Engagement Report 2020

Responsible Shareholder Group

im November 2020

inrate

Imprint

Herausgeber	Inrate AG
Autoren	Sascha Graf, Cyrill Kilchoer, Dr. Christophe Volonté, Martina Wengle
Bezugsquelle	Inrate AG, www.inrate.com

© 2020 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 2
2 Engagement im Finanzdienstleistungssektor 6
3 Themenschwerpunkte 8
3.1 Sustainable Products and Services 8
3.2 Scope 3 – indirekte Emissionen 8
3.3 Psychosoziale Risiken am Arbeitsplatz 10
3.4 Sorgfaltspflicht für Menschenrechte 10
3.5 Kompetenzen im Verwaltungsrat 11
3.6 ESG-Kriterium im Vergütungssystem 12
4 ESG Engagement 15

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Themenschwerpunkte 3
Tabelle 2: Übersicht Engagement 2020 15

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Unternehmensbewertung nach Discounted Cash Flow Methode (vereinfacht) 2
Abbildung 2: Dialog mit über 130 Unternehmen seit 2017 4
Abbildung 3: Dialog mit Unternehmen 2020 4
Abbildung 4: Beispiel Assessment zu Scope 3 5
Abbildung 5: Overall Scores nach Anzahl Unternehmen 6
Abbildung 6: Overall Scores im Vergleich zum Finanzdienstleistungssektor 7
Abbildung 7: Entwicklung fehlender Kompetenzen in den letzten 3 Jahren 12
Abbildung 8: ESG-Kriterium im Vergütungs-system 13

1 Einleitung

Engagement wird als Austausch zwischen Aktionären und der Unternehmensleitung verstanden, um diese auf wichtige Themen aufmerksam zu machen. Anders als traditionelle Aktionärsaktivisten wie z. B. Hedge Funds oder Private Equity sind in den letzten Jahren auch institutionelle Investoren in den Dialog mit den Unternehmensleitungen getreten, um Änderungen anzustossen («Impact»). Unternehmen wurden beispielsweise angehalten, die Gesamtstrategie oder die Zusammensetzung des Verwaltungsrats zu überdenken, da sie als unternehmensschädigend angeschaut wurden. Noch immer betrifft dieser Dialog in erster Linie die Corporate Governance, doch vermehrt beschäftigen sich Aktionäre – auch im fiduziarischen Kontext – mit Fragen, welche konkrete Geschäftstätigkeiten und deren Auswirkungen auf Umwelt und Gesellschaft betreffen.

Inrate bietet die Möglichkeit durch die Mitgliedschaft in der «Responsible Shareholder Group» (RSG) am Engagement-Prozess teilzunehmen. Im Auftrag der Mitglieder werden Dialoge mit börsenkotierten Unternehmen in der Schweiz zu Umwelt-, Sozial- und Governance-Fragen (Environmental, Social, Governance; ESG) professionell und kosteneffizient geführt. In dieser Art fungiert Engagement auch als ein im Rahmen passiver Portfolios zur Verfügung stehendes Instrument, das gemäss der Marktstudie von Swiss Sustainable Finance (2020) in seiner Bedeutung stark zunimmt.

Nachhaltigkeitsaspekte werden trotz vermehrten Bekenntnissen noch immer ungenügend in den Geschäftsaktivitäten berücksichtigt. Fragen zur Nachhaltigkeit gehören jedoch integral zum Portfoliomanagement. Während Effizienzsteigerungen, Reduktion von Ressourcenbrauch, Innovationen und das Erkennen von Chancen dem künftigen Wachstum zuträglich sind, können durch die Senkung von Risiken (z. B. Reputationsrisiken aufgrund von Menschenrechtsverletzungen) die Finanzierungskosten reduziert werden. Die Kundenzufriedenheit ist ebenso unerlässlich für die Erhaltung der Wettbewerbsposition wie die Berücksichtigung der Mitarbeiterinteressen (z. B. Weiterbildung, Krippenplätze) oder das Verhältnis mit Lieferanten (z. B. Reduzierung der Transaktionskosten durch die Schaffung von Vertrauen). Unternehmen, die negative Externalitäten produzieren (z. B. Umweltverschmutzung) stellen insbesondere für sogenannte «Universal Owners» ein Problem dar, weil diese breit diversifiziert sind und langfristige Rendite erwirtschaften müssen. Sie sind deshalb an einer funktionierenden Gesamtwirtschaft interessiert, die wiederum von einer zufriedenen Gesellschaft und einer intakten Umwelt abhängig ist.

Die Rolle der RSG besteht darin, die Fähigkeit des Zielunternehmens zur Identifikation von ESG-Chancen und zur Bewältigung von ESG-Risiken zu fördern. Inrate engagiert sich seit 1990 als unabhängige Ratingagentur in der innovativen Nachhaltigkeitsforschung zur Förderung solider Geschäftspraktiken in allen Branchen und Unternehmen. Neben der Erwirtschaftung von Gewinnen müssen Unternehmen sowohl die positiven wie auch negativen Auswirkungen ihrer Geschäftstätigkeit in ökologischer und sozialer Hinsicht kennen, messen, kontrollieren und offenlegen können.

Langfristiges und wertorientiertes Engagement

Währenddem einige Aktionäre häufig kurzfristiges oder erratisches Engagement betreiben sowie mit dem Verkauf von Aktienpositionen drohen, geraten Unternehmen oft auch von anderen Interessengruppen oder sozialen Bewegungen unter Druck. Die unternehmerische Nachhaltigkeit steht da eher selten im Fokus. Die RSG tritt hingegen in den langfristigen und kontinuierlichen Austausch mit dem Ziel die Nachhaltigkeitsperformance (z. B. messbar anhand unserer ESG-Impact-Ratings[1]) zu verbessern und die Schaffung von Aktionärswert herbeizuführen. Die Langfristigkeit anderer Aktionäre oder Aktivisten erstreckt sich demgegenüber oft nicht über den Zeitpunkt, wo die Bewertung oder die Beachtung in den Medien am höchsten ist.

Unsere primären Interessen gelten der Verbesserung der Unternehmensleistung. Dabei geht es um das Einbringen von Vorstellungen und Möglichkeiten und weniger um die direkte Durchsetzung von Forderungen. Die Engagement-Themen müssen einen positiven Einfluss auf die Unternehmensbewertung haben, sei es aufgrund höherer erwarteter zukünftiger Zahlungsüberschüsse («free cash flows») oder aufgrund tieferen Kapitalkosten («cost of capital») wegen tieferen Unternehmensrisiken (siehe Abbildung 1). Es sind dies die aus der Unternehmensbewertung bekannten Werttreiber.

