

Human Capital Management: Spotlight auf S in ESG

Petra Knab-Hägele

29. März 2023

hkp/// group

Strategic HR & Corporate Governance Advisory



Strategic HR

Trusted advisor for the CHRO and the HR function in defining and delivering the people agenda with specific focus on transformation



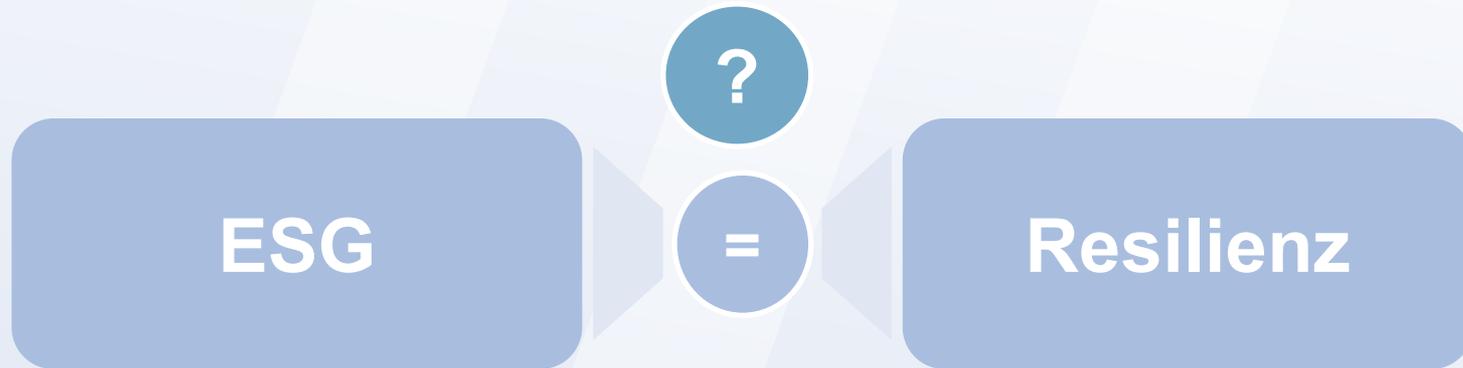
Corporate Governance

Trusted advisor for Boards in governance topics from competencies & composition over steering & compensation to organization & collaboration

Sustainable performance through people

ESG als Faktor, der Unternehmen resilienter macht?

- „**Veränderung ist die einzige Konstante**“
- Nach Jahrzehnten expansiv-konvergenter, globaler Entwicklung sind wir in einen **Dauerkrisenmodus** eingetreten
- Umso wichtiger wird es, Unternehmen **resilienter** zu machen

