



Juli 2022

Engagement nach der Corona-Krise: Erkenntnisse **Aktives Engagement**

Marketing Kommunikation

Thema

Die Welt wird nie mehr dieselbe sein

Die langfristigen Beziehungen der Unternehmen zu ihren Stakeholdern wurden durch die Corona-Krise stark beeinträchtigt

Die Pandemie hat die Spielregeln sowohl auf individueller als auch auf kollektiver Ebene verändert. Sie hat die Weltwirtschaft aus zahlreichen verschiedenen Perspektiven beeinflusst. Sie führte nicht nur zu einer kurzfristigen finanziellen Belastung, sondern zwang mehrere Unternehmen auch dazu, ihre langfristigen Strategien zu überdenken.

In unserem Research haben wir untersucht, wie sich die Beziehungen zu den Stakeholdern verändert haben und welche Veränderungen nun als „neuer normaler“ Geschäftsbetrieb für investierte Unternehmen innerhalb Candriam gelten. Infolgedessen und im Rahmen einer Mitte 2021 gestarteten Engagement-Kampagne **sind die Auswirkungen der Pandemie auf das Humankapital-Management und die Struktur der Lieferkette sowie die Veränderungen im Verbraucherverhalten und -trends zu unseren bevorzugten Untersuchungsbereichen geworden.**



Teil I

Beispiellose Ereignisse haben den „ESG-Fokus“ ins Licht gerückt

Das Jahr 2020 hat die Welt in Aufruhr versetzt

Die Corona-Pandemie hat unser Leben in einer Weise beeinflusst, die wir uns vorher nicht einmal vorstellen konnten. Innerhalb weniger Tage verbreitete sich weltweit Panik. Die Krankenhäuser füllten sich in kürzester Zeit und es gab immer seltener freie Betten auf den Intensivstationen. Die Warteschlangen in den Apotheken und Supermärkten wurden immer länger, weil die Menschen sich so gut wie möglich eindecken wollten. Das vielleicht symbolischste Bild der Pandemie war der Blick aus der Vogelperspektive auf leere Straßen in allen großen Hauptstädten Europas. Die Regierungen vieler westlicher Länder wurden von der raschen Eskalation überrascht und beschlossen, ihre Wirtschaft (fast) vollständig lahmzulegen und nur noch den Betrieb weniger Unternehmen (die „wesentliche Dienstleistungen“ erbringen) zuzulassen. Es war der Beginn einer tiefen gesundheitlichen, wirtschaftlichen und sozialen Krise mit unmittelbaren und immensen Auswirkungen auf die Wirtschaft.

Die Beschränkungen und die Verlangsamung bzw. Einstellung der Tätigkeit brachten mehrere Unternehmen in finanzielle Bedrängnis. Die Maßnahmen der Regierungen und Zentralbanken sowie die Verbesserung der gesundheitspolitischen Situation und die Einführung der Impfstoffe schienen die Weltwirtschaft wieder auf das Niveau vor der Pandemie zu bringen. Als wir bei Candriam einen ausführlicheren Research durchführten, stellten wir jedoch fest, dass dies nicht der Fall war.

Obwohl sich die Zahlen (Einnahmen, Volumen, Kosten usw.) wieder normalisierten, hatten sich einige Verfahren und Strukturen endgültig geändert.

Die Corona-Pandemie rückte mehrere Themen in das „ESG-Rampenlicht“

Zuallererst mussten wichtige Gesundheits- und Sicherheitsfragen geklärt werden. In Verbindung mit dem Bestreben, die Einstellung wesentlicher Dienstleistungen zu vermeiden, trugen diese zu erheblichen Ungleichheiten im Bereich der Beschäftigung bei. Abgesehen von den landesweiten Folgen und dem Fokus auf die Auswirkungen auf das Management der Unternehmen, stellten diese Probleme ein großes Risiko für das **Humankapital-Management** dar und führten ein Jahr nach Ausbruch der Pandemie zu Schwierigkeiten bei der Einstellung und Bindung von Talenten („die große Resignation“).

Aber auch die in den verschiedenen Ländern verhängten Beschränkungen, sowohl in den Industrie- als auch in den Schwellenländern, wirkten sich auf die **globale Lieferkette** mit nachhaltigen Folgen auf die Effizienz der Betriebsabläufe aus. Die Verlangsamung der Tätigkeiten in Verbindung mit der Verschlechterung der Gesundheits- und Sicherheitsbedingungen verschärfte bestehende Bedenken, wie den Schutz der Arbeitnehmerrechte entlang der Lieferkette und stellte das Konzept der flachen Welt von Thomas L. Friedman in Frage, das globalisierte Geschäftsmodelle und Wertschöpfungsketten grundlegend in Frage stellt. Darüber hinaus hat die Pandemie die **Verbrauchermuster und die Konsumgewohnheiten** in vielen Branchen geprägt.

