



GRUNDPRINZIPIEN

DER

CORPORATE GOVERNANCE

(VERANTWORTLICHE
UNTERNEHMENSFÜHRUNG)

„Überall überprüfen Aktionäre ihre Beziehungen zu Unternehmensbossen – was als ihr System der ‘Corporate Governance’ (verantwortliche Unternehmensführung) bekannt ist. Jedes Land hat seine eigene, ausgeprägte Corporate Governance, welche die rechtlichen, gesetzlichen und steuerlichen Systeme widerspiegelt... Das Problem, wie man Firmenbosse verantwortlich machen kann, besteht seit der Gründung der Aktiengesellschaft im 19. Jahrhundert, wobei zum ersten Mal der Eigentümer von den Managern, die das Unternehmen leiten, getrennt wurde....“

„Corporate Governance: Watching the Boss“, THE ECONOMIST 3 (Jan. 29, 1994).

**California Public Employees' Retirement System
Lincoln Plaza - 400 Q Street - Sacramento, CA 95814**

Aktualisiert: April 21, 2008

Inhaltsangabe

I. Einleitung

II. Zielsetzung

III. Prinzipien der Verantwortlichen Corporate Governance

A. Grundprinzipien für Verantwortliche Corporate Governance

1. Optimierung der Unternehmensleistung und Erträge der Aktieninhaber
2. Rechenschaftspflicht des Verwaltungsrats
3. Transparenz der Unternehmensinformationen
4. Ein Anteil / Eine Stimme
5. Stimmmaterial
6. Festsetzung von Verfahrensregeln
7. Strategische Langzeitvisionen
8. Zugang für Aktieninhaber zur Verwaltungsratsnominierung

B. Nationale Prinzipien für Verantwortliche Corporate Governance (U.S.A.)

1. Unabhängigkeit & Vorsitz des Rates

- 1.1 Mehrheit der unabhängigen Verwaltungsräten
- 1.2 Unabhängige Vorstandsversammlungen
- 1.3 Definition des unabhängigen Verwaltungsrats
- 1.4 Unabhängiger Vorstandsvorsitzender
- 1.5 Untersuchung zur Trennung der Position(en) Vorsitzender / CEO
- 1.6 Rolle des in Ruhestand tretenden CEOs
- 1.7 Unternehmensinsider
- 1.8 Zugang des Rats zum Management
- 1.9 Unabhängige Ratsausschüsse
- 1.10 Aufsichtsfunktion des Rates
- 1.11 Ressourcen des Rats

2. Evaluierung von Vorstand, Verwaltungsräten und CEO

- 2.1 Corporate Governance Prinzipien des Vorstands
- 2.2 Profil & Vielfalt der Fähigkeit des Verwaltungsrats
- 2.3 Evaluierung von Vorstand, Hauptausschuss & einzelnen Verwaltungsräten
- 2.4 Verwaltungsratsnominierung
- 2.5 Zeitliches Engagement

Globale Grundprinzipien der verantwortlichen Unternehmensführung

- 2.6 Anwesenheit der Verwaltungsräte
- 2.7 Größe des Vorstands
- 2.8 Leistung des CEO
- 2.9 Nachfolgeplan für den CEO
- 2.10 Nachfolgeplan für den Verwaltungsrat

3. Entlohnung von Führungskräften & Verwaltungsräten

- 3.1 Gliederung & Bestandteile der Gesamtvergütung
- 3.2 Leistungsorientierte Entlohnung
- 3.3 Kapitalbeteiligung
- 3.4 Abfindungsvereinbarung
- 3.5 „Andere“ Arten der Entlohnung
- 3.6 Einsatz von Vorsorgeplänen
- 3.7 Entlohnung des Verwaltungsrats

4. Integrität finanzieller Berichterstattung

- 4.1 Ratifizierung des Prüfers durch Aktieninhaber
- 4.2 Nicht-Prüfungsbezogene Entgelte
- 4.3 Unabhängigkeit des Prüfers
- 4.4 Sicherstellung der internen Finanzkontrolle
- 4.5 Aufsichtsfunktion des Prüfungsausschusses
- 4.6 Expertise des Prüfungsausschusses
- 4.7 Haftung von Wirtschaftsprüfern
- 4.8 Auswahl der Wirtschaftsprüfer
- 4.9 Rotation der Wirtschaftsprüfer

5. Körperschaftliche Verantwortung

- 5.1 Eliminierung von Menschenrechtsverletzungen
- 5.2 Offenlegung betreffend Umwelt
- 5.3 Nachhaltige Unternehmensentwicklung
- 5.4 Inversion

6. Rechte der Aktieninhaber

- 6.1 Voraussetzung des Mehrheitsbeschlusses
- 6.2 Sonderversammlungen/Schriftliche Einwilligung
- 6.3 Mehrheitsbeschluss für die Wahl des Verwaltungsrats
- 6.4 Mehrheitsbeschluss für die Abwahl des Verwaltungsrats
- 6.5 Aktionärsrendite
- 6.6 Verbot von Greenmailing
- 6.7 Genehmigung der Giftpille durch Aktieninhaber
- 6.8 Jährliche Verwaltungsratswahlen
- 6.9 Vertraulichkeit der Stimmabgaben
- 6.10 Ungültige Maklerstimmen
- 6.11 Kumulatives Stimmrecht

C. Internationale Prinzipien der Verantwortlichen Corporate Governance

Prinzipien des Internationaler Corporate Governance Verbund (ICGN)

1. Unternehmensziele - Aktionärsrendite
2. Offenlegung & Transparenz
3. Wirtschaftsprüfung
4. Anteilbesitz, Pflichten, Stimmrechte und Rechtsmittel der Aktieninhaber
5. Körperschaftliche Gremien
6. Vergütungsrichtlinien des Unternehmens
7. Gesellschaftliches Engagement der Gesellschaft, Beziehungen der Geschäftsinteressenten (Stakeholder) und ethische Geschäftsführung
8. Einsatz der verantwortlichen Unternehmensführung

D. Prinzipien der Verantwortlichen Corporate Governance in Schwellenländern

1. Nachhaltige Langfristige Wertschöpfung:
2. Eliminierung von Menschenrechtsverletzungen

E. Betriebsführung für Joint Ventures

1. Unternehmensführungsrichtlinien für Joint Ventures auf Gesellschaftsebene
2. Veröffentlichung und Transparenz

IV. ABSCHLIESSENDE ERKLÄRUNG

Anhang A: Richtlinien für verantwortliche Unternehmensführung des Council of Institutional Investors

Anhang B: Definition eines unabhängigen Verwaltungsrats

Anhang C: Pflichterklärung des unabhängigen Vorsitzenden/Verwaltungsrats

Anhang D: Prinzipien für Verantwortliches Investieren

Anhang E: Die Global Sullivan Prinzipien

Anhang F: United Nations Global Compact

Anhang G: Globale Transparenzrichtlinien zu Klimarisiken

Anhang H: Ceres 14-Punkte „Climate Change Governance Checklist“

Anhang I: ICGN Vergütungsrichtlinien

Anhang J: Richtlinien zur verantwortlichen Unternehmensführung für Joint Ventures

I. EINLEITUNG

Das California Public Employees' Retirement System (CalPERS) ist die größte öffentlich-rechtliche Pensionskasse der U.S., mit Kapitalanlagen von insgesamt \$250 Milliarden sowohl auf heimischen als auch internationalen Märkten nach dem Stand vom 20. September 2007. ***Unsere Mission ist es die Finanz- und Gesundheitsvorsorge für alle Beteiligten im System zu verbessern. Wir erfüllen diese Mission indem wir eine Umgebung schaffen und aufrechterhalten, die eine Reaktionsfähigkeit auf die Bedürfnisse aller in deren Dienst wir stehen ermöglicht.*** Diese Stellungnahme wurde vom CalPERS Verwaltungsrat verabschiedet, um uns in unserer Betreuung von mehr als 1.54 Millionen Mitglieder und Rentner zu führen.

Der CalPERS Verwaltungsrat wird vom Investitionsausschuss des Rats, der Geschäftsleitung und über 210 Investitionsmitarbeitern geführt, die die täglichen Handlungen des Investitionsprogramms leiten. Unser Ziel ist die effiziente und effektive Verwaltung von Investitionen um eine höchstmögliche Rendite mit einem tragbaren Risikoniveau zu erlangen. Auf diese Weise hat CalPERS stabile Langzeitrenditen erzielt.

Das CalPERS' Corporate Governance¹ Programm ist ein Produkt der Entwicklung, die nur durch Erfahrung und einen Reifeprozess erreicht werden kann. In der Anfangsphase von 1984-87, war Corporate Governance von CalPERS nur reaktionär: es reagierte auf die Anti-Übernahmemaßnahmen von Führungskräften, die eine misstönende Saite - als Eigentümer der Kapitalgesellschaft - hinsichtlich Verantwortung und Fairplay berührt haben. Die späten 1980er und frühen 1990er stellten eine Periode dar, in der CalPERS eine ganze Menge über die Spielregeln gelernt hat - wie beeinflusst man Führungskräfte in der Hauptverwaltung, welche Themen würde die Unterstützung von Aktieninhabern anlocken und in welchen Punkten stehen die traditionellen Verfahren zur Kommunikation Aktieninhaber/Unternehmen im Konflikt mit der gegenwärtigen Realität.

Beginnend mit 1993 lenkte CalPERS das Hauptaugenmerk auf Unternehmen, die durch beinahe jeden Maßstab als „schwach“ hinsichtlich der Finanzleistung betrachtet werden konnten. Durch die Zentrierung seiner Aufmerksamkeit und Ressourcen auf diese Weise, konnte CalPERS jene die die Werte der Corporate Governance in Frage gestellt haben, auf sehr klare und greifbare wirtschaftliche Resultate verweisen.²

Was haben wir über die Jahre gelernt? Wir haben gelernt, dass (a) Führungskräfte gute Leistungen in sowohl einer uneingeschränkten Begriffsdefinition als auch im Vergleich zu ihren Konkurrenten erzielen wollen; (b) Führungskräfte Langzeitstrategien und -visionen erstellen wollen, aber oft befürchten, dass die Aktieninhaber nicht geduldig genug sind; und (c) dass alle Unternehmen – ob mit voller Haftbarkeit oder nicht – unweigerlich sowohl Fortschritte als auch Rückschritte auf dem Weg zur Rentabilität erleben werden.

¹ "Corporate Governance," bei CalPERS, bedeutet die "Beziehung zwischen verschiedenen Beteiligten in der Bestimmung der Ausrichtung und Leistung von Unternehmen. Die Hauptbeteiligten sind (1) Aktieninhaber, (2) Management (geleitet vom Chief Executive Officer), und (3) der Aufsichtsrat." (Robert Monks and Nell Minow, CORPORATE GOVERNANCE 1 (1995).)

² Siehe Steven L. Nesbitt, "Long-Term Rewards from Shareholder Activism: A Study of the 'CalPERS Effect'," J. OF APP. CORP. FIN. 75 (Winter 1994): Schlussfolgerung ist, dass das CalPERS Programm rund \$ 150 Millionen pro Jahr an zusätzlichen Erträgen erwirtschaftet. Siehe Mark Anson, Ted White, und Ho Ho "Good Corporate Governance Works: More Evidence from CalPERS," Journal of Asset Management, Vol.5,3 (Februar 2004), 149-156. Siehe auch "The Shareholder Wealth Effects of CalPERS' Focus List," Journal of Applied Corporate Finance, (Winter 2003), 8-17: Der Autor kommt zu der Schlussfolgerung, dass die Veröffentlichung der CalPERS "Focus List" und die Bemühungen zur Verbesserung der Corporate Governance von Unternehmen auf dieser Liste einen kumulativer Mehrertrag von 59.4% im Jahresdurchschnitt erzeugt hat. Der kumulative Mehrertrag ist der „Ertrag erwirtschaftet über und oberhalb des risiko-abhängigen Ertrags erforderlich für jede öffentlich-rechtliche Körperschaft.“

Wir haben weiters die Überzeugung, an der wir stark festhalten, gewonnen, dass gute Corporate Governance – das bedeutet Verantwortliche Corporate Governance – den Unterschied zwischen langem Herumirren in den Tiefen des Leistungszyklus und schnellen Reaktionen auf die richtige Unternehmensausrichtung ausmacht. Wie ein Berichterstatter anmerkte:

„Darwin lernte, dass die Überlebenschance und Reproduktion eines Organismus in der Wettbewerbssituation nicht einfach nur eine Frage des Zufalls ist. Wenn ein Organismus auch nur einen kleinen Vorsprung vor den anderen hat, vergrößert sich der Vorteil im Laufe der Zeit. In 'Die Entstehung der Arten' schreibt Darwin, 'Ein Gran in der Waage kann den Ausschlag geben, welches Individuum fortleben und welches zu Grunde gehen soll.' Ich schlage vor, dass ein unabhängiger, aufmerksamer Rat der Gran in der Waage ist, der zu einem Unternehmensvorteil führt. Ein aktiver Rat kann mit höchster Wahrscheinlichkeit effektiv auf eine Welt, in der sich die Geschwindigkeit des Wandels erhöht, reagieren. Ein zögerlicher Rat erzeugt einen Führungsstil der nur abwehren kann.“

Ira M. Millstein, New York Times, 6.April.1997, Bereich Geld & Geschäft, S. 10.

II. ZIELSETZUNG

Die globalen Prinzipien der verantwortlichen Corporate Governance („Prinzipien“) erstellen den Rahmen, in dem CalPERS seine Pflicht der Stimmrechtsvertretung ausführt. Zusätzlich sehen die Prinzipien eine Grundlage zur Unterstützung des Systems für Unternehmensengagement und Führungsinitiativen vor, um langfristige, nachhaltige, wertschöpfungsorientierte Investitionsrenditen zu erzielen. Für dieses Dokument hat sich CalPERS dazu entschlossen den Begriff „Aktieninhaber“ anstelle von „Aktionär“ zu verwenden. Dadurch soll widerspiegelt werden, dass der Aktienbesitz aktive Pflichten³ mit sich bringt und nicht nur ein passiver „Anteil“ an Aktien ist. Als Aktieninhaber setzt CalPERS seine Pflicht der Stimmrechtsvertretung und der Corporate Governance Initiativen in Übereinstimmung mit den Prinzipien um, sofern diese Handlung nicht zu einem Langzeitschaden für das Unternehmen führt, der alle begründet wahrscheinlichen Langzeitleistungen aufhebt, oder sofern besagtes Stimmrecht nicht im Gegensatz zu den Interessen der Anspruchsberechtigten des CalPERS Systems steht.

Die Ausführung der Proxy- und Stimmrechtsanordnungen ist ein wichtiger Mechanismus für Aktieninhaber, um Tätigkeiten des Unternehmens und die Unternehmensführung zu beeinflussen. Aus diesem Grund ist es entscheidend für Aktieninhaber, ihr Recht auf Beteiligung am Stimmrecht zu nutzen und ihre Entscheidungen auf Basis der vollständigen Kenntnisnahme der Informationen und rechtlichen Dokumente, die zu ihrer Kenntnisnahme gebracht werden, zu treffen. CalPERS stimmt zu Gunsten des oder „Für“ einen Einzelnen oder eine zur Wahl aufgestellte Vorstandskandidatenliste, welche/r aus der Perspektive des Systems als effektiver Bewahrer der CalPERS Interessen als Aktieninhaber in Übereinstimmung mit den Prinzipien erachtet wird. Jedoch wird CalPERS sich der Stimme enthalten oder „Gegen“ einen Einzelnen oder eine zur Wahl aufgestellten Vorstandskandidatenliste in Unternehmen stimmen, welche/r aus der Perspektive des Systems nicht als effektiver Bewahrer der CalPERS Interessen als Aktieninhaber in Übereinstimmung mit den Prinzipien erachtet wird. Unter bestimmten Umständen wird CalPERS nicht vom Stimmrecht gebrauch machen, wenn ein Unternehmen konstant über längere Zeit eine schwache Wirtschaftsleistung aufweist.

Die CalPERS Prinzipien gliedern sich in vier Bereiche – Grund-, National-, International- und Schwellenlandprinzipien. Die vollständige Übertragung der Prinzipien mag vielleicht nicht für jedes Unternehmen am globalen Kapitalmarkt aufgrund von unterschiedlichen Entwicklungsphasen, Wettbewerbsumgebung, behördlichen und rechtlichen Vorgaben angemessen sein. Dennoch glaubt CalPERS daran, dass die Kriterien der Grundprinzipien von Unternehmen in allen Märkten

³ „Damit Corporate Governance-Strukturen leistungsstark funktionieren, müssen Aktieninhaber aktiv und umsichtig Gebrauch von ihren Rechten machen. Somit müssen sich Aktieninhaber wie Eigentümer verhalten und kontinuierlich die für sie verfügbaren Rechte ausüben.“ (2005 CFA Institut: Center für Finanzmarktintegrität, The Corporate Governance of Listed Companies: A Manual for Investors)

übernommen werden können - von etabliert bis zu in den Anfangsstufen - um das Fundament für langfristige, nachhaltige Investitionserträge durch verantwortungsbewusste Corporate Governance Strukturen zu schaffen.

CalPERS empfiehlt Unternehmen in den Vereinigten Staaten oder eingetragen an den U.S. Börsen die Erweiterung der Grundprinzipien um die Nationalen Prinzipien für Verantwortliche Corporate Governance. Für Unternehmen außerhalb der Vereinigten Staaten oder eingetragen an nicht U.S. Börsen empfiehlt CalPERS die Erweiterung der Grundprinzipien um die Internationalen Prinzipien der Verantwortlichen Corporate Governance. Und in Schwellenländern empfiehlt CalPERS die Erweiterung der Grundprinzipien um die Prinzipien der Verantwortlichen Corporate Governance für Schwellenländer, um eine nachhaltige wirtschaftliche, ökologische und soziale Entwicklung zu fördern und gleichzeitig nach einem Führungssystem, das mit den Internationalen Prinzipien übereinstimmt, zu streben.

III. GRUNDPRINZIPIEN der VERANTWORTLICHEN CORPORATE GOVERNANCE

A. Grundprinzipien der verantwortlichen Corporate Governance

Es gibt viele Merkmale die eine wichtige Überlegung in der laufenden Entwicklung des Corporate Governance Best-Practice darstellen. Jedoch ist der den CalPERS Grundprinzipien für Verantwortliche Corporate Governance zugrunde liegende Grundsatz, dass zur Gänze verantwortliche Corporate Governance Strukturen auf lange Sicht die besten Erträge für Aktieninhaber erzielen. CalPERS vertritt die Ansicht, dass die folgenden Grundprinzipien in Unternehmen in allen Märkten übernommen werden sollten - von etabliert bis zu in den Anfangsstufen - um die Grundmauern für die Erreichung von langfristigen, nachhaltigen Investitionserträgen durch verantwortliche Corporate Governance Strukturen zu legen.

1. **Optimierung der Erträge für Aktieninhaber:** Corporate Governance Praktiken sollen die Aufmerksamkeit des Rats auf die Optimierung der Gesamtleistung des Unternehmens, der Rentabilität und der Erträge für Aktieninhaber richten.
2. **Rechenschaftspflicht:** Die Verwaltungsräte sollen gegenüber Aktieninhaber rechenschaftspflichtig sein und das Management soll gegenüber den Verwaltungsräten rechenschaftspflichtig sein. Um diese Rechenschaftspflicht zu sichern, müssen Verwaltungsräte für Aktienbesitzeranfragen bezüglich Schlüsselentscheidungen, welche die strategische Richtung des Unternehmens beeinflussen, erreichbar sein.
3. **Transparenz:** Betriebliche, finanzbezogene und führungsbezogene Informationen über Unternehmen müssen transparent bereitgestellt werden um präzise Marktvergleiche zuzulassen; das bezieht sich auf Offenlegung und Transparenz von objektiven, global anerkannten Rechnungslegungsstandards, wie etwa den International Financial Reporting Standards („IFRS“).
4. **Ein Anteil/Eine Stimme:** Alle Anleger müssen gerecht und nach dem Prinzip Ein Anteil/Eine Stimme behandelt werden.
5. **Stimmmaterial:** Stimmmaterialien sind so zu verfassen, dass sie den Aktieninhabern alle notwendigen Informationen für sachkundige Abstimmungsentscheidungen bieten. Die Verteilung des Stimmmaterials soll ebenso auf eine Förderung der Teilnahme der Aktieninhaber ausgerichtet sein. Alle Aktieninhaberstimmen, ob in Person oder durch einen Bevollmächtigten abgegeben, sind formell zu zählen und das Wahlergebnis ist formell zu verkünden.
6. **Code of Best Practices:** Jeder Kapitalmarkt, in dem Anteile ausgegeben und gehandelt werden, setzt seinen eigenen Code of Best Practices fest, um die Transparenz von Informationen, Verhinderung von nachteiligen Arbeitspraktiken, Schutz von Investoren und der Unternehmerischen Sozialverantwortung (CSR) zu fördern. Wenn so eine Regelung festgesetzt wurde, sollen Unternehmen offen legen, ob Sie gemäß dieser Regelung agieren.

7. **Langzeitvision:** Unternehmensdirektoren und -management sollten strategische Langzeitvisionen erstellen, die in ihrer Essenz auf lang anhaltende Konzepte zur wertorientierten Unternehmensführung fokussieren. Im Gegenzug, ungeachtet verschiedener Investitionsstrategien und -taktiken, sollen Aktieninhaber das Unternehmensmanagement in der Vermeidung von kurzfristigem Verhalten unterstützen, indem sie überlegene Langzeiterträge unterstützen und honorieren.
8. **Zugang zu Verwaltungsratsnominierungen:** Aktieninhaber sollten über Zugang zum Prozess der Verwaltungsratsnominierung verfügen.

B. Nationale Prinzipien der Verantwortlichen Corporate Governance (Vereinigte Staaten)

In den Vereinigten Staaten empfiehlt CalPERS die Erweiterung der Grundprinzipien von Unternehmen angesiedelt in den Vereinigten Staaten oder eingetragen an U.S. Börsen um die Nationalen Prinzipien der Verantwortlichen Corporate Governance. Die Nationalen Prinzipien von CalPERS umfassen die Corporate Governance Policen des Council of Institutional Investors (Anhang A) und stellen eine Entwicklungsbasis für verantwortliche Corporate Governance in der Anwendung an U.S. Kapitalmärkten dar. Davon abgesehen, dass CalPERS Portfoliogesellschaften darin unterstützt diese Prinzipien zu übernehmen, setzt CalPERS seine U.S. Corporate Governance Initiatives und Verantwortung durch das Stimmrecht auf eine Weise um, die mit den folgenden Nationalen Prinzipien übereinstimmt:

1. Unabhängigkeit & Vorsitz des Rates

Unabhängigkeit ist ein Meilenstein der Verantwortung. In den ganzen Vereinigten Staaten wird nun weithin anerkannt, dass unabhängige Gremien unerlässlich für eine solide Governance Struktur sind. Beinahe alle Corporate Governance Berichtersteller stimmen überein, dass die Gremien aus zumindest einer Mehrheit von „unabhängigen Verwaltungsräten“ bestehen sollten. Aber die per Definition festgelegte Unabhängigkeit einer Mehrheit des Gremiums ist in manchen Fällen nicht ausreichend. Der Vorsitz des Rates muss Unabhängigkeit verinnerlichen und muss letztendlich die Art in der Verwaltungsräte mit dem Management interagieren ändern. Letztendlich erfordert Unabhängigkeit eine konfliktfreie Umgebung zwischen den persönlichen, finanziellen und professionellen Interessen des Verwaltungsrats und den Interessen der Aktieninhaber.

„Die größte Wirksamkeit des Verwaltungsrats ist die Unabhängigkeit, die es ihm oder ihr ermöglicht die Managemententscheidungen in Frage zu stellen und die Unternehmensleistungen aus einer gänzlich freien und unabhängigen Perspektive zu bewerten. Ein Verwaltungsrat sollte dem Management auf keine Weise verpflichtet sein. Wenn ein betriebsfremder Verwaltungsrat eine bezahlte Beratungstätigkeit leistet wird er ein Spieler in den Managemententscheidungen, welche er als Repräsentant der Aktieninhaber beaufsichtigt...“

Robert H. Rock, Chairman NACD, DIRECTORS & BOARDS 5 (Sommer 1996).

Dementsprechend empfiehlt CalPERS zur Umsetzung der Unabhängigkeit und Führungskraft des Vorstands:

Mehrheit der unabhängigen Verwaltungsräte: Als Mindestanforderung sollte die Mehrheit der Ratsmitglieder aus unabhängigen Verwaltungsräten bestehen. Gremien sollten nach einer Zusammensetzung des Rates aus einer wesentlichen⁴ Mehrheit von unabhängigen Verwaltungsräten streben.

⁴ Die National Association of Corporate Directors' (NACD's) Blue Ribbon Kommission zur Professionalität von Verwaltungsräten veröffentlichte ihren Bericht im November 1996. (Nachstehend „NACD Bericht“) Der NACD Bericht fordert dass eine „wesentliche Mehrheit“ der Ratsmitgliedern unabhängig ist. Die Business Roundtable's Principles of Corporate Governance (November 2005, nachstehend „BRT Prinzipien“) ist ein allgemeines Abkommen, dass eine „wesentliche Mehrheit“ der Verwaltungsräte unabhängig sein sollte, sowohl tatsächlich und im Anschein, wie durch das Gremium bestimmt. (BRT Principles, p.14) Weder die NACD noch BRT definieren „wesentlich“.

Unabhängige Vorstandssitzung: Die unabhängigen Verwaltungsräte halten regelmäßig (mindestens einmal pro Jahr) eine Vorstandssitzung alleine, ohne den CEO, ab. Der unabhängige Verwaltungsrat mit Vorsitz oder Führung (oder den Vorsitz führend) soll den Vorsitz in dieser Versammlung innehaben.

Definition des unabhängigen Verwaltungsrats: Jedes Unternehmen soll in der jährlichen Aktionärsinformation (Proxy Statement) die Definition von „unabhängig“ wie vom Rat festgesetzt oder auf die sich der Rat stützt, offen legen. Die Definition des Rates von „unabhängig“ soll sich als Mindestanforderung auf die Bestimmungen dargelegt in Anhang B beziehen.

Unabhängiger Vorstandsvorsitzende: Der Vorsitz des Rates sollte von einem unabhängigen Verwaltungsrat geführt werden. Die Positionen CEO und Vorsitzender sollten nur unter stark eingeschränkten Umständen kombiniert werden; in einer solchen Situation sollte der Rat dem Stimmmaterial eine schriftliche Begründung beifügen, die darlegt warum die kombinierten Positionen im besten Interesse der Aktieninhaber sind und es sollte ein führender unabhängigen Verwaltungsrat benannt werden, der die Pflichten erfüllt, die in Übereinstimmung mit jenen dargelegt in Anhang C sind.

Untersuchung Getrennte Positionen Vorsitzender/CEO: Wenn ein neuer Chief Executive Officer gewählt wird, sollten der Vorstand die ursprüngliche Kombination der Positionen „CEO“ und „Vorsitzender“ neu überprüfen.

Vorstandsrolle des in Ruhestand tretenden CEO: Im Allgemeinen sollte ein pensionierter CEO eines Unternehmen nicht weiterhin als Mitglied des Verwaltungsrats agieren und als absolute Mindestanforderung muss ihm die Erlaubnis entzogen werden, an Ratsausschüssen teilzunehmen.

Vorstandsrolle von Unternehmensinsidern: Unternehmensinsider werden nicht als unabhängig betrachtet und sollten daher nicht mehr als ein Ratsmandat innehaben.

Zugang des Rats zum Management: Der Rat sollte über ein Verfahren verfügen, welches allen Verwaltungsräten den Zugang zu den Führungskräften ermöglicht.

Unabhängige Ratsausschüsse: Bestimmte Ratsausschüsse setzen sich gänzlich aus unabhängigen Verwaltungsräten zusammen. Diese umfassen die Ausschüsse, welche die Funktionen der Abschlussprüfung, Nominierung der Verwaltungsräte, Bewertung des CEOs und Vergütung von Führungskräften ausführen.

Aufsichtsfunktion des Rats: Der gesamte Rat ist verantwortlich für die Aufsichtsfunktion im Namen der Aktieninhaber. Sollte der Rat entscheiden andere Ausschüsse (z.B. Führungsgremium) zusätzlich zu jenen gesetzlich vorgeschriebene zu ernennen, dann sind die Pflichten und Mitgliedschaften solcher Ausschüsse gänzlich offen zu legen.

Ressourcen des Rats: Der Rat sollte, mittels seiner Ausschüsse, Zugang zu angemessenen Ressourcen haben, um unabhängigen Rechtsbeistand oder andere Hilfsmittel vorzusehen, die es dem Rat ermöglicht ihre Pflicht effektiv und im Auftrag der Aktieninhaber zu erfüllen.

2. Evaluierung von Vorstand, Verwaltungsräte und CEOs

Kein Rat kann seine Aufsichtsfunktion der strategischen Richtung eines Unternehmens und der Überwachung des Erfolgs des Managements wahrhaftig erfüllen, ohne ein System der Selbstevaluierung. Aus Sicht von CalPERS sollte jeder Verwaltungsrat das Qualifikationsprofil, welches vom Rat als notwendig zur Zentrierung der Aufmerksamkeit des Rates auf die Optimierung der Gesamtleistung des Unternehmens und der Erträge der Aktieninhaber bestimmt wurde, erfüllen. Kein Verwaltungsrat kann jedoch sein oder ihr Potenzial als effektives Ratsmitglied ohne den persönlichen Einsatz von Zeit und Energie verwirklichen. Gesellschaftsvorstände sollten daher über eine effektive Vorgehensweise zur Evaluierung der Leistung einzelner Verwaltungsräte verfügen.

Zu diesem Zweck empfiehlt CalPERS:

Globale Grundprinzipien der verantwortlichen Unternehmensführung

Corporate Governance Prinzipien: Der Rat hat eine schriftliche Erklärung zu seinen eigenen Governance Prinzipien festgesetzt und offen gelegt, und überprüft diese auf zumindest jährlicher Basis.

Profil und Vielfalt der Fähigkeiten des Verwaltungsrats: Der Vorstand erstellt und legt die Eigenschaften, Erfahrungen, verschiedenen Perspektiven und Fähigkeiten des Verwaltungsrats offen, die am besten für das Unternehmen geeignet sind. Kerneigenschaften von Verwaltungsräten, die den Vorstand bilden, sollten sich auf Rechnungswesen oder Finanz, internationale Märkte, Business- oder Managementenerfahrung, Branchenkenntnis, Erfahrung oder Perspektive hinsichtlich Kundenstamm, Krisenbewältigung, Führungsqualitäten und strategischer Planung beziehen, als auch historisch benachteiligte Gruppen im Vorstand ansprechen, einschließlich Frauen und Minderheiten.

Erwartungen Vorstand, Ausschuss und Verwaltungsrat: Der Vorstand erstellt Vorbereitungs-, Teilnahme- und Leistungserwartungshaltungen für sich selbst (bestimmt im Kollektiv), für die Schlüsselgremien und jeden der einzelnen Verwaltungsräte. Der Vorgang, durch den diese Erwartungshaltungen an den Vorstand, die Schlüsselgremien und die einzelnen Verwaltungsräte jährlich evaluiert werden, muss den Aktieninhabern offen gelegt werden. Die Leistung der Verwaltungsräte muss diese festgesetzte Erwartungshaltung erfüllen wobei eine erneute Nominierung auf irgendeiner anderen Basis weder erwartet noch garantiert wird.

Nominierung der Verwaltungsräte: Mit jeder Empfehlung zur Verwaltungsratsnominierung sollte der Rat das Thema der weiterführenden Beschäftigungsdauer der Verwaltungsräte sowie die Vielfalt des Rats bedenken und dementsprechend sicherstellen, dass der Rat Offenheit gegenüber neuen Ideen und Bereitschaft zur kritischen Überprüfung des Status Quo demonstriert.

Zeitliches Engagement: Der Rat setzt Richtlinien fest und legt diese jährlich in der Aktionärsinformation (Proxy Statement)⁵ offen, welche sich auf die konkurrierenden zeitlichen Verbindlichkeiten, mit denen ein Kandidat des Verwaltungsrats, besonders ein als CEO⁶ agierender, der in verschiedenen Räten mitwirkt, konfrontiert ist.

Anwesenheit der Verwaltungsräte: Von Verwaltungsräten ist zu erwarten, dass sie zumindest an 75% der Sitzungen des Vorstands und der Ratsausschüsse, in welchen sie mitwirken, beiwohnen.

Größe des Vorstands: Der Vorstand prüft seine eigene Größe regelmäßig und bestimmt die Größe, welche die größte Effektivität für zukünftige Tätigkeiten bietet.

Leistung des CEOs: Unabhängige Verwaltungsräte erstellen die Leistungskriterien für den CEO, welche sich auf die Optimierung der Leistungsfähigkeit, Rentabilität und Wertschöpfung für Aktieninhaber konzentrieren, und prüfen die Leistung des CEOs regelmäßig auf der Basis dieser Kriterien.

Nachfolgeplan für den CEO: Der Vorstand sollte die Entwicklung, Umsetzung und laufende Überprüfung eines Nachfolgeplans für den CEO eigeninitiativ leiten und sich dafür verantwortlich zeigen. Vorstandsmitglieder sind dazu angehalten über ein gründliches Verständnis der Charakteristiken zu verfügen, die erforderlich für einen CEO sind, um eine Langzeitstrategie zur Optimierung der Betriebsleistung, Rentabilität und Wertschöpfung für Aktieninhaber auszuführen. Als Mindestanforderung sollte der Nachfolgeplan für den CEO:

⁵ Siehe NACD Bericht, auf S. 10-12 wird empfohlen, dass Kandidaten, die CEOs oder leitende Angestellte für öffentliche Verfahren, „bevorzugt“ werden, wenn diese nicht mehr als 1-2 öffentliche Unternehmensleitungen bekleiden; andere Kandidaten, welche Vollzeitpositionen bekleiden, werden bevorzugt wenn sie nicht mehr als 3-4 öffentliche Unternehmensleitungen bekleiden, und alle anderen Kandidaten werden bevorzugt, wenn diese nicht mehr als 5-6 öffentliche Unternehmensleitungen bekleiden.

⁶ “Der Beruf als CEO eines Großkonzerns ist einer der anspruchsvollsten heutzutage. Nur außergewöhnliche Menschen sind in der Lage diesen adäquat auszuführen; nur ein kleiner Anteil dieser Personen ist in der Lage einen Teil seiner Energie dem Direktorposten einem anderen Unternehmen auf angemessene Weise zu widmen. Kein CEO hat Zeit für mehr als das.” (Robert A.G. Monks, “Shareholders and Director Section”, DIRECTORS & BOARDS (Herbst 1996 p.158)

- a. ein Routinethema der Diskussionen des Vorstands werden.
- b. durch alle Ebenen des Unternehmens gehen um die Entwicklung interner Kandidaten für die CEO-Position und Führungskräfte zu betonen, wobei er gleichzeitig Offenheit gegenüber externen Rekrutierungen bietet.
- c. das Zusammentreffen aller Vorstandsmitglieder mit den internen Kandidaten vorsehen.
- d. sowohl eine Langzeitperspektive für erwartete Übergangsphasen von CEOs umfassen sowie auch eine Kurzzeitperspektive hinsichtlich Krisenbewältigung im Falle von Tod, Arbeitsunfähigkeit oder vorzeitiger Vertragsauflösung des CEOs beinhalten.
- e. einen offenen und laufenden Dialog zwischen dem CEO und dem Vorstand ermöglichen, wobei gleichzeitig die Möglichkeit geboten wird den Nachfolgeplan des CEOs ohne die Gegenwart des CEOs zu besprechen.
- f. den Aktieninhabern auf jährlicher Basis und auf eine Weise, welche die Umsetzung des effektiven und zeitgerechten Nachfolgeplans des CEOs nicht gefährdet, kommuniziert werden.

Nachfolgeplan für den Verwaltungsrat: Der Vorstand sollte die Entwicklung, Umsetzung und laufende Überprüfung eines Nachfolgeplans für den Verwaltungsrat eigeninitiativ leiten und sich dafür verantwortlich zeigen. Vorstandsmitglieder sind dazu angehalten über ein gründliches Verständnis der Charakteristiken zu verfügen, die erforderlich sind um die Ausführung des Managements einer Langzeitstrategie zur Optimierung der Betriebsleistung, Rentabilität und Wertschöpfung für Aktieninhaber zu überwachen. Als Mindestanforderung sollte der Nachfolgeplan für den Verwaltungsrat:

- a. ein Routinethema der Diskussionen des Vorstands werden.
- b. umfassen wie erwartete zukünftige Vorstandspensionierungen oder das Auftreten von unerwarteten Verwaltungsratswechseln als Folge von Tod, Berufsunfähigkeit oder vorzeitiger Vertragsauflösung auf zeitgerechte Weise gehandhabt werden.
- c. umfassen wie ein Verwaltungsratswechsel aufgrund eines Übergangs weg von der Vorstandsebene oder als ein Ergebnis eines Rotierungssystems in den Ausschüssen und bei den Führungskräften auf zeitgerechte Weise gehandhabt wird.
- d. einen Mechanismus vorsehen der den Input von Aktieninhabern einholt.
- e. den Aktieninhabern auf jährlicher Basis und auf eine Weise, welche die Umsetzung des effektiven und zeitgerechten Nachfolgeplans des Verwaltungsrats nicht gefährdet, kommuniziert werden.

3. Vergütung von Führungskräften & Verwaltungsräten

Vergütungsprogramme sind das mächtigste Werkzeug eines Unternehmens um Arbeitnehmer in Schlüsselpositionen zu interessieren, halten und motivieren, und auch um ihre Interessen mit dem Langzeitinteresse der Aktieninhaber in eine Linie zu bringen. Schlecht bemessene Entlohnungspakete können verheerenden Folgen für das Unternehmen und seine Aktieninhaber durch die Ausrichtung auf Kurzzeitverhalten haben. Im Gegensatz dazu können gut bemessenen Entlohnungspakete dabei helfen das Management mit den Eigentümern auf eine Linie zu bringen und Langzeitleistungen zu fördern. Da Kapitaleigner ein starkes Interesse an Langzeitleistungen haben und die Gruppe sind, deren Interessen verdünnt werden, glaubt CalPERS, dass Aktieninhaber stärkere Überwachungen der Vergütungsprogramme für Führungskräfte haben sollten.

In Anerkennung dessen glaubt CalPERS, dass Unternehmen die Entlohnungspolitik für Führungskräfte auf regelmäßiger Basis formulieren sollten. CalPERS glaubt nicht daran, dass es für Aktieninhaber optimal ist, die einzelnen Verträge hinsichtlich betriebsinterner Punkt zu genehmigen. Stattdessen sollten Vergütungsgrundsätze für Führungskräfte umfassend genug sein, um den Aktieninhaber eine Übersicht wie das Unternehmen die Entlohnungsprogramme erstellt und umsetzt zu bieten, zur selben Zeit aber breit genug angelegt sein, um dem Aufsichtsrat Flexibilität in der Umsetzung der Grundsätze zu gewähren.

In den Grundprinzipien von CalPERS inbegriffen, ist die Überzeugung, dass die Theorie und Praxis der Vorstandsentslohnung stärker leistungsorientiert sein sollte. Durch diese Bemühungen eine Reform der Vorstandsentslohnung durchzusetzen, unterstreicht CalPERS die Angleichung der Interessen des Vorstands

und der Aktieninhaber, und die Verbesserung der Verantwortlichkeiten des Vergütungsausschusses für die Vorstandsentscheidung.

Aus dieser Sicht empfiehlt CalPERS folgendes:

Entlohnung von Führungskräften

3.1 Gliederung & Bestandteile der Gesamtentlohnung

- a. **Erstellt, umgesetzt und vom Vorstand den Aktieninhabern offen gelegt:** Um die Abgleichung mit den Interessen von Langzeitanthropen sicherzustellen, sind Vergütungsprogramme für Führungskräfte durch einen unabhängigen Vergütungsausschuss zu erstellen, umzusetzen und den Aktieninhabern vom Vorstand offen zulegen. Die Vergütungsprogramme für Führungskräfte sollten die Fähigkeit des Unternehmens kompetentes Führungspersonal zu interessieren und zu halten nicht einschränken.
- b. **Kombination aus Geld und Kapitalbeteiligung:** Die Entlohnung der Führungsebene sollte aus einer Kombination von Geldmitteln und Kapitalbeteiligung bestehen.
- c. **Beratende Stimme der Aktieninhaber zur Entlohnung der Führungsebene:** Unternehmen sollten den Aktieninhabern die Grundsätze der Vergütungspolitik für die Führungsebene zur unverbindlichen Genehmigung einmal jährlich vorlegen.
- d. **Vertragsoffenlegung auf der Führungsebene:** Vorstandsverträge sollten zur Gänze offen gelegt werden, mit ausreichend Informationen für eine Bewertung der "Anreize" der Leistungskomponenten der Gesamtvergütung.
- e. **Zielsetzung für die Bestandteile des Entlohnungspakets:** Der allgemeine Zielbereich für die Gesamtentlohnung und die Bestandteile darin bestehend aus dem Grundgehalt, kurzfristige und langfristige Bonuszahlungen ist offen zulegen.
- f. **Peer Relative Analysis:** Die Offenlegung sollte beinhalten welcher Teil des Entlohnungspakets auf der Berücksichtigung von Vergleichsgruppen und wie viel auf anderen Kriterien basiert.

