

# Sustainable Finance

## Imagine the future

PwC Webcast Serie

ESG Strategie & Governance:  
Einsichten aus Banking und Insurance  
Juli 2022



**strategy&**  
*Part of the PwC network*



# Ihre Expert:innen für Sustainable Finance



**Christoph Schellhas**

Partner

Frankfurt

+49 69 9585-6489  
+49 160 96941302

[christoph.schellhas@pwc.com](mailto:christoph.schellhas@pwc.com)



**Christoph Sorhage**

Manager

Frankfurt

+49 69 9716-7479  
+49 170 4759749

[christoph.sorhage@pwc.com](mailto:christoph.sorhage@pwc.com)



**Angela McClellan**

Directorin

Berlin

+49 30 2636-1040  
+49 151 51408628

[angela.mcclellan@pwc.com](mailto:angela.mcclellan@pwc.com)



# Agenda

1. ESG Transformation: Strategie & Ausgangslage
2. ESG Strategie Umfrage in der Versicherungsbranche
3. ESG bei Banken: Deep-Dive Governance



1

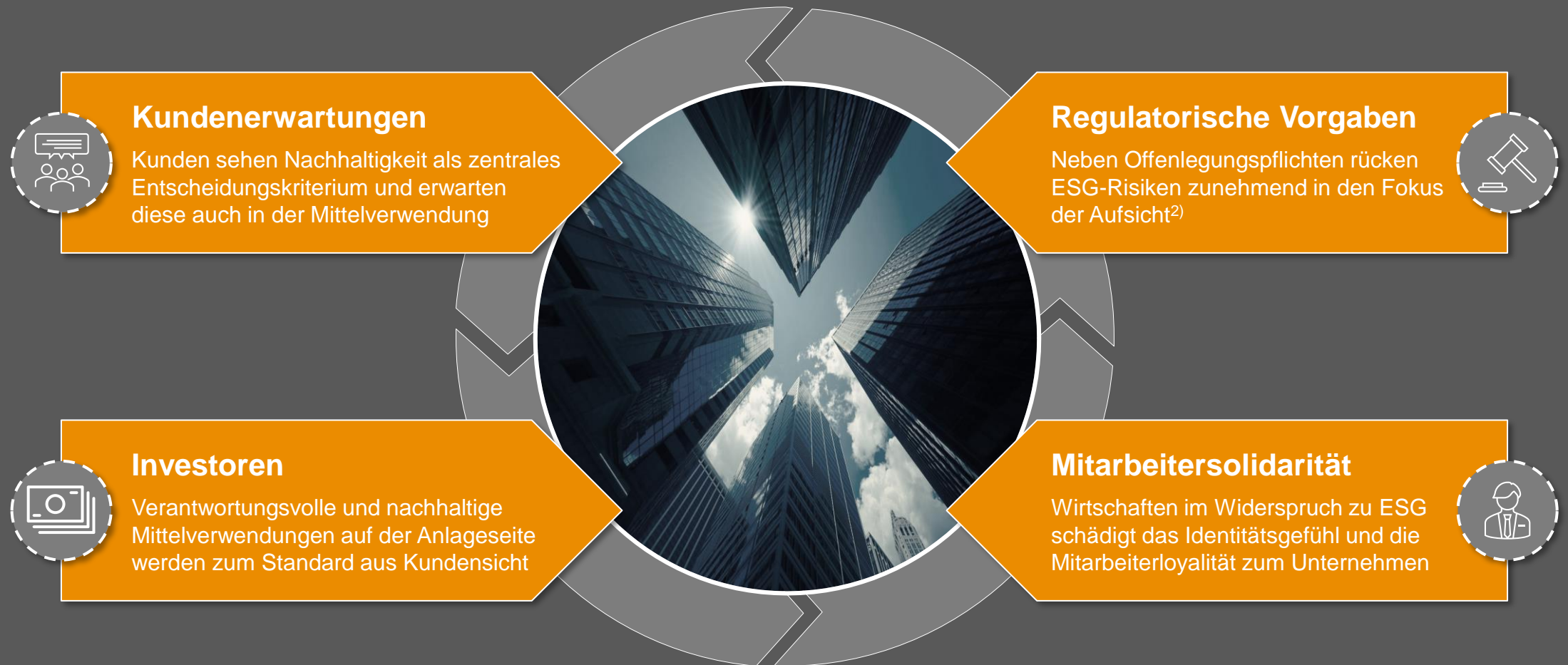
ESG Transformation:

