

## Vergütungssystem für die Mitglieder des Vorstands der HeidelbergCement AG

### **Grundsätze**

Für die Vergütung des Vorstands gelten folgende Grundsätze:

1. Vergütung und Leistung sind eng verknüpft: Die variable leistungsabhängige Vergütung soll einen hohen Anteil an der Gesamtvergütung haben.
2. Die variable Vergütung setzt den Schwerpunkt auf nachhaltige Leistung und ist an Aktionärsinteressen gekoppelt: Der Hauptanteil der variablen Vergütung soll mit einer langfristigen Unternehmensentwicklung verknüpft sein und nach einem angemessenen mehrjährigen Zeitraum ausbezahlt werden. Einen wesentlichen Anteil sollen hierbei die absolute Entwicklung der HeidelbergCement-Aktie und der direkte Vergleich mit relevanten Referenzindizes haben. Die Langfristigkeit der variablen Vergütungsbestandteile wird weiterhin dadurch unterstützt, dass auch die Beendigung eines Vorstandsvertrages keinen Einfluss auf die Zielsetzung, -bewertung und Fälligkeit hat.
3. Die Leistungskennzahlen stehen im Einklang mit der Konzernstrategie: Die Leistungskennzahlen für die variable Vergütung sollen im Einklang mit der Geschäftsstrategie von HeidelbergCement ausgestaltet sein.

Die Systematik und die Höhe der Vorstandsvergütung werden auf Vorschlag des Personalausschusses durch den Aufsichtsrat festgelegt. Die Prüfung der externen Angemessenheit orientiert sich an der Größe und der internationalen Tätigkeit des Unternehmens, seiner wirtschaftlichen und finanziellen Lage sowie seinen Zukunftsaussichten. Die Ziel- und Maximalvergütungen der Vorstandsmitglieder orientieren sich zudem an den Unternehmen des Deutschen Aktienindex (DAX) als externer Vergleichsgruppe sowie an den Aufgaben und Leistungen des jeweiligen Vorstandsmitglieds und des Gesamtvorstands.

Beim internen Vergleich wird die Vergütung des Top- und Senior-Managements (Oberer Führungskreis) und der Gesamtbelegschaft der HeidelbergCement AG sowohl insgesamt als auch in der zeitlichen Entwicklung der vergangenen fünf Jahre berücksichtigt. Zugrunde gelegt wurden die arbeitsvertraglichen Zielansprüche gemäß Deutschem Corporate Governance Kodex bezogen auf die Festvergütung und den Jahresbonus sowie – soweit die entsprechenden Mitarbeitergruppen teilnahmeberechtigt sind – auch auf den Langfristbonus.

Die Vergütung ist so bemessen, dass sie am Markt für hochqualifizierte Führungskräfte wettbewerbsfähig ist und Anreiz für erfolgreiche Arbeit in einer Unternehmenskultur mit eindeutiger Leistungs- und Ergebnisorientierung bietet.

### **Vergütungsbestandteile**

Das seit 1. Januar 2014 geltende und 2019 weiterentwickelte Vergütungssystem setzt sich zusammen aus:

1. einem festen Jahresgehalt,
2. einem variablen Jahresbonus,
3. einem variablen Langfristbonus mit langfristiger Anreizwirkung,
4. Nebenleistungen sowie
5. Pensionszusagen.

## 1. Festes Jahresgehalt

Das feste Jahresgehalt ist eine fixe, auf das Geschäftsjahr bezogene Barvergütung, die sich am Verantwortungsbereich des jeweiligen Vorstandsmitglieds orientiert und in zwölf Monatsraten ausgezahlt wird. Sie beträgt für den Vorstandsvorsitzenden etwa 29% der Zielvergütung bei 100%-Zielerreichung, für die Mitglieder des Vorstands 33%.

