

Wilke, Peter; Schmid, Katrin

**Working Paper**

Entwicklung der Vorstandsvergütung 2011 in den DAX-30-Unternehmen: Trends in der Vorstandsvergütung seit Einführung des Gesetzes zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung

Arbeitspapier, No. 269

**Provided in Cooperation with:**

The Hans Böckler Foundation

*Suggested Citation:* Wilke, Peter; Schmid, Katrin (2012) : Entwicklung der Vorstandsvergütung 2011 in den DAX-30-Unternehmen: Trends in der Vorstandsvergütung seit Einführung des Gesetzes zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung, Arbeitspapier, No. 269, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/116725>

**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.*

Arbeitspapier **269**

**269**

Peter Wilke | Katrin Schmid  
**Entwicklung der  
Vorstandsvergütung 2011  
in den DAX-30-Unternehmen**

**Arbeitspapier 269**

Peter Wilke | Katrin Schmid  
unter Mitarbeit von: Benjamin Kratz | Vassiliki Togrouzidou

**Entwicklung der Vorstandsvergütung 2011  
in den Dax-30-Unternehmen**

**Trends in der Vorstandsvergütung seit Einführung des Gesetzes zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung**

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

Schmid, Katrin, M.A. Sozialökonomie, Mitarbeiterin bei Wilke, Maack und Partner.

Kratz, Benjamin, B.A. Politikwissenschaften, studentischer Mitarbeiter bei Wilke, Maack und Partner.

Togrouzidou, Vassiliki, B.A. Politikwissenschaften, 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 78-4166  
E-Mail: Marion-Weckes@boeckler.de

Redaktion: Marion Weckes, Abteilung Mitbestimmungsförderung, Referat  
Wirtschaft III

Best.-Nr.: 11269

Produktion: Setzkasten GmbH, Düsseldorf

Düsseldorf, September 2012  
€ 32,00

## Kurzfassung

Die Studie überprüft die Entwicklungen und Trends in der Vergütungspraxis im dritten Jahr nach Einführung des Gesetzes zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung (VorstAG). Es wurden die Vergütungsberichte aller DAX-30-Unternehmen für das Geschäftsjahr 2011 hinsichtlich Aufbaus, Struktur und Höhe der Vorstandsvergütung vergleichend ausgewertet. Die Studie zeigt, dass trotz einiger Verbesserungen kein wirklicher „Systemumbau“ bei der Vorstandsvergütung stattgefunden hat. Im Ergebnis haben variable Vergütungsbestandteile und langfristige Vergütungsprogramme durch die Neuregelungen an Bedeutung gewonnen. Die höhere Bewertung variabler Bezüge hat aufgrund der sehr guten Unternehmensergebnisse im Jahr 2011 zu einem erneuten Anstieg der Vergütungshöhen geführt. Die mit der Umsetzung des VorstAG eingeführten Obergrenzen bei variablen Bezügen (Caps) konnten die Gesamthöhen der Bezüge nicht effektiv begrenzen, so dass bei der Vergütung einzelner Vorstandsmitglieder neue Höchstwerte erreicht wurden. Die politisch gewollte Orientierung der Vergütung an mehrjährigen Bemessungskriterien führt in der Praxis zu einer nach außen abnehmenden Transparenz. Die Vergütungsstrukturen sind komplexer geworden. Da es im Reporting keine einheitlichen Standards zwischen den Unternehmen gibt, wird die Nachvollziehbarkeit der Berechnung und Zusammensetzung von Vergütungen komplizierter. Auch 2011 spielen erweiterte Kriterien bei der Vorstandsvergütung eine untergeordnete Rolle. Soziale und ökologische Performancekriterien kommen nur bei wenigen Unternehmen und für kleinere Vergütungsbestandteile zur Anwendung.



## Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	9
2	Vorstandsvergütung 2011 – Vorstandsbezüge steigen wieder deutlich .....	13
2.1	Rückblick auf die Vergütungsentwicklung 2010: Anpassung der Vergütungssysteme in Folge des neuen VorstAG .....	13
2.2	Vorstandsvergütung 2011: die wichtigsten Ergebnisse im Überblick .....	14
3	Aufbau und Bestandteile von Vorstandsvergütungen .....	17
4	Auswertung der Vorstandsvergütung bei den Dax-30-Unternehmen ...	19
4.1	Entwicklung der Vergütungshöhe .....	19
4.2	Entwicklung des strukturellen Aufbaus (fix/variabel) .....	22
4.3	Stärkung der langfristigen variablen Vergütung .....	23
4.4	Pensionen.....	28
4.5	Caps und ihre Wirkung auf die Vergütungshöhen.....	30
4.6	Erweiterte Kriterien.....	37
4.8	Mehr Transparenz in der Vorstandsvergütung? .....	40
4.9	Vergleich M-Dax-50-Unternehmen .....	41
5	Schlussfolgerungen .....	45
6	Literatur.....	47
7	Glossar .....	49
8	Anhang: Übersicht der Vorstandsvergütung in den Dax-30-Unternehmen .....	51
	Über die Hans-Böckler-Stiftung .....	172





## Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

### Abbildungen

Abbildung 1: Bestandteile und Aufbau einer Vorstandsvergütung am Beispiel Daimler, 2011 .....	18
Abbildung 2: Cap-Regelung, Beispiel Infineon Technologies.....	31
Abbildung 3: Erweiterte Kriterien im Vergütungsmodell, Beispiel Volkswagen .....	39
Abbildung 4: Erweiterte Kriterien im Vergütungsmodell, Beispiel Telekom .....	40
Abbildung 5: Vergütungssystem GEA Group, 2011 .....	44

### Tabellen

Tabelle 1: Entwicklung der Vergütungshöhen, gesamt 2010 und 2011 .....	19
Tabelle 2: Bezüge der Vorstandsvorsitzenden im Jahr 2011 (mit Pensionszusagen) .....	21
Tabelle 3: Durchschnittliche Bezüge eines Vorstandsmitglieds im Jahr 2011 (mit Pensionszusagen) .....	22
Tabelle 4: Anteile der fixen/variablen Vergütung, 2010 und 2011 .....	23
Tabelle 5: Langfristige Vergütungskomponenten (>1Jahr), Malus-Regelungen und Aktieninvestment der Vorstände .....	26
Tabelle 6: Entwicklung der jährlichen Pensionszusagen, 2010 und 2011 .....	29
Tabelle 7: Übersicht über Caps in der variablen Vergütung .....	32
Tabelle 8: Erweiterte Kriterien zur Bemessung der Vorstandsvergütung....	38
Tabelle 9: Bezüge der Vorstandsvorsitzenden der M-Dax-Unternehmen 2011 und 2010, Top-Ten nach Gesamtvergütung.....	42



## 1 Einleitung

Zwischen Februar und April liegt traditionell die Berichtssaison der großen deutschen Aktienunternehmen, in der die Geschäftsberichte des vergangenen Jahres veröffentlicht werden. Die Geschäftsberichte der im deutschen Leitindex Dax-30 gelisteten Unternehmen fallen für das Jahr 2011 entsprechend der guten Konjunktur in Deutschland überwiegend sehr positiv aus. Im Vergleich zu 2010 sind die Gewinne um acht Prozent gestiegen und erreichten 2011 ein neues Rekordniveau von zusammen 104 Mrd. €. Damit war 2011 in Sachen Gewinn eines der bisher erfolgreichsten Jahre für die 30 Dax-Unternehmen. Auch beim Umsatz gab es für die Mehrzahl der Dax-30-Unternehmen Wachstum, lediglich drei Unternehmen berichteten über rückläufige Umsätze im Geschäftsjahr 2011.

Zu erwarten war, dass sich diese positive Ertragssituation in den Vergütungshöhen der Vorstände der Dax-30-Unternehmen niederschlagen wird, denn mit dem in 2009 eingeführten Gesetz zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung (VorstAG) wurden die Bezüge der Vorstände in der Mehrheit der großen deutschen Aktienunternehmen noch stärker als vorher an den wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmen gekoppelt. Die absolute Vergütungshöhe ist mehr als zuvor von den kurz- und langfristigen variablen Bezügen bestimmt, die überwiegend ganz traditionell an Parametern wie Gewinn und Kapitalrendite (EBIT, ROCE und EBITDA) gemessen werden.

Es kann daher nicht überraschen, dass 2011 ein Jahr mit im Durchschnitt nochmals steigenden Vorstandsvergütungen war. Im Schnitt lagen die Bezüge für Vorstandsvorsitzende in Dax-30-Unternehmen bei 5,8 Mio. € (mit Pensionszusagen). Dabei erzielte der Vorstandsvorsitzende des *Volkswagen*-Konzerns, Martin Winterkorn, in Summe Ansprüche auf 18,3 Mio. €. Die *Deutsche Bank* gewährte Josef Ackermann 10,4 Mio. €, Peter Löscher erhielt von *Siemens* Zusagen in Höhe von 9,7 Mio. € und bei *Daimler* erreichte Dieter Zetsche eine zugesagte Gesamtvergütung von 9,6 Mio. €.

Presse und Öffentlichkeit reagierten auf diese Spitzengehälter entsprechend empört. Sind solche Gehälter noch gerechtfertigt? Was sind die Gründe für solche Gehaltssteigerungen? Warum verhindert die Umsetzung des VorstAG nicht die steigenden Vergütungen?

Das VorstAG will keine absoluten Grenzen in der erreichbaren Höhe der Bezüge setzen. Das Gesetz zielt in erster Linie darauf ab, bei den Vorstandsgehältern mehr Transparenz zu erreichen. Gleichzeitig soll die Vergütungshöhe vor allem an eine langfristige nachhaltige wirtschaftliche Entwicklung gebunden werden. Die Frage ist allerdings, ob damit tatsächlich eine Angemessenheit der Vorstandsvergütung erreicht werden kann. Der langfristige Vergleich zeigt, dass sich zum Beispiel die Bezüge der Dax-30-Vorstandsvorsitzenden in den Jahren zwischen 2003 und 2012 verdoppelt haben.

Die Löhne und Gehälter sind in diesem Zeitraum dagegen nur um 16 % gestiegen.<sup>1</sup> Die Forderung nach einer offenen Diskussion um Obergrenzen für Vergütungen wird angesichts dieser Entwicklung verständlich.<sup>2</sup>

## Forschungsfragen und Methodik

Im Folgenden sollen die Trends und Veränderungen in der Vorstandsvergütung der Dax-30-Unternehmen für 2011 dargestellt werden. Prüffragen für unsere Untersuchung dabei sind:

- Wie haben sich die Vergütungshöhen 2011 entwickelt?
- Welche strukturellen Veränderungen zeichnen sich für 2011 in der Vorstandsvergütung ab? Was davon ist auf die Bestimmungen des VorstAG zurückzuführen?
- In welcher Form spielen mehrjährige Bemessungsgrundlagen für die variable Vergütung eine Rolle?
- Welchen Umfang hat eine aktienbasierte Vergütung? Müssen Vorstände dauerhaft in Aktien des Unternehmens investieren?
- In welchem Umfang gibt es zeitverschobene Auszahlungen von erfolgsbasierten Vergütungsbestandteilen?
- Welche Bonus-Malus-Regelungen sind vorgesehen? Wird die Möglichkeit einer Herabsetzung von Bezügen bei nachträglicher Verschlechterung der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens vereinbart?
- Welche Entwicklung zeichnet sich bei Pensionszusagen und Altersversorgungssystemen für Vorstände ab?
- Welche Caps für die variable Vergütung wurden eingeführt? Welche Auswirkungen haben diese Caps auf die Vergütungshöhen?
- In welchen Unternehmen wird Nachhaltigkeit auch mit Bezug auf erweiterte Bemessungskriterien wie Mitarbeiterzufriedenheit, CSR, Kundenbindung, Schadstoffausstoß des Unternehmens etc. definiert?
- Welche Wirkung zeigt die Einführung des VorstAG bei den 50 Unternehmen des M-Dax im Vergleich zu den Dax-30-Unternehmen?

Die folgende Auswertung der Vergütungsberichte<sup>3</sup> der Unternehmen im Dax-30 zeigt, dass die Strukturen der Vorstandsvergütung in Deutschland in den letzten Jahren komplexer geworden sind. Die Unternehmen kommen zwar sämtlichen Offenlegungspflichten nach, aber die Verständlichkeit und Transparenz von Vergütungsberichten hat abgenommen. Das liegt zum einen an fehlenden Vorgaben für eine einheitliche Darstellungsweise. Zum anderen bestehen wachsende Anteile der Vergütung aus

1 Vgl. Tagesspiegel vom 21.03. 2012: „Ackermann ist längst nicht an der Spitze“.

2 Vgl. Spiegel online vom 23.04.2012: „Top Manager rät Kollegen zu weniger Gehalt“.

3 Im Anhang des Berichts finden sich Datenblätter, in denen detailliert auf die jeweiligen Vergütungssysteme der einzelnen Unternehmen eingegangen wird. Als Quellen wurden hierfür die Vergütungsberichte verwendet. Vereinzelt wurden außerdem die Geschäftsberichte sowie die Internetauftritte der Unternehmen herangezogen.

langfristigen Vergütungselementen mit mehrjährigen Bemessungsgrundlagen. In den jährlichen Vergütungsberichten werden für die langfristigen variablen Vergütungsbestandteile keine effektiven Auszahlungsbeträge angegeben, sondern zumeist Basiswerte (oder Zuteilungswerte bei Aktien), die im Falle einer 100%-Zielerreichung gewährt werden. Je nach Unternehmensentwicklung und Performance der einzelnen Vorstandsmitglieder können diese Beträge in ihrer Auszahlung (nach zwei, drei oder vier Jahren) allerdings wesentlich höher oder niedriger ausfallen. Wie hoch die tatsächlich gewährten Beträge aus der langfristigen Vergütung schließlich sind, lässt sich aus den meisten jährlichen Vergütungsberichten nicht eindeutig rekonstruieren.

Um eine größtmögliche Vergleichbarkeit und Einheitlichkeit in der Auswertung der Vorstandsvergütung der Dax-30-Unternehmen zu gewährleisten, haben wir uns dazu entschlossen, die *langfristige variable Vergütung* nach zugeteilten und ausgezahlten Beträgen zu unterscheiden. Für alle nachfolgenden Berechnungen der Vergütungshöhen und -entwicklungen fließen ausschließlich die Beträge als langfristige Vergütung in die Berechnung mit ein, die im Geschäftsjahr 2011 (bzw. 2010) den Vorstandsmitgliedern neu zugeteilt wurden. Die verwendeten langfristigen Vergütungsbestandteile beruhen also auf Basiswerten bei normaler Geschäftsentwicklung. Im Geschäftsjahr tatsächlich geleistete Auszahlungen an die Vorstandsmitglieder, die aus „älteren“ LTI-Programmen oder der Auflösung von Aktienoptionen resultieren, wurden aus der Gesamtvergütung heraus gerechnet. Das betrifft die Unternehmen *Adidas*, *Beiersdorf*, *Deutsche Bank*, *Deutsche Lufthansa*, *E.ON*, *K+S* und *RWE*. In den Unternehmens-Factsheets ab S. 51 werden in diesen Fällen die Auszahlungsbeträge in einer gesonderten Tabelle aufgeführt.



## 2 Vorstandsvergütung 2011 – Vorstandsbezüge steigen wieder deutlich

### 2.1 Rückblick auf die Vergütungsentwicklung 2010: Anpassung der Vergütungssysteme in Folge des neuen VorstAG

Das 2009 verabschiedete neue VorstAG hatte 2010 in fast allen Unternehmen des Dax-30 mehr oder weniger umfangreiche Überprüfungen und Neuordnungen der Vergütungsstrukturen nach sich gezogen. Unsere im Jahr 2011 vorgelegte erste Auswertung zu den vom Gesetz ausgelösten Veränderungen zeigte, dass schon 2010 die beiden zentralen Prinzipien einer langfristigen Bemessungsgrundlage und der Einführung von Caps auf bestimmte variable Vergütungsbestandteile von der Mehrzahl der Unternehmen in die Praxis umgesetzt wurden.<sup>4</sup>

Im VorstAG ist die Orientierung der Vergütung an der langfristig nachhaltig erfolgreichen wirtschaftlichen Entwicklung des Unternehmens die wesentliche Neuerung. Das bedeutet in der Vergütungspraxis, dass Teile der variablen Vergütung der Vorstände eine mehrjährige Bemessungsgrundlage haben sollen und zeitlich versetzt auszahlen sind. Für die Höhe der variablen Vergütungen wurde zusätzlich in den meisten Unternehmen eine Obergrenze eingeführt (ein sogenannter Cap). Dieser eröffnet im Grundsatz die Möglichkeit, Grenzen für die Vergütungshöhen festzulegen, die nicht überschritten werden sollen.<sup>5</sup> Das Gesetz macht aber keine Vorgaben über die konkrete Ausgestaltung und die Höhe eines Caps. Dies bleibt dem jeweiligen Aufsichtsrat überlassen.

Bei den Vergütungshöhen zeigte sich schon 2010 eine schnelle Erholung, nachdem es im Krisenjahr 2009 stark rückläufige variable Bezüge gegeben hatte. 2010 kam es zu einer deutlichen Steigerung der Bezüge – auch wenn die absoluten Höhen des Boom-Jahres 2007 noch nicht überall wieder erreicht wurden.

Gleichzeitig war erkennbar, dass die Beschlüsse zur stärkeren Berücksichtigung des langfristigen wirtschaftlichen Unternehmenserfolgs 2010 nur bei wenigen Unternehmen dazu beitrugen, soziale und ökologische Kriterien in der Vorstandsvergütung zu berücksichtigen.

Es stellt sich vor diesem Hintergrund die Frage, zu welchen Veränderungen und Entwicklungen in der Vorstandsvergütung die Vorgaben des VorstAG im Jahr 2011 beigetragen haben und wo drei Jahre nach Einführung des Gesetzes Defizite festzustellen sind.

4 Vgl. dazu Wilke, Peter u.a. 2011: Kriterien für die Vorstandsvergütung in deutschen Unternehmen nach Einführung des Gesetzes zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung. Hans-Böckler-Stiftung, Arbeitspapier 239

5 Vgl. § 87 Abs. 1 AktG

## 2.2 Vorstandsvergütung 2011: die wichtigsten Ergebnisse im Überblick

Die Umsetzung der Vorgaben des VorstAG ist in den Unternehmen des Dax-30 in den Jahren 2010 und 2011 weitgehend erfolgt. 2011 gab es deutlich weniger grundlegende strukturelle Veränderungen als noch im Vorjahr, sondern mehr nachlaufende Anpassungen im Detail. Die im Gesetz formulierte Anforderung, die langfristige wirtschaftliche Unternehmensentwicklung bei der Vergütung stärker zu berücksichtigen, hat in der Praxis zu einer wachsenden Bedeutung der variablen Gehaltsbestandteile geführt, die überwiegend vom Unternehmensergebnis abhängig sind. Gleichzeitig haben fast alle Unternehmen Teile der variablen Vergütung an die mehrjährige wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens gekoppelt. Im Folgenden werden die wichtigsten Ergebnisse der Untersuchung im Überblick dargestellt:

### Entwicklung von Vergütungshöhen und -struktur

- Die Vorstandsbezüge sind 2011 im Durchschnitt noch einmal deutlich gestiegen. Die Dynamik im Wachstum der Vorstandsvergütung ist damit in Deutschland ungebrochen. Die Krise 2008/2009 war nur eine kurze Verschnaufpause.
- Innerhalb der variablen Vergütungsbestandteile hat sich das Gewicht weiter von kurzfristigen hin zu mittel- und langfristigen Elementen verschoben. Im Schnitt sind inzwischen 44 % (bei Vorstandsvorsitzenden) und 48 % (bei Vorstandsmitgliedern) der variablen Vergütung von der mittel- und langfristigen Entwicklung der Unternehmen abhängig.
- Die fix gezahlten Grundvergütungen sind um 5,6% bei den Vorstandsvorsitzenden und um 7,5% bei den Vorstandsmitgliedern im Vergleich zum Vorjahr angehoben worden.
- Die Dynamik in der Gehaltsentwicklung für die Vorstände speist sich in vielen Unternehmen 2011 aus den variablen Vergütungsbestandteilen. Gekoppelt an steigende Unternehmensgewinne lag die Zunahme der Gesamtbezüge bei den Vorstandsvorsitzenden bei 12,5% und bei normalen Vorstandsmitgliedern bei 13,1% im Vergleich zum Vorjahr.
- Die Rekordergebnisse für einzelne Vorstände im Jahr 2011 zeigen: die stärkere Gewinnabhängigkeit der Vergütung ermöglicht offensichtlich höhere Gehaltssprünge und größere Spreizungen bei den Vorstandsbezügen der Dax-30-Unternehmen. Die vereinbarten Caps verhindern absolute Spitzen bei den Bezügen bisher nicht.



## Pensionen

- Die Altersversorgung wird zusätzlich zu Grundvergütungen und Tantiemen gewährt. Bezugspunkt sind meist die Fixgehälter. Bei wachsenden fixen Bezügen steigen entsprechend die Barwerte der erworbenen Ansprüche und erreichen in vielen Fällen zweistellige Millionenwerte.
- Spitzenwerte werden bei den erworbenen Pensionsanwartschaften für Vorstandsvorsitzende bei *Volkswagen*, *Deutsche Bank*, *Siemens* und *E.ON* ausgewiesen.
- Die Pensionsregelungen werden von den Unternehmen nach und nach auf beitragsorientierte Systeme umgestellt und damit individueller und flexibler ausgestaltet. Das Rentenbezugsalter wurde bei der Hälfte der Dax-30-Unternehmen auf 60 Jahre abgesenkt.

## Deckelung und Obergrenzen der Vergütung

- Die von Unternehmen eingeführten Caps beziehen sich nur auf Teile der Vergütung. Ein absoluter Cap findet sich wie auch im vergangenen Jahr nur bei der *Commerzbank* (bei 500.000 €).<sup>6</sup>
- Die Caps sind in den Unternehmen so hoch angesetzt, dass die Obergrenzen selbst im wirtschaftlichen Spitzenjahr 2011 nicht erreicht werden.
- Der 2010 bei einigen Unternehmen noch praktizierte Gehaltsverzicht von Vorständen ist 2011 nur noch bei der *Commerzbank* zu finden. In allen anderen Unternehmen hat die gute Konjunkturentwicklung die Frage nach Gehaltsbegrenzungen von der Tagesordnung genommen.

## Erweiterte Kriterien

- An sozialer und/oder ökologischer Nachhaltigkeit orientierte Kriterien in der Vorstandsvergütung sind inzwischen bei acht der Dax-30-Unternehmen eingeführt worden. In allen Fällen werden diese Kriterien nur auf sehr kleine Teile der variablen Vergütung angewandt. Im M-Dax (50 Unternehmen) gibt es weitere vier Unternehmen, die erweiterte Kriterien anwenden.
- Wenn erweiterte Kriterien vorhanden sind, bleibt in den Vergütungsberichten oftmals offen und wenig nachvollziehbar, wie diese genau in die Bewertung mit einfließen. Der Einfluss solcher Kriterien auf die erreichbare Vergütungshöhe ist gering.

<sup>6</sup> Für die Commerzbank galt in den Jahren 2008-2011 ein Vergütungslimit für alle Vorstände von 500 Tsd. €, da die Bank im Zuge der Wirtschafts- und Finanzkrise staatliche Finanzhilfen in Form des „Sonderfonds Finanzmarktstabilisierung“ (SoFFin) in Anspruch genommen hatte. Die Gehaltsdeckelung fällt für die Vorstände ab dem Geschäftsjahr 2012 weg.

## Transparenz der Vergütungsberichte

- Alle Dax-30-Unternehmen erfüllen in den Geschäftsberichten die formalen Vorgaben des VorstAG an Transparenz in der Darstellung ihrer Vergütungsberichte.
- Allerdings führt die stärkere Betonung langfristiger Vergütungselemente faktisch zu einer abnehmenden Transparenz bei den tatsächlich gezahlten jährlichen Vergütungshöhen. Die Unterscheidung zwischen zugeteilten und ausgezahlten Vergütungsbestandteilen ist nur mit Aufwand nachzuvollziehen.

