

### Aktuelle ESG-Themen für Verwaltungsräte und Management: Are you ready?

**Zürich, 10. November 2021 – Wir werden mit ESG-Themen konfrontiert, immerzu, tagtäglich. Was aber ist für die Governance relevant und sollte Beachtung finden? In diesem Newsletter bewerten, qualifizieren und kommentieren wir aktuelle Entwicklungen und zu erwartende Herausforderungen.**

**Verwaltungsräte und Führungskräfte müssen verstehen, was aktuelle Themen zu ESG für ihr Geschäftsmodell bedeuten und wie dies ihre Strategie beeinflussen kann:**

- **Ein isolierter ESG-Ansatz, bei dem Nachhaltigkeit einer operativen "ESG-Stelle" zugewiesen wird, reicht nicht mehr aus.**
- **Unternehmen müssen sich der anspruchsvollen Aufgabe stellen, die grundlegendsten Aspekte ihrer etablierten Geschäfte zu überdenken.**
- **Damit müssen sich Unternehmen von der bisher eher kurzfristig orientierten Denkweise an den Kapitalmärkten und dem kontinuierlichen Benchmarking verabschieden und Ressourcen für ihre langfristig erfolgreiche Entwicklung einsetzen, auch wenn dies kurzfristig zu negativen Auswirkungen auf Umsatz und Gewinn führt.**

**ESG-bezogene Herausforderungen und Chancen müssen gleichermassen bewertet werden - dies macht das Thema zum vielleicht wichtigsten Aspekt der heutigen Verwaltungsratspraxis. Unternehmen müssen dabei berücksichtigen, dass ESG-Regulierungen auf lokaler und internationaler Ebene ihre institutionellen Aktionäre treffen und sich damit auch auf das Unternehmen und seine Reputation auswirken können.**

#### I. Im Zentrum steht die strategische Bedeutung von ESG

##### Aktuelle Entwicklungen

- Unternehmen und Aktionäre sind sich einig, dass die Gesamtverantwortung für die ESG-Strategie beim Verwaltungsrat (VR) liegt (vgl. [SWIPRA Umfrage 2020](#)).

#### Nächste Anlässe

##### Chlaushöck

Anlass mit dem IR-Club (nur auf persönliche Einladung)  
24. November 2021

##### SWIPRA Corporate Governance Umfrage

Anlass zur Präsentation der Resultate  
8. Dezember 2021

##### Board Leadership Circle

Anlass mit KPMG (nur auf persönliche Einladung)  
19. Januar 2022

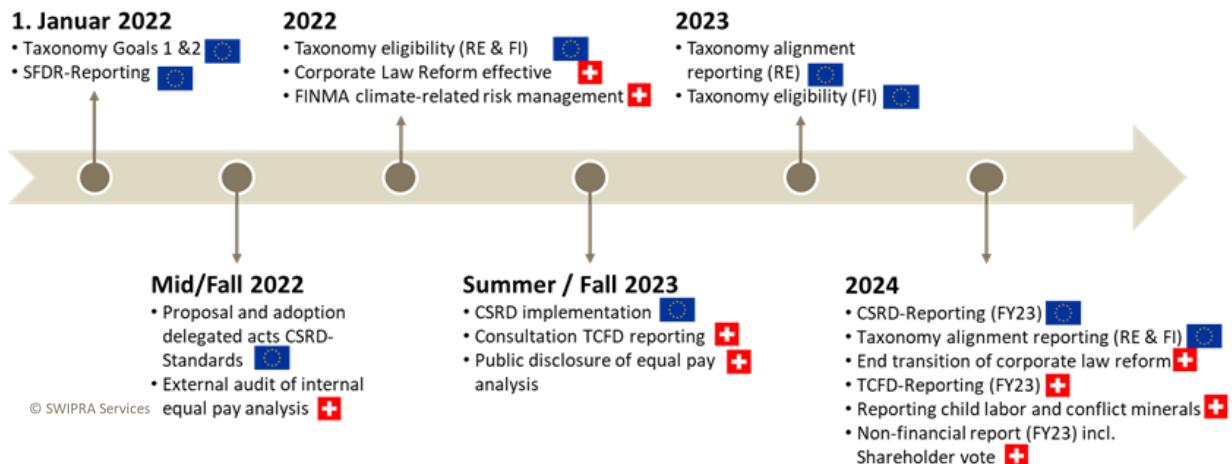
- In der Vergangenheit wurde diese Verantwortung oft an eine interne ESG-Stelle delegiert.
- Heute wird erwartet, dass der VR zusammen mit der Geschäftsleitung (GL) die Führung eines strategisch integrierten ESG-Ansatz übernimmt, zentral sind dabei auch Entscheidungen über (i) die Struktur der GL und des VRs, (ii) die erforderlichen Fähigkeiten und Erfahrungen auf Ebene GL und VR sowie in der gesamten Organisation, (iii) die Anpassung strategischer KPIs und deren Abstimmung mit Anreizsystemen, (iv) die Kapitalallokation innerhalb des Unternehmens, (v) die Erweiterung des Risikomanagements durch die Definition ESG-bezogener Prozesse, und (v) die damit verbundene Kommunikation und die Integration der Berichterstattung.
- Diese Herausforderungen sind weitreichend und entscheiden letztlich darüber, ob ein Unternehmen langfristig erfolgreich sein wird. Sie erfordern, dass ein VR (i) das Bewusstsein, (ii) das Wissen und (iii) die Fähigkeiten entwickelt, um Chancen für das Geschäft des Unternehmens in der schnelllebigen ESG-Umgebung zu erkennen.