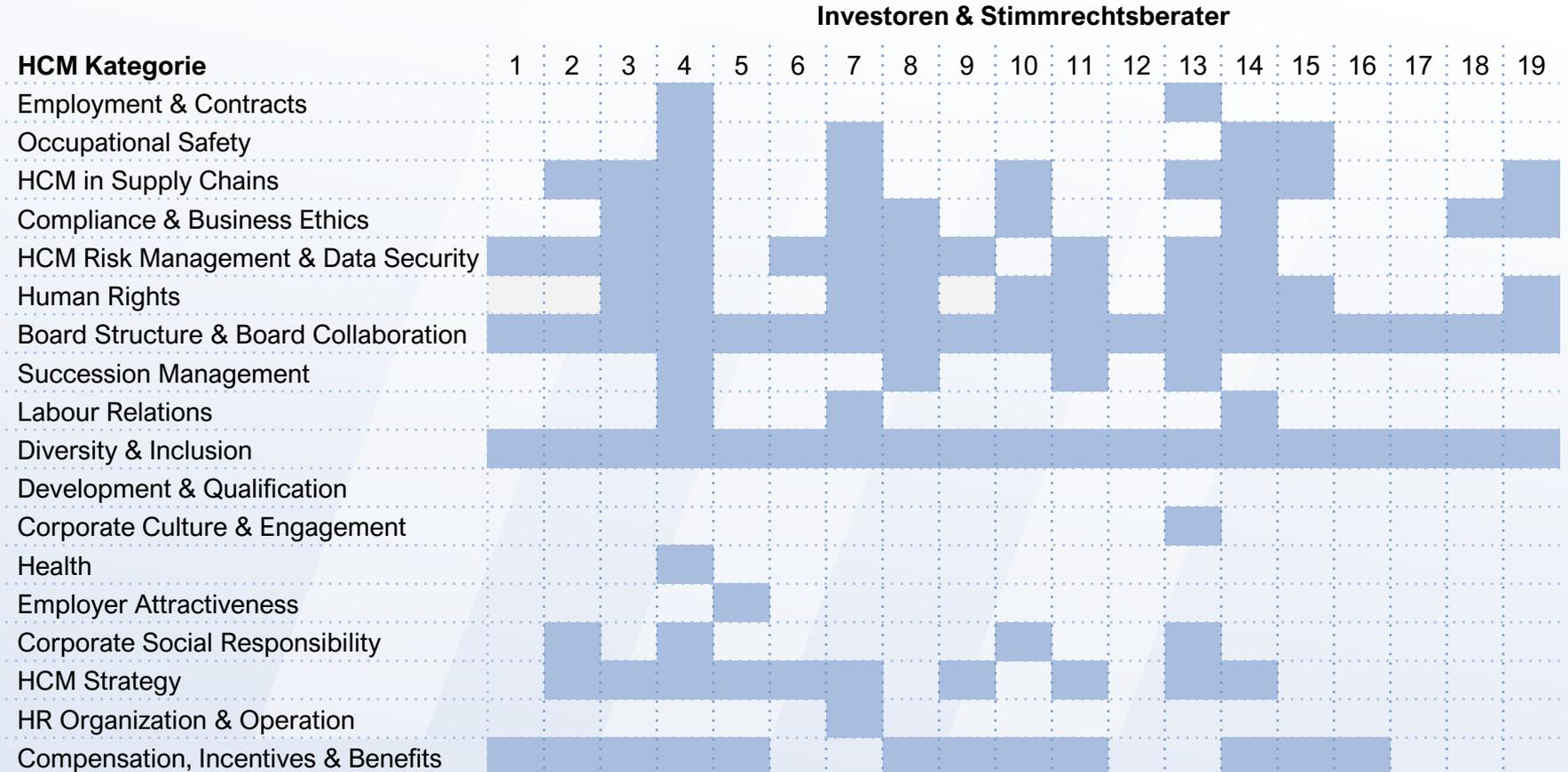


Wie „richtiges“ HCM Unternehmen resilienter macht

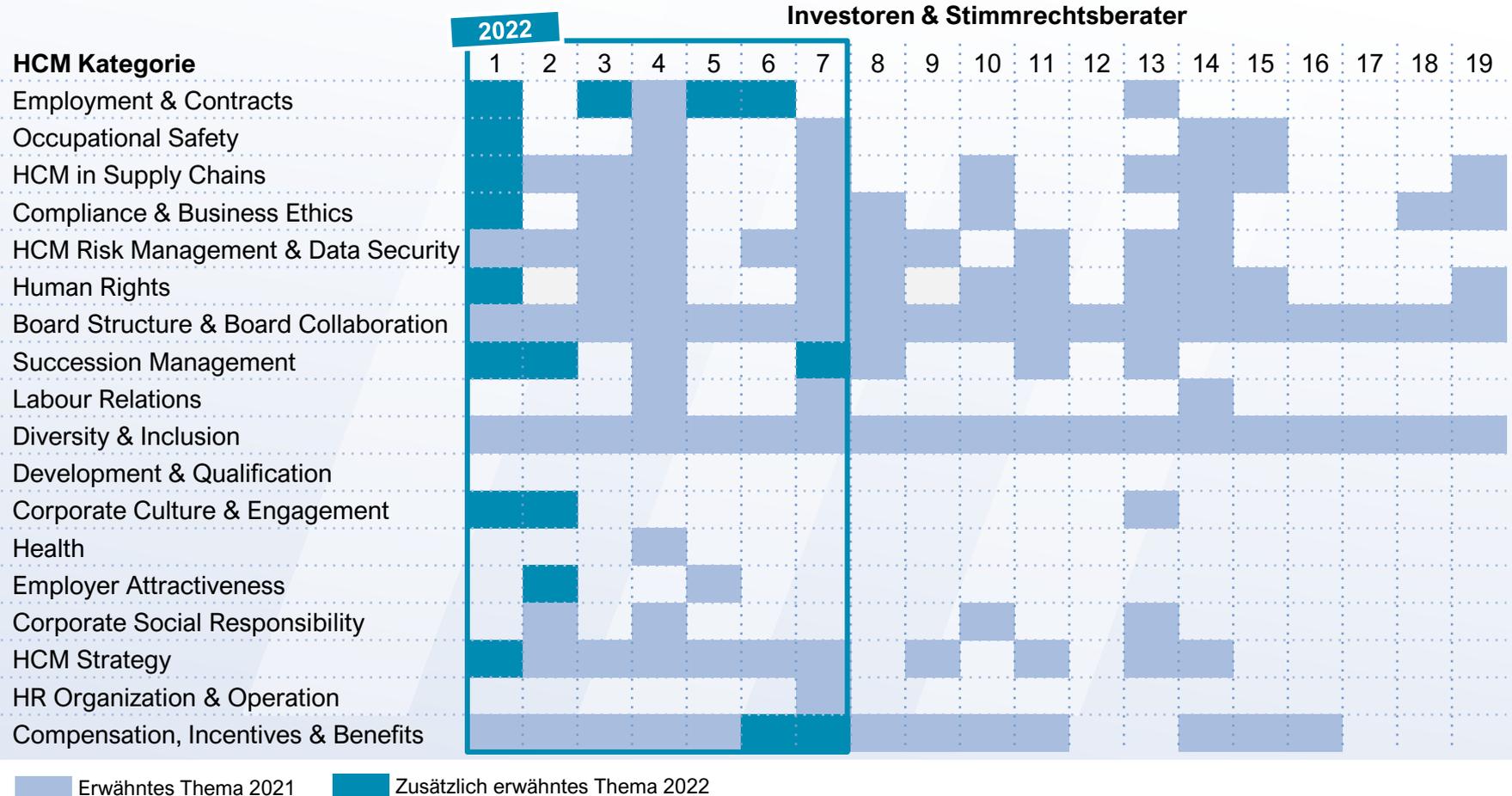
- Investoren möchten
 - Risiken aller Art minimieren
 - Werttreiber stärken
- Die langfristige Wertsteigerung von Unternehmen ist davon abhängig, die **„richtigen Menschen, zur richtigen Zeit, am richtigen Ort“** zu beschäftigen



