NACHHALTIGKEIT AUF DIE GEHALTSLISTE SETZEN

Die Verknüpfung der Vorstandsgehälter mit den Nachhaltigkeitszielen der Unternehmen schafft Anreize für eine effektives Management von Nachhaltigkeitsrisiken, - auswirkungen und -chancen

Kurzfassung

Wie können wir Anreize für Geschäftsführer schaffen, sich mit Nachhaltigkeitsauswirkungen, -risiken und chancen in einer Weise auseinanderzusetzen, die Unternehmen, Menschen und dem Planeten zugute kommt? Mit der bevorstehenden EU-Corporate Due-Diligence-Richtlinie zur Nachhaltigkeit (CSDDD) ist es wichtig, sich Gedanken darüber zu machen, wie die Vergütung von Geschäftsführern deren Entscheidungsfindung beeinflussen und das Unternehmensverhalten steuern kann.

In diesem Briefing erläutern wir, wie wichtig es ist, die variable Vergütung von Geschäftsführern mit den Nachhaltigkeitszielen von Unternehmen zu verknüpfen, und geben Empfehlungen, wie ein wirksamer Wandel erreicht werden kann. Mit der Unterstützung von Finanzund Nicht-Finanzunternehmen können wir einen positiven Wandel vorantreiben und eine gerechtere und nachhaltigere Zukunft für alle schaffen.

Die Vernachlässigung der Nachhaltigkeit bei der Vergütung von Direktoren könnte den Nachhaltigkeitszielen der Unternehmen schaden

Die variable Vergütung ist in vielen größeren Unternehmen in der EU ein fester Bestandteil der Direktorenvergütung, der das Unternehmensverhalten wirksam beeinflusst. Derzeit basiert die variable Vergütung von Direktoren weitgehend auf den Finanzergebnissen der Unternehmen, die längerfristige Nachhaltigkeitserwägungen oft nicht berücksichtigen.

Wenn man jedoch Nachhaltigkeitserwägungen aus den Vergütungspaketen der Direktoren ausklammert, werden diese nicht motiviert, Nachhaltigkeitsrisiken und -chancen wirksam anzugehen. Dies erhöht das Risiko, dass die wirtschaftliche Widerstandsfähigkeit der Unternehmen untergraben und ihre Auswirkungen auf die Umwelt und die Menschen vernachlässigt werden.

In dem Wissen, dass die Ausrichtung der Vorstandsgehälter an den Nachhaltigkeitszielen des Unternehmens ein wirksames Mittel ist, um Unternehmen auf den Weg der Nachhaltigkeit zu bringen, beziehen viele größere Unternehmen bereits Nachhaltigkeitskriterien in die variable Vergütung ein. Allerdings ist ein Eingreifen der Politik erforderlich, um

sicherzustellen, dass solche Praktiken von mehr Unternehmen systematisch angewandt werden, um gleiche Wettbewerbsbedingungen zu schaffen und die Wirksamkeit der Vergütungspolitik zu gewährleisten.

Corporate Sustainability fällig Die Sorgfaltspflichtrichtlinie bietet eine Möglichkeit

Die Richtlinie über die Sorgfaltspflicht von Unternehmen im Bereich der Nachhaltigkeit (CSDDD) bietet eine einzigartige Gelegenheit, eine sinnvolle

Anteil der variablen Vergütung von Direktoren an der Verfolgung von Nachhaltigkeitszielen. Der Legislativvorschlag der Europäischen Kommission vom Februar 2022 enthält eine Bestimmung für die variable Vergütung von Direktoren. Eine wirksame und ehrgeizige Vergütungsklausel wird von vielen Unternehmen der Realwirtschaft und verantwortungsbewussten Investorengruppen unterstützt.

