

People focus on the rise: Die Neuvermessung von HR

Human Capital Management im Fokus institutioneller Investoren – Analysen, Chancen und Handlungsempfehlungen anhand der HR-Berichterstattung der DAX30-Unternehmen



Alle Details zur Studie
auf www.hkp.com/hcm

It's the economy, stupid!" Mit diesem Claim konnte Bill Clinton 1993 ins Weiße Haus einziehen. Wenn es der Wirtschaft gut geht und Unternehmen an den Börsen wertvoller werden, geht es allen gut.

Doch was macht den Wert eines Unternehmens aus? Immer weniger sind es die Vermögensgegenstände, die in der Bilanz aufgelistet sind. Der eigentliche Wert eines Unternehmens liegt in seinen Zukunftschancen. Damit rücken die Mitarbeiter in den Fokus: Sie machen Unternehmen innovativ und produktiv. Sie sind die Wert- und Wachstumstreiber. Der Claim müsste daher lauten: **„It's the people, stupid!“**

Auch institutionelle Investoren haben das erkannt. Sie interessieren sich nach Governance und Ökologie nun verstärkt für die People Strategy eines Unternehmens. Die Menschen sind entscheidend – auch aus einem weiteren Grund: Regulatoren und Gesetzgeber verpflichten Unternehmen und Investoren in immer stärkerem Ausmaß zu ethischem Wirtschaften.

Investoren fragen deshalb etwa: Hat ein Unternehmen eine klare Talent-Strategie? Ist sein Vergütungssystem nachhaltig und langfristig ausgerichtet? Und wie ernst werden Themen wie Diversity und Menschenrechte genommen? Auf Fragen wie diese brauchen Unternehmen fundierte Antworten. Die zentrale Quelle zur

Information von Investoren ist die nicht-finanzielle Berichterstattung der Unternehmen über ihr Human Capital Management (HCM).

Wie gut und aussagekräftig Unternehmen, konkret die DAX30-Unternehmen, hier berichten, hat ein schlagkräftiges Team kompetenter und in den relevanten Themenfeldern hoch engagierter Partner mit der vorliegenden Studie detailliert untersucht.

Der hkp///group HCM Monitor DAX 2021 ist eine im internationalen Kontext bislang einzigartige Studie der hkp///group unter Mitwirkung von Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP), DIRK – Deutscher Investors Relation Verband und Academy of Labour. Analysiert wird die Berichterstattung der DAX30-Unternehmen im zurückliegenden Geschäftsjahr, wobei Geschäfts-, Nachhaltigkeits- und Personalberichte in die Auswertung einbezogen wurden. Insgesamt umfassen die einbezogenen Geschäfts-, Nachhaltigkeits- und Personalberichte über 9.000 Seiten, wovon knapp 2.000 Seiten Teil des HCM-Reportings sind.

Quellen und Methodik

Bevor Unternehmen über das Gute sprechen können, müssen sie dieses erst einmal in die Wege leiten, also ihr Human Capital Management entlang klarer Kriterien auf Vordermann bringen, um dann im Investorendialog und in ihren Berichten darüber reden zu können.

Sie müssen Investoren kontinuierlich die Informationen bieten, welche diese benötigen, um mit Blick auf Risiken und Chancen fundierte Investitionsentscheidungen treffen zu können.

Weitreichende Ziele

Dafür schafft diese Studie die erforderlichen Voraussetzungen. Letzten Endes geht es um die Frage: Zu welchen Themen sollten Unternehmen in welcher Form berichten? Um diese Frage praxistauglich beantworten zu können, wurden für die Analyse folgende Ziele gesetzt:

- relevante Informationen und Leistungskennzahlen identifizieren,
- einen Überblick über die Qualität der HCM-Berichterstattung gewinnen,
- Best Practices und Branchentrends identifizieren,
- die Basis für die Formulierung von Qualitätsstandards legen,
- Handlungsempfehlungen für Vorstände, Aufsichtsräte, Investoren und Investor Relations entwickeln.

Studientaxonomie

Mit Blick auf diese Ziele wurde aus gängigen Rahmenwerken eine Taxonomie abgeleitet und ergänzt, anhand derer relevante Berichte analysiert werden können und die perspektivisch dazu beitragen kann, das Berichtswesen zu standardisieren. Denn eine wesentliche Herausforderung besteht darin, dass es noch keine einheitlichen Standards gibt: Die regulatorischen bzw. juristischen Vorgaben und die Investorenanforderungen sind regelmäßig zu allgemein formuliert, als dass sie dabei eine Hilfe sein könnten.