Strategie &

Ausgangslage

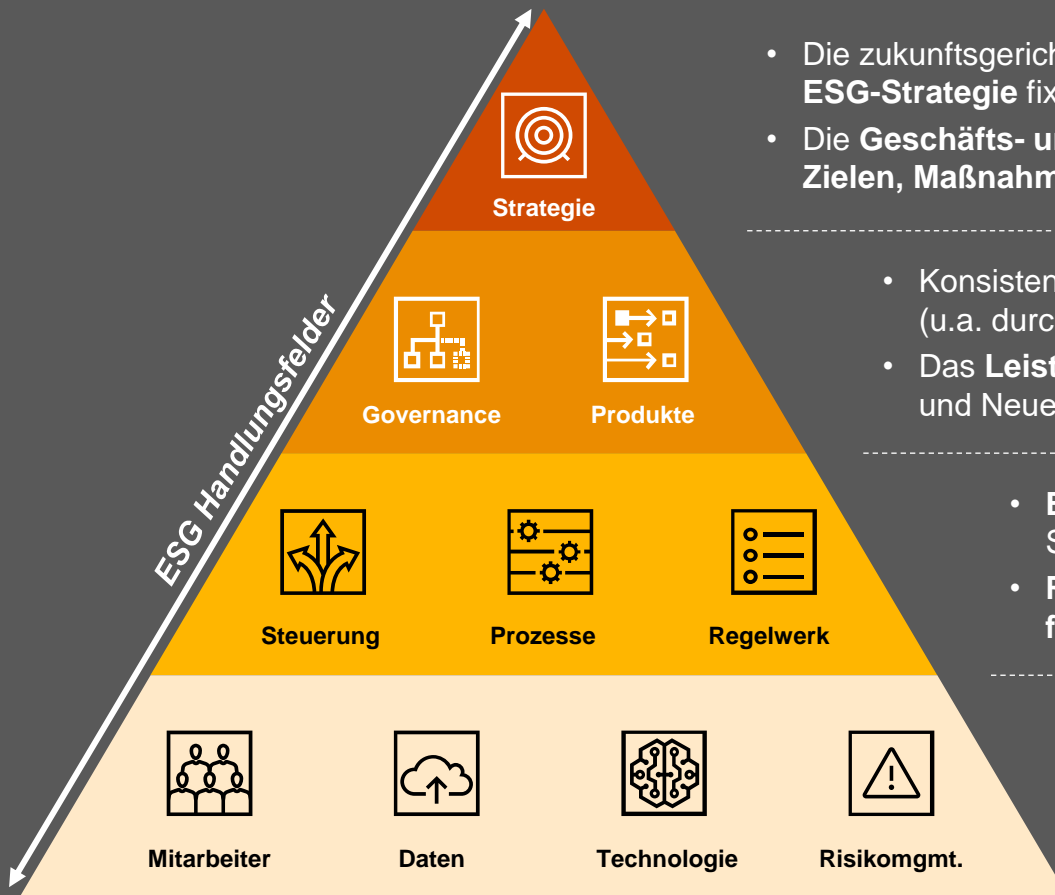


# Finanzinstitute stehen unter Druck ihrer Schlüsselrolle bei den globalen ESG-Ziele gerecht zu werden



# Die ESG-Transformation erfordert eine ganzheitliche Sichtweise auf die vielzähligen ESG-Implicationen

Beispiele



- Die zukunftsgerichtete ESG-Positionierung des Instituts ist in einer **übergreifenden Nachhaltigkeits- oder ESG-Strategie** fixiert
- Die **Geschäfts- und Risikostrategien** untermauern die ESG-Ambitionen der Organisation mit **konkreten Zielen, Maßnahmen und Limits**

- Konsistente und **durchgängige Governance-Strukturen** unterstützen die effektive Zielerreichung (u.a. durch Chief Sustainability Officer (CSO) oder Sustainability Board)
- Das **Leistungsangebot** wurde kritisch **unter ESG- und Profitabilitäts Gesichtspunkten überprüft** und Neuentwicklung sind von Beginn an „ESG optimal“ (i.S. ESG-NPP)

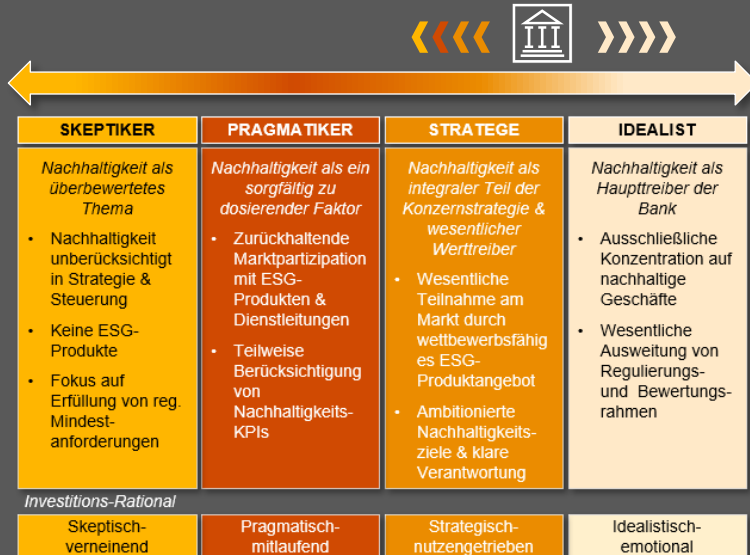
- **ESG ist end-to-end** in die **DNA** der bankweiten **Prozesse** – von der Beratung bis zu den Steuerungs- und Bearbeitungsprozesse – **integriert**
- **Regelwerke** sind umfassend auf die **ESG-Vorgaben angepasst** und stellen eine **fortlaufende Compliance** mit aufsichtlichen Forderungen sicher

- Die **Mitarbeiter tragen** den sukzessiven **ESG-Wandel** mit und das erforderliche **Know-how wird fortlaufend aufgebaut** und geschult
- Impulse des **ESG-Risikomanagements** werden auf Basis umfassender Portfolio-daten entwickelt und in die Strategie, Governance und den Prozessen aufgegriffen

Startpunkt und „Motor“ der ESG-Transformationen ist eine konsistente Unternehmensstruktur und schlagkräftige Governance

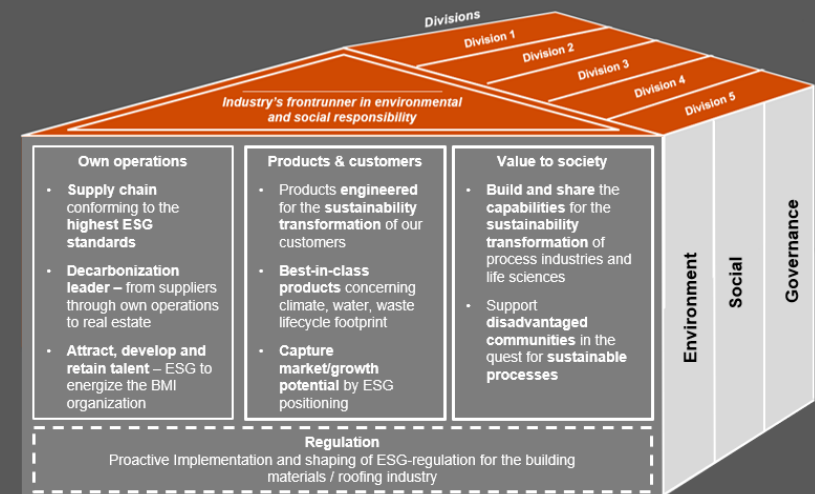
# Ausgangslage: Die „richtige“ ESG-Governance orientiert sich an der ESG Ambition & der Nachhaltigkeitsstrategie

## Archetypen der ESG Ambition



- Archetypen beschreiben das grds. **Selbstverständnis eines Hauses** in Bezug auf die **Bedeutung von ESG** in der Organisation und für das Geschäftsmodell
- **Institute am Markt** positionieren sich **vorwiegend** als **ESG-Strategen** oder **–Idealisten**. Echte Skeptiker können sich nicht behaupten

