



 **BASF**

We create chemistry

Leitlinien für eine nachhaltige Vorstandsvergütung

Dr. Georg Franzmann

Vice President Legal Corporate

Mitgliederversammlung des DIRK

Bad Homburg, 12. Oktober 2018

LEITLINIEN FÜR EINE NACHHALTIGE VORSTANDSVERGÜTUNG

DESIGN – DARSTELLUNG – DIALOG



Erarbeitet von Aufsichtsratsvorsitzenden, Investorenvertretern,
Wissenschaftlern und Corporate-Governance-Experten, Juli 2018

MITGLIEDER DES ARBEITSKREISES

AUFSICHTSRATSVORSITZENDE

Dr. Werner Brandt (ProSiebenSat.1 Media, RWE, Siemens)
Dr. John Feldmann (Hornbach Baumarkt, Kion)
Jürgen Fitschen (Ceconomy, Kühne & Nagel International, Vonovia)
Dr. Jürgen Hambrecht (BASF, Daimler, Fuchs Petrolub)
Prof. Dr. Ulrich Lehner (Deutsche Telekom, Henkel, Porsche)
Werner Wenning (Bayer, Henkel, Siemens)

VERTRETER INSTITUTIONELLER INVESTOREN

Nicolas Huber (DWS)
Henrike Kulmann (Allianz Global Investors)
Michael Schmidt (Deka Investment, Leiter der DVFA Kommission Corporate Governance)
Ingo Speich (Union Investment)

AKADEMISCHE VERTRETER

Prof. Christian Strenger (Stellv. Leiter der DVFA Kommission Corporate Governance;
Akademischer Leiter des Center for Corporate Governance, HHL Leipzig)
Prof. Dr. Michael Wolff (Universität Göttingen)

CORPORATE-GOVERNANCE-EXPERTEN

Dr. Georg Franzmann (BASF)
Hendrik Schmidt (DWS)
Dr. Stephan Semrau (Bayer)
Regine Siepmann (hkp/// group)
Dr. Michael Viehs (Hermes Investment Management)

INITIATOREN UND KOORDINATOREN

Dr. Hans-Christoph Hirt (Hermes EOS)
Michael H. Kramarsch (hkp/// group)

Einleitung

Vorstandsvergütung: ein neues Themenfeld für Investor Relations (1)

Ausgangspunkte

- **Vorstandsvergütung seit Beginn der 2000er Jahre verstärkt Gegenstand öffentlicher Debatte**
 - Öffentlichkeit: Höhe der Vergütung / Exzesse / vertikale Vergütungsgerechtigkeit
 - Investoren / Aktionäre: Höhe und Struktur der Vergütung / Zielsetzung der Vorstandsvergütung / Anreizwirkung von Vergütungssystemen

- **Stärkeres Shareholder-Engagement in deutschen Publikumsgesellschaften**
 - Änderung der Aktionärsstruktur: Investmentfonds / Vermögensverwalter
 - Aktivere Beteiligung / Einflussnahme und Wahrnehmung der Aktionärsrechte
 - Corporate Governance: Zentralthema der Einflussnahme

Einleitung

Vorstandsvergütung: ein neues Themenfeld für Investor Relations (2)

Ausgangspunkte

- Entwicklung des regulatorischen Umfelds seit 1998
 - Vergütungsstrukturen
 - Transparenz / Berichterstattung
 - Beteiligung der Aktionäre: “Say on pay”
- “Say on pay”-Beteiligung der Hauptversammlung:
Ein neues, machtvoll Instrument der Investoreneinflussnahme
 - HV-Saison 2015 / 2016 markiert den Wandel vom Standard-TOP der Tagesordnung zum Governance-Thema
 - HV-Saison 2017: Investoren zeigen ihre Macht!
 - Ablehnung MunichRe: 66%
 - Ablehnung Merck: 64%

Vorstandsvergütung

Ein neues Themenfeld (nicht nur) für Investor Relations (1)

Neuland für Aufsichtsrat und Investor Relations

- Aktive Beteiligung von Investoren bei Governance-Themen
 - Vorstandsvergütung
 - Aufsichtsratsbesetzung: Qualifikationen / Unabhängigkeit / “Overboarding”
- Investorenkontakte des Aufsichtsrates: Ist das erlaubt?
 - “Leitsätze für den Dialog zwischen Investor und Aufsichtsrat” (Juli 2016)
 - “Aufsichtsrats Themen”: ein neues Betätigungsfeld für Investor Relations



Vorstandsvergütung

Ein neues Themenfeld (nicht nur) für Investor Relations (2)

Neue Herausforderungen und Entwicklungen

- Investorengerechte Ausgestaltung von Vorstandsvergütungssystemen
 - Interne Vergütungs- und Incentivierungsstrukturen versus externe Erwartungen
 - “Say on pay” in Zeiten gegensätzlicher Investorenanforderungen an Vergütungssysteme
 - Transparenz, Transparenz, Transparenz
- Alles neu macht die EU – Aktionärsrechte-Richtlinie-Änderungsrichtlinie (EU-AktRRL II)?