## 2. Jahresbonus

Der Jahresbonus ist ein variabler Vergütungsbestandteil, der sich auf ein Geschäftsjahr bezieht und bei einer 100%-Zielerreichung 100% des festen Jahresgehalts für den Vorstandsvorsitzenden und 80% für die Mitglieder des Vorstands beträgt. Er beträgt etwa 29% der Zielvergütung für den Vorstandsvorsitzenden und 26% der Zielvergütung für die Mitglieder des Vorstands. Als Leistungskennzahl wird der Anteil der Gruppe am Jahresüberschuss, bereinigt um Sondereffekte, verwendet. Zusätzlich werden individuelle Ziele mit dem Vorstandsvorsitzenden und den Vorstandsmitgliedern vereinbart. Durch die Einführung der Clawback-Klausel in allen Vorstandsverträgen seit 2019 kann es zur Kürzung, Streichung und Rückforderung des Jahresbonus bei Verstößen gegen wesentliche Sorgfaltspflichten kommen. Der Jahresbonus wird nach der Hauptversammlung im Folgejahr in bar ausbezahlt.

Der Aufsichtsrat stellt zu Beginn des Geschäftsjahres sicher, dass die Erfolgsziele anspruchsvoll und ambitioniert sind und er stellt nach Ablauf des Geschäftsjahres den Grad der Zielerreichung fest.

– Zielwert (Wert bei 100%-Zielerreichung)

100% des festen Jahresgehalts für den Vorstandsvorsitzenden, 80% des festen Jahresgehalts für die Mitglieder des Vorstands

– Leistungskennzahlen und Gewichtung (Wert bei 100%-Zielerreichung)

2/3 Anteil der Gruppe am Jahresüberschuss

1/3 individuelle Ziele

– Bandbreite der Zielerreichung

0 - 200% (Der maximale Wert des Jahresbonus ist auf 200% des festen Jahresgehalts für den Vorstandsvorsitzenden und auf 160% für die Mitglieder des Vorstands begrenzt. Ein Totalausfall des gesamten Jahresbonus ist möglich. Die Festlegung der Bandbreite bezieht sich auf jede einzelne Leistungskennzahl.)

## 3. Langfristbonus

Der Langfristbonus ist ein langfristig orientierter variabler Vergütungsbestandteil, der in jährlichen Tranchen, beginnend im Jahr 2011, begeben wird. Bei einer 100%-Zielerreichung beträgt er 150% vom festen Jahresgehalt für den Vorstandsvorsitzenden und 125% vom festen Jahresgehalt für die Mitglieder des Vorstands. Der Langfristbonus beträgt etwa 42% der Zielvergütung für den Vorstandsvorsitzenden und 41% der Zielvergütung für die Mitglieder des Vorstands. Durch die Einführung der Clawback-Klausel in allen Vorstandsverträgen seit 2019 kann es zur Kürzung, Streichung und Rückforderung des Langfristbonus bei Verstößen gegen wesentliche Sorgfaltspflichten kommen.

Der Langfristbonus besteht aus zwei gleichgewichteten Komponenten. Die erste Komponente, die sogenannte Management-Komponente mit einer Laufzeit von drei Jahren, berücksichtigt die interne Wertschöpfung, gemessen am Ergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT) und Return on Invested Capital (ROIC), und ist in Form eines Bonus mit Barauszahlung gestaltet. Die Auszahlung erfolgt nach der Hauptversammlung im

Jahr nach der dreijährigen Performance-Periode. Die zweite Komponente, die sogenannte Kapitalmarkt-Komponente mit einer Laufzeit von vier Jahren, berücksichtigt die externe Wertschöpfung, gemessen als Total Shareholder Return (TSR) – angepasst um die reinvestierten Dividendenzahlungen und unter Bereinigung von Kapitalveränderungen – im Vergleich zu relevanten Kapitalmarktindizes, unter Verwendung von Performance Share Units (PSUs). Bei den PSUs handelt es sich um virtuelle Aktien, die der Berechnung der Kapitalmarkt-Komponente dienen.