## Nachhaltigkeitsstrategie



- Die **Nachhaltigkeitsstrategie** leitet sich **von der ESG-Ambition** ab und wirkt **ganzheitlich** in alle **Unternehmensbereiche** und **-funktionen**
- Dahingehend ist die **ESG Governance** der „Motor“ für die koordinierte und effektive **Realisation der ESG Transformation und Ziele**

# 2

ESG Strategie

Umfrage in der

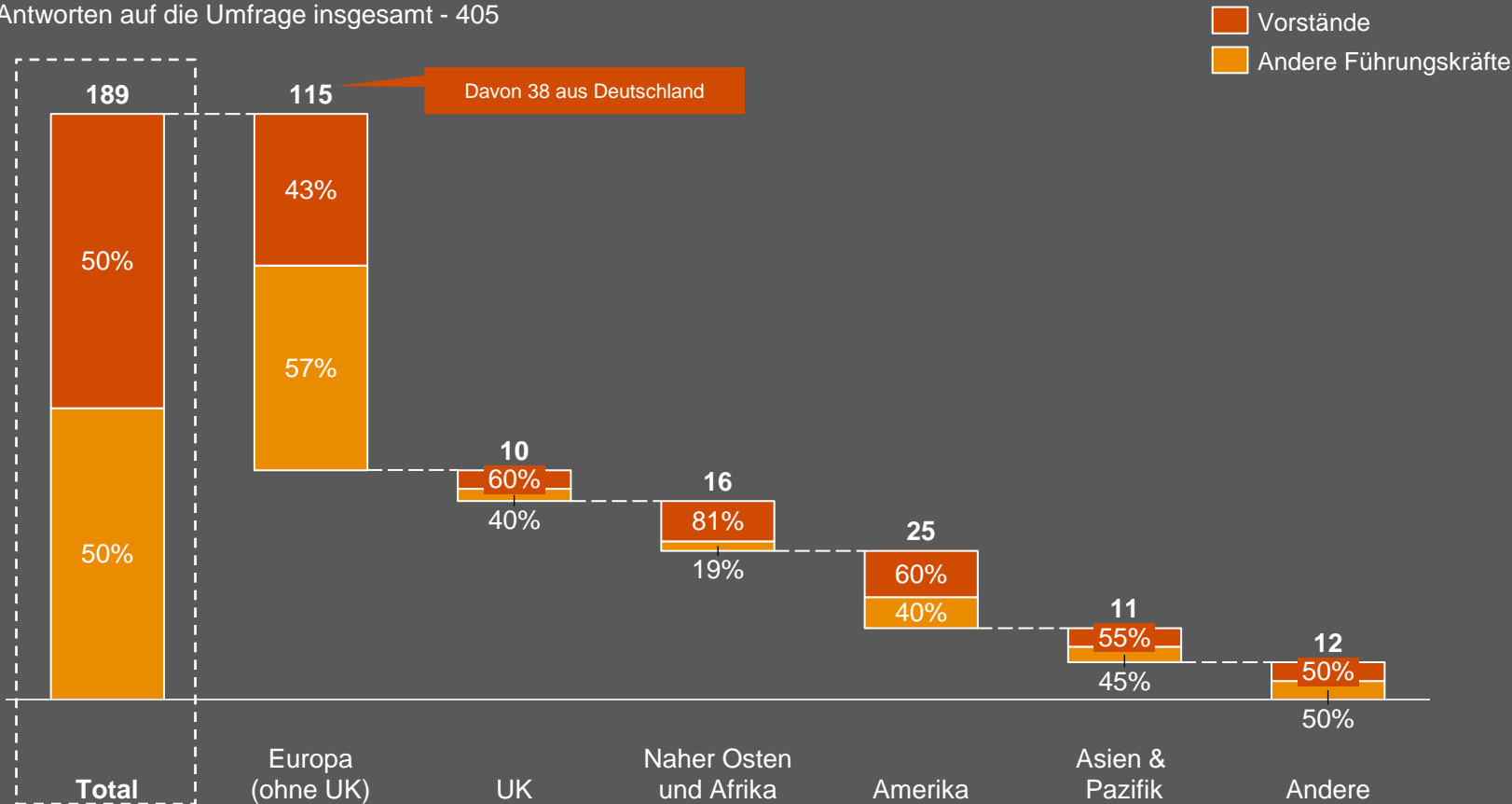
Versicherungsbranche



# Die globale ESG-Umfrage hat eine sehr gute Abdeckung, wobei 50% der Befragten Vorstände der Versicherer waren

## Überblick über die Umfrageantworten

**Zusammenfassung der Umfrageteilnehmer nach Region und Funktion**  
 Antworten auf die Umfrage insgesamt - 405



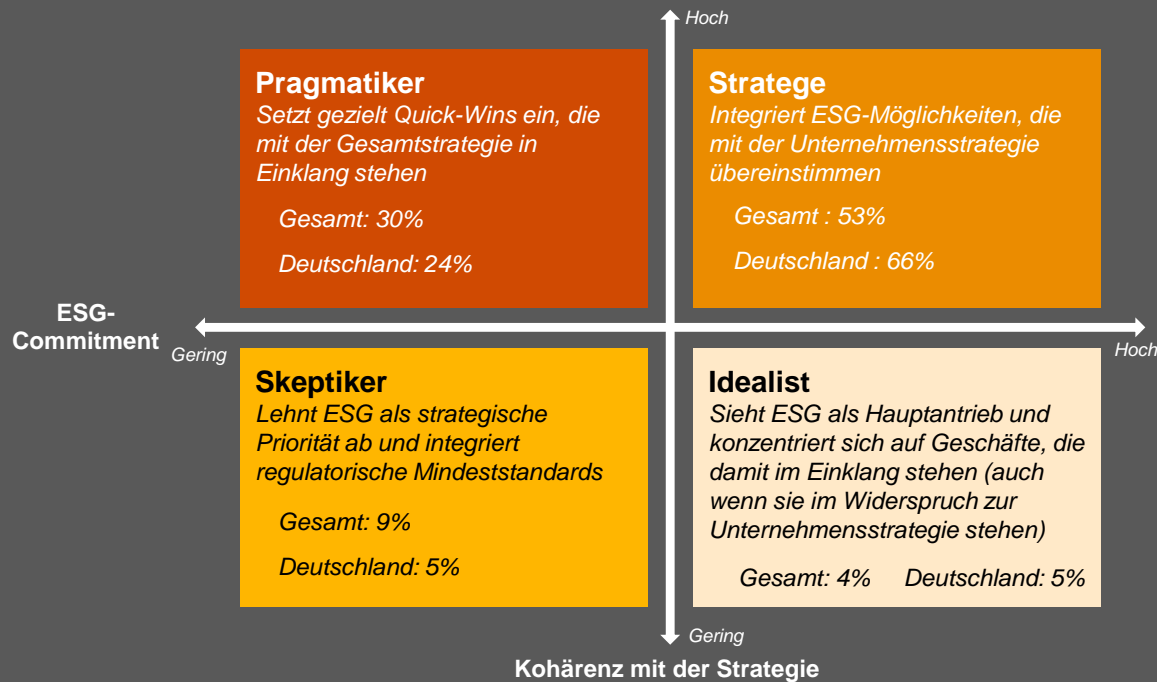
### Kontext der Umfrage

- Im ersten **Halbjahr 2022** haben Strategy& und PwC eine Umfrage unter Führungskräften der Versicherungsbranche **global** durchgeführt, um ein Bild zu erzeugen wie **strategisch** Versicherer das Thema **ESG denken und wie sie auf ESG reagieren wollen**
- Die Umfrage erhielt viele Antworten mit einer **guten Mischung von Unternehmen**:
  - Versicherungen (63%), Rückversicherungen (24%), Broker (5%), und weitere (6%)
  - Leben (37%), Nicht-Leben (63%)
  - Privat (55%), gewerblich (45%)

# Die meisten Versicherer bezeichnen ihre Herangehensweise als „strategisch“ oder „pragmatisch“

Q14: Wie würden Sie die Herangehensweise der Führungskräfte Ihres Unternehmens an ESG am besten beschreiben?