Abbildung 1: Unternehmensbewertung nach Discounted Cash Flow Methode (vereinfacht)

$$\text{Firm value}\uparrow = \frac{\text{Future free cash flows}\uparrow}{\text{Cost of capital}\downarrow}$$

[1] Inrate bewertet nebst der gängigen Analyse der Nachhaltigkeits- und Geschäftsberichte im Rahmen der CSR-Bewertung auch den Impact der Produktion und der Produkte entlang gesamter Produktlebenszyklen (d.h. inklusive Vorketten, Nutzungsphase und Entsorgung) auf Umwelt und Gesellschaft.

Dialog – der Rahmen der Möglichkeiten steckt die Unternehmung ab

Im Dialog lassen sich Themen ansprechen, von denen man in der langen Frist einen Mehrwert erhofft. Unsere Anliegen treffen auf Bedingungen, Möglichkeiten und Bereitschaften auf Seiten der Unternehmen. Unternehmen müssen darauf aufmerksam gemacht werden, dass eine Berücksichtigung unserer Hinweise dem Unternehmen und seinen Aktionären langfristig helfen.

Aus Sicht eines langfristigen Investors ist es wichtig, dass Unternehmen ihre Wirkungen auf Umwelt und Gesellschaft mitberücksichtigen. Durch unser Thema «Sustainable Products and Services» werden beispielsweise klimabewusste neue Käufergruppen angesprochen, was in der Tendenz Wachstum generiert und den Ertrag erhöht. Durch das Thema «Sorgfaltspflicht für Menschenrechte» können Risiken, etwa dass über Medienberichte Reputationsschäden entstehen oder gar durch Gerichtsbeschlüsse Strafzahlungen ausgelöst werden, eingedämmt werden. Dieses Risikomanagement reduziert tendenziell die Kapitalkosten. Damit werden Unternehmen den Anforderungen aller Stakeholder gerecht, ohne dass die Aktionärsinteressen vernachlässigt werden.

Unsere Themenschwerpunkte haben nicht nur einen Einfluss auf die ESG-Ratings oder die Unternehmensbewertung. Wir haben auch verschiedene Faktoren identifiziert, wie Unternehmen dadurch einen Beitrag zur Erreichung der UN-Ziele für nachhaltige Entwicklung leisten (sog. Sustainable Development Goals, SDG).

Folgende weitere Vorteile sind aus unserer Sicht für die Mitglieder der RSG von besonderer Bedeutung:

- **Mitspracherecht: Mitglieder bestimmen über Themensetzung**

Mitglieder der RSG bestimmen die Themensetzung und unterstützen Unternehmen aktiv dabei, sie auf Chancen und Risiken in den ESG-Bereichen aufmerksam zu machen. Delegieren Aktionäre das Engagement an Drittanbieter (die wiederum internationale Kooperationen eingehen können), laufen sie Gefahr, dass sie Initiativen unterstützen, die den Interessen ihrer Versicherten nicht entsprechen oder gar widersprechen. Damit können sie für ein Vorgehen verantwortlich gemacht werden, worüber sie kaum mehr die Kontrolle haben. Mitspracherecht und Kontrolle über die Art des Dialogs sind deshalb zentral. Innerhalb der RSG hat das Mitglied das Recht, Vorschläge zu machen, zu debattieren und darüber abzustimmen, welche Themen angegangen werden sollen. An der Jahresversammlung 2019 beschloss die Gruppe, sich in den kommenden Jahren auf sechs ESG-Schlüsselthemen zu konzentrieren (siehe Tabelle 1).

Tabelle 1: Themenschwerpunkte

Bereich	Themenschwerpunkt
Environment	- Scope 3 – indirekte CO2-Emissionen - Sustainable Products and Services
Social	- Psychosoziale Risiken am Arbeitsplatz - Sorgfaltspflicht für Menschenrechte
Governance	- Kompetenzen im Verwaltungsrat - ESG-Kriterium im Vergütungssystem

- **Transparenz über die Themenführung und Reporting zum Fortschritt**

Die Themenschwerpunkte werden von unseren Analysten anhand von jeweils fünf Aspekten (sog. Key Performance Indicators, KPI) beleuchtet und bewertet («Assessment») (siehe Abbildung 4). Diese sind für eine erfolgreiche Umsetzung entscheidend. Dies ermöglicht es uns auch, den Unternehmen unsere Schwerpunkte zu definieren, den aktuellen Stand zu bewerten und Fortschritte zu dokumentieren. Die Mitglieder der RSG erhalten so zudem nicht nur einen Einblick in unsere Herangehensweise. Auch werden die KPI bewertet (1 bis 3 Punkte) und in einem Gesamtscore gebündelt (1 bis 5 Punkte). Durch den Online-Zugriff ist jedes Mitglied über die Bewertung und den Fortschritt jederzeit informiert. Die Transparenz, Messbarkeit und Kontrolle erlauben es, unsere Aktivität zu prüfen.

Aktuell erreichen die Unternehmen durchschnittlich einen Gesamtscore von 2 bis 4 bei allen Themen (siehe Abbildung 5). Verbesserungsmöglichkeiten gibt es also bei jedem Thema, wobei die Unternehmen bei «Psychosozialen Risiken am Arbeitsplatz» am schlechtesten abschneiden. Hier ist jedoch darauf hinzuweisen, dass wir das Thema seit diesem Jahr breiter diskutieren. Früher wurde auf den Teilbereich «Präsentismus» fokussiert. Währenddem kein Unternehmen ganz schwach beim Thema «Sorgfaltspflicht für Menschenrechte» abschneidet, erreichen je vier Unternehmen die beste Note bei ebendieser Sorgfaltspflicht sowie bei «Sustainable Products and Services» und «Scope 3».

Langjähriger Austausch basierend auf analytischen Fakten und gegenseitigem Vertrauen

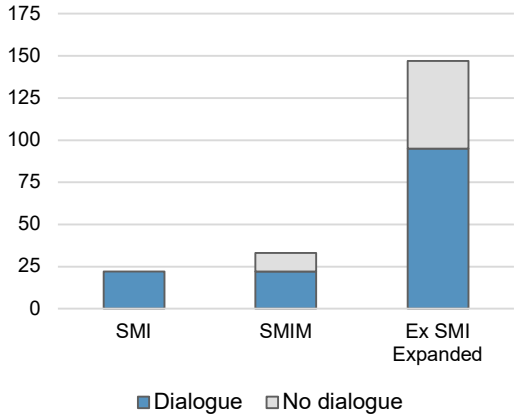
Beim Engagement ist der persönliche wiederkehrende Kontakt für die Erfolgsaussichten genauso wichtig wie ein gemeinsamer Kulturraum und die Langfristigkeit des Austausches. Engagement-Prozesse können lange dauern und sich über mehrere Stufen entwickeln. Wir führen wiederkehrende persönliche Treffen mit ausgewählten Unternehmen des Swiss Performance Index (SPI) durch.

