

Human- kapital in kleinen und mittleren Unternehmen:

**Aktives
Engagement**

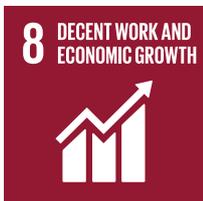
MÄRZ 2024

Marketing-Dokument



Das Thema.

Humankapital ist ein wichtiges Gut für kleinere, schnell wachsende Unternehmen. Die meisten von ihnen sind sich nur allzu sehr bewusst, wie wichtig Human Capital Management (HCM) für ihr weiteres profitables Wachstum ist. In der zweiten Etappe unserer Engagement-Kampagne zum Thema HCM in Small- und Mid-Cap-Unternehmen (SMIDs) haben wir unsere Zielstichprobe erweitert, die in der ersten Etappe gesammelten [Daten](#) aktualisiert und die Ergebnisse verwendet, um die Realitäten vor Ort zu verstehen, insbesondere nach Covid. Die Entwicklung dieser Unternehmen im Bereich HCM ist im Allgemeinen positiv und verbessert sich. Wir bewerteten zudem, wie gut diese Unternehmen auf die neuen europäischen Offenlegungsanforderungen vorbereitet sind.



HCM ist sowohl ein strategisches als auch ein Nachhaltigkeitsanliegen. Die Investoren sind im Laufe der Zeit mit größeren Unternehmen in einen Dialog getreten, vor allem im Rahmen der kollaborativen Workforce Disclosure Initiative (WDI). Angefangen mit den Berichten für das Geschäftsjahr 2024, verlangen die EU-Vorschriften, dass größere Firmen eine umfassende Anzahl an HCM-Kennzahlen ausweisen, was bald danach auf alle Organisationen ausgeweitet wird. Größere Unternehmen scheinen darauf nicht vorbereitet zu sein. ¹ Werden die SMIDs es sein?²

Um das schnelle Wachstum, das Investoren in diesem Segment anzieht, aufrechtzuerhalten, müssen SMID-Unternehmen sowohl Talente halten als auch neue Talente anziehen und dabei mit größeren Unternehmen um dieselben Mitarbeiter konkurrieren. Diese Herausforderungen vergrößern sich noch dadurch, weil das schnelle Wachstum die Mitarbeiter belastet. Wir glauben, dass Humankapital ein wesentlicher Vermögenswert und ein wesentliches Risiko ist – sowohl in finanzieller Hinsicht als auch im Hinblick auf die Nachhaltigkeit. Unser Ziel ist es, Informationen zu sammeln und die Unternehmen auf ihrem Weg zur Nachhaltigkeit zu begleiten.

Im Januar 2022 haben wir unsere [Fallstudie](#) zur ersten Etappe veröffentlicht, die einen Überblick über unsere Ziele und Methoden lieferte. Unsere Datenbank und Fragebögen umfassten vier Kategorien von Key Performance Indicators (KPIs): Stabilität der Belegschaft,

¹ Les Echos, 2. Jan. 2024. [Directive CSRD: un immense défi des entreprises pour 2024 | Les Echos](#). Abgerufen am 20. Februar 2024.

² Die ESRS, oder European Sustainability Reporting Standards, bestehen aus 12 Standards, die Teil der CSRD oder EU Corporate Sustainability Reporting Directive sind. Größere Firmen müssen ihre Daten von 2024 im Jahr 2025 veröffentlichen, während kleinere Unternehmen von 2025 an schrittweise in die Pflicht genommen werden.

³ Wir reduzierten nach der ersten Etappe unsere ursprünglich 13 KPIs auf 12. Während der ersten Etappe untersuchten wir auch den Umgang der Unternehmen mit der Covid-19-Krise.

Demografie der Belegschaft, Mitarbeiterentwicklung und Mitarbeiterengagement. Unter den zwölf³ KPIs waren einige der wichtigsten die Mitarbeiterfluktuation und -bindung, Schulungen (die helfen können, Mitarbeiter zu halten und zu motivieren) und Diversität. Wir gaben in unsere Datenbank veröffentlichte Informationen von jedem der Zielunternehmen ein und teilten die gesammelten Daten mit allen Unternehmen. Die meisten Unternehmen haben zusätzliche Informationen angeboten, die sie gesammelt, aber nicht veröffentlicht haben.

