

Schreiben von Prof. Dr. h. c. mult. Hasso Plattner, Vorsitzender des Aufsichtsrats der SAP SE

6. März 2018

Aktualisiert: 23. April 2018

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre,

mit der Veröffentlichung unseres [Integrierten Berichts 2017](#) blicken wir auf ein weiteres Jahr starken Wachstums und bahnbrechender Innovationen bei SAP zurück. Gleichzeitig richten wir unseren Blick nach vorne und setzen alles daran, unsere Kunden bei ihrem Wandel zu intelligenten Unternehmen zu unterstützen. Doch Erfolg bedeutet auch Verantwortung. 2017 sind wir den Rückmeldungen unserer Investoren zum Governance-System unseres Unternehmens nachgegangen. Ich habe mich mit institutionellen Anlegern in unserer Niederlassung in New York und in unserer Firmenzentrale in Walldorf zu intensiven Gesprächen getroffen. Dabei standen die Strategie und Governance-Struktur unseres Unternehmens und insbesondere die Vorstandsvergütung im Mittelpunkt. Dieser Dialog ist mir sehr wichtig, und wir werden ihn auch künftig fortsetzen. Leider ist es mir aber nicht möglich, ihn mit allen Aktionären zu führen. Deshalb möchte ich Sie hiermit über unsere Maßnahmen in Bezug auf die Governance-Themen informieren, die von den institutionellen Anlegern angesprochen wurden.

Wir haben folgende Änderungen an unserem Governance-System vorgenommen:


- In der D&O-Versicherung haben wir einen Selbstbehalt für unseren Aufsichtsrat eingeführt.
- Die Anzahl der Abweichungen vom Deutschen Corporate Governance Kodex haben wir abgebaut und entsprechen seit Februar 2018 allen Empfehlungen des Kodex (siehe folgendes [Dokument](#)).
- Wir haben ein umfassendes Kompetenzprofil für den Aufsichtsrat sowie die Sitzungsteilnahme unserer Aufsichtsratsmitglieder veröffentlicht (siehe folgende [Dokumente](#)).
- Im Hinblick auf die Vorstandsvergütung haben wir:
 - ab 2018 im STI keine Ermessenskomponente mehr vorgesehen,
 - die maximal mögliche Zielerreichung beim STI ab 2018 von 181,3 % auf 140 % gesenkt,
 - Abfindungsobergrenzen in Übereinstimmung mit dem Deutschen Corporate Governance Kodex festgelegt,
 - eine Rückforderungsklausel (Clawback-Klausel) in die Vorstandsverträge aufgenommen.

Darüber hinaus haben wir viele Maßnahmen getroffen, um die Vergütung transparenter zu gestalten sowie den Vergütungsbericht zu vereinfachen ([Dokument](#) lesen). So haben wir:

- den Vergütungsbericht umgestaltet und überarbeitet, um das Vergütungssystem verständlicher zu machen,
- Obergrenzen explizit genannt und die Berechnungen erklärt,
- den vertikalen Vergütungsvergleich offengelegt,
- die Zielerreichung vergangener Jahre veröffentlicht,
- die Zielerreichung des Jahres 2017 für jeden Bestandteil der Vorstandsvergütung veröffentlicht (STI; LTI).

Der Aufsichtsrat sieht sich dem Erfolg der SAP verpflichtet – zum Wohle aller Stakeholder. Wir sind der Ansicht, dass wir über die richtigen Strukturen verfügen, um den nachhaltigen Erfolg der SAP sicherzustellen – insbesondere, wenn man die einzigartige Stellung der SAP als im DAX notiertes europäisches Unternehmen sowie als Softwareanbieter mit vorwiegend in den Vereinigten Staaten ansässigen Wettbewerbern berücksichtigt. Eine zentrale Erkenntnis aus meinem Dialog mit Investoren war, dass es wichtig ist, unsere Vorstandsvergütung verständlich zu erklären. In der Anlage finden Sie einige weitere Fragen und ihre Antworten, unter anderem auch Fragen, die in den Gesprächen mit institutionellen Anlegern aufkamen.

