

# Investoren als **Treiber** des Nachhaltigkeits- managements

Monetisierung: Wie soziale, ökologische und ökonomische Auswirkungen für Novartis mess- und vergleichbar werden

Von Denise Weger und Steffen Rufenach



Das Nachhaltigkeitsmanagement hat eine imposante Entwicklung und Professionalisierung hinter sich. Noch vor wenigen Jahren war dieser Bereich lediglich mit Ausdrücken wie Reputation, Philanthropie und Compliance assoziiert. In der heutigen Diskussion geht es hingegen um die Begriffe Risikomanagement, Shared Value und Impact. Diese Weiterentwicklung ist durch viele Faktoren ermöglicht worden, unter anderem durch den Aufschwung von freiwilligen Berichterstattungsstandards (wie zum Beispiel GRI – Global Reporting Initiative) und neue regulatorische Vorgaben. Außerdem war auch der öffentliche und politische Druck mitverantwortlich, welcher durch die Verabschiedung der Millennium Development Goals (MDGs) oder später der Sustainable Development Goals (SDGs) entstanden ist. Der entscheidende Faktor ist aus unserer Sicht jedoch das steigende Interesse der Investoren an diesem Thema.

Noch vor wenigen Jahren waren es lediglich auf Nachhaltigkeit spezialisierte Investoren (SRIs), die sich für die Nachhaltigkeitsperformance von Unternehmen interessierten. Heute kommt kaum ein Mainstream Investor darum herum, die ESG-Performance (Environmental, Social, Governance) seines Portfolios im Blick zu haben. Mit zweistelligen Wachstumsraten ist der Bereich der ESG-basierten Investments vom Nischenprodukt zu einem ernst zu nehmenden Business herangewachsen und verbunden damit auch die Infrastruktur zum Management der Portfolios der Investoren. Dazu gehören Analystenteams, die versuchen die Performance von Unternehmen auf Basis ausgeklügelter Indikatorensysteme objektiv zu durchleuchten und zu bewerten. Jedes Jahr erhält Novartis Anfragen von verschiedensten ESG-Rating-Agenturen, die mit einem individuellen Set von Indikatoren unsere Performance im Bereich ESG messen. Schlechte Resultate können dabei bis hin zum Ausschluss aus ESG-Indizes wie dem Dow Jones Sustainability Index führen. Im Interesse des eigenen Risikomanagements äußern ESG-Investoren darüber hinaus immer öfter klare Vorstellungen darüber, wie Unternehmen ESG-Themen zu managen haben (siehe zum Beispiel das von der Norwegischen Zentralbank veröffentlichte Paper „Anti-Corruption – Expectations towards companies“). Anfragen von Investoren und Analysten werden von Unternehmen sehr ernst genommen und führen nicht selten zu maßgeblichen Änderungen. Auch in unserem Hause werden ESG-Rankings und -Ratings aufmerksam ausgewertet und zusammen mit Handlungsempfehlungen zur Adressierung etwaiger Performancelücken der Geschäftsleitung und dem Verwaltungsrat vorgelegt.

Der Einfluss von Investoren auf Unternehmen ist auch im ESG-Bereich unseres Erachtens mehr als begrüßenswert, denn er führt dazu, dass Unternehmen ihre Argumentation vermehrt auf der Grundlage von Daten begründen anstatt mit Anekdoten. Schaut man sich jedoch diese Daten an, mit denen die Performance des Nachhaltigkeitsmanagements gemessen wird, stellt man fest, dass es sich zumeist um „Output“-Daten handelt (siehe Grafik). So wird in Nachhaltigkeitsberichten auf Konzernebene unter anderem konsolidiert, wie viel CO<sub>2</sub> ausgestoßen wird, wie sich die Frauenquote in Führungspositionen

entwickelt oder wie viele Lieferanten auditiert werden. Nur selten wird dabei quantifiziert, welche Wirkungen die Aktivitäten langfristig erzeugen.

### Wirkungsketten definieren

Der Hauptgrund für den weit verbreiteten Fokus auf die Output-Ebene ist zumeist, dass Output-Indikatoren leicht zu erheben sind und damit schnell eine jedoch nur vermeintliche Vergleichbarkeit mit anderen Unternehmen hergestellt werden kann. Ein effektives Management von ESG-Themen beziehungsweise des Einflusses eines Unternehmens auf die Gesellschaft und die Umwelt ist jedoch nur möglich, wenn die Wirkung respektive der Impact von Aktivitäten umfassend verstanden wird. Es ist steuerungsrelevant zu verstehen, wie eine bestimmte Aktivität oder Intervention mittel- und langfristig lokal wirkt und wie sich die Gesamtwirkung aller Geschäftsaktivitäten auf nationaler oder globaler Ebene verhält. Es ist deshalb zentral, Outcomes und Impacts zu identifizieren, sie zu messen und zu bewerten. Dabei sollte das Augenmerk natürlich nicht nur auf intendierte positive Wirkungen gelegt werden, sondern auch unbeabsichtigte negative Wirkungen sollen einbezogen werden.