Die Wahl von relevanten und aussagekräftigen KPIs ist entscheidend für die Messung und Fortschrittsberichterstattung im nicht-finanziellen Bereich sowie für ein erfolgreiches Engagement. Die KPIs müssen nicht nur für sich genommen Einblicke bieten, sondern auch als Anhaltspunkte für die qualitativen Fragen und den Dialog mit Emittenten dienen. Sie sollten einen realistischen Vergleich mit Wettbewerbern anbieten und für jedes Unternehmen im Laufe der Zeit darstellen.

“ Diese schnell wachsenden europäischen Unternehmen nehmen ihren Bedarf an Humankapital ernst.



Der bisherige Verlauf.

Im Jahr 2022 erläuterten wir die Logik hinter unseren KPIs und die Erkenntnisse, die wir erhofften zu gewinnen. Mit dem Abschluss der zweiphasigen Kampagne können wir nun beginnen, einige Schlussfolgerungen zu ziehen. Beginnen wir also, Engagement ist ein fortlaufender Bestandteil unserer Investitionen und kein Selbstzweck.

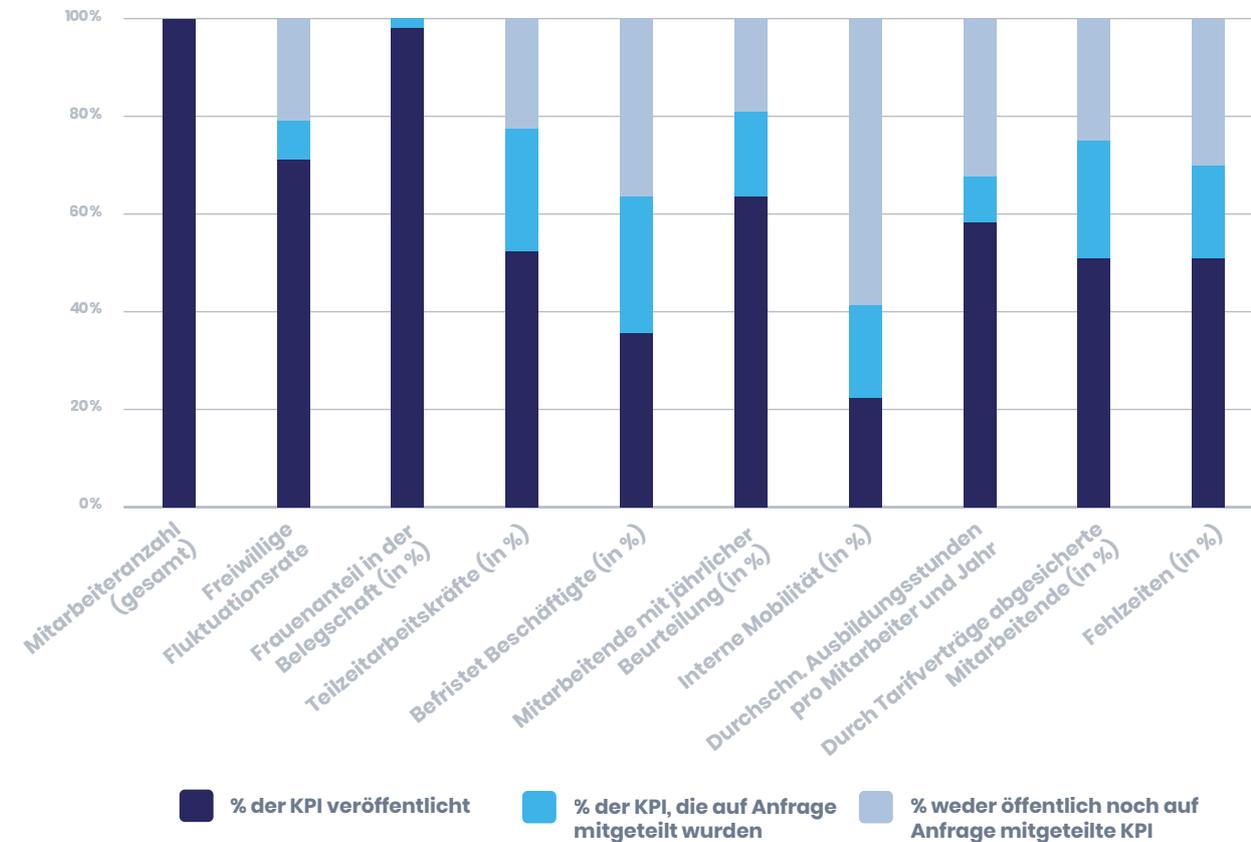
Die Antwortquote war hoch, was bestätigt, dass SMD-Unternehmen HCM für profitables und nachhaltiges Wachstum wichtig erachten. In der ersten Etappe kontaktieren wir über 60 Unternehmen, von denen 72 % geantwortet haben. Während der zweiten Phase traten wir mit 67 Unternehmen in Verbindung und erhielten von

