

Wilke, Peter; Priessner, Christine; Schmid, Katrin; Schütze, Kim; Wolff, Annika

Working Paper

Kriterien für die Vorstandsvergütung in deutschen Unternehmen nach Einführung des Gesetzes zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung: Übersicht zu Neuregelungen und Stand der Umsetzung am Beispiel der Unternehmen im Dax-30

Arbeitspapier, No. 239

Provided in Cooperation with:

The Hans Böckler Foundation

Suggested Citation: Wilke, Peter; Priessner, Christine; Schmid, Katrin; Schütze, Kim; Wolff, Annika (2011) : Kriterien für die Vorstandsvergütung in deutschen Unternehmen nach Einführung des Gesetzes zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung: Übersicht zu Neuregelungen und Stand der Umsetzung am Beispiel der Unternehmen im Dax-30, Arbeitspapier, No. 239, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/116691>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.



Peter Wilke | Christine Priessner
Katrin Schmid | Kim Schütze | Annika Wolff

**Kriterien für die Vorstands-
vergütung in deutschen
Unternehmen nach Einführung
des Gesetzes zur Angemessen-
heit der Vorstandsvergütung**

Arbeitspapier 239

Peter Wilke
Christine Priessner
Katrín Schmid
Kim Schütze
Annika Wolff

**Kriterien für die Vorstandsvergütung
in deutschen Unternehmen
nach Einführung des Gesetzes
zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung**

**Übersicht zu Neuregelungen und Stand der Umsetzung
am Beispiel der Unternehmen im DAX-30**

Peter Wilke, Dr., Unternehmensberater und Geschäftsführer von Wilke, Maack und Partner, Hamburg.

Christine Priessner, B.A. Sozialökonomie und Mitarbeiterin bei Wilke, Maack und Partner.

Katrin Schmid, B.Sc. Stadt- und Raumplanung, und Mitarbeiterin bei Wilke, Maack und Partner.

Kim Schütze, M.A. Schwerpunkt European Studies und Beraterin bei Wilke, Maack und Partner.

Annika Wolff, B.A., Schwerpunkt Governance and Public Policy und Praktikantin bei Wilke, Maack und Partner.

Impressum

Herausgeber: Hans-Böckler-Stiftung
Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des DGB
Hans-Böckler-Straße 39
40476 Düsseldorf
Telefon (02 11) 77 78-166
Fax (02 11) 77 78-4-166
E-Mail: Marion-Weckes@boeckler.de

Redaktion: Marion Weckes, Referat Wirtschaft 3, Abteilung Mitbestimmungs-
förderung

Best.-Nr.: 11239

Produktion: Setzkasten GmbH, Düsseldorf

Düsseldorf, September 2011

€ 25,00

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	5
Tabellenverzeichnis.....	7
1 Einleitung: Nachhaltigkeit in der Vorstandsvergütung – ein Gesetz und seine Umsetzung	9
2 Kriterien für eine angemessene Vorstandsvergütung – Was ändert sich durch das neue Gesetz?	11
2.1 Anforderungen an die Ausgestaltung der Vergütung.....	11
2.2 Erweiterte Verantwortlichkeit des Aufsichtsrats	12
2.3 Kontrolle durch Aktionäre und Öffentlichkeit	13
3 Aufbau der Vorstandsvergütungen und Einflussfaktoren auf die Vergütungshöhe	15
4 Auswertung für die DAX-30 Unternehmen	17
4.1 Entwicklung der Vergütungshöhe	17
4.2 Entwicklung des strukturellen Aufbaus (fix/variabel).....	20
4.3 Veränderungen in der variablen Vergütung	23
4.4 Einführung eines Caps	28
4.5 Erweiterte Kriterien.....	30
4.6 Selbstbehalt von 10 % bei D & O-Versicherungen.....	32
4.7 Verantwortlichkeit des Aufsichtsrats.....	32
4.8 Kontrolle durch Aktionäre und Öffentlichkeit	32
4.9 Anpassung der Altverträge.....	33
4.10 Planungen für 2011	34
5 Schlussfolgerungen	39
6 Literatur.....	41
7 Anhang: Übersicht Vorstandsvergütung in den DAX-30 Unternehmen.....	43
Über die Hans-Böckler-Stiftung	203

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Gesamtvergütung im Überblick – Adidas	48
Abbildung 2: Gesamtvergütung im Überblick – Allianz.....	54
Abbildung 3: Gesamtvergütung im Überblick – BASF	59
Abbildung 4: Gesamtvergütung im Überblick – Bayer	64
Abbildung 5: Gesamtvergütung im Überblick – Beiersdorf.....	70
Abbildung 6: Gesamtvergütung im Überblick – BMW	75
Abbildung 7: Gesamtvergütung im Überblick – Commerzbank.....	80
Abbildung 8: Gesamtvergütung im Überblick – Daimler.....	86
Abbildung 9: Gesamtvergütung im Überblick – Deutsche Bank	92
Abbildung 10: Gesamtvergütung im Überblick – Deutsche Börse.....	97
Abbildung 11: Gesamtvergütung im Überblick – Deutsche Lufthansa.....	102
Abbildung 12: Gesamtvergütung im Überblick – Deutsche Post	107
Abbildung 13: Gesamtvergütung im Überblick – Deutsche Telekom	112
Abbildung 14: Gesamtvergütung im Überblick – E.ON.....	118
Abbildung 15: Gesamtvergütung im Überblick – Fresenius.....	124
Abbildung 16: Gesamtvergütung im Überblick – Fresenius Med Care.....	129
Abbildung 17: Gesamtvergütung im Überblick – Heidelberg Cement.....	134
Abbildung 18: Gesamtvergütung im Überblick – Henkel	139
Abbildung 19: Gesamtvergütung im Überblick – Infineon Technologies.....	145
Abbildung 20: Gesamtvergütung im Überblick – K+S.....	151
Abbildung 21: Gesamtvergütung im Überblick – Linde.....	157
Abbildung 22: Gesamtvergütung im Überblick – MAN	162
Abbildung 23: Gesamtvergütung im Überblick – Merck	166
Abbildung 24: Gesamtvergütung im Überblick – Metro	171
Abbildung 25: Gesamtvergütung im Überblick – Münchner Rück	176
Abbildung 26: Gesamtvergütung im Überblick – RWE	182
Abbildung 27: Gesamtvergütung im Überblick – SAP	187
Abbildung 28: Gesamtvergütung im Überblick – Siemens	192
Abbildung 29: Gesamtvergütung im Überblick – ThyssenKrupp.....	197
Abbildung 30: Gesamtvergütung im Überblick – Volkswagen	202

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Entwicklung der fixen Vorstandsvergütung	17
Tabelle 2: Gehaltsverzicht des Vorstands und Ausfall der variablen Vergütung	17
Tabelle 3: Entwicklung der fixen und variablen Vergütungshöhen.....	18
Tabelle 4: Bezüge der Vorstandsvorsitzenden im Jahr 2010.....	19
Tabelle 5: Durchschnittliche Bezüge eines Vorstandsmitglieds im Jahr 2010	20
Tabelle 6: Veränderung der Anteile der fixen Vergütung an der Gesamtvergütung 2008-2010	22
Tabelle 7: Zeitverschobene Auszahlung und langfristige variable Vergütung	26
Tabelle 8: Übersicht über die Caps der variablen Vergütung (Zielerreichungs- maxima).....	29
Tabelle 9: Veränderungen der Vergütungshöhen und -anteile im Überblick	36
Tabelle 10: Wichtigste Punkte zur Struktur der Vergütung im Überblick.....	37
Tabelle 11: Weitere wichtige Veränderungen im Überblick	39

1 Einleitung: Nachhaltigkeit in der Vorstandsvergütung – ein Gesetz und seine Umsetzung

Der Deutsche Bundestag hat am 18. Juni 2009 das neue Gesetz zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung (VorstAG) verabschiedet. Das Gesetz war auch eine Reaktion auf die öffentliche Diskussion um die Verantwortung von Managern¹, die im Kontext der weltweiten Finanzkrise geführt wurde. In weiten Teilen der Öffentlichkeit wurden vor allem die Vorstände und Manager der Unternehmen für die Kurzfristigkeit vieler Entscheidungen und die einseitigen Risiken, die Unternehmen eingingen, um schnelle Profite zu erwirtschaften, mitverantwortlich gemacht.

Nach Meinung des Gesetzgebers waren Ursachen für die Krisenanfälligkeit von Unternehmen und die hohe Risikobereitschaft auch falsch gesetzte Anreize in den Vergütungssystemen für das Topmanagement. Das neue Gesetz zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung will hier Vorgaben schaffen, um Vorstandsbezüge weniger an kurzfristiger Ertragsmaximierung, sondern am langfristigen Erfolg von Unternehmen auszurichten. Gleichzeitig soll die Transparenz der Höhe der Bezüge und der Bemessungskriterien deutlich verbessert werden.

Das Gesetz ist Teil der Diskussion um eine gute Unternehmensführung im Kontext des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK). Es will Verhaltensanreize zur nachhaltigen und auf langfristigen Erfolg ausgerichteten Führung eines Unternehmens setzen. Dazu werden allgemeine Rahmenbedingungen für die Festsetzung eines angemessenen Vergütungsniveaus formuliert. Gleichzeitig wird die Verantwortung des Aufsichtsrats bei der Festlegung der Vorstandsbezüge betont. Auch wenn das Gesetz in seinem Geltungsbereich in erster Linie auf Aktiengesellschaften (und Versicherungsvereine auf Gegenseitigkeit, VVaGs) ausgerichtet ist², erhofft sich der Gesetzgeber durchaus eine positive Vorbildfunktion auch für die Vergütung des Managements bei anderen Gesellschaftsformen.

Aus der Umsetzung des Gesetzes ergeben sich eine ganze Reihe von neuen Anforderungen für die Festlegung und Gestaltung der Vorstandsbezüge. Dies betrifft Fragen zur Angemessenheit der Vergütungshöhe, der Vergütungsstruktur und der Kriterien für einzelne Elemente und zur Kontrolle und Festlegung durch den Aufsichtsrat. Der hier vorgelegte Bericht untersucht am Beispiel der Unternehmen im DAX-30, in welchem Umfang und in welcher Form die Unternehmen den Anforderungen des neuen Gesetzes Rechnung tragen und welche Veränderungen im Einzelnen vorgenommen worden sind. Im Anhang folgen für alle 30 DAX-Unternehmen einzelne Profile mit Angaben zu Veränderungen, Kriterien und Höhen der Vorstandsvergütung. Dazu wur-

1 Aus Gründen der Lesbarkeit wird im Folgenden die männliche Schreibweise verwendet.

2 Zum Geltungsbereich für GmbH vgl.: Spindler/Oetker 2010; Evers u.a. 2010

den die Vergütungsberichte der Unternehmen für die Jahre 2008, 2009 und 2010 vergleichend ausgewertet.³

Der vorliegende Bericht fasst zunächst die wesentlichen Ergebnisse der Auswertung zusammen und gibt beispielhaft die Veränderungen in einzelnen Unternehmen wieder. Um die Entwicklung im Gesamten zu beleuchten, wurden folgende drei Auswertungsschritte vorgenommen:

- Erstens eine quantitative Auswertung der Entwicklung der Vorstandsbezüge zwischen 2008 und 2010. Hier kam es u.a. darauf an, die besonderen Bedingungen des Krisenjahrs 2009 herauszuarbeiten und mögliche Verschiebungen in der Gewichtung von fixen und variablen Bezügen festzustellen.
- Zweitens eine Auswertung über alle erfassten Unternehmen, in welchem Umfang den Anforderungen des Vorstandsvergütungsgesetzes Rechnung getragen wird und bei welchen Punkten Veränderungen erkennbar sind.
- Drittens eine Analyse, welche neuen Kriterien bei der Bestimmung der Bezüge zur Förderung der Nachhaltigkeit inzwischen in der Praxis angewendet werden.

Ein Vergleich von Vorstandsvergütungen wird in der Praxis dadurch erschwert, dass jedes Unternehmen ein ganz individuelles System der Vorstandsvergütung hat, das auf die Besonderheiten des Unternehmens zugeschnitten ist. Die Vergütungsberichte der Unternehmen im DAX-30 sind in der Regel sehr ausführlich und gut dokumentiert. Trotzdem ist es in einigen Fällen nur begrenzt möglich, Kriterien und Vergütungsbestandteile der einzelnen Unternehmen zu vergleichen. Dies wurde an den entsprechenden Stellen durch Anmerkungen deutlich gemacht.

An dieser Stelle sei bereits erwähnt, dass bei der Berechnung der durchschnittlichen absoluten Vergütungshöhen sowie bei den Anteilen der fixen und variablen Vergütung drei Fälle nur mit Einschränkungen berücksichtigt wurden (*Commerzbank*, *Heidelberg Cement* und *Merck*). Für *Heidelberg Cement* und *Merck* gibt es nicht für alle Jahre auf die Vorstandsmitglieder personalisierte Angaben.⁴ Die *Commerzbank* wiederum hatte in allen drei Jahren ein Vergütungslimit von 500.000 €, da sie Mittel vom Staat in Form des „Sonderfonds Finanzmarktstabilisierung“ (SoFFin) in Anspruch genommen hat.

³ Alle Datenblätter finden sich im Anhang des Berichts. In diesen wird detailliert auf die jeweiligen Vergütungssysteme der betrachteten Unternehmen eingegangen. Hierfür wurden hauptsächlich Textbausteine aus den Vergütungsberichten verwendet. Vereinzelt wurden außerdem die Geschäftsberichte sowie die Internetauftritte der Firmen herangezogen.

⁴ Heidelberg Cement ist erst seit Mitte 2010 DAX-Unternehmen. Eine Veröffentlichungspflicht der individuellen Bezüge der Vorstandsmitglieder besteht bei den Unternehmen seit dem 01.01.2011. Merck ist eine Kommanditgesellschaft auf Aktien und hat sich im Jahr 2010 dazu entschlossen, freiwillige Angaben bezüglich der Vergütungshöhen zu machen (rückwirkend auch für 2009).

2 Kriterien für eine angemessene Vorstandsvergütung – Was ändert sich durch das neue Gesetz?

Das VorstAG und der Deutsche Corporate Governance Kodex bringen in der Umsetzung eine ganze Reihe von neuen Anforderungen mit sich, die üblicherweise in drei thematische Bereiche gegliedert werden:

- Fragen zur Ausgestaltung der Vergütung (Angemessenheit, Bewertungskriterien, Begrenzungen für variable Vergütung etc.)
- Fragen zur Verantwortlichkeit des Aufsichtsrats (bei der Festlegung der Gesamtvergütung)
- Fragen zur Kontrolle der Vergütung durch Aktionäre und Öffentlichkeit

Im Folgenden sollen die neuen Anforderungen in diesen drei Bereichen näher beschrieben werden, um daraus Prüfkriterien und Hypothesen für die Auswertung der Vergütungsberichte zu entwickeln.

2.1 Anforderungen an die Ausgestaltung der Vergütung

Das Vorstandsvergütungsgesetz formuliert zwei wesentliche Anforderungen an die Ausgestaltung der Vergütung des Vorstands. Erstens soll diese angemessen sein. Das bedeutet, dass der Aufsichtsrat bei der Festlegung und strukturellen Ausgestaltung der Vorstandsvergütung dafür zu sorgen hat, dass die Vergütung in einer angemessenen Relation sowohl zu den Aufgaben des Vorstandsmitglieds als auch zur wirtschaftlichen Situation der Gesellschaft⁵ steht. Diese angemessene Relation soll horizontal im Vergleich zur Branche und zur Unternehmensgröße, aber auch vertikal im Vergleich mit dem gesamten Gehaltsgefüge des Unternehmens gelten (wie im Deutsche Corporate Governance Kodex gefordert).

Zweitens sollen sich die Vorstandsvergütungen gerade bei börsennotierten Unternehmen an einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung orientieren.⁶ Unter nachhaltig wird hier die langfristig erfolgreiche wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens verstanden. Abgeleitet aus dieser Anforderung ergibt sich die Vorstellung, dass variable Vergütungsanteile eine mehrjährige Bemessungsgrundlage haben sollen und auch zeitlich versetzt auszuzahlen sind. Dabei wird betont, dass die Höhe der variablen Vergütung sowohl von positiven als auch von negativen Entwicklungen abhängen soll und der Aufsichtsrat bei einer entsprechenden Verschlechterung der Unternehmenslage auch mit einer Herabsetzung der Vergütungshöhe reagieren kann. Der Deutsche

⁵ Vgl. § 87 Abs. 1 AktG

⁶ Vgl. § 87 Abs. 1 AktG

Corporate Governance Kodex formuliert ausdrücklich, dass die Vergütung nicht zum Eingehen unangemessener Risiken verleiten darf.⁷

Für die Höhe der variablen Vergütungen ist ein Cap einzuführen, d.h. eine Obergrenze, die nicht überschritten werden kann.⁸ Die konkrete Ausgestaltung des Caps bleibt dem Aufsichtsrat überlassen.

Als weiteres Element wird bei D & O-Versicherungen⁹ zwingend ein Selbstbehalt des Vorstandsmitglieds von 10 % eingeführt (bis mindestens zur Hälfte des Eineinhalbfachen der jährlichen fixen Vergütung).

Aus diesen neuen Anforderungen an die Vergütung der DAX-30 Vorstände ergeben sich für die vergleichende Auswertung der Vergütungsberichte folgende konkrete Prüfpunkte:

- An welchen Beurteilungskriterien wird die Angemessenheit der Vorstandsvergütung festgemacht? Sind hier mit Hinweis auf die Einführung des VorstAG Veränderungen vorgenommen worden?
- Erfolgt in der variablen Vergütung eine Ausrichtung auf die nachhaltige Unternehmensentwicklung? Gibt es mehrjährige Bemessungsgrundlagen für die variable Vergütung? Gibt es zeitverschobene Auszahlung von erfolgsbasierten Vergütungsbestandteilen?
- Wird Nachhaltigkeit auch definiert mit Bezug auf erweiterte Bemessungskriterien wie Mitarbeiterzufriedenheit, Corporate Social Responsibility (CSR), Kundenbindung, Schadstoffausstoß des Unternehmens etc.?
- Wie reagiert die variable Vergütung auf positive und negative Entwicklungen? Ist die Möglichkeit einer Herabsetzung von Bezügen bei nachträglicher Verschlechterung der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens vorgesehen?
- Gibt es eine aktienbasierte Vergütung? Müssen Vorstände dauerhaft einen gewissen Betrag in Aktien des Unternehmens investieren?
- Wurde ein Cap für die variable Vergütung eingeführt?
- Wurde der Selbstbehalt bei D & O-Versicherungen umgesetzt?

2.2 Erweiterte Verantwortlichkeit des Aufsichtsrats

Das VorstAG will mehr Transparenz bei den Entscheidungen über die Vergütung von Vorständen. Daher muss der ganze Aufsichtsrat die Gesamtvergütung der einzelnen Vorstandsmitglieder festlegen. Die Entscheidung als solche kann nicht mehr in einen

7 Vgl. Tz. 4.2.3 DCGK

8 Vgl. § 87 Abs. 1 AktG

9 Eine Directors & Officers-Versicherung (D & O), auch Organ- oder Manager-Haftpflichtversicherung genannt, ist eine Vermögensschadenhaftpflichtversicherung, die ein Unternehmen für seine Organe und leitenden Angestellten abschließt.

Ausschuss delegiert werden. Lediglich vorbereitende Maßnahmen können noch in einen Ausschuss verwiesen werden.¹⁰

Der Aufsichtsrat kann haftbar gemacht werden, wenn die Vorstandsvergütung unangemessen ist. Gleichzeitig muss der Aufsichtsrat die Vorstandsbezüge in angemessener Form herabsetzen, wenn sich die wirtschaftliche Lage der Gesellschaft verschlechtert und die weitere Zahlung der vereinbarten Bezüge für die Gesellschaft unbillig wäre, d.h. wenn im Krisenfall die Gesellschaft keine Gewinnausschüttungen machen kann und Entlassungen und Gehaltskürzungen verhandeln muss.

Aus diesen Anforderungen ergeben sich als weitere Untersuchungsfragen für den Vergleich der Vergütungsberichte:

- Hat der ganze Aufsichtsrat über Vergütungshöhe und Struktur entschieden?
- Wird die Möglichkeit einer Herabsetzung der Bezüge im Vergütungsbericht erwähnt?
- Wurde eine externe Überprüfung der Vergütungshöhen in Auftrag gegeben, um die Angemessenheit zu überprüfen?

2.3 Kontrolle durch Aktionäre und Öffentlichkeit

Bei der Frage einer Kontrolle der Vergütungshöhe durch Aktionäre und Öffentlichkeit gibt das Gesetz Empfehlungen und Hinweise. Demnach kann die Hauptversammlung von börsennotierten Aktiengesellschaften das Vorstandsvergütungssystem in einem Beschluss billigen¹¹, entweder auf Antrag von Vorstand und Aufsichtsrat oder auf Verlangen einer Aktionärsminderheit¹². Sie kann aber nicht über die Höhe der Vergütung einzelner Vorstandsmitglieder beschließen, und die Billigung des gesamten Vergütungssystems durch die Hauptversammlung bleibt rechtlich unverbindlich. Der Aufsichtsrat wird durch einen solchen Beschluss nicht von seiner Verantwortung entbunden.

Für die Information der Anleger und der allgemeinen Öffentlichkeit wurden erweiterte Offenlegungspflichten im Gesetz vorgesehen. Jahresabschlüsse müssen im Anhang die Leistungen an Vorstandsmitglieder bei Beendigung der Vorstandstätigkeit angeben. Im Fall der hier analysierten Unternehmen im DAX-30 enthalten alle Jahresberichte umfangreiche Vergütungsberichte, die über die gesetzlichen Minimalanforderungen hinausgehen.

Es ergeben sich daher zwei weitere Prüfpunkte für die vergleichende Untersuchung der Vergütungsberichte:

¹⁰ Vgl. § 107 Abs. 3 AktG

¹¹ Vgl. § 120 Abs. 4 AktG

¹² Vgl. § 122 Abs. 2 AktG

- Wird über eine Befassung der Hauptversammlung mit dem Vergütungssystem berichtet?
- Werden die vorgelegten Vergütungsberichte in Inhalt, Darstellung und Umfang im Zeitraum 2008-2010 ausführlicher?

Diese zwölf Punkte werden in Kapitel 4 anhand der Vergütungsberichte der Unternehmen im DAX-30 vergleichend untersucht und dargestellt.

3 Aufbau der Vorstandsvergütungen und Einflussfaktoren auf die Vergütungshöhe

Vergütungssysteme und Vergütungshöhen eines Unternehmens sind in der Regel von vielen Faktoren bestimmt. Im VorstAG wird zur Angemessenheit der Vergütungshöhe bei Vorständen auf einen Vergleich innerhalb der Branche, innerhalb der Größenklasse der Unternehmen und innerhalb des Landes verwiesen. Dahinter steht die empirische Erkenntnis, dass die Höhe der Vorstandsvergütung in der Praxis von diesen drei Größen abhängig ist. Vereinfacht gesagt, wird in bestimmten Branchen mehr bezahlt als in anderen (z.B. bei Banken und Versicherungen). Gleichzeitig steigen die Vorstandsgehälter sehr schnell in Relation zur Größe und Ertragskraft des Unternehmens (gemessen an Umsatz und Zahl der Beschäftigten) und Gehaltshöhen sind eindeutig abhängig vom Land, in dem das Unternehmen seinen Sitz hat. So dienen beispielsweise immer wieder kehrende Verweise auf die USA und den internationalen Wettbewerb um die besten Manager in Deutschland oft als Rechtfertigung für überproportional hohe Steigerungen der Vorstandsgehälter.

Es gibt eine ganze Reihe von großen Personalberatungsfirmen, die sich darauf spezialisiert haben, jährliche Vergleiche zur Entwicklung der Vergütung von Vorständen zu publizieren. In Deutschland bieten die Leistung eines Vergütungsvergleichs u.a. die Berater von Kienbaum, KPMG, Tower Perrins, Mercer und Horvath an. In diesen Gutachten wird oft mit einem erheblichen statistischen Aufwand versucht, die Angemessenheit der Vorstandsvergütung im Vergleich mit einer Peer-Group von anderen Unternehmen zu belegen (horizontaler Vergleich). Zusätzlich wird ein interner (vertikaler) Vergleich mit den anderen Mitarbeitern des Unternehmens vorgenommen.

In der Praxis spielt für die Höhe der Vergütung auch die Funktion innerhalb des Vorstands eine entscheidende Rolle. Üblicherweise verdient der Vorsitzende deutlich mehr als die anderen Vorstandsmitglieder.

Bei der Vorstandsvergütung werden vier Vergütungsbestandteile unterschieden:

- *Fixe Vergütung*: eine jährliche Basisvergütung, die in der Regel in 12 gleichen Monatsraten ausgezahlt wird. Die fixe Vergütung hatte bei den DAX-30 Unternehmen in den Jahren 2008 bis 2010 einen Anteil von ca. 25-40 % an der Gesamtvergütung (ohne Pensionszusagen und Nebenleistungen).
- *Variable Vergütungselemente*: in der Regel erfolgs- oder leistungsabhängige Gehaltsbestandteile, die in den Jahren 2008 bis 2010 bei ca. 60-75 % des Fixgehaltes lagen. Heute wird innerhalb der variablen Vergütung häufig zwischen einer kurzfristigen (Short-Term-Incentive; STI) sowie einer langfristigen (Long-Term-Incentive; LTI) Komponente unterschieden. Manche Unternehmen haben zusätzlich zu den beiden genannten Bestandteilen oder statt dem LTI auch eine mittelfristige Komponente (Mid-Term-Incentive; MTI).

- *Sonstige Gehaltsbestandteile:* Leistungen des Unternehmens in Form von Dienstwagen, Zuschüssen zu Wohnungen, besonderen Aufwendungen der Vorstände etc.
- *Pensionszusagen:* Aufwendungen des Unternehmens für den Vorstand nach seinem Ausscheiden aus dem Unternehmen.

Die Pensionszusagen können eine erhebliche Höhe erreichen. Im Rahmen dieser Betrachtung wurden sie nicht berücksichtigt, da der Fokus der Studie auf den Veränderungen in Folge des VorstAG liegt. Die Bewertung von Pensionszusagen und daraus entstehenden Leistungen ist ein komplexes Thema, das über die Fragestellungen dieser Studie hinausgehen würde.¹³ Auch in den Datenblättern für die einzelnen Unternehmen wurden die Pensionszusagen in der Regel nur am Rande berücksichtigt.

13 Vgl. dazu weiterführend Evers 2010

4 Auswertung für die DAX-30 Unternehmen

4.1 Entwicklung der Vergütungshöhe

Die Vergütungshöhen in den untersuchten Jahren 2008, 2009 und 2010 waren stark bestimmt von der weltweiten Finanzkrise und der danach schnell wieder einsetzenden wirtschaftlichen Erholung. Dementsprechend lässt die Entwicklung der Vergütungshöhe bei den Vorständen der DAX-30 Unternehmen mehrere Trends erkennen:

- Stabilität bei den absoluten fixen Gehaltsbestandteilen in vielen Unternehmen, aber insgesamt eine leichte Tendenz zur Erhöhung der Fix-Vergütung zwischen 2008 und 2010 (siehe Tabelle 1 und Tabelle 9).
- Starke Schwankung der variablen Vergütungsbestandteile mit einem Rückgang im Jahr 2009 und in den meisten Fällen einer vollständigen Erholung im Jahr 2010.¹⁴

Tabelle 1: Entwicklung der fixen Vorstandsvergütung*

Durchschnittliche Vergütung in Tsd. €	2008	2009	2010
Vorstandsvorsitzende	1.092	1.166	1.221
Vorstandsmitglieder	558	621	631

* Vergleich der Vorstandsmitglieder, die zwischen 2008 und 2010 im Amt waren

Quelle: Eigene Berechnung

Bei einigen Unternehmen gab es krisenbedingt einen Verzicht auf die Auszahlung ganzer variabler Vergütungsbestandteile (*Deutsche Bank* 2008, *Deutsche Post* 2008), bzw. teilweisen Verzicht (*Daimler* 2009 und 2010, *Infineon* 2009, *K+S* 2008) oder Ausfall der variablen Vergütung von Seiten des Unternehmens (*MAN* 2009, *ThyssenKrupp* 2008/2009, *Infineon* 2008 und 2009) (siehe Tabelle 2). Bei der *Commerzbank* kam es zur bereits angesprochenen Begrenzung der Vergütungshöhen.

Tabelle 2: Gehaltsverzicht des Vorstands und Ausfall der variablen Vergütung

Unternehmen	Typ der Mobilisierung von Vertrauensleutearbeit
Daimler	Gehaltsverzicht vom 1. Mai 2009 bis zum 30. Juni 2010 (auf 15 % der Grundvergütung verzichtet)
Deutsche Bank	Im Jahr 2008 haben die Vorstandsmitglieder auf Zahlung einer variablen Vergütung vollständig verzichtet.
Deutsche Post	Im Jahr 2008 haben die Mitglieder auf den Jahresbonus verzichtet.

¹⁴ Wäre 2007 mit einbezogen worden, wäre für einige Unternehmen erkennbar, dass der historische Höchststand in der Vorstandsvergütung aus 2008 in 2010 noch nicht ganz wieder erreicht worden ist. Vgl. dazu die langfristige Analyse bei Prinz/Schwalbach 2011: <http://enim.wiwi.hu-berlin.de/management/managervergue-tung> [Zugriff am 09.06.2011].

Infineon	In den Jahren 2008 und 2009 wurde kein erfolgsabhängiger Bonus gezahlt. Angesichts der wirtschaftlichen Situation haben die Mitglieder des Vorstands im Februar 2009 für das laufende Geschäftsjahr auf einen Teil ihres Fixgehalts verzichtet (der Vorstandssprecher auf 20 %, die anderen Vorstandsmitglieder auf 10 %).
K+S	Die Anwendung der bestehenden Vergütungsstruktur hätte für das Jahr 2008 zu einem wesentlich höheren Anstieg der Tantieme geführt als ausgewiesen. Die Mitglieder des Vorstands haben daher von sich aus auf insgesamt 1 Mio. € Tantieme verzichtet, da sie vor dem Hintergrund des deutlich gestiegenen Ertragsniveaus eine sich rein linear entwickelnde und nach oben unbegrenzte variable Vergütung nicht für angemessen halten.
MAN	Im Jahr 2009 wurde keine Tantieme gezahlt. Da sich die Tantieme wesentlich durch den MVA (Market Value Added) bestimmt und der hierfür festgelegte Zielwert 2009 nicht erreicht werden konnte, wurde entsprechend der Tantieme-Richtlinie keine Tantieme gezahlt. Dies bezieht sich sowohl auf die Bar- als auch auf die Aktien-Tantieme.
ThyssenKrupp	Im Jahr 2008/2009 wurde keine Tantieme gezahlt. Aufgrund des gesunkenen Geschäftsergebnisses in 2008/2009 hat der Aufsichtsrat beschlossen, entsprechend der Tantiemenrichtlinie keine Tantieme auszuzahlen.

Quelle: Eigene Darstellung (basierend auf den Angaben in den Vergütungsberichten)

Der Einfluss der Finanzkrise auf die Entwicklung der Vorstandsvergütung war allerdings zeitlich begrenzt, und es lässt sich erkennen, dass das vor der Krise etablierte Niveau schnell wieder erreicht wurde (siehe Tabelle 3). So hat die durchschnittliche Vergütung der Vorstandsvorsitzenden zwischen 2008 und 2010 um 12 % zugenommen.¹⁵ Für die ordentlichen Vorstandsmitglieder liegt dieser Wert bei 21 %. Betrachtet man den Zeitraum von 2009 auf 2010, sind die Steigerungen aufgrund des Krisenjahres 2009 noch deutlicher zu erkennen. Hier nahm die durchschnittliche Vergütung der Vorsitzenden um 23 % zu, die der einfachen Vorstandsmitglieder um 24 %.

Tabelle 3: Entwicklung der fixen und variablen Vergütungshöhen

	Entwicklung der Vergütungshöhen		
	Tendenz 2008-2009	Tendenz 2009-2010	Tendenz 2008-2010
Vorstandsvorsitzende	- 9 %	23 %	12 %
Vorstandsmitglieder	- 3 %	24 %	21 %

Quelle: Eigene Berechnung

¹⁵ Bei der Berechnung dieser prozentualen Durchschnittswerte wurden der Sonderfall Commerzbank und das Unternehmen Heidelberg Cement, das erst 2010 in den Dax 30 aufgenommen wurde, nicht berücksichtigt. Für Merck gab es für das Jahr 2008 keine aufgeschlüsselten Angaben pro Vorstandsmitglied.

In den folgenden beiden Tabellen sind für das Jahr 2010 die Bezüge des Vorstandsvorsitzenden sowie die durchschnittlichen Bezüge der einfachen Vorstandsmitglieder für die Unternehmen¹⁶ der Höhe nach aufgeführt. Es zeigt sich eine erhebliche Spreizung in der Gesamtvergütung.

Tabelle 4: Bezüge der Vorstandsvorsitzenden im Jahr 2010

Bezüge der Vorstandsvorsitzenden im Jahr 2010 (in Tsd. €)*	
Volkswagen	9.330,2
Siemens	8.914,7
Daimler	8.691,0
Linde	6.895,0
RWE **	6.598,0
Deutsche Bank	6.305,4
Allianz	5.832,0
BASF	5.108,0
SAP **	5.045,8
adidas	4.805,0
Deutsche Post	4.321,4
Metro	4.317,0
BMW	4.278,5
E.ON	4.210,8
Henkel	4.118,4
Münchener Rück **	3.906,3
Deutsche Börse	3.634,7
MAN	3.544,0
Deutsche Lufthansa	3.381,3
Deutsche Telekom	3.325,2
Fresenius Medical Care	3.272,0
ThyssenKrupp	3.219,0
Merck	3.144,0
Bayer	2.967,0
Fresenius	2.715,0
Infineon	2.186,0
K+S **	2.132,7
Beiersdorf	1.082,0

* Ohne Berücksichtigung von Nebenleistungen sowie Pensionen. Bei den Durchschnittsgehältern wurden nur die Vorstandsmitglieder berücksichtigt, die im Jahr 2010 durchgehend Vorstandsmitglied waren.

** Die Gesamtsumme berücksichtigt auch variable Bestandteile, die erst zu einem späteren Zeitpunkt gewährt werden (beispielsweise mittelfristige Komponenten).

Quelle: Eigene Darstellung (basierend auf den Angaben in den Vergütungsberichten)

¹⁶ Aus den oben genannten Gründen ohne Commerzbank und Heidelberg Cement.

Tabelle 5: Durchschnittliche Bezüge eines Vorstandsmitglieds im Jahr 2010

Bezüge der Vorstandsmitglieder im Jahr 2010 (in Tsd. €)*	
Volkswagen	3.906,0
Deutsche Bank	3.788,8
Allianz	3.503,4
Siemens	3.497,3
Daimler	3.363,0
Metro	3.143,0
E.ON	2.824,3
SAP **	2.770,2
Henkel	2.644,6
Linde	2.614,0
BASF	2.578,7
RWE **	2.527,5
Deutsche Post	2.348,6
Deutsche Lufthansa	2.335,3
BMW	2.292,7
Deutsche Börse	2.271,5
MAN	2.257,0
adidas	2.198,0
Merck	2.174,3
Münchener Rück **	2.065,0
Bayer	2.022,3
Fresenius Medical Care	1.974,4
ThyssenKrupp	1.950,0
Infineon	1.636,8
Deutsche Telekom	1.559,2
Fresenius	1.502,6
K+S **	1.375,0
Beiersdorf	753,7

* Ohne Berücksichtigung von Nebenleistungen sowie Pensionen. Bei den Durchschnittsgehältern wurden nur die Vorstandsmitglieder berücksichtigt, die im Jahr 2010 durchgehend Vorstandsmitglied waren.

** Die Gesamtsumme berücksichtigt auch variable Bestandteile, die erst zu einem späteren Zeitpunkt gewährt werden (beispielsweise mittelfristige Komponenten).

Quelle: Eigene Darstellung (basierend auf den Angaben in den Vergütungsberichten)

4.2 Entwicklung des strukturellen Aufbaus (fix/variabel)

Bei der Mehrheit der Unternehmen im DAX-30 liegt der Anteil der fixen Grundvergütung für Vorstände in den Jahren 2008-2010 bei 25-40 % der Gesamtvergütung (ohne

Pensionszusagen und Nebenleistungen). Man kann in den analysierten drei Jahren eine gewisse Tendenz zu einer Steigerung der absolut gezahlten fixen Grundvergütung feststellen (siehe hierzu auch Tabelle 9).

Auch innerhalb der Zielvergütung haben einige Unternehmen das fixe Grundgehalt zu Lasten von variablen Vergütungsbestandteilen erhöht. Dies ist insofern wichtig, als Studien gezeigt haben, dass „die Steigerung der Vorstandsvergütung in den im DAX-30 gelisteten Unternehmen in den vergangenen 20 Jahren vornehmlich auf die Steigerung des variablen Vergütungsanteils zurückgeführt werden kann“.¹⁷ Gerade der fixe Bestandteil stärkt daher eine langfristig ausgerichtete Unternehmenspolitik. Ein Beispiel hierfür ist das neue Vergütungssystem der *Commerzbank*, in welchem der Anteil der kurzfristigen variablen Vergütung deutlich reduziert wurde und im Gegenzug das feste Grundgehalt und die langfristigen Vergütungselemente angehoben wurden. Auch bei der *Deutschen Bank* wurde das fixe Grundgehalt erhöht und dementsprechend die Zielgröße des Bonus reduziert. Eine Erhöhung der fixen Anteile gab es u.a. auch bei *Münchener Rück*, bei der der Anteil von 25 % auf 30 % erhöht wurde, sowie bei *RWE*, wo die fixen Bestandteile im neuen System 45 % ausmachen (bisher 40 %).

Wie man allerdings Tabelle 6 entnehmen kann, gibt es keine einheitliche Tendenz bezüglich der Stärkung des fixen Anteils über den betrachteten Zeitraum. Denn nimmt man die Gesamtheit der Unternehmen zwischen 2008 und 2010, verschieben sich die Anteile zugunsten der variablen Vergütung. Der Anteil der fixen Vergütung, der im Jahr 2008 noch durchschnittlich 33 % der Vergütung ausmachte, geht im Jahr 2010 auf durchschnittlich 29 % zurück (ohne Berücksichtigung der Pensionsvereinbarungen und Nebenleistungen). Der Anteil variabler Elemente liegt je nach Unternehmen und Jahr sogar bei über 80 % (*BMW* 2010, *Deutsche Bank* 2009, *Daimler* 2010, *K+S* 2008, *SAP* 2008 und *Volkswagen* 2008).

Der hohe durchschnittliche Anteil der fixen Vergütung an der Gesamtvergütung im Jahr 2009 (37 %) ist vor allem darauf zurückzuführen, dass die variablen Vergütungsbestandteile aufgrund ihrer Koppelung an die wirtschaftliche Situation des jeweiligen Unternehmens im Jahr 2009 insgesamt abgenommen haben und so der relative Anteil der gezahlten fixen Bezüge gestiegen ist.

17 Seyboth/Thannisch 2010, S. 13.

Tabelle 6: Veränderung der Anteile der fixen Vergütung an der Gesamtvergütung 2008-2010

Fixe Anteile	2008 (in %)	2009 (in %)	2010 (in %)
adidas	34	27	27
Allianz	29	25	21
BASF	27	35	23
Bayer	33	35	31
Beiersdorf	32	38	38
BMW	27	33	19
Daimler	29	31	17
Deutsche Bank	100	18	38
Deutsche Börse	27	37	30
Deutsche Lufthansa	27	36	26
Deutsche Post	59	35	36
Deutsche Telekom	39	48	46
E.ON	25	28	27
Fresenius	29	34	31
Fresenius Medical Care	27	28	27
Henkel	30	34	24
Infineon	100	100	55
K+S *	16	27	37
Linde	25	29	26
MAN	24	67	23
Merck	20	49	36
Metro	30	29	26
Münchener Rück *	24	26	28
RWE *	27	25	31
SAP *	17	13	26
Siemens	23	28	22
ThyssenKrupp	25	82	30
Volkswagen	12	30	21
Insgesamt	33	37	29

* Die Gesamtsumme berücksichtigt auch variable Bestandteile, die erst zu einem späteren Zeitpunkt gewährt werden (beispielsweise mittelfristige Komponenten).

Quelle: Eigene Darstellung (basierend auf den Angaben in den Vergütungsberichten)

4.3 Veränderungen in der variablen Vergütung

Ein wesentlicher Effekt auf die Vergütungsstruktur durch das neue VorstAG zeigt sich in den veränderten Regeln zur Bemessung der variablen Vergütung. Eine ganze Reihe von Unternehmen hat damit begonnen, die mehrjährige Bemessungsgrundlage stärker zu betonen. Hierfür lassen sich drei grundlegende Bestandteile unterscheiden: der jährliche Bonus, der auf Grundlage einer mehrjährigen Erfolgsmessung festgelegt wird, (Bonus-)Malus-Regelungen mit zeitverschobener Auszahlung und die langfristig aktienbasierten Vergütungsbestandteile.

Beispiele für den jährlichen Bonus mit zwei- bis dreijähriger Bemessungsgrundlage:

Der Bonus der Deutschen Bank setzt sich seit 2009 aus zwei Komponenten zusammen, die beide eine zweijährige Betrachtungsgrundlage haben. Der eine Faktor bestimmt sich durch den zweijährigen Durchschnitt der erreichten Eigenkapitalrendite im Vergleich zu der jeweils geplanten Eigenkapitalrendite und der zweite Faktor durch den zweijährigen Durchschnitt der erreichten Eigenkapitalrendite, an dessen Höhe ein vorab bestimmter Multiplikator geknüpft ist. Ähnlich verfährt die Deutsche Börse, bei der sich die variable Barvergütung am Erreichen des Zielwertes für den Konzern-Jahresüberschuss (entsprechender Return on Equity) und dem Erreichen von individuellen Zielen bemisst. Bezüglich des Konzern-Jahresüberschusses werden nicht nur das aktuelle Geschäftsjahr, sondern auch die beiden vorausgegangenen berücksichtigt. Die variable kurzfristige Vergütung der Lufthansa richtet sich nach dem operativen Ergebnis, wobei die Veränderung dieses operativen Ergebnisses im Vorjahresvergleich berücksichtigt wird. Der Bonus bei Volkswagen bezieht sich auf die Geschäftsentwicklung der jeweils vorangegangenen zwei Jahre. Die Jahrestantieme bei BASF hat einen dreijährigen Betrachtungszeitraum.

Die Allianz hat zusätzlich zum Bonus mit einjähriger Bemessungsgrundlage einen Drei-Jahre-Bonus eingeführt, welcher 25 % der Gesamtvergütung ausmacht. Dieser ist eine leistungsbezogene Barzahlung, welche die Zielerreichung über einen Zeitraum von drei Jahren abbildet. Der Drei-Jahre-Bonus berücksichtigt die nachhaltige Zielerreichung über den dreijährigen Leistungszeitraum sowie das Ergebnis einer qualitativen Nachhaltigkeitsprüfung. Eine solche zusätzliche Komponente hat auch SAP eingeführt. Auch hier berechnet sich der Mid-Term-Incentive über drei Geschäftsjahre.

Beispiele für Bonus-Malus Regelungen und die zeitverschobene Auszahlung des jährlichen Bonus:

Mehrere Unternehmen haben Bonus-Malus-Systeme bzw. die zeitverschobene Auszahlung des Jahresbonus eingeführt. Hierbei wird nur ein Teil der jährlichen kurzfristigen Vergütung sofort ausbezahlt. Der einbehaltene Bestandteil entwickelt sich hingegen über einen festgelegten Zeitraum (oftmals zwei oder drei Jahre) weiter. Bei einem schlechten Unternehmensergebnis über den betrachteten Zeitraum kann die Auszah-

lung dann theoretisch ganz entfallen, während sie sich bei einem guten erhöht. Ob und wie viel also am Ende zur Auszahlung kommt, hängt von der Nachhaltigkeit der Erträge des Unternehmens ab. Desweiteren gibt es auch reine Malus-Regelungen, bei denen sich der zurückbehaltene Betrag über den einbehaltenen Zeitraum nur reduzieren kann.

Bei *RWE* werden 25 % der Tantieme zunächst nicht ausgezahlt, sondern für drei Jahre zurückbehalten. Am Ende des Drei-Jahres-Zeitraums überprüft der Aufsichtsrat dann anhand eines Bonus-Malus-Faktors, ob der Vorstand das Unternehmen nachhaltig geführt hat. Nur wenn dies der Fall ist, wird die zurückbehaltene Tantieme ausbezahlt. 50 % der Jahreserfolgsvergütung werden bei der Deutschen Post in die Mittelfristkomponente überführt. Sie hat einen dreijährigen Bemessungszeitraum (ein Jahr Leistungsphase, zwei Jahre Nachhaltigkeitsphase). Die Auszahlung erfolgt nach Ablauf der Nachhaltigkeitsphase und nur dann, wenn das Nachhaltigkeitskriterium während der Nachhaltigkeitsphase erreicht wird. Ansonsten entfällt die Zahlung. Bei *E.ON* wird die Hälfte des jährlichen Bonus (entspricht 35 % der Gesamtantieme) über eine dreijährige Bemessungsgrundlage vergütet. Dieser Teil wird zwar auch sofort ausbezahlt (auf Grundlage des aktuellen Jahres), die Auszahlung steht jedoch unter dem Vorbehalt der Rückforderung bei negativen Entwicklungen in den Folgejahren. Erst nach Ablauf von zwei Jahren erfolgt eine endgültige Festlegung des Betrags. Der Vorstand erhält entweder einen Bonus (bei höherer Zielerreichung als ursprünglich ermittelt) oder ist bei geringerer Zielerreichung verpflichtet, diesen Betrag zu erstatten. Bei *Fresenius* wurden im Jahr 2010 nur 79 % des gesamten Bonus direkt ausbezahlt und der verbleibende Teil in eine Komponente mit mehrjähriger Bemessungsgrundlage umgewandelt und so die Auszahlung um zwei Jahre verschoben. Bei der *Commerzbank* gibt es eine Malus-Regelung innerhalb des LTI, bei welcher negative Entwicklungen in der Periode dazu führen, dass sich die Ansprüche aus dem LTI reduzieren.

In mehreren Unternehmen fließt ein Teil der kurzfristigen Vergütung in die langfristige mit ein. So werden bei *Bayer* 50 % des STIs sofort ausgezahlt, während die anderen 50 % in Form der langfristigen Vergütung (virtuelle *Bayer*-Aktien) angelegt werden. Bei *Beiersdorf* wird der „Variable Bonus 2010“ zu 40 % nach der Entlastung des Vorstands durch die Hauptversammlung im Jahr 2011 fällig („Tantieme 2010“). Der verbleibende Betrag („Langfristiger Bonus 2010“) entwickelt sich in Abhängigkeit der Unternehmenswertentwicklung über einen Zeitraum von vier Jahren. Bei *MAN* wird eine Hälfte der Tantieme aus dem Faktor Return on Equity (vor Steuern) ermittelt. 50 % dieses Tantiemenanteils werden gemäß dem *MAN*-Aktien-Programm in Aktien mit einer Haltefrist von vier Jahren ausbezahlt.

Beispiele für langfristige aktienbasierte Vergütungselemente:

Eine ganze Reihe von Unternehmen hat für ihre Vorstandsmitglieder verbindlich festgelegt, dass diese ein Eigeninvestment an Unternehmensaktien vornehmen müssen, so

zum Beispiel *Metro*, wo mit dem Performance Share Plan¹⁸ zugleich Share Ownership Guidelines, also Richtlinien für diese aktienbasierte Vergütung des Vorstandes, eingeführt wurden. Als Voraussetzung für die Auszahlung der Performance Shares müssen die Mitglieder des Vorstands bis zum Ablauf der dreijährigen Sperrfrist ein eigenfinanziertes Investment in *Metro*-Aktien aufbauen und halten. Bei *Daimler* wurden zur Ergänzung der normalen Vergütungskomponenten Stock Ownership Guidelines für den Aktienbesitz des Vorstands verabschiedet. Die Festlegung der Zahl der zu haltenden Aktien orientiert sich für den Vorstandsvorsitzenden am Dreifachen und für die anderen Vorstandsmitglieder am Zweifachen der Grundvergütung. *Heidelberg Cement* hat ab 2011 ebenfalls Share Ownership Guidelines festgelegt, wobei der Vorsitzende 30.000 Aktien und die Vorstandsmitglieder je 10.000 Aktien halten müssen. Bei *Bayer* haben sich die Vorstände verpflichtet, ab 2010 erweiterte Haltevorschriften für Aktien (Share Ownership Guidelines) zu erfüllen. Diese sehen vor, dass der Vorstandsvorsitzende 150 % (früher 40 %) und die Vorstandsmitglieder 100 % (früher 40 %) ihres jährlichen Festeinkommens in Aktien halten.

Andere Unternehmen verpflichten ihre Vorstände im Rahmen der langfristigen Vergütungselemente zu einem Aktieninvestment (*BASF*, *Lufthansa*, *Commerzbank*, *Deutsche Post*, *Linde*, *MAN*, *RWE*). Bei der *Deutschen Bank* sind die Mitglieder verpflichtet, während ihrer Mitgliedschaft im Vorstand 45 % der *Deutsche Bank*-Aktien, die ihnen seit dem Jahr 2008 während ihrer Zugehörigkeit zum Vorstand übertragen wurden oder werden, zu behalten. Bei *Siemens* gab es im Jahr 2010 die Möglichkeit, am sogenannten Share Matching Plan teilzunehmen, bei welchem 50 % des Bonus in *Siemens*-Aktien investiert werden müssen, um nach Ablauf einer rund dreijährigen Haltefrist für je drei unter dem Plan erworbene und durchgängig gehaltene Aktien jeweils einmalig eine *Siemens*-Aktie ohne Zuzahlung (Matching-Aktie) zu erhalten. Einen ähnlichen Matching Share Plan bietet außerdem auch die Telekom ihren Vorstandsmitgliedern an. Für jede erworbene Aktie wird eine zusätzliche Aktie mit vierjähriger Haltefrist gewährt. Auf diese Weise soll sichergestellt werden, dass frühestens nach Ablauf von vier Jahren eine Veräußerung der von Unternehmensseite gewährten Aktien möglich ist und nur der Verbleib im Unternehmen durch diesen Vergütungsbestandteil honoriert wird.

Bei fünf DAX-30 Unternehmen wird ein Teil der variablen Vergütung in ein Aktieninvestment umgewandelt. Bei der *Telekom* muss, um eine langfristige Anreizwirkung zu gewährleisten, von einem zwei Drittel Anteil der variablen Vergütung wiederum ein Drittel in Aktien der *Deutschen Telekom AG* investiert werden. Bei *Henkel* wird ein Teil der langfristigen variablen Vergütung als Eigeninvestment der Vorstandsmitglieder in Unternehmensaktien mit dreijähriger Laufzeit angelegt. Zur Unterstützung einer nachhaltigen Ausrichtung des Handelns werden die Mitglieder des Vorstands der *Münchener Rück* dazu verpflichtet, 50 % der Jahres-Performance und 25 % der Mehrjahres-Performance in Aktien der *Münchener Rück AG* zu investieren. Seit dem

18 Der Performance Share Plan ist eine aktienbasierte Führungskräftevergütung, die auf dem Erreichen von operativen Zielgrößen und dem Aktienkurs des Unternehmens basiert.

Jahr 2009/2010 wird bei *ThyssenKrupp* ein Viertel der jährlichen Tantieme verpflichtend in Wertsteigerungsrechte umgewandelt und dann nach einer dreijährigen Sperrfrist vergütet.

Das VorstAG schreibt ab Januar 2010 eine vierjährige Sperrfrist für Aktienoptionen vor. Wie die untenstehende Tabelle 7 aber zeigt, haben noch nicht alle Unternehmen diese Regelung bereits im Jahr 2010 umgesetzt. Einige Unternehmen haben die Umsetzung einer verlängerten Sperrfrist von vier Jahren aber bereits für das Jahr 2011 angekündigt (siehe Kapitel 4.1).

Die folgende Tabelle zeigt die Regelungen für die verschobene Auszahlung sowie die langfristigen variablen Vergütungsbestandteile im Überblick:

Tabelle 7: Zeitverschobene Auszahlung und langfristige variable Vergütung

2010	Zeitverschobene Auszahlung der Tantieme/ (Bonus-)Malus-Regelung	Art der langfristigen Vergütung (Sperrfrist; Bemessungszeitraum)	Aktieninvestment der Vorstände
adidas	Nein	Long-Term-Incentive Plan (basiert auf Kennzahlen und Aktienkurs; 3 Jahre)	Nein
Allianz	zusätzliche Komponente: Drei-Jahre-Bonus (3 Jahre)	Virtuelles Aktienprogramm (4 Jahre)	Nein
BASF	Nein	Optionsprogramm (4 Jahre)	Ja (im Rahmen des Optionsprogramms)
Bayer	Ja (50 % des STIs gehen in virtuelles Aktienprogramm)	Virtuelles Aktienprogramm (50 % des STI; 3 Jahre); aktienbasiertes Vergütungsprogramm (4 Jahre)	Ja (Share Ownership Guidelines)
Beiersdorf	Ja (40 % der Tantieme bilden den langfristigen Bonus)	Langfristiger Bonus (kennzahlbasiert; 4 Jahre Bemessungszeitraum)	Nein
BMW	Nein	Nein	Nein
Commerzbank	Malus-Regelung im LTI	LTI (ein Teil aktienbasiert, der andere Teil kennzahlbasiert; 4 Jahre)	Ja (LTI setzt dauerhaftes Eigeninvestment voraus)
Daimler	Nein	Virtuelles Aktienprogramm (4 Jahre)	Ja (Stock Ownership Guidelines)

Deutsche Bank	Nein	Aktienbasierte Vergütung (4,5 – 5,5 Jahre) und aufgeschobene Barvergütung	Ja (45 % der insg. Ausgegeben Aktien müssen gehalten werden)
Deutsche Börse	Nein	Virtuelles Aktienprogramm (3 Jahre)	Nein
Deutsche Lufthansa	Nein	Optionsprogramm (4 Jahre)	Ja (im Rahmen des Optionsprogramms)
Deutsche Post	Ja (50 % des STI; dreijähriger Bemessungszeitraum)	Fiktiver Aktienoptionsplan (Stock Appreciation Rights; 4 Jahre)	Ja (im Rahmen des LTI)
Deutsche Telekom	Ja (1/3 des kurzfristigen Vergütung geht in das Eigeninvestment)	Kennzahlbasierte „Variable II“ (4 Jahre)	Ja (1/3 der Variable I muss investiert und 4 Jahre werden)
E.ON	Ja (35 % der Gesamtantiente; dreijähriger Bemessungszeitraum)	aktienbasierte Vergütung (4 Jahre)	Nein
Fresenius	Ja (Bonus kann ganz oder anteilig um zwei Jahre verschoben werden)	Aktienoptionsprogramm (3 Jahre)	Nein
Fresenius Medical Care	Nein	Aktienbasierte Vergütung mit Barausgleich (3 Jahre), Aktienoptionen (3 Jahre)	Nein
Heidelberg Cement (nur Angaben für 2011 verfügbar)	Nein	Langfristbonus (kennzahlbasierte Komponente 3 Jahre; aktienbasierte Komponente (4 Jahre)	Ja (Share Ownership Guidelines)
Henkel	Ja (40 % des jährlichen Bonus gehen in das Eigeninvestment)	Long-Term-Incentive (kennzahlbasiert; 3 Jahre)	Ja (muss 3 Jahre gehalten werden)
Infineon Technologies	Nein	Aktienoptionsplan	Nein
K+S	Nein	LTI (kennzahlbasiert; 4 Jahre)	Nein
Linde	Nein	Aktienoptionsplan (3 Jahre)	Ja (im Rahmen des Optionsplans)
MAN	Ja (50 % der einen Hälfte der Tantieme bilden die variable Aktientantieme)	Variable Aktientantieme (4 Jahre); MAN-Aktienprogramm (4 Jahre)	Ja (im Rahmen der langfristigen Vergütung)
Merck	Nein	Nein	Nein

Metro	Nein	Performance Share Plan (3 Jahre)	Ja (Share Ownership Guidelines; 3 Jahre Sperrfrist)
Münchener Rück	Ja (50 % des Auszahlungsbetrag müssen in Eigeninvestment mit vierjähriger Sperrfrist)	Mehrjahres-Performance (3 Jahre; 25 % des Auszahlungsbetrags (im 4. Jahr) müssen in Eigeninvestment mit zweijähriger Sperrfrist)	Ja (50 % der Jahres-Performance und 25 % der Mehrjahres-Performance)
RWE	Ja (25 % der Tantieme werden über 3 Jahre zurückbehalten)	Aktienbasierte Vergütung (Performance Shares; 4 Jahre)	Ja (im Rahmen der Performance Shares)
SAP	zusätzliche Komponente: Mid-Term-Incentive (3 Jahre)	Aktienoptionsplan (4 Jahre)	Nein
Siemens	50 % des Bonus können in Aktien investiert werden (Share Matching Plan)	Verfallbare Aktienzusagen (Stock Awards; 3 Jahre)	Share Matching Plan (4 Jahre)
ThyssenKrupp	Ja (1/4 der Tantieme wird in Wertsteigerungsrechte umgewandelt; 3-Jahre Sperrfrist).	MTI (fiktive Aktien; 3 Jahre)	Ja (1/4 der Tantieme wird in Wertsteigerungsrechte umgewandelt; 3-Jahre Sperrfrist).
Volkswagen	Nein	LTI (kennzahlbasiert; 4 Jahre)	Nein

Quelle: Eigene Darstellung (basierend auf den Angaben in den Vergütungsberichten)

4.4 Einführung eines Caps

Die Einführung eines Caps auf variable Zahlungen ist heute gängige Praxis in allen DAX-30 Unternehmen. Lediglich in den freiwillig gegebenen Auskünften von *Merck* findet sich hierzu kein Hinweis. *Infineon Technologies* macht Angaben für das Jahr 2011 (siehe Kapitel 4.1). Die Gestaltungen der Caps weichen im Detail stark voneinander ab. Einige Unternehmen geben zwar an, dass es eine Begrenzung der variablen Vergütungsbestandteile gibt, ohne aber genau auf die verschiedenen Zielerreichungskorridore einzugehen. Bei anderen Unternehmen findet sich nur der Hinweis, dass der Aufsichtsrat die Höhe der variablen Vergütung begrenzen kann.