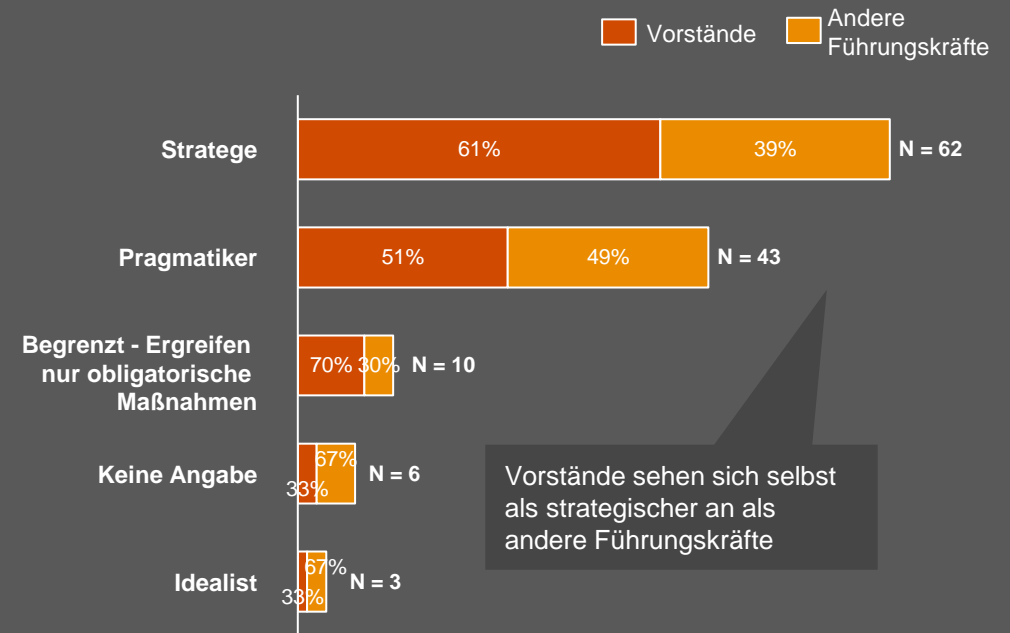
## Spektrum der ESG-Einführung



5% der Befragten beantworteten diese Frage mit „Ich möchte keine Angaben machen“

## Führungsansatz

Gesamtzahl der Antworten – 124



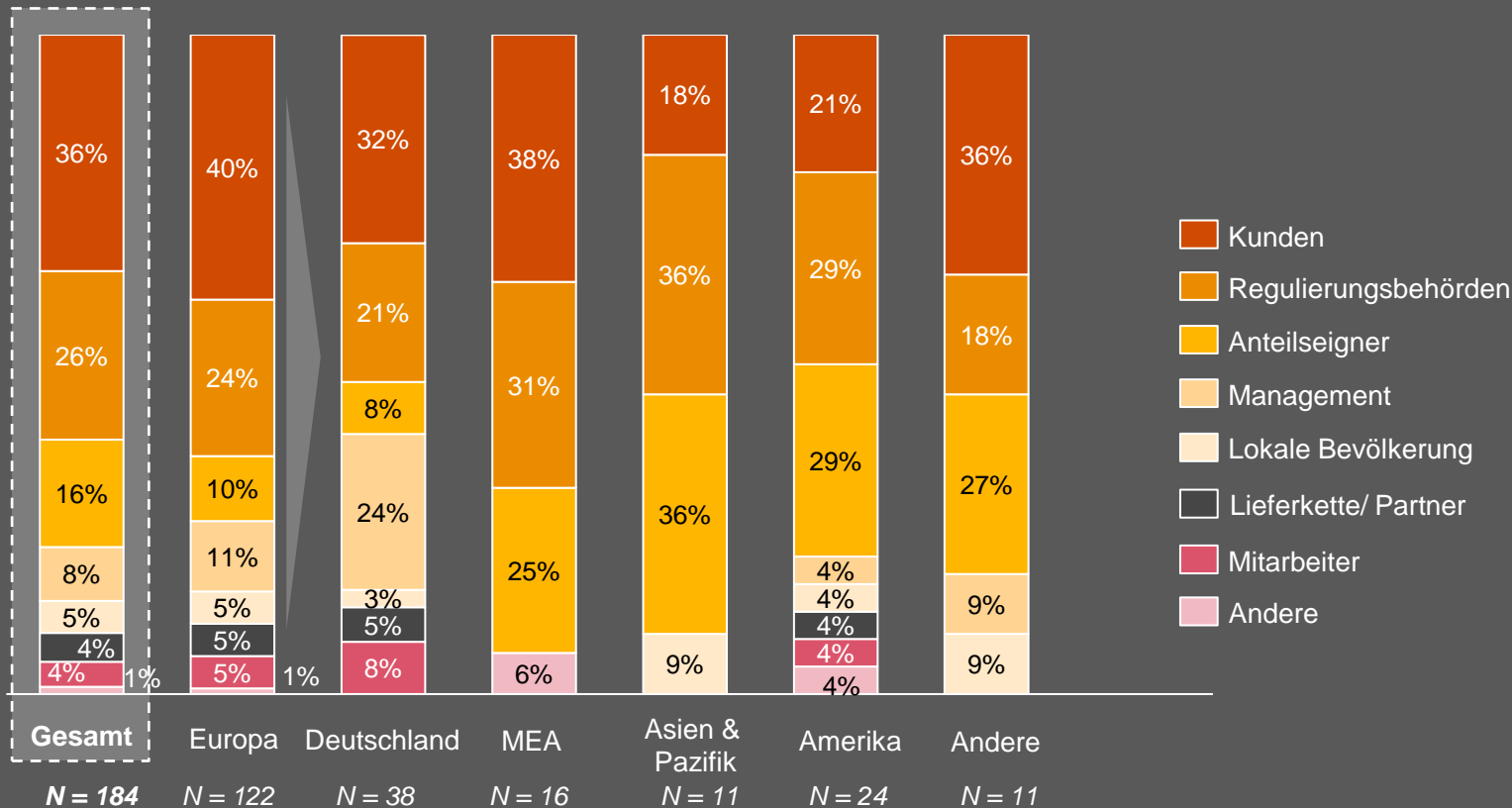
Vorstände sehen sich selbst als strategischer an als andere Führungskräfte

N steht für die Gesamtzahl der Personen, die geantwortet haben

# Wichtigste Stakeholder bei der ESG-Strategie sind Kunden, Regulierungsbehörden und Aktionäre

Q5: Welche der folgenden Punkte haben bei der Erarbeitung einer ESG-Strategie oberste Priorität?