Bislang haben die **politischen Entscheidungsträger der EU noch nicht das volle Potenzial der CSDDD ausgeschöpft**, um Anreize für Direktoren zu schaffen, eine führende Rolle bei den Nachhaltigkeitsbemühungen von Unternehmen zu übernehmen. Besonders besorgniserregend ist der Standpunkt des Rates, der die ohnehin begrenzte Vergütungsklausel aus dem Kommissionsvorschlag vollständig gestrichen hat.

Empfehlungen

Damit die CSDDD in der Praxis effektiv und wirkungsvoll ist:

- Ein bedeutender Anteil der variablen Vergütung von Direktoren sollte an die Nachhaltigkeitsziele des Unternehmens geknüpft werden, so dass sie den finanziellen Zielen gleichgestellt werden.
- Die Anforderung, einen sinnvollen Anteil der variablen Vergütung an die Nachhaltigkeitsleistung zu koppeln, sollte für alle Unternehmen im Geltungsbereich der CSDDD gelten.
- Die Nachhaltigkeitsleistung eines Unternehmens sollte nicht nur auf einer Reihe von klimabezogenen Zielen beruhen, sondern das gesamte Spektrum an Nachhaltigkeitsaspekten, wie z. B. biologische Vielfalt und Menschenrechte, umfassen und die

Ausrichtung auf die mit der Nachhaltigkeit verbundenen Unternehmensziele sicherstellen.

1

1. Kurzfristige Anreize bei der Vergütung von Direktoren setzen Unternehmen negativen Nachhaltigkeitsrisiken und auswirkungen aus

Märkte allein sind nicht in der Lage, die langfristige wirtschaftliche Nachhaltigkeit und die Interessen verantwortungsbewusster Unternehmen und Gesellschaft insgesamt zu sichern, sei es bei der Bewältigung von Klima- und Umweltproblemen oder bei Unterstützung von Menschen-Arbeitnehmerrechten. Derzeit folgen viele Unternehmen dem Corporate-Governance-Modell, das sich auf die Maximierung des Shareholder-Value konzentriert, was dazu führt, dass kurzfristigen finanziellen Erträgen Vorrang eingeräumt wird, während längerfristige Nachhaltigkeitsaspekte ignoriert werden, selbst wenn diese die Gewinne der Unternehmen beeinträchtigen.

Die Vergütung von Geschäftsführern ist oft auf kurzfristige Gewinnmaximierung ausgerichtet. Dies ist einer der Gründe, warum Unternehmen möglicherweise Nachhaltigkeitsrisiken und -auswirkungen übersehen. Die Politik der variablen Vergütung von Direktoren bezieht sich oft weitgehend auf eine leistungsabhängige variable Vergütung, die in erster Linie durch Gewinn, Aktienkurs, Umsatz und andere Indikatoren bestimmt wird, die die Direktoren dazu motivieren, sich auf die kurzfristige finanzielle Leistung zu konzentrieren.

In vielen größeren Unternehmen in der EU sind variable Vergütungen fester Bestandteil der Vorstandsgehälter, was sie zu einem wirksamen Instrument macht, um bei der Entscheidungsfindung wirksame Verhaltensanreize zu setzen, und ihre Bedeutung für die Steuerung des Unternehmens zeigt. In größeren börsennotierten Unternehmen in Frankreich und Deutschland beispielsweise bestehen mehr als zwei Drittel der Vorstandsgehälter aus erfolgsabhängigen Leistungen, meisten Fällen längerfristige Nachhaltigkeitsrisiken ausklammern.

Wenn soziale und ökologische Aspekte bei der Vergütung von Geschäftsführern nicht berücksichtigt werden, werden diese jedoch nicht wirksam motiviert, sich mit Nachhaltigkeitsrisiken und -chancen zu befassen. Ohne die Bemühungen von Geschäftsführern,

Nachhaltigkeitsfragen managen, könnten Unternehmen wichtige Nachhaltigkeitsrisiken übersehen, sich nur schwer an Marktveränderungen anpassen und wahrscheinlich nicht genug in die langfristige Lebensfähigkeit ihres Unternehmens investieren, auch in Bereichen wie Innovation und Humankapital. Dies kann die Produktivität, die finanzielle und Widerstandsfähigkeit Leistung die Unternehmens im Laufe der Zeit schwächen. Darüber hinaus können die Aktionäre suboptimale Anlageergebnisse und zunehmende Nachhaltigkeitsrisiken für ihre Portfolios erfahren.