In allen zuvor genannten Beziehungen zwischen den Stakeholdern, ist der exponentielle Trend der Digitalisierung wahrscheinlich am deutlichsten zu erkennen und wird inzwischen als „neue Normalität“ angesehen. Es ist von entscheidender Bedeutung, sich einen vollständigen Überblick über die zugrundeliegenden Triebkräfte solcher Veränderungen zu verschaffen, ebenso wie über die stilleren Trends, die die Unternehmensführung

langfristig beeinflussen werden. Wir haben uns bewusst in dieser Engagement-Kampagne dafür entschieden, nicht auf den Verlust der biologischen Vielfalt und die zunehmende Belastung der Ökosysteme als wahrscheinlichen Ursprung dieser Pandemie (Virus, das nach einer Mutation über Tiere auf den Menschen übergeht) einzugehen. Diese Themen sind Gegenstand separater Engagement-Kampagnen.

Eine andere Sichtweise

Zwei Jahre nach Beginn der Pandemie ist es an der Zeit, sich hinzusetzen und über die Geschehnisse während der Krise nachzudenken, aber auch, um besser zu verstehen, wie die Unternehmen, in die wir investieren, in der Zeit nach der Corona-Krise positioniert sind. Wir wollen nicht nur die Auswirkungen der Pandemie auf das Geschäftsfeld der Unternehmen, sondern auch auf ihre langfristigen Beziehungen zu den Stakeholdern erfassen. Zu diesem Zweck bewerten wir die damit verbundenen neuen Herausforderungen, Risiken und Chancen sowie die entsprechende Widerstandsfähigkeit. Und schließlich wollen wir die Verbesserung der Praktiken unterstützen, wenn dies sinnvoll ist.

Wir haben diese Kampagne in Zusammenarbeit mit unserem Team von ESG & Fundamental Sector Analysts und Portfolio Managers verschiedener Anlagestrategien entwickelt: Fundamental Equity-Strategien für europäische und Schwellenländerpapiere sowie themenbezogene Anlagen und globale Kreditstrategien. Die im Rahmen dieser Kampagne gesammelten Informationen fließen in den ESG-Analyserahmen ein, der von unseren Sektoranalysten verwendet wird, um ihn an die neue Geschäftsordnung nach der Corona-Krise anzupassen. Dies bot auch eine Gelegenheit für unsere Anlageteams zu untersuchen, inwiefern die sich verändernden ESG-Faktoren zur finanziellen Stabilität der Unternehmen beitragen oder nicht.

Neue Schwerpunktbereiche

Das ESG-Team begann mit dieser Kampagne, indem es die wichtigsten Themen auf Sektorbasis ermittelte und für jedes dieser Themen eine Liste sachbezogener Fragen erstellte. Danach setzten wir uns mit unseren Portfoliomanagern/ Fundamentalanalysten in Verbindung, um uns auf vorrangige Themen und Zielunternehmen zu einigen. Diese wurden je nach Interesse der Teams und dem damit verbundenen Risikoniveau bzw. der Bedeutung der Änderungen festgelegt. Wir haben die Auswahl der Themen und Fragen für jedes Unternehmen sowie die Formulierung der Fragen an sich je nach der Art ihrer Geschäftstätigkeit angepasst.

Bei den Themen standen **Veränderungen im Verbraucherverhalten und -trends, Störungen der Lieferkette und Praktiken des Humankapital-Managements von Unternehmen** an erster Stelle.

Was die Ziele des Engagements betrifft, so fiel die Wahl auf **23 Unternehmen**. Das Gastgewerbe, der Einzelhandel sowie der Nahrungsmittel- und Getränkehandel sind die vorherrschenden Sektoren in unserer Stichprobe. Die Sektoren Transport und Gesundheitswesen sind hier bewusst nicht vertreten: Da sie während der Pandemie die meiste Aufmerksamkeit auf sich gezogen haben, hielten es sowohl unsere Analysten als auch die Fondsmanager für besser, die weniger berücksichtigten Sektoren in den Vordergrund zu rücken. Nachfolgend finden Sie eine detaillierte Liste der Zielunternehmen pro Sektor.