3.2 Leistungsorientierte Entlohnung

- a. **Leistungsorientierung:** Ein bedeutender Anteil der Vergütung von Führungskräften sollte aus einem „Risiko“ Entgelt bestehen, die sich an der Optimierung der Betriebsleistung und Rentabilität des Unternehmens orientieren, welche wiederum zur Wertschöpfung für Aktieninhaber führen.
- b. **Varianten der Leistungsorientierten Entlohnung:** Die Varianten der leistungsorientierten Entlohnung sollten offengelegt werden wie zum Beispiel die Verwendung des Unternehmens von Optionen, Belegschaftsaktien, erfolgsabhängige Aktienvergütung oder andere Varianten.
- c. **Erstellen von Leistungskriterien:** Leistungskriterien sowie Gesamtkursgewinn, Erträge aus Kapital, Erträge aus Eigenkapital und Erträge aus Aktiva sollte vor dem Beginn eines Entlohnungszeitraums festgesetzt werden wobei die Kriterien des letzten Jahres, auf dessen Basis die leistungsorientierte Entlohnung festgesetzt wird, sollten offen gelegt werden.
- d. **Mehrfache Leistungskriterien:** Die Planung sollte mehrfache Leistungskriterien verwenden, wenn das Entgelt an Leistung gebunden ist.

- e. **Leistungshürden:** Leistungsziele⁷ sollten vor dem Beginn eines Vergütungszeitraums festgelegt werden, wobei die Ziele des Vorjahrs, welche die Bonuszahlungen auslösen, offen gelegt werden sollten. Vorkehrungen die eine Auszahlung der Entlohnung verhindern, sollten die Leistungshürden nicht erreicht werden, sind den Aktieninhabern offen zulegen.
- f. **Erneuter Test der Leistungsorientierten Entlohnung:** Provisionen für die Zurücksetzung von Leistungshürden im Zuge dessen, dass anreizorientierte Zuschüsse erneut getestet werden⁸, sind offen zu legen.
- g. **Rückforderungspolitik:** Unternehmen sollten einen Grundsatz zur Kapitalrückholung der anreizorientierten Entgelte, die den Führungskräften auf der Basis der Erreichung oder Überschreitung der Leistungsziele ausbezahlt wurden, entwickeln und offen legen, und während eines Zeitraums von betrügerischen Aktivitäten oder von materieller, negativer Neuformulierung der finanziellen Resultate, für welche die Führungskräfte persönlich zur Verantwortung gezogen werden, einsetzen.

3.3. Kapitalbeteiligung

- a. **Kapitaleigentum:** Kapitaleigentum der Führungskräfte sollte durch die Erreichung von und dem fortwährenden Besitz einer bedeutenden Kapitalinvestition im Unternehmen erforderlich sein. Die Richtlinien zum Aktienbesitz und Beteiligungsanforderungen von Führungskräften sind den Aktieninhabern auf jährlicher Basis mitzuteilen. Zusätzlich zum Eigenkapitalanteil sollte das Unternehmen auch seine Hedge-Richtlinien vollständig offenlegen.
- b. **Leistungsorientierter Kapitalzuschuss:** Entlohnungspläne mittels Kapitalbeteiligung sollten leistungsorientierte Kapitalzuschüsse mit Anforderungen die sich auf die Erreichung von Leistungsmetriken bezieht mit einbeziehen.
- c. **Kapitalbeteiligung ohne Anwartschaft mit Beschleunigung bei einem Machtwechsel:** Im Falle einer Fusion, Akquisition oder eines Kontrollwechsels, sollten Kapitalbeteiligungen ohne Anwartschaft nicht beschleunigt, sondern stattdessen in Kapitalbeteiligungen des neu formierten Unternehmens umgewandelt werden.
- d. **Wiedereinnahme der Ausschüttung entsprechend der Dividende:** Unternehmen sollten einen Grundsatz zur Kapitalrückholung von Entgelten der äquivalenten Gewinnanteile, die verfallbar sind, entwickeln und offen legen. Außerdem müssen Unternehmen sicherstellen, dass keine Stimmrechte auf nicht ausübbar Eigenkapitalanteile zugelassen werden.
- e. **Kapitalzuschuss mit Verfallsklausel:** Kapitalzuschüsse sollten über einen Zeitraum von mindestens drei Jahren unverfallbar sein.
- f. **Vorstandsgenehmigung von Aktienoptionen:** Die Methodik des Vorstands und die entsprechenden Details für die Genehmigung von Aktienoptionen für sowohl Verwaltungsräte als auch Mitarbeiter des Unternehmens sollte in höchstem Maße transparent sein und folgende Offenlegungen enthalten: 1) Quantität, 2) Datum des Zuschusses, 3) Ausübungskurs, und 4) der zugrunde liegende Börsenmarktpreis des Ausübungsdatums. Die Genehmigung und Gewährung von Wertpapieren für sowohl Verwaltungsräte als auch Mitarbeiter sollte bevorzugt zu einem Datum erfolgen, an welchem alle Unternehmensaktivitäten vom Vorstand beschlossen werden. Der Vorstand sollte außerdem einen Bericht vom Geschäftsführer

⁷ Vergütung von Führungskräften sollte direkt die Interessen des gehobenen Managements, sowohl individuell als auch im Team, mit den Langzeitinteressen der Aktienbesitzer verbinden. Sie sollte wesentliche, leistungsorientierte Kriterien in Verbindung mit den wertorientierten Langzeitzielen der Unternehmensführung beinhalten und die mögliche positive Preisentwicklung sowie das Risiko des Kursrückgangs reflektieren. (BRT Prinzipien S. 24)

⁸ "Erneut getestet" bedeutet Verlängerung des Leistungszeitraums um die Erreichung von anfänglichen Zielen zu ermöglichen.

verlangen, welcher im speziellen erläutert, wie die Untervollmacht des Vorstands zur Ausgabe der Wertpapiere während des vorangehenden Jahres eingesetzt wurde.

- g. **Kapitalzuschuss mit neuem Preis:** Neue Preiserstellungen von Kapitalzuschüssen ohne vorherige Genehmigung der Aktieninhaber sind nicht gestattet.
- h. **Evergreen oder Reload Bestimmungen:** „Evergreen“⁹ oder „Reload“¹⁰ Bestimmungen sind nicht gestattet.
- i. **Verteilung der Entlohnung durch Kapitalbeteiligung:** Es ist offen zulegen, wie Entlohnung auf der Basis von Kapitalbeteiligung auf den verschiedenen Ebenen des Unternehmens verteilt wird.
- j. **Kapitalverwässerungs- und Laufzeitbestimmungen:** Bestimmungen die sich auf die Kapitalverwässerung, die vorgesehene Laufzeit eines Kapitalplans und die erwartete jährliche Laufzeit des Kapitalplans beziehen, sollten offen gelegt werden.
- k. **Kapitalrückkaufpläne:** Wenn das Unternehmen die Intension hat ,als Reaktion auf die Verwässerung einen Kapitalrückkauf vorzunehmen, sollte der Kapitalplan klar darlegen, wie die Entscheidung zum Rückkauf mit Hinblick auf andere Alternativen zur Kapitalallokation getroffen wird.
- l. **Genehmigung der Aktieninhaber:** Alle Kapitalbeteiligungspläne oder materiellen Änderungen von bestehenden Kapitalbeteiligungsplänen sind von den Aktieninhabern zu genehmigen.
- m. **Kosten der Entlohnung durch Kapitalbeteiligung:** Angemessene Abgrenzungen innerhalb welcher der Vorstand die Gesamtkosten für neue oder materielle Änderungen von bestehenden Kapitalbeteiligungsplänen bestimmt, sind offen zu legen. Die Kosten für neue oder materielle Änderungen von bestehenden Kapitalbeteiligungsplänen sollten jene der Vergleichsunternehmen nicht übersteigen, außer das Unternehmen hat eine fortwährende Wirtschaftlichkeit über den Leistungszielen der Vergleichsunternehmen bewiesen.

3.4 Verwendung und Offenlegung der Abfindungsregelungen

- a. **Offenlegung der Abfindungsregelung:** In Fällen, in welchen das Unternehmen Abfindungsregelungen¹¹ erwägt, sollte die Unternehmenspolitik klar die allgemeinen Parameter darlegen hinsichtlich der Verwendung solch einer Regelung und auf welche Positionen eine Abfindungsregelung anwendbar ist; die maximale Zeitdauer solcher Vereinbarungen; Bestimmungen durch welche die Regelung überarbeitet oder erneuert wird; jegliche Hürden oder Auslöser, die sich auf die Regelungen auswirken; eine deutliche Beschreibung was oder was keinen Auflösungsgrund darstellt; und Offenlegung wo Investoren den gesamten Text der Abfindungsregelung nachlesen können.

⁹ Evergreen Bestimmungen sehen einen Automatismus vor der jährlich eine bestimmte Anzahl von Aktien für Vergütungspakete reserviert Evergreen Bestimmungen enthalten Bestimmungen für eine Aktienanzahl, die jährlich zum Plan hinzugefügt werden, oder einen Prozentsatz der ausstehenden Aktien.

¹⁰ Reload Bestimmungen gewährt dem Optionsinhaber, der eine Aktienoption unter Verwendung einer bereits angeeigneten Option ausübt, die Verbuchung als neu gewährte Option für die Anzahl der in der Ausübung verwendeten Anteile. Die Absicht der Reload-Option ist es den Optionsinhaber unversehrt zu halten, in Fällen in denen die bestehenden Aktien die er besitzt, verwendet werden um den Ausübungspreis einer Option zu begleichen.

¹¹ Abfindungsregelung bezieht sich auf jede Vereinbarung, die vorgibt was einer Führungskraft ausbezahlt wird, wenn das Unternehmen die Anstellung ohne Angabe von Gründen beendet oder wenn eine Beendigung des Dienstverhältnisses aufgrund einer vorschriftsmäßigen und umgesetzten Änderung der Unternehmensleitung erfolgt.

- a. **Nachbesserung von Abfindungsvereinbarungen:** Materielle Nachbesserungen von Abfindungsvereinbarungen sind den Aktieninhabern offen zulegen.
- b. **Genehmigung der Abfindungszahlungen durch Aktieninhaber:** Abfindungszahlungen, die Zusatzleistungen¹² vorsehen mit einem gesamten Gegenwartswert der die Marktstandards¹³ überschreitet, sollte von den Aktieninhabern ratifiziert werden.

3.5 Einsatz von "Anderen" Formen der Vergütung

- a. **Alternative Formen der Entlohnung:** Die Vergütungspolitik sollte Richtlinien, durch welche Unternehmen alternative Formen¹⁴ der Vergütung („Sonderzulagen“) und die relative Gewichtung in Relation zur Gesamtvergütung beinhalten, wenn Sonderzulagen zum Einsatz kommen. Zu dem Maß in dem das Unternehmen Sonderzulagen vorsieht, sollte es klar mitteilen wie Aktieninhaber eine Wertschöpfung aus diesen anderen Arten der Vergütung erwarten dürfen.

3.6 Einsatz von Vorsorgeplänen

- a. **Festgesetzte Beitragsleistung/Leistungsplan:** Festgesetzte Beitragsleistungs- und festgesetzte Vorsorgepläne sind klar in tabellarischer Form offen zulegen, wobei alle Begünstigungen von qualifizierten oder nicht-qualifizierten Plänen und abzüglich jeglicher Absetzungen dargestellt werden.

3.7 Entlohnung des Verwaltungsrats

- a. **Kombination aus Geldmitteln und Kapitalbeteiligungen:** Die Entlohnung des Verwaltungsrats sollte aus einer Kombination von Geldmitteln und Aktien am Unternehmen bestehen.
- b. **Kapitalbeteiligung:** Kapitaleigentum der Verwaltungsräte sollte durch die Erreichung von und dem fortwährenden Besitz einer bedeutenden Kapitalinvestition im Unternehmen erforderlich sein. Die Richtlinien zum Aktienbesitz und Beteiligungsanforderungen von Verwaltungsräte sind den Aktieninhabern auf jährlicher Basis mitzuteilen.

4. Integrität finanzieller Berichterstattung

Als ein Aktieninhaber hat CalPERS ein erhebliches Interesse an der Wahrung der Integrität und Effizienz der Kapitalmärkte. Aus diesem Grund unterstützt CalPERS Reformen zur Sicherstellung der Integrität der Finanzberichterstattung. CalPERS vertritt die Überzeugung, dass Unabhängigkeit und Objektivität des externen Prüfers notwendig sind um das Vertrauen der Investoren in den Markt zu erhalten.

Um das Vertrauen der Investoren zu erhalten, sollten Unternehmen die Entwicklung eines präzisen, geprüften Finanzberichterstattungssystems unterstützen. CalPERS vertritt die Überzeugung, dass jährliche Prüfungen der Finanzberichterstattung für alle Unternehmen erforderlich sein sollten und durch einen unabhängigen externen Wirtschaftsprüfer durchgeführt werden sollten. Das

¹² Abfindungsleistungen beziehen sich auf den Wert in Geldmitteln und geldlosen Mitteln, einschließlich, aber nicht beschränkt auf, folgende: (i) Geldleistungen; (ii) Sonderzulagen; (iii) Beratungshonorare; (iv) Kapitalbeteiligung und beschleunigte Unverfallbarkeit von Kapital, (v) der Wert von „Bruttoausgleichs“-Zahlungen; und (vi) der Wert von zusätzlichen Leistungsgutschriften oder anderen speziellen Zuschüssen gemäß dem Pensionssystem des Unternehmens.

¹³ Der offen gelegte Schwellenwert in den Vereinigten Staaten sollte nicht 2.99 Mal der Summe des Basisentgelts der Führungskraft plus Leistungsboni überschreiten.

¹⁴ „Andere“ Formen der Vergütung beinhalten, sind aber nicht eingeschränkt auf, Pensionsleistungen einschließlich Perioden von gestundeten Zahlungen, Sonderzulagen und Darlehen.

übergeordnete Ziel einer Jahresabschlussprüfung ist es zu bewerten, ob der Jahresabschluss mit der Finanzberichterstattung, behördlichen und buchhalterischen Standards und anwendbaren rechtlichen und regulativen Anforderungen übereinstimmt. Diese Wirtschaftsprüfung soll eine objektive Meinung darüber abgeben, ob die Finanzberichterstattung und Buchhaltungsunterlagen einen wahren und fairen Aufschluss über die finanzielle Situation des Unternehmens bieten, ob das Unternehmen die Geschäftsbücher korrekt führt, und ob diese Bücher richtige Informationen über die Ressourcen der Gesellschaft enthalten, und diese Ressourcen und die Änderungen in den Ressourcen und Ansprüchen geltend macht. Der Bestätigungsvermerk sollte vor allem darlegen, dass es für die bestehenden Aktieninhaber und Kreditoren nützlich ist und nur in zweiter Linie für mögliche Investoren, Kreditoren und andere, die ähnliche Entscheidungen in der Ressourcenbelegung treffen müssen.

CalPERS empfiehlt daher wie folgt:

- 4.1 Ratifizierung des Prüfers durch die Aktieninhaber:** Die Auswahl des externen Wirtschaftsprüfers sollte durch die Aktieninhaber auf jährlicher Basis ratifiziert werden.
- 4.2 Nicht-Prüfungsbezogene Entgelte:** Der Vorstand sollte, durch seinen unabhängigen Prüfungsausschuss, sicherstellen, dass übermäßige nicht auf die Prüfung bezogene Gebühren verboten sind. Um das Risiko von möglichen Interessenskonflikten und der Unabhängigkeit des Prüfers einzuschränken, sollten nicht prüfungsbezogene Dienstleistungen und Honorare des Prüfers für nicht prüfungsbezogene Leistungen sowohl vorab durch den Prüfungsausschuss genehmigt als auch in der Aktionärsinformation (proxy statement) auf jährlicher Basis offen gelegt werden.
- 4.3 Unabhängigkeit des Prüfers:** Der Prüfungsausschuss bewertet die Unabhängigkeit des externen Prüfungsunternehmens auf jährlicher Basis. Vor der Annahme eines Angebots eines externen Prüfers sollte der Prüfungsausschuss eine schriftliche Offenlegung des externen Prüfers fordern bezüglich:
 - a. aller Beziehungen zwischen eingetragenen öffentlichen Wirtschaftsprüfungsunternehmen oder anderen Tochtergesellschaften des Unternehmens und dem möglichen Wirtschaftsprüfungsklienten oder Personen in der Kontrolle der Buchhaltung, die sich auf die Unabhängigkeit auswirken könnten;
 - b. die möglichen Auswirkungen dieser Beziehungen auf die Unabhängigkeit von sowohl dem Erscheinungsbild als auch den Tatsachen des eingetragenen öffentlichen Wirtschaftsprüfungsunternehmens;
 - c. der Gegenstand des Gesprächs zwischen dem eingetragenen Wirtschaftsprüfungsunternehmen und dem Prüfungsausschusses.
- 4.4 Sicherstellung interner Finanzkontrollen:** Der Prüfungsausschuss soll den Wirtschaftsprüfer dazu auffordern einen Vermerk inklusive Kommentar zu jeglicher Managementbestätigung mit einzubeziehen, dass das System der internen Finanzkontrolle effektiv und effizient arbeitet, dass die Aktiva abgesichert sind und dass die Finanzinformationen zuverlässig sind hinsichtlich spezifischer Daten, basierend auf einem spezifischen, integrierten Gerüsts der internen Kontrollen.
- 4.5 Aufsichtsfunktion des Prüfungsausschusses:** Um die Integrität der geprüften Finanzberichterstattung sicherzustellen, muss die Zusammenarbeit zwischen dem externen Prüfer und dem Unternehmen vom Prüfungsausschuss im Auftrag der Aktieninhaber beaufsichtigt werden.
- 4.6 Expertise des Prüfungsausschusses:** Die Finanzexpertise des Prüfungsausschusses hat als Mindestanforderung die Qualifikation wie in Abschnitt 407(d)(5)(i) der Regulation S-K und Börsenzulassungsanforderungen der Börse zu umfassen. Die Gremien haben die Effektivität des Prüfungsausschusses und der/s erwählten Finanzexperten in der jährlichen Bewertung zu betrachten. Unternehmen können ihre Kapitalkosten hinsichtlich der Qualität der Buchhaltung

reduzieren. Die Qualität der Finanzberichterstattung kann durch die angemessene Zusammensetzung des Prüfungsausschusses mit der richtigen Finanzexpertise gesteigert werden.

- 4.7 Haftung der Wirtschaftsprüfer:** Um die objektive und unvoreingenommene Prüfung der Finanzberichterstattung durch den Prüfer zu stärken, hat der Prüfungsausschuss sicherzustellen, dass die Verträge mit dem Prüfer keine speziellen Beschränkungen hinsichtlich der Haftung des Prüfers gegenüber dem Unternehmen für folgerichtige Schäden enthalten oder das Unternehmen dazu zwischen alternative Konfliktlösungen zu verwenden.
- 4.8 Auswahl des Wirtschaftsprüfers:** Prüfungsausschüsse sollten die Erweiterung des Pools an Prüfern für die Jahresabschlussprüfung fördern, um den Wettbewerb am Markt zu steigern und dabei die Konzentration einer kleinen Anzahl an Wirtschaftsprüfungsfirmen, aus denen die Prüfungsdienstleistungen gewählt werden können, zu minimieren.
- 4.9 Rotation des Wirtschaftsprüfers:** Prüfungsausschüsse sollten den Wechsel von Prüfern alle 5 – 7 Jahre fördern, um eine neue Perspektive und Bewertung des Finanzberichterstattungssystems sicherzustellen.

5. Körperschaftliche Verantwortung

Aktieninhaber können in der Motivation von bürgerschaftlichem Engagement der Unternehmen entscheidend sein. CalPERS vertritt die Ansicht, dass umweltpolitische, soziale und Corporate Governance Fragen die Leistung des Investitionsportfolios (in gewissem Maße abhängig von Unternehmen, Bereichen, Regionen und Anlageklassen über die Zeit) beeinflussen. Aus diesem Grund vereinigte sich CalPERS mit 19 anderen institutionellen Anlegern aus 12 Ländern um ein Signatar zu Den Prinzipien des Verantwortlichen Investierens (Anhang D) zu entwickeln und zu werden.

CalPERS erwartet von Unternehmen, deren Anlegersicherheiten in Fundportfolios gehalten werden, dass sie sich mit Anstand und mit der Sichtweise auf ein verantwortliches unternehmerisches Handeln verhalten. Falls jegliche unzulänglichen Praktiken aufscheinen, sollten die Unternehmen entschieden an deren Eliminierung arbeiten und angemessene Kontrollen, um deren erneutes Auftreten zu verhindern, ausführen. Ein Leistungsniveau über den gesetzlichen Mindestvorgaben wird im generell erwartet. Um diese Ziele voranzubringen, hat das CalPERS Gremium im September 1999 die Global Sullivan Prinzipien für Soziale Verantwortung von Unternehmen festgelegt.

CalPERS vertritt die Ansicht, dass die Gremien, die nach einer aktiven Kooperation zwischen Unternehmen und Anspruchsberechtigten¹⁵ streben, mit größerer Wahrscheinlichkeit Wohlstand, Beschäftigung und nachhaltige Einsparungen erzielen können. Mit angemessenen, präzisen und zeitlich entsprechenden Offenlegungen von Daten bezüglich umweltbezogenen, sozialen und Governance Praktiken, sind Aktieninhaber in der Lage auf einer effektiveren Basis Investitionsentscheidungen durch die Einbeziehung dieser Praktiken der Unternehmen, in welche der Fond investiert, zu treffen. Aus diesem Grund empfiehlt CalPERS:

- 5.1 Eliminierung von Menschenrechtsverletzungen:** Unternehmen übernehmen ein Maximum an progressiven Praktiken hinsichtlich der Eliminierung von Menschenrechtsverletzungen in allen Ländern und Umgebungen, in welchen sich das Unternehmen bewegt. Einhaltung von formellen Prinzipien wie jene erläutert in Anhang E, die Global Sullivan Prinzipien¹⁶, oder die

¹⁵ In Übereinstimmung mit der Globalen Reportinginitiative: Anspruchsberechtigte werden weitgehend als jene Gruppierungen oder Personen definiert: (a) die nach ordentlichen Maßstäben als von Aktivitäten, Produkten und/oder Leistungen einer Organisation maßgeblich betroffen betrachtet werden können; oder (b) deren Handlungen die Fähigkeit der Organisation ihre Strategien umzusetzen und Zielsetzungen zu erreichen begründet beeinträchtigen können.

¹⁶ CalPERS hat das Global Sullivan Principles of Corporate Social Responsibility im September 1999 übernommen.

Menschenrechts- und Arbeitsrechtsprinzipien wie erläutert durch den United Nations Global Compact¹⁷ werden empfohlen.

- 5.2 **Offenlegung bezüglich Umwelt:** Um nachhaltige Langzeiterträge zu sichern, sollten Unternehmen angemessene und zeitlich entsprechende Offenlegungen von Umweltrisiken und Gelegenheiten durch die Festlegung von Grundsätzen und Zielsetzungen, wie jene im Zusammenhang mit Klimawandel, darlegen. Unternehmen sollten die Transparenzrichtlinien zu Klimarisiken¹⁸ (Anhang F) bei oben genannter Offenlegung anwenden.
- 5.3 **Nachhaltige Unternehmensentwicklung:** Unternehmen sollten danach streben interne und externe Interessensvertreter bezüglich der organisatorischen Leistung in Hinsicht auf das Ziel der nachhaltigen Entwicklung überprüfen, offen legen und für diese verantwortlich sein. Es wird empfohlen, dass Unternehmen die „Global Reporting Initiative Sustainability Reporting Guidelines“¹⁹ zur Offenlegung von wirtschaftlichen, umweltpolitischen und sozialen Auswirkungen anwenden.
- 5.4 **Inversion:** Wenn eine Inversion in Erwägung gezogen wird, sollten Körperschaften den Schutz der Aktieninhaber, die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens, Kapitalmarkt, Makroökonomie und Corporate Governance Aspekte analysieren.

6. Rechte der Aktieninhaber

Die Rechte der Aktieninhaber²⁰ – oder jene Strukturinstrumente, welche die formelle Beziehung zwischen Aktieninhaber und Verwaltungsräte, an welche sie die Unternehmensführung delegieren, definiert – sollten in den Governance Prinzipien festgesetzt vom Unternehmensgremium dargelegt sein. Aus diesem Grund empfiehlt CalPERS, dass Unternehmen die folgenden Corporate Governance Prinzipien, welche die Rechte der Aktieninhaber betreffen, umsetzen:

- 6.1 **Voraussetzung des Mehrheitsbeschlusses:** Die Stimmrechte der Aktieninhaber sollten nicht Gegenstand von Abstimmungsanforderungen der absoluten Mehrheit sein, wohingegen die Mehrheit der Stimmabgaben die Verwaltungsdokumente des Unternehmens wie die Statuten und Satzungen durch eine Aktionärsresolution sehr wohl abändern können soll.
- 6.2 **Sonderversammlungen und schriftliche Einwilligung:** Eine Mehrheit der Aktieninhaber sollte in der Lage sein Sonderversammlungen einzuberufen oder über schriftliche Einwilligung zu agieren.
- 6.3 **Mehrheitsbeschluss für die Wahl des Verwaltungsrats:** In einer Verwaltungsratswahl ohne Gegenkandidaten, sollte eine Mehrheit der Stimmabgaben für die Wahl eines Verwaltungsrats erforderlich sein. In einer Wahl mit Gegenkandidaten sollte eine relative Stimmenmehrheit erforderlich sein, um einen Verwaltungsrat zu wählen.

¹⁷ Die United Nations Global Compact ist ein System für Unternehmen, die sich verpflichtet haben ihre Aktivitäten und Strategien mit zehn Prinzipien im Bereich Menschenrecht, Arbeitsrecht, Umwelt und Antikorruption zu verbinden.

¹⁸ Zusätzliche Informationen zu den Rahmenbedingungen und dem "Guide for Using the Global Framework for Climate Risk Disclosure" sind auf der CalPERS Website verfügbar: www.calpers-governance.org.

¹⁹ Die Übernahme von Richtlinien ermöglicht Unternehmen einen Reportingmechanismus, durch welchen zumindest die Umsetzung der Global Sullivan Prinzipien und der Transparenzrichtlinien zu Klimarisiken offen gelegt werden. Diese Richtlinien sowie andere Informationen zum GRI sind nachzulesen auf www.globalreporting.org.

²⁰ Lucian Bebchuk, Alma Cohen, und Allen Ferrell, „What matters in Corporate Governance“, (2004), The John M. Olin Center for Law, Economics and Business of Harvard University: kamen zu der Schlussfolgerung, dass Portfolios von Unternehmen mit starkem Schutz der Aktieninhaberrechte die Leistung von Portfolios von Unternehmen mit schwachem Schutz um 8.5% pro Jahr übertroffen haben.

- 6.4 **Verwaltungsratsabwahl mit oder ohne Begründung:** Eine Stimmenmehrheit sollte einen Verwaltungsrat mit oder ohne Grundangabe abwählen können. Sofern der amtierende Verwaltungsrat nicht vorher zurücktritt, soll die Amtszeit des amtierenden Verwaltungsrats 90 Tage vom Zeitpunkt der Stimmauszählung nicht überschreiten.
- 6.5 **Sponsoring und Umsetzung der Aktionärsresolutionen:** Aktieninhaber sollten das Recht haben Resolutionen zu fördern. Eine Resolution von Aktieninhabern, die durch eine Stimmenmehrheit bewilligt wurde, soll durch das Gremium umgesetzt werden.
- 6.6 **Verbot von Greenmailing:** Jedes Unternehmen soll Greenmailing verhindern.
- 6.7 **Genehmigung der Giftpille:** Kein Gremium kann die Giftpille ohne die Genehmigung der Aktieninhaber in Kraft setzen oder abändern.
- 6.8 **Jährliche Verwaltungsratswahl:** Jeder Verwaltungsrat ist auf jährlicher Basis zu wählen.
- 6.9 **Vertraulichkeit der Stimmabgaben:** Stimmabgaben sind vor dem Unternehmen geheim zu halten, sofern keine ausdrückliche Aufforderung der Aktieninhaber vorliegt.
- 6.10 **Ungültige Maklerstimmen:** Ungültige Maklerstimmen sind ausschließlich für den Zweck von Quoren zu zählen.
- 6.11 **Kumulatives Stimmrecht:** Aktieninhaber sollen über das Recht auf Kumulation²¹ der Stimmen in der Wahl der Verwaltungsräte verfügen.

C. Internationale Prinzipien der Verantwortlichen Corporate Governance

Für Unternehmen die ihren Sitz nicht in den Vereinigten Staaten haben oder auch nicht auf U.S. Börsen handeln, empfiehlt CalPERS die Grundprinzipien um die Corporate Governance Prinzipien des International Corporate Governance Network („ICGN“) zu erweitern. Als eines der Gründungsmitglieder des ICGN, vertritt CalPERS die Ansicht, dass die ICGN Prinzipien eine Entwicklungsbasis für verantwortliche Corporate Governance für die Anwendung außerhalb der Vereinigten Staaten darstellt. Zusätzlich zur Unterstützung von Portfoliogesellschaften bei der Übernahme dieser Prinzipien, setzt CalPERS die internationalen Corporate Government Initiativen und Verantwortung aus dem Stimmrecht auf eine Weise die mit den folgenden ICGN Prinzipien übereinstimmt, um:

Die Prinzipien²² von ICGN sind folgende:

1. Unternehmensziel – Aktionärsrendite

- 1.1 **Optimierung der Gewinne der Aktieninhaber:** Das vorrangige Ziel des Unternehmens soll die stetige Optimierung der Gewinne für die Aktieninhaber sein. Die Praktiken der Unternehmensführung sollen sich auf dieses Ziel konzentrieren. Das Unternehmen soll insbesondere danach streben, sich im Vergleich zu seiner entsprechenden Benchmark mit vergleichbarem Eigenkapital hervorzutun. Wo noch andere Erwägungen in Hinblick auf dieses Ziel in Betracht gezogen werden müssen, sollen diese deutlich beschrieben und offengelegt werden.

²¹ Dieses Recht verleiht Aktienbesitzern die Fähigkeit ihre Stimmen für Verwaltungsräte zu häufen und entweder alle dieser Stimmen für einen Kandidaten abzugeben oder diese Stimmen auf eine Anzahl von Kandidaten zu verteilen.

²² Die ICGN Corporate Governance Prinzipien wurden am 8. Juli 2005 zur Jahrestagung in London, England, überarbeitet.

- 1.2 **Langfristiger Erfolg des Geschäfts:** Um dieses Ziel zu erreichen, soll der Aufsichtsrat eine Strategie für das Unternehmen entwickeln und einsetzen, die den Kapitalwert auf lange Sicht verbessert.

2. Offenlegung & Transparenz

Ziel: Unternehmen sollen relevante und erhebliche Informationen in Bezug auf das Unternehmen rechtzeitig offenlegen, insbesondere Markttrichtlinien erfüllen, wo sie bestehen, damit die Anleger fundierte Entscheidungen über die Akquisition, Eigentümerrechte und -pflichten und den Verkauf von Anteilen treffen können.

Offenlegung der Besitz- und Stimmrechte: Zusätzlich zu den finanziellen und betrieblichen Ergebnissen, Unternehmenszielen, Risikofaktoren, Stakeholderemittenten und Unternehmensführungsstrukturen sollen die Informationen auch eine Beschreibung der Beziehung des Unternehmens zu anderen Firmen in der Unternehmensgruppe, Daten über die Hauptaktionäre und andere enthalten, die das Unternehmen kontrollieren oder kontrollieren können, einschließlich Informationen über besondere Stimmrechte, Aktionärsabkommen, den vorteilhaften Besitz beherrschender oder großer Aktienanteile, erhebliche wechselseitige Kapitalbeteiligungen und übergreifende Garantien, sowie Informationen über unterschiedliche Stimmrechte und ähnliche Transaktionen der Parteien.

3. Wirtschaftsprüfung

- 3.1 **Buchhaltungsprinzipien:** Das ICGN unterstützt die Entwicklung der besten internationalen Buchhaltungs- und Finanzberichtsstandards. Das ICGN unterstützt außerdem die Angleichung solcher Standards und fordert Unternehmen auf, diese oder andere vergleichbare Standards anzuwenden.
- 3.2 **Unabhängige Bilanzprüfung:** Jährliche Prüfungen der Bilanzen im Namen der Aktionäre sollen für alle Gesellschaften vorgeschrieben sein. Die Bilanzprüfung soll von einem unabhängigen, externen Wirtschaftsprüfer durchgeführt werden, der vom oder mit der Unterstützung des Prüfungsausschusses des Verwaltungsrats (oder ggf. seinem Äquivalent) zur Zustimmung der Aktionäre vorgeschlagen werden sollte. Die Zusammenarbeit des Unternehmens mit dem externen Prüfer soll im Namen der Aktionäre vom Prüfungsausschuss beaufsichtigt werden. Um die Gefahr möglicher Interessenkonflikte einzuschränken, sollen die prüfungsfremden Tätigkeiten und Gebühren, die dem Prüfer für prüfungsfremde Dienste bezahlt werden, vom Prüfungsausschuss im Voraus genehmigt und im jährlichen Bericht dargelegt werden.
- 3.3 **Jährliche Bilanz:** Die jährliche Bilanz soll eine externe und objektive Meinung darstellen, die die Jahresabrechnung die finanzielle Position und Leistung des Unternehmens in allen wichtigen Aspekten angemessen darstellt, eine wahre und faire Ansicht der Unternehmensangelegenheiten gibt und soweit erforderlich mit den entsprechenden Gesetzen und Vorschriften übereinstimmt.
- 3.4 **Prüfungsumfang:** Der Prüfungsumfang wird durch das entsprechende Gesetz vorgeschrieben, vorausgesetzt, dass die Aktionäre das Recht haben, den Umfang der Bilanzprüfung zu erweitern.
- 3.5 **Genehmigung der Bilanzen und interne Kontrollen:** Der Aufsichtsrat und ggf. die entsprechenden Beauftragten der Gesellschaft sollen die Richtigkeit der Unternehmensbilanz oder ggf. der Finanzkonten sowie die Angemessenheit der internen Kontrollen regelmäßig (mind. einmal im Jahr) bestätigen.

4. Anteilbesitz, Pflichten, Stimmrechte und Rechtsmittel der Aktionäre

- 4.1 **Besitzrechte der Aktionäre:** Die Ausführung der Besitzrechte aller Aktionäre muss vereinfacht werden. Dazu gehört auch, dass die Aktionäre in allen

Angelegenheiten, an denen sie Anteil nehmen müssen oder ihr Stimmrecht in Anspruch nehmen können, in angemessener Weise benachrichtigt werden.

- 4.2 **Schutzmaßnahmen:** Aufsichtsräte haben alle Aktieninhaber der Gesellschaft gerecht zu behandeln und dafür zu sorgen, dass die Rechte aller Anleger, einschließlich Minderheiten und ausländische Aktieninhaber, geschützt werden.
- 4.3 **Ungleiche Abstimmung:** Die Stammaktien der Gesellschaften sollen über eine Stimme pro Aktie verfügen. Die Gesellschaften sollen das Stimmrecht des Aktienbesitzers gewährleisten. Eine Abweichung vom Eins-zu-Eins-Standard (eine Aktie - eine Stimme) für die Abstimmung, die gewissen Aktieninhabern unverhältnismäßige Ausübungsgewalt im Verhältnis zu ihrem Besitzanteil gewährt, ist offenzulegen und zu rechtfertigen.
- 4.4 **Stimmen sichern:** Das Recht und die Möglichkeit, bei Aktionärsversammlungen abzustimmen, ist teilweise von der Eignung des Abstimmungssystems abhängig. Märkte und Unternehmen müssen den Zugang zu den Wahlen anhand der allgemeinen Abstimmungsprinzipien von ICGN vereinfachen. ICGN unterstützt insbesondere Initiativen zur Erweiterung von Abstimmungsoptionen, sodass auch die geschützte Verwendung von Telekommunikations- und anderen elektronischen Kanälen zur Verfügung steht.
- 4.5 **Anteilnahme der Aktieninhaber an der Unternehmensführung:** Aktionäre haben das Recht, an großen Entscheidungen der Unternehmensführung teilzuhaben, einschließlich des Rechts, Verwaltungsräte sowie den externen Bilanzprüfer auf einer individuellen Basis zu nominieren, einzusetzen und zu entlassen und das Recht, wichtigen Entscheidungen der in Abschnitt 4.9 beschriebenen Natur zuzustimmen. Gerichtsbarkeiten, die keine Gesetze für die Ernennung und Entlassung eines Verwaltungsrats oder externen Wirtschaftsprüfers durch die Aktionäre vorsehen, sollen solche Gesetze einführen. Unternehmen, die in solche Gerichtsbarkeiten fallen, sollen dennoch danach streben, den Aktionären solche Rechte einzuräumen.
- 4.6 **Das Recht, als Aktionär eine Aktionärsversammlung einzuberufen:** Jede Gesellschaft soll Aktionären, die einen bestimmten Anteil der ausgegebenen Aktien der Gesellschaft besitzen, nicht mehr als zehn Prozent (10%), das Recht einräumen, eine Aktionärsversammlung einzuberufen, um legitime Geschäfte der Gesellschaft abzuwickeln.
- 4.7 **Aktionärsbeschlüsse:** Die Gerichtsbarkeiten sollen Gesetze einführen, die den Aktionären das Recht geben, in ihren Aktionärsversammlungen Beschlüsse zu fassen, die für den Aufsichtsrat entweder beratend oder bindend sind, je nach den Kriterien, die die Aktionäre erfüllen müssen, die den Beschluss durchbringen.
- 4.8 **Fragen der Aktionäre:** Die Aktionäre sollen das Recht haben, dem Verwaltungsrat, dem Management und dem externen Wirtschaftsprüfer während der Aktionärsversammlung Fragen zu stellen, u.a. Fragen, die sich auf den Verwaltungsrat und die jährliche externe Bilanzprüfung beziehen. Außerdem sollen die Aktionäre das Recht haben, die jährlich geprüften Bilanzen der Gesellschaft einzusehen und zu besprechen.
- 4.9 **Wichtige Entscheidungen:** Wichtige Veränderungen am Kerngeschäft einer Gesellschaft und andere wichtige Unternehmensänderungen, die nach Inhalt oder Auswirkung wesentlich das Kapital schwächen oder die wirtschaftlichen Interessen oder Besitzrechte der bestehenden Aktionäre untergraben, u.a. große Akquisitionen, Vorkehrungen und Geschäftsschließungen, sollen den Aktionären vorgeschlagen und nicht ohne ihre vorherige Zustimmung vorgenommen werden. Der Kapitalanteil der Vergütungsschemen für Ratsmitglieder und Angestellte soll ebenfalls der Zustimmung der Aktionäre unterliegen. Des Weiteren dürfen Gesellschaften ohne die Zustimmung der Aktionäre keine Aktionärsrechtspläne oder sogenannte Giftpillen einsetzen. Außerdem sollen ohne die Zustimmung der Aktionäre keine Änderungen an den Artikeln oder Satzungen der Gesellschaft vorgenommen werden. Die Aktionäre sollen ausreichend und rechtzeitig über

solche Gesellschaftsänderungen informiert werden, damit sie ein fundiertes Urteil fällen und ihr Stimmrecht ausüben können.

- 4.10 **Abstimmungspflicht:** Die Abstimmungssysteme der Gesellschaften sollen so festgelegt sein, dass die institutionellen Anleger ihre treuhänderischen Pflichten, für ihre Anteile abzustimmen, erfüllen können und damit die Pflicht der institutionellen Anleger anerkennen, ihre Anteilstimmrechte verantwortlich zu nutzen, wo immer dies machbar ist. Desgleichen sollen Bestimmungen und Gesetze die Stimmrechte vereinfachen und Hindernisse für die grenzüberschreitende Abstimmung ausräumen.
- 4.11 **Pflichten institutioneller Aktionäre:** Institutionelle Anleger sollen ihre Pflichten als Aktionäre erfüllen, wie in der Erklärung über die Pflichten institutioneller Aktionäre von ICGN festgelegt.
- 4.12 **Konsultation zwischen institutionellen Aktionären:** Gerichtsbarkeiten, die keine Gesetze haben, die es institutionellen Anlegern gestatten, sich über Angelegenheiten ihrer grundsätzlichen Aktionärsrechte Rat einzuholen, sollen solche Gesetze einführen.
- 4.13 **Ausübung des Stimmrechts:** Stimmen, die über Mittelsleute abgegeben werden, sollen nur in Übereinstimmung mit den Anweisungen des wirtschaftlichen Eigentümers oder dessen befugtem Agenten abgegeben werden.
- 4.14 **Besitzeintragung von Gesellschaftsanteilen:** Jede Gesellschaft soll einen Bericht der eingetragenen Besitzer ihrer Aktien führen und jede Gesellschaft soll berechtigt sein, von den eingetragenen Besitzern die Identität der wirtschaftlichen Eigentümer zu erfahren, falls der eingetragene Besitzer nicht der wirtschaftliche Besitzer ist. Gerichtsbarkeiten, die ihren Gesellschaften nicht das Recht einräumen, von den eingetragenen Besitzern die Bekanntgabe der Identität der wirtschaftlichen Besitzer zu verlangen, falls der eingetragene Besitzer nicht der wirtschaftliche Besitzer ist, werden aufgefordert, den Gesellschaften solche Rechte einzuräumen. Die Gesellschaften sollen auch berechtigt sein, die Identität der Person zu erfragen, die berechtigt ist, das Stimmrecht für die Anteile auszuüben, falls dieses Recht von einer anderen Person als dem eingetragenen Besitzer ausgeübt wird.
- 4.15 **Offenlegung der Abstimmungsergebnisse:** Alle Stimmen sollen gleichen Wert erhalten, ob sie nun persönlich oder in Abwesenheit abgegeben wurden. Die Versammlungsverfahren sollen gewährleisten, dass die Stimmen ordnungsgemäß gezählt und aufgezeichnet werden. Gesellschaften sollen den Ausgang einer Abstimmung zeitgemäß ankündigen, und um diese Empfehlung durchzusetzen, sollen Gesellschaften die Abstimmungsebenen für jeden Entschluss unverzüglich nach der Versammlung bekanntgeben.
- 4.16 **Handlungsrechte der Aktionäre:** Den Aktionäre sollen Handlungsrechte und Rechtsmittel zugeschrieben werden, die ihnen offen bereitstehen, um sich gegen unfaires Verhalten einer Gesellschaft zu wehren. Außerdem sollen Minderheitsaktionäre gegen missbräuchliches oder unterdrückendes Verhalten geschützt werden. Gerichtsbarkeiten mit Justizsystemen, die Aktionären die o.g. Rechte nicht effektiv einräumen, sollten die Entwicklung alternativer Mechanismen erleichtern, um Rechtskonflikte zu lösen, bei denen es sich um unfaire, missbräuchliche oder unterdrückerische Behandlung von Aktionären handelt.
- 5. Körperschaftliche Gremien**
Diese Prinzipien empfehlen keine bestimmte Ratsstruktur und der Begriff „Rat“, wie er in diesem Dokument verwendet wird, soll die verschiedenen nationalen Modelle von Ratsstrukturen umfassen. In dem typischen, zweistufigen System bezieht sich „Rat“, wie der Begriff in den Prinzipien verwendet wird, auf den Verwaltungsrat, während sich „leitende Mitarbeiter“ auf die Geschäftsführung (das Management) bezieht. Obwohl die Terminologie eines Verwaltungsrats im Zusammenhang mit einem zweistufigen Rat nicht ganz zutreffend ist, wird der Begriff „Verwaltungsrat“ wie „Verwaltungsratsmitglied“ verwendet.

