

Variable Vergütung



Nachhaltigkeit von Variablen Vergütungssystemen



Wer spricht?

▲ Gunther Wolf

- ▲ Jahrgang 1964
- ▲ Diplom-Ökonom, Diplom-Psychologe
- ▲ Schwerpunkt Performance Management und Variable Vergütung seit 1996

▲ I.O. BUSINESS

- ▲ Gegründet 1984
- ▲ Ein Unternehmen der Wolf I.O. Group GmbH
- ▲ Kompetenzbereiche: Personal, Finanzen, Marketing, Vertrieb, R&D, Einkauf / Beschaffung etc.
- ▲ Leistungsbereiche: Unternehmensberatung, Training, Seminar, Moderation, Coaching, Interim Management, Vortrag, Text
- ▲ <http://io-business.de>

▲ Kompetenz Center Variable Vergütung

- ▲ Interdisziplinäres Experten-Netzwerk
- ▲ <http://variable-verguetung.de>



Agenda

- ▲ Nachhaltig: Annäherung an einen Begriff
 - ▲ Weltweite Entwicklung
 - ▲ Deutschland

- ▲ Nachhaltig: Umsetzung
 - ▲ Berater
 - ▲ Unternehmen

- ▲ Steuerungselemente der Variablen Vergütung
 - ▲ Zielrichtung / Messgröße
 - ▲ Zielhöhe
 - ▲ Bezugswert (relative Zielhöhe)
 - ▲ Periodendauer
 - ▲ Ausschüttungszeitpunkte
 - ▲ Ausschüttungsform

- ▲ Im Fokus
 - ▲ Messung
 - ▲ Kreditinstitute und Versicherungen

Dow Jones Sustainability Indexes (DJSI)

▲ Dow Jones Sustainability Indexes (seit 1999 jährlich)

Corporate Sustainability is a business approach that creates long-term shareholder value:

- embrace opportunities and
- manage risks deriving from economic, environmental and social developments
- harness the market's potential for sustainability products and services
- reduce and avoid sustainability costs and risks.

Leading sustainability companies display high levels of competence in:

- ▲ Strategy: Integrating long-term economic, environmental and social aspects in their business strategies while maintaining global competitiveness and brand reputation.
- ▲ Financial: Meeting shareholders' demands for sound financial returns, long-term economic growth, open communication and transparent financial accounting.
- ▲ Customer & Product: Fostering loyalty by investing in customer relationship management and product and service innovation that focuses on technologies and systems, which use financial, natural and social resources in an efficient, effective and economic manner over the long-term.
- ▲ Governance and Stakeholder: Setting the highest standards of corporate governance and stakeholder engagement, including corporate codes of conduct and public reporting.
- ▲ Human: Managing human resources to maintain workforce capabilities and employee satisfaction through best-in-class organisational learning and knowledge management practices and remuneration and benefit programs.

Nachhaltig: Annäherung an einen Begriff

▲ Corporate Governance Kommission (D: 2001)

Deutscher Corporate Governance Kodex: 4.2.3 [...] **Die Vergütungsstruktur** (der Unternehmensführung, Anm. d. Verf.) **ist auf eine nachhaltige Unternehmensentwicklung auszurichten**. Die monetären Vergütungsteile sollen fixe und variable Bestandteile umfassen. **Der Aufsichtsrat hat dafür zu sorgen, dass variable Vergütungsteile grundsätzlich eine mehrjährige Bemessungsgrundlage haben**. Sowohl positiven als auch negativen Entwicklungen soll bei der Ausgestaltung der variablen Vergütungsteile Rechnung getragen werden. Sämtliche Vergütungsteile müssen für sich und insgesamt angemessen sein und dürfen insbesondere **nicht zum Eingehen unangemessener Risiken verleiten**. Als variable Vergütungsteile kommen z.B. auf das Unternehmen bezogene aktien- oder kennzahlenbasierte Vergütungselemente in Betracht. Sie sollen auf anspruchsvolle, relevante Vergleichsparameter bezogen sein. [...]

Nachhaltig: Annäherung an einen Begriff

▲ EU-Kommission, April 2009

"Die Europäische Kommission empfiehlt die Vergütungsstrukturen von Vorständen so auszugestalten, dass **Anreize für eine nachhaltige und auf Langfristigkeit ausgerichtete Unternehmensentwicklung** gesetzt werden. [...] Zugleich hat die Europäische Kommission Empfehlungen für Vergütungsstrukturen im Finanzsektor veröffentlicht. Die Mitgliedstaaten werden aufgefordert, auf entsprechende Regelungen bis zum 31. Dezember 2009 hinzuwirken."

