



Pay-for-Sustainability: Mehr Nachhaltigkeit in der Vergütung

Claudia Würstle

HCM Consultant

ISSP Sustainability Associate

26. September 2019

hcm.com

GECON™ | GLOBAL GOVERNANCE AND EXECUTIVE COMPENSATION GROUP
GROUP | New York • Los Angeles • London • Paris • Zurich • Geneva
Kiev • Beijing • Singapore • Melbourne • Sydney

Nachhaltigkeit entwickelt sich zu einer "license-to-operate"



Unterschiedlichste Interessengruppen üben zunehmend Druck auf Unternehmen aus



«**Vermeidung von negativen Schlagzeilen** oder Kunden-/ NGO-Boykotten»

M. Weber



«**Stärkt zudem Mitarbeiter-Engagement und Loyalität**»

M.C. Branco & L.L. Rodrigues, *Journal of Business Ethics*

«**InvestorInnen** sollen sich darauf verlassen können, dass die Nachhaltigkeitsberichterstattung der Schweizer börsenkotierten Unternehmen unter Beachtung international anerkannter Standards und Einhaltung regulatorischer Vorgaben erfolgt»

SIX



«44% der **Millennials** denken, dass bedeutungsvolle Arbeit, die anderen hilft, **wichtiger ist als ein hohes Gehalt**»

Global Tolerance



«...neben finanzieller Performance müssen Unternehmen auch aufzeigen, inwiefern sie einen **positiven Beitrag** für die Gesellschaft leisten»

Larry Fink, CEO Blackrock

«84 Prozent der **Millennials** sagen aus, dass sie mehr Wert darauf legen, einen **positiven Unterschied zu machen** als Arbeitsplatz-Anerkennung»

Thomson Reuters



«ESG hat sich von Nische (...) zu einem **notwendigen Bestandteil** institutioneller Anlagen und Vermögensverwaltung entwickelt»

ISS ESG



ESG-Richtlinien «ermöglichen und stärken die **Transparenz** der Unternehmen»

