
A



Actares Bulletin 51

Editorial
2

Saison 2025
6

Vergütung
und Nach-
haltigkeit
3

Agenda und
Impressum
8

Editorial

Liebe Leserinnen und Leser

Umwelt, Soziales und gute Unternehmensführung gelten gemeinhin als die drei Säulen der Nachhaltigkeit – abgekürzt «ESG», nach den Anfangsbuchstaben der englischen Begriffe «environmental, social and governance».

Von E und S ist viel die Rede: Bei E geht es um Klima, Wälder oder Artenvielfalt, bei S um Kinderarbeit, Diversität oder Gleichberechtigung. Das G hingegen ist das Stiefkind der ESG-Triade.

2

Ein Grund dafür: Bei G stehen nicht Mensch oder Natur im Mittelpunkt, sondern Verantwortlichkeiten und Organigramme. Aber ohne gute Unternehmensführung ist keine Nachhaltigkeit in Unternehmen möglich. Damit Letztere gedeihen kann, braucht es effektive Strukturen, Kompetenzverteilungen und Anreizsysteme. Mit anderen Worten: Ohne G kein E und kein S.



Der Schwerpunkt-Artikel dieser Bulletin-Nummer widmet sich dem einen G-Thema, das immer Aufmerksamkeit erhält: der Vergütung. Könnte auch sie zur Stärkung der Nachhaltigkeit beitragen?

Roger Said, Geschäftsführer

Mehr Lohn für mehr Nachhaltigkeit

Die Vergütung der Unternehmensspitzen ist für viele ein Reizthema. Hat sie auch Potenzial für positive Veränderungen?

3

Schwerpunkt

«Wenn gut gesetzte Anreize zu korrektem Handeln anleiten, verleiten schlecht gesetzte Anreize zu schlechtem Handeln.»

Goldene Handschläge, Handschellen und Fallschirme. Boni, Aktienpakete und Kompensationszahlungen. Fringe Benefits und geldwerte Vorteile. Die Sprache rund um die Vergütung der Topkader grosser Unternehmen ist reichhaltig. Sie macht deutlich, dass die Vergütung des Spitzenpersonals aus Sicht der Unternehmen ein feinkalibriertes System von Anreizen sein muss. Aber Anreize wofür? Dies wollen wir hier in Bezug auf die variable Vergütung erkunden.

Variable Vergütung soll Topkader auf Kurs halten

Zweck der variablen Vergütung ist es, die persönlichen Interessen der Geschäftsleitungsmitglieder in Einklang zu brin-

gen mit den übergeordneten Interessen des Unternehmens. Sie ist ein Anreiz, im Voraus definierte Unternehmensziele umzusetzen. Dieses Prinzip hat eine Kehrseite: Wenn gut gesetzte Anreize zu korrektem Handeln anleiten, verleiten schlecht gesetzte Anreize zu schlechtem Handeln – die letzten Jahre von Credit Suisse haben dies illustriert.

Die Vergütungen für Geschäftsleitungsmitglieder setzen sich bei grösseren Unternehmen zusammen aus einem fixen Grundlohn und einem variablen Lohnanteil. Der variable Lohnanteil wiederum enthält eine kurzfristige Komponente (einen jährlich ausbezahlten Cash-Bonus) und eine langfristige Komponente (ausbezahlt in Aktien oder Optionen, auf Basis einer längeren Bemessungsperiode, meist drei bis fünf Jahre).

Über die Höhe der Gesamtvergütungssumme entscheidet letztlich die Generalversammlung. Aber in der Praxis existieren Schlupflöcher, die es ermöglichen, das Prinzip «Je besser die Leistung, desto höher der Lohn» zu unterlaufen: Vertrauliche Leistungsziele und komplizierte Berechnungsmethoden erschweren die Beurteilung, ob die Höhe der Vergütung der Leistung entspricht. Die langfristige Vergütung kann doppelt

so hoch ausfallen wie von der Generalversammlung genehmigt, weil im GV-Antrag eine Hebelwirkung bei Übererfüllung des Ziels verschwiegen wird. Manche variablen Vergütungskomponenten sind in Wirklichkeit gar nicht an Leistungsziele geknüpft. Und andere Vergütungskomponenten hängen mehr vom wohlwollenden Ermessen des Verwaltungsrats ab statt von transparenten Kriterien.