### 3 Aufbau und Bestandteile von Vorstandsvergütungen

Bei der Festlegung und Bewertung von Vergütungssystemen und Vergütungshöhen für Vorstände eines Unternehmens werden üblicherweise eine ganze Reihe von internen und externen Faktoren berücksichtigt. Vorrangig sind dies Vergleiche mit anderen Führungskräften innerhalb einer Branche, mit dem Management von Unternehmen vergleichbarer Größe oder den Vorständen in anderen Ländern. In der Praxis zeigt sich, dass die Höhe der Vorstandsvergütung wesentlich mitbestimmt wird von der Branche, der Größe und der Ertragskraft des Unternehmens. Eine nicht zu vernachlässigende Rolle spielt auch das Land, in dem das Unternehmen seinen Sitz hat. Der Vergleich mit Vorstandsgehältern in den USA und dem internationalen Wettbewerb um die besten Manager war in der deutschen Diskussion lange Zeit ein beliebtes Argument, um höhere Vorstandsbezüge zu rechtfertigen.

Ein eindeutiges Verfahren für die Festlegung von Vergütungsbestandteilen und der Vergütungshöhe eines Vorstands gibt es nicht. Bei den im Dax-30 vertretenen Unternehmen werden heute in Sachen Vorstandsvergütung meist spezialisierte Personalberatungsfirmen beauftragt, um die Angemessenheit der Vorstandsvergütung zu analysieren und Benchmarks zu erstellen. In Deutschland bieten die Leistung eines Vergütungsvergleichs unter anderem die Berater von Kienbaum, KPMG, Tower Watson, Mercer, Horvath und Allen&Overy an. In den Gutachten wird die Angemessenheit der Vorstandsvergütung im Vergleich mit einer Peer-Group von anderen Unternehmen (horizontaler Vergleich) und internen Gehaltsstrukturen (vertikaler Vergleich) analysiert.

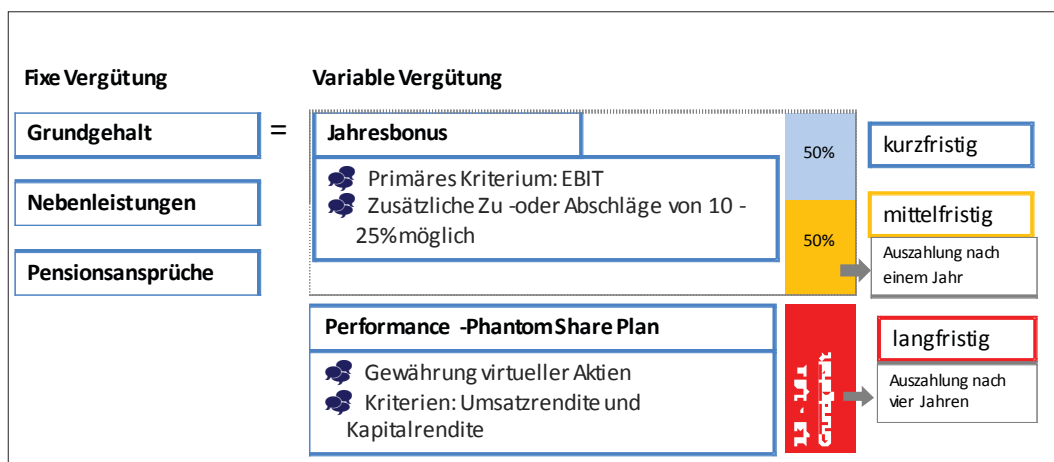
Eine Vorstandsvergütung enthält üblicherweise vier Vergütungsbestandteile:

- *Fixe Vergütung*: eine jährliche Basisvergütung, die in der Regel in zwölf gleichen Monatsraten ausbezahlt wird. Die fixe Vergütung lag 2011 im Durchschnitt bei den Dax-30-Unternehmen für Vorstandsvorsitzende bei 1,26 Mio. € und bei normalen Vorstandsmitgliedern bei 0,69 Mio. €. Sie hat je nach Unternehmen und wirtschaftlichem Ergebnis einen Anteil von ca. 25-40% an der Gesamtvergütung (ohne Pensionszusagen und Nebenleistungen).
- *Variable Vergütungselemente*: erfolgs- oder leistungsabhängige Gehaltsbestandteile liegen in Deutschland bei den Dax-30-Unternehmen bei ca. 60-75% der Gesamtvergütung (ohne Nebenleistungen und Pensionszusagen). Der Einfluss der Neuordnung infolge des VorstAG kann besonders bei der variablen Vergütung gesehen werden. Die Abgrenzungen zwischen kurzfristigen (Short Term Incentive; STI) und langfristigen (Long Term Incentive; LTI) Komponenten sind nicht mehr so klar. Teile der kurzfristigen Vergütung werden inzwischen in vielen Fällen in Aktien umgewandelt oder ebenfalls zeitversetzt ausbezahlt. Manche Unternehmen haben zusätzlich

zu den beiden genannten Bestandteilen oder statt dem LTI auch eine mittelfristige Komponente (Mid Term Incentive; MTI).<sup>7</sup>

- *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. Diese Pensionszusagen machen heute in allen Dax-30-Unternehmen einen erheblichen Teil der Vorstandsvergütung aus. Sie wurden daher in die Auswertung der Gesamtbezüge für das Geschäftsjahr 2011 mit aufgenommen.

**Abbildung 1: Bestandteile und Aufbau einer Vorstandsvergütung am Beispiel Daimler, 2011**



Quelle: Eigene Darstellung und Berechnungen; \* Durchschnittliche Anteile im Jahr 2011, ohne Pensionen und Nebenleistungen

<sup>7</sup> In der vorliegenden Analyse werden jährlich ausgezahlte Vergütungselemente als STI, Vergütungen mit Bezugszeitraum zwei Jahre als MTI und Vergütungen mit Bemessungsgrundlage länger als zwei Jahre (in der Regel drei bis vier Jahre) als LTI gewertet.

## 4 Auswertung der Vorstandsvergütung bei den Dax-30-Unternehmen

### 4.1 Entwicklung der Vergütungshöhe

Das Jahr 2011 brachte gegenüber 2010 weiter steigende Gesamtvergütungen für die Vorstände mit sich.<sup>8</sup> Die Zunahme der Gesamtbezüge lag bei den Vorstandsvorsitzenden bei 12,5% und bei normalen Vorstandsmitgliedern bei 13,1% im Vergleich zum Vorjahr (siehe Tabelle 1; ohne *Heidelberg Cement*, da das Unternehmen 2010 neu in den Dax gekommen ist und keine individuelle Ausweisung für 2010 vorliegt).

Die Steigerungsraten liegen damit unter den Zuwächsen von 2010 (+23% Vorstandsvorsitzende und +24% Vorstandsmitglieder<sup>9</sup>). Im Ergebnis haben die Vorstandbezüge aber inzwischen das Niveau vor der Krise 2008 wieder erreicht. Krisenbedingter Verzicht auf Vergütungsbestandteile oder Ausfälle von Vergütungsbestandteilen gab es außer bei der *Commerzbank* (SoFFin-Begrenzung) im Geschäftsjahr 2011 nicht mehr.

Die Rekordergebnisse im Jahr 2011 zeigen: die Umsetzung der Bestimmungen des VorstAG hat eine stärkere Gewinnabhängigkeit der Vergütung bzw. Abhängigkeit von der Unternehmensentwicklung gebracht. Die individuellen Spreizungen bei den erreichten Vergütungshöhen nehmen zu.

**Tabelle 1: Entwicklung der Vergütungshöhen\*, gesamt 2010 und 2011**

	2010 in Tsd. €		2011 in Tsd. €		Veränderungen Ø 2010/2011
	Ø	Median	Ø	Median	in %
Vorstandsvorsitzende	5.216	4.865	5.869	5.581	+ 12,5
Vorstandsmitglieder	2.816	2.769	3.186	2.803	+ 13,1

Quelle: Eigene Darstellung und Berechnung; \*Vergütungshöhen bestehend aus fixen und variablen Vergütungen, Nebenleistungen und Pensionszusagen. Berücksichtigt wurden Vorstandsmitglieder, die 2010 und 2011 durchgehend dem Vorstand angehörten; ohne *Heidelberg Cement*, da 2010 noch keine ausgewiesene Vergütung

Da die Bedeutung der variablen Vergütung für die Gesamtvergütung insgesamt zugenommen hat, kam es bei einzelnen Vorständen zu historisch bisher nicht erreichten Hö-

<sup>8</sup> Wie in Kapitel 1 erläutert, unterscheidet die vorliegende Auswertung bei der langfristigen variablen Vergütung zwischen zugeteilten und ausgezahlten Beträgen. Als langfristige variable Vergütung wurden nur Vergütungsbestandteile in die Berechnung mit aufgenommen, die im betreffenden Geschäftsjahr neu zugeteilt wurden. Beträge, die aus älteren LTI-Programmen im Geschäftsjahr zur Auszahlung gekommen sind oder Wertstände von Aktienprogrammen wurden gegebenenfalls aus der Gesamtvergütung heraus gerechnet. Es kann daher zu Abweichungen zwischen den Gesamtsummen der vorliegenden Auswertung und den Angaben in den Vergütungsberichten kommen.

<sup>9</sup> Vgl. dazu Wilke, Peter u.a.2011, S.18

hen in der Gesamtvergütung. Selbst innerhalb der kleinen Gruppe der Vorstandsvorsitzenden von Unternehmen im Dax-30 sind die Gesamtbezüge (mit Pensionszusagen) von Martin Winterkorn, *Volkswagen*, für 2011 mit 18,33 Mio. € (davon fix nur 1,89 Mio. €) ungewöhnlich hoch. Im Vergleich zu 2010 haben sich die Bezüge von Winterkorn damit knapp verdoppelt (2010: 10,23 Mio. €)<sup>10</sup>.

Die Spreizung zwischen den Vorstandsvorsitzenden in den Dax-30-Unternehmen hat im Geschäftsjahr 2011 zugenommen. Der Median der Verdiensthöhen lag 2011 für die Vorstandsvorsitzenden bei 5,37 Mio. € (mit *Heidelberg Cement*), 15 Vorstandsvorsitzende erhielten mehr, 15 Vorstandsvorsitzende lagen unterhalb dieses Betrags (siehe Tabelle 2).

---

<sup>10</sup> *Volkswagen* ist eines der Unternehmen im Dax-30, das bisher keine Caps auf Vergütungsbestandteile festgelegt hat.

**Tabelle 2: Bezüge der Vorstandsvorsitzenden im Jahr 2011 (mit Pensionszusagen)**

Bezüge der Vorstandsvorsitzenden im Jahr 2011 (in Tsd. €)	
Volkswagen	18.331
Deutsche Bank	10.408
Siemens	9.770
Daimler	9.607
RWE	8.443
Metro	8.048
Linde	8.003
SAP	7.868
BMW	6.354
Henkel	6.040
BASF	6.013
Adidas	5.967
Deutsche Post	5.807
Infineon Technologies	5.681
E.ON	5.481
Allianz	5.263
Bayer	5.037
Thyssen Krupp	4.703
Münchener Rück	4.625
Heidelberg Cement	4.358
Fresenius	4.057
Deutsche Telekom	3.963
Deutsche Börse	3.595
Fresenius Med Care	3.390
K+S	3.281
MAN	2.969
Merck	2.529
Deutsche Lufthansa	2.435
Beiersdorf	1.668
Commerzbank*	870*

Quelle: Eigene Darstellung (basierend auf den Angaben in den Vergütungsberichten); mit Pensionszusagen; \*Commerzbank: Bezüge sind gedeckelt (SoFFin Regelung)

Die Entwicklung bei den Bezügen für normale Vorstandsmitglieder verlief in eine ähnliche Richtung. Allerdings waren die Spreizungen innerhalb dieser Gruppe nicht ganz so extrem. Während die Bezüge bei *Beiersdorf* mit durchschnittlich 893 Tsd. € unterhalb einer Million Euro lagen, bekam ein normales Vorstandsmitglied bei *Volkswagen* im Schnitt 8,60 Mio. € (siehe Tabelle 3).

**Tabelle 3: Durchschnittliche Bezüge eines Vorstandsmitglieds im Jahr 2011 (mit Pensionszusagen)**

Durchschnittliche Bezüge eines Vorstandsmitglieds im Jahr 2011 (in Tsd. €)	
Volkswagen	8.600
Deutsche Bank	5.608
Siemens	4.350
Merck	4.316
SAP	4.053
Henkel	3.853
Daimler	3.743
BMW	3.659
BASF	3.230
E.ON	3.120
Deutsche Post	3.093
Allianz	3.017
Adidas	2.941
Linde	2.824
RWE	2.757
Metro	2.639
K+S	2.589
Münchner Rück	2.497
Deutsche Börse	2.492
Bayer	2.417
Thyssen Krupp	2.417
Fresenius Med Care	2.327
MAN	2.215
Infineon Technologies	2.147
Heidelberg Cement	1.963
Fresenius	1.958
Deutsche Telekom	1.912
Deutsche Lufthansa	1.800
Commerzbank*	927*
Beiersdorf	893

Quelle: Eigene Darstellung (basierend auf den Angaben in den Vergütungsberichten); mit Pensionszusagen; \*Commerzbank: Bezüge sind gedeckelt (SoFFin Regelung)

#### 4.2 Entwicklung des strukturellen Aufbaus (fix/variabel)

Die Anforderung an eine stärkere Berücksichtigung der Nachhaltigkeit in der wirtschaftlichen Unternehmensentwicklung hat in der Praxis zu einer größeren Bedeutung der variablen Gehaltsbestandteile in einer Mehr-Jahresbetrachtung geführt. Diese variablen Bezüge sind in erster Linie vom Unternehmensergebnis abhängig. Zur variablen Vergütung gehören die Bestandteile Jahresbonus (oder Jahrestantieme) sowie langfri-



stige Vergütungselemente mit mehrjähriger Bemessungsgrundlage (zwei bis vier Jahre) und zeitverschobener Auszahlung.

Innerhalb der variablen Vergütungsbestandteile hat sich das Gewicht weiter zugunsten langfristiger Elemente verschoben. Im Schnitt sind inzwischen 44 % (bei Vorstandsvorsitzenden) und 48 % (bei Vorstandsmitgliedern) der variablen Vergütung von der mittel- und langfristigen Entwicklung der Unternehmen abhängig. Hinzu kommt, dass bei einer wachsenden Zahl von Unternehmen Teile des kurzfristigen Jahresbonus für einen bestimmten Zeitraum einbehalten und erst nach später erfolgter Bewertung ausbezahlt werden. Oftmals werden Teile der Jahresboni in Form von Aktien mit mehrjähriger Haltefrist ausgegeben (siehe Tabelle 5). Der klassische Jahresbonus verändert sich also dahingehend, dass er zunehmend mit langfristigen Elementen ausgestaltet wird.

Es ist auffällig, dass gleichzeitig viele Unternehmen die fix gezahlten Grundvergütungen noch einmal angehoben haben. Die fix gezahlten Grundvergütungen sind um 5,6 % bei den Vorstandsvorsitzenden und um 7,5 % bei den Vorstandsmitgliedern im Vergleich zum Vorjahr angestiegen. Dieser Anstieg hat dazu geführt, dass die Anteile der fixen Vergütung gegenüber der variablen Vergütung an der Gesamtvergütung (ohne Nebenleistungen und Pensionszusagen) 2011 im Vergleich zum Vorjahr bei den Vorstandsvorsitzenden und bei den Vorstandsmitgliedern fast unverändert geblieben sind (siehe Tabelle 4).

**Tabelle 4: Anteile der fixen/variablen Vergütung, 2010 und 2011**

	2010		2011	
	Ø	Median	Ø	Median
Vorstandsvorsitzende	31/69	28/72	30/70	27/73
Vorstandsmitglieder	32/68	28/72	32/68	27/73

Quelle: Eigene Darstellung und Berechnung; Vergütung bestehend aus fixen und variablen Vergütungen *ohne* Nebenleistungen und Pensionszusagen. Berücksichtigt wurden Vorstandsmitglieder, die 2010 und 2011 durchgehend dem Vorstand angehörten; ohne *Heidelberg Cement*, da 2010 noch nicht im Dax-30

### 4.3 Stärkung der langfristigen variablen Vergütung

Im Sinne des VorstAG sollen die langfristigen Vergütungselemente wesentlich dazu beitragen, das unternehmerische Handeln am nachhaltigen Erfolg des Unternehmens auszurichten. Alle Unternehmen des Dax-30 haben inzwischen langfristige Bemessungsgrundlagen in ihr Vergütungssystem integriert. Die beiden wichtigsten Entwicklungen diesbezüglich sind die verbreitete Anwendung von Bonus-Malus-Regelungen und die Bedeutung von LTI-Plänen.

## Bonus-Malus-Regelungen

Durch Bonus-Malus-Regelungen kann sich die Höhe von auszahlenden variablen Vergütungsbestandteilen nachträglich nach oben oder nach unten verändern. Der Aufsichtsrat überprüft nach Ablauf eines festgelegten Zeitraums, ob die zuvor definierten individuellen Ziele und Unternehmensziele erreicht wurden. Wurden die Zielvorgaben unterschritten, reduzieren sich die von der Regelung betroffenen Vergütungsanteile oder entfallen gänzlich. Im Geschäftsjahr 2010 griffen in einigen Unternehmen noch reine Malus-Regelungen, die nur eine Korrektur des Auszahlungsbetrages nach unten vornehmen. Im Geschäftsjahr 2011 gibt es in den Dax-30-Unternehmen keine reinen Malus-Regelungen mehr. In den meisten Fällen gibt es Bonus-Malus-Regelungen und in einigen Dax-30-Unternehmen nur reine Bonus-Regelungen.

Im Jahr 2011 haben 24 von 30 Dax-Unternehmen Bonus-Malus-Regelungen, die allerdings sehr unterschiedlich ausgestaltet sind. Die Regelungen betreffen in einigen Fällen die gesamte variable Vergütung, in anderen Fällen gelten die Bonus-Malus-Regelungen nur für einzelne, meist langfristige Vergütungsbestandteile.

Eine Betonung von Vergütungskomponenten, die unter die Bonus-Malus-Regelung fallen, hat *Allianz* vorzuweisen. Hier sind 69% der Gesamtvergütung variabel und hängen vom Erreichen bestimmter Unternehmensziele ab. Bei Zielverfehlung kann die gesamte variable Vergütungskomponente entfallen.

Ein ähnliches System hat auch *Heidelberg Cement* eingeführt. Sowohl der variable Jahresbonus als auch der LTI sind in ihrer Höhe von der Erreichung bestimmter, mit dem Aufsichtsrat vereinbarter Ziele abhängig. Ein Totalausfall des Jahresbonus ist möglich.

Auch *Daimler* hat eine Bonus-Malus-Regelung eingeführt, die sich auf den Jahresbonus (kurzfristig) und das virtuelle Aktienprogramm (Performance Phantom Share Plan) auswirken kann. In beiden Fällen ist ein Totalausfall möglich, was explizit von *Daimler* hervorgehoben wird. Wie die Regelung greift hängt von individuell vereinbarten Zielen, vom EBIT und einer vom Aufsichtsrat vorgegebenen Gesamtzielerreichung ab. Der Aufsichtsrat hat zudem die Möglichkeit, den variablen Jahresbonus um 25% nach oben und unten anzupassen. Die von *Daimler* grundsätzlich eingeführte Deckelung (Cap) von 165% kann damit durch Aufsichtsratsbeschluss aufgehoben werden.

*Fresenius MedicalCare* hat eine Malus-Regelung, die sich auf die aktienbasierte Vergütung bezieht. Bei Zielunterschreitung verfallen die gewährten Aktienoptionsrechte und die zugewiesenen virtuellen Aktien. Die Zielerreichung hängt vom bereinigten Ergebnis pro Stammaktie ab. Dieses muss im Vergleich zum Vorjahr um mindestens 8% steigen.

Die Unternehmen *Bayer*, *Deutsche Telekom*, *Merck* und *ThyssenKrupp* verzichten vollständig darauf, durch dezidierte Regelungen oder durch Zielindizes die Vergütung nachträglich bei Zielunterschreitungen sanktionieren zu können. Bei *ThyssenKrupp*

können Ansprüche aus dem LTI-Programm nicht entfallen. Zwar können diese schwanken und sind nach oben begrenzt, ein Totalausfall ist jedoch nicht vorgesehen. Der Aufsichtsrat kann beschließen, auch in wirtschaftlich schwierigen Jahren einen Sonderbonus auszuzahlen. Im Fall der *Deutschen Telekom* gibt es nur eine Bonus-, keine Malus-Regelung. *Merck* hat bisher gänzlich auf die Einführung von Vergütungskomponenten mit langfristiger Bemessungsgrundlage verzichtet und daher weder eine Bonus- noch eine Malus-Regelung.<sup>11</sup> Welche Form von Malus-Regelungen es in den Dax-30-Unternehmen im Einzelnen gibt, wird in Tabelle 5 aufgeführt.

#### Langfristig aktienbasierte Vergütungselemente<sup>12</sup>:

Die Mehrzahl der Unternehmen im Dax-30 hat aktienbasierte Vergütungselemente eingeführt. Lediglich sieben Unternehmen haben dies nicht getan, sondern nutzen stattdessen meist virtuelle Aktienprogramme. Durch die Einführung aktienbasierter Vergütungselemente soll sichergestellt werden, dass die Vergütung des Vorstandes sich am nachhaltigen Erfolg des Unternehmens ausrichtet. Es besteht in der Regel eine Haltepflicht von drei bis vier Jahren für die erworbenen Aktien. Das Aktieninvestment stellt einen Teil der langfristigen Vergütungskomponenten dar.

Mehr als zwei Drittel der Unternehmen verpflichten inzwischen ihre Vorstände dazu, in Aktien des Unternehmens zu investieren. In der Umsetzung gehen die Unternehmen jedoch unterschiedliche Wege. So müssen bei *BASF* Vorstände 10 % ihrer Brutto-Tantieme in Stammaktien investieren, bei *BMW* unterliegen 20 % einer Investitionspflicht. In beiden Fällen ist eine Haltepflicht von vier Jahren vorgesehen. Bei *Daimler* muss die Hälfte der aus dem virtuellen Performance Share Plan nach einer Frist von vier Jahren ausgezahlten Beträge in echte Aktien des Unternehmens investiert werden. Bei *Münchener Rück* müssen mindestens 50 % des Jahresperformance-Bonus und mindestens 25 % des Mehrjahres-Performance-Bonus in Aktien investiert werden. Auch die *Deutsche Post* sieht eine Investitionspflicht vor. So müssen im Rahmen des Share-Matching-Programms mindestens 15 % der variablen Vergütung in Stammaktien investiert werden. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit maximal 50 % der variablen Vergütung zu investieren. *Siemens* hat mit einer Investitionspflicht von 300 % des Fixums in Stammaktien des Unternehmens ebenfalls eine aktienbasierte Vergütungskomponente.

<sup>11</sup> *Merck* hat angekündigt, für 2012 eine LTI Komponente einzuführen.

<sup>12</sup> Davon ausgenommen sind rein virtuelle Aktienprogramme.

