

Verantwortung

Das Magazin für Nachhaltigkeits- und CSR-Manager



BESSER ZU ZWEIT

Nachhaltigkeit spielte bei Eon in der Vergangenheit eine untergeordnete Rolle. Nun wollen Frank Plümacher und Andreas Rörig alles anders machen. Ein Werkstattbericht aus der neu aufgebauten Nachhaltigkeitsabteilung.

MITTELSTAND BAUT AUF Nachhaltigkeitsmanagement im Familienunternehmen

SCHWERPUNKT MESSEN & STEUERN Metro, Hypovereinsbank, Generali, Vaude

ENGAGEMENTDIALOG Investoren als Treiber nachhaltiger Unternehmensführung



Eine Investorenvertreterin unterhält sich im Rahmen eines Treffens in Australien mit dem Sustainability-Manager von Wesfarmers.

Engagementdialog

EINE SACHE DES VERTRAUENS

Firmen, die Umwelt, Sozial- und Governanceaspekte in ihrer Führung berücksichtigen, liefern längerfristig eine bessere Performance. Dieser Prozess lässt sich aktiv anschieben. Text: Patrick Wirth

INSTITUTIONELLE INVESTOREN VERWALTEN sehr breit diversifizierte Portfolios und sind über unterschiedliche Wertpapiere weltweit an Unternehmen beteiligt. Der Wert dieser Beteiligungen soll längerfristig erhalten, geschützt und wenn möglich gesteigert werden. Es gilt, eine ganzheitliche Bewertung von Chancen und Risiken vorzunehmen so-

wie wachsam auf die Entwicklung von Frühindikatoren zu achten, welche den Unternehmenswert beeinflussen können. Institutionelle Investoren sind auch zunehmend davon überzeugt, dass Unternehmen trotz hervorragender finanzieller Kennzahlen und guter Wertschöpfung mit Risiken konfrontiert werden können, die nur durch besondere Manage-

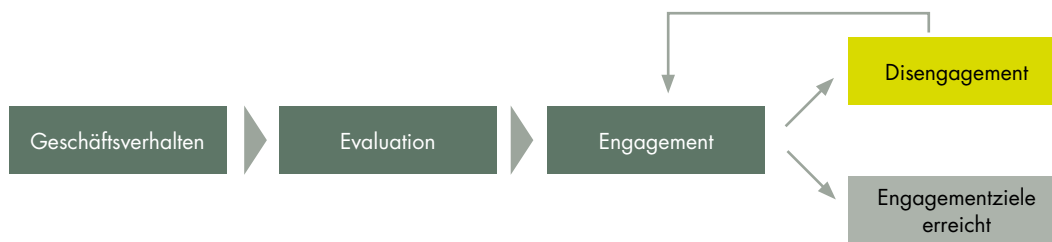
ment- und Führungsqualitäten adäquat gehandhabt werden können. Das Beispiel von Volkswagen zeigt, dass nicht nur deren Automobile, sondern auch der ganze Aufsichtsrat sowie das Management des Unternehmens auf den Prüfstand gestellt werden können, wenn der Verdacht besteht, dass internationale Normen und Standards verletzt werden.

närsrechten oder dem publikumswirksamen Auftreten auf der Hauptversammlung zu tun. Vielmehr geht es um einen ganzjährigen konstruktiven Dialog, der materielle Neuinformationen in den Portfoliomanagementprozess des Investors zurückspielt.

