

People focus on the rise: Wie sich IR auf die zunehmenden Fragen zu Human Capital Management vorbereiten sollte

Frank Gierschmann & Petra Knab-Hägele

01. Oktober 2021

Die hkp/// group – strategische HR Beratung mit Fokus auf Compensation, Talent & Transformation

2011 gegründet Vordenker & Experte für Regulatoren

unabhängig & partnergeführt Langjährige Beratungskompetenz

~ 100 Mitarbeiter **Performance & Talent Management**

Büros in Amsterdam, Dordrecht, Frankfurt am Main und Zürich

HR Strategy & Transformation **Executive Compensation** Board Services

> 700.000 Vergütungsdaten aus mehr als 60 Ländern

Ein globales Beratungsnetzwerk Internationale Industrie- und Beratererfahrung

HR Compensation & Benchmarks **Financial Services**

Konsistentes zweistelliges Wachstum Anerkannte Redner und Autoren

Zu den Kunden zählen Startups, SMEs und Global Players

Human Capital Management ist ein eigenständiges Teilgebiet von „ESG“

Illustrativ

ESG-Kriterien vs. Human Capital Management (HCM)

E

Environment

S

Social

G

Governance

Human Capital Management

- HCM umfasst zwei Teilbereiche von ESG – „Soziales“ und „Unternehmensführung“ und bezieht sich v.a. auf alle Themen, die im Zusammenhang mit den Mitarbeitenden eines Unternehmens stehen.
- Zudem wird sich im Zuge von HCM ebenfalls mit weiteren Personen befasst, die durch das Unternehmen beeinflusst werden, aber auch der Teilbereich „Unternehmensführung“ spielt eine wichtige Rolle.

HCM rollt als Teil der ESG-Welle auf Unternehmen zu

BLACKROCK

„[...] A company that does not seek to benefit from the full spectrum of human talent is weaker for it – less likely to hire the best talent, less likely to reflect the needs of its customers and the communities where it operates, and less likely to outperform. [...]

*As you issue sustainability reports, we ask that your disclosures on **talent strategy fully reflect your long-term plans to improve diversity, equity, and inclusion, as appropriate by region.** We hold ourselves to this same standard [...].“*

(Larry Fink, Larry Fink's 2021 letter to CEOs)

HCM

Institutionelle Investoren stellen steigende Erwartungen an HCM-Themen



Federated
Hermes

„At EOS at Federated Hermes we break down the theme of human capital management into **six key sub-themes: health, safety and well-being; employee engagement, purpose and empowerment; employee skills, capabilities and training; fair wages, incentives and benefits (terms of employment); diversity and inclusion; and freedom of association.**“

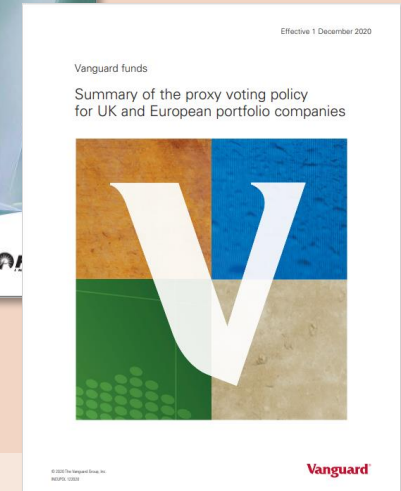
(Katharine Frame, EOS at Federated Hermes, hkp/// Interview Mai 2021)

„We support the aspiration that all levels of management and the wider workforce, should **broadly reflect the diversity of society**, including in the company’s core functions, such as operations and sales. We expect supervisory and management boards to **monitor key indicators to assess the composition of the workforce** and how the company’s culture supports inclusivity.“

(Corporate Governance Principles. Germany: Our expectations of German-listed companies 2021, Federated Hermes)

Aus diesem Grund hat sich hkp/// zum Ziel gesetzt, die Erwartungen von Investoren näher zu beleuchten

Veröffentlichungen* institutioneller Investoren



* Evaluation basiert auf den aktuellsten veröffentlichten Richtlinien der Jahre 2021 bzw. 2020.