Tabelle 8: Übersicht über die Caps der variablen Vergütung (Zielerreichungsmaxima)

2010	Cap (kurzfristige Vergütung)	Cap (langfristige Vergütung)
adidas	150 %	150 %
Allianz	165 %	200 % (insg. variable Vergütung 165 %)
BASF	150 %	Ausübungsgewinn ist auf das Zehnfache des Eigeninvestments begrenzt.
Bayer	Vorhanden (k.A. zur Höhe)	Vorhanden (k.A. zur Höhe)
Beiersdorf	200 %	200 %
BMW	150 %	
Commerzbank	200 %	200 %
Daimler	200 %	200 %
Deutsche Bank	225 %	125 %
Deutsche Börse	200 %	250 %
Deutsche Lufthansa	Vorhanden (k.A. zur Höhe)	Bei Outperformance auf Maximalbetrag begrenzt
Deutsche Post	Vorhanden (begrenzt auf Jahresfestvergütung)	300 % der Zielbarvergütung (Jahresfestvergütung zuzüglich Zieljahreserfolgsvergütung)
Deutsche Telekom	150 %	150 %
E.ON	200 %	Dreifache des ursprünglich zugeteilten Zielwertes
Fresenius	Vorhanden (k.A. zur Höhe)	Vorhanden (k.A. zur Höhe)
Fresenius Medical Care	120 % (mal fester Multiplikator)	120 % (mal fester Multiplikator)
Heidelberg Cement (Angaben beziehen sich auf 2011)	140 % des fixen Jahresgehalts	90 % des fixen Jahresgehalts
Henkel	250 % (insg.)	250 %
Infineon Technologies	k.A.	k.A.
K+S	150 %	200 %
Linde	200 % (kennzahlbasierter Teil); 100 % (Positionsziele)	Begrenzung durch den Aufsichtsrat im Fall außerordentlicher, nicht vorhergesehener Entwicklungen
MAN	200 %	k.A.
Merck	k.A.	k.A.
Metro	Vorstandsvorsitzender: 3,9 Mio. € Vorstandsmitglied: 2,6 Mio. €	Fünffaches des Zielwerts (3 Mio. € Vorsitzender; 2,5 Mio. € Mitglied)
Münchener Rück	200 %	200 %

RWE	Unternehmenstantieme: 150 % Individuellen Tantieme: 120 %	Eineinhalbfache des Zuteilungswertes
SAP	Aufsichtsrat kann Höhe korrigieren.	150 % des Ausübungspreises
Siemens	250 %	Vorstandsvorsitzender: 2,5 Mio. (+/- 20 %) Vorstandsmitglieder: 1 Mio. (+/- 20 %)
ThyssenKrupp	k.A. (außerordentliche Ereignisse werden aber nicht berücksichtigt)	1,5 Mio. € für ein ordentliches Vorstandsmitglied
Volkswagen	Bei außerordentlichen Geschäftsentwicklungen durch den Aufsichtsrat	Bei außerordentlichen Geschäftsentwicklungen durch den Aufsichtsrat

k.A. = keine Angaben

Quelle: Eigene Darstellung (basierend auf den Angaben in den Vergütungsberichten)

Interessant ist weiterhin, dass bei sehr vielen Unternehmen die variablen Bezüge ganz entfallen können. Beispielhaft seien *Daimler*, *Linde* und *Siemens* genannt, die angeben, dass bei einer Zielverfehlung die variable Vergütung vollständig entfallen kann. Bei *Beiersdorf* entfallen die EBIT-Komponente unterhalb einer Zielerreichung von 70 % und die persönliche Komponente unterhalb einer Zielerreichung von 80 % je Ziel. Bei *E.ON* wiederum ist die Tantieme nach oben begrenzt, kann aber nicht ganz entfallen, da ein Grundgehalt von mindestens 30 % garantiert ist.

4.5 Erweiterte Kriterien

Unter Nachhaltigkeit im Sinne des neuen VorstAG wird die langfristig erfolgreiche wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens verstanden. Um Vorstandsvergütungen nachhaltig zu gestalten, werden vor allem die Bemessungszeiträume für variable Vergütungsanteile nicht mehr nur auf ein Jahr bezogen, sondern die Bemessungsgrundlage für wirtschaftlichen Erfolg wird auf mehrere Jahre ausgeweitet. Darüber hinausgehende, inhaltlich erweiterte Bemessungskriterien im Sinne einer ökologischen und/oder sozialen Nachhaltigkeit sind bisher bei der Neuordnung der Vergütungsstrukturen die Ausnahme geblieben. Nur in sieben der dreißig analysierten Vergütungsberichte finden sich für das Jahr 2010 Hinweise auf erweiterte Bemessungskriterien.

Die *Allianz AG* nimmt bei der Berechnung des Drei-Jahre-Bonus für die Vorstandsmitglieder eine sogenannte Nachhaltigkeitsprüfung vor. Neben Kriterien wie Wachstumsentwicklung und Profitabilität wird als zusätzliches Nachhaltigkeitskriterium die Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit aufgeführt (allerdings ohne weitere Ausführungen zur Gewichtung und Art der Ermittlung).

BMW verweist darauf, dass die Höhe des Performance-Faktors zur Berechnung der Leistungstantieme unter anderem von ökonomischen und ökologischen „Innovationsleistungen“ (z.B. Reduzierung der CO₂-Emissionen), der Führungsleistung, der Attraktivität als Arbeitgeber und der CSR-Performance des Unternehmens abhängt. Allerdings werden keine Angaben dazu gemacht, in welchem Umfang und mit welcher Verbindlichkeit diese Kriterien bewertet werden.

Bei der *Deutschen Post* wird als zusätzliches Kriterium bei der Jahreserfolgsvergütung mit allen Vorstandsmitgliedern ein Mitarbeiterziel vereinbart, basierend auf der jährlich durchgeführten Mitarbeiterbefragung. Die Vereinbarung weiterer Kriterien ist möglich.

Bei der *Deutschen Telekom* misst sich die langfristig variable Vergütung neben den üblichen ökonomischen Kriterien Return on Capital Employed (ROCE) und Earnings per Share (EPS) gleich gewichtet an den Kriterien Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit.

RWE hält für einen Zeitraum von drei Jahren ein Viertel der variablen Vergütung für seine Vorstandsmitglieder zurück. Ein Bonus-Malus-Faktor ist ausschlaggebend dafür, wie hoch die Auszahlung des Anteils schließlich ausfällt. Zu 45 % wird der Faktor mithilfe eines Corporate Responsibility (CR) Index bestimmt. Dieser CR-Index von *RWE* bildet nach eigenen Angaben das „ökologische und gesellschaftliche Handeln“ des Konzerns ab. 10 % des Faktors werden über den Grad der Mitarbeiterzufriedenheit und -motivation ermittelt.

Der Aufsichtsrat von *SAP* soll sowohl bei den kurzfristigen als auch bei den mittelfristigen variablen Vergütungsanteilen die Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit als Bemessungsgrundlage mit einbeziehen. Der Aufsichtsrat entscheidet darüber ex post. Es werden auch hier keine Angaben zu Gewichtung oder Messung der Indikatoren gemacht.

Volkswagen legt für die Festlegung des Long-Term-Incentive-Zielbetrags (LTI) des variablen Vergütungsanteils vier Indizes (Kundenzufriedenheit, Mitarbeiter, Absatz und Steigerung der Rendite) zugrunde. Der Renditeindex wird mit den restlichen drei Indizes multipliziert und muss mindestens bei 1,5 liegen (also 1,5 % Umsatzrendite). Liegt der Renditeindex darunter, wird er gleich 0 gesetzt. Das soll gewährleisten, dass der LTI nur bei entsprechendem Erfolg ausgezahlt wird. Erweiterte Kriterien fließen bei dieser Bemessungsmethode über den Mitarbeiterindex mit ein. Dieser wird aus den Indikatoren Beschäftigung und Produktivität sowie der Beteiligungsquote und dem Ergebnis von Mitarbeiterbefragungen („Stimmungsbarometer“) ermittelt.

Lufthansa plant die Einführung von erweiterten Kriterien im Jahr 2011.

4.6 Selbstbehalt von 10 % bei D & O-Versicherungen

Bei den meisten DAX-30 Unternehmen findet sich ein Hinweis, dass die D & O-Versicherung für Vorstandsmitglieder auf einen Mindest-Selbstbehalt von 10 % bereits 2010 angepasst wurde. *Infineon Technologies* plant die Anpassung für 2011. Lediglich *BMW*, *Deutsche Post*, *Deutsche Telekom*, *Metro* und *Münchener Rück* machen dazu weder im Vergütungs- noch im Geschäftsbericht eine Angabe.

4.7 Verantwortlichkeit des Aufsichtsrats

Man kann davon ausgehen, dass eine externe Überprüfung der Vergütungshöhe für den Vorstand inzwischen zur gängigen Praxis bei den DAX-30 Unternehmen gehört. Zahlreiche Unternehmen berichten in ihren Vergütungsberichten von einer solchen externen Überprüfung ihres Vergütungssystems. In den Berichten wird zudem fast durchgängig darauf hingewiesen, dass seit dem Inkrafttreten des VorstAGs nicht mehr der Präsidial- oder Personalausschuss für die Vorstandsvergütung zuständig ist, sondern das gesamte Aufsichtsratsplenum. Als Beispiel kann auf die Vorgehensweise bei der *Allianz* verwiesen werden. Dort wird die Vorstandsvergütung vom gesamten Aufsichtsrat festgelegt. Sitzungen werden vom Personalausschuss vorbereitet. Falls erforderlich, werden auch externe Berater hinzugezogen. Vergütungsstudien wurden hier zuletzt von zwei Beratungsfirmen bezogen. Der Personalausschuss und der Aufsichtsrat beraten sich mit dem Vorstandsvorsitzenden, um die Leistung und Vergütung aller Vorstandsmitglieder zu beurteilen.

Auch die Möglichkeit einer generellen Herabsetzung der Bezüge durch den Aufsichtsrat wird von den Unternehmen verstärkt umgesetzt. Der Aufsichtsrat kann in diesen Fällen nachträglich die Vergütungshöhen um einen gewissen Prozentsatz korrigieren. Bei der *Deutschen Post* hat der Aufsichtsrat beispielsweise die Möglichkeit den LTI bei außerordentlichen Entwicklungen zu begrenzen, und im neuen System von *Heidelberg Cement* (2011) kann er die variablen Vergütungsanteile um bis zu +/-25 % anpassen.

4.8 Kontrolle durch Aktionäre und Öffentlichkeit

Neben der Stärkung der Nachhaltigkeit hat das VorstAG auch Auswirkungen auf die Praxis in den Hauptversammlungen. Nach § 120 Abs. 4 AktG kann die Hauptversammlung über die Billigung des Vorstandsvergütungssystems abstimmen. Dieses „Say on Pay“ ist rechtlich unverbindlich und entlastet den Aufsichtsrat auch nicht bezüglich seiner Verantwortung für das Vergütungssystem. Experten bezweifelten deshalb im Vorweg, dass Unternehmen diesen Punkt überhaupt auf die Tagesordnung

setzen würden und vermuteten, dass die Neuregelung „ein Schattendasein fristen und sich als zahnloser Papiertiger erweisen“ würde.¹⁹ Nach Analyse der Vergütungsberichte lässt sich allerdings eindeutig feststellen, dass sich diese Annahmen nicht bewahrheitet haben. In fast allen Unternehmen wurde die Hauptversammlung über das neue Vergütungssystem informiert und dann aufgefordert, darüber abzustimmen. Zustimmungsqoten von mehr als 90 % sind hierbei durchaus die Regel.²⁰ Bei Infineon und MAN, die im Jahr 2010 noch keinen entsprechenden Beschluss der Hauptversammlung haben, findet sich im Vergütungsbericht ausdrücklich der Hinweis, dass dies für das Jahr 2011 vorgesehen ist.

Die Abstimmungsergebnisse finden sich nicht durchgehend in den Vergütungsberichten, sondern teilweise in den Berichten über die Hauptversammlung, die im Internet veröffentlicht werden. Bei der Deutschen Bank (58 % Ja-Stimmen) und auch bei der Deutschen Börse (52 % Ja-Stimmen) gab es sehr niedrige Zustimmungsqoten auf der Hauptversammlung.

Beim Vergleich der Vergütungsberichte der Jahre 2008, 2009 und 2010 kann man den Unternehmen des DAX-30 sowohl im Umfang als auch im Detaillierungsgrad der berichteten Punkte in der Regel eine gute und umfassende Darstellung bescheinigen. Bei mehr als der Hälfte der Unternehmen wurden die Vergütungsberichte im betrachteten Zeitraum ausführlicher und länger. Bei vielen ist die Berichterstattung bereits seit 2008 sehr umfassend und bleibt bis 2010 auf hohem Niveau.

Die Transparenz über Vergütungshöhen ist insgesamt sehr gut. Bei den einzelnen Bestandteilen der Vergütung bzw. auch den Kriterien zur Ermittlung der Vergütungshöhe führt die Einführung der langfristigen Vergütungselemente mit verzögerten Auszahlungszeitpunkten allerdings zu einer deutlich höheren Komplexität in der Darstellung und in der Bewertung.²¹

4.9 Anpassung der Altverträge

Einige Unternehmen wenden die neuen Regelungen nicht auf bestehende Verträge an und nutzen sie nur für Neuverträge. Dies ist gesetzeskonform, denn Dienstverträge, die bereits vor Inkrafttreten des VorstAG bestanden haben, unterliegen einem Be-

19 Vgl. Kiefner 2010: http://www.whitecase.com/files/Publication/abe95641-be3a-43a1-805b-4cdbb5290802/Presentation/PublicationAttachment/a0eca959-1b19-46b3-a460-4f32f9af7b6b/Byline_HVMagazin_Feb2010_AKiefner.pdf [Zugriff am 08.06.2001].

20 Vgl. dazu als Überblick über Beschlüsse der Hauptversammlung: Böckler Impuls 18/2010, S. 6.

21 Vgl. dazu den übereinstimmenden Befund bei Towers Watson 2011: <http://www.towerswatson.com/germany/press/4182> [Zugriff am 15.06.2011]: „Die Unternehmen befolgen sorgsam die Pflicht, die Vergütung ihrer Vorstände transparent auszuweisen – zum Teil sogar über das geforderte Maß hinaus. Allerdings fällt die erhöhte Transparenz der Vergütungsdarstellung nicht selten einer gestiegenen Komplexität zum Opfer. Die Komplexität der Vergütungsberichte steigt, weil zum einen neue Vergütungselemente hinzukommen und zum anderen die langfristigen Vergütungselemente teils sofort, teils erst in den künftigen Jahren auszuweisen sind.“

standsschutz. Dennoch besteht für Vorstandsmitglieder die Möglichkeit, freiwillig in ein neues Vergütungssystem zu wechseln. Etliche Unternehmen machen diesbezüglich keine Angaben, was darauf hinweisen könnte, dass hier keine Übernahme der neuen Vergütungssysteme erfolgt ist. Bei *Siemens, Infineon, E.ON, Deutsche Börse, Deutsche Bank, Beiersdorf, BMW, BASF* und *Allianz* wurden alle Vorstandsverträge an die neuen Systeme angeglichen. Bei *Bayer, Deutsche Post, Deutsche Telekom* und *RWE* wurden die Verträge teilweise angeglichen. Beim Vorstandsvorsitzenden von *RWE* werden zum Beispiel die Neuerungen des Vergütungssystems gemäß den gesetzlichen Vorgaben erst dann umgesetzt, sobald eine Vertragsanpassung erfolgt. Für die übrigen Mitglieder des Vorstands gelten hingegen die neuen Regelungen, da sie einer vorgezogenen Anwendung des fortentwickelten Vergütungssystems bereits ab dem Berichtsjahr zugestimmt haben.

4.10 Planungen für 2011

Unternehmen, die zwischen 2008 und 2010 nichts oder wenig an ihrem Vorstandsvergütungssystem geändert haben, planen meist für 2011 substantielle Neuregelungen. Dies betrifft u.a.:

Daimler hat zwischen 2008 und 2010 keine großen Modifikationen vorgenommen und für 2011 die Einführung einer Bonus-Malus-Regelung geplant. Außerdem soll die Summe aus Grundgehalt und Jahresbonus wertgleich auf beide Komponenten verteilt werden. Diese Umstellung soll eine neutrale Verschiebung innerhalb der Zielvergütung vom Jahresbonus zum Fixum gewährleisten. Infolgedessen wird der Zielbonus vom Eineinhalbfachen auf das Einfache der Grundvergütung abgesenkt und so der maximal zur Auszahlung kommende Jahresbonus auf 200 % des Grundgehalts reduziert.

BMW plant die Einführung einer aktienbezogenen Vergütungskomponente, durch die ein langfristiger Verhaltensanreiz gesetzt werden soll. Die Vorstandsmitglieder werden hierbei verpflichtet, jeweils den Gegenwert von 20 % ihrer Gesamtantien nach Steuern für Geschäftsjahre ab 2011 in Stammaktien der Gesellschaft zu investieren und diese Stammaktien über mindestens vier Jahre zu halten.

Auch bei der *Lufthansa* wurden im Jahr 2010 neue Regelungen für 2011 beschlossen. Der Aufsichtsrat will die variable Vergütung auf eine überwiegend mehrjährige Bemessungsgrundlage umstellen. Zu diesem Zweck wird ein Teil der einjährigen variablen Vergütung in die Grundvergütung übertragen. Der verbleibende, in seiner Höhe reduzierte variable Vergütungsanteil misst sich zukünftig an der operativen Marge. Er wird nur noch zu 75 % im Folgejahr und somit im einjährigen Turnus ausgezahlt. Die übrigen 25 % werden zwei weitere Jahre vorgetragen. Am Ende des insgesamt dreijährigen Betrachtungszeitraums wird der vorgetragene Betrag mit einem Faktor multipliziert, der zwischen 0 und 2 liegen kann. Die Ausprägung des Faktors hängt zu 70 % von dem über drei Jahre erreichten CVA (Cash Value Added) und zu 30 % von auf Basis objektiver Kennzahlen festzulegenden Nachhaltigkeitsparametern wie

Umweltschutz, Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit ab. Zukünftig ist außerdem die Teilnahme des Vorstands am LH-Performance-Programm verpflichtend, dessen Dauer ab 2011 von drei auf vier Jahre verlängert wird.

Bei *E.ON* wird sich die Berechnung der Tantieme ändern: für 35 % der Gesamtantenne gilt dann eine dreijährige Bemessungsgrenze. *Fresenius Medical Care* will eine verlängerte Wartezeit für die beiden aktienbasierten Komponenten einführen (Erhöhung von drei auf vier Jahre).

Ein neues Vergütungssystem wird auch bei *Infineon Technologies* im Jahr 2011 eingeführt. Die variablen Bestandteile gliedern sich dann in einen Jahresbonus (20 % der Gesamtvergütung; Cap von 250 %), einen Mid-Term-Incentive (20 % der Gesamtvergütung; dreijährige Bemessungsgrundlage; Cap von 200 %) und einen Long-Term-Incentive (15 % der Gesamtvergütung; Aktienoptionsplan; Cap von 250 %). Nach der Anpassung der geltenden Vorstandsdienstverträge und bei Neuabschluss soll zukünftig ein Selbstbehalt von 10 % des Schadens bis zur Höhe des Eineinhalbfachen der jährlichen festen Vergütung des Vorstandsmitglieds gelten.

Bei *Metro* soll unter anderem die relative Gewichtung der Vergütungskomponenten (Grundvergütung, Short-Term-Incentive und Long-Term-Incentive) zueinander geändert werden. Künftig sollen diese Komponenten im Verhältnis 30:30:40 zueinander stehen. Um diese Relation zu erreichen, wird die Grundvergütung für ein ordentliches Mitglied des Vorstands im Regelfall 900.000 € (bisher 800.000 €) betragen und der STI gesenkt werden.

Siemens hat für das Jahr 2011 entscheidende Veränderungen angekündigt. Mehr als die Hälfte der Gesamtvergütung soll künftig in eine aktienbasierte Vergütung mit einer Sperrfrist von vier Jahren übergehen. Der Bonus, der bisher ausschließlich in bar ausgezahlt wurde, soll künftig je zur Hälfte in bar und in Form von unverfallbaren Zusagen auf Siemens-Aktien (Bonus Awards) gewährt werden. Durch diese Neuregelung steigt der Anteil der aktienbasierten und zeitverschobenen gewährten Vergütung an der Gesamtvergütung deutlich an. Der Aufsichtsrat hat ferner beschlossen, den Maximalbetrag des Bonus (Cap) von 250 % auf 200 % abzusenken. Die langfristige aktienbasierte Vergütung wird auch künftig in Form von Stock Awards gewährt. Um auch hier den Nachhaltigkeitscharakter der Vergütungskomponente weiter zu stärken, hat der Aufsichtsrat die Sperrfrist ab dem Geschäftsjahr 2011 um ein Jahr von bisher drei auf vier Jahre verlängert. Die folgenden Tabellen zeigen die bis 2010 vorgenommenen Veränderungen für die Unternehmen im DAX-30 im Überblick.

Tabelle 9: Veränderungen der Vergütungshöhen und -anteile im Überblick

	Veränderung der fixen Vergütungshöhen von 2008 auf 2010	Veränderung der variablen Vergütungshöhen von 2008 auf 2010	Veränderung der Anteile der variablen Vergütung
Adidas	↔	↔	↔
Allianz	↗	↔	↔
BASF	↗	↔	↔
Bayer	↗	↗	↗
Beiersdorf	↗	↔	↔
BMW	↗	↔	↔
Commerzbank	↔	↗	↗
Daimler	↗	↔	↔
Deutsche Bank	↔	↔	↔
Deutsche Börse	↔	↔	↔
Deutsche Lufthansa	↔	↔	↗
Deutsche Post Ag	↔	↔	↔
Deutsche Telekom	↔	↗	↔
E.ON	↗	↗	↗
Fresenius	↔	↗	↔
Fresenius Medical Care	↔	↔	↗
Henkel	↔	↔	↔
Infinion Technologies	↗	↔	↔
K+S	↔	↔	↔
Linde	↔	↗	↗
MAN	↗	↗	↗
Merck	↗	↔	↔
Metro	↗	↔	↔
Münchener Rück	↔	↔	↔
RWE	↔	↗	↔
SAP	↔	↗	↔
Siemens	↗	↗	↗
ThyssenKrupp	↔	↔	↔
Volkswagen	↔	↔	↔

↗ = zunehmend/↔ = gleichbleibend/↘ = abnehmend – Quelle: Eigene Darstellung (basierend auf den Angaben in den Vergütungsberichten)

Tabelle 10: Wichtigste Punkte zur Struktur der Vergütung im Überblick

	Adidas	Allianz	BA5F	Bayer	Betersdorf	BMW	Commerzbank	Daimler	Deutsche Bank	Deutsche Börse	Deutsche Lufthansa	Deutsche Post Ag	Deutsche Telekom	E.ON	Fresenius	Fresenius Medical Care	Heidelberg Cement	Henkel	Infinion Technologies	K+S	Linde	MAN	Merck	Metro	Münchener Rück	RWE	SAP	Siemens	ThyssenKrupp	Volkswagen			
Gibt es einen Vergütungsbestandteil, der die Entwicklung des Aktienkurses berücksichtigt?	Ja	Ja	Ja	Ja	Nein	Nein	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Nein	Ja	Ja	Nein	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Nein	
Gibt es einen Vergütungsbestandteil mit mehrjähriger Bemessungsgrundlage?	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	
Gibt es eine zeitverschobene Auszahlung von variablen Vergütungsbestandteilen?	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Nein	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Nein	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	
Gibt es einen Cap für die variable Vergütung?	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	k.A.	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Hängt die Auszahlungshöhe der variablen Vergütung von wirtschaftlichem Erfolg ab?	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja

k.A. = keine Angaben – Quelle: Eigene Darstellung (basierend auf den Angaben in den Vergütungsberichten)

5 Schlussfolgerungen

Das Gesetz zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung (VorstAG) hat erkennbar zu einer ganzen Reihe von Veränderungen in der Vergütungspraxis bei den Unternehmen im DAX-30 geführt. Bei der Ausgestaltung der Vergütung zeigen sich durchgängig Ansätze, die variable Vergütung am wirtschaftlichen Erfolg über längere Zeiträume zu definieren, wobei die Unternehmen hier verschiedene Wege eingeschlagen haben. Bei einigen Unternehmen werden nun beispielsweise innerhalb der kurzfristigen variablen Vergütung Zwei- oder Drei-Jahres-Zeiträume für die Ermittlung der Performancekriterien angewandt. Viele Unternehmen haben außerdem eine aufgeschobene Auszahlung der kurzfristigen Vergütungsbestandteile eingeführt (beispielsweise durch Bonus-Malus-Systeme). Desweiteren wurde die Möglichkeit genutzt, den Jahresbonus zu reduzieren und im Gegenzug die langfristige aktienbasierte Vergütung oder die fixen Bestandteile zu erhöhen. Gleichzeitig wurden Begrenzungen in der erreichbaren Höhe eingeführt (Caps auf variable Bezüge). Auch innerhalb der langfristigen variablen Vergütung sind Veränderungen zu beobachten. Hier werden Sperrfristen und Bemessungszeiträume sukzessive verlängert.

Vielfach wurden auch bereits bestehende Verträge auf die neuen Systeme umgestellt, obwohl dies rein rechtlich gesehen nicht notwendig gewesen wäre. Insbesondere haben aber auch die Kontrollmöglichkeiten der Aktionäre und der Öffentlichkeit zugenommen. Die Abstimmung auf der Hauptversammlung über das Vergütungssystem des Vorstands ist zwar (noch) nicht verbindlich, aber mittlerweile zur gängigen Praxis geworden. Desweiteren ist die Detailliertheit der Berichterstattung in den meisten Vergütungsberichten als sehr gut zu bewerten. Die gestiegene Transparenz und die eingeführten Neuerungen führen allerdings häufig auch zu einer höheren Komplexität, da teilweise Rückstellungen für eine Mehr-Jahres-Performance nicht mehr länger unter den Bezügen des betreffenden Jahres ausgewiesen werden müssen.

Trotz dieser Maßnahmen erreichen die meisten Unternehmen im DAX-30 bereits im Jahr 2010 wieder das Niveau von 2008 bezüglich der Höhe der Vergütungen oder übertreffen es gar. Das noch höhere Niveau der Bezüge von 2007 wurde allerdings noch nicht erreicht. Die in der Finanzkrise diskutierten politischen Vorschläge zur Einführung absoluter Begrenzungen bei der Vorstandsvergütung (siehe Bankensektor mit der 500.000 € Grenze) spielen keine Rolle mehr. Inwiefern die Koppelung der variablen Vergütungsanteile an längere Bemessungszeiträume tatsächlich zu einer weitsichtigeren und nachhaltigeren Unternehmenspolitik der Managementseite führt, muss in den kommenden Jahren bewertet werden.

Erweiterte Nachhaltigkeitsdiskussionen, die nicht nur den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens betrachten, sondern auch darüber hinausgehende Kriterien berücksichtigen, werden in der Praxis bisher nur zurückhaltend geführt. Die Tendenz,

solche Kriterien mit einzubeziehen, gibt es aber doch in einer Reihe von Unternehmen. Die *Allianz* zieht für die Berechnung des Drei-Jahre-Bonus eine sogenannte Nachhaltigkeitsprüfung hinzu, die die Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit berücksichtigt. *BMW* nennt ökonomische und ökologische „Innovationsleistungen“ (z.B. Reduzierung der CO₂-Emissionen), die Attraktivität als Arbeitgeber und CSR als Kriterien. Die *Deutsche Post* berücksichtigt bei der Berechnung der Jahreserfolgsvergütung auch Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung. Bei der *Deutschen Telekom* wird neben ROCE und EPS gleich gewichtet die Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit berücksichtigt. *RWE* verknüpft die Auszahlung eines Teils der variablen Vergütung mit einem Bonus-Malus-Faktor, der mithilfe eines Corporate Responsibility-Index bestimmt wird. Bei *SAP* ist auch die Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit Bemessungsgrundlage. Erweiterte Kriterien fließen außerdem auch bei Volkswagen über den Mitarbeiterindex mit ein. Dieser wird aus den Indikatoren Beschäftigung und Produktivität sowie der Beteiligungsquote und dem Ergebnis von Mitarbeiterbefragungen („Stimmungsbarometer“) ermittelt. *Lufthansa* plant im Jahr 2011 die Nachhaltigkeitsparameter Umweltschutz sowie Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit mit einzubeziehen.

Dies sind erste Ansätze, die auf ihre Tauglichkeit geprüft werden müssen. Sie zeigen aber, dass in die Diskussion um Kriterien für eine Vorstandsvergütung Bewegung gekommen ist. Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat sind gefordert, diese Diskussion weiter zu führen und eine stärkere Berücksichtigung von sozialen Performancekriterien einzufordern. Zusätzlich muss bei einer Weiterentwicklung der oben genannten Kriterien darauf geachtet werden, dass diese nicht nur optional anwendbar sind. Verbindlichkeit und Transparenz in der Ermittlung und Bewertung müssen grundlegende Voraussetzung für die Einbeziehung von erweiterten Kriterien in der Vorstandsvergütung sein.

6 Literatur

Evers, Heinz: Betriebliche Altersversorgung von Vorständen in DAX-30 Unternehmen – Empirische Erhebung im Juni 2010. Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf, 2010.

Evers, Heinz/Köstler, Roland/Seyboth, Marie/Thannisch, Reinald/Weckes, Marion: Informationen zur Bemessung der Vorstandsvergütungen durch den Aufsichtsrat. Arbeitshilfen für Aufsichtsräte, 4. Auflage 2010, H. 14, Düsseldorf, 2010.

Kiefner, Alexander: Das „Say on Pay“ nach dem VorstAG – doch kein zahnloser Papiertiger? Erste praktische Erfahrungen mit dem neuen HV-Votum zum Vergütungssystem. White & Case, 2010: <http://www.whitecase.com> [Zugriff am 08.06.2011].

Prinz, Enrico/Schwalbach, Joachim: Zum Stand der Managervergütung in Deutschland und Europa: Ein aktuelles Porträt, Berlin, 2011.

Schwalbach, Joachim: Vergütungsstudie 2011, Vorstandsvergütung – Pay-for-Performance und Fair Pay DAX-30-Unternehmen 1987-2010. Berlin, 2011: <http://www2.wiwi.hu-berlin.de> [Zugriff am 08.06.2011].

Seyboth, Marie/Thannisch, Reinald: Empfehlungen für eine angemessene Vorstandsvergütung, In: Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.): Angemessene Vorstandsvergütung. Information zur Bemessung der Vorstandsvergütungen durch den Aufsichtsrat. Arbeitshilfen für Aufsichtsräte 14, Düsseldorf, 2010.

Spindler, Gerald/Oetker, Hartmut: Gutachten zu aktuellen Rechtsfragen der Vorstands-/Geschäftsführervergütung, Reihe: Arbeitspapier, Unternehmensmitbestimmung und Unternehmenssteuerung, Nr. 216. Düsseldorf, 2010.

Towers, Watson: Aktualisiert: DAX-Vorstandsbezüge wieder auf Vorkrisenniveau. Vergütung langfristiger und nachhaltiger ausgerichtet. Frankfurt a.M., 2011: <http://www.towerswatson.com> [Zugriff am 15.06.2011].

7 Anhang: Übersicht Vorstandsvergütung in den DAX-30 Unternehmen

Adidas

Wichtigste Punkte im Überblick

- Es gibt eine kurzfristige und eine langfristige Komponente innerhalb der variablen Vergütung. Die langfristige Komponente ist über einen Drei-Jahres-Zeitraum bemessen.
 - Eine Vergütung mit Aktien gibt es nicht.
 - Die variablen Bestandteile sind in ihrer Höhe begrenzt (Cap).
 - Ca. 35 % fixe und 65 % variable Vergütungsbestandteile (bei 100 % Zielerreichung). Die tatsächlichen Anteile im Jahr 2010 betragen 27 % fixe und 73 % variable Vergütungsbestandteile.
-

Allgemeine Angaben

Name des Unternehmens:	adidas AG
Umsatz:	11,9 Mrd. Euro
Beschäftigte:	42.541
Branche:	Textilien
Größe des Vorstands:	4 Mitglieder (31.12.2010)

Zusammensetzung der Vergütung

Bestandteile:

Die leistungsbezogene Vergütung des Vorstands enthält fixe und variable Bestandteile.

- Fixum: Die erfolgsunabhängige Vergütungskomponente (Fixum) besteht aus einem in zwölf monatlichen Raten ausgezahlten Jahresfestgehalt.
- Ferner werden Nebenleistungen gewährt, wie die Privatnutzung des Dienstwagens, die Übernahme von Versicherungsprämien und, in Ausnahmefällen, ein Steuerausgleich aufgrund unterschiedlicher Besteuerungsregeln in Deutschland und den USA.
- Erfolgsbezogene Vergütungskomponente (variable Komponente): Die erfolgsbezogene Vergütungskomponente wird in Form eines variablen Performance-Bonus gewährt. Der Performance-Bonus vergütet im Einklang mit der kurzfristigen Unternehmensentwicklung die Leistungen des Vorstands für das abgelaufene Geschäftsjahr. Er wird vom Aufsichtsrat in einem zweistufigen Verfahren festgesetzt: Zu Beginn des Geschäftsjahres 2010 hat der Aufsichtsrat als Performance-Kriterien sowohl die unternehmensbezogenen Kriterien (die Steigerung des Gewinns vor Steuern und der Einzelhandelsmarge) als auch die individuelle Leistung des Vorstandsmitglieds festgelegt und eindeutige Ziele definiert. Die Zielerreichung der unternehmensbezogenen Kriterien kann mit max. 150 % bewertet werden. Nach Ablauf des Geschäftsjahres legt der Aufsichtsrat für jedes Vorstandsmitglied den konkreten Bonusbetrag in Abhängigkeit des jeweiligen Zielerreichungsgrads fest.

- Vergütungskomponente mit langfristiger Anreizwirkung (variable Komponente): Die Vorstandsmitglieder beziehen eine Vergütung aus dem Long-Term-Incentive Plan 2009/2011 (LTIP 2009/2011). Auszahlungen hängen von der Erfüllung der folgenden, im LTIP 2009/2011 exakt definierten und unterschiedlich gewichteten Performance-Kriterien ab: Steigerung des Konzerngewinns, Reduzierung der Nettoverschuldung (bereinigt um nichtoperative Effekte), Umsatzwachstum der Marken Reebok, Rockport und Reebok-CCMHockey sowie absolute und relative Entwicklung des Aktienkurses, jeweils bemessen über den Drei-Jahres-Zeitraum 2009 bis 2011. Für die Berechnung des nach Ablauf des Drei-Jahres-Zeitraums zu zahlenden LTIP-Bonus werden die Zielerreichungsgrade der Performance-Kriterien akkumuliert und mit dem individuellen Zielbetrag multipliziert. Die Auszahlung aus dem LTIP 2009/2011, die auf maximal 150 % des individuellen Zielbetrags begrenzt ist (Cap), erfolgt nach Feststellung des Jahresabschlusses zum 31. Dezember 2011. Sollte der Zielerreichungsgrad für den Drei-Jahres-Zeitraum unter dem Schwellenwert von 50 % liegen, so steht dem Mitglied des Vorstands kein LTIP-Bonus zu.
- Es gibt kein Aktienoptionsprogramm. Eine Einführung ist nicht geplant.
- Pensionszusagen: Die Höhe der Altersrente bestimmt sich nach einem prozentualen Anteil der rentenfähigen Bezüge, die derzeit dem Jahresfestgehalt entsprechen. Ausgehend von einem Grundbetrag in Höhe von 10 % der rentenfähigen Bezüge steigt der Pensionsanspruch um 2 % für jedes volle Jahr der Bestellung als Vorstand der adidas AG und kann sich auf maximal 40 % der rentenfähigen Bezüge belaufen.

Anreizsystem:

Es gibt eine kurzfristige und eine langfristige Komponente innerhalb der variablen Vergütung. Die langfristige Komponente ist über einen Drei-Jahres-Zeitraum bemessen.

Anteile fixe/variable Vergütung:

Ca. 35 % fixe und 65 % variable Vergütungsbestandteile (bei 100 % Zielerreichung). Die tatsächlichen Anteile im Jahr 2010 betragen 27 % fixe und 73 % variable Vergütungsbestandteile.

Leistungen für den vorzeitigen Fall der Beendigung der Tätigkeit/ Change of control/D & O:

In den Dienstverträgen von drei Vorstandsmitgliedern ist für den Fall der vorzeitigen Beendigung des Dienstverhältnisses, ohne dass ein zur Kündigung berechtigender wichtiger Grund vorliegt, angesichts der relativ kurzen Vertragsdauer von bis zu drei Jahren kein Abfindungscap vorgesehen. Der Dienstvertrag eines anderen Vorstandsmitglieds hingegen, der eine Laufzeit von mehr als drei Jahren aufweist, sieht eine Abfindung in Höhe der Zahlungsansprüche für die Restlaufzeit des Dienstvertrags vor. Diese ist jedoch auf höchstens zwei Gesamtjahresvergütungen begrenzt (Abfindungs-

cap). Erfolgt die Beendigung dieses Dienstvertrags anlässlich eines Kontrollwechsels, so ist eine etwaige Abfindung auf 150 % des Abfindungscaps begrenzt.

Das Unternehmen unterhält eine Vermögensschadenhaftpflichtversicherung für Organmitglieder des adidas Konzerns (D & O-Versicherung). Für Schadensfälle, die ab dem 1. Juli 2010 eintreten, besteht entsprechend den gesetzlichen Bestimmungen und den Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex ein Selbstbehalt (10 % des Schadens bis zum Eineinhalbfachen des Jahresfestgehalts).

Zuständigkeit des Aufsichtsrats/Abstimmung der Hauptversammlung:

Die Struktur des Vergütungssystems des Vorstands sowie die Höhe der jeweiligen Vorstandsvergütung werden vom paritätisch besetzten Präsidialausschuss des Aufsichtsrats beraten und festgelegt. Seit November 2008 liegt jedoch die Zuständigkeit, das vom Präsidialausschuss vorgeschlagene Vergütungssystem für den Vorstand einschließlich der wesentlichen Vertragselemente zu beschließen und regelmäßig zu überprüfen, beim Aufsichtsratsplenum.

Erwähnung des VorstAG:

Es gibt im Vergütungsbericht 2010 keinen Hinweis auf Neuregelungen in Folge einer Umsetzung des VorstAGs. Im Jahr 2009 gibt es lediglich den Hinweis bezüglich des Aufsichtsratsplenums.

Kriterien

Allgemeine Vergütungskriterien:

Kriterien für die Angemessenheit der Vergütung bilden die Aufgaben und der Beitrag des jeweiligen Vorstandsmitglieds zum Unternehmenserfolg, seine individuelle Leistung und die Leistung des gesamten Vorstands. Ferner werden die Größe und globale Ausrichtung des Konzerns, seine wirtschaftliche Lage sowie die Zukunftsaussichten berücksichtigt. Die variablen Vergütungskomponenten sind so ausgestaltet, dass die Erreichung der mit dem LTIP2009/2011 gesetzten nachhaltigen Ziele für die Vorstandsmitglieder einen deutlich höheren Anreiz darstellt als die Erreichung der für die Gewährung des Performance Bonus zu erfüllenden Ziele.

Kriterien für fixe Vergütung:

Werden im Vergütungsbericht nicht genannt.

Kriterien für variable Vergütung:

Performance-Bonus:

- Performance-Kriterien, unternehmensbezogene Kriterien (die Steigerung des Gewinns vor Steuern und der Einzelhandelsmarge), individuelle Leistung des Vorstandsmitglieds
- Die Zielerreichung der unternehmensbezogenen Kriterien kann mit max. 150 % bewertet werden.

Long-Term-Incentive Plan:

- Steigerung des Konzerngewinns, Reduzierung der Nettoverschuldung (bereinigt um nicht operative Effekte), Umsatzwachstum der Marken Reebok, Rockport und Reebok-CCMHockey sowie absolute und relative Entwicklung des Aktienkurses, jeweils bemessen über den Drei-Jahres-Zeitraum 2009 bis 2011.
- Die Auszahlung aus dem LTIP 2009/2011 ist auf maximal 150 % des individuellen Zielbetrags begrenzt (bei unter 50 % Zielerreichung entfällt die Zahlung).

Erweiterte Kriterien – Soziale Aspekte, Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit, ökologische Ziele:

Werden im Vergütungsbericht nicht genannt.

Beschlüsse und Verfahren für Neuregelung (2008-2011):

Im Geschäftsjahr 2009 hat der Aufsichtsrat das Vergütungssystem in seinen Einzelheiten von einem externen Vergütungsexperten überprüfen lassen.

Abbildung 1: Gesamtvergütung im Überblick

Adidas	2008										2009										2010									
	Vergütungshöhe in Tsd. €	Fix	Variabel		Anteile fix/variabel %	Nebenleistungen	Σ	Fix	Variabel		Anteile fix/variabel %	Nebenleistungen	Σ	Fix	Variabel		Anteile fix/variabel %	Nebenleistungen	Σ											
			Performance Bonus	LTP-Bonus					Performance Bonus	LTP-Bonus					Performance Bonus	LTP-Bonus														
Vorstands-Vorsitzender	1.250,0	1.250,0	1.680,0	480,0	37/63	26	3.436,0	1.250,0	1.512,0	1.400,0	30/70	27	4.189,0	1.373,0	1.752,0	1.680,0	29/71	28,0	4.833,0											
Vorstands-Mitglied 1	408,0	408,0	612,0	240,0	32/68	13	1.273,0	431,0	581,0	700,0	25/75	25	1.737,0	497,0	510,0	840,0	27/73	14,0	1.861,0											
Vorstands-Mitglied 2	500,0	500,0	680,0	240,0	35/65	11	1.431,0	500,0	612,0	700,0	28/72	13	1.825,0	550,0	555,0	840,0	28/72	16,0	1.961,0											
Vorstands-Mitglied 3	700,0	700,0	1.230,0	240,0	32/68	106	2.276,0	700,0	1.107,0	900,0	26/74	36	2.743,0	700,0	1.022,0	1.080,0	25/75	37,0	2.839,0											
Gesamt	2.858,0	2.858,0	4.202,0	1.200,0	34/66	156	8.416,0	2.881,0	3.812,0	3.700,0	27/73	101	10.494,0	3.120,0	3.839,0	4.440,0	27/73	95,0	11.494,0											

Bei Anteile fix/variabel wurden nur die Mitglieder berücksichtigt, die im betroffenen Jahr ununterbrochen im Vorstand waren.

Quelle: Eigene Darstellung und Berechnungen; Datenbasis Adidas

Allianz

Wichtigste Punkte im Überblick:

- Vergütungselement mit mehrjähriger Bemessungsgrundlage (Drei-Jahre-Bonus) wurde zu Lasten des Jahresbonus verstärkt.
 - Kriterien für die Jahresziele haben sich geändert.
 - Im Jahr 2010 gibt es keine virtuellen Aktienoptionen mehr.
 - Bei der Berechnung des Drei-Jahre-Bonus gibt es eine Nachhaltigkeitsprüfung anhand qualitativer Kriterien (z.B. Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit).
 - Alle variablen Vergütungsbestandteile haben Caps.
-

Allgemeine Angaben

Name des Unternehmens:	Allianz SE
Umsatz:	106,4 Mrd. Euro
Beschäftigte:	151.338
Branche: Versicherungen,	Finanzdienstleistungen
Größe des Vorstands:	10 Mitglieder (31.12.2010)

Zusammensetzung der Vergütung

Bestandteile:

Die Vorstandsvergütung besteht im Wesentlichen aus vier Hauptelementen, die bei der jährlichen Zielvergütung etwa gleich gewichtet sind: Grundvergütung, jährlicher Bonus, Drei-Jahre-Bonus und aktienbezogene Vergütung.

Grundvergütung: Die Grundvergütung ist ein fixer Vergütungsbestandteil. Die Grundvergütung wird als jährlicher Barbetrag ausgewiesen und in zwölf monatlichen Raten gezahlt.

Variable Vergütung:

- Jährlicher Bonus (kurzfristig): eine leistungsbezogene Barzahlung, die von der Zielerreichung im jeweiligen Geschäftsjahr abhängt.
- Drei-Jahre-Bonus (mittelfristig): eine leistungsbezogene Barzahlung, welche die Zielerreichung über einen Zeitraum von drei Jahren abbildet.
- Aktienbezogene Vergütung (langfristig): besteht aus virtuellen Aktien, sogenannten „Restricted Stock Units“ (RSU). Die Erreichung jährlicher Ziele bildet die Basis für den Zuteilungswert. Die langfristige Performance der Gruppe spiegelt sich in der Börsenkursentwicklung der Allianz SE Aktie in dem Vier-Jahres-Zeitraum zwischen Zuteilung der RSU und dem Ablauf der Sperrfrist wider. Die Auszahlung erfolgt nach fünf Jahren.

Altersvorsorge: Beitragsorientiertes Altersvorsorgesystem (seit 2005).

Nebenleistungen: Diese umfassen Beiträge für Unfall- und Haftpflichtversicherungen, die Bereitstellung eines Dienstwagens, in begründeten Fällen Sicherheitsmaßnahmen und Reisespesen für nicht ortsansässige Vorstandsmitglieder.

Anreizsystem variabler Teil:

Das Anreizsystem der variablen Vergütung umfasst kurzfristige, mittelfristige und langfristige Vergütungselemente. Insbesondere wurde die mittelfristige Vergütung im Vergleich zu vorherigen Jahren zu Lasten des Jahresbonus erhöht. Es gibt eine mehrjährige Bemessungsgrundlage bei den variablen Vergütungsbestandteilen (dreijährige Bemessungsgrundlage beim Drei-Jahre-Bonus und vierjährige Sperrfrist sowie Auszahlung nach fünf Jahren bei der aktienbezogenen Vergütung).

Anteile fixe/variable Vergütung:

Ca. 25 % fix, 75 % variabel (dieses Verhältnis ergibt sich bei 100 % Zielerreichung der variablen Vergütung; tatsächliche Anteile im Jahr 2010: ca. 21 % fix und 79 % variabel)

**Leistungen für den vorzeitigen Fall der Beendigung der Tätigkeit/
Change of control/D & O:**

Abfindungszahlungen im Falle vorzeitiger Beendigung der Vorstandstätigkeit entsprechen dem Deutschen Corporate Governance Kodex. Zahlungen aufgrund vorzeitiger Beendigung dürfen weder mehr als die Restlaufzeit des Dienstvertrags vergüten noch das Zweifache einer Jahresvergütung überschreiten. Die Jahresvergütung ermittelt sich hierbei aus der im letzten Geschäftsjahr gewährten Grundvergütung plus 50 % der variablen Zielvergütung und ist in keinem Fall höher als die für das letzte Geschäftsjahr gewährte Gesamtvergütung (Abfindungsbegrenzung). Im Falle einer vorzeitigen Dienstbeendigung wegen Kontrollwechsels dürfen die Zahlungen nicht höher sein als 150 % des Höchstbetrages bei Abfindungszahlungen.

Die Mitglieder der Geschäftsleitungen und der Aufsichtsgremien der Allianz Gruppe verfügen über eine so genannte Directors & Officers-Liability-Versicherung, die Schadenersatzansprüche aus der Organtätigkeit abdeckt. Die Mitglieder des Vorstands der Allianz SE haben im Rahmen dieser D & O-Versicherung im Schadenfall einen Selbstbehalt in Höhe von 25 % ihrer Jahresfestbezüge zu tragen.

Zuständigkeit des Aufsichtsrats/Abstimmung der Hauptversammlung:

Die Vorstandsvergütung wird vom gesamten Aufsichtsrat festgelegt. Sitzungen werden vom Personalausschuss vorbereitet. Wenn erforderlich, werden auch externe Berater hinzugezogen. Der Personalausschuss und der Aufsichtsrat beraten sich im angemessenen Maße mit dem Vorstandsvorsitzenden, um Leistung und Vergütung aller Vorstands-

mitglieder zu beurteilen. Der Vorstandsvorsitzende ist nicht anwesend, wenn die eigene Vergütung besprochen wird. Das Vergütungssystem wurde in der Hauptversammlung 2010 erläutert und zur Abstimmung gebracht.

Erwähnung des VorstAG:

Wird im Bericht von 2009 erwähnt (Sperrfrist für Aktienoptionen wurde deshalb verlängert).

Kriterien

Allgemeine Vergütungskriterien:

Die Vergütung soll im Vergleich zum Wettbewerbsumfeld angemessen sein. Die Vergleichsgruppe besteht in erster Linie aus DAX-30 Unternehmen. Weitere maßgebliche diversifizierte Versicherungs- und Finanzdienstleistungsinstitute in Europa werden ebenfalls zum Vergleich herangezogen. Die Vergütungsstruktur und Nebenleistungen werden regelmäßig mit den besten Praktiken im europäischen Finanzdienstleistungssektor und denen anderer relevanter Großkonzerne verglichen. Pensionsregelungen werden periodisch überprüft, um Veränderungen in den Marktgegebenheiten sowie andere Entwicklungen zu berücksichtigen. Über die Notwendigkeit von Anpassungen befindet der Aufsichtsrat. Dabei werden relevante Marktdaten, die Wettbewerbsfähigkeit der Gesamtvergütung, die Unternehmensergebnisse, allgemeine wirtschaftliche Bedingungen und die Entwicklung der Vorstandsvergütung in Relation zu den Vergütungshöhen innerhalb der Gruppe berücksichtigt.

Kriterien für fixe Vergütung:

Die Grundvergütung richtet sich nach den Aufgaben und Verantwortungsbereichen und reflektiert nachhaltige Leistung in Ausübung der Rolle.

Kriterien für variable Vergütung:

Jährlicher Bonus

- Die Auszahlungshöhe beim jährlichen Bonus hängt von der quantitativen (75 %) und qualitativen (25 %) Zielerreichung innerhalb des jeweiligen Geschäftsjahres ab. Der Aufsichtsrat legt hierfür angemessene Kapitalrenditeziele fest.
- Zu den quantitativen Zielen zählen die Gruppenziele (jährlicher operativer Gewinn, Jahresüberschuss auf Anteilseigner entfallend) und die Ziele des Geschäftsbereichs/Funktionen (operativer Gewinn des entsprechenden Geschäftsbereichs). Bezüglich den qualitativen Zielen gibt es fünf Kategorien: Bevorzugter Partner für alle Interessengruppen (Mitarbeiter, Kunden etc.), profitables Wachstum, Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit, Entwicklung des Marktmanagements, Schutz des Eigenkapitals.

- Die maximale Zielerreichung für die variablen Vergütungsbestandteile ist einheitlich auf 165 % begrenzt.

Drei-Jahre-Bonus

- Der Drei-Jahre-Bonus berücksichtigt die nachhaltige Zielerreichung über den dreijährigen Leistungszeitraum sowie das Ergebnis einer qualitativen Nachhaltigkeitsprüfung. Die quantitativen Drei-Jahres-Ziele stellen ab auf die Portfolioentwicklung, gemessen am Wachstum und am Ergebnis, und setzen letztlich eine angemessene Kapitalrendite und eine entsprechende Performance im Vergleich zu Wettbewerbern voraus. Der Aufsichtsrat bezieht zusätzlich qualitative Nachhaltigkeitskriterien in die Leistungsbeurteilung ein, sodass die Auszahlungshöhe nach Ermessen angepasst werden kann. Sollte die Zielerreichung im Vergleich zu Wettbewerbern im Markt signifikant schlechter ausfallen oder als nicht nachhaltig beurteilt werden, kann die Bewertung merklich verringert und im Extremfall auf null reduziert werden.
- Die maximale Zielerreichung für die variablen Vergütungsbestandteile ist einheitlich auf 165 % begrenzt.

Aktienbezogene Vergütung

- Die aktienbezogene Vergütung wird nach Ablauf des Geschäftsjahres im Zusammenhang mit der Festlegung des jährlichen Bonus zugeteilt. Die Anzahl der Restricted Stock Units (RSU) ergibt sich dabei aus der Höhe des jährlichen Bonus für das abgelaufene Geschäftsjahr, geteilt durch den berechneten Wert einer RSU zum Zeitpunkt der Zuteilung. Nach Ablauf der vierjährigen Sperrfrist erfolgt die Auszahlung in bar, basierend auf dem dann aktuellen Börsenkurs der Allianz SE Aktie.
- Um extreme Auszahlungen zu verhindern, ist der Wertzuwachs der RSU auf 200 % des Zuteilungswertes beschränkt.

Erweiterte Kriterien – Soziale Aspekte, Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit, ökologische Ziele:

Bei der Berechnung des Drei-Jahre-Bonus gibt es eine Nachhaltigkeitsprüfung anhand qualitativer Kriterien. Genannt werden: Vergleich von tatsächlichem und erwartetem Wachstum, Entwicklung der Profitabilität, Vergleich mit den wesentlichen Wettbewerbern, Eintritt außergewöhnlicher Ereignisse, Eigenkapital gemessen am internen Risikokapitalmodell, zusätzliche Nachhaltigkeitskriterien (z.B. Kunden-/Mitarbeiterzufriedenheit). Anhand dieser Kriterien kann die Auszahlungshöhe des Bonus dann angepasst oder ganz gestrichen werden.

Beschlüsse und Verfahren für Neuregelung (2008-2011):

Das beschriebene Vorstandsvergütungssystem gilt seit dem 01.01.2010. Alle Vorstandsverträge wurden auf das neue System umgestellt. Gegenüber 2008 und 2009 haben sich

einige Änderungen ergeben. Im Folgenden soll deshalb kurz auf die wichtigsten Unterschiede eingegangen werden.

- Das Vergütungselement mit mehrjähriger Bemessungsgrundlage (Drei-Jahre-Bonus) wurde zu Lasten des Jahresbonus gestärkt. Im alten System betrug die fixe Vergütung auch 25 %, aber der kurzfristige Bonus 37 %, der mittelfristige Bonus 11 % und die aktienbezogene Vergütung 27 %. Insgesamt erhöhen sich die fixen Bezüge eines Mitglieds von 700.000 € auf 1.200.000 € und die variablen Komponenten von jeweils 700.000 € auf 1.180.000 €.
- Bezüglich der aktienbezogenen Vergütung gab es in den vorherigen Jahren noch virtuelle Aktienoptionen (SAR).
- Die Ziele der variablen Vergütung wurden umgestellt. Die Jahresziele für die Gruppe stellen nicht mehr auf den Economic Value Added (EVA) ab, sondern auf den operativen Konzerngewinn und den Konzernjahresüberschuss.
- Der Drei-Jahre-Bonus hat in der Vergangenheit nur quantitative Grundlagen gehabt. Er hing davon ab, ob die gesetzten Finanz- und strategischen Ziele innerhalb der Drei-Jahres-Periode erreicht wurden.

Für 2011 plant die Allianz außerdem eine Gehaltsanpassung von 50.000 € (Erhöhung auf 750.000 €) für die Verträge vorzunehmen, die seit 2006 nicht verändert wurden. Desweiteren wird in Übereinstimmung mit den gesetzlichen Bestimmungen eine Klausel aufgenommen, die besagt, dass die Zahlung von variablen Bestandteilen eingeschränkt werden oder ausbleiben kann, wenn die staatliche Aufsichtsbehörde die Auszahlung per Gesetz untersagt oder beschränkt.

Abbildung 2: Gesamtvergütung im Überblick

Vergütungshöhe in Tsd. €	2008										2009										2010									
	Fix	Variabel			Anteile fix/variabel	Sontiges	Σ	Fix	Variabel			Anteile fix/variabel	Sontiges	Σ	Fix	Variabel			Anteile fix/variabel	Sontiges	Σ									
		Jährlicher Bonus	Dreijährlicher Bonus	Wert SAR					Wert RSU	%	Jährlicher Bonus					Dreijährlicher Bonus	Wert SAR	Wert RSU				%	Jährlicher Bonus	Dreijährlicher Bonus	Wert RSU	Wert RSU	%			
Vorstands-Vorstandsvorsitzender	1.200,0	1.112,0	311,0	430,0	720,0	32/68	26,0	3.799,0	1.200,0	2.081,0	257,0	505,0	750,0	25/75	28,0	4.821,0	1.200,0	1.544,0	1.544,0	1.544,0	21/79	24,0	5.856,0							
Vorstands-Mitglied 1	800,0	704,0	205,0	287,0	480,0	32/68	44,0	2.520,0	800,0	1.387,0	165,0	335,0	498,0	25/75	49,0	3.234,0	800,0	1.075,0	1.075,0	1.075,0	20/80	61,0	4.086,0							
Vorstands-Mitglied 2	700,0	701,0	209,0	251,0	420,0	31/69	48,0	2.329,0	700,0	1.175,0	241,0	297,0	440,0	25/75	56,0	2.909,0	700,0	948,0	948,0	948,0	20/80	47,0	3.591,0							
Vorstands-Mitglied 3	700,0	624,0	205,0	251,0	420,0	32/68	93,0	2.293,0	700,0	1.148,0	264,0	386,0	567,0	23/77	110,0	3.175,0	700,0	992,0	992,0	992,0	19/81	125,0	3.801,0							
Vorstands-Mitglied 4	460,0	587,0	263,0	260,0	435,0	23/77	85,0	2.090,0	700,0	1.090,0	105,0	361,0	457,0	26/74	99,0	2.812,0	700,0	925,0	925,0	925,0	20/80	46,0	3.521,0							
Vorstands-Mitglied 5	700,0	526,0	211,0	261,0	437,0	33/67	19,0	2.154,0	700,0	1.244,0	215,0	434,0	612,0	22/78	23,0	3.228,0	700,0	1.029,0	1.029,0	1.029,0	18/22	20,0	3.807,0							
Vorstands-Mitglied 6*	700,0	653,0	214,0	251,0	420,0	31/69	206,0	2.444,0	467,0	786,0	104,0	74,0	63,0		40,0	1.534,0														
Vorstands-Mitglied 8	350,0	357,0	123,0	119,0	199,0	30/70	12,0	1.160,0	700,0	1.021,0	107,0	383,0	481,0	26/74	78,0	2.770,0	700,0	845,0	845,0	845,0	22/78	31,0	3.266,0							
Vorstands-Mitglied 9	175,0	155,0	52,0	237,0	397,0	17/83	57,0	1.073,0	700,0	987,0	58,0	99,0	84,0	36/64	58,0	1.986,0														
Vorstands-Mitglied 10**	175,0	0,0	0,0	29,0	49,0		0,0	253,0	37,0	0,0	0,0	0,0	0,0		1,0	38,0														
Vorstands-Mitglied 11	700,0	825,0	300,0	314,0	525,0	26/74	9,0	2.673,0	700,0	1.115,0	75,0	647,0	801,0	21/79	16,0	3.354,0	700,0	837,0	837,0	837,0	22/78	16,0	3.227,0							
Vorstands-Mitglied 12***									216,0	324,0	62,0	145,0	245,0		12,0	1.004,0	700,0	881,0	881,0	881,0	21/79	22,0	3.365,0							
Vorstands-Mitglied 13****																	700,0	845,0	845,0	845,0	22/78	81,0	3.316,0							
Gesamt	6.660,0	6.244,0	2.093,0	2.690,0	4.502,0	29/71	599,0	22.788,0	7.620,0	12.358,0	1.653,0	3.666,0	4.998,0	25/75	570,0	30.865,0	7.600,0	9.921,0	9.921,0	9.921,0	21/79	473,0	37.836,0							

* Ausgeschieden am 31. August 2009
 ** Ausgeschieden am 12. Januar 2009
 *** Engetreten am 10. September 2009
 **** Mitglied seit 2010
 Bei Anteile fix/variabel wurden nur die Mitglieder berücksichtigt, die im betroffenen Jahr ununterbrochen im Vorstand waren.