- 5.1 **Pflichten des Verwaltungsrats:** Die Pflichten, Verantwortlichkeiten und Schlüsselfunktionen des Verwaltungsrats, für die er zuständig ist, sind u.a. nachstehend aufgeführt:
- i. Strategien, wichtige Handlungspläne, Risikoricthlinien, jährliche Budgets und Geschäftspläne durchzusehen, zu genehmigen und die Gesellschaftsstrategie zu führen. Leistungsziele zu erstellen, Einsatz und Unternehmensleistung zu überwachen sowie große Kapitalausgaben, Akquisitionen und Veräußerungen zu überwachen.
 - ii. Die Wirksamkeit der Unternehmensführungspraktiken überwachen und notwendige Veränderungen vornehmen, um die Übereinstimmung des Unternehmensführungssystems mit den Best-Practices zu gewährleisten.
 - iii. Leitende Angestellte auswählen, bezahlen, überwachen und ggf. ersetzen sowie die Nachfolgeplanung beaufsichtigen.
 - iv. Vergütung von Management und Verwaltungsrat mit den längerfristigen Interessen des Unternehmens und seinen Aktionären abstimmen.
 - v. Formelle und transparente Ratsnominierung und Wahlprozess gewährleisten.
 - vi. Potentielle Interessenkonflikte im Management, der Ratsmitglieder, Aktionäre, externen Wirtschaftsprüfer und anderer Dienstleister überwachen und verwalten, u.a. Missbrauch von Gesellschaftskapital und ähnliche Geschäfte mit nahestehenden Beteiligten.
 - vii. Die Integrität der Buchhaltungs- und Finanzberichtserstattung der Gesellschaft, darunter die unabhängige Prüfung, sicherzustellen und dass entsprechende Kontrollsysteme eingesetzt werden, insbesondere Systeme für Risikomanagement, Finanz- und Betriebskontrolle und Übereinstimmung mit dem Gesetz und relevanten Standards.
 - viii. Aufsicht des Verfahrens von Offenlegung und Kommunikation.
- 5.2 **Kompetenzen der Verwaltungsräte:** Der Verwaltungsrat soll sicherstellen, dass er aus Verwaltungsräten besteht, die die erforderlichen Fähigkeiten, Kenntnisse und Erfahrungen mitbringen, damit er seine Pflichten und Verantwortlichkeiten erfüllen kann.
- 5.3 **Verwaltungsräte sind Treuhänder:** Mitglieder des Verwaltungs- oder Aufsichtsrats sind Treuhänder, die im besten Interesse aller Aktionäre oder im besten Interesse der Gesellschaft handeln und der Aktionärskörperschaft als Ganzes Rechenschaft ablegen müssen. Als Treuhänder sind die Verwaltungsräte der Gesellschaft zur Loyalität verpflichtet und müssen Ihre Pflichten als Verwaltungsräte mit angemessener Sorgfalt erfüllen.
- 5.4 **Verwaltungsräte mit unabhängigem Denken:** Eine der grundsätzlichsten Eigenschaften einer gut organisierten Gesellschaft ist ein Verwaltungsrat, der frei urteilen kann. Ein unabhängiges Urteil bedeutet, im besten Interesse des Unternehmens zu handeln, ohne von externen Einflüssen beeinträchtigt zu sein, die von einem individuellen Verwaltungsrat oder dem Rat als Ganzes auszugehen scheinen oder ausgehen.
- 5.5 **Faktoren, die die Unabhängigkeit beeinflussen:** Eine übliche Quelle des Einflusses kommt von der Beziehung, die ein Verwaltungsrat zur Gesellschaft hat, wie z.B. ein Consulting-Vertrag. Der potentielle Einfluss erwächst, weil der Vertrag vom Management zuerkannt wurde. Außerdem kann ein bedeutender Aktionär das Urteilsvermögen eines Verwaltungsrats im Interesse des bedeutenden Aktionärs beeinflussen, statt im Interesse der Firma. Einzelne Verwaltungsräte mit Beziehungen zum Management sind definitionsgemäß nicht unabhängig, die Abwesenheit solcher Beziehungen garantiert jedoch kein unabhängiges Urteil.
- 5.6 **Offenlegung der Bedeutung von Unabhängigkeit:** Diese Prinzipien geben keine umfassende Definition eines „unabhängigen Verwaltungsrats“. Solche Definitionen sind je nach Gerichtsstand verschieden und spiegeln verschiedene Ansätze der Unternehmensführungsentwürfe wieder. Diese Prinzipien unterstreichen einfach die Wichtigkeit, dass alle Verwaltungsräte unabhängig gesinnt sein müssen, d.h. sie können

unter allen Umständen objektiv und im besten Interesse der Gesellschaft urteilen, ganz gleich, welche Konsequenzen ein solches Urteil auf den Verwaltungsrat persönlich haben mag. Jede Gesellschaft soll jedoch ihre Definition von Unabhängigkeit (die zumindest so streng sein sollte wie die Anforderungen des entsprechenden Gesetzes) und seine Entscheidung über die Unabhängigkeit jedes Aufsichtsratsmitglieds darlegen, ob ein solches Mitglied unabhängig ist.

- 5.7 **Unabhängige Ratsmitglieder:** Jeder Rat sollte eine starke Präsenz unabhängiger Aufsichtsratsmitglieder mit entsprechenden Kompetenzen aufweisen, einschließlich Kenntnissen und Erfahrung im Hauptindustriesektor.
- 5.8 **Nicht unabhängige Aufsichtsratsmitglieder:** Jeder Rat kann auch eine Minderheit von Verwaltungsräte umfassen, die nicht am Management beteiligt sind, die zwar nicht unabhängig sind, aber dennoch ihre Pflichten als Verwaltungsräte effektiv erfüllen können, weil sie u.a. eine Beziehung mit der Gesellschaft haben oder in der Vergangenheit Erfahrungen mit dem Unternehmen hatten.
- 5.9 **Informationen über Ratsmitglieder:** Gesellschaften sollen nach der Nominierung oder Benennung des Rats und danach in jedem Jahresbericht oder in der Stimmrechtsvollmacht die Identität, professionellen oder sonstigen Hintergrund, vergangene und derzeitige Rats- und Managementmandate bei anderen Gesellschaften, Faktoren, die ihre Unabhängigkeit beeinflussen könnten, Rats- und Ausschuss-Versammlungsteilnahme und allgemeine Qualifikationen der Ratsmitglieder und Kandidaten offenlegen, damit Anleger den Wert, den sie zum Unternehmen beitragen, abschätzen können. Informationen über das Ernennungsverfahren sollen ebenfalls jährlich offengelegt werden.
- 5.10 **Wahl der Verwaltungsratsmitglieder:** Jeder Verwaltungsrat soll regelmäßig zur Wahl vorgelegt werden und in jedem Fall mindestens einmal alle 3 Jahre zur Wahl aufgestellt werden, wobei die Aktionäre das Recht haben, für jeden Verwaltungsrat einzeln abzustimmen.
- 5.11 **Ratssitze:** Der Vorsitz des Rats soll weder dem CEO noch einem vergangenen CEO zugesprochen werden und soll unabhängig am Ernennungsdatum als Vorsitzender unabhängig sein und soll nicht an der Vergütungsplanung für die Geschäftsleitung teilnehmen. Ist dies nicht der Fall, soll die Gesellschaft die Gründe hierfür erklären und für solche Fälle eine alternative Struktur annehmen, um zu gewährleisten, dass die Verantwortung des Rats unter allen Umständen effektiv erfüllt werden kann, z.B. indem sie einen unabhängigen stellvertretenden Vorsitzenden ernennen.
- 5.12 **Ratsausschüsse:** Wo Ratsausschüsse eingesetzt werden, soll ihr Auftrag, ihre Zusammensetzung, Verantwortung und Arbeitsweise vom Rat genau definiert und offengelegt werden.
- 5.13 **Unabhängige Ausschüsse:** Alle Gesellschaften sollen die wichtigsten Ausschüsse des Rats festlegen, u.a. Prüfung, Vergütung und Nominierungs-/Unternehmensführungsausschüsse. Der Prüfungsausschuss soll hauptsächlich oder vorzugsweise vollständig aus unabhängigen Verwaltungsräten bestehen. Die Vergütungs- und Nominierungs-/Unternehmensführungsausschüsse sollen hauptsächlich aus unabhängigen Verwaltungsräten bestehen.
- 5.14 **Geschäfte mit nahestehenden Beteiligten:** Jede Gesellschaft soll ein Verfahren für die Durchsicht und Überwachung aller Geschäfte mit nahestehenden Beteiligten festlegen. Normalerweise sollte ein Ausschuss unabhängiger Verwaltungsräte jedes Geschäft mit nahestehenden Beteiligten prüfen, um festzustellen, ob ein solches Geschäft im besten Interesse der Gesellschaft ist und, falls ja, sicherzustellen, dass die Bedingungen eines solchen Geschäfts nicht zum Nachteil der Gesellschaft sind. Die Gesellschaft soll die Details aller wichtigen Geschäfte mit nahestehenden Beteiligten im Jahresbericht der Gesellschaft offenbaren.

- 5.15 **Interessenkonflikte der Verwaltungsräte:** Gesellschaften sollen ein Verfahren zur Identifikation und Verwaltung von Interessenkonflikten festlegen, die Verwaltungsräte haben könnten. Falls ein Verwaltungsrat einen Interessenkonflikt in einem dem Rat vorgelegten Fall hat, dann sollen der Verwaltungsrat und der Rat dieses Verfahren anwenden.
- 5.16 **Ratsbewertung:** Jeder Rat soll regelmäßig seine Leistung und die Leistung der individuellen Verwaltungsräte bewerten und in Betracht ziehen, für dieses Verfahren einen außenstehenden Ratgeber zu engagieren. Jede Gesellschaft soll das Verfahren für diesen Bewertungsprozess offenlegen.
- 5.17 **Aufsichtsratsversammlung:** Aufsichtsratsmitglieder sollen sich so oft wie nötig und regelmäßig in Abwesenheit des Managements der Gesellschaft treffen.
- 5.18 **Aktienbesitz:** Jede Gesellschaft soll über eine Richtlinie hinsichtlich des Besitzes der Gesellschaftsanteile von Geschäftsführern und Verwaltungsräte verfügen und offenlegen, mit dem Ziel, die Interessen der Geschäftsführer und Verwaltungsräte denen der Aktieninhaber sinnvoll anzupassen.

6. Vergütungsrichtlinien des Unternehmens

- 6.1 **Anpassung der Vergütung mit den Interessen der Aktieninhaber:** Bei der Dotierung müssen Gesellschaften Best Practices befolgen, die in der jüngsten Richtlinie (Anhang I) der ICGN aufgeführt sind.

7. Gesellschaftliches Engagement der Gesellschaft, Beziehungen der Geschäftsinteressenten (Stakeholder) und ethische Geschäftsführung

- 7.1 **Verantwortung und Pflichten des Rats gegenüber den Aktieninhabern:** Der Rat ist den Aktieninhaber gegenüber Rechenschaft schuldig und für das erfolgreiche Management sowie produktive Beziehungen mit den Geschäftsinteressenten der Gesellschaft verantwortlich. Das ICGN ist ebenfalls der Ansicht, dass aktive Zusammenarbeit zwischen Gesellschaften und Stakeholdern für den Aufbau von Wohlstand, Arbeitsplätzen und finanziell sicheren Unternehmen im Zeitverlauf wesentlich ist.
- 7.2 **Übereinstimmung mit dem Gesetz:** Gesellschaften sollen alle erheblichen Gesetze am Gerichtsstand, in dem sie arbeiten, befolgen.
- 7.3 **Offenlegung der Richtlinien:** Gesellschaften sollen ihre Richtlinien über die Elemente, die die Stakeholder²³ betreffen, offenlegen.
- 7.4 **Angestellteinteilnahme:** Gesellschaften werden aufgefordert, leistungssteigernde Mechanismen zu entwickeln, die die Interessen der Angestellten mit denen der Aktieninhaber und anderen Stakeholdern in Einklang bringen. Diese umfassen ratsbasierte Belegschaftsaktienbesitzpläne oder andere Profitanteilsprogramme, die den Angestellten die Möglichkeit einräumen sollen, den Aktieninhabern bessere Renditen zu erwirtschaften.
- 7.5 **Soziale Verantwortung der Gesellschaft:** Gesellschaften sollen einen Ethikcode annehmen und effektiv einsetzen und ihre Handlungen auf wirtschaftliche, soziale und ökologisch verantwortliche Art²⁴ ausführen.

²³ CalPERS empfiehlt, dass Gesellschaften maximal progressive Praktiken annehmen, um Menschenrechtsverletzungen in allen Ländern, in denen die Gesellschaft Geschäfte betreibt, zu eliminieren.

- 7.6 **Integrität:** Der Rat ist für die Festlegung, den Einsatz und die Erhaltung einer kulturellen Integrität verantwortlich.

8. Einsatz der verantwortlichen Unternehmensführung

- 8.1 **Übereinstimmung mit und Offenlegung von Unternehmensführungs-codes und -systemen:** Gesellschaften sollen sich einem weithin anerkannten nationalen Unternehmensführungscode unterwerfen, der normalerweise mit diesen ICGN-Prinzipien in Einklang steht. Wo ein solcher Code nicht existiert, sollen sich Anleger und andere bemühen, einen solchen zu erstellen. Wo die ICGN-Prinzipien rigoroser sind als die nationalen Codes, werden die Gesellschaften aufgefordert, sich an die ICGN-Prinzipien zu halten. Jede Gesellschaft soll ihren anwendbaren Code offenlegen, ob er nun mit den Prinzipien in Einklang steht oder nicht, und bei Nichtbefolgung die Gründe hierfür angeben. Institutionelle Anleger sollen die von der Gesellschaft abgegebenen Erklärungen für eine derartige Nichtbefolgung sorgfältig und fundiert erörtern.
- 8.2 **Lösung von Problemen bei der Unternehmensführung:** Probleme zwischen der Unternehmensführung und Aktieninhabern, dem Rat und dem Management sollen im offenen Dialog und ggf. mit der Unterstützung von Regierungs- und behördlichen Angestellten sowie anderen betroffenen Körperschaften besprochen werden, um Konflikte, sofern dies möglich ist, durch Verhandlung, Schlichtung oder ein Sachverständigenverfahren zu lösen. Wenn diese Mittel fehlschlagen, sollten stärkere Maßnahmen verfügbar sein. Anleger sollen z.B. das Recht haben, einen Entschluss zu fördern und/oder außerordentliche Versammlungen einzuberufen.

D. Prinzipien der Verantwortlichen Corporate Governance für Schwellenländer

CalPERS empfiehlt die Erweiterung der Grundprinzipien von Unternehmen in Schwellenländern um die Prinzipien der Verantwortlichen Corporate Governance für Schwellenländer.

Aktieninhaber können bei der Einführung des verantwortlichen, gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen maßgeblich beteiligt sein. CalPERS glaubt, dass ökologische, soziale und Unternehmensführungsprobleme die Leistung des Effektenbestands beeinflussen können (in unterschiedlichem Ausmaß in Unternehmen, Sektoren, Regionen und Vermögensarten im Zeitverlauf). Daher schloss sich CalPERS mit 19 anderen institutionellen Anlegern aus 12 Ländern zusammen, um die Prinzipien für verantwortliche Investitionen zu entwickeln und ein Vertragspartner zu werden (Anhang B).

CalPERS erwartet, dass sich entwickelte sowie Schwellenländerunternehmen, deren Kapitalsicherheiten im Portfolio der Fonds festgelegt sind, korrekt und mit einem Blick auf verantwortliches Gesellschaftsbenehmen verhalten sollen. Sollten unangemessene Praktiken auftreten, sollen Gesellschaften solchen Praktiken entschieden entgegenzutreten und angemessene Kontrollen einführen, um solche Vorkommnisse in Zukunft zu vermeiden. Es wird allgemein ein Leistungsgrad über der Mindestinhaltung des Gesetzes erwartet. CalPERS geht davon aus, dass Räte, die eine aktive Zusammenarbeit zwischen Gesellschaften und Stakeholdern²⁵ anstreben, wahrscheinlich auch Vermögen, Arbeitsplätze und eine nachhaltige Wirtschaft erzeugen.

²⁴ CalPERS empfiehlt, dass sich Gesellschaften an die "Global Reporting Initiative Sustainability Reporting Guidelines" (Weltweite Berichtsführungsinitiative / Richtlinien der Nachhaltigkeitsberichts-führung) halten, um wirtschaftliche, ökologische, soziale und Unternehmensführungseinflüsse darzulegen.

²⁵ In Übereinstimmung mit der weltweiten Berichtsführungsinitiative: Geschäftsinteressenten werden weitläufig als folgende Gruppen oder Personen definiert: (a) die üblicherweise erheblich durch die Handlungen, Produkte und / oder Dienste der Organisation beeinflusst werden, oder (b) deren Handlungen üblicherweise die Fähigkeit der Organisation beeinflussen, ihre Strategien erfolgreich einzusetzen und ihr Ziele zu erreichen..

CalPERS versteht, dass die Übernahme formeller Unternehmensführungsprinzipien, wie z.B. die ICGN-Prinzipien, aufgrund von verschiedenen Entwicklungsstufen, der Besitz- und Gesetzstruktur, dem Wettbewerb oder unzähligen anderen Faktoren als Ganzes nicht für jedes Unternehmen in einem Schwellenland geeignet ist. Mit angemessener, genauer und zeitgemäßer Offenlegung ökologischer, sozialer und führungsbezogener Praktiken können Aktieninhaber jedoch effektivere Investitionsentscheidungen treffen, indem sie diese Praktiken in ihre Betrachtungen einbeziehen.

Gute Unternehmensführung und nachhaltige Entwicklung sind beiderseits erreichbar. Während Unternehmen in Schwellenländern danach streben sollten, die Unternehmensführungspraktiken, die in den ICGN-Prinzipien dargelegt werden, zu erreichen, empfiehlt CalPERS solchen Unternehmen, sich in erster Linie auf die Übernahme der Grundprinzipien mit dem Hauptaugenmerk auf die Praktiken zu konzentrieren, die eine wirtschaftlich, ökologisch und sozial nachhaltige Entwicklung fördern. Daher sollen Unternehmen in aufstrebenden Kapitalmärkten einen Berichtsmechanismus formulieren, durch den sie den Geschäftsinteressenten, u.a. auch den Aktieninhabern, nachhaltige Entwicklungspraktiken offenlegen können.

CalPERS empfiehlt Unternehmen in Schwellenländern, sich an Folgendes zu halten:

1. **Nachhaltige Langfristige Wertschöpfung:** Unternehmen sollten gesellschaftliche Reporting-Richtlinien wie zum Beispiel die „Global Reporting Initiative Sustainability Reporting Guidelines“²⁶ einführen, um gegenüber internen und externen Akteuren für die gesellschaftliche Leistung hinsichtlich des Ziels der nachhaltigen Langzeitwertschöpfung zu messen, offen zulegen und verantwortlich zu sein. Die Reporting-Richtlinien zur Offenlegung sollten enthalten:
 - a. Der Einfluss der wirtschaftlichen, ökologischen, sozialen und gesellschaftlichen Auswirkungen, Risiken und Möglichkeiten in Relation zu den Anspruchsberechtigten des Unternehmens.
 - b. Aktivitäten, die das Unternehmen vornimmt um die Rechte der Aktieninhaber und das Investitionskapital innerhalb der lokalen Schwellenländer zu schützen.
2. **Eliminierung von Menschenrechtsverletzungen:** Einführung von höchstprogressiven Praktiken hinsichtlich der Eliminierung von Menschenrechtsverletzungen. Übereinstimmung mit einer formalen Reihe an Prinzipien wie jene dargestellt in Anhang E, den Global Sullivan Prinzipien oder Menschenrechts- und Arbeitsrechtsstandards, Prinzipien der Global Compact der Vereinten Nationen wird empfohlen.

E. Betriebsführung für Joint Ventures

Die Aktionäre haben ein direktes Interesse an Erträgen, Risiken und der Unternehmensführung aller Aktiva in Voll- oder Teilbesitz, aus denen die Aktiengesellschaften bestehen. Bis dato lag der Fokus der Bemühungen von CalPERS sowie Aufsichtsbehörden und Investoren auf der Betriebsführung von Geschäftseinheiten in Vollbesitz, Tochtergesellschaften und Geschäftspartnern von Aktiengesellschaften. Wir bei CalPERS sind der Meinung, dass die Sicherstellung effektiver Regulierung des materiellen Eigenkapitals von Joint Ventures – eine wichtige Kapitalklasse mit gut dokumentierten und einmaligen Leistungsherausforderungen, bei denen in der Vergangenheit weniger Transparenz vorlag als bei bei Geschäften in Vollbesitz ähnlicher Größe – ebenfalls einen wichtigen Teil effektiver Gesellschaftsführung darstellt.

Um das Vertrauen der Investoren zu stärken und die Leistung zu steigern ist CalPERS der Ansicht, dass die Unternehmen die Transparenz, den Haftungsumfang und die Disziplin bei der Regelung ihrer materiellen Joint Ventures verbessern müssen. Jedes Joint Venture, das mindestens 10 % des Gesamtkapitals, des investierten Kapitals, der Kosten oder des Gewinns einer öffentlich gehandelten Muttergesellschaft darstellt – oder das voraussichtlich für 10% von Profit und Verlust der Gesellschaft

²⁶ Die Annahme der Richtlinien bietet Gesellschaften einen Berichtsmechanismus, anhand dessen wirtschaftliche, ökologische, soziale und Unternehmensführungspraktiken offengelegt werden können. Die Richtlinien sowie zusätzliche Informationen über GRI finden Sie unter www.globalreporting.org.

ausmachen wird – muss als materiell betrachtet werden. Dasselbe gilt für kleinere Joint Ventures, die von strategischer Signifikanz sind oder die unverhältnismäßige Risiken tragen. Wir glauben, dass Unternehmen einen umfassenderen Standard für Bilanzierungsgrundsätze annehmen sollten und beispielsweise die Grenze für Joint Ventures bei oder über 500 Millionen Dollar jährlicher Einnahmen oder Investmentkapital ziehen.

Für diese Joint Ventures-Klasse sieht CalPERS vor, dass die Unternehmensführung – d.h. die Vorstände der Muttergesellschaften, die Eigentümerinteressen an den Joint Ventures haben – sicherstellen sollten, dass gewisse Praktiken bezüglich dieser Joint Ventures übernommen werden:

1. **Unternehmensführungsrichtlinien für Joint Ventures auf Gesellschaftsebene.** Für die Muttergesellschaften aller Aktiengesellschaften mit einem oder mehreren materiellen Joint Ventures gilt:
 - 1.1 Das Prüfungsgremium des Gesellschaftsvorstands ist verpflichtet, jährlich die Integrität der Geschäftsführung und die Übereinstimmungsrichtlinien der materiellen Joint Ventures des Unternehmens zu überprüfen.²⁷
 - 1.2 Es muss ein Mitglied des Gesellschaftsvorstands eingesetzt werden, um dafür zu sorgen, dass das strategische Geschäftsprüfungsverfahren auf Gesellschaftsebene die materiellen Joint Ventures des Unternehmens einschließen, und dass dieses Prüfverfahren Joint Ventures mit ähnlichen Leistungsstandards misst. Dies gilt auch für Unternehmen ähnlicher Größe.²⁸
 - 1.3 Eine Auflage der Unternehmensführungsrichtlinien für Joint Ventures muss angenommen und der Öffentlichkeit zur Verfügung gestellt werden, die alle materiellen Joint Ventures des Unternehmens aufführt (wie z.B. jene in Anlage I, die von CalPERS und Water Street Partners in Zusammenarbeit erstellt wurden) und die Grundvoraussetzungen und Erwartungen für das Joint Venture darlegt.
 - 1.4 Es muss ein Mitglied des Gesellschaftsvorstands bestimmt werden, das dafür sorgt, dass die materiellen Joint Ventures einmal jährlich einer Prüfung unterzogen werden, um festzustellen, ob sie sich an diese Joint Venture Unternehmensführungsrichtlinien halten, und dass die Ergebnisse dieser Prüfung im Vorstand besprochen und von ihm angenommen werden.²⁹

²⁷ Zu einer solchen Prüfung gehören: I) Unternehmensweite Prüfungsverfahren, II) Finanzberichte, III) Ausbildungs- und Übereinstimmungsprogramme, sowie IV) (eventuell) Sarbanes Oxley Übereinstimmungsprüfungen, speziell für große Joint Ventures. Hinweis: die Prüfung des Prüfungsausschusses dient nicht zur strategischen Leistungsanalyse des einzelnen Unternehmens im weitesten Sinne, sondern zur Besprechung aller Fakten in Bezug auf die Umsetzung der Unternehmensrichtlinien und die Feststellung des aktuellen Zustands der verschiedenen Steuerungsverfahren für die Joint Ventures.

²⁸ Gemäß der Erfahrungen der Autoren kommt es häufig vor, selbst bei milliarden-großen Joint Ventures, dass solche Unternehmen oft nicht in etablierten Prüfungsverfahren berücksichtigt werden und dass diese daher häufig nicht den gleichen „Herausforderungen“ bzw. „Umorganisationsverfahren“ unterliegen wie dies bei eigenständigen Gesamtunternehmen der Fall ist, und daher finanziell weniger Leistung erbringen.

²⁹ Bei diesem Mitglied des Gesellschaftsvorstands darf es sich um den Vorsitzenden des Prüfungsausschusses handeln (und daher die Verbindung zwischen den Unternehmensführungsrichtlinien für JVs und den weiteren Übereinstimmungsrichtlinien für JVs, sowie des finanziellen Integritätsprüfungsverfahrens herstellen, wie in 1.1 beschrieben). Es kann allerdings auch die gleiche Person sein, die in 1.2 oben erwähnt wird.

2. **Veröffentlichung und Transparenz.** Notwendig für alle Joint Ventures, die mindestens über einen öffentlichen Unternehmensaktionär verfügen – die Muttergesellschaft sollte den öffentlichen Aktionären folgendes darlegen:³⁰
 - 2.1 Den Namen und Zweck des Unternehmens und dessen Ziele, sowie den aktuellen finanziellen Einfluss jedes Joint Ventures auf das Unternehmen
 - 2.2 Eine Liste der führenden Direktoren der Geschäftsleitung jedes Joint Ventures
 - 2.3 Eine Stellungnahme zur Übereinstimmung jedes Joint Ventures mit den Richtlinien, wie sie im Anlage 1 aufgeführt sind, mit der Bedingung, dass für den Fall einer Nicht-Übereinstimmung mit diesen Voraussetzungen eine Erklärung abgegeben wird, weshalb diese Voraussetzungen nicht erfüllt worden sind³¹

IV. ABSCHLIESSENDE ERKLÄRUNG

Durch die Annahme der allgemeinen Richtlinien für Corporate Governance strebt CalPERS danach, die Best-Practices der Corporate Governance zum Zweck der Entwicklung von nachhaltigen langfristigen Investitionserträgen zu fördern und die Rechte des Systems als ein Aktieninhaber zu schützen. CalPERS fordert andere Investoren dazu auf diese Globalen Prinzipien in Ihren Beteiligungspolicen und –praktiken als eine Grundlage für die Verantwortlichkeit zwischen Vorstandsgremien, Management und ihren Inhabern umzusetzen. Durch ständigen Erfahrungsaustausch und Kommunikation zwischen dem Vorstand, den Unternehmensmanagern und den Inhabern, kann das Problem der Verantwortlichkeit klarer, wenn nicht gar gelöst, werden.

“Da es in der Welt Konflikte gibt und wir ihnen nicht ausweichen können, sollten wir sie nutzen. Statt sie zu verdammen, sollten wir sie für uns arbeiten lassen... So sollten wir im Geschäftsleben wissen, wann wir aus Konflikten Nutzen ziehen können, wann wir sehen, was sie für uns tun können.... [In diesem Licht] ist es möglich, Konflikte nicht unbedingt als wertlosen Ausbruch von Unvereinbarkeiten zu empfinden, sondern als einen normalen Prozess, mit dem sozial wertvolle Unterschiede zur Bereicherung aller Beteiligten beitragen.... Wenn Konflikte auftreten und sich als Fokus der Unterschiede abzeichnen können sie ein Zeichen der Gesundheit, eine Vorsehung des Fortschritts sein.”

THE PRICE WATERHOUSE CHANGE INTEGRATION TEAM, THE PARADOX PRINCIPLES 275 (Zitat von Mary Parker Follett) (1996).

³⁰ Dies trifft ungeachtet des Interesses am Eigenkapitalsanteil der Muttergesellschaft am Joint Venture zu, oder selbst wenn die Muttergesellschaft die Joint Ventures in ihren eigenen Finanzbericht einschließt.

³¹ Ein solcher Ansatz der „Übereinstimmung und Erklärung“ – d.h. die Forderung, dass Aktiengesellschaften offenlegen, ob sie den Mindestanforderungen entsprechen, und falls nicht, warum – wurde in mehreren Fällen in die Unternehmensführung von Gesellschaften aufgenommen. Beispielsweise forderte die Londoner Börse durch die Aufnahme des „Cadbury Codes“ (Unternehmensführungsrichtlinien in GB, ähnlich denen von CalPERS in den USA), dass aufgeführte Unternehmen in ihren jährlichen Berichten bekanntgeben, ob sie mit dem Code übereinstimmen – und falls nicht, warum. Wir sind der Ansicht, dass dies eine starke Alternative zu „Gesellschaftsanforderungen“ für JVs ist, dass es besseres Unternehmensführungsverhalten fördert und dennoch Flexibilität für verschiedene Ventures in verschiedenen Umständen zulässt.

Richtlinien für verantwortliche Unternehmensführung des Council of Institutional Investors (Verband institutioneller Anleger, CII)³²

Der Council of Institutional Investors (Verband institutioneller Anleger, CII) ist die wichtigste US-amerikanische Organisation für den Schutz von Aktionärsrechten. Es handelt sich dabei um einen gemeinnützigen Zusammenschluss von 130 öffentlichen, gewerkschaftlichen und betrieblichen Rentenfonds, deren Anlagevermögen zusammen mehr als 3 Mrd. US-Dollar beträgt. Die Zielsetzung des CII besteht in der Aufklärung seiner Mitglieder und der Öffentlichkeit über die Prinzipien der verantwortlichen Unternehmensführung sowie in der Befürwortung strenger staatlicher Normen in Bereichen wie der Vergütung von Führungskräften bis hin zur Wahl von Verwaltungsräten.



Council of Institutional Investors (Verband institutioneller Anleger, CII) Richtlinien für verantwortliche Unternehmensführung

INHALT:

1. Einführung
2. Der Verwaltungsrat
3. Stimmrechte der Aktionäre
4. Aktionärsversammlungen
5. Vergütung von Führungskräften
6. Vergütung von Verwaltungsräten
7. Definition von unabhängigen Verwaltungsräten

1. Einführung

- 1.1 Art und Zielsetzung der Richtlinien für verantwortliche Unternehmensführung des CII
- 1.2 Einhaltung von Bundes- und bundesstaatlichen Gesetzen
- 1.3 Offenlegung von Unternehmensführungsrichtlinien und Verhaltenskodex
- 1.4 Rechenschaftspflicht gegenüber Aktionären
- 1.5 Beteiligung der Aktionäre an Entscheidungen
- 1.6 Geschäftspraktiken und unternehmerische Sozialverantwortung
- 1.7 Unternehmensführungsrichtlinien bei börsennotierten und Privatunternehmen
- 1.8 Nachträglicher Wechsel des Gesellschaftsstatus

- 1.1 Art und Zielsetzung der Richtlinien für verantwortliche Unternehmensführung des CII:** Die CII-Richtlinien sind weder für CII-Mitglieder noch für Gesellschaften als bindend zu betrachten. Sie haben den Zweck, Leitlinien aufzuzeigen, die vom CII als für die meisten Umstände geeignet erachtet werden.

³² Aktualisiert und genehmigt von der Generalversammlung des CII im September 2007.

- 1.2 Einhaltung von Bundes- und bundesstaatlichen Gesetzen:** Der CII geht davon aus, dass Gesellschaften sämtliche geltenden Bundes- und bundesstaatlichen Gesetze und Vorschriften sowie Vorschriften für die Börsennotierung einhalten.
- 1.3 Offenlegung von Unternehmensführungsrichtlinien und Verhaltenskodex:** Der CII ist der Ansicht, dass jedes Unternehmen die Richtlinien und Verfahren seiner Unternehmensführung, einen für alle Angestellten und Verwaltungsräte geltenden Verhaltenskodex sowie Bestimmungen zu deren Einhaltung veröffentlichen sollte. Der CII veröffentlicht seine eigenen Unternehmensführungsrichtlinien auf seiner Website (www.cii.org). Wir hoffen, dass Verwaltungsräte sich an diese Richtlinien halten oder diese sogar übertreffen und weitere zweckdienliche Richtlinien einsetzen, um den bestmöglichen Schutz für die Interessen der Aktionäre zu gewährleisten.
- 1.4 Rechenschaftspflicht gegenüber Aktionären:** Allgemein gesprochen ist der CII der Ansicht, dass die Strukturen und Verfahren der Unternehmensführung das Ziel haben sollten, die Rechenschaftspflicht den Aktionären gegenüber zu ermöglichen und zu stärken und deren finanzielle Gleichbehandlung zu ermöglichen. Es sollte keine Aktion unternommen werden, die eine Minderung der Rechenschaftspflicht den Aktionären gegenüber zur Folge hätte.
- 1.5 Beteiligung der Aktionäre an Entscheidungen:** Der CII ist der Ansicht, dass Aktionäre eine wirkliche Möglichkeit haben sollten, an den wesentlichen Entscheidungen der Unternehmensentwicklung teilzuhaben. Außerdem sollten sie ausreichend Gelegenheit haben, Kandidaten für den Verwaltungsrat vorzuschlagen oder zu nominieren sowie Verfahren und Kriterien für die Besetzung und Beurteilung des Verwaltungsrats vorzuschlagen.
- 1.6 Geschäftspraktiken und unternehmerische Sozialverantwortung:** Der CII ist der Ansicht, dass Unternehmen den Prinzipien der verantwortungsbewussten Geschäftsführung und der unternehmerischen Sozialverantwortung folgen sollten. Die Forcierung, Einführung und effektive Umsetzung von Richtlinien für die verantwortungsbewusste Geschäftsführung bzw. Unterhaltung von Geschäftsbeziehungen stehen im Einklang mit der treuhänderischen Verantwortung, langfristige Geschäftsinteressen zu schützen.
- 1.7 Unternehmensführungsrichtlinien bei börsennotierten und Privatunternehmen:** Der CII ist der Ansicht, dass die Prinzipien der guten und verantwortungsvollen Unternehmensführung sowohl von börsennotierten wie auch von Privatunternehmen und Unternehmen, die vor dem Börsengang stehen, befolgt werden sollten. In dieser Hinsicht fordert der CII die Teilhaber von Wagniskapital-, Firmenkauf- und anderen Beteiligungskapitalgesellschaften auf, in Übereinstimmung mit ihren treuhänderischen Verpflichtungen den Gesellschaftern mit beschränkter Haftung gegenüber geeignete Anstrengungen zu unternehmen, um für die Firmen, in die sie investieren, langfristige Strategien zur Unternehmensführung entsprechend den CII-Richtlinien zu implementieren.
- 1.8 Nachträglicher Wechsel des Gesellschaftsstatus:** Der CII ist der Ansicht, dass US-Unternehmen keinen nachträglichen Wechsel des Gesellschaftsstatus in Offshore-Finanzplätzen durchführen sollten, da die Strukturen der verantwortlichen Unternehmensführung dort schwächer ausgeprägt sind und daher die Verantwortung des Managements den Aktionären gegenüber verringert wird.

2. Der Verwaltungsrat

- 2.1 Jährliche Wahl der Verwaltungsräte**
- 2.2 Wahl der Verwaltungsräte**
- 2.3 Unabhängigkeit des Verwaltungsrats**
- 2.4 Vollkommen unabhängige Ausschüsse des Verwaltungsrats**
- 2.5 Rechenschaftspflicht des Verwaltungsrats gegenüber Aktionären**
- 2.6 Beurteilung von Verwaltungsrat und dessen Mitgliedern**
- 2.7 Verbleibende Verwaltungsräte („Continuing Directors“)**
- 2.8 Größe des Verwaltungsrats und Berufungskriterien**
- 2.9 Funktionsweise des Verwaltungsrats**

2.10 Unabhängigkeit der Revisoren

2.11 Wohltätige und politische Spenden

2.1 Jährliche Wahl der Verwaltungsräte: Alle Verwaltungsräte sollten jährlich gewählt werden (keine Staffelung der Amtszeiten).

2.2 Wahl der Verwaltungsräte: Sofern dies den US-bundesstaatlichen Gesetzen zufolge möglich ist, sollten die Firmenstatuten vorschreiben, dass Wahlen ohne Gegenkandidaten durch einfache Stimmenmehrheit zu entscheiden sind. Bei Wahlen mit Gegenkandidaten sollte die relative Stimmenmehrheit entscheiden. Eine Wahl mit Gegenkandidaten liegt dann vor, wenn es mehr Kandidaten als offene Verwaltungsratssitze gibt. Verwaltungsräte sollten Richtlinien einführen, denen zufolge Verwaltungsräte ihren Rücktritt anbieten müssen, wenn sie in Wahlen ohne Gegenkandidaten keine einfache Stimmenmehrheit erreichen. Es sollte auch festgelegt werden, dass solche Verwaltungsräte nach Ablauf ihrer derzeitigen Amtszeit nicht mehr nominiert werden dürfen, wenn sie einen solchen Rücktritt nicht einreichen.

2.3 Unabhängigkeit des Verwaltungsrats: Mindestens zwei Drittel der Verwaltungsräte sollten unabhängig sein (d. h. ihre einzige nicht-triviale Beziehung zur Gesellschaft, deren Vorstandsvorsitzenden, CEO oder anderen leitenden Managern in beruflicher, verwandtschaftlicher oder finanzieller Hinsicht besteht in ihrem Amt als Verwaltungsrat). Das Unternehmen sollte Informationen offen legen, aus denen für Aktionäre hervorgeht, ob Verwaltungsräte als unabhängig gelten können, unabhängig davon, ob eine solche Offenlegung durch bundesstaatliche oder Bundesgesetze vorgeschrieben ist. Diese Informationen sollten alle finanziellen oder geschäftlichen Beziehungen zu Verwaltungsräten und Zahlungen an diese sowie alle erheblichen Zahlungen an Unternehmen, gemeinnützige Organisationen, Stiftungen und anderen Vereinigungen, bei den das jeweilige Verwaltungsratsmitglied als Mitarbeiter, Mitglied der Geschäftsführung oder Verwaltungsrat fungiert, enthalten. (Siehe die CII-Definition eines unabhängigen Verwaltungsrats.)

2.4 Vollkommen unabhängige Ausschüsse des Verwaltungsrats: Unternehmen sollten Revisions-, Nominierungs- und Vergütungsausschüsse unterhalten, und alle Mitglieder dieser Ausschüsse sollten unabhängig sein. Der Verwaltungsrat (und nicht der CEO) sollte die Vorsitzenden und Mitglieder der Ausschüsse berufen. Die Ausschüsse sollten befugt sein, eigenständig externe Dienstleistungen einzuholen. Einige der regelmäßig anzusetzenden Ausschusssitzungen sollten nur in Anwesenheit der Ausschussmitglieder (und gegebenenfalls der unabhängigen externen Berater des Ausschusses) abgehalten werden. Der Auswahlprozess für Vorsitzende und Mitglieder der Ausschüsse sollten den Aktionären gegenüber offen gelegt werden.

2.5 Rechenschaftspflicht des Verwaltungsrats gegenüber Aktionären

2.5.1 Mehrheitsvoten der Aktionäre: Verwaltungsräte sollten Vorschläge der Aktionäre befolgen, sofern diese durch ein Mehrheitsvotum bestätigt werden. Wenn für die Befolgung eines Vorschlags die Zustimmung der Aktionäre erforderlich ist, sollte der Verwaltungsrat den Vorschlag auf der nächsten Aktionärsversammlung zur verpflichtenden Abstimmung vorlegen.