Der grobe Taxonomie-Rahmen ergibt sich aus den ESG-Kriterien Social und Governance. Das Kriterium Governance spielt dabei eine übergeordnete Rolle: Denn die Aspekte, die vom Kriterium Social abgedeckt werden – also etwa Themen wie Unternehmenskultur, Arbeitsbedingungen, Diversity & Inklusion oder die Einhaltung von Menschenrechten – sind stets auch Governance-Aspekte.

Eine gute Unternehmensführung drückt sich auch darin aus, dass Unternehmen im Sinne der ESG-Kriterien „social“ sind.

Die Aspekte Social und Governance umfassen bereits wichtige Themen der HCM-Berichterstattung, bleiben dafür jedoch zu vage.

Um ein möglichst breites Klassifikationsschema für die Analyse der Berichte und für weiterführende Impulse einer Investoren-gerechten Berichterstattung zu gewinnen, haben wir in die Taxo-

nomie Angaben internationaler Rahmenwerke einfließen lassen – maßgeblich waren dabei:

- die Global Reporting Initiative (GRI),
- die Kernarbeitsnormen der International Labour-Organization (ILO),
- der UN Global Compact (UN GC) und
- die Sustainable Development Goals (SDG).

Letztere sind zwar kein klassisches Rahmenwerk für die nicht-finanzielle Berichterstattung, bringen jedoch ebenfalls entscheidende Themen ins Spiel. Insgesamt ergab sich so eine Taxonomie mit 16 inhaltlichen HCM-Kategorien im Rahmen der ESG-Kriterien Social und Governance.

Die Studienkategorien
Social
Diversität & Chancengleichheit
Ausbildung, Qualifizierung & Engagement
Labour Relations *
Vereinigungsfreiheit*
Beschäftigung & Arbeitsverhältnisse
Arbeitssicherheit & Gesundheitsschutz
Compensation, Incentives & Benefits
Corporate Social Responsibility
Kinderarbeit, Zwangs- & Pflichtarbeit**
Menschenrechte**
Governance
Lieferketten**
Risk Management
Compliance & Business Ethics
Data Security
Zusammensetzung & -arbeit der Organe
HCM-Strategie

* Die Kategorien „Labour Relations“ und „Vereinigungsfreiheit“ wurden zu einer Kategorie zusammengeführt: „Labour Relations & Vereinigungsfreiheit“.

** Die Kategorien „Kinderarbeit, Zwangs- und Pflichtarbeit“, „Menschenrechte“ und „Lieferketten“ wurden zu einer Kategorie zusammengeführt: „Menschenrechte & Lieferketten“.

Methodische Schritte

Auf Basis dieser Taxonomie wurden 28 Geschäftsberichte, 9 Nachhaltigkeitsberichte und 2 Personalberichte analysiert und bewertet – in folgenden verkürzt beschriebenen Schritten:

- 1. Rechtliche Vorgaben:** Werden die rechtlichen Vorgaben erfüllt? Welche Aussagen werden dazu getroffen?
- 2. Investorenerwartungen:** Werden die Erwartungen der Investoren erfüllt? Wird darauf Bezug genommen?
- 3. Struktur:** Wie viele Abbildungen, Tabellen etc. und Seiten umfassen die Berichte insgesamt und zu welchen HCM-Themen?
- 4. Inhalt:** Zu welchen Kategorien wird auf welche Weise berichtet? Welche KPIs werden wie häufig genannt? Welche qualitativen Aussagen werden gemacht?
- 5. Bewertung:** Welche Qualität hat die Berichterstattung – auch in Bezug auf Investorenerwartungen und die internationale Marktpraxis?
- 6. Best Practice:** Welche Unternehmen berichten am intensivsten zu welchen Kategorien?

Die Investorenerwartungen fungieren als Perspektive die sich durch die gesamte Analyse zieht. Konkrete Erwartungen waren bereits anhand der Proxy Voting Guidelines 2020/2021 erhoben worden, konkret von: Allianz GlobalInvestors, BlackRock, Deka Investment, DWS, Union Investment, Vanguard, Glass Lewis und ISS.

„ Mit einer transparenten und aussagekräftigen Berichterstattung zeigen Unternehmen, wie gut sie Versprechen halten, die sie über ihrer Arbeitgebermarke geben. Dies interessiert nicht nur Investoren, sondern auch bestehende wie potenzielle Mitarbeiter und nicht zuletzt Kunden und andere Geschäftspartner; denn auch diese wissen, dass eine attraktive Arbeitgebermarke erst dann eine starke, produktive Belegschaft formt, wenn Worte durch Fakten und Taten belegt werden.