Quelle: Eigene Darstellung und Berechnungen; Datenbasis Allianz

BASF

Wichtigste Punkte im Überblick

- Die variable Vergütungskomponente gliedert sich in zwei Bestandteile, die Jahrestantieme und der LTI. Das verpflichtende Eigeninvestment unterliegt einer Haltefrist von vier Jahren. Eine Ausübung der Optionsrechte ist im Rahmen des LTI-Programms ebenfalls erst nach vier Jahren möglich.
 - Die Jahrestantieme hat eine mehrjährige Berechnungsgrundlage.
 - Ca. 23 % fixe und 77 % variable Vergütungsbestandteile im Jahr 2010.
 - Vorstandsverträge wurden an das neue System angepasst.
-

Allgemeine Angaben

Name des Unternehmens:	BASF SE
Umsatz:	63,9 Mrd. Euro
Beschäftigte:	109.000
Branche:	Chemie
Größe des Vorstands:	8 Mitglieder (31.10.2010)

Zusammensetzung der Vergütung

Bestandteile:

Die Bezüge des Vorstands setzen sich zusammen aus:

- Festes Jahresgehalt (die jährliche feste Vergütung wird in gleichen monatlichen Raten ausgezahlt).
- Jährliche variable Vergütung: Die jährliche variable Vergütung (Jahrestantieme) des Vorstands basiert auf der Leistung des Gesamtvorstands und der Höhe der Gesamtkapitalrendite.
- Aktienkursbasiertes Langfristelement: Für die Mitglieder des Vorstands besteht ein aktienkursbasiertes Vergütungsprogramm (sogenanntes Long-Term-Incentive- oder LTI-Programm), das auch allen übrigen Oberen Führungskräften der BASF-Gruppe angeboten wird. Gegenüber den allgemeinen Programmbedingungen bestehen für die Mitglieder des Vorstands engere Regelungen: Sie sind verpflichtet, mit mindestens 10 % der Bruttotantieme an dem LTI-Programm teilzunehmen. Dies unterliegt einer Haltefrist von vier Jahren. Für ein freiwilliges Eigeninvestment von zusätzlich bis zu 20 % der Brutto Tantieme gilt die allgemeine Haltefrist von zwei Jahren. Eine Ausübung der Optionsrechte ist im Rahmen des LTI-Programms für die Mitglieder des Vorstands frühestens vier Jahre nach Gewährung (Wartefrist) möglich.
- Zu den Sachbezügen und sonstigen Zusatzvergütungen zählen Delegationszulagen, Prämien für Unfallversicherung und Ähnliches sowie geldwerte Vorteile durch die

Zurverfügungstellung von Kommunikationsmitteln, Verkehrsmitteln und Sicherheitsmaßnahmen.

- Pensionszusagen: Im Rahmen der den Mitgliedern des Vorstands erteilten Versorgungszusagen werden jährliche Rentenbausteine angesammelt. Dabei entspricht die Systematik zur Bestimmung der Höhe der Versorgungsleistungen grundsätzlich derjenigen, die auch den Versorgungszusagen für andere Mitarbeitergruppen zu Grunde liegt. Ziel dieser Systematik ist es, sowohl dem Unternehmenserfolg als auch dem Karriereverlauf des jeweiligen Vorstandsmitglieds einen maßgeblichen Einfluss auf die Höhe der erreichbaren Versorgungsleistung einzuräumen.

Anreizsystem variabler Teil:

Die variable Vergütungskomponente gliedert sich in zwei Bestandteile, die Jahrestantieme und der LTI. Das Eigeninvestment unterliegt einer Haltefrist von vier Jahren. Eine Ausübung der Optionsrechte ist im Rahmen des LTI-Programms erst nach vier Jahren möglich.

Anteile fixe/variable Vergütung:

Ca. 23 % fixe und 77 % variable Vergütungsbestandteile im Jahr 2010 (eigene Berechnung)

Leistungen für den vorzeitigen Fall der Beendigung der Tätigkeit/ Change of control/D & O:

Bei Beendigung des Vorstandsmandats nach Eintritt eines Kontrollwechsels gilt Folgendes: Bei Widerruf der Vorstandsbestellung innerhalb eines Jahres nach Eintritt eines Change of Control erhält das Vorstandsmitglied die bis zum regulären Mandatsablauf ausstehende Vergütung (feste Vergütung und Jahrestantieme auf Basis einer Gesamtkapitalrendite von 12 % sowie einer Zielerreichung von 100 %) als Einmalzahlung. Weiterhin kann sich das Vorstandsmitglied innerhalb von drei Monaten seine im Rahmen des LTI-Programms noch vorhandenen Optionen zum beizulegenden Zeitwert abfinden oder aber die bestehenden Rechte programmgemäß fortbestehen lassen.

Bei allen Vorstandsmitgliedern besteht eine generelle Begrenzung einer etwaigen Abfindung (Abfindungs-Cap). Danach dürfen bei vorzeitiger Beendigung der Vorstandstätigkeit ohne wichtigen Grund die Zahlungen an das Vorstandsmitglied einschließlich Nebenleistungen den Wert von zwei Jahresvergütungen nicht überschreiten und nicht mehr als die Restlaufzeit des Anstellungsvertrages vergüten. Bei vorzeitiger Beendigung der Vorstandstätigkeit infolge eines Change of Control dürfen die Leistungen 150 % des Abfindungs-Caps nicht übersteigen.

Die Gesellschaft hat eine Vermögensschaden-Haftpflichtversicherung abgeschlossen, in deren Deckung die Tätigkeit der Mitglieder des Vorstands einbezogen ist (D & O-

Versicherung). Diese Versicherung sieht für den Vorstand den durch § 93 Abs. 2 Satz 3 AktG gesetzlich vorgeschriebenen Selbstbehalt vor.

Zuständigkeit des Aufsichtsrats/Abstimmung der Hauptversammlung:

Die Systematik und die Höhe der Vergütung des Vorstands werden auf Vorschlag des Personalausschusses durch den Aufsichtsrat festgelegt. Diese Festlegung orientiert sich an der Größe und wirtschaftlichen Lage des Unternehmens sowie an der Leistung des Vorstands.

Erwähnung des VorstAG:

Die Darstellung der Vergütung des Vorstands enthält die nach deutschem Handelsrecht, erweitert durch das Vorstandsvergütungs- und Offenlegungsgesetz (VorstOG) sowie durch das Gesetz zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung (VorstAG), erforderlichen Angaben und richtet sich nach den Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex.

Im zweiten Halbjahr 2009 wurde das System der Vorstandsvergütung dem VorstAG angepasst und die Vorstandsverträge wurden einvernehmlich und einheitlich für alle Vorstandsmitglieder mit Wirkung ab dem 1. Januar 2010 auf dieses System umgestellt. Das neue System wurde gemäß § 120 Abs. 4 AktG am 29. April 2010 durch die Hauptversammlung gebilligt.

Kriterien

Allgemeine Vergütungskriterien:

Die Vergütung des Vorstands soll eine nachhaltige Unternehmensentwicklung fördern. Die Festlegung der Vergütung durch den Aufsichtsrat orientiert sich an der Größe und wirtschaftlichen Lage des Unternehmens sowie an der Leistung des Vorstands. Weltweit tätige Unternehmen aus Deutschland und Europa dienen als Referenz. Eine Überprüfung von Systematik und Höhe der Vorstandsvergütung erfolgt in regelmäßigen Abständen.

Kriterien für fixe Vergütung:

Keine weiteren Angaben.

Kriterien für variable Vergütung:

Jahrestantieme

- Abhängig von der Gesamtkapitalrendite. Zur Bewertung der nachhaltigen Leistung des Vorstands trifft der Aufsichtsrat mit dem Gesamtvorstand außerdem jährlich eine Zielvereinbarung, die überwiegend mittel- und langfristige Ziele beinhaltet.
- Der Aufsichtsrat beurteilt die Zielerreichung bezogen auf die vorangegangenen drei Jahre. Auf der Grundlage der vom Aufsichtsrat festgestellten Zielerreichung wird ein Performancefaktor ermittelt, der sich zwischen 0 und 1,5 bewegt.

Long-Term-Incentive

- Maßgeblich für die Bewertung der Optionsrechte sind dabei die Kursentwicklung der BASF-Aktie und ihre Outperformance gegenüber festgelegten Vergleichsindizes.
- Der maximal mögliche Ausübungsgewinn für einen Teilnehmer ist auf das Zehnfache des Eigeninvestments begrenzt.

Erweiterte Kriterien – Soziale Aspekte, Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit, ökologische Ziele:

Werden im Vergütungsbericht nicht genannt.

Beschlüsse und Verfahren für Neuregelung (2008-2011):

Im Geschäftsjahr 2009 hat der Aufsichtsrat das Vergütungssystem in seinen Einzelheiten überprüfen lassen. Im zweiten Halbjahr 2009 wurde das System der Vorstandsvergütung dem VorstAG angepasst. In den Jahren 2008 und 2009 war die Gesamtkapitalrendite noch die einzige Bemessungsgrundlage für die Jahrestantieme.

Abbildung 3: Gesamtvergütung im Überblick

BASF	2008						2009						2010					
	Fix	Variabel	Anteile fix/vari- abel	Neben- leistun- gen	Σ		Fix	Variabel	Anteile fix/vari- abel	Neben- leistun- gen	Σ		Fix	Variabel	Anteile fix/vari- abel	Neben- leistun- gen	Σ	
Vergütungshöhe in Tsd. €		Jahres- tantieme	Optionen (Zeitwert)	%			Jahres- tantieme	Optionen (Zeitwert)	%				Jahres- tantieme	Optionen (Zeitwert)	%			
Vorstands-Vorsitzender	1.100	2.220	967	26/74	112	4.399	1.100	1.525	647	34/66	105	3.377	1.100	3.240	768	22/78	129	5.237
Vorstands-Mitglied 1	555	1.110	483	26/74	855	3.003	705	763	324	39/61	1075	2.867	695	1.620	384	26/74	1174	3.873
Vorstands-Mitglied 2	550	1.110	483	26/74	941	3.084	583	763	324	35/65	982	2.652	578	1.620	384	22/78	753	3.335
Vorstands-Mitglied 3*	457	925	155		325	1.862	550	763	287	34/66	137	1.737	550	1.620	384	22/78	109	2.663
Vorstands-Mitglied 4	550	1.110	483	26/74	71	2.214	550	763	324	34/66	66	1.703	550	1.620	384	22/78	82	2.636
Vorstands-Mitglied 5	550	1.110	483	26/74	98	2.241	550	763	275	35/65	98	1.686	550	1.620	384	22/78	105	2.659
Vorstands-Mitglied 6	550	1.110	483	26/74	83	2.226	550	763	324	34/66	102	1.739	550	1.620	384	22/78	89	2.643
Vorstands-Mitglied 7**	550	1.110	192	30/70	337	2.189	550	763	324	34/66	198	1.835	550	1.620	384	22/78	108	2.662
Vorstands-Mitglied 8***	244	492	0		33	769												
Vorstands-Mitglied 9****	113	231	0		22	366												
Gesamt	5.219	10.528	3.729	27/73	2.877	12.348	5.138	6.866	2.829	35/65	2.763	17.596	5.123	14.580	3.456	23/77	2.549	25.708

* Mitglied des Vorstands seit dem 4. März 2008

** Mitglied des Vorstands seit dem 1. Januar 2008

*** Mitglied des Vorstands bis zum 24. April 2008

**** Mitglied des Vorstands bis zum 14. Januar 2008

Bei Anteile fix/variabel wurden nur die Mitglieder berücksichtigt, die im betroffenen Jahr ununterbrochen im Vorstand waren.

Quelle: Eigene Darstellung und Berechnungen; Datenbasis BASF

Bayer

Wichtigste Punkte im Überblick

- Caps sind vorhanden, allerdings ohne Angabe der Höhe.
 - Zwei langfristige Komponenten der variablen Vergütung.
 - Höhere Sperrfrist für den Aspire-Plan (jetzt vier Jahre).
 - Einführung des virtuellen Aktienprogramms, in welches 50 % des kurzfristigen Bonus einfließt.
 - Änderungen wirken auch für Altverträge (außer für die Mitglieder, die 2010 ausscheiden).
 - Neue Share Ownership Guidelines
 - Ca. 30 % fixe und 70 % (30 % STI und 40 % LTI) variable Vergütungsanteile (bei 100 % Zielerreichung). Die tatsächlichen Anteile im Jahr 2010 betragen 31 % fixe und 69 % variable Anteile.
-

Allgemeine Angaben

Name des Unternehmens:	Bayer AG
Umsatz:	35,1 Mrd. Euro
Beschäftigte:	111.400
Branche:	Chemische und pharmazeutische Industrie
Größe des Vorstands:	4 Mitglieder (Ende 2010)

Zusammensetzung der Vergütung

Bestandteile:

Die Gesamtvergütung setzt sich aus fünf Komponenten zusammen: Dem jährlichen Festeinkommen, einer kurzfristig variablen Vergütung, einer langfristig variablen Vergütung (Zielvergütung auf vier Geschäftsjahre; Vergütungsprogramm Aspire), einer weiteren langfristigen variablen Vergütung (virtuelle Aktien) und einer betrieblichen Altersvorsorge (der jährliche Anspruch beträgt mind. 30 % des letzten Festeinkommens, wobei der Prozentsatz über die Zeit in Abhängigkeit der Dienstjahre steigt). Hinzu kommen Sachbezüge und sonstige Leistungen (z.B. Firmenwagen und Kostenerstattung von Gesundheitsvorsorgeuntersuchungen).

Kurzfristig variable Vergütung (STI):

- Short-Term-Incentive, der sich als Zielvergütung auf ein Geschäftsjahr bezieht
- 50 % werden sofort ausgezahlt, 50 % erhalten die Mitglieder in Form der langfristigen Vergütung (virtuelle Bayer Aktien).

Langfristig variable Vergütung (LTI)

- Virtuelles Aktienprogramm (50 % des STI; dreijährige Sperrfrist)
- Aktienbasiertes Vergütungsprogramm Aspire (Zielvergütung auf vier Jahre)

Der Bayer-Vorstand hat sich außerdem verpflichtet, ab 2010 erweiterte Haltevorschriften für Aktien (Share Ownership Guidelines) zu erfüllen. Diese sehen vor, dass der Vorstandsvorsitzende 150 % (früher 40 %) und die Vorstandsmitglieder 100 % (früher 40 %) ihres jährlichen Festeinkommens in Aktien halten.

Anreizsystem variabler Teil:

Es gibt kurz- und langfristige Komponenten innerhalb der variablen Vergütung. Die langfristige Komponente wurde durch das neue System gestärkt, da nun 50 % des kurzfristigen STIs in das virtuelle Aktienprogramm fließen.

Anteile fixe/variable Vergütung:

Ca. 30 % fixe und 70 % (30 % STI und 40 % LTI) variable Vergütungsanteile (bei 100 % Zielerreichung). Die tatsächlichen Anteile im Jahr 2010 betragen 31 % fixe und 69 % variable Anteile.

Leistungen für den vorzeitigen Fall der Beendigung der Tätigkeit/ Change of control/D & O:

Seit 2008 wird der Empfehlung des DCGK gefolgt, die eine Begrenzung von Abfindungszahlungen vorsieht. Nur noch bei einem bestehenden Vertrag kann die Klausel zum Tragen kommen. Bei den anderen Verträgen wurde festgeschrieben, dass Zahlungsansprüche nur für den Fall einer vorzeitigen Vertragsbeendigung durch die Gesellschaft ohne wichtigen Grund entstehen können und der Höhe nach begrenzt sind (auf zwei Jahresvergütungen).

Für Mitglieder des Vorstands bestehen für den Fall eines Übernahmeangebots für die Bayer AG Vereinbarungen, die mit den Bestimmungen DCGK in Einklang stehen. Danach soll eine Zusage für Leistungen aus Anlass der vorzeitigen Beendigung der Vorstandstätigkeit infolge eines Kontrollwechsels maximal drei Jahresvergütungen betragen und die Vergütung für die Restlaufzeit des Anstellungsvertrags nicht überschreiten.

Bei der am 01. April 2010 erfolgten Verlängerung der D & O-Versicherung für die Mitglieder des Vorstands hat die Gesellschaft einen Selbstbehalt in der gesetzlich vorgeschriebenen Höhe vorgesehen.

Zuständigkeit des Aufsichtsrats/Abstimmung der Hauptversammlung:

Der Aufsichtsrat ist für die Vorstandsvergütung zuständig. Die Hauptversammlung hat das System in einem Konsultativbeschluss gebilligt.

Erwähnung des VorstAG:

Damit Bayer auch in Zukunft bei der Vergütung des Vorstands die Anforderungen des neuen VorstAG und die Empfehlungen des DCGK erfüllt, hat der Aufsichtsrat im Dezember 2009 Anpassungen beschlossen (siehe Beschlüsse und Verfahren für Neuregelungen).

Kriterien

Allgemeine Vergütungskriterien:

Werden im Vergütungsbericht nicht genannt.

Kriterien für fixe Vergütung:

Werden im Vergütungsbericht nicht genannt.

Kriterien für variable Vergütung:

Short-Term-Incentive

- Bemisst sich an der um Sondereinflüsse bereinigten EBITDA-Marge für den Konzern und am gewichteten Durchschnitt der Zielerreichung anderer Teilkonzerne. Die so ermittelte variable Vergütung kann der Aufsichtsrat in Abhängigkeit von der individuellen Leistung anpassen. Die Zielerreichung der Teilkonzerne ist im Wesentlichen gekoppelt an die Planerreichung in Bezug auf das um Sondereinflüsse bereinigte EBITDA. Zudem fließt eine qualitative Bewertung gegenüber Markt und Wettbewerb ein.
- Eine Obergrenze (Cap) ist vorhanden (keine Angaben über die Höhe).

Long-Term-Incentive

- Virtuelles Aktienprogramm: Entwicklung der Bayer-Aktie während der Sperrfrist
- Aspire: Im Rahmen dieses Programms werden Beträge ausgezahlt, sofern die Kursentwicklung der Bayer-Aktie (absolut und relativ zum euro stxx 50 als Vergleichsindex) in einem Zeitraum von drei bzw. – ab der im Jahr 2010 aufgelegten Tranche – vier Jahren definierte Performance-Kriterien erfüllt.
- Obergrenzen (Caps) sind vorhanden (keine Angaben wie hoch).

Erweiterte Kriterien – Soziale Aspekte, Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit, ökologische Ziele:

Werden im Vergütungsbericht nicht genannt.

Beschlüsse und Verfahren für Neuregelung (2008-2011):

Um neuen gesetzlichen Anforderungen zu genügen, wurde das Vorstandsvergütungssystem zum 1. Januar 2010 angepasst. Hierbei ergaben sich einige Änderungen im Vergleich zu den Jahren 2008 und 2009. Die neuen Regelungen gelten für alle Vorstände im Jahr 2010, außer denen, die innerhalb des Jahres 2010 ausgeschieden sind.

- Bis 2009 wurde die kurzfristige variable Vergütung direkt ausbezahlt. Ab 2010 besteht die oben beschriebene 50/50 Regelung.
- Zuvor war die Performance-Periode bzw. Sperrfrist des Aspire-Plans drei Jahre. Diese wurde auf vier heraufgesetzt. Gleichzeitig wurden die Performance-Hürden nach oben angepasst.
- Neue Haltevorschriften für Aktien (Share Ownership Guidelines): Vorstandsvorsitzender muss 150 % (vorher 40 %) und Vorstandsmitglieder 100 % (vorher 40 %) des jährlichen Festeinkommens in Aktien halten.

Abbildung 4: Gesamtvergütung im Überblick

Bayer	2008										2009										2010									
	Vergütungshöhe in Tsd. €	Fix	Variabel		Anteile fix/variabel %	Nebenleistungen	Σ	Fix	Variabel		Anteile fix/variabel %	Nebenleistungen	Σ	Fix	Variabel		Anteile fix/variabel %	Nebenleistungen	Σ											
			kurzfr. var. Vergütung	aktienbasierte Vergütung					kurzfr. var. Vergütung	aktienbasierte Vergütung					kurzfr. var. Vergütung	aktienbasierte Vergütung														
Vorstands-Vorsitzender 1*	1.138	2.105	352	32/68	61	3.656	1.165	2.158	208	33/67	36	3.567	873	1.863	0	184	27	2.947												
Vorstands-Mitglied 1**	773	1.305	240	33/67	36	2.354	792	1.264	84	37/63	41	2.181	264	500	0	33	11	808												
Vorstands-Mitglied 2	618	1.044	191	33/67	38	1.891	633	1.010	151	35/65	49	1.843	633	554	582	291	35	2.095												
Vorstands-Mitglied 3	618	1.044	191	33/67	33	1.886	633	1.010	151	35/65	39	1.833	633	554	582	291	30	2.090												
Vorstands-Mitglied 4/ Vorstands-Vorsitzender 2***													900	903	903	261	1.010	3.977												
Vorstands-Mitglied 5****													633	554	554	206	42	1.989												
Gesamt	3.147	5.498	8.645	33/67	168	9.787	3.223	5.442	8.665	35/65	165	9.424	3.936	4.928	2.621	1.266	1.155	13.906												

* Vorsitzender bis 01. Oktober 2010

** Im Jahr 2010 ausgeschieden.

*** Mitglied ab 01.01.2010, Vorsitzender ab 01.10.2010

**** Mitglied ab 01.01.2010

Bei Anteile fix/variabel wurden nur die Mitglieder berücksichtigt, die im betroffenen Jahr ununterbrochen im Vorstand waren.

Quelle: Eigene Darstellung und Berechnungen; Datenbasis Bayer

Beiersdorf

Wichtigste Punkte im Überblick

- Es gibt eine kurzfristige und eine langfristige Komponente innerhalb der variablen Vergütung. 60 % der kurzfristigen Tantieme geht in den langfristigen Bonus, welcher sich dann über einen Zeitraum von vier Jahren entwickelt.
 - Der Langfristbonus wurde zu Lasten der Tantieme stärker betont.
 - Die variablen Bestandteile sind in ihrer Höhe begrenzt (Cap).
 - Im Jahr 2010 entfielen 38 % der Bezüge auf die fixen und 62 % der Bezüge auf die variablen Anteile.
-

Allgemeine Angaben

Name des Unternehmens:	Beiersdorf AG
Umsatz:	6,194 Mrd. Euro
Beschäftigte:	19.128
Branche:	Konsumgüterproduktion
Größe des Vorstands:	5 Mitglieder (31.12.2010)

Zusammensetzung der Vergütung

Bestandteile:

- Die fixe Vergütung wird in zwölf Monatsgehältern ausgezahlt.
- Variable Vergütung: Die Vorstandsmitglieder erhalten für das Geschäftsjahr 2010 eine erfolgsabhängige Vergütungskomponente („Variabler Bonus 2010“). Diese soll die nachhaltige Unternehmensentwicklung unterstützen und beruht überwiegend (zu 60 %) auf einer mehrjährigen Bemessungsgrundlage. Die Höhe des Variablen Bonus 2010 hängt ab vom Erreichen einer bestimmten EBIT-Marge („EBIT-Komponente“, zu 40 %) sowie bestimmter, für jedes Vorstandsmitglied festgelegter persönlicher Ziele („Persönliche Komponente“, 60 %). Der Variable Bonus 2010 wird zu 40 % nach der Entlastung des Vorstands durch die Hauptversammlung im Jahr 2011 fällig („Tantieme 2010“). Der verbleibende Betrag („Langfristiger Bonus 2010“) entwickelt sich in Abhängigkeit des Unternehmenswerts über einen Zeitraum von vier Jahren.
- Sonstige Bezüge: Geldwerte Vorteile aus Überlassung von Dienstwagen und Zahlung von Versicherungsbeiträgen, Umzugskosten.
- Pensionszusage: Die Versorgungsbezüge für die Pensionen werden an einem prozentualen Anteil der fixen Vergütung festgemacht. Diese steigt mit wachsender Zugehörigkeit im Vorstand auf maximal 50 % an. Die Zuführungen zu den Pensi-

onsrückstellungen setzen sich aus den laufenden Dienstzeitaufwendungen (current service cost) und den Zinsaufwendungen (interest expense) zusammen.

- Ein Aktienprogramm ist für die Vorstände nicht vorgesehen.

Anreizsystem variabler Teil:

Es gibt eine kurzfristige und eine langfristige Komponente innerhalb der variablen Vergütung. 60 % der kurzfristigen Tantieme geht in den langfristigen Bonus, welcher sich dann über einen Zeitraum von vier Jahren entwickelt.

Anteile fixe/variable Vergütung:

Im Jahr 2010 entfielen 38 % der Bezüge auf die fixen und 62 % der Bezüge auf die variablen Anteile (eigene Berechnung).

Leistungen für den vorzeitigen Fall der Beendigung der Tätigkeit/ Change of control/D & O:

Für den Fall einer vorzeitigen einvernehmlichen Auflösung seines Anstellungsvertrags, aus Gründen, die er nicht zu vertreten hat, erhält der Vorstandsvorsitzende 500.000 € pro Jahr. Diese Summe wurde pauschal festgelegt für die bis zum Vertragsende ausstehende fixe Vergütung und die variable Vergütung für die Restlaufzeit des Vertrages.

Jedes Mitglied des Vorstands erhält bei vorzeitiger Beendigung der Vorstandstätigkeit ohne Vorliegen eines wichtigen Grundes eine pauschalierte Auszahlung des variablen Bonus. Weitere Zusagen für den Fall der vorzeitigen Beendigung der Vorstandstätigkeit bestehen nicht.

Beiersdorf hat für die Mitglieder des Vorstands eine D & O-Versicherung abgeschlossen. Diese sieht einen Selbstbehalt von 10 % des Schadens bis zur Höhe des Eineinhalbfachen der festen jährlichen Vergütung des Vorstandsmitgliedes vor.

Zuständigkeit des Aufsichtsrats/Abstimmung der Hauptversammlung:

Die Festsetzung der Vorstandsvergütung obliegt dem Aufsichtsratsplenum. Der Präsidialausschuss des Aufsichtsrats berät und überprüft regelmäßig das Vergütungssystem für den Vorstand und bereitet die Beschlussfassungen des Aufsichtsrats zur Vorstandsvergütung vor.

Erwähnung des VorstAG:

Der Aufsichtsrat hat sich mit der Vergütung des Vorstands und deren Angemessenheit in mehreren Sitzungen befasst und in seinen Sitzungen am 19.11.2009 und am 08.02.2010 die Anpassung des geltenden Systems für den Vorstand an die neuen ge-

setzlichen Vorgaben erörtert. Die Überleitung zum neuen Vergütungssystem wurde ab dem Geschäftsjahr 2010 beschlossen.

Kriterien

Allgemeine Vergütungskriterien

Das Vergütungssystem für den Vorstand berücksichtigt die Aufgaben und die Leistung des einzelnen Vorstandsmitglieds und des Vorstands insgesamt, die wirtschaftliche und finanzielle Lage, den Erfolg und die Zukunftsaussichten des Unternehmens sowie die Üblichkeit der Vergütung im Vergleichsumfeld.

Kriterien für fixe Vergütung:

Werden nicht genannt.

Kriterien für variable Vergütung:

Tantieme (40 % des variablen Bonus)

- Die EBIT-Komponente (40 % der Tantieme) bestimmt sich anhand der Umsatzrendite („Return on Sales“) bezogen auf den Unternehmensbereich Consumer des Beiersdorf Konzerns im Geschäftsjahr 2010 (errechnet aus EBIT geteilt durch Umsatz). Bei der Ermittlung des EBIT kann der Aufsichtsrat etwaige Sondereinflüsse ebenso wie Änderungen bei den Aufwendungen für Marketing und Forschung & Entwicklung im Geschäftsjahr 2010 berücksichtigen. Der Aufsichtsrat legt für die EBIT-Komponente jeweils Zielwerte für eine 70 %, 80 % und 200 % Zielerreichung fest, wobei Zwischenwerte linear interpoliert werden. Bei einer Zielerreichung von 70 % fällt die EBIT-Komponente des Zielbonus lediglich in Höhe von 50 % an, bei einer Zielerreichung von 80 % in Höhe von 80 % und bei einer Zielerreichung von 200 % in Höhe von 200 %.
- Die persönliche Komponente (60 % der Tantieme) besteht aus mehreren, vom Aufsichtsrat für jedes Vorstandsmitglied jährlich festgelegten Zielen. Der Aufsichtsrat legt für die persönliche Komponente jeweils Zielwerte für eine 80 % und 200 % Zielerreichung fest. Zwischenwerte werden linear interpoliert.
- Die EBIT-Komponente entfällt unterhalb einer Zielerreichung von 70 % (Knock-Out), die persönliche Komponente entfällt in Höhe des an dem jeweiligen Ziel zu bemessenden Anteils unterhalb einer Zielerreichung von 80 % je Ziel. Oberhalb einer Zielerreichung von 200 % erfolgt jeweils keine weitere Steigerung (Cap).

Langfristbonus 2010 (60 % des variablen Bonus)

- Entwickelt sich in Abhängigkeit der Unternehmenswertentwicklung über einen Zeitraum von vier Jahren. Der Unternehmenswert wird errechnet aus der Summe von Nettoumsatz und EBIT mal EBIT-Faktor des Unternehmensbereichs Consu-

mer des Beiersdorf Konzerns gemäß dem Konzernabschluss. Sofern der Unternehmenswert des Geschäftsjahres 2010 in den Folgegeschäftsjahren erreicht oder überschritten wird, wird der Langfristige Bonus 2010 in vier gleichen Teilbeträgen nach Entlastung des jeweiligen Vorstandsmitglieds durch die ordentlichen Hauptversammlungen in den Jahren 2012 bis 2015 ausgezahlt. Wird der Unternehmenswert des Geschäftsjahres 2010 in einem Geschäftsjahr nicht erreicht, entfällt der jeweilige Teilbetrag, es sei denn, der Unternehmenswert erreicht im Durchschnitt der Geschäftsjahre 2011 bis 2014 mindestens den Unternehmenswert des Geschäftsjahres 2010; in diesem Fall wird der ausgefallene Teilbetrag mit dem letzten Teilbetrag nach der ordentlichen Hauptversammlung 2015 gezahlt. Der letzte Teilbetrag erhöht oder reduziert sich um den Betrag, welcher der prozentualen Veränderung des Unternehmenswertes zum Ende des Geschäftsjahres 2014 gegenüber dem Geschäftsjahr 2010 entspricht; der Betrag kann nicht unter 0 € sinken und nicht über 200 % steigen (Cap). Zur Berücksichtigung besonderer Entwicklungen kann der Aufsichtsrat die Tantieme 2010 sowie den Langfristigen Bonus 2010 um bis zu 20 % herauf- oder herabsetzen.

Erweiterte Kriterien – Soziale Aspekte, Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit, ökologische Ziele:

Werden nicht genannt.

Beschlüsse und Verfahren für Neuregelung (2008-2011):

Die Vergütung für die Vorstände wurde in 2010 verändert. Bei der Erarbeitung des neuen Vergütungssystems wurden unabhängige Berater konsultiert.

Bis zum Ablauf des Geschäftsjahres 2009 wurde den Vorstandsmitgliedern eine variable Vergütung gewährt, die ebenfalls vom Erreichen unternehmensbezogener und persönlicher Ziele abhängig war. Die persönlichen und unternehmensbezogenen Ziele bezogen sich auf den Unternehmensbereich Consumer; die unternehmensbezogenen Ziele orientierten sich zuletzt an relativem Umsatzwachstum und Umsatzrendite. Der so ermittelte Ausgangsbetrag wurde teilweise nach Ablauf eines Geschäftsjahres ausgezahlt (Short-Term-Incentive, STI) und im Übrigen einem Bonustopf mit jeweils fünfjähriger Laufzeit zugeführt (Long-Term-Incentive, LTI).

Für die Geschäftsjahre 2009 und 2010 stand den Vorstandsmitgliedern ein mittelfristiges variables Vergütungselement (MTI) zu, bezogen auf die Weltmarktanteilsziele des Vorstands. Nach derzeitiger Einschätzung wird die erforderliche Mindestschwelle zum Ende des Geschäftsjahres 2010 nicht erreicht; daher wurde die für den MTI gebildete Rückstellung aufgelöst. Der MTI wird dann nach der Hauptversammlung 2011 ausbezahlt. In den Jahren 2008 und 2009 wurde außerdem für jedes Vorstandsmitglied individuell festgelegt, wieviel des STI direkt ausbezahlt wurde und wie viel in den LTI

übergang. Maximal konnten 80 % des jährlichen Ausgangsbetrags bis zum Zielbonus und 50 % des den Zielbonus übersteigenden Betrags ausgezahlt werden.

Abbildung 5: Gesamtvergütung im Überblick

Beiersdorf	2008						2009						2010					
	Fix	Variabel		Anteile fix/variabel	sonstige Bezüge	Σ	Fix	Variabel		Anteile fix/variabel	sonstige Bezüge	Σ	Fix	Variabel		Anteile fix/variabel	sonstige Bezüge	Σ
Vergütungshöhe in Tsd. €		STI	LTI	%				STI	LTI	%				Tantieme	Langfristiger Bonus	%		
Vorstands-Vorsitzender	420,0	716,4	180,9	32/68	15,9	1.333,1	435,0	550,0	138,0	39/61	15,0	1.138,0	435	259	388	40/60	19	1.101
Vorstands-Mitglied 1	250,0	416,6	169,8	30/70	9,7	846,1	250,0	335,0	112,0	36/64	9,0	706,0	260	420	0		10	690
Vorstands-Mitglied 2*	260,0	474,0	123,9	30/70	14,3	872,2	260,0	354,0	88,0	37/63	14,0	716,0	90	139	0		7	236
Vorstands-Mitglied 3**	315,0	393,2	191,9	35/65	11,8	911,9	325,0	306,0	131,0	43/57	14,0	776,0	163	220	0		7	390
Vorstands-Mitglied 4	250,0	423,5	94,5	33/67	11,4	779,3	260,0	409,0	102,0	34/66	10,0	781,0	293	204	305	37/63	10	812
Vorstands-Mitglied 5***							163,0	227,0	56,0		3,0	449,0	280	249	250	36/64	9	788
Vorstands-Mitglied 6****													146	67	100		136	449
Gesamt	1.495,0	2.423,6	761,0	32/68	63,0	4.742,7	1.693,0	2.181,0	627,0	38/62	65,0	4.566,0	1.667	1.558	1.043	38/62	198	4.466

* Vorstandsmitglied bis 30. April 2010

** Vorstandsmitglied bis 31. Mai 2010

*** Vorstandsmitglied ab 1. Juni 2009

**** Vorstandsmitglied ab 1. August 2010

Im Jahr 2009 gab es außerdem Rückstellungen für den MTI. Diese wurden 2010 allerdings wieder aufgelöst und nicht in der Tabelle erfasst. Bei Anteile fix/variabel wurden nur die Mitglieder berücksichtigt, die im betroffenen Jahr ununterbrochen im Vorstand waren.

Quelle: Eigene Darstellung und Berechnungen; Datenbasis Beiersdorf

BMW

Wichtigste Punkte im Überblick

- Den Performance-Faktor gab es auch bereits 2009, allerdings findet man erst im Bericht von 2010 einen Hinweis auf die möglichen erweiterten Kriterien.
 - Alle Vorstandsverträge wurden auf das 2010er System umgestellt.
 - Caps der variablen Vergütungsbestandteile sind vorhanden.
 - Es gibt von 2008-2010 keine langfristige variable Vergütungskomponente. Eine aktienbezogene Komponente wird erst ab 2011 eingeführt.
 - Anteile: Ca. 20 % fix, 80 % variabel (bei 100 % Zielerreichung). Die tatsächlichen Anteile im Jahr 2010 betragen 19 % fixe und 81 % variable Vergütungsbestandteile.
-

Allgemeine Angaben

Name des Unternehmens:	BMW AG
Umsatz:	60,5 Mrd. Euro
Beschäftigte:	95.453
Branche:	Automobil
Größe des Vorstands:	7 Mitglieder (31.12.2010)

Zusammensetzung der Vergütung

Bestandteile:

Die festen Bezüge setzen sich aus einer Grundvergütung, die monatlich als Gehalt ausgezahlt wird, sowie aus sonstigen Bezügen zusammen. Die sonstigen Bezüge bestehen aus der Nutzung von Dienstfahrzeugen, Versicherungsprämien, Zuschüssen zu Sicherheitseinrichtungen und einer jährlichen medizinischen Vorsorge. Die variable Vergütung des Vorstands (Tantieme) setzt sich in der Zielausprägung hälftig aus zwei Komponenten zusammen, einer Ergebnistantieme und einer Leistungstantieme. In begründeten Fällen kann der Aufsichtsrat auf freiwilliger Basis neben der Tantieme eine Sonderzuwendung festsetzen. Das Vergütungssystem für 2010 enthält wie in den Vorjahren keine Aktienoptionen, keine Wertzuwachsrechte, die Aktienoptionen nachgebildet sind, und keine anderen aktienbasierten Komponenten mit langfristiger Anreizwirkung.

Zur Vergütung gehört außerdem eine Pension, welche 2010 in ein beitragsorientiertes System mit garantierter Mindestrendite überführt wurde.

Anteile fixe/variable Vergütung:

Ca. 20 % fix, 80 % variabel (bei 100 % Zielerreichung). Die tatsächlichen Anteile im Jahr 2010 betragen 19 % fixe und 81 % variable Vergütungsbestandteile.

Anreizsystem variabler Teil:

Die Kennzahlen für die Berechnung der Tantieme werden jeweils für einen Zeitraum von drei Geschäftsjahren festgeschrieben. Eine langfristige Vergütungskomponente wird erst im Jahr 2011 eingeführt.

Leistungen für den Fall der vorzeitigen Beendigung der Tätigkeit/ Change of control/D & O:

Keine vertraglichen Abfindungszusagen für den Fall der vorzeitigen Beendigung der Vorstandstätigkeit ohne wichtigen Grund, für den Fall einer vorzeitigen Beendigung der Vorstandstätigkeit infolge eines Kontrollwechsels (Change of control) sowie für Entschädigungsvereinbarungen für den Fall eines Übernahmeangebots.

Zuständigkeit des Aufsichtsrats/Abstimmung der Hauptversammlung:

Die Festlegung und regelmäßige Überprüfung der Vorstandsvergütung ist eine Aufgabe des Aufsichtsratsplenums. Der Personalausschuss des Aufsichtsrats übernimmt bei der Festlegung und Überprüfung der Vorstandsvergütung eine vorbereitende Funktion.

In regelmäßigen Abständen überprüft der Aufsichtsrat das Vergütungssystem hinsichtlich Struktur und Höhe der Vorstandsvergütung (sowohl in horizontaler als auch vertikaler Hinsicht).

Das für das abgelaufene Geschäftsjahr maßgebliche Vergütungssystem (gemeint ist 2009) wurde von der Hauptversammlung 2010 im Rahmen einer Konsultativabstimmung mit einer Mehrheit von 97 % gebilligt.

Erwähnung des VorstAG:

Im Jahr 2009 wurde das System der Vorstandsvergütung von externen Experten auf seine Vereinbarkeit mit dem VorstAG überprüft. Daraus abgeleitete Erkenntnisse wurden im Rahmen einer einvernehmlichen Anpassung aller Vorstandsdienstverträge zum 1. Januar 2010 berücksichtigt.

Kriterien

Allgemeine Kriterien der Vergütung:

Kriterien für die Angemessenheit der Vergütung bilden insbesondere die Aufgaben des Vorstandsmitglieds, die Bewertung seiner Mandatsausübung, die wirtschaftliche Lage, der Erfolg und die Zukunftsaussichten der BMW Group sowie die Üblichkeit der Vergütung unter Berücksichtigung des Vergleichsumfelds und der Vergütungsstruktur, die ansonsten in der Gesellschaft gilt.

Kriterien für fixe Vergütung:

Keine Angaben

Kriterien für variable Vergütung:

Der Festsetzung der variablen Vergütung in Form einer Ergebnis- und einer Leistungstantieme liegt jeweils ein mehrjähriger Betrachtungszeitraum zugrunde, innerhalb dessen positive wie auch negative Entwicklungen berücksichtigt werden. Die Zieltantiemen und die der Ergebnistantiemen zugrundeliegenden Kennzahlen werden jeweils für den Zeitraum von drei Geschäftsjahren festgeschrieben.

Als Messgrößen für die Berechnung der Ergebnistantieme dienen einerseits der Konzernjahresüberschuss und die Konzernumsatzrendite nach Steuern, die gemeinsam in einen Ergebnisfaktor einfließen, sowie andererseits die Dividende (Stammaktie). Die Leistungstantieme ergibt sich aus einem für jedes Vorstandsmitglied festgelegten Zielwert, multipliziert mit einem Performance-Faktor.

Für alle Mitglieder sind Obergrenzen der Tantieme festgelegt. Die Obergrenze betrug im Jahr 2010 150 % der jeweiligen Zieltantieme und wird für Geschäftsjahre ab 01.01.2011 auf 250 % steigen.

Erweiterte Kriterien – Soziale Aspekte, Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit, ökologische Ziele:

Der Performance-Faktor der Leistungstantieme wird vom Aufsichtsrat anhand einer Bewertung des Beitrags des Vorstands zur nachhaltigen und langfristigen Entwicklung des Unternehmens festgelegt. Dabei werden Leistungen und Entscheidungen in den vorangegangenen Planungszeiträumen ebenso berücksichtigt wie Weichenstellungen für die zukünftige Entwicklung des Unternehmens, die Effektivität und Effizienz von Anpassungsmaßnahmen, die als Reaktion auf sich verändernde externe Rahmenbedingungen getroffen wurden, sowie sonstige Aktivitäten zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens, die sich nicht unmittelbar in Messwerten abbilden.

Kriterien können auch ökonomische und ökologische Innovationsleistungen (z.B. Reduzierung der CO₂-Emissionen), Führungsleistung und Attraktivität als Arbeitgeber, CSR und Fortschritte bei der Umsetzung des Diversity-Konzeptes sein.

Beschlüsse und Verfahren für Neuregelung (2008-2011):

Neuerung 2008-2010: Den Performance-Faktor gab es auch bereits 2009, allerdings findet man erst im Bericht von 2010 einen Hinweis auf die möglichen ökologischen Kriterien.

Ende 2010 wurde außerdem beschlossen, dass es zukünftig auch eine aktienbezogene Vergütungskomponente geben soll. Dadurch soll ein langfristiger Verhaltensanreiz (die

Stammaktien müssen mindestens vier Jahre gehalten werden) gesetzt werden: „Der Aufsichtsrat hat jedoch im Dezember 2010 beschlossen, das Vergütungssystem für Geschäftsjahre ab dem 1. Januar 2011 um eine Komponente zu ergänzen, die eine Verpflichtung der Vorstandsmitglieder beinhaltet, jeweils den Gegenwert von 20 % ihrer Gesamtantiemen nach Steuern für Geschäftsjahre ab 2011 in Stammaktien der Gesellschaft zu investieren und diese Stammaktien über mindestens vier Jahre zu halten.“

Abbildung 5: Gesamtvergütung im Überblick

Vergütungshöhe in Tsd. €	2008						2009						2010					
	Fix	Variabel Tantieme	Anteile fix/ variabel		Sonstiges	Σ	Fix	Variabel Tantieme	Anteile fix/ variabel		Sonstiges	Σ	Fix	Variabel Tantieme	Anteile fix/ variabel		Sonstiges	Σ
			%	%					%	%								
Vorstands-Vorsitzender	600,0	1.650,0	27/73	16,3	2.266,3	840,0	1.725,0	33/67	16,2	2.581,2	840,0	3.438,5	20/80	17,7	4.296,2			
Vorstands-Mitglied 1	300,0	825,0	27/73	19,7	1.144,7	440,0	910,4	33/67	23,6	1.374,0	480,0	2.006,6	19/81	21,5	2.508,1			
Vorstands-Mitglied 2	300,0	825,0	27/73	29,8	1.154,8	420,0	862,5	33/67	13,8	1.296,3	435,0	1.802,3	19/81	18,9	2.256,2			
Vorstands-Mitglied 3	300,0	825,0	27/73	26,3	1.151,3	430,0	886,5	33/67	74,2	1.390,7	480,0	2.006,6	19/81	20,0	2.506,6			
Vorstands-Mitglied 4	300,0	825,0	27/73	23,5	1.148,5	420,0	862,5	33/67	93,8	1.376,3	435,0	1.802,3	19/81	24,7	2.262,0			
Vorstands-Mitglied 5*	25,0	68,8		2,8	96,6	420,0	862,5	33/67	78,0	1.360,5	420,0	1.734,3	20/80	20,5	2.174,8			
Vorstands-Mitglied 6**	240,3	660,9		103,0	1.004,2	420,0	862,5	33/67	55,0	1.337,5	420,0	1.734,3	20/80	14,0	2.168,3			
Vorstands-Mitglied 7***	330,0	882,3		17,7	1.230,0													
Vorstands-Mitglied 8****	72,6	360,0		3,7	436,3													
Gesamt	2.467,9	6.922,0	27/73	242,8	9.632,7	3.390	6.972	33/67	355	10.717	3.510	14.525	19/81	137	18.172			

* Mitglied seit 1. Dezember 2008

** Mitglied seit 13. März 2008

*** Mitglied bis 30. November 2008

**** Mitglied bis 13. März 2008

Bei Anteile fix/variabel wurden nur die Mitglieder berücksichtigt, die im betroffenen Jahr ununterbrochen im Vorstand waren.

Quelle: Eigene Darstellung und Berechnungen; Datenbasis BMW

Commerzbank

Wichtigste Punkte im Überblick

- Im neuen Vergütungssystem von 2010 wurde der Anteil der kurzfristigen variablen Vergütung (STI) deutlich reduziert. Das feste Grundgehalt und insbesondere die langfristigen Vergütungselemente wurden im Gegenzug angehoben. Die langfristige Komponente (LTI) kommt erst nach vier Jahren zur Auszahlung.
 - Beim LTI führen negative Entwicklungen in der Periode dazu, dass sich die Ansprüche reduzieren (Malus-Regelung).
 - Die variable Vergütung ist in der Höhe begrenzt (Cap).
-

Allgemeine Angaben

Name des Unternehmens:	Commerzbank AG
Umsatz:	754 Mrd. Euro
Beschäftigte:	59.101
Branche:	Banken
Größe des Vorstands:	9 Mitglieder (31.12.2010)

Zusammensetzung der Vergütung

Die Commerzbank hat Ende 2008 Mittel aus dem SoFFin in Anspruch genommen und stellt somit eine Besonderheit unter den betrachteten Unternehmen dar. Insbesondere durfte die monetäre Vergütung für die Jahre 2008 und 2009 500.000 € nicht übersteigen. Dies gilt auch für 2010, falls die Festzinskomponente der Gewinnbeteiligung auf die Stillen Einlagen des SoFFin für das Jahr 2010 nicht voll bezahlt wird.

Bestandteile:

Der Aufsichtsrat hat ein neues Vergütungssystem für den Vorstand beschlossen, das rückwirkend zum 1. Januar 2010 eingeführt wurde. Kernbestandteile des neuen Vergütungssystems sind ein festes Jahresgrundgehalt sowie ein Short-Term-Incentive (STI) und ein Long-Term-Incentive (LTI) als variable Vergütungskomponenten.

Die Altersversorgung der Vorstandsmitglieder stellt einen weiteren Vergütungsbestandteil dar. Die Regelungen zur Altersversorgung der Vorstandsmitglieder wurden durch das neue Vergütungssystem nicht geändert; sie knüpfen auch für 2010 an das Grundgehalt für das Geschäftsjahr 2009 an.

Das neue Vergütungssystem sieht als erfolgsbezogene variable Vergütungskomponenten ein Short-Term-Incentive und ein Long-Term-Incentive vor.

Der STI hat eine Laufzeit von einem Jahr. Er besteht aus zwei gleich gewichteten Komponenten, von denen eine an den Economic Value Added (EVA) (STI-EVA-Komponente), die andere an die individuelle Leistung des Vorstandsmitglieds (STI-Leistungskomponente) anknüpft. Für die STI-EVA-Komponente legt der Aufsichtsrat vor Beginn des Geschäftsjahres einen Zielwert für den Konzern-EVA nach Steuern fest, der einer Zielerreichung von 100 % entspricht. Die individuelle Leistung jedes Vorstandsmitglieds wird auf Basis einer Gesamtbetrachtung von Kriterien beurteilt, die der Aufsichtsrat vor Beginn des jeweiligen Geschäftsjahres festlegt.

Der LTI hat eine Laufzeit von vier Jahren. Er besteht aus zwei gleich gewichteten Komponenten, von denen eine an den Economic Value Added (EVA) anknüpft (LTI-EVA-Komponente) und die andere aktienbasiert ist (LTI-Aktienkomponente). Die LTI-EVA-Komponente beinhaltet eine Malus-Regelung. Der LTI setzt ein dauerhaftes Eigeninvestment des Vorstandsmitglieds in Commerzbank-Aktien in Höhe von jeweils 350.000 € voraus. Bis zum Erreichen des Eigeninvestments sind jeweils 50 % der Nettoauszahlungen aus dem LTI in Commerzbank-Aktien zu investieren.

Anreizsystem variabler Teil:

Es gibt eine kurzfristige und eine langfristige variable Vergütungskomponente. Die langfristige Komponente kommt erst nach vier Jahren zur Auszahlung, wobei negative Entwicklungen in dieser Periode die Ansprüche aus dem LTI reduzieren.

Anteile fixe/variable Vergütung:

In den Jahren 2008, 2009 und 2010 wurde aufgrund der Ertragslage und der Tatsache, dass die Commerzbank Ende 2008 Mittel aus dem Finanzmarktstabilisierungsfonds (SoFFin) in Anspruch genommen hat auf eine variable Vergütung verzichtet. Die gesamte Vergütung war auf 500.000 € begrenzt.

Leistungen für den vorzeitigen Fall der Beendigung der Tätigkeit/ Change of control/D & O:

Das im Jahr 2010 eingeführte neue Vorstandsvergütungssystem sieht keine Change of Control-Klauseln vor. Soweit die bisherigen Anstellungsverträge einzelner Vorstandsmitglieder noch Change of Control-Regelungen enthielten, entfallen diese jeweils bei Ablauf der aktuellen Bestellungsperiode.

Für die Mitglieder des Vorstands und des Aufsichtsrats besteht eine Vermögensschaden-Haftpflichtversicherung (D & O). Für Aufsichtsrats- und Vorstandsmitglieder beträgt der Selbstbehalt jeweils 10 % des Schadens, für alle Versicherungsfälle in einem Jahr höchstens jedoch das Eineinhalbfache der festen jährlichen Vergütung.

Zuständigkeit des Aufsichtsrats/Abstimmung der Hauptversammlung:

Das Aufsichtsratsplenum ist seit Inkrafttreten des Gesetzes über die Angemessenheit der Vorstandsvergütung für die Festlegung und ggf. Änderung der Vergütungsstruktur zuständig und bei Vertragsänderungen oder -verlängerungen beziehungsweise bei Neuverträgen wird seitdem auch über die Vergütung der einzelnen Vorstandsmitglieder durch den Gesamtaufsichtsrat entschieden.

Über das Vergütungssystem wurde auf der Hauptversammlung 2010 abgestimmt.

Erwähnung des VorstAG:

Es gibt einen Hinweis darauf, dass das Aufsichtsratsplenum seit dem VorstAG für die Vergütungsstruktur zuständig ist.

Kriterien

Allgemeine Kriterien der Vergütung:

Werden nicht genannt.

Kriterien für fixe Vergütung:

Werden im Vergütungsbericht nicht genannt. Die Angemessenheit des festen Jahresgrundgehalts wird regelmäßig im Abstand von jeweils zwei Jahren überprüft.

Kriterien für variable Vergütung:

Kriterien STI: Zuvor festgelegter Zielwert für den Economic Value Added (über Investorenkapital berechnet), individuelle Leistung des Vorstandsmitglieds. Die Zielerreichung kann zwischen 0 und 200 % liegen, der STI ist somit nach oben begrenzt.

Kriterien LTI: Total-Shareholder-Return-Performance der Commerzbank im Vergleich zu anderen Banken, Kursperformance der Commerzbank-Aktie, festgelegter Zielwert der EVA-basierten LTI-Komponente. Die Zielerreichung kann insgesamt zwischen 0 % und 200 % liegen; die Auszahlung für jede der beiden Komponenten demzufolge zwischen 0 € und 750.000 €.

Erweiterte Kriterien – Soziale Aspekte, Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit, ökologische Ziele:

Werden nicht genannt.

Beschlüsse und Verfahren für Neuregelung (2008-2011):

Im neuen Vergütungssystem von 2010 wurde den aufsichtsrechtlichen Vorgaben folgend im Vergleich zur bisherigen Vorstandsvergütung der Anteil der kurzfristigen variablen Vergütung (STI) deutlich reduziert. Das feste Grundgehalt und insbesondere die langfristigen Vergütungselemente wurden im Gegenzug angehoben. Die langfristige Komponente kommt erst nach vier Jahren zur Auszahlung.

Das System, welches 2009 in Kraft war, sah außerdem (statt dem STI) eine variable Tantieme vor.

Die variable Tantieme aus den Jahren 2008-2009 berechnete sich aus dem Return on Equity (RoE) vor Steuern, Cost Income Ratio (CIR) und dem operativen Ergebnis vor Steuern (ohne Sondereinflüsse). Die Tantieme konnte je nach individueller Leistung um 20 % erhöht oder verringert werden.

Die Mitglieder des Vorstands hatten in der Vergangenheit die Möglichkeit, sich an Long-Term-Performance-Plänen (LTP) zu beteiligen (bis 2008 jährlich angebotene virtuelle Aktienoptionsprogramme).

