

TEIL DER STRATEGIE – DIE LEISTUNGS- GERECHTE VERGÜTUNG

8. Frankfurter Aufsichtsratstag
25. September 2019



Strategiebezug der Vergütung: regulatorische Verankerung in ARUG II und DCGK 2019 (1)

ARUG II

§ 87a Vergütungssystem börsennotierter Gesellschaften

„(1) Der Aufsichtsrat der börsennotierten Gesellschaft beschließt ein klares und verständliches System zur Vergütung der Vorstandsmitglieder. Dieses **Vergütungssystem** enthält mindestens die **folgenden Angaben**, in Bezug auf Vergütungsbestandteile jedoch nur, soweit diese tatsächlich vorgesehen sind:

1. den **Beitrag der Vergütung zur Förderung der Geschäftsstrategie und zur langfristigen Entwicklung der Gesellschaft**;
2. alle festen und variablen Vergütungsbestandteile und ihren jeweiligen relativen Anteil an der Vergütung;
3. **alle finanziellen und nichtfinanziellen Leistungskriterien** für die Gewährung variabler Vergütungsbestandteile einschließlich
 - a) einer **Erläuterung, wie diese Kriterien zur Förderung der Ziele gemäß Nummer 1 beitragen**, (...).“

§ 162 Vergütungsbericht

„(1) Vorstand und Aufsichtsrat der börsennotierten Gesellschaft erstellen jährlich einen klaren und verständlichen Bericht über die im letzten Geschäftsjahr jedem einzelnen gegenwärtigen oder früheren Mitglied des Vorstands und des Aufsichtsrats von der Gesellschaft oder von Unternehmen desselben Konzerns (...) gewährte und geschuldete Vergütung. Der Vergütungsbericht hat unter Namensnennung der in Satz 1 genannten Personen die folgenden Angaben zu enthalten, soweit sie inhaltlich tatsächlich vorliegen:

1. alle festen und variablen Vergütungsbestandteile, deren jeweiliger relativer Anteil sowie **eine Erläuterung**, wie sie dem maßgeblichen Vergütungssystem entsprechen, **wie die Vergütung die langfristige Entwicklung der Gesellschaft fördert** und wie die Leistungskriterien angewendet wurden“



Strategiebezug der Vergütung: regulatorische Verankerung in ARUG II und DCGK 2019 (2)

DCGK 2019

Grundsatz 23, Satz 3:

„Die Vergütung der Vorstandsmitglieder hat zur Förderung der Geschäftsstrategie und zur langfristigen Entwicklung der Gesellschaft beizutragen.“

Empfehlung G.7, Satz 1:

„Der Aufsichtsrat soll für das bevorstehende Geschäftsjahr für jedes Vorstandsmitglied für alle variablen Vergütungsbestandteile die Leistungskriterien festlegen, die sich – neben operativen – vor allem an strategischen Zielsetzungen orientieren sollen.“

Fazit zu ARUG II und DCGK 2019:

Forderungen u.a. von Proxy Advisors und institutionellen Investoren nunmehr regulatorisch verankert

- ARUG II: Erweiterte Berichts- und Erläuterungspflichten der Unternehmen hinsichtlich Strategierelevanz der Vergütung (§ 87a Abs. 1, Nr. 1 AktG)
- ARUG II: Votum der Hauptversammlung zum Vergütungssystem und Vergütungsbericht (§ 120a AktG)
- DCGK-Empfehlung (G.7) einer Orientierung an strategischen Zielsetzungen bei der variablen Vergütung



Verknüpfung von Strategie und Vergütung – praktische Herausforderungen

- Vergütungsinstrument
- Operationalisierung der Strategie
- Messung der Strategieumsetzung
- Offenlegung
- Abgrenzung - Strategie vs. Nachhaltigkeit / ESG Kriterien



Leistung als Kriterium der Vorstandsvergütung in Deutschland marktüblich

§ 87 Abs. 1, Satz 1 AktG (VorstAG 2009)

„Der Aufsichtsrat hat bei der **Festsetzung der Gesamtbezüge** des **einzelnen Vorstandsmitglieds** (...) dafür zu sorgen, dass diese in einem angemessenen Verhältnis zu den **Aufgaben** und **Leistungen des Vorstandsmitglieds** sowie zur **Lage der Gesellschaft** stehen und die übliche Vergütung nicht ohne besondere Gründe übersteigen.“