**Tabelle 5: Langfristige Vergütungskomponenten (>1Jahr), Malus-Regelungen und Aktieninvestment der Vorstände**

2011	Langfristige Vergütungskomponenten	Entfall von Vergütungskomponenten bei Zielunterschreitung möglich? Malus-Regelungen	Verpflichtung der Vorstände zu Aktieninvestment
Adidas	LTI- Plan (Haltefrist: 3 Jahre)	Ja, LTI kann vollständig entfallen	Nein
Allianz	MTI (3 Jahre Bemessungszeitraum); Virtuelles Aktienprogramm (4 Jahre)	Ja, nach Aufsichtsratsbeschluss können die variable Vergütung, der MTI und die aktienbezogene Vergütung vollständig entfallen.	Nein
BASF	1. Jahrestantieme (Bemessungszeitraum: 3 Jahre) 2. Optionsprogramm des LTI (Bemessungszeitraum: 4 Jahre)	Ja, die Jahrestantieme kann vollständig entfallen.	Ja, im Rahmen des LTI Programms müssen 10% der Bruttotantieme investiert werden.
Bayer	1. Virtuelles Aktienprogramm des STI (3 Jahre); 2. Aktienbasiertes Vergütungsprogramm ASPIRE 1(4 Jahre)	Nein, keine Malus-Regelung vorhanden	Freiwilliges Aktieninvestment über das Programm ASPIRE 1.
Beiersdorf	1. Mehrjahres-Bonus (Bemessungszeitraum: 4 Jahre) 2. Unternehmenswertbeteiligung	Ja, EBIT-Sales und persönliche Komponente der variablen Vergütung können entfallen.	Nein
BMW	1. Ziel- und Ergebnistantieme (Zielfestschreibung: 3 Jahre) 2. LTI in Form von Aktieninvestment (Haltepflicht: 4 Jahre)	Ja, Tantieme kann entfallen.	Investitionspflicht: 20% der Tantieme müssen in Stammaktien investiert werden.
Commerzbank	1. 50% des STI (Bemessungszeitraum: 2 Jahre) 2. LTI (Bemessungszeitraum: 4 Jahre)	Ja, STI und LTI können vollständig entfallen.	Ja, 50% des STI und des LTI werden in Form von Aktien ausgegeben.
Daimler	1. 50% des Jahresbonus (Bemessungszeitraum: 2 Jahre) 2. Virtuelles Aktienprogramm (4 Jahre)	Ja, 50% des Jahresbonus sowie 100% des Virtuellen Aktienprogramms können vollständig entfallen. Der Aufsichtsrat kann einen Zu- oder Abschlag von bis zu 25% auf die persönliche Leistung des einzelnen Mitglieds bewilligen.	Investitionspflicht: Summe orientiert sich an der Höhe des Fixums (Stock Ownership Guidelines).
Deutsche Bank	1. Bonus (Bemessungszeitraum: 2 Jahre) 2. Long-Term-Performance-Awards (Bemessungszeitraum: 3 Jahre) 3. Restricted Equity Awards (Bemessungszeitraum: 4 Jahre)	Ja, Bonus und LTPA (Long Term Performance Awards) können vollständig entfallen.	Recht auf Aktieninvestment gegeben über Restricted Equity Awards.
Deutsche Börse	Virtuelles Aktienprogramm (3 Jahre)	Ja, die variable Barvergütung kann vollständig entfallen.	Nein

2011	Langfristige Vergütungskomponenten	Entfall von Vergütungskomponenten bei Zielunterschreitung möglich? Malus-Regelungen	Verpflichtung der Vorstände zu Aktieninvestment
Deutsche Lufthansa	Optionsprogramm (4 Jahre)	Nein, keine Malus-Regelung vorhanden.	Ja (im Rahmen des Optionsprogramms)
Deutsche Post	1. Fiktiver Aktienoptionsplan, LTI (Bemessungszeitraum: 4 Jahre) 2. 50% des MTI (Bemessungszeitraum 3 Jahre)	Ja, 50% der Jahreserfolgsvergütung kann entfallen.	Investitionspflicht im Rahmen des LTI.
Deutsche Telekom	Kennzahlbasierte „Variable I & II“ der Erfolgsvergütung (4 Jahre)	Nein, keine Malus-Regelung vorhanden.	Investitionspflicht: 1/3 der Variable I muss investiert und 4 Jahre gehalten werden.
E.ON	Aktienbasierte Vergütung (4 Jahre)	Ja, jährliche Tantieme kann vollständig entfallen.	Ja, als Teil des LTI über den Share Performance-Plan.
Fresenius	1. Aktienoptionspläne (Bemessungszeitraum: 2 Jahre) 2. Performance Shares (Halterfrist: 4 Jahre)	Ja, Jahresbonus kann vom Aufsichtsrat verschoben werden und bei Unterschreitung von Unternehmenszielen entfallen.	Ja, in Form von Performance Shares.
Fresenius Medical Care	1. Aktienbasierte Vergütung mit Barausgleich (3 Jahre) 2. Aktienoptionen (3 Jahre)	Ja, Malus Regelung für die aktienbasierten Komponenten (virtuelles Aktienprogramm und Optionsplan) vorhanden.	Ja, in Form des Aktienoptionsplans.
Heidelberg Cement (Angaben für 2011)	1. Langfristbonus (Bemessungszeitraum: 3 Jahre) 2. Aktienbasierte Komponente (4 Jahre)	Ja, die Managementkomponente des LTI und der Jahresbonus können vollständig entfallen.	Ja, Share Ownership Guidelines.
Henkel	1. MTI (Bemessungszeitraum: 3 Jahre) 2. LTI (Bemessungszeitraum wird nicht genannt; in Form von Aktienoptionsplänen)	Ja, die jährliche variable Vergütung und der LTI können entfallen.	Ja, muss 3 Jahre gehalten werden.
Infineon Technologies	MTI (Bemessungszeitraum 3 Jahre) + LTI (Bemessungszeitraum wird nicht genannt; in Form von Aktienoptionsplänen)	Ja, durch Aufsichtsratsbeschluss kann der STI und der MTI um 50% nach unten gesenkt werden.	Ja, im Rahmen des Optionsplans.
K+S	LTI (kennzahlbasiert; 4 Jahre)	Ja, die Tantieme und die variablen Vergütungsbestandteile können entfallen.	Nein, ersetzt durch virtuelle Optionspläne.
Linde	Aktienoptionsplan (3 Jahre)	Ja, die variable Barvergütung kann zwischen 0 und 200% betragen und vollständig entfallen.	Ja, im Rahmen des Optionsplans.
MAN	1. Variable Aktiantieme (Bemessungszeitraum: 4 Jahre) 2. MAN-Aktienprogramm (Bemessungszeitraum: 4 Jahre)	Ja, die Performancekomponenten 1 und 2 können vollständig entfallen.	Ja, im Rahmen der langfristigen Vergütung.
Merck	Variable Vergütung richtet sich nach dem 3-Jahres-Durchschnitt des Ergebnisses nach Steuern.	Nein	Nein

2011	Langfristige Vergütungskomponenten	Entfall von Vergütungskomponenten bei Zielunterschreitung möglich? Malus-Regelungen	Verpflichtung der Vorstände zu Aktieninvestment
Metro	Performance Share Plan (3 Jahre)	Ja, die Performanceshares können ganz entfallen.	Ja, Share Ownership Guidelines; 3 Jahre Sperrfrist.
Münchener Rück	1. Variable Mehrjahres-Performance (3 Jahre; 25% des Auszahlungsbetrags (im 4. Jahr) müssen in Eigeninvestment mit 2-jähriger Sperrfrist)	Ja, die variable Vergütung kann vollständig entfallen.	Investmentpflicht: 50% der Jahres-Performance und 25% der Mehrjahres-Performance.
RWE	Aktienbasierte Vergütung (Performance Shares; Haltefrist: 4 Jahre)	Ja, der zeitverschobene Anteil der variablen Vergütung kann vollständig entfallen.	Ja, im Rahmen der Performance Shares des LTI sind die Vorstandsmitglieder zu einem Eigeninvestment verpflichtet.
SAP	Virtueller Aktienoptionsplan (Haltefrist: 4 Jahre)	Ja, der STI kann durch Aufsichtsratsbeschluss nach unten verändert werden.	Nein
Siemens	Verfallbare Aktienzusagen (Stock Awards; 3 Jahre)	Ja, 50% der Stockawards und die variable Vergütung können vollständig entfallen.	Ja, 300% des Grundgehaltes müssen in Siemensaktien gehalten werden.
Thyssen Krupp	1. 25% der Tantieme (Haltefrist: 3 Jahre) 2. LTI in Form von virtuellen Aktien (Bemessungszeitraum: 3 Jahre)	Nein, keine Malus-Regelung vorhanden.	Ja, verpflichtende Umwandlung von 25% der Tantieme in Wertsteigerungsrechte.
Volkswagen	LTI (Bemessungszeitraum: 4 Jahre)	Ja, Renditenentwicklung unter 1,5% und erweiterte Vergütungskriterien werden miteinander multipliziert, wobei die Renditenentwicklung den Wert null annehmen kann und somit ein Verfall des LTI möglich ist.	Nein

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

#### 4.4 Pensionen

Die Pensionszusagen haben in den vergangenen Jahrzehnten bei der Vorstandsvergütung an Bedeutung gewonnen und machen inzwischen einen gewichtigen Bestandteil der Vergütung aus. In vielen Fällen wird die Altersversorgung anteilig zu Grundvergütungen und Tantiemen gewährt. Bei wachsenden Bezügen steigen also auch die Barwerte der erworbenen Ansprüche.

Die Höhe der jährlichen Neudotierung bei den Pensionszusagen für die Vorstandsvorsitzenden hat 2011 im Vergleich zum Vorjahr leicht abgenommen (siehe Tabelle 6). Betrachtet man allerdings die bisher gesamt erworbenen Pensionsanswartschaften ein-

zelner Vorstandsvorsitzender, werden neue Spitzenwerte erreicht. Für *Daimler*-Chef Dieter Zetsche weist der Vergütungsbericht 2011 Pensionsanswartschaften von insgesamt 29,6 Mio. € aus, bei Martin Winterkorn, *Volkswagen*, sind dies 19,7 Mio. €, bei Josef Ackermann, *Deutsche Bank*, 18,8 Mio. €, bei Peter Löscher, *Siemens*, 12,8 Mio. € und bei Johannes Teysen, *E.ON*, 11,7 Mio.€.

In den letzten Jahren haben viele Unternehmen ihre Altersversorgung für Vorstandsmitglieder von den vorher üblicherweise fest zugesagten Pensionszahlungen auf beitragsorientierte Systeme umgestellt. Das heißt, die Pensionen setzen sich in Zukunft aus jährlich erworbenen Versorgungsansprüchen zusammen. Die Höhe der jährlich erworbenen Ansprüche hängt dabei in vielen Fällen nicht mehr nur von den fixen, sondern auch von den (kurzfristig) variablen Bezügen ab. Daraus ergeben sich Schwankungen in der Höhe der jährlich erworbenen Pensionszusagen (siehe Tabelle 6).

*RWE* hat seit 2011 das Altersversorgungssystem für seine Vorstandsmitglieder auf ein beitragsorientiertes System umgestellt. In jedem Jahr der Vorstandstätigkeit erhält ein Mitglied 15 % seiner Zielbarvergütung als Pensionsbaustein. Der Betrag kann jährlich bar ausgezahlt oder durch Entgeltumwandlung als Versorgungsleistung einbehalten werden. Das Pensionseintrittsalter liegt bei 60 Jahren. Der Versorgungsbetrag kann einmalig oder in Raten ausgezahlt werden.

Bei *BASF* zahlen die Vorstandsmitglieder wie alle anderen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in die unternehmenseigene Versorgungskasse ein. Die jährlichen „Rentenbausteine“ resultieren aus den Beträgen der Festvergütungen und der variablen Bezüge und ergeben aufsummiert das gesamte Versorgungskapital.

Die Vorstandsmitglieder können oftmals die Art der Auszahlung der erworbenen Versorgungsleistungen selbst wählen (entweder einmalig, in Raten oder als lebenslange Rentenzahlung). Mit dem beitragsorientierten System fallen gleichzeitig Regelungen weg, die eine Mindestanzahl an Dienstjahren für den Rentenbezug voraussetzen.

Das Renteneintrittsalter für den vollen Bezug der Pensionsleistungen liegt bei 15 der 30 Dax-Unternehmen bei 60 Jahren. Bei zwei Unternehmen ist die Altersgrenze noch bei 65 Jahren, allerdings mit Ausnahmeregelungen. Lediglich bei der *Commerzbank* müssen die Vorstände für den vollen Bezug der Rentenleistungen ausnahmslos das 65. Lebensjahr vollendet haben. *Deutsche Post* und *Linde* ermöglichen den Rentenbezug bereits ab dem 55. Lebensjahr.

**Tabelle 6: Entwicklung der jährlichen Pensionszusagen, 2010 und 2011**

	2010 in Tsd. €		2011 in Tsd. €		Veränderungen Ø 2010/2011 in %
	Ø	Median	Ø	Median	
Vorstandsvorsitzende	730,3	600,0	636,3	551,4	-12,8
Vorstandsmitglieder	363,0	270,0	371,1	313,3	+2,2

Quelle: Eigene Darstellung und Berechnung; ohne *Heidelberg Cement*, da 2010 noch nicht im Dax-30

#### 4.5 Caps und ihre Wirkung auf die Vergütungshöhen

Die Einführung von Obergrenzen (Caps) bei der variablen Vergütung und bei Regelungen für Abfindungen wurde in fast allen Unternehmen im Dax-30 nach den Vorgaben des VorstAG umgesetzt. Mit Ausnahme der Unternehmen *Bayer*, *Merck* und *Volkswagen* sind in allen Unternehmen im Dax-30 Caps auf kurzfristige und/oder auf langfristige variable Vergütungsbestandteile eingeführt worden.<sup>13</sup> Auffällig ist, dass die Caps bei den Dax-Unternehmen aber in fast allen Fällen so hoch angesetzt sind, dass sie keine wirklich limitierende Wirkung haben. Beispiele dafür sind die Unternehmen *Metro*, *Infineon Technologies* und *Deutsche Post*.

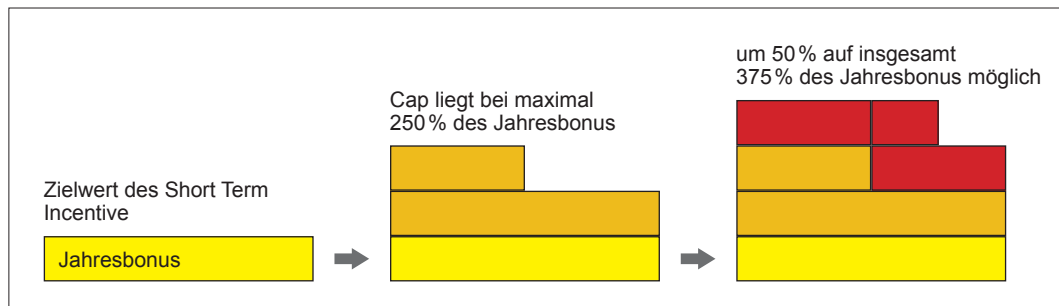
*Metro* hat ein Cap auf den langfristigen variablen Vergütungsbestandteil hinsichtlich des Performance Share Plan 2009/2013 festgelegt. Die Obergrenze der Auszahlung der Performance Shares liegt bei 500%, d. h. beim Fünffachen des festgesetzten Zielwertes für jedes Mitglied. Sowohl die Höhe des Zielwertes als auch der einzelne Zielwert für jedes Vorstandsmitglied können differieren.

*Infineon Technologies* sieht Obergrenzen der Auszahlung für alle variablen Vergütungsbestandteile vor, die unterschiedlich gewichtet sind. Es gilt ein Cap von 250% für den Short Term Incentive (STI). Allerdings kann der Aufsichtsrat den jeweiligen (bereits gedeckelten) Auszahlungsbetrag abhängig von der Leistung des gesamten Vorstands, der Lage des Unternehmens und eventuellen besonderen Entwicklungen nach seinem billigen Ermessen um bis zu 50% erhöhen oder reduzieren. Damit kann der tatsächliche Cap auf die kurzfristige variable Vergütung maximal 375% betragen (siehe Abbildung 2). Der STI entspricht dabei etwa 20% der Ziel-Gesamtvergütung. Auf die langfristigen variablen Vergütungsbestandteile entfallen 45% der Ziel-Gesamtvergütung. Die Parameter der langfristigen Vergütung wären zum einen ein Mid Term Incentive mit einem Cap von 200% und zum anderen ein Long Term Incentive aus den ausgeübten Aktienoptionen mit einem Cap von 250%. Über diese Deckelungen hinaus hat der Aufsichtsrat die Möglichkeit, bei besonderen Leistungen einen Zusatzbonus zu gewähren. Auf welche Höhe sich der Zusatzbonus belaufen kann, wird nicht erwähnt.

<sup>13</sup> Anzumerken ist, dass *Merck* im Gegensatz zu den anderen Unternehmen im Dax-30 aufgrund seiner Gesellschaftsform (Kommanditgesellschaft auf Aktien) aus dem Geltungsbereich des Gesetzes fällt, das in erster Linie auf Aktiengesellschaften (und Versicherungsvereine auf Gegenseitigkeit, VVaGs) ausgerichtet ist.



Abbildung 2: Cap-Regelung, Beispiel Infineon Technologies



Quelle: Eigene Darstellung

Auch die Regelung bei der *Deutschen Post* zeigt eine ähnliche Dynamik der variablen Vergütung nach oben. So ist die Obergrenze der Auszahlung der langfristigen variablen Vergütung in Form von Stock Appreciation Rights (SAR) aus dem Long Term Incentive Plan auf 300% begrenzt. Für die kurzfristige variable Vergütung legt der Aufsichtsrat eine individuelle Jahreserfolgsvergütung für die Vorstandsmitglieder fest, dessen Höhe wiederum auf die Jahresfestvergütung begrenzt ist.

Man kann sagen, dass die Caps in dieser Form bisher keine limitierende Wirkung auf die ansteigenden Vorstandsvergütungen der Unternehmen im Dax-30 gehabt haben. Hierzu trägt bei, dass viele Unternehmen nur für einzelne Bestandteile der variablen Vergütung eine Obergrenze der Auszahlung festlegen. Bei der *Deutschen Lufthansa* gibt es beispielsweise nur auf 25% der kurzfristigen variablen Vergütung ein Cap. Lediglich sieben Unternehmen der Dax-30 haben auf die gesamte variable Vergütung einheitliche Caps festgelegt (siehe Tabelle 7).

Die Auswertung der Vergütungsberichte hat gezeigt, dass die Caps zum einen nur für Teile der Vergütung gelten und zum anderen sehr hoch angesetzt sind. Für die meisten der Dax-30-Unternehmen war das Geschäftsjahr 2011 ein wirtschaftlich hervorragendes Jahr. Allerdings stoßen die Vergütungshöhen selbst in Jahren mit wirtschaftlichen Spitzenergebnissen nicht an die Cap-Deckelungen. Sollen Caps eine tatsächlich begrenzende Wirkung auf die Vergütungshöhen haben, dann müssen diese die Gesamtvergütung relevant beeinflussen und restriktiver angesetzt werden.

Tabelle 7: Übersicht über Caps in der variablen Vergütung

Dax-30-Unternehmen: 2011	Cap		Bemessungsgrundlage		Cap (in %)	
	kurzfristige Vergütung	langfristige Vergütung	kurzfristige Vergütung	langfristige Vergütung	kurzfristige Vergütung	langfristige Vergütung
Adidas	ja	ja	Performance-Bonus	Individueller LTI-Zielbetrag aus Long-Term Incentive Plan 2009/2011	150 %	150 %
Allianz	ja	ja	Jährlicher Bonus	a) Drei-Jahres-Bonus b) Aktienbezogene Vergütung: Wertzuwachs der „Restricted Stock Units“ (RSU)	165 %	a) 165 % b) 200 %
BASF	ja	ja	Jahrestantieme	Ausübungsgewinn des aktienbasierten Vergütungsprogramms ((auf das Zehnfache des Eigeninvestments begrenzt (10 % der Bruttotantieme))	150 %	vorhanden (k.A. zur Höhe)
Bayer	nein	nein	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.
Beiersdorf	ja	ja	Tantieme (40 % des variablen Bonus)	Mehrfjahres-Bonus (60 % des variablen Bonus)	200 %	200 %
BMW	ja	nein	Tantieme	k.A.	250 %	k.A.
Commerzbank	ja	ja	SoFFin im Geschäftsjahr 2011: 500 Tsd. Euro pro Jahr	Long-Term Incentive: a) LTI-EVA Komponente b) LTI-Aktienkomponente (Gesamtwert des LTI beträgt 600 Tsd. €; Zielerreichung für beide Komponente zwischen 0 und 600 Tsd. €)	vorhanden (Höhe in € angegeben)	200 %

Dax-30-Unternehmen: 2011	Cap		Bemessungsgrundlage		Cap (in %)	
	kurzfristige Vergütung	langfristige Vergütung	kurzfristige Vergütung	langfristige Vergütung	kurzfristige Vergütung	langfristige Vergütung
Daimler	ja	ja	Jahresbonus (auf das Zweifache des Grundgehalts begrenzt) (29 % der Gesamtvergütung)	Gewährte virtuelle Aktien aus Performance Phantom Share Plan (Wert virtueller Aktien bei Auszahlung auf das 2,5-Fache des Aktienkurses begrenzt) (42 % der Gesamtvergütung)	200 %	250 %
Deutsche Bank	ja	ja: RTSR nein: Division Incentive	Bonus + mögl. Anpassung (oben/unten) durch Aufsichtsrat (40 % der variablen Vergütung)	a) Relative Total Shareholder Return (RTSR) aus Long-Term Performance Award (60 % der variablen Vergütung) b) Division Incentive (nur für Vorstandsmitglieder, die im Corporate and Investment Banking Division arbeiten)	225 %	a) 125 % b) k.A.
Deutsche Börse	ja	ja	Erfolgsparameter der Barkomponente (45 % der variablen Vergütung): a) Konzern-Jahresüberschuss b) Erreichen individueller Ziele	Variable Aktiantieme (25 % der variablen Vergütung)	200 %	250 %
Deutsche Lufthansa	ja	nein	Operative Marge des Konzerns: a) 30 % Nachhaltigkeitsparameter b) 70 % erreichter CVA	k.A.	a) 200 %	k.A.
Deutsche Post	ja	ja	Individuelle Jahreserfolgsvergütung (Festlegung durch Aufsichtsrat) (Höhe auf 100 % Jahresfestvergütung begrenzt)	Stock Appreciation Rights (SAR) aus Long-Term Incentive Plan (kann durch den Aufsichtsrat begrenzt werden)	vorhanden (k.A. zur Höhe)	300 %

Dax-30-Unternehmen: 2011	Cap		Bemessungsgrundlage		Cap (in %)	
	kurzfristige Vergütung	langfristige Vergütung	kurzfristige Vergütung	langfristige Vergütung	kurzfristige Vergütung	langfristige Vergütung
Deutsche Telekom	ja	ja	Jährliche variable Vergütung (Variable I)	langfristig angelegte variable Vergütung (Variable II)	150 %	150 %
E.ON	ja	ja	Jährliche Tantieme	E.ON Share Performance Plan: a) Virtuelle Aktien b) Wertschöpfungsfaktor	200 %	a) 300 % b) 150 %
Fresenius	ja	ja	k.A.	k.A.	vorhanden (k.A. zur Höhe)	vorhanden (k.A. zur Höhe)
Fresenius Med Care	ja	ja	insg. variable Vergütung	insg. variable Vergütung	120 %	120 %
Heidelberg Cement	ja	ja	Jahresbonus (Höhe auf fixes Jahresgehalt begrenzt)	Langfristbonus (Höhe auf 90 % des festen Jahresgehalts begrenzt)	200 %	200 %
Henkel	ja	ja	Kurzfristige variable Komponente	Eigeninvestment in Vorzugsaktien + Sondereincentive 2012	250 %	250 %
Infineon Technologies	ja	ja	Jahresbonus (20 % der Gesamtvergütung) + mögl. Anpassung durch Aufsichtsrat (50 % nach unten/oben)	a) Mid Term Incentive (20 % der Gesamtvergütung) b) Gewinn aus ausgeübten Aktienoptionen (15 % der Gesamtvergütung) (Aufsichtsrat kann zudem Zusatzbonus gewähren)	375 %	a) 200 % b) 250 %
K+S	ja	ja	Tantieme	Kennzahlenbasierte variable Vergütungskomponente mit langfristiger Anreizwirkung (Long Term Incentive)	150 %	200 %

Dax-30- Unternehmen: 2011	Cap		Bemessungsgrundlage		Cap (in %)	
	kurzfristige Vergütung	langfristige Vergütung	kurzfristige Vergütung	langfristige Vergütung	kurzfristige Vergütung	langfristige Vergütung
Linde	ja	nein	a) ROCE, EBIT b) Positionsziele	k.A.	a) 200 % b) 100 %	k.A.
MAN	ja	nein	Gesamt-Tantieme (Höhe auf das Dreifache der jährlichen festen Vergütung begrenzt, Auszahlung nur bei 2 % Return on Sales (ROS))	k.A.	200 %	k.A.
Merck	nein	nein	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.
Metro	ja	ja	k.A.	Performance Shares	vorhanden (k.A. zur Höhe)	500 %
Münchener Rück	ja	ja	Bonus (30 % der Jahres- Performance)+ mögl. Anpassung durch Aufsichtsrat	Stock Awards (70 % Mehrjahres- Performance)	200 %	200 %
RWE	ja	ja	Tantieme a) Unternehmenstantieme b) Individual Tantieme	Performance Shares	a) 150 % b) 130 %	150 %

Dax-30-Unternehmen: 2011	Cap		Bemessungsgrundlage		Cap (in %)	
	kurzfristige Vergütung	langfristige Vergütung	kurzfristige Vergütung	langfristige Vergütung	kurzfristige Vergütung	langfristige Vergütung
SAP	ja	ja	k.A.	a) Mid Term Incentive (Höhe korrigiert der Aufsichtsrat) b) Restricted Share Units (RSU)	vorhanden (k.A. zur Höhe)	a) vorhanden (k.A. zur Höhe) b) 150 % (erst ab 2012)
Siemens	ja	ja	Bonus + Anpassung durch Aufsichtsrat nach oben/unten	Stock Awards	240 %	200 %
Thyssen Krupp	ja	ja	k.A.	Long-Term Incentive (Höhe auf 1,5 Mio.€ für ein ordentliches Vorstandsmitglied begrenzt)	vorhanden (k.A. zur Höhe)	vorhanden (Höhe in €)
Volkswagen	nein	nein	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.