Seit 2006 hat die von Inrate 2017 übernommene Corporate Governance Agentur Schweiz AG

(CGAS) Engagement im Bereich Governance durchgeführt, wobei es vor «Minder» grösstenteils um heute selbstverständliche Themen wie Offenlegung von Vergütungen oder elektronische Fernabstimmung ging. Im Jahr 2013 wurde die Tagung der RSG ins Leben gerufen und innerhalb dieser Gruppe entschieden mit dem Umweltthema «Energieeffizienz» das Spektrum zu erweitern. Im Jahr 2014 wurde sodann das Thema «Präsentismus» eingeführt.

Über die Jahre hat sich der Austausch mit Unternehmen kontinuierlich intensiviert. Seit 2017 hatten wir Kontakt mit über 130 Schweizer Unternehmen (siehe Abbildung 2). Während wir persönliche Treffen mit ausgewählten Unternehmen anstreben, informierten wir auch alle rund 200 börsenkotierten Schweizer Unternehmen über unsere Corporate-Governance-Ratings («zRating»). All dies führte zu insgesamt über 300 Austauschen im Rahmen von Sitzungen (21 %), Telefonaten (19 %) oder E-Mail (60 %).

Abbildung 2: Dialog mit über 130 Unternehmen seit 2017

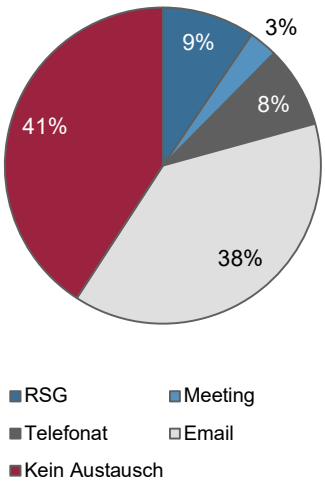


Inrate hat auch 2020 168 Unternehmen aktiv über die Bewertung ihrer Corporate Governance informiert, was dieses Jahr in 100 Austauschen mündete (Abbildung 3). Dabei haben wir unsere Sichtweise dargelegt, für Veränderungen geworben und Unklarheiten ausgeräumt.

Wiederum haben Unternehmen unsere Forderungen aufgenommen und umgesetzt: Bossard, Poenina, Basilea und Siegfried haben sich am meisten verbessert, indem beispielsweise die Aktionärsrechte gestärkt (z. B. Senkung von Traktandierungs- und Einberufungshürden), der Verwaltungsrat verbessert (z. B. Schliessung von Kompetenzlücken) oder die Vergütungsmodelle angepasst wurden (z. B. tiefere CEO-Vergütungen).

Ebenfalls haben sich einige Elemente unserer Sichtweise zur Corporate Governance in der Schweiz im neuen Aktienrecht niedergeschlagen: Neu soll die Generalversammlung anstatt der Verwaltungsrat über die Dekotierung entscheiden dürfen, es muss zwingend retrospektiv über die Vergütungen befunden werden können oder dem Stimmrechtsvertreter wurden Vorgaben gemacht bezüglich seiner Unabhängigkeit.

Abbildung 3: Dialog mit Unternehmen 2020



Der gute Ruf als fairer Vertreter der Interessen unserer Gruppe mit dem Ziel die Überlebensfähigkeit der Unternehmen zu stärken und Reputationsrisiken zu reduzieren sowie der respektvolle Austausch auf Augenhöhe hilft die Sinnhaftigkeit der Themen glaubhaft zu machen. Glaubwürdigkeit bezüglich der Inhalte erhalten wir nicht nur, weil wir seit 1990 in der Schweiz zu Nachhaltigkeit forschen, sondern weil wir keine eigenen Fonds unterhalten (und mit dem Verkauf von Aktien drohen können) und auch keine Beratung zu unseren Bewertungen anbieten. Wir übernehmen dabei nicht die Rolle von Aktivisten, sondern fungieren als Vertreter der RSG-Mitglieder mit dem Fokus auf die lange Frist.

Schlussfolgerungen

Ein direkter Weg die Unternehmensführung auf Anliegen aufmerksam zu machen bietet der Dialog. Damit die Unternehmensleitung nicht erst an der Generalversammlung die Stimmung im Aktionariat spürt oder durch die Entwicklung an der Börse unter Druck gerät, macht es für beide Seiten Sinn, in regelmässigen Austauschen die wichtigsten Anliegen zu diskutieren. Die Eingliederung der Nachhaltigkeit in die Unternehmensstrategie schafft Klarheit und gibt ein Fundament für den langfristigen wirtschaftlichen Erfolg − und schützt vor der in der Praxis stets unzureichenden Übersimplifizierungen, die in der Öffentlichkeit geläufig sind.

Mit dem Zusammenschluss in einer Gruppe wie der RSG («Pooling») wird die Schlagkraft erhöht und der Ressourcenaufwand reduziert. Dabei hat das Mitglied innerhalb der Gruppe ein Antrags-, Debattier- und Stimmrecht. Auch dadurch können die «grossen» Themen der Gesellschaft und deren allgemein akzeptierten Normen und Werte thematisiert und damit nachhaltige Geschäftspraktiken und langfristige Wertsteigerung in Schweizer Unternehmen gefördert werden.

Neben Governance werden im Rahmen der RSG auch Umwelt- und Gesellschaftsfragen diskutiert. Investoren und Unternehmungen agieren in demselben gesellschaftlichen Umfeld und werden deshalb mit denselben Erwartungen konfrontiert. Es ist im Interesse der Aktionäre, dass Unternehmen ihre Wirkungen auf Umwelt und Gesellschaft (Externalitäten) mitberücksichtigen und so potenzielle Ertragschancen realisieren oder Risiken, welche auf die Finanzierungskosten schlagen, minimieren. Engagement ist die Möglichkeit zwischen Unternehmungsführung und Aktionären, im Dialog eine Übereinstimmung der Investitionen mit gesellschaftlichen Werten und Zielen anzustreben («Alignment»).