Zu Beginn jeder Tranche werden vom Aufsichtsrat Erfolgsziele für beide Leistungskennzahlen der Management-Komponente festgelegt. Nach Ablauf der jeweiligen Performance-Periode wird der Grad der Zielerreichung vom Aufsichtsrat für die Management-Komponente festgestellt und für die Kapitalmarkt-Komponente rechnerisch ermittelt.

Die Zielsetzung für die Management-Komponente orientiert sich an dem für die Gesellschaft maßgeblichen dreijährigen operativen Plan. Die aktienbasierte Kapitalmarkt-Komponente wird in Anlehnung an § 193 Abs. 2 Nr. 4 AktG über einen Zeitraum von vier Jahren gemessen.

Für die Kapitalmarkt-Komponente wird in einem ersten Schritt die Anzahl der zunächst gewährten Performance Share Units (PSUs) ermittelt: Die Stückzahl der PSUs errechnet sich aus 50% des Zielwerts für den Langfristbonus geteilt durch den Referenzkurs<sup>1)</sup> der HeidelbergCement-Aktie zum Begebungszeitpunkt. Nach Ablauf der vierjährigen Performance-Periode werden die endgültig erdienten PSUs in einem zweiten Schritt entsprechend der Zielerreichung ermittelt und zum dann geltenden Referenzkurs der HeidelbergCement-Aktie – angepasst um die reinvestierten Dividendenzahlungen und unter Bereinigung von Kapitalveränderungen – in bar ausgezahlt.

1) Der Referenzkurs ist jeweils der Durchschnitt der Tagesschlusskurse der HeidelbergCement-Aktie im Xetra-Handel der Frankfurter Wertpapierbörse von drei Monaten rückwirkend vom Tag des Beginns der Performance-Periode / Ablaufs der Performance-Periode.

– Zielwert (Wert bei 100%-Zielerreichung)

150% des festen Jahresgehalts für den Vorstandsvorsitzenden und 125% des festen Jahresgehalts für die Mitglieder des Vorstands (davon 50% Management-Komponente und 50% Kapitalmarkt-Komponente)

– Leistungskennzahlen und Gewichtung (Wert bei 100%-Zielerreichung)

Management-Komponente (dreijährige Performance-Periode): 1/2 Durchschnitt der in der Performance-Periode erzielten EBITs und 1/2 Zielwert ROIC am Ende der Performance-Periode

Kapitalmarkt-Komponente (vierjährige Performance-Periode): 1/2 Peer TSR – Messung des TSR im Vergleich zum DAX Index und 1/2 Peer TSR – Messung des TSR im Vergleich zum MSCI World Construction Materials Index

– Bandbreite bei Zielerreichung

Management-Komponente: Die Bandbreite der Zielerreichung beträgt 0 - 200%, d.h. der maximale Wert der Management-Komponente des Langfristbonus ist auf 150% des festen Jahresgehalts für den Vorstandsvorsitzenden und 125% für die Mitglieder des Vorstands begrenzt und ein Totalausfall der Management-Komponente ist möglich. Die Bandbreite gilt für jede der Leistungskennzahlen EBIT und ROIC separat.

Kapitalmarkt-Komponente: Die Bandbreite der Zielerreichung beträgt 0 - 200%, d.h. die Zahl der virtuellen Aktien (PSUs) kann sich abhängig von der Zielerreichung maximal verdoppeln oder auf null reduzieren (Totalausfall).

– Kappung der Performance der HeidelbergCement-Aktie vor Auszahlung  
Maximal das 2,5-fache des Referenzkurses, der bei Beginn der Performance-Periode zugrunde gelegt wurde.

– Die Auszahlung aus dem jeweiligen Langfristbonusplan ist auf das Zweifache des Zielwerts begrenzt, wobei die Höhe der Kapitalmarkt-Komponente die Management-Komponente ausgleichen kann.

#### 4. Nebenleistungen

Die steuerpflichtigen Nebenleistungen der Vorstandsmitglieder bestehen insbesondere aus der Zurverfügungstellung von Dienstwagen, Mobilfunk- und Kommunikationsmitteln sowie aus Aufwandsentschädigungen, Versicherungsleistungen, einzelvertraglich vereinbarter Wechselkursabsicherung bei Fremdwährung<sup>1)</sup> und entsendungsbedingten geldwerten Vorteilen wie Übernahme von Kosten für Heimflüge.