Aktuelle Guidelines institutioneller Investoren und Stimmrechtsberater dienen als Basis für die Analyse HCM-relevanter Anforderung

Investoren und Stimmrechtsberater*

1 Allianz Global Investors	12 Goldman Sachs
2 BlackRock Group	13 HSBC Global
3 BNP Paribas	14 ISS**
4 CalPERS	15 JP Morgan
5 CPP Investment Board	16 Morgan Stanley
6 Deka Investment	17 Norges Bank
7 DFA	18 Oddo BHF
8 DWS	19 The Vanguard Group
9 Federated Hermes	20 UBS
10 Fidelity International	21 Union Investment
11 Glass Lewis**	

* Abgeleitet aus der hkp/// Investorenstudie 2020.

** Stimmrechtsberater.

- Hauptgegenstand der Analyse sind die neusten **Abstimmungsrichtlinien und Veröffentlichungen**
- Insgesamt wurden 19 Leitlinien analysiert: 15 für das Jahr 2021, 4 für das Jahr 2020***
- Darüber hinaus wurden auch andere Quellen ausgewertet, z. B. **Proxy Statements, Stewardship Reports** oder weitere Veröffentlichungen wie **Artikel**

*** Analyisierte Leitlinien für das Jahr 2020 (jüngste Veröffentlichungen): Allianz Global Investors, Dimensional Fund Advisors, HSBC Global, Morgan Stanley.

Abstimmungsrichtlinien und andere Veröffentlichungen von Investoren zeigen, welche Informationen für das Reporting relevant sind (1/2)

Zitat-Highlights

CEO Nachfolge- planung

*„DWS’s policy is to generally vote for proposals seeking disclosure on a **CEO succession planning policy**, considering, at a minimum, the following factors: [...] The company’s existing **disclosure on its current CEO succession planning process.**”*

(Proxy Voting Policy Guidelines 2021, DWS)*

*„DWS’s policy is to generally vote for proposals requesting a **report on company or company supplier labor and/or human rights standards and policies** unless such information is already publicly disclosed.”*

(Proxy Voting Policy Guidelines 2021, DWS)*

Menschenrechte

Lieferketten

* Informationen aus den Abstimmungsrichtlinien von Investoren und Stimmrechtsberatern, Engagement Policies und Stewardship Reports.

Abstimmungsrichtlinien und andere Veröffentlichungen von Investoren zeigen, welche Informationen für das Reporting relevant sind (2/2)

Zitat-Highlights

Anti-Diskriminierung

*„DWS’s policy is to generally vote for proposals seeking to amend [...] or **diversity policies to prohibit discrimination** based on sexual orientation and/or gender identity, unless the change would be unduly burdensome.“*

