

# TRANSPARENZ DER VORSTANDS- VERGÜTUNG IM VERGÜTUNGSBERICHT

GENERELLE ANFORDERUNGEN UND BEST-PRACTICE-EMPFEHLUNGEN



EIN WHITE PAPER DES ARBEITSKREISES  
LEITLINIEN FÜR EINE NACHHALTIGE VORSTANDSVERGÜTUNG



## INHALT

Einleitung	3
Checkliste zur Gestaltung eines transparenten Vergütungsberichts	4
Anforderungen an einen transparenten Vergütungsbericht	6
1. Rückblick auf das Geschäftsjahr aus Vergütungssicht	6
2. Grundsätze der Vergütungsfestsetzung	7
2.1. Festsetzung der Zielvergütung	7
2.2. Einhaltung der Maximalvergütung	7
2.3. Überprüfung der Angemessenheit	8
3. Anwendung des Vergütungssystems im Geschäftsjahr	9
3.1. Feste Vergütungsbestandteile	9
3.2. Variable Vergütungsbestandteile	9
3.3. Share Ownership Guidelines	11
3.4. Malus/Clawback	11
3.5. Angaben zu Leistungen im Falle des Ausscheidens	12
3.6. Angaben zu Leistungen von Dritten	12
4. Angaben zur Höhe der Vorstandsvergütung im Geschäftsjahr	13
4.1. Angabe der gewährten und geschuldeten Vergütung	13
4.2. Angabe der Vergütung früherer Vorstandsmitglieder	14
5. Vergleichende Darstellung der Vergütungs- und Ertragsentwicklung	15
6. Ausblick auf das Geschäftsjahr aus Vergütungssicht	15
Best-Practice-Beispiele im Vergütungsausweis	16

---

# TRANSPARENZ DER VORSTANDS- VERGÜTUNG IM VERGÜTUNGSBERICHT

## GENERELLE ANFORDERUNGEN UND BEST-PRACTICE-EMPFEHLUNGEN

### EIN WHITE PAPER DES ARBEITSKREISES LEITLINIEN FÜR EINE NACHHALTIGE VORSTANDSVERGÜTUNG\*

#### EINLEITUNG

Eine ausgewogene und faktenbasierte Evaluierung von Vergütungssystemen setzt eine transparente und nachvollziehbare Berichterstattung durch die Unternehmen im Vergütungsbericht voraus. Die Berichterstattung sollte dabei sowohl die grundsätzliche Logik des Vergütungssystems adressieren als auch alle Designelemente des Vergütungssystems beschreiben. Nur auf diese Weise kann sachgerechter Informationsbedarf von Eigentümern und der interessierten Öffentlichkeit befriedigt werden, da dadurch der Zusammenhang zwischen der übergeordneten Unternehmensstrategie und der Ausgestaltung des Vergütungssystems deutlich gemacht werden kann und gleichzeitig die konkrete Wirkungsweise des Vergütungssystems – das Pay for Performance – nachvollziehbar wird.

Neben der Sicherstellung der regulatorischen Konformität mit den Vorgaben des § 162 AktG und des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK)<sup>1</sup> werden angesichts dieser Zielsetzungen Empfehlungen abgeleitet, wie eine zielorientierte bzw. umfassende und gleichzeitig klare Berichterstattung konkret ausgestaltet wird.

Der *Arbeitskreis Leitlinien für eine nachhaltige Vorstandsvergütung* setzt sich für eine einfache und am nachhaltigen Unternehmensinteresse ausgerichtete Vorstandsvergütung ein. Das Gremium ist mit namhaften Aufsichtsratsvorsitzenden börsennotierter Unternehmen, institutionellen Investoren, Wissenschaftlern und Corporate-Governance-Experten besetzt und vereint so die Sichtweisen der Unternehmens- und Beratungspraxis, der Wissenschaft und der Investoren.<sup>2</sup>

Die 2018 erstmalig veröffentlichten Leitlinien für eine nachhaltige Vorstandsvergütung stießen in der Praxis auf positives Echo und wurden im Dezember 2020 auf Basis der Umsetzung der zweiten Europäischen Aktionärsrechterichtlinie durch das ARUG II<sup>3</sup> und der Neufassung des DCGK überarbeitet. Bereits im Zuge dieser Überarbeitung wurden für den Herbst 2021 grundlegende Ergänzungen angekündigt. Diese sollten zwei Schwerpunkte in den Fokus nehmen: die Verankerung von Environmental, Social, Governance (ESG)-Kriterien in der Vorstandsvergütung sowie die Transparenz und Vergleichbarkeit im Vergütungsbericht.

Aus der Mitte des Arbeitskreises bildeten sich zwei Unterarbeitsgruppen, die die jeweiligen Themenschwerpunkte vorantrieben. Für den Schwerpunkt zur Transparenz und Vergleichbarkeit im Vergütungsbericht wurde das vorliegende White Paper verfasst.<sup>4</sup>

Im Rahmen dieses White Papers sollen die neuen regulatorischen Vorgaben um Empfehlungen ergänzt werden, die sich aus der Best Practice und den Erwartungen der Investoren, Wissenschaftler und Corporate-Governance-Experten ergeben. Durch die umfassende Erläuterung relevanter Aspekte, die Zusammenführung dieser in eine Checkliste sowie die Zusammenstellung von Best-Practice-Beispielen soll ein Weg für eine umfassende und gleichzeitig klare Vergütungsberichterstattung aufgezeigt werden.

Die Inhalte des White Papers *Transparenz der Vorstandsvergütung im Vergütungsbericht* wurden von den Mitgliedern der Unterarbeitsgruppe gemeinsam erarbeitet und im Plenum des Arbeitskreises intensiv diskutiert und verabschiedet. Der Öffentlichkeit wurden diese am 29. September 2021 auf einer hochrangig besetzten Konferenz vorgestellt.

\* Besonderer Dank für die Mitarbeit an diesem White Paper geht an Dr. Laura Bundle, Consultant der hkp/// group.

<sup>1</sup> Deutscher Corporate Governance Kodex (in der Fassung vom 16.12.2019).

<sup>2</sup> Eine Übersicht der im Arbeitskreis mitwirkenden Persönlichkeiten findet sich am Ende des Dokuments. Die Leitlinien für eine nachhaltige Vorstandsvergütung sind unter folgendem Link abrufbar: <http://www.leitlinien-vorstandsverguetung.de/>.

<sup>3</sup> Gesetz zur Umsetzung der zweiten Aktionärsrechterichtlinie (ARUG II) vom 12. Dezember 2019, BGBl. I 2019, S. 2637-2651.

<sup>4</sup> Teilnehmer der Unterarbeitsgruppe „Transparenz im Vergütungsbericht“ waren: Hendrik Schmidt, Regine Siepmann und Prof. Dr. Michael Wolff.

# CHECKLISTE ZUR GESTALTUNG EINES TRANSPARENTEN VERGÜTUNGSBERICHTS

## RÜCKBLICK AUF DAS GESCHÄFTSJAHR AUS VERGÜTUNGSSICHT

- Erläuterung der Verknüpfung der Vorstandsvergütung mit der langfristigen Entwicklung der Gesellschaft
- Rückblick auf das Geschäftsjahr mit relevanten vergütungsbezogenen Highlights
- Offenlegung und Erläuterung wesentlicher Anpassungen im Vergütungssystem
- Erläuterung der Say on Pay-Ergebnisse
- Hinweis über (Umfang der) Prüfung durch den Abschlussprüfer

## GRUNDSÄTZE DER VERGÜTUNGSFESTSETZUNG

- Grafische Darstellung der Zusammensetzung der Zielvergütung
- Personenindividuelle und nach Vergütungskomponenten aufgeteilte Angabe der Zielvergütung
- Erläuterung der Einhaltung der Maximalvergütung
- Erläuterung der Überprüfung der Angemessenheit der Vergütung inkl. Offenlegung der Zusammensetzung der Vergleichsgruppe im Horizontalvergleich sowie der betrachteten Mitarbeitergruppen im Vertikalvergleich

## ANWENDUNG DES VERGÜTUNGSSYSTEMS IM GESCHÄFTSJAHR

- Erläuterung, wie die festen und variablen Vergütungsbestandteile dem maßgeblichen Vergütungssystem entsprechen
- Angabe des Barwerts der betrieblichen Altersversorgung sowie des hierfür aufgewandten oder zurückgestellten Betrags
- Darstellung der Systematik der variablen Vergütung und Erläuterung, wie diese die langfristige Entwicklung der Gesellschaft fördert
- Erläuterung, wie die Leistungskriterien definiert und angewendet wurden
- Angabe und Erläuterung der festgelegten (individuellen) finanziellen und nicht-finanziellen Leistungskriterien inkl. deren Gewichtung
- Angaben zur Zielsetzung, inkl. Schwellen-, Ziel- und Maximalwerten der Zielerreichungskurve sowie Angaben zur tatsächlichen Zielerreichung inkl. Istwert je Leistungskriterium
- Angaben zur Nutzung etwaiger diskretionärer Spielräume sowie Anpassungen in der Berechnungslogik
- Personenindividuelle Darstellung des Zielbetrags je variablem Vergütungsinstrument, der Zielerreichung je Leistungskriterium und der daraus resultierenden Auszahlung
- Transparente Darstellung der zur Auszahlung fälligen sowie laufenden Tranchen der langfristigen variablen Vergütung

- Angaben zu Aktien und Aktienoptionen sowie aktienbasierten Vergütungsinstrumenten
- Aktueller Stand der Zielerfüllung der Share Ownership Guidelines (Aktienhaltevorschriften)
- Angabe, ob von einem Malus/Clawback Gebrauch gemacht wurde sowie beispielhafte Erläuterung von auslösenden Sachverhalten
- Angabe der zugesagten und gewährten Leistungen im Falle des Ausscheidens sowie Änderungen dieser Zusagen
- Angaben zu Leistungen von Dritten, die im Rahmen der Vorstandstätigkeit zugesagt oder gewährt wurden

### ANGABEN ZUR HÖHE DER VORSTANDSVERGÜTUNG IM GESCHÄFTSJAHR

- Angabe der im sowie für das Geschäftsjahr gewährten bzw. geschuldeten Vergütung je Vorstandsmitglied inkl. relativem Anteil der Vergütungskomponenten
- Angabe der gewährten bzw. geschuldeten Vergütung der früheren Vorstandsmitglieder bis zehn Jahre nach Ausscheiden aus dem Vorstand

### VERGLEICHENDE DARSTELLUNG DER VERGÜTUNGS- UND ERTRAGSENTWICKLUNG

- Angabe der jährlichen Veränderung der Vorstands-, Aufsichtsrats- und Arbeitnehmervergütung und der Ertragskennzahl(en) sowie Angabe der absoluten Beträge
- Erläuterung des einbezogenen Kreises der Arbeitnehmer sowie ggf. separate Darstellung der Vergütung der Arbeitnehmer und der Vergütung der Führungskräfte

### AUSBLICK AUF DAS GESCHÄFTSJAHR AUS VERGÜTUNGSSICHT

- Angabe der geplanten vergütungsbezogenen Änderungen für das sich anschließende Geschäftsjahr

# 1. RÜCKBLICK AUF DAS GESCHÄFTSJAHR AUS VERGÜTUNGSSICHT

Zur Erstellung eines klaren und verständlichen Vergütungsberichts, wie ihn § 162 Abs. 1 AktG fordert, soll diesem eine kurze Einleitung mit den wesentlichen Highlights des letzten Geschäftsjahres aus Vergütungssicht vorweggestellt werden, um einen klaren Bezug der Vergütung zum vergangenen Geschäftsjahr aufzuzeigen. Zudem ist gemäß § 162 Abs. 1 Satz 2 Nr. 1 AktG die Verknüpfung der Vorstandsvergütung mit der Strategie des Unternehmens zu erläutern, insbesondere, wie die Vorstandsvergütung die langfristige Entwicklung der Gesellschaft fördert.