Angestoßen werden kann dieser Dialog etwa im Rahmen einer proaktiven En-

Desinvestitionen nicht ausgeschlossen

Der Prozess eines Engagementsdialogs



Quelle: GES

Im Umkehrschluss führen dieses und viele weitere Beispiele bei Investoren zu der Erkenntnis, dass Unternehmen mit guten Führungsstrukturen – und dazu gehört auch das Management von Umwelt-, Sozial- und Corporate-Governance-Aspekten (ESG) – längerfristig eine bessere risikoadjustierte Performance liefern. Um diese Führungsqualitäten aus Sicht des Investors besser zu verstehen, eignet sich der Engagementdialog, dessen finanzielle Relevanz sich in mehreren Prämissen ausdrückt. Engagement strebt zunächst nach positiven Veränderungen in der Geschäftspraxis, denn diese Veränderungen können die Bewertung des Unternehmens beeinflussen. In der Geschäftspraxis kommt es dadurch zu Neuinformationen bezüglich dieser Veränderungen. Diese Informationen können in weiterer Folge eine Frühindikation für die künftige Bewertung des Unternehmens sein. Eine Berücksichtigung dieser Frühindikatoren führt schlussendlich zu besser fundierten Anlageentscheidungen.

WIE FUNKTIONIERT DAS?

Investoren stellen zunächst ESG-relevante und kontextbezogene Fragen und analysieren die Antworten des Unternehmens. Dieses Vorgehen hat in erster Linie nichts mit der Wahrnehmung von Aktio-

engagementstrategie, indem zum Beispiel in selektiven Themen (Klimawandel, Palmöl, Wasser, Geschäftsaktivitäten in Konfliktregionen etc.) strategisch wichtige Unternehmen aus dem Portfolio für einen Engagementdialog selektiert werden. In einer reaktiven Strategie hingegen folgt ein Engagementdialog kontroversen Vorkommnissen oder Geschäftspraktiken wie zum Beispiel Verletzung von Menschenrechten, Kernarbeitsnormen, Umweltstandards, Corporate-Governance-Standards oder Korruption. Als normative Basis dienen dabei international anerkannte Richtlinien wie zum Beispiel der UN Global Compact oder die OECD-Richtlinien für multinationale Unternehmen. Ein schwerwiegender oder systematischer Verstoß gegen diese Richtlinien löst den reaktiven Engagementdialog aus.

Gemeinsam haben beide Strategien, dass sie mit einem erheblichen Zeit- und Kostenaufwand verbunden sind. Folglich spielt die Konzentration von Ressourcen eine sehr zentrale Rolle, denn nur wenige Pensionsfonds oder Vermögensverwalter können diesen Aufwand mit internen Kapazitäten bewältigen. In der Regel setzen sie auf Zusammenarbeit mit anderen Investoren beziehungsweise lassen die Engagementdialoge von externen Dienstleistern ausführen. Als Dialoginstrumente >