Ein Versuch oder die Lösung?

“Leitlinien für eine nachhaltige Vorstandsvergütung – Design, Darstellung, Dialog”

Zielsetzung und Fragestellung (1)

Ziel des Arbeitskreises: Erarbeitung von Best-Practice-Leitlinien für eine einfache und an nachhaltiger Unternehmensentwicklung ausgerichtete Vorstandsvergütung

- Komplexität der Vorstandsvergütung reduzieren
- Transparenz und Nachvollziehbarkeit erhöhen

Die Leitlinien sollen

- Kernelemente für das Design einer nachhaltigen Vorstandsvergütung in Deutschland beschreiben
- Unternehmen Orientierung für die Ausrichtung ihrer Vergütungssysteme an den Erwartungen der institutionellen Investoren bieten
- Einen konstruktiven Dialog zwischen Unternehmen und Investoren unterstützen

Zielsetzung und Fragestellung (2)

Design, Darstellung, Dialog

Bei der Erarbeitung der Leitlinien wurden insbesondere folgende Fragestellungen adressiert:

- **Design:** Wie sollen vereinfachte, unternehmensspezifische Vergütungssysteme aussehen? Wie kann sichergestellt werden, dass ein Vergütungsprogramm eine angemessene Motivationswirkung entfaltet und die strategische Ausrichtung des Unternehmens sowie Nachhaltigkeitsziele adäquat reflektiert?
- **Darstellung:** Welche Erwartungen haben Investoren an die Berichterstattung und Transparenz von Vergütungssystemen? Welche Erwartungen haben Unternehmen? Wie soll eine nachvollziehbare Darstellung von Vergütungssystemen aussehen?
- **Dialog:** Wie soll ein konstruktiver Dialog zwischen Investoren und Unternehmen bezüglich der Vergütungssysteme ausgestaltet sein? Welche Erwartungen haben Unternehmen an Investoren hinsichtlich deren Dialog-Prozess und Abstimmungsverhalten?

Leitlinien Vorstandsvergütung: Design (1)

Grundelemente

- 13 Leitlinien zur inhaltlichen Ausgestaltung von Vorstandsvergütungssystemen
- Ausrichtung auf Nachhaltigkeit, Angemessenheit, Motivationswirkung, strukturelle Klarheit und Nachvollziehbarkeit
- Weiterentwicklung von Gesamtstruktur und Einzelelementen
- Hoffnung / Erwartung: Leitlinien können Unternehmens- und Investorensicht auf Vergütungssysteme annähern
⇒ Zustimmung bei “Say on pay”-Beschlüssen der Hauptversammlung

Leitlinien Vorstandsvergütung: Design (2)

Wesentliche Einzelleitlinien (Auswahl)

Grundsätze der Vorstandsvergütung (Ziffer 1.1)

Der Aufsichtsrat soll für das Unternehmen Grundsätze zur Vorstandsvergütung festlegen, die auf den nachhaltigen Unternehmenserfolg ausgerichtet sind und relevante Stakeholderziele berücksichtigen.

Die Vergütungsgrundsätze umfassen u.a. die allgemeinen Zielsetzungen, sowie Aussagen zur beabsichtigten Motivationswirkung. Die Vergütungsgrundsätze sollten darauf abzielen, Vergütungssysteme zu vereinfachen, Nachhaltigkeitsaspekte mit einzubeziehen sowie die Nachvollziehbarkeit für wesentliche Stakeholder sicherzustellen.

Leitlinien Vorstandsvergütung: Design (3)

Wesentliche Einzelleitlinien (Fortsetzung)

(Nur) 3 Grundsäulen (Ziffer 1.4)

Vergütungssysteme sollen auf nicht mehr als drei Grundsäulen (Fixvergütung, jährliche variable Vergütung, mehrjährige variable Vergütung) beruhen, so einfach wie möglich ausgestaltet sein, und ein angemessenes Verhältnis von fixer zu variabler Vergütung gewährleisten.

Altersversorgung für ausgeschiedene Vorstände eingrenzen (Ziffer 1.5)

Zusagen zur betrieblichen Altersvorsorge (bAV) sollen – wenn überhaupt – beitragsorientiert und ausschließlich an die Fixvergütung geknüpft sein. Bei Neuverträgen und Vertragsverlängerungen sollten keine endgehaltsabhängigen Leistungszusagen vereinbart bzw. verlängert werden.

Leitlinien Vorstandsvergütung: Design (4)

Wesentliche Einzelleitlinien (Fortsetzung)

Zielsetzung und Anreizwirkung für Vorstände

Leistung von Vorstandsmitgliedern beruht wesentlich auf Eigenmotivation (intrinsischer Anreiz). Zusätzlich wird durch die Festlegung spezifischer Erfolgsziele für eine weitergehende Steuerungs- und Signalwirkung gesorgt (extrinsische Anreize).