Darüber hinaus soll bereits im Zuge des Rückblicks dargelegt werden, wie sich die Ergebnisse des Geschäftsjahres in der variablen Vergütung (z. B. über die Nennung der Zielerreichung) widerspiegeln. Die Aufnahme von Tabellen und Abbildungen erhöht die Übersichtlichkeit und veranschaulicht die relevanten Aspekte.

Sofern es im letzten Geschäftsjahr Abweichungen vom Vergütungssystem des Vorstands gab, sind gemäß § 162 Abs. 1 Satz 2 Nr. 5 AktG diese Abweichung und die Notwendigkeit hierfür zu erläutern und die konkreten Bestandteile des Vergütungssystems, von denen abgewichen wurde, anzugeben.

Weiterhin sollen Änderungen in der Corporate Governance, die Auswirkungen auf die Vorstandsvergütung haben, dargelegt werden. Hierunter fallen z. B. Veränderungen in der Zusammensetzung des Vorstands, des für die Vorstandsvergütung verantwortlichen Ausschusses oder die Anwendung eines neuen Vergütungssystems. Letzteres soll zur Erhöhung der Lesbarkeit und Übersichtlichkeit durch einen Vergleich mit dem zuvor geltenden Vergütungssystem visuell dargestellt werden (Vorher-Nachher-Vergleich).

Bedingt durch das jährlich vorzunehmende Say on Pay über den Vergütungsbericht ist im Folgejahr gemäß § 162 Abs. 1 Satz 2 Nr. 6 AktG zu erläutern, wie der Beschluss der Hauptversammlung berücksichtigt wurde. Sofern der Vergütungsbericht des Vorjahres von der Hauptversammlung gebilligt wurde, ist ein Hinweis ausreichend, dass kein Anlass bestand, die Berichterstattung oder die Anwendung des Vergütungssystems zu hinterfragen bzw. Anpassungen vorzunehmen.

Zusätzlich soll auch das Ergebnis des Say on Pay über das Vergütungssystem erläutert werden, insbesondere in Fällen deutlicher Ablehnung durch die Hauptversammlung (z. B. mehr als 25 % Gegenstimmen).<sup>5</sup>

Zudem sollen im ersten Jahr der Berichterstattung nach § 162 AktG die im Zuge des ARUG II veränderten Rahmenbedingungen der Vergütungsberichterstattung skizziert werden. Zum einen soll noch einmal verdeutlicht werden, dass der Vergütungsbericht gemeinsam durch den Vorstand und den Aufsichtsrat erstellt wurde. Zum anderen soll der Umfang der stattgefundenen Prüfung durch den Abschlussprüfer beleuchtet werden. Der Vermerk über die Prüfung ist dem Vergütungsbericht gemäß § 162 Abs. 3 AktG beizufügen.

<sup>5</sup> Glass Lewis klassifiziert bereits 20 % Gegenstimmen als deutliche Ablehnung (vgl. Glass Lewis, 2021 Proxy Paper, Guidelines, Germany, S. 15); der Bundesverband Investment und Asset Management e.V. (BVI) klassifiziert 25 % Gegenstimmen als deutliche Ablehnung (vgl. BVI, BVI-Analyse-Leitlinien für Hauptversammlungen 2021, S. 4).

## 2. GRUNDSÄTZE DER VERGÜTUNGSFESTSETZUNG

### 2.1. FESTSETZUNG DER ZIELVERGÜTUNG

In einer (grafischen) Übersicht der Vergütungsstrukturen ist die vorstandsindividuelle Vergütungshöhe und -verteilung nach Vergütungskomponenten (feste Vergütungsbestandteile, kurz- und langfristige variable Vergütung) gemäß der Begründung von G.2 DCGK zu berücksichtigen.

Hierbei ist die vorgesehene Zielvergütung maßgeblich. Diese Angaben sollen in ihrer differenzierten Form nicht nur absolut, sondern auch als jeweils relativer Anteil an der Gesamtvergütung gemacht werden.

Die folgende Tabelle der vorstandsindividuellen Zielvergütungshöhe und -verteilung gewährleistet dabei Vergleichbarkeit zwischen den Unternehmen:<sup>6</sup>

ZIELVERGÜTUNG	NAME UND FUNKTION			
	2021		2020	
	IN T€	IN %	IN T€	IN %
GRUNDVERGÜTUNG				
+ NEBENLEISTUNGEN				
+ VERSORGUNGSENTGELT				
= SUMME FESTE VERGÜTUNG				
+ KURZFRISTIGE VARIABLE VERGÜTUNG (SUMME)				
STI FÜR 2020	-	-		
STI FÜR 2021			-	-
+ LANGFRISTIGE VARIABLE VERGÜTUNG (SUMME)				
LTI 2020-2023	-	-		
LTI 2021-2024			-	-
+ SONSTIGES				
+ BAV-DIENSTZEITAUFWAND				
= GESAMTVERGÜTUNG				

### 2.2. EINHALTUNG DER MAXIMALVERGÜTUNG

Im Vergütungsbericht ist gemäß § 162 Abs. 1 Satz 2 Nr. 7 AktG über die Einhaltung der nach § 87a Abs. 1 Satz 2 Nr. 1 AktG festgelegten Maximalvergütung zu berichten. Hierfür ist die festgelegte Maximalvergütung der tatsächlichen Vergütung der Vorstandsmitglieder gegenüberzustellen. Diese ist anhand der im Vergütungssystem festgelegten Definition der Maximalvergütung und ihrer Bestandteile zu ermitteln. Somit ist hier typischerweise auch der Aufwand für die betriebliche Altersversorgung zu berücksichtigen.

Sofern die Überprüfung der Einhaltung der Maximalvergütung faktisch noch nicht möglich ist, da sie noch vom Zufluss variabler Vergütungsbestandteile in zukünftigen Jahren abhängt, soll das Geschäftsjahr benannt werden, in dem über die Einhaltung der Maximalvergütung erstmals berichtet werden kann und wird.

Bis zu dem Zeitpunkt, ab dem die Einhaltung der Maximalvergütung überprüft werden kann, soll darüber hinaus über die Anwendung der Obergrenzen (Einzel-Caps) der variablen Vergütungskomponenten berichtet werden.

<sup>6</sup> Die Tabelle stellt einen Ausweis im Vergütungsbericht 2021 der Zielvergütung anhand eines fiktiven Vergütungssystems dar. Die langfristige variable Vergütung hat im Beispiel eine Laufzeit von vier Jahren. Sofern vorhanden, sind Versorgungsentgelt und/oder bAV-Dienstzeitaufwand aufzunehmen. Sonstiges beinhaltet beispielsweise Antrittsprämien.

# 2. GRUNDSÄTZE DER VERGÜTUNGSFESTSETZUNG

## 2.3. ÜBERPRÜFUNG DER ANGEMESSENHEIT

Zur Erhöhung der Nachvollziehbarkeit des Prozesses zur Festsetzung der Zielvergütung soll über die vom Aufsichtsrat vorgenommene Überprüfung der Angemessenheit der Vorstandsvergütung sowie über deren Ergebnis berichtet werden. Hierbei wird typischerweise zwischen der horizontalen und vertikalen Angemessenheitsprüfung differenziert.

Hinsichtlich der horizontalen Angemessenheitsprüfung ist gemäß G.3 DCGK die Zusammensetzung der gewählten Vergleichsgruppe offenzulegen bzw. der verwendete Vergleichsindex zu nennen. Sofern im Vergleich zum Vorjahr Anpassungen der Vergleichsgruppe vorgenommen wurden, sollen diese transparent dargelegt und erläutert werden. Etwaige Unterschiede zwischen der gewählten Vergleichsgruppe für die Angemessenheitsprüfung und einer davon abweichenden Vergleichsgruppe für die relative Erfolgsmessung in der variablen Vergütung sollen ebenfalls adressiert werden.

Im Rahmen der Berichterstattung über die vertikale Angemessenheitsprüfung nach G.4 DCGK soll zudem die Definition des gewählten Führungskreises sowie des Belegenschaftsbegriffs insgesamt aufgenommen werden.

# 3. ANWENDUNG DES VERGÜTUNGS-SYSTEMS IM GESCHÄFTSJAHR

## 3.1. FESTE VERGÜTUNGSBESTANDTEILE

Im Zuge der Berichterstattung über die Anwendung des Vergütungssystems ist gemäß § 162 Abs. 1 Satz 2 Nr. 1 AktG eine Erläuterung aufzunehmen, wie die festen und variablen Vergütungsbestandteile dem maßgeblichen Vergütungssystem entsprechen. Hinsichtlich der festen Vergütungsbestandteile sind zu erläutern:

- die Grundvergütung,
- die Nebenleistungen sowie
- die gegebenenfalls bestehende betriebliche Altersversorgung.

Für eine klare und verständliche Berichterstattung sollen insbesondere für die betriebliche Altersversorgung die geforderten Angaben gebündelt im Vergütungsbericht dargelegt werden. Dazu sollen sich an die textliche Beschreibung der betrieblichen Altersversorgung die in § 162 Abs. 2 Nr. 3 AktG geforderten Angaben zu den Leistungen anschließen, die einem Vorstandsmitglied für den Fall der regulären Beendigung seiner Tätigkeit zugesagt worden sind, mit ihrem Barwert und dem von der Gesellschaft während des letzten Geschäftsjahres hierfür aufgewandten oder zurückgestellten Betrag, einschließlich während des letzten Geschäftsjahres vereinbarter Änderungen dieser Zusagen.