Folglich:

▲ VorstAG, Juni 2009

▲ Gesetz über die aufsichtsrechtlichen Anforderungen an die Vergütungssysteme von Instituten und Versicherungsunternehmen, Juli 2010

Nachhaltig: Annäherung an einen Begriff

▲ VorstAG 2009 ändert § 87 AktG (1):

Der Aufsichtsrat hat bei der Festsetzung der Gesamtbezüge des einzelnen Vorstandsmitglieds (Gehalt, Gewinnbeteiligungen, Aufwandsentschädigungen, Versicherungsentgelte, Provisionen, anreizorientierte Vergütungszusagen wie zum Beispiel Aktienbezugsrechte und Nebenleistungen jeder Art) dafür zu sorgen, dass diese in einem angemessenen Verhältnis zu den Aufgaben und Leistungen des Vorstandsmitglieds sowie zur Lage der Gesellschaft stehen und die übliche Vergütung nicht ohne besondere Gründe übersteigen. **Die Vergütungsstruktur ist bei börsennotierten Gesellschaften auf eine nachhaltige Unternehmensentwicklung auszurichten. Variable Vergütungsbestandteile sollen daher eine mehrjährige Bemessungsgrundlage haben;** für außerordentliche Entwicklungen soll der Aufsichtsrat eine Begrenzungsmöglichkeit vereinbaren. Satz 1 gilt sinngemäß für Ruhegehalt, Hinterbliebenenbezüge und Leistungen verwandter Art.

Nachhaltig: Annäherung an einen Begriff

▲ BMJ Pressemitteilung 18.6.2009 zu VorstAG

"Aktienoptionen können künftig frühestens **vier Jahre** nach Einräumung der Option ausgeübt werden. **Damit wird dem begünstigten Manager ein stärkerer Anreiz zu nachhaltigem Handeln zum Wohl des Unternehmens gegeben.**"

"Bei Abschluss der in der Praxis häufig anzutreffenden sogenannten 'Directors and Officers Liability-Versicherungen' (kurz: D&O-Versicherungen) ist zwingend ein **Selbstbehalt** zu vereinbaren, der nicht niedriger als das Eineinhalbfache der jährlichen Festvergütung sein darf. **Hierdurch soll eine Verhaltenssteuerung für mehr Nachhaltigkeit erreicht werden.**"

"Unverantwortliches Handeln und überzogenes Gewinnstreben gehören schließlich zu den Ursachen der Finanz- und Wirtschaftskrise."

Nachhaltig: Annäherung an einen Begriff

- ▲ Keine unverantwortlichen Risiken eingehen
 - ▲ Risikoreiches Verhalten wird forciert durch kurzfristige Boni. "Denn extrem kurzfristige Erträge sind mit hohen Risiken behaftet."
- ▲ Kein Stichtagsbezug
 - ▲ kritisch: Gefahr der Modifikation gebannt?
- ▲ Langfristigkeit
 - ▲ von Bemessungszeiträumen (Periodendauer)
 - ▲ von Haltefristen der Wertpapieroptionen
 - kritisch: "Haftung" für Taten der Nachfolger?

Nachhaltig: Umsetzung

▲ Kienbaum 3/2010

"Die gesetzliche Forderung von Nachhaltigkeit setzen die meisten Unternehmen (75 %) mittels einer stärkeren Gewichtung (> 50 %) variabler Vergütungskomponenten mit **mehrwähriger Bemessungsgrundlage** um. 50 % nutzen **spezifische nachhaltige Kennzahlen**: die strategische Unternehmensentwicklung (70 Prozent), gefolgt vom Aktienkurs (45 Prozent)."

▲ Towers Watson 2/2010

"Unternehmerischer und individueller Erfolg muss künftig anhand von Kennzahlen gemessen werden, die längerfristig orientiert sind. In der Erfolgsmessung wird es nicht nur um eine Jahresbasis gehen, vor allem die Leistung mehrerer Jahre bestimmt die Erfolgszahlung. **Nachhaltigkeit kann etwa mit einer gestaffelten, leistungsorientierten Barauszahlung und/oder Bezahlung zum Beispiel mit Performance Shares sinnvoll sichergestellt werden.** [...] Üblich sind heute sinnvolle Kombinationen aus absoluten und relativen Kennzahlen wie **Konzernergebnis, EVA und ROCE.**"

Nachhaltig: Umsetzung

▲ Commerzbank

"Schon im Jahr 2010 soll das Übergangsmodell [Integration Dresdner Bank] durch ein neues, in Kooperation mit den Arbeitnehmergremien entwickeltes Vergütungsmodell ersetzt werden, das noch stärkere Akzente auf die Themen **Nachhaltigkeit und Langfristigkeit** legt. Auch unter schwierigen Marktbedingungen wird dieses Modell genügend Leistungsanreize durch angemessene Vergütung bieten."