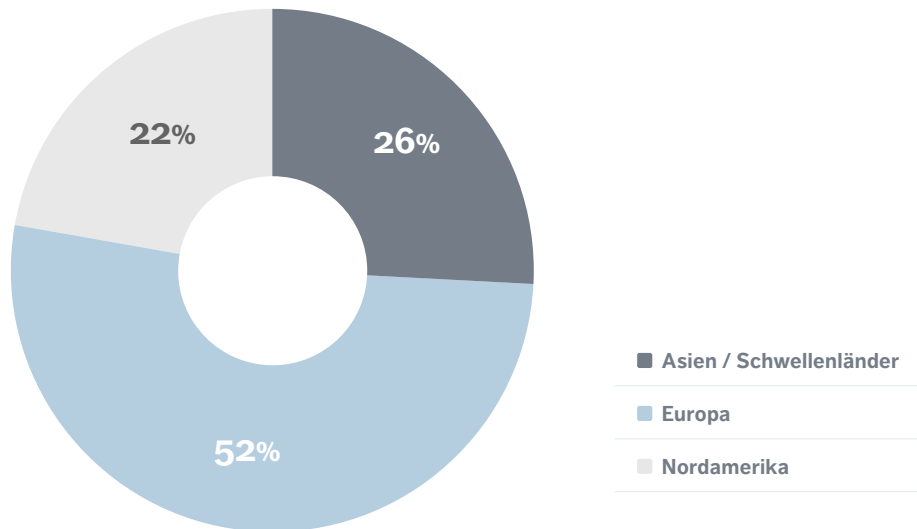
Anzahl der kontaktierten Unternehmen nach Sektor

	Automobile	2
	Hotels, Restaurants und Freizeit	4
	Technologie und Halbleiter	2
	Textil- und Luxusgüter	1
	Gewerbliche Dienste	1
	Lebensmittel, Getränke und Tabak	2

Quelle: Candriam

	Baustoffe	1
	Maschinen	2
	Elektrobereich	1
	Lebensmittel- und Basisartikele Einzelhandel	2
	Immobilien	1
	Groß- und Einzelhandel	4

Geografische Herkunft der 23 Unternehmen in unserer Stichprobe



Quelle: Candriam

Beispiele für Fragen, die wir pro Thema übermittelt haben

Veränderung im Verbraucherverhalten und -trends	<p>1. Wurde die Geschäftstätigkeit des Unternehmens durch das veränderte Verbraucherverhalten nach der Pandemie beeinträchtigt? Falls ja, wie hat sich die Geschäftstätigkeit des Unternehmens weiterentwickelt?</p> <p>2. Welche Initiativen haben Sie ergriffen, um besser auf neue Verhaltensmuster und Anforderungen reagieren zu können?</p>
Lieferketten-Management	<p>1. Wie hat sich die Pandemie langfristig auf die Organisation Ihrer Lieferkette ausgewirkt? Genauer gesagt: Erwägen Sie einen Plan, der die Verlagerung der Produktion einschließt? Wenn ja, wie wollen Sie Ihre Beziehungen zu Ihren Lieferanten und Arbeitnehmern gestalten, um so die damit verbundenen Risiken zu mindern? Haben Sie außerdem neue Lieferanten erkundet oder systematischer nach alternativen Lieferanten gesucht?</p> <p>2. Die Corona-Krise hat Herausforderungen mit sich gebracht (z. B. eingeschränkte Mobilität, Quarantänevorschriften usw.), die die optimalen Due Diligence-Bemühungen für die eigenen Geschäftstätigkeiten und die Geschäftstätigkeiten der Lieferanten behindern. Hat das Unternehmen Fernprüfungen/-bewertungen seiner Lieferanten durchgeführt?</p>
Humankapital-Management	<p>1. Welche Anstrengungen wurden/werden unternommen, um eine kontinuierliche Beschäftigung während der Corona-Krise zu unterstützen und eine dauerhafte Stellenreicherung zu vermeiden? Wurden aufgrund der Pandemie Stellenreicherungen vorgenommen? Wenn Mitarbeiter beurlaubt wurden, welche Leistungen und Unterstützung wurden gewährt und für wie lange?</p> <p>2. Hat die Pandemie zu erhöhten Schwierigkeiten bei der Rekrutierung geführt (Mangel an Fachkräften) und wie gehen Sie mit diesem Problem um?</p>

Teil II

Veränderungen im Verbraucherverhalten und -trend

Wenn überhaupt, dann hat die Pandemie unseren Lebensstil völlig verändert. Einige dieser Muster der „neuen Normalität“, wie z. B. der Beginn von Homeoffice und die Zunahme des Online-Shoppings, sind Teil des allgemeinen Trends der Digitalisierung. Der Grad der Vernetzung zwischen Menschen und Dienstleistungen war noch nie so hoch wie heute, und die Zahl der Geschäftsreisen hat sich erheblich verringert, wodurch Zeit und Ressourcen (finanzielle und nicht-finanzielle) eingespart werden können.