% der Befragten, die dies als Grund Nr. 1 angaben  
Gesamtanzahl der Antworten zu dieser Frage - 191

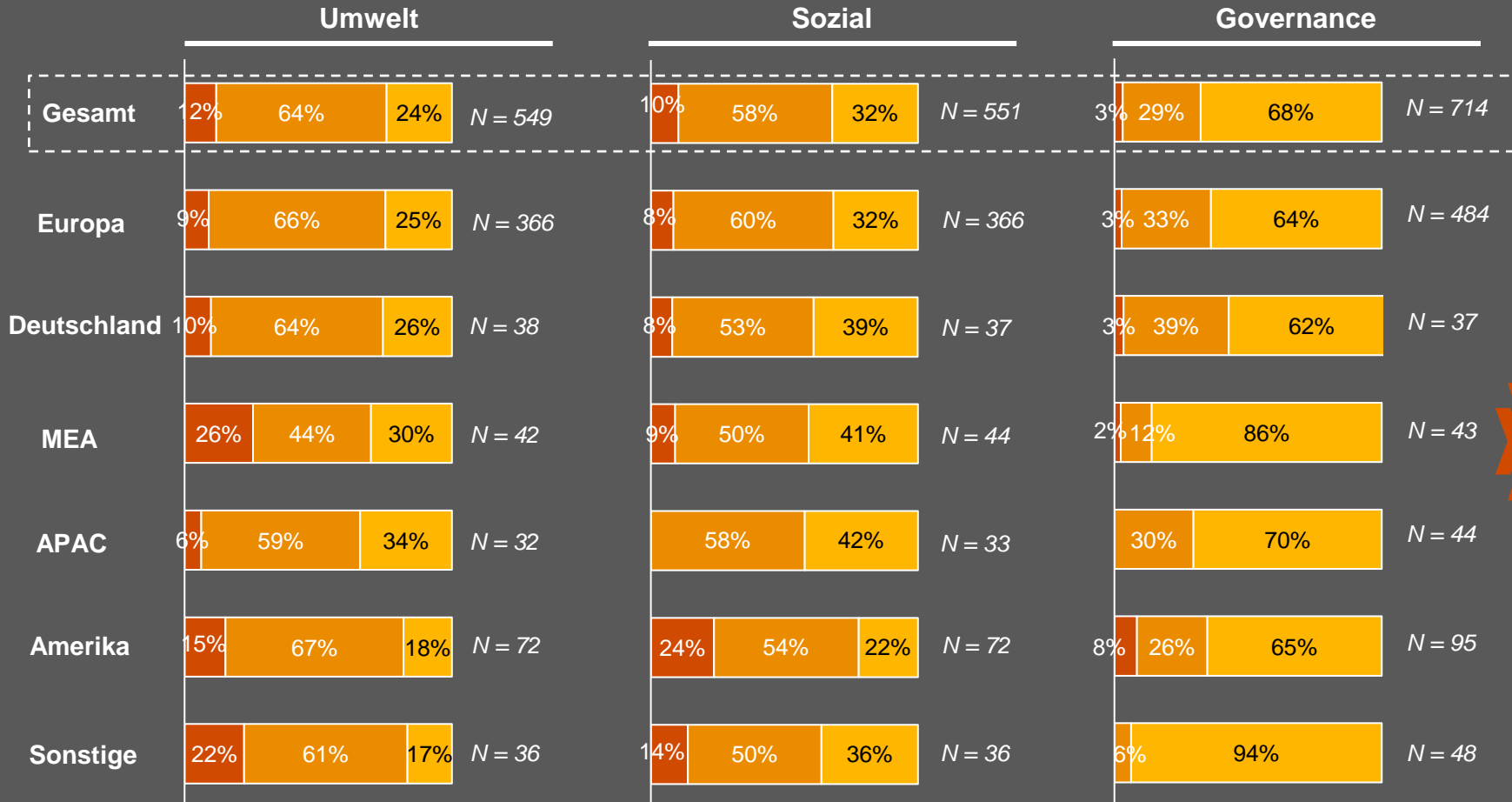


## Wesentliche Erkenntnisse

- **Kunden, Aufsichtsbehörden und Anteilseigner** machen zusammen **~80%** der Prioritäten der Versicherer aus, wenn sie eine ESG-Strategie erwägen
- Antworten der Versicherer zeigen **regionale Unterschiede** in der Priorität der Stakeholder, bspw. **Anteilseigner in Asien & Pazifik und Amerika**
- In **Deutschland** stehen die **Kunden weniger im Vordergrund** als im Rest von Europa und das **Management** ist in Deutschland von **besonderer Bedeutung**