## 3.2. VARIABLE VERGÜTUNGSBESTANDTEILE

### DARSTELLUNG DER SYSTEMATIK

Analog zu den festen Vergütungsbestandteilen sind auch für die variablen Vergütungsbestandteile gemäß § 162 Abs. 1 Satz 2 Nr. 1 AktG Erläuterungen aufzunehmen, wie sie dem maßgeblichen Vergütungssystem entsprechen. Insbesondere für die variablen Vergütungsbestandteile ist explizit zu erläutern, wie diese die langfristige Entwicklung der Gesellschaft fördern und wie die Leistungskriterien angewendet wurden.

Da der Vergütungsbericht als eigenständiges Dokument fungiert und ohne zusätzliche Informationsquellen klar und verständlich sein muss, ist die zu Grunde liegende Systematik der variablen Vergütung kurz zu beschreiben; ein reiner Verweis auf das Vergütungssystem ist für die geschlossene Darstellung des Vergütungsberichts nicht zielführend.

Sofern im Geschäftsjahr eine langfristige variable Vergütung zur Auszahlung kam, die einem früheren Vergütungssystem entstammt, ist diese zusätzlich zu erläutern.

### ANGABEN ZUR ZIELFESTLEGUNG

Es ist gemäß § 162 Abs. 1 Satz 2 Nr. 1 AktG darüber Bericht zu erstatten, wie die Leistungskriterien angewendet wurden. Hierzu sollen im ersten Schritt die festgelegten finanziellen und nicht-finanziellen Leistungskriterien angegeben und erläutert werden. Dies umfasst auch Angaben zur Gewichtung dieser.

Wenngleich für die im Geschäftsjahr zur Auszahlung kommende kurzfristige und langfristige variable Vergütung die Angabe und die Erläuterung der Leistungskriterien<sup>7</sup> nach G.9 DCGK ex-post im Rahmen der Zielerreichung zu erfolgen

<sup>7</sup> Detaillierte Angaben zu Nachhaltigkeit, ESG-Kriterien und deren Verankerung in der Vorstandsvergütung finden sich im White Paper des Arbeitskreises für eine nachhaltige Vorstandsvergütung: „Nachhaltigkeit und ESG in der Vorstandsvergütung“, veröffentlicht am 29.09.2021.

# 3. ANWENDUNG DES VERGÜTUNGSSYSTEMS IM GESCHÄFTSJAHR

hat, soll darüber hinaus ein zusätzlicher Ausweis der Leistungskriterien für die im Geschäftsjahr zugeteilte Tranche der langfristigen variablen Vergütung erfolgen.

Im Zuge der Erläuterung der Leistungskriterien sollen für die Nachvollziehbarkeit die jeweilige Berechnungslogik und mögliche diskretionäre Spielräume dargestellt und erläutert werden. Insbesondere bei der langfristigen variablen Vergütung sollen zur relativen Erfolgsmessung genutzte Vergleichsgruppen und etwaige Änderungen dieser veröffentlicht werden. Hierbei soll auch darauf eingegangen werden, inwiefern die Leistungskriterien mit der Unternehmensstrategie verknüpft sind.

## ANGABEN ZUR ZIELERREICHUNG

Die Berichterstattung über die Anwendung der Leistungskriterien gemäß § 162 Abs. 1 Satz 2 Nr. 1 AktG bzw. G.9 DCGK hat über die reine Nennung und Erläuterung der Leistungskriterien hinauszugehen, indem für die kurzfristige variable Vergütung und für die relevanten Tranchen der langfristigen variablen Vergütung Angaben zur konkreten Zielsetzung und Zielerreichung gemacht werden.

Sofern es entgegen G.8 DCGK zu Änderungen der Zielwerte oder der Vergleichsparameter im vergangenen Geschäftsjahr kam oder Anpassungen in der Berechnungslogik vorgenommen wurden, sind diese und die zugrundeliegenden Gründe transparent zu kommunizieren, da diese nur im Ausnahmefall erfolgen sollen und von Investoren kritisch hinterfragt werden.

Stellt sich im Laufe der Zeit heraus, dass eine Zielerreichung z. B. aufgrund veränderter makroökonomischer Umstände nicht mehr wahrscheinlich erscheint und hinfällig wird, soll im Vergütungsbericht transparent offengelegt werden, wie der Aufsichtsrat zu dieser Einschätzung gelangt ist und welche Anpassungen vorgenommen wurden (z. B. Wegfall des Ziels, Reduzierung der Zielsetzung, Aussetzung des Ziels,

Ersatz). Zudem soll über die Auswirkung der Anpassung auf das Vergütungssystem berichtet werden, insbesondere ob eine erneute Abstimmung durch die Hauptversammlung vorgesehen ist.

Für die einzelnen Leistungskriterien sollen relevante Angaben zur Zielerreichungskurve gemacht werden, sodass insbesondere die Untergrenze, der Zielwert im Falle einer 100-prozentigen Zielerreichung sowie die Obergrenze mit den zugrundeliegenden Werten des jeweiligen Leistungskriteriums inkl. der daraus resultierenden Zielerreichung bzw. Auszahlung offengelegt werden.

Neben den vorgesehenen Angaben zur Zielerreichungskurve sind für die Leistungskriterien gemäß G.9 DCGK zusätzlich die entsprechenden Angaben zur tatsächlichen Zielerreichung und dem erzielten Istwert inkl. etwaiger Bereinigungen im Geschäftsjahr anzugeben. Die Angaben sollen tabellarisch oder grafisch anhand der jeweiligen Zielerreichungskurve aufgenommen werden.

Die Angaben zu Zielerreichungskurven und Zielerreichungen sollen jährlich für die für das Geschäftsjahr zur Auszahlung kommende kurzfristige sowie langfristige variable Vergütung gemacht werden. Für eine umfassende Transparenz sollen auch die Angaben zu den Zielerreichungskurven der für das Geschäftsjahr zugeteilten Tranchen der langfristigen variablen Vergütung getätigt werden.

Anschließend an die Berichterstattung über die Zielerreichung je Leistungskriterium sollen die hieraus resultierenden Auszahlungen der entsprechenden kurzfristigen und langfristigen variablen Vergütung aufgenommen werden. Die Darstellung umfasst für jedes Vorstandsmitglied und jede variable Vergütungskomponente den Zielbetrag, im Falle einer aktienbasierter Vergütungskomponente den Zuteilungskurs und die Anzahl zugeteilter (virtueller) Aktien, die jeweilige Gesamtzielerreichung sowie die sich ggf. hieraus ergebende finale Anzahl (virtueller) Aktien zuzüglich Schlusskurs und etwaigem Dividendenäquivalent und den hieraus final resultierenden Auszahlungsbetrag.

Es soll eine tabellarische Darstellung aufgenommen werden, sodass Zielerreichung sowie Auszahlungsbetrag rechnerisch intuitiv nachvollzogen werden können.

### ANGABEN ZU TRANCHEN DER LANGFRISTIGEN VARIABLEN VERGÜTUNG

Bedingt durch den Charakter der langfristigen variablen Vergütung laufen typischerweise mehrere Tranchen der langfristigen variablen Vergütung aus zum Teil unterschiedlichen Vergütungssystemen parallel. Zur Erhöhung der Transparenz der zur Auszahlung fälligen sowie noch laufenden Tranchen der langfristigen variablen Vergütung sollen Angaben über die jeweiligen Laufzeiten, Leistungsmessungs- und Referenzperioden sowie mögliche Sperrfristen in Form einer grafischen oder tabellarischen Darstellung getätigt werden. Dies ermöglicht einen schnellen Überblick über die unterschiedlichen und in der Regel parallel laufenden Tranchen.

### ANGABEN ZU AKTIEN UND AKTIENOPTIONEN

Für gewährte oder zugesagte Aktien und Aktienoptionen sind im Vergütungsbericht gemäß § 162 Abs. 1 Satz 2 Nr. 3 AktG die wichtigsten Bedingungen für die Ausübung der Rechte, einschließlich Ausübungspreis, Ausübungsdatum und etwaige Änderungen dieser Bedingungen aufzunehmen. Zusätzlich sollen diese Angaben auch für gewährte oder zugesagte virtuelle Aktien bzw. aktienbasierte Vergütungsinstrumente gemacht werden.

Zudem soll zur Sicherstellung einer internationalen Vergleichbarkeit der beizulegende Zeitwert zum Zeitpunkt der Zuteilung (fair value at grant) personenindividuell angegeben werden.

## 3.3. SHARE OWNERSHIP GUIDELINES

Die Verpflichtung des Vorstands, Aktien am eigenen Unternehmen zu erwerben und zu halten (sog. Share Ownership Guidelines, SOG) dient einerseits dazu, die Interessen von Vorständen und Aktionären weiter anzugleichen, andererseits erfüllen SOG einen technischen Zweck, indem sie die korrekte Abwicklung (Erwerb bzw. Veräußerung von Aktien durch den Vorstand) auch unter Compliance-Aspekten sicherstellen.

Der Stand der im Rahmen von SOG bereits erworbenen Aktien der einzelnen Vorstände soll unter Angabe der jeweiligen SOG-Zielerfüllung dargelegt werden. Im Falle, dass Aktien aus variablen Bonuszahlungen für den Aufbau der Aktienhalteverpflichtung genutzt werden können, soll offenlegt werden, welche Bestände selbst erworben wurden und welche durch Anrechnung aus Bonuszahlungen zustande gekommen sind.

## 3.4. MALUS/CLAWBACK

Für die rechtssichere Verankerung von Rückforderungsklauseln ist deren eindeutige Ausgestaltung notwendig. Im Vergütungsbericht sollen neben dem Umfang der einzelnen Vergütungsbestandteile, die unter einem Rückforderungsvorbehalt in der abgelaufenen Periode standen, auch beispielhafte Auslöser (Trigger-Events) erläutert werden. Die Unterscheidung zwischen Performance- und Compliance-Clawbacks soll hierbei besondere Berücksichtigung finden. Es soll außerdem angegeben werden, wie weit sich die entsprechenden Klauseln noch in die Zukunft erstrecken.

Es ist zudem nach § 162 Abs. 1 Satz 2 Nr. 4 AktG anzugeben, ob der Aufsichtsrat von der Möglichkeit Gebrauch gemacht hat, variable Vergütungsbestandteile von Vorständen teilweise oder vollständig zurückzufordern (Clawback) bzw. einzubehalten (Malus).

# 3. ANWENDUNG DES VERGÜTUNGSSYSTEMS IM GESCHÄFTSJAHR

Der Aufsichtsrat soll dazu Stellung nehmen, wie er eine entsprechende Prüfung durchgeführt hat und zu welchem Ergebnis diese Prüfung gekommen ist.