#### Task Force on Climate-Related Financial Disclosures (TCFD)

- Den VR und die Governance-Struktur eines Unternehmens in den Mittelpunkt von ESG zu stellen, ist im Einklang mit dem TCFD Ansatz. Dieser definiert die Corporate Governance und Strategie eines Unternehmens als Ausgangspunkte für klimawandel-bezogene Szenarioanalysen und ESG-Materialitätsbewertungen.
- In der Schweiz hat der Bundesrat für 2022 eine Konsultation über eine verpflichtende TCFD-Berichterstattung von in der Schweiz kotierten Unternehmen angekündigt. Eine Umsetzung könnte bereits 2024 (für das Geschäftsjahr 2023) erfolgen. Die FINMA nimmt TCFD zudem in ihr



Abbildung 1: Regulatorische Entwicklungen in der Real Economy (EC) und der Financial Industry (FI)



Konzept zur Überwachung des klimabezogenen Risikomanagements auf (Umsetzung voraussichtlich 2022).

- Derzeit wird TCFD von rund  $\frac{2}{3}$  der SMI® und etwa  $\frac{1}{8}$  der nächstgrösseren 80 Unternehmen in der Schweiz angewendet (vgl. [SWIPRA GV Analyse 2021](#)). Dies widerspiegelt den für die Umsetzung nötigen Aufwand und Ressourcen dieses umfassenden Standards.
- Es ist von zentraler Bedeutung, dass sich das aktuell limitierte Verständnis der Marktteilnehmer zur strategischen Integration von ESG verbessert (vgl. [SWIPRA Umfrage 2020](#)). Durch die ab 2024 erwartete GV-Abstimmung über die nicht-finanziellen Berichterstattung von grösseren und kotierten Unternehmen in der Schweiz werden Prozesse und Verantwortlichkeiten bezüglich strategischer ESG-Integration viel transparenter werden.

#### Wertschöpfungsrelevanz & Stakeholder-Erwartungen

Bei all den laufenden politischen und regulatorischen Initiativen (siehe Abbildung 1 für einen Überblick), darf man aber die Relevanz von ESG für die Wertschöpfung nicht vergessen, ein altes wirtschaftliches Prinzip. VR und GL müssen diese Diskussion vermehrt in diesem Zusammenhang führen: ESG-Faktoren sollten in den Mittelpunkt strategischer Entscheidungen zur Wertschöpfung treten und transparent kommuniziert werden. Entscheidungen sollten sich nicht länger auf qualitative, in weiter Ferne liegende Umwelt- und Sozial-Ziele konzentrieren, sondern einen quantitativ fundierten Weg dorthin beschreiben, z.B. auf Basis der Science Base Targets Initiative (SBTi) und den Zusammenhang mit wertorientierter Unternehmensführung aufzeigen.