# Viele Versicherer haben keine nennenswerten Maßnahmen zum Klimaschutz, obwohl sie dazu bestrebt sind

Q7: Wie ausgereift sind die ESG-Maßnahmen, die Sie bereits ergriffen haben?



## Wesentliche Erkenntnisse

### Umwelt:

- Insgesamt haben ~12% der Versicherer keine Maßnahmen ergriffen und ~64% erfüllen nur die Mindestanforderungen
- Von allen Umweltaspekten ist der Bereich Betrieb am ausgereiftesten, während die Bereiche Produkt & Dienstleistungen (d.h. ~20% ausgereift/führend) und Supply Chain (d.h. nur 15% ausgereift/führend) in allen Regionen am wenigsten ausgereift sind

### Sozial:

- Von allen sozialen Aspekten sind Belegschaft-bezogenen Initiativen die ausgereiftesten ESG-Initiativen (d.h. mehr als 50% ausgereift/führend)
- Supply Chain und Vertrieb (d.h. nur 1% sind führend) sowie Produkte und Dienstleistungen sind die größten zukünftigen Chancen im sozialen Bereich

### Governance:

- Governance ist über alle Kategorien und Regionen hinweg am ausgereiftesten (d.h. 70% ausgereift/führend), was auf die existierenden regulatorischen Anforderungen zurückzuführen ist

N steht für die Gesamtzahl der Personen, die geantwortet haben

# Versicherer haben deutlich erhöhte Ambitionen mit dem größten Zuwachs bei ökologischen Ambitionen

Q9: Wie fortschrittlich sind Ihre zukünftigen ESG-Ambitionen in Bezug auf jedes Element?



## Wesentliche Erkenntnisse

- Obwohl nur 20-30% der Befragten in allen Regionen die Bereiche Umwelt und Soziales als ausgereift/führend einstufen, gelten sie als die wichtigsten Schwerpunktbereiche für die Zukunft
- Die Zahl der Versicherer mit ausgereiften Umwelt- und Sozialinitiativen wird voraussichtlich von derzeit 20-30% auf 57% in naher Zukunft steigen (in Deutschland auf ca. 60%)
- Governance-bezogene Ambitionen sind in allen Regionen darauf ausgerichtet, den Reifeprozess fortzusetzen und schließlich von **ausgereift zu führend zu werden** (d.h. die Zahl der Versicherer, die über ein fortgeschrittenes Governance-Niveau verfügen, wird in Zukunft voraussichtlich um ~12-15% steigen)



# >85% der Befragten glauben, dass sich ESG auf alle Funktionen auswirken wird

Q11: Für wie wahrscheinlich halten Sie es, dass die folgenden Funktionen von ESG betroffen sein werden?

■ Weltweit  
■ Deutschland

Funktion	# Antworten	Sehr wahrscheinlich	Wahrscheinlich	Unwahrscheinlich	Sehr unwahrscheinlich
Investments	232; 38	55% / 90%	36% / 10%	7% / 0%	2% / 0%
Risiko und Innenrevision	193; 38	46% / 66%	44% / 26%	9% / 8%	2% / 0%
Underwriting	185; 38	43% / 47%	45% / 53%	9% / 0%	2% / 0%
Infrastruktur (z. B. Immobilien)	185; 38	43% / 53%	45% / 40%	9% / 8%	2% / 0%
Personal	178; 38	41% / 34%	47% / 63%	10% / 3%	2% / 0%
Betrieb	165; 38	36% / 47%	51% / 40%	10% / 13%	2% / 0%
Legal	159; 36	34% / 36%	53% / 44%	11% / 19%	3% / 0%
Produktentwicklung & Vertrieb	156; 37	33% / 38%	54% / 60%	11% / 1%	3% / 0%
Schadenmanagement	153; 35	31% / 29%	55% / 54%	11% / 17%	3% / 0%
Aktive Rückversicherung / Retrozession	152; 36	31% / 33%	55% / 47%	11% / 14%	3% / 6%
Finanzen (inkl. Accounting & Steuern)	152; 38	31% / 29%	55% / 50%	11% / 24%	3% / 0%
IT	134; 38	22% / 13%	63% / 68%	13% / 18%	3% / 0%