In unseren Gesprächen mit Unternehmen wurde jedoch deutlich, dass die meisten durch die Pandemie ausgelösten Veränderungen nicht plötzlich eintraten, sondern lediglich Teil eines langfristigen Trends waren. Die beschleunigte Digitalisierung ist wahrscheinlich das offensichtlichste Beispiel.

Wir können unsere Zielunternehmen leicht in zwei verschiedene Kategorien einteilen: diejenigen, die bereits vorbereitet waren, und diejenigen, die bei Ausbruch der Pandemie hinterherhinkten.

Einzelhandel

Im ersten Fall fielen die Auswirkungen begrenzt aus, während sich die Unternehmen im zweiten Fall schnell anpassen und andere Einnahmequellen finden mussten. Die von uns befragten **Einzelhandelsunternehmen** schienen eindeutig am besten darauf vorbereitet zu sein. Zu Beginn der Pandemie änderte sich ihre Geschäftstätigkeit von heute auf morgen, und die Einzelhändler reagierten schnell und planten sie neu, um ein reines Online-Erlebnis zu ermöglichen, ohne extreme finanzielle Verluste oder logistische Probleme zu erleiden. Das Gewerbeimmobilienunternehmen, mit dem wir

uns unterhalten haben, hatte den Übergang zum Online-Shopping und zum „Onlinekauf mit Abholung im Geschäft“-Erfahrung weniger intuitiv vorausgesehen, während es seine Pipeline verkleinerte und sein Portfolio an gemischt genutzten Gebäuden vergrößerte. Auf diese Weise konnte das Unternehmen die Auswirkungen auf seine Einnahmen begrenzen, sich aber auch auf die schrittweise Lockerung der Beschränkungen vorbereiten, da sich der Trend zum Omni-Channel-Shopping im Jahr 2022 beschleunigte.

Gastgewerbe

Andererseits hat der Rückgang der Geschäftsreisen den Sektor des **Hotel- und Gaststättengewerbes** sehr hart getroffen. Sie hatten die Telearbeit als einen Trend identifiziert, von dem sie erwarteten, dass er sich langfristig entwickeln würde, jedoch nicht so schnell und so radikal. Nach einer anfänglichen Phase der ausschließlichen Telearbeit nahmen die Unternehmen unterschiedliche Haltungen in Bezug auf die Telearbeit ein: freie Wahl in Bezug auf Telearbeit, keine Telearbeit oder hybride Lösungen. Die Geschäftsreisen haben das Niveau von vor der Pandemie nicht wieder erreicht und es ist auch nicht zu erwarten, dass dies eintreffen wird. Die Hotelbesitzer waren auf diese Situation nicht vorbereitet, zeigten sich aber erfinderisch. Zunächst bereiteten sie sich auf den Aufschwung der Freizeitreisen vor, indem sie weniger standardisierte Hotels, sogenannte „Lifestyle-Hotels“, entwickelten, in denen die Kunden mehr Zeit in Lobbys und Bars verbringen. Zweitens passten sie ihr Angebot für Geschäftsreisende an, da sie davon ausgingen, dass Geschäftsreisen künftig häufiger mit Freizeitaktivitäten kombiniert werden („Bleisure“): Lobbys werden in Arbeitsbereiche umgewandelt, in denen Kunden empfangen werden können, die eine Lösung für die Fernarbeit benötigen.

Agrar- und Ernährungswirtschaft, Lebensmittel Einzelhandel, Restaurants

Diese zunehmende Bedeutung der Freizeit und der Selbstversorgung war auch in der **Agrar- und Ernährungswirtschaft, im Lebensmitteleinzelhandel und im Gaststättengewerbe** zu beobachten. Dies ist ein weiterer Beweis dafür, dass die Pandemie die Bedeutung eines gesunden Lebensstils verstärkt hat. Das Bewusstsein der Kunden für die gesundheitlichen Vorteile der Produkte ist größer denn je, und wie sich in unseren Gesprächen

mit den Unternehmen herausstellte, ist auch der Imbiss-Sektor nicht verschont geblieben. Für ein bestimmtes, von uns befragtes Unternehmen, das in dieser Branche tätig ist, haben die durch die Pandemie ausgelösten Veränderungen die Erwartungen bestätigt und erhöht, die mit den Säulen Gesund/Natürlich verbunden sind, was ihre Bemühungen und Investitionen in diesem Bereich im letzten Jahrzehnt belohnt hat. Sie freuen sich nun darauf, intern und extern Verbesserungen zu erreichen.

