



## Mehr Bonus für nachhaltiges Geschäften? Schweizer Unternehmen sind noch nicht so weit

*Actares-Umfrage: Setzen grosse börsenkotierte Unternehmen finanzielle Anreize, damit ihre Führungskräfte nachhaltig handeln?*

Actares wollte von den Unternehmen im Swiss Market Index (SMI) wissen, ob die Vergütungspolitik explizit Anreize setzt für die Erfüllung von Nachhaltigkeitszielen. Wenn Unternehmen dies bejahten, wollte Actares weiter wissen wie genau sich diese Ziele auf die Vergütung auswirken - vor allem, ob nach quantitativen oder bloss qualitativen Kriterien evaluiert wird.

Actares interessiert sich für den Zusammenhang von Vergütung und Nachhaltigkeit, weil die Vergütungspolitik der verlässlichste Indikator für die Anliegen eines Unternehmens ist. Berichte zur Unternehmensverantwortung oder zum Klimaschutz erklären zwar Absichten und legen Rechenschaft ab, sie sind aber auch Teil der Public Relations. Das Vergütungssystem hingegen zeigt ungeschminkt die Ziele eines Unternehmens und deren Gewichtung.

Die Vergütungen für Geschäftsleitungsmitglieder setzten sich bei den meisten SMI-Unternehmen zusammen aus einem fixen Grundlohn, einem Cash-Bonus auf Jahresbasis und einem Beteiligungsplan, der auf einer längeren Beurteilungsperiode beruht (z.B. drei Jahre). Für den grössten Teil der variablen Vergütung dienen finanzielle oder operative Kennzahlen als Berechnungsgrundlage. Beim Bonus spielen typischerweise auch weiche Faktoren eine Rolle, etwa das Führungsverhalten.

Der Zweck variabler Vergütungsanteile ist es, die Interessen der Geschäftsleitung in Einklang zu bringen mit den Interessen des Unternehmens: Wenn kurz- und langfristige Anreize fein genug austariert sind, so die Logik, dann steigen die Vergütungen umso mehr je getreuer die Ziele des Unternehmens umgesetzt werden.

Was, wenn Nachhaltigkeitsziele einem Unternehmen so wichtig wären, dass sie Eingang fänden ins Vergütungssystem? Die Kriterien, nach denen Actares an Generalversammlungen abstimmt<sup>1</sup>, erlauben in diesem Fall eine grössere Flexibilität in der Gestaltung des variablen Anteils (Abschnitt B.3):

*"Am Zuteilungsdatum (grant date) dürfen variable Vergütungskomponenten kumuliert die Hälfte der fixen Komponente nicht übersteigen. Sofern die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitszielen die Festlegung der variablen Komponente wesentlich beeinflusst und dies nachweisbar dokumentiert ist, dürfen die variablen Komponenten die gleichen Werte wie die fixen Komponenten erreichen."*

Damit die Nachhaltigkeitsziele die Vergütung "wesentlich beeinflussen" können, müssen sie nach Ansicht von Actares messbar, umsetzbar und zeitlich definiert sein. Das heisst: Es muss eine Metrik bestehen, die objektiv aussagt, ob ein Ziel erfüllt wurde; das Ziel muss so formuliert sein, dass es mittels konkreter Schritte erreicht werden kann; und es braucht Fristen für Meilensteine und die endgültige Zielerfüllung.

### Actares

Actionariat  
pour une  
économie durable  
AktionärInnen  
für nachhaltiges  
Wirtschaften

Bern:  
Actares, Postfach  
CH-3000 Bern 23  
T 031 371 92 14

Genève:  
Actares, CP 161  
CH-1211 Genève 8  
T 022 733 35 60

www.actares.ch  
info@actares.ch

IBAN:  
CH30 0900 0000  
1744 3480 3  
PC / CCP:  
17-443480-3

<sup>1</sup> [http://www.actares.ch/download/170131-Actares\\_Abstimmungskriterien\\_2017\\_D\\_r10\\_mit\\_Beilagen.pdf](http://www.actares.ch/download/170131-Actares_Abstimmungskriterien_2017_D_r10_mit_Beilagen.pdf)