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

## 4.6 Erweiterte Kriterien

Neben der Diskussion um die absoluten Höhen der Bezüge für Vorstände geht es bei der Bewertung der Vergütungsentwicklung auch um die Frage, auf welcher Bemessungsgrundlage Vorstandsvergütungen festgelegt werden. In der politischen Diskussion ist die einseitige Ausrichtung der Vergütungskriterien an Shareholder-Value-Interessen vor dem Hintergrund der Wirtschafts- und Finanzkrise vielfach kritisiert worden. Das VorstAG fordert zwar, die Vergütung an einer „nachhaltigen Unternehmensentwicklung“ auszurichten. In der Vergütungspraxis ergibt sich daraus aber lediglich, dass variable Vergütungsanteile eine mehrjährige Bemessungsgrundlage haben sollen und Gehaltsbestandteile gegebenenfalls auch zeitlich versetzt auszuzahlen sind. Nachhaltigkeit im Sinne des VorstAG wird allein am wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens gemessen.

In der politischen Diskussion gibt es darüber hinaus die Forderung, die Vergütung der Vorstände auch anhand inhaltlich erweiterter Kriterien im Sinne einer sozialen und/oder ökologischen Nachhaltigkeit der Unternehmensentwicklung auszurichten. Genannt werden Kriterien wie Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit, Arbeitsbedingungen und ökologische Aspekte wie Energieverbrauch, Klima- und Umweltschutzanstrengungen.

Die Auswertung der Vergütungsberichte hat gezeigt, dass eine Orientierung an solchen Stakeholder-Interessen weiterhin eine untergeordnete Rolle spielt. Die dominierenden Kriterien für die Vergütung der Vorstände in den Dax-30-Unternehmen sind nach wie vor wirtschaftlich messbare Komponenten und traditionelle Finanzkennzahlen wie EBIT, ROCE etc., die sich am Gewinn, der Wertentwicklung und der Kapitalverzinsung des Unternehmens orientieren.

Im Geschäftsjahr 2011 werden erweiterte Kriterien bei acht der 30 Dax-Unternehmen in der Vergütungspraxis angewendet (Vorjahr: 7 Unternehmen). Hinzugekommen ist die *Deutsche Lufthansa*, die im Vergütungsbericht 2010 bereits angekündigt hatte, ihr Vergütungssystem 2011 erstmals um nachhaltige Kriterien zu erweitern. Weitere Ankündigungen für die Einführung von erweiterten Bemessungskriterien finden sich 2011 in keinem der Dax-30-Vergütungsberichte.

**Tabelle 8: Erweiterte Kriterien zur Bemessung der Vorstandsvergütung**

Unternehmen	Erweiterte Kriterien
Allianz	Neben Wachstumsentwicklung und Profitabilität wird als zusätzliches Nachhaltigkeitskriterium die <b>Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit</b> für die Berechnung des Drei-Jahres-Bonus herangezogen.
BMW	Der Performance-Faktor zur Berechnung der Leistungstantieme enthält ökonomische und ökologische „Innovationsleistungen“ (zum Beispiel <b>Reduzierung der CO2-Emissionen</b> ), der Führungsleistung, der <b>Attraktivität als Arbeitgeber</b> und <b>CSR-Performance</b> des Unternehmens.
Deutsche Lufthansa (seit 2011)	Ein Viertel der variablen Vergütung wird mit einem Faktor bewertet, der zu 30 % von Nachhaltigkeitskriterien wie <b>Umweltschutz, Kundenzufriedenheit und Mitarbeiter-Commitment</b> abhängt.
Deutsche Post	Mit den Vorstandsmitgliedern wird ein <b>Mitarbeiterziel</b> vereinbart, basierend auf der jährlich durchgeführten Mitarbeiterbefragung.
Deutsche Telekom	Neben den ökonomischen Kriterien ROCE und EPS fließen <b>Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit</b> in die Berechnung eines Teils der variablen Vergütung mit ein.
RWE	45 % des Bonus-Malus-Faktors werden auf Basis eines unternehmenseigenen <b>CR-Index</b> (ökologisch, gesellschaftliches Handeln des Unternehmens) ermittelt. 10 % des Bonus-Malus-Faktors werden durch einen <b>Motivationsindex</b> bestimmt, der Mitarbeiterzufriedenheit und -motivation misst.
SAP	Bemessungsgrundlage für kurzfristige und mittelfristige variable Vergütungsanteile soll die <b>Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit</b> sein.
Volkswagen	Long-Term-Incentive-Zielbetrag abhängig von <b>Kundenzufriedenheit, Mitarbeiterzufriedenheit</b> , Absatz und Steigerung der Rendite

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

Das am häufigsten angewandte erweiterte Kriterium in der Vorstandsvergütung ist die Mitarbeiterzufriedenheit. Sechs der acht Unternehmen haben den Aspekt der Mitarbeiterzufriedenheit in ihr Vergütungssystem integriert. Darauf folgt die Kundenzufriedenheit, die bei fünf Unternehmen bei der Festsetzung der Vergütungshöhen mit berücksichtigt wird. Ökologische Aspekte spielen immerhin noch bei drei Unternehmen als Kriterium eine Rolle (siehe Tabelle 8).

Auch im Geschäftsjahr 2011 findet man in den Vergütungsberichten allerdings kaum detaillierte Angaben darüber, wie die erweiterten Kriterien erhoben und gewichtet werden. Für qualitative Kriterien wie das Thema Mitarbeiterzufriedenheit gibt es keine nachvollziehbaren Erläuterungen über die Erhebungsmethode (zum Beispiel Befragung) und vor allem darüber, welche Indikatoren als „Zufriedenheit“ gewertet werden. Auch die praktische Anwendung von quantitativ messbaren Kriterien, wie zum Beispiel das Ziel der „Reduzierung der CO2-Emissionen“ (*BMW*), wird nicht näher erläutert.

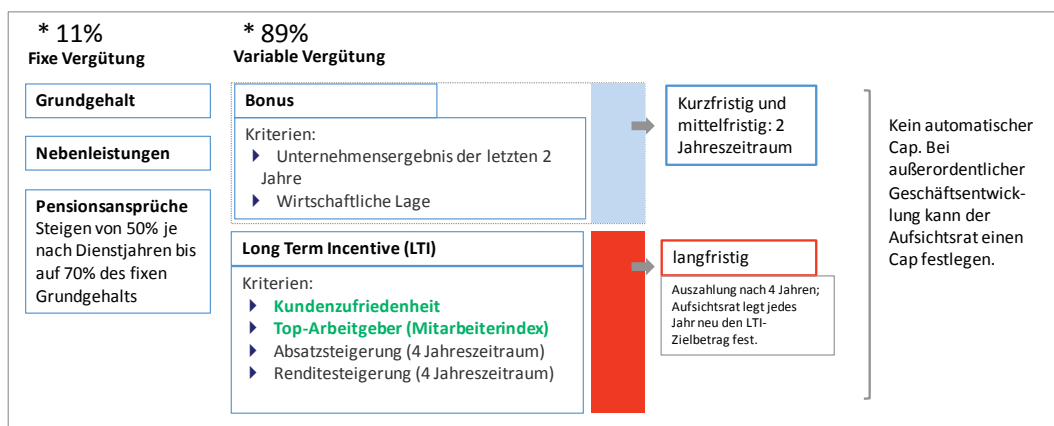
Oft ist die Gewichtung der erweiterten Kriterien bei der Berechnung der einzelnen Vergütungsbestandteile nicht nachzuvollziehen, da keine genauen Angaben dazu gemacht werden, in welchem Umfang die Kriterien berücksichtigt werden.

*Volkswagen* bildet hier insofern eine Ausnahme, als im Vergütungsbericht vergleichsweise ausführlich auf die Erhebung der Indizes eingegangen wird, die zur Bestim-



mung des LTI-Betrages herangezogen werden. Die Höhe des LTI ist abhängig von der Zielerreichung im vergangenen Vier-Jahres-Zeitraum in den Bereichen Kundenzufriedenheit, Mitarbeiterzufriedenheit sowie Absatz- und Renditesteigerung. Laut dem Vergütungsbericht errechnet sich die Kundenzufriedenheit aus den Indikatoren Gesamtzufriedenheit der Kunden mit den ausliefernden Händlern, den Neufahrzeugen und den Servicebetrieben. Der Mitarbeiterindex errechnet sich aus den Indikatoren „Beschäftigung“, „Produktivität“ und der „Beteiligungsquote“ sowie dem „Ergebnis von Mitarbeiterbefragungen“. Die Kennzahlen aus den erweiterten Kriterien werden schließlich addiert und mit dem Index der Renditesteigerung multipliziert. Kann der Vorstand die Umsatzrendite nicht um 1,5% steigern, nimmt dieser Faktor den Wert null an und der LTI entfällt. Die Zielerfüllung bei den erweiterten Kriterien wird hier also nur nachgelagert bewertet und von der Zielerfüllung konventioneller Kriterien abhängig gemacht.

**Abbildung 3: Erweiterte Kriterien im Vergütungsmodell, Beispiel Volkswagen**

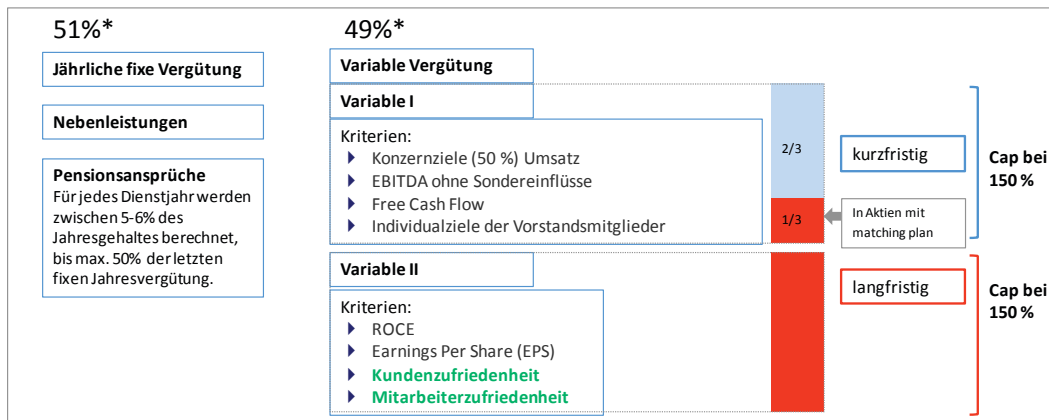


Quelle: Eigene Darstellung und Berechnungen; \* Durchschnittliche Anteile im Jahr 2011, ohne Pensionen und Nebenleistungen

Auch *RWE* macht vergleichsweise genaue Angaben darüber, in welchem Maße die festgelegten erweiterten Kriterien in die Vergütung mit einfließen. Ein Viertel des Jahresbonus bei *RWE* wird nach drei Jahren anhand eines Bonus-Malus-Faktors bewertet, der wiederum zu 45% auf Basis eines unternehmenseigenen Corporate Responsibility-Index ermittelt wird. Weitere 10% des Faktors hängen von einem sogenannten Motivationsindex ab, der die Leistungsbereitschaft und Zufriedenheit der Mitarbeiter bemisst.

Das Beispiel *RWE* verdeutlicht gleichzeitig die Defizite, die sich bei der Anwendung von erweiterten Bemessungskriterien bisher in der Vergütungspraxis zeigen. Einerseits lassen sich die angewandten Indizes kaum extern nachvollziehen bzw. überprüfen (zum Beispiel ein unternehmenseigener CR-Index). Andererseits zeigt die Gewichtung bei *RWE*, wie gering der Einfluss von erweiterten Kriterien auf die Vergütungshöhe ist. In allen acht Unternehmen haben erweiterte Kriterien nur auf kleine Ausschnitte der kurzfristigen und/oder der langfristigen variablen Vergütungsbestandteile Einfluss.

Abbildung 4: Erweiterte Kriterien im Vergütungsmodell, Beispiel Telekom



Quelle: Eigene Darstellung und Berechnungen; \* Durchschnittliche Anteile im Jahr 2011, ohne Pensionen und Nebenleistungen

#### 4.8 Mehr Transparenz in der Vorstandsvergütung?

Die Veränderungen in der Vergütungsstruktur haben auch Veränderungen in den Vergütungsberichten mit sich gebracht. Der Gesetzgeber hat mit dem Ziel der verbesserten Information von Anlegern und Öffentlichkeit erweiterte Offenlegungspflichten bei der Vorstandsvergütung vorgesehen. Tatsächlich haben Umfang und Detaillierungsgrad der einzelnen Vergütungsberichte im Vergleich zu den vergangenen Jahren zugenommen. Im Geschäftsjahr 2011 haben alle Dax-30-Unternehmen die Bezüge ihrer Vorstandsmitglieder individuell aufgeführt.

Die Unternehmen erfüllen damit in ihren Vergütungsberichten formal die Verpflichtung zu mehr Transparenz, allerdings führt das nicht immer zu mehr Übersichtlichkeit. Im Gegenteil: die Vergütungsstrukturen sind komplexer geworden, und eine Vergleichbarkeit der einzelnen Bezugshöhen ist schwierig und in manchen Fällen kaum möglich. Die stärkere Betonung langfristiger Vergütungselemente hat zu einer abnehmenden Transparenz bei den tatsächlichen Vergütungshöhen geführt. Denn neben den ausgezahlten Vergütungsbestandteilen treten nun erworbene Gehaltsansprüche, die zeitverschoben und teilweise in Abhängigkeit von Aktienkurs oder wirtschaftlichem Erfolg des Unternehmens in den folgenden Jahren auszuzahlen sind. Das führt dazu, dass in den Vergütungstabellen in einigen Fällen heute geschätzte Basiswerte angegeben werden, die sich in ihrer tatsächlichen Auszahlungshöhe deutlich vom Ausgangswert unterscheiden können. Zu erkennen, ob es sich um tatsächlich ausgezahlte Beträge im jeweiligen Geschäftsjahr oder Zuteilungen mit verzögerter Auszahlung handelt, ist ein Thema für Spezialisten geworden.

Ganz deutlich wird dies im Vergütungsbericht der *Deutschen Bank*. Die Gesamtbezüge für den Vorsitzenden Josef Ackermann werden für 2011 in der Übersichtstabelle

mit 6,29 Mio. € ausgewiesen. Darin enthalten sind Auszahlungen aus einem LTI-Programm in Höhe von 693 Tsd. €. Im Erläuterungstext wird aber darauf verwiesen, dass zusätzlich 2011 ein Anspruch auf Bezüge in Höhe von weiteren 3,75 Mio. € erworben wurde, die allerdings zeitverschoben ausgezahlt werden. Legt man also als Maßstab für die Vergütung nicht ausgezahlte Beträge zugrunde, sondern im Jahr 2011 erworbene Ansprüche, belaufen sich die Bezüge für Josef Ackermann in 2011 statt auf 6,29 Mio. € auf 9,35 Mio. € (ohne Pensionszusagen).

Der Forderung nach einem „Say on Pay“, d. h. einer Zustimmung der Anteilseigner auf Hauptversammlungen zum Vorstandsvergütungssystem, sind inzwischen alle Unternehmen im Dax-30 nachgekommen. 2011 gab es bei elf Unternehmen einen erneuten Beschluss der Hauptversammlung über das Vergütungssystem. In allen Fällen wurden die Vergütungssysteme mit durchweg hohen Zustimmungsraten gebilligt. Ob dies allerdings ein echter Hinweis auf eine verbesserte Qualität in der Diskussion um Vergütungssysteme ist, darf bezweifelt werden.

#### Rolle des Aufsichtsrats

Nach Bekanntwerden der Rekordhöhen bei den Vorstandsbezügen in den Dax-30-Unternehmen standen in der Presse die Aufsichtsräte in der Kritik. Auch die Arbeitnehmerseite in den Aufsichtsräten blieb nicht von dem Vorwurf verschont, ihrer Kontrollfunktion bei der Festlegung der Vergütungssysteme nicht nachzukommen.

Tatsächlich sollte mit dem VorstAG die Rolle des gesamten Aufsichtsrats in der Vorstandsvergütung gestärkt werden. Seit Einführung des VorstAG muss die Vergütung der einzelnen Vorstandsmitglieder durch den gesamten Aufsichtsrat beschlossen werden. Der Beschluss kann nicht mehr an einen Ausschuss delegiert werden. Der Aufsichtsrat kann haftbar gemacht werden, wenn die Vorstandsvergütung unangemessen ist. Außerdem muss der Aufsichtsrat die Bezüge in angemessener Form herabsetzen, wenn die weitere Zahlung der vereinbarten Bezüge für die Gesellschaft unbillig wäre, zum Beispiel bei einer Verschlechterung der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens. Die Vorstandsvergütungssysteme wurden in allen Dax-30-Unternehmen vom gesamten Aufsichtsrat beschlossen.

#### 4.9 Vergleich M-Dax-50-Unternehmen

Der Gesetzgeber geht davon aus, dass Veränderungen in der Vergütungspraxis bei den großen Unternehmen im Dax-30 eine Vorbildfunktion für andere Unternehmen haben werden. Der Geltungsbereich des VorstAG betrifft auch die 50 Unternehmen des M-Dax. Im Rahmen der Untersuchung sollte daher überprüft werden, welche Veränderungen bei der Vergütung der Vorstände in den M-Dax-Unternehmen drei Jahre nach Einführung des VorstAG festzustellen sind.

Auch bei den Unternehmen des M-Dax sind die Vorstandsgehälter in den letzten Jahren deutlich angewachsen. Die durchschnittlichen Bezüge der Vorstandsmitglieder liegen 2011 um rund 9,3 % höher als noch im Vorjahr.<sup>14</sup> Die Bezüge der Vorstandsvorsitzenden sind 2011 gegenüber 2010 sogar um etwa 12,7 %<sup>15</sup> gestiegen. Im Durchschnitt bekamen die Vorstandsvorsitzenden der M-Dax-Unternehmen 2011 1,9 Mio. €<sup>16</sup>. Die Entwicklung der Vergütungshöhen entspricht damit in der Tendenz den Entwicklungen bei den Dax-30-Unternehmen.

**Tabelle 9: Bezüge der Vorstandsvorsitzenden der M-Dax-Unternehmen 2011 und 2010, Top-Ten nach Gesamtvergütung**

Rang 2011	Vorstandsvorsitzender	Unternehmen	Gesamtvergütung 2011 (fix und variabel) in Tsd.€	Gesamtvergütung 2010 (fix und variabel) in Tsd.€
1	Gerhard Weber	Gerry Weber	4.184	3.742
2	Dr. Adrian Hammerstein	KABEL Deutschland	4.006	3.685
3	Günther Fielmann	Fielmann	3.806	3.358
4	Dr. Michael Frenzel	TUI	3.454	3.111
5	Dr. Wolf Schumacher	Areal Bank	3.401	525
6	Dr. Axel Haitmann	LANXESS	3.188	3.694
7	Brian Sullivan	Sky Deutschland	3.186	5.823
8	Jürg Oleas	GEA Group	3.092	2.258
9	Dr. E. Degenhart	Continental	3.022	2.718
10	Louis Gallois	EADS	2.983	1.632

Quelle: Eigene Darstellung (basierend auf den Angaben in den Vergütungsberichten); es konnten in der Auswertung nur Unternehmen berücksichtigt werden, die ihre Vorstandsbezüge individualisiert ausweisen

Die meisten der 50 M-Dax-Unternehmen nehmen in ihren Vergütungsberichten Bezug auf die Einführung des VorstAG. Anders als bei den Unternehmen des Dax-30 weisen im M-Dax aber noch nicht alle Unternehmen die Bezüge ihrer Vorstandsmitglieder individualisiert aus. Im Geschäftsjahr 2011 verweisen immerhin 20 % der Unternehmen (10 Unternehmen) darauf, dass sie von der Möglichkeit Gebrauch machen, durch einen Beschluss der Hauptversammlung auf die individualisierte Darstellung der Bezüge ihrer Vorstandsmitglieder zu verzichten. Dazu gehören beispielsweise die Unternehmen *Axel Springer*, *Puma*, *Hugo Boss* oder *Gagfah*.

Der Anteil der fixen Vergütung an der Gesamtvergütung ist bei den M-Dax-Vorständen größer als bei den Dax-30-Vorständen. Während bei den Dax-30-Unternehmen die feste Grundvergütung zwischen 20 und 30 % der Bezüge ausmacht, sind es bei den M-Dax-Unternehmen etwa 30 bis 40 %.<sup>17</sup> Mit der Umstrukturierung der Vergütungssysteme

14 Vgl. Ergo Kommunikation 2012, S.9

15 Eigene Berechnungen; es wurden nur Bezüge von Vorstandsvorsitzenden berücksichtigt, die sowohl 2010 als auch 2011 durchgängig Vorstandsvorsitzende waren.

16 Eigene Berechnungen; Median bei 1,88 Mio. €; es wurden nur Bezüge von Vorstandsvorsitzenden berücksichtigt, die sowohl 2010 als auch 2011 durchgängig Vorstandsvorsitzende waren.

17 Vgl. Evers 2012, S.17

im Zuge der Einführung des VorstAG haben aber auch bei den M-Dax-Unternehmen die langfristigen Elemente in der Vorstandsvergütung an Bedeutung gewonnen in Form von Bonus-Malus-Regelungen und zeitverschoben auszuzahlender Anteile, zum Beispiel bei Jahrestantiemen. LTI-Pläne spielen bei den M-Dax-Unternehmen dagegen noch eine geringere Rolle.

Erweiterte Kriterien im Sinne einer sozialen und/oder ökologischen Nachhaltigkeit kommen bei vier der 50 M-Dax-Unternehmen in der Vorstandsvergütung zur Anwendung. Die M-Dax-Unternehmen mit erweiterten Kriterien sind: *Hamburger Hafen und Logistik (HHLA)*, *Fraport*, *Fielmann* und *Gildemeister*.

Bei der *HHLA* wird die variable Vergütung zur Hälfte nach konventionellen Kriterien (EBIT, ROCE) und zur Hälfte nach erweiterten Kriterien über einen Drei-Jahres-Zeitraum bemessen. Zu den erweiterten Kriterien gehören Vorgaben in den Bereichen Umwelt (Reduzierung des CO<sub>2</sub>-Wertes pro umgeschlagenem und transportiertem Container) und Soziales (Zielvorgaben bei Aus- und Fortbildung, Gesundheit und Beschäftigung). In welcher Form die jeweiligen Werte erhoben werden, wird im Vergütungsbericht nicht erläutert.