GRI, Global Reporting Initiative

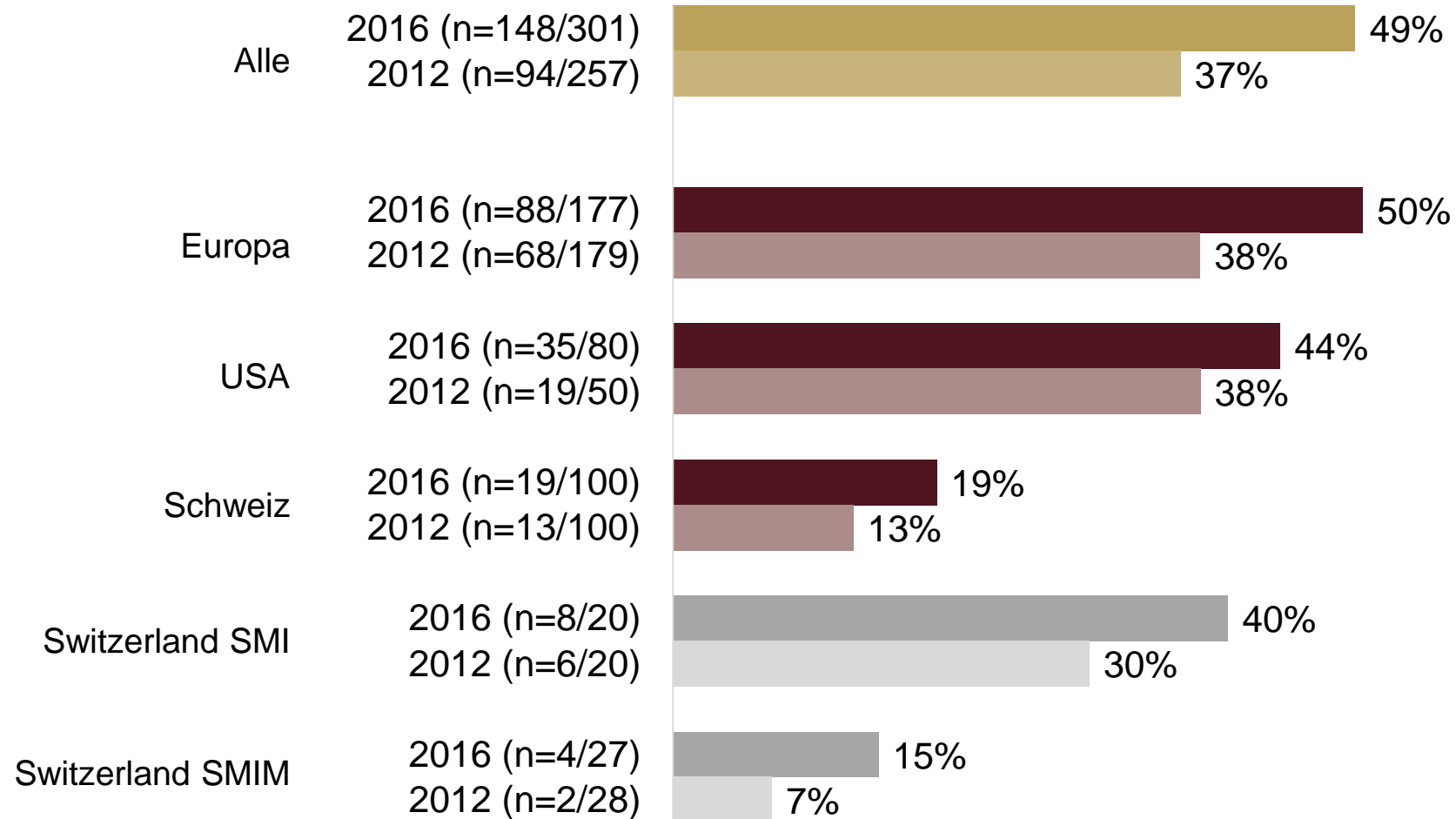


«**Kunden** nehmen für nachhaltig/ethisch produzierte Produkte einen signifikant höheren Preis in Kauf»

R. Trudel & J. Cotte,
MIT Sloan Management Review



Immer mehr Unternehmen integrieren Nachhaltigkeit in die Vergütungssysteme ihrer Führungskräfte





Wie?

Wie beeinflusst Nachhaltigkeit die Vergütung?

Anpassung nach unten	≠	Anpassung nach unten <u>und</u> nach oben
<ul style="list-style-type: none"> Keine "Maximierung" Schwellen-/Grenzkriterien 		<ul style="list-style-type: none"> "Maximierung" ist möglich Kann zu Kompromissen führen



“
▪ For the Managing Director to qualify for an award [...] a safety performance hurdle of **zero fatalities** [...] must be achieved.
”



“
▪ 45% of the bonus-malus factor was determined based on the company-specific **index for corporate responsibility**
”



“
▪ Up to 25% of the STI depend on shared **sustainability measures**
”