~85% über alle Funktionen hinweg

Gesamtzahl der Befragten – 160

3

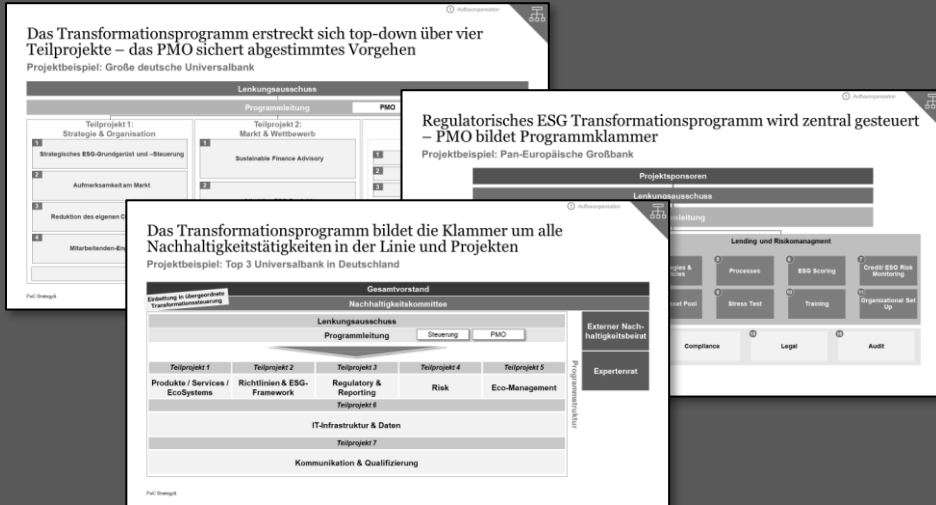
ESG bei Banken

Deep-Dive

Governance

# Über Transformationsprogramme...

# ...zum ESG Erfolg der Organisation



- **Institute** werden sich **ihrer Verantwortung** für die ESG Transformation **zunehmend bewusst** und reagieren mit **steigenden Selbstverpflichtungen**
- Die **Verwirklichung der ESG Ambitionen** erfolgt – unter Berücksichtigung der hohen Themenanzahl und –komplexität – **v.a. in Transformationsprogrammen**



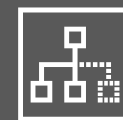
Umfassende projektgetriebene **Transformationsprogramme** tragen dem **Veränderungsbedarf und –geschwindigkeit** Rechnung



Institute haben sehr **heterogene Lösungswege** über top-down und bottom-up Programmansätze **gewählt**



Zentral sind dabei **starke PMOs**, die die inhaltliche **Klammer** zur Bündelung und Steuerung der verschiedenen **ESG Initiativen** bilden



Gleichzeitig kann ESG zukünftig **kein ad-hoc** getriebenes **Projektthema** bleiben, sondern muss **integraler Bestandteil der Organisation** werden

# Der Modus der ESG-Transformation ist dynamisch und wird sich im Zeitlauf mehrfach neu erfinden müssen

## Evolution von ESG-Verantwortung

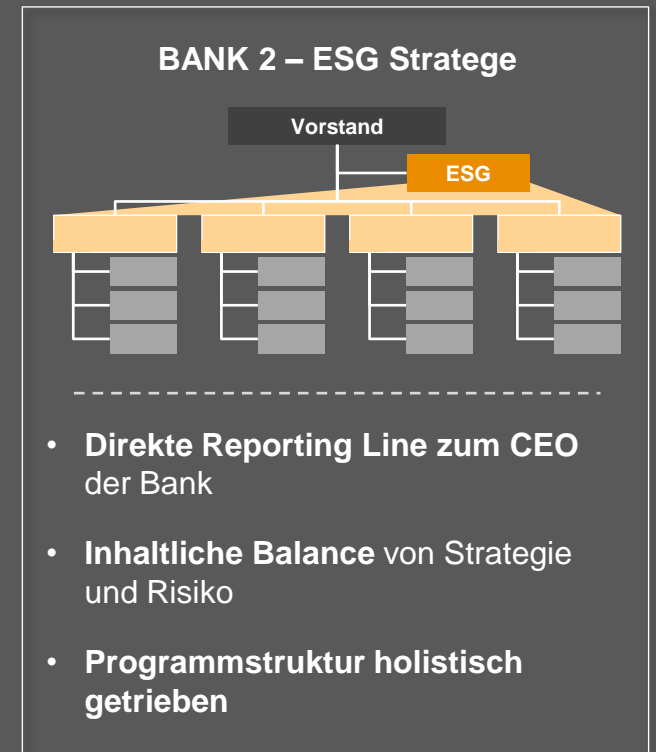
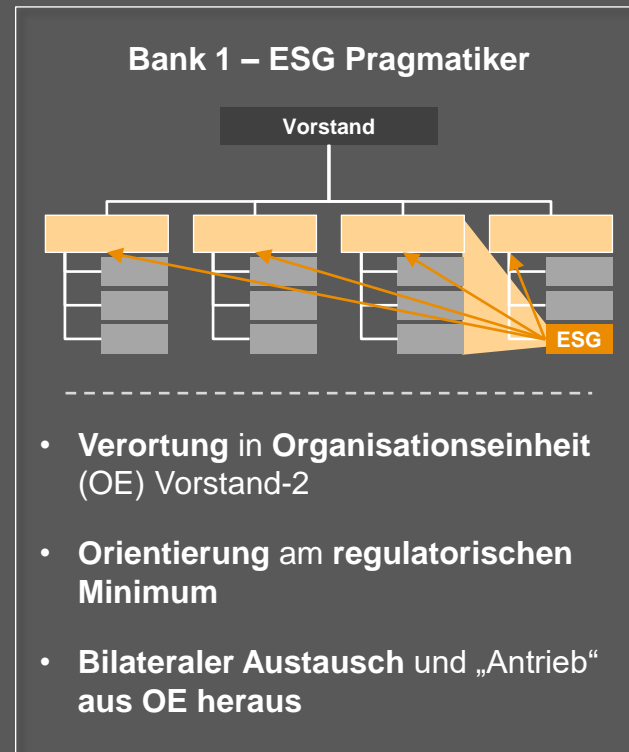


# Verschiedene Möglichkeiten ESG in der Organisation zu verorten – hierarchische Verankerung korreliert mit Ambition

## Dimensionen und Ausprägungen für ESG-Governance

<b>Federführende Bankeinheit</b>	Strategie/ CEO Stab	Markt- bereich(e)	Risiko / Compliance	ESG Einheit
<b>Aufhängung ESG Lead</b>	Zentral		Dezentral	
<b>Hierarchisches Level ESG Lead</b>	Vorstand	Vorstand -1	Vorstand -2	
<b>Entscheidungsebene</b>	CSO	Committee	Vorstand	