*Fraport* hat neben einem klassischen, aktienbasierten LTI-Programm den sogenannten Long-Term Strategy Award (LSA) aufgelegt. Der LSA soll langfristige Vergütungsanreize mit Stakeholder-Interessen verknüpfen. Neben der Aktienkursentwicklung werden beim LSA nach drei Jahren die Entwicklungen im Bereich Kundenzufriedenheit und Mitarbeiterzufriedenheit bewertet. Für die Bemessung der Mitarbeiterzufriedenheit sind eine jährlich durchgeführte Mitarbeiterbefragung und die „Entwicklung des Personalstands“ ausschlaggebend. Bei *Fraport* ist der Basisbetrag für den LSA für den Vorstandsvorsitzenden 120 Tsd. € und für einfache Vorstandsmitglieder 90 Tsd. €. Im Geschäftsjahr 2011 wäre das für den Vorstandsvorsitzenden ein Achtel der gesamten variablen Vergütung gewesen.

Der Vergütungsbericht bei *Fielmann* berichtet knapp, dass 30% der Jahrestantieme nach der Kundenzufriedenheit (in Verbindung mit dem Jahresüberschuss) berechnet werden.

Bei *Gildemeister* ist das Erreichen von Zielwerten bei erweiterten Kriterien die Voraussetzung für die Auszahlung der kurzfristigen variablen Vergütung. Die Nachhaltigkeitskriterien sind bezogen auf die Summen, die für F&E, für Unternehmenskommunikation sowie für Aus- und Weiterbildung im Verhältnis zum Gesamtumsatz aufgewendet werden.

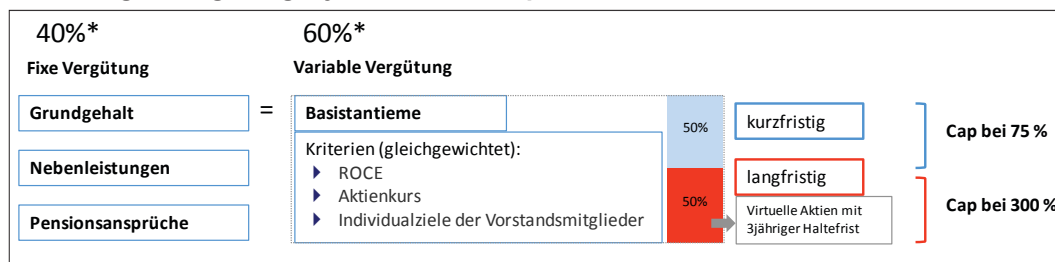
## M-Dax Vergütungs-Beispiel: GEA Group

Die variable Vergütung bei *GEA Group* hat als Bezugspunkt eine sogenannte Basistantieme. Diese entspricht in der Höhe der jährlichen Festvergütung. Die Tantieme teilt sich auf in eine ROCE-Komponente, eine Aktienkurskomponente und eine persönliche Leistungskomponente, gewichtet mit jeweils einem Drittel.

Die auf dieser Basis ermittelte jährliche Tantieme wird zur Hälfte nach Abschluss des Geschäftsjahres ausgezahlt (kurzfristig). Die andere Hälfte wird in virtuelle Aktien der Gesellschaft umgewandelt, deren Auszahlungswert nach Ablauf einer Haltefrist von drei Jahren berechnet wird (langfristig). Der Auszahlungswert ist auf 300% der jährlichen Basistantieme begrenzt (siehe Abbildung 5).

Insgesamt können daher nicht mehr als 375% der Basistantieme eines Geschäftsjahrs erreicht werden. Für den Vorstandsvorsitzenden der *GEA Group* wären also im Geschäftsjahr 2011 bei 1.250 Tsd. € Fixvergütung 4.687 Tsd. € variabler Vergütungsanteil möglich gewesen. Tatsächlich wurden 2011 1.810 Tsd. € variable Vergütung an den Vorstandsvorsitzenden gezahlt. Der Gesamtzielerreichungsgrad aller Vorstandsmitglieder betrug 2011 laut Vergütungsbericht 145% der Basistantieme.

**Abbildung 5: Vergütungssystem GEA Group, 2011**



Quelle: Eigene Darstellung und Berechnungen; \* Durchschnittliche Anteile im Jahr 2011, ohne Pensionen und Nebenleistungen

Ab dem Geschäftsjahr 2012 wird die *GEA Group* ein neues Vergütungssystem einführen. Die Kriterien finanzielle Komponente, Aktienkurs und Individualziele werden ab 2012 verändert gewichtet und erhalten jeweils ein Cap:

- Individualziele (Gewichtung 40%) mit einem Cap von 250%
- mehrjährige finanzielle Komponente (Gewichtung 40%) mit einem Cap von 200%
- Aktienkurs (Gewichtung 20%) mit einem Cap von 300%.

Damit sinkt der Gesamt-Cap von 375% auf 240% der Basistantieme. Die Vergütungskomponenten mit mehrjähriger Bemessungsgrundlage (Aktienkurs und mehrjährige finanzielle Komponente) erhalten zukünftig größeres Gewicht. Die *GEA Group* folgt mit ihrem neuen Vergütungssystem damit dem Trend zu einer stärkeren Betonung der langfristigen Vergütungskomponenten in der Vorstandsvergütung.

## 5 Schlussfolgerungen

Die stärkere Orientierung der Vorstandsvergütung an mehr langfristigen, am Erfolg der Unternehmen gemessenen variablen Vergütungsbestandteilen hat zusammen mit sehr guten Unternehmensergebnissen zu einem erneuten Anstieg bei den Vorstandsvergütungen im Geschäftsjahr 2011 geführt. Da gleichzeitig die eingeführten Caps die Gesamthöhen der Bezüge nicht effektiv begrenzt haben, wurden neue „Bestmarken“ bei der absoluten Höhe der Bezüge einzelner Vorstandsmitglieder erreicht.

Diese Entwicklung ist ein Hinweis darauf, dass mit dem Gesetz von 2009 kein wirklich nachhaltiger „Systemumbau“ bei der Vorstandsvergütung erreicht wurde. Trotz erkennbarer Verbesserungen bleiben deutliche Schwachstellen:

- Es wurde vermieden, Obergrenzen für eine angemessene und sachlich gerechtfertigte Vergütung festzulegen. Caps sind hier ein Instrument, das offensichtlich nachgeschärft werden muss.
- Vergütungsprogramme mit langfristiger Anreizwirkung haben durch die Vorgaben des VorstAG an Bedeutung gewonnen. Dadurch hat allerdings die Transparenz und Nachvollziehbarkeit der Berechnung von Vergütungen abgenommen. Vergütungsbestandteile, die erst nach Ablauf eines mehrjährigen Bemessungszeitraums ausbezahlt werden, nehmen an Bedeutung zu. Eine einheitliche Darstellungsweise von zugeteilten und ausgezahlten Gehaltsansprüchen und die Angabe des jeweiligen Zielerreichungsgrad sollten darum Standard im Reporting sein, damit die Transparenz der Vergütungsberichte nicht weiter abnimmt.
- Die Etablierung eines erweiterten Nachhaltigkeitsbegriffs in die Vergütungspraxis durch Berücksichtigung von Kriterien wie Mitarbeiterzufriedenheit, Umweltvorgaben etc. kommt nur sehr langsam voran. Bisher ist Nachhaltigkeit in der Vergütungspraxis vor allem wirtschaftlich definiert.
- Das Thema Altersversorgung und Pensionen muss angesichts der inzwischen erreichten Vergütungshöhen völlig neu diskutiert werden. Bei Vorstandsgehältern in Millionenhöhe muss beim Thema Altersvorsorge das Prinzip der Eigenvorsorge stärker gefordert und etabliert werden.

Die Höhe der Vergütung der leitenden Manager eines Unternehmens ist ein wichtiges Signal für die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und gerade bei den großen Unternehmen des Dax-30 auch für die Öffentlichkeit insgesamt. Wenn das Einkommen eines Vorstandsvorsitzenden das 100-Fache (oder im Fall *Volkswagen* sogar das 340-Fache) eines durchschnittlichen Mitarbeiters erreicht, kann dies kaum noch mit individuellen Leistungen begründet werden.

Eine neue Diskussion über Obergrenzen in der Vorstandsvergütung und die Kopplung der Vorstandsvergütung an die Einkommensentwicklung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ist daher überfällig. *Commerzbank*-Chef Klaus-Peter Müller und ex-

*Daimler* Vorstand Manfred Gentz empfehlen den Dax-30-Unternehmen, Obergrenzen auf freiwilliger Basis in die Vorstandsvergütung einzubauen. Eine Empfehlung zu freiwilliger Selbstbeschränkung, die wohl auch erfolgt, um einem weiteren Eingreifen des Gesetzgebers vorzubeugen.<sup>18</sup>

Bei der Diskussion um eine Begrenzung der Vorstandsvergütungen sind die Arbeitnehmervertreter und -vertreterinnen in den Aufsichtsräten gefordert, ihre Position beim Thema Vergütungssysteme immer wieder zu überprüfen und diesbezüglich eine Kontrollfunktion auszuüben. Das gilt nicht nur für die Höhe der Vergütungen, sondern auch für deren Bemessungsgrundlage. Neben insgesamt verschärften Leistungsvorgaben sollten die Arbeitnehmervertreter und -vertreterinnen in den Aufsichtsräten auf die „Qualität“ der Bemessungskriterien achten. Dazu gehört es, erweiterte Kriterien im Sinne einer sozialen und/oder ökologischen Nachhaltigkeit aktiv einzufordern und diese verbindlich und transparent zu gestalten.

---

18 Vgl. Handelsblatt vom 23.4.2012, Manager werben für freiwillige Gehaltsobergrenzen.“ Müller/Gentz werden mit den Worten zitiert:“ „Wir sollten uns immer wieder klarmachen, dass auch und gerade marktwirtschaftliche Systeme des Verständnisses und der Akzeptanz der Gesellschaft bedürfen“.



## 6 Literatur

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

Evers, Heinz (2012): Vorstandsvergütung in Deutschland. Präsentation zur Fachtagung Vorstandsvergütung, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf, 26. April 2012.

Ergo Kommunikation (2012): Faire Bilanz. Die mittelgroßen Aktiengesellschaften in Deutschland sind im Aufschwung – und lassen ihre Aktionäre daran teilhaben. April 2012.

Wilke, Peter/ Prießner, Christine/ Schmid, Katrin/ Schütze, Kim/ Wolff, Anika (2011): Kriterien für die Vorstandsvergütung in deutschen Unternehmen nach Einführung des Gesetzes zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung. Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf, Arbeitspapier 239.



## 7 Glossar

Bonus-Malus-Regelung	Kann auf verschiedene Vergütungskomponenten angewendet werden und erhöht bei Zielübertreffung (Bonus) oder vermindert bei Zielunterschreitung (Malus) die Auszahlung der Komponente.
Cap	Caps begrenzen die Höhe von Vergütungskomponenten auf zu erreichende Zielwerte. Außerdem bestehen häufig sogenannte Abfindungscaps, die die Höhe der zu zahlenden Abfindung an ein Vorstandsmitglied festlegt, wenn ein Kontrollwechsel im Unternehmen stattfindet.
Change of Control	Steht für den Eigentümerwechsel eines Unternehmens.
Corporate Social Responsibility (CSR)	Aktivitäten zur Wahrnehmung gesellschaftlicher, umweltspezifischer sowie sozialer Verantwortung.
Corporate Governance	Bezeichnet den Ordnungsrahmen für die Führung von Unternehmen, der durch den Gesetzgeber bestimmt wird.
Cash Value Added (CVA)	Kennzahl zur Erfolgsmessung der Wertschaffung.
Deutscher Corporate Governance Kodex (DCGK)	Der DCGK ist ein Regelwerk, das vor allem Vorschläge enthält, was eine gute Unternehmensführung, also ethische Verhaltensweisen von Beschäftigten und Führungen von Unternehmen und Organisationen, ausmacht.
Defined Benefit Pension Plan	Leistungsorientiertes Altersvorsorgesystem: Den Mitarbeitern wird eine bestimmte Pensionshöhe fest zugesagt.
D&O (Haftpflichtversicherung)	Mit in Kraft treten des VorstAG besteht die Pflicht des Unternehmens eine Haftpflichtversicherung mit zehnprozentiger Selbstbeteiligung für seine Vorstände abzuschließen.
Earnings Before Interest and Taxes (EBIT)	Gewinn vor Zinsen und Steuern.
EBIT after Asset Charge	Gewinn nach Kapitalkosten.
Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation And Amortization (EBITDA)	Kennzahl zur Ermittlung der Rentabilität von Unternehmen.
Earnings Per Share (EPS)	Gewinn je Aktie. Kennzahl zur Betrachtung der Ertragskraft einer Aktiengesellschaft.
Economic Value Added (EVA)	EVA oder der Geschäftswertbeitrag ist eine Messgröße aus der Finanzwirtschaft, um die Vorteilhaftigkeit einer Investition zu berechnen.
Free Cash-Flow (FCF)	Stellt den in einer Geschäftsperiode erzielten Durchfluss an liquiden Mitteln dar.
Geschäftsbericht (GB)	Veröffentlichung eines Unternehmens, in der es den Anteilseignern und der interessierten Öffentlichkeit gegenüber Rechenschaft über das abgelaufene Geschäftsjahr ablegt.
International Financial Reporting Standards (IFRS)	Internationale Rechnungslegungsvorschriften für Unternehmen, die vom International Accounting Standards Board (IASB) herausgegeben werden.
Karenzentschädigung	Entschädigung, die der Arbeitgeber nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses für die Dauer eines vereinbarten Wettbewerbsverbots an den Beschäftigten zu entrichten hat.
Long Term Incentive (LTI)	Langfristige variable Vergütung. Die Bemessungszeit beträgt in der Regel zwischen drei und vier Jahren.
Mid Term Incentive (MTI)	Mittelfristige variable Vergütung. Die Bemessungszeit beträgt in der Regel zwei Jahre.
Pension Plan	Die Altersvorsorge erfolgt entweder leistungs- oder beitragsorientiert.
Performance Bonus	Kurzfristig oder langfristig orientierte leistungsbezogene Vergütungskomponente, deren Auszahlung vom Erreichen bestimmter Zielvorgaben abhängig ist.

Performance Shares (PS)	Variable Vergütungskomponente, bei welcher die Beschäftigten kostenlos Aktien des Unternehmens erhalten und die am Ende einer meist längerfristigen Planlaufzeit in Form von Aktienzuteilungen zur Auszahlung kommt. Am Ende der Planlaufzeit wird die Summe an zugeteilten Aktien bestimmt. Auszahlungsbetrag ist die zugeteilte Summe an Einheiten, multipliziert mit dem aktuellen Aktienkurs.
Performance Share Units (PSU)	Variable Vergütungskomponente, die am Ende einer meist längerfristigen Planlaufzeit in bar zur Auszahlung kommt. Auszahlungsbetrag ist die zugeteilte Summe an Einheiten, multipliziert mit dem Aktienkurs zum Ende der Planlaufzeit. Zusätzlich können Erfolgsziele zur Ermittlung der Höhe der PSUs hinzugezogen werden.
Return On Capital Employed (ROCE)	Betriebswirtschaftliche Kennzahl, welche misst, wie effektiv und profitabel ein Unternehmen mit seinem eingesetzten Kapital umgeht. Ermittelt sich am EBIT im Verhältnis zum eingesetzten Kapital von einem Unternehmen innerhalb einer bestimmten Periode.
Return On Invested Capital (ROIC)	Das ROIC ist der englische Begriff für die Gesamtkapitalrendite. Berechnet sich über den Gewinn von Fremdkapitalzinsen und dem investierten Kapital.
Restricted Stock Units (RSU)	Stellt ein langfristig orientiertes virtuelles Aktienprogramm dar.
Stock Appreciation Rights (SAR)	Erfolgsabhängige Vergütungskomponente, die in der Regel das Recht zum Bezug von Aktien beinhaltet.
Say on Pay	Konsultativabstimmung der Anteilseigner auf der Hauptversammlung über das Vergütungssystem des Vorstandes.
Share Ownership	Eigeninvestment des Vorstandsmitgliedes in Stammaktien des Unternehmens.
Sonderfonds Finanzmarktstabilisierung (SoFFin)	Finanzmarktstabilisierungsfonds, der im Rahmen des Finanzmarktstabilisierungsgesetzes während der Finanzkrise 2008 eingerichtet wurde.
Stock Ownership Guidelines	Richtlinien für den Aktienbesitz des Vorstands, die vom Aufsichtsrat beschlossen werden können.
Stock-Option-Plan (SOP)	Stock-Options-Pläne sind eine meist langfristig ausgelegte Vergütungskomponente, die dem Beschäftigten das Recht zum Bezug von Aktien des eigenen Unternehmens gewährt.
Short Term Incentive (STI)	STIs stellen eine kurzfristige variable Vergütungskomponente dar. Der Bemessungszeitraum beträgt in der Regel ein Jahr.
Total Shareholder Return (TSR)	Der Total Shareholder Return ist die Aktienrendite zur Bewertung des Anlageerfolges eines Aktienengagements.
Tantieme	Gewinnbeteiligung am Reingewinn beziehungsweise am Umsatz des Unternehmens. Kann sowohl langfristig als auch kurzfristige Bemessungsfaktoren beinhalten.
Vergütungsbericht (VG)	Der Vergütungsbericht gibt Aufschluss über die Grundzüge des Vergütungssystems einer börsennotierten Gesellschaft.
Virtuelles Aktienprogramm	Stellt eine variable Vergütungskomponente dar, durch welche Beschäftigten virtuelle Aktien zugeteilt werden. Die Höhe des auszahlenden Bonus richtet sich nach der Höhe der Wertsteigerung des Aktienkurses.
Gesetz zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung (VorstAG)	Das VorstAG wurde 2009 eingeführt, um die Angemessenheit der Vorstandsvergütung zu gewährleisten. Es enthält unter anderem Bestimmungen über Vergütungskomponenten, überträgt dem Aufsichtsrat die alleinige Kompetenz über das Vergütungssystem des Vorstandes und legt eine auf Nachhaltigkeit ausgerichtete Vergütungsstruktur der Unternehmen fest.
Gesetz zur Offenlegung der Vorstandsvergütung (VorstOG)	Legt die Offenlegung des Vergütungssystems der Vorstände von deutschen börsennotierten Gesellschaften fest und trat am 1. August 2005 in Kraft.
Weighted Average Cost of Capital (WACC)	Gewichteter durchschnittlicher Kapitalkostensatz.

8 Anhang: Übersicht der Vorstandsvergütung in den Dax-30-Unternehmen

## Adidas

---

### Allgemeine Angaben

---

Name des Unternehmens:	Adidas AG
Umsatz:	13.344 Mrd. Euro
Beschäftigte:	46.824
Branche:	Textilien
Größe des Vorstands:	4 Mitglieder (31.12.2011)

---

### Zusammensetzung der Vergütung

---

#### Bestandteile:

Die Vergütung besteht aus einem fixen Jahresgehalt, einem variablen Vergütungsanteil, Nebenleistungen sowie einer Altersvorsorgekomponente.

- Die fixe Vergütung wird in zwölf gleich hohen Monatsraten ausgezahlt.
- Die variable Vergütung setzt sich zusammen aus einem jährlichen Performance-Bonus und einer Vergütungskomponente mit langfristiger Anreizwirkung, die aus dem über einen Dreijahreszeitraum bemessenen LongTerm Incentive Plan 2009/2011 resultiert (LTI-Bonus). Der mehrjährige LTI-Bonus macht etwa 50 % der variablen Zielvergütung aus.
- Nebenleistungen: Umfassen Beiträge für Versicherungen sowie einen Dienstwagen.
- Altersvorsorge: Die Höhe der Altersrente bestimmt sich nach einem prozentualen Anteil der rentenfähigen Bezüge, die derzeit dem Jahresfestgehalt entsprechen.

#### Besondere Kennzeichen des Anreizsystems für die variable Vergütung:

Die variable Vergütung setzt sich aus einem Performance-Bonus und einer Vergütungskomponente mit langfristiger Anreizwirkung zusammen. Die variablen Vergütungskomponenten sind so ausgestattet, dass der Anreiz, die für die Gewährung des LTIP-Bonus zu erfüllenden nachhaltigen Ziele zu erreichen, deutlich höher ist, als die für die Gewährung des Performance-Bonus.

#### Anteile fixe/variable Vergütung (eigene Berechnung):

2011: Ca. 22 % fixe, 78 % variable Vergütungsanteile.

2010: Ca. 27 % fixe, 73 % variable Vergütungsanteile.

Angaben zu Deckelungen/Caps in den Vergütungskomponenten:

**Kurzfristige Vergütung:** Der Performance-Bonus kann mit maximal 150% bewertet werden.

**Langfristige Vergütung:** Die Auszahlung aus dem LTIP 2009/2011 ist auf maximal 150% des individuellen LTIP-Zielbetrags begrenzt. Bei unter 50% Zielerreichung entfällt die Zahlung.

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 kein Abfindungscap vorgesehen. Der Dienstvertrag eines anderen Vorstandsmitglieds sieht ein Abfindungscap von zwei Gesamtjahresvergütungen vor. Im Falle eines Change of Control ist die Abfindung auf 150% des Abfindungscaps begrenzt.

Das Unternehmen hat eine D&O-Versicherung für Vorstandsmitglieder mit 10% Selbstbehalt abgeschlossen.

Zuständigkeit des Aufsichtsrats/Abstimmung der Hauptversammlung:

Das Vergütungssystem sowie die Höhe der jeweiligen Vorstandsvergütung werden vom paritätisch besetzten Präsidialausschuss des Aufsichtsrats beraten und festgelegt.

Bezug auf das VorstAG/Externe Vergütungsberatung:

Eine Anpassung an das VorstAG erfolgte bereits 2009. Im Geschäftsjahr 2011 hat der Aufsichtsrat das Vergütungssystem in seinen Einzelheiten von einem externen Vergütungsexperten überprüfen lassen

---

#### Kriterien

---

Allgemeine Vergütungskriterien:

Kriterien für die Angemessenheit der Vergütung sind die Aufgaben und der Beitrag des jeweiligen Vorstandsmitglieds zum Unternehmenserfolg, seine individuelle Leistung und die Leistung des gesamten Vorstands. Ferner werden Größe, globale Ausrichtung des Konzerns, wirtschaftliche Lage und die Zukunftsaussichten berücksichtigt.

Kriterien für variable Vergütung:

Performance-Bonus: Performance-Kriterien sind sowohl die unternehmensbezogenen Kriterien (Steigerung des Konzerngewinns und des Operating Free Cashflows) als auch die individuelle Leistung der Vorstandsmitglieder.

Long-Term Incentive Plan: Steigerung des Konzerngewinns, Reduzierung der Nettoverschuldung (bereinigt um nicht operative Effekte), Steigerung des Umsatzwachstums sowie absolute und relative Entwicklung des Aktienkurses, jeweils bemessen über den Dreijahreszeitraum 2009 bis 2011.