Wirkungsmessungen sind mit großen Herausforderungen verbunden. Zunächst müssen Wirkungsketten definiert und danach interne sowie öffentliche Quellen herangezogen werden, um die notwendigen Daten qualitativ und robust zu erheben. Probleme bereitet die Tatsache, dass sich Wirkungsketten nicht eindimensional über die Zeit hinweg auswirken. So sind die Zusammenhänge nicht immer direkt kausal und linear sowie deren zeitliche Abfolge nicht immer vorhersehbar. Darüber hinaus sind Wirkungsdaten meist nicht vergleichbar. Es ist etwa nicht ohne weiteres möglich, eine Erhöhung von Lebensqualität als Folge von steigenden Gehältern auf der einen und der Verbesserung der Luftqualität durch verringerte Emissionen auf der anderen Seite zu vergleichen. Diese Herausforderungen müssen gelöst werden, wenn Wirkungsdaten für strategische Entscheidungen herangezogen werden sollen. Denn nur dann ist es möglich, die Wirkungen verschiedener Maßnahmen zu vergleichen und die

Returns on Investment holistisch zu beurteilen. Von einer erhöhten Mess- und Vergleichbarkeit sozialer und ökologischer Wirkungen profitieren damit nicht nur Manager, sondern auch Investoren, die ihre Anlageentscheidungen treffen und rechtfertigen müssen.

### Richtwert: menschliche Gesundheit

Auf Grundlage der Wesentlichkeitsanalyse entwickelt Novartis seit circa drei Jahren Wirkungsmessmethoden für wesentliche ökonomische, soziale und ökologische Themen. Über die Monetisierung von Wirkungen sind wir in der Lage, Vergleichbarkeit der wesentlichen Themen herzustellen. Novartis setzt für seine Indikatoren (ökologisch wie sozial) als Richtwert die Auswirkung auf die menschliche Gesundheit an. Negative Wertbeiträge wie beispielsweise Umweltverunreinigungen können unter anderem auf die Kosten abgestellt werden, welche diese über allfällige Gesundheitsschäden für ein Individuum oder die Gesellschaft verursachen. Bei positiven Wert-