Abbildung 7: Gesamtvergütung im Überblick

Commerzbank	2008				2009				2010						
	Fix	Variable Vergütung	Variabel	Übernahme von Organfunktionen	Σ	Fix	Variabel Vergütung	Übernahme von Organfunktionen	Rückführungen gemäß SofFin-Auflage	Σ	Fix	Variabel Vergütung	Übernahme von Organfunktionen	Rückführungen gemäß SofFin-Auflage	Σ
Vergütungshöhe in Tsd. €			Zeitwert des LIP 2008	Aktienbasierte Vergütung											
Vorstands-Vorsitzender 1*	317,0	0,0	0,0	200,0	119,0	636,0									
Vorstands-Mitglied 1/	500,0	0,0	0,0	100,0	43,0	643,0	500,0	0,0	0,0	0,0	572,0	500,0	0,0	0,0	117,0
Vorstands-Vorsitzender 2**	480,0	0,0	0,0	40,0	23,0	543,0	480,0	0,0	23,0	-3,0	545,0	500,0	0,0	0,0	103,0
Vorstands-Mitglied 2	480,0	0,0	0,0	0,0	18,0	498,0	480,0	0,0	19,0	0,0	609,0	500,0	0,0	0,0	47,0
Vorstands-Mitglied 3	480,0	0,0	0,0	100,0	77,0	657,0	200,0	0,0	0,0	0,0	232,0	500,0	0,0	0,0	72,0
Vorstands-Mitglied 4***	480,0	0,0	0,0	100,0	246,0	826,0	480,0	0,0	232,0	-212,0	564,0	500,0	0,0	0,0	72,0
Vorstands-Mitglied 5	360,0	0,0	0,0	615,0	20,0	995,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1.113,0	500,0	0,0	0,0	75,0
Vorstands-Mitglied 6****	480,0	0,0	0,0	0,0	8,0	558,0	480,0	0,0	0,0	0,0	555,0	500,0	0,0	0,0	55,0
Vorstands-Mitglied 7	80,0	0,0	0,0	0,0	8,0	88,0	480,0	0,0	7,0	0,0	542,0	500,0	0,0	0,0	95,0
Vorstands-Mitglied 8*****	480,0	0,0	0,0	100,0	95,0	675,0	480,0	0,0	48,0	-28,0	539,0	500,0	0,0	0,0	95,0
Vorstands-Mitglied 9	200,0	0,0	0,0	100,0	14,0	314,0									
Vorstands-Mitglied 10*****							280,0	0,0	0,0	0,0	298,0	500,0	0,0	0,0	66,0
Vorstands-Mitglied 11*****							280,0	0,0	0,0	0,0	308,0	500,0	0,0	0,0	63,0
Vorstands-Mitglied 12*****												78,0	0,0	0,0	4,0
Vorstands-Mitglied 13*****															
Gesamt	4.337,0	0,0	0,0	1.355,0	741,0	6.433,0	4.140,0	0,0	329,0	-243,0	5.877,0	4.578,0	0,0	0,0	697,0

* Vorstandsvorsitzender bis 15. Mai 2008

** Vorstandsvorsitzender ab dem 16. Mai 2008

*** Vorstandsmitglied bis zum 15. Mai 2008, ab dem 16. Mai 2008 Vorstandsvorsitzender

**** Vorstandsmitglied im Laufe des Jahres 2009 ausgeschieden

***** Vorstandsmitglied im Laufe des Jahres 2008 neu in den Vorstand gekommen

***** Vorstandsmitglied im Laufe des Jahres 2009 ausgeschieden

***** Vorstandsmitglied im Laufe des Jahres 2008 neu in den Vorstand gekommen

***** Vorstandsmitglied im Laufe des Jahres 2009 neu in den Vorstand gekommen

***** Vorstandsmitglied im Laufe des Jahres 2010 neu in den Vorstand gekommen

***** Vorstandsmitglied im Laufe des Jahres 2010 neu in den Vorstand gekommen

***** Vorstandsmitglied im Laufe des Jahres 2010 neu in den Vorstand gekommen

***** Vorstandsmitglied im Laufe des Jahres 2010 neu in den Vorstand gekommen

***** Vorstandsmitglied im Laufe des Jahres 2010 neu in den Vorstand gekommen

***** Vorstandsmitglied im Laufe des Jahres 2010 neu in den Vorstand gekommen

***** Vorstandsmitglied im Laufe des Jahres 2010 neu in den Vorstand gekommen

***** Vorstandsmitglied im Laufe des Jahres 2010 neu in den Vorstand gekommen

***** Vorstandsmitglied im Laufe des Jahres 2010 neu in den Vorstand gekommen

***** Vorstandsmitglied im Laufe des Jahres 2010 neu in den Vorstand gekommen

***** Vorstandsmitglied im Laufe des Jahres 2010 neu in den Vorstand gekommen

***** Vorstandsmitglied im Laufe des Jahres 2010 neu in den Vorstand gekommen

***** Vorstandsmitglied im Laufe des Jahres 2010 neu in den Vorstand gekommen

***** Vorstandsmitglied im Laufe des Jahres 2010 neu in den Vorstand gekommen

***** Vorstandsmitglied im Laufe des Jahres 2010 neu in den Vorstand gekommen

***** Vorstandsmitglied im Laufe des Jahres 2010 neu in den Vorstand gekommen

***** Vorstandsmitglied im Laufe des Jahres 2010 neu in den Vorstand gekommen

***** Vorstandsmitglied im Laufe des Jahres 2010 neu in den Vorstand gekommen

***** Vorstandsmitglied im Laufe des Jahres 2010 neu in den Vorstand gekommen

***** Vorstandsmitglied im Laufe des Jahres 2010 neu in den Vorstand gekommen

***** Vorstandsmitglied im Laufe des Jahres 2010 neu in den Vorstand gekommen

***** Vorstandsmitglied im Laufe des Jahres 2010 neu in den Vorstand gekommen

***** Vorstandsmitglied im Laufe des Jahres 2010 neu in den Vorstand gekommen

Quelle: Eigene Darstellung und Berechnungen; Datenbasis Commerzbank

Daimler

Wichtigste Punkte im Überblick

- In den Jahren 2008-2010 fand keine Überarbeitung des Systems statt (aufgrund der schwierigen wirtschaftlichen Situation).
 - Es gibt eine kurz- und eine langfristige variable Vergütung. Beide variable Vergütungsbestandteile sind nach oben begrenzt.
 - Im Jahr 2011 wird eine Bonus-/Malusregelung eingeführt sowie der Jahresbonus reduziert.
 - Es wurden außerdem Stock Ownership Guidelines für den Aktienbesitz des Vorstands verabschiedet.
 - Anteile: Ca. 20 % fix, 80 % variabel (bei 100 % Zielerreichung). Die tatsächlichen Anteile im Jahr 2010 betragen 17 % fixe und 83 % variable Vergütungsbestandteile.
-

Allgemeine Angaben

Name des Unternehmens:	Daimler AG
Umsatz:	97,7 Mrd. Euro
Beschäftigte:	260.100
Branche:	Automobil
Größe des Vorstands:	6 Mitglieder (Ende 2010)

Zusammensetzung der Vergütung

Bestandteile:

Fixe Barvergütung, die ca. 20 % der Gesamtvergütung ausmacht (Mai 2009 bis Juni 2010 freiwilliger Entgeltverzicht des Vorstands in Höhe von 15 % der Grundvergütung).

Sonstige Leistungen und steuerpflichtige geldwerte Vorteile ergeben sich im Wesentlichen durch die Stellung von Dienstwagen und Aufwendungen für Sicherheitsleistungen.

Variable Vergütung (ca. 80 % der Gesamtvergütung)

- Jahresbonus (variable Barvergütung; ca. 30 % der Gesamtvergütung)
- Der Performance Phantom Share Plan (ca. 50 % der Gesamtvergütung) ist eine langfristig orientierte Vergütung, deren Chancen- und Risikopotenzial aufgrund der Gewährung von virtuellen Aktien maßgeblich durch die Entwicklung des Aktienkurses gekennzeichnet ist. Zu Planbeginn werden für die Dauer von drei Jahren mittelfristige Erfolgsziele festgesetzt, deren Erreichung auf die Anzahl der verdienten virtuellen Aktien wirkt. Der im Plan 2010 kommt nach vier Jahren mit dem dann geltenden Kurs der Daimler-Aktie in bar zur Auszahlung. Von der Hälfte des

Netto Auszahlungsbetrags müssen echte Aktien der Gesellschaft gekauft und dauerhaft gehalten werden.

Altersversorgung: Die Pensionsverträge der Vorstandsmitglieder enthalten teilweise Zusagen auf ein jährliches Ruhegehalt, das sich in Abhängigkeit von der Dauer der Vorstandstätigkeit als Prozentsatz der früheren Grundvergütung errechnet. Diese Pensionsansprüche wurden bis 2005 gewährt und blieben bestehen, wurden jedoch auf dem damaligen Niveau eingefroren. Mit Wirkung zum Beginn des Jahres 2006 wurden die Pensionsverträge der Vorstandsmitglieder auf ein neues Altersversorgungssystem umgestellt.

In Ergänzung zu den Vergütungskomponenten wurden außerdem Stock Ownership Guidelines für den Aktienbesitz des Vorstands verabschiedet. Die Festlegung der Zahl der zu haltenden Aktien orientiert sich für den Vorstandsvorsitzenden am Dreifachen und für die anderen Vorstandsmitglieder am Zweifachen der Grundvergütung.

Anreizsystem variabler Teil:

Es gibt eine kurzfristige und eine langfristige Vergütungskomponente im variablen Vergütungsteil. Die langfristige Vergütungskomponente ist eindeutig stärker betont.

Anteile fixe/variable Vergütung:

Ca. 20 % fix, 80 % variabel (bei 100 % Zielerreichung). Die tatsächlichen Anteile im Jahr 2010 betragen 17 % fixe und 83 % variable Vergütungsbestandteile.

**Leistungen für den vorzeitigen Fall der Beendigung der Tätigkeit/
Change of control/D & O:**

Die Zahlung einer Abfindung an ein Vorstandsmitglied ist im Fall der vorzeitigen Beendigung des Dienstverhältnisses nicht vorgesehen. Allein für den Fall der vorzeitigen Beendigung des Dienstverhältnisses im gegenseitigen Einvernehmen enthalten die Vorstandsverträge eine Zusage auf Auszahlung der Grundvergütung bis zum Ende der ursprünglichen Vertragslaufzeit.

Für leicht oder grob fahrlässiges Verhalten von Vorstandsmitgliedern sah die D & O-Versicherung der Daimler AG bereits in der Vergangenheit einen Selbstbehalt vor. Dieser wird mit der Erneuerung des D & O-Versicherungsschutzes zum 1. April 2010 an die neue gesetzliche Regelung angepasst. Die bisher bestehende Möglichkeit, für grob fahrlässige Pflichtverletzungen zusätzlich einen prozentualen Abschlag von dem variablen Teil der Vergütung des betreffenden Vorstandsmitgliedes beschließen zu können, wird damit obsolet.

Zuständigkeit des Aufsichtsrats/Abstimmung der Hauptversammlung:

Soweit sich Änderungsbedarf für das Vergütungssystem für den Vorstand ergibt, legt der Präsidialausschuss entsprechende Änderungsvorschläge dem gesamten Aufsichtsrat zur Beschlussfassung vor.

Eine Überprüfung der Vergütungssystematik und -höhe durch den Aufsichtsrat findet jedes Geschäftsjahr statt. Im Mittelpunkt steht dabei die Prüfung der Angemessenheit, die auf einem horizontalen und vertikalen Vergleich basiert. Dazu werden mit Bezug auf eine Gruppe vergleichbarer Unternehmen aus Deutschland insbesondere die folgenden Aspekte geprüft:

- Wirkungsweise der fixen und variablen Komponenten (Methodik und Bezugsparameter)
- Gewichtung der Komponenten zueinander (Verhältnis fix/variabel)
- Relation des durchschnittlichen Gehalts eines Mitarbeiters zu dem eines Vorstands sowie die sich daraus ergebende Zielgesamtvergütung (Grundgehalt, Jahresbonus, langfristig orientierten Vergütung, Altersversorgungsansprüchen, Nebenleistungen)

Über das Vergütungssystem wurde auf der Hauptversammlung abgestimmt (gebilligt mit 95 % der Stimmen).

Erwähnung des VorstAG:

Der Aufsichtsrat der Daimler AG hat vor dem Hintergrund des VorstAG Ende 2009 eine Begutachtung des Vorstandsvergütungssystems durch einen unabhängigen Prüfer veranlasst. Im Ergebnis wurde das oben dargestellte Vergütungssystem als konform mit den gesetzlichen Vorgaben bestätigt.

Kriterien

Allgemeine Vergütungskriterien

Ziel ist es, die Vorstandsmitglieder gemäß ihres Tätigkeits- und Verantwortungsbereichs sowie im Einklang mit den gesetzlichen Vorgaben angemessen zu vergüten, um auch für Spitzenkräfte ein attraktiver Arbeitgeber zu sein.

Kriterien für fixe Vergütung:

Orientiert sich am Verantwortungsbereich des jeweiligen Mitglieds.

Kriterien für variable Vergütung:

Jahresbonus

- Die Höhe orientiert sich primär am operativen Ergebnis des Daimler-Konzerns (EBIT) sowohl gegenüber einer vom Aufsichtsrat festgelegten Zielsetzung wie auch gegenüber dem Istwert des Vorjahres sowie optional an weiteren Kennzahlen und Zielen (für 2010: Total Shareholder Return und Compliance) sowie der individuellen Leistung der Vorstandsmitglieder im abgelaufenen Geschäftsjahr.
- Bezugsparameter: Zu 50 % Vergleich EBIT Istwert 2010 zu Zielwert 2010. Zu 50 % Vergleich EBIT Istwert 2010 zu Istwert 2009. Der Aufsichtsrat kann außerdem einen Zu- oder Abschlag von bis zu 25 % auf die persönliche Leistung des einzelnen Mitglieds auf Basis von Zielvereinbarungen bewerten. Ebenso wurde 2010 die ganze oder teilweise Nicht-Erfüllung von individuellen Compliance-Zielen mit einem Abschlag von bis zu 25 % bestraft.
- Die Bandbreite der Zielerreichung beträgt 0-200 %. Der Jahresbonus ist somit begrenzt und kann auch ganz ausfallen.

Performance Phantom Share Plan

- Zu Planbeginn werden für die Dauer von drei Jahren mittelfristige Erfolgsziele gesetzt, deren Erreichung auf die Anzahl der verdienten virtuellen Aktien wirkt. Der im Jahr 2010 begebene Plan kommt nach vier Jahren mit dem dann geltenden Kurs der Daimler-Aktie in bar zur Auszahlung.
- Bezugsparameter: Zu 50 % die erzielte Umsatzrendite im Vergleich zu einer Wettbewerbsgruppe. Für die Messung dieses Erfolgskriteriums wird über drei Jahre hinweg die durchschnittliche Umsatzrendite der Wettbewerber ermittelt. Zu 50 % die erzielte Kapitalrendite unter Berücksichtigung der Kapitalkosten. Maßstab ist die Wertschaffung durch das Unternehmen.
- Die Bandbreite der Zielerreichung beträgt 0 bis 200 %, d. h. der Plan ist nach oben begrenzt und ein Totalausfall ist möglich.

Erweiterte Kriterien – Soziale Aspekte, Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit, ökologische Ziele:

Werden nicht genannt.

Beschlüsse und Verfahren für Neuregelung (2008-2011):

Im Zeitraum 2008-2010 fand keine Überarbeitung der Vergütungssystematik statt.

Es gibt aber bereits Beschlüsse bezüglich der Vergütung im Jahr 2011:

- Die Summe aus Grundgehalt und Jahresbonus wird wertgleich auf beide Komponenten verteilt. Diese Umstellung bewirkt zunächst eine neutrale Verschiebung innerhalb der Zielvergütung vom Jahresbonus zum Fixum. Infolgedessen wird der Zielbonus vom Eineinhalbfachen auf das Einfache der Grundvergütung abgesenkt und so der maximal zur Auszahlung kommende Jahresbonus auf 200 % des Grundgehalts reduziert.

- Zusätzlich wird der Jahresbonus nicht mehr vollständig nach dem Geschäftsjahr ausbezahlt, sondern nur zu 50 %. Die zweite Hälfte wird ein Jahr später im Rahmen einer Bonus-/Malusregelung zur Auszahlung kommen und zwar in Abhängigkeit von der Entwicklung der Daimler-Aktie im Vergleich zu einem automobilbezogenen Index, den die Daimler AG als Maßstab für die relative Entwicklung der Aktie heranzieht.

Abbildung 8: Gesamtvergütung im Überblick

Daimler	2008						2009						2010					
	Fix	Variabel		Anteile fix/variabel	Sons-tiges	Σ	Fix	Variabel		Anteile fix/variabel	Sons-tiges	Σ	Fix	Variabel		Anteile fix/variabel	Sons-tiges	Σ
		Jahres-bonus	PPSP					Jahres-bonus	PPSP					Jahres-bonus	PPSP			
Vergütungshöhe in Tsd. €				%					%							%		
Vorstands-Vorsitzender	1.530	494	2.799	32/68	213	5.036	1.377	689	2.164	33/67	112	4.342	1.415	4.819	2.457	16/84	133	8.824
Vorstands-Mitglied 1	575	207	1.250	28/72	881	2.913	517	305	966	29/71	251	2.039	532	1.771	1.079	16/84	148	3.530
Vorstands-Mitglied 2	660	233	1.339	30/70	130	2.362	594	297	930	33/67	114	1.935	610	2.079	997	17/83	217	3.903
Vorstands-Mitglied 3	545	199	1.188	28/72	311	2.243	490	245	919	30/70	252	1.906	504	1.679	1.043	17/83	162	3.388
Vorstands-Mitglied 4*	545	199	1.188	28/72	159	2.091	148	45	216		42	451						
Vorstands-Mitglied 5*	560	203	1.150	29/71	103	2.016	187	56	0		71	314						
Vorstands-Mitglied 6**							329	172	0		346	847	496	1.679	983		101	3.259
Vorstands-Mitglied 7***													442	1.487	905		52	2.886
Gesamt	4.415	1.535	8.914	29/71	1.797	16.661	3.642	1.809	5.195	31/69	1.188	11.834	3.999	13.514	7.464	17/83	813	25.790

* Im Laufe des Jahres 2009 aus dem Vorstand ausgeschieden

** Im Laufe des Jahres 2009 neu in den Vorstand gekommen

*** Im Laufe des Jahres 2010 neu in den Vorstand gekommen

Gehaltsverzeichnis in den Jahren 2009 und 2010 bei „Fix“ berücksichtigt.

Bei Anteile fix/variabel wurden nur die Mitglieder berücksichtigt, die im betroffenen Jahr ununterbrochen im Vorstand waren.

Quelle: Eigene Darstellung und Berechnungen; Datenbasis Daimler

Deutsche Bank

Wichtigste Punkte im Überblick

- Der Bonus hat im neuen System eine zweijährige Berechnungsgrundlage. Statt dem Mid-Term-Incentive wurde 2009 der Long-Term-Performance-Award eingeführt.
 - Außerdem wurde im Vergleich zu 2009 das Grundgehalt erhöht und im Gegenzug der Bonus reduziert.
 - Caps für die variablen Bestandteile sind vorhanden.
 - Im neuen System wird Wert auf eine zeitverschobene Auszahlung von Vergütungsbestandteilen gelegt.
-

Allgemeine Angaben

Name des Unternehmens:	Deutsche Bank AG
Bilanzsumme:	1.902 Mrd. Euro
Beschäftigte:	102.062
Branche:	Banken
Größe des Vorstands:	7 Mitglieder (am 31.12.2010)

Zusammensetzung der Vergütung

Bestandteile:

Die Vergütungsstruktur sieht erfolgsunabhängige und erfolgsabhängige Komponenten vor.

Erfolgsunabhängig: Grundgehalt, sonstige Leistungen (Firmenwagen und Fahrerstellung, Versicherungsprämien, geschäftsbezogene Repräsentationsaufwendungen, Sicherheitsmaßnahmen)

Erfolgsabhängig (variable Vergütung) besteht aus einem Bonus (setzt sich aus zwei Komponenten zusammen, die eine mehrjährige Bemessungsgrundlage haben), Long-Term-Performance Award (LTPA; basiert auf der Performance der Deutschen Bank Aktie) und bereichsbezogener Vergütungskomponente (Division Incentive; nur für Mitglieder des Bereichs CIB).

- Mindestens 60 % der variablen Vergütung werden aufgeschoben gewährt und können verfallen. Mindestens 50 % der aufgeschobenen Vergütung werden dabei als aktienbasierte Vergütung (Restricted Equity Awards) gewährt. Der endgültige Wert der Restricted Equity Awards bestimmt sich nach dem Wert der Deutschen Bank-Aktie bei Zuteilung. Der Teil der aufgeschobenen Vergütung, der nicht aktienbasiert gewährt wird, wird als aufgeschobene Barvergütung (Restricted Incentive Awards) vergeben. Sowohl die Restricted Equity Awards als auch die Restricted Incentive Awards werden in vier gleichen Tranchen, beginnend etwa eineinhalb Jahre nach

Vergabe und dann im Abstand von jeweils einem Jahr, damit insgesamt über einen Zeitraum von etwa viereinhalb Jahren gestreckt. Alle zurückbehaltenen Vergütungskomponenten erzielen eine langfristige Anreizwirkung, da sie bis zu deren Unverfallbarkeit bestimmten Verfallbedingungen unterliegen. Die Awards können bei einem negativen Ergebnis des Konzerns, aber auch bei individuellem Fehlverhalten (zum Beispiel bei Verstoß gegen Regularien) oder individuellen negativen Erfolgsbeiträgen verfallen.

- Haltefristen: Die Vorstandsmitglieder können über die ersten drei Tranchen der Restricted Equity Awards erst etwa viereinhalb Jahre nach der Gewährung und über die vierte Tranche sogar erst nach etwa fünfzehn Jahren verfügen.
- Von dem Teil der variablen Vergütung, der sofort unverfallbar ist, also maximal 40 % der Summe aller variablen Vergütungskomponenten, werden maximal 50 % sofort bar ausgezahlt und wiederum mindestens 50 % als aktienbasierte Vergütung in Form von Equity Upfront Awards gewährt. Die Equity Upfront Awards unterliegen, im Gegensatz zu den Restricted Equity Awards, keinen Verfallbedingungen; sie sind jedoch mit einer Haltefrist von drei Jahren versehen, nach deren Verstreichen erst über die Awards verfügt werden darf.
- Es besteht eine Vorgabe bezüglich des Besitzes von Aktien. Die Mitglieder sind verpflichtet, während ihrer Mitgliedschaft im Vorstand 45 % der Deutsche Bank-Aktien, die ihnen seit dem Jahr 2008 während ihrer Zugehörigkeit zum Vorstand ausgeliefert wurden oder werden, zu behalten.

Pension: Die Mitglieder haben eine beitragsorientierte Versorgungszusage.

Anreizsystem variabler Teil:

Durch den Long-Term Performance Award hat das Vergütungssystem eine langfristige Anreizwirkung. Auch der kurzfristige Jahresbonus hat eine zweijährige Bemessungsgrundlage.

Anteile fixe/variable Vergütung:

Ca. 32 % fixe und 68 % variable Vergütungsbestandteile (tatsächliche Anteile im Jahr 2010; eigene Berechnung)

Leistungen für den vorzeitigen Fall der Beendigung der Tätigkeit/ Change of control/D & O:

Sofern Vorstandsmitglieder im Zusammenhang mit einem Kontrollwechsel ausscheiden, haben sie unter bestimmten Voraussetzungen grundsätzlich ebenfalls Anspruch auf eine Abfindung. Diese beträgt in der Regel den jeweils niedrigeren Betrag von drei Jahresvergütungen beziehungsweise der Vergütung für die Restlaufzeit des Anstellungsvertrags. Als Basis für die Berechnung der Vergütung dient die Jahresvergütung

für das vorangegangene Geschäftsjahr. Die Festlegung einer Abfindung erfolgt nach Ermessen durch den Aufsichtsrat.

Zuständigkeit des Aufsichtsrats/Abstimmung der Hauptversammlung:

Die Entscheidungen über das Vergütungssystem einschließlich der wesentlichen Vertragselemente sowie die Festsetzung der Bezüge der Vorstandsmitglieder werden vom Aufsichtsrat getroffen. Der Präsidialausschuss des Aufsichtsrats nimmt dabei eine wichtige beratende Funktion wahr und bereitet die Beschlussfassungen vor.

Die Vergütungsstruktur der Vorstandsmitglieder wird vom Aufsichtsrat regelmäßig überprüft und erforderlichenfalls angepasst. Der Aufsichtsrat bedient sich dabei auch der Expertise externer unabhängiger Vergütungs- und Rechtsberater.

Über das Vergütungssystem wurde auf der Hauptversammlung 2010 abgestimmt (58 % Ja-Stimmen; Information stammt von der Homepage der Deutschen Bank).

Erwähnung des VorstAG:

Das Vergütungssystem berücksichtigt die gesetzlichen und regulatorischen Vorgaben. Der Aufsichtsrat hat sich bereits 2009 intensiv mit den Neuerungen des VorstAG befasst und die Anstellungsverträge der Vorstandsmitglieder entsprechend angepasst. In jüngster Zeit wurden die Vorschriften der Instituts-Vergütungsverordnung (Instituts-VergV) sowie deren Auswirkungen auf das geltende Vergütungssystem geprüft. Die Anstellungsverträge der Vorstandsmitglieder wurden entsprechend modifiziert und die variable Vergütung für 2010 bereits auf Basis dieser neuen Anforderungen festgelegt.

Kriterien

Allgemeine Vergütungskriterien:

Zentrale Kriterien der Ausgestaltung der Vergütungsstruktur für die Vorstandsmitglieder sind die Angemessenheit und Nachhaltigkeit, verbunden mit dem Ziel, Anreize zur Eingehung unverhältnismäßig hoher Risiken zu vermeiden. Hierzu ist eine Obergrenze für das Verhältnis von fixer zu variabler Vergütung festzulegen. Gleichzeitig ist die variable Vergütung so zu bemessen, dass sie die Vorstandsmitglieder wirksam motiviert, die in den Strategien der Bank niedergelegten Ziele zu erreichen und damit zur nachhaltigen Unternehmensentwicklung beizutragen.

Kriterien für fixe Vergütung:

Werden nicht genannt.

Kriterien für variable Vergütung:

Bonus: Setzt sich aus zwei Komponenten zusammen, die eine mehrjährige Bemessungsgrundlage haben und deren Höhe jeweils anhand der hälftigen, individuellen Zielgröße und einem Faktor berechnet wird. Der eine Faktor bestimmt sich durch den zweijährigen Durchschnitt der erreichten Eigenkapitalrendite im Vergleich zu der jeweils geplanten Eigenkapitalrendite und der zweite Faktor durch den zweijährigen Durchschnitt der erreichten Eigenkapitalrendite, an dessen Höhe ein vorab bestimmter Multiplikator geknüpft ist. Bei der Bestimmung der den Faktoren zugrunde liegenden Eigenkapitalrendite bleiben außerordentliche Effekte unberücksichtigt. Für den so berechneten Bonus besteht eine Obergrenze (Cap) von 150 % der Zielgröße. Bei Unterschreiten bestimmter vorab definierter Untergrenzen entfällt die Zahlung eines Bonus. Insbesondere zur Berücksichtigung individueller Erfolgsbeiträge sowie risikobezogener Faktoren kann der rechnerisch ermittelte Betrag um bis zu 50 % erhöht oder gekürzt werden. Maximal kann der Bonus demnach 225 % der Zielgröße betragen.

Long-Term-Performance-Award: Er wird – bezogen auf einen Drei-Jahres-Zeitraum – aus dem Verhältnis der Aktienrendite der Bank zum entsprechenden Durchschnittswert der Aktienrenditen einer ausgewählten Vergleichsgruppe von sechs führenden Banken berechnet. Ausgehend von einer individuellen Zielgröße und abgeleitet aus der erreichten relativen Aktienrendite, bestimmt sich der auszuzahlende Betrag des LTPA für die Vorstandsmitglieder. Für den Fall einer Überperformance existiert eine Obergrenze in Höhe von 125 % der Zielgröße. Sofern die beschriebene Aktienrendite der Bank geringer als der entsprechende Durchschnitt der Vergleichsgruppe ist, vermindert sich die Auszahlung des LTPA überproportional. Unterschreitet das vorbeschriebene Verhältnis einen definierten Mindestwert, entfällt eine Auszahlung vollständig.

Bereichsbezogene Vergütungskomponente: Die Höhe des Division Incentive wird unter Berücksichtigung des individuellen Erfolgsbeitrags des berechtigten Vorstandsmitglieds und des Erfolgs des Konzernbereichs CIB (gemessen zum Beispiel am Ergebnis vor Steuern), auch im Verhältnis zum Wettbewerb und zu den gesetzten Zielen, sowie anhand von Risikoaspekten (gemessen zum Beispiel an der Entwicklung der risikogewichteten Aktiva oder des Value-at-Risk) festgelegt.

Erweiterte Kriterien – Soziale Aspekte, Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit, ökologische Ziele:

Werden nicht genannt.

Beschlüsse und Verfahren für Neuregelung (2008-2011):

Es fand eine umfangreiche Überarbeitung des Systems in 2009 statt. Ziel war es, die Vergütung des Vorstands an einer nachhaltigen und auf Langfristigkeit ausgerichteten Unternehmensführung und -entwicklung zu orientieren. Unter anderem wurde das fixe Grundgehalt erhöht und dementsprechend die Zielgröße des Bonus reduziert, die

Berechnung des Bonus anhand einer mehrjährigen Berechnungsgrundlage eingeführt sowie der Mid-Term-Incentive durch den Long-Term-Performance-Award ersetzt.

Deutsche Börse

Wichtigste Punkte im Überblick

- Beide variablen Vergütungsbestandteile haben eine mehrjährige Bemessungsgrundlage und Caps.
 - Das Tantiemenprogramm wurde durch die variable Aktienvergütung ersetzt.
 - Ca. 30 % fixe und 70 % variable Vergütungsanteile.
 - Selbstbehalt von 10 % bei der D & O-Versicherung.
-

Allgemeine Angaben

Name des Unternehmens:	Deutsche Börse AG
Umsatz:	2,1 Mrd. Euro
Beschäftigte:	3.300 (Jahresdurchschnitt 2010)
Branche:	Finanzmarkt
Größe des Vorstands:	6 Mitglieder (31. Dezember 2010)

Zusammensetzung der Vergütung

Bestandteile:

Grundvergütung: Festes Grundgehalt, welches ca. 30 % der Gesamtvergütung umfasst.
 Vertragliche Nebenleistungen: Betriebliche Altersversorgung (seit Januar 2009 beitragsorientiert, für früher bestellte Mitglieder leistungsorientiert), Dienstwagen, Zuschüsse zur privaten Rentenversicherung, Unfallversicherung, Vermögensschadenhaftpflichtversicherung.

Variable Vergütungskomponenten:

- Variable Barvergütung: Beträgt ca. 45 % der Gesamtvergütung. Der Aufsichtsrat legt für jedes Vorstandsmitglied den 100 % Zielwert der variablen Barvergütung in Euro fest. Nach Ablauf des Geschäftsjahres ermittelt der Aufsichtsrat den tatsächlichen Zielerreichungsgrad und entscheidet über die variable Barvergütung.
- Variable Aktienvergütung (virtuelles Aktienprogramm): Beträgt ca. 25 % der Gesamtvergütung. Der Aufsichtsrat legt ebenfalls für jedes Vorstandsmitglied einen 100 % Zielwert der variablen Aktienvergütung als Eurobetrag fest. Entsprechend diesem Zielwert wird für jedes Vorstandsmitglied zu Beginn eines Geschäftsjahres die Anzahl virtueller Deutsche Börse-Aktien errechnet.

Für die Jahre 2008 und 2009 erhalten die Mitglieder noch eine variable Aktienvergütung nach dem bisherigen Aktiantantiemenprogramm (siehe Beschlüsse und Verfahren für Neuregelungen).

Anreizsystem variabler Teil:

Der variable Teil besteht wie erläutert aus zwei Komponenten. Beide dieser Komponenten haben eine mehrjährige Berechnungsgrundlage.

Anteile fixe/variable Vergütung:

Ca. 30 % fix, 70 % variabel (bei 100 % Zielerreichung). Im Jahr 2010 wurde diese Zielaufteilung genau verwirklicht.

Leistungen für den vorzeitigen Fall der Beendigung der Tätigkeit/ Change of control/D & O:

Im Falle der vorzeitigen Beendigung der Vorstandstätigkeit ohne wichtigen Grund dürfen etwaige an das Vorstandsmitglied geleistete Zahlungen nicht mehr als die Restlaufzeit des Dienstvertrags vergüten und gleichzeitig den Wert von zwei Jahresgesamtvergütungen nicht überschreiten (Abfindungs-Cap).

Sofern ein Vorstandsmitglied im Falle eines Kontrollwechsels innerhalb von sechs Monaten abberufen wird, hat es Anspruch auf eine Abfindung in Höhe von zwei Jahresgesamtvergütungen bzw. in Höhe des Wertes der Restlaufzeit seines Dienstvertrags, sofern diese weniger als zwei Jahre beträgt. Dieser Anspruch kann auf 150 % der Abfindung erhöht werden (gilt für Verträge ab dem 1. Juli 2009). Für vorher abgeschlossene Verträge setzt sich der Anspruch aus der Abgeltung der bestehenden Restlaufzeit des Vertrags sowie einer zusätzlichen Abfindung von bis zu zwei Jahresbezügen zusammen, wobei die Summe aus Abgeltung und Abfindung nicht mehr als fünf Jahresbezüge betragen darf.

Die Deutsche Börse AG hat eine D & O-Versicherung für die Vorstandsmitglieder abgeschlossen. Diese sieht für den Versicherungsfall einen Selbstbehalt von 10 % des Schadens vor, wobei der Aufsichtsrat als Obergrenze des Selbstbehalts pro Jahr das Eineinhalbfache der festen Jahresgrundvergütung des jeweiligen Vorstandsmitglieds festgelegt hat.

Zuständigkeit des Aufsichtsrats/Abstimmung der Hauptversammlung:

Struktur und Höhe der Vorstandsvergütung werden auf Empfehlung des Personalausschusses durch den Aufsichtsrat festgelegt.

Die Grundvergütung wird regelmäßig (spätestens alle 2 Jahre) vom Aufsichtsrat überprüft. Eine Abstimmung über das Vergütungssystem fand im Jahr 2010 auf der Hauptversammlung statt (52 % Ja-Stimmen).

Erwähnung des VorstAG:

Nach intensiven Beratungen im Personalausschuss und eingehenden Gesprächen mit dem Vorstand hat der Aufsichtsrat ein neues Vergütungssystem beschlossen, das den neuen Anforderungen des VorstAG und des DCGK entspricht.

Zuvor hatte ein unabhängiger, externer Berater die Struktur und das System der Vorstandsvergütung geprüft. Die Struktur und die Höhe der Vergütung wurden im vertikalen und im horizontalen Vergleich überprüft und teilweise neu festgelegt.

Kriterien

Allgemeine Vergütungskriterien:

Das neue Vergütungssystem hat zum Ziel, die Vorstandsmitglieder gemäß ihrem Tätigkeits- und Verantwortungsbereich sowie im Einklang mit den gesetzlichen Vorgaben angemessen zu vergüten und Leistungsanreize auf der Basis mehrjähriger Bemessungszeiträume zu geben, ohne Anreize für unververtretbare Risiken.

Kriterien für fixe Vergütung:

Es werden keine Kriterien genannt.

Kriterien für variable Vergütung:

Variable Barvergütung: Die variable Barvergütung bemisst sich am Erreichen des Zielwertes für den Konzern-Jahresüberschuss (entsprechender Return on Equity) und dem Erreichen von individuellen Zielen. Bezüglich des Konzern-Jahresüberschusses wird nicht nur das aktuelle Geschäftsjahr, sondern es werden auch die beiden vorausgegangenen berücksichtigt. Für jedes der drei Geschäftsjahre wird ein Zielerreichungsgrad ermittelt, wobei ein Zielerreichungsgrad von 0 bis maximal 200 % möglich ist. Bezüglich des Erreichens von individuellen Zielen werden zu Beginn des Jahres Ziele für jedes Mitglied festgelegt. Nach Abschluss des Jahres wird die Zielerreichung bewertet, wobei ebenfalls ein Zielerreichungsgrad von 0 bis maximal 200 % möglich ist.

Variable Aktienvergütung: Entsprechend dem Zielwert wird zu Beginn eines Geschäftsjahres die Anzahl virtueller Deutsche Börse-Aktien errechnet. Die virtuellen Aktien unterliegen einer Performance-Frist von drei Jahren. Die Aktientantieme ist in zweierlei Hinsicht variabel. Zum Einen variiert die Zahl der Aktien abhängig von der Entwicklung der Aktienrendite (Total Shareholder Return) und zum anderen wird die am Ende der Performance-Frist ermittelte Zahl der Aktien mit dem zu diesem Zeitpunkt gültigen Aktienkurs multipliziert. Es gilt eine Obergrenze von 250 % des ursprünglichen Zielwerts.

Erweiterte Kriterien – Soziale Aspekte, Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit, ökologische Ziele:

Es werden keine Kriterien genannt.

Beschlüsse und Verfahren für Neuregelung (2008-2011):

Das geltende Vergütungssystem ist seit dem 1. Januar 2010 in Kraft. Die Verträge aller Vorstandsmitglieder wurden, unabhängig von ihrer Vertragslaufzeit, einvernehmlich mit Wirkung ab dem 1. Januar 2010 auf das neue Vorstandsvergütungssystem umgestellt.

Änderungen

- Die wesentlichen strukturellen Veränderungen sind die Neuaufteilung auf die verschiedenen Vergütungskomponenten sowie die Neugestaltung der Bemessungszeiträume und Anreizkriterien bei der variablen Bar- und Aktienvergütung. Die Gesamtzielvergütung im alten und neuen Vergütungssystem bleibt aber im Wesentlichen gleich.
- Als Bezugszeiträume für die Performance-Messung ergeben sich im neuen, seit 2010 geltenden Vergütungsmodell für die variable Barvergütung die Jahre 2008 bis 2010 und für die variable Aktienvergütung die Jahre 2010 bis 2012. Das alte System hatte dagegen nur einen einjährigen Bezug für die Erfolgsmessung mit teilweise Auszahlungsverzug.
- Im alten System gab es noch ein Aktientantiemenprogramm (ATP), welches im neuen durch die variable Aktienvergütung ersetzt wurde. Hierbei wurde ein Drittel der variablen Vergütung in Form von virtuellen Aktien gewährt. Diese unterlagen einer zweijährigen Sperrfrist. Die letzten Aktien werden im Frühjahr 2012 ausbezahlt.
- Bezüglich der Kriterien für die Tantieme in den Jahren 2008 und 2009 ist vermerkt, dass ihre Höhe vom Erreichen unternehmensbezogener Ziele, wie der Umsetzung unternehmensübergreifender Projekte oder vom Erreichen bestimmter Kosten- und Erlösziele, sowie vom Erreichen individueller Ziele der Vorstandsmitglieder abhängt. Darüber hinaus wurden Faktoren wie analytische Fähigkeiten, Sozialkompetenz, Produktivität oder Führungsqualität berücksichtigt. Ein Drittel der Tantieme floss in das ATP.

Abbildung 10: Gesamtvergütung im Überblick

Deutsche Börse	2008					2009					2010				
	Fix	Variabel	Anteile fix/variabel	Nebenleistungen	Σ	Fix	Variabel	Anteile fix/variabel	Nebenleistungen	Σ	Fix	Variabel	Anteile fix/variabel	Nebenleistungen	Σ
Vergütungshöhe in Tsd. €															
		Erfolgsbezogene Vergütung	ATP (Wert zum Geschäftsjahr)	In 2008 bei fix dabei			Erfolgsbezogene Vergütung	ATP (Wert zum Geschäftsjahr)				Variable Barvergütung	Variable Aktienvergütung (Wert zum Geschäftsjahr)		
Vorstands-Vorsitzender	1.092,3	1.700,0	767,5	31/69	3.559,8	1.000,0	1.000,0	456,3	41/59	2.471,1	1.100,0	1.695,7	839,0	30/70	3.657,5
Vorstands-Mitglied 1	625,9	1.466,7	662,2	23/77	2.754,8	600,0	883,3	403,1	32/68	1.913,3	800,0	1.407,3	696,0	28/72	2.930,0
Vorstands-Mitglied 2	607,0	1.133,3	511,7	27/73	2.252,0	575,5	716,7	327,0	36/64	1.657,8	698,6	1.177,0	550,0	29/71	2.457,2
Vorstands-Mitglied 3	520,2	1.133,3	511,7	24/76	2.165,2	500,0	700,0	319,4	33/67	1.539,9	650,0	1.055,1	546,0	29/71	2.271,6
Vorstands-Mitglied 4*	525,3	766,7	346,1	32/68	1.638,1	500,0	486,7	222,0	41/59	1.234,9	580,0	826,7	429,0	32/68	1.862,5
Vorstands-Mitglied 5**	642,6				642,6	183,3				200,3					
Vorstands-Mitglied 6***						125,0	250,0			393,0	600,0	877,8	464,0	31/69	1.988,5
Gesamt	4.013,3	6.200,0	2.799,2	27/73	13.012,5	3.483,8	4.036,7	1.727,8	37/63	9.410,3	4.428,6	7.039,6	3.524,0	30/70	15.167,3

* Mitglied ab April 2007.
 ** Mitglied vom 1. Juli 2007 bis zum 30. April 2009
 Die Nebenleistungen für das Jahr 2008 sind bei der Summe der fixen Vergütung dabei.
 Bei Anteile fix/variabel wurden nur die Mitglieder berücksichtigt, die im betroffenen Jahr ununterbrochen im Vorstand waren.

Quelle: Eigene Darstellung und Berechnungen; Datenbasis Deutsche Börse

Deutsche Lufthansa

Wichtigste Punkte im Überblick

- Im Jahr 2010 gibt es zwei variable Vergütungskomponenten. Eine kurzfristige, einjährige variable Vergütung und eine langfristige, mehrjährige Vergütung durch das LH Performance Programm (Teilnahme optional).
 - Für 2011 wird eine mittelfristige Komponente eingeführt, deren Höhe auch von erweiterten Kriterien abhängt (Umweltschutz, Mitarbeiterzufriedenheit und Commitment). Das LH-Performance-Programm wird außerdem verpflichtend.
 - Anteile im Jahr 2010: Ca. 26 % fixe und 74 % variable Vergütungsbestandteile.
-

Allgemeine Angaben

Name des Unternehmens:	Deutsche Lufthansa AG
Umsatz:	27,3 Mrd. Euro
Beschäftigte:	117.066
Branche:	Luftfahrt
Größe des Vorstands:	4 Mitglieder (31.10.2010)

Zusammensetzung der Vergütung

Bestandteile:

Die Vorstandsvergütung setzt sich zusammen aus der Grundvergütung, welche als monatliches Gehalt gezahlt wird.

Auch sonstige Bezüge gehören zur Vergütung und beinhalten die Nutzung von Dienstwagen, sowie die Beförderungsvergünstigungen und die Rabattierung bei der Ausgabe der Optionsprogramme.

Eine weitere Komponente ist die variable Vergütung, welche sich wiederum aus zwei Bestandteilen zusammensetzt:

- Die variable Vergütung (kurzfristig) richtete sich nach dem operativen Ergebnis. Dabei berücksichtigt wird auch die Veränderung dieses operativen Ergebnisses im Vorjahresvergleich.
- Den Vorstandsmitgliedern wird ferner die Teilnahme an den Optionsprogrammen für Führungskräfte ermöglicht (also nicht vorgeschrieben), seit 2006 mit abweichend vom allgemeinen Führungskräfteprogramm strukturierten eigenen Parametern. Die auf das jeweilige Jahr entfallenden anteiligen Veränderungen der Zeitwerte dieser Optionsprogramme sind ebenso ein Bestandteil der Gesamtvergütung.

Im Rahmen der aktienbasierten Vergütungsvereinbarungen gewähren Lufthansa und weitere beteiligte Konzerngesellschaften auf ein Eigeninvestment in Lufthansa Aktien

einen Abschlag von 50 % für Vorstand, Führungskräfte und außertarifliche Mitarbeiter. Die gewährten Optionspakete 2008, 2009 und 2010 beinhalten eine Outperformance-Option und eine Performance-Option. Die Outperformance-Option ist an die Entwicklung der Lufthansa Aktie im Vergleich zu einem fiktiven Index aus Aktien europäischer Wettbewerber geknüpft, während die Performance-Option an die absolute Entwicklung des Aktienkurses der Lufthansa Aktie gebunden ist. Aus der Outperformance-Option erhält der Inhaber je %punkt Outperformance bei Ausübung eine Barzahlung. Bei einer Outperformance von mehr als 20 % ist die Barzahlung auf einen festgelegten Betrag beschränkt. Aus den Performance-Optionen 2008 und 2009 ist eine Barzahlung fällig, wenn sich der Aktienkurs um mehr als 33 % verbessert. Diese ist bei mehr als 49 % (außertarifliche Mitarbeiter: 48 %) auf einen Maximalbetrag begrenzt. Aus der Performance-Option 2010 ist eine Barzahlung fällig, wenn sich der Aktienkurs um mehr als 29 % verbessert. Diese ist bei mehr als 45 % auf einen Maximalbetrag begrenzt. Die Laufzeit der Programme 2008, 2009 und 2010 beträgt jeweils drei Jahre.

Pensionen: Seit dem Geschäftsjahr 2006 ist für jeden Vorstand ein persönliches Versorgungskonto eingerichtet, dem die Deutsche Lufthansa AG während der Dauer des Anstellungsverhältnisses jährlich Beiträge in Höhe von jeweils 25 % der vertraglich vereinbarten Jahresvergütung einschließlich der variablen Vergütung zuführt. Dabei richten sich die Anlageregeln des Versorgungskontos nach dem Anlagekonzept für den Lufthansa Pension Trust, das auch für die Mitarbeiter der Deutschen Lufthansa AG gilt.

Anreizsystem variabler Teil:

Es gibt eine kurzfristige, einjährige variable Vergütung und die langfristige, mehrjährige Vergütung durch das LH Performance Programm.

Anteile fixe/variable Vergütung:

Anteil der fixen Vergütung: 23 – 35 % (je nach Geschäftsjahr).

Anteil der variablen Vergütung: 65 – 77 % (je nach Geschäftsjahr).

Im Jahr 2010 betragen die Anteile ca. 26 % für die fixe und 74 % für die variable Vergütung.

Leistungen für den vorzeitigen Fall der Beendigung der Tätigkeit/ Change of control/D & O:

Bei einer vorzeitigen Beendigung des Vertrags, die nicht durch einen wichtigen Grund oder durch einen Kontrollwechsel veranlasst ist, wird die Gesellschaft gemäß der Empfehlung des Deutschen Corporate Governance Kodex nicht mehr als den Wert der Ansprüche für die Restlaufzeit des Vertrags vergüten, wobei die Zahlungen einschließlich Nebenleistungen zwei Jahresvergütungen nicht übersteigen dürfen (Abfindungshöchstgrenze).

Wird der Vertrag zwischen dem Vorstandsmitglied und der Deutschen Lufthansa AG im Zusammenhang mit einem Kontrollwechsel bei der Gesellschaft beendet, hat das Vorstandsmitglied Anspruch auf eine Abfindung seiner Vergütungsansprüche für die Restlaufzeit des Vertrags. Gemäß der entsprechenden Empfehlung des Deutschen Corporate Governance Kodex darf die Höhe der Abfindung 150 % der vertraglich geregelten Abfindungshöchstgrenze nicht übersteigen. Bei einer vorzeitigen Beendigung des Vertrags, die nicht durch einen wichtigen Grund oder durch einen Kontrollwechsel veranlasst ist, wird die Deutsche Lufthansa AG gemäß der Empfehlung des Deutschen Corporate Governance Kodex nicht mehr als den Wert der Ansprüche für die Restlaufzeit des Vertrags vergüten. Die Zahlungen einschließlich der Nebenleistungen dürfen insgesamt zwei Jahresvergütungen nicht übersteigen, was der Abfindungshöchstgrenze entspricht.

Es wurde eine Vermögensschaden-Haftpflichtversicherung (D & O) mit einem den Anforderungen des AktG und des Deutschen Corporate Governance Kodexes entsprechenden Selbstbehalt abgeschlossen.

Zuständigkeit des Aufsichtsrats/Abstimmung der Hauptversammlung:

Keine Angaben im Vergütungsbericht vorhanden.

Erwähnung des VorstAG:

Der Aufsichtsrat hat im Jahr 2010 eine neue Vergütungsstruktur für den Vorstand verabschiedet, die ab dem Geschäftsjahr 2011 gilt. Dabei wurden die Neuregelungen des VorstAG und des DCGK umgesetzt.

Kriterien

Allgemeine Vergütungskriterien:

Werden nicht genannt.

Kriterien für fixe Vergütung:

Werden nicht genannt.

Kriterien für variable Vergütung:

- Kurzfristige variable Vergütung: Abhängig vom operativen Ergebnis. Es gibt einen Hinweis auf eine Begrenzung der variablen Vergütung. Wie hoch diese ist, wird im Bericht allerdings nicht genannt.
- Optionsprogramm: Die Outperformance-Option ist an die Entwicklung der Lufthansa Aktie im Vergleich zu einem fiktiven Index aus Aktien europäischer Wett-

bewerber geknüpft, während die Performance-Option an die absolute Entwicklung des Aktienkurses der Lufthansa Aktie gebunden ist. Bei einer Outperformance von mehr als 20 % ist die Barzahlung auf einen festgelegten Betrag beschränkt (20.000 € pro Tranche).

Erweiterte Kriterien – Soziale Aspekte, Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit, ökologische Ziele:

Werden nicht genannt.

Beschlüsse und Verfahren für Neuregelung (2008-2011):

Der Aufsichtsrat hat im Jahr 2010 eine neue Vergütungsstruktur für den Vorstand verabschiedet, die ab dem Geschäftsjahr 2011 gilt. Dabei wurden die Neuregelungen des VorstAG und des DCGK umgesetzt.

Zur Erreichung der Ziele, die der DCGK und das VorstAG vorgeben, hat der Aufsichtsrat beschlossen, bei den variablen Vergütungsbestandteilen kurzfristige finanzielle Anreize durch einjährige Boni zu reduzieren und die variable Vergütung auf eine überwiegend mehrjährige Bemessungsgrundlage zu stellen. Zu diesem Zweck wird ein Teil der einjährigen variablen Vergütung in die Grundvergütung übertragen. Der verbleibende, in seiner Höhe reduzierte variable Vergütungsanteil misst sich zukünftig an der operativen Marge. Er wird nur noch zu 75 % im Folgejahr und somit im einjährigen Turnus ausgezahlt. Die übrigen 25 % werden zwei weitere Jahre vorgetragen. Am Ende des insgesamt dreijährigen Betrachtungszeitraums wird der vorgetragene Betrag mit einem Faktor multipliziert, der zwischen 0 und 2 liegen kann. Die Ausprägung des Faktors hängt zu 70 % von dem über drei Jahre erreichten CVA und zu 30 % von auf Basis objektiver Kennzahlen festzulegenden Nachhaltigkeitsparametern wie Umweltschutz, Kundenzufriedenheit und MitarbeiterCommitment ab. Da der Vorstand zudem zukünftig am LH-Performance-Programm, dessen Dauer ab 2011 von drei auf vier Jahre verlängert wird, verpflichtend teilnehmen muss, ist die überwiegende Mehrjährigkeit der variablen Vergütungskomponenten sichergestellt. Auf Basis eines Zehnjahresdurchschnitts historischer Jahresergebnisse und unterstellter zukünftiger Planungen ist die Gesamtvergütung so ausgestaltet worden, dass deren durchschnittliche Höhe insgesamt unverändert bleibt. Alle Mitglieder des Vorstands haben das neue Vergütungssystem ab dem Geschäftsjahr 2011 akzeptiert (diese Informationen sind dem Geschäftsbericht 2010 entnommen; im Vergütungsbericht werden diese Planungen nicht mehr genannt).

Abbildung 11: Gesamtvergütung im Überblick

Deutsche Lufthansa	2008				2009				2010										
	Fix	Variabel	Anteile fix/va-riabel	Sons-tiges	Σ	Fix	Variabel	Anteile fix/va-riabel	Sons-tiges	Σ	Fix	Variabel	Anteile fix/va-riabel	Sons-tiges	Σ				
Vergütungshöhe in Tsd. €		Aus-zahlung fällige Options-pro-gramme Var. Ver-gütung	Verän-derung Zeitwert Options-pro-gramme %				Auszahlung fällige Options-pro-gramme Var. Ver-gütung	Verän-derung Zeitwert Options-pro-gramme %				Aus-zahlung fällige Options-pro-gramme Var. Ver-gütung	Verän-derung Zeitwert Options-pro-gramme %						
Vorstands-Vorsitzender	726,3	1.354,0	602,0	25/75	191,3	3.125,6	130,0	1.647,0	-290,1	35/65	211,8	2.503,7	805,0	1.610,0	900,0	66,3	24/76	110,4	3.491,7
Vorstands-Mitglied 1	518,8	947,8	42,0	37/15	287,2	2.028,5	91,0	1.098,0	-193,4	37/63	85,8	1.656,4	575,0	1.135,4	600,0	44,2	24/76	86,7	2.441,3
Vorstands-Mitglied 2	518,8	947,8	105,0	34/2,4	277,3	2.078,4	91,0	1.098,0	-192,7	37/63	103,0	1.674,3	575,0	1.135,4	600,0	36,3	25/75	110,5	2.457,2
Vorstands- Mitglied 3*							55,3	0,0	35,5		79,1	519,8	700,0	1.378,7	0,0	226,1	30/70	86,9	2.391,7
Gesamt	1.763,8	3.249,6	399,0	1,316,0	277,3	7.232,6	367,3	3.843,0	-640,7	36/64	479,6	6.354,2	2.655,0	5.259,5	2.100,0	372,8	26/74	394,6	10.781,9

* Vorstandsmitglied seit dem 01. Juni 2009

Bei Anteile fix/va-riabel wurden nur die Mitglieder berücksichtigt, die im betroffenen Jahr ununterbrochen im Vorstand waren.

Quelle: Eigene Darstellung und Berechnungen; Datenbasis Deutsche Lufthansa

Deutsche Post

Wichtigste Punkte im Überblick

- Es gibt Vergütungskomponenten mit kurz-, mittel- und langfristiger Anreizwirkung.
 - Die mittelfristige Vergütungskomponente wurde im Jahr 2009 eingeführt: 50 % der Jahreserfolgsvergütung werden einbehalten und nur unter bestimmten Voraussetzungen nach der Nachhaltigkeitsphase (2 Jahre) ausbezahlt.
 - Die variablen Vergütungskomponenten sind in der Höhe begrenzt.
 - Ca. 36 % fixe und 64 % variable Anteile im Jahr 2010.
-

Allgemeine Angaben

Name des Unternehmens:	Deutsche Post AG
Umsatz:	51,4 Mrd. Euro
Beschäftigte:	421.274 (im Durchschnitt 2010)
Branche:	Logistik
Größe des Vorstands:	7 Mitglieder (am 31.12.2010)

Zusammensetzung der Vergütung

Bestandteile:

Erfolgsunabhängig:

- Jahresfestvergütung (Grundgehalt): Die Jahresfestvergütung wird in zwölf gleichen Monatsraten nachträglich zum Monatsende gezahlt.
- Nebenleistungen: Nebenleistungen bestehen vor allem aus Firmenwagenutzung, Zuschüssen zu Versicherungen sowie besonderen Pauschalen und Leistungen bei Einsatz außerhalb des Heimatlandes.
- Pensionszusagen: Bis März 2008 gab es eine endgehaltsbezogene Pensionszusage. Ab März 2008 gilt für neu berufene Vorstände eine Zusage auf der Basis eines beitragsorientierten Systems.

Erfolgsbezogen:

- Ein Element ist die Jahreserfolgsvergütung, die an den jährlichen geschäftlichen Erfolg gebunden ist. 50 % der Jahreserfolgsvergütung werden in eine Mittelfristkomponente mit dreijährigem Bemessungszeitraum überführt.
- Mittelfristkomponente: Sie hat einen dreijährigen Bemessungszeitraum (ein Jahr Leistungsphase, zwei Jahre Nachhaltigkeitsphase). Die Auszahlung erfolgt nach Ablauf der Nachhaltigkeitsphase und nur dann, wenn das Nachhaltigkeitskriterium EAC während der Nachhaltigkeitsphase erreicht wird. Ansonsten entfällt die Zahlung (Malus-System).

- **Langfristige Vergütungskomponente:** Auf Grundlage des vom Aufsichtsrat im Jahr 2006 beschlossenen Long-Term-Incentive-Plans werden Stock Appreciation Rights (SAR) als langfristige Vergütungskomponente gewährt. Jedes SAR berechtigt zum Barausgleich in Höhe der Differenz zwischen dem Durchschnitt der Schlusskurse der Deutsche-Post-Aktie während der letzten fünf Handelstage vor dem Ausübungstag und dem Ausübungspreis der SAR. Die Mitglieder des Vorstands haben im Jahr 2010 ein Eigeninvestment in Höhe von 10 % ihrer Jahresfestvergütung geleistet. Die Wartezeit für die Ausübung der Rechte beträgt vier Jahre ab Gewährung. Die SAR können nach Ende der Wartezeit innerhalb eines Zeitraums von zwei Jahren ganz oder teilweise ausgeübt werden, wenn am Ende der Wartezeit die absoluten beziehungsweise relativen Erfolgsziele erreicht wurden. Nach Ablauf des Ausübungszeitraums verfallen nicht ausgeübte SAR.

Anteile fixe/variable Vergütung:

Ca. 36 % fixe und 64 % variable Anteile im Jahr 2010 (tatsächliche Anteile; eigene Berechnung)

Anreizsystem variabler Teil:

Es gibt Vergütungskomponenten mit kurz-, mittel- und langfristiger Anreizwirkung.

Leistungen für den vorzeitigen Fall der Beendigung der Tätigkeit/ Change of control/D & O:

Die Vorstandsverträge sehen entsprechend der Empfehlung des Deutschen Corporate Governance Kodex eine Vereinbarung vor, dass im Falle vorzeitiger Beendigung der Vorstandstätigkeit, die nicht durch einen wichtigen Grund veranlasst ist, nicht mehr als der Wert der Ansprüche für die Restlaufzeit des Vertrages vergütet wird. Dabei sind Zahlungen begrenzt auf den Wert von maximal zwei Jahresvergütungen einschließlich Nebenleistungen (Abfindungs-Cap). Im Falle eines Kontrollwechsels gibt es ein Sonderkündigungsrecht. Bei Ausübung des Sonderkündigungsrechts oder einvernehmlicher Aufhebung des Vorstandsvertrags innerhalb von neun Monaten seit Kontrollwechsel hat das Mitglied des Vorstands Anspruch auf Abfindung seiner Vergütungsansprüche für die Restlaufzeit des Vorstandsvertrages. Hierbei wird der Empfehlung des Deutschen Corporate Governance Kodex entsprochen und die Höhe der Abfindung auf 150 % des Abfindungs-Caps begrenzt.

Zuständigkeit des Aufsichtsrats/Abstimmung der Hauptversammlung:

Der Aufsichtsrat hat im Dezember über das Vergütungssystem für den Vorstand einschließlich der wesentlichen Vertragselemente beraten und es entsprechend den Vorgaben des Gesetzes zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung angepasst. Die ordent-

liche Hauptversammlung hat das neue System zur Vergütung der Vorstandsmitglieder am 28. April 2010 mit 98,27 % der abgegebenen Stimmen gebilligt.

Erwähnung des VorstAG:

Der Aufsichtsrat hat im Dezember über das Vergütungssystem für den Vorstand einschließlich der wesentlichen Vertragselemente beraten und es entsprechend den Vorgaben des Gesetzes zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung angepasst. Die Mittelfristkomponente gilt für alle Anstellungsverträge und Vertragsverlängerungen, die nach dem Inkrafttreten des VorstAG geschlossen wurden. Darüber hinaus haben alle Vorstandsmitglieder einer Änderung ihrer laufenden Vorstandsverträge mit der Maßgabe zugestimmt, dass ab dem 1. Januar 2010 bis zum Ende der jeweiligen Vertragslaufzeit ein Anteil von 25 % der Jahreserfolgsvergütung in die neue Mittelfristkomponente überführt wird.