Die Nichtberücksichtigung Nachhaltigkeitsauswirkungen bei der Festlegung der Vorstandsvergütung erhöht auch das Risiko, dass die Geschäftsleitung die negativen Auswirkungen des Unternehmens auf Mensch und Umwelt nicht erkennt und abmildert.

Die Vernachlässigung von Nachhaltigkeitsfragen erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass Unternehmen Umweltzerstörung, Verlust der biologischen Vielfalt, Klimawandel und anderen Umweltschäden beitragen. Außerdem ist es wahrscheinlicher, dass Unternehmen die übersehen, dass sie zu Arbeits- oder Menschenrechtsverletzungen beitragen. Darüber hinaus können sich vernachlässigte Auswirkungen mittel- bis langfristig in Nachhaltigkeitsrisiken verwandeln. Wenn beispielsweise das Handeln eines Unternehmens zum Klimawandel führt, kann dies letztendlich die Anfälligkeit der Betriebe und Vermögenswerte des Unternehmens für Überschwemmungen, Waldbrände und andere Risiken erhöhen.

Während viele Unternehmen bereits Nachhaltigkeitskriterien in die variable Vergütung einbeziehen, ist ein Eingreifen der Politik erforderlich, um sicherzustellen, dass solche Praktiken von mehr Unternehmen systematisch angewendet werden. Dies wird gleiche Wettbewerbsbedingungen schaffen und sicherstellen, dass die Vergütungspolitik wirksam ist. Studien haben ergeben, dass 66 % der größeren Banken weltweit und über 70 % der größeren Unternehmen in den USA und Europa Nachhaltigkeitskriterien in ihre Vergütungspolitik aufgenommen haben. Dieselben Studien zeigen jedoch auch, dass viele Unternehmen keine wirksamen Ziele festlegen, die Indikatoren nicht detailliert genug sind oder keine Kriterien für die Tätigkeiten enthalten, die für ihr Geschäftsmodell am wichtigsten sind (z. B. Finanzierungen für Banken). Außerdem belohnen viele Öl- und Gasunternehmen, die sich verpflichtet haben, die Emissionen aus der Produktion und der Nutzung ihrer Produkte zu senken, gleichzeitig Führungskräfte für die Steigerung der Produktion fossiler Brennstoffe. Um

vergleichbare und wirksame Vergütungskriterien zu schaffen und gleiche Wettbewerbsbedingungen für alle Unternehmen zu gewährleisten, sind Maßnahmen auf politischer Ebene erforderlich.

2. Das Unternehmen Die Richtlinie über die Sorgfaltspflicht im Bereich der Nachhaltigkeit kann Anreize für Führungskräfte schaffen, sich mit den Auswirkungen und Risiken der Nachhaltigkeit zu befassen

Die EU-Richtlinie über die Sorgfaltspflicht von Unternehmen im **Bereich** der **Nachhaltigkeit** (Corporate Sustainability Due Diligence Directive, CSDDD) bietet die Möglichkeit, Unternehmen in der EU dazu zu verpflichten, einen Teil der variablen Geschäftsführern Vergütung von an Nachhaltigkeitsleistung des Unternehmens zu koppeln und so Anreize für das Management zu schaffen, sich mit den Auswirkungen und Risiken der Nachhaltigkeit zu befassen und Nachhaltigkeitsziele zu erreichen.