#### Nicht-finanzieller Bericht: Warten auf neue Standards?

Die Definition der für eine aussagekräftige nicht-finanzielle Berichterstattung nötigen Prozesse lässt sich nicht mehr hinauszögern. Auf einen globalen Standard oder eine «Best-Practice» zu warten ist keine Option. Die GV-Abstimmungen zum nicht-finanziellen Bericht ab 2024 erfordern jetzt Entscheidungen über wesentliche ESG-Faktoren, deren Messung und Integration in die aktuelle Leistungsbewertung.

#### Die Herausforderung für Unternehmen:

- Übernehmen Sie eine aktive Rolle bei der Steuerung des nicht-finanziellen Berichts und der gesamten ESG-bezogenen Prozesse und Kommunikation. Damit kann eine strategische Transition erreicht, transparent kommuniziert und positive Reputation aufgebaut werden.
- Warten Sie nicht auf kurzfristig verfügbare, einheitliche ESG-Standards für die Berichterstattung. Die GV-Abstimmungen 2024 werden zeigen, wie weit ein Unternehmen bei der Integration von ESG bereits fortgeschritten ist und Gelegenheit zum Benchmarking bieten. Unternehmen mit hoher Transparenz werden damit tiefere Kapitalkosten erzielen.
- Institutionelle Aktionäre fordern zunehmend eine unabhängige externe Bewertung der Zusammensetzung und Arbeitsweise des VRs, um dessen Fähigkeiten und Bereitschaft für aktuelle und zukünftige Herausforderungen zu verstehen.
- Entwickeln Sie die Bereitschaft, über eine viel breitere Palette an Themen zu sprechen als in der Vergangenheit. Wichtig ist, dass Umwelt- und Soziale-Themen («E&S») nicht isoliert diskutiert werden und die langfristige Wertschöpfung im Zentrum steht.



- Die Vielzahl aktuell diskutierter regulatorischen Änderungen betreffen nicht nur grosse Unternehmen, sondern können sich über die Lieferkette bis auf die kleinsten Unternehmen auswirken (z. B. gemäss den Verordnungen zu Kinderarbeit oder Konfliktmineralien).

## II. Finanzindustrie: Weitergabe des Drucks

### Die Entwicklungen

- Es wurde mehrfach realisiert, dass Regierungen für den Erlass wirksamer Vorschriften gegen den Klimawandel zu lange brauchen und die öffentliche Akzeptanz für Vorschriften tief sein wird. Eine schnellere Massnahme mit breiterer öffentlicher Akzeptanz scheint deshalb die Regulierung der Finanzindustrie. Als zentraler Akteur in der Bereitstellung von Kapital entscheidet diese über die Finanzierung von Projekten und Unternehmen.
- Die erzielten Fortschritte werden bislang als zu klein beurteilt, und der öffentliche und regulatorische Druck auf die Finanzindustrie steigt zunehmend.

