarbons is also sending us into regions of the world that only recently began opening themselves to foreign investments. The necessary clear legal frameworks and properly functioning judiciary systems are still being developed. Corruption is sometimes an accepted way of life.

To meet the world's growing energy needs, we are developing unconventional reserves, which require special technologies to be turned into petrol and other useful products.

We spend tens of billions of dollars on individual energy projects. They take 4 to 7 years to plan and construct. And they must be built to last for 25 or 30 years. We pay huge sums upfront...and earn it back over time. Even so, investors remain focused on short-term quarterly earnings statements, rather than medium-term to long-term investment criteria.

As you can imagine, such significant long-term bets greatly influence Shell's governance...and our internal controls.

At the same time, there is heightened attention on the oil and gas industry's impact on the communities in which we operate.

And on the environment. This will only increase over time, especially as concern grows about carbon dioxide emissions...and their influence on the earth's climate.

Understandably, investors in businesses like ours want clear governance rules around the sustainability of our projects.

That's one reason we established a Social Responsibility Committee on our board of directors. Its members are three outside directors. It is headed by Wim Kok, former Prime Minister of the Netherlands.

They have visited sensitive places like the delta region of Nigeria, Sakhalin in Siberia etc. to experience first hand how our presence affects local communities. They now play a key governance role in the long-term impact of our energy projects.

Because of our history, we at Shell recognize the need for changes in corporate governance. Our proved reserves restatements in 2004 made it clear that our internal controls weren't working as they should. We also saw that our decentralized governance structure...which served us well for nearly 100 years... was no longer appropriate or effective in today's world. Let alone for the next 100 years.

Let me give you some quick history that will explain our situation more clearly. As some of you may know, for nearly its entire life, the Shell Group was two separate companies with two headquarters -- one in the U.K. and one in the Netherlands. And two boards of directors. There was no chief executive. A Committee of Managing Directors was collectively responsible for overall strategy and performance.

The Group's operating companies around the world enjoyed great autonomy. For many decades that was a competitive advantage. It allowed them to react quickly to changes in the local marketplace.

But that structure was difficult for outsiders to understand...inviting criticism for lack of transparency and openness. And it had real drawbacks in today's fast-changing world.

The dynamics of consensus decision-making at the top of the group meant major strategic decisions sometimes came too slowly. Perhaps most importantly, there was a lack of clear accountability.

Last year we took the major step of creating a single company and one board of directors. We concentrated accountability in a single chief executive. The changes made governance and lines of responsibility unambiguous.

Clearer accountability now extends throughout the company. In finance, for instance, instead of the CFOs in each of our operating businesses reporting to the unit's executive director,...as they did in the past,... they now report directly to me. The same clear reporting lines are now in place in other key functions, as well...from our legal department to human resources.

We believe some key benefits will accrue from the simpler governance structure: greater agility and improved efficiency.

But we are also aware that the full benefit will only come if a measure of that simplified governance extends to all the nooks and crannies of our vast organization.

One means to that end is to standardize processes...and perform them in centralized locations whenever possible. We've been making progress in that direction for several years. But as you can imagine, the barriers to change in an organization as big as Shell are daunting.

We operate in more than 100 countries worldwide. Many of our local managers continue to feel strongly that functions -- from finance to human resources -- must stay close to home in order to effectively meet local needs. We have hundreds of different IT systems globally...many of which can't talk to each other.

We needed a catalyst for change. Enter Sarbanes Oxley... and its now-infamous section 404. I shouldn't say this too loudly, but SOX is nothing more than common sense. It takes you through a very stringent process to document your internal controls.

The goal is to ensure what you tell investors about performance is accurate.

Our SOX team quickly realized that with so many unique procedures in our operations around the world, test and assess internal controls for them would be a nightmare. When we started 18 months ago, we identified 50,000 controls!

That spurred us to accelerate the initiative that was already underway to streamline and standardize processes. We're moving functions that were previously done in individual countries, such as balance sheet reconciliation, to shared service centres.

In Europe, for instance, we just opened a new one in Krakow, Poland. That allows us to execute controls in a centralized way...and often computerize them to reduce the chance for human error.

Thanks to such standardization, we are now down to 13,000 controls that must be documented and tested each year to comply with SOX. Our goal is to reduce that to 5,000...or below -- one tenth of where we started.

Here's a simple example: the way we price products for our large business customers. In some countries we found dozens of different pricing schemes. Invoices were often wrong because the accountants couldn't keep up with the unbridled creativity of our salespeople.