Wie erwartet, sind die Investorenerwartungen zu HCM von 2021 ...



... zu 2022 gestiegen bzw. deutlicher geworden



Beispielhafte Anforderungen von Investoren an das HCM

We seek to understand a **company's approach** and commitment to **fostering a diverse workforce** and **inclusive workplace culture** (BlackRock)

Investoren- erwartungen

As the nominating and governance committees **should determine the succession planning process** and the regular internal and external board evaluation (DWS)

Deka also expects the board of management to take appropriate measures **to protect labour and human rights**, particularly **in the supply chain** (Deka Investment)

The **remuneration report** should also **provide an overview of remuneration** within the workforce, **broken down by diversity criteria** relevant to the company and business regions (Deka)

We support resolutions asking for improved **reporting on gender and racial/ethnic pay gaps**. If required in our view, we may support proposals requesting external audit of the issue (Allianz Global Investors)

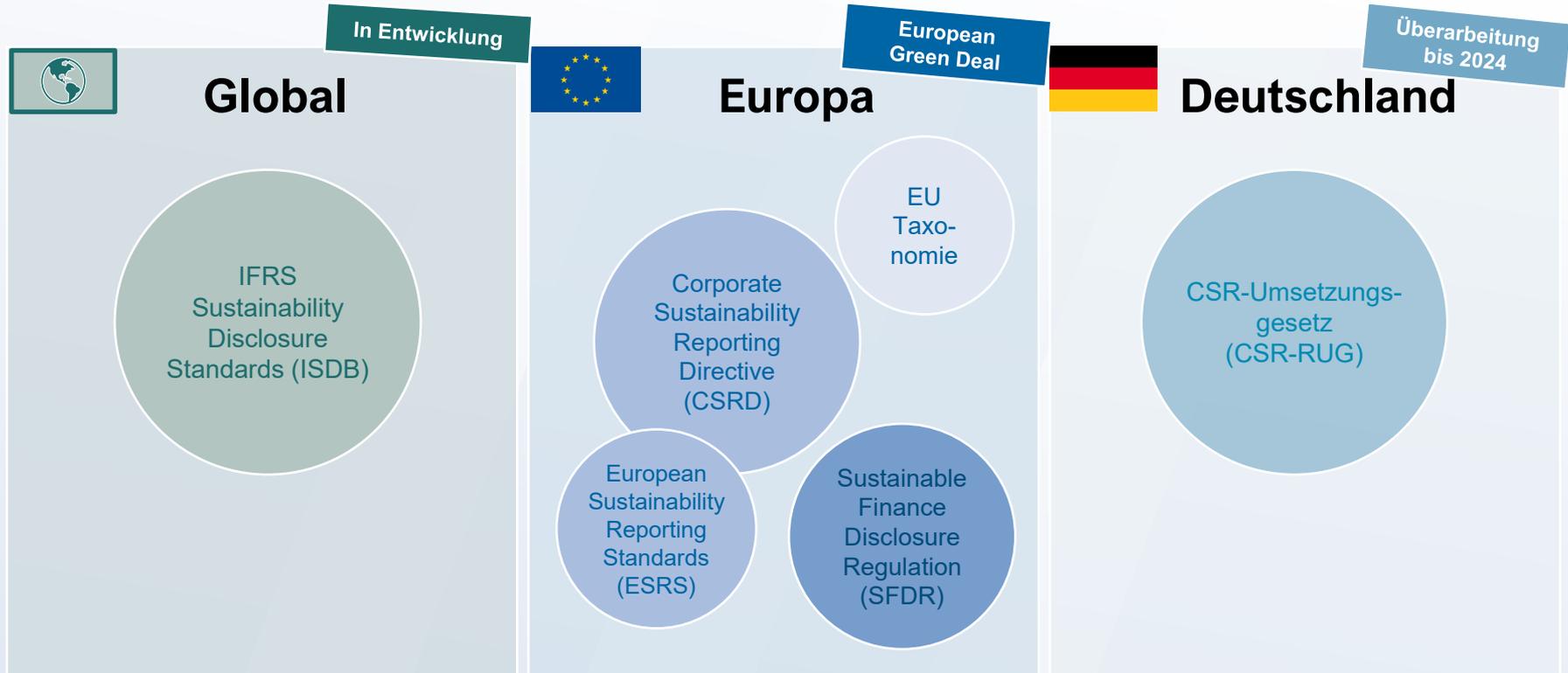
„[...] Die EntschlieÙung fordert das Board auf, eine **unabhängige Studie durch Dritte** in Auftrag zu geben und zu überprüfen, **ob Starbucks seine Selbstverpflichtung zur Vereinigungsfreiheit und zum Recht auf Kollektivverhandlungen einhält** [...]. Diese Studie sollte auf der Website des Unternehmens veröffentlicht werden“

AllianzGI unterstützt Aktionärsantrag zu
Arbeitnehmerrechten bei Starbucks



„AllianzGI ist der Ansicht, dass Arbeitnehmerrechte für den langfristigen Erfolg von Unternehmen von entscheidender Bedeutung sind. Wir sind über das Ausmaß der Kontroverse besorgt, da dies unserer Meinung nach langfristige Auswirkungen auf die Wahrnehmung der Marke haben kann [...]“

Politische Treiber und Institutionen in der ESG-Berichterstattung



Aufbau der European Sustainability Reporting Standards (ESRS)



Inhaltlicher Aufbau der ESRS S1 Eigene Arbeitskräfte

|  Allgemeine Berichtsanforderungen |  Management von Auswirkungen, Risiken & Chancen |  Kennzahlen und Ziele | |
|---|--|---|--|
| SBM 2 – Interesse und Sicht der Stakeholder | S1-1 – Richtlinien mit Bezug zu den eigenen Arbeitskräften | S1-5 – Ziele in Bezug auf den Umgang mit negativen materiellen Auswirkungen, Förderung positiver materieller Auswirkungen und Management materieller Risiken und Chancen | S1-11 – Soziale Sicherheit |
| SBM 3 – Materielle Auswirkungen, Risiken und Chancen und deren Interaktion mit der Strategie und dem Geschäftsmodell | S1-2 – Prozesse der Einbeziehung von Arbeitnehmern und ihrer Vertretungen in Bezug auf die Auswirkungen der Nachhaltigkeitsprüfung | S1-6 – Merkmale der Beschäftigten des Unternehmens | S1-12 – Menschen mit Behinderungen |
| | S1-3 – Prozesse zur Behebung von negativen Auswirkungen und Kanäle für eigene Arbeitnehmer und -vertreter, um Anliegen vorzubringen | S1-7 – Merkmale der nicht angestellten Mitarbeiter des Unternehmens | S1-13 – Indikatoren für Ausbildung und Kompetenzentwicklung |
| | S1-4 – Maßnahmen in Bezug auf materielle Auswirkungen sowie zur Abschwächung materieller Risiken und zur Verfolgung materieller Chancen der eigenen Arbeitnehmer und die Wirksamkeit dieser Maßnahmen | S1-8 – Tarifvertragliche Absicherung und sozialer Dialog | S1-14 – Gesundheitsschutz- und Sicherheitsindikatoren |
| | | S1-9 – Diversity-Indikatoren | S1-15 – Work-Life-Balance-Indikatoren |
| | | S1-10 – Angemessene Vergütung | S1-16 – Vergütungsindikatoren (Pay Gap und Gesamtvergütung) |
| | | | S1-17 – Vorfälle, Beschwerden und schwerwiegende Menschenrechtsverletzungen |

