

NACHHALTIGKEIT, ESG-ZIELE UND DEREN VERANKERUNG IN DER VORSTANDSVERGÜTUNG

BEST-PRACTICE-EMPFEHLUNGEN UND DEREN KONTEXT



EIN WHITE PAPER DES ARBEITSKREISES
LEITLINIEN FÜR EINE NACHHALTIGE VORSTANDSVERGÜTUNG



INHALT

Einleitung	3
Best-Practice-Empfehlungen zur Verankerung von ESG-Zielen in der Vorstandsvergütung	4
Kontext: Institutionelle Investoren als Aktionäre	6
Exkurs: Compliance als Bestandteil von Governance im Rahmen von ESG-Zielen	11
Die Verankerung von ESG in der Vorstandsvergütung	12
Praxisbeispiele zur Verankerung von ESG in der Vorstandsvergütung	14
Hintergrundinformationen	17

NACHHALTIGKEIT, ESG-ZIELE UND DEREN VERANKERUNG IN DER VORSTANDSVERGÜTUNG

BEST-PRACTICE-EMPFEHLUNGEN UND DEREN KONTEXT

EIN WHITE PAPER DES ARBEITSKREISES LEITLINIEN FÜR EINE NACHHALTIGE VORSTANDSVERGÜTUNG*

EINLEITUNG

Der Arbeitskreis *Leitlinien für eine nachhaltige Vorstandsvergütung* setzt sich für eine einfache und am nachhaltigen Unternehmensinteresse ausgerichtete Vorstandsvergütung ein. Das Gremium ist mit namhaften Aufsichtsratsvorsitzenden börsennotierter Unternehmen, institutionellen Investoren, Wissenschaftlern und Corporate-Governance-Experten besetzt und vereint so die Sichtweisen der Unternehmens- und Beratungspraxis, der Wissenschaft und der Investoren.¹

Die 2018 erstmalig veröffentlichten *Leitlinien für eine nachhaltige Vorstandsvergütung* stießen in der Praxis auf positives Echo und wurden im Dezember 2020 auf Basis der Umsetzung der zweiten Europäischen Aktionärsrechterichtlinie durch das ARUG II² und der Neufassung des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK)³ überarbeitet. Bereits im Zuge dieser Überarbeitung wurden für den Herbst 2021 grundlegende Ergänzungen angekündigt. Diese sollten zwei Schwerpunkte in den Fokus nehmen: die Verankerung von Environmental, Social, Governance (ESG)-Zielen in der Vorstandsvergütung sowie die Transparenz und Vergleichbarkeit im Vergütungsbericht.

Aus der Mitte des Arbeitskreises bildeten sich zwei Unterarbeitsgruppen, die die jeweiligen Themenschwerpunkte vorantrieben. Für den Schwerpunkt zur Verknüpfung von ESG-Zielen in der Vorstandsvergütung wurde das vorliegende White Paper verfasst.⁴

Kernstück dieses Dokuments sind Best-Practice-Empfehlungen zur Verknüpfung von ESG mit der Vorstandsvergütung, welche den Unternehmen eine Richtschnur geben sollen, um dieses – nicht nur für Investoren – wichtige Thema erfolgreich umzusetzen. Zur besseren Einordnung wird zudem die Rolle der institutionellen Investoren als eine der maßgeblichen Treiber für die Verankerung von ESG-Zielen in der Vorstandsvergütung skizziert. Wie die Verknüpfung von ESG und Vorstandsvergütung derzeit in der Praxis erfolgt, ist ebenso Teil dieses Dokuments sowie einige prägnante Unternehmensbeispiele, die Best Practices in der Umsetzung illustrieren.

Die Inhalte des White Papers *Nachhaltigkeit, ESG-Ziele und deren Verankerung in der Vorstandsvergütung* wurden von den Mitgliedern der Unterarbeitsgruppe gemeinsam erarbeitet und im Plenum des Arbeitskreises intensiv diskutiert und verabschiedet. Der Öffentlichkeit wurden diese am 29. September 2021 auf einer hochrangig besetzten Konferenz vorgestellt.

* Besonderer Dank für die Mitarbeit an diesem White Paper geht an Johannes Rieder, Senior Analyst der hkp/// group.

¹ Eine Übersicht der im Arbeitskreis mitwirkenden Persönlichkeiten findet sich am Ende des Dokuments. Die Leitlinien für eine nachhaltige Vorstandsvergütung sind unter folgendem Link abrufbar: <http://www.leitlinien-vorstandsverguetung.de/>.

² Gesetz zur Umsetzung der zweiten Aktionärsrechterichtlinie (ARUG II) vom 12. Dezember 2019, BGBl. I 2019, S. 2637-2651.

³ Deutscher Corporate Governance Kodex (in der Fassung 16.12.2019).

⁴ Teilnehmer der Unterarbeitsgruppe „ESG und Vorstandsvergütung“ waren: Prof. Dr. Christina E. Bannier, Martin Jetter, Michael H. Kramarsch, Hendrik Schmidt und Dr. Antje Stobbe.

BEST-PRACTICE-EMPFEHLUNGEN ZUR VERANKERUNG VON ESG-ZIELEN IN DER VORSTANDSVERGÜTUNG

Die in dem vorliegenden White Paper erarbeiteten Best-Practice-Empfehlungen fokussieren die Verknüpfung von ESG mit der Vorstandsvergütung, um konkrete Hinweise geben zu können, wie eine sinnvolle Verankerung von ESG-Zielen in der Vorstandsvergütung gelingen kann.

DESIGN

1. ESG-ZIELE SOLLEN UNTERNEHMENSSEZIFISCH UND RELEVANT SEIN

Entscheidend für eine sinnvolle Nutzung von ESG-Zielen⁵ in der Vorstandsvergütung ist die Auswahl unternehmensspezifischer und strategierelevanter ESG-Ziele. Diese sollen sich im Sinne eines holistischen Verständnisses aus dem Unternehmensinteresse ableiten.

Es werden sich branchentypische ESG-Zielsetzungen herausentwickeln, die dann auch eine Vergleichbarkeit zwischen Unternehmen einer Branche ermöglichen.

2. ESG-ZIELE SOLLEN SIGNIFIKANT GEWICHTET SEIN

Um einen deutlichen Anreiz zur Verfolgung einer gesamthafter Nachhaltigkeitsstrategie zu schaffen, sollen ESG-Ziele in der Vergütung des Vorstands mit mindestens 20 % gewichtet werden. Hierdurch wird eine deutliche Incentivierung des Handelns des Vorstands zur Erreichung der gesetzten ESG-Ziele geschaffen.

Eine solch signifikante Verankerung deckt sich auch mit dem Vorschlag des Sustainable-Finance-Beirats der deutschen Bundesregierung, der in seinem Abschlussbericht sogar eine Gewichtung von 30 % vorsieht.

3. ESG-ZIELE SOLLEN VORRANGIG LANGFRISTIG AUSGERICHTET SEIN

Die Zielerreichung der ESG-Ziele soll schwerpunktmäßig auf die langfristige Vergütungskomponente (LTI) abgestellt sein. Ungeachtet dessen kann jedoch – in Abhängigkeit des gewählten ESG-Ziels – auch eine Verankerung in der kurzfristigen Vergütungskomponente (STI) sinnvoll begründet sein. Dies gilt insbesondere für solche ESG-Ziele, welche ihrer Natur nach auch in kürzerer Frist Wirkung erzielen, z. B. mitarbeiterspezifische Ziele, Kundenzufriedenheit oder Input-Metriken im Rahmen von Transformationsprozessen.