## 3.5. ANGABEN ZU LEISTUNGEN IM FALLE DES AUSSCHIEDENS

Gemäß § 162 Abs. 2 Nr. 2 AktG sind die Leistungen anzugeben, die für den Fall, dass ein Vorstandsmitglied vorzeitig aus dem Vorstand ausscheidet, zugesagt worden sind.

Hat ein Vorstandsmitglied seine Tätigkeit im letzten Geschäftsjahr beendet, sind gemäß § 162 Abs. 2 Nr. 4 AktG die zugesagten und im Geschäftsjahr gewährten Leistungen entsprechend anzugeben. Unter diese Leistungen fallen üblicherweise Abfindungsvereinbarungen (ggf. mit Verweis auf die Einhaltung des Abfindungs-Caps), Karenzentschädigungen für ein nachvertragliches Wettbewerbsverbot sowie Vereinbarungen für den Fall eines Kontrollwechsels (Change of Control).

Während des letzten Geschäftsjahres vereinbarte Änderungen dieser Zusagen sind gemäß § 162 Abs. 2 Nr. 2 AktG ebenfalls darzulegen.

## 3.6. ANGABEN ZU LEISTUNGEN VON DRITTEN

Für die Vorstandsmitglieder sind gemäß § 162 Abs. 2 Nr. 1 AktG zudem die Leistungen anzugeben, die ihnen hinsichtlich der Tätigkeit als Vorstand von einem Dritten zugesagt oder gewährt worden sind.

Hierzu zählen sowohl konzerninterne als auch konzernexterne Zuwendungen, die in einem separaten Abschnitt personenindividuell auszuweisen sind. Konzernexterne Leistungen Dritter werden dabei – im Gegensatz zu konzerninternen Leistungen – nicht in die gewährte und geschuldete Gesamtvergütung einbezogen.

# 4. ANGABEN ZUR HÖHE DER VORSTANDS- VERGÜTUNG IM GESCHÄFTSJAHR

## 4.1. ANGABE DER GEWÄHRTEN UND GESCHULDETEN VERGÜTUNG

Gemäß § 162 Abs. 1 AktG ist die im letzten Geschäftsjahr gewährte und geschuldete Vergütung personenindividuell anzugeben. Davon sind gemäß § 162 Abs. 1 Satz 2 Nr. 1 AktG alle festen und variablen Vergütungsbestandteile sowie deren jeweiliger relativer Anteil je Vorstandsmitglied umfasst. Wenngleich der Gesetzgeber seiner Definition von „gewährt“ nach auf den faktischen Zufluss der Vergütungsbestandteile abstellt und somit die Vergütung, die im Geschäftsjahr zufließt, anzugeben ist<sup>8</sup>, reichen diese Angaben für eine klare und verständliche Vergütungsberichterstattung nicht aus. Vielmehr ist die Definition der „geschuldeten“ Vergütung, die auf die Fälligkeit abstellt, weiter auszulegen, sodass auch bereits die Vergütung angegeben werden soll, die für das Geschäftsjahr zufließt. Dies bedeutet, dass für die variablen

Vergütungsbestandteile somit auf die Vergütung abgestellt wird, die für die (abschließende) Leistungserbringung in dem entsprechenden Geschäftsjahr geschuldet ist, unabhängig vom „technischen“ Zeitpunkt des Zuflusses. Nur so kann eine Kongruenz zwischen den veröffentlichten Geschäftsergebnissen des Geschäftsjahres und der daraus resultierenden Vergütung hergestellt werden, die zur Beurteilung des Pay for Performance unerlässlich ist.

Auch wenn der Dienstzeitaufwand für die betriebliche Altersversorgung nicht als gewährte oder geschuldete Vergütung im engeren Sinne zu klassifizieren ist,<sup>9</sup> soll dieser Betrag zusätzlich personenindividuell angegeben und ergänzend zur gewährten und geschuldeten Vergütung im Rahmen einer zusätzlichen Summe als faktische Gesamtvergütung ausgewiesen werden.

Gemäß § 162 Abs. 1 AktG sind die folgenden Vergütungskomponenten personenindividuell anzugeben:<sup>10</sup>

GEWÄHRTE UND GESCHULDETE VERGÜTUNG	NAME UND FUNKTION			
	2021		2020	
	IN T€	IN %	IN T€	IN %
GRUNDVERGÜTUNG				
+ NEBENLEISTUNGEN				
+ VERSORGUNGSENTGELT				
= SUMME FESTE VERGÜTUNG				
+ KURZFRISTIGE VARIABLE VERGÜTUNG (SUMME)				
STI FÜR 2020	-	-		
STI FÜR 2021			-	-
+ LANGFRISTIGE VARIABLE VERGÜTUNG (SUMME)				
LTI 2017-2020	-	-		
LTI 2018-2021			-	-
+ SONSTIGES				
= SUMME		-		-
+ BAV-DIENSTZEITAUFWAND				
= GESAMTVERGÜTUNG				

<sup>8</sup> Vgl. *Beschlussempfehlung und Bericht des Ausschusses für Recht und Verbraucherschutz, BT-Drucks. 19/15153, S. 53.*

<sup>9</sup> Vgl. *Beschlussempfehlung und Bericht des Ausschusses für Recht und Verbraucherschutz, BT-Drucks. 19/15153, S. 53; MüKoAktG/Spindler, § 162 AktG, Rn. 23.*

<sup>10</sup> Die Tabelle stellt einen Ausweis im Vergütungsbericht 2021 der im Geschäftsjahr gewährten und geschuldeten Vergütung anhand eines fiktiven Vergütungssystems dar. Die langfristige variable Vergütung hat im Beispiel eine Laufzeit von vier Jahren. Sofern vorhanden, sind Versorgungsentgelt und/oder bAV-Dienstzeitaufwand aufzunehmen. Sonstiges beinhaltet beispielsweise Antrittsprämien.

# 4. ANGABEN ZUR HÖHE DER VORSTANDS- VERGÜTUNG IM GESCHÄFTSJAHR

## 4.2. ANGABE DER VERGÜTUNG FRÜHERER VORSTANDSMITGLIEDER

Für frühere Mitglieder des Vorstands ist gemäß § 162 Abs. 1 AktG ebenfalls die im letzten Geschäftsjahr gewährte und geschuldete Vergütung personenindividuell anzugeben. Hierunter fallen üblicherweise die zur Auszahlung kommenden langfristigen variablen Vergütungskomponenten. Ob etwaige Rentenzahlungen ebenfalls personenindividuell zu veröffentlichen sind, ist strittig, zumal der hiermit korrespondierende Dienstzeitaufwand bereits während der aktiven Vorstandszeit ausgewiesen wurde.

Sämtliche personenindividuelle Angaben sind gemäß § 162 Abs. 5 AktG nach zehn Jahren nach dem Austritt aus dem Vorstand zu unterlassen.

## 5. VERGLEICHENDE DARSTELLUNG DER VERGÜTUNGS- UND ERTRAGSENTWICKLUNG

Gemäß § 162 Abs. 1 Satz 2 Nr. 2 AktG ist eine vergleichende Darstellung der jährlichen Veränderung der den gegenwärtigen und früheren Vorstands- und Aufsichtsratsmitgliedern gewährten und geschuldeten Vergütung (personenindividuell), der Ertragsentwicklung der Gesellschaft sowie der durchschnittlichen Vergütung von Arbeitnehmern auf Vollzeitäquivalenzbasis über die letzten fünf Geschäftsjahre aufzunehmen.

Zusätzlich ist eine Erläuterung, welcher Kreis von Arbeitnehmern einbezogen wurde, aufzunehmen. Es soll hierbei eine Darstellung der berücksichtigten Mitarbeiteranzahl im Vergleich zur Gesamtmitarbeiterzahl aufgenommen werden. Darüber hinaus kann neben der Vergütung der Arbeitnehmer auch die Vergütung der Führungskräfte separat dargestellt werden.

Neben der Angabe der relativen Zahlen zur jährlichen Entwicklung der letzten fünf Geschäftsjahre sollen auch absolute Beträge zumindest für die letzten zwei Geschäftsjahre aufgenommen werden.

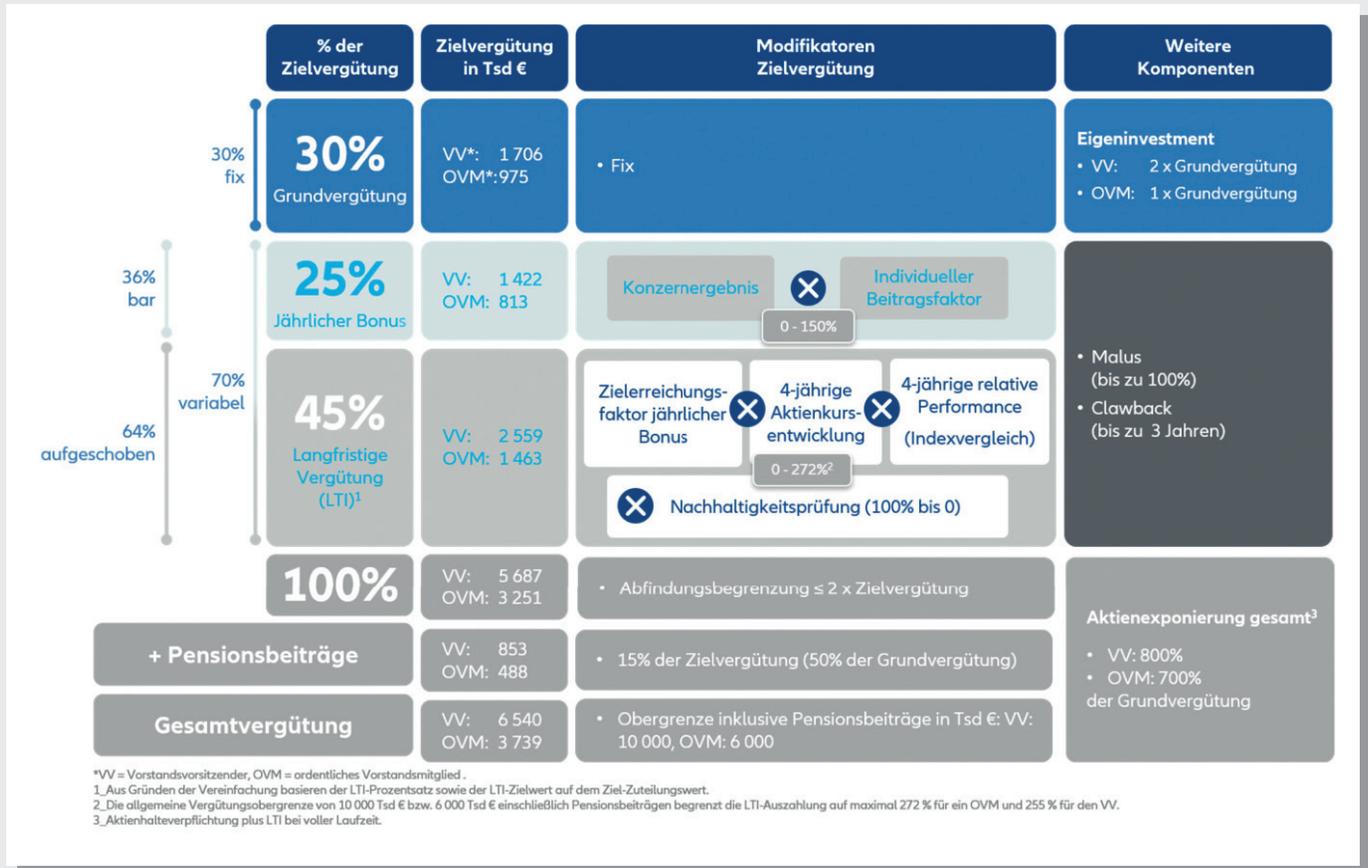
## 6. AUSBLICK AUF DAS GESCHÄFTSJAHR AUS VERGÜTUNGSSICHT

Neben der rückwärts gerichteten Sicht auf die Vorstandsvergütung im letzten Geschäftsjahr soll zusätzlich eine vorwärts gerichtete Beschreibung von geplanten vergütungsbezogenen Änderungen für das sich anschließende Geschäftsjahr in den Vergütungsbericht aufgenommen werden.