▲ Postbank

"Hierbei wurde das Hauptaugenmerk auf die Einführung einer Nachhaltigkeitskomponente gelegt. Ab dem Geschäftsjahr wird ein Teil der variablen Vergütung nach Ablauf einer **mehrjährigen Nachhaltigkeitsphase** einer **gesonderten Nachhaltigkeitsbewertung** unterzogen und gegebenenfalls erst dann ausgezahlt, wenn die auf nachhaltigen Geschäftserfolg ausgerichteten Ziele erreicht wurden, ansonsten würde diese variable Vergütung entfallen."

Nachhaltig: Umsetzung

▲ DSM (Life-Science Gruppe, NL)

Nachhaltigkeit umfasst "wirtschaftlichen Erfolg, ökologische Qualität und soziale Gerechtigkeit. In anderen Worten: Wertschöpfung in den drei Dimensionen People, Planet und Profit." DSM richtet die Managervergütung auch an der **Platzierung im Dow Jones Sustainability Indexes (DJSI)** für die weltweite Chemieindustrie aus.

▲ Daimler AG

"Maßstab für die Messung des persönlichen Erfolgs ist die jährliche Zielvereinbarung zwischen der Führungskraft und dem Vorgesetzten. Das Daimler-Zielsystem mit dem Kernziel eines profitablen Wachstums beinhaltet **Nachhaltigkeit als integralen Bestandteil**. Dies kommt vor allem in der Produktstrategie mit dem Schwerpunkt einer umweltfreundlichen Mobilität sowie im Ziel der Innovations- und Technologieführerschaft zum Ausdruck."

▲ TNT

"TNT hat sich im Gegensatz zu einem indirekten Indikator, wie beispielsweise eine Topposition in einem Nachhaltigkeitsindex, ausdrücklich für **nichtfinanzielle Indikatoren** entschieden, die sich direkt auf unser Geschäftsmodell beziehen."

Steuerungselemente der Variablen Vergütung

- ▲ Zielrichtung / Messgröße
- ▲ Zielhöhe
- ▲ Bezugswert (relative Zielhöhe)
- ▲ Periodendauer
- ▲ Ausschüttungszeitpunkte
- ▲ Ausschüttungsform

Zielrichtung / Messgröße

- ▲ Ziele wertschaffend, aber nicht beeinflussbar
oder beeinflussbar, aber nicht wertschaffend
 - ▲ Für Nachhaltigkeit:
 - ▲ Leistungsziele und Erfolgs- bzw. Wertziele nicht addieren, sondern kombinieren (Multiplikation, Hebesatz)
 - ▲ Daimler AG, Nachhaltigkeitsbericht 2010:
Der variable Vergütungsanteil für unsere Führungskräfte [...] bemisst sich nach dem Unternehmenserfolg und dem individuellen Erfolg, die miteinander multipliziert werden.
 - ▲ Ziele aus BSC-Perspektiven
 - ▲ Finanzen, Prozesse, Kunden / Lieferanten, Lernen / Entwicklung
 - ▲ Erweiterung "SBSC" (Sustainability Balanced Scorecard)
 - ▲ Bewertung der Umwelt- und Sozialaspekte auf eine Kausalbeziehung zu den strategischen Zielen und welche Bedeutung diese zur Erreichung der strategischen Ziele des Gesamtbetriebs einnehmen.

Beurteilung statt Messgröße

▲ Daimler AG (Nachhaltigkeitsbericht 2010)

"Am Jahresende stellt der Vorgesetzte fest, zu welchem Grad die Führungskraft die vereinbarten Ziele erreicht hat. Er betrachtet auch, **wie** diese Ziele erreicht wurden und bewertet das **Führungshandeln** der Führungskraft.

Es folgen unternehmensweite Managementkonferenzen, in denen die individuellen Zielerreichungsgrade und die **Bewertung des Führungshandelns** besprochen und abgestimmt werden."

Beurteilung statt Messgröße

▲ Beispiel RWE

Die Höhe der Bezahlung der Vorstände bei RWE richtet sich auch nach Kriterien wie **Umweltschutz**, **Mitarbeiterorientierung** und **Kundenloyalität**.

