

01.02.2021 – 11:36 UNTERNEHMEN / SCHWEIZ

# Was Nachhaltigkeit mit Managerboni zu tun hat

Konzernchefs sollten daran gemessen werden, wie gut sie langfristige Wertschaffung und Nachhaltigkeitsziele zusammenbringen.

CHRISTOPHE VOLONTÉ



Mit dem zunehmenden Fokus auf Nachhaltigkeit definieren Unternehmen zahlreiche Stakeholder. (Bild: Pixabay)

Das Ziel eines Unternehmens ist es, langfristig Gewinn zu erzielen und den Unternehmenswert zu steigern. Daran muss auch die Nachhaltigkeitsstrategie ausgerichtet sein und das Management gemessen werden. Die Orientierung an ESG-Kriterien (Environment, Social, Governance) erleichtert diese Messbarkeit.

Mit dem zunehmenden Fokus auf Nachhaltigkeit definieren Unternehmen zahlreiche Stakeholder, etwa Aktionäre, Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, der Staat, NGO, deren Interessen befriedigt werden sollen. Ebenso mangelt es nicht an Zielen (wie Ausrichtung an den siebzehn Sustainable Development Goals der Uno), die im Rahmen der sozialen Verantwortung verfolgt werden sollen.

### **Zielkonflikte mindern**

Ein einzelnes Unternehmen kann jedoch nicht alle Interessen befriedigen und auch nicht alle sozialen oder ökologischen Probleme lösen. Unternehmen scheinen zudem oft Mühe zu haben, darzulegen, wie ihre Nachhaltigkeitsstrategie mit der Wertschaffung zusammenhängt.

Unternehmen sollten sich deshalb auf materielle Nachhaltigkeitsthemen konzentrieren, für die sie besonders geeignet sind. Eine Materialitätsanalyse vermindert dabei Zielkonflikte. Es ist beispielsweise fraglich, ob Unternehmen Vorteile beim Spenden an wohltätige Institutionen haben. Dies können Aktionäre genauso gut mit der Dividende tun.

Hingegen können Produkte, Dienstleistungen, Produktionsprozesse oder das allgemeine Firmen-Know-how dazu beitragen, die künftigen Bedürfnisse der Gesellschaft zu befriedigen, die Herausforderungen in der Umwelt zu meistern und Wettbewerbsvorteile zu schaffen.

So können Banken beispielsweise jungen Leuten den Umgang mit Geld näherbringen oder Industrieunternehmen mit innovativen Produkten zur Bewältigung von Umweltproblemen beitragen. Eine funktionierende Corporate Governance ist nötig, um zu verhindern, dass Manager Nachhaltigkeitsziele verfolgen, die ihnen persönlich nützen, etwa durch Prestigegewinn, aber dem Unternehmen schaden.

Es ist auch sinnvoll, nachhaltige Wertschaffung als Unternehmenszweck in den Statuten zu verankern. Dies fördert die Verpflichtung der Manager und schafft Legitimation durch die Aktionäre.

Bereits seit 2008 ist bei Nestlé in den Statuten verankert, dass das Unternehmen «die Schaffung von langfristigem, nachhaltigem Wert» anstrebt. Ähnliche Beschreibungen finden sich bei Novartis (seit 2009), ABB (seit 2018), Alcon (seit 2019) und dormakaba (seit 2020). Kantonalkassen ihrerseits verfolgen das Ziel, die lokale Bevölkerung und Wirtschaft zu unterstützen.

Da ESG ein inhärenter Bestandteil der Strategie ist, muss das Thema auf Ebene des Verwaltungsrats (VR) angesiedelt sein und nicht an einen Nachhaltigkeitsausschuss oder eine Corporate-Social-Responsibility-Abteilung delegiert werden. Der VR muss Chancen, wie die Erschliessung neuer Kundensegmente, aber auch Risiken wie höhere Kapitalkosten wegen Reputationsrisiken aus der Nachhaltigkeit identifizieren.

### ESG-Kriterien zu beliebig

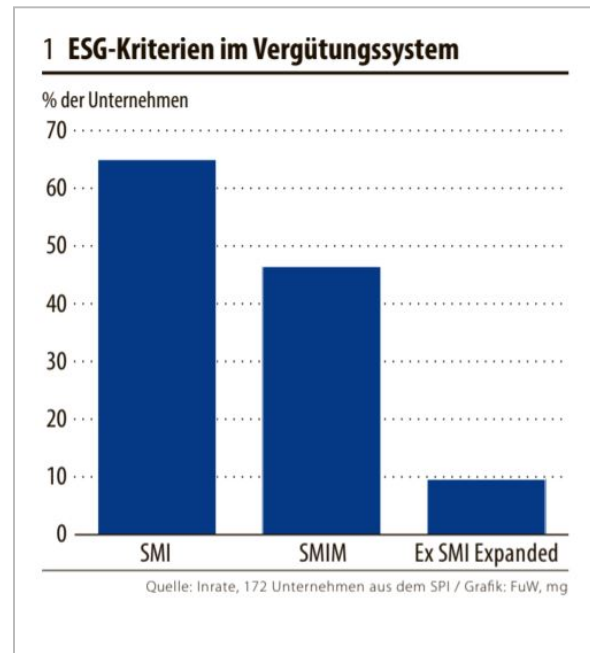
Aus diesem Grund ist es naheliegend, dass ESG in den Vergütungssystemen reflektiert wird. Bisher ist dies aber nur bei 10% der Firmen ausserhalb des SMI Expanded der Fall. Manager müssen daran gemessen werden, wie sie die Nachhaltigkeitsstrategie umsetzen.

Viele ESG-Kriterien sind jedoch noch eher beliebig und kommen selten aus den Bereichen Umwelt oder

Gesellschaft. ESG-Kriterien müssen aber relevant und messbar sein, ansonsten kann der Verdacht aufkommen, dass sie dafür missbraucht werden, ungenügende Managementleistungen zu verschleiern und nicht leistungsgerechte Boni zu rechtfertigen. Da sich viele Unternehmen ambitionierte Ziele setzen, z. B. den CO<sub>2</sub>-Ausstoss markant zu reduzieren, wäre eine Verknüpfung mit dem Bonus naheliegend.

Einfache Instrumente wie Vergütung mit gesperrten Aktien über fünf bis zehn Jahre oder Regeln zum Mindestaktienbesitz können ebenfalls zur Angleichung an die langfristige Wertschaffung führen. Da nur ein Viertel aller CEO länger als zehn Jahre im Amt ist, sollten Sperrfristen auch nach Austritt bestehen.

Eine glaubwürdige Nachhaltigkeitsstrategie zeigt auf, wie ein Unternehmen Lösungen für gesellschaftliche und ökologische Probleme bietet und damit Wert schafft. Die Corporate Governance ist zentral zur Erreichung dieses Ziels.



Der Verwaltungsrat muss die positiven und die negativen Wirkungen der unternehmerischen Aktivitäten auf Umwelt und Gesellschaft bei der Strategie mitberücksichtigen. Aktionäre sollten durch Statutenbeschluss der Nachhaltigkeitsorientierung Legitimität verleihen.

Die relevanten und messbaren ESG-Ziele müssen sodann im Vergütungssystem Einklang finden. Nachhaltigkeit darf keine bequeme Ausrede liefern, die die Verantwortung für eine schlechte Unternehmensleistung reduziert und die Manager vor Aktionärskritik isoliert.

Dr. Christophe Volonté ist Head of Corporate Governance bei Inrate.