Frank Gierschmann
hkp///group Partner und leitender Studienautor

Form und Struktur der Berichterstattung

Nachvollziehbarkeit, Veröffentlichung von nicht-finanziellen KPIs, Nutzung anerkannter Rahmenwerke

Organe der Gesellschaft	Risikomanagement	Stakeholder intern	Stakeholder extern	Vergütungsphilosophie
<ul style="list-style-type: none"> • Zusammensetzung von Aufsichtsrat und Vorstand (Diversität, Unabhängigkeit & Kompetenz) • AR-Tätigkeit (Effizienz, Art der Ausschüsse, Teilnahmequote) • Verantwortungsträger für ESG 	<ul style="list-style-type: none"> • Prozesse und Strategien zur Identifikation von Geschäftsrisiken (z. B. HCM) • Ziele und Maßnahmen zur Risikominimierung (z. B. zu Diversität, Cyber Security etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Prozesse zur Identifikation relevanter Stakeholder • Berücksichtigung von Stakeholderinteressen (z. B. Mitarbeiter etc.) • Arbeitsbedingungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Berücksichtigung von externen Stakeholderinteressen (z. B. Kunden, Gesellschaft, Investoren etc.) • Verantwortung für Wertschöpfungsketten • Lobbyismus 	<ul style="list-style-type: none"> • Einklang der Organ- und Führungskräftevergütung mit Geschäftsmodell und Unternehmenskultur • Einbeziehung von ESG-Zielen in die Vorstandsvergütung


Allgemeine Investorenerwartungen abgeleitet aus Abstimmungsrichtlinien von Allianz Global Investors, BlackRock, Deka Investment, DWS, Union Investment, Vanguard, Glass Lewis und ISS

Aufbau des Studienreports

Der hkp/// group HCM Monitor DAX 2021 analysiert die Berichterstattung der DAX30-Unternehmen im zurückliegenden Geschäftsjahr. Insgesamt umfassen die einbezogenen Geschäfts-, Nachhaltigkeits- und Personalberichte über 9.000 Seiten, wovon knapp 2.000 Seiten Teil des HCM-Reportings sind. Der Studienreport beinhaltet eine umfassende gesamthafte Auswertung des aktuellen HCM-Reportings der Unternehmen.

Deep Dive in 16 Kategorien

Neben den Überblicksdarstellungen werden die Ergebnisse aus den spezifischen HCM-Berichtskategorien kompakt mit Text, Grafik und KPIs vorgestellt. Best-Practice-Beispiele werden explizit angeführt.



Keine gesamthafte Darstellung HCM-Strategie
Wie die HCM-Strategie zum Unternehmenserfolg beiträgt, ist eine entscheidende Frage. Sie wird nicht schlüssig beantwortet.

Die Kategorie HCM-Strategie beschreibt, auf welchem Weg Unternehmen ihre strategischen HR-Ziele, die aus der Unternehmensstrategie abgeleitet sind, erreichen wollen. Dabei geht es um alle Themen entlang des gesamten Mitarbeiterzyklus. Eine Rolle spielt auch die interne Kommunikation, mit der eine Strategie vermittelt und mit Leben gefüllt wird. Für Unternehmen kommt es hier darauf an, sich als Arbeitgeber zu positionieren, der die Themen HR und Strategie zu verknüpft, dass nicht nur Mitarbeiter davon profitieren, sondern auch Unternehmen und Investoren.

Einige Unternehmen legen diese Schwerpunkte aus den Ergebnissen von Mitarbeiterbefragungen oder der Analyse relevanter Personalmetriken ab. Vorrangig wird auch konkretisiert, auf welchem Weg Vorstand und HR-Bereich Ziele gemeinsam definieren. Die Mehrheit der Unternehmen thematisiert ihr Engagement im Bereich Nachhaltigkeit, auch in Bezug auf Mitarbeiterbezüge. Hier geht es etwa um Maßnahmen, Klienten und Verantwortlichkeiten im Vorstand oder um konkrete Ziele und die Einbindung der Belegschaft.