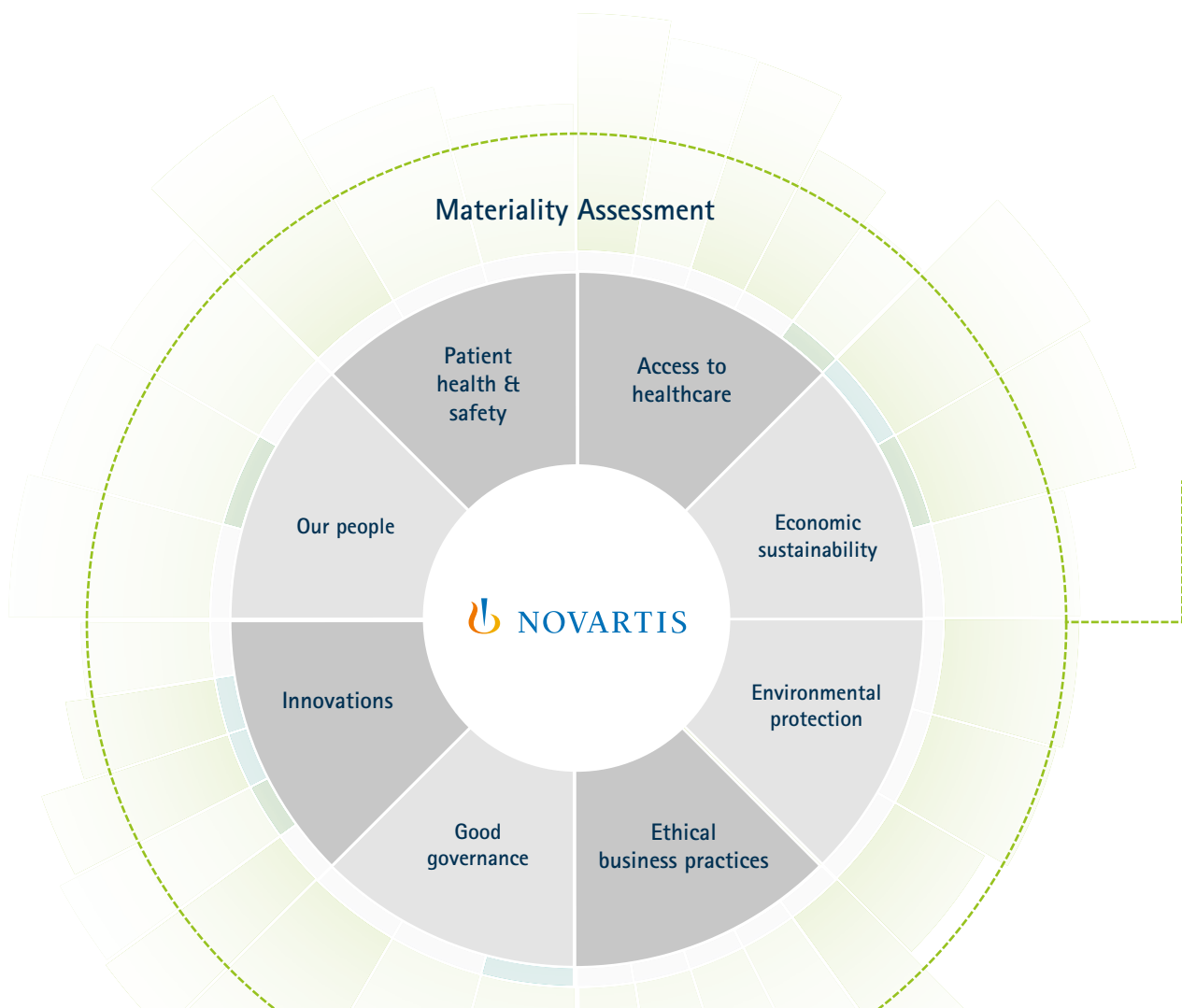
beiträgen, wie bei einer effektiveren Heilung von Patienten durch den Einsatz neuentwickelter Medikamente, kann auf eine schnellere Wiedereingliederung ins Arbeitsleben mit entsprechenden Auswirkungen auf das Bruttoinlandsprodukt des entsprechenden Landes abgestellt werden.

Im Nachhaltigkeitsbericht 2018 hat Novartis eine konsolidierte Impact Valuation für das Jahr 2017 veröffentlicht und damit die positiven wie negativen Wirkungen monetär ausgewiesen, die Novartis durch seine Geschäftstätigkeit erzeugt (siehe Novartis In Society Report – Seite 10).

Die Reaktionen darauf haben gezeigt, dass die Wirkungsdaten nicht nur für interne Steuerungszwecke wichtig sind, sondern auch für externe Anspruchsgruppen wie zum Beispiel Investoren relevant sind. Wenngleich wir bislang noch nicht für alle wesentlichen Themenbereiche Indikatoren und Bewertungsmethoden gefunden haben, stellt die

Wirkungsanalyse, insbesondere der letzte Schritt, die Impact Valuation, für Novartis schon jetzt eine wichtige Ergänzung der Wesentlichkeitsanalyse dar und sorgt dafür, dass unterschiedliche Wesentlichkeitsverständnisse und -definitionen zusammenwachsen. Während die Wesentlichkeitsanalyse aufzeigt, was grundsätzlich relevant sein könnte, haben wir mit der Impact Valuation eine Methode gefunden, mit welcher wir zumindest die Größenordnung der Wirkung der verschiedenen Themen vergleichen können. Diese wiederum gibt uns, gesamthaft betrachtet, Aufschluss über die effektive Materialität der einzelnen Themen. So lässt sich aus den konsolidierten Zahlen von 2017 leicht ablesen, dass gemäß unserer Analyse der soziale Wert, den Novartis durch die Produkte generiert, um ein vielfaches größer ist als der negative Wert, der durch unseren ökologischen Fußabdruck generiert wird.