Ein Viertel der Tantieme wird für drei Jahre zurückgestellt. Nach dieser Zeit wird durch den Aufsichtsrat geprüft, ob die Unternehmensentwicklung tatsächlich derart nachhaltig war, dass sie eine Auszahlung an die Vorstände rechtfertigt.

Hinzu kommt ein Bonus-Malus-Faktor. Darin verrechnet werden neben dem Wertbeitrag des Unternehmens auch das **ökologisches und gesellschaftliche Handeln**. Ein Wirtschaftsprüfer soll die Daten bestätigen. Ein **Motivationsindex** soll zudem die Zufriedenheit der Mitarbeiter in die Vergütung der Unternehmensspitze einbeziehen.

- ▲ Aktionärsschützer fordern angesichts der weichen Kriterien ein transparentes System, um die Vergütung nachvollziehen zu können.

Qualitative Messgrößen

- ▲ Aktionärsschützer fordern angesichts der weichen Kriterien ein transparentes System, um die Vergütung nachvollziehen zu können.
 - ▲ Für Nachhaltigkeit: Offenlegen der Kriterien durch
 - ▲ überprüfbare Zustandsbeschreibungen
 - ▲ überprüfbare Verhaltensbeschreibungen
 - ▲ definierte Wenns in einer Wenn-Dann-Verknüpfung
 - ▲ Quantifizierung (z. B. Kundenbefragung)
 - ▲ Index (DJSI)

Zielhöhe

- ▲ "Zu niedrige Ziele", "zu leicht erreichbar", "ein verkappter Garantiebonus" (DSW)

- ▲ Klassische Zielvereinbarung gibt Anreize zu:
 - a) niedrige Zielvereinbarung
 - b) außerplanmäßiges Übertreffen

- ▲ Für Nachhaltigkeit:
 - ▲ Nutzung der Zielloptimierung.

Hier wird Anreiz zu hoher Zielvereinbarung gegeben und zu Realisierung der (anspruchsvollen) Ziele.

Periodendauer

- ▲ Einjährige Periodendauer findet am häufigsten Anwendung.
- ▲ Vor allem in unteren Ebenen: unterjährige Periodendauern
 - ▲ Hintergrund: Belohnung soll der Tat möglichst unmittelbar folgen.
 - ▲ Fehlt den Empfängern der Horizont?
- ▲ Für Nachhaltigkeit:
 - ▲ Schrittweise Erhöhung der Periodendauer
 - ▲ Übergangsregelungen (z. B. 60% "Vorschuss" für Periodenergebnis)
 - ▲ Anspruch schriftlich mitteilen ("Kontoauszug").

Ausschüttungszeitpunkte

- ▲ Periodendauer muss nicht mit Ausschüttungszeitpunkten übereinstimmen.
 - ▲ Für Nachhaltigkeit:
 - ▲ Unmittelbar nach Abschluss der Periode 1: 40 %
 - ▲ Bei Zielerreichung in Periode 2: 30 % aus Periode 1
 - ▲ plus 40 % aus Periode 2.
 - ▲ Bei Unterschreitung oder Übererfüllung in Periode 2 wird der Gesamtbetrag entsprechend erhöht bzw. gekürzt.
 - ▲ Bei Zielerreichung in Periode 3: 20 % aus Periode 1
 - ▲ plus 40 % aus Periode 3 und 30 % aus Periode 2.
 - ▲ Bei Unterschreitung oder Übererfüllung in Periode 3 wird der Gesamtbetrag entsprechend erhöht bzw. gekürzt.
 - ▲ Bei Zielerreichung in Periode 4: 10 % aus Periode 1
 - ▲ plus 40 % aus Periode 4, 30 % aus Periode 3 und 20 % aus Periode 2
 - ▲ Bei Unterschreitung oder Übererfüllung in Periode 4 wird der Gesamtbetrag entsprechend erhöht bzw. gekürzt.

Kombi: Zielrichtung, Periodendauer, Bezugswert und Ausschüttungszeitpunkte

▲ Top Management der Allianz SE:

In jedem Jahr wird ein Drittel der variablen Vergütung ausbezahlt. Jeweils ein weiteres Drittel wird für den **3-Jahres-Bonus** sowie für die aktienbasierte Vergütung zurückgestellt.

Am Ende der 3-Jahres-Periode überprüft der Aufsichtsrat im Plenum die Nachhaltigkeit des Erreichten und befindet über den angemessenen Auszahlungsbetrag.