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

Nein



Abbildung 1: Gesamtvergütung im Überblick

Adidas	2010										2011											
	Vergütungshöhe in Tsd. €		Fix		Variabel		Anteil Anteil kurzfr. var / variabel		Pensions- zusagen		Σ		Fix		Variabel		Anteil Anteil kurzfr. var / variabel		Pensions- zusagen		Σ	
	kurzfristig	langfristig	kurzfristig	langfristig	kurzfristig	langfristig	%	%	kurzfristig	langfristig	kurzfristig	langfristig	%	%	kurzfristig	langfristig	kurzfristig	langfristig	%	%	kurzfristig	langfristig
Hainer, Herbert	1.373,0	1.680,0	1.752,0	1.752,0	29 / 71	49	28,0	-	4.833,0	1.400,0	1.320,0	3.220,0	24 / 76	29	27,0	-	5.967,0					
Bennett, Glen	497,0	510,0	840,0	840,0	27 / 73	38	14,0	-	1.861,0	474,0	367,0	1.741,0	18 / 82	17	13,0	-	2.595,0					
Stalker, Robin J.	550,0	555,0	840,0	840,0	28 / 72	40	16,0	-	1.961,0	550,0	418,0	1.610,0	21 / 79	21	16,0	-	2.594,0					
Stamminger, Erich	700,0	1.022,0	1.080,0	1.080,0	25 / 75	49	37,0	-	2.839,0	757,0	770,0	2.070,0	21 / 79	27	38,0	-	3.635,0					
<b>Gesamt</b>	<b>3.120,0</b>	<b>3.767,0</b>	<b>4.512,0</b>	<b>4.512,0</b>	<b>27 / 73</b>	<b>46</b>	<b>95,0</b>	<b>-</b>	<b>11.494,0</b>	<b>3.181,0</b>	<b>2.875,0</b>	<b>8.641,0</b>	<b>22 / 78</b>	<b>25</b>	<b>94,0</b>	<b>-</b>	<b>14.791,0</b>					

Im Jahr 2011 erhaltene Auszahlungen aus Vergütungsprogrammen mit langfristiger Anreizwirkung

	2011
	In Tsd. €
Hainer, Herbert	6.300,0
Bennett, Glen	3.150,0
Stalker, Robin J.	3.150,0
Stamminger, Erich	4.050,0
<b>Gesamt</b>	<b>16.650,0</b>

Die Auszahlung entstammt dem Adidas LTP 2009-2011 und wurde nach Feststellung des Jahresabschlusses 2011 gewährt. Die 2011 zugewiesenen langfristigen Vergütungsanteile (siehe oben) sind darin enthalten.

[Quelle: Eigene Darstellung und Berechnungen; Datenbasis Adidas]

## Allianz SE

### Allgemeine Angaben

Name des Unternehmens:	Allianz SE
Umsatz:	103,560 Mrd. Euro
Beschäftigte:	141.938
Branche:	Versicherungen, Finanzdienstleistungen
Größe des Vorstands:	10 Mitglieder (31.12.2011)

### Zusammensetzung der Vergütung

#### Bestandteile:

Die Vergütung besteht aus einem fixen Jahresgehalt, einem variablen Vergütungsanteil, Nebenleistungen sowie einer Altersvorsorgekomponente.

- Die fixe Vergütung wird in zwölf gleich hohen Monatsraten ausgezahlt.
- Die variable Vergütung setzt sich aus einem jährlichen kurzfristigen Bonus (leistungsbezogene Barzahlung, die von der Zielerreichung im jeweiligen Geschäftsjahr abhängt), einem drei Jahres Bonus (leistungsbezogene Barzahlung, welche die Zielerreichung über einen Zeitraum von drei Jahren abbildet) und einer langfristigen aktienbezogenen Vergütung (besteht aus virtuellen Aktien, sogenannten „Restricted Stock Units“ (RSU))
- Nebenleistungen: Diese umfassen Beiträge für Unfall- und Haftpflichtversicherungen, die Bereitstellung eines Dienstwagens, in begründeten Fällen Sicherheitsmaßnahmen und Reisespesen für nicht ortsansässige Vorstandsmitglieder.
- Altersvorsorge: Seit dem Geschäftsjahr 2005 gibt es ein beitragsorientiertes Versorgungssystem. Vor 2005 sahen die Pensionszusagen einen Festbetrag vor. Das Pensionseintrittsalter liegt bei 60 Jahren.

#### Besondere Kennzeichen des Anreizsystems für die variable Vergütung:

Die variable Vergütung besteht aus gleichgewichteten Komponenten: Jährlicher Bonus (kurzfristig), Drei-Jahres-Bonus (mittelfristig) und aktienbezogene Vergütung (langfristig).

#### Anteile fixe/variable Vergütung (eigene Berechnung):

2011: Ca. 31 % fixe, 69 % variable Vergütungsanteile.

2010: Ca. 20 % fixe, 80 % variable Vergütungsanteile.

Angaben zu Deckelungen/Caps in den Vergütungskomponenten:

Die maximale Zielerreichung für die variablen Vergütungsbestandteile ist einheitlich auf maximal 165 % begrenzt. Der mögliche Wertzuwachs der „Restricted Stock Units“ (RSU) ist auf maximal 200 % des Zuteilungswerts begrenzt.

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

Abfindungszahlungen im Falle vorzeitiger Beendigung der Vorstandstätigkeit entsprechen dem DCGK. Es gibt ein Abfindungscap. Im Falle einer vorzeitigen Dienstbeendigung wegen Kontrollwechsels dürfen die Zahlungen nicht höher sein als 150 % des Höchstbetrages bei Abfindungszahlungen.

Die Mitglieder des Vorstands der Allianz SE haben im Rahmen der D&O Versicherung im Schadensfall einen Selbstbehalt in Höhe von 25 % ihrer Jahresfestbezüge zu tragen.

Zuständigkeit des Aufsichtsrats/Abstimmung der Hauptversammlung:

Der Aufsichtsrat legt die Vorstandsvergütung fest. Das Vergütungssystem wurde in der Hauptversammlung 2011 erläutert und zur Abstimmung gebracht.

Bezug auf das VorstAG/Externe Vergütungsberatung:

Eine Anpassung an das VorstAG erfolgte bereits 2009, daher gibt es im Geschäftsjahr 2011 keinen Bezug mehr darauf. Falls erforderlich werden bei der Festlegung der Vorstandsvergütung externe Berater hinzugezogen.

---

## Kriterien

---

Allgemeine Vergütungskriterien:

Die Vergütungsstruktur und Nebenleistungen werden im Vergleich zum Wettbewerbsumfeld geprüft. Die Vergleichsgruppe besteht in erster Linie aus DAX-30-Unternehmen und verschiedenen Versicherungs- und Finanzdienstleistungsinstituten in Europa.

Kriterien für variable Vergütung:

Jahresbonus: Die Auszahlungshöhe beim jährlichen Bonus hängt von der quantitativen (75 %) und qualitativen (25 %) Zielerreichung innerhalb des jeweiligen Geschäftsjahres ab. Quantitative Ziele sind der jährliche operative Gewinn und der Jahresüberschuss auf Anteilseigner entfallend. Qualitative Kriterien sind: Bevorzugter Partner für alle Interessengruppen (Mitarbeiter, Kunden etc.), profitables Wachstum, Stärkung der

Wettbewerbsfähigkeit, Entwicklung des Marktmanagements, Schutz des Eigenkapitals.

Drei-Jahres-Bonus: Der Bonus berücksichtigt die nachhaltige Zielerreichung über den dreijährigen Leistungszeitraum sowie das Ergebnis einer qualitativen Nachhaltigkeitsprüfung. Die quantitativen Drei-Jahres-Ziele bemessen sich am Wachstum und am Unternehmensergebnis.

Aktienbezogene Vergütung: Die Erreichung jährlicher Ziele bildet die Basis für den Zuteilungswert. Die langfristige Performance bemisst sich nach der Börsenkursentwicklung im Vier-Jahres-Zeitraum zwischen Zuteilung und Auszahlung (nach fünf Jahren).

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

Neben Wachstumsentwicklung und Profitabilität wird als zusätzliches Nachhaltigkeitskriterium die Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit für die Berechnung des Drei-Jahres-Bonus herangezogen. Anhand dieser Kriterien kann die Auszahlungshöhe des Bonus dann angepasst oder ganz gestrichen werden (Nachhaltigkeitsprüfung).

Beschlüsse und Verfahren für Neuregelung

Im Geschäftsjahr 2011 gab es eine Gehaltsanpassung der Verträge bei den Fixbezügen. Es wurde in Übereinstimmung mit den gesetzlichen Bestimmungen eine Klausel aufgenommen, die besagt, dass die Zahlungen von variablen Bestandteilen eingeschränkt werden oder ausbleiben können, wenn die staatliche Aufsichtsbehörde die Auszahlung per Gesetz untersagt oder beschränkt.

Abbildung 2: Gesamtvergütung im Überblick

Allianz	2010										2011									
	Vergütungshöhe in Tsd. €	Fix	Variabel		Anteile fix/variabel	Anteil kurzfr. var/variabel	Sonstiges	Pensionszusagen	Σ	Fix	Variabel		Anteile fix/variabel	Anteil kurzfr. var/variabel	Sonstiges	Pensionszusagen	Σ			
			kurzfristig	langfristig							kurzfristig	langfristig						%	%	
<b>Diekmann, Michael</b>	1.200,0	1.544,0	3.088,0	21 / 79	33	24,0	879,0	<b>6.735,0</b>	1.200,0	1.062,0	2.124,0	27 / 73	33	31,0	865,0	<b>5.282,0</b>				
<b>Achleitner, Paul</b>	800,0	1.075,0	2.150,0	20 / 80	33	61,0	728,0	<b>4.814,0</b>	800,0	640,0	1.280,0	29 / 71	33	57,0	1.331,0	<b>4.108,0</b>				
<b>Bäte, Oliver</b>	700,0	948,0	1.896,0	20 / 80	33	47,0	262,0	<b>3.853,0</b>	700,0	688,0	1.376,0	25 / 75	33	50,0	274,0	<b>3.088,0</b>				
<b>Booth, Clement</b>	700,0	992,0	1.984,0	19 / 81	33	125,0	257,0	<b>4.058,0</b>	750,0	499,0	998,0	33 / 67	33	144,0	412,0	<b>2.803,0</b>				
<b>Cucchiano, Enrico**</b>	700,0	925,0	1.850,0	20 / 80	33	46,0	152,0	<b>3.673,0</b>	730,0	631,0	631,0	37 / 63	50	68,0	156,0	<b>2.216,0</b>				
<b>Faber, Joachim</b>	700,0	1.029,0	2.058,0	18 / 82	33	20,0	259,0	<b>4.066,0</b>	750,0	651,0	1.302,0	28 / 72	33	21,0	330,0	<b>3.054,0</b>				
<b>Mascher, Christoph</b>	700,0	881,0	1.762,0	21 / 79	33	22,0	137,0	<b>3.502,0</b>	700,0	595,0	1.190,0	28 / 72	33	29,0	359,0	<b>2.873,0</b>				
<b>Ralph, Jay</b>	700,0	845,0	1.690,0	22 / 78	33	81,0	265,0	<b>3.581,0</b>	700,0	525,0	1.050,0	31 / 69	33	54,0	245,0	<b>2.574,0</b>				
<b>Zedelius, Werner</b>	700,0	837,0	1.674,0	22 / 78	33	16,0	543,0	<b>3.770,0</b>	750,0	559,0	1.118,0	31 / 69	33	16,0	635,0	<b>3.078,0</b>				
<b>Bauer, Manuel</b>	700,0	511,0	1.022,0	31 / 69	33	13,0	295,0	<b>2.541,0</b>	700,0	511,0	1.022,0	31 / 69	33	13,0	295,0	<b>2.541,0</b>				
<b>Gesamt</b>	<b>6.900,0</b>	<b>9.076,0</b>	<b>18.152,0</b>	<b>20 / 80</b>	<b>33</b>	<b>442,0</b>	<b>3.482,0</b>	<b>38.052,0</b>	<b>7.780,0</b>	<b>5.850,0</b>	<b>11.069,0</b>	<b>31 / 69</b>	<b>35</b>	<b>470,0</b>	<b>4.607,0</b>	<b>31.617,0</b>				

Dr. Paul Achleitner erhält entsprechend seinem Dienstvertrag nach Mandatsbeendigung ein Übergangsgeld, das sich aus sechs Monaten Grundvergütung und einer Einmalzahlung in Höhe von 25 % der variablen Zielvergütung zusammensetzt. Insgesamt beläuft sich das Übergangsgeld auf 1.027,5 Tsd. €. Herr Faber ist aus Altersgründen aus dem Vorstand ausgeschieden. Entsprechend seinem Dienstvertrag erhält er ein Übergangsgeld in Höhe von 900 Tsd. €.

\*\*Der Versorgungsanspruch gesamt ist der erworbene Betrag bis zum Austritt am 21. Dezember 2011.

[Quelle: Eigene Darstellung und Berechnungen; Datenbasis Allianz]

## BASF

---

### Allgemeine Angaben

---

Name des Unternehmens:	BASF SE
Umsatz:	73,5 Mrd. Euro
Beschäftigte:	111.000
Branche:	Chemie
Größe des Vorstands:	10 Mitglieder (31.12.2011)

---

### Zusammensetzung der Vergütung

---

#### Bestandteile:

Die Vergütung besteht aus einem fixen Jahresgehalt, einem variablen Vergütungsanteil, Nebenleistungen sowie einer Altersvorsorgekomponente.

- Die fixe Vergütung wird in zwölf gleich hohen Monatsraten ausgezahlt.
- Die variable Vergütung setzt sich aus einer Jahrestantieme (basiert auf der Leistung des Gesamtvorstands und der Höhe der Gesamtkapitalrendite) und einem LTI-Programm (Investitionspflicht von mindestens 10 % der Bruttotantieme) zusammen.
- Nebenleistungen: Delegationszulagen, Prämien für Unfallversicherung sowie geldwerte Vorteile durch die Zurverfügungstellung von Kommunikationsmitteln, Verkehrsmitteln und Sicherheitsmaßnahmen.
- Altersversorgung: Es besteht ein beitragsorientiertes Pensionssystem. Das Pensionseintrittsalter liegt bei 60 Jahren.

#### Besondere Kennzeichen des Anreizsystems für die variable Vergütung::

Die Vorstandsmitglieder sind verpflichtet, mit mind. 10 % der Bruttotantieme am LTI-Programm teilzunehmen. Dieses Eigeninvestment unterliegt einer Haltefrist von vier Jahren.

#### Anteile fixe/variable Vergütung (eigene Berechnung):

2011: Ca. 20 % fixe, 80 % variable Vergütungsanteile.

2010: Ca. 22 % fixe, 78 % variable Vergütungsanteile.

Angaben zu Deckelungen/Caps in den Vergütungskomponenten:

**Kurzfristige Vergütung:** Auf der Grundlage der vom Aufsichtsrat festgestellten Zielerreichung wird ein Performance-Faktor für die Jahrestantieme ermittelt, der sich zwischen 0 und 1,5 bewegt.

**Langfristige Vergütung:** der maximal mögliche Ausübungsgewinn ist auf das Zehnfache des Eigeninvestments (verpflichtend 10%) begrenzt.

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

Bei vorzeitiger Beendigung der Vorstandstätigkeit infolge eines „Change of Control“ dürfen die Leistungen 150% des Abfindungs-Caps nicht übersteigen.

Das Unternehmen hat eine D&O-Versicherung für Vorstandsmitglieder mit 10% Selbstbehalt abgeschlossen.

Zuständigkeit des Aufsichtsrats/Abstimmung der Hauptversammlung:

Die Systematik und die Höhe der Vergütung des Vorstands werden auf Vorschlag des Personalausschusses durch den Aufsichtsrat festgelegt. Die Festlegung orientiert sich an der Größe und wirtschaftlichen Lage des Unternehmens sowie an der Leistung des Vorstands. Im Geschäftsjahr 2011 hat der Aufsichtsrat die Angemessenheit sowohl bezüglich der Zusammensetzung als auch des Niveaus der Vorstandsvergütung beraten und feststellen lassen.

Bezug auf das VorstAG/Externe Vergütungsberatung:

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 Über-

prüfung von Systematik und Höhe der Vorstandsvergütung erfolgt in regelmäßigen Abständen.

Kriterien für variable Vergütung:

Jahrestantieme: Abhängig von der Gesamtkapitalrendite. Zur Bewertung der nachhaltigen Leistung des Vorstands wird jährlich eine Zielvereinbarung festgelegt, die überwiegend mittel- und langfristige Ziele beinhaltet. Der Aufsichtsrat beurteilt die Zielerreichung bezogen auf die vorangegangenen drei Jahre.

Long Term Incentive: Maßgeblich für die Bewertung der Optionsrechte sind dabei die Kursentwicklung der BASF-Aktie und ihre Outperformance gegenüber des festgelegten Vergleichsindizes.

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

Nein.



Abbildung 3: Gesamtvergütung im Überblick

BASF		2010										2011													
		Vergütungshöhe in Tsd. €		Fix	Variabel		Anteile fix/variabel		Anteil kurzfr. var./variabel		Sonstiges		Pensionszusagen	Σ	Fix	Variabel		Anteile fix/variabel		Anteil kurzfr. var./variabel		Sonstiges		Pensionszusagen	Σ
		kurzfristig	langfristig	Anteil kurzfr. var./variabel	%	kurzfristig	langfristig	Anteil kurzfr. var./variabel	%	fix	variabel	Anteil kurzfr. var./variabel	%	fix	variabel	Anteil kurzfr. var./variabel	%	fix	variabel	Anteil kurzfr. var./variabel	%	fix	variabel	Anteil kurzfr. var./variabel	%
Bock, Kurt	695,0	1.620,0	384,0	26 / 74	81	1.174,0	430,0	4.303,0		1.044,0	2.948,0	757,0	22 / 78	80	504,0	760,0	6.013,0								
Hambrecht, Jürgen	1.100,0	3.240,0	768,0	22 / 78	81	1.29,0	9,0	5.246,0		423,0	1.179,0	1.286,0	15 / 85	48	53,0	3,0	2.944,0								
Brudermüller, Jürgen	578,0	1.620,0	384,0	22 / 78	81	753,0	414,0	3.749,0		767,0	2.158,0	757,0	21 / 79	74	691,0	566,0	4.939,0								
Engel, Hans-Ulrich	550,0	1.620,0	384,0	22 / 78	81	109,0	439,0	3.102,0		635,0	1.769,0	757,0	20 / 80	70	525,0	485,0	4.171,0								
Feldmann, John	550,0	1.620,0	384,0	22 / 78	81	82,0	236,0	2.872,0		211,0	590,0	643,0	15 / 85	48	37,0	60,0	1.541,0								
Kreimeyer, Andreas	550,0	1.620,0	384,0	22 / 78	81	105,0	456,0	3.115,0		600,0	1.769,0	757,0	19 / 81	70	144,0	497,0	3.767,0								
Marcinowski, Stefan	550,0	1.620,0	384,0	22 / 78	81	89,0	460,0	3.103,0		600,0	1.769,0	757,0	19 / 81	70	111,0	500,0	3.737,0								
Schwager, Harald	550,0	1.620,0	384,0	22 / 78	81	108,0	420,0	3.082,0		600,0	1.769,0	757,0	19 / 81	70	119,0	465,0	3.710,0								
Heinz, Michael										391,0	1.179,0	255,0	21 / 79	82	148,0	226,0	2.199,0								
Sucleale, Margret										391,0	1.179,0	184,0	22 / 78	87	52,0	256,0	2.062,0								
<b>Gesamt</b>	<b>5.123,0</b>	<b>14.580,0</b>	<b>3.456,0</b>	<b>22 / 78</b>	<b>81</b>	<b>2.549,0</b>	<b>2.864,0</b>	<b>28.572,0</b>		<b>5.662,0</b>	<b>16.309,0</b>	<b>6.910,0</b>	<b>20 / 80</b>	<b>70</b>	<b>2.384,0</b>	<b>3.818,0</b>	<b>35.083,0</b>								

Pensionsleistungen nicht tabellarisch aufgeführt, sondern nur im Vergütungsbericht-Text zu finden.

[Quelle: Eigene Darstellung und Berechnungen; Datenbasis BASF]

## Bayer

---

### Allgemeine Angaben

---

Name des Unternehmens:	Bayer AG
Umsatz:	36,5 Mrd. Euro
Beschäftigte:	111.800
Branche:	Chemische und pharmazeutische Industrie
Größe des Vorstands:	4 Mitglieder

---

### Zusammensetzung der Vergütung

---

#### Bestandteile:

Die Vergütung besteht aus einem fixen Jahresgehalt, einem variablen Vergütungsanteil, Nebenleistungen sowie einer Altersvorsorgekomponente.

- Die fixe Vergütung wird in zwölf gleich hohen Monatsraten ausgezahlt.
- Die variable Vergütung besteht aus einem STI, einem LTI und der aktienbasierten Vergütung *Aspire*.
- Nebenleistungen: Sachbezüge und sonstige Leistungen wie zum Beispiel Firmenfahrzeug mit Privatnutzung oder Kostenerstattung einer Gesundheitsvorsorgeuntersuchung.
- Altersvorsorge: Es bestehen Ansprüche auf eine betriebliche leistungsorientierte Altersvorsorge mit nach Dienstjahren wachsenden Pensionsanwartschaften. Das Pensionseintrittsalter liegt bei 60 Jahren.

#### Besondere Kennzeichen des Anreizsystems für die variable Vergütung:

Es gibt kurz- und langfristige Komponenten innerhalb der variablen Vergütung. Die langfristige Komponente wird dadurch gestärkt, dass 50% des kurzfristigen STIs in das virtuelle Aktienprogramm fließen.

#### Anteile fixe/variable Vergütung (eigene Berechnung):

2011: Ca. 29% fixe, 71% variable Vergütungsanteile.

2010: Ca. 31% fixe, 69% variable Vergütungsanteile.

Angaben zu Deckelungen/Caps in den Vergütungskomponenten:

Im Vergütungsbericht 2011 werden keine Angaben zu Caps in den Vergütungskomponenten gemacht.

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

Es besteht gemäß des DCGK eine Begrenzung von Abfindungszahlungen (auf zwei Jahresvergütungen begrenzt) bei fast allen Vorstandsmitgliedern. Nur noch bei einem bestehenden Vertrag kommt die Klausel nicht zum Tragen.

Im Vergütungsbericht 2011 gibt es keine Angaben zu einer D&O-Versicherung.

Zuständigkeit des Aufsichtsrats/Abstimmung der Hauptversammlung:

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

Bezug auf das VorstAG/Externe Vergütungsberatung:

Eine Anpassung an das VorstAG erfolgte im Geschäftsjahr 2010, so dass es in dem Vergütungsbericht 2011 keinen neueren Bezug dazu gibt.

---

#### Kriterien

---

Allgemeine Vergütungskriterien:

Werden 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 der anderen Teilkonzerne. Die so ermittelte variable Vergütung kann der Aufsichtsrat in Abhängigkeit von der individuellen Leistung anpassen.

Long Term Incentive: Besteht aus dem virtuellen Aktienprogramm, welches sich an der Entwicklung der Bayer-Aktie bemisst. Hinzu kommt das Programm Aspire: Im Rahmen dieses Programms werden Beträge ausgezahlt, sofern die Kursentwicklung der Bayer-Aktie in einem Zeitraum von drei bzw. – ab der im Jahr 2010 aufgelegten Tranche – vier Jahren definierte Performance-Kriterien erfüllt. Der Bayer-Vorstand hat sich außerdem verpflichtet erweiterte Haltevorschriften für Aktien zu erfüllen. Diese sehen vor, dass der Vorstandsvorsitzende 150% (früher 40%) und die Vorstandsmitglieder 100% (früher 40%) ihres jährlichen Festeinkommens in Aktien halten.

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

Nein.

Beschlüsse und Verfahren für Neuregelung:

Ab dem 1. Mai 2012 wird eine Absicherungsklausel bei unternehmensseitig veranlasster Vertragsbeendigung eingeführt. Zahlungsansprüche von Vorstandsmitgliedern entstehen bei vorzeitiger Vertragsbeendigung durch die Gesellschaft ohne wichtigen Grund. Diese sind in der Höhe begrenzt (Abfindungscaps).

