



Engagement Report 2019

Responsible Shareholder Group

Imprint

Herausgeber	Inrate AG
Autoren	Claudia Fallmann, Sascha Graf, Dr. Christophe Volonté
Bezugsquelle	Inrate AG, www.inrate.com

© 2019 Inrate AG



Dieser Bericht von Inrate AG stellt weder ein Angebot noch eine Empfehlung dar. Die Informationen stehen unter dem Vorbehalt jederzeitiger Änderung. Für allfällige fehlerhafte Angaben wird keinerlei Haftung übernommen. Die vollständige oder teilweise Reproduktion, Änderung, Verwendung oder Weiterverbreitung sämtlicher Inhalte, Grafiken und Informationen ist ohne vorherige Zustimmung von Inrate AG untersagt.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	3
2	Ansatz	4
3	Themenschwerpunkte	6
3.1	Green Products and Services	6
3.2	Scope 3 Emissionen	7
3.3	Management psychosozialer Risiken am Arbeitsplatz («Präsentismus»)	9
3.4	Human Rights Due Diligence (HRDD)	10
3.5	Kompetenzen im Verwaltungsrat	12
3.6	ESG-Kriterium im Vergütungssystem	13
4	ESG Engagement	16

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Übersicht Engagement 2019	16
--	----

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Engagement als Element nachhaltigen Investierens	3
Abbildung 2: ESG-Impact-Rating.....	4
Abbildung 3: Engagement-Ansatz (Beispiel: ESG-Kriterium im Vergütungssystem)	5
Abbildung 4: Dialog mit Unternehmen 2019	5
Abbildung 5: Produktlebenszyklus	7
Abbildung 6: Scope 3 Emissionen von Geschäftsreisen	9
Abbildung 7: Entwicklung fehlender Kompetenzen seit Thematisierung im Jahr 2017	13
Abbildung 8: ESG-Kriterium im Vergütungssystem	14

1 Einleitung

Beim Engagement versucht ein Aktionär oder eine Aktionärsgruppe durch den systematischen Dialog mit Unternehmen einen bestimmten Sachverhalt hervorzuheben und eine Veränderung herbeizuführen. Der Dialog findet auf Stufe Verwaltungsrat, Geschäftsleitung und/oder mit unternehmensinternen Spezialisten (z.B. Personalverantwortlichen und/oder Investors Relations) statt. Damit soll gegenseitiges Verständnis aufgebaut werden. Durch diesen aktiven Dialog soll sich das Management über Chancen sowie potenzielle Risiken bewusst werden und Massnahmen umsetzen.

Engagement wird von Investoren als wertsteigernd angesehen und wird in der Schweiz hauptsächlich durch ausländische institutionelle Investoren wahrgenommen, die mitunter passiv investiert sind, aber hohe Beteiligungen vorweisen (SWIPRA, 2019). Der positive Einfluss von Engagement auf die Performance wird auch durch akademische Studien untermauert (z. B. Friede, Busch und Bassen 2015). Dabei liegt der Fokus heute meistens klar auf Verbesserungen in Bezug auf die Corporate Governance. Während die ausländischen Investoren die Firmen besser verstehen wollen, geben Schweizer institutionellen Investoren an, aufgrund der hohen Kosten von Engagement-Aktivitäten abzusehen.

Durch den Zusammenschluss mehrerer Aktionäre in einer Gruppe wie der Responsible Shareholder Group (RSG) können Kosten reduziert und die Schlagkraft erhöht werden. Dabei hat das Mitglied innerhalb der Gruppe ein Antrags-, Debattier- und Stimmrecht. Die RSG hat an der letztjährigen Jahrestagung entschieden, sich im Jahr 2019 auf folgende Themenschwerpunkte in den Bereichen Environment, Governance und Social (ESG) zu fokussieren:

Bereich	Themenschwerpunkte
Environment	Scope 3 – indirekte CO ₂ -Emissionen Grüne Produkte/Dienstleistungen
Social	Psychosoziale Risiken am Arbeitsplatz («Präsentismus») Sorgfaltspflicht für Menschenrechte
Governance	Kompetenzen des Verwaltungsrats ESG-Kriterien in Vergütungssystemen

Nachhaltigkeitsthemen beim Engagement

Engagement kann helfen Nachhaltigkeitsaspekte anzusprechen, da diese oft trotz vermehrten Bekenntnissen noch ungenügend in den Geschäftsaktivitäten berücksichtigt werden. Aus Sicht eines langfristigen Investors ist es wichtig, dass Unternehmen ihre Wirkungen auf Gesellschaft und Umwelt mitberücksichtigen. Währenddem künftiges Wachstum z. B. durch Effizienzsteigerungen, Reduktion von Ressourcenverbrauch, dem Erkennen von Chancen und Innovation

gefördert wird, können durch die Minimierung von Risiken (z. B. Reputationsrisiken aufgrund von Menschenrechtsverletzungen) die Finanzierungskosten reduziert werden. Die Kundenzufriedenheit ist ebenso unerlässlich für den Erhalt der Wettbewerbsposition wie die Berücksichtigung der Mitarbeiterinteressen oder das Verhältnis mit Lieferanten. Daneben müssen interne (z. B. Code of Conduct) und externe Regeln (z. B. lokale und internationale Gesetze) eingehalten werden. Unternehmen, die es schaffen, die Probleme der Gesellschaft und der Umwelt zu lösen, sollten auch künftig Gewinne erwirtschaften können.

Engagement als Element einer ganzheitlichen Ausrichtung auf Nachhaltigkeit

Der Verkauf von Aktien ist eine Möglichkeit auf Unzufriedenheit mit der ESG-Performance zu reagieren. Andere Investoren nutzen ihre Mitwirkungsrechte und versuchen, insbesondere falls sie investiert bleiben müssen, über den Dialog oder das Engagement ihre Sicht darzulegen und die Unternehmensführung so zu überzeugen, dass eine Änderung angebracht ist. Engagement ist deshalb ein integrales Element nachhaltigen Investierens (Abbildung 1).

Inrate bietet verschiedene Produkte an, mit denen Nachhaltigkeitsaspekte beim Anlageentscheid berücksichtigt werden können, insbesondere die ESG-Impact-Ratings. Ebenso werden Aktionäre bei der Wahrnehmung ihrer Mitwirkungsrechte unterstützt (zRating). Damit ist es für Investoren möglich, nicht nur bei der Titelselektion nach Nachhaltigkeitskriterien zu entscheiden. Sie können ebenfalls ihre Stimmrechte wirkungsvoll einsetzen und mit dem Engagement-Prozess (RSG) daran partizipieren, dass Unternehmen Massnahmen zu definierten strategisch wichtigen Themenschwerpunkte beachten, umsetzen oder verbessern.

Abbildung 1: Engagement als Element nachhaltigen Investierens



In diesem Engagement Report wird zusammengefasst dargestellt, welche Themen und warum sie auf die Agenda der Unternehmen gesetzt wurden. Dabei werden die Key Performance Indicators (KPI) für die Themenschwerpunkte beschrieben. Anhand dessen wurde

ein Assessment gemacht, Verbesserungspotenzial herausgeschält und mit den Unternehmen besprochen.

Für die Mitglieder der RSG stehen weitere Detailinformationen zu den KPIs auf der zRating Plattform elektronisch zu Verfügung.

2 Ansatz

Beim Engagement ist der persönliche Kontakt für die Erfolgsaussichten genauso wichtig wie ein gemeinsamer Kulturraum und die Langfristigkeit des Austausches (Coskun, Oehmichen, Wolff und Jacobey, 2018; Wagemans, van Koopen und Mol, 2018). Der Austausch sollte regelmässig wiederkehrend stattfinden. Das beidseitige Vertrauen ist die Grundlage dafür, dass gegenseitig Wissen ausgetauscht werden kann, was zu eingehenderen Gesprächen für beide Seiten führt. In der Schweiz haben wir zudem die einzigartige Möglichkeit, gleichsam auf kleiner Fläche mit weltweit wichtigen Unternehmen in den direkten Dialog zu treten. Unser Engagement hat somit Ausstrahlungskraft im In- und Ausland.