1) Die einzelvertraglich vereinbarte Wechselkursabsicherung bei Fremdwährung wird nicht als Nebenleistung sondern in der Gesamtsumme der jeweiligen Vergütungskomponenten abgebildet.

#### 5. Pensionszusagen

Die Pensionsverträge der vor 2016 berufenen Mitglieder des Vorstands beinhalten die Zusage auf ein jährliches Ruhegehalt entweder in Form eines absoluten Betrags oder eines Prozentsatzes vom pensionsfähigen Einkommen. Der Prozentsatz beträgt maximal 4% je angefangenes Dienstjahr und kann eine Summe von 60% des pensionsfähigen Einkommens nicht übersteigen. Für Pensionsverträge seit 2016 beträgt der maximale Prozentsatz ebenfalls maximal 4% je angefangenes Dienstjahr; die maximale Summe beträgt jedoch 40% des pensionsfähigen Einkommens. Das pensionsfähige Einkommen entspricht einem vertraglich vereinbarten Anteil am festen Jahresgehalt des Vorstandsmitglieds. Bei Vertragsbeendigung anlässlich des Eintritts des Versorgungsfalls wird für die Dauer von sechs Monaten ein Übergangsgeld in Höhe der monatlichen Gehaltsteilbeträge auf Basis des festen Jahresgehalts gezahlt.

2019 wurde für Mitglieder des Vorstands bei deren Neu- und Wiederbestellung eine beitragsorientierte Pensionszusage eingeführt. Diese richtet sich in Bezug auf Ausgestaltung und erwarteter Pensionsleistung nach marktüblichen Merkmalen und berücksichtigt bereits vertraglich bestehende Ansprüche. Bei der Wiederbestellung von Dr. Dominik von Achten 2020 erhielt dieser zusätzlich zur beitragsorientierten Pensionszusage eine wertgebundene Leistungszusage für seine bereits erdienten Pensionsansprüche.

Die Ruhegehaltszahlung erfolgt monatlich entweder:

- nach dem pensionsbedingten Ausscheiden aus dem Unternehmen (Eintritt des Versorgungsfalls erfolgt individuell zwischen dem 62. und dem 63. Lebensjahr) oder
- bei vorzeitiger Vertragsbeendigung aus vom betreffenden Vorstandsmitglied nicht zu vertretenden Gründen, sofern er zum Zeitpunkt der Vertragsbeendigung das 60. Lebensjahr vollendet hat oder
- aufgrund von dauerhafter Dienstunfähigkeit infolge von Krankheit.

Die Pensionsverträge beinhalten eine Hinterbliebenenversorgung. Verstirbt ein Vorstandsmitglied während der Dauer seines Anstellungsvertrags oder nach Eintritt des Versorgungsfalls, erhalten seine Witwe sowie seine unterhaltsberechtigten Kinder Witwen- bzw. Waisengeld. Im Fall leistungsorientierter Pensionszusagen beträgt das Witwengeld 60% und das Waisengeld 10% des Ruhegehalts des Verstorbenen, solange gleichzeitig Witwengeld gezahlt wird. Sofern gleichzeitig kein Witwengeld gezahlt wird,

beträgt das Waisengeld 20% des Ruhegehalts des Verstorbenen. Im Fall beitragsorientierter Pensionszusagen geht der Anspruch auf das Versorgungsguthaben auf die Witwe und hinterbliebene Kinder über.

Bei Vertragsverlängerungen werden die bestehenden leistungsorientierten Zusagen mit dem Wert der Pensionsleistung zum Umstellungszeitpunkt fortgeführt. Sollte der Aufsichtsrat darüber hinausgehende Zusagen zur Altersversorgung beschließen, werden diese durch die beitragsorientierte Zusage abgedeckt. Der Aufsichtsrat behält sich das Recht vor, im Fall von rentennahen Vertragsverlängerungen eine Anpassung der Altersversorgungsleistung auch im bestehenden System zu beschließen.