4. ESG-ZIELE SOLLEN NACHVOLLZIEHBAR MESSBAR SEIN

Die gewählten ESG-Ziele sollen innerhalb der bestehenden Controlling- und Steuerungssysteme abbildbar sein, um dadurch die Nachvollziehbarkeit ihrer Messung sicherzustellen. Dies impliziert, dass die Systeme ESG-Kennzahlen umfassen, die für die Umsetzung einer gesamthafter Nachhaltigkeitsstrategie relevant und wesentlich sind.

In der Vorstandsvergütung verankerte ESG-Ziele sollen zielgerichtete Anreize zur Umsetzung einer solchen gesamthafter Nachhaltigkeitsstrategie schaffen. Soweit erforderlich sollen die Unternehmen die notwendigen Prozesse etablieren, um entsprechende Controlling- und Steuerungssysteme zu implementieren.

⁵ Soweit innerhalb der Best-Practice-Empfehlungen auf ESG-Ziele referenziert wird, meinen diese für die Vorstandsvergütung relevante ESG-Ziele.

BERICHTERSTATTUNG/DARSTELLUNG⁶

5. ESG-ZIELSETZUNGEN SOLLEN ANSPRUCHSVOLL SEIN UND TRANSPARENT OFFENGELEGT WERDEN

Die Bedeutung von Nachhaltigkeit und entsprechender ESG-Ziele soll durch ambitionierte Zielsetzungen betont werden. Durch entsprechende Offenlegung der Zielfestsetzung durch den Aufsichtsrat sowie die Hinterlegung von Zielerreichungskurven in Verbindung mit einer deutlichen Gewichtung wird die notwendige Transparenz geschaffen, wie ESG-Ziele konsequent zu verfolgen sind. Gleichzeitig wird hierdurch eine klare Beurteilung der Zielerreichung in den ESG-Zielen sowohl intern als auch extern ermöglicht.

Selbstverständlich vom Vorstand zu erbringende Leistungen bzw. die Sicherstellung eines ordentlichen Geschäftsbetriebs – z.B. Korruptionsbekämpfung, Einhaltung von Menschenrechten etc. – sind nicht gesondert zu incentivieren.

6. ESG-ZIELE SOLLEN MÖGLICHST INTEGRIERT IN DER UNTERNEHMENSSTEUERUNG VERWENDET UND BERICHTET WERDEN

Eine integrierte Berichterstattung verknüpft (finanz-)wirtschaftliche Kennzahlen mit nicht-finanziellen Kennzahlen der Nachhaltigkeitsberichterstattung und ermöglicht dadurch einen umfassenden Überblick der Gesamtperformance eines Unternehmens. Bereits existierende und berichtete ESG-Ziele sollen hierbei auf ihre jeweilige Relevanz und Materialität (ggf. auch extern) geprüft und konsistent verwendet werden.

DIALOG

7. DIE MATERIALITÄT DER ESG-ZIELE SOLL ANHAND DES GESCHÄFTSMODELLS HERGELEITET WERDEN

Im Zuge des Auswahlprozesses der ESG-Ziele sollen Unternehmen den Dialog mit ihren relevanten Stakeholdern suchen und darlegen, welche Kriterien materiellen Einfluss auf ihr Geschäftsmodell haben und wie die konkret gewählten ESG-Ziele zur Umsetzung der Unternehmensstrategie beitragen, da nur die Verbesserung materiell wesentlicher Ziele einen nachhaltig positiven Effekt auf die Unternehmensperformance hat. Die Materialitätsmatrix/-analyse bildet hierbei einen zentralen Referenzpunkt. Weitere Rahmenwerke, z.B. Materiality Map (SASB), IR-Framework (IIRC), GRI-Guidance oder SDG-Contributions, können sinnvoll und angemessen verwendet werden. Die IFRS-Foundation erarbeitet derzeit zudem global anwendbare Standards für das Nachhaltigkeitsreporting.

8. VERANTWORTLICHKEITEN FÜR ESG-ZIELE INNERHALB DER UNTERNEHMENSLEITUNG SOLLEN KLAR ZUGEORDNET SEIN

Die Verfolgung von ESG-Zielen stellt ob ihrer strategischen Relevanz eine klassische Leitungsaufgabe des Vorstands dar. Wenngleich die Verantwortung hierfür beim Gesamtvorstand liegt, sind ESG-Ziele in Abhängigkeit von der Komplexität der Organisation bzw. der Ressortzuständigkeiten individuell zuzuordnen.

Der Aufsichtsrat begleitet den Vorstand bei der Gestaltung und Festlegung der Strategie des Unternehmens. Darüber hinaus obliegt ihm die Prüfung der nicht-finanziellen Erklärung des Unternehmens. Vor diesem Hintergrund muss er sich auch mit ESG-Aspekten auseinandersetzen. Dabei liegt die Gesamtverantwortung hierfür beim Aufsichtsratsplenum, während ESG-Aspekte in ihrer jeweiligen Ausprägung auch innerhalb der relevanten Ausschüsse behandelt werden sollen.

⁶ Detaillierte Angaben zum transparenten Ausweis von vergütungsrelevanten (ESG-) Zielen finden sich im gleichzeitig mit diesem Dokument durch den Arbeitskreis veröffentlichten White Paper „Transparenz der Vorstandsvergütung im Vergütungsbericht“.

KONTEXT: INSTITUTIONELLE INVESTOREN ALS AKTIONÄRE

Das Aktionariat deutscher börsennotierter Gesellschaften ist heute überwiegend von institutionellen Investoren geprägt. Institutionelle Investoren werben Gelder Dritter ein, z. B. Pensionsvermögen oder mittels Fondsparplänen, und verwalten diese Gelder professionell. Die Anleger sind mehrheitlich international, wobei hierunter Investoren aus den USA und dem Vereinigten Königreich dominieren.

Die großen deutschen institutionellen Investoren Allianz Global Investors, Deka Investment, DWS und Union Investment halten zusammen etwa 8,5 % an den Unternehmen des DAX, während die internationalen institutionellen Investoren zusammen rund 60 % des DAX halten.⁷

Institutionelle Investoren müssen auf tausenden Hauptversammlungen weltweit zu den Tagesordnungspunkten abstimmen und mit ihren Beteiligungsunternehmen in den Dialog treten. Zur Illustration: Der größte institutionelle Investor, BlackRock, der Anteile von durchschnittlich 10 % an jedem DAX-Unternehmen hält, ist weltweit in ca. 18.000 Unternehmen investiert, von denen er mit ca. 10 % jährlich in einen detaillierteren Austausch – das sogenannte Engagement – eintritt. BlackRock gibt sich eigene Abstimmungsrichtlinien und unterhält beispielsweise auch ein dezidiertes großes ESG-Team, welches alle Hauptversammlungsagenden unter ESG-Gesichtspunkten mit einem Votum versieht. Einen solchen Aufwand betreiben viele der anderen institutionellen Investoren nicht. Sie entscheiden, wie es ihnen ein Stimmrechtsberater nach dessen Richtlinie empfiehlt. Daraus entsteht der Einfluss von ISS und Glass Lewis als den beiden Oligopolisten in der globalen Stimmrechtsberatung.