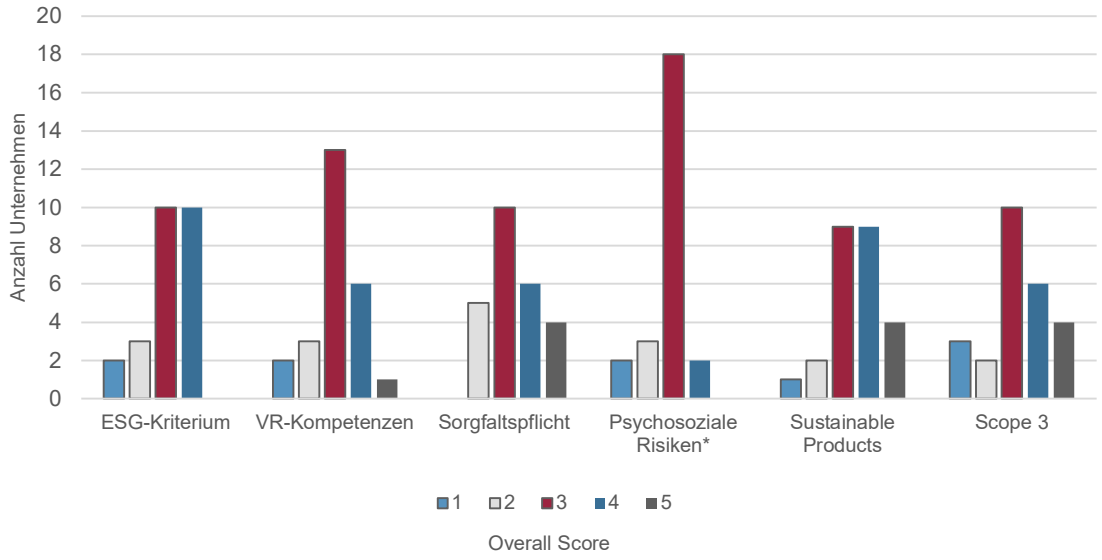
Unsere Themenschwerpunkte und die Treiber wirken sich nicht nur positiv auf die Nachhaltigkeitsperformance und die Unternehmensbewertung aus, sondern auch auf die Erreichung der Ziele der nachhaltigen Entwicklung (SDGs). Unsere Engagement-Dienstleistungen ergänzen damit auch optimal unsere Dienstleistungen zur Portfoliokonstruktion und zur aktiven Stimmrechtsausübung.

Abbildung 4: Beispiel Assessment zu Scope 3

KPI	Comment	Intermediate Result
Management Positioning	• "Climate change" is defined as one of the material sustainability topics	
Policies and Programs	• Commitment to minimize environmental footprint • Programs to improve energy efficiency and to reduce Scope 3 related emissions	
Reporting of KPIs	• Scope 3 (tons of CO2) for business travel reported • No other KPIs available; no CDP reporting	
Targets and Follow-up	• Targets for 2025 available in percent • No follow up targets available	
External Verification	• No evidence of external verification	

Overall Result

Abbildung 5: Overall Scores nach Anzahl Unternehmen



2 Engagement im Finanzdienstleistungssektor

Der Finanzdienstleistungssektor ist für die Bewältigung der Herausforderungen in den Bereichen Umwelt und Gesellschaft aufgrund seiner Finanzierungstätigkeit[2] von besonderer Bedeutung. Im Sommer 2020 hat die Schweizerische Bankiervereinigung ein Positionspapier veröffentlicht, das die Wichtigkeit der Nachhaltigkeit auf dem hiesigen Finanzplatz unterstreicht (Swiss Banking, 2020). Engagement ist aufgrund des hohen Internationalitätsgrades und der Komplexität der Dienstleistungen materiell.

Die Themenschwerpunkte der RSG sind deshalb für Banken und Versicherer relevant. Im Bereich der Unternehmensführung (Corporate Governance) sind die Finanzdienstleister (FDL) beraten, für die Bewältigung komplexer Themen einen Verwaltungsrat zu haben, in dem verschiedene Sichtweisen, nicht nur Finanzwissen, vertreten sind («Kompetenzen im Verwaltungsrat»). Mögen hohe variable Vergütungen zu gewissen Teilen branchenüblich sein, werden sie in der Öffentlichkeit häufig kritisiert und können zu Reputationsschäden führen. Vergütungen sollen langfristig ausgerichtet sein und Anreize setzen, nachhaltige Opportunitäten zu ergreifen. Die Kriterien dürfen jedoch nicht beliebig sein und dem Verwaltungsrat mehr Spielraum für hohe Boni geben, sondern sollten einen firmenspezifischen Beitrag zur Nachhaltigkeit sichtbar machen («ESG-Kriterium im Vergütungssystem»). Die Sorgfaltsprüfung in Bezug auf Menschenrechte ist für FDL in ihren Lieferketten und auch im eigenen Betrieb eine Pflicht, besonders sensibel verhält es sich jedoch im Bereich der nachgelagerten «ermöglichten» Aktivitäten («Sorgfaltspflicht für Menschenrechte»). Diese Dringlichkeit wurde Ende 2019 durch die Veröffentlichung der Umwelt- und Sozialstandards für Finanzinstituten untermauert (OECD, 2019). «Psychosoziale Risiken am Arbeitsplatz» spielen im Dienstleistungssektor und besonders bei FDL mit ausgeprägter Leistungskultur eine wichtige Rolle (* bis letztes Jahr wurde dabei auf Präsentismus fokussiert). Unmotivierte, ungesunde oder unzufriedene Mitarbeiter können zu erheblichen Produktivitätsverlusten führen. Letztlich sind Umweltauswirkungen bei FDL besonders in ihrer indirekten Wirkung relevant. Dabei spielen ermöglichte Treibhausgasemissionen durch die Geschäftstätigkeit («Scope 3»-Downstream) genauso wie die Ermöglichung von positiven Umweltwirkungen eine wichtige Rolle. Von Seite der Aufsicht wird das Management transitorischer Risiken oft hervorgehoben. Transitorische (Bilanz-)Risiken resultieren aus dem Umbau hin zu einer kohlenstoffarmen Wirtschaft und der damit einhergehenden Neubewertung von Vermögenswerten. (Bopp und Weber, 2020).

Im Bereich Scope 3 erreichen die FDL auch im Vergleich zu anderen Unternehmen die beste Bewertung (4 von 5) (siehe Abbildung 6). Anzumerken bleibt, dass nur Swiss Re einen materiellen Teil der Downstream-Emissionen misst und veröffentlicht. Die gute Bewertung erklärt sich durch solide Rahmenwerke und etablierte Berichterstattung zu vorgelagerten Emissionen. Beim Thema Sustainable Products erreichen die FDL eine durchschnittliche

[2] Finanzieren, Investieren und Versichern sind Aktivitäten des Finanzsektors, welche nachfolgend mit «ermöglichen» beschrieben werden.