Abbildung 4: Gesamtvergütung im Überblick

Bayer		2010						2011									
		Fix	Variabel		Anteile fix/variabel	Anteil kurzfr. var / variabel	Sonstiges	Pensions- zusagen	Σ	Fix	Variabel		Anteile fix/variabel	Anteil kurzfr. var / variabel	Sonstiges	Pensions- zusagen	Σ
Vergütungshöhe in Tsd. €			kurzfristig	langfristig	%	%				kurzfristig	langfristig	%	%				
		900,0	903,0	1.164,0	30 / 70	44	1.010,0	2.175,0	6.152,0	1.216,0	1.420,0	1.782,0	28 / 72	44	69,0	550,0	5.037,0
<b>Dekkers, Marijn</b>		633,0	554,0	760,0	33 / 67	42	42,0	111,0	2.100,0	641,0	653,0	844,0	30 / 70	44	119,0	128,0	2.385,0
<b>Baumann, Werner</b>		633,0	554,0	873,0	31 / 69	39	35,0	203,0	2.298,0	641,0	653,0	877,0	30 / 70	43	37,0	220,0	2.428,0
<b>Plischke, Wolfgang</b>		633,0	554,0	873,0	31 / 69	39	30,0	217,0	2.307,0	641,0	653,0	877,0	30 / 70	43	32,0	236,0	2.439,0
<b>Pott, Richard</b>		873,0	1.863,0	184,0	30 / 70	91	27,0	823,0	3.770,0								
<b>Wenning, Werner</b>		264,0	500,0	33,0	33 / 67	94	11,0	141,0	949,0								
<b>Kühn, Klaus</b>		3.936,0	4.928,0	3.887,0	31 / 69	56	1.155,0	3.670,0	17.576,0	3.139,0	3.379,0	4.380,0	29 / 71	44	257,0	1.134,0	12.289,0
<b>Gesamt</b>																	

[Quelle: Eigene Darstellung und Berechnungen; Datenbasis Bayer]

## Beiersdorf

---

### Allgemeine Angaben

---

Name des Unternehmens:	Beiersdorf AG
Umsatz:	5.633 Mrd. Euro
Beschäftigte:	17.666
Branche:	Konsumgüterproduktion
Größe des Vorstands:	5 Mitglieder (31.12.2011)

---

### Zusammensetzung der Vergütung

---

#### Bestandteile:

Die Vergütung besteht aus einem fixen Jahresgehalt, einem variablen Vergütungsanteil, Nebenleistungen sowie einer Altersvorsorgekomponente.

- Die fixe Vergütung wird in zwölf gleich hohen Monatsraten ausgezahlt.
- Die variable Vergütung besteht aus dem Bonussystem 2011 (Jahrestantieme und Mehrjahres-Bonus) sowie einer Unternehmenswertbeteiligung, als langfristigem, an der Unternehmensentwicklung ausgerichtetem Bonus.
- Nebenleistungen: Enthält Dienstwagen und die Übernahme von Unfallversicherungspolice.
- Pensionszusagen: Es besteht ein leistungsorientiertes Versorgungssystem für ein Vorstandsmitglied, die anderen vier erhalten Pensionszusagen über das neue beitragsorientierte System.

#### Besondere Kennzeichen des Anreizsystems für die variable Vergütung:

Der variable Bonus 2011 ist vom Erfolg des Unternehmensbereichs Consumer des Beiersdorf Konzerns abhängig. Dieser soll die nachhaltige Unternehmensentwicklung unterstützen und beruht zum überwiegenden Teil (60%) auf einer mehrjährigen Bemessungsgrundlage.

#### Anteile fixe/variable Vergütung (eigene Berechnung):

2011: Ca. 47% fixe, 53% variable Vergütungsanteile.

2010: Ca. 37% fixe, 63% variable Vergütungsanteile.

Angaben zu Deckelungen/Caps in den Vergütungskomponenten:

Kurzfristige Vergütung: Es besteht ein Cap von 200 % für die Tantieme.

Langfristige Vergütung: Es besteht ein Cap von 200 % für den Mehrjahres-Bonus (bis zu 60 % des variablen Bonus) und die Unternehmenswertbeteiligung 2011.

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. Jedes Mitglied des Vorstands erhält bei vorzeitiger Beendigung der Vorstandstätigkeit ohne Vorliegen eines wichtigen Grundes eine pauschalierte Auszahlung des variablen Bonus 2010.

Das Unternehmen hat eine D&O-Versicherung für Vorstandsmitglieder mit 10% Selbstbehalt abgeschlossen.

Zuständigkeit des Aufsichtsrats Abstimmung der Hauptversammlung:

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

---

#### 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 variable Vergütung:

Variabler Bonus: Die Höhe des variablen Bonus bemisst sich zu je 25 % über die EBIT-Komponente und dem Umsatzwachstum sowie zu 50 % über das Erreichen bestimmter, für jedes Vorstandsmitglied persönlich mit dem Aufsichtsrat festgelegter Ziele. Eine Auszahlung erfolgt zu 40 % kurzfristig in Form der Jahrestantieme und zu 60 % über den Mehrjahresbonus. Dieser entwickelt sich in Abhängigkeit zum Unternehmenswert und bemisst sich über einen Zeitraum von drei Jahren.

Unternehmenswertbeteiligung 2011 (löst den MTI 2009/2010 ab): Die Unternehmenswertbeteiligung erfolgt in Form eines virtuellen Aktienprogrammes, bei welchem jedem Vorstandmitglied ein fiktiver Anteil am Unternehmenswert zugewiesen (5 Mio. € im Jahr 2005 für jedes Vorstandmitglied) wird. Nach Ablauf der Bestelungs- oder der Wiederbestellungsperiode wird dem Vorstandmitglied die prozentuale Summe ausgezahlt, um den der Unternehmenswert in der Bestellungsperiode gestiegen ist.

Der Unternehmenswert bestimmt sich für den variablen Bonus und die Unternehmenswertbeteiligung aus der Summe des Umsatzes und dem achtfachen des EBIT.

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

Nein.

Beschlüsse und Verfahren für Neuregelung:

Die Vergütung für die Vorstände wurde 2011 durch die Einführung der Unternehmenswertbeteiligung erweitert und das bestehende System der MTI abgelöst. Die Veränderung findet zu Erfüllung der VorstAG-Kriterien statt. Aktienoptionsprogramme sind für das Geschäftsjahr 2011 nicht vorgesehen. Die noch bestehenden Ansprüche aus in den Geschäftsjahren 2006 bis 2009 gebildeten LTI-Töpfen werden letztmals nach der ordentlichen Hauptversammlung 2012 ausgezahlt. Zuführungen zu Pensionsrückstellungen werden ab 2011 unter Sonstiges aufgeführt.



Abbildung 5: Gesamtvergütung im Überblick

Vergütungshöhe in Tsd. €	2010						2011								
	Fix	Variabel		Anteil fix/ variabel	Anteil kurzfr. var/ variabel	Pensions-zusagen	Σ	Fix	Variabel		Anteil fix/ variabel	Anteil kurzfr. var/ variabel	Pensions-zusagen	Σ	
		kurzfristig	langfristig						kurzfristig	langfristig					%
Quaas, Thomas	435,0	394,0	592,0	31 / 69	40	19,0	228,0	435,0	394,0	592,0	31 / 69	40	19,0	228,0	1.668,0
Düttman, Bernhard***	260,0	420,0		38 / 62	100	10,0	96,0	43,0	69,0		38 / 62	100	162,0	47,0	321,0
Feld, Peter	146,0	67,0	100,0	47 / 53	40	135,0	21,0	500,0	283,0	189,0	51 / 49	60	106,0		1.078,0
Kleinschmidt, Peter*	90,0	139,0		39 / 61	100	7,0	37,0	163,0	137,0	91,0	42 / 58	60	5,0	100,0	496,0
Pinger, Markus*****	293,0	204,0	305,0	37 / 63	40	10,0	87,0	280,0	161,0	242,0	41 / 59	40	51,0		734,0
Nota, Pieter**	163,0	220,0		43 / 57	100	7,0	390,0	417,0	128,0	192,0	57 / 43	40	88,0		825,0
Weil, James C. Subasi, Ümit*****	280,0	166,0	250,0	40 / 60	40	92,0	788,0	500,0	118,0	177,0	63 / 37	40	72,0		867,0
Schmidt, Ulrich								200,0	54,0	81,0	60 / 40	40	69,0		404,0
Gusko, Ralph****								2.538,0	1.344,0	1.564,0	47 / 53	46	572,0	375,0	6.393,0
<b>Gesamt</b>	<b>1.667,0</b>	<b>1.610,0</b>	<b>1.247,0</b>	<b>37 / 63</b>	<b>56</b>	<b>281,0</b>	<b>469,0</b>	<b>5.274,0</b>	<b>1.247,0</b>	<b>1.247,0</b>	<b>37 / 63</b>	<b>56</b>	<b>281,0</b>	<b>469,0</b>	<b>5.274,0</b>

Beiersdorf weist nur noch für drei seiner Vorstände einzeln Pensionsrückstellungen auf (bei Quaas, Düttmann& Pinger). Bei allen anderen Mitgliedern sind diese in den Nebenkosten enthalten, darum können diese nicht genau ausgewiesen werden.

Im Jahr 2011 erhaltene Auszahlungen aus Vergütungsprogrammen mit langfristiger Anreizwirkung

Die 2011 gewährte Auszahlung entstammt dem Beiersdorf LTI Programm 2006-2009.

	2011
	in Tsd. €
Quaas, Thomas	685,0
Düttman, Bernhard***	264,0
Pinger, Markus*****	417,0
Weil, James C.	21,0
<b>Gesamt</b>	<b>1.387,0</b>

\* Austritt 30.04.2010  
 \*\* Austritt 31.05.2010  
 \*\*\* Austritt 09.02.2011  
 \*\*\*\* Eintritt 01.07.2011  
 \*\*\*\*\* Austritt 30.06.2011  
 \*\*\*\*\* Eintritt 01.03.2011

[Quelle: Eigene Darstellung und Berechnungen; Datenbasis Beiersdorf]

## BMW

---

### Allgemeine Angaben

---

Name des Unternehmens:	BMW AG
Umsatz:	68,8 Mrd. Euro
Beschäftigte:	100.306
Branche:	Automobil
Größe des Vorstands:	7 Mitglieder (31.12.2011)

---

### Zusammensetzung der Vergütung

---

#### Bestandteile:

Die Vergütung besteht aus einem fixen Jahresgehalt, einem variablen Vergütungsanteil, Nebenleistungen sowie einer Altersvorsorgekomponente.

- Die fixe Vergütung wird in zwölf gleich hohen Monatsraten ausgezahlt.
- Variable Vergütungsanteile: Die variable Vergütung setzt sich zusammen aus der Tantieme, einer zur Investition in Stammaktien der Gesellschaft vorgesehenen Barvergütungskomponente i. H. v. 20% der Gesamtantieme sowie einem aktienbasierten Vergütungsprogramm.
- Nebenleistungen: Die Nebenleistungen bestehen aus Nutzung von Dienstfahrzeugen, Versicherungsprämien, Zuschüssen zu Sicherheitseinrichtung und einer jährlichen medizinischen Vorsorgeuntersuchung.
- Altersvorsorge: Seit dem Geschäftsjahr 2010 besteht ein beitragsorientiertes Vorsorgesystem mit garantierter Mindestrente. Das Pensionseintrittsalter liegt bei 60 Jahren.

#### Besondere Kennzeichen des Anreizsystems für die variable Vergütung:

Der Aufsichtsrat achtet bei den variablen Vergütungsteilen darauf, dass durch variable Komponenten mit mehrjähriger Bemessungsgrundlage positive wie auch negative Entwicklungen berücksichtigt werden und insgesamt ein langfristiger Verhaltensanreiz entsteht.

#### Anteile fixe/variable Vergütung (eigene Berechnung):

2011: Ca. 17% fixe, 83% variable Vergütungsanteile.

2010: Ca. 19% fixe, 81% variable Vergütungsanteile.

Angaben zu Deckelungen/Caps in den Vergütungskomponenten:

**Kurzfristige Vergütung:** Für alle Vorstandsmitglieder sind Obergrenzen der Tantieme festgelegt. Diese liegen bei 250 % der jeweiligen Zieltantieme (siehe auch unter „Kriterien variable Vergütung“).

**Langfristige Vergütung:** Es werden im Vergütungsbericht 2011 keine Angaben zu einem Cap in der langfristigen Vergütungskomponente gemacht.

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 sowie für Entschädigungsvereinbarungen für den Fall eines Übernahmeangebots.

Angaben zum Abschluss einer D&O-Versicherung für Vorstandsmitglieder werden nicht gemacht.

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.

Bezug auf das VorstAG/Externe Vergütungsberatung:

Werden im Vergütungsbericht nicht genannt.

---

#### Kriterien

---

Allgemeine Kriterien der Vergütung:

Kriterien für die Angemessenheit der Vergütung bilden die Aufgaben des Vorstandsmitglieds, die Bewertung seiner Mandatsausübung, die wirtschaftliche Lage, der Erfolg und die Zukunftsaussichten der BMW Group.

Kriterien für variable Vergütung:

**Tantieme:** Die Höhe der Tantieme bestimmt sich hälftig aus der Zielausprägung der Komponenten Ergebnistantieme und Leistungstantieme. Als Messgrößen für die Berechnung der Ergebnistantieme dienen einerseits der Konzernjahresüberschuss und die Konzernumsatzrendite nach Steuern, die gemeinsam in einen Ergebnisfaktor einflie-

ßen, sowie andererseits die Dividende (Stammaktie). Die Leistungstantieme ergibt sich aus einem für jedes Vorstandsmitglied festgelegten Zielwert, multipliziert mit einem Performance-Faktor. Der Festsetzung der variablen Vergütung liegt jeweils ein mehrjähriger Betrachtungszeitraum zugrunde, innerhalb dessen positive wie auch negative Entwicklungen berücksichtigt werden.

Aktienbasiertes Vergütungsprogramm: 20% der Gesamttantieme sind verpflichtend in Stammaktien des Unternehmens zu investieren und müssen über einen Zeitraum von vier Jahren gehalten werden. Im Rahmen des Matchingplan erhält jedes Vorstandsmitglied nach Ablauf der Haltefrist für jeweils drei gehaltene Aktien eine weitere hinzu oder den Gegenwert in Geld.

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

Zu den Kriterien für den Performance-Faktor werden sowohl im Geschäftsbericht 2010 als auch weiterhin in 2011 ökologische und ökonomische Innovationsleistungen (zum Beispiel Reduzierung der CO<sub>2</sub>-Emissionen), Führungsleistung und Attraktivität als Arbeitgeber und Fortschritte bei der Umsetzung des Diversity-Konzepts, sowie Aktivitäten zur Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung (Corporate Social Responsibility) genannt.

Abbildung 6: Gesamtvergütung im Überblick

Vergütungshöhe in Tsd. €	2010										2011				
	Fix	Variabel		Anteile fix/variabel	Anteil kurzfr. var/variabel	Sonstiges	Pensions-zusagen	Σ	Fix	Variabel		Anteil kurzfr. var/variabel	Sonstiges	Pensions-zusagen	Σ
		kurzfristig	langfristig							kurzfristig	langfristig				
Reithofer, Norbert (1)	840,0	3.438,5	20 / 80	0	21,5	168,0	4.468,0	1.022,0	4.971,6	142,4	17 / 83	97	22,4	196,0	6.354,4
Arnold, Frank-Peter (2)	480,0	2.900,1	14 / 86	0	21,5	94,9	3.496,5	590,0	2.900,1	87,3	16 / 84	97	22,0	110,8	3.710,2
Diess, Herbert (2)	435,0	1.802,3	19 / 81	0	18,9	123,7	2.379,9	590,0	2.900,1	88,7	16 / 84	97	72,1	147,2	3.798,1
Draeger, Klaus (2)	480,0	2.006,6	19 / 81	0	20,0	95,4	2.602,0	590,0	2.900,1	95,9	16 / 84	97	16,0	112,1	3.714,1
Eichner, Friedrich (2)	435,0	1.802,3	19 / 81	0	24,7	109,4	2.371,4	590,0	2.900,1	90,3	16 / 84	97	26,8	127,0	3.734,2
Kröger, Harald (2)	420,0	1.734,2	19 / 81	0	20,4	70,0	2.244,6	518,3	2.520,3	73,3	17 / 83	97	20,1	87,2	3.219,2
Robertson, Ian (2)	420,0	1.734,2	19 / 81	0	13,9	238,5	2.406,6	578,0	2.817,6	90,7	17 / 83	97	14,1	278,5	3.778,9
<b>Gesamt</b>	<b>3.510,0</b>	<b>15.418,2</b>	<b>19 / 81</b>	<b>0</b>	<b>140,9</b>	<b>899,9</b>	<b>19.969,0</b>	<b>4.478,3</b>	<b>21.909,9</b>	<b>668,6</b>	<b>17 / 83</b>	<b>97</b>	<b>193,5</b>	<b>1.058,8</b>	<b>28.309,1</b>

(1) Der variable Bezug für das Geschäftsjahr 2010 enthält eine Sonderzahlung für Herrn Reithofer in Höhe von 170,0 Tsd. Euro.

(2) Die variablen Bezüge für das Geschäftsjahr 2010 enthalten eine Sonderzahlung in Höhe von jeweils 100.000 Euro.

[Quelle: Eigene Darstellung und Berechnungen; Datenbasis BMW]

## Commerzbank

---

### Allgemeine Angaben

---

Name des Unternehmens:	Commerzbank AG
Umsatz:	507 Mrd. Euro
Beschäftigte:	58.160
Branche:	Banken
Größe des Vorstands:	9 Mitglieder (31.12.2011)

---

### Zusammensetzung der Vergütung

---

#### Bestandteile:

Die Commerzbank hat Ende 2008 Mittel aus dem SoFFin in Anspruch genommen und stellt somit eine Besonderheit unter den betrachteten Unternehmen dar. Die monetäre Vergütung für die Jahre 2008 und 2009 durfte 500.000 € nicht übersteigen. Dies gilt auch für 2010 und 2011. Für 2012 hat die Commerzbank angekündigt, die festgelegten Obergrenzen nicht mehr berücksichtigen zu müssen.

Die Vergütung besteht aus einem fixen Jahresgehalt, einem variablen Vergütungsanteil, Nebenleistungen sowie einer Altersvorsorgekomponente.

- Ein festes Jahresgrundgehalt.
- Variable Vergütungsanteile:
- Die variable Vergütung setzt sich aus einem STI mit einer Laufzeit von einem Jahr, bestehend 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, zusammen, sowie einem LTI mit einer Laufzeit von vier Jahren.
- Nebenleistungen sind Dienstwagen, Sicherheitsmaßnahmen und Versicherungsbezüge.
- Altersvorsorge: Die Altersversorgung erfolgt über ein leistungsorientiertes System (ab 2012: Beitragsorientiert). Das Pensionseintrittsalter liegt bei 62 Jahren (ab 2012: 65 Jahre).

#### Besondere Kennzeichen des Anreizsystems der variablen Vergütung:

In den Jahren 2008 bis einschließlich 2011, wurde aufgrund der Ertragslage und der Inanspruchnahme von Mitteln aus dem SoFFin auf eine variable Vergütung verzichtet.

#### Angaben zu Deckelungen/Caps in den Vergütungskomponenten:

Resultierend aus den Auflagen des SoFFin im Geschäftsjahr 2011 wird die monetäre Gesamtvergütung jedes Vorstandsmitglieds auf 500 Tsd. Euro pro Jahr (brutto) gedeckelt. Ab dem Geschäftsjahr 2012 bestehen folgende Caps:

**Kurzfristige Vergütung:** Der Gesamtzielwert des STI beträgt 400 Tsd. Euro. Der Zielwert der einzelnen Komponenten liegt bei jeweils 200 Tsd. Euro. Ein Cap für die Zielerreichung des STI liegt bei 200 %.

**Langfristige Vergütung:** Gesamtzielwert des LTI beträgt 600 Tsd. Euro, der Zielwert der einzelnen Komponenten jeweils 300 Tsd. Euro. Ein Cap für die Zielerreichung des STI liegt bei 200 %.

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. Für ein Vorstandsmitglied besteht noch eine Change of Control Regelung resultierend aus dessen Anstellungsvertrag.

Das Unternehmen hat eine D&O-Versicherung für Vorstandsmitglieder mit 10% Selbstbehalt des Schadens abgeschlossen, für alle Versicherungsfälle in einem Jahr höchstens jedoch das Eineinhalbfache der festen jährlichen Vergütung.

Zuständigkeit des Aufsichtsrats/Abstimmung der Hauptversammlung:

Das Aufsichtsratsplenum ist für die Festlegung und Änderung der Vergütungsstruktur zuständig. Nach Inkrafttreten des Restrukturierungsgesetzes am 31. Dezember 2010 ist der Aufsichtsrat ab dem Geschäftsjahr 2012 berechtigt, eine Vergütungsbegrenzung auf 500 Tsd. Euro pro Jahr festzulegen, falls diese Obergrenze nach dem Restrukturierungsgesetz nicht überschritten werden darf.

Bezug auf das VorstAG/Externe Vergütungsberatung:

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

---

#### Kriterien

---

Allgemeine Kriterien der Vergütung:

Werden nicht genauer genannt.

Kriterien für variable Vergütung:

Short Term Incentive: 1.) Bestehend aus der STI-EVA-Komponente, die sich über die Erreichung eines zuvor festgelegten Zielwertes für den Economic Value Added (EVA) errechnet. Als Berechnungsgrundlage für EVA wird das Investorkapital herangezogen. 2.) Die STI-Leistungskomponente, die von der Erreichung individueller Ziele der Vorstandsmitglieder mit einem Zielwert von 400 Tsd. Euro (ab 2012 200 Tsd. Euro) abhängt.

Long-Term Incentive: 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.

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

Nein.

Beschlüsse und Verfahren für Neuregelung: :

Am 9. August 2011 hat der Aufsichtsrat eine Anpassung dieses Systems an die Erfordernisse der Instituts-Vergütungsverordnung beschlossen, die anschließend vertraglich umgesetzt wurde. Ferner hat er Ende 2011 und Anfang 2012 beschlossen, die Altersversorgung der Vorstandsmitglieder auf eine beitragsorientierte Leistungszusage umzustellen.

Darüber hinaus wurde der Gesamtzielwert der STI-EVA-Komponente auf 200 Tsd. Euro gesenkt.



Abbildung 7: Gesamtvergütung im Überblick

Commerzbank	2010										2011										
	Vergütungshöhe in Tsd. €	Fix		Variabel		Anteile fix/variabel		Anteil kurzfr. var/variabel		Pensions-zusagen	Σ	Fix		Variabel		Anteile fix/variabel		Anteil kurzfr. var/variabel		Pensions-zusagen	Σ
		kurzfristig	langfristig	kurzfristig	langfristig	%	%	%	%			kurzfristig	langfristig	%	%	kurzfristig	langfristig	%	%		
Blessing, Martin	500,0	500,0	0,0	0,0	100 / 0	100 / 0	115,0	283,0	100 / 0	0,0	898,0	500,0	0,0	0,0	100 / 0	100 / 0	69,0	301,0	100 / 0	0,0	870,0
Annuschein, Frank	500,0	500,0	0,0	0,0	100 / 0	100 / 0	103,0	259,0	100 / 0	0,0	862,0	500,0	0,0	0,0	100 / 0	100 / 0	50,0	282,0	100 / 0	0,0	832,0
Beumer, Markus	500,0	500,0	0,0	0,0	100 / 0	100 / 0	47,0	218,0	100 / 0	0,0	765,0	500,0	0,0	0,0	100 / 0	100 / 0	59,0	797,0	100 / 0	0,0	1.356,0
Kassow, Achim**	500,0	500,0	0,0	0,0	100 / 0	100 / 0	72,0	154,0	100 / 0	0,0	726,0	500,0	0,0	0,0	100 / 0	100 / 0	44,0	0,0	100 / 0	0,0	544,0
Reuther, Michael	500,0	500,0	0,0	0,0	100 / 0	100 / 0	75,0	336,0	100 / 0	0,0	911,0	500,0	0,0	0,0	100 / 0	100 / 0	69,0	350,0	100 / 0	0,0	919,0
Schmittmann, Stefan	500,0	500,0	0,0	0,0	100 / 0	100 / 0	55,0	454,0	100 / 0	0,0	1.009,0	500,0	0,0	0,0	100 / 0	100 / 0	46,0	489,0	100 / 0	0,0	1.035,0
Sieber, Ulrich	500,0	500,0	0,0	0,0	100 / 0	100 / 0	63,0	228,0	100 / 0	0,0	791,0	500,0	0,0	0,0	100 / 0	100 / 0	68,0	247,0	100 / 0	0,0	815,0
Strutz, Eric	500,0	500,0	0,0	0,0	100 / 0	100 / 0	95,0	168,0	100 / 0	0,0	763,0	500,0	0,0	0,0	100 / 0	100 / 0	33,0	175,0	100 / 0	0,0	708,0
Klösges, Jochen	500,0	500,0	0,0	0,0	100 / 0	100 / 0	66,0	262,0	100 / 0	0,0	828,0	500,0	0,0	0,0	100 / 0	100 / 0	39,0	283,0	100 / 0	0,0	822,0
Zielke, Martin*	78,0	78,0	0,0	0,0	100 / 0	100 / 0	4,0	0,0	100 / 0	0,0	82,0	78,0	0,0	0,0	100 / 0	100 / 0	74,0	358,0	100 / 0	0,0	932,0
<b>Gesamt</b>	<b>4.578,0</b>	<b>4.578,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>100 / 0</b>	<b>100 / 0</b>	<b>695,0</b>	<b>2.362,0</b>	<b>100 / 0</b>	<b>7.635,0</b>	<b>4.578,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>100 / 0</b>	<b>100 / 0</b>	<b>551,0</b>	<b>3.282,0</b>	<b>100 / 0</b>	<b>3.282,0</b>	<b>8.833,0</b>	

Altersvorsorge: Für jedes Kalenderjahr während des bestehenden Anstellungsverhältnisses bis zum Eintritt des Versorgungsfalls wird jedem Vorstandsmitglied ein Jahresbaustein gutgeschrieben, der 40 % des festen Jahresgrundgehalts (Jahresbeitrag), multipliziert mit einem altersabhängigen Transformationsfaktor, beträgt.