Kriterien

Allgemeine Vergütungskriterien:

Die Vorstandsvergütung orientiert sich an der Größe und der globalen Ausrichtung des Unternehmens, seiner wirtschaftlichen und finanziellen Lage sowie an den Aufgaben und Leistungen des jeweiligen Vorstandsmitglieds. Die Vergütung ist so bemessen, dass sie im internationalen und nationalen Vergleich wettbewerbsfähig ist und damit einen Anreiz für engagierte und erfolgreiche Arbeit bietet.

Kriterien für fixe Vergütung:

Werden nicht genannt.

Kriterien für variable Vergütung:

Jahreserfolgsvergütung

- Die individuelle Höhe der Jahreserfolgsvergütung richtet sich nach dem Grad, in dem vorab festgelegte Zielwerte erreicht, unter- oder überschritten werden.
- Maßgebend ist dabei für alle Mitglieder des Vorstands die Steuerungsgröße „EBIT after Asset Charge“ (Gewinn nach Kapitalkosten) einschließlich Kapitalkosten auf Goodwill und vor Wertminderung auf Goodwill (EAC) des Konzerns. Für die Vorstände der Bereiche Brief, Global Forwarding, Freight, Express und Supply Chain ist zusätzlich das EAC der jeweils verantworteten Division maßgeblich. Mit allen Vorstandsmitgliedern werden ein Mitarbeiterziel, basierend auf der jährlich durchgeführten Mitarbeiterbefragung, sowie weitere Ziele vereinbart.
- Sind die für das Geschäftsjahr festgelegten oberen Zielwerte realisiert, wird die maximale Jahreserfolgsvergütung gewährt. Sie ist der Höhe nach auf den Betrag

der Jahresfestvergütung begrenzt. Soweit die für das Geschäftsjahr festgelegten Zielwerte nicht vollständig oder gar nicht erreicht werden, wird eine anteilige oder gar keine Jahreserfolgsvergütung gewährt. Darüber hinaus kann der Aufsichtsrat bei außergewöhnlichen Leistungen einen angemessenen Sonderbonus beschließen.

Mittelfristkomponente: Auszahlung erfolgt nur, wenn das Nachhaltigkeitskriterium EAC in der Nachhaltigkeitsphase erreicht wird. Andernfalls entfällt die Zahlung.

Long-Term-Incentive-Plan (SAR)

- Abhängig vom Kurs der Deutsche-Post-Aktie. Von je sechs SAR können maximal vier über das absolute Erfolgsziel und maximal zwei über das relative Erfolgsziel „verdient“ werden. Wird zum Ablauf der Wartezeit kein absolutes oder relatives Erfolgsziel erreicht, verfallen die darauf entfallenden SAR der entsprechenden Tranche ersatz- und entschädigungslos. Jeweils ein SAR wird verdient, wenn der Endkurs der Deutsche-Post-Aktie mindestens 10, 15, 20 oder 25 % über dem Ausgabepreis liegt. Das relative Erfolgsziel ist an die Performance der Aktie im Verhältnis zur Performance des STOXX Europe 600 Index gekoppelt. Es ist erreicht, wenn die Wertentwicklung der Aktie während des Performancezeitraums der des Index entspricht oder die Outperformance mindestens 10 % beträgt.
- Die Vergütung aus den Wertsteigerungsrechten ist auf 300 % der Zielbarvergütung (Jahresfestvergütung zuzüglich Zieljahreserfolgsvergütung) beschränkt. Sie kann darüber hinaus durch den Aufsichtsrat bei außerordentlichen Entwicklungen begrenzt werden.

Erweiterte Kriterien – Soziale Aspekte, Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit, ökologische Ziele:

Als zusätzliches Kriterium werden bei der Jahreserfolgsvergütung mit allen Vorstandsmitgliedern ein Mitarbeiterziel, basierend auf der jährlich durchgeführten Mitarbeiterbefragung, sowie weitere Ziele vereinbart.

Beschlüsse und Verfahren für Neuregelung (2008-2011):

Im Jahr 2008 gab es die mittelfristige Komponente noch nicht. Diese wurde im Jahr 2009 eingeführt, um im Sinne des VorstAG eine Nachhaltigkeitskomponente zu verwirklichen. Die Änderungen gelten zwar nur für Vertragsverlängerungen und Neuverträge ab dem 5. August 2009, allerdings haben sich alle Vorstände dazu verpflichtet, 25 % (statt 50 % im neuen System) der Jahreserfolgsvergütung in die Mittelfristkomponente zu überführen. Im Jahr 2008 kam es außerdem zu der bereits angesprochenen Neuerung bei den Pensionszusagen.

Abbildung 12: Gesamtvergütung im Überblick

Deutsche Post	2008				2009				2010								
	Vergütungshöhe in Tsd. €	Anteile fix/variabel	Nebenleistungen	Σ	Anteile fix/variabel	Nebenleistungen	Σ	Fix	Variabel	Anteile fix/variabel	Nebenleistungen	Σ	Fix	Variabel	Anteile fix/variabel	Nebenleistungen	Σ
		Aktienbasierte Komponente (Wert der SAR bei Gewährung)			Aktienbasierte Komponente (Wert der SAR bei Gewährung)				Aktienbasierte Komponente (Wert der SAR bei Gewährung)					In Mittel-frist-komponente überführter Anteil der Jahres-erfolgs-vergütung	Aktienbasierte Komponente (Wert der SAR bei Gewährung)		
		Jahres-bonus	%		Jahres-bonus	%			Jahres-bonus	%				Ausgezahlte Jahres-erfolgs-vergütung			
Vorstands-Vorsitzender*	1.429,2	0,0	955,7	28,4	1.582,8	1.376,4	1.450,8	2,8	1.582,8	1.376,4	1.450,8	28,4	1.662,0	1.246,5	997,5	48,5	4.369,9
Vorstands-Mitglied 1**					602,2	563,0	967,2		602,2	563,0	967,2		715,0	175,0	665,0	105,5	2.185,7
Vorstands-Mitglied 2***	715,8	0,0	637,1	40,3	860,0	373,9	967,2	40,3	1.393,2	860,0	967,2	40,3	860,0	643,6	665,0	94,9	2.478,1
Vorstands-Mitglied 3	715,0	0,0	637,1	37,2	787,5	639,5	967,2	37,2	1.389,3	787,5	967,2	37,2	895,0	555,0	665,0	23,2	2.478,2
Vorstands-Mitglied 4****					286,7	249,3	967,2			286,7	249,3	967,2		860,0	645,0	20,5	2.405,5
Vorstands-Mitglied 5	860,0	0,0	637,1	57,43	860,0	747,9	967,2	23,9	1.521,0	860,0	967,2	23,9	912,5	670,1	665,0	17,7	2.488,7
Vorstands-Mitglied 6*****	590,1	0,0	637,1	12,6	715,0	455,7	967,2	12,6	1.239,8	715,0	967,2	12,6	834,7	613,0	665,0	15,0	2.332,0
Vorstands-Mitglied 7*****	1.046,6	0,0	637,1	62,38	564,4	490,8		593,9	2.277,6	564,4	490,8	593,9					
Vorstands-Mitglied 8*****	1.139,9	0,0	637,1	64,36	161,8	639,5		767,8	2.544,7	161,8	639,5	767,8					
Vorstands-Mitglied 9*****	751,0	2.400,0	0,0	24,8				24,8	3.175,9			24,8					
Vorstands-Mitglied 10*****	207,3	480,2	0,0	26,6				26,6	714,0			26,6					
Gesamt	7.454,8	2.880,2	4.778,3	59,41	16.668,8	6.420,4	7.254,0	35,65	16.668,8	6.420,4	7.254,0	35,65	6.739,1	4.898,3	4.987,5	325,3	18.738,0

* Vorstandsvorsitzender seit dem 18. Februar 2008
 ** Vorstandsmitglied seit dem 26. Februar 2009
 *** Vorstandsmitglied seit dem 4. März 2008
 **** Vorstandsmitglied seit dem 1. September 2009
 ***** Vorstandsmitglied seit dem 04. März 2008
 ***** Vorstandsmitglied bis zum 30. Juni 2009
 ***** Vorstandsmitglied bis zum 24. Februar 2009
 ***** Vorstandsmitglied bis zum 10. November 2008 (einmalige Sonderzahlung in 2008 erhalten)
 ***** Vorstandsmitglied bis zum 18. Februar 2008
 Im Jahr 2008 haben die Mitglieder auf den Jahresbonus verzichtet.
 Bei Anteile fix/Variabel wurden nur die Mitglieder berücksichtigt, die im betroffenen Jahr ununterbrochen im Vorstand waren.

Quelle: Eigene Darstellung und Berechnungen; Datenbasis Deutsche Post

Deutsche Telekom

Wichtigste Punkte im Überblick

- Innerhalb der variablen Vergütung gibt es eine kurzfristige (2/3 Variable I) und eine langfristige (1/3 Variable I/Variable II) Komponente. Ein Teil der Variable I (1/3) muss in Aktien der Deutschen Telekom AG investiert und dann mindestens vier Jahre gehalten werden. Der Bemessungszeitraum der langfristig angelegten Variable II beträgt vier Jahre.
 - Das neue System misst einen Teil der langfristigen variablen Vergütung an Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit.
 - Mehrjährige Bemessungsgrundlage für variable Vergütung
 - Es gilt ein Abfindungs-Cap.
 - Sechs Mitglieder haben das neue Vergütungssystem 2010 freiwillig übernommen, zwei nicht.
-

Allgemeine Angaben

Name des Unternehmens:	Deutsche Telekom AG
Umsatz:	62,4 Mrd. Euro
Beschäftigte:	247.000
Branche:	Telekommunikation
Größe des Vorstands:	8 Mitglieder (31.12.2010)

Zusammensetzung der Vergütung

Die Deutsche Telekom AG vergütet gegenwärtig nach zwei Systemen, von denen das alte Vergütungssystem für zwei Vorstandmitglieder gilt. Die anderen sechs Mitglieder haben das neue System angenommen. Das alte System wird im Punkt „Beschlüsse und Verfahren für Neuregelung (2008-2010)“ behandelt.

Bestandteile:

Die Vergütungsstruktur umfasst eine jährlich feste Vergütung, eine jährliche variable Erfolgsvergütung und eine langfristig ausgelegte variable Vergütung.

Variable Erfolgsvergütung

- Die variable Vergütung unterteilt sich in die Variablen I und II.
- Die Variable I enthält sowohl kurzfristige als auch langfristig angelegte Komponenten, die in der Realisierung des Budgets in konkreten Zielgrößen sowie der Umsetzung der Strategie und dem Handeln im Einklang mit dem Konzernleitbild bestehen. Um auch hier eine langfristige Anreizwirkung zu gewährleisten ist ein Drittel der Variable I in Aktien der Deutschen Telekom AG zu investieren.
- Die Variable II ist ausschließlich langfristig orientiert. So ist sichergestellt, dass im Rahmen der variablen Vergütung eine Ausrichtung auf eine nachhaltige Un-

ternehmensentwicklung erfolgt und eine überwiegend langfristige Anreizwirkung besteht.

- Es gelten keine Aktienoptionspläne mehr. Optional können die Mitglieder mit denen im Jahr 2010 erworbenen Aktien bereits am Share Matching Plan partizipieren. Die maximale Höhe der Teilnahme am Matching Share Plan ist dabei für das Jahr 2010 auf ein Drittel der vertraglich vereinbarten neuen Variable I begrenzt.
- Eigeninvestment: Für jede erworbene Aktie wird eine zusätzliche Aktie mit vierjähriger Haltefrist (Matching Share Plan) gewährt. So wird sichergestellt, dass frühestens nach Ablauf von vier Jahren eine Veräußerung der von Unternehmensseite gewährten Aktien möglich ist und nur der Verbleib im Unternehmen durch diesen Vergütungsbestandteil honoriert wird (zeitverschobene Auszahlung).

Betriebliche Altersversorgung: Abhängig vom Endgehalt; die Vorstände erhalten im Versorgungsfall pro abgeleistetem Dienstjahr einen festgelegten Prozentsatz (zwischen 5 % und 6 %) des letzten festen Jahresgehalts vor Eintritt des Versorgungsfalls als betriebliche Altersversorgung. Maximal kann nach zehn Jahren Vorstandszugehörigkeit ein Versorgungssatz i. H. v. 50 % (bzw. 60 %) erreicht werden. Die Versorgung wird in Form von lebenslangem Ruhegeld, vorgezogenem Ruhegeld, Invalidenversorgung sowie Witwen- und Waisenversorgung gezahlt.

Weitere Leistungen (geldwerte Vorteile) sind das Geschäftsfahrzeug, Gewährung von Unfallversicherungs- und Haftpflichtschutz, Erstattungen im Rahmen von Dienstreisen und Leistungen im Rahmen einer doppelten Haushaltsführung.

Anreizsystem variabler Teil:

Innerhalb der variablen Vergütung gibt es eine kurzfristige (2/3 Variable I) und eine langfristige (1/3 Variable I/Variable II) Komponente. Ein Teil der Variable I (1/3) muss in Aktien der Deutschen Telekom AG investiert und dann mindestens 4 Jahre gehalten werden. Der Bemessungszeitraum der langfristig angelegten Variable II beträgt vier Jahre.

Anteile fixe/variable Vergütung:

Ca. 46 % fix und 54 % variabel in 2010

Leistungen für den vorzeitigen Fall der Beendigung der Tätigkeit/ Change of control/D & O:

Die Vorstandsverträge enthalten keine Zusagen für Leistungen aus Anlass der Beendigung der Vorstandstätigkeit infolge eines Kontrollwechsels.

Die Deutsche Telekom hat eine Höchstbetragsbegrenzung (Cap) für die Abfindung an das Vorstandsmitglied festgelegt. Für den Fall der vorzeitigen Beendigung ohne wichtigen Grund ist eine Ausgleichszahlung vorgesehen, deren Höhe entsprechend den Re-

gelungen des Corporate Governance Kodex auf maximal zwei Jahresvergütungen begrenzt ist (Abfindungs-Cap) und die nicht höher als die Vergütung für die Restlaufzeit des Anstellungsvertrags sein darf.

Zuständigkeit des Aufsichtsrats/Abstimmung der Hauptversammlung:

Die Struktur und die Angemessenheit der Vergütung überprüft der Aufsichtsrat regelmäßig. Der Aufsichtsrat kann ebenfalls außerordentliche Leistungen einzelner oder aller Vorstandsmitglieder in Form einer besonderen Erfolgstantieme vergüten.

Erwähnung des VorstAG:

Am 24. Februar 2010 wurde ein neues System zur Vergütung der Vorstandsmitglieder beschlossen (gemäß VorstAG). Die Hauptversammlung der Deutschen Telekom vom 3. Mai 2010 billigte dieses neue System. Ein freiwilliger Wechsel in das neue System ist möglich und von sechs der insgesamt acht Vorstandsmitglieder angenommen.

Kriterien

Allgemeine Vergütungskriterien:

Die Vergütung orientiert sich an aktienrechtlichen Anforderungen unter Beachtung der marktüblichen Vergütungen. Es ist sichergestellt, dass die Vorstandsvergütung auf eine nachhaltige Unternehmensentwicklung ausgerichtet ist.

Kriterien für fixe Vergütung:

Die feste Vergütung ist bei allen Vorstandsmitgliedern gemäß den aktienrechtlichen Anforderungen unter Beachtung der marktüblichen Vergütungen festgelegt.

Kriterien für variable Vergütung:

Die Variable I enthält sowohl kurzfristige als auch langfristig angelegte Komponenten. Die Zielvorgabe setzt sich dabei aus folgenden Kriterien zusammen: Konzernzielen (50 %) für Umsatz, EBITDA ohne Sondereinflüsse, Free Cash Flow, Individualziele der einzelnen Vorstandsmitglieder. Die Individualziele bestehen aus den auf den nachhaltigen Unternehmenserfolg ausgerichteten Zielen zur Umsetzung der Strategie (30 %), sowie dem Handeln im Einklang mit dem Konzernleitbild (Value Adherence) in Höhe von 20 %. Eine Übererfüllung der Zielvorgaben wird linear abgebildet und ist auf 150 % des Auslobungsbetrags begrenzt.

Die Vorstandsmitglieder sind vertraglich verpflichtet ein Drittel der jährlichen Variablen I in Aktien der Deutschen Telekom zu investieren. Diese müssen vom Vorstandsmitglied für mindestens vier Jahre gehalten werden (Eigeninvestment mit vierjähriger

Haltefrist). Das Unternehmen wird im Share Matching Plan für jede Aktie eine zusätzliche Aktie erwerben.

Die ausschließlich langfristig angelegte Variable II wird an der Erfüllung von vier gleich gewichteten Erfolgsparametern gemessen (Bemessungszeitraum von vier Jahren): Bereinigter operativer Return On Capital Employed (ROCE), bereinigte Earnings Per Share (EPS), Kundenzufriedenheit, Mitarbeiterzufriedenheit. Eine Übererfüllung der Zielvorgaben wird linear abgebildet und ist auf 150 % des Auslobungsbetrags begrenzt.

Erweiterte Kriterien – Soziale Aspekte, Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit, ökologische Ziele:

Das neue System seit 2010 sieht vor, dass die ausschließlich langfristig angelegte Variable II an der Erfüllung von vier gleich gewichteten Erfolgsparametern gemessen wird. Zwei der Parameter sind:

- Kundenzufriedenheit
- Mitarbeiterzufriedenheit

Beschlüsse und Verfahren für Neuregelung (2008-2011):

Ein neues System der Vorstandvergütung wurde 2010 (VorstAG) eingeführt. Sechs Mitglieder haben das neue System freiwillig übernommen.

Altes System:

- Die jährliche kurzfristige variable Erfolgsvergütung der Vorstandsmitglieder bestimmt sich nach dem Grad der Erreichung der vom Aufsichtsrat vor Beginn des Geschäftsjahrs erteilten Zielvorgabe. Die Zielvorgabe wird für jedes Mitglied festgelegt und setzt sich aus Konzernzielen und Individualzielen der einzelnen Vorstandsmitglieder zusammen, für die die Parameter Umsatz, EBITDA ohne Sonderinflüsse und Free Cash Flow verwendet werden.
- Daneben nehmen die Mitglieder des Vorstands an dem im Geschäftsjahr 2004 eingeführten Mid-Term-Incentive Plan der Deutschen Telekom (MTIP) teil. Der MTIP ist ein konzernweites Vergütungsinstrument mit langfristigem Charakter für obere Führungskräfte. Die Mitglieder des Vorstands nehmen seit dem Geschäftsjahr 2004 daran teil. Er sieht zwei aktienbasierte, additive und gleichgewichtete Erfolgsparameter vor.

Abbildung 13: Gesamtvergütung im Überblick

Deutsche Telekom	2008						2009						2010										
	Fix		Variabel		Anteile fix/variabel		Fix		Variabel		Anteile fix/variabel		Fix		Variabel		Anteile fix/variabel		Nebenleistungen		Σ		
Vergütungshöhe in Tsd. €																							
Vorstands-Vorsitzender (Obermann)	1.250,0	1.762,5	116,7	30/60	86,3	3.215,5	1.250,0	1.365,0	76,6	46/54	37,2	2.728,8	1.350,0	1.346,3	628,9	41/59	35,8	3.361,0					
Vorstands-Mitglied 1*	800,0	1.178,4	74,7	39/61	613,6	2.666,7	800,0	789,6	49,0	49/51	611,9	2.250,5	100,0	119,2	0,0		50,0	269,2					
Vorstands-Mitglied 2**	127,7	122,5	26,1		4,6	281,0	660,0	468,6	33,7	57/43	19,2	1.181,5	687,1	391,7	22,5	62/38	18,3	1.119,6					
Vorstands-Mitglied 3	650,0	1.106,3	65,4	36/34	33,5	1.855,1	658,3	825,8	42,9	43/57	31,5	1.558,5	795,0	665,0	328,3	44/56	25,1	1.813,3					
Vorstands-Mitglied 4***							366,7	549,5	30,1		31,5	977,8	570,0	542,1	276,5	41/59	24,5	1.413,1					
Vorstands-Mitglied 5****	1.054,4	1.513,0	98,1	40/60	49,3	2.714,8	183,8	183,8	0,0		17,4	384,9	82,5	775,5	377,4	42/58	22,3	2.000,1					
Vorstands-Mitglied 6	750,0	1.116,0	70,0	39/61	24,5	1.960,5	750,0	803,3	46,0	47/53	21,6	1.620,8	610,0	606,5	138,9	45/55	20,3	1.375,8					
Vorstands-Mitglied 7*****							433,3	692,3	36,8		11,9	1.174,2	595,2	420,6	225,1		44,0	1.284,9					
Vorstands-Mitglied 8*****	800,0	1.292,5	80,2	37/63	44,2	2.216,9	800,0	976,3	52,6	44/56	5,7	1.834,5	800,0	908,4	35,1	46/54	4,6	1.748,1					
Vorstands-Mitglied 9	5.432,1	8.091,2	531,2	39/61	856,0	14.910,5	5.902,1	6.653,9	367,7	48/52	787,9	13.711,6	6.332,3	5.775,3	2.032,7	46/54	244,8	14.385,1					
Gesamt																							

* Mitglied des Vorstands bis zum 15. Februar 2010
 ** Mitglied des Vorstands seit dem 22. Oktober 2008
 *** Mitglied des Vorstands seit dem 1. März 2009
 **** Mitglied des Vorstands bis zum 28. Februar 2009
 ***** Mitglied des Vorstands seit dem 1. März 2009
 ***** Mitglied des Vorstands seit dem 3. Mai 2010
 Bei Anteile fix/variabel wurden nur die Mitglieder berücksichtigt, die in betroffenen Jahr ununterbrochen im Vorstand waren.

Quelle: Eigene Darstellung und Berechnungen; Datenbasis Deutsche Telekom

E.ON

Wichtigste Punkte im Überblick

- 2009 fand gemäß VorstAG eine Überarbeitung des Vergütungssystems statt. Ein neues System der variablen Vergütung für 2011 wurde vom Aufsichtsrat beschlossen.
 - Mehrjährige Bemessungsgrundlage für Tantieme (ab 2010).
 - Malus Regelung für einen Teil der Tantieme
 - Begrenzung der variablen Vergütungskomponente (Cap).
 - Das neue Vergütungssystem gibt vor, dass über 60 % der variablen Vergütung (Tantieme und langfristige variable Vergütung) von langfristigen Zielen abhängig ist.
 - Anteile im Jahr 2010: ca. 27 % fixe und 73 % variable Anteile.
-

Allgemeine Angaben

Name des Unternehmens:	E.ON AG
Umsatz:	92,8 Mrd. Euro
Beschäftigte:	85.105
Branche:	Energie
Größe des Vorstands:	6 Mitglieder (31.10.2010)

Zusammensetzung der Vergütung

Bestandteile:

Die Vergütungsstruktur umfasst eine feste, in monatlichen Raten zahlbare Grundvergütung, eine jährliche Tantieme und eine langfristige variable Vergütung.

Die einzelnen Vergütungskomponenten verhalten sich entsprechend

- Grundgehalt ca. 30-35 %
- Variable Vergütung: Jährliche Zieltantieme bei 100 % Zielerreichung beträgt ca. 40 bis 45 %. Das neue System gibt vor, dass über 60 % der variablen Vergütung (Tantieme und langfristige variable Vergütung) von langfristigen Zielen abhängig ist.
- Tantieme (2010): Die Höhe der Tantieme ist abhängig von einer bestimmten Zielerreichung, die unternehmenserfolgsspezifische Ziele (70 % der Gesamttantieme) und individuelle Leistung (30 % der Gesamttantieme) berücksichtigt.

Die Hälfte der unternehmenserfolgsabhängigen Tantieme (35 % der Gesamttantieme) richtet sich nach dem Durchschnitt der unternehmenserfolgsabhängigen Zielerreichung im abgelaufenen Jahr (einjährige Bemessungsgrundlage) und wird sofort ausbezahlt. Die andere Hälfte (35 % der Gesamttantieme) richtet sich in der Zielerreichung an den zwei darauffolgenden Jahren (dreijährige Bemessungsgrundlage). Dieser wird dann zwar auch ausbezahlt (auf Grundlage des aktuellen Jahres), die Auszahlung steht

jedoch unter dem Vorbehalt der Rückforderung bei negativen Entwicklungen in den Folgejahren. Erst nach Ablauf von zwei Jahren erfolgt eine endgültige Festlegung des Betrags. Der Vorstand erhält entweder einen Bonus (bei höherer Zielerreichung als ursprünglich ermittelt) oder ist bei geringerer Zielerreichung verpflichtet diesen Betrag zu erstatten (Malus).

- Langfristige variable Vergütung: Der Zuteilungswert beträgt ca. 20 bis 30 %. Die Vorstände erhalten eine aktienbasierte Vergütung im Rahmen des E.ON SHARE Performance Plans. Über die Zuteilung wird jedes Jahr im Aufsichtsrat entschieden. Die Laufzeit der Zuteilungen erfolgt nach vier Jahren. Diese Vergütungskomponente umfasst eine langfristige Anreizwirkung und einen Risikocharakter.
- Sonstige Bezüge sind geldwerte Vorteile aus der privaten Nutzung des Firmen PKWs, Übernahme von Mieten für Zweitwohnsitze und die entsprechende Übernahme der Lohnsteuer.
- Ferner besteht Anspruch auf Ruhegeldzahlungen. Für die ab 2010 von außerhalb des Konzerns bestellten Mitglieder gibt es eine beitragsorientierte Versorgungszusage.

Anteile fixe/variable Vergütung:

Ca. 27 % fix und 73 % variabel im Jahr 2010 (eigene Berechnung)

Anreizsystem variabler Teil:

Das Anreizsystem sieht eine kurzfristige und eine langfristige Komponente innerhalb der variablen Vergütung vor. Zusätzlich ist mit dem Bonus-Malus-System eine mittelfristige Komponente verwirklicht, da 35 % der Gesamtantiente von der Entwicklung eines Drei-Jahres-Zeitraums anhängig sind. Bei der langfristigen Vergütung beträgt Laufzeit des Plans für ab dem Jahr 2010 erfolgende Zuteilungen vier Jahre.

Leistungen für den vorzeitigen Fall der Beendigung der Tätigkeit/

Change of control/D & O:

Alle Vorstandmitglieder bestanden auf eine „Change in Control Vereinbarung“, nach dem sie einen Anspruch auf Zahlungen von Abgeltungs- und Abfindungsleistungen haben. Ein Anspruch entsteht wenn der Dienstvertrag des Mitglieds innerhalb von 12 Monaten nach dem Kontrollwechsel durch einvernehmliche Beendigung, Zeitablauf oder durch Kündigung endet.

Die Höhe der Abfindungszahlung beträgt 150 % des Abfindungs-Caps: d.h. drei kapitalisierte Jahresgesamtbezüge (Grundgehalt, Tantieme und Nebenleistungen). Zur pauschalen Berücksichtigung von Abzinsungen wird die Zahlung zusätzlich um 20 % gekürzt.

Eine Vermögensschadenshaftpflichtversicherung mit einem Selbstbehalt von zehn % wurde eingeführt. Diese ist auf 150 % der Jahresfixvergütung begrenzt.

Zuständigkeit des Aufsichtsrats/Abstimmung der Hauptversammlung:

Der Aufsichtsrat hat das neue in 2010 in Kraft getreten System zur Vorstandvergütung beschlossen und überprüft es regelmäßig. Die Höhe der aktienbasierten Vergütung (E.ON Share Performance Plan) wird jedes Jahr vom Aufsichtsrat beschlossen.

Ferner hat der Aufsichtsrat weitere Neubeschlüsse für das Tantiemensystem ab 2011 festgelegt, nach denen die Zielerreichung der Tantieme zunächst aus dem operativen Ergebnis ermittelt wird.

Erwähnung des VorstAG:

Es fand eine umfangreiche Überarbeitung des Systems in 2009 und zu 2011 statt. Das neue Vergütungssystem der E.ON AG wurde entsprechend der Vorgaben des VorstAG ab 2010 eingeführt.

Kriterien

Allgemeine Vergütungskriterien

Die Vergütung wurde einem Marktvergleich mit Unternehmen ähnlicher Branche und Größe unterzogen. Ebenfalls wurde die Vergütung in Relation mit den Vergütungen sämtlicher nachgeordneter Hierarchiestufen im E.ON Konzern unterzogen.

Kriterien für fixe Vergütung:

Werden nicht genannt.

Kriterien für variable Vergütung:

Das neue Vergütungssystem gibt vor, dass über 60 % der variablen Vergütung (Tantieme und langfristige variable Vergütung) von langfristigen Zielen abhängig ist.

Tantieme

- Die Höhe der Tantieme ist abhängig von einer bestimmten Zielerreichung. Das Zielvereinbarungssystem berücksichtigt zu 70 % unternehmenserfolgsspezifische Ziele und zu 30 % die individuelle Leistung.
- Bei 100 %iger Erfüllung entspricht die Tantieme der vertraglich vereinbarten Ziel-tantieme. Die maximale Höhe der Tantieme ist auf 200 % begrenzt und entspricht mindestens 30 %.
- Die unternehmenserfolgsabhängige Zielerreichung wird zu gleichen Teilen aus der erzielten Kapitalrendite (ROCE) und dem operativen Erfolg (Adjusted EBIT) ermittelt. Dabei richtet sich die Hälfte nach dem Durchschnitt der unternehmenserfolgsabhängigen Zielerreichung im abgelaufenen Jahr (einjährige Bemessungsgrundla-

ge) und wird ausbezahlt. Die andere Hälfte richtet sich in der Zielerreichung an den zwei darauffolgenden Jahren (dreijährige Bemessungsgrundlage).

- Die Zielerreichung des individuellen Tantiementeils wird nach dem Ermessen des Aufsichtsrats festgesetzt. Dabei berücksichtigt der Aufsichtsrat insbesondere die Kriterien von § 87 AktG und des DCGK.

Langfristige variable Vergütung

- Zur Sicherstellung der Nachhaltigkeit (gemäß VorstAG) erfolgt die Zuteilung des Plans nicht mehr wie bisher drei sondern vier Jahre.
- Die Wertentwicklung richtet sich einerseits an der Entwicklung des Aktienkurses und andererseits nach der Performance der E.ON Aktien im Verhältnis zum STOXX Europe 600 Utilities (Net Return). Ziel ist es den Beitrag zum Unternehmenserfolg zu honorieren und den langfristigen Unternehmenserfolg zu fördern.
- Die Höhe des maximal an einen Planteilnehmer auszuzahlenden Betrags je Performance-Recht ist auf das Dreifache des ursprünglich zugeteilten Zielwertes begrenzt.

Erweiterte Kriterien – Soziale Aspekte, Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit, ökologische Ziele:

Werden nicht genannt.

Beschlüsse und Verfahren für Neuregelung (2008-2011):

Es fand eine umfangreiche Überarbeitung des Systems in 2009 und 2011 statt. Das neue Vergütungssystem der E.ON AG wurde entsprechend der Vorgaben des VorstAG zu 2010 eingeführt.

Änderungen 2010 im Vergleich zu den Vorjahren 2008-2009

- Laufzeit der langfristigen variablen Vergütung wurde von drei auf vier Jahre erhöht.
- Für die ab 2010 von außerhalb des Konzerns bestellten Mitglieder gibt es eine beitragsorientierte Versorgungszusage.
- Die Tantieme wurde zum Jahr 2010 völlig überarbeitet und der Bonus-Malus-Faktor mit einer mehrjährigen Berechnungsgrundlage eingeführt. Im Jahr 2009 wurde der unternehmenserfolgsabhängige Teil der Tantieme noch in vollem Umfang auf Basis der Zielerreichung des abgelaufenen Jahres ermittelt und ausbezahlt. Der individuelle Teil der Tantieme war nach schriftlich vereinbarten Zielen beziehungsweise Aufgabenschwerpunkten festzusetzen.

Geplante Änderungen ab 2011

- Tantieme: Zur Ermittlung der Gesamtzielerreichung wird zunächst das Ergebnis aus dem operativen Erfolg ermittelt. Danach wird das Ziel des individuellen Tantiementeils nach dem Ermessen des Aufsichtsrats festgelegt. Beide Grade werden im Verhältnis 70 zu 30 gewichtet und dann addiert. Zielwert bildet das vom Aufsichtsrat genehmigt Budget. Die Zielerreichung entspricht 100 % wenn das tatsächlich

erzielte Adjusted EBITA diesem Zielwert entspricht. Fällt es um 30 % oder mehr, dann beträgt die Zielerreichung 0 %. Ist das Adjusted EBITA mindestens 30 % höher, dann beträgt die Zielerreichung 200 %. Für 35 % der Gesamttantieme gilt eine einjährige Bemessungsgrenze, für weitere 35 % der Dreijahresdurchschnitt.

- E.ON Share Performance Plan: Ab 2011 richtet sich die Wertentwicklung einerseits nach der Entwicklung des E.ON-Aktienkurses und andererseits nach der durchschnittlichen Kapitalrendite (ROACE) im Verhältnis zu den gewichteten jährlichen Kapitalkosten (WACC) zuzüglich eines je Tranche vom Aufsichtsrat festgelegten Zuschlags.

Abbildung 14: Gesamtvergütung im Überblick

E.ON	2008					2009					2010				
	Fix	Variabel	Anteile fix/variabel	Sonstige Bezüge	Σ	Fix	Variabel	Anteile fix/variabel	Sonstige Bezüge	Σ	Fix	Variabel	Anteile fix/variabel	Sonstige Bezüge	Σ
Vergütungshöhe in Tsd. €	Wert der gewährten Performance Rechte	Tantieme	%	Wert der gewährten Performance Rechte	Wert der gewährten Performance Rechte	Wert der gewährten Performance Rechte	Tantieme	%	Wert der gewährten Performance Rechte	Wert der gewährten Performance Rechte	Wert der gewährten Performance Rechte	Tantieme	%	Wert der gewährten Performance Rechte	Wert der gewährten Performance Rechte
Vorstands-Vorsitzender*	1.240,0	2.570,0	25/75	33,7	5.059,3	1.240	2.130	28/72	46	4.465	413,3	600,0	306,2	7,5	1.327,0
Vorstands-Mitglied 1/ Vorstands-Vorsitzender 2**	958,3	1.990,0	25/75	25,7	4.130,7	1.000	1.710	836	84	3.629	1.080,0	2.337,0	793,8	28,0	4.238,7
Vorstands-Mitglied 2***	750,0	1.570,0	25/75	9,8	3.050,2	750	1.240	622	15	2.627	274,2	402,2	435,4	6,3	1.118,1
Vorstands-Mitglied 3***	750,0	1.570,0	25/75	41,3	3.081,7	750	1.240	622	42	2.654	274,2	402,2	435,4	11,6	1.123,4
Vorstands-Mitglied 4****	125,0	295,0	120,1	4,7	544,8										
Vorstands-Mitglied 5*****											444,4	686,0	272,1	48,0	1.450,6
Vorstands-Mitglied 6*****											421,2	786,0	34,0	60,4	1.301,6
Vorstands-Mitglied 7*****											273,1	421,0	34,0	9,8	738,0
Vorstands-Mitglied 8	750,0	1.570,0	25/75	37,7	3.078,2	750	1.300	622	38	2.710	750,0	1.530,0	544,3	27/73	2.850,6
Vorstands-Mitglied 9*****											363,3	563,0	272,1	32,0	1.230,4
Gesamt	4.573,3	9.565,0	4.423,7	382,9	18.944,9	4.490	7.620	3.751	224	16.085	4.293,7	7.727,3	3.127,5	229,8	15.378,3

* Vorstandsvorsitzender bis 30. April 2010
 ** Vorstandsvorsitzender seit Mai 2010
 *** Vorstandsmitglied bis 12. Mai 2010
 **** Vorstandsmitglied bis 29. Februar 2008
 ***** Vorstandsmitglied seit dem 13. Mai 2010
 ***** Vorstandsmitglied seit dem 11. August 2010
 ***** Vorstandsmitglied seit dem 24. Juni 2010
 Bei Anteile fix/variabel wurden nur die Mitglieder berücksichtigt, die im betroffenen Jahr ununterbrochen im Vorstand waren.

Quelle: Eigene Darstellung und Berechnungen; Datenbasis E.ON

Fresenius

Wichtigste Punkte im Überblick

- Vergütungselemente mit mehrjähriger Bemessungsgrundlage sind vorhanden. Langfristige variable Vergütung entspricht mindestens der Hälfte der variablen Vergütung.
 - Aufsichtsrat kann den jährlichen variablen Bonus (anteilig) in eine variable Komponente mit mehrjähriger Bemessungsgrundlage umwandeln, die negativen Entwicklungen Rechnung trägt.
 - Einführung eines Caps für variable Vergütungsbestandteile
-

Allgemeine Angaben

Name des Unternehmens:	Fresenius SE & Co. KGaA
Umsatz:	15,9 Mrd. Euro
Beschäftigte:	137.552
Branche:	Gesundheitssektor, Chemie (Pharma)
Größe des Vorstands:	7 Mitglieder (31.12.2010)

Zusammensetzung der Vergütung

Bestandteile:

Erfolgsunabhängige Vergütung (Grundgehalt), das in 12 gleichen Teilen bezahlt wird.

Erfolgsbezogene Vergütung

- Variabler Bonus: Im Jahr 2010 wurden 79 % des gesamten Bonus direkt ausbezahlt und der verbleibende Teil in Höhe von 21 % wurde in eine Komponente mit mehrjähriger Bemessungsgrundlage umgewandelt und so die Auszahlung um zwei Jahre verschoben. Dieses System gewährleistet, dass die Vergütung insgesamt auf eine langfristige und nachhaltige Unternehmensentwicklung ausgerichtet ist: Der Anteil der langfristig orientierten variablen Vergütungsbestandteile beträgt mindestens die Hälfte der dem jeweiligen Vorstandsmitglied insgesamt eingeräumten variablen Vergütungsbestandteilen. Zur Sicherstellung dieser Mindestrelation zugunsten der langfristig orientierten variablen Vergütungsbestandteile ist ausdrücklich vorgesehen, dass der Aufsichtsrat bestimmen kann, dass der grundsätzlich jährlich zu vergütende variable Bonus (anteilig) in eine auf einer mehrjährigen Bemessungsgrundlage basierende (zwei Jahre) variable Vergütungskomponente, die auch etwaigen negativen Entwicklungen innerhalb des Bemessungszeitraums Rechnung trägt, umgewandelt wird.

Aktienoptionen

- Aktienoptionen werden gewährt und durch den Aufsichtsrat festgelegt. Alle Vorstandsmitglieder, mit Ausnahme des Vorsitzenden des Vorstands erhalten dieselbe

Anzahl von Aktienoptionen. Die gewährten Optionen haben eine Laufzeit von sieben Jahren und können frühestens nach einer dreijährigen Wartezeit ausgeübt werden. Zwingende Voraussetzung für die Ausübung der Optionen ist das Erreichen des jährlichen Erfolgsziels innerhalb des Drei-Jahres-Zeitraums.

Desweiteren haben die Vorstandsmitglieder Nebenleistungen erhalten: Versicherungsleistungen, der Privatnutzung der Firmen-Pkw, Sonderzahlungen, wie Wohnkostenzuschüssen und Gebührenerstattungen, sowie Zuschüssen zur Renten- und Krankenversicherung.

Pensionszusagen: Die Pensionszusagen sehen jeweils ab dem endgültigen Ausscheiden aus der aktiven Erwerbstätigkeit, frühestens jedoch ab Vollendung des 63. Lebensjahres oder ab dem Eintritt der Berufs- oder Erwerbsunfähigkeit ein von der Höhe des letzten Grundgehalts abhängiges Ruhegehalt und eine Hinterbliebenenversorgung vor. Das Ruhegehalt beträgt mindestens 30 % des letzten Grundgehalts und erhöht sich für jedes volle Dienstjahr als Vorstandsmitglied ab Beginn der Pensionszusage um 1,5 %-Punkte, wobei maximal 45 % erreicht werden können.

Anreizsystem variabler Teil:

Es gibt eine kurzfristige (Bonus) und eine langfristige Vergütungskomponente (Aktienoptionsplan) innerhalb der variablen Vergütung. Zusätzlich wird ein Teil des Bonus in eine Komponente mit mehrjähriger Bemessungsgrundlage umgewandelt und die Auszahlung auf diese Weise um zwei Jahre verschoben. Der langfristige Teil hat eine Laufzeit von sieben Jahren, wobei eine Sperrfrist von drei Jahren besteht.

Anteile fixe/variable Vergütung:

31 % fix, 69 % variabel in 2010 (eigene Berechnung)

Leistungen für den Fall der Beendigung der Tätigkeit/ Change of control/D & O:

Die Verträge enthalten keine expliziten Regelungen bei einem Change of Control. Fresenius hat eine Directors & Offices Versicherung mit Selbstbehalt entsprechend des VorstAG abgeschlossen.

Zuständigkeit des Aufsichtsrats/Abstimmung der Hauptversammlung:

Für die Festlegung der Vorstandsvergütung ist das Aufsichtsratsplenum der Fresenius Management SE zuständig. Der Aufsichtsrat wird dabei von einem Personalausschuss unterstützt.

Erwähnung des VorstAG:

Fresenius hat sein Vergütungssystem entsprechend der Anforderungen des VorstAG 2010 angepasst. Die Hauptversammlung hat das System der Vorstandsvergütung mit einer Mehrheit von 99 % der abgegebenen Stimmen durch Beschluss gebilligt.

Kriterien

Allgemeine Vergütungskriterien:

Das neue Vergütungssystem (seit 2010) legt die Höhe der Vergütung unter besonderer Berücksichtigung relevanter Vergleichswerte anderer DAX Unternehmen und ähnlicher Gesellschaften und Leistung aus dem relevanten Industriesektor fest.

Zielsetzung des Vergütungssystems ist es, die Mitglieder des Vorstands an der Entwicklung des Unternehmens entsprechend ihren Aufgaben und Leistungen sowie den Erfolgen bei der Gestaltung der wirtschaftlichen und finanziellen Lage des Unternehmens unter Berücksichtigung des Vergleichsumfelds angemessen teilhaben zu lassen.

Kriterien für fixe Vergütung:

Die feste Grundvergütung ist in ihrer Höhe für die jeweiligen Vorstandsmitglieder unterschiedlich bemessen und trägt auf diese Weise den besonderen individuellen Aufgaben und Verantwortungsbereichen sowie den Leistungsbeiträgen der jeweiligen Vorstandsmitglieder Rechnung.

Kriterien für variable Vergütung:

Die Vergütung ist insgesamt auf eine langfristige und nachhaltige Unternehmensentwicklung ausgerichtet: Der Anteil der langfristig orientierten variablen Vergütungsbestandteile beträgt mindestens die Hälfte der dem jeweiligen Vorstandsmitglied insgesamt eingeräumten variablen Vergütungsbestandteilen. Diese Mindestrelation zugunsten der langfristig orientierten variablen Vergütungsbestandteile ist ausdrücklich vorgesehen (siehe Regelungen im Aufsichtsrat).

Bonus

- Die Höhe des jeweiligen Bonus ist davon abhängig, dass bestimmte am Konzernergebnis des Fresenius-Konzerns bzw. der relevanten Unternehmensbereiche orientierte Zielparameter erreicht werden. Teilweise leitet sich die Höhe des variablen Bonus vollständig vom jeweiligen Konzernjahresüberschuss der Fresenius SE & Co. KGaA (nach Abzug von Minderheitsanteilen), jeweils hälftig von der Entwicklung des Konzernjahresüberschusses der Fresenius SE & Co. KGaA sowie von der Entwicklung des Jahresüberschusses des Unternehmensbereichs (jeweils nach Abzug von Minderheitsanteilen, für den das jeweilige Vorstandsmitglied zuständig

ist), bzw. hälftig nach dem Konzernjahresüberschuss der Fresenius SE & Co. KGaA (nach Abzug von Minderheitsanteilen) sowie nach dem Konzernjahresergebnis vor Steuern und außerordentlichen Erträgen/Aufwendungen ab.

- Darüber hinaus kann der Aufsichtsrat eine Ermessenstantieme für besondere Leistungen gewähren.

Aufgeschobener Teil des Bonus

- Die Fälligkeit des an sich jährlich verdienten variablen Bonus wird nach dem Ermessen des Aufsichtsrats anteilig oder vollständig um zwei Jahre verschoben.
- Dabei wird gleichzeitig sichergestellt, dass eine Auszahlung an das Vorstandsmitglied auch nach Ablauf dieses mehrjährigen Zeitraums nur dann erfolgt, wenn keine nachträgliche Berichtigung des für die Bemessung des variablen Bonus maßgeblichen Konzernjahresüberschusses erfolgt und der Konzernjahresüberschuss in den beiden relevanten Folgejahren die Konzernjahresüberschüsse der jeweiligen vorangegangenen Geschäftsjahre betragsmäßig nicht wesentlich unterschreitet. Im Falle einer lediglich geringfügigen bzw. teilweisen Verfehlung der vorgenannten Auszahlungsvoraussetzungen kann der Aufsichtsrat eine entsprechende anteilige Auszahlung des umgewandelten Teils des variablen Bonus beschließen.

Aktienoptionen

- Zwingende Voraussetzung für die Ausübung der Optionen ist das Erreichen des jährlichen Erfolgsziels innerhalb des Drei-Jahres-Zeitraums. Das Erfolgsziel ist jeweils erreicht, wenn das um außerordentliche Effekte bereinigte konsolidierte Konzernergebnis des Fresenius-Konzerns jeweils im Vergleich zum bereinigten Konzernergebnis des vorherigen Geschäftsjahres um mindestens 8 % gestiegen ist. Für jedes Jahr, in dem das Ziel nicht erreicht wird, verfallen die Optionen anteilig um jeweils ein Drittel.

Eine vertraglich geregelte betragsmäßige Begrenzung (unter Einschluss aller variablen Vergütungsbestandteile) ist vorhanden. Dadurch kann vor allem solchen außerordentlichen Entwicklungen angemessen Rechnung getragen werden, die in keinem relevanten Zusammenhang mit den Leistungen des Vorstands stehen.

Erweiterte Kriterien – Soziale Aspekte, Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit, ökologische Ziele:

Werden nicht genannt.

Beschlüsse und Verfahren für Neuregelung (2008-2011):

Einführung eines neuen Vergütungssystems (gemäß VorstAG). Das System der Vorstandsvergütung wurde von einem unabhängigen externen Vergütungsexperten geprüft und der Hauptversammlung der Fresenius SE vorgelegt.

Neuerungen gegenüber 2008 und 2009 sind

- Einführung des verschobenen Bonus: Dem Aufsichtsrat wird eine wichtige Kompetenz eingeräumt: Er kann den jährlich zu vergütende variablen Bonus (anteilig) in eine variable Vergütungskomponente mit einer mehrjährigen Bemessungsgrundlage umwandeln.
- Einführung eines Caps für die variable Vergütung

Abbildung 15: Gesamtvergütung im Überblick

		2008					2009					2010					
		Fix	Variabel	Anteile fix/variabel	Sonstiges	Σ	Fix	Variabel	Anteile fix/variabel	Sonstiges	Σ	Fix	Variabel	Anteile fix/variabel	Sonstiges	Σ	
Vergütungshöhe in Tsd. €			Erfolgsbedingter Bonus	Aktienoptionen (zum Gewährungszeitpunkt)	%		Erfolgsbedingter Bonus	Aktienoptionen (zum Gewährungszeitpunkt)	%		Erfolgsbedingter Bonus	Aktienoptionen	Verschobene erfolgsbezogene Vergütung	%			
Vorstands-Vorsitzender		800,0	1.165,0	815,0	29/71	39,0	809,0	1.032,0	425,0	35/65	56,0	908,0	733,0	174,0	33/67	47,0	2.762,0
Vorstands-Mitglied 1		425,0	900,0	408,0	25/75	40,0	425,0	800,0	213,0	30/70	41,0	608,0	367,0	241,0	29/71	42,0	1.758,0
Vorstands-Mitglied 2*		425,0	490,0	408,0	32/68	18,0	425,0	543,0	213,0	36/64	18,0	498,0	367,0	131,0	33/67	18,0	1.514,0
Vorstands-Mitglied 3		325,0	360,0	408,0	30/70	29,0	325,0	424,0	213,0	34/66	28,0	464,0	367,0	98,0	29/71	30,0	1.334,0
Vorstands-Mitglied 4**		816,0	963,0	1.401,0		202,0	860,0	1.200,0	1.102,0		251,0	1.172,0	804,0	391,0		354,0	3.626,0
Vorstands-Mitglied 5		425,0	850,0	408,0	25/75	84,0	425,0	732,0	213,0	31/69	85,0	574,0	367,0	208,0	30/70	85,0	1.734,0
Vorstands-Mitglied 6***		375,0	390,0	408,0	32/68	17,0	375,0	473,0	213,0	35/65	27,0	461,0	367,0	95,0	32/68	32,0	1.380,0
Gesamt		3.591,0	5.118,0	4.256,0	29/71	429,0	3.635,0	5.204,0	2.592,0	34/66	506,0	4.685,0	3.372,0	1.338,0	31/69	608,0	14.108,0

* Vorstandsmitglied ab 1. Januar 2008

** Dieses Vorstandsmitglied erhält seine Vergütung ausschließlich von der Fresenius Medical Care

*** Vorstandsmitglied ab 01. Januar 2008

Bei Anteile fix/variabel wurden nur die Mitglieder berücksichtigt, die im betroffenen Jahr ununterbrochen im Vorstand waren.

Quelle: Eigene Darstellung und Berechnungen; Datenbasis Fresenius

Fresenius Medical Care

Wichtigste Punkte im Überblick

- Die aktienbasierte Vergütung mit Barausgleich und die Aktienoptionen haben jeweils eine dreijährige Wartefrist.
 - Vergütungselemente mit mehrjähriger Bemessungsgrundlage sind vorhanden.
 - Alle variablen Vergütungsbestandteile haben Caps.
 - Ab 2011 wird ein neues Vergütungssystem für die kommenden 5 Jahre eingeführt. In diesem werden die Wartefristen der aktienbasierten Komponenten von drei auf vier Jahre erhöht.
-

Allgemeine Angaben

Name des Unternehmens:	Fresenius Medical Care AG & Co. KGaA
Umsatz:	9,1 Mrd. Euro
Beschäftigte:	73.452
Branche:	Gesundheitssektor, Chemie (Pharma)
Größe des Vorstands:	7 Mitglieder (31.12.2010)

Zusammensetzung der Vergütung

Bestandteile:

Erfolgsunabhängige Vergütung, die in 12 monatlichen Raten als Grundgehalt ausbezahlt wird.

Die erfolgsbezogene Vergütung setzt sich aus einer kurzfristig ausgerichteten Barzahlungskomponente (Jahresbonus) und einer längerfristig orientierten aktienbasierten Vergütungskomponente. Die Höhe ist von gemeinsamen und individuellen Zielen abhängig.

- Variabler Jahresbonus
- Komponenten mit langfristiger Anreizwirkung
- Aktienbasierte Vergütung mit Barausgleich: Orientiert sich an der Kursentwicklung der Stammaktien der Fresenius Medical Care; dreijährige Wartefrist.
- Aktienoptionen: Gewährung von Aktienoptionen auf Grundlage des Aktienoptionsplans 2006. Für die bezugsberechtigten Mitglieder des Vorstands der persönlich haftenden Gesellschafterin legt deren Aufsichtsrat die Zuteilung der Aktienoptionen fest und sorgt insoweit für die Abwicklung des angepassten Plans 2006. Die unter dem angepassten Plan gewährten Optionen haben eine Laufzeit von sieben Jahren, können jedoch erst nach einer dreijährigen Wartezeit ausgeübt werden.

Desweiteren haben die Vorstandsmitglieder Nebenleistungen erhalten: Versicherungsleistungen, Privatnutzung der Firmen-Pkw, Sonderzahlungen, wie Wohnkostenzu-

schüssen und Erstattungen von Honoraren zur Erstellung von Einkommenssteuerunterlagen, Gebührenerstattung, sowie Zuschüsse zur Renten- und Krankenversicherung.

Pensionszusagen: Hinsichtlich des Ruhegehalts erhöht sich der von 30 % vom letzten Grundgehalt ausgehende Prozentsatz mit jedem vollen Dienstjahr um 1,5-Punkte, wobei maximal 45 % erreicht werden können.

Anreizsystem variabler Teil:

Es gibt eine kurzfristige und zwei langfristige Vergütungskomponenten innerhalb der variablen Vergütung. Die aktienbasierte Vergütung mit Barausgleich und die Aktienoptionen haben jeweils eine dreijährige Wartefrist.

Anteile fixe/variable Vergütung:

Ca. 27 % fix und 73 % variabel im Jahr 2010 (eigene Berechnung)

Leistungen für den Fall der Beendigung der Tätigkeit/ Change of control/D & O:

Die Anstellungsverträge der Vorstandsmitglieder enthalten keine ausdrücklichen Regelungen für den Fall eines Change of Control. Fresenius Medical Care hat eine Directors & Officers-Versicherung mit Selbstbehalt entsprechend des VorstAG abgeschlossen.

Erwähnung des VorstAG:

Die Vergütung der Vorstandsmitglieder der Fresenius Medical Care Management AG berücksichtigte im Berichtsjahr auch bereits die nach Maßgabe des am 5. August 2009 in Kraft getretenen Gesetz zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung neu formulierten Anforderungen. Das System der Vorstandvergütung wurde zu Beginn des Berichtsjahres von einem unabhängigen externen Vergütungsexperten geprüft und im Weiteren der Hauptversammlung zur Billigung vorgelegt. Die Hauptversammlung hat das System der Vorstandsvergütung mit einer Mehrheit von 99 % der abgegebenen Stimmen durch Beschluss gebilligt.

Zuständigkeit des Aufsichtsrats/Abstimmung der Hauptversammlung:

Der Aufsichtsrat ist für die Festlegung der Vorstandsvergütung zuständig und wird dabei von einem Personalausschuss unterstützt. Der Aufsichtsrat kann eine Ermessensantieme für besondere Leistungen gewähren.

Kriterien

Allgemeine Vergütungskriterien:

Zielsetzung des Vergütungssystems ist es die Mitglieder des Vorstands an der nachhaltigen Entwicklung des Unternehmens entsprechend ihren Aufgaben und Leistungen sowie den Erfolgen bei der Gestaltung der wirtschaftlichen und finanziellen Lage des Unternehmens unter Berücksichtigung des Vergleichsumfelds angemessen teilhaben zu lassen.

Kriterien für fixe Vergütung:

Die Höhe der Grundvergütung (und die Gesamtvergütung) der Vorstandsmitglieder wurde unter besonderer Berücksichtigung relevanter Vergleichswerte anderer DAX Unternehmen und ähnlicher Gesellschaften vergleichbarer Größe und Leistung aus dem relevanten Industriesektor bemessen.

Kriterien für variable Vergütung:

Jahresbonus

- Die Zielvorgaben werden über die Kennzahlen operative Ergebnismarge, Wachstum des Jahresüberschusses des Konzerns (EAT Wachstum) sowie an der Entwicklung des Free Cash Flow (Cash Flow vor Akquisitionen) gemessen. Alle Werte werden aus Gegenüberstellung von Soll- mit Ist-Werten ermittelt. Des Weiteren findet eine Unterteilung in Zielsetzungen auf Konzernebene und in solche Zielsetzungen statt, die in einzelnen Regionen zu erfüllen sind. Schließlich werden die verschiedenen Zielparameter im Hinblick auf ihren relativen Anteil am Gesamtbetrag der variablen Vergütung in Abhängigkeit der jeweiligen (regionalen) Verantwortungsbereiche der Vorstandsmitglieder unterschiedlich gewichtet.

Aktienbasierte erfolgsbezogene Vergütung

- Die im Falle der jährlichen Zielerreichung ebenfalls jährlich einzuräumende aktienbasierte erfolgsbezogene Vergütung unterliegt einer dreijährigen Wartezeit, wobei in Sonderfällen (z.B. Berufsunfähigkeit, Übergang in den Ruhestand, Nichtverlängerung ausgelaufener Anstellungsverträge durch das Unternehmen) eine kürzere Frist gelten kann. Die Höhe der baren Auszahlung dieser aktienbasierten Vergütung richtet sich nach dem Kurswert der Stammaktie der Fresenius Medical Care AG & Co. KGaA bei Ausübung nach Ablauf der dreijährigen Wartefrist.

Aktienoptionen

- Der Ausübungskurs der unter dem angepassten Plan gewährten Optionen entspricht dem durchschnittlichen Schlusskurs, der für die Stammaktien der Gesellschaft an der Frankfurter Wertpapierbörse während der 30 Kalendertage unmittelbar vor dem jeweiligen Zuteilungszeitpunkt notiert wurde. Die Optionen werden ausübbar, wenn

die Erfolgsziele über einen Zeitraum von drei Jahren ab dem Tag der Zuteilung erreicht werden. In jedem dieser Jahre gilt das Erfolgsziel als erreicht, wenn sich das bereinigte Ergebnis je Stammaktie (EPS) der Gesellschaft, wie es unter dem angepassten Plan errechnet wird, während der Wartezeit jährlich um mindestens 8 % erhöht; Ausgangswert ist das EPS im Jahr der Zuteilung gegenüber dem EPS vor dem Jahr der Zuteilung.

Die Höhe der gesamten erfolgsbezogenen Vergütung ist gedeckelt (Cap). Für die Begrenzungsmöglichkeit der variablen Bezüge gilt folgende Regelung: Die Zielerreichung wird mit maximal 120 % bewertet und mit einem festen Multiplikator versehen. Die aktienbasierten Komponenten unterliegen außerdem einer Begrenzung für außerordentliche Entwicklungen.

Erweiterte Kriterien – Soziale Aspekte, Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit, ökologische Ziele:

Es werden keine erweiterten Kriterien genannt.

Beschlüsse und Verfahren für Neuregelung (2008-2011):

Einführung eines neuen Vergütungssystems zum Jahr 2010 (gemäß VorstAG). Das System der Vorstandsvergütung wurde zu Beginn des Berichtsjahrs von einem unabhängigen externen Vergütungsexperten geprüft und der Hauptversammlung der Fresenius Medical Care zur Billigung vorgelegt.