Die meisten der befragten Unternehmen haben jedoch auch den Rückgang der Kaufkraft in bestimmten Bevölkerungsgruppen im Blick (der sich seit der jüngsten Energiekrise nach dem Krieg in der Ukraine noch verstärkt hat). Wir stellten mit Interesse fest, dass Unternehmen, die die Kreislaufwirtschaft in ihre Strategie aufgenommen hatten, in solch einem Umfeld besser durch die Krise kamen und damit bewiesen, dass Widerstandsfähigkeit und Nachhaltigkeit einhergehen können.

Anpassung ist der Schlüssel

Die befragten Unternehmen, die am wenigsten betroffen waren, waren auch diejenigen, die solide aufkommende Trends erkannt und sie kurz-/ mittelfristig in ihren Investitionsplan integriert hatten. Diese vorausschauende Denkweise sowie die Fähigkeit, Investitionen in Innovation und die Messung der Verbrauchererwartungen aufrechtzuerhalten, sollten bei der Bewertung der Widerstandsfähigkeit der Unternehmen definitiv im Mittelpunkt der ESG-Analyse stehen. Seit jeher werden Investitionen in die Aus- und Weiterbildung der Belegschaft, in die Vielfalt (in Bezug auf Erfahrung, Geschlecht, Nationalität/ ethnische Zugehörigkeit, Alter usw.) und in die Weitergabe von Wissen bei unserer ESG-Analyse berücksichtigt, wenn es darum geht, wie gut das Unternehmen die Erwartungen seiner Kunden erfüllt. Wir sind der Meinung, dass die Pandemie ihre Bedeutung nur bestätigt hat, da sie der Schlüssel zur Flexibilität der Unternehmen sind.

Teil III

Lieferketten- Management

Die Auswirkungen der Pandemie auf die Lieferkette waren sowohl schwerwiegend als auch weitreichend. In den letzten zwei Jahren wurde viel darüber geschrieben, wobei die finanziellen Schwierigkeiten der Unternehmen ausführlich analysiert wurden. Die restriktionsbedingte Schließung von Fabriken in den Schwellenländern in Verbindung mit einer steigenden Nachfrage nach Technologieprodukten und einem Mangel an Rohstoffen führte zu Auftragsstornierungen und Lieferverzögerungen.

Unser Engagement galt natürlich den Auswirkungen der Pandemie auf die langfristigen Strategien der Unternehmen in Bezug auf die Lieferkette. Genauer gesagt haben wir die Suche nach alternativen/neuen Lieferanten und die Verlagerung der Produktion untersucht.

Auch hier **hat die Krise nur bestehende Trends beschleunigt**: Globalisierte Geschäftsmodelle, die durch eine umfangreiche und komplexe Lieferkette gestützt werden, hatten bereits einige Schwachstellen aufgewiesen. Qualitätsprobleme, Patentverletzungen, politische Spannungen, die das Risiko eines Lieferstopps erhöhen, die Entwicklung der Klimavorschriften, die die Verlagerung einiger Branchen unterstützen, waren einige der Gründe, die mehrere Unternehmen dazu veranlasst haben, nach alternativen Lösungen zu suchen. Die befragten Unternehmen erläuterten uns ihre verschiedenen Ansätze, von denen Folgende am häufigsten genannt wurden:

- die allgemeine Konsolidierung der Lieferkette,
- die Optimierung der lokalen Beschaffung und der „Local-for-Local“-Strategie,
- die Suche nach neuen/alternativen Lieferanten,
- die Entwicklung neuer Technologien, die auf

einen geringeren Verbrauch von Rohstoffen ausgerichtet sind

- die Änderung des geografischen Mix entlang der Lieferkette im Falle der Tätigkeit in risikobehafteten Ländern.

Allerdings sollte niemand die Lieferanten als leicht austauschbar betrachten. Dies gilt insbesondere für Sektoren, in denen F&E sowohl von den Lieferern als auch von den Kunden unterstützt wird oder wenn die den Lieferanten übertragenen Aufgaben Spitzentechnologie oder seltenes Know-how erfordern. In diesem Sinne ist die Aufrechterhaltung guter und nachhaltiger Beziehungen zu Lieferanten oder Geschäftspartnern im Allgemeinen von wesentlicher Bedeutung.

Während der Pandemie gab es je nach Land große Unterschiede in der Höhe der staatlichen Beihilfen, und für viele Unternehmen verschlechterte sich die Anfälligkeit ihrer Geschäftspartner. Einige der befragten Unternehmen verfolgten einen äußerst proaktiven Ansatz, der von der Verlängerung der Zahlungsanforderungen bis zur Einrichtung von Unterstützungsfonds reichte.