(Proxy Voting Policy Guidelines 2021, DWS)*

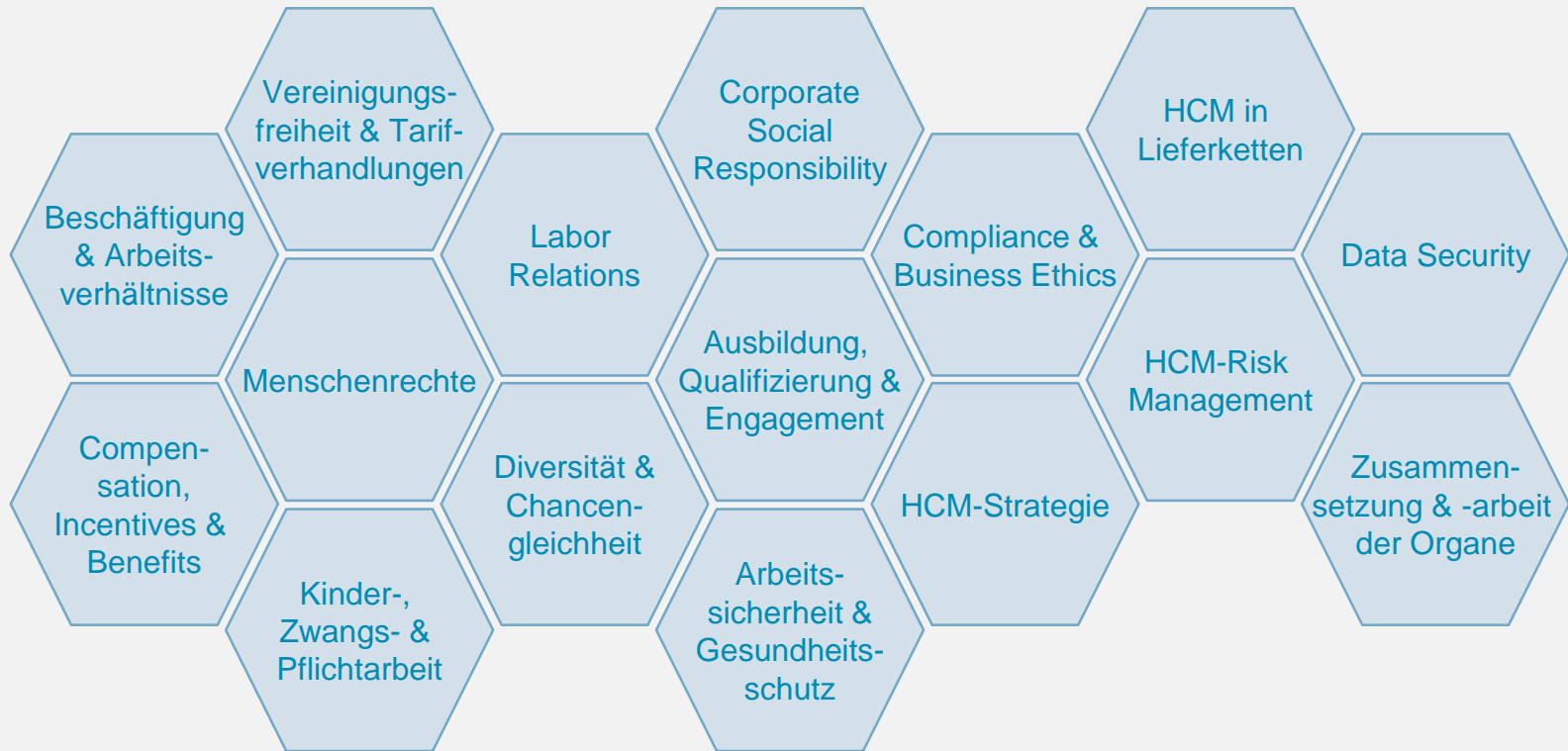
*„Der Vergütungsbericht sollte auch einen Überblick bieten hinsichtlich der **Vergütung innerhalb der Belegschaft**, unterschieden nach den für das Unternehmen und den Geschäftsregionen relevanten Kriterien der Diversität (z.B. Gender Pay Gap).“*

(Grundsätze der Abstimmungspolitik bei Hauptversammlungen 2021, Deka Investment)*

Compensation

* Informationen aus den Abstimmungsrichtlinien von Investoren und Stimmrechtsberatern, Engagement Policies und Stewardship Reports.

Investoren formulieren Anforderungen an verschiedene HCM-Themen



Aktuell sind die Investorenerwartungen an die HCM-Berichterstattung in Unternehmen sehr heterogen