Now we are down to just three pricing plans worldwide. Such changes obviously require people to do their jobs differently. Managing those individual transitions remains one of our biggest challenges. And we are well aware it will take several years to fully accomplish.

SOX also sharpened our focus on risks. Obviously, you need robust controls where they matter most. Now, we've addressed risk for years. But SOX made us realize that we had far too many controls...and that many of them were in areas of limited importance. So we concentrated on areas where risks are greatest.

For us that means concentrating on key countries -- so Nigeria more than Togo. And on key parts of the business where the potential for errors is higher. Simply put, if you concentrate on the right things, over the long term you will have less exposure to risk. At the end of the day, that's what investors want.

Don't get me wrong. Complying with governance regulations is not all sunshine and fragrant roses. It ties up resources. Shell has about a 1000 people working full-time on SOX implementation, standardisation and improvements. Doing it right...and we must... demands a great deal of management attention.

Regulations are set by national governments...but businesses operate internationally. That puts firms like Shell -- which is listed on the London, Amsterdam and New York stock exchanges -- in the awkward predicament of complying with multiple rules.

National governments have so far made little effort to align them. For instance, different reporting requirements on governance and controls in the U.S. and the U.K. mean companies listed in both places typically need two substantially different year-end reports...one for each country.

This year for the first time we published just one, meeting all requirements on both sides of the Atlantic and running our governance, assurance and control processes once, rather than 3 or 4 times during a 6-month period. The result was a volume more than 200 pages long. It's starting to resemble a phone book!

Trading...of commodities like Oil and Gas, futures, whatever...is another area where a lack of alignment creates headaches. Financial institutions are hit hardest. They need a small army of workers to file literally thousands of different reports required by all the countries in which they operate. How productive is that? So far...knock on wood...demands on the oil industry are still relatively reasonable by comparison.

Another example is disclosure rules – in other words, the guidelines about when a company is obliged to announce developments that may influence its share price. Since we're listed on three exchanges, we have three sets of rules to comply with. In practice, we must comply with the most stringent set.

But of course in today's connected world any announcement must be made in all three places at once. A single set of rules would be simpler...and more effective.

What can companies do about the growing burden of regulation? Digging in our heels won't help. Firms that do will be seen as secretive, uncooperative and out of touch...at best.

But companies can...and should...encourage governments to better align their rules. The big regulatory bodies simply need to agree on common standards.

Investors need to play a role, as well. They should make clear to regulators what information they can actually digest and use. At the moment Shell publishes some information that we as managers simply do not need to run the business effectively. I question whether it is of value to others.

There may also be ways of lightening the burden of compliance...without weakening the rules. I'm heartened by recent reports that U.S. regulators may be open to that idea.

One possible area might be to loosen the requirement for annual testing of all internal controls. Some low-risk processes could be performed every other year, for instance.

You may have your own ideas...and I'd like to hear them in the discussion in a few moments.

A word of caution, however. In our rush to comply with – or fight against -- the latest regulations, companies shouldn't lose sight of the big picture. While corporate governance is clearly important, there are other areas of regulation with significantly more impact on companies' long-term ability to compete and thrive.

There is more to be gained from lobbying for more effective rules in the arenas that matter most. That's particularly true in those parts of the world where the regulatory framework is less developed than in Europe or North America. Some of the areas that need to be addressed may sound deceptively simple, sitting where we are today:

- open markets and free trade that allow companies to operate and compete effectively
- stable, clear legal frameworks and well-established rule of law
- reasonable, predictable investment regimes
- effective intellectual property protection...and enforcement
- level playing fields in areas like the environment and human rights

These are areas that are by no means clearly defined in many parts of the world. That is often most true in the regions of the globe where growth is surging...and where both the risks and the opportunities for business are highest.

They deserve more of our attention. Take the Doha round of multinational trade negotiations...which are going nowhere.

International companies have benefited tremendously from the explosive increase in the cross-border trade of goods and services over the last century.

Has Business done enough to help? At the end of the day, issues like free trade will determine more fundamentally companies' ability to flourish long-term, as well as deliver value to the bottom line -- and ultimately to the shareholders.

Thank you.

Details

Author	Peter Voser
Publication Date	1 Sep 2006
Document Type	Speeches
Issue/Topic	Business Role/CSR
Company	Royal Dutch Shell plc.
Source	Shell

[Contact](#) | [Terms of use](#) | [Privacy notice](#) | [Search](#) | [RSS Feed](#) |

© 1997-2006 World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). All rights reserved.