Eher qualitative Anforderungen

Eher quantitative Anforderungen

Die Integration von ESG in der HR-Strategie

Unternehmensstrategie



HR-Strategie

Vision, Mission & Werte



Produkte

Welche Produkte zahlen wie auf die People & HR Strategie ein?



Prozesse

Wie kann eine effiziente HR-Organisation und Lieferplattform entwickelt werden, die eine positive Employee Experience liefert?



Governance

Welche Spielregeln innerhalb von HR und mit der Organisation geben wir uns?



Transformationskompetenz

Wie können wir die Organisation bei der Transformation bestmöglich unterstützen?

Die Integration von ESG in der HR-Strategie: Vergütung

ESG Strategie

Wie lässt sich das „S“ oder ESG sinnvoll verankern?

Investoreninteressen

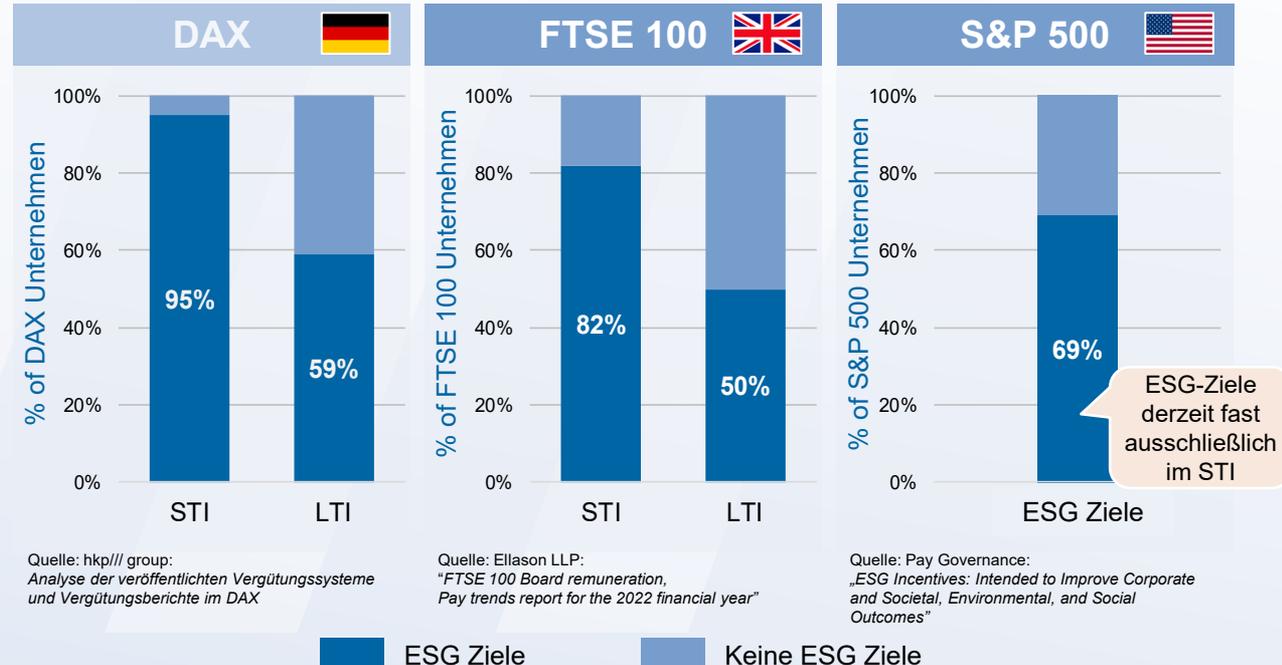
Welche Outcomes / Elemente dieses Prozesses sind für Investoren relevant?