84 % eine Antwort. Dies stellt eine hohe Antwortrate für eine Engagement-Kampagne dar, was vielleicht zum Teil darauf zurückzuführen ist, dass die meisten dieser Firmen HCM als wichtig für ihren zukünftigen Erfolg empfinden. Ein weiterer Grund für die hohe Antwortquote ist wahrscheinlich, dass wir langfristige Aktionäre in den meisten der Zielunternehmen sind und zu einigen von ihnen eine sehr gute Beziehung pflegen. Unsere Zusammenarbeit mit der WDI zeigte, dass nur wenige große Unternehmen transparent und mitteilbar sind, wenn es um ihre Beschäftigten geht. Wir waren deshalb besonders erfreut, einen solch guten Rücklauf zu haben.

Wir haben einige Anpassungen an unserer Zielliste

Abbildung 1:

Potenzial für weitere Offenlegung



Quelle: Candriam

zwischen den beiden Phasen vorgenommen, die hauptsächlich Änderungen in der Zusammensetzung unserer Beteiligungsunternehmen widerspiegeln, aber wir hatten 49 antwortende Unternehmen, die an beiden Phasen teilgenommen haben, was einen Vergleich über die beiden Phasen ermöglichte.

Unsere Teams in den Bereichen Engagement, ESG, Investment und Human Resources arbeiteten zusammen, um sowohl die KPIs als auch die qualitativen Fragen festzulegen und zu überarbeiten. Wir fanden eine gemeinsame Linie, um in unseren Dialogen mit den Unternehmen mit einer Stimme zu sprechen.

Die Wachstumsrate der Belegschaft war mit 24,8 % über die zwei Jahre enorm. Bei einem derartigen Anstieg ist es wichtig, Aufschluss darüber zu erhalten, wie jedes Unternehmen seine Rekrutierung, Schulung, Motivation und Effizienz handhabt. Dabei ist zu beachten, dass die beiden Datenphasen unserer Studie dem Tiefpunkt der Covid-19-Krise und dem Höhepunkt des Einstellungswachstums nach Covid-19 entsprechen.

Der Grad der Transparenz war je nach Thema sehr unterschiedlich. Die Abweichung ist überraschend, da über zehn der zwölf KPIs, die wir wählten, bald im Rahmen des CSRD Auskunft gegeben werden muss.² Obwohl zum Beispiel der Prozentsatz der befristet beschäftigten Mitarbeiter Bestandteil der neuen, bald kommenden Berichtsanforderungen ist, veröffentlichten nur 39 % der Befragten bereits diese Zahl oder nennen sie auf Anfrage. Am anderen Ende des Spektrums, veröffentlichten oder nannten 98 % der Befragten den Frauenanteil in der Belegschaft.

Hinsichtlich der zehn KPIs, die in beiden Etappen erhoben wurden, verbesserte sich die Transparenz bei fünf von ihnen, verschlechterte sich aber bei den anderen fünf. Die interne Mobilität und der Anteil der befristet beschäftigten Mitarbeitenden gehörten zu den am wenigsten transparenten KPIs und zu denen, bei denen es die größte Verschlechterung in puncto Offenlegung gab.