	HCM-Kategorien																
	Beschäftigung & Arbeitsverhältnisse	Labor Relations	Arbeitsicherheit & Gesundheitsverhältnisse	Ausbildung, Qualifizierung & Engagement	Diversität & Chancengleichheit	Vereinigungsfreiheit & Tarifverhandlungen	Kinderarbeit, Zwangs- und Pflichtarbeit	Menschenrechte	Compensation, Incentives & Benefits	Corporate Social Responsibility	HCM in Lieferketten	HCM-Risk Management	Compliance & Business Ethics	Data Security	HCM-Strategie	Zusammensetzung und -arbeit der Organe	
Investoren																	
Allianz Global Investors																	
BlackRock Group																	
BNP Paribas																	
CalPERS																	
CPP Investment Board																	
Deka Investment																	
Dimensional Fund Advisors																	
DWS																	
Federated Hermes																	
Fidelity International																	
Goldman Sachs																	
HSBC Global																	
Morgan Stanley																	
Oddo BHF																	
The Vanguard Group																	
UBS																	
Union Investment																	
Stimmrechtsberater																	
Glass Lewis																	
ISS																	
Gesamt: 19 Investoren / Stimmrechtsberater	2	2	3	0	19	1	1	8	13	3	6	12	7	2	10	19	

Aufgrund der zunehmenden Bedeutung von ESG-Zielen haben institutionelle Anleger ihre eigenen Expertenteams aufgebaut

Institutionelle Investoren

Portfolio Manager



Verwaltung und
Bewertung von
Finanzdaten, Cashflow,
Marktpositionierung etc.



ESG-Experten Teams



Management und
Bewertung von ESG- und
HCM-Themen –
Abstimmungs-
empfehlungen für die
Hauptversammlung

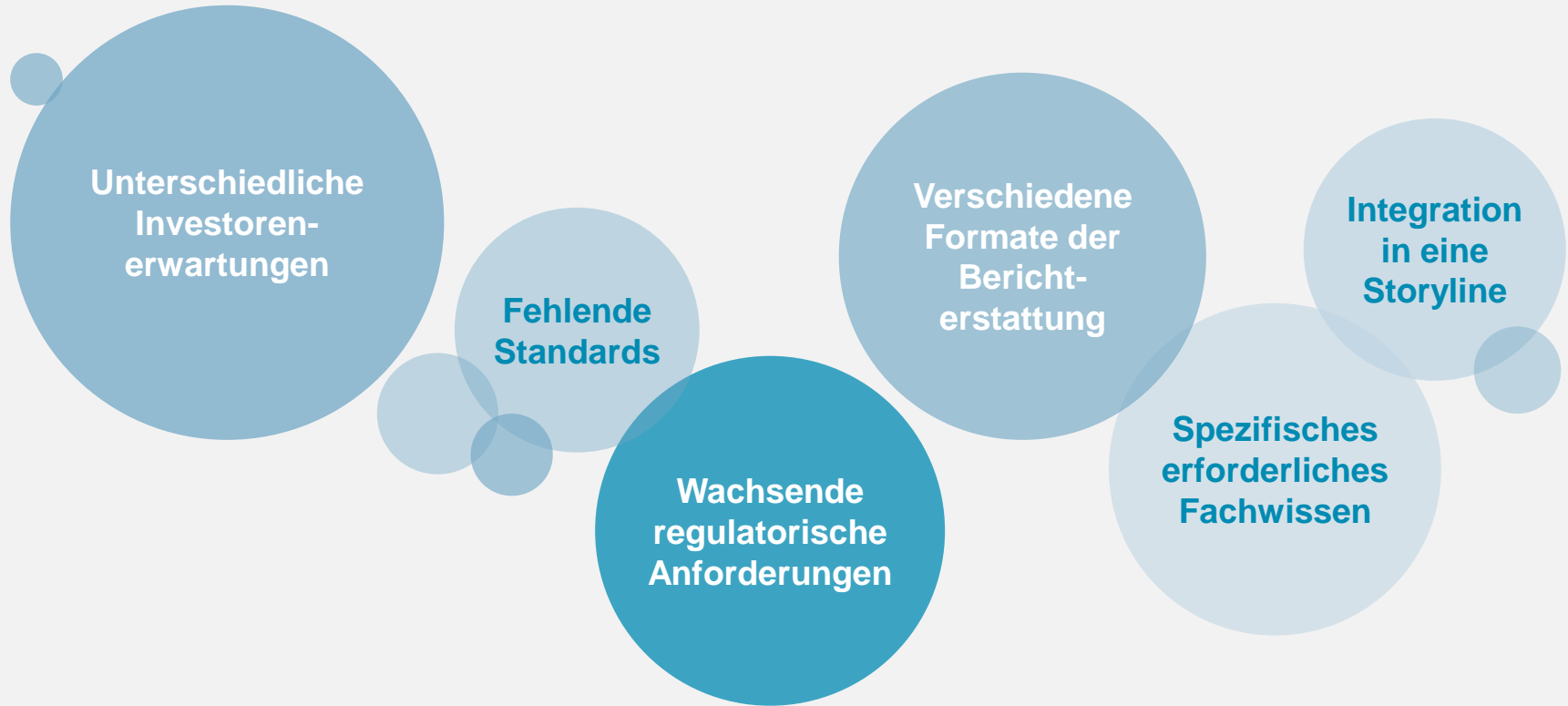
**BlackRock hires new ESG head
in reshuffle**