Der Ausblick soll z. B. bereits im Aufsichtsrat beschlossene Anpassungen der Vergütungshöhen oder Änderungen im Vergütungssystem umfassen.

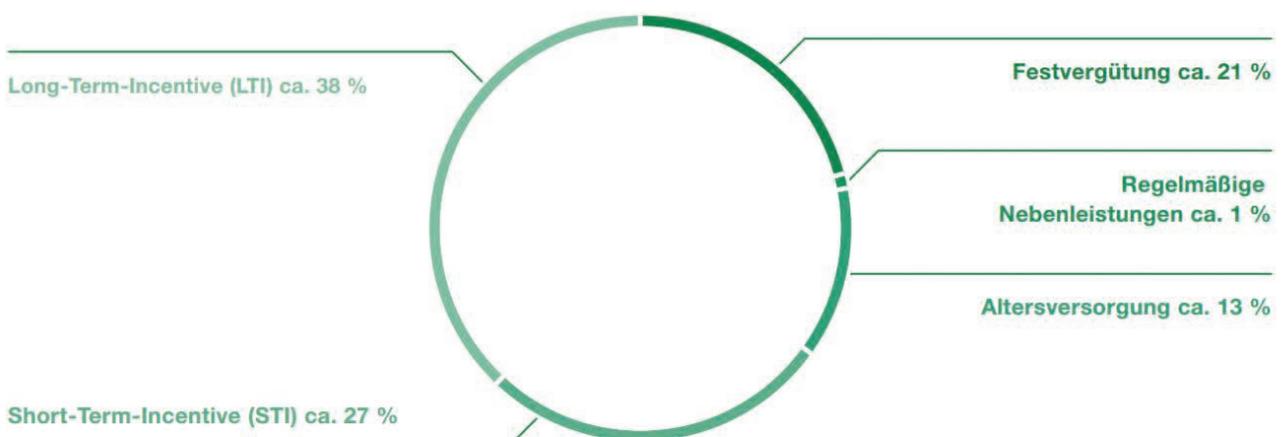
# BEST-PRACTICE-BEISPIELE IM VERGÜTUNGS-AUSWEIS

## ÜBERBLICK VERGÜTUNGSSYSTEM UND -STRUKTUR



Quelle: Allianz Geschäftsbericht 2020, S. 25

### Relative Anteile der Vergütungskomponenten an der jährlichen Zielgesamtvergütung<sup>a</sup>



<sup>a</sup> Im Einzelfall können sich durch Rundungen leichte Abweichungen ergeben.

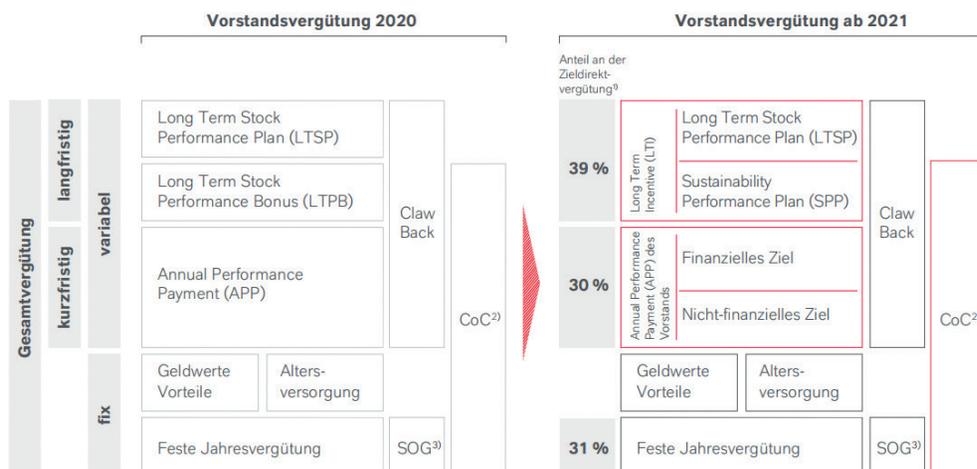
Quelle: BASF Geschäftsbericht 2020, S. 185

# ÄNDERUNGEN IM VERGÜTUNGSSYSTEM

Änderungen im Vergütungssystem		
Gegenstand	Bisherige Regelung	Neue Regelung
<b>Jahreserfolgsvergütung</b>	<p>Zielstruktur:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 75 % finanzielle Ziele</li> <li>• 25 % nichtfinanzielle Ziele, davon 12,5 % aus dem Bereich ESG</li> </ul> <p>Berechnung: Auf Basis der Zielerreichung</p>	<p><b>Ab 2022</b></p> <p>Zielstruktur:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 70 % finanzielle Ziele</li> <li>• 30 % nichtfinanzielle Ziele, alle aus dem Bereich ESG:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>10 % „Environmental“</li> <li>10 % „Social“</li> <li>10 % „Governance“</li> </ul> </li> </ul> <p>Berechnung: Auf Basis der Zielerreichung, in Ausnahmefällen Anwendung einer Zu-/Abschlagsmöglichkeit von bis zu 20 %</p>
<b>Maximalvergütung</b>	Begrenzung der gewährten und ab 2022 der zugeflossenen Vergütung unter Ausschluss von Nebenleistungen	<p><b>Ab 2021 bzw. 2022</b></p> <p>Ab 2021 Begrenzung der gewährten und ab 2022 der zugeflossenen Vergütung einschließlich Nebenleistungen</p>
<b>Kontrollwechsel</b>	Anspruch auf Abfindung bei Kündigung im Fall des Change of Control	<p><b>Ab 2021</b></p> <p>Kein Anspruch auf Abfindung bei Kündigung im Fall des Change of Control</p>
<b>Versorgung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variable Verzinsung mit iBoxx Corporates AA 10+ Annual Yield</li> <li>• Mindestverzinsung 2,25 %</li> </ul>	<p><b>Ab 2021</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Variable Verzinsung mit der gewichteten jährlichen Verzinsung des Pensionsvermögens der Deutschen Post in Deutschland</li> <li>• Mindestverzinsung 1 %</li> </ul>

Quelle: Deutsche Post Geschäftsbericht 2020, S. 77

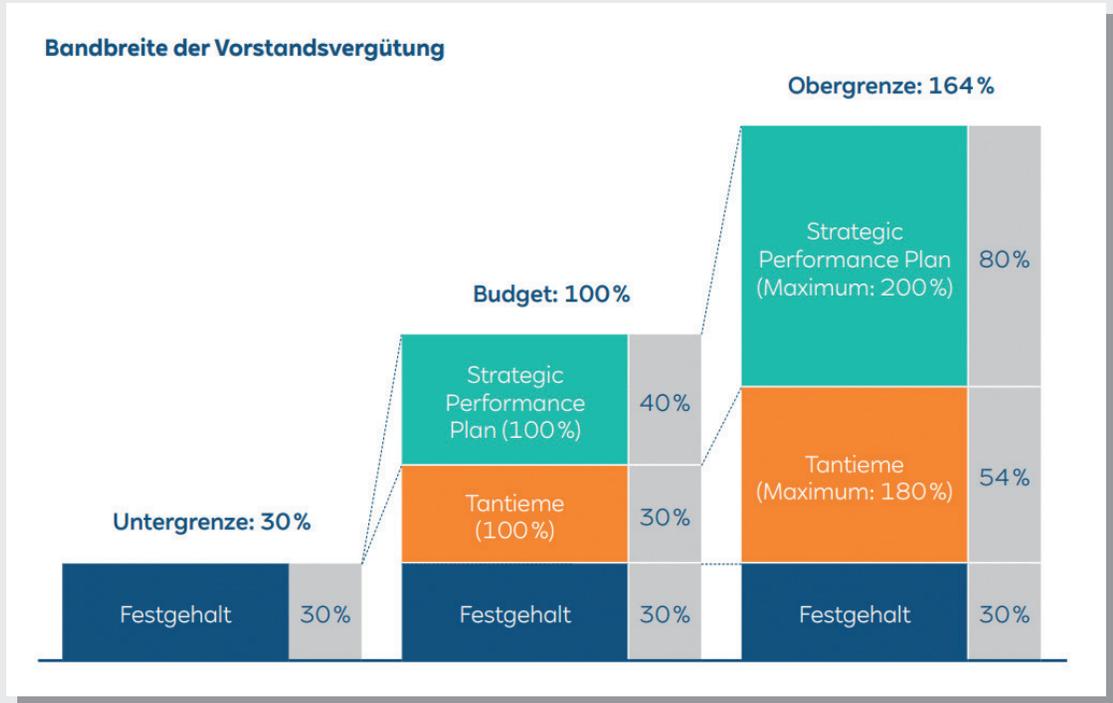
## Übersicht über die Vorstandsvergütung