2.5.2 Interaktion mit Aktionären: Die Verwaltungsräte sollten auf Mitteilungen der Aktionäre reagieren und die Ansichten der Aktionäre zu wichtigen Themen in den Bereichen Unternehmensführung, Management und Leistung einholen. Alle Verwaltungsräte sollten an der jährlichen Aktionärsversammlung teilnehmen und auf Anforderung des Vorsitzenden für Fragen der Aktionäre zur Verfügung stehen

2.5.3 Kommunikation von Aktionären mit den Verwaltungsräten, Interaktion und Verhalten bei der Aktionärsversammlung: Die Verwaltungsräte sollten auf Mitteilungen der Aktionäre reagieren und die Ansichten der Aktionäre zu wichtigen Themen in den Bereichen Unternehmensführung, Management und Leistung einholen. Um dieses Ziel zu erreichen, sollten alle Unternehmen einen Mechanismus etablieren, über den Aktionäre mit nicht-trivialen Anliegen direkt an alle Verwaltungsräte herantreten können, einschließlich der unabhängigen Verwaltungsräte.

Richtlinien, bei deren Befolgung die gesamte Kommunikation mit den Verwaltungsräten über ein Mitglied der Unternehmensführung abgewickelt würde, sollten vermieden werden, falls dies nicht Dokumentationszwecken dient. In solchen Fällen müssen Prozeduren eingehalten werden, um den Empfang und die Weiterleitung an den Verwaltungsrat zu dokumentieren, eine Kopie der Antwort muss beibehalten und auf Verlangen den Aktionären zur Verfügung gestellt werden.

Aktionäre sollten das Recht haben, während der jährlichen Generalversammlung sowohl in mündlicher als auch schriftlicher Form Fragen zu stellen, die gegebenenfalls vom Verwaltungsrat zu beantworten bzw. zu diskutieren sind. Eine solche Diskussion sollte stattfinden, auch wenn die Fragen nicht im Voraus eingereicht wurden. Alle Verwaltungsräte sollten an der jährlichen Aktionärsversammlung teilnehmen und auf Anforderung des Vorsitzenden für Fragen der Aktionäre zur Verfügung stehen. Eine angemessene Verzögerung bei der Beantwortung von Fragen kann akzeptabel sein, der Verwaltungsrat sollte aber keine Fragen ignorieren oder übergehen, weil ein Aktionär nur über einer geringe Zahl von Anteilen verfügt oder diese erst seit kurzem hält.

2.5.4 Unabhängiger Vorsitzender des Verwaltungsrats: Der Vorsitz des Verwaltungsrats sollte von einem unabhängigen Verwaltungsrat übernommen werden. Die Rollen von CEO und Verwaltungsratsvorsitzendem sollten nur unter sehr begrenzten Umständen vereint werden. In diesen Fällen sollte der Verwaltungsrat den Stimmmaterialien (*proxy materials*) eine schriftliche Erklärung beifügen, warum die Zusammenführung der Rolle im Interesse der Aktionäre liegt, und er sollte ein unabhängiges Verwaltungsratsmitglied zur Lenkung des Verwaltungsrats bestimmen, das den Informationsfluss zum Verwaltungsrat sowie die Tagesordnung und Terminpläne von Versammlungen genehmigen muss, um zu gewährleisten, dass die Kräfteverteilung zwischen dem CEO und den unabhängigen Verwaltungsräten ausgewogen ist. Zu den weiteren Funktionen des leitenden unabhängigen Verwaltungsratsmitglieds sollte es gehören, den Vorsitz bei Sitzungen der nicht zum Management gehörenden und der unabhängigen Verwaltungsräte zu übernehmen, den Verwaltungsratsvorsitzenden bei dessen Abwesenheit bei Vollversammlungen zu vertreten, als wichtigstes Verbindungsglied zwischen den unabhängigen Verwaltungsräten und dem Verwaltungsratsvorsitzenden zu dienen und die Beurteilung von Verwaltungsratsvorsitzendem und Verwaltungsräten zu leiten. In Anbetracht dieser zusätzlichen Pflichten sollte der leitende unabhängige Verwaltungsrat mehr Zeit für seine Verwaltungsratsstätigkeit einplanen als die anderen Verwaltungsräte.

2.6 Beurteilung von Verwaltungsrat und dessen Mitgliedern

2.6.1 Art der Beurteilung: Ein Verwaltungsrat sollte sich selbst und seine einzelnen Mitglieder regelmäßig beurteilen lassen. Zur Beurteilung des Verwaltungsrats sollte eine Einschätzung gehören, ob der Verwaltungsrat die nötige Vielfalt an Fähigkeiten, Kenntnissen, Erfahrung, Altersstufen, ethnischen Hintergründen und Geschlechtern aufweist, die für das Unternehmen erforderlich ist. Bei der Beurteilung einzelner Mitglieder des Verwaltungsrats sollten hohe Maßstäbe hinsichtlich der persönlichen Teilnahme an Verwaltungsrats- und Ausschusssitzungen angelegt werden, und die Abwesenheiten bzw. Vertretungen bei Konferenzzanrufen sollten veröffentlicht werden.

2.6.2 Beurteilung von Verwaltungsräten, bei denen mindestens 10 Prozent der abgegebenen Stimmen Gegenstimmen sind: Der Verwaltungsrat sollte die Leistung und die Qualifikation von allen Mitgliedern des Verwaltungsrats überprüfen, bei denen mindestens 10 Prozent der abgegebenen Stimmen Gegenstimmen sind.

2.6.3 Anwesenheit bei Verwaltungsrats- und Ausschusssitzungen: Sofern keine zwingenden und ausdrücklich angegebenen Gründe vorliegen, sollten Verwaltungsräte, die über zwei Jahre an weniger als 75 Prozent der Verwaltungsrats- und Ausschusssitzungen teilnehmen, nicht mehr nominiert werden. Unternehmen sollten für die einzelnen Verwaltungsräte Zahlen zur Anwesenheit bei Verwaltungsrats- und Ausschusssitzungen veröffentlichen. Bei der Veröffentlichung sollte zwischen persönlicher und telefonischer

Anwesenheit unterschieden werden. Entschuldigte Abwesenheiten sollten nicht als Anwesenheit gewertet werden.

2.7 Verbleibende Verwaltungsräte („Continuing Directors“): Gesellschaften sollten keine Regelungen treffen, nach denen „verbleibende Verwaltungsräte“ (auch als „dead-hand poison pills“, unveräußerliche Giftpillen bekannt) auch nach ihrem Ausscheiden aus dem Amt weiterhin im Namen des Unternehmens tätig werden können.

2.8 Größe des Verwaltungsrats und Berufungskriterien: Falls keine zwingenden ungewöhnlichen Umstände vorliegen, sollte ein Verwaltungsrat mindestens 5 und maximal 15 Mitglieder haben (nicht zu klein, damit das nötige Know-how vorhanden und die Unabhängigkeit gewährleistet ist; nicht zu groß, um ein effizientes Funktionieren zu gewährleisten). Die Aktionäre sollten über das Recht verfügen, über jede größere Änderung der Verwaltungsratsgröße abzustimmen. Unternehmen sollten Richtlinien aufstellen und veröffentlichen, in denen die maximale Zahl von anderen Verwaltungsräten angegeben ist, in denen die Verwaltungsratsmitglieder sitzen dürfen. Falls keine ungewöhnlichen und ausdrücklich anzugebenden Umstände vorliegen, sollten Verwaltungsratsmitglieder mit Vollzeitstellen in nicht mehr als zwei anderen Verwaltungsräten sitzen. Aktive CEOs sollten im Verwaltungsrat höchstens eines anderen Unternehmens sitzen, und auch dann nur, wenn das eigene Unternehmen zu den wichtigsten 50 Prozent Unternehmen in seiner Branche gehört. Niemand sollte in mehr als fünf Verwaltungsräten nicht-gemeinnütziger Organisationen sitzen.

2.9 Funktionsweise des Verwaltungsrats

2.9.1 Sachkundigkeit der Verwaltungsräte: Die Verwaltungsräte sollten durch unabhängige Ressourcen hinsichtlich ihrer treuhänderischen Pflichten und Verantwortlichkeiten geschult werden. Verwaltungsräte haben die ausdrückliche Pflicht, sich auf unabhängige Weise mit den Gegebenheiten des jeweiligen Unternehmens vertraut zu machen und in dieser Hinsicht auch weiterhin stets auf dem Laufenden zu bleiben. Sie sollten sich bei der Wahrnehmung ihrer Aufgaben nicht ausschließlich auf die ihnen vom CEO gegebenen Informationen verlassen. Den Mitgliedern des Verwaltungsrats sollten rechtzeitig vor dessen Sitzungen aussagekräftige Informationen zugehen, und sie sollten über ausreichend Zugang zum Management verfügen, um Verwaltungsratsangelegenheiten zu besprechen.

2.9.2 Rechte der Verwaltungsräte hinsichtlich Tagesordnungen: Mitglieder des Verwaltungsrats sollten über das Recht verfügen, Punkte auf die Tagesordnung zu setzen.

2.9.3 Exekutivsitzungen: Nicht zum Management gehörende Verwaltungsräte sollten regelmäßige Exekutivsitzungen in Abwesenheit von Mitarbeitern und CEO abhalten. Die unabhängigen Verwaltungsräte sollten ebenfalls regelmäßige Exekutivsitzungen mit persönlicher Anwesenheit in Abwesenheit von Mitarbeitern und CEO abhalten.

2.9.4 CEO-Nachfolgeplanung: Der Verwaltungsrat sollte eine CEO-Nachfolgeplanung verabschieden und einhalten.

2.10 Unabhängigkeit der Revisoren

2.10.1 Verantwortung des Revisionsausschusses hinsichtlich externer Revisoren: Wie gesetzlich vorgeschrieben, obliegt es der Verantwortung des Revisionsausschusses, die externen Revisoren des Unternehmens zu verpflichten, zu beaufsichtigen und gegebenenfalls zu entlassen.

2.10.2 Ausschreibungen: Der Revisionsausschuss sollte die externen Revisionsdienstleistungen mindestens alle fünf Jahre ausschreiben.

2.10.3 Nicht-revisorische Dienstleistungen: Die externen Revisoren des Unternehmens sollten keinerlei nicht-revisorische Dienstleistungen für das Unternehmen ausführen, außer solchen Dienstleistungen, die gesetzlichen Bestimmungen oder der Firmensatzung zufolge von den externen Revisoren des Unternehmens zu leisten sind, etwa die Beglaubigung von Dokumenten.

2.10.4 Satzung des Revisionsausschusses: Die Stimmmaterialien (*proxy materials*) sollten eine Kopie der Satzung des Revisionsausschusses sowie eine Erklärung des Revisionsausschusses, dass diese Satzung eingehalten wurde, enthalten.

2.10.5 Haftbarkeit externer Revisoren: Unternehmen sollten mit externen Revisoren keine Beschränkung von deren Haftbarkeit vereinbaren.

2.10.6 Abstimmung der Aktionäre über die vom Verwaltungsrat bestimmten externen Revisoren: In der Satzung des Revisionsausschusses sollte festgelegt werden, dass die Aktionäre jährlich über die Verpflichtung der vom Verwaltungsrat bestimmten externen Revisoren abstimmen müssen. In solcherlei Bestimmungen sollten Vorkehrungen für den Fall getroffen werden, dass die vom Verwaltungsrat bestimmten externen Revisoren nicht die Mehrheit der abgegebenen Stimmen erhalten. In diesem Fall sollte der Revisionsausschuss: (1) die Meinung der Aktionäre berücksichtigen und gegebenenfalls andere Revisoren vorschlagen; (2) die Ansichten größerer Aktionäre zu der Frage einholen, warum keine Unterstützung durch die Aktionäre zustande gekommen ist.

2.10.7 Offenlegung der Ursachen eines Revisorenwechsels: Der Revisionsausschuss sollte bei einem Wechsel der externen Revisoren des Unternehmens den Aktionären öffentlich eine verständliche Erklärung über die zugrunde liegenden Ursachen zukommen lassen. Eine solche Erklärung sollte mindestens zu den Papieren gehören, die Unternehmen im Fall eines Revisorenwechsels innerhalb von vier Tagen bei der Securities and Exchange Commission einreichen müssen.

2.11 Wohltätige und politische Spenden

2.11.1 Überwachung, Beurteilung und Genehmigung durch den Verwaltungsrat: Der Verwaltungsrat sollte sämtliche wohltätige und politische Spenden des Unternehmens (einschließlich der Beiträge für Berufsverbände) überwachen, bewerten und genehmigen. Der Verwaltungsrat sollte sicherstellen, dass nur Spenden, die im Einklang mit den Interessen des Unternehmens und seiner Aktionäre stehen, genehmigt werden. Die für solche Spenden geltenden Bedingungen und Konditionen sollten klar festgelegt und vom Verwaltungsrat genehmigt werden.

2.11.2 Offenlegung: Die Richtlinien des Verwaltungsrats für die Genehmigung von Spenden sollten im Rahmen einer Unternehmens-Spendenrichtlinie offen gelegt werden. Der Verwaltungsrat sollte jährlich die Beträge und Empfänger aller vom Unternehmen im vergangenen Jahr geleisteten Geld- und Sachspenden offen legen. Wenn Aufwendungen, die für politische und wohltätige Zwecke bestimmt sind, an einen Dritten gehen oder durch diesen abgewickelt werden, sollten diese Aufwendungen in der Aufstellung enthalten sein.

3. Stimmrechte der Aktionäre

3.1 Unantastbarkeit des Stimmrechts der Aktionäre

3.2 Zugang zu Stimmmaterial

3.3 Eine Stimme pro Aktie

3.4 Vorankündigung, Holding-Anforderungen und andere Bestimmungen

3.5 Geheimheit der Abstimmung

3.6 Abstimmungsbestimmungen

3.7 Maklerstimmrecht

3.8 Stimmenbündelung

3.1 Unantastbarkeit des Stimmrechts der Aktionäre: Das Stimmrecht der Aktionäre ist unantastbar und darf nicht eingeschränkt werden.

3.2 Zugang zu Stimmmaterialien (*proxy materials*): Unternehmen sollten einem langfristigen Investor oder einer Gruppe langfristiger Investoren, die insgesamt mindestens 5 Prozent der Stimmrechtsaktien eines Unternehmens halten, Zugang zu den Stimmmaterialien für die Nominierung weniger als der Hälfte der Verwaltungsräte gewähren. In Frage kommende Anleger müssen sich seit

mindestens drei Jahren im Besitz der Aktien befinden. Die Stimmmaterialien des Unternehmens und zugehörige Postsendungen sollten den Nominierungen durch in Frage kommende Anleger gleich viel Raum und die gleiche Behandlung wie den anderen Nominierungen zukommen lassen.

3.3 Eine Stimme pro Aktie: Jede Stammaktie sollte eine Stimme repräsentieren. Gesellschaften sollten keine unterschiedlichen Klassen von Stammaktien mit unterschiedlichen Stimmrechten ausgeben.

Autorisierte nicht emittierte Stammaktien mit vom Verwaltungsrat festzulegenden Stimmrechten sollten ohne Genehmigung der Aktionäre nicht mit unterschiedlichen Stimmrechten emittiert werden.

3.4 Vorankündigung, Holding-Anforderungen und andere Bestimmungen: Satzungen zur Vorankündigung, Holding-Anforderungen, Offenlegungsregeln und alle anderen Regeln, die die Gesellschaft auferlegt, damit die Aktionäre über das gesetzlich vorgeschriebene Maß Bevollmächtigte einsetzen können, sollten nicht drückend sein, dass sie den Aktionären nicht genügend Zeit lassen oder auf andere Art unmöglich machen, Nominierungen oder Vorschläge einzureichen und Unterlagen an die Bevollmächtigten zu verteilen.

3.5 Geheimheit der Abstimmung: Alle Abstimmungen mit Vollmachtsstimmen sollten geheim abgegeben und durch unabhängige Zählmaschinen ausgewertet werden. Die Geheimheit der Abstimmung sollte automatisch gegeben sein und sich auf alle Elemente der Abstimmung erstrecken. Regelungen und Verfahrensvorschriften zu Abgabe, Zählweise und Überprüfung von Aktionärsstimmen sollten klar offen gelegt werden.

3.6 Abstimmungsbestimmungen: Eine Mehrheit der Stimmen der umlaufenden Stammaktien sollte ausreichen, um die Firmenstatuten zu ändern oder andere Handlungen durchzuführen, die von den Aktionären genehmigt werden müssen. Zweidrittel- oder sonst wie qualifizierte Mehrheiten sollten nicht erforderlich sein. Eine Mehrheit der Stimmen der umlaufenden Stammaktien sollte für die Genehmigung der folgenden Punkte erforderlich sein:

- Größere Unternehmensentscheidungen betreffend den Verkauf oder die Verpfändung von Unternehmensaktiva, der oder die erhebliche Auswirkungen auf das Aktionärsvermögen hätten. Eine solche Transaktion wird automatisch als erheblich betrachtet, wenn der Wert der Aktiva 10 Prozent des konsolidierten Werts der Gesamttaktiva des Unternehmens und seiner Tochtergesellschaften übersteigt;
- Den Rückkauf von mehr als 5 Prozent der Stammaktien durch die Gesellschaft zu Preisen über dem gängigen Marktpreis, sofern dies nicht durch ein Kaufangebot an alle Aktionäre geschieht;
- Verbleibende Verwaltungsräte („Poison Pills“);
- Minderung oder Einschränkung der Stimmrechte von Stammaktien im Hinblick auf: (1) Abstimmung über die Nominierung oder Entfernung von Verwaltungsräten oder über die Länge von deren Dienstzeit; (2) Nominierung von Verwaltungsräten oder Vorschlägen von anderen Aktionen, über die von den Aktionären abgestimmt werden muss; (3) Einberufung von Sonderversammlungen der Aktionäre oder Maßnahmenenergreifung per schriftlicher Zustimmung oder Beeinflussung des Verfahrens für die Festlegung des Stichtags für eine solche Maßnahme;
- Beschlüsse, die zu einer Verschuldung des Unternehmens in einem Maße, welches das Unternehmen übermäßig belasten oder seine langfristige Überlebensfähigkeit in Frage stellen würde, führen würden.

3.7 Maklerstimmrecht: Stimmenthaltungen von Maklerstimmen sollten nur gezählt werden, um die Beschlussfähigkeit herzustellen.

3.8 Stimmenbündelung: Aktionären sollte es erlaubt sein, ihre Stimme zu voneinander klar abgegrenzten Fragen separat abzugeben. Einzelne Abstimmungspunkte, insbesondere solche betreffend Firmenstatuten, Gesellschaftsvertrag oder Übernahmebestimmungen sollten nicht gebündelt werden.

4. Aktionärsversammlungen

- 4.1 Auswahl und Bekanntgabe von Versammlungsort und -zeit**
- 4.2 Aktionärsrecht zum Einberufen von Sondersitzungen**
- 4.3 Stichtag und Bekanntgabe der Abstimmungspunkte**
- 4.4 Abstimmungslisten**
- 4.5 Rechtzeitige Offenlegung von Stimmergebnissen**
- 4.6 Vertagung und Verlängerung einer Versammlung**
- 4.7 Elektronische Versammlungen**
- 4.8 Anwesenheit der Verwaltungsräte**

4.1 Auswahl und Bekanntgabe von Versammlungsort und -zeit: Gesellschaften sollten bei der Auswahl von Versammlungsort und -zeit primär die Bedürfnisse der Aktionäre hinsichtlich Ausgaben und Zweckmäßigkeit berücksichtigen. Die ordnungsgemäße Bekanntmachung der Aktionärsversammlungen, einschließlich aller Änderungen von Versammlungsdatum, -uhrzeit, -ort oder von den Aktionären zu treffenden Maßnahmen, sollte den Aktionären gegenüber in einer Form und zu einem Zeitpunkt erfolgen, dass den Aktionären die ordnungsgemäße Ausübung ihres Wahlrechts ermöglicht wird.

4.2 Aktionärsrecht zum Einberufen von Sondersitzungen: Die Aktionäre sollen das Recht haben, Sondersitzungen einzuberufen.

4.3 Stichtag und Bekanntgabe der Abstimmungspunkte: Damit die Aktionäre sachkundig entscheiden können, ob sie verliehene Aktien zurückrufen sollen, sollte Folgendes gewährleistet sein: (1) Die Stichtage von Aktionärsversammlungen sollten so früh wie möglich vor dem Stichtag bekannt gegeben werden. (2) Stimmmaterialien sollten sofern möglich vor dem Ablauf des Stichtags bekannt gegeben werden.

4.4 Abstimmungslisten: Abstimmungslisten sollten auf Aktionärsversammlungen so lange offen bleiben, bis alle Tagesordnungspunkte besprochen wurden und die Aktionäre ausreichend Gelegenheit hatten, Fragen zu allen für sie relevanten Punkten zu stellen und darauf Antwort erhalten haben.

4.5 Rechtzeitige Offenlegung von Stimmergebnissen: Ein Unternehmen sollte die Endergebnisse der Abstimmung bei den jährlichen und Sondersitzungen der Aktionäre pünktlich veröffentlichen. Die Informationen sollten auf der Website, in einer Presseerklärung oder auf einem 8-K Formular verfügbar sein, sobald sie tabelliert und beglaubigt sind. Mit Ausnahme von mildernden Umständen sollte dies nicht später als einen Monat nach der Sitzung erfolgen. Sofern möglich sollte ein vorläufiges Abstimmungsergebnis bereits bei der jährlichen oder Sondersitzung bekanntgegeben werden.

4.6 Vertagung und Verlängerung einer Versammlung: Eine Aktionärsversammlung sollte nicht allein deshalb vertagt werden, weil die Firmenleitung auf weitere Stimmen hofft, um ihre Ansichten bei einem bestimmten Abstimmungspunkt durchzusetzen. Die Verlängerung einer Versammlung sollte nur aus zwingenden Gründen erfolgen, etwa bei Wahlbetrug, Problemen beim Abstimmungsvorgang oder fehlender Beschlussfähigkeit.

4.7 Elektronische Versammlungen: Aktionärsversammlungen über Fernkommunikationsmittel (als so genannte elektronische oder „Cyber-Versammlungen“) sollten nur zusätzlich zu den herkömmlichen Versammlungen mit persönlicher Anwesenheit durchgeführt werden, nicht als deren Ersatz.

4.8 Anwesenheit der Verwaltungsräte: Wie in Paragraf 2, „Der Verwaltungsrat“, aufgeführt, sollten alle Verwaltungsräte bei der jährlichen Aktionärsversammlung anwesend sein und auf Verlangen des Vorsitzenden für die Beantwortung mündlicher oder schriftlicher Fragen der Aktionäre zur Verfügung stehen.

5. Vergütung von Führungskräften

5.1 Einführung

5.2 Beratende Aktionärsabstimmungen betreffend die Vergütung von Führungskräften

Globale Grundprinzipien der verantwortlichen Unternehmensführung

- 5.3 Boni**
- 5.4 Die Rolle des Vergütungsausschusses**
- 5.5 Gehalt**
- 5.6 Jährliche wertorientierte Managementvergütung**
- 5.7 Langfristige wertorientierte Managementvergütung**
- 5.8 Kapitalverwässerung**
- 5.9 Aktienoptionszuteilungen**
- 5.10 Aktienzuteilungen/-zusagen**
- 5.11 Zusätzliche geldwerte Firmenleistungen**
- 5.12 Mitarbeiterverträge, Trennungsabfindungen und Abfindungen bei Eigentümerwechsel**
- 5.13 Ruhestandsregelungen**
- 5.14 Aktieneigentum**

5.1 Einführung: Der CII ist der Ansicht, dass die Vergütung von Führungskräften einen wesentlichen und sichtbaren Ausdruck der Art der Unternehmensführung darstellt. Entscheidungen über die Höhe von Zahlungen stellen eine der direktesten Methoden dar, mit denen die Aktionäre die Leistung des Verwaltungsrats bewerten können. Sie haben außerdem Auswirkungen auf die Unternehmensbilanz, nicht nur im Hinblick auf die Geldsummen, sondern auch was die Leistungsziele für Mitarbeiter, Marktsignale und die Arbeitsmoral der Mitarbeiter angeht.

Der CII befürwortet angemessene, ordnungsgemäß strukturierte und leistungsorientierte Vergütungsprogramme, die Führungskräfte langfristig für nachhaltige und hervorragende Leistungen belohnen, im Einklang mit den Investitionszielen des Unternehmens stehen und bei länger bestehenden Unternehmen eine Dauer von mindestens fünf Jahren, bei allen anderen Unternehmen von mindestens drei Jahren aufweisen. Der CII ist zwar der Ansicht, dass Führungskräfte für hervorragende Leistungen angemessen entlohnt werden sollten, aber nicht übermäßig. Es obliegt der Verantwortung des Verwaltungsrats und des Vergütungsausschusses sicherzustellen, dass die Vergütungsprogramme für Führungskräfte effizient, angemessen und rational in Hinsicht auf Faktoren von kritischer Wichtigkeit wie Unternehmensleistung, Branchenanforderungen und den Vergütungen für die anderen Mitarbeiter des Unternehmens sind.

Es obliegt außerdem der Verantwortung des Vergütungsausschusses sicherzustellen, dass die Bestandteile von Gesamtvergütungspaketen so strukturiert sind, dass die kurz- und langfristigen strategischen Ziele des Unternehmens des Unternehmens gewahrt werden, und Führungskräfte möglichst langfristig einzubinden und zu motivieren, um das Erreichen dieser Ziele zu ermöglichen. Vergütungsprogramme sollten nicht auf der Grundlage von Wettbewerbsuntersuchungen aufgestellt werden, die übermäßig in den Gebrauch gekommen und nicht frei von Missbrauch sind. Bei ihrer Ausarbeitung sollte berücksichtigt werden, dass das Geldrisiko hierbei von den Aktionären getragen wird, nicht von den Führungskräften selbst.

Da die Vergütung von Führungskräften so zugeschnitten werden muss, dass die einzigartigen Bedürfnisse und Umstände des Unternehmens berücksichtigt werden, müssen Vergütungsprogramme immer die Strukturen eines einzelnen Unternehmens reflektieren. Der CII ist allerdings der Ansicht, dass bestimmte allgemeine Prinzipien für alle Unternehmen gelten sollten.

5.2 Beratende Aktionärsabstimmungen betreffend die Vergütung von Führungskräften: Alle Unternehmen sollten jährlich beratende Aktionärsabstimmungen betreffend die Vergütung von Führungskräften ermöglichen.

5.3 Boni: Leitende Angestellte sollten keine Boni erhalten, die über das, was alle Angestellten im Unternehmen erhalten, hinausgehen.

5.4 Die Rolle des Vergütungsausschusses: Der Vergütungsausschuss ist verantwortlich für die Strukturierung der Vergütungsprogramme für Führungskräfte und die Bewertung der Leistung von Führungskräften im Kontext der Vergütungsstrukturierung des gesamten Unternehmens, vorbehaltlich der Genehmigung durch den Verwaltungsrat. Um dieser Rolle möglichst gut gerecht zu werden, sollte der Vergütungsausschuss nach Ansicht des CII die folgenden Prinzipien und Methoden befolgen:

5.4a Zusammensetzung des Ausschusses: Alle Mitglieder des Vergütungsausschusses sollten unabhängig sein. Die Mitgliedschaft in diesem Ausschuss sollten alle unabhängigen Verwaltungsräte in regelmäßiger Rotation wahrnehmen. Die Mitglieder sollten Kenntnisse über Vergütung und verwandte Fragen aufweisen oder sich verpflichten, solche Kenntnisse zu erwerben. Sie sollten bei der Ausübung ihrer Ausschusspflichten die angemessene Sorgfalt walten lassen und unabhängig urteilen. Sie sollten hinsichtlich Herkunft und Berufserfahrung eine ausgewogene Mischung darstellen.

5.4b Grundprinzipien für die Vergütung von Führungskräften: Die Grundprinzipien für die Vergütung sollten den Aktionären in den jährlichen Stimmmaterialien erläutert werden. Bei der Aufstellung, Genehmigung und Überwachung der Grundprinzipien für die Vergütung von Führungskräften sollte der Vergütungsausschuss die gesamte Bandbreite der Zahlungskomponenten berücksichtigen, wie etwa die Strukturierung der Programme, die gewünschte Mischung aus Geld- und Sachzuwendungen, die Ziele für Aktienoptionszuteilungen im gesamten Unternehmen, das Verhältnis von Management- zu Mitarbeitergehältern, die Gestaltung von Arbeitsverträgen und die Richtlinie hinsichtlich der Kapitalverwässerung.

5.4c Aufsicht: Der Vergütungsausschuss sollte alle Aspekte der Vergütung von Führungskräften für eine Gruppe, die aus dem CEO und weiteren hoch bezahlten Managern besteht, wie gesetzlich vorgeschrieben streng beaufsichtigen. Dieselbe Aufsichtspflicht sollte für weitere hoch bezahlte Manager bestehen, wie etwa die Leiter von Tochterunternehmen, besonderen Geschäftseinheiten und anderen angeschlossenen Unternehmen, wie vom Vergütungsausschuss festzulegen. Der Ausschuss sollte sicherstellen, dass die Strukturierung der Mitarbeitervergütung im gesamten Unternehmen fair, nicht diskriminierend und zukunftsweisend und für die Motivierung, Rekrutierung und langfristigen Stabilisierung eines Mitarbeiterstabs ist, der in der Lage ist, die strategischen Ziele des Unternehmens umzusetzen. Um seine Aufsichtspflichten zu erfüllen, sollte der Ausschuss eine Satzung mit einer detaillierten Aufstellungen seiner Verantwortlichkeiten aufstellen und offen legen.

5.4d Leistungsorientierte Vergütung: Die Vergütung der beaufsichtigten Gruppe von Spitzenmanagern sollte sich vor allem an deren Leistung orientieren. Der Vergütungsausschuss sollte Leistungskriterien für die Vergütung von Führungskräften aufstellen, die im voraus genehmigt und offen gelegt werden. Bei den für alle leistungsorientierten Vergütungen (einschließlich jährlicher und langfristiger wertorientierter Managementvergütungen) geltenden Leistungskriterien sollten hervorragende Leistungen – gemessen vor allem anhand operationeller Kennzahlen für den Gesamtaktionertrag – bei minimalen zumutbaren Kosten belohnt werden, allerdings sollte auch das Risiko von Kursrückgängen berücksichtigt werden.

5.4e Jährliche Prüfung und Genehmigung: Der Vergütungsausschuss sollte jährlich die Leistung der einzelnen Mitglieder der beaufsichtigten Gruppe von Spitzenmanagern prüfen und etwaige Bonusleistungen, Trennungsabfindungen, Aktienoptionszuteilungen oder Sonderzahlungen genehmigen. Der Ausschuss sollte alle Komponenten der Vergütung von Führungskräften verstehen und eine jährliche Prüfung des Gesamtbetrags durchführen, der gegebenenfalls an die beaufsichtigte Gruppe von Spitzenmanagern unter Berücksichtigung aller möglichen Umstände wie Todesfall, Arbeitsunfähigkeit, Pensionierung, freiwillige Kündigung, Kündigung mit und ohne Gründe oder Eigentümerwechsel zu zahlen ist. Der Ausschuss sollte außerdem sicherstellen, dass die Zahlungsstrukturierung auf verschiedenen Ebenen (CEO und andere Mitglieder der beaufsichtigten Gruppe von Spitzenmanagern, andere Führungskräfte und einfache Mitarbeiter) im Rahmen weitergehender Firmenrichtlinien und -ziele fair und angemessen ist und außerdem begründet und erläutert wird.

5.4f Rechenschaftspflicht des Ausschusses: Die Mitglieder des Ausschusses sollten an allen jährlichen und besonderen Aktionärsversammlungen teilnehmen und für alle Fragen hinsichtlich der Vergütung von Führungskräften zur Verfügung stehen. Der Leiter des Ausschusses sollte hierbei eine Führungsrolle einnehmen. Darüber hinaus sollte der Ausschuss regelmäßig einen Bericht über seine Aktivitäten an die unabhängigen Mitglieder des Verwaltungsrats übermitteln, von denen die Entscheidungen des Ausschusses geprüft

und gebilligt werden sollten. Die Mitglieder des Ausschusses sollen eine aktive Rolle bei der Ausarbeitung des Vergütungsausschussberichts spielen, der in den jährlichen Stimmmaterialien aufzunehmen ist. Sie sollten für den Inhalt dieses Berichts verantwortlich zeichnen.

5.4g Externe Beratung: Der Vergütungsausschuss sollte externe Experten wie Consultants, Rechtsberater und andere Berater nach eigenem Ermessen und auch bei der Aushandlung von Arbeitsverträgen mit Mitarbeitern verpflichten bzw. aus der Verpflichtung entlassen. Einzelne Vergütungsberater und ihre Unternehmen sollten unabhängig vom Kundenunternehmen, dessen Führungskräften und Verwaltungsräten sein, und sie sollten ausschließlich dem Vergütungsausschuss gegenüber verantwortlich sein. Der Vergütungsausschuss sollte eine förmliche Richtlinie hinsichtlich der Unabhängigkeit von Vergütungsberatern aufstellen und offen legen. Darüber hinaus sollte der Ausschuss eine jährliche Bewertung der Unabhängigkeit seiner Berater durchführen und zusammen mit einer Aufstellung der Art der von der Firmenleitung des Kundenunternehmens von den Beratern erhaltenen Leistungen und der dafür gezahlten Summen offen legen. Unternehmen sollten keine Bestimmungen aufstellen, nach denen Berater oder deren Firmen von Haftung freigestellt werden oder in den Genuss einer beschränkten Haftung kommen.

5.4h Rückforderungen: Der Vergütungsausschuss sollte eine Richtlinie für die Rückforderung von Bonus- und wertorientierten Leistungen, die leitenden Führungskräften aufgrund betrügerischer Aktivität, falscher Bilanzaufstellung oder sonstigen Gründen unverdienterweise zuerteilt wurden, aufstellen und offen legen. Diese Richtlinie sollte mindestens auf die Angehörigen der beaufsichtigten Gruppe von Spitzenmanagern zutreffen, und der Verwaltungsrat sollte eine Rückzahlung einfordern, wenn eine Führungskraft sich rechtswidrigem Handeln schuldig macht.

5.4i Richtlinien für Offenlegung: Dem Vergütungsausschuss obliegt die Verantwortung sicherzustellen, dass alle Aspekte der Vergütung von Führungskräften eindeutig, umfassend und zeitnah in verständlicher Sprache in den jährlichen Stimmmaterialien offen gelegt werden, auch wenn eine solche Offenlegung gesetzlich nicht vorgeschrieben ist. Der Vergütungsausschuss sollte alle Informationen offen legen, die den Aktionären ein angemessenes Verständnis davon ermöglichen, wie und in welcher Höhe Führungskräfte entlohnt werden und wie eine solche Entlohnung sich in die Gesamt-Vergütungsstrategie des Unternehmens einpasst. In den jährlichen Stimmmaterialien sollte eine Offenlegung der Entscheidungen des Vergütungsausschusses hinsichtlich Gehältern, jährlichen und langfristigen wertorientierten Managementvergütungen sowie allen anderen Aspekten der Vergütung von Führungskräften enthalten sein, einschließlich der relativen Gewichtung der verschiedenen Anteile der Gesamtvergütung. Andere Informationen bezüglich bestimmter Elemente der Vergütung von Führungskräften, deren Offenlegung empfohlen wird, werden nachstehend detailliert aufgeführt.

5.4j Benchmarking: Leistungsvergleiche per Benchmarking auf der mittleren oder höheren Managementebene sind ein wesentlicher Faktor für den starken Anstieg der Managementgehälter. Obwohl Benchmarking ein sinnvolles Werkzeug für die Ausarbeitung von Vergütungspaketen für Führungskräfte sein kann, sollte man sich nicht allein darauf verlassen. Wird Benchmarking eingesetzt, sollte sich der Vergütungsausschuss verpflichten, die für Benchmarking und andere Leistungsvergleiche herangezogenen anderen Unternehmen jährlich offen zu legen. Wenn die Vergleichsgruppe für den Gehaltsvergleich eine andere ist als die für den Leistungsvergleich (etwa für das Diagramm mit dem Fünf-Jahres-Gesamtaktienertag in den jährlichen Stimmmaterialien), sollte der Vergütungsausschuss die Unterschiede zwischen den beiden Gruppen und die Gründe für ihre Differenzierung aufführen. Zusätzlich zur Offenlegung der Namen der für Benchmarking und andere Leistungsvergleiche herangezogenen Unternehmen sollte der Vergütungsausschuss Zielvorgaben für jeden Vergütungsbestandteil relative zur Benchmarking-Vergleichsgruppe und jährliche Änderungen bei den Unternehmen, aus denen die Benchmarking-Vergleichsgruppe besteht, offen legen.

5.5 Gehalt

5.5a Höhe des Gehalts: Da es sich beim Gehalt um einen der wenigen Bestandteile der Vergütung von Führungskräften handelt, die nicht risikobehaftet sind, sollte seine Höhe so festgelegt werden, dass für das Unternehmen der größtmögliche Nutzen bei geringstmöglichen Kosten anfällt. Allgemein gesprochen sollte die Gehaltshöhe entsprechend der Verantwortungsstufe, der Dauer des Beschäftigungsverhältnisses und früheren Leistungen festgelegt werden und steuerlich begünstigt sein – also nicht mehr als 1 Mio. Dollar im Jahr betragen.

5.5b Überdurchschnittliches Gehalt: Der Vergütungsausschuss sollte seine Beweggründe für das Festlegen überdurchschnittlich hoher Gehälter in einer Vergleichsgruppe offen legen.

5.6 Jährliche wertorientierte Managementvergütung: Geldwerte jährliche wertorientierte Managementvergütungspläne sollten so strukturiert sein, dass die Interessen der Führungskräfte mit den Unternehmenszielen in Einklang gebracht werden. Hervorragende Leistungen, die wohldefinierte und klar formulierte und offen gelegte Leistungsziele im Rahmen der Erreichung langfristiger strategischer Ziele, die vom Verwaltungsrat genehmigt und vor Beginn des Bewertungszeitraums festgehalten werden, erfüllen oder sogar übertreffen, sollten angemessen berücksichtigt werden.

5.6a Formelanlagepläne: Der Vergütungsausschuss sollte formularische Bonuspläne verabschieden, in denen spezifische qualitative und quantitative leistungsorientierte operationelle Leistungsbewertungen aufgeführt werden, anhand derer Führungskräfte für hervorragende Leistungen beim Erreichen operationeller, strategischer oder anderer vom Verwaltungsrat festgesetzter Ziele belohnt werden. Solche Belohnungen sollten auf eine angemessene maximale Höhe begrenzt sein. Diese Begrenzungen sollten nicht als Prozentwerte kalkulatorischer oder anderer finanzieller Messwerte (wie etwa Ertrag, Betriebsergebnis oder Reinerlös) formuliert werden, da es bei diesen Werten aufgrund von Firmenzusammenschlüssen, Aufkäufen und anderen leistungsunabhängigen strategischen oder buchhalterischen Entscheidungen zu drastischen Änderungen kommen kann.

5.6b Zielvereinbarungen: Beim Festlegen von Leistungszielen für Zielvereinbarungen sollte der Vergütungsausschuss Leistungsgrenzen, unterhalb denen keine Bonusse gezahlt werden, und Leistungsgrenzen, oberhalb denen die Bonusse Begrenzungen unterliegen, festlegen.

5.6c Änderungen von Zielen: Sofern keine seltenen und außergewöhnlichen Umstände vorliegen, sollte der Vergütungsausschuss nicht „die Latte tiefer legen“, indem im laufenden Bewertungszeitraum die Leistungsziele geändert werden. Müssen die Leistungsziele im laufenden Bewertungszeitraum gesenkt, erweitert oder geändert werden, sollten die Gründe dafür sowie Angaben zu den ursprünglichen und modifizierten Zielen offen gelegt werden.

5.6d Transparenz: Der Vergütungsausschuss sollte sich verpflichten, eine vollständige Beschreibung der qualitativen und quantitativen Leistungskriterien und Benchmarks, die für die Festlegung der jährlichen wertorientierten Managementvergütung herangezogen werden, einschließlich der Gewichtung der einzelnen Bestandteile bereitzustellen. Zu Beginn jedes Geschäftsjahrs sollte der Vergütungsausschuss die maximal zu zahlende Vergütung bei Erreichen aller Leistungsziele berechnen und offen legen. Am Ende des Bewertungszeitraums sollte der Vergütungsausschuss die tatsächlich erreichten Ziele und die Einzelheiten der schließlich erfolgten Zahlungen offen legen.

5.6e Zustimmung der Aktionäre: Die Aktionäre sollten die Aufstellung oder wesentliche Änderung von jährlichen wertorientierten Managementvergütungsplänen bezüglich der beaufsichtigten Gruppe von Spitzenmanagern genehmigen müssen.

5.7 Langfristige wertorientierte Managementvergütung: Angemessen ausgearbeitete Vergütungsprogramme sind eine der Grundvoraussetzungen für hervorragende Leistungen. Die langfristige wertorientierte Managementvergütung, in der Regel in Form von Aktienoptionszuteilungen, kann so strukturiert werden, dass eine Reihe langfristiger Ziele erreicht werden. Dazu gehören die langfristige Bindung von Führungskräften, die Abstimmung der finanziellen Interessen der

Firmenleitung mit denen der Aktionäre sowie die Belohnung für das Erreichen von langfristigen strategischen Zielen bzw. eine positive Entwicklung des Aktienkurses der Firma. Aber die langfristige wertorientierte Managementvergütung hat auch ihren Preis, und mangelhaft strukturierte Zuteilungen führen zu übermäßigen oder missbräuchlichen Zahlungen, die den Interessen des Unternehmens und seiner Aktionäre entgegen stehen. Um eine maximale Effektivität und Effizienz zu erreichen, sollte der Vergütungsausschuss Kosten und Nutzen langfristiger wertorientierter Managementvergütungen sorgfältig abwägen, die ordnungsgemäße Strukturierung langfristige Managementvergütungen gewährleisten und die Frage bedenken, ob nicht eine gleichmäßige Verteilung der Zuteilungen über das gesamte Unternehmen hinweg im Hinblick auf Leistung und Anreize wirksamer wäre als eine Beschränkung auf die Führungskräfte. Unternehmen können eine enorme Vielzahl von langfristigen Managementvergütungswerkzeugen – insbesondere Aktienpläne mit Unverfallbarkeit, Phantomaktien, Aktienkontingente und Aktienoptionen – einsetzen, um ihre langfristigen Ziele zu erreichen. Obwohl die technischen Einzelheiten von Programmen für die langfristige wertorientierte Managementvergütung die verschiedensten Formen annehmen können, ist der CII dennoch der Ansicht, dass die folgenden Prinzipien und Methoden befolgt werden sollten. Außerdem gelten, wie weiter unten aufgeführt, für bestimmte Arten der langfristigen wertorientierten Managementvergütung spezifische eigene Richtlinien.