Auch um die Wirkung solcher Schlupflöcher zu minimieren, legen die Abstimmungskriterien von Actares fest, dass die variable Vergütung nicht mehr als ein Drittel der Gesamtvergütung ausmachen soll.

Nachhaltigkeit immer häufiger Teil der variablen Vergütung

Die variable Vergütung schafft nicht nur Probleme, sondern bietet auch Chancen. Aus der Sicht von Actares stellt sich schon länger die Frage, ob die variable Vergütung, wenn schon allgegenwärtig, nicht auch der Nachhaltigkeit dienen könnte. Bereits vor zehn Jahren fragte Actares die Unternehmen im Swiss Market Index (SMI), ob ihr Vergütungssystem für die Geschäftsleitung Nachhaltigkeitsziele berücksichtigt. Damals behauptete das eine oder andere Unternehmen, dies sei nicht nötig, weil nachhaltiges

«In Nordamerika, Westeuropa und Ostasien setzen 78 Prozent der untersuchten Unternehmen Nachhaltigkeitsziele für die Vergütung.»

Handeln ohnehin selbstverständlich sei. Solche Einstellungen sind, zumindest bei SMI-Unternehmen, kaum mehr zu finden. Veränderte gesellschaftliche Erwartungen und regulatorischer Druck führten dazu, dass Nachhaltigkeitsziele für die Vergütung heute die Norm sind.

Das Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmen KPMG International analysierte die Berichterstattung 2023 der jeweils 25 grössten börsenkotierten Unternehmen in 15 Ländern in Nordamerika, Westeuropa und Ostasien – und fand heraus, dass 78 Prozent der insgesamt 375 analysierten Unternehmen Nachhaltigkeitsziele für die Vergütung der Geschäftsleitung berücksichtigen.

Für die Schweiz (in der KPMG-Studie nicht miteingeschlossen) existieren ähnliche Zahlen. Eine Untersuchung des Beratungsunternehmens SWIPRA Services von 2024 ergab, dass zwei Drittel der 100 grössten börsenkotierten Unternehmen Nachhaltigkeitsziele setzen.

Die Actares-Abstimmungskriterien honorieren die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitszielen: Wenn sie die variable Vergütung wesentlich beeinflussen, darf diese die Hälfte statt nur einen Drittel der Gesamtvergütung ausmachen.

Vergütungsrelevante Nachhaltigkeitsziele: Der Teufel steckt im Detail

Laut KPMG-Studie bezieht sich die Hälfte der Nachhaltigkeitsziele aufs Klima oder auf die Förderung und das Wohlbefinden der eigenen Angestellten. Andere häufige Themen sind Compliance,

Kundenzufriedenheit, Kreislaufwirtschaft und Arbeitsbedingungen in Zulieferbetrieben. Beispiele für konkrete operative Ziele sind: Senkung von Treibhausgasemissionen, Wasserverbrauch oder Abfallproduktion; Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen; oder Elimination von Arbeitsunfällen.