Die Gelder, welche institutionelle Investoren einsammeln, fließen heutzutage vermehrt in passive Anlageformen, d. h. es wird ein Index nachgebildet ohne eigene Anlageentscheidung. Einfluss auf die Unternehmensstrategie wird daher zunehmend über das Engagement mit dem Unternehmen und die Ausübung des Stimmrechts ausgeübt und nicht mehr zentral über die Anlageentscheidung.

IM INVESTORENALPHABET KAM G VOR E UND S

Der Fokus institutioneller Investoren hat sich dabei in den letzten Jahren grundlegend geändert. Im Zuge unterschiedlicher Unternehmensskandale – über die Pleite von Philipp Holzmann, die Bilanzskandale bei Enron und Worldcom bis hin zu den Fällen BP, Olympus oder VW – rückte das Thema „Good Governance“ immer stärker in den Mittelpunkt der Betrachtungen. Flankiert wurde diese Veränderung auch von regulatorischen Entwicklungen, die in Gesetzen oder Corporate-Governance-Kodizes ihren Niederschlag fanden.

In Verbindung mit diesen Skandalen wurde vielen institutionellen Investoren die Bedeutung des ganzheitlichen Themas Nachhaltigkeit bewusst. Denn hierin manifestiert sich, wie wichtig eine Balance zwischen unterschiedlichen Interessen ist. Beispielhaft und vereinfacht ausgedrückt: Hätte BP als Betreiber der Ölplattform Deepwater Horizon mehr in die Compliance, Instandhaltung und Wartung investiert, wäre zwar das jährliche Betriebsergebnis niedriger ausgefallen, dafür würde jedoch die Ölplattform vermutlich auch in Zukunft noch Gewinne abwerfen und der extreme Kurssturz der BP-Aktien hätte vermieden werden können.

Damals wie heute wird das Thema Nachhaltigkeit vor allem in Fragen des Umweltschutzes diskutiert und kehrt damit an seinen Ursprung zurück: Wer nachhaltig einen Wald bewirtschaften möchte, sollte besser nur so viele Bäume fällen, dass man jedes Jahr „ernten“ kann. Im Interesse kommender Generationen dürfen die Grundlagen des Lebens heute nicht zerstört werden. Der entsprechende Druck durch Gesellschaft und Regulatorik hat dazu beigetragen, dass Investoren in ihr Engagement mit Unternehmen Klimaziele aufgenommen haben. Aus Sicht der Investoren ist dies aber vor allem auch kluges Risikomanagement: Umweltschutz ist nämlich Investitionsschutz, so hat es ein führender Vertreter treffend formuliert. Ohne aktives Umweltmanagement riskieren Unternehmen deutliche Einbußen durch Sanktionen, Reputationsrisiken und entsprechende Umsatzverluste.

⁷ Deutscher Investor Relations Verband/IHS Markit, *Who owns the German DAX?*, Juni 2021.

Nach G und E haben Investoren mittlerweile auch die S-Dimension von ESG für sich entdeckt. Sie erfassen diese regelmäßig unter dem Schlagwort Human Capital Management und stellen dahingehend vermehrt Anforderungen an ihre Portfoliounternehmen.⁸

ENVIRONMENT, SOCIAL, GOVERNANCE – SCHLÄGT NACHHALTIGKEIT KÜNFTIG TOTAL SHAREHOLDER RETURN?

Im Jahr 1962 formulierte der Wirtschaftswissenschaftler Milton Friedman eine Denkschule, nach welcher das Unternehmensinteresse auf die Steigerung des Shareholder Value auszurichten sei. Schon damals betonte er allerdings, dass dies den Schutz der übrigen Interessensgruppen (d.h. beispielsweise der Mitarbeiter, Kreditgeber, Lieferanten oder auch der Gesellschaft und Natur im weiteren Sinne) voraussetzt – entweder durch gesetzliche Vorgaben oder durch deren aktives Engagement.

Diese wichtige Grundvoraussetzung wurde von den Apologeten eines reinen Shareholder Value leider vergessen. Knapp 60 Jahre später setzt sich diese Sicht nun aber in die Tat um: So stellen die Generationen Y und Z sowohl als Arbeitskräfte als auch als Kunden wesentlich höhere Anforderungen an Unternehmen hinsichtlich deren Purpose, Außendarstellung und den durch das Unternehmen vertretenen Werten. Von immer mehr Interessensgruppen wird eine Ausrichtung auf eine nachhaltige Unternehmensentwicklung eingefordert.

Als zentrale Ausprägung von Nachhaltigkeit gelten dabei die Dimensionen „Environmental“, „Social“ und „Governance“, zusammengefasst unter dem Akronym „ESG“. Zunehmend wird des Weiteren die Berücksichtigung der „Employee“-Dimension gefordert, sodass inzwischen auch die Begrifflichkeit „EESG“ zu finden ist.⁹ Dies verdeutlicht, dass auch die Belange der Beschäftigten eines Unternehmens materieller Bestandteil der nachhaltigen Unternehmensentwicklung sind.

Unterschiedliche Studien zeigen, dass die Ausrichtung der Unternehmensstrategie auf eine nachhaltige Unternehmensentwicklung unter Berücksichtigung relevanter Stakeholder einen positiven Einfluss auf die langfristige Unternehmensperformance haben kann.¹⁰ Dabei gilt es jedoch zu beachten, dass Nachhaltigkeit nicht als „Add-on“ zur Unternehmensstrategie verstanden werden darf. Vielmehr ist eine ganzheitliche (Neu-)Ausrichtung der Unternehmensstrategie hin zu einem holistischen und integrierten, materielle ESG-Aspekte berücksichtigenden Konzept erforderlich.

Gelingt eine solche Transformation, profitieren Unternehmen in mehrfacher Hinsicht. Zum einen werden sie für diese und zukünftige Kunden- und Mitarbeitergenerationen attraktiver, zum anderen aber auch für Investoren. Letztere sehen sich einerseits einem regulatorischen Druck ausgesetzt, verstärkt in nachhaltig agierende Unternehmen zu investieren. Andererseits machen sich auch hier die veränderten Ansichten der Anleger bemerkbar: Diese wollen nicht nur bevorzugt bei nachhaltigen Unternehmen kaufen, sie präferieren auch nachhaltige Investments.

Als Konsequenz ergibt sich, dass Unternehmen mit einer ganzheitlich verankerten nachhaltigen Strategie sowohl auf der Kunden- als auch auf der Investorenmehrheit im Vorteil sind und hiervon durch eine erhöhte Nachfrage nach ihren Produkten, aber auch durch niedrigere Kapitalkosten und eine höhere Unternehmensbewertung profitieren können.

Somit ergibt sich letztlich eine Wechselwirkung zwischen einem ganzheitlichen Nachhaltigkeitsprofil und dem Total Shareholder Return: Dauerhaft werden nur die Unternehmen erfolgreich sein und bleiben, welchen die Transformation hin zu einer auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Unternehmensstrategie gelingt. Die Umsetzung einer holistischen und nachhaltigen Strategie bildet die erforderliche Basis für eine positive Entwicklung des Total Shareholder Returns.

⁸ Vgl. hierzu hkp/// group, HCM Monitor DAX 2021.