- i. **Höhe der Zuteilungen:** Der Vergütungsausschuss sollte angemessene Obergrenze für die Zuteilungen an Führungskräfte festlegen. So genannte Mega-Zuteilungen („Mega-Awards“) oder übermäßig große Zuteilungen sollten vermieden werden, sofern nicht wirklich außergewöhnliche Umstände vorliegen, da hierbei die Höhe der Zuteilungen oftmals nicht mehr in Relation zu den erbrachten Leistungen steht.
- ii. **Beschränkung der Einlösung:** Alle langfristigen wertorientierten Managementvergütungen sollten an Mindest-Leistungsperioden bzw. Sperrfristen – mit Dauer je nach Investitionshorizont des Unternehmens, mindestens aber drei Jahre – gekoppelt sein, und in den darauffolgenden zwei Jahren sollte für höhere Führungskräfte nur eine anteilmäßige Ausübung erlaubt sein.
- iii. **Zeitpunkt der Zuteilung:** Außer in außergewöhnlichen Umständen, etwa bei einer permanenten Änderung der Leistungszyklen, sollten die langfristigen wertorientierten Managementvergütungen jedes Jahr zur gleichen Zeit zugeteilt werden. Ein Unternehmen sollte die Zuteilung von Aktienoptionen nicht gleichzeitig mit der Bekanntgabe wesentlicher nichtöffentlicher Informationen durchführen. Die Zuteilungen sollten unabhängig davon erfolgen, ob aktuell publizierte Informationen negative oder positiv sind, und Aktienoptionen sollten niemals rückdatiert werden.
- iv. **Hedging:** Der Vergütungsausschuss sollte Führungskräften und Verwaltungsräten die Anwendung von Hedging-Maßnahmen (durch Put- oder Call-Optionsscheine oder andere Techniken der Risikominimierung) für Aktienoptionszuteilungen im Rahmen von langfristigen wertorientierten Managementvergütungen oder für andere Aktienanteile am Unternehmen verbieten. Auch anderen Mitarbeitern sollte überzeugend davon abgeraten werden, ihre Aktienanteile am Unternehmen durch Hedging abzusichern.
- v. **Grundprinzipien/Strategie:** Der Vergütungsausschuss sollte wohldefinierte Grundprinzipien und eine ebensolche Strategie für von langfristig wertorientierte Managementvergütungen aufstellen und vollständig in den in den jährlichen Stimmmaterialien offen legen.
- vi. **Besonderheiten der Zuteilung:** Der Vergütungsausschuss sollte Höhe, Verteilung, Sperrfristen, andere Leistungskriterien und Zeitpunkt der Zuteilung für alle Arten von langfristig wertorientierten Managementvergütungen, die der beaufsichtigten Gruppe von Spitzenmanagern zugute kommen, offen legen und erläutern, in welcher Beziehung die einzelnen Vergütungskomponenten zu den langfristigen Leistungszielen des Unternehmens stehen.
- vii. **Ziele für Anteilbesitz der Mitarbeiter:** Der Vergütungsausschuss sollte offen legen, ob und wie langfristig wertorientierte Managementvergütungen eingesetzt werden sollen, um die Ziele des Unternehmens hinsichtlich Anteilbesitz der Mitarbeiter zu erreichen. Offen gelegt sollte auch werden, ob der Vergütungsausschuss Haltefristen nach der Ausübung von Optionen oder andere Beschränkungen vorschreibt, um sicherzustellen, dass die langfristig wertorientierten

Managementvergütungen im Einklang mit den Zielen des Unternehmens hinsichtlich Anteilbesitz der Mitarbeiter stehen.

viii. Genehmigung durch Aktionäre: Alle langfristigen Pläne für die wertorientierte Managementvergütung, einschließlich Aktienoptionszuteilungsplänen, sowie wesentliche Änderungen an bestehenden Plänen, Änderungen an ausstehenden Zuteilungen zur Verkürzung von Sperrfristen, Reduzierungen der Leistungsziele oder sonstige Änderungen bei den langfristig wertorientierten Managementvergütungen für Führungskräfte sollten von den Aktionären genehmigt werden. Für Pläne sollte ein Ablaufdatum festgelegt werden, fortlaufende Pläne („Evergreen Plans“ oder „Rolling Plans“) sind zu vermeiden.

5.8 Kapitalverwässerung: Die Kapitalverwässerung ist eine Maßzahl dafür, in stark die Ausgabe zusätzlicher Aktien zu einer Wertverringerung der Anteile bisheriger Aktionäre führt. Kapitalverwässerung ist vor allem für langfristig wertorientierte Managementvergütungen von Bedeutung, da durch solche Programme im Wesentlichen Aktien unter ihrem Marktwert an die Empfänger ausgegeben werden. Die potenzielle Kapitalverwässerung durch langfristige Pläne für die wertorientierte Managementvergütung ist ein direkter Kostenfaktor für die Aktionäre. Die Kapitalverwässerung durch langfristige Pläne für die wertorientierte Managementvergütung kann durch eine Reihe von Kennzahlen ausgedrückt werden, insbesondere durch die Verringerung der Aktienrendite und des relativen Stimmanteils durch die Vermehrung der umlaufenden Aktien.

5.8a Grundprinzipien/Strategie: Der Vergütungsausschuss sollte Grundprinzipien hinsichtlich der Kapitalverwässerung aufstellen und offen legen. Dazu sollte eine Definition der Kapitalverwässerung, Daten zu Vergleichsgruppen und spezifische Ziele für jährliche Zuteilungen und die potenzielle Gesamtverwässerung durch die Aktienprogramme für das laufende Jahr und die vier darauffolgenden Jahre gehören.

5.8b Aktienrückkaufprogramme: Bei Entscheidungen zum Rückkauf handelt es sich um Fragen der Kapitalzuweisung. Sie sollten nicht ausschließlich unter dem Aspekt gefällt werden, die Kapitalverwässerung durch Aktienprogramme zu minimieren. Der Vergütungsausschuss sollte Informationen über Aktienrückkaufprogramme zur Verfügung stellen und angeben, in welchem Maß solche Programme den Zweck haben, die Kapitalverwässerung durch Aktienprogramme zu minimieren .

5.8c Tabellarische Offenlegung: Die jährlichen Stimmmaterialien sollten eine Tabelle enthalten, in der der Überhang durch nicht ausgeübte Aktien, für die Zuteilung verfügbare Aktien und eine Abschätzung der Auswirkungen auf die Aktienrendite enthalten sind.

5.9 Aktienoptionszuteilungen: Aktienoptionen sollten ihre Inhaber berechtigen, aber nicht verpflichten, zukünftig Aktien zu kaufen. Optionen können auf verschiedene Art strukturiert werden. Der CII ist der Ansicht, dass bestimmte Strukturierungen und Richtlinien vorzuziehen sind, da sie besser sicherstellen, dass Führungskräfte für hervorragende Leistungen belohnt werden. Andere Strukturierungen und Richtlinien sind nicht geeignet und sollten vermieden werden.

5.9a Leistungsoptionen: Aktienoptionspreise sollten anhand von Vergleichsgruppen, Leistungsausübung bzw. Prämienüberlegungen indiziert werden, um hervorragende Leistungen auf der Grundlage des Erreichens herausfordernder quantitativer Ziele zu belohnen.

5.9b Ausschüttungsäquivalenzen: Um sicherzustellen, dass Dividenden und Aktienkurssteigerungen für Führungskräfte gleichwertig sind, sollten Ausschüttungsäquivalenzen zusammen mit Aktienoptionen zugeteilt, aber erst nach Ausübung der Option tatsächlich ausgeschüttet werden.

5.9c Ausgabenverrechnung für Aktienoptionen: Da Aktienoptionen mit Kosten verbunden sind, sollten Unternehmen diese Kosten als Ausgaben auf ihrer gemeldeten Gewinn- und Verlustrechnung auführen und eine Abschätzung ihrer Höhe offen legen.

5.9d Discount-Aktioptionen: Optionen zum Kauf von Aktien zu einem Kurs unterhalb des bei Feststellung des Optionskurses geltenden Marktkurses („Discount Options“) sollten nicht zugeteilt werden.

5.9e Reload-Optionen: Das Gewähren neuer Aktioptionen, wenn der Ausübungspreis einer früheren Aktioption mit einer Aktie beglichen wird (sog. „Reload-Optionen“) sollten verboten sein.

5.9f Option Repricing: Eine Anpassung des Optionspreises für Managementoptionen an gesunkene Aktienkurse („Option Repricing“) oder die Ersetzung durch neue Optionen oder andere Aktienzuteilungen sollte nur möglich sein, wenn dies ausdrücklich von den Aktionären genehmigt wurde. Bei den von den Aktionären zu genehmigenden Repricing-Programmen sollten Verwaltungsräte und Mitglieder der Firmenleitung ausgenommen sein. Sperrfristen sollten dabei von vorne beginnen, und es sollte ein wertmäßiger Austausch von Optionen gegen Optionen mit gleichem Wert stattfinden.

5.10 Aktienzuteilungen/-zusagen: Aktienzuteilungen/-zusagen und ähnliche Aktienprogramme haben in der Regel das Ziel, Aktien auf der Grundlage von erreichten Leistungszielen oder der Dauer des Beschäftigungsverhältnisses zu erteilen. Diese Arten von Zuteilungen kommen dem Unternehmen teurer als Aktioptionen, da die Empfänger in der Regel nicht verpflichtet sind, die empfangenen Aktien zu bezahlen, weswegen der Umfang der Programme beschränkt werden sollte.

5.10a Strukturierung: Aktienzuteilungen sollten an das Erreichen bestimmter Leistungsziele gebunden sein und in bestimmten Fällen zusätzlichen Sperrfristen unterliegen. Aktienzuteilungen sollten nicht nur aufgrund einer bestimmten Dauer des Beschäftigungsverhältnisses erfolgen.

5.10b Transparenz: Der Vergütungsausschuss sollte eine vollständige Beschreibung der qualitativen bzw. quantitativen Leistungskennzahlen und Benchmarks enthalten, die zur Gewichtung der einzelnen Komponenten herangezogen werden. Sofern möglich sollten Detailangaben zu den erreichten Leistungszielen offen gelegt werden.

5.11 Zusätzliche geldwerte Firmenleistungen: Durch zusätzliche geldwerte Firmenleistungen verschwimmt die Grenze zwischen beruflichen und privaten Aufwendungen. Der CII ist der Ansicht, dass Führungskräfte persönliche Ausgaben selbst zu tragen haben, nicht ihr Unternehmen. Dies gilt insbesondere für Ausgaben, die auch von gewöhnlichen Mitarbeitern zu tragen sind, etwa für Familien- oder Einzelreisen, Finanzplanung, Mitgliedschaft in Vereinen und andere Aufwendungen. Der Vergütungsausschuss sollte sicherstellen, dass sämtliche zusätzlichen geldwerten Firmenleistungen berechtigt sind und den Geschäftszwecken dienen. Außerdem sollte es in Betracht ziehen, die zusätzlichen geldwerten Firmenleistungen auf Beträge zu begrenzen, für die entsprechend dem US-Recht eine De-Minimis-Regelung gilt. Die Summe der zusätzlichen geldwerten Firmenleistungen sollte beschrieben, offen gelegt und bewertet werden.

5.12 Mitarbeiterverträge, Trennungsabfindungen und Abfindungen bei Eigentümerwechsel: Verschiedene Regelungen können getroffen werden, um die Vertragsbedingungen für Mitarbeiterverträge auszuhandeln und Sonderzahlungen beim Eintreten bestimmter Ereignisse wie Vertragsaufhebung mit oder ohne Grund bzw. einen Wechsel des Eigentümerverhältnisses zu vereinbaren. Der CII ist der Ansicht, dass solche Regelungen nur im begrenzten Maße getroffen werden sollten.

5.12a Mitarbeiterverträge: Unternehmen sollten nur unter bestimmten Umständen Mitarbeiterverträge mit Führungskräften abschließen, etwa um bei einer neu angeworbenen oder vor kurzem beförderten Führungskraft kurzfristig eine gewisse Arbeitsplatzsicherheit zu schaffen. Solche Verträge sollten ein festgelegtes Kündigungsdatum und eine maximale Laufzeit von drei Jahren haben, sie sollten nicht unbefristet sein.

5.12b Abfindungen: Leitenden Angestellten sollten keine Abfindungen zustehen, wenn sie wegen schlechter Leistung entlassen werden, wegen zu hohem Druck kündigen oder ihren

Arbeitsvertrag nicht erneuern. Abfindungen im Todesfall oder bei Arbeitsunfähigkeit sollten sich auf die bereits verdiente oder erworbene Kompensation beschränken.

5.12c Abfindungen bei Eigentümerwechsel: Jedwede Bestimmung, nach der bei Eigentümerwechsel Abfindungen zu zahlen sind, sollten eine „eingebaute Sicherung“ aufweisen, der zufolge eine solche Abfindung nur in den folgenden Fällen zu zahlen ist: (1) nach einem tatsächlichen Eigentümerwechsel; und (2) wenn der Vertrag einer davon betroffenen Führungskraft wegen des Eigentümerwechsels aufgehoben wird.

5.12d Bruttohochberechnungen (Gross-ups): Unternehmen sollten Führungskräften keinen Ausgleich für zusätzliche Steuern erstatten, die bei Erhalt von Trennungsabfindungen, Abfindungen bei Eigentümerwechsel oder ähnlichen Leistungen zu zahlen sind.

5.12e Transparenz: Der Vergütungsausschuss sollte die Vertragsbedingungen von Mitarbeiterverträgen und alle anderen Vereinbarungen oder Verträge mit Mitgliedern der beaufsichtigten Gruppe von Spitzenmanagern vollständig und klar beschreiben und erläutern, warum die Verträge nach Ansicht des Vergütungsausschusses im besten Interesse der Aktionäre abgeschlossen wurden.

5.12f Tabellarische Offenlegung: Der Vergütungsausschuss sollte eine tabellarische Offenlegung der an die einzelnen Mitglieder der beaufsichtigten Gruppe von Spitzenmanagern zahlbaren Geldsummen einschließlich Bruttohochberechnungen und aller zugehörigen Steuern, die vom Unternehmen zu zahlen sind, vornehmen und dabei alle möglichen durch die Verträge abgedeckten Szenarien wie Eigentümerwechsel, Todesfall/Arbeitsunfähigkeit, Vertragsaufhebung mit oder ohne Grund und Vertragsrücktritt berücksichtigen.

5.12g Prompte Offenlegung: Neue Mitarbeiterverträge für Führungskräfte oder Änderungen an bestehenden Verträgen sollten unverzüglich in 8-K-Einreichungen und dann in nachfolgenden 10-Q-Einreichungen offen gelegt werden.

5.12h Billigung durch Aktionäre: Aktionäre sollten alle Mitarbeiterverträge, Nebenabreden oder andere Vereinbarungen bezüglich Trennungsabfindungen, Abfindungen bei Eigentümerwechsel oder andere Sonderleistungen an Führungskräfte, die 2,99mal die durchschnittliche jährliche Vergütung zuzüglich der jährlichen Sonderleistungen der vergangenen drei Jahre überschreitet, genehmigen müssen.

5.13 Ruhestandsregelungen: Entgeltumwandlungspläne, zusätzliche Management-Pensionierungspläne, Ruhestandspakete und andere Ruhestandsregelungen für hochbezahlte Führungskräfte können zu versteckten und übermäßigen Vorteilen führen. Der CII ist der Ansicht, dass besondere Ruhestandsregelungen, einschließlich solcher, an denen Mitarbeiter teilnehmen können, deren Vergütung die IRS-Obergrenzen überschreitet, im Einklang mit Ruhestandsregelungen stehen müssen, die der Mitarbeiterschaft allgemein angeboten werden, und eine angemessene Höhe aufweisen sollten.

5.13a Pensionierungspläne des Typs SERP (Supplemental Executive Retirement Plans): Pensionierungspläne des Typs SERP sollten eine Erweiterung der Pensionierungspläne darstellen, die anderen Mitarbeitern angeboten werden. Sie sollten keine Sonderkonditionen enthalten, etwa Verzinsungen über den marktüblichen Werten oder Gutschreibungen für Dienstjahre jenseits der Altersgrenze, die nicht auch in den Pensionierungsplänen der anderen Mitarbeiter enthalten sind. Leistungen wie Aktien oder Aktienoptionen, jährliche und langfristige wertorientierte Managementvergütungen und andere Vergütungen, die den gewöhnlichen Mitarbeitern nicht zugute kommen und bei der Berechnung der Rentenhöhen für andere Mitarbeiter nicht einbezogen werden, sollten auch nicht bei der Festsetzungen von Leistungen entsprechend Pensionierungsplänen des Typs SERP berücksichtigt werden.

5.13b Entgeltumwandlungspläne: Investmentalternativen, die Führungskräften im Rahmen von Entgeltumwandlungsplänen angeboten werden, sollten denen entsprechen, die anderen Mitarbeitern im Rahmen breiter angelegter Umwandlungspläne angeboten werden. Auf

Entgeltumwandlungspläne für Führungskräfte sollten keine Kapitaleinkünfte über den marktüblichen Werten gezahlt werden, und Führungskräfte sollten keine zusätzlichen Anreize („Sweeteners“) erhalten, Barzahlungen in Firmenaktien umzuwandeln.

5.13c Ruhestands-Sperrfristen: Für Führungskräften sollte bis drei Jahre nach ihrer Pensionierung eine Sperrfrist gelten, in der sie ihre Aktienoptionen nicht ausüben können.

5.13d Zusätzliche Pensionsbezüge: Führungskräfte sollten nach ihrer Pensionierung keinen Anspruch mehr auf zusätzliche geldwerte Firmenleistungen – etwa Firmenwohnungen, Firmenwagen, Nutzung des Firmenflugzeugs, finanzielle Absicherung – oder sonstige Sonderleistungen haben. Führungskräfte sind hochbezahlte Manager, die selbst in der Lage sein sollten, ihren Ruhestand finanziell abzusichern.

5.13e Transparenz: Die Bestimmungen für alle Entgeltumwandlungspläne, Pensionierungspläne, SERPs oder sonstige Pläne für die beaufsichtigte Gruppe von Spitzenmanagern sollten vollständig und in verständlicher Sprache zusammen mit etwaigen zusätzlichen geldwerten Firmenleistungen oder Sonderzahlungen, in deren Genuss Führungskräfte nach ihrer Pensionierung kommen, offen gelegt werden.

5.13f Tabellarische Offenlegung: Es sollte eine tabellarische Offenlegung der an die einzelnen Mitglieder der beaufsichtigten Gruppe von Spitzenmanagern zahlbaren Geldsummen für Pensionierungspläne, SERPs oder sonstige Pläne zusammen mit den entsprechenden Geldsummen für etwaige zusätzliche geldwerte Firmenleistungen oder Sonderzahlungen, in deren Genuss Führungskräfte nach ihrer Pensionierung kommen, vorgenommen werden.

5.14 Aktieneigentum

5.14a Obligatorisches Eigentum: Führungskräfte und Verwaltungsräte sollen nach einem angemessenen Zeitraum eine größere Menge an Stammaktien des Unternehmens besitzen. Für Führungskräfte sollte es obligatorisch sein, Aktien – einschließlich nicht ausgeübter Optionen und Anwartschaftsaktien – im Gegenwert eines Mehrfachen ihrer Vergütung zu besitzen, je nach Position im Unternehmen (z. B. im Gegenwert des doppelten Gehalts für Führungskräfte der mittleren Ebene und bis zum sechsfachen des Gehalts beim CEO).

5.14b Aktienverkauf: Leitende Angestellte dürfen Ihre Aktien nur bei vorangekündigten 10b5-1 Programmverkäufen oder nach mindestens 30-tägiger Vorankündigung des Aktienverkaufs abstoßen. 10b5-1 Programmoptionen, Nachträge, Kündigungen und Transaktionen müssen sofort offengelegt werden und die Unternehmensvorstände, die 10b5-1 Pläne verwenden sollen folgendes tun: (1) Richtlinien annehmen, die Planpraktiken abdecken, (2) Plantransaktionen regelmäßig überwachen und (3) gewährleisten, dass die Unternehmensrichtlinien die Nutzung des Plans in Zusammenhang mit den Richtlinien oder Anforderungen für Hedging, Holding und Eigentum ansprechen.

5.14c Ruhestands-Haltefristen: Für Führungskräfte sollte es obligatorisch sein, die Mindesthaltefristen für Aktien bis mindestens sechs Monate nach dem Ausscheiden aus dem Unternehmen weiter einzuhalten.

5.14d Transparenz: Unternehmen sollten Regelung zum obligatorischen Halten von Eigentum sowie Fälle, in denen die Mitglieder der beaufsichtigten Gruppe von Spitzenmanagern diese Regelungen nicht einhalten, offen legen.

6. Vergütung von Verwaltungsräten

6.1 Einführung

6.2 Rolle des Vergütungsausschusses bei der Vergütung von Verwaltungsräten

6.3 Grundpauschale

6.4 Aktienprogramme

6.5 Leistungsorientierte Vergütung

Globale Grundprinzipien der verantwortlichen Unternehmensführung

6.6 Zusätzliche geldwerte Firmenleistungen

6.7 Repricing- und Aktientauschprogramme

6.8 Mitarbeiterverträge, Trennungsabfindungen und Abfindungen bei Eigentümerwechsel

6.9 Ruhestandsregelungen

6.10 Gewinnherausgabe

6.1 Einführung: Angesichts der zentralen Wichtigkeit der den Verwaltungsräten zukommenden Verantwortlichkeiten erwartet der CII, dass nicht zur Mitarbeiterschaft gehörende Verwaltungsräte ihren Verwaltungsratspflichten einen wesentlichen Teil ihrer Zeit widmen.

Der CII ist der Ansicht, dass sich die Richtlinien für die Vergütung der Verwaltungsräte fundamental von denen der Führungskräfte unterscheiden sollten. Der CII unterstützt Richtlinien für die Vergütung von Verwaltungsräten, bei denen die folgenden Ziele verfolgt werden: (1) Anwerben qualifizierter Kandidaten, (2) langfristige Bindung qualifizierter Verwaltungsräte, (3) Koordinierung der Interessen der Verwaltungsräte mit denen der langfristigen Eigner des Unternehmens und (4) vollständige Offenlegung aller Komponenten der Vergütung von Verwaltungsräten, einschließlich der zugehörigen Grundprinzipien und aller Formen der Vergütung, gegenüber den Aktionären.

Um diese Ziele zu erreichen, sollte die Vergütung von Verwaltungsräten ausschließlich aus einer Kombination von Geldvorauszahlungen (*retainer*) und Aktienprogrammen bestehen. Der Grundpfeiler der Vergütung von Verwaltungsräten sollte eine gemeinsame Ausrichtung der Interessen sein, die dadurch erreicht wird, dass jeder einzelne Verwaltungsrat einen beträchtlichen Anteil am Aktienkapital des Unternehmens hält. Der CII ist der Ansicht, dass Aktien, die mit dem eigenen Kapital erworben werden, diese gemeinsame Ausrichtung der Interessen am besten gewährleisten. Allerdings können Vergütungspläne weitere Maßnahmen enthalten, um eine langfristige Bindung von Aktienanteilen durch Aktienprogramme, lange Sperrfristen und Erwerbsverpflichtungen zu erreichen.

Der CII ist der Ansicht, dass Unternehmen innerhalb gewisser allgemein formulierter Richtlinien bei der Aufstellung und Implementierung von Vergütungsplänen für Verwaltungsräte flexibel ihre jeweiligen Bedürfnisse erfüllen sollten. Um diese Flexibilität zu unterstützen, benötigen Investoren eine vollständige und verständliche Offenlegung der Grundprinzipien der Vergütungspläne ebenso wie die Daten bezüglich der tatsächlich gezahlten Vergütungen. Ohne diese vollständige Offenlegung ist es vergleichsweise schwierig, das Vertrauen und die Unterstützung von Investoren für Vergütungspläne zu gewinnen, was sowohl für die Vergütung von Verwaltungsräten als auch für die von Führungskräften gilt.

Obwohl die Vergütung von nicht zur Mitarbeiterschaft gehörenden Verwaltungsräten in der Regel keine große Auswirkungen auf die Unternehmensbilanz hat und im Vergleich zur Vergütung von Führungskräften relativ niedrig ist, ist der CII der Ansicht, dass die Vergütung von Verwaltungsräten zu den wichtigen Bestandteilen einer verantwortlichen Unternehmensführung gehört. Da die Vergütung von Verwaltungsräten vom Verwaltungsrat selbst festgelegt wird und dadurch ein inhärentes Potenzial von Interessenskonflikten aufweist, muss sorgfältig jeder Anschein von Ungebührlichkeit vermieden werden. Unternehmen sollten der Behandlung solcher Konflikte besondere Aufmerksamkeit widmen.

6.2 Rolle des Vergütungsausschusses bei der Vergütung von Verwaltungsräten: Der Vergütungsausschuss (oder ein anderer Ausschuss, der sich ausschließlich aus unabhängigen Verwaltungsräten zusammensetzt) ist verantwortlich für die Strukturierung der Vergütung von Verwaltungsräten, vorbehaltlich der Genehmigung durch alle unabhängigen Verwaltungsräte, um eine Abstimmung mit den langfristigen Interessen der Aktionäre zu gewährleisten. Der einzigartige Umstand, dass Verwaltungsräte die Höhe ihrer eigenen Vergütung festlegen können, bedingt eine Betonung der Wichtigkeit der folgenden Methoden:

6.2a Überprüfung der Gesamtvergütung: Der Vergütungsausschuss sollte alle Komponenten der Vergütung von Verwaltungsräten verstehen und bewerten und eine jährliche Überprüfung der Gesamtvergütung durchführen, die den einzelnen Verwaltungsräten u. U. zu zahlen ist.

6.2b Externe Beratung: Der CII ist der Ansicht, dass der Vergütungsausschuss berechtigt sein sollte, bei der Ausarbeitung von Vergütungsplänen für Verwaltungsräte externe Beratungsleistungen heranzuziehen. Falls das Vergütungsplänen bereits einen externen Berater einsetzt, sollten immer noch andere externe Vergütungsberater oder je nach Bedürfnissen andere externe Beratungsleistungen herangezogen werden, um die Strukturierung und Höhe der Vergütung von Verwaltungsräten zu bewerten. Eine verständliche Zusammenfassung der Beratungsleistungen des externen Vergütungsberaters sollte in den jährlichen Stimmmaterialien enthalten sein. Der Vergütungsausschuss sollte alle Fälle offen legen, in denen der externe Berater (vom Ausschuss) auch für Beratungen zur Vergütung von Führungskräften herangezogen wird. Unter keinen Umständen sollte der Ausschuss einen externen Berater für die Vergütung von Verwaltungsräten oder Führungskräften anwerben, der auch die Unternehmensführung berät.

6.2c Tabellarische Offenlegung: Die jährlichen Stimmmaterialien sollten eine Tabelle enthalten, in deren Spalten die Komponenten der Vergütung aufgeführt sind, die jedem Verwaltungsrat im vorangegangenen Jahr gezahlt wurden. In der Tabelle sollte außerdem eine Spalte enthalten sein, in welcher der Gesamtwert, einschließlich des aktuellen Werts von Aktienpaketen, der jährlichen Vergütung für jeden einzelnen Verwaltungsrat und andere diesbezügliche Informationen aufgeführt werden. In der Tabelle sollte außerdem die Anzahl der Verwaltungsrats- und Ausschusssitzungen aufgeführt werden, bei denen der jeweilige Verwaltungsrat anwesend war.

6.2d Bericht des Vergütungsausschusses: Im Rahmen der Offenlegung der jährlichen Vergütung von Verwaltungsräten in den jährlichen Stimmmaterialien sollten auch die Grundprinzipien der Vergütung von Verwaltungsräten und die Methoden für die Festlegung von deren Höhe erläutert werden. Die Ursachen für Änderungen in den Vergütungsprogrammen für Verwaltungsräte sollten in verständlicher Sprache erklärt werden. Vergleichsgruppenwerte, die für die Festlegung der Höhe der Vergütung von Verwaltungsräten herangezogen werden, sollten vollständig offen gelegt werden, einschließlich gegebenenfalls der Unterschiede zu den Vergleichsgruppenwerten, die bei der Vergütung von Führungskräften herangezogen wurden. Der CII erkennt zwar die Wichtigkeit von Vergleichsgruppenanalysen an, sie sollten aber keinesfalls der einzige Beweggrund für eine immer weitere Erhöhung der Vergütung darstellen. Stattdessen sollten Vergütungsprogramme immer auf die jeweiligen Umstände eines Unternehmens ausgerichtet sein. In dem Bericht sollte aufgeführt werden, bei wie vielen Ausschusssitzungen die Vergütung von Verwaltungsräten besprochen wurde.

6.3 Grundpauschale

6.3a Höhe der jährlichen Grundpauschale: Die jährliche Grundpauschale sollte die einzige Form von Geldvergütung für die nicht zur Mitarbeiterschaft gehörenden Verwaltungsräte darstellen. Idealerweise sollte sie eine Höhe aufweisen, bei der die von einem Verwaltungsrat erwarteten Pflichten, einschließlich der Teilnahme an Sitzungen, die Vorbereitung auf Sitzungen und Besprechungen sowie ein angemessener Aufwand an Besuchen von Standorten und Betriebseinrichtungen (zu denen die routinemäßige Kommunikation mit einer Vielzahl verschiedener Mitarbeiter gehören sollte), angemessen berücksichtigt werden. Dem CII ist bewusst, dass die Höhe der Grundpauschale und des Aktienpakets in gewisser Hinsicht auch die Erfahrung und Führungsqualitäten des jeweiligen Verwaltungsrats widerspiegeln müssen. Die Höhe der Grundpauschale kann auch dahingehend differenziert werden, dass von bestimmten nicht zur Mitarbeiterschaft gehörenden Verwaltungsräten, möglicherweise einschließlich unabhängiger Verwaltungsratsvorsitzender, unabhängiger Haupt-Verwaltungsräte (Lead Directors), Ausschussvorsitzender oder Mitglieder bestimmter Ausschüsse, erwartet werden kann, dass sie mehr Zeit für ihre Verwaltungsratsaktivitäten aufwenden als andere Verwaltungsräte.

6.3b Vergütungen für Sitzungsteilnahmen: Der CII befürwortet keine besonderen Vergütungen für Sitzungsteilnahmen – ob für Verwaltungsrats- oder Ausschusssitzungen –, da es sich hierbei um die grundlegenden Pflichten von Verwaltungsräten handelt.

6.3c Richtlinie für Anwesenheit von Verwaltungsräten: Der Verwaltungsrat sollte eine eindeutig formulierte Richtlinie hinsichtlich der Anwesenheitspflichten von Verwaltungsräten aufstellen. Falls der Vergütungsausschuss im Rahmen des Vergütungsprogramms für Verwaltungsräte finanzielle Nachteile im Falle von Nichtanwesenheit vorsieht (Verlust eines Teils der Grundpauschale oder des Aktienpakets), sollte solche Regelungen vollständig offen gelegt werden. Finanzielle Nachteile wegen mangelhafter Anwesenheit sind möglicherweise unter bestimmten Umständen angemessen, sollten aber nicht als Ersatz für die Bewertung von Anwesenheit, Engagement (für die Verwaltungsratspflichten aufgewandte Zeit) und Leistung als integraler Bestandteil der Beurteilung von Verwaltungsräten oder von Entscheidungen über deren Wiedernominierung dienen.

6.4 Aktienprogramme: Der CII ist der Ansicht, dass Aktienprogramme einen wichtigen Bestandteil der Vergütung von Verwaltungsräten darstellen sollten. Diese Werkzeuge sind vor allem geeignet, um optimal langfristigen Interessen zu dienen und eine Koordination mit den Interessen der Aktionäre zu bewirken. Um dieses Ziel zu erreichen, sollte der Meinung des CII zufolge zur Vergütung von Verwaltungsräten auch die Verpflichtung gehören, einen gewissen Mindestaktienanteil zu halten, für dessen Veräußerung gewisse Sperrfristen gelten sollten.

6.4a Sperrfristen für Aktienpakete: Neben der jährlichen Grundpauschale und zur Ausrichtung an den Interessen der Aktionäre sollten nicht zur Mitarbeiterschaft gehörende Verwaltungsräte Aktienzuteilungen oder aktienbezügliche Zuteilungen wie Phantomaktien oder Aktienoptionen erhalten. Für Aktienoptionspakete für nicht zur Mitarbeiterschaft gehörende Verwaltungsräte sollten keinerlei Sperrfristen gelten. Dies steht im diametralen Gegensatz zur CII-Richtlinie hinsichtlich der Vergütung von Führungskräften, der zufolge für Aktienoptionspakete leistungsorientierte Sperrfristen gelten sollten. Dieses Thema wird kontrovers diskutiert, aber der CII ist der Ansicht, dass die Vorteile der wegfallenden Sperrfristen die Komplikationen aufwiegen. Die offensichtlichsten Vorteile erwachsen aus dem Umstand, dass die Verwaltungsräte bei einer unmittelbaren Ausübung der Optionen ebenfalls zu Aktionären werden und dadurch besser deren Interessen vertreten können. Außerdem werden dadurch Unabhängigkeit und Objektivität für die Verwaltungsräte gewährleistet.

6.4b Obligatorisches Eigentum: Der CII ist der Ansicht, dass Verwaltungsräte Unternehmensaktien im Gegenwert von mindestens drei- bis vierfacher Höhe ihrer jährlichen Vergütung besitzen sollten. Dem CII ist allerdings bewusst, dass qualifizierte Verwaltungsräte zu Beginn ihrer Tätigkeit unter Umständen noch nicht die nötigen finanziellen Mittel besitzen, um diese Aktien in dieser Menge zu erwerben. Aus diesem Grund sollten Unternehmen je nach Bedarf entscheiden, ob sie eher Mindestanforderungen für das Eigentum an Unternehmensaktien stellen oder langfristige wertorientierte Vergütungsprogramme für den Erwerb solcher Aktien aufstellen. Die Entscheidung sollte einen wesentlichen Bestandteil der Grundprinzipien der Vergütung von Verwaltungsräten darstellen, die in den jährlichen Stimmunterlagen offen gelegt werden. Es ist angemessen, den Verwaltungsräten einen angemessenen Zeitraum zu gewähren, innerhalb dessen der obligatorische Erwerb von Aktien erfolgen muss.

6.4c Haltefristen: Unabhängig von der Pflicht zum Erwerb obligatorischen Aktieneigentums ist der CII der Ansicht, dass Unternehmen Haltefristen für die große Mehrheit der zugeteilten Aktien oder Aktienoptionen vorschreiben sollten. In diesen Richtlinien sollte festgelegt sein, dass Verwaltungsräte einen beträchtlichen Anteil (beispielsweise 80 %) ihrer Aktien oder Aktienoptionen halten müssen, bis sie aus dem Verwaltungsrat ausscheiden. Durch diese Richtlinien sollten außerdem alle Transaktionen oder Vereinbarungen verboten werden, durch welche Eigentümernutzen oder -risiken für einen Verwaltungsrat gemindert werden. Der CII ist der Ansicht, dass solche Transaktionen oder Vereinbarungen dazu führen könnten, dass die Verwaltungsräte nicht mehr ordnungsgemäß die Interessen der Aktionäre vertreten.

6.4d Verhältnis von Geldvergütung und Aktienpaketen: Der CII empfiehlt kein bestimmtes Verhältnis bei der Aufteilung zwischen Geldvergütung und Aktienpaketen. Vielmehr sind wir der Ansicht, dass jedes Unternehmen dieses Verhältnis je nach den besonderen Umständen gestalten sollte. Die Beweggründe für die jeweils in dieser Hinsicht getroffenen Entscheidungen stellen daher einen wesentlichen Bestandteil der Grundprinzipien der

Vergütung von Verwaltungsräten dar, die in den jährlichen Stimmmaterialien offen zu legen sind.

6.4e Transparenz: Der aktuelle Wert der Aktienpakete, die im vorangegangenen Jahr an die Verwaltungsräte gegangen sind, sowie Grundprinzipien und Methoden der Vergütung von Verwaltungsräten sollten vollständig in den jährlichen Stimmmaterialien offen gelegt werden.

6.4f Zustimmung der Aktionäre: Die derzeitigen Vorschriften für börsennotierte Unternehmen in den USA schreiben vor, dass Aktienprogramme und wesentliche Änderungen daran (mit bestimmten Ausnahmen) von den Aktionären genehmigt werden müssen. Der CII spricht sich ausdrücklich für dieses Konzept aus und rät Unternehmen, die bestehenden Regeln in Zweifelsfällen eher konservativ auszulegen. (Dies könnte beispielsweise wesentliche Änderungen am Programm nach sich ziehen.)

6.5 Leistungsorientierte Vergütung: Der CII empfiehlt bei der Vergütung von Führungskräften ausdrücklich die Bindung an das Erreichen von Leistungszielen, rät aber bei der Vergütung von Verwaltungsräten davon ab. Eine leistungsorientierte Vergütung von Verwaltungsräten hat potenziell extreme negative Auswirkungen auf die Rolle des Verwaltungsrats als unabhängigen Vertreter der Aktionärsinteressen.

6.6 Zusätzliche geldwerte Firmenleistungen: Abgesehen von Aufwandsentschädigungen für die Teilnahme an Sitzungen (etwa Flugreisekosten, Hotelunterkunft und Reise- bzw. Unfallversicherungskosten in beschränktem Umfang) sollten Verwaltungsräte nach Meinung des CII keine weiteren geldwerten Firmenleistungen erhalten. Kranken-, Lebens- und andere Formen von Versicherungen, entsprechende Zuwendungen für gemeinnützige Zwecke, finanzielle Absicherung, Nutzung von Dienstwägen und andere ähnliche geldwerten Firmenleistungen sind Vorteile, die Mitarbeitern des Unternehmens vorbehalten bleiben sollten. Der CII ist der Ansicht, dass Zuwendungen für gemeinnützige Zwecke einen unnötigen geldwerten Vorteil darstellen; Verwaltungsräte, die posthume Stiftungen von Geldern durchführen möchten, sollten dies im Rahmen ihrer Erbplanung tun. Unregelmäßige Geschenke in Form kleiner Aufmerksamkeiten sind nicht als zusätzliche geldwerte Firmenleistungen zu betrachten.

6.7 Repricing- und Aktientauschprogramme: Der CII ist der Ansicht, dass Verwaltungsräte unter keinen Umständen an Repricing- und Aktientauschprogrammen teilnehmen sollten.

6.8 Mitarbeiterverträge, Trennungsabfindungen und Abfindungen bei Eigentümerwechsel: Nicht zur Mitarbeiterschaft gehörende Verwaltungsräte sollten unter keinen Umständen Trennungsabfindungen oder Abfindungen bei Eigentümerwechsel erhalten.

6.9 Ruhestandsregelungen

6.9a Zusätzliche Pensionsbezüge: Da nicht zur Mitarbeiterschaft gehörende Verwaltungsräte die Interessen der Aktionäre vertreten sollen und nicht die der Belegschaft, sollten sie im Ruhestand nicht in den Genuss zusätzlicher Pensionsbezüge wie etwa von leistungsorientierten Pensionsplänen oder Umwandlungsplänen kommen. Sie sollten außerdem im Ruhestand keinerlei zusätzlichen geldwerten Firmenleistungen erhalten.

6.9b Entgeltumwandlungspläne: Der CII hat keine Einwände dagegen, dass Verwaltungsräte Geldzahlungen über einen Entgeltumwandlungsplan für Verwaltungsräte in Aktienbesitz umwandeln. Der CII ist allerdings der Ansicht, dass solche Investmentalternativen, die im Rahmen von Entgeltumwandlungsplänen angeboten werden, sollten denen entsprechen, die den Mitarbeitern im Rahmen breiter angelegter Umwandlungspläne angeboten werden. Nicht zur Mitarbeiterschaft gehörende Verwaltungsräte sollten keine zusätzlichen Anreize („Sweeteners“) erhalten, Barzahlungen in Firmenaktien umzuwandeln.

6.10 Gewinnherausgabe: Verwaltungsräte sollten verpflichtet werden, ihre Vergütung an das Unternehmen zurückzuzahlen, sofern rechtswidriges Handeln oder eine Verletzung der Treuhänderpflichten unter Beteiligung des jeweiligen Verwaltungsrats vorliegt.

7. Definition von unabhängigen Verwaltungsräten

7.1 Einführung

7.2 Grundlegende Definition eines unabhängigen Verwaltungsrats

7.3 Richtlinien für die Bestimmung der Unabhängigkeit von Verwaltungsräten

7.1 Einführung: Die Mitglieder des Council of Institutional Investors sind der Ansicht, dass die Aufstellung einer eng gefassten Definition der Unabhängigkeit von Verwaltungsratsmitgliedern (gekoppelt mit einer Richtlinie, in der festgelegt wird, dass diese Definition auf mindestens zwei Drittel der Verwaltungsräte und alle Mitglieder der Revisions-, Vergütungs- und Nominierungsausschüsse zutreffen sollte) aus den folgenden Gründen im langfristigen finanziellen Interesse des Unternehmens ebenso wie aller Aktionäre liegt:

- Unabhängige Verwaltungsratsmitglieder sind von kritischer Bedeutung für die Funktionsfähigkeit des Verwaltungsrats.
- Bestimmte klar definierbare Beziehungen stellen eine Gefährdung der uneingeschränkten Unabhängigkeit eines Verwaltungsratsmitglieds in so vielen Fällen dar, dass sie ausdrücklich genannt werden sollten.
- Die Auswirkungen eines Interessenkonflikts bei einem Verwaltungsratsmitglied sind in der Regel weder von den Aktionären noch von den anderen Verwaltungsräten eindeutig zu erkennen.
- Zwar werden durch die Anwendung *jedweder* Definition von Unabhängigkeit auf den gesamten Verwaltungsrat einige der Verwaltungsratsmitglieder mit Sicherheit falsch kategorisiert, aber dieses Risiko ist so gering, dass es vom potenziellen Nutzen mehr als aufgewogen wird.