Dass Nachhaltigkeitsziele zum festen Bestandteil von Vergütungssystemen werden, ist ermutigend – aber der Teufel steckt wie immer im Detail. Um zu beurteilen, ob Nachhaltigkeitsziele Wirkung entfalten können, müssen verschiedene Punkte geklärt werden:

- Wird die kurz- oder die langfristige variable Vergütung beeinflusst? Die oben erwähnte KPMG-Studie ermittelte, dass Nachhaltigkeitskriterien bei 40 Prozent der Unternehmen die kurzfristige Vergütung betreffen, bei 23 Prozent die langfristige und bei 37 Prozent die kurz- und langfristige Vergütung. Welcher Ansatz sinnvoller ist, hängt vom spezifischen Ziel ab: Sicherheit am Arbeitsplatz kann gut von Jahr zu Jahr beurteilt werden, während die Reduktion von Treibhausgasemissionen einen längeren Zeithorizont voraussetzt und nicht immer linear verläuft – eine Betrachtung über drei Jahre, wie sie der Langzeitvergütung zugrunde liegt, kann Ausschläge glätten.
- Wird die Zielerreichung gemessen oder nur abgeschätzt? Dem Management-Guru Peter Drucker wird oft die Aussage zugeschrieben, dass man nicht verbessern könne, was man nicht messen könne. Wird die Zielerreichung nur qualitativ beurteilt oder liegt sie im Ermessen des Verwaltungsrats, ist das Potenzial für Missbrauch und Gefälligkeiten gross. Die oben genannten Beispiele für operative Nachhaltigkeitsziele lassen sich alle messen und in Franken und Rappen umrechnen.
- Wie plausibel ist das Veränderungspotenzial? Die Wirkung einer Teilnahme des CEO an Klimainitiativen der Branche ist schwierig zu beziffern – ein Reduktionsziel für Emissionen um 25 Prozent bis zum Jahr 2030 nimmt

dagegen eine reale Verbesserung ins Visier.

- Sind die Zielwerte ehrgeizig genug? Wird ein Nachhaltigkeitsziel jedes Jahr übererfüllt oder vor der Zeit erreicht, müsste es vielleicht anspruchsvoller sein.

Actares-Praxis zeigt: Schweizer Unternehmen müssen nachbessern

Bei den SMI-Unternehmen zeigen die Vergütungsberichte der letzten zwölf Monate folgendes Bild: 15 Unternehmen setzen Nachhaltigkeitsziele für die kurzfristige, neun Unternehmen für die langfristige variable Vergütung (es gibt Unternehmen, die beide Vergütungskomponenten berücksichtigen). Das Gewicht der Nachhaltigkeitsziele beträgt in der Regel zwischen 10 und 20 Prozent der jeweiligen Vergütungskomponente.

Grosse Unterschiede gibt es bei der Offenlegung von Zielgrössen und der Berechnung der ausbezahlten Beträge. Während Holcim die Ziele für die Senkung von Treibhausgasemissionen, Wasserverbrauch und Abfallproduktion präzise quantifiziert, teilt Roche nur mit, dass Umwelt- und Klimaziele existieren, aber dass deren Gewichtung im Ermessen des Verwaltungsrats liege. Bei der Offenlegung von Details rund um Nachhaltigkeitsziele verhalten sich die meisten Unternehmen also ähnlich zurückhaltend wie bei Details zu finanziellen Zielen. Bei Letzteren haben sie immerhin das Argument, dass diese Rückschlüsse auf die Geschäftsstrategie zulassen und deshalb vertraulich sein müssen. Bei Nachhaltigkeitszielen verfängt dieses Argument nicht.

Das Fazit von Actares aus den letzten zehn Jahren: Viele Unternehmen müssen transparenter werden und explizit belegen, dass vergütungsrelevante Nachhaltigkeitsziele messbar sind, auf reale Veränderungen abzielen und ehrgeizige Zielgrössen und Erfüllungsfristen anstreben. Sonst bleibt es schwierig zu beurteilen, ob die Vergütungsanreize für mehr Nachhaltigkeit glaubwürdig sind – oder nur Mogelpackungen.



Sieben Unternehmen im Fokus: die Stimmen von Actares



Die grossen Schweizer Unternehmen verfolgen äusserst unterschiedliche Ansätze in Bezug auf das Klima, die Nachhaltigkeit oder die Vergütungen der Führungsinstanzen. Actares hat sich in diesem Frühling an diversen Generalversammlungen Gehör verschafft.