Indem man die Unternehmensführung dazu ermutigt, der Nachhaltigkeit Priorität einzuräumen, kann man den Unternehmen helfen, effizienter zu werden und mehr Kunden und Investoren anzuziehen, die nachhaltige Praktiken zunehmend schätzen. Die Verknüpfung eines Teils der variablen Vergütung mit Nachhaltigkeitszielen würde auch dazu beitragen, rechtliche, finanzielle und Reputationsrisiken im Zusammenhang mit der Nachhaltigkeit zu mindern, da das Unternehmen Nachhaltigkeitsfragen in seinen Betrieben und Wertschöpfungsketten proaktiv angeht.

Den Unternehmen stehen bereits umfassende Leitlinien zur Verfügung, um sicherzustellen, dass ihre Vergütungspolitik eine nachhaltige und langfristige Wertschöpfung fördert. Dazu gehören Anweisungen von Organisationen wie der Europäischen Zentralbank für Finanzinstitute und die Grundsätze für eine verantwortungsvolle Entlohnung, die vor kurzem auf dem Weltwirtschaftsforum vorgestellt wurden und für alle Branchen gelten.

Sowohl Finanz- und Nichtfinanzunternehmen als auch verantwortungsbewusste Investorengruppen unterstützen politische Maßnahmen, die von den Unternehmen verlangen, Nachhaltigkeitsfaktoren besser in die Boni und Gehälter der Direktoren zu

integrieren. Dies gilt sowohl für führende Unternehmen wie ENGIE, Veolia, Generali und andere als auch für Investorengruppen wie die UN Principles for Responsible Investitionen, Eurosif und die Investorenallianz für Menschenrechte. In Frankreich hat die Business Convention for Climate, die von 150 Wirtschaftsführern vertreten wird, politische Empfehlungen ausgesprochen, wonach die Vergütung von Führungskräften zumindest an Klimafragen und idealerweise an alle Nachhaltigkeitsfragen gekoppelt werden sollte.

Die Verpflichtung größerer Unternehmen, die Vergütung von Vorstandsmitgliedern von der Erreichung von Nachhaltigkeitszielen abhängig zu machen, hat in letzter Zeit auch beträchtliche politische Unterstützung erfahren, vor allem durch den französischen Staatspräsidenten Emmanuel

Macron in seinem Präsidentschaftsprogramm.

3. Die EU-Gesetzgeber müssen das Potenzial der CSDDD noch voll ausschöpfen

Obwohl die Verknüpfung der Vorstandsvergütung mit Nachhaltigkeitszielen auf Unternehmensebene sowohl den Unternehmen als auch den Menschen und dem Planeten zugute kommt, müssen die politischen Entscheidungsträger in der EU noch das volle Potenzial **CSDDD** der ausschöpfen, ıım **Anreize** Vorstandsmitglieder zu schaffen, eine führende Rolle bei den Nachhaltigkeitsbemühungen von Unternehmen zu übernehmen.

In ihrem Legislativvorschlag für die CSDDD, der derzeit im Europäischen Parlament erörtert wird, schlug die Europäische Kommission vor, dass die Boni von Direktoren die Erreichung von Klimazielen nur dann widerspiegeln sollten, wenn die Boni bereits mit der Geschäftsstrategie, den langfristigen Interessen und der Nachhaltigkeit des Unternehmens verbunden sind. Die EU-Mitgliedstaaten im Rat strichen die Klausel über nachhaltigkeitsbezogene Vergütungen vollständig und gefährdeten damit das Ziel der Richtlinie, dass Unternehmen Nachhaltigkeitsrisiken und -auswirkungen effektiv managen. Im Parlament gingen die Meinungen auseinander: Einige Ausschüsse strichen die Vergütungspflicht, andere verschärften sie. So fordert der Ausschuss für Umweltfragen, Volksgesundheit und Lebensmittelsicherheit (ENVI) Unternehmen mit mehr als 1000 Beschäftigten auf, sicherzustellen, dass die Vergütung von Direktoren an den Klimaschutzplan des Unternehmens gebunden ist. Trotz der Hinzufügung eines Schwellenwerts würde dies den Vorschlag der Kommission

erheblich verbessern, da die Verpflichtung für alle Unternehmen mit einer Vergütungspolitik gelten würde.