Mir ist die Bedeutung eines unabhängigen Aufsichtsrats mit Anteilseignervertretern, die über die erforderlichen Kompetenzen verfügen, um die Aktionärsinteressen zu vertreten, sehr wohl bewusst. Wir haben einen mehrheitlich unabhängigen Aufsichtsrat und haben der diesjährigen Hauptversammlung vier Kandidaten vorgeschlagen. Änderungen im Aufsichtsrat unterstreichen, wie wichtig eine gute Nachfolgeplanung ist, um verschiedene Meinungen und Hintergründe in unserem Aufsichtsrat zu ermöglichen. Ich bin davon überzeugt, dass wir mit den für die Wahl auf der Hauptversammlung 2018 vorgeschlagenen Kandidaten Bewerber mit der idealen Mischung aus SAP- und Branchenkenntnissen, strategischer und Leitungserfahrung, Unabhängigkeit und persönlichen Eigenschaften gefunden haben, die unserem veröffentlichten Kompetenzprofil entsprechen:

- 
- **Aicha Evans:** Sie ist bereits seit letztem Jahr gerichtlich bestelltes Aufsichtsratsmitglied und hat mit ihrem Branchen-Know-how und ihren Strategiekennnissen bereits wertvolle Beiträge zur Arbeit des Aufsichtsrats geleistet.
 - **Dr. Friederike Rotsch:** Als vorgeschlagene Nachfolgerin für Prof. Haarmann, der aus dem Aufsichtsrat ausscheidet, verfügt Frau Dr. Rotsch über einen hervorragenden Hintergrund im Bereich Corporate Compliance und Recht.
 - **Diane Greene:** Vor dem Hintergrund der großen Bedeutung des Cloud-Geschäfts für die SAP bringt Diane Greene umfassendes Branchen- und Strategie-Know-how mit.
 - **Gerhard Oswald:** Als ehemaliges Vorstandsmitglied der SAP hat Gerhard Oswald umfassende Kenntnisse über die internen Abläufe unseres Unternehmens und unsere Kunden.

Ein herausragendes Governance-System für die SAP zu entwickeln und aufrechtzuerhalten ist ein kontinuierlicher Prozess. Ich möchte dieses Schreiben zum Anlass nehmen, allen Aktionären zu danken, die uns ihre Meinung und Analysen mitgeteilt haben, und freue mich, den Dialog mit unseren Stakeholdern fortzusetzen.

Für den Aufsichtsrat

Prof. Dr. h. c. mult. Hasso Plattner
(Vorsitzender)

Vorstandsvergütung der SAP

Häufig gestellte Fragen

Wie ist die Vergütung des Vorstands aufgebaut?

Nach Auffassung des SAP-Aufsichtsrats ist die Vergütungsstruktur für den Vorstand angemessen, um eine nachhaltige Entwicklung und langfristige Wertsteigerung des Unternehmens zu fördern. Sie setzt sich aus erfolgsunabhängigen und erfolgsabhängigen Bestandteilen zusammen. Die erfolgsabhängige Vergütung ist variabel und macht einen deutlich größeren Teil der Zielvergütung aus. Sie soll den Vorstand motivieren, den nachhaltigen Erfolg der SAP sicherzustellen, und ihn hierfür entsprechend belohnen.

Die erfolgsunabhängige Vergütung besteht aus folgenden Bestandteilen:

- Festvergütung
- Nebenleistungen

Die erfolgsabhängige Vergütung besteht aus folgenden Bestandteilen:

- Kurzfristige, einjährige Vergütung (Short Term Incentive, STI): Für 2017 setzte sich dieser Plan aus Finanzziele mit einer Gewichtung von 75 % und einer Ermessenskomponente mit einer Gewichtung von 25 % zusammen. Die Ermessenskomponente basierte auf verschiedenen Faktoren, unter anderem auf den Ergebnissen bestimmter strategischer Projekte sowie auf nicht finanziellen Kennzahlen. Die potenzielle Gesamtauszahlung lag in einer Spanne zwischen 0 % und 181,3 %. Für 2018 besteht der Plan nur aus drei finanziellen Zielen, und die Gesamtauszahlung bewegt sich in einer Spanne zwischen 0 % und 140 %.
- Langfristige, mehrjährige Vergütung (Long Term Incentive, LTI): Im Rahmen dieses Plans werden Share Units unter Berücksichtigung des Betriebsergebnisses des vorangegangenen Geschäftsjahres zugeteilt. Nach vier Jahren sind die Share Units erdient. Die Share Units basieren auf dem Kurs der SAP-Aktie. 40 % der Share Units (RSUs) sind an das Verbleiben des Vorstandsmitglieds im Unternehmen geknüpft und werden nach der Laufzeit ausbezahlt. 60 % der Share Units (PSUs) sind an die Entwicklung der SAP-Aktie im Vergleich zu einer Peer Group geknüpft. Bei den an die Aktienkursentwicklung geknüpften Share Units (PSUs) gibt es keine Auszahlung, wenn die Differenz in der Kursentwicklung zwischen dem Peer Group Index und