Neuerungen für 2011

- Aus dem Aktienoptionsplan 2006 der Fresenius Medical Care können mit dem Ablauf des Geschäftsjahres 2010 keine Aktienoptionen mehr an Mitglieder des Vorstands und Mitarbeiter begeben werden. Es ist geplant, im Geschäftsjahr 2011 ein neues Programm mit langfristig orientierten Vergütungskomponenten für die nächsten fünf Jahre einzurichten. Das neue Vergütungskonzept mit langfristiger Anreizwirkung basiert auf einem Kombinationsplan, der zum einen ein Aktienoptionsprogramm enthält, das mit einem bedingten Kapital hinterlegt ist. Die weitere Komponente des neuen Vergütungskonzeptes ist eine ebenfalls langfristig ausgerichtete und aktienbasierte Vergütungskomponente mit Barausgleich.
- Verlängerte Wartezeiten für beide aktienbasierte Komponenten: Statt früher drei Jahre, gibt es jetzt eine Wartezeit von vier Jahren.
- Verglichen mit dem Aktienoptionsplan 2006 soll die Anzahl der zu gewährenden Aktienoptionen in Anbetracht der zusätzlich geplanten langfristig ausgerichteten aktienbasierten Vergütungskomponente mit Barausgleich insgesamt geringer ausfallen.

Abbildung 16: Gesamtvergütung im Überblick

Fresenius Med Care	2008						2009						2010						
	Fix	Variabel		Anteile fix/variabel	Sonstiges	Σ	Fix	Variabel		Anteile fix/variabel	Sonstiges	Σ	Fix	Variabel		Anteile fix/variabel	Sonstiges	Σ	
Vergütungshöhe in Tsd. €		Bonus	Aktienoptionen	Aktienbasierte Vergütung mit Barausgleich %				Bonus	Aktienoptionen	Aktienbasierte Vergütung mit Barausgleich %				Bonus	Aktienoptionen	Aktienbasierte Vergütung mit Barausgleich %			
Vorstands-Vorsitzender	816,0	963,0	976,0	425,0	2674	202,0	3.382,0	860,0	1.200,0	761,0	341,0	2773	251,0	3.413,0	804,0	391,0	2872	354,0	3.626,0
Vorstands-Mitglied 1*																			
Vorstands-Mitglied 2	350,0	197,0	488,0	0,0	3466	184,0	1.219,0	400,0	519,0	380,0	126,0	2872	185,0	1.610,0	402,0	227,0	2872	138,0	1.876,0
Vorstands-Mitglied 3	550,0	658,0	488,0	177,0	2971	64,0	1.937,0	550,0	732,0	380,0	244,0	2971	111,0	2.017,0	402,0	156,0	2971	185,0	1.751,0
Vorstands-Mitglied 4	510,0	716,0	488,0	237,0	2674	30,0	1.981,0	538,0	868,0	380,0	242,0	2773	28,0	2.056,0	603,0	406,0	2674	105,0	2.393,0
Vorstands-Mitglied 5	330,0	438,0	488,0	172,0	2377	29,0	1.457,0	380,0	451,0	380,0	150,0	2872	30,0	1.391,0	425,0	183,0	2773	36,0	1.596,0
Vorstands-Mitglied 6**																			
Vorstands-Mitglied 7***	578,0	845,0	488,0	268,0	2773	31,0	2.210,0	609,0	1.166,0	380,0	0,0	2872	28,0	2.183,0					
Vorstands-Mitglied 8****	400,0	510,0	488,0	209,0	2575	86,0	1.693,0	267,0	177,0	0,0	0,0	79,0	523,0						
Gesamt	3.534,0	4.327,0	3.904,0	1.488,0	2773	626,0	13.879,0	3.604,0	5.113,0	2.661,0	1.103,0	2872	712,0	13.193,0	4.013,0	1.963,0	2773	864,0	15.518,0

* Mitglied des Vorstands seit 2010

** Mitglied des Vorstands seit 2010

*** Mitglied des Vorstands bis Ende 2009

**** Mitglied des Vorstands bis Mitte 2009

Bei Anteile fix/variabel wurden nur die Mitglieder berücksichtigt, die im betroffenen Jahr ununterbrochen im Vorstand waren.

Quelle: Eigene Darstellung und Berechnungen; Datenbasis Fresenius Medical Care

Heidelberg Cement

Wichtigste Punkte im Überblick

- Ein neu eingeführter Langfristbonus statt dem Jahresbonus soll den Langfristfaktor stärken.
 - Verpflichtung zu Aktien-Eigeninvestment der Vorstandsmitglieder.
 - Einführung von Caps. Der Aufsichtsrat kann außerdem die variablen Vergütungsanteile gegebenenfalls um bis zu +/-25 % anpassen.
 - Die Anteile im Jahr 2011 betragen 39 % für die fixe und 61 % für die variable Vergütung.
-

Allgemeine Angaben

Name des Unternehmens:	Heidelberg Cement AG
Umsatz:	11,8 Mrd. Euro
Beschäftigte:	53.437
Branche:	Baustoffe
Größe des Vorstands:	6 Mitglieder (am 01.01.2011)

Zusammensetzung der Vergütung

Seit dem 01. Januar 2011 gilt ein neues Vergütungssystem für die Vorstände von Heidelberg Cement. Die Übersicht bezieht sich, soweit nicht anders gekennzeichnet, auf das Vergütungssystem ab 2011.

Bestandteile:

Die Vergütungsstruktur besteht aus einem fixen Jahresgehalt, einem variablen Jahresbonus, einem variablen Langfristbonus, Nebenleistungen und Pensionszusagen.

Das fixe Jahresgehalt ist eine auf das Geschäftsjahr bezogene Barvergütung, die in 12 Monatsraten ausgezahlt wird.

Die variablen Vergütungsbestandteile bestehen aus einem Jahresbonus und einem Langfristbonus.

- Der Jahresbonus bezieht sich auf ein Geschäftsjahr und kann maximal bis zu 140 % des fixen Jahresgehalts betragen. Bei 100 %-Vorgabenerfüllung beträgt der Jahresbonus 70 % des fixen Jahresgehalts.
- Der Langfristbonus ersetzt den bis zum Jahr 2009 gewährten Mehrjahresbonus (2010 ausgesetzt) und besteht aus zwei Komponenten mit unterschiedlichen Bemessungskriterien. Die Management-Komponente wird in einem Drei-Jahres-Zeitraum betrachtet und kann maximal 90 % des fixen Jahresgehalts betragen. Die Kapitalmarkt-Komponente hat eine Laufzeit von vier Jahren. Maximale Zielerreichung ist hier die Verdoppelung der virtuellen Aktien.

Die Nebenleistungen oder sonstigen Vergütungsleistungen bestehen aus Zahlungen für Gremientätigkeiten bei Tochterunternehmen, Aufwandsentschädigungen, Zurverfügungstellung von Dienstwagen, Fahrdiensten, Sekretariat und Versicherungsleistungen. Im Jahr 2010 betrugen die Nebenleistungen insgesamt 1,2 Mio. €. Es wurden außerdem Share Ownership Guidelines festgelegt. Der Vorsitzende muss 30.000 Aktien und die Vorstandsmitglieder je 10.000 Aktien halten.

Anreizsystem variabler Teil:

Die Änderung des Vergütungssystems hat zu einer höheren Gewichtung der variablen Vergütung geführt. Die höhere Gewichtung des neu eingeführten Langfristbonus gegenüber dem Jahresbonus soll den Langfristfaktor stärken.

Anteile fixe/variable Vergütung:

Die fixe Vergütung beträgt etwa 38 %, die variable Vergütung 62 % der Gesamtvergütung. Ewa 27 % der variablen Vergütung sind Jahresbonus und 35 % Langfristbonus.

Leistungen für den vorzeitigen Fall der Beendigung der Tätigkeit/ Change of control/D & O:

Bei vorzeitiger Beendigung der Vorstandstätigkeit ohne wichtigen Grund dürfen die Bezüge einschließlich Nebenleistungen den Wert von zwei Jahresvergütungen nicht überschreiten und nicht länger als die Restlaufzeit des Anstellungsvertrages vergütet werden. Der Abfindungs-Cap wird nach dem laufenden Geschäftsjahr berechnet. Im Falle einer vorzeitigen Dienstbeendigung wegen Kontrollwechsels dürfen die Zahlungen nicht höher sein als 150 % des Abfindungs-Caps. Die Regelungen entsprechen dem Deutschen Corporate Governance Kodex. Heidelberg Cement hat eine D & O-Versicherung mit Selbstbehalt entsprechend des VorstAG abgeschlossen.

Zuständigkeit des Aufsichtsrats/Abstimmung der Hauptversammlung:

Die Vergütungshöhen des Vorstandes werden auf Vorschlag des Personalausschusses durch den Aufsichtsrat festgelegt. Der Aufsichtsrat beschließt die Erfolgsziele und stellt nach Ablauf der jeweiligen Performance-Perioden den Grad der Zielerreichung fest. Der Aufsichtsrat kann die variablen Vergütungsanteile gegebenenfalls um bis zu +/-25 % anpassen. Außerdem ist der Aufsichtsrat verpflichtet die Vorstandsbezüge auf eine angemessene Höhe herabzusetzen, wenn sich die Lage der Gesellschaft nach der Festsetzung so verschlechtert, dass die Vergütungshöhen unangebracht wären.

Erwähnung des VorstAG:

Das ab dem 01. Januar 2011 geltende neue Vergütungssystem wurde vor dem Hintergrund des VorstAG beschlossen und ist bereits umfassend für alle Vorstandsmitglieder gültig.

Kriterien

Allgemeine Vergütungskriterien:

Die Vergütung des Vorstands soll sich an der Größe und internationalen Tätigkeit des Unternehmens, seiner wirtschaftlichen und finanziellen Lage, dem Erfolg und Zukunftsaussichten des Unternehmens, der Höhe und Struktur der Vorstandsvergütung vergleichbarer Unternehmen sowie der Vergütungsstruktur, die ansonsten in der Gesellschaft gilt, orientieren.

Kriterien für fixe Vergütung:

Orientiert sich am Verantwortungsbereich des jeweiligen Mitglieds.

Kriterien für variable Vergütung:

- Jahresbonus: Anteil der Gruppe am Jahresüberschuss und individuell mit den Vorstandsmitgliedern vereinbarte Ziele.
- Langfristbonus (Management-Komponente): interne Wertschöpfung als Ergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT); Return on Invested Capital (ROIC).
- Langfristbonus (Kapitalmarkt-Komponente): externe Wertschöpfung als Total Shareholder Return (TSR) im Vergleich zu relevanten Kapitalmarktindizes unter Verwendung von Performance Share Units (virtuelle Aktien).

Erweiterte Kriterien – Soziale Aspekte, Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit, ökologische Ziele:

Werden nicht genannt.

Beschlüsse und Verfahren für Neuregelung (ab 2011):

Ab 2011 werden erstmalig die Gesamtbezüge aller Vorstandsmitglieder individuell veröffentlicht (Beschluss der Hauptversammlung aus dem Jahr 2006). Weiterhin wurde beschlossen:

- Höhere Gewichtung der variablen Vergütung bzw. des Langfristbonus
- Verpflichtung der Vorstandsmitglieder, feste Anzahl an Unternehmensaktien (30.000 Stück Vorstandsvorsitzender/10.000 Stück Vorstandsmitglied) als Eigeninvestment zu halten.

- Einbezug der Vorstandsmitglieder in Vermögensschaden-Haftpflicht der Gesellschaft (D & O).
- Verknüpfung des Langfristbonus mit unterschiedlichen Finanzkennzahlen und der relativen und absoluten Entwicklung der Unternehmensaktie.

Abbildung 17: Gesamtvergütung im Überblick

Heidelberg Cement																	
Vergütungshöhe in Tsd. €	2008				2009				2010					2011 (bei 100% Zielerreichung)			
	Fix	Variabel	Anteile fix/variabel	Sonstiges	Σ	Fix	Variabel	Anteile fix/variabel	Sonstiges	Σ	Fix	Variabel	Anteile fix/variabel	Sonstiges	Σ		
			%					%				Jahresbonus	Langfristbonus	%			
Vorstands-Vorsitzender Bernd Scheifele											1.320	924	1.188	39/61	3.432		
Vorstands-Mitglied 1											700	490	630	39/61	1.820		
Vorstands-Mitglied 2											700	490	630	39/61	1.820		
Vorstands-Mitglied 3											700	490	630	39/61	1.820		
Vorstands-Mitglied 4											700	490	630	39/61	1.820		
Vorstands-Mitglied 5											700	490	630	39/61	1.820		
Gesamt	4.700	2.600	64/36	1.000	8.300	3.900	11.700	25/75	1.000	16.600	4.300	8.100	35/65	1.200	13.600		
											4.820	3.374	4.338	39/61	12.532		

Heidelberg Cement ist seit Juni 2010 DAX-Unternehmen; seit dem 01.01.2011 besteht beim Unternehmen eine Veröffentlichungspflicht der individuellen Bezüge der Vorstandsmitglieder.

Quelle: Eigene Darstellung und Berechnungen; Datenbasis Heidelberg Cement

Henkel

Wichtigste Punkte im Überblick

- Durch Eigeninvestment und LTI sollen Vorstandsmitglieder mit der Hälfte ihres variablen Vergütungsanteils an die langfristige Entwicklung des Unternehmens gebunden werden. Der Sonderincentive 2010 wird ab 2013 gestaffelt ausgezahlt und soll dadurch zur Nachhaltigkeit der Unternehmensentwicklung beitragen.
 - Langfristvergütung war bereits vor Modifizierung vorhanden; Anteil der langfristigen variablen Vergütung ist gewachsen.
 - Verkürzte Haltefrist für Eigeninvestment in Aktien
 - Einführung von Auszahlungs-Caps
 - Anpassung der D & O-Versicherung
-

Allgemeine Angaben

Name des Unternehmens:	Henkel AG & Co. KGaA
Umsatz:	15,1 Mrd. Euro
Beschäftigte:	48.141
Branche:	Konsumgüter
Größe des Vorstands:	5 Mitglieder (ab 2011: 4 Mitglieder)

Zusammensetzung der Vergütung

Bestandteile:

Die Vergütungsstruktur besteht aus einem fixen, erfolgsunabhängigen Jahresgehalt, einem variablen Vergütungsanteil, sowie sonstigen Bezügen (Versicherungsleistungen, Dienstwagen) und Pensionszusagen.

Die variable Vergütung besteht wiederum aus einer kurzfristigen und einer langfristigen Komponente. Bei 100 % Zielerreichung liegt der Gesamtbetrag für jedes Vorstandsmitglied bei 2,1 Mio. €.

- Kurzfristige variable Komponente: Die Auszahlung der jährlichen variablen Vergütung erfolgt nachträglich einmal jährlich nach der Feststellung des Jahresabschlusses der Gesellschaft durch die Hauptversammlung. Hierbei wird die jährliche variable Vergütung zu rund 60 % – das entspricht einem Anteil an der Zielvergütung von rund 35 % – in bar ausbezahlt. In Höhe der verbleibenden rund 40 % – das entspricht einem Anteil an der Zielvergütung von rund 25 % – erwerben die Vorstandsmitglieder zu dem zum Erwerbszeitpunkt aktuellen Kurs Henkel-Vorzugsaktien (Eigeninvestment). Diese werden in ein Sperrdepot mit einer dreijährigen Verfügungsbeschränkung eingelegt. Durch das Eigeninvestment ist sichergestellt,

dass die Vorstandsmitglieder mit diesem Vergütungsanteil an der langfristigen Entwicklung des Unternehmens teilnehmen. Damit entfallen rund 35 % der Zielvergütung auf erfolgsabhängige kurzfristig ausgerichtete und – aufgrund des Eigeninvestments und des nachfolgend beschriebenen Long Term Incentive – weitere 35 % auf erfolgsabhängige langfristig ausgerichtete Bestandteile.

- Langfristig variable Komponente: Wie beschrieben wird ein Teil der variablen Vergütung als Eigeninvestment angelegt. Darüber hinaus gibt es das Long-Term-Incentive, eine auf den langfristigen Unternehmenserfolg bezogene Barvergütung mit einem Performance-Zeitraum von 3 Jahren. Das Long-Term-Incentive kann zwischen 0 und 250 % des Zielbetrages liegen.
- Sonderincentive 2012: Zusatzvergütung für jedes Vorstandsmitglied, für die bereits im Jahr 2010 Ansparrückstellungen gebildet werden und die insgesamt 50 % der variablen Vergütung des Jahres 2012 betragen soll.

Anreizsystem variabler Teil:

Durch Eigeninvestment und Long Term Incentive soll sichergestellt werden, dass die Vorstandsmitglieder mit der Hälfte ihres variablen Vergütungsanteils an die langfristige Entwicklung des Unternehmens gebunden sind. Der Sonderincentive 2010 wird ab 2013 gestaffelt ausgezahlt und soll dadurch zur Nachhaltigkeit der Unternehmensentwicklung beitragen.

Anteile fixe/variable Vergütung:

Die fixe Vergütung beträgt 30 %, die variable Vergütung 70 % der Gesamtvergütung. Die variable Vergütung besteht wiederum zur Hälfte aus kurzfristigen und zur Hälfte aus langfristigen Komponenten (Eigeninvestment und Long-Term-Incentive)

Leistungen für den vorzeitigen Fall der Beendigung der Tätigkeit/ Change of control/D & O:

Bei vorzeitiger Beendigung der Vorstandstätigkeit ohne wichtigen Grund ist eine Abfindung in Höhe der Vergütung der verbleibenden Vertragslaufzeit als Einmalzahlung vorgesehen. Die Abfindung ist auf zwei Jahresvergütungen beschränkt. Für einen Change of Control existieren keine Zusagen. Vorstandsmitglieder sind in D & O mit einem Selbstbehalt von 10 % einbezogen, das Eineinhalbfache der jährlichen Festvergütung darf dabei jedoch nicht überschritten werden.

Zuständigkeit des Aufsichtsrats/Abstimmung der Hauptversammlung:

Der Aufsichtsrat hat die Aufgabe das Vergütungssystem regelmäßig zu überprüfen und die Leistung der Vorstände hinsichtlich Nachhaltigkeit des wirtschaftlichen Erfolgs nach Ablauf des Geschäftsjahres zu berücksichtigen. Außerdem legt der Aufsichtsrat

die zu erreichenden Zielwerte fest, an denen die Höhe der variablen Vergütung bemessen wird. Das Vergütungssystem wurde der Hauptversammlung 2010 der Henkel AG & Co. KGaA vorgelegt und von ihr mit großer Mehrheit gebilligt.

Erwähnung des VorstAG:

Die Vergütungsstruktur des Vorstandes wurde mit dem Ziel mit dem VorstAG übereinzustimmen modifiziert und trat für das Geschäftsjahr 2010 für alle Vorstandsmitglieder geltend in Kraft.

Kriterien

Allgemeine Vergütungskriterien

Die Vergütung des Vorstands soll sich an der Größe und internationalen Tätigkeit des Unternehmens, seiner wirtschaftlichen und finanziellen Lage, dem Erfolg und Zukunftsaussichten des Unternehmens sowie an der Üblichkeit der Vergütung unter Berücksichtigung des Vergleichsumfelds und der Vergütungsstruktur, die ansonsten in der Gesellschaft gilt, orientieren.

Kriterien für fixe Vergütung:

Die fixe Vergütung soll die übertragene Funktion und die Verantwortung des Vorstandsmitglieds sowie die Marktbedingungen berücksichtigen.

Kriterien für variable Vergütung:

- Jährliche variable Vergütung: Die wichtigsten Kriterien sind die erzielte Rendite auf das eingesetzte Kapital (Return on Capital Employed) und das Ergebnis je Vorzugsaktie (Earnings per Share). Außerdem fließen das Konzernergebnis, das Ergebnis des Verantwortungsbereichs und die persönliche Leistung mit ein.
- Long-Term-Incentive: Erfolgsparameter ist die Steigerung des Earnings per Share innerhalb des Drei-Jahres-Zeitraum.
- Sonderincentive 2012: Bedingung für die Auszahlung ist das Erreichen von mindestens 14 % bereinigte Umsatzrendite im Jahr 2012.

Erweiterte Kriterien – Soziale Aspekte, Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit, ökologische Ziele:

Werden nicht genannt.

Beschlüsse und Verfahren für Neuregelung (2008-2011):

Für die variablen Vergütungsanteile wurden Auszahlungs-Caps eingeführt. Der Selbstbehalt bezüglich D & O-Versicherung wird auf 10 % festgelegt.

Der Zeitraum in dem Eigeninvestment-Aktien im Sperrdepot eingelegt sind, wurde von fünf auf drei Jahre verkürzt.

Pensionszahlungen verfügen über einen variablen Vergütungsanteil. Sie setzen sich ab Vollendung des 62. Lebensjahres grundsätzlich aus 60 % der jährlichen Festvergütung und individuell errechneten Anteilen, z.B. je nach Dauer der Vorstandstätigkeit zusammen. Der Anspruch auf sechsmonatige Fortzahlung der Festvergütung entfällt.

Abbildung 18: Gesamtvergütung im Überblick

Henkel	2008										2009										2010									
	Vergütungshöhe in Tsd. €	Fix	Variabel		Anteile fix/vari- abel	Sons- tiges	Σ	Fix	Variabel		Anteile fix/vari- abel	Sons- tiges	Σ	Fix	Variabel		Anteile fix/vari- abel	Sons- tiges	Σ											
			STI	Wert LTI					STI	Wert LTI					STI	Wert LTI				STI	Wert LTI	STI	Wert LTI	STI	Wert LTI					
Vorstands-Vorsitzender	856,5	1.820,6	293,8	297,1	53,8	3.024,7	963,0	1.658,1	189,7	34/66	25,9	2.836,7	963,0	2.834,4	321,0	24/76	42,1	4.160,5												
Vorstands-Mitglied 1*	501,0	975,6	277,4		24,1	1.778,1	642,0	1.068,8	189,7	34/66	25,2	1.925,7	642,0	1.819,6	0,0		19,1	2.480,7												
Vorstands-Mitglied 2	621,0	1.133,8	293,8	30/70	30,2	2.078,8	642,0	1.068,8	158,1	34/66	18,9	1.887,8	642,0	1.849,6	214,0	24/76	21,3	2.726,9												
Vorstands-Mitglied 3	621,0	1.203,8	293,8	29/71	22,7	2.141,3	642,0	1.088,8	189,7	33/67	23,4	1.943,9	642,0	1.849,6	214,0	24/76	25,8	2.731,4												
Vorstands-Mitglied 4	621,0	1.173,8	293,8	30/70	15,8	2.104,4	642,0	1.068,8	189,7	34/66	73,1	1.973,6	642,0	1.849,6	214,0	24/76	23,9	2.729,5												
Vorstands-Mitglied 5**	262,5	706,2	28,6		14,1	1.011,4																								
Vorstands-Mitglied 6***	280,0	794,5	45,7		11,1	1.131,3																								
Gesamt	3.763,0	7.808,3	1.526,9	30/70	171,8	13.270,0	3.531,0	5.953,3	9.484,3	34/66	166,5	10.567,7	3.531,0	10.202,8	963,0	24/76	132,2	14.829,0												

* Vorstandsmitglied vom 1. März 2008 bis zum 31.12.2010 Die Auszahlung des LTIs 2010 erfolgt im Jahr 2013.

** Vorstandsmitglied bis zum 14.04.2008

*** Vorstandsmitglied bis 18.06.2008

Bei Anteile fix/variabel wurden nur die Mitglieder berücksichtigt, die im betroffenen Jahr ununterbrochen im Vorstand waren.

In der Tabelle nicht ausgewiesen: Durch den entstehenden Zahlungsanspruch aus dem Sonderincentive 2012 wurden im Jahr 2010 bereits Ansprückerstellungen für die Mitglieder des Vorstandes im Gesamtwert von 2.847 T € gebildet.

Quelle: Eigene Darstellung und Berechnungen; Datenbasis Henkel

Infineon Technologies

Wichtigste Punkte im Überblick

- Im Jahr 2010 gab es noch keinen Hinweis auf Caps bei der kurzfristigen variablen Vergütung.
 - Zum Jahr 2011 wurde das System umfassend erneuert.
 - Im neuen System gibt es kurzfristige, mittelfristige und langfristige variable Vergütungsbestandteile, die alle mit einem Cap ausgestattet sind. Außerdem wurde die Rentenzusage verändert sowie die D & O-Versicherung angepasst.
 - Im zukünftigen Vergütungssystem (ab 2011) ist eine Verteilung von 45 % fixer Vergütung und 55 % variabler Vergütung vorgesehen (bei 100 % Zielerreichung).
-

Allgemeine Angaben

Name des Unternehmens:	Infineon Technologies AG
Umsatz:	3,2 Mrd. Euro
Beschäftigte:	26.654
Branche:	Technologie (Halbleiter- und Systemlösungen)
Größe des Vorstands:	3 Mitglieder (31. September 2010)

Zusammensetzung der Vergütung

Im Folgenden wird das Vergütungssystem beschrieben, welches 2010 in Kraft war. Die Beschlüsse für das zukünftige System werden unter dem Punkt „Beschlüsse und Verfahren für Neuregelung“ aufgeführt.

Bestandteile:

Fixe Vergütung: Besteht aus einem fest vereinbarten erfolgsunabhängigen Jahresgrundgehalt und aus einer Einmalzahlung nach Ablauf des Geschäftsjahrs.

Sonstiges: Geldwerte Vorteile aus der Bereitstellung von Dienstwagen und Zuschüsse zu Versicherungen.

Variable Vergütungsbestandteile

- **Erfolgsbezogene Vergütung:** Besteht aus einem an die Gesamtkapitalrendite gekoppelten Jahresbonus. Bisherige Vorstandsverträge haben außerdem die Option auf einen Sonderbonus aufgrund besonderer Leistungen.
- **Aktienoptionsplan:** Optionen auf Aktien konnten bislang aus dem Aktienoptionsplan 2006 als variable Vergütungskomponente mit langfristiger Anreizwirkung und Risikocharakter bezogen werden. Dieser ist im Jahr 2009 allerdings ausgelaufen. Im Januar 2010 wurde deshalb ein neuer Aktienoptionsplan 2010 beschlossen, unter

dem auch wieder Aktien an Vorstandsmitglieder ausgegeben werden können (optional).

Altersversorgung: Den Mitgliedern ist vertraglich ein Festbetrag zur Altersversorgung zugesagt worden, der sich bis zum Erreichen eines Maximalbetrags für jedes volle Geschäftsjahr der Zugehörigkeit zum Vorstand jährlich um 5.000€ (Vorsitzender 10.000 €) erhöht.

Anreizsystem variabler Teil:

Die variablen Vergütungsbestandteile bestehen aus dem Jahresbonus (kurzfristig) und dem Aktienoptionsplan. Allerdings wird bei der aktienbezogenen Vergütungskomponente nicht auf Haltefristen hingewiesen.

Anteile fixe/variable Vergütung:

Ca. 55 % fixe und 45 % variable Vergütungsanteile (tatsächliche Anteile 2010; eigene Berechnung). Im zukünftigen Vergütungssystem (ab 2011) ist eine Verteilung von 45 % fixer Vergütung und 55 % variabler Vergütung vorgesehen (bei 100 % Zielerreichung).

Leistungen für den vorzeitigen Fall der Beendigung der Tätigkeit/ Change of control/D & O:

Derzeitigen Vorstandsverträge enthalten eine Change of Control-Klausel: Bei einem Kontrollwechsel sind die Mitglieder des Vorstands berechtigt, innerhalb einer Frist von zwölf Monaten nach Bekanntwerden des Kontrollwechsels ihr Mandat niederzulegen und ihren Dienstvertrag zu kündigen, wenn ihnen die Ausübung ihres Mandats und die Erfüllung ihres Dienstvertrags unzumutbar geworden sind. In diesem Fall haben die Mitglieder des Vorstands Anspruch auf Fortzahlung des Jahreszieleinkommens bis zum Ende der vertraglich vereinbarten Laufzeit, mindestens jedoch für zwei Jahre. Im Fall einer Abberufung und Kündigung durch die Infineon Technologies AG innerhalb von zwölf Monaten nach Bekanntwerden eines Kontrollwechsels haben die Vorstandsmitglieder Anspruch auf Fortzahlung des Jahreszieleinkommens bis zum Ende der vertraglich vereinbarten Laufzeit, mindestens jedoch für drei Jahre. Im Übrigen enthalten die Vorstandsverträge für den Fall einer vorzeitigen Beendigung des Dienstverhältnisses keine Abfindungszusage.

D & O-Versicherung: Es ist ein Selbstbehalt in Höhe von 25 % des erfolgsunabhängigen Jahresgrundgehalts vorgesehen.

Zuständigkeit des Aufsichtsrats/Abstimmung der Hauptversammlung:

Das Vergütungssystem für den Vorstand und die Vergütung der einzelnen Vorstandsmitglieder werden vom Aufsichtsratsplenum auf Vorschlag des Präsidialausschusses festgelegt und regelmäßig überprüft.

Erwähnung des VorstAG:

Das Gesetz direkt wird in den Berichten nicht genannt. Es wird allerdings deutlich, dass am Vergütungssystem 2011 im Vergleich zu 2010 erhebliche Änderungen vorgenommen wurden.

Kriterien

Allgemeine Vergütungskriterien

Die Vergütung der Mitglieder des Vorstands soll sich an der Größe und der globalen Ausrichtung des Unternehmens, seiner wirtschaftlichen Lage und den Zukunftsaussichten sowie an der üblichen Höhe und Struktur der Vorstandsvergütung bei vergleichbaren Unternehmen im In- und Ausland orientieren. Zusätzlich sollen die Aufgaben und Leistungen des jeweiligen Vorstandsmitglieds und das Gehaltsgefüge innerhalb des Unternehmens berücksichtigt werden. Die Vergütung soll so bemessen sein, dass sie im nationalen und internationalen Vergleich wettbewerbsfähig ist und damit Anreize für eine engagierte und erfolgreiche Arbeit in einem dynamischen Umfeld bietet.

Kriterien für fixe Vergütung:

Werden nicht genannt.

Kriterien für variable Vergütung:

Jahresbonus

- An die Gesamtkapitalrendite gekoppelt. Die Gesamtkapitalrendite ist definiert als Geschäftsergebnis vor Steuern und Zinsen (EBIT), bereinigt um Sondereffekte, im Verhältnis zum eingesetzten Kapital. Dadurch wird sichergestellt, dass ein Bonus nur bei positivem Geschäftsverlauf verdient wird. Der Jahresbonus wird vom Aufsichtsrat in einem zweistufigen Verfahren festgelegt. Im ersten Schritt wird auf Grundlage der erzielten Gesamtkapitalrendite aus einer im Dienstvertrag vereinbarten Tabelle ein Zielbetrag des Bonus ermittelt. Danach beurteilt der Aufsichtsrat die persönliche Leistung der einzelnen Vorstandsmitglieder im abgelaufenen Geschäftsjahr und setzt den konkreten Bonusbetrag fest. Neben dem an die Gesamtkapitalrendite geknüpften Bonus sehen die bisherigen Vorstandsverträge die Möglichkeit vor, für besondere Leistungen einen Sonderbonus zu gewähren.
- Kein Hinweis auf Begrenzung.

Aktienoptionsplan 2010

- Über die Ausgabe von Bezugsrechten unter dem Aktienoptionsplan 2010 an Mitglieder des Vorstands entscheidet der Aufsichtsrat. Jedes Bezugsrecht gewährt das Recht zum Bezug einer Aktie der Infineon Technologies AG. Der Ausübungspreis für eine neue Aktie entspricht 120 % des durchschnittlichen Aktienpreises während

der fünf Handelstage vor dem Ausgabetag der Option. Die ausgegebenen Optionen können nur ausgeübt werden, wenn der Infineon-Aktienkurs sich besser entwickelt als der „Philadelphia Semiconductor Index“ (SOX). Hierzu werden zunächst als jeweilige Referenzwerte (100 %) die arithmetischen Durchschnitte der Infineon-Aktienkurse und der Tagesendstände des SOX während eines Drei-Monats-Zeitraums nach der Ausgabe der Bezugsrechte gebildet. Während eines Zeitraumes, der ein Jahr nach Ausgabe der Bezugsrechte beginnt und bis zum Ende ihrer Laufzeit dauert, muss der Infineon-Aktienkurs den SOX (Tagesendstand), gemessen an den jeweiligen Referenzwerten, sodann mindestens einmal an mindestens zehn aufeinander folgenden Handelstagen übertreffen.

Erweiterte Kriterien – Soziale Aspekte, Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit, ökologische Ziele:

Werden im Bericht nicht genannt.

Beschlüsse und Verfahren für Neuregelung (2008-2011):

Im Geschäftsjahr 2010 wurde das Vergütungssystem durch einen unabhängigen externen Vergütungsexperten überprüft. Schließlich hat der Aufsichtsrat in seiner Sitzung am 22. November 2010 auf Vorschlag des Präsidialausschusses ein neues Vorstandsvergütungssystem beschlossen, das für alle zukünftigen Vorstandsmitglieder gelten soll. Auch die bestehenden Verträge mit den derzeitigen Vorstandsmitgliedern Peter Bauer und Dr. Reinhard Ploss werden an das neue Vergütungssystem angepasst.

Neues System (2011)

Fixe Vergütung (45 %): Erfolgsunabhängiges Grundgehalt

Variable Vergütung (55 %):

- Jahresbonus (20 % der Gesamtvergütung) berechnet sich gleichwertig über Free Cash-Flow (FCW) und Return on Capital Employed (ROCE). Er wird nur gezahlt, wenn bei beiden Erfolgsgrößen mind. 50 % erreicht wird. Es gilt ein Cap von 250 %. Abhängig von der Leistung des gesamten Vorstands oder der Lage des Unternehmens, kann die Auszahlung um bis zu 50 % erhöht oder verringert werden.
- Mid-Term-Incentive (20 % der Gesamtvergütung) mit mehrjähriger Bemessungsgrundlage; jede Tranche des MTI hat eine Laufzeit von drei Jahren und wird am Ende der Laufzeit in bar ausgezahlt. Die Zielwerte für ROCE und FCF entsprechen den jährlich vorab für das nächste Jahr des Drei-Jahres-Zeitraums festgelegten STI-Zielen. Pro Jahr des jeweiligen Drei-Jahres-Zeitraums muss für das ROCE-Ziel und das FCF-Ziel jeweils ein Schwellenwert von 50 % erreicht werden, andernfalls liegt die für den MTI maßgebliche Zielerreichung für beide Zielgrößen für das betreffende Jahr bei null. Bei Überschreiten dieses Schwellenwerts gilt für den MTI des betreffenden Jahres der für den STI ermittelte konkrete Gesamt-Zielerreichungsgrad; Cap von 200 %

- Long-Term-Incentive (15 % der Gesamtvergütung) solange die Gesellschaft einen Aktienoptionsplan unterhält, in dessen Rahmen ausreichende Möglichkeiten zur Setzung eines langfristigen Leistungsanreizes mittels Aktienoptionen bestehen, soll der Aufsichtsrat den Vorstandsmitgliedern als LTI jährlich eine Tranche von Aktienoptionen zuteilen, die dem auf den LTI entfallenden Anteil am Zieljahreseinkommen entspricht. Maßgeblich für die zuzuteilende Zahl der Optionen ist grundsätzlich deren „fair market value“. Beläuft sich der Gewinn aus ausgeübten Aktienoptionen auf mehr als 250 % des auf den LTI des betreffenden Jahres entfallenden Zieljahreseinkommens, so verfallen die Optionen in Höhe des übersteigenden Teils (Cap). Ist die Bereitstellung eines LTI in ausreichender Höhe auf der Basis der bestehenden Aktienoptionspläne nicht möglich, wird der Aufsichtsrat geeignete andere LTI-Instrumente festsetzen.

Alle neuen Mitglieder des Vorstands sollen jedoch anstelle einer dienstzeitabhängigen Festrentenzusage zukünftig eine beitragsorientierte, fondsbasierte Ruhegehaltszusage erhalten.

Die zukünftige Change of Control-Klausel entspricht im Wesentlichen der bisherigen Regelung, gemäß der Empfehlung in Ziffer 4.2.3 Abs. 5 DCGK sind die Ansprüche der Vorstandsmitglieder wegen einer etwaigen vorzeitigen Beendigung ihres Dienstvertrages im Fall eines Change-of-Control jedoch begrenzt auf die Fortzahlung des Zieljahreseinkommens bis zum Ende der Laufzeit, maximal jedoch für 36 Monate.

D & O-Versicherung: Nach der Anpassung der geltenden Vorstandsdienstverträge und bei Neuabschluss soll zukünftig ein Selbstbehalt von 10 % des Schadens bis zur Höhe des Eineinhalbfachen der jährlichen festen Vergütung des Vorstandsmitglieds gelten.

Abbildung 19: Gesamtvergütung im Überblick

Infineon Technologies																		
Vergütungshöhe in Tsd. €	2008				2009				2010									
	Fix		Variabel		Anteile fix/variabel		Nebeneleistungen		Fix		Variabel		Anteile fix/variabel		Nebeneleistungen			
	Monats-raten	Einmal-zahlung	Jahres-bonus	Aktienba-sierte Ver-gütung	%	Σ	Monats-raten	Einmal-zahlung	Jahres-bonus	Aktienba-sierte Ver-gütung	%	Σ	Monats-raten	Einmal-zahlung	Jahres-bonus	Aktienba-sierte Ver-gütung	%	Σ
Vorstands-Vorsitzender*	533,3	533,3	0,0	0,0	0,0	1.089,6	700,0	420,0	0,0	0,0	100,0	1.155,1	700,0	700,0	786,0	0,0	64/36	2.227,0
Vorstands-Mitglied 1	450,0	450,0	0,0	0,0	100,0	914,5	450,0	360,0	0,0	0,0	100,0	823,6	450,0	450,0	786,0	0,0	53/47	1.699,4
Vorstands-Mitglied 2	350,0	350,0	0,0	0,0	100,0	720,9	350,0	280,0	0,0	0,0	100,0	640,6	350,0	350,0	786,0	0,0	47/53	1.496,8
Vorstands-Mitglied 3**	200,0	300,0	0,0	0,0		515,9												
Vorstands-Mitglied 4***	250,0	250,0	0,0	0,0		584,8	500,0	400,0	0,0	0,0		985,8	458,3	500,0	780,0	0,0	55/45	1.768,3
Vorstands-Mitglied 5****	533,3	533,3	0,0	0,0		1.094,4												
Gesamt	2.316,7	2.416,7	0,0	0,0	100,0	4.920,0	2.000,0	1.460,0	0,0	0,0	100,0	3.605,1	1.958,3	2.000,0	3.138,0	0,0	55/45	7.191,6

* Vorsitzender ab 01.06.2008
 ** Mitglied bis 31.03.2008
 *** Mitglied ab 01.04.2008
 **** Vorsitzender bis 31.05.2008
 Keine Bonus-Auszahlung in den Jahren 2008 und 2009. Keine Ausgabe oder Ausübung von Aktienoptionen in den Jahren 2008 und 2009.
 Im Jahr 2009 haben die Mitglieder außerdem auf 10% ihres Fixgehalts verzichtet (Vorsitzender 20%).
 Im Jahr 2010 wurden zwei Aktienoptionen zugewiesen, über den Wert wurde allerdings keine genaue Aussage gemacht.
 Bei Anteile fix/variabel wurden nur die Mitglieder berücksichtigt, die im betroffenen Jahr ununterbrochen im Vorstand waren.

Quelle: Eigene Darstellung und Berechnungen; Datenbasis Infineon Technologies

K+S

Wichtigste Punkte im Überblick

- Durch den LTI gibt es eine mehrjährige Bemessungsgrundlage.
 - Im Jahr 2010 fand eine Modifikation des bereits bestehenden Systems statt.
 - Es gibt Obergrenzen für alle variablen Vergütungsbestandteile.
 - Euroshareholders hat das System als besonders aktionärsfreundliches Vergütungssystem ausgezeichnet.
 - Anteile: Ca. 40 % fix, 60 % variabel (in einem Normaljahr). Die tatsächlichen Anteile im Jahr 2010 betragen ca. 37 % fixe und 63 % variable Bestandteile.
-

Allgemeine Angaben

Name des Unternehmens:	K+S AG
Umsatz:	4,9 Mrd. Euro
Beschäftigte:	15.241
Branche:	Bergbau (Kali- und Salzförderung)
Größe des Vorstands:	5 Mitglieder (31.12.2010)

Zusammensetzung der Vergütung

Bestandteile:

Die erfolgsunabhängigen Teile bestehen aus fixer Vergütung (erfolgsunabhängige Grundvergütung wird monatlich ausgezahlt) sowie Sach- und sonstigen Bezügen (insbesondere Zuschüsse zur Renten-, Kranken- und Pflegeversicherung sowie Dienstwagennutzung).

Variable bzw. erfolgsbezogene Vergütungsbestandteile

- Kurzfristige Tantieme
- Außerdem besteht seit 2010 eine kennzahlenbasierte variable Vergütungskomponente mit langfristiger Anreizwirkung (LTI). Diese beruht auf einer mehrjährigen Bemessungsgrundlage nach Maßgabe der erzielten Wertbeiträge. Dabei wird jeweils anhand von Vier-Jahres-Zeiträumen der Beitrag des Vorstands zum Unternehmenserfolg ermittelt. Der Vergleichszeitraum umfasst die vier Jahre vor dem jeweiligen LTI-Beginn, der Performancezeitraum die vier Jahre der jeweiligen LTI-Laufzeit.
- Das LTI-Programm ersetzt das zwischen 1999 und 2009 geltende System mit der Möglichkeit, als variable Vergütungskomponente mit langfristiger Anreizwirkung und Risikocharakter Einkommen aus der Ausübung von Aktienoptionen zu beziehen. Im Rahmen eines virtuellen Optionsprogramms konnte der Vorstand im Jahr 2009 letztmalig 30 % seiner erfolgsabhängigen Vergütung für ein Eigeninvestment in K+S-Aktien verwenden. Mit dem Erwerb dieser Basisaktien erhielten die Teil-

nehmer virtuelle Optionen, bei denen im Fall der Ausübung eine Barauszahlung erfolgt. Die Gesamtlaufzeit der bis zum Jahr 2009 gewährten Optionen beträgt fünf Jahre, danach verfallen die nicht ausgeübten Optionen entschädigungslos. Die Ausübung der Optionen ist nach einer Sperrfrist von zwei Jahren innerhalb zweier Zeitfenster je Jahr möglich.

Die Pensionszusagen bestimmen sich einem Bausteinsystem, d. h., für jedes Jahr der Vorstandstätigkeit wird ein Pensionsbaustein gebildet. Die Basis für die Berechnung der Pensionsbausteine wurde im Jahr 2010 von der variablen Vergütung abgekoppelt und ausschließlich auf das fixe Einkommen des jeweiligen Vorstandsmitglieds bezogen. Die jährliche Gesamtpension aus diesem Bausteinsystem wurde nach oben limitiert, um unangemessene Pensionen bei langjährigen Berufungen zu vermeiden.

Anreizsystem variabler Teil:

Es gibt eine kurz- und eine langfristige variable Vergütungskomponente. Beim LTI-Programm besteht eine Sperrfrist von zwei Jahren. Der Vergleichszeitraum umfasst die vier Jahre vor dem jeweiligen LTI-Beginn, der Performancezeitraum die vier Jahre der jeweiligen LTI-Laufzeit.

Anteile fixe/variable Vergütung:

Ca. 40 % fix, 60 % variabel (in einem Normaljahr). Die tatsächlichen Anteile im Jahr 2010 betragen ca. 37 % fixe und 63 % variable Bestandteile.

Leistungen für den vorzeitigen Fall der Beendigung der Tätigkeit/

Change of control/D & O:

Im Falle eines wirksamen Widerrufs der Bestellung zum Vorstandsmitglied erhält das Vorstandsmitglied im Zeitpunkt der Beendigung eine Abfindung in Höhe von dem Eineinhalbfachen der Festvergütung, maximal aber in Höhe der Gesamtbezüge für die Restlaufzeit des Dienstvertrags.

Für den Fall der vorzeitigen Auflösung eines Vorstandsvertrags infolge eines Übernahmefalls (Change of Control) erfolgt die Auszahlung der bis zum Ende der ursprünglichen Bestelldauer noch ausstehenden Grundvergütung und Tantieme zuzüglich einer Ausgleichszahlung, sofern kein Grund vorliegt, der eine fristlose Beendigung des Vertrags des Betroffenen rechtfertigt. Die Tantieme bemisst sich nach dem Durchschnitt der vorausgegangenen zwei Jahre, zuzüglich einer Ausgleichszahlung. Die Ausgleichszahlung beträgt das Eineinhalbfache des Jahresfixums. Jedes Vorstandsmitglied hat bei einem Change of Control-Fall noch bis Ende Juli 2011 ein Sonderkündigungsrecht, wobei bei der Ausübung des Rechts kein Anspruch auf Ausgleichszahlung besteht. In diesem Fall besteht nur ein Anspruch auf die Auszahlung der noch anstehenden Grundvergütung und Tantieme.

Für die Mitglieder des Vorstands und des Aufsichtsrats besteht eine Vermögensschadens- Haftpflichtversicherung (D & O). Bislang betrug der Selbstbehalt 10.000 € pro Schadenfall. Der Empfehlung der Ziffer 3.8 des Deutschen Corporate Governance Kodex folgend wurde mit Wirkung vom 1. Januar 2010 für die Mitglieder des Aufsichtsrats ein Selbstbehalt von 10 % des Schadens (maximal das Eineinhalbfache der festen jährlichen Vergütung) vereinbart. Für die Vorstandsmitglieder, deren Anstellungsverträge bislang noch einen Selbstbehalt von 10.000 € vorsehen, wird eine analoge Regelung angestrebt.

Zuständigkeit des Aufsichtsrats/Abstimmung der Hauptversammlung:

Im Vergütungsbericht von 2008 steht, dass der Personalausschuss regelmäßig über die Struktur des Vergütungssystems für den Vorstand berät und Beschlussvorlagen für das Aufsichtsratsplenium erarbeitet. Für die Festlegung der Vorstandsvergütung im Einzelnen ist dem Bericht nach der Personalausschuss zuständig. Für das Jahr 2010 wird keine Angabe gemacht.

Erwähnung des VorstAG:

Das beschriebene System wurde zum Jahr 2010 vor dem Hintergrund der durch das VorstAG geänderten gesetzlichen Bestimmungen sowie der geänderten Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex zur Ausgestaltung der Vorstandsvergütung angepasst.

Das neue Vorstandsvergütungssystem wurde von der Hauptversammlung 2010 mit großer Mehrheit gebilligt und vom Verband der Aktionärsvereinigungen in Europa, Euroshareholders, als besonders aktionärsfreundliches Vergütungssystem ausgezeichnet.

Kriterien

Allgemeine Vergütungskriterien

Kriterien für die Angemessenheit der Vergütung bilden insbesondere die Aufgaben des jeweiligen Vorstandsmitglieds, seine persönliche Leistung, die Leistung des Gesamtvorstands, der Vergleich mit den übrigen Führungskräften sowie die wirtschaftliche Lage, der Erfolg und die Zukunftsaussichten des Unternehmens unter Berücksichtigung seines Vergleichsumfelds. Die Vergütungshöhe auf Basis eines Normaljahres wird jährlich überprüft.

Kriterien für fixe Vergütung:

Werden im Bericht nicht genannt.

Kriterien für variable Vergütung:

Tantieme

- Die Tantieme ist zu 80 % von der Unternehmensperformance (erzielte Gesamtkapitalrendite, wobei es eine Obergrenze gibt) und zu 20 % von der persönlichen Leistung abhängig.
- Zielerreichungsspanne von 0-150 %

LTI (ab 2010)

- Zu Beginn eines LTI's wird der Durchschnitt der vier Wertbeiträge (errechnet sich über EBIT plus die Zinserträge des Geschäftsjahres minus den Kapitalkosten vor Steuern des Geschäftsjahres) des Vergleichszeitraums und nach Programmablauf der Durchschnitt der vier Wertbeiträge des Performancezeitraums ermittelt. Die Differenz dieser durchschnittlichen Wertbeiträge wird an einer Skalierung von -200 bis +200 Mio. € prozentual gespiegelt. Eine stabile Entwicklung, d. h. eine Differenz von 0 Mio. €, entspricht 100 % und ist als Normaljahr definiert.
- In einem solchen Normaljahr beträgt die variable Vergütungskomponente mit langfristiger Anreizwirkung für ein ordentliches Vorstandsmitglied 350.000 €. Bei einer Minderperformance sinkt die Auszahlung linear entsprechend der prozentualen Abweichung bis auf 0 %. Bei einer Überperformance steigt die Auszahlung entsprechend bis zu einer Obergrenze von 200 % (= 700.000 €). Für den Vorstandsvorsitzenden beträgt die Vergütungskomponente das Eineinhalbfache, d. h. 525.000 € in einem Normaljahr und 1.050.000 €, bei Erreichen der Obergrenze.

Virtuelles Optionsprogramm (bis 2009)

Die Höhe der Barauszahlung bestimmt sich nach der Entwicklung der K+S-Aktie gegenüber dem Referenzindex DAX. Die für die Berechnung der Performance maßgeblichen Basiskurse der K+S-Aktie und des DAX entsprechen dem Durchschnittskurs der 100 Börsentage bis zum jeweiligen Basisstichtag. Die Auszahlung war auf maximal 25 % Überperformance begrenzt.

Erweiterte Kriterien – Soziale Aspekte, Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit, ökologische Ziele:

Werden im Bericht nicht genannt.

Beschlüsse und Verfahren für Neuregelung (2008-2011):

Das Vergütungssystem wurde zum Jahr 2010 überarbeitet. Wie schon beschrieben wurde das bisherige Aktienoptionsprogramm durch den LTI ersetzt. Eine Neuerung ist außerdem, dass die Berechnung der Pensionsbausteine nur noch auf das fixe Einkommen der ehemaligen Mitglieder bezogen ist und nicht mehr auf das variable.

Im Jahr 2008 war außerdem noch keine Begrenzung der Tantieme vorhanden. Allerdings verzichteten die Vorstandsmitglieder auf Geld aus dieser: Die Anwendung der

bestehenden Vergütungsstruktur hätte für das Jahr 2008 zu einem wesentlich höheren Anstieg der Tantieme geführt als ausgewiesen. Die Mitglieder des Vorstands haben daher von sich aus auf insgesamt 1 Mio. € Tantieme verzichtet, da sie vor dem Hintergrund des deutlich gestiegenen Ertragsniveaus eine sich rein linear entwickelnde und nach oben unbegrenzte variable Vergütung nicht für angemessen halten.

Die Begrenzung der Abfindung auf das Eineinhalbfache des Jahresfixums wurde außerdem im Jahr 2009 eingeführt (für neue Verträge).

Abbildung 20: Gesamtvergütung im Überblick

K+S	2008						2009						2010							
	Vergütungshöhe in Tsd. €	Fix	Variabel		Anteile fix/variabel	Nebenleistungen	Σ	Fix	Variabel		Anteile fix/variabel	Nebenleistungen	Σ	Fix	Variabel		Anteile fix/variabel	Nebenleistungen	Σ	
			Tantieme	Gewährte Optionsrechte					Tantieme	Gewährte Optionsrechte					Tantieme	Gewährte Optionsrechte				Tantieme
Vorstands-Vorsitzender	380,0	380,0	1.725,2	654,4	14/86	22,2	2.781,8	590,0	527,7	959,3	28/72	24,1	2.101,1	590,0	1.017,7	525,0	37/63	24,7	2.157,4	
Vorstands-Mitglied 1	300,0	300,0	963,0	478,8	17/83	19,9	1.761,7	380,0	320,0	772,0	26/74	20,4	1.492,4	380,0	645,0	350,0	37/63	19,9	1.394,9	
Vorstands-Mitglied 2	300,0	300,0	964,0	479,6	17/83	25,7	1.769,3	380,0	325,7	772,8	26/74	26,8	1.505,3	380,0	645,0	350,0	37/63	30,1	1.405,1	
Vorstands-Mitglied 3	300,0	300,0	963,0	479,8	17/83	21,6	1.764,4	380,0	320,0	772,0	26/74	22,2	1.494,2	380,0	645,0	350,0	37/63	23,5	1.398,5	
Vorstands-Mitglied 4*	1.280,0	1.280,0	4.615,2	2.092,6	16/84	89,4	8.077,2	1.951,7	1.867,7	0,0	27/73	136,1	7.044,0	2.110,0	3.597,7	1.925,0	37/63	23,2	1.398,2	
Gesamt																				

* Mitglied seit dem 1. Juni 2009
 2008 haben die Mitglieder des Vorstands freiwillig auf insgesamt 1 Mio. € Tantieme verzichtet.
 Im Jahr 2010 kommt es zu keinem Ausweis des neuen LTI-Programms, da dieses zum Zeitpunkt der Auszahlung als Vergütungsbestandteil anzugeben ist. Allerdings werden in der oben stehenden Tabelle die Werte für ein Normaljahr (100% Zielerreichung) des LTI mit einbezogen, um einen besseren Vergleich zwischen 2008 und 2010 zu ermöglichen.
 Bei Anteile fix/variabel wurden nur die Mitglieder berücksichtigt, die im betroffenen Jahr ununterbrochen im Vorstand waren.

Quelle: Eigene Darstellung und Berechnungen; Datenbasis K+S

Linde

Wichtigste Punkte im Überblick

- Bisher gab es nur kleine Modifikationen am System, eine richtige Überarbeitung soll erst im Jahr 2012 stattfinden. In laufende Verträge soll nicht eingegriffen werden.
 - Die variablen Komponenten haben einen Cap.
 - Eine mehrjährige Bemessungsgrundlage gibt es durch das Aktienoptionsprogramm.
 - Anteile: Ca. 30 % fix, 70 % variabel (bei 100 % Zielerreichung; tatsächliche Anteile im Jahr 2010: 26 % fix, 74 % variabel)
-

Allgemeine Angaben

Name des Unternehmens:	Linde AG
Umsatz:	12,8 Mrd. Euro
Beschäftigte:	48.430
Branche:	Gas, Anlagenbau, Fördertechnik
Größe des Vorstands:	4 Mitglieder (31. Dezember 2010)

Zusammensetzung der Vergütung

Bestandteile:

Das Vergütungssystem des Vorstands besteht aus festen (erfolgsunabhängigen) und variablen (erfolgsbezogenen) Komponenten. Erfolgsunabhängig sind die feste Barvergütung, die Sachbezüge/Nebenleistungen und die Pensionszusage.

Die Sachleistungen umfassen in der Regel im Wesentlichen marktübliche Versicherungsleistungen und die Bereitstellung von Dienstwagen sowie in einem Einzelfall die Bereitstellung von Sicherheitsmaßnahmen.

Für die Mitglieder des Vorstands bestehen einzelvertragliche Pensionszusagen. Die Pension bemisst sich nach einem bestimmten Prozentsatz der zuletzt gezahlten festen monatlichen Vergütung.

Als erfolgsbezogene Komponenten dienen eine variable Barvergütung und eine aktienbasierte Vergütung. Die variable Barvergütung hat eine einjährige, die aktienbasierte Vergütung eine mehrjährige Bemessungsgrundlage.

- Variable Barvergütung: Die variable Barvergütung setzt sich aus einer an der Dividende orientierten Tantieme (Tantieme) und erfolgsorientierten Bonusbeträgen (Bonus) zusammen.
- Linde Management-Incentive-Programm 2007: Im Jahr 2007 hat die Hauptversammlung die Einführung eines neuen langfristig orientierten Programms mit einer Laufzeit von fünf Jahren beschlossen. Die Optionsrechte dürfen in fünf jährlichen

Tranchen jeweils binnen eines Zeitraums von zwölf Wochen nach der ordentlichen Hauptversammlung der Gesellschaft ausgegeben werden. Die Laufzeit der Optionsrechte beträgt drei Jahre, zwei Monate und zwei Wochen, vom Ausgabetag an gerechnet. Die Optionsrechte einer Tranche sind grundsätzlich nach Ablauf einer am Ausgabetag beginnenden dreijährigen Wartezeit während eines Zeitraums von vier Wochen auszuüben, wenn und soweit bestimmte Erfolgsziele erreicht werden.

In Ergänzung der vorstehenden Vergütungskomponenten sieht der Anstellungsvertrag mit dem Vorstandsvorsitzenden die Möglichkeit zusätzlicher projektbezogener Boni mit mehrjähriger Bemessungsgrundlage vor.

Anreizsystem variabler Teil:

Eine mehrjährige Bemessungsgrundlage ist durch die aktienbasierte Vergütungskomponente realisiert.

Anteile fixe/variable Vergütung:

Ca. 30 % fix, 70 % variabel (bei 100 % Zielerreichung; tatsächliche Anteile im Jahr 2010: 26 % fix, 74 % variabel)

Leistungen für den Fall der vorzeitigen Beendigung der Tätigkeit/ Change of control/D & O:

Für den Fall der Nichtverlängerung der Bestellung zwischen dem vollendeten 55. und dem vollendeten 63. Lebensjahr aus vom Vorstandsmitglied nicht zu vertretendem Grund erhalten Vorstandsmitglieder grundsätzlich ein pauschaliertes Übergangsgeld in Höhe von 50 % einer Jahresbarvergütung (feste monatliche Vergütung, Tantieme und Bonus) für das letzte volle Geschäftsjahr vor dem Ausscheiden. Der Aufsichtsrat hat bei den 2009 erfolgten Wiederbestellungen der Vorstandsmitglieder die Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex bezüglich Abfindungs-Caps aufgenommen. Für den Fall der vorzeitigen Beendigung der Vorstandstätigkeit ohne zur Beendigung des Anstellungsverhältnisses berechtigenden wichtigen Grund wird eine Abfindung von maximal zwei Jahresbarvergütungen (feste monatliche Vergütung, Tantieme und Bonus) gezahlt.

Change of Control: Neben der Abgeltung der ihm entgehenden Barvergütung für die restliche Vertragslaufzeit hat das Mitglied des Vorstands im Einzelfall Anspruch auf Zahlung einer Abfindung in Höhe einer ungekürzten Jahresbarvergütung (Sonderregelungen für sehr kurze oder lange Zugehörigkeiten existieren).