### Die Folgen (siehe Abbildung 2)

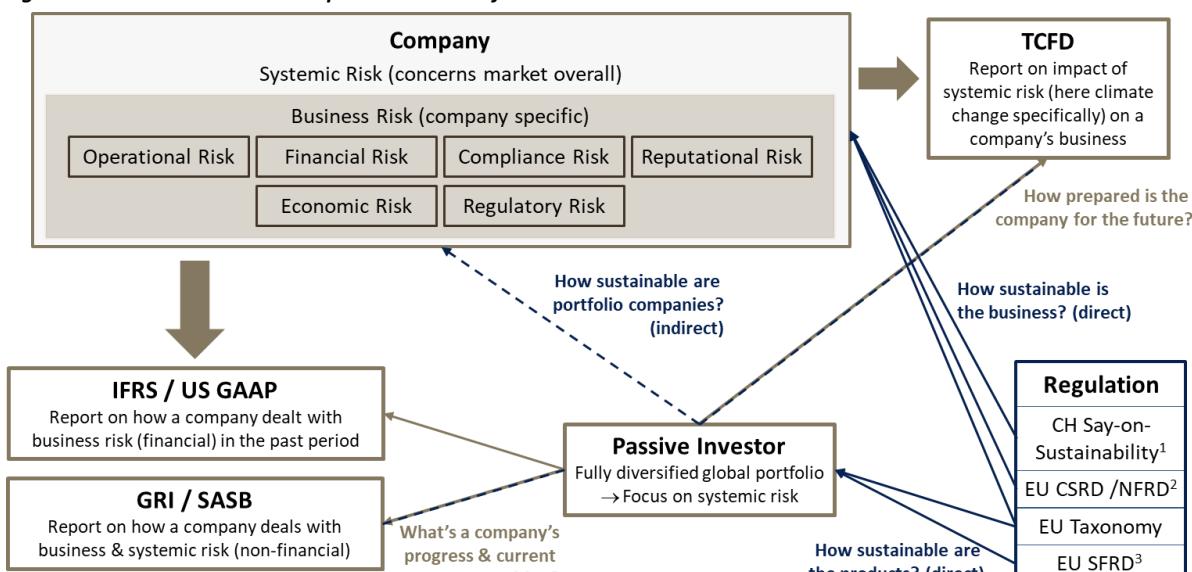
- Die Finanzindustrie ist bei der Kapitalallokation kritischer geworden und investiert zunehmend nach ESG-Kriterien.
- Von den Portfolio-Unternehmen wird vermehrt eine Offenlegung nach einem ESG-Framework wie GRI, SASB oder TCFD verlangt.

- Bei für die Nachhaltigkeit kritischen Branchen wird der Dialog mit dem VR gesucht, um ein besseres Verständnis zur Integration von ESG und Strategie zu bekommen.
- Die schnell wachsende Unterstützung institutioneller Anleger für Net-Zero-Investment-Ansätze (Net-Zero-Asset-Manager-Initiative mit USD 57 Bio. AuM oder Net-Zero-Asset-Owner-Allianz mit USD 10 Bio. AuM) ist ein klares Zeichen, dass die Erwartungen an die Realwirtschaft zur Nachhaltigkeit weiter steigen werden.
- Um ihre Bemühungen in der Allokation von Geldern in ESG-positive Anlagen zu erleichtern, fordert die Finanzindustrie zunehmend regulatorische Schritte in Bezug auf die Offenlegung von ESG-Informationen auch für andere Marktteilnehmer.
- In der [SWIPRA Umfrage 2020](#) befürworteten mehr als 60% der institutionellen Anleger die Festlegung eines internationalen ESG-Offenlegungsstandards für die Realwirtschaft.

### Die Herausforderung für Unternehmen:

- Der politische und regulatorische Druck auf die Finanzindustrie in und ausserhalb der Schweiz wird Auswirkungen auf die Realwirtschaft haben und viele Unternehmen betreffen, auch nicht-kotierten Firmen.
- Institutionelle Anleger werden ihre Anstrengungen vermehrt bündeln (z.B. in Initiativen wie Climate Action 100+), um ihre Forderungen Nachdruck zu geben
- Investoren werden, nebst dem Fokus auf ESG-Kennzahlen, zunehmend Wert auf den Dialog mit dem VR, speziell dem

Abbildung 2: Wie ESG Standards den Kapitalmarkt beeinflussen





VR-Präsidenten, zur Integration von ESG in die Unternehmensstrategie legen.

- Die Risiken des Governance- und Nachhaltigkeitsframeworks Ihres Unternehmens sowie die Konsistenz der dazu vermittelten Botschaften sollten regelmäßig beurteilt werden, um aktiv an der Reputation des Unternehmens zu arbeiten und möglichen Aktionen von Aktivisten oder Aktionären vorzubeugen.

