

# 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



hkp/// group HCM Monitor DAX 2021

# 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

**Eine Studie der hkp/// group**

unter Mitwirkung von  
Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP)  
DIRK – Deutscher Investor Relation Verband  
und Academy of Labour

Juni 2021

# Inhalt

4	Executive Summary
5	Vorwort – „It’s the people, stupid!“
6	Investorenerwartungen und Regulatorik
9	Studienmethodik
11	Ergebnisse der Studie
11	Allgemeine Studienergebnisse
14	Kategorie – Keine gesamthafte Darstellung: HCM-Strategie
18	Interview – Die Investoren-Perspektive auf HCM – Union Investment
20	Kategorie – Gender im Fokus: Diversität & Chancengleichheit
22	Kategorie – Erfolg durch Zukunftsfähigkeit: Ausbildung, Qualifizierung & Engagement
26	Kategorie – Fast im toten Winkel: Labour Relations & Vereinigungsfreiheit
28	Interview – Die Investoren-Perspektive auf HCM – DWS
30	Kategorie – Zu wenig Konkretes: Beschäftigung & Arbeitsverhältnisse
33	Handlungsempfehlungen – CHROs und Personalverantwortliche
34	Kategorie – Verantwortung für Mitarbeiter: Arbeitssicherheit & Gesundheitsschutz
36	Kategorie – Equal Pay mit Chancen: Compensation, Incentives & Benefits
40	Interview – Die Investoren-Perspektive auf HCM – EOS at Federated Hermes
42	Kategorie – Ohne HCM nicht rund: Corporate Social Responsibility
44	Kategorie – Richtlinien im Blick: Menschenrechte & Lieferketten
47	Handlungsempfehlungen – ArbeitnehmervertreterInnen in Aufsichts- und Betriebsräten
48	Kategorie – HCM-Risiken managen: Risk Management
50	Kategorie – Korrektes Verhalten: Compliance & Business Ethics
52	Kategorie – Unklarheit über Datenschutz: Data Security
54	Kategorie – Mehr Pflicht als Kür: Zusammensetzung & -arbeit der Organe
57	Handlungsempfehlungen – Investor Relations
58	Ausblick – Professionelles HCM-Reporting als wichtige Zutat einer nachhaltigen Unternehmensführung
60	Anhang

# Executive Summary

Das Personalmanagement bekommt Aufmerksamkeit und Rückenwind aus ungewohnter Richtung. Für Investoren sind HR-Themen – oder um im Investoren-Vokabular zu bleiben: Human-Capital-Management-Themen (HCM) – eine zunehmend wichtige Grundlage für Entscheidungen zu Investitionen und/oder Abstimmungsverhalten auf der Hauptversammlung.

Für eine Beurteilung benötigen Investoren strukturiert aufbereitete Informationen und den direkten Dialog mit Unternehmen dazu. Was nicht gut berichtet wird, findet nicht statt.

Aber auf welche Quellen können Investoren zurückgreifen? Welche Informationsbasis eröffnet sich und wie nachvollziehbar und aussagekräftig sind die entsprechenden Angaben?

Zur Beantwortung dieser und weiterer Fragen hat die hkp/// group unter Mitwirkung von Deutsche Gesellschaft für Personalführung DGFP, DIRK – Deutscher Investor Relations Verband und Academy of Labour im Frühjahr 2021 eine Studie zum HCM-Reporting der im Börsen-Index DAX30 gelisteten Unternehmen in Deutschland durchgeführt.

Für die Analyse wurden die aktuellen Geschäfts-, Nachhaltigkeits- und Personalberichte analysiert und entlang einer eigens entwickelten, umfassenden Taxonomie den Erwartungen von Investoren gegenübergestellt.

Interviews mit Investoren sowie aus der Analyse abgeleitete Handlungsempfehlungen runden das im Juni 2021 veröffentlichte Studiendokument ab.