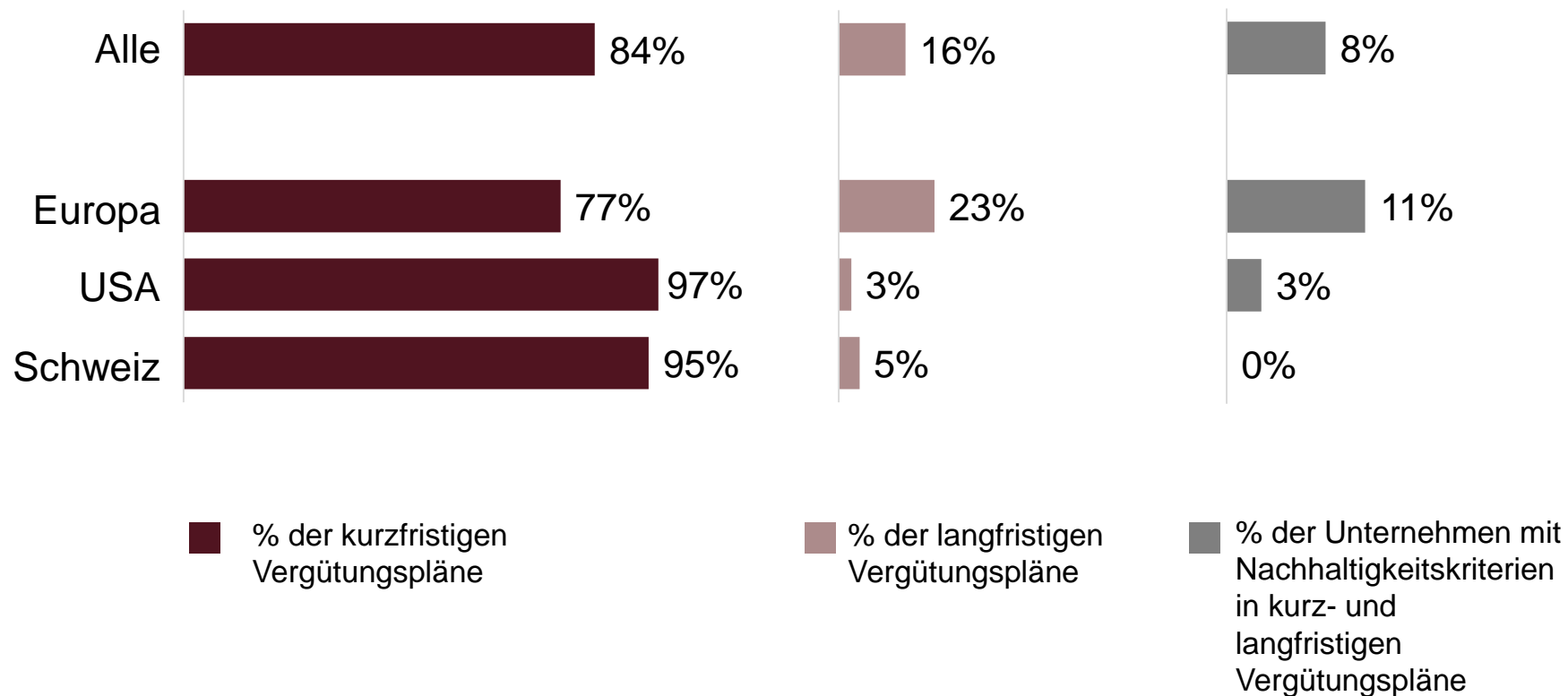


“
▪ Innovation, quality, **collaboration**, performance, **courage and integrity** → Payout matrix
”

An aerial, high-angle photograph of a massive crowd of people seated in a stadium. The seating is arranged in a semi-circular pattern, with multiple tiers of bleachers. The crowd is dense, with many people wearing red