In die Bewertung des 3-Jahres-Bonus fließen nicht nur das Ausmaß der Zielerreichung im **Vergleich zum Wettbewerb** und die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen ein, sondern auch Faktoren, die die Interessen von Kunden und Mitarbeitern berücksichtigen, wie z.B. Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit, aber auch ein verantwortungsvolles Personalmanagement.

Die aktienbasierte Vergütung wird nach Ablauf eines Geschäftsjahres zugeteilt und nach einer Sperrfrist von vier Jahren nach Zuteilung fällig.

Ausschüttungsform

▲ Kein Geld

- ▲ Performance Shares: Aktien, deren Anzahl sich nach der individuellen Performance richtet.
- ▲ Phantom Shares: Virtuell, nicht börsenkursbasiert. Die Determinanten für den "virtuellen Kurs" sind frei wählbar.

▲ Beispiel Fraport: Phantom Performance Shares

Die Fraport folgt mit dem Long Term Incentive Program dem Trend zu "striker Risiko-Orientierung und Nachhaltigkeit" durch den Einsatz von Phantom Performance Shares, die sich an den Unternehmenswerten "Gewinn je Aktie" sowie dem Ertrag der Fraport-Aktionäre in Form von Dividenden und der Kursentwicklung über vier Jahre im Vergleich zu den anderen MDAX-Unternehmen orientieren. Die Zielerreichung jeder jährlich neu auszugebenden Tranche wird über einen Zeitraum von vier Jahre gemessen und dann im fünften Jahr in cash abgerechnet.

Ausschüttungsform

Wertpapiere und wertpapierartige Ausschüttungsformen				
		Anteile	Optionen	Andere Wertpapiere
Reale Wertpapiere Barausgleich optional		<ul style="list-style-type: none"> - Aktien - Restricted Shares - Performance Shares - Gesellschafts-Anteile 	<ul style="list-style-type: none"> - Aktienoptionen - Performance Stock Options 	<ul style="list-style-type: none"> - Genussscheine - Wandelanleihen
Virtuelle Wertpapiere Barausgleich obligatorisch	Wert am Börsenkurs orientiert	<ul style="list-style-type: none"> - Virtuelle Aktien 	<ul style="list-style-type: none"> - Wertsteigerungs-Rechte 	<ul style="list-style-type: none"> - Virtuelle Genussscheine - Virtuelle Wandelanleihen
	Wert an internen Messgrößen orientiert	<ul style="list-style-type: none"> - Phantom Shares - Phantom Performance Shares - Phantom Restricted Shares - Phantom-Gesellschafts-Anteile 	<ul style="list-style-type: none"> - Phantom Stock Options - Phantom Performance Stock Options 	<ul style="list-style-type: none"> - Phantom Bonds

Im Fokus: Messung

Manager-Boni für gute Nachhaltigkeitsleistungen noch Ausnahme

(4.3.2010) Bonus-Zahlungen für das Erreichen von Nachhaltigkeitszielen sind in kapitalstarken europäischen Aktiengesellschaften noch die Ausnahme.

Zu diesem Schluss kommt das europäische Forum für nachhaltiges Investment, Eurosif. [...] Die Finanzexperten analysierten die [...] nach Börsenwert 300 größten Aktiengesellschaften Europas. Darunter finden sich auch deutsche Konzerne, wie die Allianz, die Deutsche Bank oder Siemens. Laut Eurosif belohnen vor allem Finanzdienstleister Nachhaltigkeitsleistungen ihrer Manager unzureichend.

In der Erhebung heißt es, dass lediglich 16 Prozent der untersuchten Banken die variable Vergütung ihrer Manager an sogenannte **ESG-Kriterien (Environment, Social und Governance)** knüpfen. Das sind ökologische und soziale Kriterien sowie Aspekte der guten Unternehmensführung. Im Durchschnitt binden quer durch alle Branchen 29 Prozent aller Unternehmen ihre variable Managervergütung an diese Dimensionen unternehmerischen Erfolgs. [...]

Eurosif gibt jedoch zu bedenken, dass die Hälfte der untersuchten Aktiengesellschaften, die bereits Nachhaltigkeits-Boni ausschütten, offen lässt, welche konkreten Leistungen damit belohnt werden. **Es sei nicht immer klar, inwieweit die Boni mit „weichen“ Kriterien und einer Minimalausschüttung verbunden seien. Das Forum kritisiert das und schreibt, die ESG-Ziele müssten wie andere Managementziele „quantifizierbar, zeitgebunden und nachvollziehbar“ sein.**

Als gutes Beispiel für transparente Boni führt die Studie das Ausschüttungsmodell des niederländischen Chemie-Multis Akzo Nobel. Der Konzern überlegt demzufolge, einen Teil der Sonderzahlungen für Führungskräfte an die Unternehmens-Platzierung im **Dow Jones Sustainability Index** zu koppeln, einem nachhaltigkeitsorientierten Aktienindex.