Das Thema Arbeitgeberattraktivität wird in den meisten Berichten als strategisch wichtig angesehen. Fast alle Unternehmen beschreiben, wie Talente gewinnen wollen, zum Beispiel durch Netzwerke und Online-Portale sowie die Überarbeitung von Karriere-Webseiten.

hkp/// group HCM Monitor DAX 2021 - People focus on the rise: Die Neuermessung von HR 15

30 Personalaufwand

10 Auszeichnungen mit allgemeinem HCM-Bezug

7 Strategische Ziele

4 Kennzahlen zur Einbindung der Mitarbeiter

4 Kennzahlen zur Mitarbeiterzufriedenheit

4 Kennzahlen im Zusammenhang mit der Arbeitgeberattraktivität

3 Anzahl an Hochschulkoooperationen

2 Befähigungs-Index von Mitarbeitern

Abb. 11: Welche KPIs werden wie häufig in dieser Kategorie über alle die Berichtskategorien hinweg berichtet?

Einige Unternehmen thematisieren ihre strategische Personalplanung – meist beschreibend und allgemein. Selten wird darauf hingewiesen, dass die strategische Personalplanung der Vermeidung von Personalrisiken dient oder welche konkreten Schritte im Rahmen eines Personalplans bzw. -abbaus unternehmen wurden.

Ein weiterer Schwerpunkt liegt auf dem Thema Führungsthemen. Einmalig wird die jeweilige Führungsthemen, Leadership Values oder Maßnahmen zur Führungsthemenentwicklung, Führungskräfte werden dabei als Teil der Unternehmenskultur oder Kulturtransformation beschrieben.

Dagegen beschreiben die meisten Unternehmen, wie intern HR im Dialog mit den Mitarbeitern steht und welche Instrumente, wie zum Beispiel Mitarbeiterbefragungen, dazu genutzt werden. Die Berichterstattung in dieser Kategorie erfolgt vor allem in Nachhaltigkeitsberichten und ist unpräzise. Bistrot wird vor allem die Wichtigkeit der Mitarbeiter als Ressource für das Unternehmen und dessen Erfolg.

2 Die Ableitung der HCM-Strategie aus der Unternehmensstrategie bleibt im Reporting oft unklar und beliebig.

3 Die meisten Unternehmen beschreiben die Grundzüge und Prioritäten ihrer HCM-Strategie und welche Value Proposition sich daraus ergibt.

4 In der Regel werden Schwerpunkte hervorgehoben wie die Gewinnung von Talent, die Führungsthemenentwicklung oder die Unternehmenskultur.

5 Die Arbeitgeberattraktivität wird in der Regel als strategisches Thema behandelt.

Kernaussagen

Top 8 KPIs

Best Practice Unternehmen

Kommentar

Anteil qualitativer Informationen im jeweiligen Berichtsformat

Best Practice Zitat

29 Identifizieren KPIs berichtet (SAP) gefolgt von Volkswagen (V), im Geschäftsbereich am Interaktion zu den in dieser Kategorie erfassten Themen.

Nahzu durchgängig informiert wird über die Relevanz von Mitarbeiter- und Führungsthemen. Einige Unternehmen beschreiben entsprechende Maßnahmen und Prozesse – zum Beispiel das Talent Management oder konkrete Talent- und Weiterbildungsprogramme für verschiedene Mitarbeitergruppen.

Etwas seltener wird der Performance-Management-Prozess beschrieben. Kaum ein Unternehmen erläutert jedoch, wie dieser konkret mit den Führungsprozessen der Führungsthemen bzw. der Mitarbeiter verknüpft ist.

„ *Unternehmern verbunden mit der wirtschaftlich soliden Basis sind in der BMW Group des Humankapital und die intellektuelle Kapital. (...) mit Blick auf die Herausforderungen der Zukunft spielen sie eine Schlüsselrolle.*

Quelle: Nachhaltigkeitsbericht 2020, S. 66, BMW

Die Investorenperspektive

Interviews mit Vertretern von EOS at Federated Hermes, DWS und Union Investment illustrieren konkrete Anforderungen von nationalen und internationalen Investoren an das HCM-Reporting und ergänzen die Erkenntnisse der Studie.

Handlungsempfehlungen für CHROs, IR-Verantwortliche und Arbeitnehmervertreter

Basierend auf den Studienergebnissen haben die Studienpartner DGFP, DIRK und Academy of Labour Handlungsempfehlungen für CHROs bzw. Personalverantwortliche, Investor Relations-Verantwortliche sowie Arbeitnehmervertreter in Aufsichts-, Betriebs- und sonstigen Mitbestimmungsgremien erarbeitet.