clothing, suggesting a team or event color. The perspective is from an elevated position, looking down into the stadium. A dark green rectangular box is superimposed over the center of the image, containing white text.

Wer ist zu was berechtigt?

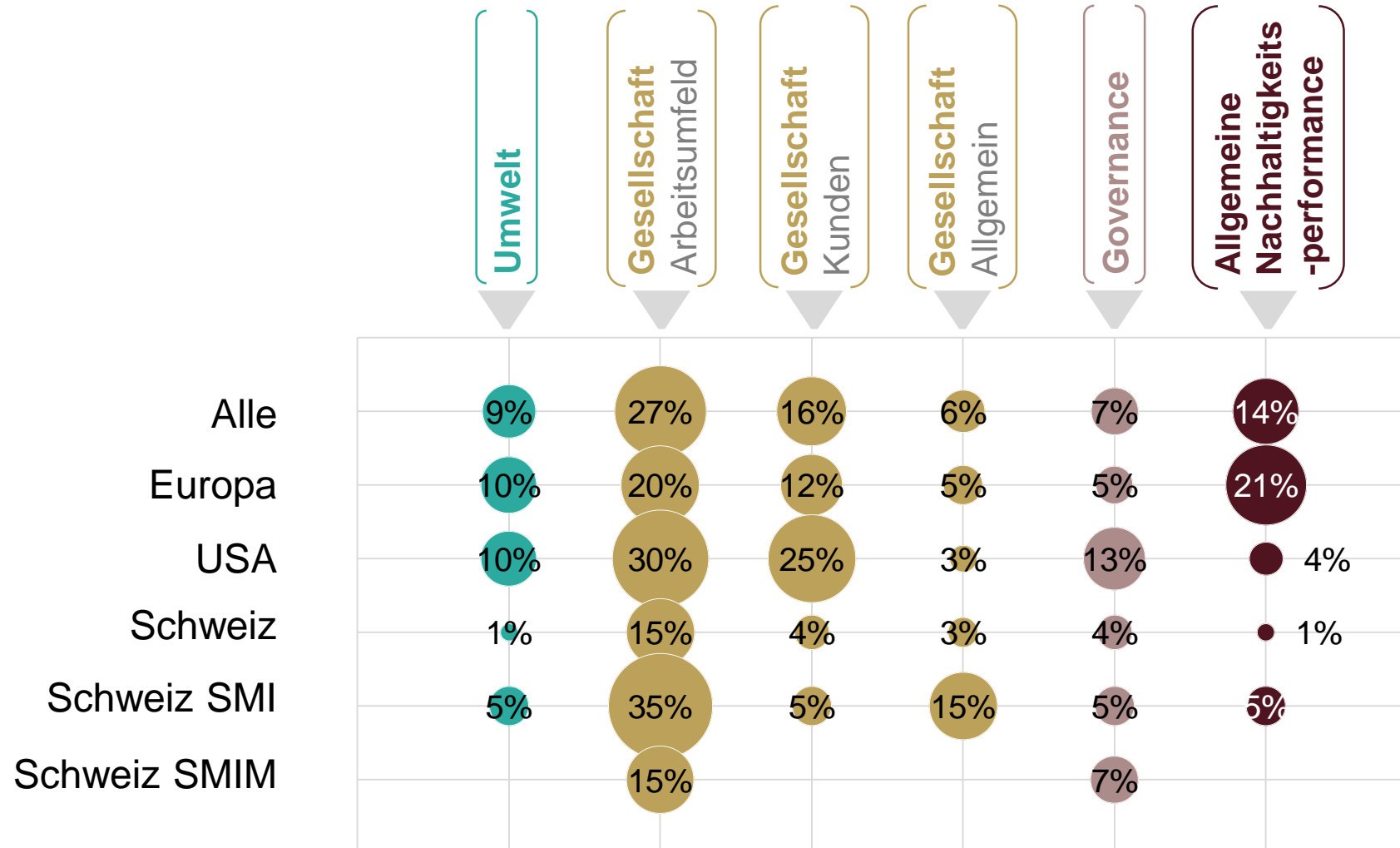
Nachhaltigkeitskriterien spiegeln sich eher in der kurzfristigen Vergütung wider