⁹ Vgl. hierzu z. B. Katz/McIntosh, *Integrating ESG Into Corporate Culture: Not Elsewhere, but Everywhere*, Harvard Law School Forum on Corporate Governance, 2021.

¹⁰ Vgl. Khan/Serafim/Yoon, *Corporate Sustainability: First Evidence on Materiality*, The Accounting Review, Jahrgang 91, Nr. 6, S. 1697-1724.

KONTEXT: INSTITUTIONELLE INVESTOREN ALS AKTIONÄRE

DER GESETZGEBERISCHE RAHMEN HIN ZU EINEM NACHHALTIGEM WIRTSCHAFTEN

Aufgrund globaler Herausforderungen wie dem Klimawandel wächst nicht nur von gesellschaftlicher Seite der Druck auf Unternehmen, nachhaltiger zu wirtschaften. Auch politische Initiativen drängen auf unterschiedlichen Ebenen auf ein verstärkt nachhaltiges Wirtschaften.

Ein entscheidender Schritt in diesem Zusammenhang war die Verabschiedung der Agenda 2030 der Vereinten Nationen im Jahr 2015. Kernstück dieser Agenda sind 17 Ziele für eine nachhaltige Entwicklung, die sogenannten Sustainable Development Goals (SDG). Diese Ziele sollen auf globaler Ebene zu einer sozial, wirtschaftlich und ökologisch nachhaltigen Entwicklung beitragen.

Die Verwirklichung eines nachhaltigen Wirtschaftens treibt die EU dabei durch verschiedene Gesetzesvorhaben voran. Zu nennen sind dabei insbesondere die Sustainable Finance Disclosure Regulation¹¹ sowie die EU-Taxonomie-Verordnung¹². Während erstere der Finanzindustrie diverse Offenlegungsverpflichtungen auferlegt, dehnt letztere die Offenlegungsvorgaben auch auf Unternehmen der Realwirtschaft aus.

Gleichzeitig führt die EU-Taxonomie-Verordnung ein Klassifizierungssystem ein, nach welchem Wirtschaftstätigkeiten verschiedenen Nachhaltigkeitskategorien zugeordnet werden können. Nach der neuen EU-Taxonomie-Verordnung müssen Unternehmen, welche in den Anwendungsbereich der CSR-Richtlinie¹³ fallen, künftig ausführen, wie und in welchem Umfang ihre Tätigkeiten mit ökologisch nachhaltigen Wirtschaftstätigkeiten verbunden sind.

Zudem wird die seit 2014 bestehende CSR-Richtlinie sowohl inhaltlich wie auch in ihrem Geltungsbereich überarbeitet.¹⁴ Bisher betrifft sie insbesondere große, kapitalmarktorientierte Kapitalgesellschaften mit mehr als 500 Beschäftigten. Künftig soll die Berichtspflicht auch auf kleinere Unternehmen ausgedehnt werden.

Daneben erfolgt auch eine inhaltliche Verschärfung, insbesondere eine Klarstellung, welche Informationen Unternehmen nach dem Grundsatz der doppelten Materialität berichten sollen. Dies umfasst zum einen Informationen, die notwendig sind, um zu verstehen, wie sich Nachhaltigkeitsaspekte auf Unternehmen auswirken, z.B. Auswirkungen des Klimawandels auf das Geschäftsmodell des Unternehmens. Zum anderen sind solche Informationen zu publizieren, die notwendig sind, um zu verstehen, welche Auswirkungen Unternehmen auf Mensch und Umwelt haben, z.B. Auswirkungen des Geschäftsmodells eines Unternehmens auf den Klimawandel.¹⁵

Neben den globalen sowie europäischen Rahmenwerken besteht auch auf nationaler Ebene das Bestreben mittels der Deutschen Nachhaltigkeitsstrategie, die letztmalig im März 2021 angepasst wurde, zur Umsetzung der Agenda 2030 der UN beizutragen.

Aktuell wird das Thema Vorstandsvergütung in den Regulierungen und Gesetzen zur Stärkung der Nachhaltigkeit direkt noch wenig adressiert. So verlangt § 87 Abs. 1 S. 2 AktG die Ausrichtung der Vergütungsstruktur auf eine nachhaltige und langfristige Entwicklung der Gesellschaft. Ausweislich der Gesetzesbegründung ist der Begriff der „nachhaltigen Entwicklung“ so zu verstehen, dass bei der Ausgestaltung der Vergütungsstruktur auch soziale und ökologische Gesichtspunkte durch den Aufsichtsrat in den Blick zu nehmen sind.¹⁶

¹¹ Verordnung (EU) 2019/2088 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 27. November 2019 über nachhaltigkeitsbezogene Offenlegungspflichten im Finanzdienstleistungssektor.

¹² Verordnung (EU) 2020/852 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 18. Juni 2020 über die Einrichtung eines Rahmens zur Erleichterung nachhaltiger Investitionen und zur Änderung der Verordnung (EU) 2019/2088.

¹³ Richtlinie 2014/95/EU des Europäischen Parlaments und des Rates vom 22. Oktober 2014 zur Änderung der Richtlinie 2013/34/EU im Hinblick auf die Angabe nichtfinanzieller und die Diversität betreffender Informationen durch bestimmte große Unternehmen und Gruppen.

¹⁴ EU Kommission, Vorschlag für eine Richtlinie des Europäischen Parlaments und des Rates, COM(2021) 189 final; sog. Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD).

¹⁵ EU Kommission, Vorschlag für eine Richtlinie des Europäischen Parlaments und des Rates, COM(2021) 189 final, S. 16.

¹⁶ Beschlussempfehlung und Bericht des Ausschusses für Recht und Verbraucherschutz, BT-Drs. 19/15153, S. 55.

Diese Vorgabe wird auch vom Deutschen Corporate Governance Kodex aufgegriffen, jedoch darüber hinaus nicht weiter spezifiziert. Deutlich detaillierter greift der Sustainable-Finance-Beirat der deutschen Bundesregierung den Themenkomplex der Verankerung von ESG in der Vorstandsvergütung auf. In seinem Abschlussbericht wird unter anderem ein nachhaltigkeitsbezogener Vergütungsanteil von mindestens 30 % in der Vorstandsvergütung gefordert. Zudem sollen im Vergütungssystem wesentliche „nicht-finanzielle“ Leistungskriterien festgelegt werden.¹⁷

Insgesamt macht schon dieser kurze Überblick deutlich, dass neben gesellschaftlichen Interessen an der Transformation hin zu einem nachhaltigen Wirtschaften auch regulatorisch eine deutliche Verankerung der Nachhaltigkeit in der strategischen Ausrichtung von Unternehmen angestrebt wird.

DIE ROLLE DER INVESTOREN

Dem Kapitalmarkt und insbesondere den langfristig ausgerichteten institutionellen Investoren kommt im Rahmen der Transformation hin zu einer nachhaltigeren Wirtschaft eine Schlüsselrolle zu. Sie sehen sich allerdings auch zwei wesentlichen Herausforderungen gegenüber: Zum einen suchen Anleger verstärkt nach nachhaltigen Anlageformen, zum anderen stehen sie als Akteure der europäischen Finanzindustrie auch im besonderen Fokus der Gesetzgeber, die durch eine entsprechende Regulierung der Kapitalflüsse eine nachhaltigere Wirtschaft erreichen wollen.