Unternehmen sollten ihre Geschäftstätigkeit unter Berücksichtigung von Chancen und Risiken auf die langfristige Wertsteigerung ausrichten. Die RSG stellt Messgrössen auf, um den Impact des Engagements über einen längeren Zeithorizont messen zu können. Unser Engagement-Ansatz berücksichtigt mitunter zwei zentrale Beurteilungsgrössen: Das ESG-Impact-Rating zur Beurteilung der nachhaltigen Unternehmensentwicklung und der Bewertungsrahmen des zRatings zur Beurteilung der Corporate Governance.

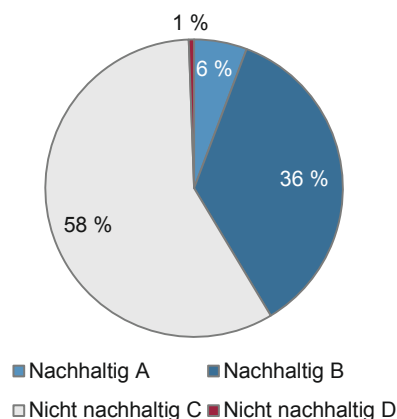
ESG-Impact-Rating

Die Nachhaltigkeitsanalysen von Inrate bemessen Sozial- und Umwelt-Impacts von Produkten und Dienstleistungen über den gesamten Lebenszyklus hinweg – von der Beschaffung, über die Produktion und Nutzung bis hin zur Entsorgung. Die Unternehmen werden analysiert und nach den folgenden Kategorien bewertet:

- A: Nachhaltig oder im Übergang zur Nachhaltigkeit
- B: Auf dem Weg zur Nachhaltigkeit
- C: Nicht nachhaltig, aber mit geringer Auswirkung auf Gesellschaft und Umwelt
- D: Nicht nachhaltig

Lediglich zehn Unternehmen wurden in der Schweiz mit der Note «A» eingestuft (Adecco, Edisun, Geberit, Meyer Burger, SGS, SIG Combibloc, Sonova, Swiss Re, Swisscom und Zurich Insurance Group) (Abbildung 2). Es gibt somit auch bei Schweizer Unternehmen Optimierungspotenzial in Sachen Nachhaltigkeit.

Abbildung 2: ESG-Impact-Rating



zRating: Corporate Governance Bewertung

zRating bildet die Grundlage bei der Erstellung unserer Stimmempfehlungen und bewertet die Corporate Governance der Schweizer Publikumsgesellschaften mit einem Scoring-Modell anhand von 62 quantitativen und qualitativen Kriterien aus vier Kategorien. zRating identifiziert dabei potenzielle Unternehmensrisiken aus Sicht der Corporate Governance, die auf den Unternehmenswert durchschlagen und sich deshalb negativ auf Minderheitsaktionäre auswirken können. Im Engagement-Prozess, z. B. beim Thema «ESG-Kriterium im Vergütungssystem», nehmen wir zRating-Kriterien auf (Abbildung 3).






Der Zusammenhang zwischen der Corporate Governance Bewertung, unseren Stimmempfehlungen und auch den GV-Abstimmungsergebnissen kann durch die Vergütungsabstimmungen bei GAM illustriert werden. GAM hat auch aufgrund von schlechten GV-Resultaten ihre Vergütungspolitik angepasst. Der Ja-Anteil zum Vergütungsbericht hat sich dadurch bei GAM von 17.6 % 2017, auf 57.0 % 2018 und dieses Jahr auf 72.1 % verbessert. Im selben Zeitraum hat sich unsere Bewertung des Vergütungssystems von GAM von 4 Punkten auf 7 und jetzt 12 Punkte erhöht. Nachdem wir in den Jahren 2017 und 2018 den Vergütungsbericht noch abgelehnt haben, haben wir diesen 2019 angenommen.


Erfolgreiches Engagement schlägt sich im Rating nieder

Verbesserungen bezüglich E, S und G spiegeln sich in unseren Bewertungen wider. Damit ist es auch mög-

lich, dass bisher nicht nachhaltige Unternehmen künftig einmal investierbar werden. Somit können Aktionäre durch die Unterstützung des Engagements auch ihre Auswahlmöglichkeiten potenziell vergrössern.

Abbildung 3: Engagement-Ansatz (Beispiel: ESG-Kriterium im Vergütungssystem)

	Comment	Intermediate Result
Implementation	<i>Indication: ESG criteria in the compensation system help creating incentives towards long-term value creation</i>	
Relevance	<i>Indication: ESG criteria must be relevant and aligned with the firm's long-term strategy</i>	
Long-term orientation	<i>Indication: Compensation system must be long-term oriented</i>	
Transparency	<i>Indication: Compensation reports must transparently disclose KPI, level of achievement, and performance targets</i>	
Comprehensibility	<i>Indication: Compensation system must be simple so that internal and external stakeholders can understand pay-for-performance link</i>	



Overall Result

Engagement Universum

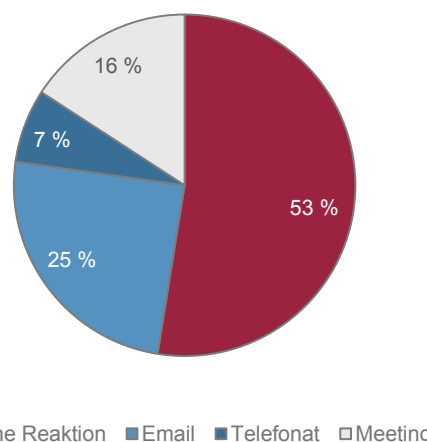
Inrate hat auch 2019 158 Unternehmen proaktiv über die Bewertung ihrer Corporate Governance informiert, was in 76 Austauschen mündete (Abbildung 4). Dabei haben wir unsere Sichtweise dargelegt, für Veränderungen geworben und Unklarheiten ausgeräumt. Wir werden im kommenden Jahr unser gesamtes ESG-Engagement auf ausgewählte Unternehmen des Swiss Performance Index (SPI) ausweiten.

Es ist erfreulich, dass einige Unternehmen durch freiwillige Statutenanpassungen die Corporate Governance Bewertung verbessert haben (z. B. Starrag, Mobilezone und Peach Property), bei anderen Unternehmen wurden Verbesserungen durch Aktionärsanträge herbeigeführt (z. B. Comet und Meyer Burger) und es gab auch einige Praxisanpassungen, die zu einem besseren Rating führten (z. B. GAM, Lafarge-Holcim, je +9, sowie DKSH, +7).

Daneben werden insbesondere Vergütungen im zweistelligen Millionenbetrag von einem Grossteil der Gesellschaft nicht verstanden. Wir lehnen Vergütungen

ab CHF 10 Mio. konsequent ab und sprechen das Thema beim Engagement an. Mittlerweile wird für die CEO-Position auch bei Nestlé (CHF 9'795'339), Novartis (CHF 9'921'491) und LafargeHolcim (CHF 7'411'543) unter CHF 10 Mio. bezahlt.

Abbildung 4: Dialog mit Unternehmen 2019



3 Themenschwerpunkte

3.1 Green Products and Services

Im Auftrag der RSG hat Inrate dieses Jahr die Engagement-Gespräche um das Thema «Green Products and Services» erweitert. Dabei handelt es sich im weiteren Sinne um eine Anpassung des Geschäftsmodells sowie eine nachhaltigere Gestaltung der angebotenen Produkte und Dienstleistungen. Den ökologischen Fussabdruck der Produkte heutzutage nicht mitzudenken, birgt nicht nur ökologische und finanzielle Risiken in sich, auch die Reputation des Unternehmens wird dadurch langfristig gefährdet. Hingegen können sich durch die Weiterentwicklung der Produkte neue interessante und vielversprechende Geschäftsfelder und Einsparungspotentiale auf tun.

Die Handlungsmöglichkeiten und Verbesserungspotentiale von «Green Products and Services» sind vielfältig. Denn um ein Produkt oder eine Dienstleistung nachhaltiger zu gestalten, kann – von der Wiege bis zur Bahre – entlang des gesamten Lebenszyklus angesetzt werden. So unterschiedlich Produkte und Dienstleistungen sind, so divers sind auch die Möglichkeiten zur nachhaltigeren Gestaltung. Wo möglich können so beispielsweise vermehrt recycelte Materialien für Produkte zum Einsatz kommen. Die Toxizität und Abbaubarkeit sowie die fachgerechte Entsorgung der Produkte spielen in der Pharmabranche eine besonders grosse Rolle. Aufgrund gesetzlicher Auflagen besteht jedoch in diesem Sektor vergleichsweise wenig Handlungsspielraum, wenn es um die Neugestaltung von Verpackungen geht. In anderen Branchen, wo Verpackungen deutlich weniger Anforderungen erfüllen müssen, bestehen für Unternehmen mehr Alternativen um Verpackungsmaterialien effizienter, ressourcenschonender und umweltfreundlicher einzusetzen.