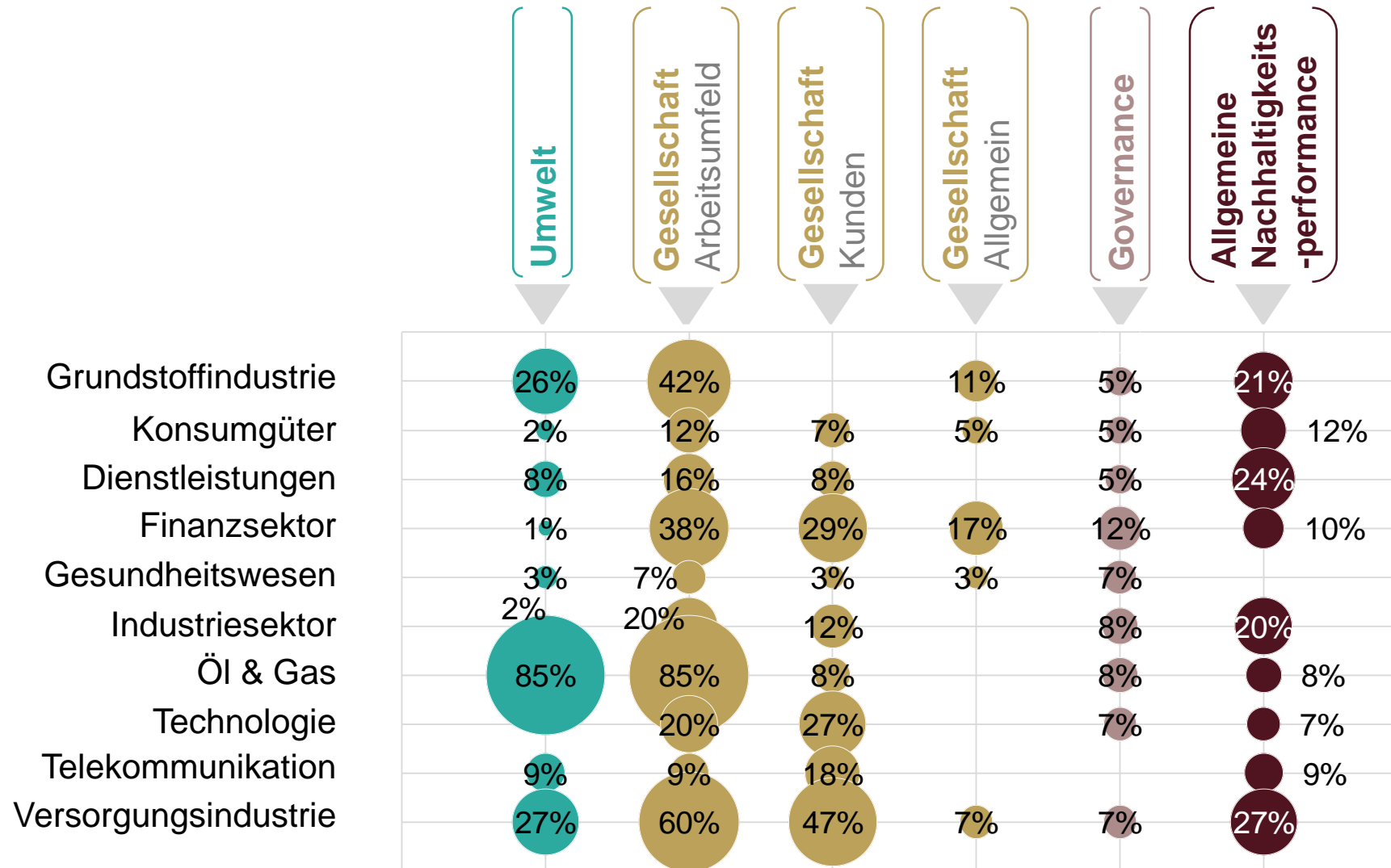


Welche
Nachhaltigkeitskriterien?

Arbeitsumfeld als das häufigste Nachhaltigkeitskriterium



Wahl der Nachhaltigkeitskategorie hängt stark von der jeweiligen Branche ab



Beispiele für Nachhaltigkeitskriterien in der kurzfristigen Vergütung

Umwelt	Gesellschaft			Governance
	Arbeitsumfeld	Kunden	Gesellschaft allgemein	
 <ul style="list-style-type: none"> CO2-Emissionen durch interne Prozesse und Produkte 	 <ul style="list-style-type: none"> Fluktuationsrate (durch Mitarbeitende) 	 <ul style="list-style-type: none"> Kundenzufriedenheit/ Beschwerdemanagement 	 <ul style="list-style-type: none"> Verbesserter Zugang zu Gesundheitsversorgung 	 <ul style="list-style-type: none"> Compliance



Allgemeine Nachhaltigkeitsperformance

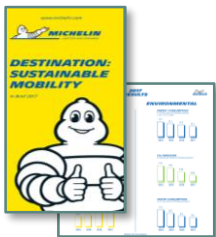
Julius Bär

- Corporate Social Responsibility (CSR): Förderung der kontinuierlichen Integration von Nachhaltigkeitsaspekten ins Tagesgeschäft



Beispiele für Nachhaltigkeitskriterien in der langfristigen Vergütung

Umwelt	Gesellschaft			Governance
	Arbeitsumfeld	Kunden	Gesellschaft allgemein	
<ul style="list-style-type: none"> CO2-Emissionen Energieeffizienz 	<ul style="list-style-type: none"> Vorfälle zur Prozesssicherheit Unfallhäufigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> Kundenzufriedenheits-ergebnisse relativ zur Vergleichsgruppe 	<ul style="list-style-type: none"> Prozent des Umsatzes mit People+ Kriterien 	<ul style="list-style-type: none"> Globale Standards inklusive Risiko und Compliance



Allgemeine Nachhaltigkeitsperformance



- Zugeteilte Aktien sind abhängig von der Nachhaltigkeitsleistung gemäss DJSI Ranking





Wie und wo wird gemessen?



Wer entscheidet?

Wichtigste Punkte zusammengefasst

Involvierung der Anspruchsgruppen

- **Multi-Stakeholder-Prozess** zur Auswahl der «richtigen» Kriterien... und Sammlung der richtigen Inputs!
- Bewertung und Entscheidungsfindung auf **Verwaltungsratsebene**