der SAP-Aktie unter 50 % beträgt. Für die Auszahlung gilt eine Obergrenze von 150 %.

Eine detaillierte Erklärung finden Sie im [Vergütungsbericht](#) der SAP.

Warum ist das Vergütungssystem so komplex?

Die Vergütungsstruktur berücksichtigt sowohl die für deutsche Vorstandsvergütungssysteme übliche Struktur als auch die für Unternehmen in der Softwarebranche üblichen Systeme, die vorwiegend in den Vereinigten Staaten ansässig sind. Der SAP-Aufsichtsrat hat das Vergütungssystem mit Benchmarks verglichen, um sicherzustellen, dass es innerhalb der Norm liegt. Nach Auffassung des SAP-Aufsichtsrats ist die Vergütungsstruktur für den Vorstand angemessen, um eine nachhaltige Entwicklung und langfristige Wertsteigerung des Unternehmens zu fördern.

Warum gibt es zwei unterschiedliche Beträge zur Vorstandsvergütung?

Wir halten uns beim Vergütungsbericht an die Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex, der zwei unterschiedliche Sichtweisen fordert:

- Die *gewährten Zuwendungen* spiegeln die Höhe der Vergütung für das Jahr 2017 wider. Diese orientiert sich am Marktwert und unterliegt den Bedingungen der jeweiligen Vergütungspläne. So wurden beispielsweise Bill McDermott 7,7 Mio. € für den LTI 2016 Plan gewährt. Die Auszahlung erfolgt aber erst in vier Jahren, vorbehaltlich der Bedingungen des Plans, die im Vergütungsbericht ausführlich erläutert werden.
- Der *Zufluss* spiegelt die Höhe der für das Berichtsjahr ausgezahlten Vergütungen wider. Darin enthalten sind langfristige Vergütungen, die in Vorjahren gewährt, aber 2017 ausgezahlt wurden. Die ausstehenden Beträge der an die Mitglieder des Vorstands gewährten langfristigen Vergütungen sind im Vergütungsbericht transparent dargestellt.

Warum ist die an Bill McDermott gezahlte Vergütung auf 22 Millionen Euro gestiegen?

Der Zufluss, also die ausgezahlten Vergütungen, von Bill McDermott ist 2017 auf 21,79 Mio. € gestiegen. Diese Erhöhung resultiert aus der Ausübung von Restricted Share Units aus dem RSU Milestone Plan 2015 und virtuellen Aktienoptionen aus dem

SAP SOP 2010. Die Programme belohnen das langfristige Wachstum des Unternehmens und die Entwicklung des Aktienkurses. Da SAP in den vergangenen Jahren sehr erfolgreich war, hat sich der Wert dieser Zuteilungen erhöht. Die im Jahr 2010 gewährten virtuellen Aktienoptionen wurden zu Aktienkursen von 40,80 € und 2011 zu 48,33 € gewährt, alle aber für 85,23 € ausgeübt. Dieser Kursanstieg spiegelt den Anstieg der Marktkapitalisierung von 40,5 Mrd. € zu Beginn des Jahres 2010 auf 114,8 Mrd. € im Jahr 2017 wider.

Die Vergütung von Bill McDermott (die gewährten Zuwendungen) ist niedriger als im letzten Jahr. Was sind die Gründe hierfür?