Für eine solide Umsetzung des Themas im Unternehmen ist es unerlässlich, dass dieses sowohl auf strategischer Ebene verankert ist, als auch in der Umsetzung gelebt wird. Um dies bewerten und mit den Unternehmen besprechen zu können, werden fünf hierarchisch aufbauende Kategorien herangezogen:

1. **Managementposition:** Diese ist gegeben, wenn das Thema auf strategischer Ebene verankert ist und kommuniziert wird. Auch sollten dem Verwaltungsrat oder der Geschäftsleitung Ressourcen dafür zu Verfügung stehen.
2. **Policies und Programme:** Dabei ist wünschenswert, dass ein klares Bekenntnis mittels Policies intern und extern kommuniziert wird. Das Berichten über tatsächlich umgesetzte und nicht nur geplante Programme erhöht zusätzlich die Glaubhaftigkeit nach aussen.
3. **Berichterstattung von Kennzahlen:** Dadurch werden die Bemühungen quantifiziert. Die Per-

formance kann damit die Jahre hinweg beobachtet und somit mit Sektor-Peers verglichen werden.

4. **Zielsetzungen und ihre Nachverfolgung:** Positiv ist es, wenn sich Unternehmen Ziele setzen und diese nach aussen kommunizieren. Zwar wird dadurch die Angreifbarkeit erhöht, aber gleichzeitig ist es ein wichtiges Instrument zur Rechenschaft gegenüber externen Stakeholdern wie auch Investoren. Darüber hinaus tragen Zielsetzungen massgeblich zur Transparenz bei. Das «Überschreiben» von unerreichten Zielen durch neue Zielsetzungen, wird als negativ bewertet.
5. **Externe Prüfung:** Erfreulich ist es, wenn die oben genannten Kriterien ergänzend durch eine externe Prüfung verifiziert werden.

Die oben erwähnte Einteilung macht es möglich, das eine oder andere Fazit aus der diesjährigen Engagement-Saison zu ziehen. So ist deutlich geworden, dass fast alle Unternehmen das Thema «Green Products and Services» auf strategischer Ebene implementiert haben. Zu Policies und Programmen finden sich ähnlich viele Informationen wie zur Management-Position. In Bezug auf die Berichterstattung von Kennzahlen treten einige Fragen auf: Fast alle Unternehmen stellen zwar KPIs in irgendeiner Form zur Verfügung. Es ist aber nicht immer ersichtlich, warum welche Kennzahl als besonders relevant erachtet wird. Auch kommt es durchaus vor, dass Kennzahlen nicht konstant über die Jahre berichtet werden. Interessant sind besonders jene KPIs, die aus mehreren Faktoren zu einer firmeneigenen Kennzahl zusammengefasst werden, deren Berechnungsbasis häufig nicht nachvollziehbar ist, und die mit einem wenig aussagekräftigen Namen wie beispielsweise «Ökoeffizienzfaktor» versehen werden.

Ähnlich wie mit den Kennzahlen verhält es sich auch mit Attributen für Produkte wie etwa «low-carbon active pharmaceutical ingredients (APIs)» oder «green chemicals». Was damit gemeint ist, konnte in den Engagement-Gesprächen aufgeklärt werden. Das Fazit hierzu: Kennzahlen zu «Green Products and Services» werden manchmal bereitgestellt, jedoch besteht bei der Transparenz noch Verbesserungspotenzial. Bei Betrachtung der gewissermassen tiefsten operativen Ebene, jene der Zielsetzungen und ihrer Nachverfolgung, sieht es derzeit stark verbesserungswürdig aus. Hier haben fast alle Unternehmen noch Nachholbedarf. Positiv anzumerken ist, dass einige Unternehmen wie etwa ABB und Swiss Re das Thema im Rahmen ihrer Geschäftstätigkeit ausgesprochen ernst nehmen. ABB weist sehr deutlich aus, wie hoch der Produktanteil ist, der als öko-effizient betitelt wird. ABB unterscheidet sich insofern von vielen anderen, als dass

das Unternehmen auch eine klare Definition kommuniziert, was zu den öko-effizienten Produkten zählt. Swiss Re hat sich eindeutige Ziele gesetzt: Der Betrag, der in Zukunft in Green Bonds investiert werden soll, ist klar definiert.

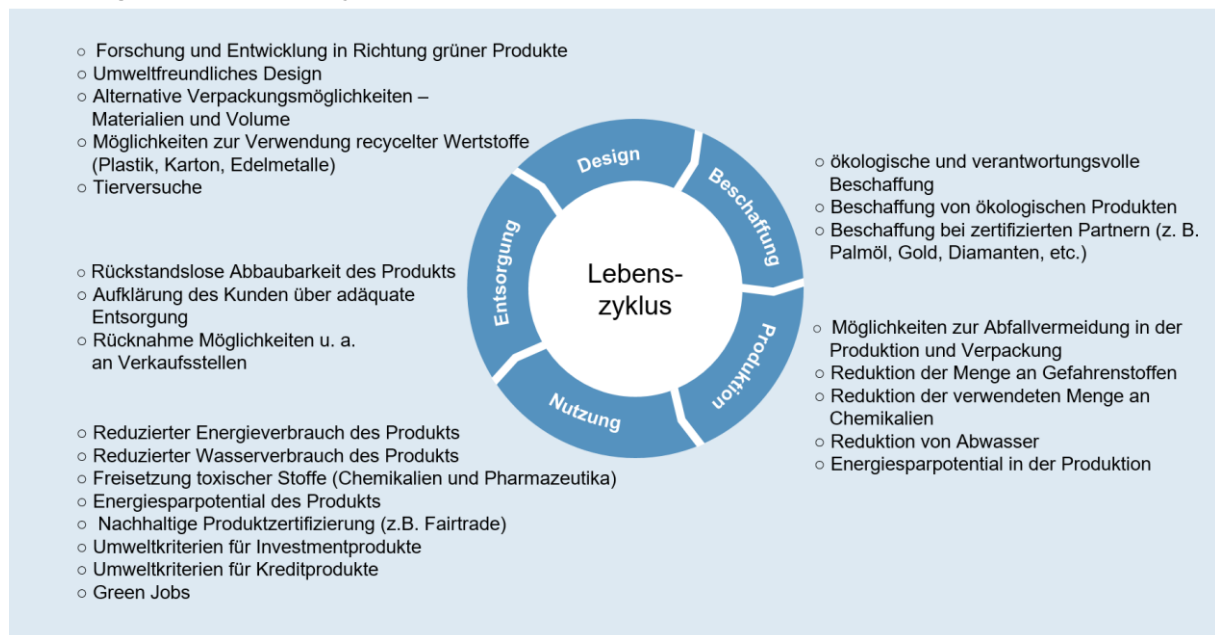
Jedes Produkt hat natürlich seinen eigenen spezifischen ökologischen Fussabdruck. So divers die Produkte auf dem Schweizer Markt sind, so divers sind auch die Möglichkeiten, den jeweiligen ökologischen Fussabdruck zu verbessern.

Daraus hat sich in der Engagement-Saison 2019 ein breites Sammelsurium an Unterthemen für «Green Products and Services» ergeben, welche entlang des Produktlebenszyklus relevant sein können (Abbildung 5). Viele Themen sind branchenübergreifend zu betrachten. Andere Themen wiederum wurden nur mit einem oder wenigen Unternehmen sehr spezifisch

besprochen. Das Thema «Tierversuche» beispielsweise findet sich ausschliesslich in der Pharma- oder Kosmetikbranche wieder. Das Thema «Green Jobs» wurde explizit bei Adecco angesprochen. Ökologische Kriterien bei Kredit- und Investmentprodukten wurden bei Finanzdienstleistern angesprochen und das Potential der Produkte, den gesellschaftlichen Energieaufwand generell zu reduzieren, wurde beispielsweise mit ABB diskutiert.