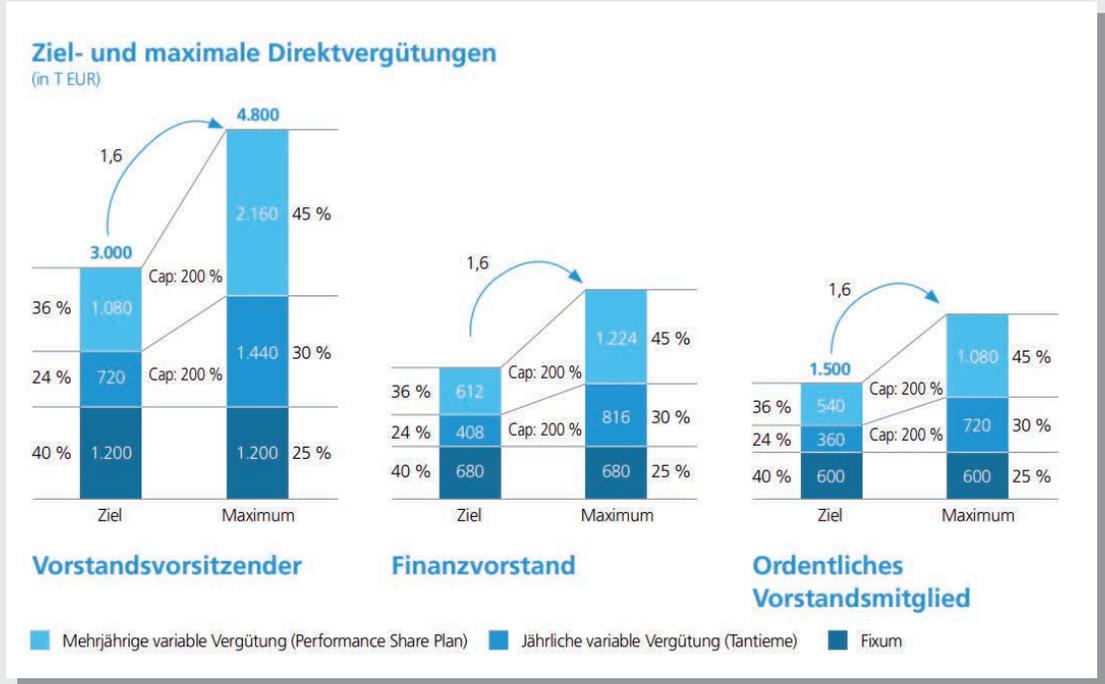
1) Ohne geldwerte Vorteile und Altersversorgung  
 2) Change of Control  
 3) Share Ownership Guideline

Quelle: LANXESS Geschäftsbericht 2020, S. 116.

# BANDBREITEN VERGÜTUNG



Quelle: RWE Geschäftsbericht 2020, S. 87



Quelle: GEA Geschäftsbericht 2020, S. 75

## BESCHREIBUNG LEISTUNGSINDIKATOREN

### Überblick Leistungskriterien

Leistungskriterium	Gewichtung <sup>1</sup>	Anreizwirkung/Strategiebezug
<b>EAC Konzern</b>	55 %/65 %  ab 2022: 50 %/60 %	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kernsteuerungsgröße im Unternehmen</li> <li>• Ergänzt das EBIT um die Kapitalkostenkomponente, sodass der effiziente Einsatz von Ressourcen gefördert und das operative Geschäft auf nachhaltige Wertsteigerung und Mittelzufluss ausgerichtet wird</li> </ul>
<b>EAC Division</b>	0 %/10 %	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuelle Leistungsmessung im jeweiligen Vorstandsbereich</li> <li>• Anreiz für marktführende Leistung in jeder Division</li> </ul>
<b>Free Cashflow</b>	10 %	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kernsteuerungsgröße im Unternehmen</li> <li>• Ist ein Maß dafür, wie viel Cash das Unternehmen unter Berücksichtigung von operativen Zahlungsverpflichtungen sowie Investitions-, Leasing- und Zinszahlungen generiert</li> <li>• Gibt an, wie viele Zahlungsmittel dem Unternehmen für Dividenden, zur Schuldentilgung oder für andere Zwecke (zum Beispiel Ausfinanzierung der Pensionsverpflichtungen) zur Verfügung stehen</li> </ul>
<b>Nichtfinanzielle Ziele (bis 2021)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeiterengagement</li> <li>• Einzelziele im Einklang mit der Konzernstrategie</li> </ul>	25 % (jeweils 12,5 %)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitgeber erster Wahl für alle werden</li> <li>• Erfasst wird die Identifikation der Beschäftigten mit dem Unternehmen und ihre Motivation, zum Unternehmenserfolg beizutragen</li> <li>• Vergleich mit externen Referenzwerten zeigt Stärken auf und gibt Hinweis auf Handlungsfelder</li> <li>• Möglichkeit, jährlich operative Schwerpunkte in Abhängigkeit von aktuellen Prioritäten und dem Umsetzungsgrad der Strategie zu setzen</li> <li>• Zum Beispiel Umsetzung der für den dauerhaften Geschäftserfolg notwendigen Digitalisierungsinitiativen, Umsetzung von Maßnahmen zur Steigerung der Kundenzufriedenheit</li> </ul>
<b>Nichtfinanzielle Ziele (ab 2022)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• E – Verbesserung Energieeffizienz</li> <li>• S – Mitarbeiterengagement</li> <li>• G – Verankerung von Compliance als integraler Bestandteil aller Geschäftsaktivitäten</li> </ul>	30 % (jeweils 10 %)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nachhaltigkeit ist Kernelement der Strategie 2025</li> <li>• ESG-Ziele sind integraler Bestandteil zur Erreichung unseres Unternehmenszwecks „Menschen verbinden, Leben verbessern“ <ul style="list-style-type: none"> <li>• E – Dient der Umsetzung des Ziels, alle logistikbezogenen Emissionen auf null zu reduzieren</li> <li>• S – Misst den Erfolg bei der Erreichung des Ziels, Arbeitgeber erster Wahl zu werden</li> <li>• G – Incentiviert die Geschäftstätigkeit nach ethischen Standards und fördert dadurch die Minimierung von Geschäftsrisiken</li> </ul> </li> </ul>

<sup>1</sup> Die Gewichtung des Konzern-EAC beträgt für den Vorstandsvorsitzenden sowie für den Finanz- und den Personalvorstand 65 %, ab 2022 beträgt sie 60 %. Der Aufsichtsrat kann darüber hinaus im Einzelfall aus strategischen Gründen zum Beginn der Leistungsperiode eine abweichende Gewichtung der Leistungskriterien festlegen. Auch im Fall einer abweichenden Gewichtung sollte der Anteil der finanziellen Zielsetzungen mindestens 75 %, ab 2022 mindestens 70 % betragen.

# TABELLE ZIELERREICHUNG

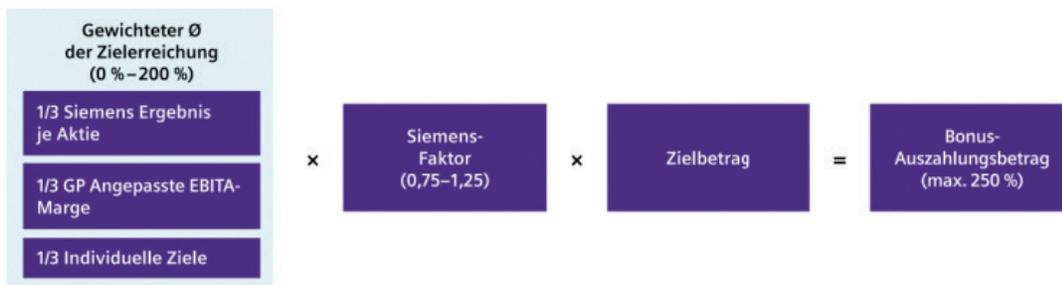
## Performance-Bonus 2020: Gemeinsame Kriterien - Zielerreichung

Performance-Kriterium	Gewichtung		0 %-Zielwert	100 %-Zielwert	150 %-Zielwert	2020 Ist-Wert	Zielerreichungsgrad
Währungsneutraler Umsatzanstieg <sup>1</sup>	15 %	Anstieg um	≤ 2,8 %	7,0 %	9,1 %	-13,1 %	0 %
Anstieg der operativen Marge <sup>1</sup>	15 %	Anstieg auf	≤ 4,2 %	5,0 %	5,4 %	-2,8 %	0 %
Anstieg der Marktanteile in Greater China	30 %	Anstieg um	≤ -2,0 PP	0,0 PP - 0,5 PP	+ 1,5 PP	+ 0,4 PP	100 %

<sup>1</sup> Ohne Greater China.

Quelle: adidas Geschäftsbericht 2020, S. 49

## Ermittlung des Auszahlungsbetrags (GJ 2020)



Die folgenden Ziele und Zielerreichungsgrade wurden für das Geschäftsjahr 2020 festgelegt:

### Bonus-Zielerreichungsgrad der Vorstandsmitglieder

Zielparаметer	0 %-Ziel	100 %-Ziel	200 %-Ziel	Ist-Wert	Zielerreichung	Siemens-Faktor	Zielerreichung insgesamt
1/3 Siemens Ergebnis je Aktie (EPS) <sup>1,2</sup> , nicht verwässert	5,49 €	6,99 €	8,49 €	6,18 €	46 %		
1/3 Segment GP Angepasste EBITA-Marge	-0,40 %	2,60 %	5,60 %	0,97 %	46 %		
1/3 Individuelle Ziele					160–180 %		

#### Individuelle Ziele GJ 2020:

- GP Cash Conversion Rate (alle Mitglieder)
- Börsennotierung gemäß Zeitplan (alle Mitglieder)
- Sicherstellung Business Continuity (alle Mitglieder)
- Sicherstellung Organizational Readiness (alle Mitglieder)
- Erfolgreiche Investorenroadshows (Dr. Christian Bruch/ Maria Ferraro)
- Marktanteil Gasturbinen (Dr. Jochen Eickholt/ Tim Holt)
- Transfer-Rate GP<sup>3</sup> > 90 % (Dr. Jochen Eickholt/ Tim Holt)

Dr. Christian Bruch	170 %	1,00	87 %
Dr. Jochen Eickholt	160 %		84 %
Maria Ferraro	170 %		87 %
Tim Holt	180 %		91 %

<sup>1</sup> Fortgeführte und nicht-fortgeführte Aktivitäten

<sup>2</sup> Das 100 %-Ziel entspricht dem durchschnittlichen Siemens EPS in den Geschäftsjahren 2017–2019. Der Ist-Wert wird ermittelt auf Basis des durchschnittlichen EPS für die Geschäftsjahre 2018–2020.