**Deutsche Bank makes star ESG
hire in Singapore**

**DWS further strengthens ESG
strategy with new hire**

**Canada's top pension funds ask
for better ESG disclosures**

Eine fehlende Standardisierung des HCM-Reportings stellt sowohl Investoren als auch Unternehmen vor Herausforderungen



Um einen ganzheitlichen Blick auf den Status Quo des HCM-Reportings zu erhalten, wurde auch die Unternehmensperspektive erfasst

Veröffentlichungen* zu HCM-Themen



Studienpartner



* Berichte, die außerhalb des Erhebungszeitraums veröffentlicht wurden, wurden nicht berücksichtigt (z. B. der Jahresbericht von Linde und Delivery Hero).

Die Ergebnisse zeigen, dass sich die Berichtspraxis sehr heterogen gestaltet

2/3

der DAX-Unternehmen veröffentlichen einen zusätzlichen Nachhaltigkeits- oder Personalbericht

Anzahl der Unternehmen
Tage



Das HCM-Reporting folgt (noch) keinen gemeinsamen Standards

Auf Basis der Studienergebnisse erfolgte die Entwicklung einer HCM-Taxonomie



◡ Fokusthemen des Vortrags

Bei einigen Kategorien fällt das Reporting ausführlich aus, über andere wird zu wenig berichtet