Den CII-Mitgliedern ist bewusst, dass sich unabhängige Verwaltungsräte nicht unbedingt durch klar definierbare Qualitäten von nicht unabhängigen Verwaltungsräten unterscheiden. Infolgedessen gibt es keine einzelne Regel, durch die sich unabhängige Verwaltungsräte klar beschreiben oder unterscheiden ließen. Allerdings hängt die Unabhängigkeit eines Verwaltungsratsmitglieds von allen Beziehungen ab, die er unterhält, einschließlich der Beziehungen zu anderen Verwaltungsratsmitgliedern, die eine negative Beeinflussung der Objektivität des Verwaltungsratsmitglieds und seiner Loyalität den Aktionären gegenüber nach sich ziehen können. Es obliegt der Verantwortung der Verwaltungsräte, alle Tatsachen und Umstände zu berücksichtigen, um die Frage zu beantworten, ob ein Verwaltungsrat als unabhängig betrachtet werden kann.

Die CII-Mitglieder haben sich auf die folgende grundlegende Definition eines unabhängigen Verwaltungsrats geeinigt:

7.2 Grundlegende Definition eines unabhängigen Verwaltungsrats: Ein unabhängiger Verwaltungsrat ist jemand, dessen einzige nicht-triviale berufliche, familiäre oder finanzielle Beziehung zum Unternehmen, dessen Verwaltungsratsvorsitzenden, CEO oder anderen Mitgliedern der Unternehmensführung in seinem Amt als Verwaltungsrat besteht. So einfach wie möglich ausgedrückt handelt es sich bei einem unabhängigen Verwaltungsrat um eine jemanden, dessen Amt als Verwaltungsrat seine einzige Beziehung zum Unternehmen darstellt.

7.3 Richtlinien für die Bestimmung der Unabhängigkeit von Verwaltungsräten: Die folgenden Erläuterungen werden aufgeführt, um zusätzliche Klarheit und Anleitung bei der Interpretation der angegebenen Beziehungen zu liefern. Ein Verwaltungsrat unter den folgenden Umständen nicht als unabhängig betrachtet werden:

7.3a Wenn er oder ein Verwandter als Mitarbeiter bei der Gesellschaft angestellt ist oder bei einem angeschlossenen Unternehmen als Mitarbeiter oder in der Firmenleitung angestellt ist bzw. einer der genannten Fälle in den vergangenen fünf Jahren zutreffend war.

HINWEISE: Ein „angeschlossenes Unternehmen“ wird dadurch definiert, dass allein oder im Zusammenwirken mit mehreren anderen Parteien mindestens 20 Prozent der Eigentümer- oder Aktienstimmrechte an diesem Unternehmen gehalten werden (oder umgekehrt), sofern nicht ein anderer allein oder im Zusammenwirken mit mehreren anderen Parteien einen größeren Anteil an den Eigentümer- oder Aktienstimmrechten an diesem Unternehmen hält. Für die Zwecke des vorliegenden Dokuments fallen Joint-Venture-Partner und offene Handelsgesellschaften unter die Definition eines „angeschlossenen Unternehmens“, und sowohl die Führungskräfte als auch die Mitarbeiter von Joint-Venture-Partner und offenen Handelsgesellschaften sind von der Regelung betroffen. Ein Tochterunternehmen ist ein angeschlossenes Unternehmen, wenn mindestens 20 Prozent daran von der Gesellschaft gehalten werden.

Zu den angeschlossenen Unternehmen gehören auch Vorgängerunternehmen. Ein „Vorgängerunternehmen“ ist ein Unternehmen, das innerhalb der vergangenen fünf Jahre bei einer Fusion ebenbürtiger Unternehmen („Merger of Equals“) in der Gesellschaft aufgegangen ist oder eine Partei, die bei einer solchen Fusion mehr als 50 Prozent des Umsatzes oder Kapitals der Gesellschaft innehatte.

Zu den Verwandten zählen Ehegatten, Eltern, Kinder, Stiefkinder, Geschwister, Schwiegereltern, Schwiegerkinder, Schwägerinnen und Schwäger, Tanten, Onkel, Nichten, Neffen sowie Cousins und Cousinen ersten Grades und alle Personen, die in einem gemeinsamen Haushalt mit dem Verwaltungsrat leben.

7.3b Wenn er oder ein Verwandter als Mitarbeiter oder in der Firmenleitung bei einem Unternehmen angestellt ist bzw. **mehr als 20 Prozent Anteile** an diesem Unternehmen hält, das bezahlte Beratungsleistungen für die Gesellschaft oder angeschlossene Unternehmen oder Beratungsleistungen für eine Führungskraft der Gesellschaft in Höhe von mehr als \$50.000 durchführt bzw. einer der genannten Fälle in den vergangenen fünf Jahren zutreffend war.

HINWEISE: Zu externen Beratern gehören unter anderem Rechtsberater, Buchprüfer, Buchhalter, Versicherungsunternehmen und Handels- bzw. Investmentbanken. Für die Zwecke des vorliegenden Dokuments gilt eine Person, die als „Berater“ oder „Consultant“ für ein Unternehmen arbeitet, als dessen Mitarbeiter.

Der Begriff Führungskraft umfasst die Leiter der Unternehmensführung sowie der Betriebs-, Finanz-, Rechts- und Buchhaltungsabteilungen einer Gesellschaft. In diese Kategorie fallen außerdem Firmenchefs, Finanzdirektoren, Geschäftsführer, Revisoren oder deren Vertreter, sofern sie die Leitung einer der wesentlichen Geschäftseinheiten, -abteilungen oder -funktionen der Gesellschaft (etwa Vertrieb, Verwaltung oder Finanzen) innehaben oder einen wesentlichen Einfluss auf die Geschäftsentscheidungen der Gesellschaft haben.

7.3c Wenn er oder ein Verwandter als Mitarbeiter bei einem Dritten angestellt ist bzw. mehr als fünf Prozent Anteile an diesem Dritten hält, das Zahlungen an die Gesellschaft leistet oder von dieser erhält, bzw. einer der genannten Fälle in den vergangenen fünf Jahren zutreffend war **und gleichzeitig: (i) entweder solche Zahlungen mindestens ein Prozent der konsolidierten Bruttoerlöse der Gesellschaft in einem beliebigen Geschäftsjahr betragen oder (ii) dieser Dritte ein Schuldner oder Gläubiger der Gesellschaft ist und der geschuldete Betrag ein Prozent des Kapitals der Gesellschaft oder des Dritten übersteigt.** Eigentum versteht sich hierbei als Nießbrauchberechtigung oder Bucheigentum, nicht als Treuhandeigentum.

7.3d Wenn er oder ein Verwandter einen persönlichen Vertrag mit der Gesellschaft, deren Führungskräften oder einem angeschlossenen Unternehmen abgeschlossen hat, der den Empfang oder die Zahlung von mehr als \$50.000 zur Folge hat, bzw. einer der genannten Fälle in den vergangenen fünf Jahren zutreffend war;

HINWEISE: Die CII-Mitglieder sind der Ansicht, dass selbst kleinere persönliche Verträge unabhängig von ihrer Formulierung eine Bedrohung der Unabhängigkeit eines

Verwaltungsratsmitglieds bedeuten. Dazu gehört jede Art von Vereinbarung, der zufolge das Verwaltungsratsmitglied der Gesellschaft Geld zu (aus der Sicht des Verwaltungsratsmitglieds) besseren als den üblichen Bedingungen für normale Kunden leiht oder von ihr leiht – selbst wenn im Zusammenhang mit dieser Beziehungen keine weiteren Leistungen von dem Verwaltungsratsmitglied erbracht werden müssen.

7.3e Wenn er oder ein Verwandter als Mitarbeiter oder in der Leitung bei einer Stiftung, Universität oder anderen gemeinnützigen Organisation tätig ist, die erhebliche Zuwendungen oder Schenkungen von der Gesellschaft, einem der angeschlossenen Unternehmen oder den Führungskräften der Gesellschaft erhält oder er oder ein Verwandter *direkter* Nutznießer *jedweder* Art von Spenden an eine solche Organisation ist bzw. einer der genannten Fälle in den vergangenen fünf Jahren zutreffend war;

HINWEISE: Unter „erheblichen Zuwendungen oder Schenkungen“ sind Beträge über \$100.000 oder ein Prozent der jährlich gesammelten Gesamtspenden zu verstehen (der niedrigere Betrag trifft zu).

7.3f Wenn er oder ein Verwandter ein Überkreuzmandat wahrnimmt, d. h. der CEO oder andere Mitarbeiter der Gesellschaft sitzen im Verwaltungsrat einer Drittorganisation (kommerzieller oder gemeinnütziger Art) sitzt, deren Mitarbeiter der betreffende Verwaltungsrat bzw. **dessen Verwandter** ist, bzw. wenn einer der genannten Fälle in den vergangenen fünf Jahren zutreffend war.

7.3g Wenn er einen Verwandten hat, der als Mitarbeiter oder Verwaltungsrat oder Eigener eines mehr als fünfprozentigen Anteils mit einem Drittunternehmen verbunden ist, das ein bedeutender Konkurrent der Gesellschaft ist; oder

7.3h Wenn er Vertragspartei bei einem Stimmbindungs-, Syndikats- oder Treuhandvertrag ist, dessen Bestimmungen zufolge seine Entscheidungsgewalt der Unternehmensführung übertragen wird, es sei denn, es ginge um ein vollständig offen gelegtes und stark eingeschränktes Stimmabkommen, wie es beispielsweise zwischen Risikokapitalgebern und Unternehmensführungen hinsichtlich der Verwaltungsratssitze für den Risikokapitalgeber üblich ist.

Vorstehend werden die Beziehungen zwischen den Verwaltungsräten und der Gesellschaft beschrieben. Der CII ist weiterhin der Ansicht, dass auch die Beziehungen zwischen Verwaltungsräten, die im selben Verwaltungsrat tätig sind, betrachtet werden sollten, da durch solche Beziehungen die Unabhängigkeit der Verwaltungsräte gefährdet sein kann. Die Fähigkeit eines Verwaltungsrats, objektiv im besten Interesse der Aktionäre zu handeln, ist von äußerst wichtiger Bedeutung, und Beziehungen zwischen Verwaltungsräten, die nicht im Rahmen ihrer Tätigkeit für die Gesellschaft stattfinden, können ein solche Objektivität gefährden und zur Entstehung von unzulässigen Absprachen bei der Stimmabgabe führen. Daher müssen die Mitglieder des Verwaltungsrats ihre sämtlichen Beziehungen untereinander unter dem Aspekt beurteilen, ob dadurch der Status der Unabhängigkeit gefährdet ist. Der Verwaltungsrat muss solche Beziehungen mit der Umsicht, dem Geschick und der Sorgfalt, die von einem ordentlichen Kaufmann unter diesen Umständen zu erwarten wären, untersuchen und beurteilen.
(letzte Fassung vom 18.09.2007)

DEFINITION EINES UNABHÄNGIGEN VERWALTUNGSRATS

„Unabhängiger Verwaltungsrat“ bezieht sich auf einen Verwaltungsrat der:

- Derzeit nicht, oder auch nicht innerhalb der letzten fünf Jahre³³, in einer leitenden Funktion im Unternehmen tätig war.
- Nicht mehr als \$50,000³⁴ in direkter Vergütung seitens des Unternehmens für jeder 12-monatigen Dauer innerhalb der letzten drei³⁵ Jahre erhalten hat, bezogen auf:
 - i. Verwaltungsrats- und Ausschussentgelte einschließlich Rückerstattung von Spesen.
 - ii. Zahlungen ausschließlich aus den Investitionen in die Sicherheit des Unternehmens.
- Nicht an ein Unternehmen angegliedert ist, das Ratgeber oder Berater des Unternehmens oder einem Mitglied des gehobenen Managements des Unternehmens in einer 12-monatigen Dauer innerhalb der letzten drei Jahre ist, das mehr als \$50,000 vom Unternehmen erhalten hat.
- Gegenwärtig nicht in einem Unternehmen (Kunde oder Lieferant) beschäftigt ist, dass Bezahlungen ans Unternehmen entrichtet oder vom Unternehmen erhalten hat, die eine Höhe von \$200,000³⁶ oder 2%³⁷ der konsolidierten Bruttoeinnahmen eines solchen Unternehmens übersteigen.
- Nicht an eine gemeinnützige Stelle (einschließlich Wohltätigkeitsorganisationen) angegliedert ist, die Beiträge vom Unternehmen erhalten, welche die Höhe von \$200,000 oder 2% der konsolidierten Bruttoeinnahmen des Beziehers für das Jahr übersteigen.
- Nicht Teil eines Überkreuzmandats in welchen der Geschäftsführer oder andere Mitarbeiter des Unternehmens im Rat eines anderen Unternehmens, in welchem der Verwaltungsrat beschäftigt ist, tätig ist.
- Nicht eine der oben beschriebenen Beziehungen mit irgendeiner Dach- oder Tochtergesellschaft des Unternehmens hat.
- Nicht Mitglied der unmittelbaren Familie³⁸ einer Person beschrieben in Anhang A ist.

³³ 5-jährige Sperreperioden gemäß dem Council of Institutional Investors 2006 Unabhängigkeitsstandards für Verwaltungsräte.

³⁴ \$50,000 Schwellenwert ist in Übereinstimmung mit dem Council of Institutional Investors 2006 Unabhängigkeitsstandards für Verwaltungsräte.

³⁵ 3-jährige Sperrperioden in Übereinstimmung mit New York Stock Exchange and Nasdaq 2006 Unabhängigkeitsstandards für Verwaltungsräte.

³⁶ \$200,000 Schwellenwert in Übereinstimmung mit dem Nasdaq 2006 Unabhängigkeitsstandards für Verwaltungsräte.

³⁷ 2% Schwellenwerte in Übereinstimmung mit dem New York Stock Exchange Unabhängigkeitsstandards für Verwaltungsräte.

³⁸ CalPERS definiert unmittelbare Familie in Übereinstimmung mit dem New York Stock Exchange: Ehepartner, Eltern, Kinder, Geschwister, Schwiegereltern, Schwäger oder Schwiegertöchter, und jeder der unter einem Dach mit einer der Personen lebt.

PFLICHTERKLÄRUNG DES UNABHÄNGIGEN VORSITZENDEN/FÜHRUNGSVERWALTUNGSRATS

Der unabhängige Vorstandsvorsitzende ist verantwortlich für die Koordinierung der Aktivitäten des Aufsichtsrats einschließlich, aber nicht beschränkt auf, folgend dargelegte Pflichten:

- Koordinierung des Zeitplans für Aufsichtsratssitzungen und Vorbereitung von Agenden für Aufsichtsratssitzungen und Vorstandsversammlungen der unabhängigen oder nicht im Management agierenden Mitglieder des Rats.
- Leiten von Aufsichtsratssitzungen zusätzlich zu den Vorstandsversammlungen der unabhängigen oder nicht im Management agierenden Mitglieder des Rats.
- Definition des Rahmens, der Qualität, Quantität und Zeitleiste des Informationsflusses zwischen dem Unternehmensmanagement und dem Rat, die für den Rat für die effektive und verantwortungsvolle Ausführung seiner Pflichten notwendig ist.
- Überwachung der Prozesse der Einstellung, Entlassung, Bewertung und Vergütung des Geschäftsführers.
- Genehmigung der Laufzeit für Berater, welche direkt dem Rat unterstehen.
- Beratungstätigkeit der unabhängigen Ratausschussvorsitzenden in der Erfüllung ihrer vorgesehenen Rollen und Verantwortlichkeiten gegenüber dem Rat.
- Vorstellungsgespräche, gemeinsam mit dem Vorsitzenden des Nominierungsausschusses, mit allen Ratskandidaten, und Empfehlungen für den Nominierungsausschuss und den Rat.
- Assistieren der Rats- und Unternehmensfunktionären in der Sicherstellung der Übereinstimmung mit und Umsetzung von den Governance Prinzipien des Unternehmens.
- Agiert als Hauptverbindungsstelle zwischen den unabhängigen Verwaltungsräten und dem Geschäftsführer in heiklen Fragen.
- Koordiniert die Leistungsbeurteilung des Geschäftsführers, des Rats und der einzelnen Verwaltungsräten.
- Empfiehlt dem gesamten Gremium die Mitglieder in verschiedenen Ratsausschüssen, als auch die Auswahl des Ausschussvorsitzenden.
- Steht für die Kommunikation mit Aktienbesitzern zur Verfügung.

Prinzipien für Verantwortliches Investieren

Die Prinzipien für Verantwortliches Investieren (PRI), eingeführt im April 2006, bieten einen Rahmen, in welchem Investitionsentscheidungen Umweltfragen, soziale Aspekte und Fragen der angemessenen Unternehmensführung (ESG) berücksichtigen. Die PRI waren eine Initiative des UN-Generalsekretärs und wurden von der UN-Umweltprogramm-Finanzinitiative (UNEP FI) und dem Globalen Pakt der UN koordiniert. Eine internationale Arbeitsgruppe mit 20 institutionellen Anlegern wurde durch eine 70-Personen Expertengruppe verschiedener Interessensvertretungen aus der Investitionsbranche, zwischenstaatlichen und staatlichen Organisation, Zivilgesellschaft und der Hochschule unterstützt. CalPERS ist einer der ursprünglichen Signataren.

Die Prinzipien

1. Wir beziehen ESG Fragen in die Investitionsanalyse und den Entscheidungsprozess mit ein.
2. Wir werden aktive Eigentümer und beziehen ESG Fragen in unsere Eigentumpolitik und -praktiken mit ein.
3. Wir streben nach angemessener Offenlegung von ESG Fragen bei Körperschaften in welche wir investieren.
4. Wir werden die Akzeptanz und Umsetzung dieser Prinzipien innerhalb der Investitionsbranche fördern.
5. Wir werden zusammen arbeiten, um die Effektivität in der Umsetzung der Prinzipien zu erhöhen.
6. Jeder von uns berichtet über unsere Aktivitäten und Fortschritte bezüglich der Umsetzung dieser Prinzipien.

Durch Unterzeichnung der Prinzipien, tragen wir als Investoren öffentlich zu deren Festsetzung und Umsetzung bei, wo vereinbar mit unseren treuhändischen Verantwortlichkeiten. Wir verpflichten uns weiters zur Evaluierung der Wirksamkeit und Verbesserung der Inhalte der Prinzipien im Zeitablauf. Wir vertreten die Überzeugung, dass dies unsere Fähigkeit, die Verpflichtungen gegenüber Anspruchsberechtigten zu erfüllen, verbessert als auch unsere Investitionsaktivitäten besser mit den weitgehenden Interessen der Gesellschaft verbindet.

Wir bestärken andere Investoren in der Übernahme dieser Prinzipien.

Zusätzliche Informationen sind unter www.unpri.org zu finden.

Die Global Sullivan Prinzipien

Die Präambel

Die Ziele der Global Sullivan Prinzipien sind die Unterstützung der wirtschaftlichen, sozialen und politische Gerechtigkeit von Unternehmen in deren Geschäftstätigkeiten, die Unterstützung der Menschenrechte und die Förderung von Chancengleichheit auf allen Beschäftigungsebenen, einschließlich Rassen- und Geschlechtervielfalt in exekutiven Ausschüssen und Gremien; das Training und die Förderung von benachteiligten Arbeitnehmern für technische, überwachende und leitende Gelegenheiten; und die Mithilfe zu größerer Toleranz und Verständnis unter den Völkern, wodurch die Lebensqualität für Gemeinden, Arbeitnehmern und Kinder mit Würde und Gleichheit verbessert wird.

Ich fordere alle Unternehmen ob groß oder klein in jedem Teil dieser Welt dazu auf diese Global Sullivan Prinzipien der sozialen Verantwortlichkeit von Unternehmen wann immer diese Arbeitsprozessen nachgehen zu unterstützen und zu befolgen.

Pastor Leon H. Sullivan

Die Prinzipien

Als ein Unternehmen, welches die Global Sullivan Prinzipien befürwortet, werden wir das Gesetz achten und als ein verantwortungsbewusstes Mitglied der Gesellschaft, werden wir diese Prinzipien mit Integrität übereinstimmend mit legitimen Interesse eines Wirtschaftsunternehmens anwenden. Wir werden Unternehmensgrundsätze, -verfahren, -schulungen und interne Berichtsstrukturen entwickeln und umsetzen um die Verpflichtung zu diesen Prinzipien innerhalb der gesamten Organisation zu sichern. Wir vertreten die Überzeugung, dass die Anwendung dieser Prinzipien zu einer größeren Toleranz und einem besseren Verständnis unter den Völkern beiträgt, und die Friedenskultur fördert.

Demgemäß werden wir:

- Die allgemeinen Menschenrechte, insbesondere der Beschäftigten, der örtlichen Gemeinwesen in denen wir uns bewegen und Parteien mit denen wir Geschäfte betreiben, unterstützen.
- Chancengleichheit für all unsere Angestellten auf allen Ebenen des Unternehmens hinsichtlich Fragen der Hautfarbe, Rasse, des Geschlechts, Alters, der Volkszugehörigkeit oder religiösen Überzeugen fördern und unsere Abläufe frei von inakzeptablen Arbeitsvorgängen wie Ausbeutung von Kindern, körperliche Züchtigung, Missbrauch von Frauen, Zwangsarbeit oder andere Formen der Ausbeutung, halten.
- Das Grundrecht der Vereinigungsfreiheit unserer Arbeitnehmer achten.
- Das Entgelt der Arbeitnehmer mindestens so ausrichten, dass sie ihre grundlegenden Bedürfnisse decken können und Möglichkeiten zur Weiterbildung ihrer Fähigkeiten und Fertigkeiten zur Verbesserung ihrer sozialen und wirtschaftlichen Chancen bieten.
- Einen sicheren und gesunden Arbeitsplatz bieten; menschliche Gesundheit und die Umwelt schützen; und nachhaltige Entwicklungen fördern.
- Lauteren Wettbewerb fördern, einschließlich der Achtung von geistigen und anderen Eigentumsrechten, und weder Bestechungen anbieten, zahlen noch akzeptieren.
- Mit Regierungen und Gemeinden, in welchen wir tätig sind, zusammenarbeiten um die Lebensqualität dieser Gemeinschaften – deren erzieherischen, kulturellen, wirtschaftlichen und sozialen Wohlergehen – zu verbessern und nach der Vorsehung von Schulungen und Gelegenheiten für Arbeitnehmer aus benachteiligten Verhältnissen streben.
- Die Anwendung dieser Prinzipien bei jenen die mit uns Geschäfte treiben zu fördern.

Wir werden in unserer Umsetzung dieser Prinzipien transparent agieren und Informationen bieten, welche unser Engagement für sie öffentlich zeigt.

United Nations Global Compact

Die 10 Prinzipien des globalen Pakts der Vereinten Nationen in den Bereichen Menschenrechte, Arbeitsrecht, Umweltschutz und Korruptionsbekämpfung genießen universale Zustimmung und stammen Auszugsweise von:

Die allgemeine Erklärung der Menschenrechte

The International Labour Organization's Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work

Die Rio-Erklärung über Umwelt und Entwicklung

Das Übereinkommen der Vereinten Nationen gegen Korruption

Der globale Pakt fordert Unternehmen auf, innerhalb ihres Einflussbereichs einen Satz von Kernwerten in den Bereichen Menschenrechte, Arbeitsstandards, Umweltschutz und Korruptionsbekämpfung anzunehmen, zu unterstützen und einzuhalten:

Menschenrechte

1. Prinzip: die international verkündeten Menschenrechte respektieren und ihre Einhaltung innerhalb ihrer Einflussosphäre fördern, und
2. Prinzip: sicherstellen, dass sie nicht bei Menschenrechtsverletzungen mitwirken.

Arbeitsstandards

3. Prinzip: Unternehmen sollen die Rechte ihrer Beschäftigten, sich gewerkschaftlich zu betätigen, respektieren sowie deren Recht auf Kollektivverhandlungen effektiv anerkennen,
4. Prinzip: alle Formen von Zwangsarbeit bzw. erzwungener Arbeit ausschließen,
5. Prinzip: an der Abschaffung von Kinderarbeit mitwirken und
6. Prinzip: jede Diskriminierung in Bezug auf Beschäftigung und Beruf ausschließen.

Umweltschutz

7. Prinzip: Unternehmen sollen eine vorsorgende Haltung gegenüber Umweltgefährdungen einnehmen,
8. Prinzip: Initiativen zur Förderung größeren Umweltbewusstseins ergreifen, und
9. Prinzip: die Entwicklung und die Verbreitung umweltfreundlicher Technologien ermutigen.

Korruptionsbekämpfung

10. Prinzip: Unternehmen sollen gegen alle Arten der Korruption eintreten, einschließlich Erpressung und Bestechung.

Globale Transparenzrichtlinien zu Klimarisiken

Während sich jede Branche und jedes Unternehmen im Ansatz der Offenlegung unterscheidet, ist die erfolgreichste, unternehmerische Offenlegung zum Klimarisiko transparent und legt deutlich die Hauptthesen und -methoden die verwendet werden dar. Unternehmen sollten Investitions- und Wertpapieranalysten direkt in die Offenlegung der Klimarisiken durch sowohl schriftliche Dokumente als auch Diskussionen einbeziehen.

Investoren erwarten, dass die Offenlegung der Klimarisiken ihnen die Möglichkeit bietet die Risiken und Möglichkeiten des Unternehmens zu analysieren und bestärken, dass die Offenlegung folgende Elemente enthalten sollte:

1. **Emissionen – Als wichtiger erster Schritt in der Einbeziehung der Klimarisiken, sollten Unternehmen ihre gesamten Treibhausgasemissionen offen legen. Investoren können diese Emissionsdaten verwenden um das Risiko, dass die Unternehmen aufgrund von Konfrontation mit künftigen Klimawandelregulationen tragen könnten, einzuschätzen.**

Insbesondere bekräftigen Investoren Unternehmen offen zu legen:

- Tatsächliche vergangene direkte und indirekte Emissionen seit 1990;
- Gegenwärtige direkte und indirekte Emissionen; und
- Schätzung der künftigen direkten und indirekten Treibhausgasemissionen durch deren Tätigkeiten, Elektrizitätsverbrauch und Produkte/Leistungen.³⁹

Investoren fordern Unternehmen dazu auf, ihre absoluten Emissionen unter Verwendung von weithin anerkannten internationalen Accounting Standards (Finanzberichterstattung) – Corporate Accounting und Reporting Standard (überarbeitete Auflage) des Treibhausgasprotokolls, entwickelt von dem „World Business Council for Sustainable Development“ und dem „World Resources Institute“⁴⁰ offen zu legen. Wenn Unternehmen verschiedene Accounting Standards verwenden, sollten Sie den Standard spezifizieren und die Begründung für deren Verwendung angeben.

2. **Strategische Analyse des Klimarisiko- und Emissionsmanagement – Investoren suchen nach Analysen, welche die künftigen Herausforderungen und Gelegenheiten im Zusammenhang mit dem Klimawandel bestimmen. Aus diesem Grund suchen Investoren nach strategischen Analysen des Klimawandels für das Management, einschließlich einer deutlichen und geradlinigen Argumentation bezüglich der Auswirkungen auf die Wettbewerbsfähigkeit. Wo relevant sollten die folgenden Themen ebenfalls einbezogen werden: Zugang zu Ressourcen, der Zeitrahmen, der sich auf das Risiko bezieht und der Reaktionsplan der Firma auf jegliche strategischen Herausforderungen aufgrund des Klimarisikos.**

Insbesondere fordern Investoren Unternehmen zur Offenlegung der strategischen Analyse auf einschließlich:

- **Erklärung zum Klimawandel** – Eine Erklärung des gegenwärtigen Standpunkts des Unternehmens zum Klimawandel, seine Verantwortung Klimawandel zu thematisieren und

³⁹ Diese Offenlegungen der Emissionen entsprechen den drei „Bereichen“ bestimmt durch den Treibhausgasprotokoll Corporate Accounting und Reporting Standard (revised edition) entwickelt durch das „World Business Council for Sustainable Development“ und das „World Resources Institute.“ Bereich 1 enthält die direkten Treibhausgasemissionen des Unternehmens; Bereich 2 enthält Emissionen erzeugt durch Elektrizität, Heizung/Klimaanlage, oder Dampf erworben für den Eigenbedarf des Unternehmens; und Bereich 3 enthält indirekte Emissionen nicht abgedeckt durch Bereich 2. Mehr Informationen dazu gibt es auf <http://www.ghgprotocol.org>.

⁴⁰ Nachzulesen unter <http://www.ghgprotocol.org>.

seine Verbindungen zu Regierungen und Interessensverbänden in der Bewirkung einer Klimawandelpolitik.

- **Emission Management** – Erläuterung aller signifikanten Handlungen des Unternehmens um das Klimarisiko zu minimieren und Gelegenheiten zu erkennen. Dies sollte insbesondere die Aktionen des Unternehmens zur Reduzierung, Aussetzung oder Einschränkung der Treibhausgasemissionen beinhalten. Handlungen können die Erstellung eines Emissionsreduktionsziels, Teilnahme an Emissionshandelsmaßnahmen, Investition in Technologien für saubere Energien und die Entwicklung und Gestaltung neuer Produkte beinhalten. Beschreibungen der Aktivitäten zur Treibhausgasreduktion und Verminderungsprojekten sollten eine geschätzte Emissionsreduktion und einen Zeitleiste beinhalten.
- **Corporate Governance des Klimawandels** – Eine Beschreibung der Corporate Governance Aktivitäten des Unternehmens, einschließlich ob der Rat hinsichtlich Klimawandel aktiv und die Geschäftsführer verantwortlich für die Adressierung des Klimarisikos war. Zusätzlich sollten Unternehmen offen legen, ob Vorstandsvergütungen mit der Erreichung von Klimazielen des Unternehmens verbunden sind, und wenn dem so ist, eine Beschreibung dieser Verknüpfung.

3. Einschätzung Physikalischer Risiken des Klimawandels – Klimawandel beginnt eine Reihe von physikalischen Auswirkungen zu verursachen, von denen einige wesentliche Auswirkungen für Unternehmen und ihre Investoren haben können. Zur Hilfe bei der Risikoanalyse, sollten Investoren Unternehmen auffordern Materialien, physikalische Auswirkungen, die Klimawandel auf die Geschäfte und Arbeitsprozesse des Unternehmens, einschließlich seiner Lieferkette, haben kann, zu analysieren und offen zu legen.

Insbesondere sollten Investoren Unternehmen auffordern mit der Offenlegung wie Klima und Wetter im Allgemeinen ihre Geschäfte und Arbeitsprozesse, einschließlich ihrer Lieferkette, beeinflussen kann, zu beginnen. Diese Auswirkungen können die Beeinflussung durch Wetterumschwung, wie z.B. verstärktes Auftreten und höhere Intensität von Stürmen; Anstieg des Meeresspiegels; Wasservorkommnis und andere hydrologische Effekte; Temperaturwechsel; und Auswirkungen auf gesundheitliche Wirkungen, wie etwa gesundheitsbezogene Krankheiten oder Erkrankungen in ihrer Arbeitswelt, beinhalten. Nach Bestimmung des Risikogefahrenpotenzials sollten Unternehmen beschreiben, wie sie sich den physischen Risiken des Klimawandels annehmen können und eine Schätzung der möglichen Kosten für diese Adaption.

4. Analyse des Behördlichen Risikos – Da Regierungen Klimawandel durch die Verabschiedung von neuen Regulationen, welche die Treibhausgasemissionen einschränken, ansprechen, könnten sich Unternehmen mit direkten oder indirekten Emissionen einem behördlichen Risiko gegenüber sehen, dass wesentliche Auswirkungen haben könnte. Investoren versuchen diese Risiken zu verstehen und die potenziellen finanziellen Auswirkungen der Regulationen zum Klimawandel des Unternehmens einzuschätzen.

Insbesondere bestärken Investoren Unternehmen zur Offenlegung von:

- Jeglichen bekannten Trends, Events, Anforderungen, Verbindlichkeiten und Unsicherheiten in Verbindung mit Klimawandel, die mit großer Wahrscheinlichkeit materielle Wirkungen auf die finanzielle Lage oder Leistung des Unternehmens haben. Diese Analyse sollte Erwägungen von Nebenwirkungen durch Regulationen, wie die erhöhten Energie- und Transportkosten, beinhalten. Die Analyse sollte die Möglichkeit, dass sich die Kundennachfrage aufgrund von Änderungen im nationalen oder internationalen Energiemarkt abrupt ändern kann, einbeziehen.
- Eine Auflistung der Treibhausgasregulationen, welche in den Ländern, in denen das Unternehmen tätig ist, verhängt wurden, und eine Einschätzung der potenziellen, finanziellen Auswirkungen dieser Gesetze.

- Die Erwartungen des Unternehmens bezüglich der künftigen Kosten von Kohlenstoff resultierend aus der Emissionsreduktion um fünf, zehn und zwanzig Prozent unter 2000 Einheiten bis 2015. Alternativ dazu können Unternehmen die Auswirkungen auf die Firma und die wertorientierte Unternehmensführung einer beschränkten Anzahl von plausiblen Szenarien von Treibhausgasregulationen analysieren und quantifizieren. Diese Szenarien sollten plausible Treibhausgasregulationen, die von Regierungen in Ländern, in denen das Unternehmen tätig ist, diskutiert werden, beinhalten. Unternehmen sollten den Ansatz, der die sinnvollste Offenlegung darstellt, verwenden, wobei aber auch wo umsetzbar ein allgemeiner Analyserahmen zur Ermöglichung der komparativen Analysen zwischen Unternehmen angewandt werden soll. Unternehmen sollen die in der Analyse verwendeten Methoden und Hypothesen für beide Alternativen deutlich darlegen.

Ceres 14-Punkte „Climate Change Governance Checklist“

Vorstandsübersicht

1. Der Vorstand ist aktiv am Kurswechsel beteiligt und übertrug die Verantwortung für die Übersicht einem Vorstandsmitglied, dem Vorstandsausschuss oder dem gesamten Vorstand.

Management-Ausführung

2. Der Vorsitzende/CEO übernimmt die leitende Rolle bei der Artikulierung und Ausführung der Kurswechselrichtlinie.
3. Die obere Geschäftsleitung und/oder Geschäftsleitungskomitees werden angewiesen, die Reaktionsstrategie für den Kurswechsel zu verwalten.
4. Kurswechselinitiativen werden in die Risikoverwaltung und die Hauptgeschäftsaktivitäten aufgenommen.
5. Die Kompensation für den Geschäftsleiter wird an das Erreichen von Umweltschutz- und Treibhausgaszielen geknüpft.

Öffentliche Bekanntgabe

6. Wertpapieranlagen legen materielle Risiken und Gelegenheiten offen, die durch den Kurswechsel entstehen.
7. Öffentliche Nachrichten bieten umfassende, transparente Präsentation von Reaktionsmaßnahmen.

Abgaskalkulation

8. Das Unternehmen berechnet und registriert verminderte Treibhausgasemissionen und -ausgleiche durch den Betrieb.
9. Das Unternehmen führt jährlich eine Inventur der Treibhausgasemissionen und veröffentlicht die Ergebnisse.
10. Das Unternehmen verfügt über eine Emissionsgrundlinie, an der es den Trend zukünftiger Treibhausgasemissionen misst.
11. Das Unternehmen verfügt über ein Prüfungsverfahren für die Treibhausgasemissionsdaten durch ein Fremdunternehmen.

Strategische Planung

12. Das Unternehmen setzt sich absolute Reduktionsziele für Treibhausgase seiner Einrichtungen, Energieverbrauch, Geschäftsreisen und andere Operationen (einschließlich Direktmissionen.)
13. Das Unternehmen nimmt an Emissionshandelsprogrammen für Treibhausgas teil – bis zu 30.
14. Das Unternehmen verfolgt Geschäftsstrategien zur Reduktion von Treibhausgasemissionen, Minimierung gesetzlicher und physischer Risiken und Maximierung der Gelegenheiten, die sich aus Marktgegebenheiten und Entwicklungskontrollen ergeben.

ICGN Vergütungsrichtlinien Genehmigt 7. Juli 2006

Zusammenfassung des Managements

Institutionelle Anleger haben sowohl treuhänderische Verantwortung als auch ein wirtschaftliches Interesse daran, dass die Vergütung oder Bezahlung der Geschäftsführung gut auf ihre Interessen abgestimmt ist. Das ICGN hält derzeitige und relevante Richtlinien aufrecht bezüglich der Vergütungszuweisung und Hauptplandesignfeatures, um die Kommunikation der Perspektiven der Anleger hinsichtlich dieses wichtigen Faktors zu erleichtern. Diese Richtlinien aktualisieren die bestehende ICGN Richtlinie und geben weitere Details in Zusammenhang mit den jüngsten Ereignissen⁴¹.

Drei Prinzipien untermauern diese aktualisierten Richtlinien: *Transparenz*, damit Anleger das Programm deutlich verstehen und den Gesamtlohn erkennen. *Verantwortung*, teilweise um zu gewährleisten, dass die Aufsichtsräte die richtige Anpassung bei der Repräsentation der Besitzer wahren, indem sie die Zustimmung der Aktieninhaber für den Vergütungsbericht erhalten, und *leistungsbasiert*, sodass die Programme über eine angemessene Zeitskala mit den relevanten Maßnahmen der Unternehmensleistung verbunden werden.

Das ICGN ist davon überzeugt, dass Verwaltungsräte und ihre Entscheidungsmechanismen für die Vergütung von Führungskräften bei der Repräsentation der Besitzer im Prozess des Vergütungsdesigns und der Übersicht eine kritische Rolle spielen. Daher ist es wichtig, dass sie Best-Practices befolgen in Bezug auf ihren Prozess und dass sie die Relevanz, Unabhängigkeit und Sachdienlichkeit aller unterstützenden Ratgeber und Materialien bei der Aufstellung von Vergütungsprogrammen sicherstellen.

Der Aufsichtsrat ist dafür verantwortlich, das Unternehmensprogramm vollständig und komplett offenzulegen mit besonderem Augenmerk auf die Darlegung der Gründe für das Design des Plans und wie seine Komponenten in eine allgemeine Vergütungsphilosophie integriert sind. Das ICGN glaubt, dass Unternehmen eine vollständige Erklärung über die Beziehung von Plan und Leistungsmaßnahmen abgeben sollten, die spezielle Leistungsziele oder -hürden beinhalten soll. Verwaltungsräte eignen sich verschiedene Entscheidungsfindungsprozesse für die Zustimmung zur Managementvergütung an, sei es durch Vergütungsausschüsse, Aufsichtsräte oder Subgruppen. Der springende Punkt ist, dass der Mechanismus der Unternehmensleitung gegenüber volle Verantwortung trägt und dass seine Funktion unabhängig und fair ist und bleibt.

Das ICGN ist der Ansicht, dass das Plandesign die Hauptelemente der Vergütung sorgfältig überdenken (Bargeld- und kurzfristige Anreize, Kapital- und langfristige Anreize sowie Pensions- und sonstige Leistungen) und das Programm sorgfältig zusammenstellen sollte, um auf die individuellen Umstände jedes Unternehmens einzugehen. Dementsprechend glaubt das ICGN, dass der Einfluss von Benchmarking oder eine Analyse gleichgestellter Arbeitnehmer bei der Festlegung der Kompensationsebenen minimal gehalten werden sollte. Das ICGN ist davon überzeugt, dass Arbeitsverträge sowie Abfindungen und Übernahmeverträge streng limitiert bleiben und jegliche Nutzung dieser Werkzeuge im Zusammenhang mit der Vergütungsphilosophie und dem allgemeinen Plandesign zu rechtfertigen sein sollten.

Die Vergütung spielt eine wichtige Rolle bei der Anwerbung und Erhaltung von Managementtalenten, die das Unternehmen braucht, um seinen Erfolg zu gewährleisten. Sie enthält auch das Potential, den Ruf zu schädigen sowie die Moral und das Verhalten der Angestellten zu beeinflussen. Es ist wichtig, einen Ausgleich auf der Zeitskala und entsprechende Leistungsmaßnahmen zu schaffen. Diese aktualisierten Richtlinien über die Vergütung sollen eine allgemeine Benchmark liefern, um Aktieninhabern und Verwaltungsräten beim Erreichen dieses Ausgleichs zu helfen.

Einführung und Zweck

Die traditionelle Ansicht der Managementvergütung oder -bezahlung ist es, qualifiziertes Personal anzuwerben und zu erhalten. Diese Definition ist in einem einfachen Sinne wahr, aber sie zieht nicht die Bedeutung von Vergütungsprogrammen in der allgemeinen Unternehmensführung in Betracht. Für langfristige

⁴¹ The Caucus Race: Executive Remuneration, 2002.

Anleger ist eine viel breitere Vergütungsansicht erforderlich, die sorgfältige Anpassung sowie Anreize zur Verfolgung optimaler Kapitalzuweisung und guter Gesellschaftsführung umfasst.

Aus verschiedenen Gründen nehmen Anleger in den letzten Jahren erhöhten Anteil und eine aktivere Rolle an der Vergütung ein. Erstens und vor allem haben institutionelle Anleger eine treuhänderische Verantwortung, im besten Interesse ihrer Nutznießer zu handeln und die Managementvergütung ist ein wichtiger Eckpfeiler.