## Marktmodelle zur organisatorischen Verortung

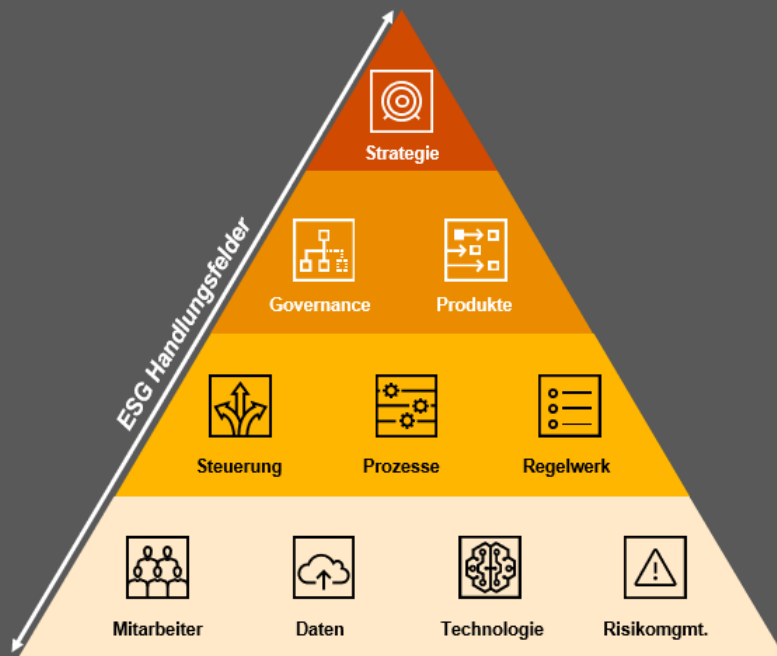


**Konsistenz zwischen hierarchischer Verortung des ESG Leads inkl. Kompetenzen und Ambition der Bank erfolgskritisch**



# Bei einer dezidierten ESG-Einheit ist das Aufgabenspektrum entlang der ganzheitlichen ESG Transformation zu definieren

## ESG Transformationssicht



Die erfolgreiche ESG-Transformation erfordert eine ganzheitliche Sichtweise auf die vielzähligen ESG-Implicationen und stellt individuell die Frage nach der Verantwortlichkeit der ESG Einheit

## Mögliches Aufgabenspektrum der ESG-Einheit

	Im Scope der ESG Abteilung	In anderem Bereich ausreichend vertreten
<b>ESG Strategieentwicklung</b> inkl. Impulsgeber für Geschäfts- und Risikopolitik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>ESG Projektmanagement</b> Gesamthafte Koordination und Steuerung der ESG Initiativen	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<b>Produktentwicklung</b> Expertensicht für ESG-Fokus in der Produktgestaltung (ESG-NPP)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Internes Reporting (Steuerungsfunktion)</b> Erhebung, Auswertung und Monitoring wesentlicher ESG KPIs und Informationen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Prozessverantwortung</b> Verantwortung für ESG-spezifische Förder-/Berichtsprozesse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>ESG Regelwerke</b> Ergänzung und Pflege von Arbeitsrichtlinien bzw. sFO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Mitarbeiter-Trainings</b> Entwicklung und Durchführung von ESG Upskilling Programmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Stakeholder Kommunikation</b> Bereitstellung relevanter ESG-Informationen und -Daten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Externes Reporting (Regulatorik)</b> Sicherstellung, Durchführung und Pflege des externen ESG Berichtswesens	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Risikomanagement</b> Expertensicht für fachliches Know-How zum ESG-Risikomanagement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Direkte Implikationen für Ablauforganisation

# Der aktuelle Strategy& Viewpoint beleuchtet quantitativ die Entwicklung bei Chief Sustainability Officers (CSO)



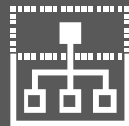
## **Steigende Relevanz von CSOs**

Die Anzahl an CSOs nimmt rapide zu – allein in 2021 wurden mehr CSOs “installiert” als in 2016 – 2020 zusammen. Der Anteil der CSOs unter allen befragten Unternehmen beträgt nun ~30%



## **Positiver Impact durch CSO**

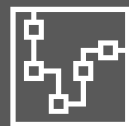
CSOs stehen in klarem Zusammenhang mit mehr Nachhaltigkeit – 98% der Unternehmen mit „A“ ESG-Score verfügen über einen CSO



## **Top-Management Relevanz**

CSOs benötigen ein tiefes Verständnis zu allen Geschäftsaktivitäten und eine hohe Vernetzung in der Organisation. Passend berichten 8 von 10 CSOs direkt an den CEO oder Gesamtvorstand

**CSO auf C-Level besonderer Verstärker**



## **Dynamische Rolle im Zeitablauf**

Frühe Phasen der ESG Transformationen favorisieren zentrale und schlagkräftige ESG Teams, die im Zeitablauf zu „reinen“ Experten werden und Aufgaben dezentralisiert werden können

# Was Sie beachten sollten – was wir Ihnen empfehlen

1

Nachhaltigkeit ist als das **Megathema gekommen um zu bleiben**, sodass eine **regelmäßige Überprüfung der Strategie** unter ESG- und Wettbewerbsgesichtspunkten erforderlich wird

2

Aufgrund der hohen **Anzahl der Handlungsfelder** sind Institute aufgerufen **Transformationsprogramme ganzheitlich aufzusetzen**, um die enorme Komplexität aktiv und erfolgreich zu managen

3

Gleichzeitig ist das **frühzeitige Befassen** für die Zeit nach der Sturm und Drang-Phase mit der **geregelten organisatorischen Verankerung der ESG-Transformation** sinnvoll

4

Die personelle Bündelung der **Verantwortlichkeit** in einem **Chief Sustainability Officer gewinnt an Bedeutung** – geeignete Governance-Strukturen und Mandate sind zu definieren und umzusetzen



# Behalten Sie die Übersicht im regulatorischen Dschungel!

## Unser Informationsangebot für Sie



### [Sustaining Values Blog](#)

Aktuelle Blogbeiträge unserer Sustainability-Experten zu Themen rund um Klimawandel, Sustainable Transformation, Sustainable Finance, Reporting und vieles mehr.



### [PwCPlus - Topic „Sustainability“](#)

Aktuelle Veröffentlichungen, Fachinformationen, Studien und neueste Entwicklungen rund um das Thema Nachhaltigkeit.



### [Sustainable Finance Homepage](#)

Hier tauchen Sie ein in die Sustainable Finance Welt bei PwC: Insights, Ansprechpartner und vieles mehr.



# Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.

[pwc.de](https://www.pwc.de)

© 2022 PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.

Alle Rechte vorbehalten. "PwC" bezeichnet in diesem Dokument die PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, die eine Mitgliedsgesellschaft der PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL) ist. Jede der Mitgliedsgesellschaften der PwCIL ist eine rechtlich selbstständige Gesellschaft.