Mitarbeiterbindung ist ein hart umkämpfter Bereich. Das optimale Wettbewerbsniveau ist daher je nach Branche unterschiedlich. In der ersten Etappe lag die Rate der freiwilligen Fluktuation bei unseren SMID-Zielunternehmen im Durchschnitt bei 7,6 %, während sie bei großen Unternehmen 11,3 % betrug.⁴ Während der zweiten Etappe, bei der eine etwas andere Gruppe von SMID-Unternehmen herangezogen wurde, stieg die durchschnittliche Rate der freiwilligen Fluktuation von 8,3 % im Jahr 2020 auf 11,2 % im Jahr 2022. Natürlich ist ein Großteil des Anstiegs den Veränderungen nach Covid-19 zuzuschreiben.

SMID-Unternehmen investieren in die Mitarbeiterbindung. Ausbildungsstunden und die Quote der internen Mobilität sind zwei KPIs, die einen Hinweis darauf liefern können, ob Unternehmen Maßnahmen zur Reduzierung der Fluktuation

und zur Mitarbeiterbindung ergreifen. Wir glauben, dass Schulungen ein wichtiges Mittel sind, um Mitarbeitende zu halten und zu motivieren. Wenn sich die Anzahl der Ausbildungsstunden erhöht, ist dies ein Zeichen für das Engagement der SMIDs für ihr Humankapital. Auch wenn wir gerne mehr Informationen über die interne Mobilität hätten, müssen wir dennoch zugeben, dass diese schwer zu definieren ist. Diese Unternehmen legen auch Wert auf jährliche Beurteilungen. Im Durchschnitt geben diese befragten SMID-Unternehmen ganzen 91,2 % ihrer Mitarbeiter Feedback – ein weiteres Mittel zur Mitarbeiterbindung.

Unternehmen sind auf die neuen Berichtsanforderungen nicht vorbereitet. Entgegen der allgemeinen Erwartung einer schrittweisen Verbesserung der Offenlegungspraktiken im Laufe der Zeit, zeigen unsere Ergebnisse, dass es bei den SMID-Unternehmen keinen bedeutenden Fortschritt hinsichtlich der Verbesserung ihrer Datenerhebungs- und Offenlegungspraktiken gibt. Von den 56 antwortenden Unternehmen veröffentlicht nur ein Unternehmen Daten für alle zwölf KPIs, wobei fünf Unternehmen all diese Daten auf Anfrage bereitstellten. Einige Unternehmen haben beachtliche Fortschritte bei der Verbesserung ihrer Offenlegungspraktiken gemacht, während es bei anderen alarmierende Verschlechterungen gab.

Diese Erkenntnis unterstreicht einen kritischen Punkt für diese Unternehmen, die mit den bevorstehenden CSRD-Anforderungen zu kämpfen haben. Die Herausforderungen gehen über die bloße Einhaltung von Vorschriften hinaus; sie umfassen die Kernelemente effektiver Unternehmensführung, Transparenz und verantwortungsvoller Geschäftspraktiken. Im Zuge der Weiterentwicklung des regulatorischen Umfelds, wird es für die Compliance, die Aufrechterhaltung des Engagements für Nachhaltigkeit und das Investitionsrisiko entscheidend sein, dass SMID-Unternehmen vorbereitet sind.



⁴ Die WDI führte in etwa dem gleichen Zeitraum wie die erste Etappe unserer Umfrage unter SMID-Unternehmen eine Befragung von großen Unternehmen durch.

Bestimmung der Diversität.

Diversität ist eine Frage der Profitabilität, sagen McKinsey und andere.⁵ Dennoch können Datenschutzgesetze es Unternehmen sehr schwer machen, Daten über ihre eigenen Mitarbeiter zu sammeln, selbst wenn sie Diversität messen möchten. Zum Beispiel verbietet die Datenschutzverordnung in Europa die Verarbeitung ethnischer Daten.⁶ Und natürlich ist das, was Diversität ausmacht, nun eben vielfältig.