Fallbeispiel Konfliktregion Westsahara

Engagementfall	<p>Wesfarmers Ltd. – im Zusammenhang mit illegalem Rohstoffabbau</p> <p>Westsahara – ein Territorium an der Nordwestküste von Afrika, circa 150 Kilometer entfernt von Fuerteventura – wurde nach dem Abzug der ehemaligen Kolonialmacht Spanien im Jahr 1976 von Marokko beansprucht und größtenteils annektiert. Die während der Kolonialzeit lokale Bevölkerung umfasst circa 300.000 Sahrauis, welche im Ausland oder in von der UNO versorgten Flüchtlingslagern in der algerischen Wüste leben. In diesem bis heute ungelösten völkerrechtlichen Konflikt kämpfen die Sahrauis für einen unabhängigen Staat. Im Jahr 2002 hat der Untergeneralsekretär für Rechtsfragen der Vereinten Nationen zum Konflikt in der Westsahara Stellung genommen: Marokko hat kein Recht auf Rohstoffabbau in der Westsahara, wenn dies unter Missachtung der Interessen der lokalen Bevölkerung in der Westsahara geschieht.</p> <p>In diesem Kontext hat CSBP – eine Tochtergesellschaft des großen australischen Industriekonglomerats Wesfarmers – jahrelang Phosphatgestein zwecks Düngemittelproduktion aus der Westsahara importiert und dadurch die marokkanische Besetzung des Gebiets indirekt mitfinanziert.</p> <p>Der Sachverhalt steht im Widerspruch zu den UN Global-Compact-Prinzipien 1 und 2 zu Menschenrechten, dem OECD-Leitsatz Nummer IV für multinationale Unternehmen sowie dem Kapitel 2 der UN Guiding Principles on Business and Human Rights.</p>
Engagementziel	<p>Wesfarmers/CSBP sollte sich dazu bekennen, generell und auch in weiterer Zukunft kein Phosphatgestein mehr aus der Westsahara zu importieren. Ein weiteres Ziel war die Anerkennung des Selbstbestimmungsrechts der lokalen Bevölkerung gemäß dem internationalen Pakt für bürgerliche und politische Rechte.</p>
Meilensteine	<p>Durch zusätzliche Investitionen konnte Wesfarmers/CSBP im März 2012 eine neue RTO-Anlage (Anlage zur thermisch-regenerativen Abluftreinigung) in Betrieb nehmen. Diese Technik ist nicht neu, kam aber bis dahin noch nicht in der Düngemittelindustrie zum Einsatz. Sie ermöglicht dem Unternehmen, Phosphatgestein aus unterschiedlichen Herkunftsländern weiterzuverarbeiten. Zuvor gab es aufgrund chemischer Eigenschaften eine Abhängigkeit von Phosphatgestein aus der Westsahara.</p> <p>Seither hat das Unternehmen kein Phosphat mehr aus der Westsahara importiert und entsprechende Zusagen Jahr für Jahr bestätigt.</p>
Fazit	<p>Nach 94 Kontakten mit dem Unternehmen (inklusive persönlicher Meetings und von Investoren gemeinsam unterzeichneter Briefe) sind die Engagementziele teilweise erreicht. Zwar wurde seit vier Jahren kein Phosphatgestein mehr aus der Westsahara importiert. Jedoch steht diesbezüglich von Seiten des Unternehmens ein klares Bekenntnis für die Zukunft noch aus.</p> <p>Zudem fordern Investoren proaktivere Supply-Chain- und Menschenrechtsrichtlinien, die sämtliche Geschäftsaktivitäten des Unternehmens umfassen. Ihre Dringlichkeit wurde 2015 durch Vorfälle bei einem weiteren Tochterunternehmen von Wesfarmers bestätigt.</p>

kommen E-Mails, Konferenzgespräche, persönliche Meetings, Besuche vor Ort oder gemeinsam unterzeichnete Anschreiben zum Einsatz.

DREI JAHRE

Erfolgreiche Dialoge folgen einem disziplinierten Prozess mit klar definierten Zielvorgaben, einer Begründung, einer Engagementstrategie sowie einem Zeitplan. Während dieses Prozesses können unterschiedliche Meilensteine definiert und erreicht werden. In der Regel ist ein circa dreijähriges Engagement sinnvoll. Dennoch gibt es keine maximale Dauer, und der Dialog wird in der Regel fortgeführt, solange Fortschritte hinsichtlich der definierten Engagementziele ersichtlich sind und das Unternehmen Antwortbereitschaft zeigt. Konsequenterweise wer-

den auch Desinvestitionen in Betracht gezogen, sollte trotz sämtlicher Anstrengungen kein Fortschritt mehr in Aussicht stehen.

Anhand des Beispiels in der Tabelle oben werden Ziele und Ausrichtung eines Engagementdialogs erläutert, und es wird aufgezeigt, wie auf Grundlage eines Engagementdialogs die Nachhaltigkeit insgesamt bei Unternehmen vorangetrieben wird. Im Kontext von nachhaltigen Geldanlagen gilt der Engagementdialog – vor allem im Vergleich zu einem Ansatz auf Basis von Ausschlusskriterien – als wirksame und nachhaltigkeitsfördernde Strategie. ▲

Patrick Wirth leitet die Schweizer Niederlassung von GES, einem unabhängigen Engagement-Dienstleister mit Hauptsitz in Stockholm.