Die SAP hat sehr ambitionierte Ziele und legt interne Ziele fest, um das Management zum Erreichen oder Übertreffen dieser Ziele zu motivieren und sie hierfür entsprechend zu belohnen. Es ist zwar wichtig, dem Markt einen ambitionierten, aber auch umsichtigen Ausblick zu geben, ebenso wichtig ist es aber unserer Auffassung nach, unser Management mit noch höheren Zielen herauszufordern. Zudem ist der Anteil der variablen Vergütungsbestandteile in der Vergütung des Vorstandssprechers höher, sodass sich Änderungen bei der variablen Vergütung stärker auf das Gehalt des Vorstandssprechers auswirken. Die Vergütung ist aufgrund folgender Effekte niedriger: Wechselkursfluktuation, Zielerreichung für den STI und endgültige LTI-Zuteilung für die Tranche 2017.

Warum beträgt die maximal erreichbare Vergütung für den Vorstandssprecher 37 Mio. €?

Bei der maximal erreichbaren Vergütung für 2017, die auf den ersten Blick hoch erscheinen mag, ist auch zu berücksichtigen, welche Voraussetzungen gegeben sein müssten, damit dieser Betrag tatsächlich ausbezahlt wird.

STI:

- Die Zielerreichung für alle finanziellen KPIs beträgt 175 %.
- Die Zielerreichung für die Ermessenskomponente beträgt 200 %.

LTI:

- Der Zuteilungsbetrag für die LTI-Tranche wurde beim Höchstbetrag von 120 % festgelegt.
- Die SAP-Aktie entwickelt sich mindestens 25 Prozentpunkte besser als der Peer Group Index.
- Der SAP-Aktienkurs hat sich gegenüber dem Zuteilungskurs mindestens verdreifacht.

Damit diese Voraussetzungen erfüllt sind, müsste die Marktkapitalisierung der SAP von 2017 bis 2021 um mindestens

200 Mrd. € steigen. Falls dies eintreten würde, würden auch die Aktionäre von der starken positiven Entwicklung profitieren.

Warum gibt es bei SAP keinen Höchstbetrag für die Vergütung, wie dies bei anderen Unternehmen der Fall ist?

Es gibt eine Obergrenze für die Vergütung. Die Bedingungen für die Obergrenzen sind im STI-Plan und im LTI-Plan festgelegt, die jeweils ihre eigenen individuellen Obergrenzen haben. Die Obergrenze für den STI beträgt 181,3 % für 2017 und 140 % für 2018. Der maximal mögliche Auszahlungsbetrag für die LTI-Tranche liegt bei 468 % des vertraglichen Zielbetrags. Eine Erläuterung der Voraussetzungen, die für das Erreichen der Obergrenze gegeben sein müssen, finden Sie in der vorherigen Frage.

Wie werden die Zielbeträge festgelegt?

Der Aufsichtsrat legt für jedes Vorstandsmitglied die individuelle Gesamt-Zielvergütung fest, die die Festvergütung sowie die beiden erfolgsabhängigen Vergütungsbestandteile umfasst. Bei der Festsetzung der Zielvergütung berücksichtigt der Aufsichtsrat die globale Ausrichtung, die Marktstellung, den Erfolg und die Aussichten des Unternehmens sowie die Üblichkeit der Vergütung unter Heranziehung des Vergleichsumfelds in Deutschland und auf internationaler Ebene. Des Weiteren bezieht er auch die Vergütungsstruktur mit ein, die im übrigen Unternehmen gilt. Hierfür wird die Vorstandsvergütung mit der Vergütung der Führungskräfte und der Mitarbeiter verglichen. Die erfolgsabhängigen Vergütungsbestandteile entsprechen in der Zielvergütung bei allen KPIs einer jeweiligen Zielerreichung von 100 %. Die Zielvergütung wird durch den SAP-Aufsichtsrat jährlich in der ersten Aufsichtsratssitzung des Geschäftsjahres überprüft, bewertet und gegebenenfalls angepasst. Hierdurch ist nach Auffassung des SAP-Aufsichtsrats die Angemessenheit der Vergütung gewährleistet.

Wie war die Zielerreichung im Jahr 2017?

Die STI-Zielerreichung betrug: 88,2 %.

Die simulierte LTI-Auszahlung für die Tranche 2017 auf Basis des SAP-Aktienkurses am 31. Dezember 2017 beträgt: 107,76 %.