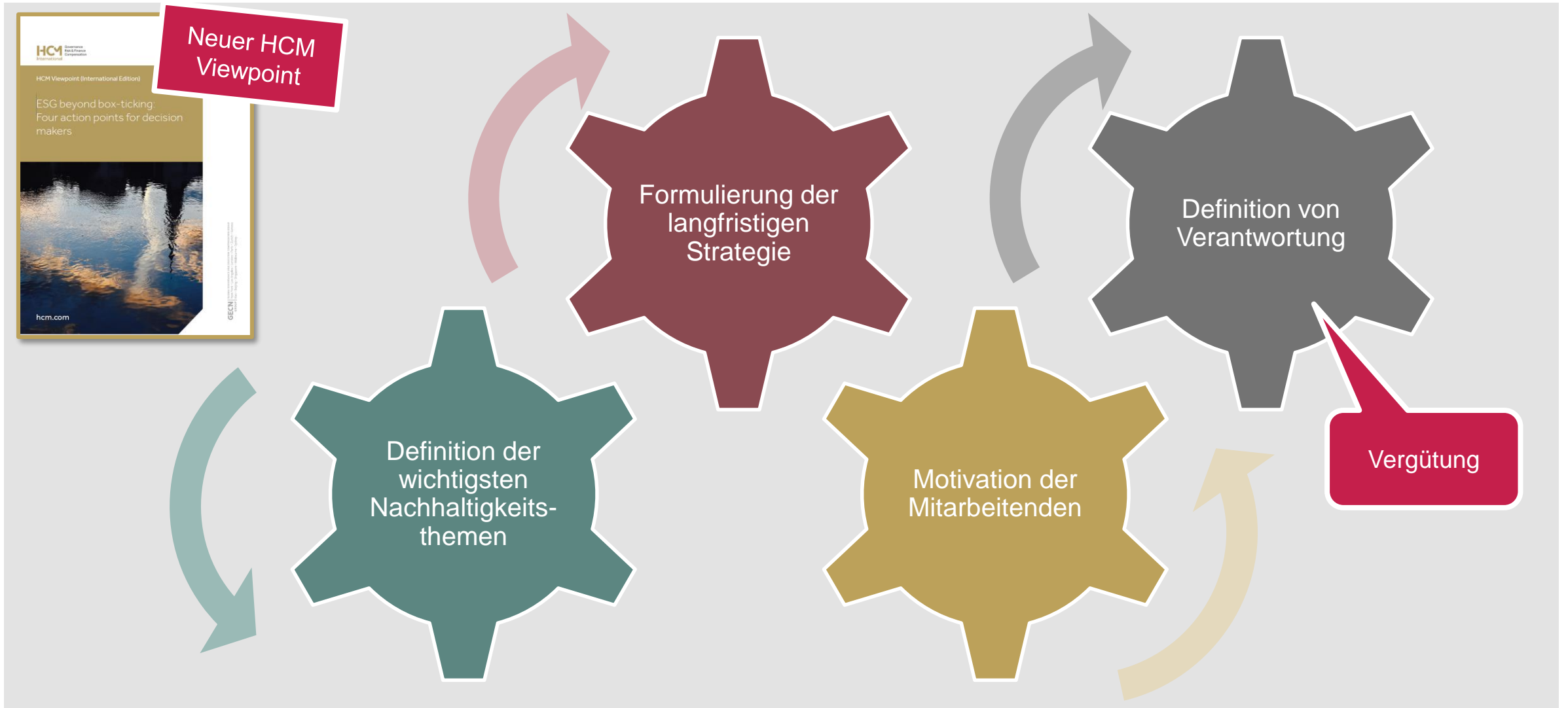
Einfluss auf die Vergütung

- **Anreizkonflikte** beachten
- Auf wenige **materielle Kriterien** fokussieren
- Verknüpfung zur Unternehmens-/Divisions- (**nicht individueller**) Leistung

Transparenz / Veröffentlichung

- **Logik** für die Auswahl der Kennzahlen, spezifische Ziele
- Angemessene **Diskretion** und Art der **Messung**
- **Verknüpfung zur Unternehmensstrategie** und Berichterstattung

Vergütung ist nur ein Teil des Nachhaltigkeitswandels in Unternehmen



Ausgewählte Unternehmensbeispiele

Royal Dutch Shell: CO₂-Ziele im langfristigen Vergütungssystem



Joint statement between institutional investors on behalf of Climate Action 100+ and Royal Dutch Shell plc (Shell)

“

- Shell will incorporate a **link between energy transition and long-term remuneration** as part of its revised Remuneration Policy, which will be subject to a shareholder vote at the 2020 Annual General Meeting.
- Will include a **Net Carbon Footprint-related measure**, as well as other measures, to have a balance of **leading and lagging performance metrics** over a three-or five-year performance period.
- The final plan design is being **discussed with shareholders**, including details relating to the **appropriate remuneration structure and appropriate measures and metrics**.