Handlungsempfehlungen CHROs und Personalverantwortliche

Risico Capital Management im Fokus institutioneller Investoren - Für Gates und Lynch darüber!

Auf der Seite von CHROs und Personalverantwortlichen in Unternehmen regnet es bei den Handlungsempfehlungen. Was ist das Ziel? Die Handlungsempfehlungen sind in drei Hauptkategorien unterteilt: **1. Risikoprüfung**, **2. Kommunikation** und **3. Personalmanagement**. Die Handlungsempfehlungen sind in drei Hauptkategorien unterteilt: **1. Risikoprüfung**, **2. Kommunikation** und **3. Personalmanagement**.

Was ist das Ziel? Die Handlungsempfehlungen sind in drei Hauptkategorien unterteilt: **1. Risikoprüfung**, **2. Kommunikation** und **3. Personalmanagement**.

Handlungsempfehlungen Arbeitnehmervertreterinnen in Aufsichts- und Betriebsräten

Eine erweiterte Aufgabe des Aufsichtsrats ist die Prüfung des Jahresabschlusses und der Berichterstattung des Unternehmens. Dies ist ein zentraler Punkt des Jahresabschlusses und gehört zu den Aufgaben des Aufsichtsrats.

Das Verständnis der eigenen Verantwortung von Unternehmen, der Corporate Social Responsibility, ist aber nicht nur die Verantwortung der Aufsichtsratsmitglieder, sondern auch die Verantwortung der Arbeitnehmervertreterinnen in Aufsichts- und Betriebsräten.

1 Über die Rolle der Aufsichtsratsmitglieder in der Aufsichtsratsarbeit wird in der Regel berichtet. Die Aufsichtsratsmitglieder sind in der Regel für die Aufsichtsratsarbeit zuständig.

2 Die Aufsichtsratsmitglieder sind in der Regel für die Aufsichtsratsarbeit zuständig.

3 Die Aufsichtsratsmitglieder sind in der Regel für die Aufsichtsratsarbeit zuständig.

4 Die Aufsichtsratsmitglieder sind in der Regel für die Aufsichtsratsarbeit zuständig.

5 Die Aufsichtsratsmitglieder sind in der Regel für die Aufsichtsratsarbeit zuständig.

Handlungsempfehlungen Investor Relations

Risico Capital Management im Fokus institutioneller Investoren - Für Gates und Lynch darüber!

Was also ist zu tun? Die Handlungsempfehlungen sind in drei Hauptkategorien unterteilt: **1. Risikoprüfung**, **2. Kommunikation** und **3. Personalmanagement**.

1 Die Handlungsempfehlungen sind in drei Hauptkategorien unterteilt: **1. Risikoprüfung**, **2. Kommunikation** und **3. Personalmanagement**.

2 Die Handlungsempfehlungen sind in drei Hauptkategorien unterteilt: **1. Risikoprüfung**, **2. Kommunikation** und **3. Personalmanagement**.

3 Die Handlungsempfehlungen sind in drei Hauptkategorien unterteilt: **1. Risikoprüfung**, **2. Kommunikation** und **3. Personalmanagement**.

Die Studienautoren



Kay Bommer

DIRK – Deutscher Investor
Relations Verband
kbommer@dirk.org



Frank Gierschmann

hkp///group
frank.gierschmann@hkp.com



Kai H. Helfritz

DGFP – Deutsche Gesellschaft
für Personalführung e.V.
Helfritz@dgfp.de



Anna-Maria Hirschfeld

hkp///group
anna.hirschfeld@hkp.com



Tanja Jacquemin

Academy of Labour
tanja.jacquemin@academy-of-labour.de



Petra Knab-Hägele

hkp///group
petra.knab-haegele@hkp.com



Michael H. Kramarsch

hkp///group
michael.kramarsch@hkp.com



Dr. Harriet Sebald

hkp///group
harriet.sebald@hkp.com

Bezug des Studienreports

Der komplette Report zum hkp///group HCM Monitor DAX 2021 ist zum Preis von **275 Euro zzgl. MwSt.** als PDF-Dokument erhältlich.

Kunden der hkp///group, Mitglieder der DGFP, des DIRK sowie Unterstützer der Academy of Labour können das komplette Studiendokument zu Sonderkonditionen beziehen.

Bestellung & Kontakt:

Thomas Müller, hkp///group
info@hkp.com
+49 176 100 88 237

**Bestellen Sie jetzt
Ihr Exemplar!**