Inrates Ausarbeitungen und Bewertungen in Vorbereitung auf Engagement-Gespräche decken sich auch mit den Erkenntnissen, die aus den jeweiligen Dialogen hervorgegangen sind: Die meisten Unternehmen sehen bei sich selbst noch Verbesserungspotential, um ihre jeweiligen Produkte und Dienstleistungen entlang des Produktlebenszyklus noch nachhaltiger zu gestalten. Weitgehend bejaht wurde auch, dass sich daraus neue Geschäftsfelder entwickeln lassen können.

Abbildung 5: Produktlebenszyklus



3.2 Scope 3 Emissionen

«Erderwärmung» und «Klimawandel» sind zwei Begriffe, die nicht erst seit dem letzten Jahr in aller Munde sind. Allerdings haben diese in den vergangenen zwölf Monaten aufgrund von Protestbewegungen wie etwa «Fridays for Future» medial noch einmal mehr Aufmerksamkeit bekommen. Als Ausdruck der Dringlichkeit werden die Begriffe «Erderwärmung» und «Klimawandel» auch zusehends von der «Klimakrise» oder der drohenden «Klimakatastrophe» abgelöst. Kein Unternehmen kann es sich unter den gegebenen Umständen noch leisten, seine eigenen CO₂-Emissionen nicht zu erfassen und keine Massnahmen zur Reduktion zu ergreifen.

Im CDP-Bericht (Carbon Disclosure Project) stellen Unternehmen detaillierte Informationen über ihre Emissionen zur Verfügung. 17 von 20 SMI-Firmen haben für das Jahr 2018 einen CDP-Report eingereicht. Unternehmen sind unter anderem dazu angehalten, Projekte zu listen, welche zu Einsparungen von Emissionen führen. Auch wird nach den jeweiligen finanziellen Implikationen gefragt: Welche Investitionen sind notwendig; mit welcher Ersparnis wird langfristig gerechnet? Darüber hinaus sollen auch Risiken identifiziert und quantifiziert werden, woraus dringender Handlungsbedarf ersichtlich wird.

Gemäss dem Greenhouse Gas Protocol werden Emissionen nach dem Emittenten Prinzip in drei sogenann-

te «Scopes» unterteilt. Scope 1 umfasst direkte Emissionen, die sich in Besitz oder unter Kontrolle des jeweiligen Unternehmens befinden – z. B. das Fahren mit dem firmeneigenen Auto mit Verbrennungsmotor oder das Heizen mit Gas. Scope 2 sind indirekte Emissionen, die durch den Zukauf von Energie insbesondere Strom, Wärme oder Dampf entstehen – z. B. das Fahren mit dem firmeneigenen Auto mit Elektroantrieb.

Scope 3 umfasst alle anderen indirekten Emissionen, die in der Wertschöpfungskette anfallen, aber nicht direkt vom Unternehmen kontrolliert werden können. Scope 3 Emissionen werden dabei noch weiter in «upstream» und «downstream» Emissionen unterteilt.

Zu den Upstream-Emissionen zählen vorgelagerte Emissionen in Zusammenhang mit der Beschaffung:

1. Gekaufte Güter und Dienstleistungen
2. Kapitalgüter
3. Bereitstellung von Energie (die nicht in Scope 1 oder 2 erfasst wird)
4. Vorgelagerter Transport oder Verteilung
5. Betriebsabfälle
6. Geschäftsreisen (Taxi, Mietwagen, Bahn oder Flugzeug)
7. Pendlerverkehr der Mitarbeiter
8. Vorgelagerte geleaste Anlagen (z. B. gemietet Geschäftslokale)

Zu den Downstream-Emissionen zählen nachgelagerte Emissionen im Zusammenhang mit Absatztätigkeiten:

9. Nachgelagerter Transport und Vertrieb
10. Verarbeitung der verkauften Produkte
11. Nutzung der verkauften Produkte
12. Entsorgung der verkauften Produkte
13. Nachgelagerte geleaste Anlagen (z. B. gemietet Geschäftslokale)
14. Franchise
15. Investitionen (Eigen- und Fremdkapitalanlagen sowie Projektfinanzierung)

Nicht alle der 15 erwähnten Kategorien sind für jedes Unternehmen gleichsam von Bedeutung. Es muss daher auch nicht zwangsläufig über alle 15 vor- und nachgelagerten Kategorien berichtet werden: Franchise und Investitionen variieren beispielsweise stark mit dem Geschäftsmodell. Investitionen sind vor allem in der Finanzbranche von Relevanz. Emissionen von verkauften Produkten können sich auch auf null belaufen, wenn diese keine Emissionen verursachen, wie etwa fertig verarbeitete Nahrungsmittel oder die meisten Medikamente.

Obwohl die Mehrheit der SMI-Firmen einen CDP-Bericht zur Verfügung stellt, ist die Datenlage für Sco-

pe 3 Emissionen für manche Kategorien noch sehr verbesserungsfähig. Dies liegt zum einen an der oben erwähnten Relevanz der Kategorien, zum anderen aber an der Umsetzbarkeit der Datenerhebung. Insbesondere bei nachgelagerten Emissionen ist eine flächendeckende Erfassung nahezu unmöglich. Viel hängt dabei vom Nutzerverhalten des Kunden ab. Sind Daten dafür verfügbar, handelt es sich meist um Schätzwerte des Unternehmens. Vorgelagert besteht häufig das Problem, dass sich Unternehmen auf die Angaben ihrer Lieferanten verlassen müssen.

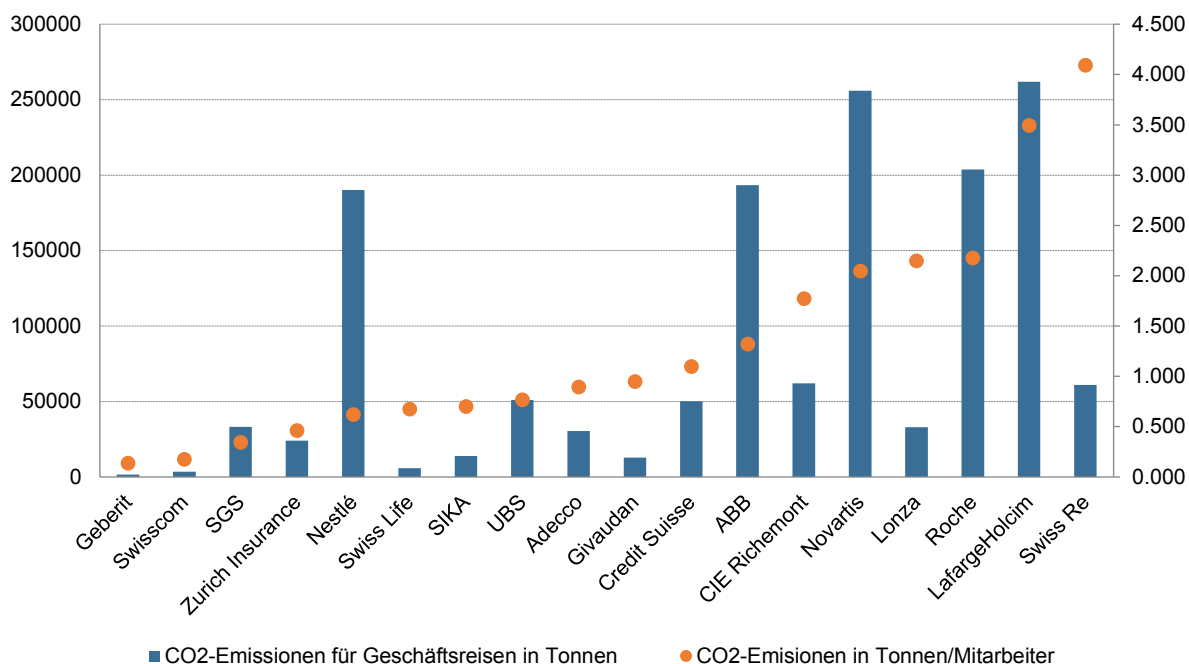
Einige Unternehmen sind Vorreiter und arbeiten mit ihren Lieferanten zusammen, um die eigenen Best-Practice-Erfahrungen gezielt weiterzugeben und so langfristig selbst wiederum Kosten zu sparen. Denn ebenso wie andere anfallende Kosten im Produktionsprozess werden auch Emissionskosten in der Lieferkette weitergegeben. Sollten sich Emissionskosten in den nächsten Jahren erhöhen, könnte sich dies als Preistreiber erweisen.