Bisher haben die **EU-Gesetzgeber** bestenfalls beschlossen, die Vergütung von Direktoren an die Erreichung der in der CSDDD definierten Klimaziele und Übergangspläne zu koppeln, ohne das Potenzial der Richtlinie für ein umfassenderes Management von Nachhaltigkeitsrisiken und -auswirkungen zu nutzen. Bislang haben beide Mitgesetzgeber noch nicht die Gelegenheit ergriffen, die Vergütungspolitik auf alle Nachhaltigkeitsaspekte auszudehnen, was einfach mit der Anforderung an die Unternehmen übereinstimmen würde, zu bewerten, welche Nachhaltigkeitsthemen in ihren Tätigkeiten und/oder Wertschöpfungsketten relevantesten sind.

4. Wichtige Empfehlungen

Um einen grundlegenden Wandel in den Geschäftsstrategien der Unternehmen zu erreichen und ihre langfristige Überlebensfähigkeit zu sichern, müssen für die Unternehmensleiter wirksame Anreize geschaffen werden, damit sie Nachhaltigkeit als wichtigen Faktor in ihre Entscheidungen einbeziehen.

Im Folgenden finden Sie unsere wichtigsten Empfehlungen für die laufenden und bevorstehenden Diskussionen im Parlament und die interinstitutionellen Verhandlungen, damit die CSDDD effektiv und wirkungsvoll ist:

- 1. Um wirksame Anreize für Unternehmensleiter zu schaffen, der Nachhaltigkeit Priorität einzuräumen, ist es wichtig, einen bedeutenden Anteil ihrer variablen Vergütung an die Nachhaltigkeitsziele des Unternehmens zu koppeln. Diese Verbindung sollte als fester Bestandteil der Richtlinie explizit gemacht werden und an die Verantwortung der Direktoren für die Durchführung der Sorgfaltspflichten des Unternehmens und die Umsetzung von Umweltumstellungsplänen gebunden sein.
- In der Richtlinie sollte festgelegt werden, dass die Verpflichtung zur variablen Vergütung für alle in den Geltungsbereich fallenden

Unternehmen gilt, indem Verweise auf bestehende Praktiken (z. B. dass die Verpflichtung nur für Unternehmen gilt, die bereits Nachhaltigkeitsziele mit der Vergütung von Direktoren verknüpfen) und alle zusätzlichen Schwellenwerte gestrichen werden.

- 3. Die Richtlinie muss klarstellen, dass ein sinnvoller Anteil der variablen Vergütung stets an Klima- und andere materiell relevante Nachhaltigkeitsziele geknüpft sein sollte. Ein solcher Ansatz sollte (i) dazu führen, dass die variable Vergütung von Direktoren die Notwendigkeit widerspiegelt, die finanziellen und die Nachhaltigkeitsziele von Unternehmen gleichwertiger zu gestalten, (ii) Nachhaltigkeitsaspekte auf sinnvolle Weise in die Vergütungspolitik einbeziehen und (iii) Greenwashing-Möglichkeiten begrenzen.
- Die für die Vergütungspolitik verwendeten Nachhaltigkeitskriterien sollten das gesamte Spektrum der Nachhaltigkeit abdecken. Die derzeitigen Vorschläge beschränken sich auf Klimaziele, während ein kohärenter und wirksamer Ansatz eine stärkere Verknüpfung mit allgemeinen und spezifischen Verpflichtungen gemäß Artikel 25 und 26 erfordert. Nachhaltigkeitsbezogene Vergütungspolitik sollte auf einer breiteren Palette detaillierter und messbarer Kriterien beruhen, was den Unternehmen mehr Rechtsklarheit bei der Verfolgung von Nachhaltigkeitszielen verschaffen würde.

Contact:

Uku Lilleväli Sustainable Finance Policy Officer WWF European Policy Office +32 492 37 52 00 ulillevali@wwf.eu