Zweitens, weil Vergütungsprogramme einen solch erheblichen Einfluss auf die Anpassung und die Managementmotivation haben, sind sie unabdingbar mit der langfristigen Lebensfähigkeit des Unternehmens verbunden. Gut durchdachte Vergütungsprogramme haben auf lange Sicht einen nachweislich positiven Einfluss auf die Leistung des Unternehmens. Umgekehrt haben schlecht durchdachte oder schlecht ausgeführte Vergütungspläne einen ernsthaft negativen Einfluss auf den Wert für den Aktieninhaber. In dieser Hinsicht ergibt sich die Gelegenheit für ein erhebliches Problem zwischen Kapital und Agent. Daher haben die Anleger außer ihrem treuhänderischen Interesse ein klares, wirtschaftliches Interesse am Design und Einsatz von Vergütungsplänen. Die Kombination dieser treibenden Kräfte geben Besitzern, speziell langfristigen Besitzern, durch Mittel wie Vertretungsstimmrecht und direktem Eingreifen eine Rolle bei der Erstellung breitgefächerter Grundsätze und Richtlinien bezüglich der Managementvergütung und bei der Überwachung der Praktiken der Unternehmen auf diesem Gebiet.

Diese Richtlinien sprechen hauptsächlich Unternehmen und ihre Verwaltungs- oder Aufsichtsratsmitglieder an und legen wichtige Vergütungsprinzipien fest, die von allen Unternehmen angewendet werden sollten, ungeachtet ihres Sitzes. Sie können nicht jedes Problem ansprechen, das in Zusammenhang mit der Vergütung entsteht. Sie spiegeln vielmehr die allgemeine Grundlage und den philosophischen Ansatz für die Vergütung wieder, die führende institutionelle Anleger und ihre Satzungen von Unternehmen erwarten. Diesbezüglich spiegeln die Richtlinien der Grundprinzipien die internationalen Best-Practices wieder. Sie sollten pragmatisch angewendet werden und die speziellen Umstände jedes Unternehmens beachten sowie die wirtschaftliche und juristische Umwelt, in der es arbeitet.

Das ICGN glaubt, dass Best-Practices bei der Vergütung mit der Bildung eines unabhängigen und effektiven Entscheidungsprozesses für die Managementvergütung beginnen. In vielen Gerichtsbarkeiten haben Unternehmen Vergütungsausschüsse gegründet, die unabhängige Verwaltungs- oder Aufsichtsratsmitglieder umfassen, die die Verantwortung für die Zustimmung zum Vergütungsvorschlag beim gesamten Rat übernehmen können. Der Zweck eines solchen Ausschusses ist es, die Unabhängigkeit und den Fokus im Prozess zu gewährleisten. Die allgemeinen Konzepte dieser Richtlinien gelten unabhängig von einem bestimmten, ausgewählten Mechanismus. Der wichtige Punkt ist, dass das Unternehmen einen formellen, unabhängigen Prozess zum Festsetzen von Vergütungen festlegt, der vollständig transparent und für die Aktieninhaber verständlich ist. Jeder solche Vergütungsausschuss gilt als ergänzend für den Rat und enthebt den gesamten Rat keineswegs seiner letztendlichen Verantwortung für ordnungsgemäße Vergütung. Aus praktischen Gründen nennen wir dieses Entscheidungsorgan einen „Vergütungsausschuss“, obwohl die Bezeichnungen dafür in den verschiedenen Märkten unterschiedlich sein können.

Die ICGN-Richtlinien sollen als Kommunikationshilfsmittel für Anleger und Unternehmen an jedem Ort und in jeder Industrie dienen. Das ICGN geht davon aus, dass Vergütungsprogramme sorgfältig entwickelt und eingesetzt werden sollten, wobei die einmalige Situation jedes Unternehmens berücksichtigt werden soll. Wir glauben jedoch, dass gewisse weitläufige Prinzipien und Richtlinien allgemeine Gültigkeit haben. In diesem Rahmen erkennen wir die Notwendigkeit, Vergütungsprogramme flexibel zu gestalten, um den Herausforderungen und Gelegenheiten entgegenzutreten, denen jedes Unternehmen gegenüber steht. Durch diese Flexibilität obliegt es dem Unternehmen, seinen Vergütungsausschuss ordnungsgemäß zu strukturieren, Prozesse zum Einsatz von Vergütungsprogrammen zu entwickeln und einzusetzen sowie die Vergütungsprogramme mit allen Aspekten von der Philosophie bis zu den Details individueller Elemente der Managementvergütung vollständig offenzulegen.

1.0 Die Rolle der Vergütungsausschüsse

- 1.1 Der Vergütungsausschuss ist für alle Aspekte des Vergütungsprogramms verantwortlich. Der Ausschuss soll für die Festlegung, den Entwurf und Einsatz des Vergütungsprogramms Verantwortung tragen.

- 1.2 Die Zusammensetzung und Handlungsweise des Ausschusses soll ausreichend unabhängig sein, um seine Rolle bei der Applikation eines Vergütungsprogramms im besten Interesse der Aktieninhaber auf lange Sicht vollständig erfüllen. Im Idealfall setzt sich der Ausschuss vollständig aus Mitgliedern des Verwaltungs- oder Aufsichtsrats zusammen. Je nach Best-Practices im relevanten Markt sollte jedoch eine klare Mehrheit seiner Mitglieder unabhängig sein. Es muss besonders darauf geachtet werden, dass der Ausschuss als Ganzes ausreichende Erfahrung und Hintergrund sowie verschiedene Perspektiven aufweist. Der Ausschuss soll aus mindestens drei Mitgliedern bestehen. Das ICGN ist sich bewusst, dass derzeitige CEOs anderer Unternehmen potentiell im Konflikt stehen oder befangen sind, die Vergütung ihrer Kollegen festzulegen, sie können jedoch auch wertvolle Einsichten in Vergütungsangelegenheiten haben. Das ICGN glaubt, dass Ausschüsse die Rolle anderer CEOs bei der Vergütungsfestlegung sorgfältig in Betracht ziehen und die Anzahl der CEOs im Ausschuss beschränken soll, um zu gewährleisten, dass unabhängiges Denken überwiegt.
- 1.3 Der Ausschuss soll die nötigen Ressourcen erhalten, um seine Pflichten und Obligationen zu erfüllen. Dazu gehört die Kontrolle aller Aspekte der Anstellung von Vergütungsspezialisten, u.a. ihre Auswahl, Einstellung und Entlassung. Es soll besonderes Augenmerk darauf gelegt werden, Interessenkonflikte zu vermeiden, da diese die Unabhängigkeit der Ratgeber beeinträchtigen würde. Ein Ausschussberater ist z.B. nicht unabhängig, wenn er gleichzeitig vom Unternehmensmanagement angestellt ist.
- 1.4 Der Ausschuss trägt die Verantwortung, alle Komponenten der Vergütung in einem zusammenhängenden Programm zu integrieren, das die Ziele des Unternehmens unterstützt und damit zusammenhängt, was sowohl kurz- als auch langfristig sein kann. Leistungsmessungen sollen die entsprechenden finanziellen Ziele enthalten, aber nicht finanzielle Ziele können für den langfristigen, nachhaltigen Geschäftserfolg ebenfalls ausschlaggebend sein.
- 1.5 Bei der Festlegung des Vergütungsprogramms und Bewertung der entsprechenden Form sowie Vergütungsgrade, soll der Ausschuss alle relevanten Informationen in Betracht ziehen. Dies kann die Anwendung der Analyse von Vergleichsgruppen und Benchmarking von Branchen- und Marktbeispielen umfassen. Es soll jedoch sorgfältig darauf geachtet werden, den Einfluss des Vergleichsgruppen-Benchmarkings im letztendlichen Design des Programms nicht überzubewerten. Vergleichsgruppenschneidungen sind keine ausreichende Rechtfertigung für das Vergütungsprogrammdesign oder Bezahlungsgrade. Das Vergütungsprogramm jedes Unternehmens soll vielmehr sorgfältig auf die besonderen Umstände des Unternehmens abgestimmt werden.
- 1.6 Es obliegt dem Ausschuss, entweder direkt oder über den Rat mit den Aktieninhabern eine angemessene Kommunikation aufrechtzuerhalten. Dazu gehört die Verantwortung, das Vergütungsprogramm vollständig offenzulegen sowie einen Dialog zu erhalten und ggf. Aktionärsbeteiligung zu suchen.

2.0 Das Design des Vergütungsplans

- 2.1 Das ICGN geht davon aus, dass Vergütungspläne mit einer entsprechenden Balance von kurz- und langfristigen Anreizen zu gestalten. Dieses Verhältnis kann je nach Marktbeschaffenheit und den besonderen Umständen des Unternehmens variieren. Es obliegt dem Ausschuss, alle relevanten Informationen für die Festlegung der gewünschten Mischung von kurz- und langfristigen Vergütungselementen sorgfältig abzuwägen und diese Bewertung immer wieder zu aktualisieren, damit gewährleistet ist, dass der Plan die veränderliche Situation des Unternehmens berücksichtigt.
- 2.2 Das ICGN geht davon aus, dass Vergütungspläne stark mit der Leistung des Unternehmens verbunden sind, die ihren Wert für langfristige Aktieninhaber widerspiegelt und damit in Einklang steht. Es ist akzeptabel, Anreize anzubieten, um sowohl lang- als auch kurzfristige Ziele zu erreichen. Die treibenden Kräfte der Leistung dürfen jedoch nicht duplikativ sein und es muss ein Ausgleich angestrebt werden, um den Erfolg auf lange Sicht zu belohnen.

2.3 Der Vergütungsausschuss soll Ziele für die Gesamtvergütung sowie für jede wichtige Unterkomponente des Plans festlegen. Dies soll im Zusammenhang mit einer Gesamtkompensationsanalyse geschehen und die Ausschüsse können Hilfsmittel verwenden, wie beispielsweise Strichlisten, um eine Gesamtperspektive des Vergütungsprogramms zu erhalten. So kann der Ausschuss die allgemeine Mischung der Vergütungen besser bewerten und feststellen, wie die Elemente zu integrieren sind. Die Vergütungsebenen können relevante Benchmarks und Marktlagen in Betracht ziehen, aber diese Kriterien sollten nicht ausschließlich zur Rechtfertigung der Ebenen des Vergütungs- oder Plandesigns dienen. Wenn zu viel Wert auf die Vergleichsgruppenanalyse gelegt wird, führt das zu ungerechtfertigter Eskalation der Gehälter des Managements, was Grund zur Sorge ist. Jeder Plan soll auf die besonderen Umstände des Unternehmens und die Verantwortung der in Frage kommenden Position(en) sowie die Erfahrung und das Fachwissen des Einzelnen abgestimmt werden.

2.4 Vergütungspläne bestehen im Allgemeinen aus vier primären Kategorien: Bargeld- und langfristige Anreize, Renten- und Pensionsleistungen und "sonstige" Vergütungen, z.B. Sonderzulagen.

2.4.1 *Bargeld- und kurzfristige Anreize.*

Die Bargeldkomponente und kurzfristige Anreize sollen im Allgemeinen mit der jährlichen Leistungsmessung verbunden sein. Ziele sollen zu Beginn der Leistungsperiode gesetzt und aufgezeichnet werden. Unternehmen sollen die Umstände, unter denen die kurzfristige Leistungsmessung angepasst wird, offenlegen, einschließlich dem Prozess und der Zeitvorgabe der Offenlegung dieser Handlungen. Das ICGN ist der Ansicht, dass kurzfristige Leistungsmessungen nicht nach einer kurzen Leistungszeit angepasst werden sollten, wie z.B. dem ersten Quartal, ungeachtet der Umstände. Unternehmen sollen kürzere Leistungsperioden als 1 Jahr vermeiden (wie beispielsweise vierteljährliche Bonusprogramme).

2.4.2 *Hilfsmittel für Kapital- und langfristige Anreize*

Die Komponente der Kapital- und langfristigen Anreize soll aus einer angemessenen Mischung aus Kapital und kapitalähnlichen Hilfsmitteln bestehen, die z.B. Optionen, vinkulierte Namensaktien, Stock Appreciation Rights (SARs) und sonstige kapitalähnliche Anreizstrukturen enthalten können. Das ICGN ist der Ansicht, dass Unternehmen die eingesetzten Kapitalhilfsmittel und die relative Mischung dieser Hilfsmittel klar rechtfertigen sollen.

Unternehmen sollen einen deutlichen Plan darlegen (in dem der Vergütungsbericht oder andere Offenlegungen enthalten sind), der detailliert angibt, wie diese Hilfsmittel verwendet werden, einschließlich der Zielwertberichtigungsgrade, kumulative Wertberichtigung bis Dato sowie die vorausberechnete Jahresrendite über eine mehrjährige Periode und die tatsächliche Jahresrendite über vergangene Jahre. Diese Rechtfertigung soll die Methodik enthalten, mit der Unternehmen die entsprechende Wertberichtigung und Jahresrendite festlegen und die Effektivität des Plans im Zeitverlauf, einschließlich seines Einflusses auf die langfristige Werterzeugung. Der Kapitalplan soll ebenfalls ein Maximum des jährlichen Limits für die individuelle Teilnahme und die geplante Verteilung der Kapitalhilfsmittel enthalten (in anderen Worten: Verteilung zwischen dem Management und der Angestelltenbasis, einschließlich dem groben Prozentsatz des Gesamtplans, der jeder Gruppe zugesprochen wird).

Jeder potentiellen Wertberichtigung für die Aktieninhaber soll zuvor durch Abstimmung zugestimmt werden, um Vorverkaufsrechte zu schützen.

Das ICGN glaubt, dass die Richtlinien für Kapitalbesitz und Anteilsanforderungen ein wesentlicher Bestandteil des Kapitalplans und der allgemeinen Vergütungsphilosophie des Unternehmens darstellt. Die Richtlinien für den Kapitalbesitz werden im Allgemeinen als Mehrfaches der Gehalts- und Bonusgelegenheiten ausgedrückt und dienen der Anpassung der Interessen des Managementteams und der langfristigen Besitzer. Dementsprechend sollen die Richtlinien erhebliche Besitzebenen über eine entsprechend lange Zeit verlangen. Anteilsanforderungen verlangen normalerweise, dass leitende Angestellte erhebliche Teile

der Kapitalzuwendung auf lange Zeit besitzen, die die Anforderungen umfassen sollen, dass ein Anteil der Zuwendungen über eine festgelegte Zeitspanne auch noch nach dem Ausscheiden gehalten werden muss (wie z.B. Renten oder andere Ereignisse, die das Ende des Arbeitsverhältnisses nach sich ziehen).

Das ICGN ist der Ansicht, dass die folgenden Kapitalplaneigenschaften unzulässig sind: diskontierte Optionen, Nachkaufprovisionen, Bruttoabgleiche, beschleunigte Leistungsübertragung nach Übernahme und neue Preisfestlegung ohne die Zustimmung der Aktieninhaber. Unternehmen sollen außerdem eine klare Führung in Bezug auf die Umstände geben, unter denen wichtige Plankriterien berichtigt werden, einschließlich Leistungsziele und Benachrichtigung der Aktieninhaber (Offenlegung).

Der Kapital- (und kapitalähnlichen) Vergütung soll eine Leistungsübertragung zugrunde liegen, die deutlich im Einklang mit der Kapitalzuweisung und dem Investitionsfeld des Unternehmens steht. Das ICGN glaubt, dass die Leistungsübertragung von langfristigen Anreizen in der Regel mindestens drei Jahre betragen soll.

Das ICGN ist gegen Aktienrückkaufpläne, die nur dafür entwickelt werden, um die Wertberichtigung des Kapitalplans aufzuheben. Aktienrückkaufpläne sollen ein wesentlicher Bestandteil der Kapitalzuweisungsentscheidung des Unternehmens sein, nicht des Vergütungsprogramms. Aktienrückkaufpläne, die die Wertberichtigung des Kapitalplans vorsehen, können zu schlechten Kapitalzuweisungsentscheidungen oder schlechtem Timing der Rückkaufaktivität führen.

Kapitalzuwendungen sollen in regelmäßigen, jährlichen Intervallen geplant werden. Unternehmen sollen sich ggf. an eine formelle Preisgebungsmethode zur Festlegung des Bezugspreises von Zuwendungen halten und diese offenlegen. Dies kann z.B. zur Folge haben, dass der Bezugspreis zum durchschnittlichen Abschlusskurs der Stammaktien des Unternehmens über die letzten zwei bis vier Wochen festgelegt wird. Unter keinen Umständen dürfen Räte oder Managements Zuwendungen rückdatieren, um einen vorteilhafteren Bezugspreis zu erzielen (im Falle von Optionen).

2.4.3 *Leistungsbasierte Methoden*

Das ICGN unterstützt nachdrücklich die Anwendung leistungsbasierter Maßnahmen, die an die Leistungsübertragung Kapital- und kapitalähnlicher Instrumente gebunden sind. Dies kann Indexierungs- oder erstklassige Preisgebungsmethoden⁴² und andere leistungsbasierte Kriterien enthalten, wie z.B. Hauptbetriebsmetrik. Das ICGN unterstützt keine zeitlich beschleunigte Leistungsübertragung⁴³ als legitime oder wünschenswerte Leistungsübertragungsmethode.

Leistungsziele, die mit Kapitalkomponenten verbunden sind, sollen mit der langfristig anhaltenden, überragenden Leistung übereinstimmen. D.h. dass Leistungsziele so gestaltet sein sollen, dass anhaltende Leistung über lange Zeit gemessen werden kann (und mehrere Buchhaltungszeiträume einschließen). Es sollte sorgfältig darauf geachtet werden, dass Anreize, die möglicherweise unbeabsichtigte, negative Auswirkungen haben, entschärft werden, die mit den Leistungsmessungen zusammenhängen. Z.B. könnten schlecht gestaltete Leistungsprogramme die Möglichkeit einräumen, kurzfristige Buchhaltungsmaßnahmen zu manipulieren, um Leistungsziele zu erreichen.

⁴² Indexierungs- und erstklassige Preisgebungsmethoden sind Formen leistungsbezogener Leistungsübertragung. Der Bezugspreis indexierter Aktienoptionen wird im Verhältnis zu einem Vergleichsgruppenindex festgelegt, sodass der Bezugspreis so angepasst wird, dass er die Leistung des Index widerspiegelt. Der Bezugspreis erstklassig gezeichneter Optionen wird vom aktuellen Markt zum Ausgabzeitpunkt bestimmt.

⁴³ Zeitlich beschleunigte Leistungsübertragung ist eine Methode, bei der die Leistungsübertragung einer Kapitalprämie aufgrund ihres Erreichens eines vorbestimmten Kriteriums oder einer Leistungshürde beschleunigt wird. Bei der beschleunigten Leistungsübertragung werden die Kapitalprämien auch übertragen, selbst wenn die Leistungskriterien nicht erreicht wurden, das Leistungskriterium ist nur an die Beschleunigung der Leistungsübertragung gebunden.

Das ICGN ist der Ansicht, dass Pläne so designiert sein sollen, dass sie potentiell ungünstige Anreize folgendermaßen minimieren oder eliminieren (mindestens): a) Mehrere Leistungsmetriken mit einigen Ausgleichstreibern nutzen, die die Manipulierfähigkeit von Buchhaltungsmaßnahmen oder schlechten Geschäftsentscheidungen schwächen, um Ziele zu erreichen (z.B. falls Ertragswachstum ein gewünschtes Leistungsziel ist, soll es von einer Profit- oder Gewinnspannenmaßnahme begleitet werden, damit der „Anreiz“ nicht darin besteht, den Ertrag um jeden Preis zu steigern); b) Leistungsmethoden nutzen, die mehrere Perioden umfassen, sodass keine Gelegenheit entsteht, eine Buchhaltungsperiode vor einer anderen zu manipulieren (z.B. Channel-Stuffing oder Ausgabenverschiebung); c) mit der Zeit verschiedene Leistungsmetriken anwenden (vielleicht mit jeder Jahreszuwendung), in dem Bestreben, das Programm mit den Umständen des Unternehmens fortzuentwickeln und gefälschte Leistungstriebsmittel zu bieten und d) Unternehmen sollen eine Rückforderungsregel annehmen, die dafür sorgt, dass leistungsbezogene Auszahlungen im Falle von Neuformulierung oder betrügerischer Berichtsführung zurückgeholt werden kann, wenn eines der beiden zu einer Auszahlung in Form von leistungsbezogener Vergütung führte.

Bei einer Betriebsübernahme oder anderen Gesellschaftsereignissen ist ICGN der Meinung, dass nur anteilmäßige Leistungskriterien zugewiesen werden sollen, die eine echte Messung grundlegender Ergebnisse widerspiegeln. Das ICGN ist gegen eine umfassende Beschleunigung der Kapitalinstrumente aufgrund von Gesellschaftsereignissen. Die übrigen Kapitalinstrumente und Leistungsprämien sollen an den langfristigen Erfolg des neuen Unternehmens gebunden sein, nicht an die Ausführung der Transaktion.

Das ICGN befürwortet kein „Nachtessen“ oder die Bewilligung zusätzlicher Zeit, um die Leistungsziele zu erreichen, außer unter sehr außergewöhnlichen Umständen. Das Unternehmen soll eine klar artikulierte Regel aufstellen, die besagt, wie diese Überlegungen angestellt werden und wie das Unternehmen wichtige Veränderungen an den Bedingungen des Vergütungsplans offenlegt.

2.4.4 *Renten und sonstige Leistungen*

Renten und sonstige Leistungen umfassen Vorkehrungen für das Rentenalter (definierte Leistungen und definierte Vermögenspläne), Krankenversicherung und sonstige Leistungen, z.B. Nebeneinnahmen (sowohl während als auch nach dem Angestelltenverhältnis). Sollte ein Unternehmen eine dieser Vergütungsformen verwenden, dann sollen diese Strukturen sorgfältig in die allgemeine Philosophie und Struktur des Gesamtplans integriert werden. Renten und sonstige Leistungen können erhebliche Verbindlichkeiten für das Unternehmen mit sich bringen und einen großen Teil des Gesamtwerts des Vergütungsprogramms in Anspruch nehmen. Als solches können die Anpassung und Anreizigenschaften dieser Elemente des Vergütungsplans einen erheblichen Einfluss auf seine allgemeine Effektivität haben. In der Regel ist das ICGN der Meinung, dass Pensionszahlungen und Sonderzulagen erheblich von der Leistung und den Anpassungsqualitäten der Vergütungspläne ablenken können, auch wenn sie wohl einigen Wert beim Anwerben und Erhalten von ranghohen Führungskräften haben. Diese konkurrierenden Interessen müssen strengstens im besten Interesse der Aktieninhaber ausgeglichen werden.

Wie in Abschnitt 2.1 und 2.2 erwähnt, soll das Unternehmen alle wichtigen Aspekte des Vergütungsplans offenlegen, wozu auch Renten und sonstige Leistungen gehören. Das ICGN glaubt, dass Unternehmen die Existenz aller Rentenprogramme für das Management offenlegen soll, wobei alle angebotenen zusätzlichen Leistungen oder Anreize klar aufgeführt werden (wie z.B. Einkommen über dem Marktpreis für Kontostände oder Verdienste für zusätzliche Dienstjahre). Offenlegungen bezüglich definierter Leistungsprogramme sollen eine Schätzung des derzeitigen Kapitalwerts enthalten, der im entsprechenden Jahr angelaufen ist, sowie eine Schätzung der erwarteten Leistung zum normalen Rentenalter. Diese Offenlegungen sollen für jedes darin aufgeführte Managementmitglied genau angegeben werden.

Falls ein Anteil der Pensionsleistungen (Rente, Krankenversicherung, Sonderzulagen) unbegründet ist, soll das Unternehmen hierfür entsprechende Details über die potentielle Verbindlichkeit des Unternehmens in diesen Programmen vorlegen.

3.0 Arbeitsverträge, Abfindungen und Übernahmeverträge

- 3.1 Das ICGN ist der Meinung, dass Verträge, Arbeitsverträge, Abfindungen und Übernahmemaßnahmen streng beschränkt werden sollen. In der Regel sollen diese Maßnahmen der Interessenanpassung des Managements mit den Aktieninhabern oder ihren Anreizen, überlegenem, langfristigen Wert zu verfolgen, nicht negativ beeinflussen.
- 3.2 Arbeitsverträge sollen nicht länger als 1 bis 3 Jahre gelten und sich nicht „automatisch“ verlängern oder unbefristet sein. Mehrjährige Verträge für den Zweck der Anwerbung sollen nach Ende der ursprünglichen Vertragsdauer zu einjährigen Verträgen werden. Hiermit sollen die Räte eine Mäßigungspolitik verfolgen, um die Pensionsausgaben für das Management zu minimieren.
- 3.3 Arrangements mit Angestellten sollen keine garantierten Gehaltserhöhungen, Boni oder sonstige Anreize, wie z.B. Kapitalzuwendungen, enthalten. Solche Bestimmungen haben einen negativen Einfluss auf die Anpassung und Anreizeigenschaften des Vergütungsprogramms.
- 3.4 Abfindungen sollen auf Situationen ungerechtfertigter Kündigung, Tod oder Arbeitsunfähigkeit beschränkt werden.
- 3.5 Das ICGN ist der Meinung, dass Unternehmen keine Übernahmeverträge nutzen oder spezielle Arrangements im Falle eines ähnlichen Gesellschaftereignisses vornehmen dürfen. Übernahmeverträge können einen erheblich nachteiligen Einfluss auf die Anpassung und Anreize des Managementteams haben. Diese Arrangements binden normalerweise wichtige Vergütungen in Form von Bargeldauszahlungen, beschleunigtem Kapitaleistungsausgleich und anderen Leistungen an die Transaktion, die nicht gut auf die langfristigen Interessen der Besitzer oder den Erfolg des neuen Unternehmens abgestimmt sind.
- 3.6 Unternehmen sollen ihre Manager nicht für irgendwelche Verbrauchssteuern oder sonstige Steuern entschädigen, die sich aus dem Anstellungsverhältnis, Kündigung oder anderen Verträgen ergeben.
- 3.7 Unternehmen sollen die Existenz aller Angestelltenverträge, Abfindungen, Übernahmeverträge oder sonstige vertragliche Vereinbarungen mit hochrangigen Führungskräften vollständig offenlegen. Die Offenlegung soll eine Beschreibung der Vereinbarungen mit ausreichendem Detail aller wichtigen Faktoren enthalten, damit die Aktieninhaber ein umfassendes Verständnis der Bedingungen haben. Unternehmen sollen Zahlungsschätzungen unter verschiedenen Szenarien vorlegen, damit die Aktieninhaber die potentielle Ausschüttung nach jedem Vertrag feststellen können.

4.0 Offenlegung

- 4.1 Der Ausschuss ist den Aktieninhabern und dem Markt gegenüber für die vollständige Offenlegung aller Aspekte der Ausschussstruktur, des Entscheidungsfindungsprozesses und des Vergütungsprogramms verantwortlich.
- 4.2 Der Ausschuss soll mindestens einmal jährlich eine Offenlegung mit einer detaillierten Beschreibung des Vergütungsprogramms abgeben. Dieser Bericht soll die Gründe des Unternehmens für das Programm enthalten, einschließlich die allgemeine Vergütungsphilosophie des Unternehmens und wie das Programm die Geschäftsziele des Unternehmens unterstützt. Der Bericht soll außerdem eine detaillierte Offenlegung der Vergütung jedes einzelnen Angestellten in der Geschäftsleitung enthalten.

Jede Komponente des Vergütungsprogramms soll bezeichnet und seine Rolle am gesamten Vergütungsprogramm gerechtfertigt und erklärt werden. Diese Offenlegung soll die relative Mischung der Vergütung enthalten (Bargeld, Kapital, Rentenleistungen, Sonderzulagen und

sonstige Prämienformen) sowie eine Erklärung darüber, wie jede davon in die Leistungsziele des Plans passt. Die Offenlegung soll auch Details über sämtliche steuerbezogenen Zahlungen und Sonderbehandlungen von Managementangestellten darlegen (z.B. zinsgünstige Kredite, nicht rückzahlbare Kredite oder bevorzugte Einkommenssätze).

Der Bericht soll detailliert genug sein, damit die Aktieninhaber den gesamten Mindest- und Höchstwert des Vergütungspakets unter verschiedenen Leistungsumständen bewerten können. Dies soll die Offenlegung des potentiellen Höchstwerts und des erwarteten Werts der leistungsbezogenen Vergütungskomponenten und eine Erklärung der Schätzmethode für den erwarteten Wert umfassen.

Falls das Unternehmen eine Form von Angestelltenvertrag, Übernahmevertrag oder andere vertragliche Vereinbarungen nutzt, sollen diese vollständig offengelegt werden. Diese Offenlegungen sollen die Rahmenbedingungen dieser Vereinbarungen und die Gründe für ihre Verwendung enthalten. Es soll besonders darauf geachtet werden, wie die Formulierung dieser Vereinbarungen im besten Interesse der Besitzer und, wenn überhaupt, an die langfristige Leistung des Unternehmens gebunden ist.

- 4.3 Es muss besonderes Augenmerk darauf gelegt werden, dass der Vergütungsbericht eine vollständige Erklärung der Beziehung von Plan und Leistungsmessung enthält. Es obliegt der Verantwortung des Ausschusses, alle Komponenten des Plans zu integrieren und sicherzustellen, dass der Plan als Ganzes ausreichend an die langfristig anhaltende, überlegene Leistung gebunden ist. Der Vergütungsbericht soll Nachweise über die dahingehenden Handlungen des Ausschusses enthalten. Sämtliche Benchmarks oder andere Hürden, die im Plan enthalten sind oder zur Festlegung des Plans genutzt wurden, sollen dargelegt werden. In der Regel geht das ICGN davon aus, dass Unternehmen die Leistungsziele und Hürden zum Zeitpunkt ihrer Entstehung offenlegen sollen, wenn z.B. jährliche Barauszahlungspläne tatsächlich zum Tragen kommen oder wenn Kapitalzuwendungen ausgeschüttet werden.
- 4.4 In Fällen, wo die Offenlegung von Leistungshürden zum Zuwendungsdatum wettbewerbliche Geschäftsinformationen enthüllen würde, soll das Unternehmen die Ziele zum Zeitpunkt der Messungen oder Erkenntnisse der Leistungsperiode offenlegen, anstatt zum Zuwendungsdatum.
- 4.5 Das Unternehmen soll sich die Zustimmung der Aktieninhaber zum Vergütungsbericht, einer Vergütungsrichtlinie oder ähnlichen umfassenden Offenlegung einholen, die unter der entsprechenden Gerichtsbarkeit gilt. Der Zweck der Einholung der Aktionärszustimmung ist es, den Besitzern die Möglichkeit zu geben, ihre Meinung bezüglich der Unternehmensleistung in Bezug auf das Design und den Einsatz eines Vergütungsprogramms formell zum Ausdruck zu bringen, der im Interesse der Aktieninhaber ist. In manchen Fällen wird die Zustimmung zum Vergütungsbericht gesetzlich verlangt oder durch Best-Practice-Codes des Markts angeraten.
- 4.6 Offenlegungen sollen an einem einzigen Ort und in einem übersichtlichen und verständlichen Format vorgelegt werden. Sofern dies möglich ist, sollen Offenlegungen in tabellarischer Form mit einer erzählerischen Beschreibung zur Organisation der Information verwendet werden.
- 4.7 Der Ausschuss oder, falls für den Markt relevant auch der Rat, soll einen konstruktiven Dialog mit den Aktieninhabern anstreben und erhalten und Kommentare bezüglich der wichtigsten Elemente der Vergütungsphilosophie oder des Plandesigns einholen.

Quellen

Association of British Insurers, *Principles and Guidelines on Remuneration* (Dezember 2004)
Canadian Coalition for Good Governance, *Good Governance Guidelines for Principled Executive Compensation – working paper* – (Juni 2005)
EU Recommendations on Director Remuneration, 6. Oktober 2004
Performance Pay Group, *Guidance on Remuneration Policy* (Dezember 2004)
TIAA-CREF, *Policy Statement on Corporate Governance* (2004)
London Stock Exchange, *Corporate Governance – A Practical Guide* (2004)
Council of Institutional Investors, *Corporate Governance Policies*

Richtlinien zur verantwortlichen Unternehmensführung für Joint Ventures

Bisher wuchsen Geschäfte auf eine von zwei Arten: durch Neugründung oder durch Kauf. In beiden Fällen hatte der Geschäftsführer die Kontrolle. Heute wachsen Geschäfte durch Zusammenschlüsse, alle möglichen gefährlichen Verbindungen und Joint Ventures, die, nebenbei bemerkt, nur sehr wenige Leute verstehen.

– Peter Drucker⁴⁴

Joint Ventures brauchen gute Unternehmensführung – und für viele Aktiengesellschaften sind Joint Ventures wichtig und daher auch für ihre Aktionäre.

Es gibt heute mehr als 1000 Joint Ventures (JVs) mit über 1 Milliarde Dollar jährlichem Gewinn oder investiertem Kapital. Die acht größten an der Börse geführten Öl- und Gasgesellschaften und 6 Metall- und Bergbauriesen haben über 500 Milliarden Dollar Kapital in großen Joint Ventures. Im Allgemeinen haben viele AGs ein Dutzend oder mehr materielle JVs in ihren Portfolios und ihr Gesamtgewinn, ihr Kapital oder Einkommen hängt zu 10-20 % von diesen JVs ab, wobei sie die Joint Ventures als Schlüsselwerkzeug verwenden, um Zugang auf Technologie und Innovationen zu erhalten, an Umfang zu gewinnen und Kosten zu reduzieren, das Risiko zu teilen und neue Geschäfte aufzubauen. In konventionellen Industrien wie z.B. Erdöl, alternativer Energie, Chemie, Rohstoffe und Luftfahrt tragen Joint Ventures mit mehr als 30-50 % zur wirtschaftlichen Aktivität vieler Unternehmen bei. Desgleichen werden Joint Ventures in China, Indien, Russland, Korea, Lateinamerika und dem mittleren Osten genutzt.

Vor über 10 Jahren gab CalPERS einen Satz von Unternehmensführungsprinzipien auf Gesellschaftsebene für Aktiengesellschaften aus, die von dem Grundsatz ausgingen, dass Gesellschaften mit Unternehmensführungsstrukturen mit vollständiger Haftung den Aktionären auf lange Sicht die besten Renditen bringen.

Unserer Ansicht nach sollte ein ähnlicher Grad der Prüfung und Konzentration auch auf die größten Joint Ventures von Aktiengesellschaften ausgedehnt werden, denn die Aktionäre profitieren von der Anwendung konsequenterer Unternehmensführungsstandards. Diese JV-Richtlinien für verantwortliche Unternehmensführung, die in Zusammenarbeit mit CalPERS und Water Street Partners⁴⁵ zusammengestellt wurden, sollen die Aufmerksamkeit fördern und mit der Zeit zu besserer Leistung und weniger Risiko innerhalb einer großen, jedoch relativ undurchsichtigen Kapitalklasse führen.

EINLEITUNG: DIE HERAUSFORDERUNG BEI DER UNTERNEHMENSFÜHRUNG VON JVs

Jedes Joint Venture verlangt gute Unternehmensführung.⁴⁶ Unser Fokus – und der dieser Richtlinien – liegt bei Joint Ventures von finanzieller Größe oder strategischer Signifikanz, und ziehen einen gewissen Grad von gemeinsamer Verwaltungsentscheidung sowie betrieblicher Abhängigkeit zwischen den Aktionären und dem Venture nach sich.⁴⁷

⁴⁴ The Post-Capitalist Executive: An Interview with Peter F. Drucker; Harvard Business Review; Mai-Juni 1993.

⁴⁵ Water Street Partners ist eine Beratungsfirma aus Washington DC. Sie wurde von David Ernst und James Bamford gegründet, den in großem Umfang veröffentlichten Experten über Joint Venture-Strategie und Unternehmensführung, welche die Alliance Practice von McKinsey & Company gründeten und von 1990 bis 2008 leiteten.

⁴⁶ Wir definieren „Joint Venture“ als eine juristische Person im Besitz von zwei oder mehreren verschiedenen Muttergesellschaften.

⁴⁷ Um es klar auszudrücken: diese Richtlinien sind nicht auf bestimmte Typen von Joint Ventures ausgerichtet, die solche Eigenschaften nicht aufweisen – besonders (1) Joint Ventures, die ausschließlich als finanzielle

Globale Grundprinzipien der verantwortlichen Unternehmensführung

Die Unternehmensführung dieser Joint Ventures birgt einmalige Herausforderungen. Sie bestehen aus der Art und Weise, wie die Aktionäre der Muttergesellschaft das Joint Venture sehen, nämlich: gemeinsame Aufsicht und Kontrolle, maßgeblicher wirtschaftlicher und geschäftlicher Austausch zwischen den Aktionären und den JVs für verschiedene Dienste, Eingaben und Ausgaben, unterschiedliche Interessen für Wachstum, Investment und Kapitalrückfluss seitens der Aktionäre (z.B. Muttergesellschaften) und Veränderungen der Aktionärsstrategien und Reaktionen auf neue Marktbedingungen, die Druck auf das JV ausüben.

Um den Unterschied von Joint Ventures zu verdeutlichen sehen wir uns an, wie sich die Unternehmensführung der Joint Ventures *von denen der Aktiengesellschaften unterscheidet*.

Zusammensetzung des Vorstands und Entscheidungsfindung:

- ❖ Unternehmensführung der AG: Nicht exekutive/unabhängige Vorstandsmitglieder stellen die Mehrheit des Vorstands, der ein Vermittler für die unabhängigen Aktionäre ist, die vor allem ein Interesse an der Maximierung ihres Profits haben
- ❖ Unternehmensführung des JV: Bei JVs gibt es normalerweise keine unabhängigen Vorstandsmitglieder von außerhalb des JV oder den Muttergesellschaften. Die Vorstandsmitglieder repräsentieren die Muttergesellschaften, die oft sehr unterschiedliche Ziele verfolgen, andere Investitions- und Risikopräferenzen haben und asymmetrische Profite aus dem Venture erhalten

Betriebsmittelfluss von den Aktionären:

- ❖ Unternehmensführung der AG: Das Unternehmen stützt sich nicht auf die Aktionäre für betriebliche Äußerungen zum Geschäft – oder, falls es das doch tut, werden solche Transaktionen auf einer wahren Arms-Length-Basis ausgeführt und unterliegen juristischen und Unternehmensführungs-Schutzbestimmungen gegen Interessenkonflikte
- ❖ Unternehmensführung des JV: Wirtschaftliche Beziehungen lassen sich nicht immer einfach auf Arms-Length-Marktpreisen durchführen, und Interessenkonflikte können nicht völlig unterbunden werden

Management-Team:

- ❖ Unternehmensführung der AG: Die Mitglieder des Managementteams haben weder vergangene noch zukünftige Berichtsbeziehungen oder Anstellungsmöglichkeiten mit den Unternehmen der Vorstandssmitglieder
- ❖ Unternehmensführung des JV: Die obere Geschäftsleitung des JVs sind oft derzeitige oder frühere Angestellte eines Aktionärs und ihre zukünftigen Anstellungsmöglichkeiten werden möglicherweise von einem Geschäftsleiter der Muttergesellschaft beeinflusst, der ein Vorstandsmitglied des JV ist. Außerdem sind besonders bei entsendeten Mitarbeitern Pension und andere Kompensationselemente bei einem Aktionär eingebunden, *selbst wenn sie für das Venture arbeiten*.

Während JVs gegenüber der AG gewisse Vorteile bei der Unternehmensführung haben⁴⁸, ist die Unternehmensführung des Joint Venture *Zoll für Zoll* anspruchsvoller als die der AG und wohl genauso wichtig

Vehikel dienen, solche, die im Immobilien- und anderen Investmentgeschäften üblich sind oder (2) Joint Ventures, die eindeutig von einem Partner betrieben werden und nicht als diskrete Betriebseinheiten mit eigenem Managementteam, Vorstand, Kapital u.s.w. fungieren – dies ist eine besondere Struktur des klassischen Joint Venture der aufsteigenden Öl- und Gasindustrie.

⁴⁸ Weil beispielsweise die Betriebsratsmitglieder von JV fast immer aus den Muttergesellschaften stammen, haben sie meistens gute Erfahrungen im entsprechenden Geschäftsbereich oder Markt. Als leitende Angestellte sind sie eher bereit, ihre Ansichten in Betriebsratssitzungen einzubringen, um die Interessen der Aktionäre zu schützen. Die Ratsmitglieder von JVs befinden sich auch häufig in einer Position, in der sie dem JV-Management zum Erfolg verhelfen können, z.B. durch Zugriff auf Ressourcen und Fähigkeiten der Muttergesellschaft.

für die Aktionäre. CalPERS ist schon lange der Ansicht, dass gute Gesellschaftsführung das A & O ist und den Unterschied macht zwischen langen (und möglicherweise verhängnisvollen) Tiefen im Leistungszyklus und schneller Reaktionsfähigkeit, um den Kurs der Gesellschaft zu korrigieren. CalPERS und Water Street Partners sind der Meinung, dass schlechte Unternehmensführung bei Joint Ventures einen Pferdefuß darstellt, der einen enormen Einfluss auf die Stabilität und Leistung dieser Unternehmen hat und daher auf lange Sicht auch einen wesentlichen Einfluss auf ihre Muttergesellschaften.