Zusammenfassend lässt sich der aktuelle Stand dadurch beschreiben, dass die Vorreiter gezielt versuchen, die Datenlage der Scope 3 Emissionen zu verbessern. Es ist daher zu erwarten, dass sich die Datenlage allgemein und die daraus resultierende Transparenz in den nächsten Jahren deutlich verbessern werden. Aufgrund der erhöhten Vergleichbarkeit werden dann wohl auch einige andere Unternehmen nachziehen.

Jene SMI-Unternehmen, deren Produkte in der Nutzungsphase CO₂-Emissionen verursachen, arbeiten intensiv daran, ihre Produkte energieeffizienter zu gestalten. Dies betrifft in erster Linie ABB und Geberit, welche beide nicht nur in der Schweiz, sondern auch international als federführend auf ihrem jeweiligen Gebiet bezeichnet werden können.

Eine Scope 3 Kategorie, für welche bereits sehr solide vergleichbare Daten vorhanden sind, ist jene der Geschäftsreisen. Nachstehend sind die Gesamtemissionsdaten für Geschäftsreisen sowie pro Mitarbeiter von 18 SMI-Firmen für das Jahr 2018 (drei mit Daten aus 2017) abgebildet. Während der Engagement-Gespräche ist immer wieder die Frage aufgetreten, wie viele Dienstreisen tatsächlich notwendig und vernünftig sind. Der Unterschied zwischen den höchsten und den niedrigsten Emissionen pro Mitarbeiter verursacht durch Dienstreisen beläuft sich momentan auf das ungefähr 30-fache. Umgerechnet wird dabei bei Geberit pro Mitarbeiter einmal im Jahr ungefähr die Kurzstrecke Zürich–Rom in eine Richtung geflogen. Bei Swiss RE hingegen fliegt jeder Mitarbeiter umgerechnet zwei Mal jährlich die Langstrecke Zürich–New York–Zürich hin und zurück.

Abbildung 6: Scope 3 Emissionen von Geschäftsreisen



3.3 Management psychosozialer Risiken am Arbeitsplatz («Präsentismus»)

Das erste soziale Thema, das die RSG seit 2014 auf die Agenda der Firmen setzt, ist das Thema «Management von psychosozialen Risiken am Arbeitsplatz» mit dem Fokusthema «Präsentismus». Die psychischen Krankheiten verursachen in der Schweiz laut einem 2014 publizierten OECD-Forschungsbericht Kosten von rund 19 Milliarden Franken pro Jahr. Gemäss einer Publikation aus dem Jahre 2015 des Bundesamtes für Gesundheit (BAG) können psychische Erkrankungen, wenn sie zu spät erkannt und nicht adäquat behandelt werden, zu einer Invalidität führen. Darüber hinaus hält das BAG fest, dass ca. 43 % der IV-Renten aus psychischen Gründen erfolgen und die häufigste Invaliditätsursache darstellen.

Psychosoziale Risiken können zu gesundheitlichen Beeinträchtigungen führen. Diese manifestieren sich beim Menschen physisch, psychosomatisch oder psychisch und treten auch am Arbeitsplatz auf. Während bei sozialen Risiken (z. B. Mobbing, Bossing, sexuelle Belästigung, Gewalt) am Arbeitsplatz immer mindestens zwei Menschen involviert sind, betreffen psychische Risiken ein Individuum (z. B. Stress, Monotonie, Burnout, Bore-out oder Präsentismus).

Präsentismus ist die Anwesenheit am Arbeitsplatz trotz gesundheitlicher oder anderweitiger Beeinträchtigung, die eine Abwesenheit legitimiert hätte. Zwischen 50 % und 80 % der Mitarbeiter berichteten, dass sie mindestens einmal im Jahr trotz Krankheit zur Arbeit gehen (Henneberger und Gämperli 2014).

Eine Mehrzahl der aktuellen Studien kommt zum Schluss, dass die Kosten für Unternehmen durch Präsentismus wesentlich höher sind als die Kosten für Absentismus. Die Bandbreite des Kostenverhältnisses zwischen Absentismus und Präsentismus bewegt sich zwischen 1:3 bis zu 1:10. Gemäss Henneberger und Gämperli (2014) müssen grundsätzlich vier Verlustbereiche betrachtet werden:

- Verminderte Leistungsfähigkeit durch gesundheitliche Beeinträchtigung
- Zusätzliche Ausfalltage durch Chronifizierung gesundheitlicher Beschwerden
- Risiken für Unternehmen durch höhere Fehleranfälligkeit und höhere Unfallgefahr der erkrankten Mitarbeiter
- Weitere Produktivitätsverluste durch die Ansteckung von Arbeitskollegen bei infektiösen Krankheiten

Als Gründe sind z. B. das grosse Arbeitsvolumen, Pflichtgefühl, Rücksichtnahme auf Kollegen, Angst vor beruflichen Nachteilen und Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber bekannt. Wichtige Einflussfaktoren sind Rumination (Überlegungen zu Arbeitsproblemen in der Freizeit), Wertschätzung des Vorgesetzten und Erschöpfung (Strasser, Varesco-Kager und Häberli 2017).

Aufgrund der hohen Kosten ist es für die Aktionäre wichtig, dass sich der Verwaltungsrat über mögliche Lösungsvarianten austauscht und eine verbindliche

Strategie definiert sowie umsetzt, um die Kosten im Unternehmen zu reduzieren. Aus diesen Gründen schlägt die RSG den Firmen folgenden strukturierten top-down Lösungsvorschlag vor:

1. **Strategische Planung:** Damit die Weichen für die Lösung des Risikos Präsentismus im Unternehmen gestellt werden können, ist es wichtig, dass sich der Gesamtverwaltungsrat über den Umgang mit Präsentismus austauscht und den strategischen Lösungsweg in für Aktionäre zugänglichen Dokumenten (z. B. Vision, Leitbild, Strategie) veröffentlicht.
2. **Organisatorische Planung:** Damit es einen «Single Point of Contact» im Unternehmen gibt und somit die zielführende Umsetzung der Strategie effizient gewährleistet ist, empfehlen wir eine verantwortliche Person zu bestimmen.
3. **Implementation:** Damit die Kosten und Risiken besser eingeschätzt werden können, empfehlen wir in einem ersten Schritt, eine einmalige Mitarbeiterumfrage zu machen, damit das Verhalten von Präsentismus objektiviert werden kann. Im Weiteren empfehlen wir das Wort «Präsentismus» im Unternehmen zu labeln, damit den Mitarbeitern das Thema bewusst wird und die Basis für adäquate Verhaltensänderungen gelegt wird. Da das Thema Präsentismus komplex ist und die Gründe für das Verhalten individuell sehr verschieden sein können, empfehlen wir, Präsentismus zusätzlich in Mitarbeiterschulungen zu thematisieren. Es gilt zu beachten, dass bei Krankheit nicht immer pausiert werden muss. Die Mitarbeiter können zum Beispiel auch von zu Hause aus bewusst reduziert arbeiten und die Dinge mit der höchsten Priorität erledigen, jedoch wichtige Entscheidungen und Tätigkeiten vertagen. Studien haben gezeigt, dass sich Arbeit bei Depressionen sogar positiv auf die Gesundheit auswirken kann, da diese einer erkrankten Person einen Sinn im Leben und Halt geben kann.
4. **Reporting/Monitoring:** Damit die Unternehmen das Präsentismusrisiko langfristig in den Griff bekommen, empfehlen wir, systematisch

und periodisch Mitarbeiterumfragen zu machen. Somit ist gewährleistet, dass das Präsentismusverhalten langfristig besser eingeschätzt wird und adäquate Folgemaßnahmen aus den Resultaten abgeleitet werden können.

5. **Transparenz:** Aufgrund der hohen Kosten von Präsentismus hat der Aktionär ein Interesse zu wissen, wie das Unternehmen mit dem Thema umgeht und wie es sich entwickelt. Aus diesen Gründen empfehlen wir den Umgang mit Präsentismus in öffentlich zugänglichen Dokumenten (z. B. Geschäftsbericht) zu publizieren.