”

DSM: Umwelt- und Gesellschaftskriterien im kurz- und langfristigen Vergütungssystem



- **STI:** Bis zu **25%** der kurzfristigen Vergütung hängt von **gemeinsamen Nachhaltigkeitskriterien** ab, wie
 - *Brighter Living Solutions*
 - *People Engagement Index*
 - *Safety Performance*
- **LTI:** **50%** der langfristigen Vergütung hängt von der **Verbesserung der Energieeffizienz** und der **Effizienzverbesserung der Treibhausgasemissionen** ab.



Beispiele aus der Schweiz: Nachhaltigkeitsziele in der variablen Vergütung der Geschäftsleitung

Julius Bär

Allgemeine Ziele (30%)

Bewusstsein und Compliance bezüglich regulatorischer Anforderungen	<ul style="list-style-type: none"> • Aktive Anpassung an regulatorische Änderungen durch Implementierung angemessener Massnahmen für wichtige Themen wie Steuertransparenz/ Fortschritte bei der Durchsetzung von Gesetzen und Regularien, Investment Suitability sowie Erfüllung der FINMA-Regeln und der regulatorischen Anforderungen ausserhalb der Schweiz
Weitere allgemeine Ziele	<ul style="list-style-type: none"> • Förderung der Kernwerte zur weiteren Entwicklung einer gemeinsamen Kultur und Identität im Rahmen der Leistungskultur von Julius Bär • <u>Corporate Social Responsibility (CSR)</u>: Förderung der kontinuierlichen Integration von Nachhaltigkeitsüberlegungen in das Tagesgeschäft von Julius Bär, beispielsweise nachhaltiges Investieren



Weitere quantitative und qualitative Ziele, die der Verwaltungsrat im Einklang mit der strategischen Roadmap von Nestlé festlegt, dienen als Rahmen für die Bewertung der Leistung der Nestlé-Gruppe. Zu den Zielen nicht finanzieller Natur zählen unter anderem Massnahmen zur Sicherstellung der Nachhaltigkeit des Unternehmens und einer verantwortungsvollen Unternehmensführung, die im Einklang mit unserer Strategie für Gemeinsame Wertschöpfung stehen. Zu diesen zusätzlichen Zielen zählen beispielsweise der Anteil von Produkten mit einem Nutzen bezüglich Nutrition, Gesundheit und Wellness, Marktanteile, «Operational Excellence»-Einsparungen, Ausgaben für Sachanlagen, eine Reduktion des Umlaufvermögens, die auf dem Gebiet der Gemeinsamen Wertschöpfung eingegangenen Verpflichtungen, die Stärkung der Werte und der Kultur von Nestlé oder Zielsetzungen für erstklassige Qualität, Sicherheit, Nachhaltigkeit und Compliance.



Individuelle Ziele (40%)

Verbesserung des Zugangs zur Gesundheitsversorgung und Erweiterung der Corporate Social Responsibility Erreicht

Die Programme für einen besseren Zugang zur Gesundheitsversorgung wurden erweitert; insgesamt existieren nun Vereinbarungen mit sechs Ländern. Das Portfolio besteht aus 15 Produkten, die den teilnehmenden Regierungen und Organisationen zum Preis von USD 1 je Behandlungseinheit und Monat angeboten werden. 2017 wurden Behandlungen im Wert von über USD 530 000 erbracht. Ein neuer Aktionsplan zur beschleunigten Eliminierung von Lepra erlangte eine globale Unterstützung und Novartis erreichte neue Meilensteine bei ihren Bemühungen zur Eliminierung von Malaria. Seit 2001 wurden Behandlungen im Wert von USD 850 Millionen erbracht. Zudem leitete Novartis eine klinische Studie für KAF156 ein, einen neuartigen Wirkstoff gegen multiresistente Malaria. Um den Kohlendioxidausstoss zu kompensieren, unterzeichnete Novartis ihre erste Vereinbarung zum Bezug von Energie aus US-Windparks.

Ihr Ansprechpartner:

Claudia Wuerstle
Consultant

+41 44 560 33 12

+41 79 194 83 59

Claudia.Wuerstle@hcm.com





HCM International Ltd.

Mühlebachstrasse 23/25 | CH-8008 Zürich
Phone: +41 44 560 33 33

8 rue des Charmilles | CH-1203 Geneva
Phone: +41 22 339 88 50

international@hcm.com
hcm.com