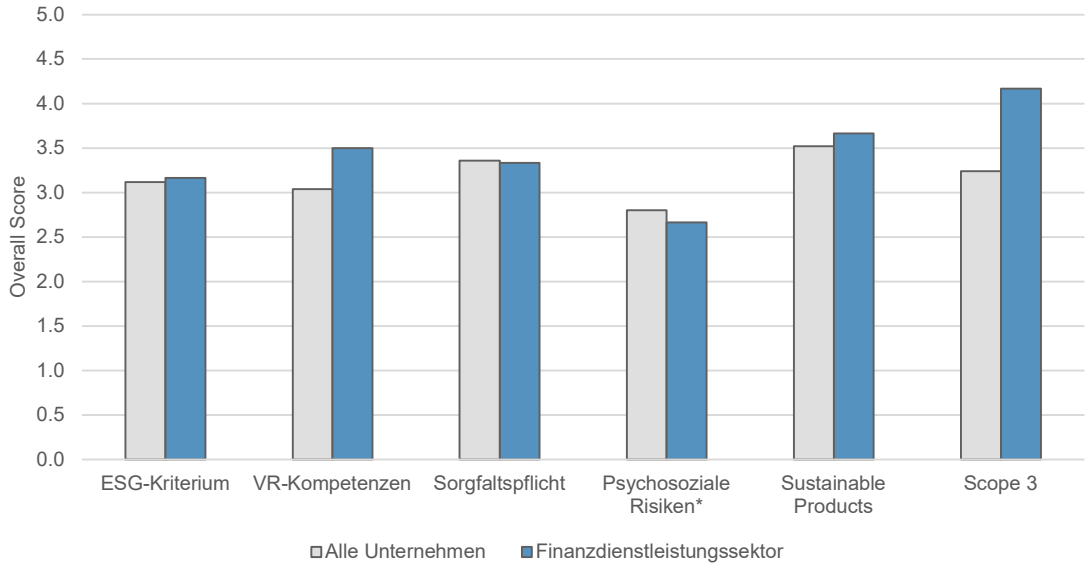
Bewertung von 3.7 (+0.2 ggü. VJ). Bei den Investments sind Versicherer (Bilanzaktiva) wie auch Banken (Kommissionsgeschäft) relativ stark. Eher schwach aufgestellt sind die Versicherer auf der Verpflichtungsseite der Bilanz und die Banken in Kreditgeschäft, welches deren Bilanzaktivseite prägt. Im Themenbereich psychosoziale Risiken am Arbeitsplatz (3) liegt das grösste identifizierte Verbesserungspotenzial in der Transparenz. Die Wahrnehmung der Sorgfaltspflicht im Bereich der Menschenrechte (3.3) ist sodann stark von der Risikoexposition der FDL abhängig. Die Rahmenwerke sind solide, jedoch über Massnahmen zur Milderung und Kompensation von (ermöglichten) Schäden sprechen sich die FDL kaum aus. Die Diversität der Kompetenzen im Verwaltungsrat (3.5) und deren Ausrichtung an der Unternehmensstrategie ist in wenigen Fällen nachvollziehbar. Die Bewertung beim Thema ESG-Kriterium im Vergütungssystem (3) begründet sich durch eine häufig schlechte Nachvollziehbarkeit und einer sich an qualitativen Aspekten orientierten Implementierung. Nachhaltigkeitsziele sind häufig allgemein formuliert, nicht messbar und es scheint ein diskretionärer Spielraum beim Verwaltungsrat vorhanden zu sein.

In den letzten beiden Jahren kann besonders bei der Swiss Life im Umweltbereich eine positive Tendenz beobachtet werden. Die Beurteilung des Thema Scope 3 stieg um einen Punkt, die Beurteilung der grünen Produkte stieg sogar um zwei Punkte (von 1 auf 3). So wurde eine Climate Change Policy intern etabliert, vorgelagerte Emissionen werden gemessen und es wurde ein Emissionsreduktionsziel gesetzt. Es gibt eine Strategie über den Ausstieg aus Investitionen in Kraftwerkskohle. Mitunter diese strategischen Schritte wurden von der RSG im Sinne der Investoren persistent gefordert.

Neben solchen Erfolgen bringt der Austausch mit den Unternehmen auch Einblicke in unbekannte positive Aktivitäten. So hat die Baloise im erstmaligen direkten Austausch über Aktivitäten im Bereich der psychosozialen Risiken am Arbeitsplatz und insbesondere in der Prävention von Präsentismus berichtet. Diese Einblicke bieten einen Mehrwert für Investoren. Die RSG fordert Unternehmen in solchen Situationen auf, diese Informationen zu veröffentlichen.

Der Fokus im Austausch mit den Unternehmen wird zukünftig wohl besonders im Bereich des Scope 3 und Sustainable Products liegen. Hier sind mittelfristig regulatorische Veränderungen zu erwarten. Diese Entwicklungen stärken die vorausblickende Setzung unserer Themen. Ebenso werden wir weiterhin den Austausch mit neuen Unternehmen vorantreiben. Gemachte Erfahrungen zeigen, dass besonders bei mittelgrossen FDL eine Wirkung erzielt werden kann.

Abbildung 6: Overall Scores im Vergleich zum Finanzdienstleistungssektor



3 Themenschwerpunkte

3.1 Sustainable Products and Services

Beim Thema «Sustainable Products and Services» (bisher «Grüne Produkte und Dienstleistungen») 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 Einsparungspotenziale auftun.

Die Handlungsmöglichkeiten und Verbesserungspotenziale von «Sustainable 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
2. Policies und Programme
3. Berichterstattung von Kennzahlen
4. Zielsetzungen und ihre Nachverfolgung
5. Externe Prüfung

Auch in diesem Jahr ist deutlich geworden, dass fast alle Unternehmen das Thema «Sustainable Products and Services» bilderbuchmässig auf strategischer Ebene implementiert haben und Policies sowie effektive Programme vorhanden sind. In Bezug auf die Berichterstattung von Kennzahlen stellen wir fest, dass die Unternehmen im Durchschnitt die Öffentlichkeit genügend informieren, jedoch bei einigen Unternehmen noch grosses Verbesserungspotenzial vorhanden ist.

Die Unternehmen definieren selber, was für sie Sustainable Products and Services sind. Aus diesem Grund können die Unternehmen und Industrien nur bedingt miteinander verglichen werden. Grösseres Verbesserungspotenzial ist beim Setzen von Zielen und deren Nachverfolgung über einen längeren Zeithorizont vorhanden. Ein sehr gutes Beispiel ist ABB, die den Produktanteil, den sie als öko-effizient bezeichnet, transparent ausweist und periodisch darüber berichtet. ABB unterscheidet sich auch von vielen anderen, indem sie auch eine klare Definition kommuniziert, was zu den öko-effizienten Produkten zählt.

Wir haben auch sonst Verbesserungen beobachtet. Positiv hervorzuheben sind in der Engagement-Saison 2020 Swiss Life (siehe Kapitel 1) und LafargeHolcim, die neu ein Ziel mit Bezug auf grüne Produkte bekanntgegeben haben. Zudem dürfen wir Nestlé loben, da diese KPIs und deren Messung, einschliesslich Berichterstattung über mehrere Umweltindikatoren (z. B. Wasserentnahme, Verpackung) implementiert haben.

Jedes Produkt hat 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 den Engagement-Gesprächen ein breites Sammelsurium an Unterthemen für «Sustainable Products and Services» ergeben, welche entlang des Produktlebenszyklus (Beschaffung, Produktion, Nutzung, Entsorgung, Design) relevant sein können.