Der EU-Aktionsplan „Finanzierung nachhaltigen Wachstums“ von 2018 greift neben der Entwicklung einer Taxonomie die Förderung einer nachhaltigen Unternehmensführung auf.¹⁸ Konkret wird auch die Bedeutung der Investoren hierzu betont und die Berücksichtigung nachhaltiger Vergütungskomponenten darunter gefasst.¹⁹

Die regulatorische Umsetzung dieser Ziele erfolgte in Teilen durch die Sustainable Finance Disclosure Regulation, deren

Inhalte durch die Anpassungen im Rahmen der EU-Taxonomie-Verordnung nochmals dezidiert klargestellt wurden. Die hieraus resultierenden Offenlegungsverpflichtungen betreffen dabei Finanzunternehmen als solche. So sind beispielsweise die Richtlinien und Verfahren zur Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsrisiken ebenso offenzulegen wie auch eine Richtlinie und Erklärung zu nachteiligen Auswirkungen auf die Nachhaltigkeit (Principle Adverse Impact).

Gleichzeitig ergeben sich aus der Verordnung weitgehende Transparenzverpflichtungen hinsichtlich der offerierten Produkte. Dabei werden die von Investoren angebotenen Anlageprodukte entsprechend ihrer Ausrichtung an einem nachhaltigen Wirtschaften in drei Kategorien unterteilt. Je nach Einstufung müssen Investoren für diese Produkte verschiedene Angaben hinsichtlich deren Nachhaltigkeitsausrichtung publizieren. Solche Angaben müssen dabei teilweise neben einer Offenlegung im Verkaufsprospekt auch auf der Homepage und im Geschäftsbericht veröffentlicht werden.

Um diesen gesteigerten Transparenzverpflichtungen nachkommen und um eine entsprechende Klassifizierung der Produkte vornehmen zu können, benötigen Investoren eine entsprechende Datengrundlage von ihren jeweiligen Portfoliounternehmen und erwarten eine diesbezügliche Ausrichtung der Unternehmensstrategie anhand von Nachhaltigkeitskriterien. Die Unternehmen werden dabei einer ESG-Risikobewertung unterzogen. Entsprechend formulieren Investoren gegenüber ihren Portfoliounternehmen die Erwartungen an die Umsetzung einer auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Unternehmensstrategie und eine konsistente Berichterstattung von ESG-Zielen und Indikatoren.

Konsequenterweise fordern Investoren dabei auch eine Verankerung von ESG-Zielen in der Vorstandsvergütung. So empfiehlt beispielsweise auch die von der UN geförderte Initiative Principles for Responsible Investment (PRI), in der sich führende internationale Investoren zusammengeschlossen haben, die Implementierung von ESG-Zielen in der Vorstandsvergütung von Portfoliounternehmen einzufordern.

¹⁷ Sustainable-Finance-Beirat, *Shifting the Trillions*, S. 96.

¹⁸ EU-Kommission Aktionsplan: *Finanzierung nachhaltigen Wachstums*, COM (2018) 97.

¹⁹ Bannier/Schmidt, *Nachhaltigkeitselemente in den Vergütungsstrukturen der DAX-Unternehmen*, ZfgK 2020, S. 992 (992).

KONTEXT: INSTITUTIONELLE INVESTOREN ALS AKTIONÄRE

Dabei sollen Investoren auch dezidiert ihre Erwartungen an zu berücksichtigende Ziele oder auch an die Gewichtung von ESG-Zielen im Verhältnis zu den finanziellen Zielen darlegen.²⁰

Zudem finden sich in den Abstimmungsrichtlinien der führenden institutionellen Investoren und Stimmrechtsberater Erwartungen an die Verankerung von ESG in der Vorstandsvergütung. So formulieren auch die vier großen deutschen Asset Manager (Allianz Global Investors²¹, Deka Investment²², DWS²³ und Union Investment²⁴) diese Ansprüche in ihren Abstimmungsrichtlinien zu Vergütungssystemen und teils auch den Vergütungsberichten²⁵. Ebenfalls finden sich solche Erwartungen in den deutschland-spezifischen Guidelines von Glass Lewis.²⁶

Die hohe Relevanz, die Investoren der Verknüpfung von ESG-Zielen und Vorstandsvergütung mittlerweile zumessen, lässt sich auch daran erkennen, dass sie vermehrt fordern, dass der Anteil an der Gesamtvergütung, der auf ESG-Zielen beruht, spürbar sein soll.²⁷

Zentrale Anforderung von institutionellen Investoren an die verwendeten ESG-Ziele ist eine enge Verknüpfung zur Geschäftsstrategie. So formuliert etwa BlackRock, dass ESG-Ziele materiell sein und die strategischen Prioritäten des Unternehmens widerspiegeln sollen.²⁸

Das Abstellen auf solche materiellen ESG-Ziele verdeutlicht zusätzlich die Erwartung der Investoren, dass die Portfoliounternehmen einen ganzheitlichen Ansatz zur Integration von ESG-Zielen wählen und die Vorstandsvergütung als Baustein im Rahmen einer holistischen Transformation nutzen sollen.

Entsprechend findet sich beispielsweise in der Abstimmungsrichtlinie von DWS die Erwartung, dass Unternehmen eine klare Verbindung zwischen verwendeten ESG-Zielen und dem Vergütungssystem etablieren und diese auch transparent darlegen.²⁹

²⁰ Vgl. <https://www.unpri.org/executive-pay/esg-linked-pay-recommendations-for-investors/7864.article>.

²¹ Vgl. Allianz Global Investors, *Global Corporate Governance Guidelines*, S. 16

²² Vgl. Deka Investment, *Grundsätze der Abstimmungspolitik bei Hauptversammlungen 2021*, S. 10.

²³ Vgl. DWS, *Corporate Governance and Proxy Voting Policy 2021*, S. 6, 15, 16.

²⁴ Vgl. Union Investment, *Proxy Voting Policy 2021*, S. 4.

²⁵ Vgl. DWS, *Corporate Governance and Proxy Voting Policy 2021*, S. 17.

²⁶ Vgl. Glass Lewis, *Guidelines Germany 2021*, S. 14.

²⁷ Bannier/Schmidt, *Nachhaltigkeitselemente in den Vergütungsstrukturen der DAX-Unternehmen*, ZfgK 2020, S. 992 (994).

²⁸ Vgl. BlackRock, *Corporate governance and proxy voting guidelines for European, Middle Eastern, and African securities 2021*, S. 15.

²⁹ DWS, *Corporate Governance and Proxy Voting Policy 2021*, S. 6.

EXKURS:

COMPLIANCE ALS BESTANDTEIL VON GOVERNANCE IM RAHMEN VON ESG-ZIELEN

Ein elementarer Bestandteil guter Corporate Governance (siehe auch Grundsatz 5 DCGK) ist der Aspekt der Compliance. Als solcher fällt er in der ESG-Zielmatrix in den Bereich Governance.

Compliance beschreibt allgemein die Einhaltung gesetzlicher Vorgaben, aber auch der durch das jeweilige Unternehmen selbst gesetzten Verhaltensregeln (z. B. Code of Conduct), welche die gesetzlichen Regelungen zum Teil ergänzen (z. B. zur Korruption – Annahme von Geschenken), aber auch zusätzliche Pflichten begründen (z. B. zum Verhalten von Mitarbeitern untereinander).