- Begriffsverständnis Leistung vs. Erfolg („pay for performance“)
- Kernfrage: „Wie berücksichtigt und bewertet man „Leistung“ auf Vorstandsebene?“
- Diskretionäre Leistungsbeurteilung und individuelle Zielvereinbarungen auf Vorstandsebene problematisch
 - Ziele auf Vorstandsebene i. d. R. vernetzt und interdependent
 - Vorstand als aktienrechtliches (Kollektiv-) Organ: Gesamtverantwortung des Gremiums
 - DCGK 2019: Individuelle Ziele vs. Ziele für alle Vorstandsmitglieder zusammen
 - Gefahr eines „Vote Against“ bei diskretionären Vergütungselementen
 - Erhöhte Sichtbarkeit der individuellen Performance durch Offenlegung der Vergütung



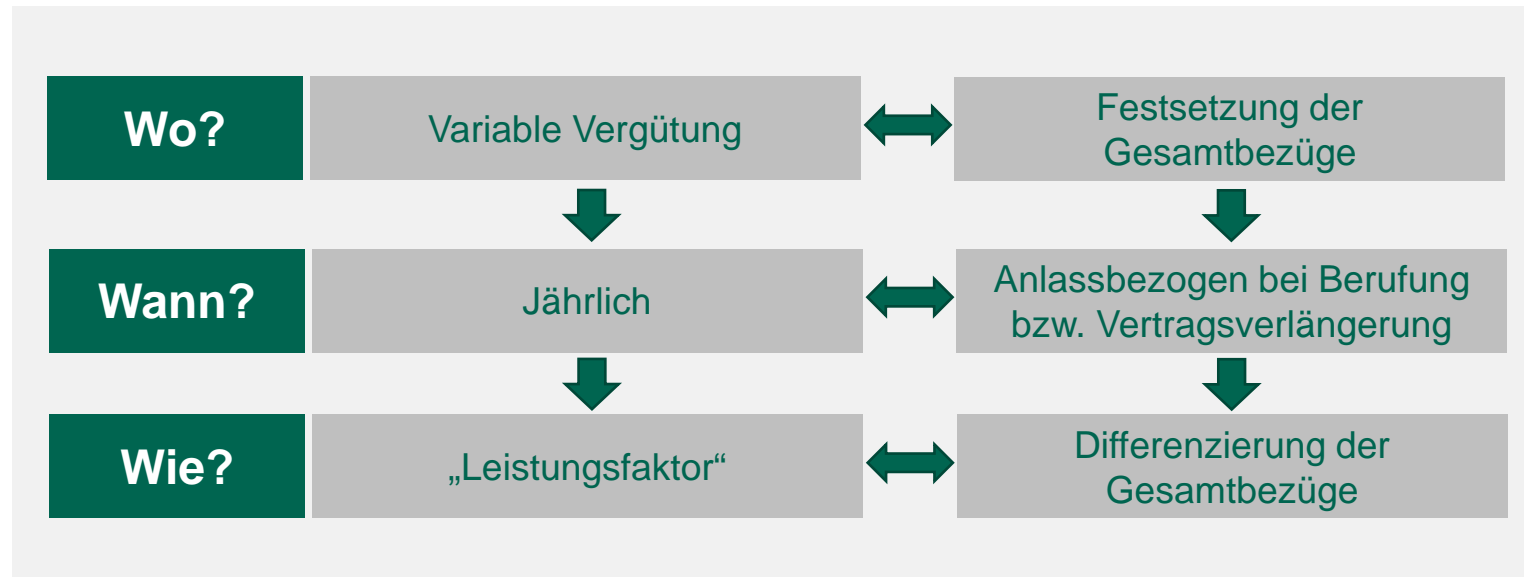
Die „Kollektivierung“ individueller Zielerreichung

Ergänzend leitet der Aufsichtsrat die auf Basis der individuellen Zielvereinbarungen ermittelten Zielerreichungen der einzelnen Vorstandsmitglieder in einen gemeinsamen Leistungswert über, der der Gesamtverantwortung des Gremiums Rechnung trägt. Dieser gemeinsame Leistungswert ist mit einem Zu- oder Abschlag von bis zu 25% auf den aus den primären Erfolgsparametern ermittelten Zielerreichungsgrad zu berücksichtigen. Nur in Ausnahmefällen hat der Aufsichtsrat die Möglichkeit, von dieser gemeinsamen Leistungsbewertung abzuweichen und individuelle Zu- oder Abschläge innerhalb der beschriebenen Bandbreite vorzunehmen. Zusätzlich kann auf Basis der für den Gesamtvorstand definierten auf Nachhaltigkeit ausgerich-



Leistung in der Vorstandsvergütung: Wo geht die Reise hin?

- Auf Ebenen unterhalb Vorstand Trend zur Abkehr von Verknüpfung individueller Ziele mit variabler Vergütung
- Messung der „Leistung“ des Vorstandsmitglieds im Sinne von „Erfolg“ statt „individueller Leistung“



Prof. Dr. Michael Bursee
Senior Client Partner
Tel: +49 171 68 20 861
E-Mail: Michael.Bursee@kornferry.com