6

Rückblick

«Nestlé: Die Arbeitsgruppe von Actares will in einem Gespräch mit der Geschäftsleitung verschiedene Punkte vertiefen.»

Bemühungen transnationaler Schweizer Konzerne sind zwar vorhanden, aber noch weit davon entfernt, Früchte für das Klima und die nachhaltige Entwicklung zu tragen. Die in den letzten beiden Jahren in Kraft getretenen Verordnungen des Bundesrates verpflichten Aktiengesellschaften dazu, in einer nichtfinanziellen

Berichterstattung über ihre Ergebnisse zu berichten. Actares steht mit sieben dieser Unternehmen in einem regelmässigen Dialog.

Nestlé: durchgezogene Nachhaltigkeitsbilanz

Actares bedauert, dass es mehrere Skandale ohne zufriedenstellende Lösung gegeben hat,

namentlich illegale Praktiken bei der Behandlung von Mineralwasser. Nestlé betont immer wieder, wie wichtig eine verantwortungsvolle Geschäftsführung ist. Dazu gehört das Bekenntnis zu wiederverwertbaren Verpackungen, zu gesunden Lebensmitteln oder zu einer fairen Bezahlung von Kleinbauern. An der Generalversammlung brachte die Sprecherin von Actares konkrete Beispiele vor, um die Ernsthaftigkeit dieser Bekenntnisse zu überprüfen. Die Arbeitsgruppe von Actares will basierend auf den erhaltenen Antworten in einem Gespräch mit der Geschäftsleitung verschiedene Punkte vertiefen.

Actares hat den Instanzen des multinationalen Konzerns jedoch die Entlastung verweigert und auch den Nachhaltigkeitsbericht, die Vergütungen und die Wahl des CEO in den Verwaltungsrat abgelehnt. Es sei jedoch auf die interessante Klimastrategie von Nestlé hingewiesen, deren Netto-null-Ziel und die Zwischenziele Nestlé extern hat validieren lassen. Das Unternehmen kommuniziert zudem transparent über die Emissionen und die Reduktionsfortschritte in verschiedenen Bereichen der Wertschöpfungskette. Es setzt nun auf regenerative Landwirtschaft, um Wasser, Böden und Biodiversität zu schützen.

Novartis: extrem hohe Löhne

Der Pharmakonzern hat im vergangenen Jahr gut gewirtschaftet, hält die Compliance-Vorgaben ein und hat echte Fortschritte beim Klimaschutz erzielt. Die extrem hohen Löhne der Topmanager (190-mal höher als der Lohn qualifizierter Produktionsmitarbeitender!) sind jedoch besorgniserregend – sowohl für den sozialen Frieden innerhalb des Unternehmens als auch für dessen Image nach aussen. Actares erwartet von Novartis eine nachhaltige und ethische Geschäftsführung und hat alle Anträge zu den Vergütungen abgelehnt.

Actares begrüsst jedoch die Entwicklung in der Klimapolitik. So will Novartis bereits bis 2040 netto null Treibhausgasemissionen erreichen und legt offen, wie viel das kostet. Allerdings müsste die Versammlung über den Bericht über nichtfinanzielle Belange verbindlich abstimmen können – wie dies der Bundesrat in seinem jüngsten Bericht empfiehlt.

Sandoz: eingeschränkte Aktionärsrechte

Sandoz ist auf Generika und Biosimilars spezialisiert und konnte im ersten Geschäftsjahr Vertrauen aufbauen. Erfreulich ist, dass der Nachhaltigkeits-



Pierre Zwahlen,
Vorstandsmitglied

«UBS: Actares hat an der Generalversammlung den Nachhaltigkeitsbericht und die Erteilung der Entlastung abgelehnt.»

bericht seit dem letzten Jahr verbessert wurde. Eine validierte Roadmap für eine CO₂-Bilanz von netto null wird Anfang 2026 erwartet. Actares ist vor einigen Monaten in einen Dialog mit Sandoz getreten, in dem es um Nachhaltigkeit geht: unter anderem um Süswassermanagement, die Umweltverträglichkeit der Produktion und die globale Verfügbarkeit von Antibiotika.