3.2 Scope 3 – indirekte Emissionen

Die Verantwortung eines Unternehmens beginnt und endet nicht auf dem eigenen Betriebsgelände. Ebenso ist dies auch beim Thema der CO2-Emissionen der Fall. Mit unserem Themenschwerpunkt «Scope 3» wollen wir deshalb Unternehmen auf die Wichtigkeit der Treibhausgas-Emissionen, die indirekt während des Lebenszyklus eines Produkts ausgestossen werden, aufmerksam machen.

Im Gegensatz zu Scope 1- (direkte Verursachung durch Verbrennung) oder Scope 2-Emissionen (Bezug von Energie, wobei jemand anderes die eigentlichen Emissionen verursacht), sind diese nicht unmittelbar einem Unternehmen zuordenbar und schwieriger quantifizierbar. Sie sind aber umso wichtiger in einer gesamtheitlichen Perspektive. In der Schweiz stellt die Verfolgung der Emissionen von Scope 1 und Scope 2 für die Unternehmen keine grosse Herausforderung mehr dar. Die meisten von ihnen verfolgen, überwachen und dokumentieren diese Emissionen im Detail. Die Berichterstattung über Scope 3-Emissionen erfolgt dagegen selten. Die Erfassung und Berichterstattung über Scope 3-Emissionen stellt für die meisten Unternehmen eine Herausforderung dar, doch ihre Bedeutung ist beträchtlich und wächst.

Zu den Scope 3-Emissionen gehören alle Emissionen, um ein Produkt überhaupt herstellen zu können – und das ist sehr weitreichend. Dazu zählen unter anderem: Zugekaufte Güter und Dienstleistungen, Vorleistungen, Transport von Drittanbietern, Abfall und Halbfertigprodukte, Emissionen während der Verwendungsphase und die Entsorgung der Produkte. In einigen Sektoren sind die Emissionen von Scope 3 bei weitem grösser als die Emissionen von Scope 1 und 2. Beispielsweise sind im Fall von Gebäuden (zu denen der Bausektor, Immobilien und Wohnungen gehören) die Scope 3-Emissionen doppelt so hoch wie die Scope 1-Emissionen (Hertwich und Wood, 2018). Der Sektor mit den höchsten Scope-3-Emissionen ist die verarbeitende Industrie.

Ohne vollständige Offenlegung der Treibhausgas (THG)-Emissionen, die Scope 3 umfasst, können Investoren in die Irre geführt werden. Ganz abgesehen davon, dass das gesamte Wirtschaftssystem in ein Problem läuft, falls der Klimawandel Lieferketten gefährdet.

Unternehmungen können insbesondere beim Bezug von Vorleistungen Scope 3-Emissionen reduzieren. Durch einen Wechsel des Lieferanten mit einer besseren Öko-Bilanz lassen sich längerfristig Kosten sparen und damit die Rentabilität erhöhen sowie Risiken senken und damit die Finanzierungskosten reduzieren. Dies ermöglicht Unternehmen die bessere Verwaltung von emissionsbedingten Chancen und Risken, den Fokus auf Bemühungen, mit welchen sie die grösste Wirkung erzielen können und die effiziente Reduktion von Treibhausgasemissionen in der Wertschöpfungskette.

Ein schonenderer Umgang mit Ressourcen reduziert in der langen Frist die Kosten, insbesondere auch dann, wenn einmal höhere Steuern auf CO2 erhoben würden. Damit werden durch eine Kontrolle der Scope 3-Emissionen die Erträge gestärkt. Auf der Finanzierungsseite können Risiken, die aus Lieferketten mit hohen Scope 3-Emissionen entstehen abgebaut werden. Die Kontrolle der Scope 3-Emissionen sollte sich demnach in der langen Frist im Unternehmenswert niederschlagen.

Wir haben fünf Aspekte identifiziert, um das Thema zu beurteilen:

1. Managementposition
2. Policies und Programme
3. Berichterstattung von Kennzahlen
4. Zielsetzungen und ihre Nachverfolgung
5. Externe Prüfung

Das Engagement zu Scope 3 hat auch einen Einfluss auf acht Hauptindikatoren («core indicators») im Inrate ESG-Impact-Rating. So zum Beispiel auf das Vorhandensein von Daten zu CO2 / THG-Emissionen oder ob dazu quantitative Ziele vorhanden sind.

Auch die SDG sind durch unsere Themenschwerpunkte direkt betroffen. Das Ziel Nr. 13 «Climate Action» beispielsweise zielt unmittelbar auf die Reduktion von CO2-Emissionen ab. Hier sind alle angehalten, den Beitrag zu leisten, der in ihrem Handlungsrahmen möglich ist und dieser umfasst sowohl Scope 1, 2 als auch Scope 3-Emissionen.

Die Datenlage zu Scope 3 Emissionen ist sehr unterschiedlich. Während einige Unternehmen noch praktisch nichts rapportieren, weisen andere Unternehmen wie zum Beispiel Swiss Re die Scope 3 Emissionen bereits detailliert nach Emissionsart aus Im diesjährigen Dialog waren die Offenlegung von klimabezogener Finanzinformation gemäss Empfehlung der Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) und die Festsetzung von wissenschaftsbasierten Emissionsreduktionszielen und deren Anerkennung durch die Science Based Targets initiative (SBTi) vermehrt ein Thema. Es ist 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.

Nestlé verpflichtet sich vorbildlich bis 2050 die Netto-Treibhausgasemissionen auf Null zu senken. ABB arbeitet ebenfalls intensiv daran, ihre Produkte energieeffizient zu gestalten, da diese in der Nutzungsphase CO2-Emissionen verursachen. Lediglich bei einem Unternehmen scheint das Thema Scope 3 Emissionen nicht von strategischer Relevanz zu sein. Durch Covid-19 hat sich der Business-Flugverkehr stark reduziert. Insofern wird sich dieser Umstand kurzfristig ebenfalls positiv bei den Unternehmen auf die Reduktion von Scope 3 Emissionen niederschlagen. Es ist zu hoffen, dass in dieser speziellen Zeit gute Erfahrungen mit Video-Konferenzen gemacht wurden.

3.3 Psychosoziale Risiken am Arbeitsplatz

Psychosoziale Risiken kommen am Arbeitsplatz und in der Gesellschaft vor. Aufgrund der ökonomischen Relevanz dieses Themas für die Firmen und der Entwicklung der psychischen Gesundheit in der Schweizer Bevölkerung ist es ein wichtiges Thema in unserem Engagement-Prozess.

Die psychischen Krankheiten verursachen in der Schweiz laut einem 2014 publizierten OECD-Forschungsbericht Kosten von rund 19 Milliarden Franken pro Jahr. Das BAG hält fest, dass ca. 43 % der IV-Renten aus psychischen Gründen erfolgen und die häufigste Invaliditätsursache darstellen.