Wie wurde die Höhe der Ermessenskomponente für den STI ermittelt?

Die Kriterien, die in die Ermittlung der Ermessenskomponente für den STI 2017 einfließen, wurden vom SAP-Aufsichtsrat unter anderem anhand von Marktdaten, den Ergebnissen einer jährlichen Mitarbeiterbefragung sowie von Kundenzufriedenheitsbefragungen ermittelt und mit den entsprechenden Vorjahreswerten verglichen. Die Zielerreichung

für die Ermessenskomponente des STI betrug 88 % im Jahr 2017.

Der STI 2018 enthält keine Ermessenskomponente mehr.

Welche nicht finanziellen Kennzahlen sind im STI für 2018 vorgesehen?

2017 beruhte die Ermessenskomponente des STI auf verschiedenen Faktoren, unter anderem auf nicht finanziellen Kennzahlen wie Kundentreue und Mitarbeiterengagement. Da im STI 2018 keine Ermessenskomponente enthalten ist, sind auch keine nicht finanziellen Kennzahlen direkt einbezogen.

Die SAP berichtet ganzheitlich sowohl über nicht finanzielle als auch finanzielle Kennzahlen. Wir haben auch die [Auswirkungen](#) dargestellt, die einige nicht finanzielle Kennzahlen auf unser Betriebsergebnis haben. Deshalb sind wir davon überzeugt, dass die Ergebnisse von nicht finanziellen Kennzahlen sich direkt auf die finanzielle Leistung auswirken, nach der der Vorstand im STI beurteilt wird.

Des Weiteren sind nicht finanzielle Kennzahlen regelmäßig in den Berichten für den SAP-Aufsichtsrat enthalten und werden mit ihm diskutiert.

Warum veröffentlichen Sie keine Zielerreichungskurve?

Die SAP legt großen Wert auf Transparenz. Wir haben den Vergütungsbericht im Vergleich zum Vorjahr transparenter gestaltet. Gleichzeitig könnte die Veröffentlichung bestimmter Kennzahlen einen Wettbewerbsnachteil für uns bedeuten. In solchen Fällen legen wir die Informationen nicht offen. Dennoch geben wir unserer Auffassung nach nun einen klaren Einblick in die Vergütungsstruktur, die Zuteilungen und die hierfür bestehenden Gründe.

Was ist der Peer Group Index?

Im Rahmen der langfristigen, mehrjährigen Vergütung (Long Term Incentive, LTI) wird die Kursentwicklung der SAP-Aktie anhand eines Vergleichs des Zuteilungskurses für die PSUs mit dem Auszahlungskurs ermittelt. Zusätzlich berechnen wir die Differenz zwischen der Kursentwicklung der SAP-Aktie und der Entwicklung des Peer Group Index.

Der Peer Group Index setzt sich derzeit aus den folgenden wesentlichen internationalen Wettbewerbern der SAP zusammen: Microsoft, Oracle, IBM, Salesforce, Adobe, VMware, Symantec, Workday, ServiceNow und Tableau. Bei der Beurteilung der Kursentwicklung ist es unserer Ansicht nach wichtig, die SAP mit ihren Wettbewerbern zu vergleichen. Die Zusammensetzung des Peer Group Index wurde vom Aufsichtsrat unter Berücksichtigung interner und externer Empfehlungen festgelegt. Dieser nimmt bei Bedarf

Anpassungen vor, zum Beispiel, wenn ein Wettbewerber aus dem Listing herausfällt.

Der Peer Group Index wird ausgehend von einer gewichteten Marktkapitalisierung ermittelt, die auf 15 % begrenzt ist. Infolgedessen fallen kleinere, volatilere Wettbewerber stärker ins Gewicht, wodurch sich eine äußerst ambitionierte Vergleichsgruppe ergibt. Der Index wird börsentäglich berechnet und kann unter der ISIN DE000A2BLEB9 auf verschiedenen Finanzportalen nachverfolgt werden.

Warum wird der LTI ausbezahlt, wenn sich der Peer Group Index besser als die SAP-Aktie entwickelt?