### III. Sonstige Entwicklungen

#### Kotierte Unternehmen: Ist das Format der Corona-GV noch angemessen?

- Die Covid-19-Verordnung wurde vom Bundesrat erneut verlängert und ermöglicht Firmen weiterhin GVs unter physischer Abwesenheit der Aktionäre abzuhalten (sofern Stimmrechte durch einen unabhängigen Stimmrechtsvertreter ausgeübt werden können).
- Bei den GVs 2021 haben nur etwa ¼ der 100 grössten kotierten Unternehmen in der Schweiz einen GV-Livestream und weniger als die Hälfte ein GV-spezifisches Q&A angeboten (vgl. [SWIPRA GV Analyse 2021](#)).
- Die Verlängerung des Corona-Formats sollte jedoch nur als Notfall-Lösung betrachtet werden, sollte sich die Covid-19 Situation wieder deutlich verschlechtert.

#### Vermögensverwalter: Risikomanagement mit Folgen für die Realwirtschaft

- Grosse Vermögensverwalter haben ihren Fokus auf nicht-diversifizierbare, systemische Risiken des Marktes wie den Klimawandel verlagert.
- Sie sind paradoxerweise vermehrt bereit, Massnahmen zu unterstützen, die sich u.U. sogar negativ auf das Unternehmen auswirken könnten, wenn dafür das Gesamtsystemrisiko verringert werden kann und sich dies insgesamt positiv auf ihr Portfolio auswirkt.
- Diese Entwicklung unterstreicht die Herausforderung für Unternehmen, Aktionärs- oder NGO-Forderungen nicht nur nach deren Aktienanteil im Unternehmen zu beurteilen,

sondern nach der Glaubwürdigkeit ihrer Argumente sowie ihrer Fähigkeit, institutionelle Anleger für ihre Idee zu gewinnen. Beispiele (siehe z. B. Exxon) zeigen, dass es selbst Akteure schnell eine bedeutende Unterstützung zu erhalten können.

- Dabei muss erkannt werden, dass man nicht allen, teils divergierenden Anforderungen gerecht werden kann.

#### Vermögensverwalter: ESG-Ratings oder Impact?

- Vermögensverwalter sind gezwungen effizienter zu werden und Kosten zu minimieren. Daher nimmt die Abhängigkeit von ESG-Ratings in der Allokation von Kapital in "grüne" oder "soziale" Anlagen zu.
- Zwischen Rating-Anbietern gibt es grosse Differenzen in der ESG-Beurteilung von Unternehmen, da eine allgemeine Definition von "grün" oder "sozial" fehlt.
- Unterschiedliche Vermögensverwalter verlassen sich auf unterschiedliche Ratinganbieter, was zu einer durchschnittlichen Gesamtbewertung eines Unternehmens über alle Vermögensverwalter hinweg führen kann. Die Vorteile des hoch gelobten Kapitalallokationsprozesses durch ESG-Ratings sind daher bestenfalls beschränkt.
- Anstatt ESG-Ratings für eine wirkungsvolle Kapitalallokation zu nutzen, sollten Investitionsentscheidungen auf dem Dialog mit Portfolio-Unternehmen, der sich in der Wirtschaftsforschung als einflussreich erwiesen hat, basieren.
- Wenn der Finanzsektor die zunehmend von den Aufsichtsbehörden hinterfragten "Greenwashing"-Vorwürfe überwinden will, sind zusätzliche Investitionen in diesen Dialog erforderlich.

#### SWIPRA's Services

- ↗ Service Packages
- ↗ Board Assessments & Advice
- ↗ Governance, CSR & Engagements
- ↗ IPO readiness & Transactions

#### Über SWIPRA Services

SWIPRA Services erbringt Dienstleistungen zu Corporate Governance und Corporate Social Responsibility für Unternehmen und deren Verwaltungsräte. Wir beraten unsere Kunden praxisnah und unter Berücksichtigung relevanter Stakeholder-Meinungen mit dem Ziel der langfristigen Steigerung des Unternehmenswerts, basierend auf Prinzipien des wertorientierten Managements und empirisch relevanten Kriterien. [www.swipra.ch](http://www.swipra.ch)

Zur Weiterentwicklung der Corporate Governance in der Schweiz arbeitet SWIPRA mit einem hochrangigen Think Tank zusammen.

**Kontakt:** Barbara A. Heller, Geschäftsführerin, T: +41 (0) 55 242 60 00, E: [barbara.heller@swipra.ch](mailto:barbara.heller@swipra.ch)