Actares hat den Vergütungsbericht 2024 und den Vergütungsplan 2026 abgelehnt, da sie die Kriterien des Vereins bei Weitem überschreiten. Ebenso erteilte Actares der Erweiterung des Kapitalbands und der Schaffung von bedingtem Kapital eine Abfuhr. Denn damit könnten Vergütungspläne finanziert und die Aktionärsrechte de facto verwässert werden. Das Unternehmen liess Actares ein Schreiben zukommen, um auf die geäusserten Vorbehalte einzugehen, seine eigenen Argumente darzulegen und dem Verein für seine konstruktiven Beiträge zu danken.

Swiss Re: solide Klimastrategie

Die Rückversicherungsgesellschaft Swiss Re macht regelmässig Fortschritte, indem sie den Stand ihrer Treibhausgasemissionen sowie ihre Reduktionsziele für ihren Betrieb, aber auch für ihre Investitionen veröffentlicht. Sie verpflichtet sich, ihre Ziele von der Science Based Targets Initiative validieren zu lassen, sobald diese ihren neuen Standard für Finanzinstitute bekannt gegeben hat. Actares wird ein Auge darauf haben und konnte dem Nachhaltigkeitsbericht, der eine zufriedenstellende Transparenz aufweist, zustimmen. Ausserdem forderte Actares, dass in Zukunft eine

verbindliche Abstimmung erfolgt. Allerdings möchte Actares mehr über das Öl- und Gasgeschäft, den Klimadialog mit den Kunden und allfällige Abbrüche von Geschäftsbeziehungen sowie über versicherte Risiken bei klimabedingten Katastrophen erfahren.

Actares lehnte alle Anträge zu Vergütungen ab, die über die festgelegten Richtlinien hinausgingen und sprach sich gegen die Wiederwahl der amtierenden Mitglieder des Vergütungsausschusses aus. Dagegen wurden die Wahlen in den Verwaltungsrat und die Verlängerung des Kapitalbands um zwei Jahre genehmigt.

Zurich Insurance Group: exzessive Vergütungen

Actares bedauert, dass der Nachhaltigkeitsbericht nur einer konsultativen Abstimmung unterzogen wurde, und lehnte die nichtfinanzielle Berichterstattung wegen einer unzureichenden Klimastrategie ab. Der Netto-null-Fahrplan wurde nicht unabhängig validiert und berücksichtigt versicherungsbezogene Emissionen nur bei den grössten Kunden. Zurich hat ihre Versicherungspolitik für den Transport, die Lagerung oder die Verarbeitung von Öl und Gas oder für unkonventionelle Rohstoffgewinnung wie Schiefergasförderung und Tiefseebohrung noch immer nicht geklärt.

Actares hat alle Anträge zu den Vergütungen abgelehnt, insbesondere wegen der variablen Anteile, die sich auf bis zu drei Viertel der Beträge belaufen (gemäss den Kriterien des Vereins nicht mehr als die Hälfte).

UBS: schwache Klimastrategie

Actares hat an der Generalversammlung den Nachhaltigkeitsbericht und die Erteilung der Entlastung abgelehnt. Ohne externe Validierung berücksichtigt die Reduzierung der Treibhausgasemissionen von UBS nur den eigenen Betrieb der Bank – ein verschwindend geringer Teil der Gesamtemissionen –, ohne Berücksichtigung von Zulieferern, Investitionen in das Asset Management oder Kapitalmarktaktivitäten.

Actares hat zudem alle Anträge zu den Vergütungen abgelehnt, sowohl

wegen des zu hohen variablen Anteils als auch wegen der astronomischen absoluten Höhe der Vergütungen. Des Weiteren sagte Actares Nein zu den Anträgen auf eine Kapitalreduktion und zu einem neuen Aktienrückkaufprogramm, während die Höhe des Eigenkapitals der UBS heftig diskutiert wird.