Regulatorik

Welche Ergebnisse, z. B. für das ESRS Reporting, kann und muss dieser Prozess liefern?

Beispiele:

- Sicherstellen diskriminierungsfreier Vergütungssysteme
- Nachhaltigkeitsziele als Teil der Vergütung



Die Integration von ESG in der HR-Strategie: Nachfolgeplanung

ESG Strategie

Wie lässt sich das „S“ oder ESG sinnvoll verankern?

Investoreninteressen

Welche Outcomes / Elemente dieses Prozesses sind für Investoren relevant?

Regulatorik

Welche Ergebnisse, z. B. für das ESRS Reporting, kann und muss dieser Prozess liefern?

Beispiele:

- Name-to-box Planung für (ESG) relevante Funktionen
- Festlegung und Definition der notwendigen Qualifikationen / Kompetenzen und des Prozesses



Die Integration von ESG in der HR-Strategie: Kompetenzmodelle

ESG Strategie

Wie lässt sich das „S“ oder ESG sinnvoll verankern?

Investoreninteressen

Welche Outcomes / Elemente dieses Prozesses sind für Investoren relevant?

Regulatorik

Welche Ergebnisse, z. B. für das ESRS Reporting, kann und muss dieser Prozess liefern?

Beispiele:

- Kompetenzprofil des Aufsichtsrats
- Erstellung einer Qualifikationsmatrix

| Mehrmals (>5 Nennungen) | Häufig (>15 Nennungen) | Sehr häufig (>25 Nennungen) |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Produktion, Marketing, Vertrieb ▪ Forschung und Entwicklung ▪ Innovation ▪ Change- und Krisenmanagement | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Controlling, Risikomanagement ▪ ESG / Nachhaltigkeit ▪ Kenntnisse zu Geschäftsmodell, Produkten, Märkten, Kunden ▪ Personalkompetenz ▪ Strategie, M&A | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Branchenerfahrung ▪ Digitalisierung, Technologie (inkl. IT-Sicherheit, Transformation) ▪ Recht & Compliance, Corporate Governance ▪ Internationale Erfahrung ▪ Leitungs- / Führungserfahrung |
| Weitere / vereinzelt genannt | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Regulatorische Anforderungen ▪ Organisationsentwicklung und -kultur ▪ Kapitalmarkt | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mitbestimmung ▪ Interne Revision |

Die Themen ESG / Nachhaltigkeit, Change- und Krisenmanagement sowie Kapitalmarkt wurden wichtiger

* Auswertung der 37 in deutscher Rechtsform gelisteten DAX-Unternehmen (Geschäftsberichte 2021).

IR und HR müssen zukünftig noch enger zusammenarbeiten

Zukünftige Aufgaben des IR

1. **Sensibilisierung** für HCM innerhalb der Organisation
2. **Übersetzungsrolle** zwischen HR und Investoren
3. **Unterstützung** von HR bei Gesprächen mit institutionellen Investoren

Zukünftige Aufgaben des HR

1. **HCM Strategie - Erzählen**
Gestaltung und kontinuierliche Weiterentwicklung der HCM-Strategie
2. **HR Produkte & Prozesse - Verankern**
Konsequente Integration und Umsetzung von ESG
3. **Analytik - Berichten**
Berücksichtigung der Perspektive der institutionellen Investoren
4. **Daten & Digitalisierung - Voraussetzungen schaffen**
Schaffung der notwendigen Infrastruktur

Strategic HR Advisor: Define and Deliver the People Agenda

Define **people strategy**,
purpose and HR governance,
create positive **stakeholder experience**

Develop a scalable
HR organization and
delivery platform

Drive **HR digitalization**,
HR Analytics &
Reporting

Supply **people**
skills and structures
ready for transformation

Nurture diverse and
inclusive **high**
performance culture to
secure **competitiveness**

Leverage **talent to**
build a “fit for future”
workforce

Support **strategic**
dialogue with employee
representatives

Engaging with **investors /**
owners on strategic
people value drivers &
risks

Provide top-notch market intelligence – quantitative and qualitative (Benchmarking)

hkp/// group

Strategic HR & Corporate Governance Advisory



Ihr Kontakt

Petra Knab-Hägele

Senior Partner

+49 171 208 75 30

petra.knab-haegele@hkp.com

Sustainable performance through people