Frauen am Arbeitsplatz war eine der Kennzahlen unter unseren zehn ursprünglichen KPIs. Bei unserer zweiten Runde der Datenerhebung schlossen wir den Anteil der Frauen in Führungspositionen ein. Im Gegensatz zum Verbot vieler Arten von Diversitätsdaten wird die geschlechtsspezifische Diversität schrittweise als Pflichtangabe bei der Berichterstattung im Rahmen der ESRS-Berichtsvorschriften eingeführt. Glücklicherweise

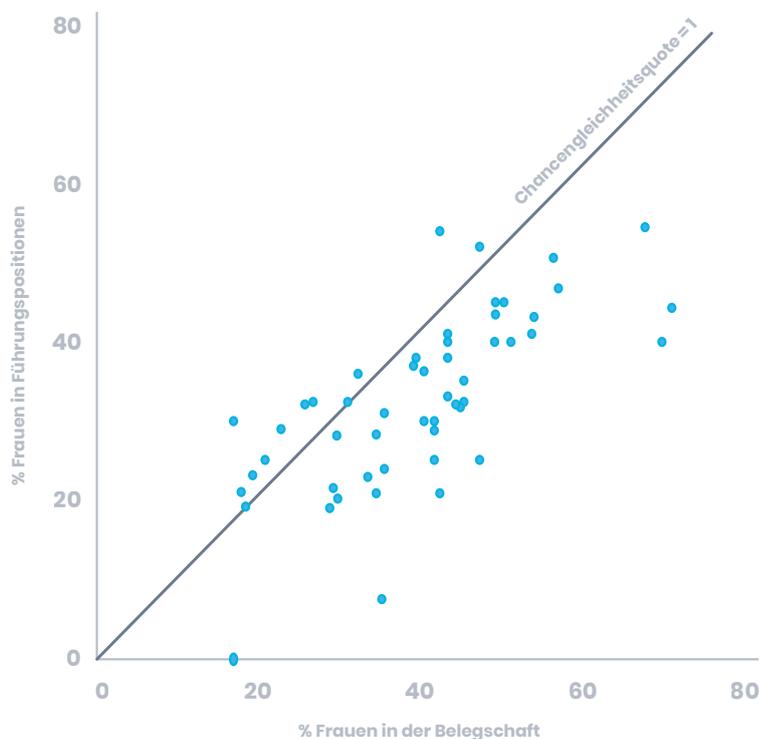
scheinen die SMID-Unternehmen in unserer Stichprobe gut auf die Veröffentlichung dieser Daten vorbereitet zu sein.

Es genügt nicht, eine vielfältige Belegschaft zu haben, es sollten auch gleiche Chancen auf eine berufliche Weiterentwicklung herrschen. Das heißt nicht, dass die Hälfte der Führungskräfte Frauen sein sollte – aber vielleicht sollte der Anteil von Frauen in der Führungsebene dem Anteil von Frauen im gesamten Unternehmen entsprechen?

Wir veranschaulichen den relativen Zugang zur beruflichen Weiterentwicklung von Frauen in unseren Zielunternehmen und zeigen, wie alle Unternehmen hinsichtlich der „Chancengleichheitsquote“ (Equal Opportunity Ratio, EOR) abschneiden. Bei dieser EOR

Abbildung 2:
Chancengleichheitsquote

Frauen in Führungspositionen (in %) vs. Frauenanteil in der Gesamtbelegschaft (in %)



Quelle: Candriam

⁵ McKinsey & Company. [Diversity wins: How inclusion matters](#). Mai 2020. Abgerufen am 2. Februar 2023. [2021_01_diversity_en_web.pdf \(candriam.com\)](#)
⁶ Weitere Informationen hierzu im White Paper von Candriam, [Ethische Diversität: Warum sich Anleger nicht leisten können, still zu bleiben](#), Januar 2021

geht es ganz einfach darum, dass der Prozentsatz der Frauen in Führungspositionen dem prozentualen Anteil der Frauen an der gesamten Belegschaft eines Unternehmens entsprechen soll (**die blaue Linie**).

Bei dieser Art von Daten ist jedoch Vorsicht geboten: Einfach den Gesamtanteil in der Belegschaft mit dem Anteil in den Vorstandsetagen oder dem höheren Management zu vergleichen kann einen falschen Eindruck erwecken. Eine breitere Definition von Führungsposition, die auch Abteilungsleiter*innen etc. einschließt, zeichnet ein genaueres Bild der in einem Unternehmen offenen Entwicklungswege, ebenso wie ein genaueres Bild der vielfältigen Fähigkeiten und Hintergründe, die in den Entscheidungsprozess eingebracht werden und schließlich Wachstum und Gewinn beeinflussen.

Die nächsten Schritte?