Fokus auf Arbeitsbedingungen

Bei unserem Research haben wir besonders auf die Auswirkungen der Pandemie auf die ohnehin schon schwierigen **Arbeitsbedingungen** in einigen Lieferketten geachtet. In mehreren Sektoren befinden sich die das verarbeitende Gewerbe und die Beschaffung von Rohstoffen (die zu den arbeitsintensivsten Teilen der Lieferkette gehören) häufig in Ländern mit hohem Arbeitsrisiko. Für die Sorgfaltspflicht im Bereich der Menschenrechte, die während der Pandemie durchgeführt oder überprüft wurde, ergaben sich offensichtlich neue Risiken. Allerdings wurde eine andere Säule der Überwachung der Geschäftspartner im Bereich der Arbeits- und Menschenrechte stark beeinträchtigt: die Audits vor Ort. Die Überprüfung der Lieferkette ist seit jeher eine sehr wichtige und sensible Arbeit. Während der Pandemie war die Durchführung ordnungsgemäßer Audits angesichts der Anwesenheit von Arbeitnehmern in Ländern mit hohem Risiko besonders wichtig. Gleichzeitig stellten die Beschränkungen der Bewegungsfreiheit ein ernsthaftes Hindernis dar. Einige der befragten Unternehmen führten während der gesamten Pandemiezeit Audits in verschiedenen Formen durch, entweder vor Ort (dank Anwesenheit vor Ort), virtuell oder durch Selbstbeurteilungen. Die Grenzen solcher Ansätze sind jedoch bekannt, insbesondere bei den letzten beiden Optionen. Bei diesen Unternehmen erreicht die Zahl der Audits nun langsam wieder das Niveau von vor der Pandemie. Wenn die Situation auch nicht perfekt war, so ermöglichte sie es ihnen doch zumindest, engen Kontakt zu ihren Lieferanten zu wahren und möglichen Missbrauch einzuschränken. Einige Unternehmen gaben an, dass sie ihre Vertragsbeziehungen beendet

„Die Lieferkette der Zukunft wird mit Sicherheit weniger global und stärker lokal konzentriert sein“

haben, nachdem es Hinweise auf Verstöße gegen den existenzsichernden Mindestlohn und/oder moderne Sklaverei gab.

Das Fehlen von Audits während der Pandemie verschärfte das Risiko von Zwangsarbeit

Auf der anderen Seite hat ein Halbleiterunternehmen (hierbei handelt es sich um einen sensiblen Sektor), mit dem wir gesprochen haben, die Audits seiner Lieferkette während der Pandemie vollständig eingestellt. Mehrere NROs haben die Rückkehr von Praktiken verurteilt, die in einigen Ländern erheblich verringert werden konnten (z. B. Zwangsarbeit, insbesondere von Migranten), doch der plötzliche wirtschaftliche Aufschwung und der Arbeitskräftemangel, mit dem die Lieferanten konfrontiert sind, haben diese Risiken noch verstärkt. In solchen Fällen ist das lange Ausbleiben von Audits über mehrere Monate hinweg für uns ein echter Grund zur Sorge.

Die Diskrepanz zwischen den Ansätzen der befragten Unternehmen war in den Beziehungen zu den Lieferanten viel ausgeprägter als zu den Verbrauchern. Dies ist nicht wirklich eine Überraschung, aber die Störung der Kontinuität der Lieferungen, die in den Vordergrund gestellt wird, unterstreicht erneut die Bedeutung der Lieferanten. **Die Lieferkette der Zukunft wird mit Sicherheit weniger global und stärker lokal konzentriert sein** und im Idealfall weniger geopolitischen Risiken ausgesetzt sein. Die Achtung der grundlegenden Arbeits-/Menschenrechte sollte in unserem ESG-Analysemodell weiterhin im Mittelpunkt stehen, wobei der existenzsichernde Lohn stärker beachtet werden sollte. Ohne existenzsichernde Löhne gibt es keine Ersparnisse, was für die Arbeitnehmer und damit für die Gemeinschaft und die Wirtschaft, der sie angehören bzw. an der sie beteiligt sind, eine größere Anfälligkeit für unerwartete Ereignisse bedeutet.