Eine Anpassung an die Vorgaben des Gesetzes zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung bezüglich der D & O-Versicherung ist erfolgt: Ab dem Kalenderjahr 2010 beträgt der Selbstbehalt 10 % des Schadens bis zur Höhe des Eineinhalbfachen der festen jährlichen Vergütung des Vorstandsmitglieds.

Zuständigkeit des Aufsichtsrats/Abstimmung der Hauptversammlung:

Für die Festsetzung der Gesamtbezüge des einzelnen Vorstandsmitglieds ist das Aufsichtsratsplenium zuständig. Dem Ständigen Ausschuss obliegt gemäß der Geschäftsordnung des Aufsichtsrats die Vorbereitung der vergütungsrelevanten Beschlussfassungen des Aufsichtsrats. Das Vergütungssystem für den Vorstand wurde von der Hauptversammlung am 4. Mai 2010 mit einer Mehrheit von 98 % des vertretenen Kapitals gebilligt. Die Zieleinkommen werden in regelmäßigen Abständen, mindestens alle drei Jahre, überprüft. Die letzte Überprüfung fand zum 1. Januar 2009 statt.

Erwähnung des VorstAG:

Vor dem Hintergrund der Änderungen des Aktiengesetzes durch das VorstAG, das allerdings keine Eingriffe in bestehende Anstellungsverträge verlangt, wurde das bestehende Vergütungssystem für den Vorstand Anfang 2010 von einem unabhängigen externen Vergütungsexperten überprüft. Nach Einschätzung dieses Experten trägt das gegenwärtige System den Zielsetzungen des VorstAG weitgehend Rechnung.

Kriterien

Allgemeine Vergütungskriterien:

Höhe und Struktur der Vergütung des Vorstands orientieren sich sowohl an der Größe und der internationalen Tätigkeit des Unternehmens, seiner wirtschaftlichen und finanziellen Lage, dem Erfolg und seinen Zukunftsaussichten als auch an der Üblichkeit der Vergütung unter Berücksichtigung seines Vergleichsumfeldes und der Vergütungsstruktur, die ansonsten in der Gesellschaft gilt. Zur Beurteilung der Üblichkeit des Vergleichsumfeldes verwendet Linde parallel mehrere externe Vergleichsgruppen (DAX-30 Unternehmen, nationale und internationale Vergleichsunternehmen). Die Vergütung richtet sich darüber hinaus nach den Aufgaben des jeweiligen Vorstandsmitglieds, seinen persönlichen Leistungen und der Leistung des Gesamtvorstands.

Kriterien für fixe Vergütung:

Werden im Bericht nicht genannt.

Kriterien für variable Vergütung:

Die Höhe der geleisteten variablen Vergütung ist an das Erreichen von Finanz- und strategischen Zielen, an die Aktienkursentwicklung sowie an qualitative Erfolgsfaktoren gekoppelt. Maßgebliche Kennzahlen für die Berechnung der variablen Vergütung sind die Rendite auf das eingesetzte Kapital (ROCE), das operative Ergebnis (EBIT), die Dividende der Gesellschaft, das angepasste Ergebnis je Aktie und die Aktienkurs-

entwicklung. Für außerordentliche Entwicklungen hat der Aufsichtsrat Begrenzungsmöglichkeiten vereinbart.

Variable Barvergütung

- Tantieme: bemisst sich pro Vorstandsmitglied nach einem individuell vereinbarten Euro-Betrag für jeden von der Hauptversammlung beschlossenen Gewinnanteil von 0,01 € je Aktie, der für das jeweilige Geschäftsjahr an die Aktionäre ausgeschüttet wird.
- Bonus: zu 70 % die Rendite auf das durchschnittlich eingesetzte Kapital (ROCE) und das operative Ergebnis (EBIT) sowie zu 30 % individuelle Positionsziele; der Bonus ist auf max. 200 % (kennzahlbasierter Teil) und 100 % (Positionsziele) begrenzt.
- Bei Zielverfehlungen kann die variable Barvergütung vollständig entfallen.

Aktienbasierte Vergütung

- Die Erfolgsziele für jede einzelne Tranche bestehen in der Entwicklung des Ergebnisses je Aktie, des Absoluten Total Shareholder Returns sowie des Relativen Total Shareholder Returns. Innerhalb jedes einzelnen der genannten Erfolgsziele gibt es wiederum ein „Mindestziel“, das erreicht werden muss, damit Bezugsrechte ausübbar werden, sowie ein so genanntes Stretch-Ziel, bei dessen Erreichen sämtliche Bezugsrechte im Rahmen der Gewichtung des jeweiligen Erfolgszieles ausübbar werden. Für den Fall außerordentlicher, nicht vorhergesehener Entwicklungen kann der Aufsichtsrat die Optionsrechte dem Inhalt oder dem Umfang nach ganz oder teilweise begrenzen. Für die Mitglieder des Vorstands hat die Hauptversammlung eine Haltepflicht von zwei Jahren für 25 % der ausgegebenen Aktien bestimmt.

Zusätzlicher Bonus des Vorstandsvorsitzenden

- Bei Erreichen bestimmter, besonders anspruchsvoller Akquisitions-, Desinvestitions- und Integrationsziele.
- In der Höhe ebenfalls begrenzt.

Erweiterte Kriterien – Soziale Aspekte, Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit, ökologische Ziele:

Werden im Vergütungsbericht nicht genannt.

Beschlüsse und Verfahren für Neuregelung (2008-2011):

In laufende Anstellungsverträge der Vorstandsmitglieder soll kurzfristig nicht eingegriffen werden. Neufestsetzungen der Vergütung und Neugestaltungen von erfolgsbezogenen Vergütungskomponenten stehen bei Linde wieder ab dem Geschäftsjahr 2012 an, da zu diesem Zeitpunkt die bestehenden vertraglichen Bindungen auslaufen. Der Aufsichtsrat beabsichtigt, bis zu diesem Zeitpunkt Optimierungen des Vergütungssystems zu prüfen und nach Ablauf der aktuellen vertraglichen Bindungen eine vollständige Übereinstimmung mit den neuen gesetzlichen Regelungen sicherzustellen.

Im Geschäftsjahr 2009 ist bei der Verlängerung von Vorstandsverträgen die Empfehlung gemäß Ziffer 4.2.3 des Deutschen Corporate Governance Kodex betreffend Abfindungs-Caps in Change of Control-Fällen umgesetzt worden.

Abbildung 21: Gesamtvergütung im Überblick

Linde	2008						2009						2010														
	Fix		Variabel		Anteile fix/vari- abel	Neben- leistun- gen	Σ		Fix		Variabel		Anteile fix/vari- abel	Neben- leistun- gen	Σ		Fix		Variabel		Anteile fix/vari- abel	Neben- leistun- gen	Σ				
			Variable Barvergü- tung	Aktien- optionen	%						Variable Barvergü- tung	Aktien- optionen	%							Variable Barvergü- tung	Aktien- optionen	%					
Vergütungshöhe in Tsd. €																											
Vorstands-Vorsitzender	1.816,0	4.688,8	1.500,0	1.500,0	23/77	24,3	8.029,1	1.960,0	2.721,3	1.500,0	1.500,0	32/68	39,4	6.220,6	1.960,0	3.435,0	1.500,0	28/72	58,9	6.953,9							
Vorstands-Mitglied 1	588,0	1.227,1	500,0	500,0	25/75	31,5	2.346,6	720,0	1.457,1	500,0	500,0	27/73	29,7	2.706,9	720,0	1.782,1	500,0	24/76	40,3	3.042,4							
Vorstands-Mitglied 2	468,0	907,5	500,0	500,0	25/75	13,1	1.888,6	564,0	946,5	500,0	500,0	28/72	13,5	2.024,0	564,0	1.174,0	500,0	25/75	19,8	2.257,8							
Vorstands-Mitglied 3	624,0	1.333,7	500,0	500,0	25/75	76,2	2.533,9	672,0	1.307,0	500,0	500,0	27/73	31,9	2.510,9	672,0	1.430,0	500,0	26/74	45,0	2.647,0							
Gesamt	3.496,0	8.157,1	3.000,0	3.000,0	25/75	145,2	14.798,2	3.916,0	6.431,9	3.000,0	3.000,0	29/71	114,4	13.462,3	3.916,0	7.821,1	3.000,0	26/74	164,1	14.901,2							

Bei Anteile fix/variabel wurden nur die Mitglieder berücksichtigt, die im betroffenen Jahr ununterbrochen im Vorstand waren.

Quelle: Eigene Darstellung und Berechnungen; Datenbasis Linde

MAN

Wichtigste Punkte im Überblick

- Durch das MAN-Aktienprogramm ist eine mehrjährige Bemessungsgrundlage vorhanden. 50 % der hälftigen Tantieme werden analog dem MAN-Aktienprogramm ausgezahlt und müssen vier Jahre gehalten werden.
 - Die Tantieme ist in der Höhe beschränkt.
 - Die Sperrfrist für die Aktien wurde erhöht.
 - Veränderte Berechnung der Tantieme im Jahr 2010
 - Anteile: Ca. 23 % fixe und 77 % variable Anteile im Jahr 2010
-

Allgemeine Angaben

Name des Unternehmens:	MAN SE
Umsatz:	14,675 Mrd. Euro
Beschäftigte:	47.669
Branche:	Fahrzeug- und Maschinenbau
Größe des Vorstands:	4 Mitglieder (2010)

Zusammensetzung der Vergütung

Bestandteile:

Die Vergütung für die Vorstandsmitglieder setzt sich aus erfolgsunabhängigen Gehalts- und Sachleistungen sowie Versorgungsbeiträgen und aus erfolgsbezogenen Komponenten zusammen. Die erfolgsbezogenen, variablen Vergütungsteile bestehen aus an den geschäftlichen Erfolg gebundenen Komponenten und aus Komponenten mit langfristiger Anreizwirkung und Risikocharakter.

- Die feste Vergütung wird als monatliches Gehalt geleistet. Hinzu kommen Sachbezüge.
- Die auf den langfristigen Unternehmenserfolg ausgerichtete Komponente wird seit 2005 in Form des MAN-Aktien-Programms gewährt. Im Rahmen dieses Programms erhalten die Vorstände jährlich steuerpflichtige Barzuwendungen in Höhe von 50 % der festen Vergütung.
- Die Versorgungsansprüche der Vorstandsmitglieder umfassen Alters-, Invaliditäts- und Hinterbliebenenversorgung. Anwartschaften werden im Rahmen eines beitragsorientierten, fondsakkessorischen Versorgungssystems aufgebaut.

Anreizsystem variabler Teil:

Es gibt eine kurzfristige und eine langfristige Komponente innerhalb des variablen Teils. Durch das MAN-Aktienprogramm ist eine mehrjährige Bemessungsgrundlage vorhanden. 50 % der hälftigen Tantieme (siehe Kriterien) werden außerdem analog dem MAN-Aktienprogramm ausgezahlt und müssen vier Jahre gehalten werden.

Anteile fixe/variable Vergütung:

Ca. 23 % fixe und 77 % variable Anteile im Jahr 2010

Leistungen für den vorzeitigen Fall der Beendigung der Tätigkeit/ Change of control/D & O:

Im Fall einer vorzeitigen Beendigung einer Bestellung ohne wichtigen Grund und auf Veranlassung der Gesellschaft erhält das betroffene Mitglied des Vorstands aufgrund einer ab 2010 geltenden Regelung die feste Vergütung, die Tantieme, die Zuschüsse zu Versicherungen sowie die Beiträge zum Versorgungssystem bis zum Ende der regulären Amtszeit, maximal aber für zwei Jahre.

Besondere Change of Control-Regelungen sind nicht vorgesehen.

Die Gesellschaft hat eine Vermögensschadenhaftpflichtversicherung (D & O-Versicherung) entsprechend den Anforderungen des Gesetzes zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung (VorstAG) vom 31. Juli 2009 und des DCGK abgeschlossen.

Zuständigkeit des Aufsichtsrats/Abstimmung der Hauptversammlung:

Seit dem Inkrafttreten des VorstAG vom 31. Juli 2009 ist das Gesamtplenum des Aufsichtsrats für die Festsetzung der Gesamtvergütung der einzelnen Vorstandsmitglieder zuständig. Entscheidungen des Aufsichtsrats über die Festsetzung der Gesamtvergütung von einzelnen Vorstandsmitgliedern werden bei der MAN SE vom Präsidium des Aufsichtsrats vorbereitet und vorgeschlagen. Auf Vorschlag des Präsidiums wird auch die Struktur des Vergütungssystems für den Vorstand regelmäßig im Aufsichtsratsplenum beraten sowie ein Vergütungssystem beschlossen und regelmäßig überprüft.

Erwähnung des VorstAG:

Regelmäßige Prüfung des Vergütungssystems nach den Vorgaben des VorstAG. Das Gesamtplenum des Aufsichtsrats ist außerdem seit dem Inkrafttreten des VorstAG für die Festsetzung der Gesamtvergütung zuständig.

Kriterien

Allgemeine Kriterien der Vergütung:

Zielsetzung und Aufgabe ist die Festlegung von angemessenen Vergütungen. Kriterien hierfür bilden insbesondere die Aufgaben des jeweiligen Vorstandsmitglieds, seine persönliche Leistung, die wirtschaftliche Lage, der Erfolg und die Zukunftsaussichten des Unternehmens sowie die Üblichkeit der Vergütung unter Berücksichtigung seines Vergleichsumfelds und der Vergütungsstruktur, die ansonsten bei MAN gilt.

Kriterien für variable Vergütung:

Kurzfristige Kriterien

- Eine Hälfte der Tantieme errechnet sich aus dem Return on Capital Employed (ROCE) der MAN Gruppe abzüglich der durchschnittlichen Kapitalkosten (Weighted Average Cost of Capital, WACC). Diesem Faktor liegt eine Durchschnittsbeurteilung des betreffenden und des jeweils folgenden Geschäftsjahres zugrunde. Aus einem Vergleich dieses Durchschnittswerts mit dem vereinbarten Zielwert errechnet sich der Zielerreichungsgrad. Im Jahr 2010 betrug der Zielerreichungsgrad 0-200 %. Bei einem maximalen Zielerreichungsgrad von 200 % wird die für diesen Teil maximal erzielbare Tantieme in Höhe von 1,5 Jahres-Fixgehältern vergütet (Information stammt von der MAN-Homepage).
- Die andere Hälfte der Tantieme wird aus dem Faktor Return on Equity (vor Steuern) ermittelt. Der Istwert des betreffenden Geschäftsjahres wird mit dem vereinbarten Zielwert verglichen und daraus der Zielerreichungsgrad ermittelt (Zielerreichungsgrad von 0-200 %). 50 % des sich daraus ergebenden Tantiemenanteils werden gemäß dem MAN-Aktien-Programm in Aktien mit einer Haltefrist von vier Jahren ausbezahlt.
- Die Tantieme ist in der Höhe beschränkt und kommt nur dann zur Auszahlung, wenn die Gesellschaft einen Return on Sales (ROS) von mehr als 2 % erreicht.

Langfristige Kriterien (MAN-Aktienprogramm)

- Im Rahmen des Programms erhalten die Vorstände jährlich steuerpflichtige Barzuwendungen in Höhe von 50 % der festen Vergütung. Die Hälfte des Zuwendungsvolumens ist in Stammaktien der MAN SE anzulegen. Der Erwerb und die Verwahrung erfolgen zentral durch die MAN SE. Über erworbene Aktien kann nach vier Jahren frei verfügt werden.

Erweiterte Kriterien – Soziale Aspekte, Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit, ökologische Ziele:

Werden nicht genannt.

Beschlüsse und Verfahren für Neuregelung (2008-2011):

Das aktuelle Vergütungssystem stammt aus dem Jahr 2010 und wurde mit Hinblick auf die gesetzlichen Vorgaben des VorstAG überarbeitet.

Berechnung der Tantieme (vor 2010)

- Vom erreichten Wertbeitrag der MAN Gruppe abhängig (MAN Value Added). Dieser errechnete sich auf Basis des operativen Ergebnisses abzüglich eines Kostenansatzes für das eingesetzte Kapital. Der Kapitalkostenansatz entspricht der von Investoren erwarteten Mindestrendite auf das eingesetzte Eigen- und Fremdkapital. Sie wird als gewichteter Durchschnittswert für das Eigenkapital mit dem Zinssatz für langfristige, risikofreie Anlagen zuzüglich eines Risikozuschlags für das spezifische Risiko der Anlage und für das Fremdkapital mit dem Zinssatz für risikofreie Anlagen zuzüglich eines Risikozuschlags für langfristige Industrieanlagen ermittelt (Weighted Average Cost of Capital; WACC) und war mit 11 % vor Steuern festgelegt. Erst wenn ein die Kapitalkosten überschreitendes Ergebnis erreicht wurde, setzte ein Anspruch des Vorstands auf Tantieme ein.
- Die Höhe richtete sich nach dem Grad der Erreichung oder Überschreitung eines vorab vom Aufsichtsrat festgelegten Zielwerts für den Wertbeitrag. Die Tantieme war in der Höhe beschränkt (Cap); die Festlegung des Caps erfolgte durch den Aufsichtsrat. Zwei Drittel der Tantieme wurden als Bartantieme gewährt. Ein Drittel war analog dem MAN-Aktien-Programm zu verwenden und mit 50 % in MAN-Aktien anzulegen; die Sperrfrist für die Aktien betrug zwei Jahre (2010 sind es 4 Jahre).

Die Sperrfrist der Aktienoptionen wurde im Jahr 2009 auf vier Jahre hochgesetzt. 2009 waren es noch drei Jahre.

Abbildung 22: Gesamtvergütung im Überblick

MAN		2008				2009				2010					
Vergütungshöhe in Tsd. €	Fix (inkl. Nebenleistungen)	Variabel		Anteile fix/variabel %	Σ	Fix (inkl. Nebenleistungen)	Variabel		Anteile fix/variabel %	Σ	Fix (inkl. Nebenleistungen)	Variabel		Anteile fix/variabel %	Σ
		Bar-tantieme	Aktien-tantieme und MAP				Bar-tantieme	Aktien-tantieme und MAP				Bar-tantieme	Aktien-tantieme und MAP		
Vorstands-Vorsitzender 1*	891,0	1.700,0	1.275,0	23/77	3.866,0	795,0	0,0	425,0	65/95	1.220,0					
Vorstands-Vorsitzender 2/ Vorstands-Mitglied 1**	548,0	1.030,0	773,0	23/77	2.351,0	548,0	0,0	257,0	68/32	805,0	734,0	1.955,0	855,0	21/79	3.544,0
Vorstands-Mitglied 2***	571,0	1.030,0	773,0	24/76	2.374,0	533,0	0,0	257,0		790,0					
Vorstands-Mitglied 3****	555,0	1.030,0	773,0	24/76	2.358,0	137,0	0,0	0,0		137,0					
Vorstands-Mitglied 4*****	633,0	1.110,0	831,0	25/75	2.574,0	577,0	0,0	278,0		855,0					
Vorstands-Mitglied 5*****						315,0	0,0	148,0		463,0	551,0	1.305,0	635,0	22/78	2.491,0
Vorstands-Mitglied 6*****											529,0	1.111,0	611,0	24/76	2.251,0
Vorstands-Mitglied 7*****											541,0	1.111,0	611,0	24/76	2.263,0
Gesamt	3.198,0	5.900,0	9.098,0	24/76	13.523,0	2.905,0	0,0	1.365,0	67/33	4.270,0	2.355,0	5.482,0	2.712,0	23/77	10.549,0

* Vorstandsvorsitzender bis 23. November 2009
 ** Normales Mitglied bis zum 23. November 2009, dann Sprecher des Vorstands
 *** Mitglied bis zum 11. Dezember 2009
 **** Mitglied bis zum 25. März 2009
 ***** Mitglied bis zum 30. November 2009
 ***** Mitglied seit dem 19. Mai 2009
 ***** Mitglied seit dem 11. Dezember 2009
 ***** Mitglied seit dem 1. Januar 2010
 Bei Anteile fix/variabel wurden nur die Mitglieder berücksichtigt, die im betroffenen Jahr ununterbrochen im Vorstand waren.

Quelle: Eigene Darstellung und Berechnungen; Datenbasis MAN

Merck

Wichtigste Punkte im Überblick

- Im Jahr 2010 gibt es das erste Mal einen Vergütungsbericht.
 - Die variable Vergütung basiert auf dem Drei-Jahres-Durchschnitt des Konzernergebnisses nach Steuern. Es gibt eine mehrjährige Bemessungsgrundlage, aber keine zeitverschobene Auszahlung.
 - Bezüglich des variablen Bestandteils gibt es keinen Hinweis auf einen Cap.
 - Die D & O-Versicherung weist einen Selbstbehalt nach den Empfehlungen des DCGK auf.
 - Im Vergleich zu 2009 ist 2010 der fixe Bestandteil konstant geblieben und der variable Bestandteil gestiegen.
-

Allgemeine Angaben

Name des Unternehmens:	Merck KGaA
Umsatz:	9,3 Mrd. Euro
Beschäftigte:	40.562
Branche:	Chemie- und Pharmaindustrie
Größe des Vorstands:	4 Mitglieder (31.12.2010)

Zusammensetzung der Vergütung

Merck ist eine Kommanditgesellschaft auf Aktien und somit eine Besonderheit unter den DAX Konzernen: „Die Mitglieder der Geschäftsleitung der Merck KGaA sind – anders als Vorstandsmitglieder von Aktiengesellschaften – keine angestellten Organmitglieder. Sie sind vielmehr persönlich haftende Gesellschafter sowohl der Merck KGaA als auch der Komplementärgesellschaft E. Merck KG und erhalten in dieser Funktion eine Gewinnvergütung von der E. Merck KG. Die Verpflichtung zur individualisierten Offenlegung der Vergütung von Vorständen börsennotierter Aktiengesellschaften gilt daher nicht für die Geschäftsleitung der Merck KGaA. Die nachfolgende Darstellung der Einzelvergütungen erfolgt deshalb auf freiwilliger Basis.“

Bestandteile:

Die Vergütung, die die Mitglieder der Geschäftsleitung der Merck KGaA erhalten, setzt sich aus fixen Bestandteilen, einer variablen Vergütung und Zuführungen zu den Pensionsrückstellungen zusammen. Hinzu kommen Sachbezüge und sonstige Leistungen.

- Die fixe Vergütung wird in zwölf gleich hohen Monatsraten ausgezahlt.
- Die variable Vergütung basiert auf dem rollierenden Drei-Jahres-Durchschnitt des Ergebnisses nach Steuern des E.-Merck-Konzerns.

- Die einzelvertraglichen Pensionszusagen gewähren den Mitgliedern der Geschäftsleitung einen Anspruch auf lebenslange Altersrente oder Hinterbliebenenversorgung im Falle des Erreichens einer individualvertraglich festgelegten Altersgrenze, der dauerhaften Arbeitsunfähigkeit und im Todesfall. Die Höhe der Altersrente bestimmt sich nach einem prozentualen Anteil der ruhegehaltsfähigen Bezüge, die vom Personalausschuss festgelegt werden.
- Die Nebenleistungen umfassen im Wesentlichen Beiträge zu Versicherungen sowie einen Dienstwagen mit Recht zur Privatnutzung.

Anreizsystem variabler Teil:

Die variable Vergütung besteht lediglich aus einer Komponente. Diese basiert auf dem Drei-Jahres-Durchschnitt des Konzernergebnisses nach Steuern. Es gibt somit zwar eine mehrjährige Bemessungsgrundlage, aber keine zeitverschobene Auszahlung.

Anteile fixe/variable Vergütung:

Ca. 36 % fixe und 64 % variable Anteile im Jahr 2010

Leistungen für den vorzeitigen Fall der Beendigung der Tätigkeit/ Change of control/D & O:

Über die bestehenden Pensionszusagen hinaus bestehen keine weiteren Zusagen für den Fall der vorzeitigen Beendigung der Vertragsverhältnisse der Mitglieder der Geschäftsleitung.

Sollten die Mitglieder der Geschäftsleitung bei der Ausübung ihrer Tätigkeit für Vermögensschäden in Anspruch genommen werden, so ist dieses Haftungsrisiko unter bestimmten Voraussetzungen über eine D & O-Versicherung der Merck KGaA abgedeckt. Die D & O-Versicherung weist einen Selbstbehalt gemäß den gesetzlichen Vorgaben und den Empfehlungen des Deutschen Corporate-Governance-Kodex auf.

Zuständigkeit des Aufsichtsrats/Abstimmung der Hauptversammlung:

Anders als bei börsennotierten Aktiengesellschaften entscheidet bei der Merck KGaA über die Höhe und Zusammensetzung der Vergütung nicht der Aufsichtsrat, sondern der Gesellschafterrat der E. Merck KG, der die Wahrnehmung seiner diesbezüglichen Rechte seinem Personalausschuss übertragen hat.

Erwähnung des VorstAG:

Keine Angaben.

Kriterien

Allgemeine Vergütungskriterien:

Das vom Personalausschuss festgelegte Vergütungssystem für die Mitglieder der Geschäftsleitung berücksichtigt verschiedene vergütungsrelevante Aspekte, unter anderem die Verantwortung der einzelnen Geschäftsleitungsmitglieder, ihre individuellen Leistungen, den Unternehmenserfolg sowie die Höhe der Vergütung von Geschäftsleitungs- und Vorstandsmitgliedern vergleichbarer Unternehmen. Der Personalausschuss lässt regelmäßig die Angemessenheit der Vergütung durch eine unabhängige Vergütungsberatung prüfen.

Kriterien für fixe Vergütung:

Werden nicht genannt.

Kriterien für variable Vergütung:

Die variable Vergütung basiert auf dem rollierenden Drei-Jahres-Durchschnitt des Ergebnisses nach Steuern des E.-Merck-Konzerns. Außerordentliche Einflüsse, die mehr als 10 % des Konzerngewinns betragen und die nicht vom Geschäftsleitungsmitglied zu vertreten sind, werden dabei eliminiert. Die Mitglieder der Geschäftsleitung erhalten vom so ermittelten Konzerngewinn einen individuell festgelegten Promillesatz. Eine grundsätzliche Begrenzung (Cap) wird im Bericht nicht erwähnt.

Erweiterte Kriterien – Soziale Aspekte, Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit, ökologische Ziele:

Werden nicht genannt.

Beschlüsse und Verfahren für Neuregelung (2008-2011):

Werden nicht genannt.

Abbildung 23: Gesamtvergütung im Überblick

Merck	2008				2009				2010					
	Fix	Variabel	Anteile fix/ variabel %	Σ	Fix	Variabel	Anteile fix/ variabel %	Neben- leistungen	Σ	Fix	Variabel	Anteile fix/ variabel %	Neben- leistungen	Σ
Vergütungshöhe in Tsd. €														
Vorstands-Vorsitzender (Kley)					1.000,0	1.282,0	44/56	29,0	2.311,0	1.000,0	2.144,0	32/68	29,0	3.173,0
Vorstands-Mitglied 1					800,0	769,0	51/49	24,0	1.593,0	800,0	1.286,0	38/62	24,0	2.110,0
Vorstands-Mitglied 2					750,0	641,0	54/46	26,0	1.417,0	750,0	1.072,0	41/59	26,0	1.848,0
Vorstands-Mitglied 3					900,0	1.025,0	47/53	7,0	1.932,0	900,0	1.715,0	34/66	7,0	2.622,0
Gesamt	2.400,0	9.900,0	20/80	12.300,0	3.450,0	3.717,0	49/51	86,0	7.253,0	3.450,0	6.217,0	36/64	86,0	9.753,0

Für 2008 sind nur die Gesamtangaben verfügbar.
Die Merck KgaA ist zwar bereits seit 2007 im Dax, hat sich aber erst im Jahr 2010 dazu entschieden, freiwillig eine individualisierte Offenlegung der Vergütung offenzulegen (rückwirkend auch für 2009).

Quelle: Eigene Darstellung und Berechnungen; Datenbasis Merck

Metro

Wichtigste Punkte im Überblick

- Es gibt eine kurzfristige und eine langfristige Komponente innerhalb der variablen Vergütung. Eine mehrjährige Bemessungsgrundlage sowie eine zeitverschobene Auszahlung der Vergütung wird durch den Performance Share Plan gewährleistet.
 - Der STI und der LTI sind in der Höhe begrenzt (Cap).
 - Künftig soll die fixe Vergütung ca. 30 % der Gesamtvergütung betragen. Außerdem wird der STI gesenkt und der LTI im Gegenzug angehoben werden.
 - Die geplanten Änderungen gelten nicht für Altverträge.
 - Anteile: Ca. 26 % fixe und 74 % variable Anteile im Jahr 2010
-

Allgemeine Angaben

Name des Unternehmens:	Metro AG
Umsatz:	67,2 Mrd. Euro
Beschäftigte:	283.280 (Jahresdurchschnitt 2010)
Branche:	Handel
Größe des Vorstands:	4 Mitglieder (31. Dezember 2010)

Zusammensetzung der Vergütung

Bestandteile:

Die Grundvergütung ist fest vereinbart und wird in zwölf monatlichen Raten ausbezahlt.

Die variable Vergütung teilt sich in den kurzfristigen Short-Term-Incentive und den langfristigen, aktienorientierten Long-Term-Incentive auf.

- Im Jahr 2004 hat die METRO AG ein Aktienprämienprogramm aufgelegt, dessen letzte Tranche 2008 gewährt wurde. Das Programm basierte auf auszahlbaren Aktienprämien, deren Höhe sich an der Kursentwicklung der Metro-Aktie unter Berücksichtigung von Vergleichsindizes orientierte.
- Durch Beschluss des Personalausschusses des Aufsichtsrats und mit Zustimmung des Aufsichtsrats hat die METRO AG 2009 einen auf fünf Jahre angelegten Performance Share Plan eingeführt.
- Mit dem Performance Share Plan wurden zugleich sogenannte Share Ownership Guidelines eingeführt: Als Voraussetzung für die Auszahlung der Performance Shares sind die Mitglieder des Vorstands verpflichtet, bis zum Ablauf der dreijährigen Sperrfrist ein eigenfinanziertes Investment in Metro-Aktien aufzubauen und zu

halten. Dadurch partizipieren sie als Aktionäre unmittelbar an Kursanstiegen, aber gegebenenfalls auch an Kursverlusten der Metro-Aktie.

Altersversorgung: Im Jahr 2009 wurde für die Mitglieder des Vorstands eine betriebliche Altersversorgung eingeführt, dies in Form einer Direktzusage mit einer beitragsorientierten und einer leistungsorientierten Komponente. Die Finanzierung der beitragsorientierten Komponente erfolgt gemeinsam durch den Vorstand und das Unternehmen.

Nebenleistungen: Die den Mitgliedern des Vorstands gewährten Nebenleistungen umfassen geldwerte Vorteile aus Sachbezügen und Aufwandsentschädigungen.

Anreizsystem variabler Teil:

Es gibt eine kurzfristige und eine langfristige Komponente innerhalb der variablen Vergütung. Eine mehrjährige Bemessungsgrundlage sowie eine zeitverschobene Auszahlung der Vergütung wird durch den Performance Share Plan gewährleistet.

Anteile fixe/variable Vergütung:

Ca. 26 % fixe und 74 % variable Anteile im Jahr 2010

Leistungen für den vorzeitigen Fall der Beendigung der Tätigkeit/ Change of control/D & O:

Die aktiven Mitglieder des Vorstands erhalten über die beschriebene Altersversorgung hinaus keine Leistungen für den Fall der Beendigung ihrer Tätigkeit. Es werden insbesondere keine Ruhegelder gewährt. Die Mitglieder des Vorstands der METRO AG haben keinen Anspruch auf zusätzliche Vergütungen oder besondere Leistungen aufgrund eines Kontrollwechsels (Change of Control).

Zuständigkeit des Aufsichtsrats/Abstimmung der Hauptversammlung:

Das Vergütungssystem für den Vorstand wird durch den Aufsichtsrat der METRO AG beschlossen. Er wird hierbei durch den Personalausschuss des Aufsichtsrats beraten. Über das Vergütungssystem wurde auf der Hauptversammlung abgestimmt.

Erwähnung des VorstAG:

Das VorstAG wird nicht erwähnt. Allerdings sei das Vergütungssystem auf eine nachhaltige Unternehmensentwicklung ausgerichtet und entspreche den Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex.

Kriterien

Allgemeine Vergütungskriterien:

Die Gesamtbezüge sowie die einzelnen Vergütungskomponenten stehen in einem angemessenen Verhältnis zu den Aufgaben und Leistungen des jeweiligen Mitglieds des Vorstands sowie zur Lage der Gesellschaft und erfüllen die gesetzlichen Anforderungen an die Üblichkeit von Vergütungen. Leistungsanreize für den Vorstand sollen den Unternehmenswert steigern. Sie sind auf eine nachhaltige Unternehmensentwicklung ausgerichtet und entsprechen den Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex.

Kriterien für fixe Vergütung:

Keine Angaben.

Kriterien für variable Vergütung:

Short-Term-Incentive:

- Das Short-Term-Incentive der Mitglieder des Vorstands wird im Wesentlichen dadurch bestimmt, wie sich der Return on Capital Employed (ROCE) und die Net Earnings entwickeln. Die Auszahlung der erfolgsabhängigen Vergütung gemäß ROCE und Net Earnings ist für den Vorstandsvorsitzenden auf 3,9 Mio. € und für die weiteren Mitglieder des Vorstands auf 2,6 Mio. € jährlich begrenzt.
- Das Short-Term-Incentive von Herrn Saveuse ist auch von Zielen für die Entwicklung der Vertriebslinie Real abhängig. Die EBITaC-basierte Vergütung von Herrn Saveuse ist vertraglich auf maximal 2,7 Mio. € pro Jahr begrenzt; die jährliche Auszahlung der Grundtantieme (900.000 €) ist garantiert.

Long-Term-Incentive:

- 2004-2008 Aktienprämienprogramm: Auszahlbare Aktienprämien, deren Höhe sich an der Kursentwicklung der Metro-Aktie unter Berücksichtigung von Vergleichsindizes orientierte.
- Ab 2009: Für jedes Mitglied des Vorstands wurde zunächst ein Zielwert festgesetzt. Dieser beträgt je Tranche für den Vorstandsvorsitzenden 0,6 Mio. € und für die weiteren Mitglieder des Vorstands jeweils 0,5 Mio. €. Um die Zielanzahl der Performance Shares zu ermitteln, wird der Zielwert durch den Aktienkurs bei Zuteilung dividiert. Maßgeblich ist dabei der Drei-Monats-Durchschnittskurs der Metro-Aktie vor dem Zuteilungszeitpunkt. Ein Performance Share berechtigt zu einer Barauszahlung in Höhe des Kurses der Metro-Aktie zum Auszahlungszeitpunkt. Auch hier ist der Drei-Monats-Durchschnittskurs der Metro-Aktie vor dem Auszahlungszeitpunkt maßgeblich.

In Abhängigkeit von der relativen Performance der Metro-Aktie im Vergleich zum Mittelwert aus den Aktienindizes DAX-30 und dem Dow Jones Euro Stoxx Retail – Total Return – wird nach Ablauf eines Performance-Zeitraums von mindestens drei und maximal 4,25 Jahren die endgültige Anzahl der auszuzahlenden Performance Shares bestimmt. Diese entspricht der Zielanzahl, wenn eine Gleichperformance zu den genannten Aktienindizes erreicht wird. Bis zu einer Outperformance von 60 % erhöht sich die Anzahl linear auf den Maximalwert von 200 % der Zielanzahl. Bis zu einer Underperformance von 30 % reduziert sich die Anzahl entsprechend bis auf 50 %. Bei einer höheren Underperformance fällt die Anzahl auf 0. Die Obergrenze der Auszahlung (Cap) liegt beim Fünffachen des Zielwerts und beträgt somit für den Vorstandsvorsitzenden 3 Mio. € und für die weiteren Mitglieder des Vorstands 2,5 Mio. €.

Erweiterte Kriterien – Soziale Aspekte, Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit, ökologische Ziele:

Werden nicht genannt.

Beschlüsse und Verfahren für Neuregelung (2008-2011):

Im Jahr 2009 wurde die neue aktienorientierte Vergütung (Performance Share Plan) sowie die Altersversorgung eingeführt.

Im Jahr 2008 wurde die erfolgsbezogene Vergütung (jetzt Short Term Incentive) außerdem im Wesentlichen durch die Entwicklung des Economic Value Added (EVA) bestimmt.

Geplante Veränderungen:

- Verändert wurde die relative Gewichtung der Vergütungskomponenten (Grundvergütung, STI und LTI). Künftig sollen diese Komponenten im Verhältnis 30:30:40 zueinander stehen. Um diese Relation zu erreichen, wird die Grundvergütung für ein ordentliches Mitglied des Vorstands im Regelfall 900.000 € (bisher 800.000 €) betragen.
- Short-Term-Incentive wurde gesenkt.
- Der Zielwert der jährlich gewährten Long-Term-Incentives beträgt für ein ordentliches Mitglied des Vorstands regelmäßig 1,2 Mio. € (bisher 0,5 Mio. €).
- Auch die Bemessungsgrundlage für die betriebliche Altersversorgung wurde neu definiert.

In bestehende Verträge greifen diese Änderungen nicht ein. Ende 2010 wurden die neuen Regelungen aber bereits im Rahmen einer Vertragsverlängerung berücksichtigt.

Abbildung 24: Gesamtvergütung im Überblick

Metro	2008					2009					2010							
	Fix	Variabel	Anteile fix/ variabel	Sonstiges	Σ	Fix	Variabel	Anteile fix/ variabel	Sonstiges	Σ	Fix	Variabel	Anteile fix/ variabel	Sonstiges	Σ			
Vergütungshöhe in Tsd. €																		
Vorstands-Vorsitzender	1.000,0	1.939,0	633,0	28/72	24,0	3.596,0	1.000,0	1.962,0	701,0	27/73	177,0	3.840,0	1.000,0	2.830,0	487,0	23/77	72,0	4.389,0
Vorstands-Mitglied 1	800,0	1.293,0	522,0	31/69	103,0	2.718,0	800,0	1.308,0	584,0	30/70	189,0	2.881,0	800,0	1.887,0	406,0	26/74	133,0	3.226,0
Vorstands-Mitglied 2*	800,0	1.293,0	522,0	31/69	21,0	2.636,0	800,0	1.308,0	584,0	30/70	75,0	2.767,0	133,0	314,0	0,0		13,0	460,0
Vorstands-Mitglied 3**	585,0	945,0	522,0		17,0	2.069,0	800,0	1.308,0	584,0	30/70	85,0	2.777,0	917,0	1.920,0	406,0	28/72	39,0	3.282,0
Vorstands-Mitglied 4***	800,0	1.293,0	522,0	31/69	88,0	2.703,0	800,0	1.308,0	584,0	30/70	94,0	2.786,0	600,0	1.415,0	0,0		144,0	2.159,0
Vorstands-Mitglied 5****							239,0	389,0	0,0		5,0	633,0	800,0	1.887,0	406,0	26/74	219,0	3.312,0
Gesamt	3.985,0	6.763,0	2.721,0	30/70	253,0	13.722,0	4.439,0	7.583,0	3.037,0	29/71	625,0	15.684,0	4.250,0	10.253,0	1.705,0	26/74	620,0	16.828,0

* Mitglied des Vorstands bis 1. März 2010

** Mitglied des Vorstands seit 8. April 2008

*** Mitglied bis 30. September 2010

**** Mitglied des Vorstands seit dem 14. September 2009

Bei Anteile fix/variabel wurden nur die Mitglieder berücksichtigt, die im betroffenen Jahr ununterbrochen im Vorstand waren.

Quelle: Eigene Darstellung und Berechnungen; Datenbasis Metro

Münchener Rück

Wichtigste Punkte im Überblick

- Es gibt Jahres-, Mehrjahresziele und ein vorgeschriebenes Aktieninvestment. Eine mehrjährige Bemessungsgrundlage ist somit vorhanden und durch das vorgeschriebene Aktieninvestment gibt es auch eine zeitverschobene Auszahlung von Vergütungsbestandteilen.
 - Im Jahr 2009 war der Mid-Term-Incentive Plan in Kraft. In den Jahren 2008 und 2009 gab es außerdem noch einen LTI. Dieser wurde durch das vorgeschriebene Aktieninvestment ersetzt.
 - Die variablen Bestandteile sind in der Höhe begrenzt (Cap).
 - Anteile: 30 % fixe, 70 % variable Vergütung (bei 100 % Zielerreichung)
-

Allgemeine Angaben

Name des Unternehmens:	Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft AG
Umsatz:	45,5 Mrd. Euro (gebuchte Bruttobeiträge)
Beschäftigte:	46.915 Mitarbeiter
Branche:	Versicherungswesen
Größe des Vorstands:	9 Mitglieder (31.12.2010)

Zusammensetzung der Vergütung

Bestandteile:

Es gibt fixe und variable Bestandteile. Zu den fixen Bestandteilen zählt die Grundvergütung zuzüglich Sachbezüge und Nebenleistungen (30 % der Gesamtvergütung). Zu den Sachbezügen/Nebenleistungen zählen der Dienstwagen, die Gesundheitsvorsorge, Sicherheitsmaßnahmen sowie Versicherungen.

Die variable Vergütungskomponente (70 % der Gesamtvergütung) stellt auf den geschäftlichen Gesamterfolg des Konzerns, den Erfolg definierter Organisationseinheiten sowie auf die persönliche Leistung der einzelnen Mitglieder des Vorstands ab. Sie setzt sich zusammen aus der Jahres-Performance (30 % der variablen Vergütung) und der Mehrjahres-Performance (70 % der variablen Vergütung).

Zur Unterstützung einer nachhaltigen Ausrichtung des Handelns werden die Mitglieder des Vorstands verpflichtet, 50 % bzw. 25 % der ausbezahlten variablen Vergütung in Aktien der Münchener Rück AG zu investieren.

Altersversorgung: Mit Beginn des Jahres 2009 wurde die Altersversorgung der Vorstandsmitglieder auf ein beitragsorientiertes System umgestellt.

Anreizsystem variabler Teil:

Jahres-, Mehrjahresziele und Aktieninvestment bilden zusammen ein risikobasiert ausgerichtetes Anreizsystem. Eine mehrjährige Bemessungsgrundlage ist vorhanden und durch das vorgeschriebene Aktieninvestment gibt es auch eine zeitverschobene Auszahlung von Vergütungsbestandteilen.

Anteile fixe/variable Vergütung:

30 % fixe, 70 % variable Vergütung (dieses Verhältnis ergibt sich bei 100 % Zielerreichung der variablen Vergütung; tatsächliche Anteile im Jahr 2010: ca. 28 % fix und 72 % variabel)

Leistungen für den vorzeitigen Fall der Beendigung der Tätigkeit/ Change of control/D & O:

Die Mitglieder des Vorstands haben keinen dienstvertraglichen Anspruch auf Abfindungszahlungen. Im Falle der vorzeitigen Beendigung der Vorstandstätigkeit ohne wichtigen Grund im Sinne von § 626 BGB gilt für gegebenenfalls zu leistende Zahlungen, dass diese insgesamt den Wert von zwei Jahresgesamtvergütungen nicht übersteigen und nicht mehr als die Restlaufzeit des Anstellungsvertrags vergüten dürfen. Für die Berechnung ist auf die Gesamtvergütung des abgelaufenen Geschäftsjahres und gegebenenfalls auch auf die voraussichtliche Gesamtvergütung für das laufende Geschäftsjahr abzustellen. Bei einem Change of Control sehen lediglich die Bedingungen des langfristigen Incentive-Plans (die letztmalige Zuteilung von Wertsteigerungsrechten an Vorstandsmitglieder erfolgte 2009) besondere Ausübungsmöglichkeiten vor.

Zuständigkeit des Aufsichtsrats/Abstimmung der Hauptversammlung:

Entsprechend Ziffer 4 des DCGK wurde das Vergütungssystem für den Vorstand vom Aufsichtsratsplenium beschlossen. Der Personalausschuss des Aufsichtsrats, dem der Vorsitzende des Aufsichtsrats sowie ein Vertreter der Anteilseigner und ein Vertreter der Arbeitnehmer angehören, hatte den Beschluss für das Plenum vorbereitet. Über das System wurde auf der Hauptversammlung abgestimmt.

Erwähnung des VorstAG:

Ausgehend von den vergütungsrelevanten Neuregelungen des VorstAG und des DCGK wurde das Vergütungssystem für den Vorstand zum 1. Januar 2010 neu gestaltet. Besonderes Augenmerk wurde dabei auch auf Verständlichkeit und Transparenz gelegt.

Kriterien

Allgemeine Vergütungskriterien:

Zur Prüfung der Angemessenheit der Vergütung werden auch die Daten von Gesellschaften im Vergleichsumfeld erhoben und die Relationen zu den übrigen Beschäftigten geprüft. Kriterien für die Angemessenheit der Vergütung bilden zudem die Aufgaben des jeweiligen Vorstandsmitglieds, seine persönliche Leistung, die Leistung des Vorstands als Ganzes sowie die wirtschaftliche Lage, der Erfolg und die Zukunftsaussichten des Unternehmens. Neue Vorstandsmitglieder werden in der Regel so eingestuft, dass in den ersten drei Jahren ausreichend Entwicklungspotenzial zur Verfügung steht.

Kriterien für fixe Vergütung:

Das Grundgehalt richtet sich nach Funktion, Verantwortung und Dauer der Vorstandsmitgliedschaft. Sachbezüge und Nebenleistungen richten sich nach der Funktion.

Kriterien für variable Vergütung:

Richtet sich nach Gesamterfolg des Unternehmens, Erfolgsbeitrag der Organisationseinheit, individueller Erfolgsbeitrag.

Jahres-Performance

- Konzernziel (gemessen an Return on Risk adjusted Capital – RoRaC), Gesellschaftsziel und Ressortziele (gemessen an wertorientierten Steuerungsgrößen), individuelle Ziele
- Die Auszahlung erfolgt mit der Maßgabe, dass 50 % des Nettoauszahlungsbetrags in Aktien der Gesellschaft mit vierjähriger Veräußerungssperre investiert werden müssen.
- Der Korridor der Zielerreichung beträgt 0-200 %. Der Jahresbonus ist in seiner Höhe daher beschränkt.

Mehrjahres-Performance

- Ziele für die Geschäftsfelder Rückversicherung, Erstversicherung und Munich Health (die Vorgaben und Skalierungen für die Geschäftsfelder basieren auf wertorientierten Steuerungsgrößen), individuelle Ziele (persönliche Zielvorgaben).
- Die Auszahlung erfolgt mit der Maßgabe, dass 25 % des Nettoauszahlungsbetrags in Aktien der Gesellschaft mit zweijähriger Veräußerungssperre investiert werden müssen.
- Der Korridor der Zielerreichung beträgt 0-200 %. Die Mehrjahresperformance ist in seiner Höhe daher beschränkt.

Erweiterte Kriterien – Soziale Aspekte, Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit, ökologische Ziele:

Werden im Bericht nicht genannt.

Beschlüsse und Verfahren für Neuregelung (2008-2011):

Das Vergütungssystem wurde 2010 umfassend überarbeitet. Der bisherige Jahresbonus hat 35 % der Vergütung ausgemacht, hatte einen Zielerreichungskorridor von 0-150 % und berechnete sich über das Konzern-, Gesellschafts- und Ressortergebnis sowie über individuelle Ziele.

Der bisherige Mid-Term-Incentive Plan (2009-2011) machte 20 % der Vergütung aus, hatte einen Zielerreichungskorridor von 0-150 % und berechnete sich über wertorientierte Erfolgsziele (Dreijahres-Durchschnitt) und den Total Shareholder Return. Die Auszahlung erfolgte im 4. Jahr.

Der gestrichene langfristige Incentive-Plan hat 20 % der gesamten Vergütung ausgemacht und war an die Aktienkurssteigerung gebunden. Auch hier gab es einen Korridor von 0-150 % (Cap bei 150 % Kurssteigerung). Insgesamt ergaben sich so für die Jahre 2008 und 2009 25 % fixe und 75 % variable Anteile.

Die Mitglieder des Vorstands erhielten bis einschließlich 2008 eine leistungsorientierte Pensionszusage, also die Zusage eines festen Pensionsbetrags, dessen Höhe sich nach ihrer Grundvergütung und ihren Dienstjahren im Vorstand richtete.

RWE

Wichtigste Punkte im Überblick

- Es gibt eine kurzfristige (Tantieme) und langfristige (Beat) Komponente der variablen Vergütung. Hinzu kommt ein mittelfristiges Element, das erst nach drei Jahren ausgezahlt wird. Die langfristige Vergütungskomponente setzt ein Eigeninvestment voraus und hat eine Sperrfrist von vier Jahren.
 - Die Zielerreichung der variablen Vergütung ist begrenzt.
 - Eine mehrjährige Berechnungsgrundlage ist vorhanden.
 - Anteile: 45 % fixe und 55 % variable Anteile (bei 100% Zielerreichung) (2010: ca. 33 %/67 %)
-

Allgemeine Angaben

Name des Unternehmens :	RWE AG
Umsatz:	53,3 Mrd. € (Außenumsatz in 2010)
Beschäftigte:	70.856
Branche:	Strom und Gas
Größe des Vorstands:	5 Mitglieder (31.12.2010)

Zusammensetzung der Vergütung

Bestandteile:

Die Gesamtbarvergütung setzt sich aus einer erfolgsunabhängigen fixen und einer erfolgsbezogenen variablen Komponente zusammen. Erfolgsunabhängige Vergütungskomponente: Bei einer 100-% Zielerreichung beträgt der fixe Gehaltsbestandteil rund 45 % (bisher 40 %).

Erfolgsbezogene Vergütungskomponente:

- Der erfolgsabhängige, variable Vergütungsbestandteil beträgt bei 100 % Zielerreichung 55 % (bisher 60 %). Der variable Anteil setzt sich aus einer Unternehmens-tantieme in Höhe von rund 70 % und einer individuellen Tantieme in Höhe von rund 30 % zusammen.
- Damit die Mitglieder des Vorstands noch stärker messbar an der langfristigen positiven wie negativen Unternehmensentwicklung teilhaben, werden 25 % der Tantieme zunächst nicht ausgezahlt, sondern für drei Jahre zurückbehalten. Dies entspricht annähernd 15 % der Gesamtbarvergütung. Am Ende des Drei-Jahres-Zeitraums überprüft der Aufsichtsrat anhand eines „Bonus-Malus-Faktors“, ob der Vorstand das Unternehmen nachhaltig geführt hat. Nur wenn dies der Fall ist, wird die zurückbehaltene Tantieme ausbezahlt.
- Zusätzlich wurden den Vorstandsmitgliedern (mit Ausnahme des Vorsitzenden) im Berichtsjahr Performance Shares im Rahmen des Long-Term-Incentive Plan Beat

2010 (kurz: Beat) zugeteilt. Ihre Gewährung setzt ein Eigeninvestment der Vorstandsmitglieder in RWE-Stammaktien voraus, das einem Drittel des Zuteilungswertes der gewährten Performance Shares nach Steuern entspricht. Die Aktien müssen während der gesamten Wartezeit der jeweiligen Beat-Tranche gehalten werden.

Neben der Barvergütung erhalten die Vorstandsmitglieder Sach- und sonstige Bezüge, die im Wesentlichen aus den nach steuerlichen Richtlinien anzusetzenden Werten für die Dienstwagenutzung und den Versicherungsprämien zur Unfallversicherung bestehen. Hinzu kommen Mandatseinkünfte (werden vollständig auf die variable Vergütung angerechnet und führen damit nicht zu einer Erhöhung der Bezüge).

Pensionszusagen: Den Mitgliedern des Vorstands (mit Ausnahme des Vorsitzenden) wurden Pensionszusagen (Direktzusagen) erteilt, die ihnen bzw. ihren Hinterbliebenen einen Anspruch auf lebenslange Ruhegeld- bzw. Hinterbliebenenversorgung einräumen. Maßgeblich für die Höhe des individuellen Ruhegeldes und der Hinterbliebenenversorgung sind das ruhegeldfähige Einkommen und der Versorgungsgrad, der aus der Anzahl der geleisteten Dienstjahre ermittelt wird. Die Höhe des Ruhegeldes bzw. der Hinterbliebenenversorgung wird alle drei Jahre unter Berücksichtigung aller bedeutsamen Umstände, insbesondere der Entwicklung der Lebenshaltungskosten, überprüft.

Anreizsystem variabler Teil:

Es gibt eine kurzfristige (Tantieme) und langfristige (Beat) Komponente der variablen Vergütung. Hinzu kommt ein mittelfristiges Element, da 25 % der Tantieme nicht sofort, sondern an bestimmte Bedingungen geknüpft erst nach drei Jahren ausgezahlt wird. Die langfristige Vergütungskomponente setzt ein Eigeninvestment voraus und hat eine Sperrfrist von vier Jahren.

Anteile fixe/variable Vergütung:

Bei einer 100-% Zielerreichung beträgt der fixe Gehaltsbestandteil rund 45 % (bisher 40 %) und der variable Teil rund 55 % (bisher 60 %) der Gesamtbarvergütung.

Jahr 2010: Die fixen Anteile der Vergütung betragen gemäß eigenen Berechnungen 33 %, so dass 67 % auf die variablen Anteile entfallen.

Leistungen für den vorzeitigen Fall der Beendigung der Tätigkeit/ Change of control/D & O:

Im Falle einer sonstigen vorzeitigen Beendigung der Vorstandstätigkeit ohne wichtigen Grund erhalten die Vorstandsmitglieder eine Abfindung, die auf höchstens zwei Jahresgesamtvergütungen begrenzt ist und nicht mehr als die Restlaufzeit des Dienstvertrags vergütet. Beim Vorsitzenden wird diese Regelung im Einklang mit dem Deutschen Corporate Governance Kodex erst bei einer Anpassung bzw. Verlängerung des Vertrags angewandt.

Die Mitglieder des Vorstands haben ein Sonderkündigungsrecht, wenn das Unternehmen durch einen Kontrollerwerb durch Aktionäre oder Dritte seine Unabhängigkeit verliert. In diesem Fall können sie ihr Amt innerhalb von sechs Monaten nach Bekanntwerden des Kontrollerwerbs niederlegen und die Beendigung des Dienstverhältnisses unter Gewährung einer Einmalzahlung verlangen.

Die D & O-Versicherung für die Mitglieder von Vorstand und Aufsichtsrat sah bereits in der Vergangenheit einen angemessenen Selbstbehalt vor und wurde an die neuen Vorgaben des VorstAG und des DCGK angepasst.

Zuständigkeit des Aufsichtsrats/Abstimmung der Hauptversammlung:

Die Struktur und die Höhe der Vergütung der Vorstandsmitglieder werden vom Aufsichtsrat festgelegt und regelmäßig überprüft. Das bestehende Vergütungssystem gewährleistet eine der Tätigkeit und Verantwortung angemessene Vergütung der Vorstandsmitglieder, die sowohl konzernintern als auch im externen Marktvergleich üblich ist. Neben der persönlichen Leistung werden dabei auch die wirtschaftliche Lage, der Erfolg und die Zukunftsaussichten des Unternehmens berücksichtigt.

Erwähnung des VorstAG:

Der bisherige Long-Term-Incentive Plan Beat 2005 wurde vor dem Hintergrund des VorstAG angepasst. Insbesondere wurde die bisherige Wartezeit von drei auf vier Jahre verlängert, und es wurden zusätzliche Ausübungszeitpunkte über die Laufzeit hinaus aufgenommen.

Kriterien

Allgemeine Vergütungskriterien

Neben der persönlichen Leistung werden ebenfalls die wirtschaftliche Lage, der Erfolg und die Zukunftsaussichten des Unternehmens berücksichtigt.

Kriterien für fixe Vergütung:

Werden nicht genannt.

Kriterien für variable Vergütung:

- Für die Feststellung der Unternehmenstantieme wird der Wertbeitrag des Unternehmens zugrunde gelegt. Wird der für das jeweilige Geschäftsjahr festgelegte Budgetwert erreicht, beträgt die Zielerreichung 100 %. Letztere kann bei der Unternehmenstantieme zwischen 0 % (bisher 50 %) und unverändert 150 % liegen. Die Höhe der individuellen Tantieme ist davon abhängig, inwieweit das einzelne Vor-

standsmitglied die Performance-Ziele erreicht hat, die der Aufsichtsratsvorsitzende zu Beginn des Geschäftsjahres mit ihm vereinbarte. Hier ist die Zielerreichung auf 120 % begrenzt.

- 25 % der Tantieme werden für drei Jahre zurückbehalten. Der Bonus-Malus-Faktor bestimmt sich zu 45 % aus der Entwicklung des Wertbeitrags des Konzerns. Weitere 45 % werden auf Basis eines unternehmensspezifischen Index ermittelt, der den Erfolg des Konzerns auf dem Gebiet der Corporate Responsibility (CR) wiedergibt (siehe Erweiterte Kriterien).
- Zusätzlich zu der Tantieme werden Performance Shares im Rahmen des Long-Term-Incentive-Plans (Beat 2010) zugeteilt. Der Unternehmenserfolg wird nach wie vor anhand des Total Shareholder Return (TSR) der RWE-Aktie – also der Entwicklung des Aktienkurses sowie reinvestierter Dividenden – gemessen. Zur Bestimmung des Auszahlungsfaktors wird der TSR von RWE wie bisher mit dem TSR anderer Unternehmen im Dow Jones STOXX Utilities Index verglichen. Ein Performance Share, der im Geschäftsjahr zugeteilt wurde, umfasst das bedingte Recht, nach einer vierjährigen (bisher dreijährigen) Wartezeit eine Barauszahlung zu erhalten. Eine Auszahlung findet allerdings nur dann statt, wenn nach Ablauf der Wartezeit die Performance der RWE-Aktie besser ist als die von 25 % der Vergleichsunternehmen – gemessen an deren Indexgewicht zum Zeitpunkt der Auflegung des Programms. Die Höhe der Auszahlung wird im Geschäftsjahr auf Basis des durchschnittlichen RWE-Aktienkurses an den letzten 60 (bisher 20) Börsentagen vor Programmablauf, der Anzahl der bedingt zugeteilten Performance Shares und des Auszahlungsfaktors berechnet. Der Auszahlungsbetrag ist für die Vorstandsmitglieder auf das Eineinhalbfache des Zuteilungswertes der Performance Shares beschränkt.