Vorbildlicher «First Mover» bei den SMI-Unternehmen im Umgang mit Präsentismus ist die Swiss Life. Gemäss Swiss Life wurde das Thema im Gesamtverwaltungsrat diskutiert. In Bezug auf die verbindliche strategische Verankerung könnte sich die Swiss Life noch verbessern, indem Präsentismus in der Vision, Mission und Strategie eingebettet und publiziert wird. Sehr gut ist, dass der Chief Medical Officer als Single Point of Contact das Thema aktiv im Unternehmen vorantreibt. Dies zeigt sich auch anhand der umgesetzten Massnahmen. Periodische Mitarbeiterbefragungen finden gemäss Swiss Life statt. Es wurde sogar eine Umfrage in Echtzeit durchgeführt. Gleichzeitig wird Präsentismus in Mitarbeiterschulungen gelabelt und geschult. Weiteres Verbesserungspotenzial gibt es bei der Transparenz. Der Umgang mit Präsentismus sollte in öffentlich zugänglichen Dokumenten publiziert werden.

Die Firmen unterscheiden sich bei der Umsetzung der Lösungsvorschläge sehr stark. Dies ist wohl auch darauf zurückzuführen, dass das Thema in der Wissenschaft relativ neu ist und am Arbeitsplatz mit einem Stigma behaftet ist. Wir stellen jedoch allgemein fest, dass immer mehr Firmen wichtige Teilschritte umsetzen und/oder sich an die Umsetzung machen. Hierzu dürfen wir an dieser Stelle folgende Unternehmen positiv erwähnen: ABB, Adecco, Givaudan, Lafarge-Holcim, Nestlé, Novartis, Swisscom und Swiss Life.

3.4 Human Rights Due Diligence (HRDD)

In den letzten Jahren hat das Thema «Human Rights Due Diligence» bei Unternehmen und Anlegern zusehends an Bedeutung gewonnen. Viele Unternehmen sind in ihrer Wertschöpfungskette einem solchen Risiko ausgesetzt. Dieses kann sich in der Beschaffung, im Unternehmen selbst, bei Investitionen oder je nach Produkt auch im Absatz wiederfinden. Sowohl Unternehmen als auch Investoren gehen bei Missachtung der Menschenrechte erhebliche Risiken ein. Das Reputationsrisiko erhöht sich. Es kann zu kurzfristigen

Umsatzeinbussen, langfristigen finanziellen Schäden oder sogar strafrechtlichen Ahndungen kommen.

Auf internationaler Ebene wurden einheitliche Rahmenbedingungen seitens der Vereinten Nationen und der OECD für Unternehmen geschaffen, welche von führenden Betrieben bereits umgesetzt werden. Einige Länder, wie etwa Frankreich, haben das Thema in der nationalen Gesetzgebung verankert. Die Umsetzung einer adäquaten menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht ist somit rechtlich bindend. 2015 wurde in der Schweiz

eine Volksinitiative ins Leben gerufen, welche eine Ausweitung der Verantwortung für multinationale Konzerne fordert. Die Initiative würde in der Schweiz ansässige Unternehmen dazu verpflichten, bei allen Geschäftstätigkeiten ihre Sorgfaltspflicht für Menschenrechte und Umweltschutz zu beherzigen. Mit einer Umsetzung der Initiative könnten Verstösse aus dem Ausland ebenfalls in der Schweiz geahndet werden.

Aufbauend auf die UN Guiding Principles on Business & Human Rights ist eine "Human Rights Due Diligence" ein Instrument, um proaktiv Risiken zu managen. Dabei sind fünf Komponenten wesentlich:

1. **Policy Commitment und Governance:** An erster Stelle ist relevant, ob das Thema Menschenrechte in der Unternehmenspolitik auf strategischer Ebene verankert ist und kommuniziert wird.
2. **Human Rights Impact Assessment (HRIA):** Idealerweise verfügen Unternehmen über einen strategischen Zugang zur Risikoidentifikation. Ein gutes HRIA beschränkt sich nicht nur auf die eigenen Aktivitäten, sondern umfasst auch die Lieferkette, Absatz sowie Investitionen und Beteiligungen. Die Kriterien eines soliden HRIA sollten für Aussenstehende transparent und logisch nachvollziehbar sein.
3. **Präventive Massnahmen und Programme:** Einem Unternehmen stehen unterschiedliche Massnahmen zur Verfügung, die ergriffen werden können, um Risiken gezielt entgegenzuwirken. So können beispielsweise eigene Mitarbeiter und Mitarbeiter von Lieferanten für das Thema sensibilisiert werden. Dies ist besonders wichtig, wenn interne oder externe Sicherheitskräfte zum Einsatz kommen. Nach dem Motto «Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser» besteht die Möglichkeit Lieferanten selbst oder extern auditieren zu lassen. Die Minimalanforderung ist, dass Lieferanten zumindest die Einhaltung von Menschenrechtsstandards vertraglich garantieren. Nicht nur eigene Mitarbeiter und Lieferanten können von Auswirkungen der Geschäftsaktivitäten betroffen sein, weshalb es besonders wichtig ist, mit vulnerablen Stakeholdern – wie beispielsweise Indigenen Völker – in einen aktiven Dialog zu treten.
4. **Kontrolle, Weiterverfolgung und Berichterstattung:** Zu einer transparenten «Selbstüberwachung» des Unternehmens sind solide Kennzahlen von Vorteil. Idealerweise werden diese in regelmässigen Abständen nachverfolgt und die Zielerreichung transparent kommuniziert.
5. **Beschwerde und Abhilfe:** Unternehmen sind angehalten Kommunikationskanäle für Beschwerden von Stakeholdern, wie Mitarbeitern, Lieferanten und Dritten zu implementieren.

Nach Möglichkeit werden Beschwerdekannäle von unabhängigen externen Partner betrieben. Sollten in der Vergangenheit Verstösse passiert sein, ist es wichtig zu kommunizieren, welche Massnahmen ergriffen wurden, um eine Wiederholung zu verhindern sowie Informationen bereitzustellen, wie der Fall gelöst oder kompensiert werden konnte.

Ein positives Beispiel der Human Rights Due Diligence ist Geberit. Der Schutz der Menschenrechte wurde im Unternehmen als materielles Thema identifiziert. Geberit bekennt sich zur Einhaltung internationaler Menschenrechtsstandards, den ILO-Kernarbeitsnormen sowie den UN Guiding Principles on Business and Human Rights. Geberit unterstützt und berichtet darüber hinaus seit Jahren gemäss dem UN Global Compact. Die relevanten Themen sind auch in den Verhaltenskodizes für Mitarbeiter sowie für Lieferanten enthalten.

Geberit verfügt über ein detailliertes Human Rights Impact Assessment. Daraus geht klar hervor, welchen Lieferanten nach welchen Kriterien ein erhöhtes Risiko zugeschrieben wird. 1'470 Lieferanten haben den Verhaltenskodex unterzeichnet, was etwa 90 % der jährlichen Beschaffung entspricht. Ein Beschaffungswert von acht Prozent wird von Lieferanten mit erhöhtem Risiko bezogen.

Im Bereich der Prävention ergreift Geberit einige wirksame Massnahmen um Menschenrechtsrisiken vorzubeugen. Zum Beispiel werden alle neuen Mitarbeiter zu den Prinzipien des Verhaltenskodex geschult. Das Unternehmen behält sich das Recht vor, Lieferanten zu auditieren, was in der vergangenen Berichtsperiode auch einige Male der Fall war. Nennenswerte Vergehen wurden keine festgestellt. Mitarbeiter und Lieferanten können über eigene Beschwerdekannäle Verstösse bekannt geben. Diesen wird nachgegangen.

Nicht alle Sektoren sind gleichermassen menschenrechtlichen Risiken ausgesetzt. Dies hängt wesentlich vom Produkt ab. Aber auch aus welchen Weltregionen, unter welchen Bedingungen, welche Rohstoffe beschafft werden müssten, definiert das Risiko mit. Einige Risiken können auch absatzseitig oder etwa durch regulative Auflagen, wie etwa bei klinischen Studien, entstehen. Absatzseitig sind menschenrechtliche Risiken nicht in jeder Branche gleichermassen von Bedeutung. In der Konsumgüterindustrie ist der Schaden, der beim oder nach dem Verkauf entstehen kann, relativ gering. Bei Infrastrukturprojekten oder dem Bau von Industrieanlagen ist das Risiko erheblich höher. In der Pharmabranche ist der sorgfältige Umgang mit Teilnehmern an klinischen Studien ein Schlüsselthema.