Soweit es um die Einhaltung gesetzlicher Anforderungen geht, ist Compliance damit ein Ausfluss der Legalitätspflicht des Vorstands, die er bei der Leitung der Gesellschaft zu beachten hat. Soweit Compliance die Einhaltung unternehmensautonom vorgegebener Richtlinien betrifft, folgt ihre Verbindlichkeit für den Vorstand in der Regel aus der durch den Vorstand selbst oder den Aufsichtsrat erlassenen Geschäftsordnung für den Vorstand sowie vor allem aus entsprechenden Regelungen in den Vorstands-Dienstverträgen, welche das Vorstandsmitglied auf die Einhaltung der gesetzlichen Vorschriften sowie der unternehmensinternen Richtlinien verpflichten.

COMPLIANCE KANN IN DER VORSTANDSVERGÜTUNG AUF MEHRFACHE WEISE VERANKERT WERDEN:

- Als Aspekt der Governance in der ESG-Zielmatrix kann Compliance im Rahmen der variablen Vergütung als Ziel vorgegeben werden. Allerdings wird Compliance dann üblicherweise als sogenanntes Knock-out-Kriterium vereinbart. Compliance-Verstöße führen demnach zu einem vollständigen oder teilweisen Entfall des entsprechenden variablen Vergütungselements. Compliance wird damit als selbstverständlich einzuhaltende Zielvorgabe im Sinne einer „License to Operate“ behandelt. Die Einhaltung von Compliance sollte dagegen nicht zu einer Übererfüllung von ESG-Zielen führen können. Anders kann dies ausnahmsweise dann der Fall sein, wenn der Aufbau einer Compliance-Organisation als (Projekt-)Ziel vereinbart wird und der Vorstand das Zurückbleiben der derzeitigen Compliance-Organisation hinter den Anforderungen nicht zu vertreten hat.
- Hiervon unabhängig werden inzwischen in sogenannten Malus/Clawback-Klauseln in Vorstands-Dienstverträgen Regelungen vereinbart, welche im Falle schwerwiegender Compliance-Verstöße die Reduzierung bzw. den vollständigen Verfall oder die Rückforderung variabler Vergütung vorsehen.
- Unterhalb der Schwelle schwerwiegender Verstöße kann dem Aufsichtsrat ein Recht zum diskretionären Eingriff in die variable Vergütung, etwa im Rahmen eines Modifiers, eingeräumt werden.

Wiederum unabhängig hiervon können von einem Vorstandsmitglied zu vertretende Compliance-Verstöße zu seiner Abberufung aus dem Vorstand und zu einer außerordentlichen Kündigung des Dienstvertrags führen. Außerdem können der Gesellschaft Schadensersatzansprüche erwachsen.

DIE VERANKERUNG VON ESG IN DER VORSTANDSVERGÜTUNG

Investoren können ihre Erwartungen und Anforderungen an die Inhalte des Vergütungssystems seit der Umsetzung der zweiten Europäischen Aktionärsrechterichtlinie noch deutlicher auf den Hauptversammlungen artikulieren: Der durch das ARUG II neu eingeführte § 120a Abs. 1 AktG verpflichtet börsennotierte Unternehmen dazu, ihr nach § 87a AktG zu erstellendes Vergütungssystem bei jeder wesentlichen Änderung, mindestens jedoch alle vier Jahre, der Hauptversammlung zur konsultativen Abstimmung vorzulegen. Gleichzeitig ist der nach § 162 AktG zu erstellende Vergütungsbericht spätestens ab der Hauptversammlungssaison 2022 jährlich Gegenstand eines konsultativen Votums.

Die Vergütung des Vorstands eines Unternehmens setzt maßgebliche Anreize zur Umsetzung einer Unternehmensstrategie. Angesichts des steigenden Drucks auf Unternehmen, einen übergeordneten und auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Unternehmenszweck zu verfolgen, sind sie verstärkt angehalten, ihre Unternehmensstrategie ganzheitlich zu überarbeiten und deutlicher auf ein nachhaltiges Wirtschaften auszurichten bzw. ihre bestehenden Nachhaltigkeitsstrategien neu zu justieren. Konsequenterweise finden sich vermehrt ESG-Ziele in den Vergütungssystemen für den Vorstand wieder.

BEREITS GELEBTE PRAXIS BEI DEN DAX-UNTERNEHMEN

Seit Inkrafttreten des ARUG II kann die Vergütung des Vorstands nur noch im Einklang mit einem der Hauptversammlung vorgelegten Vergütungssystem erfolgen. Investoren nutzen dabei regelmäßig den in diesem Rahmen entstehenden Dialog, um beispielsweise auf eine fehlende oder nicht hinreichende Verankerung von ESG in der Vorstandsvergütung hinzuweisen.

Dabei ließ sich bereits in den letzten Jahren ein Trend hin zu einer stärkeren Verankerung von ESG-Zielen in der Vorstandsvergütung der im DAX gelisteten Unternehmen beobachten.³⁰ Mit der verpflichtenden Vorlage des

Vergütungssystems an die Hauptversammlung wurden zahlreiche Vergütungssysteme nochmals stärker an den Investorenerwartungen ausgerichtet, wobei die Verankerung von ESG-Zielen in der variablen Vergütung ein wesentlicher Ansatzpunkt war. Dabei wurden ESG-Ziele bislang überwiegend in der kurzfristigen variablen Vergütung verankert, wobei über die Hälfte der DAX-Unternehmen inzwischen auch eine Verankerung in der langfristigen variablen Vergütung vorsieht.³¹

In der kurzfristigen variablen Vergütung werden ESG-Ziele dabei überwiegend kollektiv für den Gesamtvorstand festgelegt. Gängig ist dabei die Festlegung eines Katalogs an verschiedenen ESG-Zielen, aus welchem der Aufsichtsrat die konkreten ESG-Ziele für das jeweilige Geschäftsjahr auswählt. Fast ausnahmslos finden dabei E-Ziele, wie etwa die Reduktion der CO₂-Emissionen oder auch des Energieverbrauchs, Eingang in die Zielsetzungen, gefolgt von S-Zielen, welche häufig mitarbeiterspezifische Belange adressieren, und G-Zielen, die häufig auf Compliance-Themen abstellen.

Dabei werden die ausgewählten ESG-Ziele seltener als eigenständiges Ziel additiv in der kurzfristigen variablen Vergütung verankert. Vielmehr werden diese üblicherweise im Rahmen eines Modifiers berücksichtigt. Soweit Modifier verwendet werden, haben diese zumeist eine Bandbreite von 0,8–1,2, was zu einem Einfluss von bis zu +/- 20 % auf die sich aus den finanziellen Zielsetzungen ergebende Zielerreichung führt. Als eigenständig berücksichtigte und additiv verbundene Ziele haben ESG-Ziele meist eine Gewichtung zwischen 20 % und 30 % in der kurzfristigen variablen Vergütung.

Soweit Unternehmen ESG-Ziele in der langfristigen variablen Vergütung verankert haben, stellen diese ganz überwiegend ebenfalls ein kollektives Ziel für den Gesamtvorstand dar. Anders als in der kurzfristigen variablen Vergütung erfolgt die Verankerung als eigenständiges Ziel bzw. als eigenständige Komponente in der langfristigen variablen Vergütung.

³⁰ Bannier/Schmidt, *Nachhaltigkeitselemente in den Vergütungsstrukturen der DAX-Unternehmen*, ZfgK 2020, S. 992 (993).