## **Anpassung der Bezüge**

Der Aufsichtsrat hat die Möglichkeit zur diskretionären Anpassung (Ermessensspielraum) des Jahres- und des Langfristbonus, um die persönliche Leistung des einzelnen Vorstandsmitglieds und/oder außergewöhnliche Umstände zu berücksichtigen. Bei Neu- und Wiederbestellungen ab 2019 sind es +/- 15% des Zielwerts dieser variablen Vergütungsbestandteile; bei Altverträgen +/- 25%.

Kriterien des Aufsichtsrats für die Anwendung der diskretionären Anpassung:

- Außerordentliche individuelle Managementleistungen: Dazu zählen vor allem herausragende nachhaltige persönliche Leistungen im verantworteten Geschäftsbereich sowie der Beitrag zum Gesamterfolg des Unternehmens unter Berücksichtigung besonderer Marktumstände wie beispielsweise unerwartete kurzfristige Geschäftsentwicklungen.
- Außerordentliche kollektive Managementleistungen: Dazu gehören insbesondere die herausragende wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens – auch im direkten Vergleich mit Wettbewerbern – sowie die kontinuierliche und nachhaltige Weiterentwicklung des Unternehmens (Strategie, Kunden, Produkte, Prozesse, Umwelt- und Mitarbeiteraspekte).

Die aktuelle wirtschaftliche Lage des Unternehmens sowie die kurz- und langfristigen Erfolgsaussichten bilden die wesentlichen Rahmenbedingungen für eine mögliche diskretionäre Anpassung.

## **Maximalvergütung**

Die Maximalvergütung (ohne Berücksichtigung von Nebenleistungen und jährlichem Versorgungsaufwand) ergibt sich aus dem Festen Jahresgehalt zzgl. der Summe der einzelnen variablen Vergütungsbestandteile (Jahresbonus und Langfristbonus), welche auf das Zweifache des Zielwerts begrenzt sind zuzüglich der diskretionären Anpassung. Die maximale Vergütung entspricht bis zu 184% der Zielvergütung (bei 100% Zielerreichung). Für den aktuellen Vorstandsvorsitzenden ist die Maximalvergütung auf 158% durch individualvertragliche Regelungen begrenzt.

Unberührt bleiben das Recht und die Pflicht des Aufsichtsrats, gemäß § 87 Abs. 2 AktG die Vorstandsbezüge auf eine angemessene Höhe herabzusetzen, wenn sich die Lage der Gesellschaft nach der Festsetzung so verschlechtert, dass die unveränderte Weitergewährung der Vorstandsbezüge unbillig für die Gesellschaft wäre.

## **Eigeninvestment (share ownership)**

Zur Unterstützung der nachhaltigen Unternehmensentwicklung hat der Aufsichtsrat Vorgaben für den Aktienbesitz der Vorstandsmitglieder beschlossen. Vorstandsmitglieder müssen einen Teil ihres Privatvermögens für den Erwerb einer festgesetzten Anzahl von HeidelbergCement-Aktien einsetzen und diese Aktien während ihrer Zugehörigkeit zum

Vorstand halten. Die Zahl der zu haltenden Aktien wurde 2019 für Neu- und Wiederbestellungen für den Vorstandsvorsitzenden auf 30.000 Stück, für den stellvertretenden Vorstandsvorsitzenden auf 20.000 Stück und für die anderen Vorstandsmitglieder auf je 15.000 Stück HeidelbergCement-Aktien festgelegt. Noch laufende Altverträge verpflichten ordentliche Vorstandsmitglieder zum Halten von 10.000 Stück HeidelbergCement-Aktien. Zur Erfüllung der Vorgaben ist die Hälfte der Auszahlungsbeträge aus dem Langfristbonus, der für die Vorstandstätigkeit verdient wurde, zum Erwerb von Aktien der Gesellschaft zu verwenden, bis das vollständige Eigeninvestment erbracht ist. Der Aufbau des Eigeninvestments kann dadurch mehrere Jahre in Anspruch nehmen. Auf das Eigeninvestment werden bereits gehaltene Aktien der Gesellschaft angerechnet. Dem Aufsichtsrat wurde bestätigt, dass das Eigeninvestment bereits erbracht oder vertragsgemäß aufgebaut wurde.