Der gewonnene Eindruck der Engagement-Saison 2019 ist, dass beim Thema Menschenrechte kein Green-Washing betrieben wird. In den Gesprächen hat

sich tendenziell herausgestellt, dass Unternehmen in diesem Bereich aktiver sind, als sie tatsächlich nach aussen kommunizieren. Das Bewusstsein, Menschen-

rechtsverstöße als konkretes Risiko wahrzunehmen, ist auf jeden Fall gegeben.

3.5 Kompetenzen im Verwaltungsrat

Unternehmenskrisen haben ihren Ursprung oft in nicht funktionierenden Corporate Governance Strukturen, wofür der Verwaltungsrat die Verantwortung trägt. Der Verwaltungsrat definiert die langfristigen strategischen Prioritäten (inkl. Ausgestaltung der Corporate Governance mit Ernennung des Managements, Nachfolgeplanung), hält die mit der Strategie zusammenhängenden Risiken im Griff, überwacht und evaluiert die operative Umsetzung der strategischen Vorgaben und leitet daraus die Vergütung ab. Er fungiert als Sparringpartner der Geschäftsleitung.

Aktionäre haben deshalb ein Interesse, dass das oberste Gremium mit Personen besetzt ist, die am besten geeignet sind, diese Aufgaben zu meistern.

Inrate definiert acht messbare Kompetenzen, um den Verwaltungsrat zu bewerten und mögliche Wissenslücken zu identifizieren: (1) Industrie- resp. Branchenerfahrung, (2) CEO-Erfahrung, (3) internationale Erfahrung, (4) Erfahrung in Schwellenländern, (5) Finanzwissen, (6) M&A-Erfahrung, (7) juristische Ausbildung und (8) Erfahrung in der Digitalisierung.

Es ist darauf hinzuweisen, dass wir neben dem Know-how, das eine Kompetenz mit sich bringt, ebenso die zusätzliche Diversität der Meinungen und Perspektiven im Gremium als wichtig erachten. Ein Mitglied mit Erfahrung in Digitalisierung sollte nicht nur bei IT-Themen gefragt sein, sondern muss bei allgemeinen Diskussionen zur strategischen Ausrichtung einen Beitrag leisten, weil es vermutlich eine andere persönliche Laufbahn hat wie beispielsweise ein Wirtschaftsjurist und vice versa.

In unserem Assessment zum Themenkomplex «Kompetenzen im Verwaltungsrat» evaluieren wir folgende Komponenten:

1. **Alle Kompetenzen verfügbar:** Der Verwaltungsrat sollte aus Mitgliedern bestehen, die alle definierten Kompetenzen abdecken.
2. **Kompetenzen an der Unternehmensstrategie ausgerichtet:** Aussagen über die erforder-

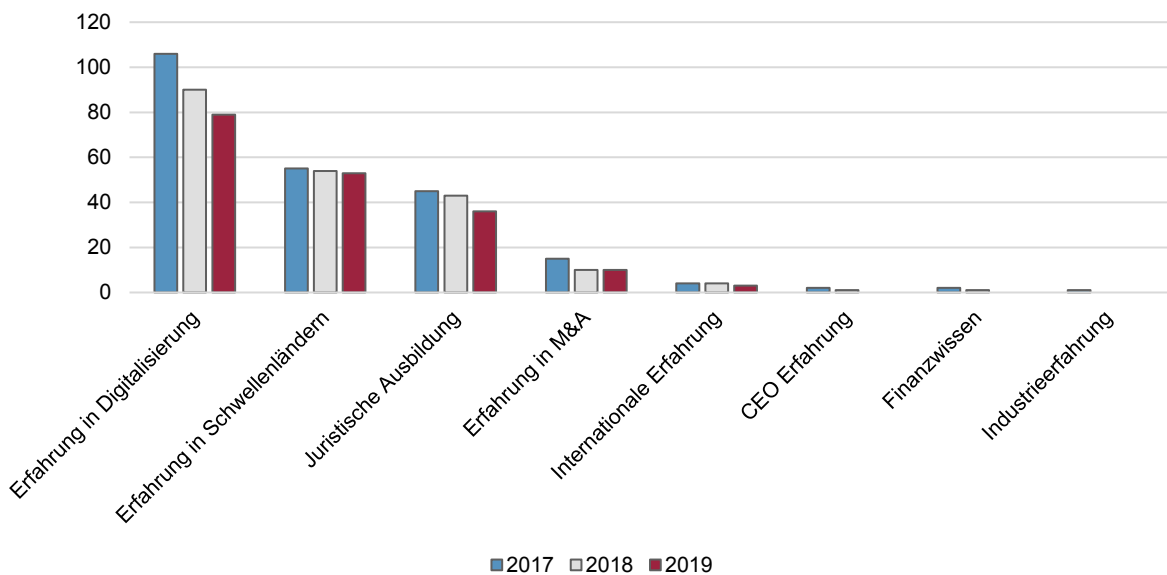
lichen Kompetenzen sollten im Geschäftsbericht veröffentlicht werden. Eine Matrix über die Kompetenzen der einzelnen Mitglieder sollte offengelegt werden, um eine Evaluation zu ermöglichen.

3. **Ausgewogene Zusammensetzung:** Die Kompetenzen sollten im Verwaltungsrat ausgewogen sein.
4. **VR-Selbstevaluierung:** Selbstevaluierungen sollten durchgeführt werden und es sollten dazu Informationen über Arbeitsprozesse, Fokus oder externe Bewertungen vorhanden sein.
5. **Erneuerungsprozess:** Informationen zu einem Erneuerungsprozess sollten vorhanden sein und die Amtszeiten sollten gestaffelt sein.

Als gutes Beispiel kann Novartis genannt werden. Im Verwaltungsrat von Novartis stehen alle Kompetenzen zur Verfügung (1). Die erforderlichen Kompetenzen werden beschrieben und scheinen mit der Strategie in Einklang zu stehen. Das Unternehmen bietet jedoch keinen umfassenden Überblick über die Kompetenzen der einzelnen Mitglieder (2). Die Kompetenzen im Verwaltungsrat scheinen ausgewogen zu sein, jedoch hat nur ein Mitglied Erfahrung in Digitalisierung (3). Der Verwaltungsrat führt einmal jährlich eine Selbstevaluierung durch. Diese Überprüfung umfasst Themen wie Zusammensetzung des Gremiums und Verantwortlichkeiten. Im Jahr 2017 führte ein externer Berater das Assessment durch (4). Der Erneuerungsprozess wird erwähnt und die Amtszeiten sind ausgewogen (5).

Wir stellen erfreut fest, dass die Anzahl der fehlenden Kompetenzen seit unserer erstmaligen Thematisierung 2017 (Abbildung 7) abnimmt. Seither haben auch 18 von 140 Firmen die Kompetenzlücken ganz geschlossen. Erstaunlich viele neue VR-Mitglieder haben Digitalisierungskompetenzen vorzuweisen. Die fehlende Erfahrung in Digitalisierung ist bei einer Grundgesamtheit von 140 Firmen zwischen den Jahren 2017-2019 stark von 60 % auf 45 % gesunken. Es besteht da jedoch nach wie vor am meisten Handlungsbedarf.

Abbildung 7: Entwicklung fehlender Kompetenzen seit Thematisierung im Jahr 2017



3.6 ESG-Kriterium im Vergütungssystem

Für Investoren wird Nachhaltigkeit bei ihren Anlageentscheidungen immer wichtiger. Gleichzeitig setzen Unternehmen umfassende Nachhaltigkeitsstrategien um (z. B. Reduzierung des CO₂-Fussabdrucks, Förderung der Gesundheit der Mitarbeiter, Steigerung der Vielfalt auf Führungsebene). Ein wirksames Instrument zur Umsetzung solcher Strategien ist die Gestaltung von Vergütungssystemen. Anreize können das Verhalten von Mitarbeitern und insbesondere von Führungskräften beeinflussen. Die Berücksichtigung von ESG-Kriterien für Boni in Vergütungssystemen kann eine potenzielle Hebelwirkung auf die Integration von Nachhaltigkeit in Unternehmen haben.