Erweiterte Kriterien – Soziale Aspekte, Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit, ökologische Ziele:

Der Bonus-Malus-Faktor bestimmt sich zu 45 % aus der Entwicklung des Wertbeitrags des Konzerns. Weitere 45 % werden auf Basis eines unternehmensspezifischen Index ermittelt, der den Erfolg des Konzerns auf dem Gebiet der CR wiedergibt. Mit diesem CR-Index, der auf der bei RWE seit Jahren etablierten Nachhaltigkeitsberichterstattung aufbaut, wird das ökologische und gesellschaftliche Handeln des Konzerns abgebildet. Die verbleibenden 10 % des Bonus-Malus-Faktors werden durch den konzerninternen Motivationsindex bestimmt, der die Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter misst. Der so ermittelte Bonus-Malus-Faktor ist maßgeblich dafür, ob und in welcher Höhe die zurückbehaltene Tantieme ausbezahlt wird. Je besser die tatsächlich erreichten Werte sind, desto höher ist der Bonus-Malus-Faktor. Er kann zwischen 0 und 130 % liegen.

Beschlüsse und Verfahren für Neuregelung (2008-2011):

Der Aufsichtsrat hat das Vergütungssystem vor dem Hintergrund des am 5. August 2009 in Kraft getretenen Gesetzes zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung (VorstAG) überprüft und die Vergütungsstruktur noch stärker auf eine nachhaltige Unternehmensentwicklung ausgerichtet. Das fortentwickelte Vergütungssystem wurde am 22. April 2010 der Hauptversammlung vorgestellt, die es billigte.

Beim Vorstandsvorsitzenden werden die dargestellten Neuerungen des Vergütungssystems gemäß den gesetzlichen Vorgaben umgesetzt, sobald eine Vertragsanpassung erfolgt. Demzufolge kommen insbesondere die Regelungen über die teilweise Zurückbehaltung der Tantieme und den Bonus-Malus-Faktor noch nicht zur Anwendung, und die Tantieme für das Geschäftsjahr 2010 wird in voller Höhe nach der Hauptversammlung 2011 ausgezahlt. Für die übrigen Mitglieder des Vorstands gelten hingegen die neuen Regelungen; sie haben einer vorgezogenen Anwendung des fortentwickelten Vergütungssystems bereits ab dem Berichtsjahr zugestimmt.

Veränderungen im Jahr 2010 im Vergleich zu 2008 und 2009

- Bei einer 100-% Zielerreichung beträgt der fixe Gehaltsbestandteil rund 45 % (bisher 40 %). Der erfolgsabhängige, variable Vergütungsbestandteil beträgt bei 100 % Zielerreichung 55 % (bisher 60 %).
- Einführung des Bonus-Malus-Faktors
- Der bisherige Long-Term-Incentive Plan Beat 2005 wurde vor dem Hintergrund des VorstAG angepasst. Insbesondere wurde die bisherige Wartezeit von drei auf vier Jahre verlängert, und es wurden zusätzliche Ausübungszeitpunkte über die Laufzeit hinaus aufgenommen.
- Zielerreichung der Unternehmenstantieme kann zwischen 0 % (bisher 50 %) und unverändert 150 % liegen.

Abbildung 26: Gesamtvergütung im Überblick

RWE	2008						2009						2010							
	Vergütungshöhe in Tsd. €	Fix	Variabel		Anteil- le fix/ varia- bel	Sonsti- ges	Σ	Fix	Variabel		Anteil- le fix/ varia- bel	Sonsti- ges	Σ	Fix	Variabel		Anteil- le fix/ varia- bel	Sonsti- ges	Σ	
			Tantieme	LTIIP (Zeitwert bei Gewäh- rung)					Tantieme	LTIIP (Zeitwert bei Gewäh- rung)					Tantieme	LTIIP				Tantieme
Vorstands-Vorsitzender	2.700,0	4.315,0	0,0			2.067,0	9.082,0	2.700,0	4.431,0	0,0		2.031,0	9.162,0	2.700,0	3.898,0	0,0	0,0	2.067,0	8.665,0	
Vorstands-Mitglied 1*	170,0	307,0	0,0			5,0	482,0	680,0	1.259,0	750,0	257,5	22,0	2.711,0	750,0	779,0	260,0	750,0	45,70	24,0	2.563,0
Vorstands-Mitglied 2	680,0	1.174,0	750,0	26,74	69,0	2.673,0	2.673,0	680,0	1.246,0	750,0	257,5	29,0	2.705,0	769,0	794,0	266,0	750,0	45,70	21,0	2.600,0
Vorstands-Mitglied 3**	680,0	1.084,0	750,0	27,73	171,0	2.685,0	2.685,0	760,0	1.282,0	750,0	277,3	148,0	2.940,0	630,0	789,0	0,0	750,0		97,0	2.266,0
Vorstands-Mitglied 4	700,0	1.232,0	750,0	26,74	73,0	2.755,0	2.755,0	760,0	1.340,0	750,0	277,3	98,0	2.948,0	840,0	809,0	290,0	750,0	31,69	92,0	2.781,0
Vorstands-Mitglied 5***								453,0	742,0	750,0	237,7	109,0	2.054,0	750,0	543,0	260,0	750,0	33,67	256,0	2.559,0
Vorstands-Mitglied 6****	720,0	1.254,0	500,0	29,71	109,0	2.583,0	2.583,0													
Gesamt	5.650,0	9.366,0	2.750,0	27,73	2.494,0	20.260,0	20.260,0	6.033,0	10.300,0	3.750,0	257,5	2.437,0	22.520,0	6.439,0	7.612,0	1.076,0	3.750,0	31,69	2.557,0	21.434,0

* Mitglied des Vorstands seit dem 01. Oktober 2008

** Mitglied des Vorstands bis zum 30.09.2010

*** Mitglied des Vorstands seit dem 1. Mai 2009

**** Mitglied bis 31. Dezember 2008

Sonstiges enthält Sach- und sonstige Bezüge, Mandatsentkünfte und sonstige Zahlungen (für den Vorsitzenden jeweils 2.000 Tsd. Euro anstelle einer Versorgungszusage).

Der zurückbehaltene Tantiemeanteil von 25% ist eigentlich kein Bestandteil der Vergütung für 2010, da er nur unter bestimmten Voraussetzungen nach drei Jahren ausbezahlt wird. Um einen Vergleich der Anteile fix/ variabel zu ermöglichen, werden die Höhen trotzdem mit in die Tabelle aufgenommen.

Bei Anteile fix/variabel wurden nur die Mitglieder berücksichtigt, die im betroffenen Jahr ununterbrochen im Vorstand waren (bis auf den Vorstandsvorsitzenden).

Quelle: Eigene Darstellung und Berechnungen; Datenbasis RWE

SAP

Wichtigste Punkte im Überblick

- Die Höhe der Auszahlung der variablen Bestandteile ist in der Höhe begrenzt.
 - Anteile: Ca. 26 % fixe und 74 % variable Anteile im Jahr 2010
 - In 2010 wurde ein neues System zur Vorstandsvergütung durch den Aufsichtsrat beschlossen. Mit Einführung des MTI. Außerdem gibt es bei der Berechnung des STI und des MTI nun auch erweiterte Kriterien (Ermessenskomponente).
 - Die D & O-Versicherung wurde entsprechend dem AktG angepasst.
-

Allgemeine Angaben

Name des Unternehmens:	SAP AG
Umsatz:	12,4 Mrd. Euro
Beschäftigte:	53.000
Branche:	Datenverarbeitung
Größe des Vorstands:	6 Mitglieder (31.12.2010)

Zusammensetzung der Vergütung

Bestandteile:

Die Gesamtvergütung besteht aus

- Feste Vergütung (wird als monatliches Gehalt ausgezahlt)
- Eine auf das Geschäftsjahr bezogene variable Vergütung (Short-Term-Incentive, STI).
- Eine mittelfristige, das heißt auf das Geschäftsjahr und die beiden Folgejahre bezogene variable Vergütung (Mid-Term-Incentive, MTI)
- Eine langfristige, aktienkursbasierte Vergütung (Long-Term-Incentive, LTI): Als ein langfristiges Anreizsystem gilt die LTI-Komponente aus virtuellen Aktienoptionen im Rahmen des Aktienoptionsplans SAP SOP 2010. Durch die Ausübung der im Rahmen des SOP 2010 gewährten virtuellen Optionen erhalten die Mitarbeiter das Recht auf Erhalt eines bestimmten Geldbetrags gemäß den Vorschriften und Bedingungen dieses Plans. Die Rechte können erstmals nach einer Sperrfrist von vier Jahren ausgeübt werden und haben eine Laufzeit von sieben Jahren ab dem Zeitpunkt der Gewährung.
- Die Mitglieder halten weiterhin virtuelle Aktienoptionen aus dem SOP Performance Plan 2009, SAP SOP 2007, Wertsteigerungsrechte aus dem Incentive Plan 2010, Aktienoptionen aus dem SAP SOP 2002 sowie Aktienoptionen und Wandelschuldverschreibungen aus dem LTI-Plan 2000, die ihnen in den Vorjahren zugeteilt wurden.

Hinzu kommt ein beitragsorientiertes Versorgungssystem.

Anreizsystem variabler Teil:

Die variable Komponente hat wiederum eine kurzfristige, mittelfristige und langfristige Komponente. Der MTI hat eine Bemessungsgrundlage von drei Jahren und der LTI eine Sperrfrist von vier Jahren.

Anteile fixe/variable Vergütung:

Ca. 26 % fixe und 74 % variable Anteile im Jahr 2010 (eigene Berechnung)

Leistungen für den vorzeitigen Fall der Beendigung der Tätigkeit/ Change of control/D & O:

Es besteht nachvertragliches Wettbewerbsverbot von 12 Monaten. Die seit dem 1. Januar 2006 vereinheitlichten Verträge des Unternehmens im Fall der vorzeitigen Beendigung des jeweiligen Vorstandsvertrags (z.B. durch Widerruf der Bestellung, Eintritt einer Berufsunfähigkeit oder Change of Control) eine Abfindung in Höhe des noch ausstehenden, angemessenen abgezinsten Zielgehalts für die gesamte Restlaufzeit des Vertrages zahlt. SAP unterhält eine D & O-Versicherung für die Vorstandsmitglieder, die gemäß § 93 Abs. 2 des Aktiengesetz (AktG) einen Selbstbehalt vorsieht.

Zuständigkeit des Aufsichtsrats/Abstimmung der Hauptversammlung:

Die Gesamtstruktur der Vorstandsvergütung wird vom Aufsichtsrat festgelegt. Das neue System der Vorstandsvergütung wurde von der Hauptversammlung 2010 gebilligt (97 % Ja-Stimmen).

Erwähnung des VorstAG:

In 2010 hat der Aufsichtsrat der SAP ein neues System zur Vergütung der Vorstandsmitglieder eingeführt, das entsprechend die gesetzlichen Vorgaben gemäß VorstAG und die Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex beinhaltet und umsetzt.

Kriterien

Allgemeine Vergütungskriterien

Die Höhe der Vergütung des SAP-Vorstands orientiert sich an der Größe und der globalen Ausrichtung des Unternehmens sowie an seiner wirtschaftlichen und finanziellen Lage. Die Höhe ist so bemessen, dass sie international wettbewerbsfähig ist und somit Anreize für eine engagierte und erfolgreiche Arbeit in einem dynamischen Umfeld bietet.

Kriterien für fixe Vergütung:

Die feste Vergütung wird als monatliches Gehalt ausgezahlt. Für die feste Vergütung sowie die beiden variablen Vergütungsbestandteile wird ein Jahreszielgehalt festgelegt. Dieses wird jährlich überprüft und angepasst.

Kriterien für variable Vergütung:

Für die variablen Vergütungsbestandteile bestimmt der Aufsichtsrat Zielgrößen, die auf den Budgetvorgaben der SAP für das jeweilige Geschäftsjahr beruhen.

STI: Der Betrag aus STI hängt von der Erreichung bestimmter Zielgrößen (Key Performance Indicator) ab und wird sofort ausgezahlt. Zielgrößen für 2010 sind das währungsbereinigte Umsatzwachstum bei Software- und softwarebezogenen Serviceerlösen, die währungsbereinigte operative Marge, die Conversion Rate. Weiterhin enthält der STI eine Ermessungskomponente, über die der Aufsichtsrat entscheiden soll und folgende Aspekte beinhaltet: Individuelle Leistung des Mitglieds, Steigerung der Marktstellung, Innovationsleistung, Mitarbeiterzufriedenheit, Kundenzufriedenheit und Arbeitgeberattraktivität. Der Aufsichtsrat kann die Höhe bei außergewöhnlichen Ereignissen nach eigenem Ermessen nach unten oder oben korrigieren. Auf einen Zielerreichungskorridor wird nicht hingewiesen.

MTI: Ähnlich im Vergleich zum STI, richtet sich der MTI auch nach Zielgrößen und zwar nach dem währungsbereinigten Umsatzwachstum bei Software- und softwarebezogenen Serviceerlösen und nach dem währungsbereinigten Gewinn pro Aktie, verteilt über drei Geschäftsjahre (2010-2012). Die Ermessungskomponente setzt sich wie die Ermessungskomponente des STI zusammen. Auf einen Zielerreichungskorridor wird nicht hingewiesen.

LTI (SAP SOP 2010): Den Vorstandsmitgliedern werden virtuelle Aktienoptionen mit Barausgleich gewährt, deren Wert sich nach der mehrjährigen Kursentwicklung der SAP-Aktie bemisst. Durch die Ausübung der im Rahmen des SOP 2010 gewährten virtuellen Optionen können die Rechte erstmals nach einer Sperrfrist von vier Jahren bei Vorstandsmitgliedern ausgeübt werden (Laufzeit sieben Jahre). Die Obergrenze für den auszuzahlenden Geldbetrag beträgt 150 % des Ausübungspreises.

Erweiterte Kriterien – Soziale Aspekte, Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit, ökologische Ziele:

Die Ermessenskomponente des STI und des MTI berücksichtigen die Mitarbeiterzufriedenheit sowie die Kundenzufriedenheit. Hierüber entscheidet der Aufsichtsrat ex-post. Es gibt keinen Hinweis darauf, wie die beiden Indikatoren gemessen werden sollen.

Beschlüsse und Verfahren für Neuregelung (2008-2011):

Das System wurde zum Jahr 2010 vom Aufsichtsrat überarbeitet. In den Jahren 2008 und 2009 gab es noch keinen MTI. Im Jahr 2008 hing die Tantieme 2008 vom Erreichen der Gesamtunternehmensziele der SAP-Gruppe „Betriebsergebnis (Non-GAAP)“, vom Umsatzwachstum der währungsbereinigten Software und softwarebezogenen Services sowie von der operativen Marge (Non-GAAP) ab. Im Jahr 2009 von der operativen Marge (Non-GAAP), dem Betriebsergebnis (Non-GAAP) und dem Verhältnis von operativem Cashflow zu Nettogewinn (US-GAAP).

Die Aktienprogramme aus den Jahren 2008 und 2009 hatten eine Laufzeit von fünf Jahren und eine Sperrfrist von zwei Jahren.

Abbildung 27: Gesamtvergütung im Überblick

SAP	2008				2009				2010			
	Fix	Variabel	An- teile fix/ vari- abel	Sonsti- ges	Fix	Variabel	An- teile fix/ vari- abel	Sonsti- ges	Fix	Variabel	An- teile fix/ vari- abel	Sonsti- ges
Vergütungshöhe in Tsd. €	Tantieme	Aktien- basierte Vergütung SOP	%		Tantieme	Aktien- basierte Vergütung SOP	%		Tantieme (STI)	Aktien- basierte Vergütung SOP	(Auszahl- ung 2013) %	
Vorstandssprecher 1*	750,0	2.606,1	948,4	17/83	312,5	2.026,2	0,0	7,4				
Vorstandssprecher 2**	687,5	2.388,9	632,3	19/81	750,0	4.862,8	950,0	11/89	187,5	0,0	0,0	37,5
Vorstands-Mitglied 1	455,0	1.581,0	577,3	17/83	455,0	2.950,1	577,0	11/89	700,0	577,0	495,5	25/75
Vorstands-Mitglied 2***	227,5	790,5	0,0	18,1	455,0	2.950,1	577,0	11/89	113,8	0,0	0,0	9,0
Vorstands-Mitglied 3****	455,0	1.581,0	577,3	17/83	189,6	658,8	0,0	9,3				
Vorstands-Mitglied 4/	395,2	631,3	0,0	142,4	900,4	2.776,7	577,0	21/79				
Vorstandssprecher 3*****	455,0	1.581,0	577,3	17/83	455,0	2.950,1	577,0	11/89	1.920,6	950,0	820,0	27/73
Vorstands-Mitglied 5	424,9	1.295,2	577,3	14,3	581,5	2.910,7	577,0	14/86	700,0	577,0	495,5	25/75
Vorstands-Mitglied 6*****									164,5	0,0	0,0	7,4
Vorstands-Mitglied 7/	227,5	790,5	0,0	22,3	455,0	2.950,1	577,0	11/89	1.648,7	950,0	820,0	25/75
Vorstandssprecher 4*****	455,0	1.581,0	577,3	17/83								
Vorstands-Mitglied 8*****									350,0	498,9	288,5	106,4
Vorstands-Mitglied 9*****									697,3	969,9	577,0	106,4
Vorstands-Mitglied 10*****	4.532,6	14.826,5	4.467,2	17/83	4.554,0	25.035,6	4.412,0	13/87	7.033,5	3.919,5	3.322,7	26/74
Gesamt				1.362,0	25.188,3			880,8	5.418,3			693,6

* Vorstandssprecher bis zum 31. Mai 2009
 ** Vorstandssprecher bis 7. Februar 2010
 *** Vorstandsmitglied vom 01. Juli 2008 bis zum 31. Januar 2010
 **** Vorstandsmitglied bis zum 31.05.2009
 ***** Vorstandsmitglied ab dem 01. Juli 2008
 **** Vorstandssprecher ab dem 7. Februar 2010
 ***** Vorstandsmitglied vom 1. März 2008 bis zum 11. Februar 2010
 ***** Vorstandsmitglied ab dem 01. Juli 2008
 Vorstandssprecher ab dem 7. Februar 2010
 ***** Vorstandsmitglied bis zum 31. Dezember 2008
 ***** Vorstandsmitglied ab dem 1. Juli 2010
 ***** Vorstandsmitglied ab dem 7. Februar 2010
 Die Beträge, die für das MTI 2010 angegeben sind, beziehen sich auf eine 100%ige Zielerreichung und werden 2013 ausgezahlt. Diese Beträge sind nicht in der eigentlichen Vergütungstabelle des Unternehmens aufgeführt, weil diese noch nicht ausgezahlt wurden. An dieser Stelle werden sie aber berücksichtigt, um einen genaueren Vergleich der Jahre zu ermöglichen.
 Bei Anteile fix/variabel wurden nur die Mitglieder berücksichtigt, die im betroffenen Jahr ununterbrochen im Vorstand waren.

Quelle: Eigene Darstellung und Berechnungen; Datenbasis SAP

Siemens

Wichtigste Punkte im Überblick

- Die variablen Bezüge sehen eine kurzfristige und eine langfristige Komponente vor. Der Bonus bezieht sich auf das abgelaufene Geschäftsjahr, während die Vergütung über Stock Awards eine langfristige aktienbasierte Komponente darstellt, die eine Sperrfrist von drei Jahren hat.
 - D & O-Versicherung wurde im Mai 2010 mit einem Selbstbehalt von 10 % angepasst.
 - Anteile: 22 % fix, 78 % variabel in 2010 (eigene Berechnung)
 - Substantielle Neuänderungen für 2011 geplant
-

Allgemeine Angaben

Name des Unternehmens:	Siemens AG
Umsatz:	75,9 Mrd. Euro
Beschäftigte:	405.000
Branche:	Industrie, Energie und Gesundheitssektor
Größe des Vorstands:	9 Mitglieder (30. September 2010)

Zusammensetzung der Vergütung

Bestandteile:

Die Grundvergütung wird monatlich als Raten ausgezahlt.

Variable Vergütung

- Bonus-Awards: Die variable Barvergütung richtet sich nach dem geschäftlichen Erfolg des Unternehmens im abgelaufenen Geschäftsjahr.
- Langfristig aktienbasierte Vergütung (Stock Awards): Seit dem Jahr 2006 werden als langfristige aktienbasierte Vergütung verfallbare Aktienzusagen (Stock Awards) gewährt. Dem Berechtigten eines Stock Awards wird nach Ablauf einer Sperrfrist ohne eigene Zuzahlung eine Siemens-Aktie übertragen. Die Sperrfrist für Stock Awards endet mit Ablauf des zweiten Tags nach der Veröffentlichung der Geschäftsergebnisse im dritten Kalenderjahr nach der Zusage.
- Share Matching Plan: Unter dem Share Matching Plan konnten die Vorstandsmitglieder im Geschäftsjahr 2010 bis zu 50 % des Bruttobetrags ihrer variablen Barvergütung (Bonus) in Siemens-Aktien investieren; sie erhalten wie die übrigen Plan Teilnehmer nach Ablauf einer rund dreijährigen Haltefrist für je drei unter dem Plan erworbene und durchgängig gehaltene Aktien jeweils einmalig eine Siemens-Aktie ohne Zuzahlung (Matching-Aktie). Nach einer Sperrfrist von vier Jahren wird dem Berechtigten für je einen Bonus Award eine Siemens-Aktie übertragen ohne dass dieser hierfür eine Zuzahlung leisten muss. Es kann auch ein Barausgleich anstelle der Aktien-Übertragung erfolgen.

Altersversorgung: Beitragsorientiertes System.

Anreizsystem variabler Teil:

Die variablen Bezüge sehen eine kurzfristige und eine langfristige Komponente vor. Der Bonus bezieht sich auf das abgelaufene Geschäftsjahr, während die Vergütung über Stock Awards eine langfristige aktienbasierte Komponente darstellt, die eine Sperrfrist von drei Jahren hat.

Anteile fixe/variable Vergütung:

22 % fix, 78 % variabel in 2010 (eigene Berechnung)

Leistungen für den vorzeitigen Fall der Beendigung der Tätigkeit/
Change of control/D & O:

Für den Fall der vorzeitigen einvernehmlichen Beendigung der Vorstandstätigkeit ohne wichtigen Grund gilt für alle Vorstandmitglieder einheitlich eine Ausgleichszahlung, deren Höhe auf maximal zwei Jahresvergütungen begrenzt ist (Cap). Im Fall eines Change of Control hat jedes einzelne Mitglied des Vorstands das Recht zur Kündigung des Anstellungsvertrags, wenn sich durch den Change of Control eine wesentliche Änderung seiner Stellung ergibt (zum Beispiel durch Änderung der Strategie des Unternehmens oder durch Änderung des Tätigkeitsbereichs des Vorstandsmitglieds).

Die Gesellschaft unterhält eine Vermögensschaden-Haftpflicht-Gruppenversicherung für Organmitglieder und bestimmte Mitarbeiter des Siemens-Konzerns. Sie wird jährlich abgeschlossen beziehungsweise verlängert. In der Police für das Geschäftsjahr 2010 ist für die Mitglieder des Vorstands und des Aufsichtsrats ein den Vorgaben des Aktiengesetzes und des Deutschen Corporate Governance Kodex entsprechender Selbstbehalt enthalten, der die bisher vereinbarte Selbstverpflichtung ersetzt hat.

Zuständigkeit des Aufsichtsrats/Abstimmung der Hauptversammlung:

Systematik und Höhe der Vorstandsvergütung werden auf Vorschlag des Präsidiums des Aufsichtsrats durch das Aufsichtsratsplenum festgelegt und regelmäßig überprüft. Das Vergütungssystem wurde mit großer Mehrheit von der Hauptversammlung gebilligt.

Erwähnung des VorstAG:

Mit dem zum 5. August 2009 in Kraft getretenen VorstAG hat der Gesetzgeber neue Anforderungen hinsichtlich der Festsetzung der Vorstandsvergütung geschaffen. Der Gesetzgeber verfolgte dabei das Ziel, die Vergütung des Vorstands an einer nachhaltigen und auf Langfristigkeit ausgerichteten Unternehmensführung zu orientieren. Die-

ses Ziel deckt sich mit den Grundsätzen, die dem System der Vorstandsvergütung bei Siemens zugrunde liegen.

Kriterien

Allgemeine Vergütungskriterien

Die Vorstandsvergütung ist auf eine nachhaltige, langfristige Ausrichtung ausgelegt. Die Vorstandsmitglieder sollen sich langfristig im Unternehmen engagieren. Zielverfehlungen sollen zu einer spürbaren Verringerung der Vergütung führen. Der Aufsichtsrat hat einen unabhängigen externen Vergütungsberater damit beauftragt, die Angemessenheit und Höhe der Vergütung des Vorstands für das Geschäftsjahr 2010 zu prüfen.

Kriterien für fixe Vergütung:

Werden nicht genannt.

Kriterien für variable Vergütung:

Bonus

- Bezogen auf eine Zielerreichung von 100 % (Zielbetrag) entspricht die Höhe des Bonus jener der Grundvergütung. Auf der Grundlage der langfristigen strategischen Ausrichtung und unter Verwendung der Zielparameter Kapitalrendite (Return on Capital Employed, ROCE), freier Zahlungsmittelzufluss (Free Cash Flow) und organisches Umsatzwachstum auf Konzernebene werden zu Beginn des Geschäftsjahrs vom Aufsichtsrat eindeutig bestimmte Ziele definiert.
- Der Bonus wird durch einen Maximalbetrag (Cap) begrenzt, der für das Geschäftsjahr 2010 bei 250 % des Zielbetrags lag. Bei Zielverfehlungen kann die variable Vergütung vollständig entfallen. Der Aufsichtsrat kann den sich aus der Zielerreichung ergebenden Betrag nach Ermessen um bis zu 20 % nach unten oder nach oben anpassen.

Aktienbasierte Vergütung (Stock Awards)

- Für die Gewährung von Stock Awards wird das durchschnittliche Ergebnis je Aktie der vergangenen drei Geschäftsjahre berücksichtigt.
- Für das Geschäftsjahr 2010 hat der Aufsichtsrat entschieden, bei seiner Ermessensentscheidung über die Gewährung von Stock Awards das durchschnittliche Ergebnis je Aktie der vergangenen drei Geschäftsjahre zu berücksichtigen. In Anknüpfung an die Vorjahreswerte wurde der Zielbetrag für den Geldwert der Stock-Awards-Zusage bei 100 % Zielerreichung für den Vorstandsvorsitzenden bei 2,5 Mio. EUR und für die übrigen Vorstandsmitglieder bei 1 Mio. EUR festgelegt. Es wurde ein Cap eingeführt, so dass diese Werte in 2010 nicht mehr als 20 % über- bzw. unterschritten werden können.

Erweiterte Kriterien – Soziale Aspekte, Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit, ökologische Ziele:

Werden nicht genannt.

Beschlüsse und Verfahren für Neuregelung (2008-2011):

Im Jahr 2008 war der Bonus noch zweigeteilt, in einen Jahres- und Long-Term-Bonus. Der variable Bonus war von dem Erreichen bestimmter zu Beginn des Geschäftsjahrs durch das Aufsichtsratspräsidium fixierter ROCE-/GWB- und Free-Cash-Flow-Ziele sowie gegebenenfalls weiterer finanzieller Ziele abhängig. Die Hälfte des Bonus wurde als Jahresbonus gezahlt, der sich nach der Erfüllung der für das Geschäftsjahr fixierten ROCE-/GWB- und Free-Cash-Flow-Ziele für das Gesamtunternehmen bemaß. Die andere Hälfte war der Long-Term-Bonus, dessen Höhe von der durchschnittlichen Erfüllung der ROCE-/GWB- und Free-Cash-Flow-Ziele in einem Drei-Jahres-Zeitraum abhängig war.

Geplante Änderungen für 2010/2011:

Bezogen auf eine Zielerreichung von 100 %, wird mehr als die Hälfte der Gesamtvergütung künftig als aktienbasierte Vergütung mit einer Sperrfrist von vier Jahren gewährt. Die variable Vergütung wird zudem zu mehr als 50 % auf der Grundlage mehrjähriger Zielparameter festgesetzt. Zudem wird die Vergütung der Mitglieder des Vorstands noch stärker mit dem Interesse der Aktionäre an einem langfristig attraktiven Investment verknüpft. Dies erfolgt insbesondere durch die Koppelung der Hälfte der langfristigen variablen Vergütung an die mehrjährige Entwicklung des Kurses der Siemens-Aktie im Vergleich zu fünf wichtigen Wettbewerbern.

Der Bonus, der bisher ausschließlich in bar ausgezahlt wurde, wird künftig je zur Hälfte in bar und in Form von unverfallbaren Zusagen auf Siemens-Aktien (Bonus Awards) gewährt. Durch diese Neuregelung steigt der Anteil der aktienbasierten und aufgeschobenen gewährten Vergütung an der Gesamtvergütung deutlich an. Der Aufsichtsrat hat ferner beschlossen, den Maximalbetrag des Bonus (Cap) von 250 % auf 200 % abzusenken. Die langfristige aktienbasierte Vergütung wird auch künftig in Form von verfallbaren Aktienzusagen (Stock Awards) gewährt. Hier wurde die Sperrfrist ab 2011 um ein Jahr von bisher drei auf vier Jahre verlängert. Die bisher für den Vorstand mögliche Teilnahme am Share Matching Plan für Mitarbeiter und Führungskräfte ist unter dem neuen Vergütungssystem für den Vorstand nicht mehr möglich.

ThyssenKrupp

Wichtigste Punkte im Überblick

- Innerhalb der variablen Vergütung gibt es eine Komponente mit kurzfristiger und eine Komponente mit längerfristiger Anreizwirkung. Bei der Tantieme wurden zusätzlich 25 % dieser in Wertsteigerungsrechte umgewandelt, die dann erst nach einer dreijährigen Sperrfrist vergütet werden.
 - Für das kommende Geschäftsjahr werden die fixen Bezüge erhöht und der MTI durch den LTI ersetzt.
 - Anteile: Ca. 30 % fixe und 70 % variable Anteile im Jahr 2010
-

Allgemeine Angaben

Name des Unternehmens:	ThyssenKrupp AG
Umsatz:	42,6 Mrd. Euro
Beschäftigte:	177.346
Branche:	Werkstoff- und Technologie
Größe des Vorstands:	5 Mitglieder (30.09.2010; ab dem 01.10.2010 6 Mitglieder)

Zusammensetzung der Vergütung

Bestandteile:

Die Vergütung für die Vorstandsmitglieder setzt sich aus erfolgsunabhängigen und erfolgsbezogenen Komponenten zusammen. Die erfolgsunabhängigen Teile bestehen aus Fixum (beträgt seit 2008 für ein ordentliches Vorstandsmitglied 585.000 € pro Jahr) und Nebenleistungen (diese bestehen bisher im Wesentlichen aus dem nach steuerlichen Richtlinien anzusetzenden Wert von Immobilien und deren Nebenkosten, Versicherungsprämien sowie der privaten Dienstwagennutzung) sowie Pensionszusagen (Pension bestimmt sich nach einem prozentualen Anteil am letzten festgehalten).

Die erfolgsbezogenen, variablen Bestandteile sind die Tantieme und der Mid-Term-Incentive-Plan (MTI) (ab 2010/2011 Long-Term-Incentive-Plan, LTI) als mehrjährige Komponenten mit langfristiger Anreizwirkung aufgeteilt sind.

- Tantieme: Die Tantieme wird jedes Jahr ausgezahlt. Seit dem Jahr 2009/2010 wird ein Viertel der Tantieme verpflichtend in Wertsteigerungsrechte umgewandelt und dann nach einer dreijährigen Sperrfrist vergütet.
- MTI: Bis zum Geschäftsjahr 2009/2010 war der MTI die variable Vergütungskomponente mit langfristiger Anreizwirkung. Ab dem Geschäftsjahr 2010/2011 wurde der bisherige Rahmen des MTI durch den Aufsichtsrat modifiziert und wird als LTI

fortgeführt. Bei dem bisherigen MTI wurden dem ordentlichen Vorstandsmitglied für einen Ausgangswert von 150.000 € fiktiv Aktien gewährt (sogenannte Wertrechte, keine Aktienoptionen). Es gab einen dreijährigen Performance-Zeitraum.

- Für das abgelaufene Geschäftsjahr 2009/2010 erhalten die Vorstandsmitglieder zusätzlich einen Bonus, da das System von Tantieme und MTI unter Berücksichtigung bestimmter Unternehmensaspekte nicht ausreichend für die Vergütung der Vorstände war. Aufgrund einer schlechten Entwicklung des TKVA im Geschäftsjahr 2008/2009 und trotz erheblicher Steigerungen im Jahr 2009/2010 wurden nämlich aufgrund von langfristiger Betrachtungsweise in 2009/2010 keine Zahlungen aus dem bisherigen MTI getätigt. ThyssenKrupp möchte aber besonders in schwierigen Unternehmenszeiten den Einsatz des Vorstands nicht nur mit einem Fixum honorieren (wie dies im Vorjahr der Fall war). Um den Vorstand und der ihm übertragenen Aufgaben und seiner Verantwortung Rechnung zu tragen, wurde für einen gewissen Zeitraum ein Bonus eingeführt. 55 % des Bonus werden in Wertsteigerungsrechte der ThyssenKrupp-Aktie umgewandelt und nach einer Sperrzeit von 3 Jahren (wie bei der Tantieme) vergütet. Ob und in welcher Höhe der Bonus gewährt wird, wird jährlich neu entschieden.

Anreizsystem variabler Teil:

Innerhalb der variablen Vergütung gab 2009/2010 es eine Komponente mit kurzfristiger und eine Komponente mit längerfristiger Anreizwirkung. Bei der Tantieme wurden zusätzlich 25 % dieser in Wertsteigerungsrechte umgewandelt, die dann erst nach einer dreijährigen Sperrfrist vergütet werden. Hier wurde also eine zeitverzögerte Komponente eingeführt. Der MTI hat auch einen dreijährigen Performance-Zeitraum. Vom Bonus, der im Jahr 2009/2010 gewährt wurde, werden wiederum 55 % in Wertsteigerungsrechte umgewandelt und nach einer Sperrzeit von drei Jahren vergütet.

Anteile fixe/variable Vergütung:

Ca. 30 % fixe und 70 % variable Anteile im Jahr 2010 (eigene Berechnung)

Leistungen für den vorzeitigen Fall der Beendigung der Tätigkeit/ Change of control/D & O:

Vorstandsverträge, die ab dem Beginn des Geschäftsjahres 2008/2009 abgeschlossen wurden, sehen für den Fall, dass die Vorstandstätigkeit ohne wichtigen Grund vorzeitig endet, eine Ausgleichszahlung vor. Sie ist auf maximal zwei Jahresvergütungen einschließlich Nebenleistungen begrenzt (Abfindungs-Cap) und vergütet nicht mehr als die Restlaufzeit des Anstellungsvertrags. Die Auszahlung aus dem LTI ist auf 1,5 Mio. € begrenzt. Eine Zusage für Leistungen aus Anlass der vorzeitigen Beendigung der Vorstandstätigkeit infolge eines Kontrollwechsels (Change of control-Regelung) besteht nicht.

Ein entsprechender Selbstbehalt der D & O-Versicherung wurde gemäß DCGK eingeführt.

Zuständigkeit des Aufsichtsrats/Abstimmung der Hauptversammlung:

Der Aufsichtsrat hatte bereits 2008 auf Vorschlag seines Personalausschusses das Vergütungssystem für den Vorstand einschließlich der wesentlichen Vertragselemente beschlossen und zugleich festgelegt, es regelmäßig zu überprüfen. Aufgrund der neuen gesetzlichen Grundlagen hat der Aufsichtsrat das Vergütungssystem nochmals geprüft und in einer Sitzung am 12. Mai 2010 angepasst. Das hier vorliegende Vergütungssystem wurde am 21. Januar 2011 auf der Hauptversammlung mit 99 % gebilligt.

Erwähnung des VorstAG:

Für die Festlegung der individuellen Vorstandsvergütung ist gemäß dem am 05. August 2009 in Kraft getretenen Gesetz zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung (VorstAG) sowie einer entsprechenden Regelung in der Geschäftsordnung für den Aufsichtsrat das Plenum nach Vorbereitung durch den Personalausschuss zuständig. Im Hinblick auf das VorstAG hat der Aufsichtsrat beschlossen, ab dem Geschäftsjahr 2009/2010 ein Viertel der Tantieme verpflichtend in Wertsteigerungsrechte der ThyssenKrupp Aktie umzuwandeln und nach einer dreijährigen Sperrfrist zu vergüten.

Kriterien

Allgemeine Vergütungskriterien:

Die transparente und verständliche Darstellung der Vorstandsvergütung ist für das Unternehmen seit Jahren ein wesentliches Element von guter Corporate Governance. Um die Angemessenheit der Vorstandsvergütung zu gewährleisten, werden die Aufgaben des einzelnen Vorstandsmitglieds, seine persönliche Leistung, die wirtschaftliche Lage, der Erfolg und die Zukunftsaussichten des Unternehmens als auch die Vergütungsstruktur im vergleichenden Geschäftsumfeld der Gesellschaft zugrunde gelegt. Eine Überprüfung des Fixums findet grundsätzlich nach Ablauf von zwei Jahren statt.

Kriterien für fixe Vergütung:

Werden nicht genannt.

Kriterien für variable Vergütung:

Tantieme

- Die Höhe der beschlossenen Tantiemen-Regelung ist grundsätzlich von der Entwicklung der beiden Kennzahlen EBT und ROCE (Gesamtkapitalrentabilität) des

Konzerns abhängig, die mit 50 % als Berechnungsgrundlage dienen. Die eigene, persönliche Leistung kann bis zu 20 % berücksichtigt werden.

- Ein Viertel der Tantieme wird verpflichtend in Wertsteigerungsrechte der ThyssenKrupp-Aktie umgewandelt und wird nach einer dreijährigen Sperrfrist vergütet.
- Es gibt keinen Hinweis auf einen generellen Cap bei der Höhe der Tantieme. Außerordentliche Ereignisse werden bei der Festsetzung aber nicht berücksichtigt.

MTI

- Jedem Mitglied wurden (Ausgangswert 150.000 €) fiktive Aktien gewährt (keine Optionen).
- Nach Ablauf eines dreijährigen Performance-Zeitraums wird der durchschnittliche ThyssenKrupp Value Added (TKVA) dieses Performance-Zeitraums des MTI-Plan mit dem durchschnittlichen TKVA der vorangegangenen drei Geschäftsjahre verglichen. Eine Veränderung des TKVA um 50 Millionen € führt zu einer Veränderung der Wertrechte um 10 %. Die sich daraus ergebende Zahl der Wertrechte wird mit dem Durchschnittskurs der ThyssenKrupp Aktie in den ersten drei Monaten nach Ende des Performance-Zeitraums multipliziert und ergibt den an das Vorstandsmitglied auszuzahlenden Betrag.
- Die Auszahlung ist auf 1,5 Millionen € begrenzt (für ein normales Vorstandsmitglied).

Bonus (bisher nur im Geschäftsjahr 2009/2010)

- Der Bonus wird auf Basis einer cash-flow-orientierten Kennzahl festgelegt. Hierbei werden im operativen Geschäft generierte Mittel in das Verhältnis zur Gesamtverschuldung des Konzerns gesetzt.

Erweiterte Kriterien – Soziale Aspekte, Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit, ökologische Ziele:

Werden nicht genannt.

Beschlüsse und Verfahren für Neuregelung (2008-2011):

Neuregelungen für 2010/2011

Bei der Überprüfung zum 01. Oktober 2010 wurde zunächst die Sachbezugspauschale von 55.000 € dem Fixum zugeordnet, so dass sich entsprechend die Höhe der Sachbezüge vermindern wird. Darüber hinaus wurde das Fixum um 30.000 € erhöht, so dass es ab 01. Oktober 2010 insgesamt 670.000 € beträgt. In Zukunft wird auch der MTI durch den LTI ersetzt. Der Ausgangswert wird dann auf 500.000 € erhöht und andererseits dann aber Veränderungen des TKVA erst dann berücksichtigt, wenn sie 200 Millionen € erreichen (statt 50 Millionen). Wie beim MTI wird es einen dreijährigen Performance-Zeitraum geben. Die Auszahlung ist ebenfalls auf 1,5 Millionen begrenzt.

Abbildung 29: Gesamtvergütung im Überblick

ThyssenKrupp	2007/2008				2008/2009				2009/2010												
	Vergütungshöhe in Tsd. €	Fix	An- teile fix/ vari- abel		Sons- tiges Σ	Fix	Variabel		Sons- tiges Σ	Fix	Variabel		An- teile fix/ vari- abel	Sons- tiges Σ							
			Tantieme	MTI (Wert zum Ge- währungs- zeitpunkt)			Tantieme	MTI (Wert zum Ge- währungs- zeitpunkt)			Tantieme	MTI (Wert zum Ge- währungs- zeitpunkt)			Tantieme	MTI (Wert zum Ge- währungs- zeitpunkt)					
Vorstands-Vorsitzender	875,0	2.442,0	1790	25/75	145,0	3.641,0	966,0	0,0	207,0	82/18	120,0	1.293,0	966,0	611,0	532,0	210,0	671,0	229,0	30/70	130,0	3.349,0
Vorstands-Mitglied 1*	663,0	1.850,0	136,0	25/75	194,0	2.843,0	732,0	0,0	157,0	82/18	173,0	1.062,0	226,0	142,0	124,0	49,0	155,0	54,0		46,0	796,0
Vorstands-Mitglied 2	530,0	1.776,0	108,0	22/78	115,0	2.529,0	585,0	0,0	125,0	82/18	95,0	805,0	585,0	370,0	322,0	127,0	407,0	139,0	30/70	94,0	2.044,0
Vorstands-Mitglied 3	530,0	1.776,0	108,0	22/78	94,0	2.508,0	585,0	0,0	125,0	82/18	82,0	792,0	585,0	370,0	322,0	127,0	407,0	139,0	30/70	79,0	2.029,0
Vorstands-Mitglied 4**	530,0	1.184,0	108,0	29/71	119,0	1.941,0	293,0	0,0	125,0		46,0	464,0									
Vorstands-Mitglied 5****																					
Vorstands-Mitglied 6**	530,0	1.184,0	108,0	29/71	100,0	1.922,0	293,0	0,0	125,0		63,0	419,0	585,0	370,0	322,0	127,0	407,0	139,0	30/70	99,0	2.049,0
Vorstands-Mitglied 7	530,0	1.480,0	108,0	25/75	101,0	2.219,0	585,0	0,0	125,0	82/18	93,0	803,0	585,0	370,0	322,0	127,0	407,0	139,0	30/70	92,0	2.042,0
Vorstands-Mitglied 8****	530,0	1.480,0	108,0	25/75	113,0	2.231,0	341,0	0,0	66,0		37,0	446,0									
Gesamt	4.718,0	13.172,0	963,0	25/75	981,0	19.834,0	4.673,0	0,0	1.120,0	82/18	750,0	6.543,0	3.532,0	2.233,0	1.944,0	767,0	2.454,0	839,0	30/70	540,0	12.309,0

* Mitglied des Vorstands bis zum 21. Januar 2010
 ** Mitglied des Vorstands bis zum 31.03.2009
 *** Mitglied des Vorstands seit dem 1. April 2009
 **** Mitglied des Vorstands bis zum 14.04.2009
 Aufgrund des gesunkenen Geschäftsergebnisses in 2008/2009 hat der Aufsichtsrat beschlossen (entsprechend der Tantiemeichtlinie) keine Tantieme auszuzahlen.
 Bei Anteile fix/variabel wurden nur die Mitglieder berücksichtigt, die im betroffenen Jahr ununterbrochen im Vorstand waren.

Quelle: Eigene Darstellung und Berechnungen; Datenbasis ThyssenKrupp

Volkswagen

Wichtigste Punkte im Überblick

- Es gibt eine kurzfristige und eine langfristige Komponente innerhalb der variablen Vergütung. Die kurzfristige bezieht sich auf die Geschäftsentwicklung der beiden vorangegangenen Jahre, die langfristige hat einen vierjährigen Betrachtungszeitraum.
 - Einführung des variablen LTI mit einer vierjährigen Berechnungsgrundlage ab 2010. Einstellung des Aktienoptionsplans.
 - Strategie 2018 als Berechnungsgrundlage für die LTI-Höhe. Hierbei werden erweiterte Kriterien verwendet.
 - Auswirkungen der Anpassungen auf Neuverträge
-

Allgemeine Angaben

Name des Unternehmens:	Volkswagen AG
Umsatz:	126,9 Mrd. Euro
Beschäftigte:	ca. 400.000
Branche:	Automobil
Größe des Vorstands:	8 Mitglieder (2010)

Zusammensetzung der Vergütung

Bestandteile:

Die Bezüge des Vorstands setzen sich aus fixen und variablen Bestandteilen zusammen. Mit der Vergütung von fixen Bestandteilen wird eine monatliche Grundvergütung gewährleistet. Die fixen Bezüge enthalten in unterschiedlichem Umfang auch die Vergütung für die Übernahme von Mandaten bei Konzerngesellschaften sowie Sachzuwendungen, insbesondere die Überlassung von Dienstwagen und die Gewährung von Versicherungsschutz. Auf die Sachzuwendungen entfallende Steuern wurden im Wesentlichen von der Volkswagen AG getragen.

Die variable Vergütung setzt sich zusammen aus einem Bonus und seit 2010 aus einem Long-Term-Incentive (LTI)-Plan.

- Bonus: Bezieht sich auf die Geschäftsentwicklung der jeweils vorangegangenen zwei Jahre.
- LTI: Ihm liegt die Betrachtung der jeweils vier vorangegangenen Geschäftsjahre zugrunde (vorbehaltlich der Einführungsphase). Die Höhe orientiert sich im Wesentlichen an den erzielten Ergebnissen und der wirtschaftlichen Lage. Auf Basis des Vier-Jahres-Durchschnitts von den betrachteten Gesamtindizes (siehe Kriterien) legt der Aufsichtsrat die Höhe des LTI-Zielbetrags in jedem Geschäftsjahr neu fest. Der LTI wird als „Einführungsszenario“ erstmals in 2011 unter Berücksichtigung

der Entwicklung in 2010 und 2011 berechnet und vorläufig ausgezahlt. Für die Auszahlung in 2012 wird die Entwicklung der Jahre 2010 und 2011 und entsprechend im Jahr 2013 die Jahre 2010 bis 2012 bei der Berechnung zu Grunde gelegt. Ab 2014 werden die letzten vier Jahre dann zugrunde gelegt.

Anreizsystem variabler Teil:

Es gibt eine kurzfristige und eine langfristige Komponente innerhalb der variablen Vergütung. Die kurzfristige bezieht sich auf die Geschäftsentwicklung der beiden vorangegangenen Jahre, die langfristige hat einen vierjährigen Betrachtungszeitraum.

Anteile fixe/variable Vergütung:

Ca. 21 % fixe und 79 % variable Bestandteile im Jahr 2010 (eigene Berechnung).

Leistungen für den vorzeitigen Fall der Beendigung der Tätigkeit/ Change of control/D & O:

Wird die Tätigkeit des Vorstands ohne wichtigen Grund vorzeitig beendet, so ist keine Abfindung vorgesehen. Seit 01. Januar 2010 wurde ein Selbstbehalt (10 %) in der D & O-Versicherung in den Versicherungsvertrag mit aufgenommen. Bei außerordentlichen Geschäftsentwicklungen kann der Aufsichtsrat eine Begrenzung der Summe der variablen Vergütung vornehmen (Cap).

Zuständigkeit des Aufsichtsrats/Abstimmung der Hauptversammlung:

Der Aufsichtsrat ist für die Vorstandsvergütung zuständig. Dem Vergütungssystem der Vorstandsmitglieder wurde durch die Hauptversammlung am 22. April 2010 mit 99 % der abgegebenen Stimmen entsprochen.

Erwähnung des VorstAG:

Insbesondere ist die Vergütungsstruktur gemäß dem VorstAG auf eine nachhaltige Unternehmensentwicklung ausgerichtet. Hierbei werden die Empfehlungen des Kodex für die Parameter bei variabler Vergütung umgesetzt.

Kriterien

Allgemeine Vergütungskriterien:

Die Vergütung der Vorstandsmitglieder der Volkswagen AG entspricht den gesetzlichen Vorgaben des Aktiengesetzes (AktG) sowie weitestgehend den Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex.

Kriterien für fixe Vergütung:

Die fixe Vergütung gibt dem Vorstandsmitglied die Möglichkeit, seine Amtstätigkeiten am Interesse des Unternehmens auszurichten. Es soll vermieden werden, dass das Vorstandsmitglied in Abhängigkeit von kurzfristigen Erfolgszielen gerät.

Kriterien für variable Vergütung:

Der Bonus orientiert sich am erzielten Geschäftsergebnis und der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens. Die Höhe des LTI wird in Abhängigkeit der Ziele der Strategie 2018 (siehe erweiterte Kriterien) bestimmt und hat eine mehrjährige Bemessungsgrundlage. Bei außerordentlichen Geschäftsentwicklungen kann der Aufsichtsrat eine Begrenzung der Summe der variablen Vergütungsbestandteile vornehmen (Cap).

Erweiterte Kriterien – Soziale Aspekte, Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit, ökologische Ziele:

Die Strategie 2018 des Volkswagenkonzerns hat zum Ziel, das Unternehmen als ein weltweit führendes ökologisches und ökonomisches darzustellen. Besonderes Augenmerk soll auf eine umweltfreundliche Ausrichtung gelegt werden. Neue ökologische Maßstäbe sollen Fahrzeuge, Aggregate und Leichtbau beeinflussen. Die Zielfelder der Strategie umfassen die folgenden Punkte:

- „Top-Kundenzufriedenheit“, gemessen am Kundenzufriedenheitsindex: Dieser errechnet sich anhand von Indikatoren, die eine Gesamtzufriedenheit der Kunden abbilden.
- „Top-Arbeitgeber“, gemessen am Mitarbeiterindex: Der Mitarbeiterindex wird aus den Indikatoren Beschäftigung und Produktivität sowie der Beteiligungsquote und dem Ergebnis von Mitarbeiterbefragungen („Stimmungsbarometer“) ermittelt.
- Absatzsteigerung, gemessen am Wachstumsindex: Der Wachstumsindex errechnet sich aus den Indikatoren „Auslieferung an Kunden“ und „Marktanteil“.
- Steigerung der Rendite, gemessen am Renditeindex: Ergibt sich aus der Entwicklung der Umsatzrendite und der Dividende je Stammaktie.

Die ersten drei ermittelten Indizes werden addiert und das Ergebnis mit dem Renditeindex multipliziert. So wird sichergestellt, dass der LTI nur dann ausgezahlt wird, wenn das Unternehmen erfolgreich ist. Der Schwellenwert für den Renditeindex liegt hier bei 1,5 %. Liegt der Index darunter, wird er gleich 0 gesetzt.

Beschlüsse und Verfahren für Neuregelung (2008-2011):

Für Vorstandsverträge, die vor dem 5. August 2009 für die erste Amtszeit abgeschlossen wurden, gilt: Die nach Ausscheiden aus dem Unternehmen zu gewährende Altersversorgung ist bei einem Austritt auf Veranlassung des Unternehmens sofort und ansonsten mit Vollendung des 63. Lebensjahres zu zahlen. Werden bis zum 63. Lebensjahr

auch von anderer Stelle Vergütungen bezogen, sind diese auf den Versorgungsanspruch bis zu einem bestimmten Festbetrag anzurechnen.

Seit Abgabe der Entsprechenserklärung zum Deutschen Corporate Governance Kodex am 20. November 2009 wird bei Neuabschlüssen von Vorstandsverträgen ein Abfindungs-Cap nach Maßgabe der Regelung des Deutschen Corporate Governance Kodex vereinbart, nicht jedoch bei Abschlüssen von Verträgen mit Vorständen ab deren dritter Amtszeit. Hier wird ein Bestandsschutz eingeräumt. Während des Geschäftsjahres 2010 haben sich keine Änderungen bei laufenden Verträgen ergeben. Ansprüche aus bestehenden Dienstverträgen haben eine maximale Gültigkeit von zwei Jahren.

Der LTI wurde im Geschäftsjahr 2010 eingeführt. Zuvor gab es im Jahr 2008 einen Aktienoptionsplan. Ende 2008 haben alle Mitglieder von allen ihren Wandlungsrechten Gebrauch gemacht und die Einführung des neuen LTI wurde vorbereitet.

Abbildung 30: Gesamtvergütung im Überblick

Volkswagen	2008				2009				2010			
	Fix (inkl. Sachzuwendungen und Bezüge für Mandatsübernahmen)	Variabel	Anteile fix/variabel	Σ	Fix (inkl. Sachzuwendungen und Bezüge für Mandatsübernahmen)	Variabel	Anteile fix/variabel	Σ	Fix (inkl. Sachzuwendungen und Bezüge für Mandatsübernahmen)	Variabel	Anteile fix/variabel	Σ
Vergütungs-höhe in Tsd. €												
		Variable Jahres-sonder-vergütung	%			Bonus	%			Bonus	%	
		Aktien-optionen ausgeübt				Aktien-optionen plan beendet/ LTI ab 2010				LTI		
Vorstands-Vorsitzender	1.636,6	4.500,0	13/87	12.712,4	1.700,3	4.900,0	0,0	6.600,3	1.730,2	4.800,0	19/81	9.330,2
Vorstands-Mitglied 1	931,2	2.000,0	10/90	9.507,0	1.090,0	1.900,0	0,0	2.990,0	1.109,7	2.250,0	24/76	4.609,7
Vorstands-Mitglied 2	942,5	2.000,0	14/86	6.870,2	930,7	1.900,0	0,0	2.830,7	969,2	2.000,0	23/77	4.219,2
Vorstands-Mitglied 3									888,4	2.250,0		4.388,4
Vorstands-Mitglied 4									215,6	500,0		1.028,1
Vorstands-Mitglied 5	891,8	2.000,0	13/87	6.772,5	952,6	1.900,0	0,0	2.852,6	998,1	2.250,0	22/78	4.498,1
Vorstands-Mitglied 6	944,5	2.000,0	10/90	9.520,3	950,3	2.500,0	0,0	3.450,3	962,9	2.000,0	23/77	4.212,9
Vorstands-Mitglied 7									885,4	2.250,0		4.385,4
Gesamt	5.346,6	12.500,0	12/88	45.382	5.623,9	13.100,0	0	18.723,9	7.759,5	18.300,0	21/79	36.672,0

Keine Datumsangaben zu den Personalwechseln vermerkt.

Bei Anteile fix/variabel wurden nur die Mitglieder berücksichtigt, die im betroffenen Jahr ununterbrochen im Vorstand waren.

Quelle: Eigene Darstellung und Berechnungen; Datenbasis Volkswagen

Über die Hans-Böckler-Stiftung

Die Hans-Böckler-Stiftung ist das Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des Deutschen Gewerkschaftsbundes. Gegründet wurde sie 1977 aus der Stiftung Mitbestimmung und der Hans-Böckler-Gesellschaft. Die Stiftung wirbt für Mitbestimmung als Gestaltungsprinzip einer demokratischen Gesellschaft und setzt sich dafür ein, die Möglichkeiten der Mitbestimmung zu erweitern.

Mitbestimmungsförderung und -beratung

Die Stiftung informiert und berät Mitglieder von Betriebs- und Personalräten sowie Vertreterinnen und Vertreter von Beschäftigten in Aufsichtsräten. Diese können sich mit Fragen zu Wirtschaft und Recht, Personal- und Sozialwesen oder Aus- und Weiterbildung an die Stiftung wenden. Die Expertinnen und Experten beraten auch, wenn es um neue Techniken oder den betrieblichen Arbeits- und Umweltschutz geht.

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI)

Das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut (WSI) in der Hans-Böckler-Stiftung forscht zu Themen, die für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer von Bedeutung sind. Globalisierung, Beschäftigung und institutioneller Wandel, Arbeit, Verteilung und soziale Sicherung sowie Arbeitsbeziehungen und Tarifpolitik sind die Schwerpunkte. Das WSI-Tarifarchiv bietet umfangreiche Dokumentationen und fundierte Auswertungen zu allen Aspekten der Tarifpolitik.

Institut für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK)

Das Ziel des Instituts für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK) in der Hans-Böckler-Stiftung ist es, gesamtwirtschaftliche Zusammenhänge zu erforschen und für die wirtschaftspolitische Beratung einzusetzen. Daneben stellt das IMK auf der Basis seiner Forschungs- und Beratungsarbeiten regelmäßige Konjunkturprognosen vor.

Forschungsförderung

Die Stiftung vergibt Forschungsaufträge zu Mitbestimmung, Strukturpolitik, Arbeitsgesellschaft, Öffentlicher Sektor und Sozialstaat. Im Mittelpunkt stehen Themen, die für Beschäftigte von Interesse sind.

Studienförderung

Als zweitgrößtes Studienförderungswerk der Bundesrepublik trägt die Stiftung dazu bei, soziale Ungleichheit im Bildungswesen zu überwinden. Sie fördert gewerkschaftlich und gesellschaftspolitisch engagierte Studierende und Promovierende mit Stipendien, Bildungsangeboten und der Vermittlung von Praktika. Insbesondere unterstützt sie Absolventinnen und Absolventen des zweiten Bildungsweges.

Öffentlichkeitsarbeit

Mit dem 14tägig erscheinenden Infodienst „Böckler Impuls“ begleitet die Stiftung die aktuellen politischen Debatten in den Themenfeldern Arbeit, Wirtschaft und Soziales. Das Magazin „Mitbestimmung“ und die „WSI-Mitteilungen“ informieren monatlich über Themen aus Arbeitswelt und Wissenschaft. Mit der Homepage www.boeckler.de bietet die Stiftung einen schnellen Zugang zu ihren Veranstaltungen, Publikationen, Beratungsangeboten und Forschungsergebnissen.

Hans-Böckler-Stiftung

Hans-Böckler-Straße 39 Telefon: 02 11/77 78-0
40476 Düsseldorf Telefax: 02 11/77 78-225



www.boeckler.de

**Hans Böckler
Stiftung**

Fakten für eine faire Arbeitswelt.