## *Resultat der Umfrage: Nachhaltiges Verhalten wird nur in Ansätzen belohnt*

Von den 22 angefragten Unternehmen<sup>2</sup> haben 17 Unternehmen geantwortet. Von diesen 17 Unternehmen behaupten zwölf von sich, dass ihre Vergütungssysteme für die Geschäftsleitungen Nachhaltigkeitsziele enthalten. Bei genauerer Betrachtung nennen aber nur sieben Unternehmen konkrete Nachhaltigkeitsziele; in vier Fällen werden diese Ziele quantitativ evaluiert, in drei weiteren Fällen qualitativ. Wegen der Vertraulichkeit von Vergütungssystemen, die meist nur in groben Zügen veröffentlicht werden, war es an den angefragten Unternehmen, zu belegen, dass sie Nachhaltigkeitsziele zur Berechnung der variablen Vergütung von Geschäftsleitungsmitgliedern heranziehen. Ziele zur finanziellen oder operativen Nachhaltigkeit wurden für den Zweck der vorliegenden Umfrage ausgeklammert.

Nur vier Unternehmen nennen ein quantitatives, d.h. messbares Kriterium, das sich direkt auf die Berechnung des jährlichen Bonus auswirkt.

Für die gesamte oder einen Teil der Geschäftsleitung von **ABB**, **LafargeHolcim** und **Roche** sind Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz ein Vergütungskriterium. Bei einem Mitglied der Geschäftsleitung von LafargeHolcim, dem *Head of Growth and Innovation*, wird auch der CO<sub>2</sub>-Fussabdruck des Unternehmens und der Bau von bezahlbarem Wohnraum (*Affordable Housing*) miteinbezogen. Keines der drei Unternehmen ist jedoch bereit, zu erläutern, welchen prozentualen Anteil diese Kriterien bei der Berechnung des Bonus haben.

Bei **Syngenta** werden Nachhaltigkeitskriterien nicht beim jährlichen Bonus wirksam, sondern bei der Zuteilung von Aktien im Rahmen der Langzeitvergütung. Das Agrarunternehmen hat im sogenannten *Good Growth Plan* sechs Ziele formuliert, die in einem rollenden 3-Jahre-Rhythmus evaluiert werden. Bei genauerer Betrachtung zielt der Good Growth Plan aber nicht in erster Linie auf Nachhaltigkeit ab, sondern auf eine Steigerung der Produktivität und Verbreitung von Syngenta-Produkten. Nachhaltigkeit ist da eher ein Nebeneffekt. Immerhin enthält der Plan auch eine Selbstverpflichtung zu fairen Arbeitsbedingungen für alle, die in der Wertschöpfungskette mitarbeiten.

Drei weitere Unternehmen nennen Nachhaltigkeitskriterien, deren qualitative Beurteilung zur Berechnung des jährlichen Bonus dient. Die Beurteilung geschieht in der Regel durch den Verwaltungsrat (Bonus für CEO) beziehungsweise den CEO (Bonus für Mitglieder der Geschäftsleitung).

**Nestlé** behauptet, in der Vergütungspolitik "explizit Anreize für die Erfüllung von Nachhaltigkeitszielen zu setzen", Details dazu werden aber nur spärlich preisgegeben - so etwa eine Selbstverpflichtung zur Reduktion von Zucker, Salz und gesättigten Fettsäuren in Nestlé-Produkten oder nicht näher erläuterte "auf Nachhaltigkeit ausgerichtete Ziele nicht finanzieller Art" bei Funktionsverantwortlichen.

Beim Bonus des CEO von **Novartis** spielt der erweiterte Zugang zu Medikamenten in ärmeren Ländern eine Rolle. Andere Nachhaltigkeitsfaktoren nennt das Unternehmen nicht.

Bei **Julius Bär** gibt es das Kriterium "Förderung der anhaltenden Einbeziehung von Nachhaltigkeitsaspekten in den Alltag von Julius Bär, einschliesslich nachhaltigen Investierens".

Keines der drei Unternehmen gibt Auskunft darüber, wie stark es die genannten Kriterien gewichtet.