³¹ hkp/// group, *Analysen DAX30-Hauptversammlungseinladungen 2020 bzw. 2021*.

Die Mehrheit der DAX-Unternehmen berücksichtigt mehr als ein einzelnes ESG-Ziel in der langfristigen variablen Vergütung. Üblicherweise wird eine mit 20 % bis 30 % gewichtete ESG-Komponente berücksichtigt, welche die Gesamtzieleerreichung mehrerer ESG-Ziele konsolidiert wiedergibt. Eine Berücksichtigung mittels eines Modifiers ist dagegen in der langfristigen variablen Vergütung weit weniger als in der kurzfristigen variablen Vergütung verbreitet.

Wie auch in der kurzfristigen variablen Vergütung sind solche ESG-Ziele am gängigsten, die die E-Dimension von ESG adressieren, gefolgt von S-Zielen. G-Ziele finden sich hingegen seltener in der langfristigen variablen Vergütung.

Zunehmende Verbreitung finden zudem solche ESG-Ziele, welche mehr als eine Dimension adressieren, wie etwa der Anteil der nachhaltigen Produkte am Angebot oder die Schaffung nachhaltiger Wertschöpfungsketten.

Während die Mehrheit der DAX-Unternehmen inzwischen hinsichtlich der Verankerung von ESG in der Vorstandsvergütung bereits weit fortgeschritten sind, haben insbesondere kleinere börsennotierte Unternehmen, die weniger stark im Fokus institutioneller Investoren stehen und nicht über Nachhaltigkeitsstäbe verfügen, teilweise noch Nachholbedarf bei der Verknüpfung von ESG mit der Vorstandsvergütung.

ESG-ZIELE IN DER VORSTANDSVERGÜTUNG SOLLEN...



unternehmensspezifisch und relevant sein



signifikant gewichtet sein



vorrangig langfristig ausgerichtet sein



nachvollziehbar messbar sein



anspruchsvoll sein und transparent offengelegt werden



möglichst integriert in der Unternehmenssteuerung verwendet und berichtet werden



in ihrer Materialität anhand des Geschäftsmodells hergeleitet werden



mit klaren Verantwortlichkeiten in der Unternehmensleitung zugeordnet sein

PRAXISBEISPIELE ZUR VERANKERUNG VON ESG IN DER VORSTANDSVERGÜTUNG

Die folgenden Unternehmensbeispiele porträtieren spezielle Ausprägungen der Verankerung von ESG in der Vorstandsvergütung:

ADIDAS AG

FESTLEGUNG EINES RELEVANTEN UND STRATEGIEABGELEITETEN ESG-ZIELS IN DER LANGFRISTIGEN VARIABLEN VERGÜTUNG

Den Ausbau des Bereichs Nachhaltigkeit hat die adidas AG als einen der zentralen Eckpunkte der Unternehmensstrategie definiert. Davon abgeleitet hat die adidas AG in dem in 2021 erstmalig gewährten LTIP für den Vorstand ein klar definiertes ESG-Ziel verankert. Mit einer Gewichtung von 20 % innerhalb der langfristigen variablen Vergütung wird darin als strategisches Ziel eine deutliche Erhöhung des Anteils der nachhaltigen Artikel am Angebot incentiviert. Die finale Zielsetzung und der dafür vorgesehene Zeit-horizont für das ESG-Ziel und die strategische Zielsetzung stimmen überein. Gleichwohl kann im Rah-men des LTIP für die einzelnen Jahre der Performance-Periode eine jährliche Zwischenzielsetzung vor-genommen werden, um hierdurch eine zielgenaue Incentivierung zu erreichen und den Pfad auf dem Weg zum Langfristziel vorzugeben.

Als weiterer zentraler Baustein der Unternehmensstrategie ist eine Steigerung der Glaubwürdigkeit der Marke vorgesehen – eine Erhöhung des Anteils nachhaltiger Artikel am Angebot fördert auch dieses strategische Ziel, da hierdurch die Ambition bekräftigt wird, den Bereich der Nachhaltigkeit auszubauen.

Durch die Übernahme eines strategischen Ziels in die langfristige Vorstandsvergütung gewährleistet die adidas AG eine möglichst enge Verzahnung von Unternehmensstrategie und Vorstandsvergütung. Dabei adressiert das gewählte ESG-Ziel zwei Eckpfeiler der Unternehmensstrategie, wodurch eine besonders starke Verknüpfung von Vorstandsvergütung und unternehmensstrategischer Zielsetzung hin zu einer nachhaltigeren Ausrichtung des Unternehmensinteresses erreicht wird.

Gleichzeitig richtet sich das gewählte ESG-Ziel an zwei Dimensionen von ESG. Einerseits zielt ein Aus-bau des Geschäfts mit nachhaltigen Artikeln auf die E-Dimension. Andererseits wird durch die Stei-gerung der Glaubwürdigkeit, welche ebenfalls auf den Ausbau des Angebots an nachhaltigen Artikeln zurückgeht, die Beziehung zum Kunden (S-Dimension) adressiert.

PRAXISBEISPIELE ZUR VERANKERUNG VON ESG IN DER VORSTANDSVERGÜTUNG

RWE AG

MESSUNG VON ESG-ZIELEN SOWOHL IN DER KURZFRISTIGEN ALS AUCH DER LANGFRISTIGEN VARIABLEN VERGÜTUNGSKOMPONENTE

Im aktuellen Vergütungssystem des Vorstands der RWE AG erfolgt eine Verankerung von ESG-Zielen sowohl in der kurzfristigen als auch in der langfristigen variablen Vergütung.

Dabei erfolgt die Verankerung der ESG-Ziele in der kurzfristigen variablen Vergütung mittels eines Modifiers („individueller Leistungsfaktor“) mit einer Bandbreite von 0,8–1,2. In diesen fließen neben ESG-Zielen auch die individuelle Leistung eines jeden Vorstandsmitglieds und die kollektive Leistung des Gesamtvorstands ein. Die drei Einflussfaktoren sind dabei jeweils mit mindestens 25 % gewichtet. Um eine transparente Dokumentation der Zielerreichung sicherzustellen, wird dabei die Zielerreichung für die ESG-Ziele in der Nachhaltigkeitsberichterstattung dokumentiert.

Als Ziele für die ESG-Komponente innerhalb des Modifiers werden ESG-Ziele mit einem kurzfristigen Zielhorizont hinterlegt, deren Erreichung wiederholt jährlich von Relevanz ist. Dazu zählen beispielsweise die Mitarbeiterzufriedenheit oder die Einhaltung von Compliance-, Umwelt- und Sozialstandards.

Auf Grundlage des langfristigen strategischen Ziels der Klimaneutralität beinhaltet das Vorstandsvergütungssystem in der langfristigen variablen Vergütung ein Ziel der E-Dimension von ESG, nämlich die CO₂-Intensität. Dieses trägt aufgrund der hohen strategischen Relevanz mit einem Drittel zur Gesamtzielerreichung innerhalb der langfristigen Vergütung bei. Um gleichzeitig eine möglichst adäquate Zielsetzung zu erreichen, wird dabei das in der jeweiligen Tranche der langfristigen variablen Vergütung festgelegte Ziel aus der Mittelfristplanung abgeleitet. Die Zielerreichung wird außerdem an einer transparenten Zielerreichungskurve gemessen und ist somit für die relevanten Stakeholder nachvollziehbar.