<sup>3</sup> Anteil der nominierten Mitarbeiter des Siemens-Konzerns, die vor der Abspaltung dem Transfer zum Siemens Segment Gas and Power zugestimmt hatten

Quelle: Siemens Energy Geschäftsbericht 2020, S. 63

## TABELLE INDIVIDUELLE ZIELE

**Performance-Bonus 2020: Individuelle Kriterien – Zielerreichung**

	<b>Gewichtung</b>	<b>Performance-Kriterium</b>	<b>Zielerreichungsgrad</b>
Kasper Rorsted	20 %	Entwicklung der Strategie	100 %
	20 %	Management der Auswirkungen der Coronavirus-Pandemie	100 %
Roland Auschel	20 %	Erfolg des Direct-to-Consumer-Geschäfts	0 %
	20 %	Erfolg des Wholesale-Geschäfts	50 %
Brian Grevy <sup>1</sup>	20 %	Marketingkampagnen	83 %
	20 %	Marketingeffizienz	50 %
Harm Ohlmeyer	20 %	Finanzplanung	90 %
	20 %	Kostenmanagement	0 %
Martin Shankland	20 %	Effizienz der Logistik	87 %
	20 %	Effizienz der Herstellung	109 %
Karen Parkin <sup>2</sup>	20 %	Performance-Management im Unternehmen	100 %
	20 %	Nachfolgeplanung	123 %

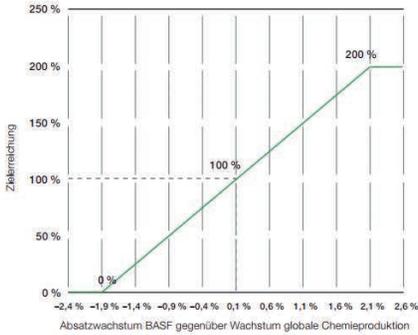
<sup>1</sup> Mitglied des Vorstands mit Wirkung ab 1. Februar 2020.

<sup>2</sup> Mitglied des Vorstands bis 30. Juni 2020.

Quelle: adidas Geschäftsbericht 2020, S. 51

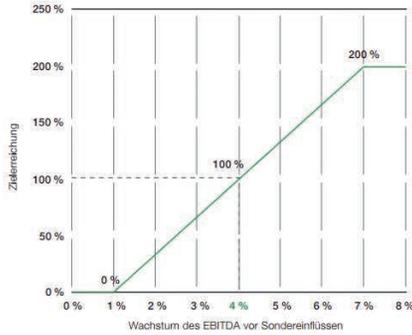
# ZIELERREICHUNGSKURVE

**Strategisches Ziel 1: Unser Absatz wächst jährlich stärker als die globale Chemieproduktion**



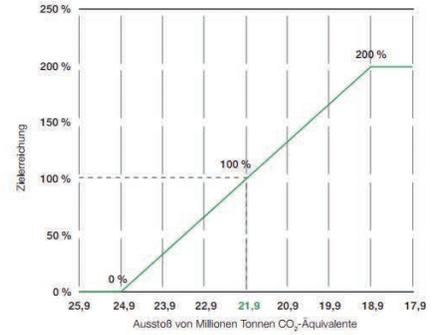
- Das Ziel ist zu 100 % erreicht, wenn BASF 0,1 %-Punkte stärker wächst als die globale Chemieproduktion (**Zielwert**).
- Wird dieser Zielwert um 2 %-Punkte oder mehr unterschritten, beträgt die Zielerreichung 0 % (**Minimalwert**).
- Wird der Wert um 2 %-Punkte oder mehr überschritten, beträgt die Zielerreichung 200 % (**Maximalwert**).
- Zwischenwerte werden durch lineare Interpolation ermittelt.
- Die Zielerreichung für die gesamte Performance-Periode 2020 – 2023 berechnet sich als arithmetisches Mittel der Zielerreichungsgrade der vier einzelnen Jahre.

**Strategisches Ziel 2: Wir steigern unser EBITDA vor Sondereinflüssen um 3 % bis 5 % pro Jahr**



- Bei einem Wachstum des EBITDA vor Sondereinflüssen von 4 % (d.h. in der Mitte des kommunizierten Zielkorridors von 3 % bis 5 %) liegt die Zielerreichung bei 100 % (**Zielwert**).
- Bei einem Wachstum des EBITDA vor Sondereinflüssen von 7 % oder mehr beträgt die Zielerreichung 200 % (**Maximalwert**).
- Zwischenwerte werden durch lineare Interpolation ermittelt.
- Ausgangswert für die Festlegung der Vier-Jahres-Ziele ist jeweils das EBITDA vor Sondereinflüssen des Jahres vor Beginn der vierjährigen Performance-Periode.
- Die Zielerreichung für die gesamte Performance-Periode 2020 – 2023 berechnet sich als arithmetisches Mittel der Zielerreichungsgrade der vier einzelnen Jahre.

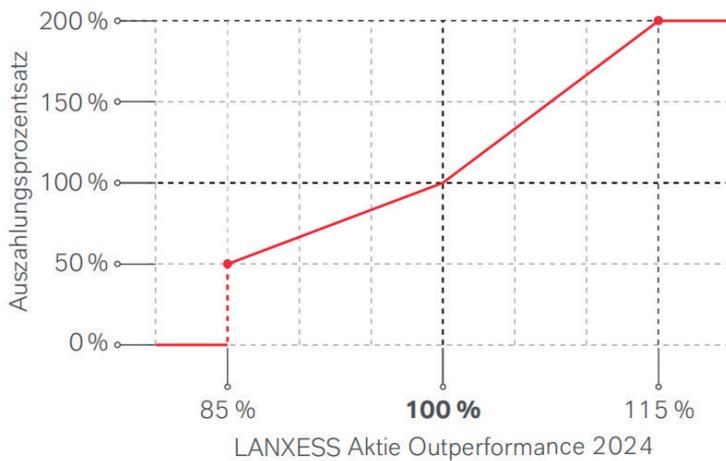
**Strategisches Ziel 3: Wir wachsen bis 2030 CO<sub>2</sub>-neutral**



- Bei einem Ausstoß von 21,9 Millionen Tonnen CO<sub>2</sub>-Äquivalente pro Jahr beträgt die Zielerreichung 100 % (**Zielwert**).
- Bei einem Ausstoß von 24,9 Millionen Tonnen CO<sub>2</sub>-Äquivalente pro Jahr oder mehr beträgt die Zielerreichung 0 % (**Minimalwert**).
- Bei einem Ausstoß von 18,9 Millionen Tonnen CO<sub>2</sub>-Äquivalente pro Jahr oder weniger beträgt die Zielerreichung 200 % (**Maximalwert**).
- Zwischenwerte werden durch lineare Interpolation ermittelt.
- Die Zielerreichung für die gesamte Performance-Periode 2020 – 2023 berechnet sich als arithmetisches Mittel der Zielerreichungsgrade der vier einzelnen Jahre.

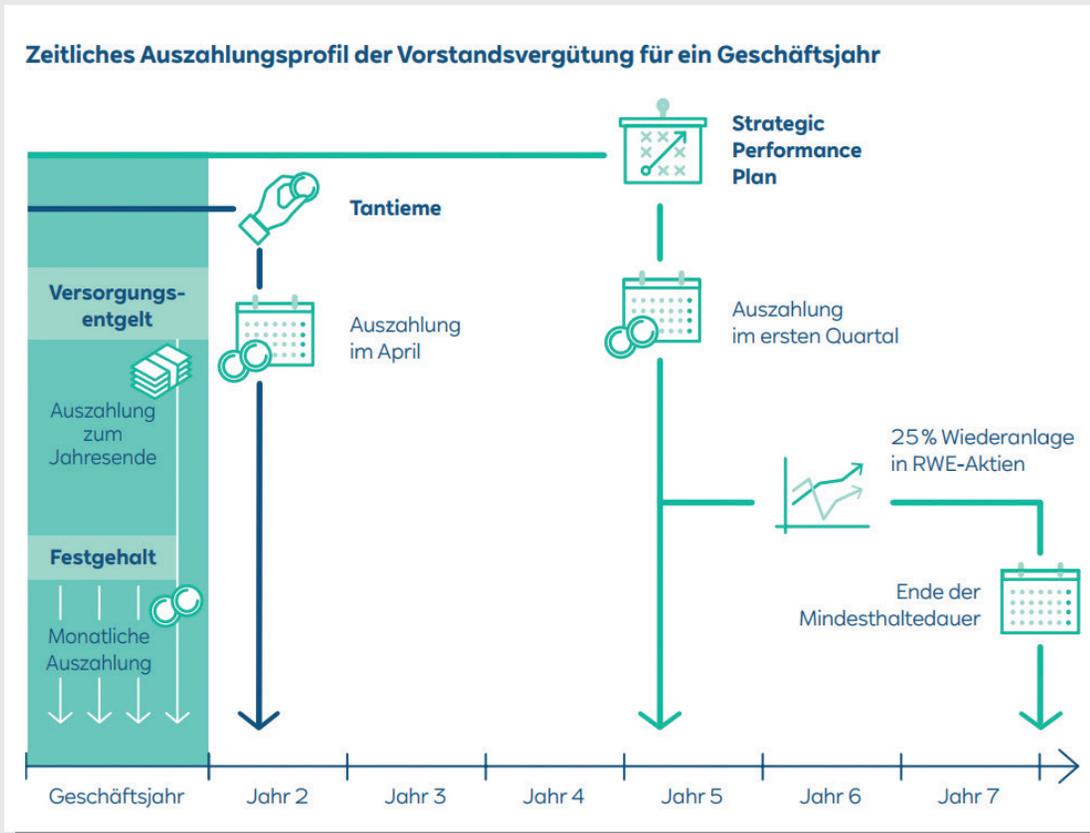
Quelle: BASF Geschäftsbericht 2020, S. 189

## LTI-Auszahlungskurve des LTSP



Quelle: LANXESS Geschäftsbericht 2020, S. 124.

# ÜBERSICHT AUSZAHLUNGSPROFIL



Quelle: RWE Geschäftsbericht 2020, S. 87

## SHARE OWNERSHIP GUIDELINES

### Aktienbesitz der Mitglieder des Vorstands

Mitglieder des Vorstands	Anzahl Aktien am 30.12.2020 <sup>1</sup>	XETRA-Schlusskurs am 30.12.2020 <sup>1</sup>	Gesamtwert der Aktien am 30.12.2020 <sup>1</sup>	Gesamtwert der Aktien in % der Grundvergütung für das Jahr 2020 <sup>2</sup>
		€		
Joachim Wenning	16.108	242,80	3.911.022,40	168
Thomas Blunck	5.052	242,80	1.226.625,60	109
Nicholas Gartside	1.525	242,80	370.270,00	33
Doris Höpke	4.318	242,80	1.048.410,40	93
Torsten Jeworrek	4.654	242,80	1.129.991,20	70
Christoph Jurecka	7.011	242,80	1.702.270,80	113
Achim Kassow (seit 1.5.2020)	1.455	242,80	353.274,00	31
Markus Rieß <sup>3</sup>	7.500	242,80	1.821.000,00	66
Peter Röder <sup>4</sup> (bis 31.12.2020)	5.964	242,80	1.448.059,20	129

1 Letzter Börsenhandelstag des Jahres 2020.

2 Der Prozentsatz der Aktien bezieht sich auf die volle jährliche Grundvergütung.

3 Für die Relation des Gesamtwerts der Aktien zur Grundvergütung wurde auch die Grundvergütung mitberücksichtigt, die Markus Rieß für seine Tätigkeit bei der ERGO Group AG erhielt.