Unsere wichtigste Entdeckung ist, dass diese schnell wachsenden europäischen Unternehmen ihren Bedarf an Humankapital ernst nehmen. Unternehmen schätzen es ganz und gar, wenn wir uns die Mühe machen, Berichte über die Praktiken in der Branche bereitzustellen.

Weitere Details können unserem vollständigen Whitepaper über die Daten entnommen werden. Doch Durchschnitte können bei allen Analysen irreführend sein. Stakeholder müssen sich die Zahlen jedes einzelnen Unternehmens ansehen und auch „hinter“ die Zahlen schauen. Auch wenn wir unsere dreijährige Engagement-Kampagne „abgeschlossen“ haben, ist unser Engagement damit noch nicht beendet. Wir werden das, was wir gelernt haben, in all unseren zukünftigen Anlageentscheidungen für europäische SMID-Unternehmen nutzen und auf unserer Datensammlung und unseren Erkenntnissen aufbauen.

Wir haben drei Portfoliounternehmen mit hervorragender Performance identifiziert. Wir beurteilen diese hinsichtlich möglicher Höherstufungen unserer internen ESG-Bewertungen und ermitteln Best Practices für die Veröffentlichung. Zwölf Unternehmen wiesen genügend Problembereiche auf, um eine eingehende Prüfung zu rechtfertigen, und wir sind mit ihnen in Bezug auf bestimmte Herausforderungen einzeln in Kontakt getreten. Dabei handelt es sich häufig um Fälle, in denen eine Kombination von Faktoren ein Warnsignal bedeuten, wie zum Beispiel ein starkes Wachstum der Belegschaft und eine gleichzeitig hohe Fluktuationsrate. Oder die Kombination eines wachsenden Anteils von Teilzeitkräften mit zunehmenden Fehlzeiten.

Unterstützung statt Ausschluss. Wir haben uns dazu verpflichtet, die 12 unter Beobachtung stehenden Unternehmen zu begleiten. Unser Ziel ist es, einen produktiven gegenseitigen Austausch von Informationen und Erkenntnissen zu ermöglichen. Falls wir investiert bleiben, so liegt dies darin begründet, dass wir von ihrem Potenzial für eine nachhaltige Performance überzeugt sind. Wir bei Candriam sind aktive Eigner und Kapitalgeber. Wir üben unsere Rechte aus, wenn wir der Meinung sind, dass Maßnahmen erforderlich sind, um langfristig einen Mehrwert für unsere Kunden und unsere wirtschaftlich Begünstigten zu schaffen. Wir steigen aus Investitionen aus, wenn es erforderlich ist, doch wir ziehen es vor, Unternehmen zu entdecken, die das Potenzial zur Erzielung nachhaltiger Vorteile haben, und diese bei ihrem Wachstum zu begleiten.



144 Mrd. €

**verwaltetes Vermögen
mit Stand Ende Juni 2023***



Über 600

**erfahrene und
engagierte Spezialisten**



Über 25 Jahre

**Vorreiter im Bereich
nachhaltiges Investieren**

Dieses Dokument wird nur zu Informations- und Bildungszwecken zur Verfügung gestellt und kann die Meinung von Candriam und unternehmenseigene Informationen enthalten. Es stellt kein Angebot für den Kauf oder Verkauf von Finanzinstrumenten, keine Anlageempfehlung oder Bestätigung irgendeiner Art von Transaktion dar, außer wenn dies ausdrücklich vereinbart wurde. 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.

*Per 31.12.2022 hat Candriam die Berechnungsmethode für das verwaltete Vermögen geändert. Das verwaltete Vermögen umfasst nun bestimmte Vermögenswerte, wie nicht diskretionär verwaltetes Vermögen, externe Fondsauswahl, Overlay-Services, einschließlich ESG-Screening-Services, [Beratungs-] Services, White-Label-Services und Modellportfolio-Lieferservices, die laut Definition der Form ADV der SEC nicht als „Regulatory Assets Under Management“ einzustufen sind. Das verwaltete Vermögen ist in USD angegeben. Nicht in USD angegebenes verwaltetes Vermögen wird zum Kassakurs per 31.12.2022 umgewandelt.



CANDRIAM. INVESTING FOR TOMORROW.
WWW.CANDRIAM.COM

CANDRIAM 
A NEW YORK LIFE INVESTMENTS COMPANY