Die detaillierten Studienergebnisse bestätigen für die Breite der Berichterstattung folgende Punkte:

- Das HCM-Reporting der führenden börsennotierten Unternehmen Deutschlands erweist sich als zerfasert mit Blick auf die gewählten Berichtsformen, heterogen in der Themenauswahl und zeigt sich hoch divers in Qualität und Quantität der Darstellung.
- Unternehmen berichten selektiv zu HCM, nur wenige zu allen Aspekten auf hohem Niveau, d.h. in integrierter Form mit einem definierten Set an Kenngrößen (KPIs) inkl. Ziel- und Ist-Werten auch über den Jahreszeitraum hinweg.
- Vergleichbarkeit oder auch ein gemeinsames Verständnis von Berichtsinhalten durch etablierte Standards sind nur in wenigen Themenfeldern anzutreffen.
- Grundsätzlich durchgängig aufgegriffene Themen wie Vergütung und Entwicklung von Mitarbeitern stehen Themen gegenüber, die gar nicht oder nur vereinzelt ausgeleuchtet werden – und das ungeachtet einer hohen Bedeutung über den Unternehmenskontext hinaus, wie zum Beispiel bei Datensicherheit oder Diversität.
- Unternehmen mit einer breiten Berichterstattung, stehen Unternehmen gegenüber, die sehr reduziert HR-spezifische Themen kommunizieren.

Über das Thema HCM rückt auch die deutsche Mitbestimmung in den Fokus. Was einst von Investoren vielleicht als Hindernis wahrgenommen wurde, kann sich jetzt als Stärke erweisen. Denn organisiertes Miteinander führt zu besseren HCM-Praktiken. Leider berichten Unternehmen dazu kaum und vergeben sich damit eine große Chance.

Der aktuelle Zustand des HCM-Reportings in den DAX30-Unternehmen erweist sich aktuell als überraschend wenig effektiv. Das Optimierungspotenzial ist hoch und wird von Investoren und Regulatoren zeitnah adressiert werden.

Die durch die Studienpartner formulierten Handlungsempfehlungen für Personal- und Investor-Relations-Verantwortliche sowie Arbeitnehmervertreter appellieren dabei einstimmig, die damit verbundenen Chancen zu nutzen. Eine neue Qualität der Berichterstattung führt zu einer neuen Qualität des Human Capital Management.

Wer gut berichtet, will auch Gutes berichten. Dabei ist der Adressatenkreis auf den ersten Blick die Investorencommunity, aber die gewünschte Nebenwirkung eine optimierte Positionierung als Arbeitgeber – nach innen wie außen. Die aus der aktuellen Pandemie resultierende Stärkung von HR setzt sich nun im strategischen Rahmen fort.

Für Investoren liegt der Schluss nahe, die eigenen Anforderungen an das HCM-Reporting klar zu definieren und ebenso zu kommunizieren. Hier gilt es, sich gemeinsam auf eine Reise zu begeben, um nach Fragestellungen der guten Unternehmensführung (Governance) und Umweltthemen (Environment) auch den sozialen Fußabdruck von Unternehmen (Social) mit Leben zu füllen.

Vorwort

# It's the people, stupid!

**I**t'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 hier berichten, hat ein schlagkräftiges Team kompetenter und in den relevanten Themenfeldern hoch engagierter Partner mit einer umfassenden Studie untersucht.

Dazu wurden anhand einer Taxonomie im Schnittfeld von Investorenerwartungen und Regulatorik maßgebliche Berichte aller DAX30-Unternehmen ausgewertet, relevante Leistungskennzahlen dokumentiert, Best Practices identifiziert und daraus Handlungsempfehlungen für Vorstände, Aufsichtsräte, Investoren und Investor-Relations-Verantwortliche abgeleitet.

Mit der nun vorliegenden Analyse wollen wir:

- zu einem an Werttreibern orientierten strategischen Dialog in Sachen HCM zwischen Unternehmen und Investoren beitragen,
- Unternehmen helfen, ihre HCM-Berichterstattung als aussagekräftiges Kommunikationsmittel zu standardisieren und zu professionalisieren,
- Impulse geben, wie Unternehmen ihre HR-Systeme, -Programme und Prozesse so gestalten können, dass es dazu Positives zu berichten gibt,
- und zu einer breiteren externen und internen Kommunikation in Sachen HCM beitragen.

Unter dem Strich geht es um das Thema HR und dessen Chancen für alle Stakeholder – für Investoren genauso wie für Mitarbeiter, Unternehmen und deren Kunden und Geschäftspartner. Neben dem Lob engagierter Mitarbeiter, dem Applaus der HR Community für gelungene Projekte oder der fachlichen Innensicht, kann und soll nun der strategische Blick auf den Dialog mit den Eigentümern einschließlich des HR-Beitrags zu Geschäftsstrategie und -erfolg und auf den Nutzen eines zahlengestützten Berichtswesens gerichtet werden. Damit nicht nur gut berichtet wird, sondern es auch Gutes zu berichten gibt. Frei nach dem Motto: In God we trust, all others bring data.

Lassen Sie uns gern darüber reden!