Top HCM-Themen

Zusammen-
setzung &
-arbeit
der Organe

Insgesamt wurden **362 KPIs** berichtet*
18 verschiedene KPIs wurden
genannt

Beschäftigung
& Arbeits-
verhältnisse

Insgesamt wurden **250 KPIs** berichtet*
34 verschiedene KPIs wurden
genannt

Diversität &
Chancen-
gleichheit

Insgesamt wurden **183 KPIs** berichtet*
29 verschiedene KPIs wurden
genannt

Bottom-end HCM-Themen

Labor
Relations

Es wurden **keine KPIs** berichtet

Vereinigungs-
freiheit & Tarif-
verhandlungen

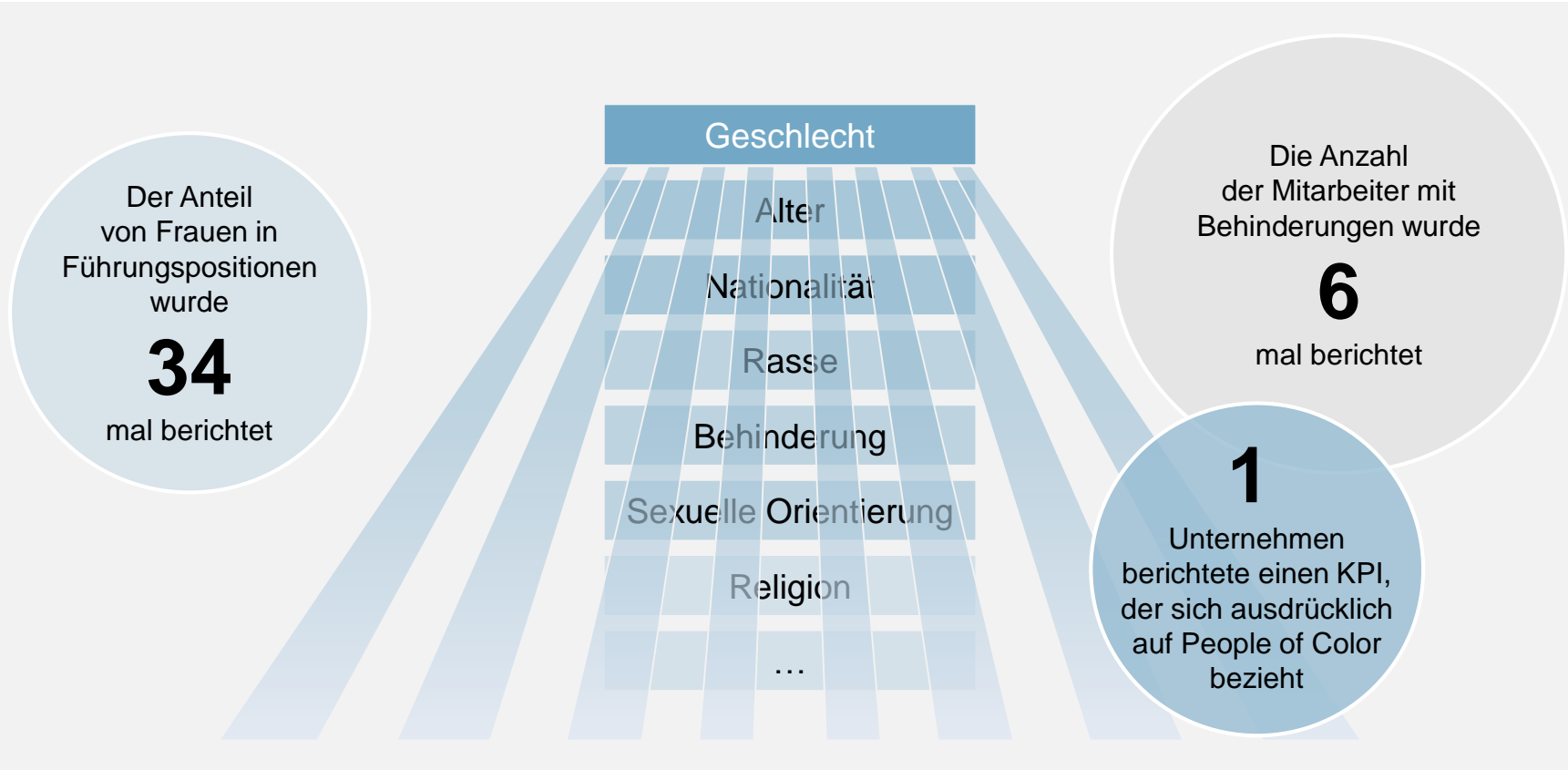
Insgesamt wurden **9 KPIs** berichtet*
4 verschiedene KPIs wurden genannt

Kinder- &
Zwangs- und
Pflichtarbeit

Insgesamt wurden **16 KPIs** berichtet*
5 verschiedene KPIs wurden genannt

* Gesamtzahl der zu diesem Thema berichteten KPIs in allen Organisationen und Berichtsformaten.

Diversität & Chancengleichheit – Überblick



Diversität & Chancengleichheit – Investorenerwartungen



Federated
Hermes

*„We support the aspiration that all levels of management and the wider workforce, should **broadly reflect the diversity of society**, including in the company’s core functions, such as operations and sales. We expect supervisory and management boards to **monitor key indicators to assess the composition of the workforce** and how the company’s culture supports inclusivity.“*

(Corporate Governance Principles. Germany: Our expectations of German-listed companies 2021, Federated Hermes)

*„Companies should be **transparent** about how they assess and manage **workforce equality and diversity**. As appropriate, they should report on efforts to **promote a diverse, inclusive and safe workplace**, including relevant data and performance metrics.“*

(Human rights & Children's rights: Expectations of companies 2021, Norges Bank)