Holcim: Abspaltung des Nordamerikageschäfts

Das Unternehmen verfügt über eine klar definierte Klimastrategie: Die Anteile der wichtigsten Emissionsquellen werden aufgeschlüsselt und die Beiträge der verschiedenen Hebel zur Erreichung der CO₂-Neutralität quantifiziert. Noch nicht abschliessend beantworten lässt sich die Frage, ob Holcim die notwendigen technologischen Innovationen umsetzen kann, um die Reduktionsziele zu erreichen. Actares hat den separaten Klimabericht und den Bericht über nichtfinanzielle Belange genehmigt und fordert künftig eine bindende Abstimmung.

Actares hat die Abspaltung des Nordamerikageschäfts unterstützt: Das neue Unternehmen Amrize wird besser auf die Erwartungen des nordamerikanischen Marktes reagieren können. Der Verein fordert jedoch, dass die ebenfalls in der Schweiz kotierte Amrize die Klimaschutzambitionen von Holcim übernimmt, indem sie von einer externen Agentur bestätigte Zwischenziele für die Reduktion einbezieht. In dieser Hinsicht betreibt Holcim in Nordamerika heute zu wenige Projekte zur Abscheidung und Speicherung von CO₂. Actares hat sämtliche Anträge zu Vergütungsthemen abgelehnt, ebenso die Wiederwahl der amtierenden Mitglieder des Vergütungsausschusses. Actares hat die übrigen Anträge angenommen, darunter die Wahlen in den Verwaltungsrat und die Verlängerung des Kapitalbands um zwei Jahre.

Bei verschiedenen Unternehmen musste Actares Kandidaturen für den Verwaltungsrat aufgrund von Ämterkumulierungen ablehnen. Actares wird auf die meisten dieser Punkte im Austausch mit den Verantwortlichen und an den Generalversammlungen im nächsten Jahr zurückkommen.

Agenda

Mittwoch, 24. September 2025

Mitgliederversammlung
und 8. Actares Forum
im Kongresshaus in Biel

16.45 Uhr Mitgliederversammlung

18.15 Uhr Actares Forum zum Thema
«Transformation der Finanzbranche»

Anschliessend Apéro riche

Actares-Mitglieder erhalten eine formelle Einladung zur Mitgliederversammlung.

Das Actares Forum ist eine öffentliche Veranstaltung. Mehr Details zur Veranstaltung werden mit dem nächsten Versand im August zugestellt.

Impressum

Auflage deutsch: 800 Exemplare / Auflage französisch: 500 Exemplare / Redaktion, Übersetzung und Lektorat: Sophie de Rivaz (Pol.éthique), Christine Lenzen, Christine Meyer (CityTEXT GmbH), Jean-François Rochat, Roger Said, Annemieke Stössel (apoint Übersetzungen), Pierre Zwahlen / Illustrationen: Tomas Fryscak (tomas.studio) / Layout: Büro Fax, Winterthur / Druck: Gegendruck GmbH, Luzern / Actares wird unterstützt durch die Alternative Bank Schweiz ABS / Actares: Postfach, 3001 Bern, T 031 371 92 14, info@actares.ch, www.actares.ch

Papier: Rebello, 100 % Altpapier, ISO 14024



Actares

Aktionärinnen und
Aktionäre für mehr
Konzernverantwortung

Mitreden bei
Entscheidungen
der Konzerne?

Klar!

Actares

- setzt sich für mehr Mitsprache und für nachhaltige Entscheide in den Konzernen ein
- vertritt Ihre Aktienstimme an den Generalversammlungen
- steht im Dialog mit den Konzernspitzen

Jetzt Mitglied werden und die Konzernverantwortung der Schweizer Unternehmen einfordern!

Newsletter abonnieren oder in einer Fachgruppe mitarbeiten!



www.actares.ch