## **D&O-Versicherung**

Die Mitglieder des Vorstands sind in die bestehende Vermögensschaden-Haftpflichtversicherung (D&O-Versicherung) der Gesellschaft einbezogen. Der vereinbarte Selbstbehalt entspricht dem Mindestselbstbehalt gemäß § 93 Abs. 2 Satz 3 AktG in der jeweils gültigen Fassung.

## **Zusagen bei vorzeitiger Beendigung der Tätigkeit im Vorstand**

Die nachfolgenden Regelungen zum Abfindungs-Cap und die Change-of-Control-Klausel sind Bestandteil aller Vorstandsverträge.

## **Abfindungs-Cap**

Gemäß dem Deutschen Corporate Governance Kodex wird bei Neuabschluss von Vorstandsverträgen und bei der Verlängerung bestehender Vorstandsverträge darauf geachtet, dass Zahlungen an ein Vorstandsmitglied bei vorzeitiger Beendigung der Vorstandstätigkeit ohne wichtigen Grund einschließlich Nebenleistungen den Wert von zwei Jahresvergütungen nicht überschreiten und nicht mehr als die Restlaufzeit des Anstellungsvertrags vergüten. Die Berechnung des Abfindungs-Caps erfolgt auf Höhe der Gesamtvergütung des abgelaufenen Geschäftsjahres und gegebenenfalls auch auf Höhe der voraussichtlichen Gesamtvergütung für das laufende Geschäftsjahr.

## **Change-of-Control-Klausel**

Die aktuellen Vorstandsverträge wurden vor Veröffentlichung der neuen Fassung des Deutschen Corporate Governance Kodex vom 16. Dezember 2019 erstellt und richten sich nach der Fassung vom 7. Februar 2017, entsprechend der darauf zu achten ist, dass eine Zusage für Leistungen aus Anlass der vorzeitigen Beendigung der Vorstandstätigkeit infolge eines Kontrollwechsels 150% des Abfindungs-Caps nicht übersteigt.

## **Weiterentwicklung des Vorstandsvergütungssystems ab 2021**

Nachhaltiges Wirtschaften ist ein wesentlicher Bestandteil von HeidelbergCement und wird auch in Zukunft ein Schwerpunkt unserer Unternehmensstrategie sein. Im Mittelpunkt steht der Klimaschutz: Als energieintensives Unternehmen wollen wir unseren Beitrag zum erklärten Ziel des Pariser Klimaabkommens leisten, den weltweiten Temperaturanstieg deutlich unter 2° C zu halten. Die Reduzierung unserer CO<sub>2</sub>-Bilanz und die Steigerung der Energieeffizienz sind zentrale Aufgaben für die Führungsteams von HeidelbergCement auf allen Ebenen. Aus diesem Grund wird ab dem Jahr 2021 eine CO<sub>2</sub>-Komponente beim Jahresbonus eingeführt. Diese Komponente koppelt die Reduktion des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes an den Jahresbonus. Um die Balance zwischen wirtschaftlichen Kenngrößen und Nachhaltigkeitszielen abzubilden, wird der Anteil der Gruppe am Jahresüberschuss (bereinigt um Einmaleffekte) mit dem Faktor der

Zielerreichung des CO<sub>2</sub>-Reduktionsziels multipliziert. Das Ergebnis macht 2/3 des Jahresbonus bei 100% Zielerreichung aus. Die individuellen Ziele (1/3 des Jahresbonus bei 100% Zielerreichung) und deren Gewichtung bleiben weiter bestehen. Die maximale Zielerreichung des gesamten Jahresbonus beträgt wie zuvor 200% zuzüglich der diskretionären Anpassung.