Beachten Sie einige Daten: Trotz einiger überzeugender Gründe, Joint Ventures einzugehen, waren die Ergebnisse in der Vergangenheit unterschiedlich. Forschungen ergaben, dass grob 50% aller JVs nicht die finanziellen und strategischen Ziele ihrer Muttergesellschaften erreichen, während 46% aller Joint Venture-Ankündigungen einen negativen Einfluss auf den Aktienpreis der Muttergesellschaften haben.⁴⁹

Schlechte Unternehmensführung spielt eine Rolle bei diesem Börsenabschwung – und hindert tatsächlich viele bereits erfolgreiche JVs daran, noch bessere Renditen für ihre Muttergesellschaften abzuwerfen. Beispielsweise zeigte eine nachträgliche Prüfung 49 großer Joint Ventures, dass ca. 50% aller Fehlschläge das Ergebnis schlechter Unternehmensführung und Verwaltung waren. Dementsprechend gaben ca. 80% der Teilnehmer am „JV CEO and Directors Roundtable“⁵⁰ an, dass ihre JV-Vorstände keinen großen Beitrag zum JV leisteten und ca. 60% hatten keine Finanzverwaltungssysteme für ihre JVs, die mit denen der Muttergesellschaften vergleichbar gewesen wären.⁵¹ Weitere Forschungen ergaben einen großen Zusammenhang zwischen guter Ausgangsleistung (z.B. finanzielle, betriebliche und strategische Ergebnisse) und guter Unternehmensführung und gesunder Leistung.⁵² Dementsprechend konnten über 100 große Joint Ventures durch Umstrukturierung 10-30% ihres jährlichen Profits steigern, indem Änderungen an der Unternehmensführung, dem Umfang und der Struktur des JV durchgeführt wurden.^{53 54}

⁴⁹ Näheres über Joint Venture- und Allianzleistung finden Sie in *Collaborating to Compete* von Joel Bleeke und David Ernst, John Wiley & Sons, 1993; „When to Think Alliance“ von David Ernst and Tammy Halevy, *McKinsey Quarterly*, Q4 2000; „Managing an Alliance Portfolio“ von James Bamford und David Ernst, *McKinsey Quarterly*, Q3, 2002; und „Getting a Grip on Alliances“ von James Bamford und David Ernst, *Corporate Dealmaker*, December 2004.

⁵⁰ JV CEO and Directors Roundtable (gesponsert von McKinsey und geleitet von James Bamford und David Ernst) in New York am 13. Oktober 2004 (Teilnehmer führten oder beaufsichtigten über 100 große JVs in 10 Märkten).

⁵¹ Eine McKinsey-Umfrage bei 34 Unternehmen ergab, dass 53% dieser Unternehmen Joint Ventures nicht regelmäßig in ihre übliche Geschäftsplanung und den Prüfungsprozess einbeziehen und dass 44% angeben, dass ihre leitenden Angestellten sich nicht genug auf Joint Ventures und andere große Zusammenschlüsse konzentrieren. (McKinsey-Umfrage mit Teilnehmern des Konferenzrats an der „2004 Strategic Alliances Conference“ im April 2004). In Einzelfällen wird berichtet, dass die Unternehmen in vielen Fällen sogar ihre größten Joint Ventures aus dem Prüfungsverfahren der Gesellschaft ausschließen. Näheres siehe „Launching a Worldclass Joint Venture“ von James Bamford, David Ernst und David Fubini, *Harvard Business Review*, Februar 2004.

⁵² Ergebnisse von McKinsey Benchmarking der JV Unternehmensführung (2008), von James Bamford, David Ernst und Lois D’Costa, wurde der Association of Strategic Alliance Professionals im Februar 2008 vorgelegt. Diese Forschung bewertete die Leistung und setzte rigoros einen Satz von Unternehmensführungs- und Talentpraktiken von 25 großen Joint Ventures ein in Industrien wie z.B. Erdöl und Erdgas, Rohstoffe, Finanzdienste in den USA, Europa, Asien und dem Mittleren Osten.

⁵³ Näheres über den Wert, der mit der Restrukturierung großer Joint Ventures zusammenhängt, siehe „Your Alliances are Too Stable“ von David Ernst und James Bamford, *Harvard Business Review*, Juni 2005.

⁵⁴ Weitere wichtige Werke über Joint Ventures siehe: *Partnerships, Joint Ventures and Strategic Alliances* von Stephen I. Glover und Craig M. Wasserman (Herausgeber und Co-Autoren), Law Journal Press (2007); *Managing for Joint Venture Success* von Kathryn Rudie Harrigan, Lexington Books (1986); *Cooperative Strategy: Competing Successfully through Strategic Alliances* von Pierre Dussauge und Bernard Garrette, John Wiley (1999); *The Alliance Revolution* von Benjamin Gomes-Casseres, Harvard University Press (1996); „Strategies for Cooperation: Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures“ von John Child, David Faulkner und Stephen Tallman, Oxford University Press (2005).

Wenn wir die Erdöl- und Rohstoffindustrie als Beispiel verwenden, ist es möglich, den Betrag der „Wertrestauration“ zu schätzen, die mit verbesserter JV-Unternehmensführung verbunden sind. Bei den Top-8 Erdölgesellschaften und den Top-6 Rohstoff- und Bergbaugesellschaften tragen materielle Joint Ventures mit 72 Milliarden Dollar zu den jährlichen Einnahmen bei (basierend auf 503 Milliarden Dollar Grundkapital). Konservative Berechnungen von Water Street Partners geben an, dass diese 14 Gesellschaften zusammen über etwa 5-13 Milliarden Dollar zusätzliches Jahreseinkommen verfügen. Zu den aktuellen Handelsfaktoren stellt dies grob 50-130 Milliarden Dollar zusätzliches Marktkapital dar, das allein in diesen 14 Unternehmen durch verbesserte JV-Unternehmensführung und bessere Leistung erwirtschaftet wurde. Wenn wir noch andere Unternehmen in der Erdöl- und Bergbauindustrie extrapolieren – und noch weitere Industrien hinzunehmen, wie beispielsweise Telekommunikation, Chemie, Luftfahrt, Verteidigung, Fertigung und High-Tech – steht aufgrund verbesserter Unternehmensführung und Aktionärsbeziehungen eine Wertrestauration von mindestens 15-36 Milliarden zur Verfügung.⁵⁵

Trotz der Wichtigkeit verantwortungsvoller Unternehmensführung von Joint Ventures investieren die Gesellschaften nicht ausreichend in ihr Design. Eine bewährte Rechtslage für JV-Unternehmensführung und anerkannte Good Practices sind nicht ausreichend entwickelt,⁵⁶ es gibt wenig systematisches Benchmarking für JV-Unternehmensführungspraktiken oder JV-Leistung. Obwohl gewisse wichtige Unternehmensführungsbestimmungen in die meisten rechtlichen JV-Verträge integriert werden (z.B. Zusammenstellung des Vorstands, Vetorechte, Schlichtung von Streitfällen), sprechen diese Bestimmungen nur einen geringen Umfang der Probleme an und konzentrieren sich meist auf die Festlegung eines rudimentären Rahmenswerks für die Unternehmensführung und den juristischen Schutz vor „extremen“ Vorfällen (z.B. erhebliche Verletzung, Bankrott der Muttergesellschaft). Die wichtigsten juristischen Dokumente der meisten großen JVs erfüllen die folgenden Anforderungen nicht einmal annähernd: (I) den Einsatz eines effektiven, fortlaufenden JV-Unternehmensführungssystems, (II) ausreichende Überwachung der JVs durch die Muttergesellschaften und (III) rechtzeitige Intervention aufgrund entsprechender Transparenz, Verantwortlichkeit und engagierter Vorstandsmitglieder.

Wir sind der Meinung, dass es für Gesellschafts- und JV-Vorstände nützlich ist, einen Regelsatz für die JV-Unternehmensführung aufzunehmen, d.h. einen Satz von Standards oder „Mindestanforderungen“ für die Unternehmensführung des Joint Ventures, an dem Gesellschaften und ihre Aktionäre die Unternehmensführung ihrer größten JVs messen können. Wir hoffen, dass der Vorschlag dieser Richtlinien dabei behilflich sein wird, die Leistung dieser Ventures zu verbessern, die heute als ein wichtiger, jedoch auch oft komplizierter Antriebsmotor für das Wachstum von Gesellschaften dienen.

Obwohl unser Fokus auf den materiellen Joint Ventures von Aktiengesellschaften liegt, gehen wir davon aus, dass viele dieser Konzepte für JVs in privatem oder Regierungsbesitz sowie kleinere Joint Ventures und komplexe Partnerschaftsstrukturen ohne Eigenkapital ebenso relevant sind. Wir möchten Unternehmen auffordern, darüber zu diskutieren, wie und wo sie diese Richtlinien in ihr Portfolio für Joint Ventures mit Eigenkapital und Partnerschaften ohne Eigenkapital aufnehmen können.

DESIGNZIELE UND PRINZIPIEN

Zweck dieser Richtlinien ist die Verbesserung der Leistung und Verminderung des Risikos, die mit materiellen Joint Ventures verbunden sind, und zwar durch den Einsatz von Unternehmensführungspraktiken, die folgendes beinhalten:

- Mehr Disziplin und Verantwortlichkeit für das Leistungsmanagement, das sich bei Joint Ventures oft als inkonsequent erwies
- Schnellere Entscheidungsfindung und verbesserte Reaktion von Joint Ventures auf Marktveränderungen

⁵⁵ Näheres über diese Analyse finden Sie auf der Water Street Partners-Website: waterstreetpartners.net.

⁵⁶ Einige Gruppen in der Öl- und Gasindustrie haben ihre eigenen Richtlinien für die Prüfung gewisser JV-Typen entwickelt. Siehe beispielsweise *Guidelines for Joint Venture Audit Standards*, Australian Petroleum Production & Exploration Association Limited, Februar 2000.

- Allgemein verbesserte Transparenz – innerhalb des Ventures und seiner Vorstandsstruktur, innerhalb der Muttergesellschaften, die diese Ventures besitzen und schließlich unter den Aktionären dieser Muttergesellschaften
- Förderung der Anpassung der Muttergesellschaften und Einsatz von Mechanismen, die mit den inhärenten Spannungen und Konflikten fertig werden, die zwischen den Muttergesellschaften des Joint Venture auftreten
- Entwurf eines Mechanismus für JV-Vorstände, die den Zustand der Unternehmensführung regelmäßig überprüfen und proaktive Korrekturen vornehmen, um größeren Problemen vorzubeugen, die sich sonst mit der Zeit ergeben
- Bereitstellung von Richtlinien, die die bestehenden Anforderungen ergänzen (z.B. finanzielle Offenlegung, Buchhaltung, Übereinstimmung, Rechtsabteilung, u.s.w.), denen Joint Ventures bereits unterliegen

RICHTLINIEN FÜR DIE JV-UNTERNEHMENSFÜHRUNG

CalPERS und Water Street Partners empfehlen, dass die Vorstände materieller Joint Ventures die folgenden Richtlinien annehmen und Praktiken einsetzen, um sie zu unterstützen⁵⁷:

A. Vorstandsmandat und Struktur

1. Der Vorstand des Joint Venture stellt das Hauptmittel für die Regulierung des Joint Venture dar und der CEO des JV berichtet direkt und ausschließlich dem Vorstand des Joint Venture. Kommentare der Aktionäre an den JV CEO müssen über den Vorstand eingereicht werden (und nicht unkoordiniert an das JV-Management weitergeleitet).
2. Der JV-Vorstand besitzt eine ausführliche Satzung und ein Rahmenwerk für die Bevollmächtigung, die seine Rolle in Bezug auf das JV-Management, die JV-Vorstandsausschüsse und die Vorstände und das Management der Muttergesellschaften definiert. Diese Satzung und das Rahmenwerk erklären besonders, wann das JV-Management eigenmächtig handeln kann und wann die Muttergesellschaften (allein oder über den JV-Vorstand) die Kontrolle, Einfluss oder enge Mitwirkung haben.⁵⁸ Das Rahmenwerk bestimmt auch, welche Entscheidungen die separate Zustimmung der Vorstände oder des Managements der Muttergesellschaften benötigen und wann die Zustimmung des JV-Vorstands nicht ausreichend ist. Das Rahmenwerk muss Finanzverwaltung,

⁵⁷ Diese Richtlinien sind für finanziell starke oder strategisch wichtige Joint Ventures ausgelegt, die einen gewissen Grad an gemeinsamer Verwaltungsentscheidung und betrieblicher Abhängigkeit zwischen den Aktionären und dem Venture mit sich bringen. Sie sind nicht als solches auf Joint Ventures ausgerichtet, die z.B. ausschließlich finanzielle Vehikel sind, wie sie auf dem Immobilienmarkt oder anderen Investitionsmärkten üblich sind, die eindeutig von einem Partner betrieben werden und nicht als diskrete Geschäftseinheiten mit eigenem Managementteam, Vorstand und Kapital u.s.w. arbeiten. Desgleichen beziehen sich diese Richtlinien auf die Unternehmensführung von Joint Ventures – und nicht auf andere wichtige Aspekte dieser Geschäftsstrukturen, u.a. Besitz und finanzielle Arrangements, juristische Probleme, einschließlich Schlichtung und Austrittsbestimmungen sowie Personal und Einstellungsrichtlinien.

⁵⁸ Bereiche, in denen der Vorstand zu seiner Stufe fortlaufender Mitwirkung einen Kommentar abgeben könnte, sind u.a.: Personalentscheidungen zweiter Ebene und Leistungsprüfungen, Preisgebung seiner Produkte, Verhandlung gewerblicher und Dienstverträge zwischen dem JV und einem der Partner, sowie Entwicklung neuer Wachstumsgelegenheiten. Diese Stufe der Klarheit geht mit Sicherheit über den schriftlichen Joint Venture-Vertrag hinaus, der normalerweise nur Angelegenheiten beschreibt, die eine absolute Mehrheit oder einstimmige Zustimmung verlangen oder bei denen ein Aktionär Vetorechte hat (z.B. Einstellung eines neuen CEO oder CFO, Zustimmung für Investitionen über 20 Millionen Dollar, Beilegung von Streitfällen gegen das Unternehmen, Geschäftsauflösung). Obwohl es manche frühe Anzeichen dafür gibt, dass weniger Einmischung in die Geschäfte von Seiten der Aktionäre / des Vorstands eine höhere Ausgangsleistung zur Folge hat, zielt die o.g. Richtlinie zur Unternehmensführung nur darauf ab, die Position des Vorstands gegenüber dem JV klarzustellen, nicht so sehr auf die Empfehlung, wie diese Position aussehen sollte.

Betrieb, Personalentscheidungen und Strategie umfassen (z.B. Änderungen am Produkt, der Preisgebung oder der Marktpositionierung des JV). Der Vorstand bewertet diese Bevollmächtigung regelmäßig neu und ergreift Maßnahmen zur Anpassung der Genehmigungsstufen aufgrund der JV-Leistung und Geschäftsbedingungen.

3. Der JV-Vorstand ist für die Ausführung der Rollen eines traditionellen Gesellschaftsvorstands zuständig, u.a.: (I) Einsatz von Strategie und Richtung; (II) Zustimmung bei großen Investitionen; (III) Gewährleistung starken Leistungsmanagements und Verwaltung finanzieller Risiken; (IV) Schutz der Aktionäre und öffentlicher Interessen, einschließlich Rechtswesen, Sicherheit, Ethik und Umweltschutz und (V) Beaufsichtigung der Einstellung von CEO und oberer Geschäftsleitung, Auswertung, Kompensation und Nachfolgeplanung. Außerdem ist der JV-Vorstand für JV-spezifische Rollen zuständig, u.a.:
 - a. Sicherung notwendiger Ressourcen und rechtzeitiger Einsatz des Einzelnen für und in Muttergesellschaften. Dazu gehört die einfache Rotation von Personal im Bedarfsfall zwischen dem JV und den Muttergesellschaften
 - b. Überwachung der Verhandlung wichtiger Geschäftsverträge zwischen JV und Mutter sowie das Absichern des JV CEO und des Managementteams bei Verhandlungen mit den Interessenparteien der Muttergesellschaften, wenn die Interessen der Muttergesellschaften nicht ausgeglichen sind
 - c. Regelmäßige Bewertung des Bedarfs an größeren Änderungen der Venture-Strategie, Umfang, Besitz/Finanzstruktur und Betriebsmodell innerhalb der strategischen Grenzen, die von der Muttergesellschaft festgelegt wurden – genauso, wie eine Gesellschaft die Strategie, Struktur und ggf. den fortgesetzten Gesellschaftsbesitz einer Geschäftseinheit hinterfragen würde
4. Der Vorstand bestimmt und erhält einen aktiven Prüfungsausschuss, das sich mehr als einmal pro Jahr trifft, und das für die Berichterstattung und Überwachung der gesetzlichen Übereinstimmung, der Integrität der Finanzberichte und der allgemeinen Risikoverwaltung verantwortlich ist.⁵⁹ Mindestens ein Vorstandsmitglied hat erhebliche Finanzerfahrung und ist der Vorsitzende des Prüfungsausschusses.
5. Der Vorstand bestimmt und erhält einen aktiven Kompensationsausschuss⁶⁰, der sich regelmäßig trifft und für folgendes verantwortlich ist: (I) Genehmigung des Kompensations- und Bonusrahmenwerks für das obere Managementteam des Joint Ventures, einschließlich Entwicklung eines jährlichen Leistungsvertrags für den JV CEO; (II) Nominierung, Bewertung und Bestimmung der Kompensation für den CEO; (III) Überwachung der Nachfolgeplanung für den JV CEO und andere Mitglieder des oberen Managements des JVs sowie (IV) Unterstützung des JV CEO, damit sichergestellt wird, dass Zugriff auf die erforderlichen Fähigkeiten und Personal aus den Muttergesellschaften gewährleistet ist.
6. Der JV-Vorstand führt eine alljährliche Prüfung der Leistung der Unternehmensführung des Joint Venture durch, die die Übereinstimmung mit diesen Richtlinien und eine Übersicht des

⁵⁹ Ein US-Unternehmen mit großer Erfahrung mit Joint Ventures hat diese Praxis noch einen Schritt weiter geführt: Zur Förderung guter finanzieller Disziplin und Kontrollen, müssen sich seine größten JVs an Sarbanes Oxley halten und der JV CEO sowie der JV CFO müssen für das Unternehmen vierteljährlich ein schriftliches „Sarbanes Oxley Attest“ ausstellen. Dieses Attest ist kein juristisch bindendes Dokument, aber es handelt sich um eine starke Referenz für die Erwartungen der Aktionäre und eine Triebfeder für die individuelle Verantwortlichkeit der Mitglieder des JV-Managementteams. Dieser Ansatz ist bemerkenswert, da er über den rechtlichen Erwartungen steht: Sarbanes Oxley, als Teil der Regelung, gilt nur für Aktiengesellschaften der USA und muss daher an sich nicht auf Joint Venture-Unternehmen angewendet werden.

⁶⁰ Dieser Ausschuss kann unter verschiedenen Namen operieren, z.B. Personalabteilung, Leute oder Talentkomitee.

Allgemeinzustands des Unternehmensführungssystems einschließt⁶¹. Dies bezieht sich auf folgendes:

- a. Der JV-Vorstand hat mindestens ein Vorstandsmitglied (wahrscheinlich ein leitender Direktor, wie in B. 4 beschrieben) zur Leitung solcher Prüfungen und Diskussionen ernannt
- b. Die Prüfung ergeht mit der Strenge und Ernsthaftigkeit, die mit der ähnlicher wichtiger Prüfungen vergleichbar ist, und Kriterien, an denen die Aktionäre das Venture messen wollen, eine Leistungszusammenfassung und eine Debatte über Verbesserungsmöglichkeiten der Beziehungen der Aktionäre zueinander und zum Venture

B. Zusammensetzung des Vorstands und die Rollen des Einzelnen

1. Außer unter zwingenden, ungewöhnlichen Umständen besteht der JV-Vorstand aus 4 bis 10 Mitgliedern. Sollte dieser Zahl nicht entsprochen werden, so muss die Anzahl der Mitglieder gerechtfertigt werden.
2. Der JV-Vorstand hat festgelegt, welche Fähigkeiten er von Kandidaten für den Direktorenposten erwartet und aktualisiert diese mindestens einmal im Jahr. Diese Fähigkeiten im Vorstand sollten mindestens allgemeine Managementenerfahrung, Erfahrung im Finanzwesen, in der JV-Industrie und mit den geografischen Märkten umfassen, in denen das JV arbeitet, sowie vorherige Erfahrung mit anderen JVs. Bei der Auswahl der Vorstandsmitglieder sind die Muttergesellschaften ausdrücklich für die gewünschte Mischung der Fähigkeiten und persönlichen Dynamik im Vorstand generell verantwortlich.
3. Jeder Aktionär hat *mindestens einen Repräsentanten* für den JV-Vorstand bereitgestellt, der ein leitender Angestellter der Muttergesellschaft ist und wahrhaftig die Interessen der Muttergesellschaft vertritt und interne Ressourcen zur Unterstützung des Ventures verlangt. Mithilfe des folgenden Tests sollte das Vorliegen der Autoritätsebene festgestellt werden: das Vorstandsmitglied hat nachweislich die folgende Befugnis: (I) Abzeichnen des jährlichen Budgets und Betriebsplans des JVs, innerhalb der Grenzen, welche die Strategie, das Budget und der Betriebsplan der Muttergesellschaft vorsieht, (II) Genehmigung der Materiallieferung oder Kundendienstverträge an das JV und (III) Genehmigung des jährlichen Leistungsvertrags des JV CEO sowie ggf. die Auswahl eines neuen CEO für das Joint Venture.
4. Jede Muttergesellschaft hat einen leitenden Direktor bereitgestellt. Er ist ein leitender Angestellter der Muttergesellschaft, der:
 - a. das Venture mindestens 20 Tage pro Jahr in einer aktiven, nicht exekutiven Kapazität überwacht und unterstützt⁶²
 - b. folgende Rollen ausführt: (I) Koordination mit den anderen Direktoren seiner / ihrer Muttergesellschaft – d.h. Gewährleistung, dass Meinungen angehört werden, dem JV und Partner eine beständige Stimme gegeben wird, (II) Zugriff auf Ressourcen innerhalb der Muttergesellschaft, um das JV zu unterstützen, (III) Zusammenarbeit mit den anderen leitenden Direktoren und dem JV CEO zwischen den Vorstandssitzungen, um Probleme zu lösen, die nicht der Zustimmung des vollständigen Vorstands bedürfen, (IV) Abschirmen des JVs vor überflüssigen Informationsanfragen und Bürokratie seitens der Muttergesellschaften (z.B.

⁶¹ Bewertungen des Zustands der Unternehmensführung beziehen sich wahrscheinlich auf die Geschwindigkeit der Entscheidungsfindung und Effektivität, die Bereitstellung von Ressourcen und Personal zwischen den Aktionären und Muttergesellschaften, die Transparenz und Ernsthaftigkeit bei den Berichts- und Herausforderungsverfahren sowie anderen Faktoren, die der Vorstand für ein gut funktionierendes Joint Venture Unternehmensführungssystem für wichtig hält.

⁶² Unsere Forschungen zeigen, dass ein Direktor, der für 20 Tage im Jahr verpflichtet ist, heute im oberen Quartil großer Joint Ventures liegt; wir glauben jedoch nicht, dass dies eine außergewöhnliche oder unrealistische Verpflichtung darstellt. Zum Vergleich verbringen die Direktoren von Gesellschaftsvorständen durchschnittlich 24 Tage (190 Std.) pro Jahr mit der Vorbereitung und Teilnahme an Vorstands- und Vorstandsausschuss-Sitzungen. [Quelle: Jeremy Bacon, *Corporate Boards and Corporate Governance*, 22-24 (New York, The Conference Board, 1993).

doppelte Berichtsanforderungen, langsamer Zustimmungsprozess für Investitionsaufwendungen) und (V) Unterstützung der Geschäftsleitung und des Vorstands der Muttergesellschaften, indem gewährleistet wird, dass das JV die Anforderungen für die Unternehmensführung, die Risikoverwaltung und Transparenz erfüllt, und im Idealfall (VI) Erklärung der Strategie, Leistung, Risiken und Prognosen des JVs in Prüfungen auf Gesellschaftsebene bei der Muttergesellschaft.

5. Ein Element der jährlichen Leistungsprüfung und kurzfristigen Kompensationsvariablen jedes leitenden Direktors ist an die Leistung des Joint Ventures und seine oder ihre Leistung als leitender Direktor gebunden. Bei der Berechnung darf das JV unter keinen Umständen weniger als 10% seiner/ihrer Gesamtleistungsprüfung und kurzfristigen Kompensationsvariablen ausmachen.
6. Der JV-Vorstand hat einen Vorsitzenden bestimmt (der ein leitender Direktor von einer Muttergesellschaft sein kann), der außerdem für folgendes verantwortlich ist: (I) Verwaltung der allgemeinen Tagesordnung des Vorstands (einschließlich Syndikatsbildung vor den Vorstandssitzungen für wichtige Probleme und Entscheidungen), (II) Aufsicht der Qualität, Quantität und Pünktlichkeit des Informationsflusses vom Venture-Management zum Vorstand und, (III) sofern dies nicht einem anderen Vorstandsmitglied oder Ausschuss übertragen wurde, Gewährleistung der Integrität des Unternehmensleitungssystems, einschließlich Verantwortlichkeit für eine jährliche Bewertung und Diskussion der Unternehmensführungsleistung, ihres zugrundeliegenden Zustands und potentielle Änderungen an der Unternehmensführung, dem Umfang oder der Struktur, um die Leistung des Ventures zu verbessern.
7. Kein Mitglied des Joint Venture Managementteams gehört dem JV-Vorstand an.⁶³
8. Der JV-Vorstand gewährleistet, dass er eine starke, unabhängige Perspektive hat, vorzugsweise durch den Einbeziehung eines unabhängigen Direktors, der eine Persönlichkeit in der Industrie darstellt.⁶⁴ Es wird nicht erwartet, dass der unabhängige Direktor bei Vorstandsentscheidungen das Zünglein an der Waage ist, und er kann ein Vorstandsmitglied ohne Stimmrecht sein. Um seine/ihre Unabhängigkeit weiter zu fördern, sollte der Vorstand: (I) das Prinzip befürworten, dass Vorstandsmitglieder und Vollzeitpersonal des Joint Ventures (einschließlich abgesandte Mitarbeiter) zu oberst die Interessen des Ventures als Ganzes vertreten (anstatt den einzelnen Interessen eines Aktionärs) und (II) regelmäßig unabhängige Außenstehende (z.B. Industrieexperten, Kunden) zu den Vorstandssitzungen einladen, um ihre Perspektiven mitzuteilen und den Vorstand herauszufordern.⁶⁵ Um effektiv arbeiten zu können, muss ein unabhängiger Direktor einen professionellen Hintergrund und die Persönlichkeit haben, Probleme anzuschneiden und die Aktionäre zu beeinflussen.

C. Verfahren und Bewertung des Vorstands

1. Bei der Arbeit mit der Geschäftsführung der Muttergesellschaften legt der JV-Vorstand einen Satz von Führungsprinzipien fest, den er regelmäßig aktualisiert und der die gemeinsame Philosophie

⁶³ Es wird erwartet, dass der JV CEO, JV CFO und andere Mitglieder des JV-Managementteams an den JV-Vorstandssitzungen teilnehmen und dem Vorstand gewisse Geschäftsvorschläge sowie betriebliche und finanzielle Angelegenheiten des Joint Ventures vortragen.

⁶⁴ Wir definieren einen „unabhängigen Direktor“ als ein Vorstandsmitglied, das derzeit kein Angestellter einer der Muttergesellschaften ist und der keine für seine Leistungen von keiner Muttergesellschaft eine Kompensation empfängt, ausgenommen der Direktorenvergütung. Trotz der beschränkten Nutzung in den heutigen Joint Ventures sind wir der Ansicht, dass unabhängige Direktoren potentiell einen extrem starken Einfluss auf die Leistung der Unternehmensführung haben, da sie eine unabhängige Perspektive einbringen, die bei Joint Ventures oft fehlt.

⁶⁵ Ein weiterer – aggressiverer – Ansatz zur Pflege der Unabhängigkeit (und eine starke Leistungskultur) innerhalb des JVs ist das einbringen eines außenstehenden Investors (z.B. Venture-Capital oder private Beteiligungskapitalfirma) mit 5-10% Beteiligung am JV.

der Muttergesellschaften und dem Venture definiert.⁶⁶ Diese Prinzipien umfassen Aussagen bezüglich des gewünschten Unabhängigkeitsgrads von den Muttergesellschaften, ob das Venture als Geschäft oder Betriebsanlage geführt werden soll⁶⁷, den Entwicklungspfad sowie, sofern dies möglich ist, die geplante Endphase für das Venture.

2. Der Vorstand hat für sich als kollektive Körperschaft *Leistungskriterien* festgelegt und prüft seine Leistung regelmäßig anhand dieser Kriterien.
3. Der Vorstand hat Leistungskriterien für seine individuellen Vorstandsmitglieder festgelegt, einschließlich *individuelle Verhaltenserwartungen*. Diese Kriterien sprechen zumindest die Anwesenheit, Vorbereitung und Aufrichtigkeit der Vorstandsmitglieder an. Um wieder aufgestellt zu werden, muss die Leistung der Direktoren aufgrund dieser Kriterien zufriedenstellend gewesen sein. Eine Neuaufstellung auf einer anderen Basis wird weder erwartet noch garantiert.
4. Jeder Direktor muss mindestens an 75% der Vorstands-ausschuss-Sitzungen teilnehmen, deren Mitglied sie sind und der Vorstand hat zu dahingehend einen Mindeststandard festgelegt.

D. Leistungsanreiz für Management und Berichtsbeziehungen

1. Der JV CEO berichtet *ausschließlich* dem JV-Vorstand, der allein für die Prüfung seiner/ihrer Leistung zuständig ist und seine/ihre Kompensation festlegt.^{68 69}
2. Der JV-Vorstand billigte gemeinsam einen jährlichen „Leistungsvertrag“ für den JV CEO, der einen ausgeglichenen Satz wichtiger Leistungsindikatoren umfasst.
3. Das Kompensationspaket für den JV CEO ist *zur Förderung der Interessen des Joint Ventures als Ganzes* strukturiert, und nicht zur asymmetrischen Förderung der Interessen einer Teilmenge der Muttergesellschaften. Details zu diesem Kompensationspaket (einschließlich Bestimmungsgroßen

⁶⁶ Als Illustration: ein Joint Venture übernahm einen Satz mit 10 Führungsprinzipien, der folgende Aussagen enthielt: „Keine offenen Stellen – die besten Leute in den verfügbaren Positionen“, „Mitglieder des JV-Vorstands müssen die Interessen des JV als Ganzes vertreten – nicht nur die Interessen ihrer eigenen Muttergesellschaft fördern“ und „Gleichberechtigte Kommunikation – Informationen, die einer Muttergesellschaft zur Verfügung stehen, müssen allen Muttergesellschaften verfügbar gemacht werden.“

⁶⁷ Mit „Betriebsanlage“ ist eine Rechtsperson gemeint, deren Zweck es ist, bestimmte Betriebshandlungen auf höchster Ebene auszuführen. Es wird jedoch nicht aufgrund seiner Fähigkeit beurteilt, in neuen Bereichen zu wachsen oder Endgewinne zu erwirtschaften. Diese Unterscheidung von einem „Geschäft“ ist auf den Energie-, Rohstoff- und Halbleitermärkten besonders wichtig, in denen wir bereits mehrere Produktions-Joint Ventures erlebt haben, die auf erhebliche Leistungsschwächen gestoßen sind, weil das Managementteam oder ein Aktionär dachte, das Venture müsse als Geschäft betrieben werden, während die anderen davon ausgingen, dass es sich um ein zweckbegrenztes Produktionskapital handelte.

⁶⁸ Eine zulässige Ausnahme zu dieser Richtlinie sind Joint Ventures, die eindeutig von einem Partner betrieben werden, auf diesen Partner als Quelle für eine erhebliche Anzahl entsendeter Mitarbeiter angewiesen ist, welche die Arbeit im Joint Venture versehen und im Wesentlichen als Geschäftseinheiten dieser Muttergesellschaft geleitet werden.

⁶⁹ Diese Praxis, die von Water Street Partners stark befürwortet wird, ist umstritten. Ein Argument ist z.B., dass von einem JV CEO, der von einem Aktionär entsendet – oder ausgeliehen – ist, kaum keine Interessen oder Ziele außerhalb des Umfangs des Joint Ventures hat und dass es unrealistisch ist, zu glauben, dass dieser JV CEO wirklich nur dem JV-Vorstand berichtet. Dieses Argument basiert auf der Ansicht, dass Personen, die als JV CEOs entsendet werden, meist hochbegabte Personen sind, deren Karriereziele über dem des jeweiligen JVs liegen, welches sie leiten, und dass bei Konflikten das Handeln im alleinigen Interesse des Joint Ventures – und nicht zum Schutz der begründeten Interessen ihrer langfristigen Arbeitgeber – sich als „karrierehindernde Schritte“ herausstellen würden“. Wir vertreten jedoch die Ansicht, auch wenn dies in manchen Fällen traurige Realität sein mag, dass es keine Entschuldigung für schlechte Praktiken sein kann, die zusätzliche Unstimmigkeiten ins System einbringen, die wahrscheinlich auf lange Sicht zu suboptimalen Renditen für alle Aktionäre als Gruppe führen.

und tatsächliche Auszahlung) sind allen Vorstandsmitgliedern offen zugänglich, selbst wenn der JV CEO ein entsendeter/geliehener Angestellter einer Muttergesellschaft ist.

4. Der JV CEO, der im Einvernehmen mit dem Kompensationsausschuss arbeitet, hat die Möglichkeit, Gehaltsnachteile, die mit der Joint Venture-Struktur zusammenhängen (z.B. keine Aktienoptionen, geringere Aufstiegsmöglichkeiten im Gegensatz zu größeren Weltfirmen, zusätzliches Karriererisiko mit anderen Vergütungsformen auszugleichen.^{70 71}

E. Finanz- und Übereinstimmungsrichtlinien

1. Die Muttergesellschaften haben ausdrücklich – und gemeinsam bekräftigt und aktualisiert - bestimmte finanzielle Basisvergütungen für zusätzliche Investitionen, Dividendenrückführungsrichtlinien und andere wichtige finanzielle Richtlinien für das Joint Venture festgelegt. (Hinweis: Die Definition dieser Basisvergütungsraten fällt normalerweise den Muttergesellschaften zu, und daher haben die JV-Vorstandsmitglieder, je nach ihrer Rolle in der Muttergesellschaft, nicht unbedingt die Befugnis, diese selbst zu bestimmen.)
2. Der Vorstand unterwirft das JV einem „Herausforderungsprozess“, der in Intensität dem einer Geschäftseinheit ähnlicher Größe, die zu 100% der Muttergesellschaft gehört, entspricht und gestattet es dem JV nicht, sich an niedrigeren Maßstäben zu messen.⁷² Das JV ist jedoch **nicht** der „Double Jeopardy“ unterworfen – d.h. vollständiger und separater Berichterstattung an beide Muttergesellschaften, wobei das JV mit verschiedenen Daten und Formaten arbeiten muss.^{73 74}

⁷⁰ Bei einem JV des Finanzmarktes erhielten die Mitglieder des JV-Managementteams (Weisungsempfänger des CEOs) ein jährliches Grundgehalt, das 25% über dem lag, das in ähnlichen Positionen in der Muttergesellschaft des Ventures bezahlt wurde, und dazu jährliche Boni, die denen der Angestellten der Muttergesellschaft entsprachen. Die Begründung für das höhere Grundgehalt und den jährlichen Bonus im Verhältnis zu den Besitzerbanken war, dass die Angestellten des JVs, die keine Aktienbezugsrechte hatten, erheblich weniger Möglichkeit für die langfristige Wertsteigerung hatten. Desgleichen stützte sich bei einem Multi-Milliarden Dollar Venture der Ölindustrie das Basisgehalt auf die 50%-Industrie-Benchmark und der leistungsabhängige Bonus auf die 75%-Industrie-Benchmark, um einige der sich ergebenden, langfristigen Nachteile seiner JV-Struktur wettzumachen.

⁷¹ Dieses Problem besteht in Joint Ventures im Allgemeinen nicht, die entweder (I) teilweise an der Börse gehandelt werden oder (II) bei denen die JV-Angestellten Phantom-Aktienoptionen basierend auf der JV-Leistung haben.

⁷² Es können mehrere verschiedene Ansätze verwendet werden, um zu gewährleisten, dass der JV-Vorstand Zugriff auf die erforderlichen Leistungs- und andere Informationen hat. Bei einem Industrie-JV erstellte die Muttergesellschaft eine kleine „Partner-Analyseeinheit“, bestehend aus 4-6 Finanzangestellten, deren alleinige Aufgabe es war, sicherzustellen, dass die Vorstandsmitglieder dreier großer JVs selbst Personal mit starken finanzieller Begabung für das JV aussuchen *und* das Finanzsystem innerhalb des JVs aufbauen konnten, um diese Einblicke zu schaffen.

⁷³ Man kann dies auf verschiedene Weise tun. Z.B. wurde in einem 70-30 JV wurde „Double Jeopardy“ vermieden, indem das JV dem Managementteam der Geschäftsleitung des 70%-Besitzers auf ähnliche Weise berichtete wie jede andere Geschäftseinheit, mit dem großen Unterschied, dass auch die Vorstandsmitglieder des 30%-Partners an den diesen Sitzungen teilnahmen, und das JV aus ihrer Sicht forderten. Bei einem JV der Multi-Milliarden Dollar Ölindustrie mit 50-50 Anteilsbesitz, legte der JV-Vorstand ein unabhängiges Prüfungsverfahren fest, in dem ein separater und sehr starker Finanz- und Prüfungsausschuss eingeschaltet wurde und außenstehende Prüfer auf aggressive Weise voringen, um die Leistung des Ventures zu bewerten.

⁷⁴ Diese Form von „Double Jeopardy“ kommt vor, wenn ein JV den Planungs- und Prüfungsverfahren beider / mehrerer Muttergesellschaften für die Betriebsplan-, Budget- und/oder Capex-Zustimmung entsprechen muss. Wir sind der Ansicht, dass der JV-Vorstand bei gut geführten JVs diese Informationsanforderungen der Muttergesellschaften koordiniert und anpasst.

3. Die Kundendienst- und Lieferabkommen des Joint Ventures mit den Aktionären werden offengelegt und allen JV-Vorstandsmitgliedern zugänglich gemacht. Sie werden aktiv überwacht und reguliert und im Idealfall – sofern es keine anderen zwingenden Geschäftsgründe dagegen gibt – auf „Arms-Length-Basis“ zu Marktpreisen nach externen Angaben eingerichtet werden und wobei das JV die Möglichkeit hat, diese Dienste nach außen zu vergeben.
4. Falls eine Muttergesellschaft dem Venture wichtige und strategisch empfindliche Dienste leistet (z.B. mit dem Potential, geistiges Eigentum zu Veruntreuen oder Kundendaten oder –beziehungen zu gefährden), dann muss diese Muttergesellschaft den Personen in der eigenen Organisation „Compliance-Training“ anbieten, die an der Bereitstellung dieser Dienste im JV beteiligt sind. In dieser Schulung wird vermittelt, welche Informationen weitergegeben werden dürfen und welche nicht und wie die Arbeit für das Venture in Bezug auf interne Anfragen, Kostenverteilung und Berichterstattung potentieller Vorfälle u.s.w. priorisiert wird. Die Muttergesellschaft muss diese Übereinstimmungsrichtlinien durch regelmäßige Kommunikation bezüglich ihrer Wichtigkeit und Abweichungen unterstreichen.
5. Der JV-Vorstand unternimmt aktive und regelmäßige Schritte, um die Übereinstimmung mit allen anstehenden Sicherheits-, Umweltschutz-, Anti-Korruptionsgesetzen (z.B. FCPA) und anderen gesetzlichen Bestimmungen und sozialen Anforderungen für verantwortliches Verhalten in der Gesellschaft zu gewährleisten. Ein Mittel, das wir zur Offenlegung von wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Risiken und Einflüssen empfehlen, sind die „Global Reporting Initiative Sustainability Reporting Guidelines“ (Nachhaltigkeitsberichterstattung). Das Joint Venture übernimmt insbesondere Praktiken, um sicherzustellen, dass es in den Ländern, in denen es operiert, keine Menschenrechte verletzt oder deren Verletzung unterstützt.

*** *** ***

Es gibt heute nur wenige oder überhaupt keine JVs, die alle der o.g. Unternehmensführungsrichtlinien befolgen und tatsächlich relativ wenig Unternehmen, die *irgendwelche* ausführlichen Richtlinien für die Unternehmensführung von JVs angenommen haben. Gleichwohl sind wir der Meinung, dass jede dieser Richtlinien für alle materiellen Joint Ventures von Aktiengesellschaften relevant sind und dass jede die Leistung des Ventures potentiell verbessert und das Risiko mindert. Vor einem Jahrzehnt begann eine wachsende Gruppe von Kommentatoren nachdrücklich die These aufzustellen, dass gute Unternehmensführung ein Hauptbeitrag zu guter Gesellschaftsleistung sei. Zitat:

*„Darwin lernte, dass die Überlebenschance und Reproduktion eines Organismus im Wettbewerb nicht allein dem Glück überlassen ist. Wenn ein Organismus den anderen auch nur gering überlegen ist, wird der Vorteil mit der Zeit immer größer. In „Die Entstehung der Arten“ schrieb Darwin: „Ein Gran in der Balance entscheidet, welches Individuum überlebt und welches stirbt.“ **Ich bin der Meinung, dass ein unabhängiger, aufmerksamer Vorstand das Gran in der Balance ist, das der Gesellschaft den Vorteil bringt.** Ein leistungsfähiger Vorstand reagiert effektiver auf eine Welt, die sich immer schneller wandelt. Ein passiver Vorstand produziert eher eine Führung, die sich im Kreise dreht.“⁷⁵*

Wir behaupten, dass gute Geschäftsführung für Joint Ventures mindestens genauso wichtig ist – und dass dies eine signifikante Leistungsgelegenheit für Aktiengesellschaften darstellt. Der erste Schritt zu positivem Leistungswandel ist, dass Gesellschafts- und JV-Vorstände einen Satz an Richtlinien annehmen, die als Maßstab dienen.

⁷⁵ Ira M. Millstein, *New York Times*, 6. April 1997.