Teil IV

Humankapital- Management

Neue Herausforderungen: Einstellung und Bindung von Mitarbeitern

Die durch die Pandemie verursachten Beschränkungen waren sehr streng. Zahlreiche Unternehmen in verschiedenen Branchen waren gezwungen, ihre Tätigkeit einzustellen. In einigen Sektoren (vor allem im Gastgewerbe und im Einzelhandel) bestand die erste Reaktion darin, die Belegschaft durch Stellenstreichungen und Beurlaubungen zu reduzieren. In einem solch unsicheren Umfeld standen viele Menschen ohne Gehalt da und machten sich große Sorgen über die Zukunft des Arbeitsmarktes. In Sektoren, die als wesentlich gelten oder in denen die Nachfrage während der Pandemie anstieg, befanden sich die Beschäftigten hingegen in einer schwierigen Situation. Durch die Kombination aus niedrigen Löhnen und schwierigen Arbeitsbedingungen

„Mit dieser Engagement-Kampagne wollten wir herausfinden, wie die Unternehmen das Engagement ihrer Mitarbeiter während und nach der Pandemie gehandhabt haben und welche Auswirkungen dies auf die Rekrutierung und Bindung von Mitarbeitern hatte.“

(die durch die Pandemie noch verschärft wurden) wurden viele Arbeitnehmer extrem gefordert. Daher waren die Auswirkungen der Pandemie auf das Humankapital-Management mehrerer Unternehmen auch nach Beginn des Aufschwungs noch deutlich sichtbar. Als gerechte Gegenbewegung gilt die Hauptsorge nun der Einstellung und Bindung von Mitarbeitern.

Alle Sektoren haben ein gemeinsames Problem bei der Rekrutierung nach der Pandemie. Die Mitarbeiter begannen, über ihre Rolle, ihren Beitrag und das, was ihnen wirklich ist, nachzudenken. In diesem Fall ist es wichtig, eine klare Vorstellung vom Engagement der Mitarbeiter zu haben, es zu analysieren und im Falle von Mängeln einzugreifen. Der Arbeitsmarkt ist angespannt, die Bewerber suchen nicht nur nach höheren Löhnen, sie wollen auch Teil einer Willkommenskultur sein, sie wollen in ihrer Karriere vorankommen und Flexibilität. Einige Unternehmen befassen sich mit diesen Themen und verfolgen den Grad des Engagements innerhalb der Belegschaft. Mit Hilfe von Umfragen wird der Bedarf ermittelt, und es werden Aktionspläne für die wichtigsten Weiterentwicklungsbereiche erstellt. Andere Unternehmen wiederum sind dieses Problem aus rein finanzieller Sicht angegangen, indem sie die Löhne erhöht und Boni eingeführt haben, um die Motivation ihrer Mitarbeiter zu steigern. Aber wie kann man sicherstellen, dass dies von Dauer ist? In der Tat resultiert das Engagement auch aus der historischen Beziehung, die die Mitarbeiter zu ihrem Unternehmen haben. Die Art und Weise, wie dieses Unternehmen sie während der Pandemie unterstützt hat, ist von entscheidender Bedeutung.



Der Grad der Unterstützung des Managements gegenüber den Mitarbeitern in einer Notsituation sagt viel aus

Die Pandemie gilt als eine einmalige Katastrophe und setzte die Unternehmen in Bezug auf das Humankapital-Management unter extremen Druck. Die Unternehmen haben Pläne zur Unterstützung ihrer Mitarbeiter entwickelt und gleichzeitig eine umfassende Umstrukturierung ihrer Praktiken eingeleitet. Die Analyse der Maßnahmen, die sie zur Unterstützung der Mitarbeiter ergriffen haben, war für uns besonders interessant, um den Grad der Unterstützung des Managements gegenüber den Mitarbeitern in einer Notsituation zu messen. Von den Antworten, die wir erhalten haben, können wir einige Beispiele anführen. Während der Pandemie sind einige Unternehmen sogar noch einen Schritt weiter gegangen und haben Initiativen ergriffen, wie z. B. die Einstellung ihrer Aktienrückkaufprogramme, um einen Fonds zur Unterstützung der Mitarbeiter einzurichten, oder die Bereitstellung zusätzlicher vorübergehender Leistungen für Mitarbeiter, die während der Pandemie entlassen oder beurlaubt wurden. Andere Unternehmen erläuterten die Bemühungen, das Leistungspaket unternehmensweit anzugleichen. Gleichzeitig beschleunigte die Pandemie in anderen Fällen Umstrukturierungsmaßnahmen, die bereits zuvor im Gespräch waren.

„Generell hat uns das Maß an Flexibilität und Anpassungsfähigkeit in den von uns befragten Unternehmen beruhigt“.