Depressionen sind beispielsweise ein klassisches gesellschaftliches psychosoziales Risiko. Dieses gesellschaftliche psychosoziale Risiko kommt jedoch auch am Arbeitsplatz vor, da Menschen mit Depressionen zur Arbeit gehen und über eine längere Zeit unauffällig reduziert leistungsfähig sind. In der Schweiz liegen zwischen dem Beginn der Erkrankung und einer adäquaten Behandlung durchschnittlich 10 Jahre (Baer et al. 2013). Die Depressionsquote (leicht, mittel, schwer) hat gemäss dem Bundesamt für Statistik aus der schweizerischen Gesundheitsbefragung 2017 einen beunruhigenden durchschnittlichen Wert von 34.6 % (bei 15-24-jährigen sogar 46.4 %). Gemäss «Dargebotene Hand» und «Swiss Corona Stress Study» haben sich psychosoziale Probleme durch die Coronapandemie akzentuiert.

Psychosoziale Risiken treten wie bereits oben erklärt bei der Arbeit und in der Gesellschaft auf. Währenddem bei sozialen Risiken am Arbeitsplatz immer mindestens zwei Personen beteiligt sind (z. B. Mobbing, Bossing, sexuelle Belästigung, Gewalt), hängen psychische Risiken am Arbeitsplatz mit der individuellen Persönlichkeitsstruktur des Menschen zusammen (z. B. Stress, Monotonie, Burnout, Boreout, Präsentismus).

Psychosozialen Risiken am Arbeitsplatz können dazu führen, dass Beschäftigte ihre Motivation verlieren, sich sozial zurückziehen, ihren Konsum von Alkohol und/oder psychoaktiven Substanzen erhöhen. Für Unternehmen kann dies zu Produktivitätsverlusten und höheren Krankheitskosten führen. Es wurden fünf KPI zur Evaluierung der psychosoziale Risiken am Arbeitsplatz definiert:

1. Governance und Policy
2. Absentismus
3. Präsentismus
4. Fluktuationsrate
5. Gruppenbezogene psychosoziale Risiken

Absenzen können beispielsweise durch präventive Programme (Sport, Ernährung, Ergonomie, Massage, medizinische Behandlungen vor Ort) im Rahmen der Gesundheitsförderung reduziert werden und die Absentismusrate sollte überwacht und publiziert werden. Als Gegenstück sollte auch die Präsentismusrate veröffentlicht werden, da Präsentismus eine grössere Kostenfolge als Absentismus hat. Periodische Mitarbeiterbefragungen und Talent Management können sodann die Fluktuationsrate in einem Unternehmen senken, die ebenfalls als wichtiger Indikator für die psychosozialen Risiken am Arbeitsplatz dienen kann.

Ebenfalls wichtig ist es im Rahmen der gruppenbezogenen psychosozialen Risiken Programme einzuführen (z. B. Mitarbeiterschulung bzgl. Umgang mit Mobbing, anonyme Whistleblower Stelle). Auch hier ist das Monitoring sowie die Verifizierung und/oder Zertifizierung der KPIs hilfreich, da es gegenüber internen und externen Anspruchsgruppen die Verbindlichkeit unterstreicht.

SGS und Swisscom sind in diesem Jahr bezüglich «Psychosoziale Risiken am Arbeitsplatz» die Spitzenreiter. Andere Unternehmen scheinen jedoch aufzuholen. Hier liegt auch Wertsteigerungspotenzial, indem sichergestellt wird, dass die arbeitenden Menschen sich langfristig zufrieden, gesund und produktiv ins Unternehmen einbringen können.

3.4 Sorgfaltspflicht für Menschenrechte

In den letzten Jahren hat das Thema Sorgfaltspflicht für Menschenrechte oder «Human Rights Due Diligence» (HRDD) 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. In der Schweiz wird am 29. November 2020 über die Volksinitiative «Für verantwortungsvolle Unternehmen – zum Schutz von Mensch und Umwelt» abgestimmt. Die Initiative fordert eine Ausweitung der Verantwortung für multinationale Konzerne und 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 den 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
2. Human Rights Impact Assessment (HRIA):
3. Präventive Massnahmen und Programme
4. Kontrolle, Weiterverfolgung und Berichterstattung
5. Beschwerde und Abhilfe

Insbesondere für international tätige Unternehmen ist die Einhaltung der Menschenrechte ein relevantes Geschäftsrisiko. Konsequenterweise besteht bei LafargeHolcim ein Bekenntnis auf Führungsebene für das Thema. So wurde Magalie Anderson im Geschäftsjahr 2019 als Chief Sustainability Officer in die Geschäftsleitung berufen. Weiter ist CEO Jan Jenisch im Jahr 2020 dem Call to Action for Business Leadership on Human Rights des World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) beigetreten. Dabei verpflichten sich Führungskräfte Menschenrechte aktiv zu fördern.

Die angewendete Methodologie der HRDD wird auf der Website offengelegt und beschreibt den Prozess im Detail. Insgesamt ist der HRDD-Prozess von LafargeHolcim als sehr gut zu werten. Verbesserungspotenzial besteht insbesondere bei der Aufbereitung von Informationen über konkrete Fälle mit negativen Auswirkungen.

Im Rahmen der Gespräche werden die HRDD-Prozesse sowie Problemfelder besprochen. Im diesjährigen Engagement-Gespräch mit Lafarge-Holcim wurden zum Beispiel die Anschuldigungen im Zusammenhang mit der Staubbelastung durch ein Zementwerk in Ewekoro (Nigeria) angesprochen. Die Staubbelastung führt zu zahlreichen Gesundheitsproblemen wie Atemwegs-, Lungen-, Leber- und Augenkrankheiten.

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.

Die Unternehmen haben Menschenrechte sehr gut in die Unternehmenspolitik integriert und bekennen sich sehr stark dazu. Bei vier Unternehmen ist der Beschwerde- und Abhilfemechanismus allerdings ungenügend. In den Gesprächen haben wir jedoch den Eindruck erhalten, dass die Unternehmen die Wahrung der Menschenrecht sehr ernst nehmen und dies operativ auch leben. Kein Schweizer börsenkotiertes Unternehmen will und kann es sich leisten, systematisch gegen Menschenrechte zu verstossen. Bei einigen Unternehmen könnte jedoch durch eine noch transparentere Kommunikation bzgl. der umgesetzten Massnahmen zusätzliches Vertrauen und Glaubwürdigkeit in der Öffentlichkeit geschaffen werden.

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 neun messbare Kompetenzen, um den Verwaltungsrat zu bewerten und mögliche Wissenslücken zu identifizieren: (1) Industrie- resp. Branchenerfahrung, (2) CEO-Erfahrung, (3) interna-

tionale Erfahrung, (4) Erfahrung in Schwellenländern, (5) Finanzwissen, (6) M&A-Erfahrung, (7) juristische Ausbildung, (8) Erfahrung in der Digitalisierung und (9) börsenkotierte Unternehmen.