Eine Analyse von 2320 Unternehmen weltweit im Jahr 2018 durch Inrate ergab, dass 11.3 % der Unternehmen ESG-Kriterien in ihre Vergütungssysteme aufnehmen. Die Analyse zeigte, dass sich die am häufigsten verwendeten ESG-Kriterien bei der Managementvergütung auf die Mitarbeiter beziehen: 6.9 % der Unternehmen nennen solche Kriterien. In diesem Zusammenhang werden die Themen Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz der Mitarbeiter, Talentförderung, Talentmanagement, Mitarbeiterzufriedenheit und Vielfalt erwähnt. 4.9 % der Unternehmen nennen Umweltthemen. Sie erwähnen allgemeine Umweltfragen, Energieeinsparungen, Emissionsreduzierung und Wasser. Im Bereich Soziales (4.7 %) sind Kundenzufriedenheit, Qualitätskriterien, Ethik und Unternehmenswerte sowie Stakeholder-Engagement und Sozialprogramme in die variable Vergütung einbezogen. 3.1 % der Unternehmen verweisen in der Regel auf einen Zusammenhang zwischen Nachhaltigkeit oder CSR und Vergütungssystemen.

Wichtig ist es uns, dass ESG-Kriterien nicht dafür missbraucht werden, um unverhältnismässige Saläre und Boni der Manager durch vage Merkmale und Ermessensspielraum rechtfertigen oder die Beziehung von Performance und Bonus intransparenter und unverständlicher zu machen. Komplexe Vergütungssysteme zeichnen sich durch eine Vielzahl von Zielgrössen und unterschiedlichen Beteiligungsmodellen aus. Bei einigen Modellen werden jährlich die Zielgrössen geändert, die Ergebnisse adjustiert oder die Gewichtung der Leistungskriterien angepasst. Auch die Wahl der Unternehmensgruppe, mit welcher die Löhne verglichen wird, bleibt oft unklar.

Wir haben deshalb folgende fünf Bereiche zur Beurteilung des Vergütungssystems mit dem Fokus des Einbezugs von ESG-Kriterien in das Vergütungssystem definiert.

1. **Implementierung:** ESG-Kriterien, insbesondere wenn sie messbar sind, können im Vergütungssystem dazu beitragen, Anreize für eine langfristige Wertschöpfung zu schaffen.
2. **Relevanz:** ESG-Kriterien müssen für die Verbesserung der Nachhaltigkeit relevant sein, die mit der Geschäftstätigkeit und Strategie des Unternehmens übereinstimmt.
3. **Langfristige Orientierung:** Das Vergütungssystem muss langfristig ausgerichtet sein. Aktien sollten eine Sperrfrist von mindestens 3 Jahren aufweisen. Auch Regeln zum Mindestaktienbesitz können eine langfristige Interessensangleichung zwischen Aktionär und Manager herbeiführen.

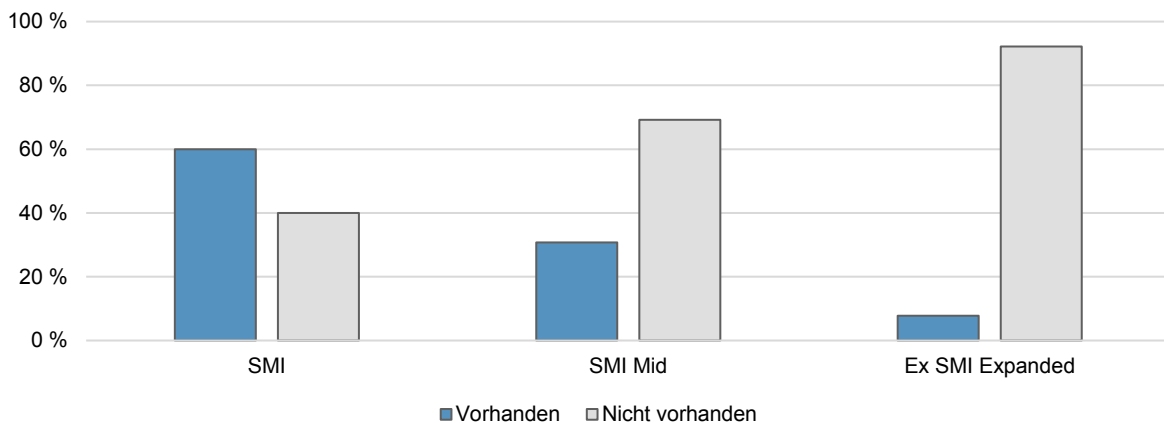
4. **Transparenz:** Vergütungsberichte müssen transparent offenlegen, welche Ziele bestehen, ob Ziele erreicht wurden und wie sich diese auf die variable Vergütung auswirken. Die Transparenz des Entschädigungs- und Beteiligungsmodells trägt zum besseren Verständnis des Unternehmens bei. Aktionäre müssen wissen, für welche Erfolge die Geschäftsleitung belohnt wird.
5. **Verständlichkeit:** Das Vergütungssystem muss so einfach ausgestaltet sein, dass interne und externe Stakeholder den Zusammenhang zwischen Performance und Bonus verstehen können.

Gesundheits- und Sicherheitsergebnissen gemäss der Bewertung durch das Nomination, Compensation & Governance Committee (NCGC). Gesundheit und Sicherheit ist ein wesentliches Thema für das Geschäft von LafargeHolcim. Ausserdem werden 50 % des Bonus in gesperrten Aktien ausbezahlt, was der langfristigen Orientierung dient. Die Sperrfrist beträgt 3 Jahre für Aktien und 5 Jahre für Optionen. Es gibt Regeln zum Mindestaktienbesitz sowie Rückforderungs- und Malusregeln. Ziele und deren Gewichtung werden offengelegt. Die Zielerreichung wird beschrieben. Das Vergütungssystem enthält jedoch einige Vergütungselemente und verschiedene Ziele, was die Verständlichkeit erschwert.

Ein vorbildliches Beispiel ist LafargeHolcim, die ein ESG-Kriterium in ihr Bonussystem aufgenommen hat, das eine messbare Leistung aufweist (1). Sie haben ein Ziel in Bezug auf "Health & Safety" eingeführt, das für LafargeHolcim von grosser Relevanz ist (2). Die Metrik misst die Unfallrate, um einen sicheren Arbeitsplatz zu gewährleisten. Sie wird an der Häufigkeit von Verletzungen mit Ausfalltagen (lost-time injury frequency rate, LTIFR) gemessen und den allgemeinen

Die Hervorhebung der Wichtigkeit von Nachhaltigkeit in der Unternehmenswelt hat auch dazu geführt, dass ESG schnell an Bedeutung als Kriterium für Boni gewinnt. Es haben bereits 60 % aller SMI-Unternehmen Bonuskriterien eingeführt, die Nachhaltigkeit fördern sollen. Aus verschiedenen Gesprächen sind wir zudem zuversichtlich, dass diese auch bei den mittleren und kleineren Unternehmen eingeführt werden.

Abbildung 8: ESG-Kriterium im Vergütungssystem



Literaturverzeichnis

Coskun, H., Oehmichen, J., Wolff, M., & Jacobey, L. (2018): Let's talk Fact to Face—Antecedents of Successful Private Shareholder Activism in a Global World. *Academy of Management Proceedings*.

Friede, G., Busch, T., & Bassen, A. (2015): ESG and Financial Performance: Aggregated Evidence from more than 2000 Empirical Studies. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 5(4), 210-233.

Henneberger F., & Gämperli M. (2014): Präsentismus: Ein kurzer Überblick über die ökonomische Relevanz eines verbreiteten Phänomens.

Kölbel, J. F., Heeb, F., Paetzold, F., & Busch, T. (2018): Can Sustainable Investing Save the World? Reviewing the Impact of Investors on Companies.

Strasser, Ph., Varesco-Kager N., & Häberli, D. (2017): Echtzeiterhebung von Präsentismus mit der App now@work – ein Praxisbericht. *Journal Psychologie des Alltagshandelns*, 10(2).

SWIPRA (2019): The SWIPRA Corporate Governance Survey 2019

Wagemans, F. A., Van Koppen, C. S. A., & Mol, A. P. (2018): Engagement on ESG issues by Dutch pension funds: is it reaching its full potential?. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 8(4), 301-322.



Inrate AG
Binzstrasse 23
8045 Zürich
+41 58 344 00 00
zrating@inrate.com