In der Welt nach der Corona-Krise muss auch die Personalabteilung flexibler werden, um das Engagement der Mitarbeiter zu gewährleisten

Die Pandemie war wie ein Schock im System des Humankapital-Managements in vielen Sektoren. Die Unternehmen mussten bereit sein, sich diesen Problemen zu stellen, und gleichzeitig flexibel sein, um Lösungen zur Verbesserung des Mitarbeiterengagements anzupassen. Die Antworten, die wir erhalten haben, bestätigen, dass sich dies langfristig ändert: Die Verbundenheit der Arbeitnehmer ist ungewisser und einige Sektoren, die von Natur aus keine Arbeitsflexibilität für die Mehrheit der Arbeitnehmer bieten können, werden bei der Rekrutierung größeren Herausforderungen gegenüberstehen. Die Austauschbarkeit der Arbeitnehmer kann nicht mehr die Regel sein, d. h. die Personalabteilungen müssen angepasst/verkleinert werden, damit sie in der Lage sind, neue und spezifischere Anforderungen zu berücksichtigen und zu erfüllen. Darauf werden wir uns bei der Analyse dieses Punktes in unserem ESG-Analyserahmen konzentrieren.

In jedem Fall bleiben die Funktionen der Personalabteilungen, ihre Mittel und ihr Erfindungsreichtum bei unserer Analyse unberücksichtigt. Wir erwarten auch, dass die Unternehmen ihre Berichterstattung über die Effizienz der durchgeführten Maßnahmen verbessern und über die Standardzufriedenheitsumfrage hinausgehen. **In Sektoren, die vor großen Herausforderungen im Personalbereich stehen, sollte die Rekrutierung und Bindung von Mitarbeitern auf jeden Fall Teil der Kennzahlen sein, die in das Vergütungssystem für Führungskräfte integriert werden.**

Und die nächsten Schritte?

Das Engagement ist ein zentrales und wesentliches Instrument im Rahmen der ESG-Analyse. Durch die Aufnahme eines Dialogs mit den Unternehmen, in die wir investieren, können wir die Probleme, mit denen sie während der Corona-Krise konfrontiert waren, und die Art und Weise, wie sie darauf reagiert haben, besser verstehen. So können wir die bewährten Praktiken analysieren und den Unternehmen dabei helfen, sich zu verbessern. **Diese Kampagne war für uns eine gute Gelegenheit, uns auf Themen zu konzentrieren, die im Rahmen der ESG-Analyse von wesentlicher Bedeutung sind.** Wir hatten die Gelegenheit zu verstehen, wie Unternehmen – abgesehen von den Investoren – auf Veränderungen zu ihren wichtigsten Stakeholdern reagieren.

Die Antworten, die wir erhalten haben, helfen uns, die Positionen unserer Unternehmen in der Welt nach der Corona-Krise besser zu verstehen. Unsere ESG-Analyse umfasste bereits Themen, wie die für die Identifizierung und Analyse neuer Geschäftstrends bereitgestellten Ressourcen, die Vielfalt im Dienste von Agilität und Innovation, den Kenntnisstand über die Lieferkette und ihre spezifischen Herausforderungen, die relative Bedeutung lokaler Lieferanten sowie die Größe und Effizienz der Personalfunktion und -programme. Diese Kampagne hat ihre Bedeutung bestätigt und wird unser künftiges Engagement prägen.



158 € Mrd.

verwaltetes Vermögen
zum 31. Dezember 2021



600

experten in
Ihrem Dienst



25 Jahre

Vorreiter für
nachhaltiges Investieren

Diese Marketing-Mitteilung dient ausschließlich Informationszwecken und stellt, vorbehaltlich ausdrücklicher anders lautender Vereinbarungen, weder ein Kauf- oder Verkaufsangebot für Finanzinstrumente noch eine Anlageempfehlung oder Transaktionsbestätigung dar. Candriam lässt bei der Auswahl der in diesem Dokument genannten Daten und ihrer Quellen größte Sorgfalt walten. Dennoch können Fehler oder Auslassungen nicht grundsätzlich ausgeschlossen werden. Candriam haftet nicht für direkte oder indirekte Schäden oder Verluste, die aus der Verwendung dieses Dokuments entstehen könnten. Die Rechte von Candriam am geistigen Eigentum sind jederzeit zu wahren. Eine Vervielfältigung des Inhalts dieses Dokuments ist nur nach vorheriger schriftlicher Zustimmung seitens Candriam zulässig.

Candriam empfiehlt Anlegern, vor der Anlage in einen unserer Fonds stets die auf unserer Webseite www.candriam.com hinterlegten „wesentlichen Anlegerinformationen“ (KIIDs) sowie den Verkaufsprospekt und alle anderen relevanten Informationen zu berücksichtigen, einschließlich der Informationen zum Nettoinventarwert des Fonds. Diese Informationen sind entweder in englischer Sprache oder in der Sprache der Länder erhältlich, in denen der Fonds zum Vertrieb zugelassen ist.