Durch eine Verankerung von ESG-Zielen sowohl in der kurzfristigen als auch in der langfristigen variablen Vergütung werden im Vorstandsvergütungssystem der RWE AG Anreize einerseits zur Adressierung verschiedener Dimensionen von ESG, andererseits aber auch ESG-Ziele mit unterschiedlichen Zielhorizonten gesetzt. Dabei werden Ziele, deren Anwendung auch vor einem kurzfristigen Zielhorizont plausibel ist, in der kurzfristigen variablen Vergütung verankert, während abgeleitet von einem unternehmensstrategischen Langfristziel, ein ESG-Ziel in der langfristigen variablen Vergütung definiert wird. Die hohe Bedeutung zur Erreichung dieses langfristigen Ziels wird durch die signifikante Gewichtung innerhalb der langfristigen variablen Vergütung betont.

PRAXISBEISPIELE ZUR VERANKERUNG VON ESG IN DER VORSTANDSVERGÜTUNG

DEUTSCHE BÖRSE AG

INTEGRIERTE VERANTWORTUNG FÜR DIE BERÜCKSICHTIGUNG VON ESG IN DEN AUSSCHÜSSEN DES AUFSICHTSRATS

Neben der Gesamtverantwortung des Vorstands und einer etwaigen dezidierten Verantwortlichkeit eines einzelnen Vorstandsmitglieds obliegt auch dem Aufsichtsrat im Rahmen der Verankerung von ESG in der Vorstandsvergütung eine maßgebliche Rolle. Die Deutsche Börse AG hat sich entschieden, ESG ob seiner strategischen Bedeutsamkeit vorrangig im Strategie- und Nachhaltigkeitsausschuss, in seinen entsprechenden Ausprägungen gleichzeitig aber auch in den jeweiligen weiteren Ausschüssen zu behandeln.

Konkret ergibt sich somit beispielsweise für den Nominierungsausschuss, welcher bei der Deutsche Börse AG auch die Vergütungsbelange des Vorstands behandelt, das Erfordernis, klar messbare, und im Einklang mit der Unternehmensstrategie stehende ESG-Ziele für die variable Vergütung sowie transparente und ambitionierte Zielerreichungskurven festzulegen.

Die Entscheidung der Deutsche Börse AG, keinen separaten ESG-Ausschuss im Aufsichtsrat einzurichten, sondern die Verankerung einerseits im Strategie- und Nachhaltigkeitsausschuss vorzunehmen, gleichzeitig aber die ESG-Aspekte in ihrer jeweiligen Ausprägung in den übrigen Ausschüssen zu behandeln, verdeutlicht die strategische Bedeutung, die ESG für ein Unternehmen als Ganzes besitzt. Zudem wird beispielsweise durch die Behandlung der vergütungsrelevanten Ausprägungen von ESG im Nominierungsausschuss eine adäquate und zielgerichtete Behandlung gewährleistet und somit eine klare Zuordnung der Verantwortlichkeiten innerhalb des Aufsichtsrats sichergestellt.

NOTIZEN

A large grid of graph paper for taking notes, consisting of 20 columns and 30 rows of small squares.

NOTIZEN

A large grid of graph paper for taking notes, consisting of 20 columns and 30 rows of small squares.



HINTERGRUNDINFORMATIONEN

Der Arbeitskreis Leitlinien für eine nachhaltige Vorstandsvergütung wurde im Jahr 2018 von namhaften Aufsichtsratsvorsitzenden, institutionellen Investoren, Wissenschaftlern und Corporate-Governance-Experten ins Leben gerufen. Ziel war und ist es, Investorenanforderungen mit Unternehmensrealitäten in puncto Vorstandsvergütung abzugleichen und zu einem konstruktiven Dialog zwischen Unternehmen und Investoren beizutragen.

Die Leitlinien für eine nachhaltige Vorstandsvergütung wurden erstmals im Sommer 2018 veröffentlicht. Sie enthalten zentrale Empfehlungen für das Design einer nachhaltigen

Vorstandsvergütung in börsennotierten Gesellschaften und geben diesen Orientierung für die Ausrichtung ihrer Vergütungssysteme an den Erwartungen von Investoren sowie den relevanten gesetzlichen und regulatorischen Vorgaben.

Seit Dezember 2020 liegen die Leitlinien für eine nachhaltige Vorstandsvergütung in einer aktualisierten Fassung vor, die die Neuerungen aus der Zweiten Europäischen Aktionärsrechterichtlinie (ARUG II) sowie die Neufassung des Deutschen Corporate Governance Kodex berücksichtigt.

Weitere Details: www.leitlinien-vorstandsverguetung.de

FOLGENDE PERSÖNLICHKEITEN WIRKEN IM ARBEITSKREIS MIT

Aufsichtsräte

Dr. Kurt Bock – BASF (Vorsitz), Fuchs Petrolub (Vorsitz), BMW (Mitglied)

Dr. Werner Brandt – ProSiebenSat.1 (Vorsitz), RWE (Vorsitz), Siemens (Mitglied)

Dr. John Feldmann – Hornbach Holding (Vorsitz), Hornbach Baumarkt (stellv. Vorsitz) und Hornbach Management (Vorsitz)

Jürgen Fitschen – Vonovia (Vorsitz)

Martin Jetter – Deutsche Börse (Vorsitz)

Prof. Dr. Ulrich Lehner – Deutsche Telekom (Vorsitz), Porsche Automobil Holding (Mitglied)

Prof. Dr. Norbert Winkeljohann – Bayer (Vorsitz), Deutsche Bank (Mitglied), Sievert (Vorsitz)

Vertreter institutioneller Investoren

Dr. Vanda Rothacker – Analystin ESG Capital Markets & Stewardship, Union Investment

Nicolas Huber – Head of Corporate Governance, DWS Investment

Hendrik Schmidt, CESGA – Senior Research Analyst for Responsible Investment | Corporate Governance Center, DWS Investment

Ingo Speich – Head of Sustainability & Corporate Governance, Deka Investment

Dr. Antje Stobbe – Head of Stewardship, Allianz Global Investors

Akademische Vertreter

Prof. Dr. Christina E. Bannier – Professur für Banking & Finance, Justus Liebig Universität Gießen; Lecturer Institute for Law & Finance, Goethe Universität Frankfurt/Main

Prof. Christian Strenger – Director des Corporate Governance Institute (CGI) an der Frankfurt School of Finance, Honorarprofessor an der HHL Leipzig Graduate School of Management

Prof. Dr. Michael Wolff – Professur für Betriebswirtschaftslehre, Schwerpunkt Management und Controlling, Georg August Universität Göttingen

Corporate-Governance-Experten

Dr. Jan Dörrwächter – hkp/// group

Dr. Georg Franzmann – BASF

Lisa Lange – EOS at Federated Hermes

Dr. Stephan Semrau – Bayer

Regine Siepmann – hkp/// group

Initiatoren und Koordinatoren

Dr. Hans-Christoph Hirt – CEO, EOS at Federated Hermes

Michael H. Kramarsch – Managing Partner, hkp/// group



ANSPRECHPARTNER

THOMAS MÜLLER

Partner hkp/// group
Phone +49 69 175 363 323
Mobile +49 176 100 88 237
thomas.mueller@hkp.com