Ausrichtung auf langfristige und auf Nachhaltigkeit ausgerichtete Ziele (Ziffer 1.6)

Die variable Vergütung soll überwiegend auf langfristige und auf Nachhaltigkeit ausgerichtete Unternehmensziele ausgerichtet sein, die die erfolgreiche Umsetzung der Unternehmensstrategie und deren Vergleich mit relevanten Wettbewerbern reflektieren soll.

Langfristige Unternehmensziele sollen neben strategischen und finanziellen Zielen auch wesentliche, materielle Nachhaltigkeitsparameter (wie Innovation, ökologische und soziale Wirkung, Unternehmenskultur sowie Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit) beinhalten. Relevante ESG-Kriterien (Environmental, Social and Governance) sind durch langfristige KPIs abzubilden.

Leitlinien Vorstandsvergütung: Design (5)

Wesentliche Einzelleitlinien (Fortsetzung)

Aktieninvestment (Ziffer 1.8)

Mit den Vorstandsmitgliedern soll vereinbart werden, Aktien ihres Unternehmens im Umfang mindestens einer Brutto-Jahresfixvergütung zu erwerben und zu halten („Richtlinien für Eigeninvestment im Unternehmen“). Dieses Eigeninvestment soll spätestens nach 4 Jahren erreicht sein.

Internationale institutionelle Investoren erwarten häufig einen höheren Aktienbesitz relativ zum Fixgehalt (300 % oder 500 %) („Interest Alignment“).

Claw Back (Ziffer 1.10)

Der Aufsichtsrat soll vertragliche Regelungen implementieren, die eine Auszahlungskürzung (Malus) und Vergütungsrückforderung (Claw Back) bei grob pflicht- und sittenwidrigem Verhalten sowie schwerwiegenden Verstößen gegen wesentliche Compliance- und Governance-Vorschriften vorsehen.

Leitlinien Vorstandsvergütung: Darstellung

Grundelemente

- Berichterstattung über Vergütungssystem und -höhe in verständlicher Form
- Diskretionäre Festlegungen und Sonderzahlungen nachvollziehbar darstellen und adäquat begründen

Wesentliche Einzelleitlinien (Auswahl)

Berichterstattung über Zielerreichung (Ziffer 2.3)

Mindestens ex-post soll im Vergütungsbericht zum abgelaufenen Geschäftsjahr über die Bemessungsgrundlagen/KPIs, deren Zielsetzungen (Schwellen-, Ziel- und Maximalwerte), deren Gewichtung und die Zielerreichungen der variablen Vergütung berichtet werden.

Die transparente Darstellung soll ermöglichen, die Performance des jeweiligen Unternehmens nachzuvollziehen und die resultierenden Vergütungen begründen. Verwendete Key Performance Indicators (KPI), die nicht einem anerkannten Rechnungslegungsstandard entstammen, und deren Herleitung sind detailliert zu erläutern.

Leitlinien Vorstandsvergütung: Dialog

Grundelemente

- Regelmäßiger Dialog mit Investoren zur Vorstandsvergütung
- Rechtzeitig vor Hauptversammlung (mindestens sechs Monate)
- Dialog ist Aufgabe des Aufsichtsrates (AR-Vorsitzender), nicht des Vorstandes
- Einbeziehung von Schutzgemeinschaften und Stimmrechtsberatern
- Transparenz auch auf Seiten der Investoren (Erwartungen / Abstimmungsverhalten)

Wesentliche Einzelleitlinien (Auswahl)

(Nochmaliger) Dialog mit Investoren (Ziffer 3.2)

Insbesondere bei negativen HV-Abstimmungsergebnissen oder einer signifikanten Anzahl an Gegenstimmen (> 25 %) bei der Abstimmung zum Vergütungssystem / zur Vergütung sollen Unternehmen im Dialog mit Investoren die kritischen Vergütungselemente erörtern.

Leitlinien Vorstandsvergütung: Fazit

Fortschritt oder nur mehr Aufwand für Unternehmen?

- Investoren haben schrittweise ihr aktives Engagement auch bei deutschen börsennotierten Unternehmen erhöht
- Corporate Governance und Aufsichtsratsthemen sind Zentralanliegen des erwachenden Investorenengagements
- Vergütungsfragen (Vorstand und Aufsichtsrat)
- Aufsichtsratsbesetzung
- Einflussnahme auf Unternehmensstrategie und Überwachung des Vorstandes
- Strukturierte Einbeziehung von Investor Relations und Legal in den Investorendialog des Aufsichtsrates wünschenswert / erforderlich
- Leitlinien können Beitrag im Zusammenspiel von Unternehmen und Investoren leisten



We create chemistry