---

<sup>2</sup> Normalerweise enthält der Swiss Market Index 20 Unternehmen. Im Laufe des Jahres 2017 sind aber zwei Unternehmen, Actelion und Syngenta, ausgeschieden und zwei neue, Lonza und Sika, aufgenommen worden. Die vorliegende Umfrage schloss alle 22 Unternehmen mit ein, die 2017 Teil des SMI waren.

## *Actares fordert: Wenn schon variable Vergütungen, dann diese auch zum Guten nutzen*

Das Bild, das sich aus der Umfrage der SMI-Unternehmen ergibt, gleicht demjenigen einer kürzlich in der Harvard Business Review publizierten Untersuchung der Unternehmen im S&P 500-Index<sup>3</sup>: Sie hat ergeben, dass nur 2 Prozent die Vergütung der Geschäftsleitung mit Umweltzielen verknüpfen. Das gängigste Nachhaltigkeitskriterium ist die Sicherheit am Arbeitsplatz, von 5 Prozent der Unternehmen angewendet.

In ihren Antworten auf die Umfrage von Actares bezweifelten manche SMI-Unternehmen, dass getrennte Vergütungsanreize für die Erfüllung von Nachhaltigkeitszielen nötig seien. Geberit meinte: "Da unsere Nachhaltigkeitsstrategie voll in unsere Gruppenstrategie integriert ist, ist sie auch in der Vergütungspolitik der Geberitgeschäftsführung integriert." Und bei Swatch Group ist nach eigenen Worten ein Bewusstsein für Nachhaltigkeit unabdingbar, um überhaupt eine Geschäftsleitungsfunktion auszuüben. Swatch Group stellt ausserdem klar, dass "sicher nicht" ein variabler Lohnbestandteil geschaffen werde für ein Verhalten, das eigentlich selbstverständlich sein müsse. Wenn das so wäre, könnte man aber fragen, wieso regulatorische Compliance oder Sicherheit am Arbeitsplatz bei manchen SMI-Unternehmen als Kriterien für variable Vergütung gelten. Ist es nicht auch selbstverständlich, gesetzliche Bestimmungen zu respektieren oder die physische Gesundheit der eigenen Mitarbeiter zu schützen? Muss dazu extra ein finanzieller Anreiz geschaffen werden?

Vergütungssysteme, die davon ausgehen, dass Führungspersonen auch ohne finanzielle Anreize das Richtige tun, sind sicher denkbar. Gegenwärtige Vergütungssysteme enthalten jedoch durchwegs komplexe variable Anteile, die bewirken sollen, dass Führungspersonen sowohl kurz- wie langfristig im Interesse des Unternehmens handeln. Solange das so ist, gibt es keinen Grund, nicht auch finanzielle Anreize zu setzen für die Wahrung gewisser unternehmensexterner Interessen. Denn kein SMI-Unternehmen würde heutzutage abstreiten, dass es Verantwortung trägt für die ökologischen und sozialen Folgen seines Wirtschaftens.

Wenn es ein Thema gibt, bei dem sich Unternehmen ihrer gesellschaftlichen Verantwortung auf keinen Fall entziehen können, dann ist es der Klimaschutz. Hier ist besonders die Finanzbranche gefragt: Banken und Versicherungen können sowohl ihr Kapital aus klimaschädlichen Geschäften abziehen wie auch klimafreundliche Geschäfte fördern. Ziele in dieser Hinsicht, die messbar, umsetzbar und zeitlich definiert sind, bieten sich für die Vergütungssysteme in der Finanzbranche geradezu an. Tatsächlich erbrachte aber (mit Ausnahme von Julius Bär) kein Finanzunternehmen im SMI auf die Umfrage von Actares den Nachweis, dass ökologische oder soziale Kriterien in irgendeiner Form die variable Vergütung der Geschäftsleitung mitbeeinflussen.

Wenn es die SMI-Unternehmen mit ihrer ökologischen und sozialen Verantwortung ernst meinen, dann sollten sie dazu auch das Instrument benutzen, das ihrer Meinung nach das Schiff auf dem richtigen Kurs hält: Die variable Vergütung der Geschäftsleitung.

*Actares, September 2017*

---

<sup>3</sup> Seymour Burchman/Barry Sullivan, It's Time to Tie Executive Compensation to Sustainability, Harvard Business Review, 17. August 2017