Eurosif-Exekutivdirektor Matt Christensen meint, dass Konzerne ihrem langfristigen Geschäft schaden, wenn sie die variablen Zahlungen nicht an die Nachhaltigkeitsleistung ihrer Manager knüpfen. „Die Verbindung zwischen einer guten Unternehmensführung, einer hohen sozial-ökologischen Leistung und dem langfristigen finanziellen Erfolg eines Konzerns wird zunehmend verstanden“, sagt Christensen. Treiber sind laut Eurosif große Investoren und Nichtregierungsorganisationen.

Im Fokus: Banken

Nachhaltigkeitsrat fordert klare Regeln an den Finanzmärkten

Berlin (12.11.10): Die Politik hat noch nicht die notwendigen Schlussfolgerungen aus der Finanz- und Wirtschaftskrise gezogen. Die Finanzmärkte sind nicht stabil, so der Rat für Nachhaltige Entwicklung (RNE).

In einer der Bundesregierung zugeleiteten Stellungnahme [...] empfehlen die 15 Ratsmitglieder der Bundesregierung, Anreize dafür zu schaffen, dass privatwirtschaftliche Kapitalmarktteilnehmer in Deutschland **stärker langfristige Risiken übernehmen und kurzfristige spekulative Geschäfte abbauen.**

Der Ratsvorsitzende Hans-Peter Repnik hob auf der Herbstsitzung des Rates am 10.11.2010 in Stuttgart die Bedeutung eines langfristig tragfähigen Finanzsektors für eine nachhaltige Entwicklung hervor: „Wir brauchen stabile, verlässliche Finanzdienstleister für Investitionen, zu denen uns der Klimawandel zwingt, und für die soziale Sicherung einer alternden Gesellschaft mit immer weniger Berufstätigen“, sagte Repnik. [...]

Wahre Nachhaltigkeit

▲ BP:

"Nachhaltigkeit bedeutet Wahrung des Vertrauens und der Unterstützung der Menschen, die in der Nähe von BP Standorten leben."

Wa(h)re Nachhaltigkeit



▲ BP:

"Nachhaltigkeit bedeutet Wahrung des Vertrauens und der Unterstützung der Menschen, die in der Nähe von BP Standorten leben."

Ich freue mich auf Ihre Fragen und Ihre Anmerkungen!

I.O. BUSINESS Unternehmensberatung und Training
Engelsstraße 6 (Villa Engels)
D-42283 Wuppertal
www.io-business.de

Tel. +49 (0)202 / 69 88 99-0
Mail info@io-business.de

I.O. BUSINESS ist eine Marke der Wolf I.O. Group GmbH, Engelsstr. 6, D-42283 Wuppertal.
Handelsregister: HRB 22341, Amtsgericht Wuppertal. USt-IdNr.: DE267693528.
Geschäftsführung: Diplom-Betriebswirt (FH) Yvonne Wolf.

I.O. BUSINESS



Backup

Nachhaltig: Annäherung an einen Begriff

▲ Johann Carl von Carlowitz

- ▲ 1645-1714
- ▲ Sächsischer Oberberghauptmann
- ▲ Freiberg am Erzgebirge



- ▲ "Sylvicultura Oeconomica", 1713
- ▲ Fokus auf Holzmangel, verursacht durch Silberbergbau
- ▲ Bedrohung für den Silberbergbau (nicht: "durch")
- ▲ "Pfleglicher Umgang" und "Nachhaltigkeit, damit "eine Gleichheit zwischen An- und Zuwachs und dem Abtrieb des Holtzes erfolget"
- ▲ Gedanke an künftige Generationen
- ▲ Nachhaltige Forstwirtschaft



Nachhaltig: Annäherung an einen Begriff

▲ UN Weltkommission für Umwelt und Entwicklung

▲ Our Common Future ("Brundtland-Bericht"), 1987

▲ Begriff "Nachhaltige Entwicklung" ("sustainable development") geprägt und definiert:

1. "Dauerhafte Entwicklung ist Entwicklung, die die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können."

2. "Im Wesentlichen ist dauerhafte Entwicklung ein Wandlungsprozess, in dem die Nutzung von Ressourcen, das Ziel von Investitionen, die Richtung technologischer Entwicklung und institutioneller Wandel miteinander harmonisieren und das derzeitige und künftige Potential vergrößern, menschliche Bedürfnisse und Wünsche zu erfüllen."