**Kay Bommer**

DIRK – Deutscher Investor  
Relations Verband



**Kai H. Helfritz, MBA**

Deutsche Gesellschaft für  
Personalführung e.V. (DGFP)



**Tanja Jacquemin**

Academy of Labour



**Michael H. Kramarsch**

hkp///group



## **HCM Monitor DAX 2021 – Studie der hkp/// group mit DGFP, DIRK und Academy of Labour**

Sehr geehrte Damen und Herren,

vielen Dank für Ihre Interesse am HCM Monitor DAX 2021. Kunden der hkp/// group, Mitglieder des DIRK sowie Unterstützer der Academy of Labour können das komplette Studiendokument zu Sonderkonditionen beziehen. Bitte wenden Sie sich dazu jeweils an ihre Ansprechpartner.

**Mitglieder der DGFP (Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V.) erhalten diesen Report kostenfrei, bitte fordern Sie den Report unter [helfritz@dgfp.de](mailto:helfritz@dgfp.de) an.**

Ansonsten ist der komplette Studienreport zum Preis von 275 Euro zzgl. MwSt. als PDF-Dokument erhältlich, Bestellungen sind per formloser E-Mail an [info@hkp.com](mailto:info@hkp.com) zu richten.

Herzliche Grüße

Kai Helfritz  
Leiter Mitgliedermanagement & Kooperationen

Anhang

# Berichte und Veröffentlichungen

Unternehmen	Art des Berichts	Datum der Veröffentlichung
adidas	Geschäftsbericht	10.03.21
Allianz	Geschäftsbericht	05.03.21
BASF	Geschäftsbericht	26.02.21
Bayer	Geschäftsbericht	25.02.21
	Nachhaltigkeitsbericht	25.02.21
Beiersdorf	Geschäftsbericht	17.02.21
BMW	Geschäftsbericht	17.03.21
Continental	Geschäftsbericht	09.03.21
Covestro	Geschäftsbericht	23.02.21
Daimler	Geschäftsbericht	18.02.21
	Nachhaltigkeitsbericht	29.03.21
Deutsche Bank	Geschäftsbericht	12.03.21
	Nachhaltigkeitsbericht	12.03.21
	Personalbericht	12.03.21
Deutsche Börse	Geschäftsbericht	12.03.21
Deutsche Post	Geschäftsbericht	09.03.21
Deutsche Telekom	Geschäftsbericht	26.02.21
Deutsche Wohnen	Geschäftsbericht	25.03.21
E.ON	Geschäftsbericht	24.03.21
	Nachhaltigkeitsbericht	29.04.21
Fresenius	Geschäftsbericht	23.02.21
Fresenius Medical Care	Geschäftsbericht	23.02.21
HeidelbergCement	Geschäftsbericht	18.03.21
Henkel	Geschäftsbericht	04.03.21
	Nachhaltigkeitsbericht	04.03.21
Infineon	Geschäftsbericht	09.11.20
	Nachhaltigkeitsbericht	Nov. 20
	Personalbericht	Nov. 20
Merck	Geschäftsbericht	04.03.21
	Nachhaltigkeitsbericht	13.04.21
MTU Aero Engines	Geschäftsbericht	18.02.21
Münchener Rück	Geschäftsbericht	17.03.21
RWE	Geschäftsbericht	16.03.21
SAP	Geschäftsbericht	04.03.21
Siemens	Geschäftsbericht	01.12.20
	Nachhaltigkeitsbericht	01.12.20
Volkswagen	Geschäftsbericht	16.03.21
	Nachhaltigkeitsbericht	16.03.21
Vonovia	Geschäftsbericht	04.03.21
Delivery Hero	keine Auswertung wegen Veröffentlichungsdatum	
Linde	keine Auswertung wegen Veröffentlichungsdatum	

## Bezug des Studienreports

Grundlegende Informationen zum Thema HCM sowie die Presseinformation mit zentralen Ergebnissen und Erkenntnissen des hkp///group HCM Monitor DAX 2021 sind verfügbar auf [www.hkp.com](http://www.hkp.com)

Der komplette Studienreport 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.

Bitte richten Sie für die Bestellung des Studienreport-PDFs eine formlose E-Mail an [info@hkp.com](mailto:info@hkp.com)

## Kontakt

Thomas Müller

Partner, Head of Marketing & Communication

Friedrich-Ebert-Anlage 35-37

60327 Frankfurt am Main

Phone +49 69 175 363 323

Mobile +49 176 100 88 237

[thomas.mueller@hkp.com](mailto:thomas.mueller@hkp.com)