Der Peer Group Index ist ein sehr ambitionierter Index. Der LTI ist so aufgebaut, dass der Vorstand ein starkes Interesse daran hat, einen langfristigen Anstieg des Aktienkurses zu erreichen, der über dem Peer Group Index liegt. Aufgrund der ambitionierten Zusammensetzung des Peer Group Index erhält der Vorstand eine niedrigere Auszahlung, wenn die Aktienkursentwicklung zwar positiv, jedoch im Vergleich zum Index zwischen 50 % und 100 % liegt.


Warum gibt es keine Verpflichtung zum Kauf von Aktien?

Es besteht eine solche Verpflichtung. Im Rahmen des STI müssen die Vorstandsmitglieder 5 % ihrer Auszahlung in SAP-Aktien investieren und diese Aktien drei Jahre halten. Darüber hinaus müssen die RSUs und PSUs, die direkt an den SAP-Aktienkurs geknüpft sind, über einen Erdienungszeitraum von vier Jahren gehalten werden, sodass die Vorstandsmitglieder zu einer langfristigen Perspektive angehalten werden.

Warum hat der Aufsichtsrat so viele Möglichkeiten, Ermessen auszuüben?

Nach deutschem Recht ist der Aufsichtsrat der SAP berechtigt, die STI-Auszahlung und den Zuteilungsbetrag aus dem LTI-Plan im Falle außergewöhnlicher, nicht vorhersehbarer Ereignisse unter Berücksichtigung des Unternehmensinteresses ex post nach billigem Ermessen anzupassen. Der Aufsichtsrat der SAP ist der Ansicht, dass eine angemessene Vergütung im Falle außergewöhnlicher Ereignisse wichtig ist, und behält sich daher das Recht vor, bei Bedarf von dieser gesetzlich vorgesehenen Möglichkeit Gebrauch zu machen. In allen Fällen, in denen der Aufsichtsrat einen Ermessensspielraum hat, gibt es jedoch klar definierte Kriterien für seine Ausübung.

Bei der Ermittlung der Ermessenskomponente für den STI-Plan wurden 2017 fünf Schlüsselfaktoren berücksichtigt. Dadurch konnte der SAP-Aufsichtsrat eine angemessene Einschätzung sicherstellen. Die Ermessenskomponente für den STI-Plan entsprach 2017, je nach Auszahlung, lediglich einem Anteil von



5 % bis 8 % an der Gesamtvergütung. Der STI enthält für 2018 keine Ermessenskomponente mehr.

Bei der Zuteilung der PSUs und RSUs dient dem SAP-Aufsichtsrat die Zielerreichung für das Betriebsergebnis des vorangegangenen Jahres als Entscheidungshilfe. Dadurch wird sichergestellt, dass die Zuteilung angemessen ist.

Warum sind die Nebenleistungen für Bill McDermott so hoch?

Die Nebenleistungen für Bill McDermott bestehen vorwiegend aus Steuern gemäß den lokalen Bedingungen, Ausgleichszahlungen aufgrund der Währungssicherungsklausel für 2015 sowie Aufwendungen für doppelte Haushaltsführung. Die Nebenleistungen für den Vorstand im Allgemeinen setzen sich vorwiegend aus Zusatzleistungen zusammen wie Zuschüsse zu Versicherungen, geldwerte Vorteile, Aufwendungen für doppelte Haushaltsführung, Flüge, Steuern gemäß den lokalen Bedingungen sowie Ausgleichszahlungen aufgrund der Währungssicherungsklausel für Zahlungen in Vorjahren.

Was sagt der vertikale Vergütungsvergleich aus? Ist das Verhältnis nicht ziemlich hoch?

Der vertikale Vergütungsvergleich stellt die gewährten Zuwendungen der Vorstandsmitglieder den gewährten Zuwendungen der Führungskräfte und aller Mitarbeiter gegenüber, die am 31. Dezember 2017 angestellt waren. Für die Vergleichbarkeit der gewährten Zuwendungen wurden lediglich die Festvergütung, die einjährige und die mehrjährige erfolgsabhängige Vergütung herangezogen. Zu den Führungskräften zählen die erste und zweite Führungsebene unterhalb des Vorstands. Das vertikale Vergütungsverhältnis für die SAP liegt geringfügig über dem Mittelwert in Deutschland.