Nachhaltig: Annäherung an einen Begriff

- ▲ Nachhaltigkeitsberichte (sustainability reports), 90er Jahre
 - ▲ Teil des Geschäftsberichts
 - ▲ Als Weiterentwicklung des Umweltberichts
 - ▲ Wirtschaftliche, ökologische und soziale Aspekte des Unternehmens
 - ▲ Marketing-, Informations- und Kommunikationsinstrument
- ▲ Struktur nach den Guidelines der Global Reporting Initiative (GRI):
 - ▲ Kennzahlen, Indikatoren
 - ▲ Bekenntnis der Unternehmensleitung
 - ▲ Strategien und Ziele
 - ▲ Management- und Zielsysteme
 - ▲ Unternehmensleistung
- ▲ European Sustainability Reporting Awards (ESRA): Auszeichnungen für Nachhaltigkeitsberichte

Nachhaltig: Annäherung an einen Begriff

▲ UN Weltgipfel Rio de Janeiro 1992

- ▲ "Erdgipfel", "Rio-Konferenz"
- ▲ "sustainable development" als Leitbild der Agenda 21
- ▲ Greift tief in das Wesen der Industriegesellschaft ein.
- ▲ Wirtschaften innerhalb der Grenzen des Wachstums und mit Rücksicht auf kommende Generationen
- ▲ Im Ernst?



▲ Earth Summit +5, New York, 1997

- ▲ Ja, im Ernst.



▲ UN Weltgipfel Johannesburg 2002

- ▲ Ja, wirklich im Ernst!



Nachhaltig: Annäherung an einen Begriff

▲ Nachhaltigkeitsrat, seit 2001

"Nachhaltige Entwicklung heißt, Umweltgesichtspunkte gleichberechtigt mit sozialen und wirtschaftlichen Gesichtspunkten zu berücksichtigen. Zukunftsfähig wirtschaften bedeutet also: Wir müssen unseren Kindern und Enkelkindern ein intaktes ökologisches, soziales und ökonomisches Gefüge hinterlassen. Das eine ist ohne das andere nicht zu haben."

Die Bundesregierung formulierte 2001 in ihrer nationalen Nachhaltigkeitsstrategie ihre Leitlinie politischen Handelns. Seither wurde sie diversen Überarbeitungen unterzogen.

§ 87 AktG Absatz 2 Satz 1

- ▲ Verschlechtert sich die Lage der Gesellschaft nach der Festsetzung so, dass die Weitergewährung der Bezüge nach Absatz 1 unbillig für die Gesellschaft wäre, so soll der Aufsichtsrat oder im Falle des § 85 Absatz 3 das Gericht auf Antrag des Aufsichtsrats die Bezüge auf die angemessene Höhe herabsetzen.
- ▲ Ruhegehalt, Hinterbliebenenbezüge und Leistungen verwandter Art können nur in den ersten drei Jahren nach Ausscheiden aus der Gesellschaft nach Satz 1 herabgesetzt werden.

Nachhaltig: Annäherung an einen Begriff

▲ Zypries in BMJ Pressemitteilung 18.6.2009 zu VorstAG

"In vielen Unternehmen wurde in der Vergangenheit zu stark auf das Erreichen kurzfristiger Parameter - wie etwa Umsatzzahlen oder Börsenkurse zu bestimmten Stichtagen - geschaut. Das langfristige Wohlergehen des Unternehmens ist dabei oft aus dem Blick verloren gegangen. Fehlerhafte Verhaltensanreize haben zum Eingehen unverantwortlicher Risiken verleitet."

"Um langfristige Verhaltensanreize zu erreichen, werden variable Vergütungsbestandteile eine mehrjährige Bemessungsgrundlage haben und für Aktienoptionsprogramme gelten längere Ausübungsfristen."

"Das Interesse der Belegschaften an einer nachhaltigen Sicherung von Arbeitsplätzen und Standorten ist vielfach durch die bestehenden Vergütungsstrukturen in den Hintergrund geraten."

"Die Finanzmarktkrise hat gezeigt, dass Vergütungsstrukturen im Management das nachhaltige Wachstum von Unternehmen durch das Verleiten zum Eingehen unverantwortlicher Risiken gefährdet haben. Dem sollen die Neuregelungen entgegenwirken."