NORGES BANK
INVESTMENT MANAGEMENT

Ausbildung, Qualifizierung & Engagement – Überblick

15

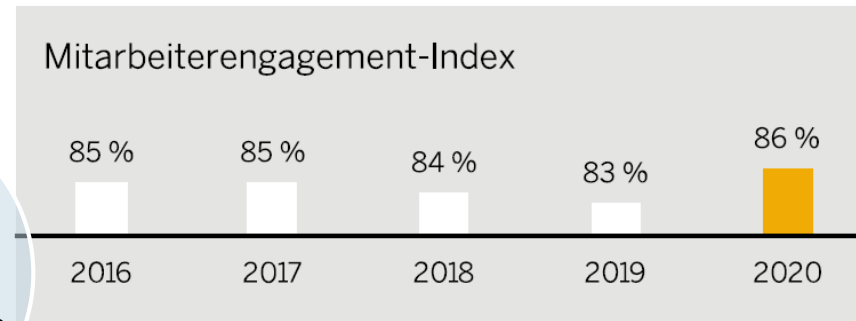
Unternehmen
berichten
Engagement-Indices

12

Unternehmen
nennen spezifische
KPI-Zahlen

Unsere wichtigsten Mitarbeiterkennzahlen im Überblick

SAP*



Im Bereich Engagement
veröffentlichen z. B. SAP,
Bayer, Allianz und
Adidas den
Mitarbeiterengagement-
Index im Laufe der Zeit

* Quelle: Integrierter Bericht der SAP 2020, S. 73.

Ausbildung, Qualifizierung & Engagement – Investorenerwartungen



Federated
Hermes

*„A vital component of effectively managing human capital is **for the board to set the expected culture** of the company and require management **to use various methods** to identify the extent to which **these expectations are being met in every business unit and department**, with a goal to ensure that the **culture is one in which employees are engaged and motivated.**“*

(Corporate Governance Principles. Germany: Our expectations of German-listed companies 2021, Federated Hermes)

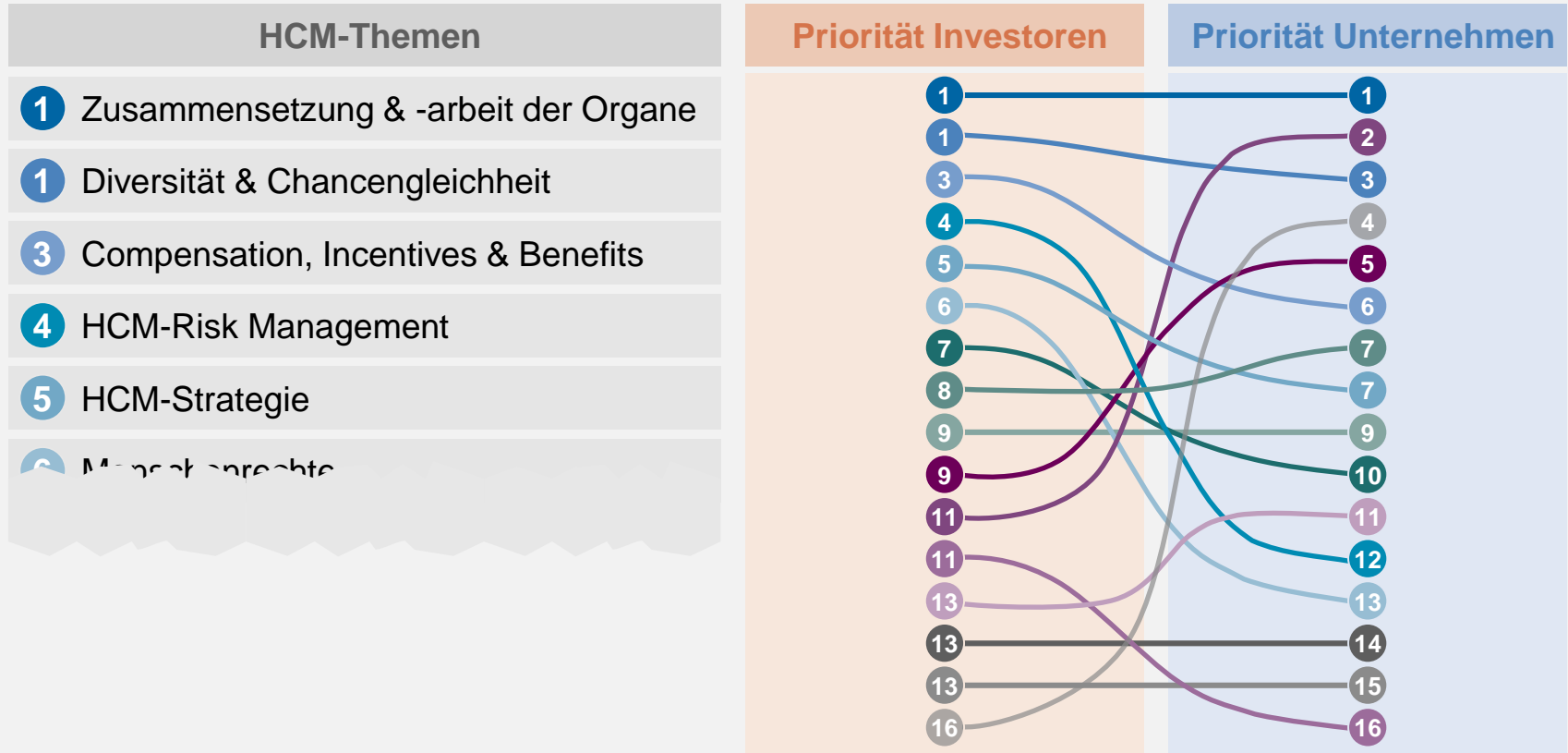
*„For many companies, **employees are one of their most valuable assets**, yet it is often **unclear** from disclosure or engagement with boards **how companies invest in or manage their people effectively.**“*