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.

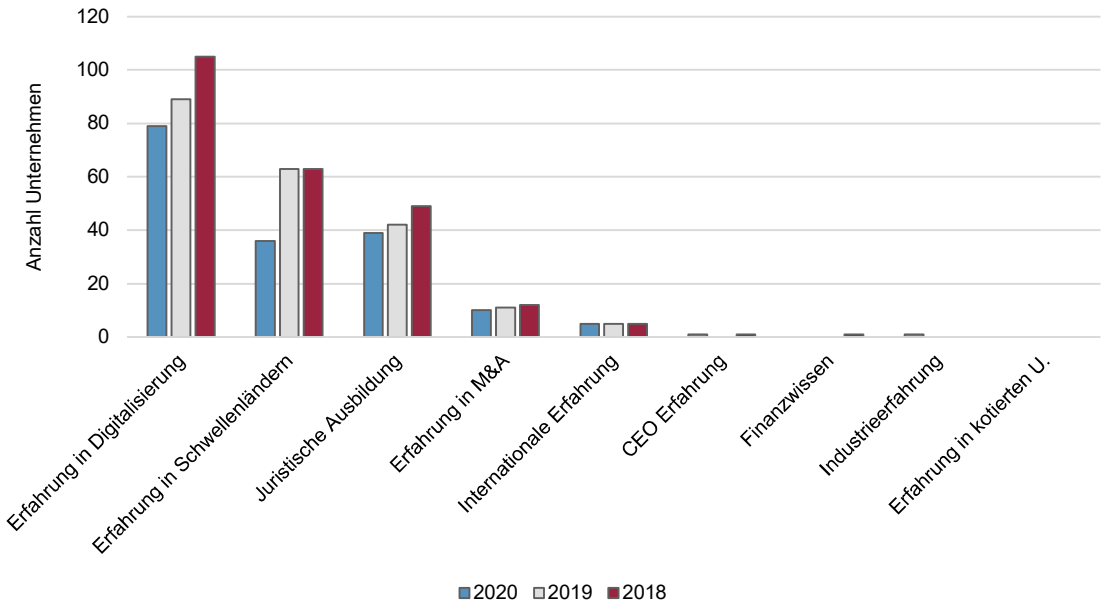
In unserem Assessment zum Themenkomplex «Kompetenzen im Verwaltungsrat» evaluieren wir folgende KPI:

1. Alle Kompetenzen verfügbar
2. Ausrichtung an Strategie
3. Ausgewogene Zusammensetzung
4. VR-Selbstevaluierung
5. Erneuerungsprozess

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. Grafiken zu den Kompetenzen sind vorhanden und «Key Skills» werden einzeln bei den Verwaltungsräten ausgewiesen (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 und wird periodisch von einem externen Berater durchgeführt (4). Der Erneuerungsprozess wird erwähnt und die Amtszeiten sind ausgewogen (5).

Wir stellen erfreut fest, dass die Anzahl der fehlenden Kompetenzen kontinuierlich abnimmt (siehe Abbildung 7). Bei SMI-Unternehmen fehlt häufig noch die Kompetenz Digitalisierung. 34 % aller Verwaltungsratsgremien im SPI verfügen mittlerweile über alle Kompetenzen. Im Vorjahr waren es nur 23 %. Die Entwicklung geht also klar in die richtige Richtung.

Abbildung 7: Entwicklung fehlender Kompetenzen in den letzten 3 Jahren



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 rechtzufertigen 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.

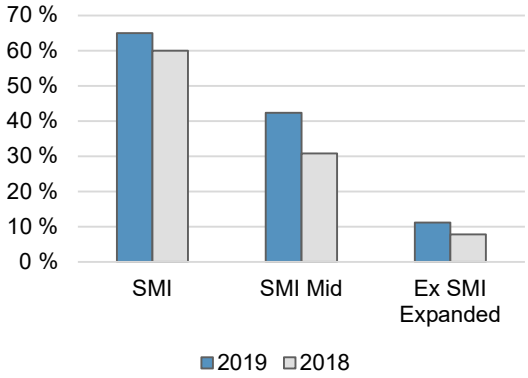
Wir gehen diese Probleme an und haben deshalb folgende fünf Bereiche zur Beurteilung des Vergütungssystems mit dem Fokus des Einbezugs von ESG-Kriterien in das Vergütungssystem definiert.

1. Implementierung
2. Relevanz
3. Langfristige Orientierung
4. Transparenz
5. Verständlichkeit

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 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. Ab dem Geschäftsjahr 2020 soll die Definition des Ziels "Health & Safety" auf eine Scorecard ausgeweitet werden und zudem beim LTI ein ESG-Kriterium eingeführt werden. 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.

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 65 % aller SMI-Unternehmen Bonuskriterien eingeführt, die Nachhaltigkeit fördern sollen (siehe Abbildung 8). Aus verschiedenen Gesprächen sind wir zudem zuversichtlich, dass diese auch bei den mittleren und kleineren Unternehmen eingeführt werden. Bei SMI Mid-Gesellschaften sind es bisher nur 42 % und bei Ex SMI Expanded-Unternehmen sogar lediglich 11 % der Vergütungssysteme bei denen ESG-Kriterien bonusrelevant sind.

Abbildung 8: ESG-Kriterium im Vergütungssystem



Literaturverzeichnis

Baer, N., Schuler, D, Füglister-Dousse S., & Moreau-Gruct F. (2013): Depressionen in der Schweizer Bevölkerung. Daten zur Epidemiologie. Behandlung und sozial-beruflichen Integration. Obsan Bericht Nr. 56. Schweizerisches Gesundheitsobservatorium, Neuchâtel.

Bopp, M., & Weber, R. (2020): Sustainable Finance ─ Auswirkungen des Klimawandels auf das Risikomanagement der Banken, 1. Auflage 2020, Schäffer-Poeschel Verlag.

Henneberger, F. & Gämperli, M. (2014): Präsentismus: Ein kurzer Überblick über die ökonomische Relevanz eines verbreiteten Phänomens. Diskussionspapier des Forschungsinstituts für Arbeit und Arbeitsrecht an der Universität St. Gallen.

Hertwich, E. G., & Wood, R. (2018). The growing importance of scope 3 greenhouse gas emissions from industry. *Environmental Research Letters*, 13(10), 104013.

OECD (2019): Due Diligence for Responsible Corporate Lending and Securities Underwriting, Key considerations for banks implementing the OECD Guidelines for Multinational Enterprises.

Swiss Banking (2020): Sustainable Finance, Positionspapier der SBVg, Juni 2020.

Swiss Sustainable Finance (2020): Swiss Sustainable Investment Market Study 2020.

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

Klimaneutral
Druckprodukt
ClimatePartner.com/12892-2011-1001

Gedruckt in der Schweiz auf
FSC®-zertifiziertem Material.