Institute und Versicherungen (1)

- ▲ FSB (Rat für Finanzstabilität, Financial Stability Board), April 2009: Prinzipien für solide Vergütungspraktiken (Principles for Sound Compensation Practices)
- ▲ FSB, Sept. 2009: Implementation Standards (konkrete Standards, veröffentlicht zum Weltfinanzgipfel)
- ▲ EU-Bürgerinfo 2009: "Die Vergütungspolitik der Banken war an kurzfristigen Erfolgen zulasten der langfristigen Rentabilität ausgerichtet. Schlimmer noch: In manchen Fällen wurden sogar Misserfolge belohnt. Dies hat zu einer Kultur der übermäßigen Risikobereitschaft geführt.
- ▲ EU: Richtlinie zur Änderung der EU-Banken- und Kapitaladäquanzrichtlinie (CRD III). Okt. 2010: Der Rat der Europäischen Union hat den Vorschlag für eine Richtlinie des Europäischen Parlaments und des Rates zur Änderung der (Basel II-)Richtlinien 2006/48/EG und 2006/49/EG im Hinblick auf die Eigenkapitalanforderungen für Handelsbuch und Weiterverbriefungen und im Hinblick auf die aufsichtsrechtliche Überprüfung der Vergütungspolitik angenommen.

Institute und Versicherungen (2)

- ▲ BaFin, Aug. 2009: Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk) enthält Regelungen zur Ausgestaltung der Vergütungssysteme, gültig bis:
- ▲ BaFin, Dez. 2009: Rundschreiben der BaFin 22/09 und 23/09, aufgehoben

wegen

- ▲ Gesetz über die aufsichtsrechtlichen Anforderungen an die Vergütungssysteme von Instituten und Versicherungsunternehmen (Juli 2010)

durch

1. Verordnung über die aufsichtsrechtlichen Anforderungen an Vergütungssysteme von Instituten (Instituts-Vergütungsverordnung – InstitutsVergV), Okt. 2010 (BGBl. I S. 1374)
2. Verordnung über die aufsichtsrechtlichen Anforderungen an Vergütungssysteme im Versicherungsbereich (Versicherungs-Vergütungsverordnung – VersVergV) Okt. 2010 (BGBl. I S. 1379)

Nachhaltig: Umsetzung

▲ E.ON, Corporate Governance Bericht 2010

"Bei den übrigen Vorstandsmitgliedern wird sich künftig nur die Hälfte der unternehmenserfolgsabhängigen Tantieme nach dem Unternehmenserfolg eines, nämlich des abgelaufenen, Jahres richten (einjährige Bemessungsgrundlage)."

"Die andere Hälfte der unternehmenserfolgsabhängigen Tantieme richtet sich künftig nach dem Durchschnitt der unternehmenserfolgsabhängigen Zielerreichung im abgelaufenen Jahr sowie der Zielerreichung der zwei darauf folgenden Jahre (dreijährige Bemessungsgrundlage)."

"Weiterhin wurde mit den Vorstandsmitgliedern [...] vereinbart, dass die Zielerreichung hinsichtlich des individuellen Tantiemeteils künftig nach dem Ermessen des Aufsichtsrats festgesetzt wird."

"Infolge der beschlossenen Änderungen sind ab dem Jahr 2010 über 60 Prozent der variablen Vergütung (bestehend aus der Tantieme und der langfristig variablen Vergütung) **von langfristigen Zielgrößen abhängig. Somit ist die Nachhaltigkeit der variablen Vergütung gewährleistet.**"

Zielrichtung / Messgröße

▲ Stakeholder Value

- ▲ Shareholder: Wertzuwachs, Gewinn, Dividende
- ▲ Mitarbeiter: Beschäftigungssicherheit, Verdienst
- ▲ Kunden: Qualität, Zuverlässigkeit, Preis, Reaktionszeit
- ▲ Lieferanten: Zuverlässigkeit, Begleichen der Rechnungen
- ▲ Kreditgeber: Tilgung, Information
- ▲ Staat: Steuern, Umweltschutz
- ▲ Natur: Rohstofflieferant, Aufnahmemedium für Abfall
- ▲ Öffentlichkeit (Parteien, Verbände, Kirchen, Medien etc.): Soziales Engagement, Zuwendungen, Information

"Vom Prinzip her ist es sinnvoll und wünschenswert, dass zunehmend nachhaltige Ziele bei der Managervergütung berücksichtigt werden, da dadurch dem Ziel, die Manager zu langfristigem strategischem Denken anzuhalten, Rechnung getragen wird. Doch der Shareholder-Value hat nach wie vor seine Berechtigung." Deutsche Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz (DSW)