(Corporate Governance Principles. Germany: Our expectations of German-listed companies 2021, Federated Hermes)



Federated
Hermes

Priorisierung ausgewählter HCM-Themen – Investoren & Unternehmen



Call for action ...

... für Unternehmen

- 1 Fokus auf die Wertschöpfung durch HR
- 2 Gestärkte Rolle des CHRO durch Kapitalmarktsichtbarkeit
- 3 Relevantes und materielles professionell berichten



Ihr Kontakt:

Petra Knab-Hägele

Senior Partner

+49 171 208 75 30

petra.knab-haegele@hkp.com

Frank Gierschmann

Partner

+49 69 175 363 381

frank.gierschmann@hkp.com

Friedrich-Ebert-Anlage 35-37
60327 Frankfurt
Tel. +49 69 175 363 30
Fax +49 69 175 363 399
www.hkp.com

hkp.com

Die hkp// group erbringt keine erlaubnispflichtigen Rechtsdienstleistungen. Soweit im Rahmen unserer Tätigkeit Bedarf an erlaubnispflichtigen Rechtsdienstleistungen besteht, empfehlen wir die Mandatierung eines zugelassenen und entsprechend qualifizierten externen Rechtsanwalts, den wir nach Ihren Vorgaben ebenso in die Abstimmungsprozesse einbinden, wie Ihren Syndikus.

Amsterdam

Vondelstraat 89 A
1054 GM Amsterdam
Niederlande
Phone +31 20 737 06 87
Fax +31 20 422 02 20
amsterdam@hkp.com

Dordrecht

Singel 380
3311 HM Dordrecht
Niederlande
Phone +31 78 613 72 76

dordrecht@hkp.com

Frankfurt

Friedrich-Ebert-Anlage 35-37
60327 Frankfurt am Main
Deutschland
Phone +49 69 175 363 30
Fax +49 69 175 363 399
frankfurt@hkp.com

Zürich

c/o Aeberli Treuhand, Zimmergasse 14
8034 Zürich
Schweiz
Phone +41 44 542 81 60
Fax +41 44 542 81 69
zurich@hkp.com