Ein Zusammenwachsen des Wesentlichkeitsverständnisses unter Normgebern im



Bereich der Nachhaltigkeitsberichterstattung, wie aber auch mit dem der Finanzregulatoren, ist dringend erforderlich. Die definitorische Lücke beim Wesentlichkeitsbegriff zwischen unterschiedlichen Berichterstattungsstandards im Bereich der Nachhaltigkeit wie zum Beispiel GRI, dem International Integrated Reporting Framework – IIRF und denen im Finanzbereich, beispielsweise US-GAAP und IFRS, führen dazu, dass die Anwendung klassischer Management- und Reportingansätze auf Nachhaltigkeitsthemen behindert wird. Hier muss schnell Abhilfe geschaffen und eine Diskussion um die richtigen Methoden und Vorgehensweisen zur Messung von Wirkungsdaten in Gang gesetzt werden, um klare Vorgaben bei den Messansätzen für Unternehmen und Investoren zu schaffen. Durch das Vakuum in diesem Bereich definieren Unternehmen ihre Methoden überwiegend selbst, wodurch teilweise sich widersprechende Ansätze verwendet werden. Um die Vergleichbarkeit der Daten zu bewerkstelligen, müssen eine Methodendiskussion geführt

und gemeinsame Ansätze entwickelt werden, die sowohl den Unternehmen als auch den Investoren Klarheit über die Erhebung und Bewertung der Daten bringen.

### Value Balancing Alliance

Im Juni dieses Jahres hat Novartis die Value Balancing Alliance mitgegründet. Dieser von acht multinationalen Unternehmen gegründete gemeinnützige Verein hat es sich zur Aufgabe gemacht, das Thema Impact Measurement & Valuation weiterzuentwickeln. Ziel ist es, die Ansätze der verschiedenen Unternehmen zusammenzuführen und zu vereinheitlichen.

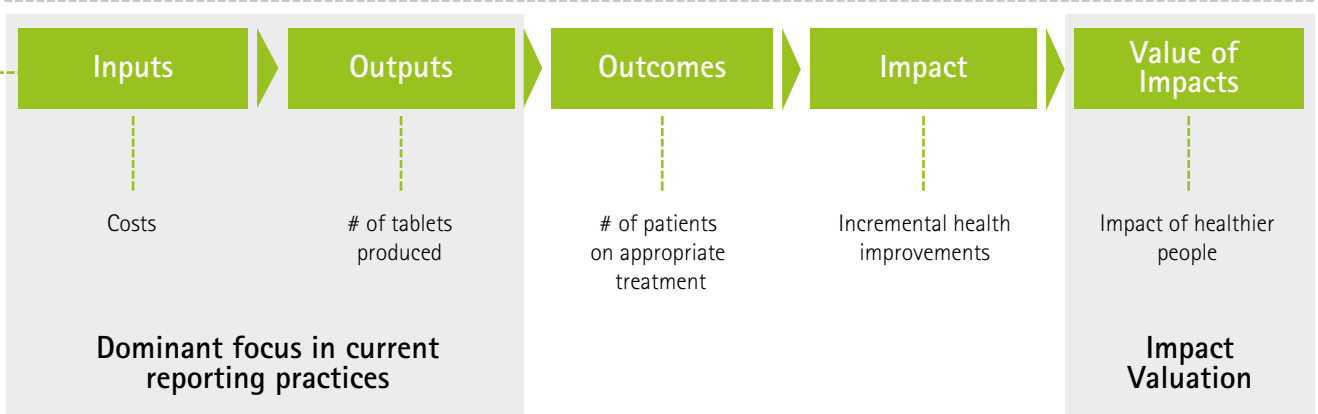
Die Teilnahme an der Value Balancing Alliance ist für Novartis der nächste logische Schritt auf dem Weg hin zu einer weiteren Integration des Nachhaltigkeitsmanagements in die Geschäftsprozesse des Unternehmens. Wir sind davon überzeugt, dass es das Ziel eines jeden Unternehmens sein muss,

die sozialen und ökologischen Effekte von unternehmerischem Handeln in Entscheidungen zu berücksichtigen und zu reflektieren. Dieses Ziel werden wir nur erreichen können, wenn wir verlässliche Controllingstrukturen für das Management von ESG-Themen aufbauen, die mit den für die Finanzkennzahlen etablierten Strukturen im Unternehmen kompatibel sind. Dazu bedarf es gemeinsamer Anstrengung von Unternehmen, Investoren, Universitäten, NGOs, Regulatoren und so weiter, um gemeinsam Methoden zu entwickeln und zu validieren, so dass sie eine allgemeine und universelle Akzeptanz erfahren.

Denise Weger ist Corporate Responsibility Manager, Strategic Initiatives, bei Novartis in Basel.

Steffen Rufenach ist Geschäftsführer der auf Nachhaltigkeitsstrategie und Communications-Controlling spezialisierten Unternehmensberatung R.A.T.E. GmbH.

## Impact Assessment



Illustrations of Indicators of Issue Cluster "Access to Healthcare"