4 Soweit von Peter Röder gehaltene Aktien noch Sperrfristen unterliegen, gelten diese trotz Ausscheidens unverändert fort.

Quelle: Munich Re Geschäftsbericht 2020, S. 41

### Verpflichtung nach Share Ownership Guidelines

	Erforderlich			Nachgewiesen		
	Prozentsatz Grundvergütung <sup>1</sup>	Betrag <sup>1</sup> in €	Aktienanzahl <sup>2</sup>	Prozentsatz Grundvergütung <sup>1</sup>	Betrag <sup>2</sup> in €	Aktienanzahl <sup>3</sup>
<b>Zum 30. September 2020 amtierende und zum 13. März 2020 nachweispflichtige Vorstandsmitglieder</b>						
Joe Kaeser	300 %	6.451.313	58.900	324 %	6.971.804	63.652
Dr. Roland Busch	200 %	2.188.200	19.978	239 %	2.616.015	23.884
Klaus Helmrich	200 %	2.156.950	19.693	259 %	2.792.686	25.497
Prof. Dr. Ralf P. Thomas	200 %	2.156.950	19.693	312 %	3.367.500	30.745
<b>Summe</b>		<b>12.953.413</b>	<b>118.264</b>		<b>15.748.004</b>	<b>143.778</b>

1 Für die Höhe der Verpflichtung ist die durchschnittliche Grundvergütung während der jeweils vergangenen vier Jahre vor dem jeweiligen Nachweistermin maßgeblich.

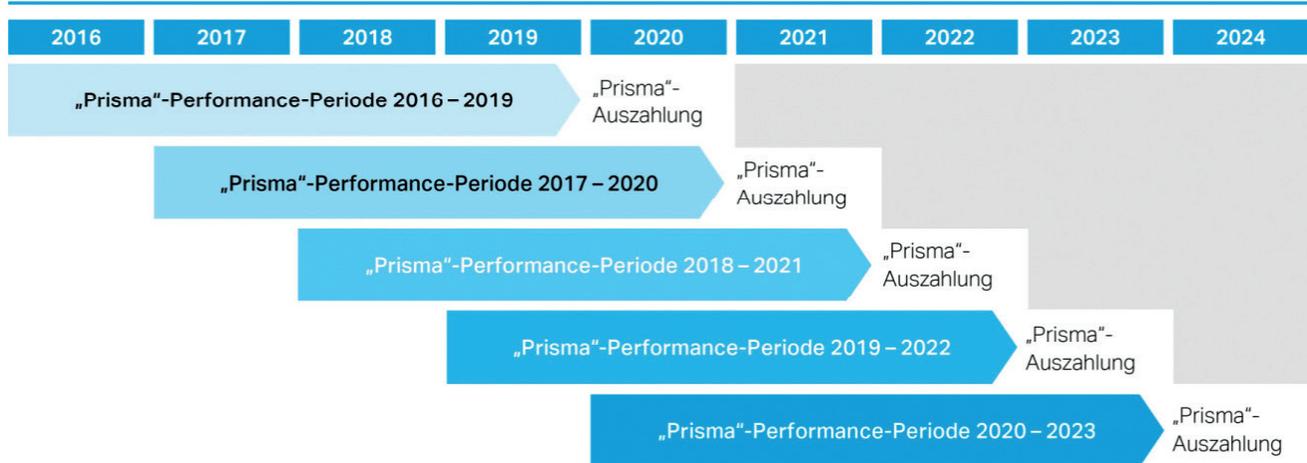
2 Auf Grundlage des durchschnittlichen Xetra-Eröffnungskurses des vierten Quartals 2019 (Oktober – Dezember) in Höhe von 109,53 €.

3 Zum Stichtag 13. März 2020 (Nachweistermin).

Quelle: Siemens Geschäftsbericht 2020, S. 75

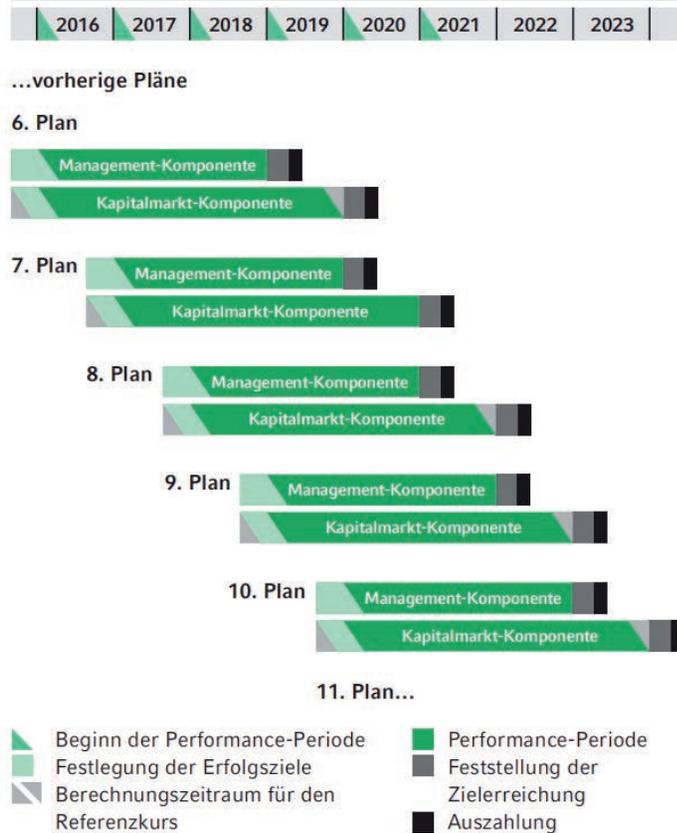
## ANGABEN ZU TRANCHEN DER LANGFRISTIGEN VARIABLEN VERGÜTUNG

### Prisma-Performance-Perioden



Quelle: Covestro Geschäftsbericht 2020, S. 167

### Auszahlungssystematik des Langfristbonus



Quelle: HeidelbergCement Geschäftsbericht 2020, S. 90

# NOTIZEN

A large grid of graph paper for taking notes, consisting of 20 columns and 30 rows of small squares.



## HINTERGRUNDINFORMATIONEN

Der Arbeitskreis Leitlinien für eine nachhaltige Vorstandsvergütung wurde im Jahr 2018 von namhaften Aufsichtsratsvorsitzenden, institutionellen Investoren, Wissenschaftlern und Corporate-Governance-Experten ins Leben gerufen. Ziel war und ist es, Investorenanforderungen mit Unternehmensrealitäten in puncto Vorstandsvergütung abzugleichen und zu einem konstruktiven Dialog zwischen Unternehmen und Investoren beizutragen.

Die Leitlinien für eine nachhaltige Vorstandsvergütung wurden erstmals im Sommer 2018 veröffentlicht. Sie enthalten zentrale Empfehlungen für das Design einer nachhaltigen

Vorstandsvergütung in börsennotierten Gesellschaften und geben diesen Orientierung für die Ausrichtung ihrer Vergütungssysteme an den Erwartungen von Investoren sowie den relevanten gesetzlichen und regulatorischen Vorgaben.

Seit Dezember 2020 liegen die Leitlinien für eine nachhaltige Vorstandsvergütung in einer aktualisierten Fassung vor, die die Neuerungen aus der Zweiten Europäischen Aktionärsrechterichtlinie (ARUG II) sowie die Neufassung des Deutschen Corporate Governance Kodex berücksichtigt.

Weitere Details: [www.leitlinien-vorstandsverguetung.de](http://www.leitlinien-vorstandsverguetung.de)

### FOLGENDE PERSÖNLICHKEITEN WIRKEN IM ARBEITSKREIS MIT

#### Aufsichtsräte

**Dr. Kurt Bock** – BASF (Vorsitz), Fuchs Petrolub (Vorsitz), BMW (Mitglied)

**Dr. Werner Brandt** – ProSiebenSat.1 (Vorsitz), RWE (Vorsitz), Siemens (Mitglied)

**Dr. John Feldmann** – Hornbach Holding (Vorsitz), Hornbach Baumarkt (stellv. Vorsitz) und Hornbach Management (Vorsitz)

**Jürgen Fitschen** – Vonovia (Vorsitz)

**Martin Jetter** – Deutsche Börse (Vorsitz)

**Prof. Dr. Ulrich Lehner** – Deutsche Telekom (Vorsitz), Porsche Automobil Holding (Mitglied)

**Prof. Dr. Norbert Winkeljohann** – Bayer (Vorsitz), Deutsche Bank (Mitglied), Sievert (Vorsitz)

#### Vertreter institutioneller Investoren

**Dr. Vanda Rothacker** – Analystin ESG Capital Markets & Stewardship, Union Investment

**Nicolas Huber** – Head of Corporate Governance, DWS Investment

**Hendrik Schmidt, CESGA** – Senior Research Analyst for Responsible Investment | Corporate Governance Center, DWS Investment

**Ingo Speich** – Head of Sustainability & Corporate Governance, Deka Investment

**Dr. Antje Stobbe** – Head of Stewardship, Allianz Global Investors

#### Akademische Vertreter

**Prof. Dr. Christina E. Bannier** – Professur für Banking & Finance, Justus Liebig Universität Gießen; Lecturer Institute for Law & Finance, Goethe Universität Frankfurt/Main

**Prof. Christian Strenger** – Director des Corporate Governance Institute (CGI) an der Frankfurt School of Finance, Honorarprofessor an der HHL Leipzig Graduate School of Management

**Prof. Dr. Michael Wolff** – Professur für Betriebswirtschaftslehre, Schwerpunkt Management und Controlling, Georg August Universität Göttingen

#### Corporate-Governance-Experten

**Dr. Jan Dörrwächter** – hkp/// group

**Dr. Georg Franzmann** – BASF

**Lisa Lange** – EOS at Federated Hermes

**Dr. Stephan Semrau** – Bayer

**Regine Siepmann** – hkp/// group

#### Initiatoren und Koordinatoren

**Dr. Hans-Christoph Hirt** – CEO, EOS at Federated Hermes

**Michael H. Kramarsch** – Managing Partner, hkp/// group



**ANSPRECHPARTNER**

**THOMAS MÜLLER**

Partner hkp/// group  
Phone +49 69 175 363 323  
Mobile +49 176 100 88 237  
[thomas.mueller@hkp.com](mailto:thomas.mueller@hkp.com)