\* Eintritt 5.11.2010

\*\* Austritt 12.07.2011

[Quelle: Eigene Darstellung und Berechnungen; Datenbasis Commerzbank]

## Daimler

---

### Allgemeine Angaben

---

Name des Unternehmens:	Daimler AG
Umsatz:	106.540 Mrd. Euro
Beschäftigte:	271.370
Branche:	Automobil
Größe des Vorstands:	7 Mitglieder (31.12.2011)

---

### Zusammensetzung der Vergütung

---

#### Bestandteile:

Die Vergütung besteht aus einem fixen Jahresgehalt, einem variablen Vergütungsanteil, Nebenleistungen sowie einer Altersversorgung.

- Die fixe Vergütung wird in zwölf gleich hohen Monatsraten ausgezahlt.
- Die variable Vergütung setzt sich aus dem Jahresbonus und dem virtuellen Aktienprogramm Performance Phantom Share Plan (PPSP) zusammen.
- Nebenleistungen ergeben sich im Wesentlichen durch die Stellung von Dienstwagen und Aufwendungen für Sicherheitsleistungen.
- 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. Seit dem Geschäftsjahr 2006 wurde auf ein beitragsorientiertes System umgestellt. Das Pensionseintrittsalter liegt bei 60 Jahren.

#### Besondere Kennzeichen des Anreizsystems für die variable Vergütung:

Die variablen Vergütungsanteile setzen sich wie oben bereits erwähnt aus einem Jahresbonus (kurzfristig) und einem Performance Phantom Share Plan mit langfristiger Anreizwirkung zusammen. Die langfristige Vergütungskomponente ist mit etwa 42 % der Zielvergütung eindeutig stärker betont als die kurzfristige Vergütungskomponente, die etwa 29 % der Zielvergütung ausmacht.

#### Anteile fixe/variable Vergütung (eigene Berechnung):

2011: Ca. 23 % fixe, 77 % variable Vergütungsanteile.

2010: Ca. 16 % fixe, 84 % variable Vergütungsanteile.

Angaben zu Deckelungen/Caps in den Vergütungskomponenten:

Kurzfristige Vergütung: Es besteht ein Cap von 200 % für den Jahresbonus.

Langfristige Vergütung: Der auszuzahlende Betrag aus dem PPSP ist mit einem Cap in Höhe von 250 % des zu Beginn des Plans zugeteilten Aktienkurses versehen.

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.

Das Unternehmen hat eine D&O-Versicherung für Vorstandsmitglieder abgeschlossen.

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 Vergütungskriterien erfolgt jährlich.

Bezug auf das VorstAG/Externe Vergütungsberatung:

Der Aufsichtsrat der Daimler AG hat vor dem Hintergrund des VorstAG Ende 2010 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 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 Ist-Wert des Vorjahres sowie optional an weiteren Kennzahlen und Zielen sowie der individuellen Leistung der Vorstandsmitglieder im abgelaufenen Geschäftsjahr.

Performance Phantom Share Plan: Zu Planbeginn wird eine Anzahl virtueller Aktien gewährt und es werden für die Dauer von drei Jahren mittelfristige Erfolgsziele gesetzt. Auf Basis des zum Ende des dritten Planjahres ermittelten Zielerreichungsgrades wird die endgültige Anzahl der virtuellen Aktien ermittelt, die dann zum Ende des vierten Planjahres ausbezahlt werden. Bezugsparameter sind hälftig die erzielte Umsatzrendite im Vergleich zu einer Wettbewerbsgruppe und die erzielte Kapitalrendite unter Berücksichtigung der Kapitalkosten.

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 Zweifachen und für die anderen Vorstandsmitglieder am Dreifachen der Grundvergütung.

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

Nein.

Abbildung 8: Gesamtvergütung im Überblick

Daimler	2010										2011					
	Vergütungshöhe in Tsd. €	Fix	Variabel		Anteil fix/variabel	Anteil kurzfr. var./variabel	Sonstiges	Pensionszusagen	Σ	Fix	Variabel		Anteil kurzfr. var./variabel	Anteil fix/variabel	Pensionszusagen	Σ
			kurzfristig	langfristig							kurzfristig	langfristig				
Zetsche, Dieter	1.415,0	4.819,0	2.457,0	16 / 84	66	133,0	712,0	9.536,0	2.008,0	2.038,0	4.608,0	23 / 77	31	159,0	794,0	9.607,0
Bernhard, Wolfgang	442,0	1.487,0	905,0	16 / 84	62	52,0	205,0	3.091,0	715,0	726,0	1.752,0	22 / 78	29	71,0	234,0	3.498,0
Porth, Wilfried	496,0	1.679,0	983,0	16 / 84	63	101,0	118,0	3.377,0	715,0	708,0	1.674,0	23 / 77	30	123,0	140,0	3.360,0
Renschler, Andreas	532,0	1.771,0	1.079,0	16 / 84	62	148,0	243,0	3.773,0	755,0	747,0	1.895,0	22 / 78	28	169,0	278,0	3.844,0
Uebber, Bodo	610,0	2.079,0	997,0	17 / 83	68	217,0	397,0	4.300,0	866,0	879,0	1.933,0	24 / 76	31	165,0	461,0	4.304,0
Weber, Thomas	504,0	1.679,0	1.043,0	16 / 84	62	162,0	270,0	3.658,0	715,0	726,0	1.818,0	22 / 78	29	149,0	303,0	3.711,0
Hohmann-Dennhardt, Christine*									624,0	618,0	1.517,0	23 / 77	29	121,0	0,0	2.880,0
<b>Gesamt</b>	<b>3.999,0</b>	<b>13.514,0</b>	<b>7.464,0</b>	<b>16 / 84</b>	<b>64</b>	<b>813,0</b>	<b>1.945,0</b>	<b>27.735,0</b>	<b>6.398,0</b>	<b>6.442,0</b>	<b>15.197,0</b>	<b>23 / 77</b>	<b>30</b>	<b>957,0</b>	<b>2.210,0</b>	<b>31.204,0</b>

50% des Jahresbonus werden erst im darauffolgenden Jahr ausbezahlt und werden daher als Bestandteil der langfristigen Vergütung gewertet.

\* Eintritt 16.02.2011

[Quelle: Eigene Darstellung und Berechnungen; Datenbasis Daimler]

## Deutsche Bank

---

### Allgemeine Angaben

---

Name des Unternehmens:	Deutsche Bank AG
Bilanzsumme:	2,164 Mrd. Euro
Beschäftigte:	100.996
Branche:	Banken
Größe des Vorstands:	7 Mitglieder (am 31.12.2011)

---

### Zusammensetzung der Vergütung

---

#### Bestandteile:

Die Vergütung besteht aus einem fixen Jahresgehalt, einem variablen Vergütungsanteil, Nebenleistungen sowie einer Altersvorsorge.

- Die fixe Vergütung wird in zwölf gleich hohen Monatsraten ausgezahlt.
- Die variable Vergütung setzt sich zusammen aus einem Gesamt-Bonus, bestehend aus zwei Komponenten sowie einem Long Term Performance Award (LTPA) und für Mitglieder des Vorstandes, die für den Geschäftsbereich Corporate & Investment Bank (CIB) verantwortlich sind, ein Division Incentive.
- Nebenleistungen sind zum Beispiel Firmenwagen und Fahrerstellung, Versicherungsprämien, geschäftsbezogene Repräsentationsaufwendungen, Sicherheitsmaßnahmen etc.
- Altersversorgung: Es besteht ein beitragsorientiertes Pensionssystem. Das Pensionseintrittsalter liegt bei 60 Jahren.

#### Besondere Kennzeichen des Anreizsystems für die variable Vergütung:

Der Gesamtbetrag aus Bonus, LTPA und gegebenenfalls Division Incentive wird zum überwiegenden Teil aufgeschoben gewährt. Auf diese Weise ist eine langfristige Anreizwirkung für einen mehrjährigen Zeitraum sichergestellt. Insgesamt werden nur maximal 20% der gesamten variablen Vergütung sofort bar ausgezahlt, 80% fließen zu einem späteren Zeitpunkt zu.

#### Anteile fixe/variable Vergütung (eigene Berechnung):

2011: Ca. 21 % fixe, 79 % variable Vergütungsanteile.

2010: Ca. 29 % fixe, 71 % variable Vergütungsanteile.

Angaben zu Deckelungen/Caps in den Vergütungskomponenten:

**Kurzfristige Vergütung:** Es besteht ein Cap in Höhe von 150 % bezogen auf die Zielgröße. Insbesondere zur Berücksichtigung individueller Erfolgsbeiträge sowie risikobezogener Faktoren kann der rechnerisch ermittelte Betrag durch den Aufsichtsrat um bis zu 50 % erhöht oder gekürzt werden. Maximal kann der Bonus demnach 225 % der Zielgröße betragen.

**Langfristige Vergütung:** Es besteht ein Cap in Höhe von 125 % bezogen auf die Zielgröße.

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

Es besteht 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.

Angaben zum Abschluss einer D&O-Versicherung für Vorstandsmitglieder werden nicht gemacht.

Zuständigkeit des Aufsichtsrats/Abstimmung der Hauptversammlung:

Die Entscheidungen über das Vergütungssystem und die Vergütungshöhen des Vorstandes werden vom gesamten Aufsichtsrat getroffen. Der Präsidialausschuss bereitet die Beschlussfassungen vor.

Bezug auf das VorstAG/Externe Vergütungsberatung:

Eine Anpassung auf das VorstAG erfolgte bereits 2009, daher gibt es im Geschäftsjahr 2011 keinen Bezug mehr darauf. Der Aufsichtsrat hat externe unabhängige Vergütungs- und Rechtsberater genutzt.

---

## 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. Die variable Vergütung ist 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 variable Vergütung:

Der Gesamt-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. Die erste Komponente bestimmt sich aus dem Vergleich der geplanten zur tatsächlich erreichten Eigenkapitalrendite. Der zweiten Komponente liegt das absolut erreichte Niveau der Eigenkapitalrendite zugrunde.

Long-Term Performance Award: Der LTPA ermittelt sich aus dem Mittel der jährlichen Relative Total Shareholder Return (RTSR) für die drei letzten Geschäftsjahre (Berichtsjahr sowie die beiden vorhergehenden Jahre).

Division Incentive: Die Höhe des Division Incentive wird unter Berücksichtigung des individuellen Erfolgsbeitrags des berechtigten Vorstandsmitglieds und des Erfolgs des Konzernbereichs CIB (Corporate and Investment Banking Division) auch im Verhältnis zum Wettbewerb und zu den gesetzten Zielen, sowie anhand von Risikoaspekten festgelegt.

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

Nein.

Beschlüsse und Verfahren für Neuregelung:

Auf der Hauptversammlung 2012 soll das weiter entwickelte Vergütungssystem zur Bewilligung vorgelegt werden.



Abbildung 9: Gesamtvergütung im Überblick

Deutsche Bank		2010						2011									
		Fix	Variabel		Anteil fix/variabel	Anteil kurzfr. var / variabel	Sonstiges	Pensions-zusagen	Σ	Fix	Variabel		Anteil fix/variabel	Anteil kurzfr. var / variabel	Sonstiges	Pensions-zusagen	Σ
Vergütungshöhe in Tsd. €			kurzfristig	langfristig	%	%					kurzfristig	langfristig	%	%			
Ackermann, Josef	1.650,0	1.034,3	3.620,1	26 / 74	22	148,7	608,7	7.061,8	1.650,0	100,0	7.605,1	18 / 82	1	176,3	876,8	10.408,2	
Bänzinger, Hugo	1.150,0	523,4	1.373,9	38 / 62	28	54,8	573,4	3.675,5	1.150,0	100,0	2.954,7	27 / 73	3	50,5	508,0	4.763,2	
Fitschen, Jürgen	1.150,0	507,8	1.332,9	38 / 62	28	130,2	226,2	3.347,1	1.150,0	100,0	2.954,7	27 / 73	3	151,7	222,6	4.579,0	
Jain, Anshuman	1.150,0	992,8	5.409,8	15 / 85	16	77,7		7.630,3	1.150,0	100,0	8.519,7	12 / 88	1	63,2		9.832,9	
Krause, Stefan	1.150,0	539,1	1.415,0	37 / 63	28	137,0	500,2	3.741,3	1.150,0	100,0	2.954,7	27 / 73	3	228,9	470,8	4.904,4	
Lamberti, Herrmann Josef	1.150,0	507,8	1.332,9	38 / 62	28	91,5	532,5	3.614,7	1.150,0	100,0	2.954,7	27 / 73	3	103,5	486,9	4.795,1	
Neske, Rainer	1.150,0	523,4	1.373,8	38 / 62	28	99,3	420,6	3.567,1	1.150,0	100,0	2.954,7	27 / 73	3	105,5	462,7	4.772,9	
Cohrs, Michael*	862,5	577,5	1.957,4	25 / 75	23	56,2		3.453,6	8.550,0	700,0	30.898,3	21 / 79	2	879,6	3.027,8	44.055,7	
<b>Gesamt</b>	<b>9.412,5</b>	<b>5.206,1</b>	<b>17.815,8</b>	<b>29 / 71</b>	<b>23</b>	<b>795,4</b>	<b>2.861,6</b>	<b>36.094,4</b>									

Im Jahr 2011 erhaltene Auszahlungen aus Vergütungsprogrammen mit langfristiger Anreizwirkung  
 Die 2011 gewährte Auszahlung entstammt der ersten Tranche aus dem Restricted Incentive Award 2009.

	2011 in Tsd. €
Ackermann, Josef	693,1
Bänzinger, Hugo	96,7
Fitschen, Jürgen	72,5
Jain, Anshuman	248,9
Krause, Stefan	96,7
Lamberti, Herrmann Josef	96,7
Neske, Rainer	72,5
<b>Gesamt</b>	<b>1.377,2</b>

\* Austritt 30.09.2010

Die langfristige Vergütung ermittelt sich aus der Komponente Equity Upfront Awards & Restricted Equity Awards.  
 Die kurzfristige Vergütung ist die unmittelbar ausgezahlte erfolgsabhängige Komponente.

2011

Auf Grund des vorgesehenen Ausscheidens von Ackermann aus dem Vorstand zum Ablauf des Geschäftsjahres 2012 (ursprünglich war das Jahr 2013 vorgesehen) verlängert sich der Bezug der Übergangszahlungen um ein Jahr, was zum wesentlichen Anstieg der Jain Anshuman steht als Verantwortlichem im Bereich CIB kein Pensionsanspruch zu. Dafür erhält er einen sogenannten Devision Incentive, der in den langfristigen Komponenten enthalten ist.

[Quelle: Eigene Darstellung und Berechnungen; Datenbasis Deutsche Bank]

## Deutsche Börse

---

### Allgemeine Angaben

---

Name des Unternehmens:	Deutsche Börse AG
Umsatz:	2,2 Mrd. Euro
Beschäftigte:	3.278 (Jahresdurchschnitt 2011)
Branche:	Finanzmarkt
Größe des Vorstands:	6 Mitglieder (31.12.2011)

---

### Zusammensetzung der Vergütung

---

#### Bestandteile:

Die Vergütung besteht aus einem fixen Jahresgehalt, einem variablen Vergütungsanteil, Nebenleistungen sowie einer Altersvorsorgekomponente.

- Die fixe Vergütung wird in zwölf gleich hohen Monatsraten ausgezahlt.
- Die variable Vergütung setzt sich aus einer Barvergütung (ca. 45 % der Gesamtvergütung) und einem virtuellen Aktienprogramm zusammen (ca. 25 % der Gesamtvergütung). Der Bezugszeitraum ist für die variable Barvergütung rückwärts, für die variable Aktienvergütung in die Zukunft gerichtet.
- Nebenleistungen: Dienstwagen sowie steuerpflichtige Zuschüsse zur privaten Rentenversicherung.
- Altersvorsorge: Die Mitglieder des Vorstandes nehmen entweder an einem leistungsorientierten oder einem beitragsorientierten Versorgungssystem teil. Das Pensionseintrittsalter beträgt 60 bzw. 63 Jahre.

#### Besondere Kennzeichen des Anreizsystems für die variable Vergütung:

Die variablen Vergütungsanteile bestehen aus einer Bar- und einer Aktienkomponente. Die Barkomponente beträgt ca. 45 % und die Aktienkomponente ca. 25 % der Gesamtvergütung. Der Bezugszeitraum für die Performance-Messung ist für die variable Barvergütung rückwärts und für die variable Aktiantieme in die Zukunft gerichtet.

#### Anteile fixe/variable Vergütung (eigene Berechnung):

2011: Ca. 30 % fixe, 70 % variable Vergütungsanteile.

2010: Ca. 30 % fixe, 70 % variable Vergütungsanteile.

Angaben zu Deckelungen/Caps in den Vergütungskomponenten:

Kurzfristige Vergütung: Es besteht ein Cap von 200 % des Zielwertes.

Langfristige Vergütung: Es besteht ein Cap für die aktienbasierte Vergütung in Höhe von 250 % des Zielwertes.

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. Bei einem Change of Control besteht ein Anspruch auf Abfindung in Höhe von maximal zwei Jahresvergütungen (Abfindungscap).

Das Unternehmen hat eine D&O-Versicherung für Vorstandsmitglieder mit 10% Selbstbehalt abgeschlossen (Obergrenze: 1,5-Fache der Jahresgrundvergütung).

Zuständigkeit des Aufsichtsrats/Abstimmung der Hauptversammlung:

Struktur und Höhe der Vorstandsvergütung werden auf Empfehlung des Personalausschusses durch den gesamten Aufsichtsrat festgelegt und spätestens alle zwei Jahre überprüft.

Bezug auf das VorstAG/Externe Vergütungsberatung:

Bereits im Geschäftsjahr 2010 hat der Aufsichtsrat ein neues Vergütungssystem beschlossen, das den neuen Anforderungen des VorstAG und des DCGK entspricht.

---

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 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 wer-

den nicht nur das aktuelle Geschäftsjahr, sondern auch die beiden vorausgegangenen berücksichtigt.

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 Aktienvergütung 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.

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

Nein.

Beschlüsse und Verfahren für Neuregelung:

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.

Abbildung 10: Gesamtvergütung im Überblick

Deutsche Börse	2010										2011									
	Vergütungshöhe in Tsd. €	Fix	Variabel		Anteil fix/variabel	Anteil kurzfr. var./variabel	Sonstiges	Pensionszusagen	Σ	Fix	Variabel		Anteil kurzfr. var./variabel	Anteil fix/variabel	Sonstiges	Pensionszusagen	Σ			
			kurzfristig	langfristig							kurzfristig	langfristig						%	%	
<b>Frandoni, Reto</b>	1.100,0	1.695,7	839,0	839,0	30 / 70	67	22,8	204,9	<b>3.862,4</b>	1.100,0	1.596,0	839,0	31 / 69	66	60,1		<b>3.595,1</b>			
<b>Preuß, Andreas</b>	800,0	1.407,3	696,0	696,0	28 / 72	67	26,7	752,7	<b>3.682,7</b>	800,0	1.325,0	696,0	28 / 72	66	29,0	675,2	<b>3.525,2</b>			
<b>Gerstenschläger, Frank</b>	580,0	826,7	429,0	429,0	32 / 68	66	26,8	652,5	<b>2.515,0</b>	580,0	776,1	429,0	32 / 68	64	26,8		<b>1.811,9</b>			
<b>Kuhn, Michael</b>	650,0	1.055,1	546,0	546,0	29 / 71	66	20,5	574,1	<b>2.845,7</b>	650,0	990,6	546,0	30 / 70	64	20,1	235,7	<b>2.442,4</b>			
<b>Pottmeyer, Gregor</b>	600,0	877,8	464,0	464,0	31 / 69	65	46,7	346,8	<b>2.335,3</b>	600,0	902,0	464,0	31 / 69	66	23,9	307,5	<b>2.297,4</b>			
<b>Tessler, Jeffrey</b>	698,6	1.013,1	550,0	550,0	31 / 69	65	31,6	14,2	<b>2.307,5</b>	711,7	1.013,1	550,0	31 / 69	65	32,0	78,3	<b>2.385,1</b>			
<b>Gesamt</b>	4.428,6	6.875,7	3.524,0	3.524,0	30 / 70	66	175,1	2.545,2	<b>17.548,6</b>	4.441,7	6.602,8	3.524,0	30 / 70	65	191,9	1.296,7	<b>16.057,1</b>			

Der Abschluss der Pensionsvereinbarung mit Herrn Pottmeyer erfolgte im Rahmen der Neugestaltung der Vorstandsvergütung 2010.

[Quelle: Eigene Darstellung und Berechnungen; Datenbasis Deutsche Börse]

## Deutsche Lufthansa

---

### Allgemeine Angaben

---

Name des Unternehmens:	Deutsche Lufthansa AG
Umsatz:	28,7 Mrd. Euro
Beschäftigte:	119.084
Branche:	Luftfahrt
Größe des Vorstands:	4 Mitglieder (31.10.2011)

---

### Zusammensetzung der Vergütung

---

#### Bestandteile:

Die Vergütung besteht aus einem fixen Jahresgehalt, einem variablen Vergütungsanteil, Nebenleistungen sowie einer Altersvorsorgekomponente:

- Die fixe Vergütung wird in zwölf gleich hohen Monatsraten ausgezahlt.
- Die variable Vergütung setzt sich zusammen aus einer einjährigen kurzfristigen Komponente (75 %) und einer langfristigen dreijährigen Komponente (25 %). Der Vorstand nimmt außerdem an einem verpflichtenden Aktienoptionsprogramm teil.
- Nebenleistungen sind geldwerte Vorteile aus der Nutzung von Dienstwagen und der Rabattgewährung in Zusammenhang mit der Ausgabe von Optionsprogrammen.
- Altersvorsorge: Seit dem Geschäftsjahr 2006 ist für jeden Vorstand ein Versorgungskonto eingerichtet, dem jährlich Beiträge in Höhe von jeweils 25 % der vertraglich vereinbarten Jahresvergütung einschließlich der variablen Vergütung zugeführt werden.

#### Besondere Kennzeichen des Anreizsystems für die variable Vergütung:

Die variable Vergütung hängt von der Erreichung bestimmter Parameter ab, in die unter anderen auch Nachhaltigkeitskriterien wie Umweltschutz, Kundenzufriedenheit und Mitarbeiter-Commitment einfließen.

#### Anteile fixe/variable Vergütung (eigene Berechnung):

2011: Ca. 68 % fixe, 32 % variable Vergütungsanteile.

2010: Ca. 27 % fixe, 73 % variable Vergütungsanteile.

Angaben zu Deckelungen/Caps in den Vergütungskomponenten:

Kurzfristige Vergütung: Es besteht ein Cap von 200 % des Zielwertes für die Einjahreskomponente des variablen Bonus.

Langfristige Vergütung: Es besteht ein Cap für die Auszahlung aus dem verpflichtenden Aktienoptionsprogramm. Bei einer Outperformance der Aktie von mehr als 20 %, ist die Barzahlung auf einen festgelegten Betrag beschränkt.

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

Im Falle der vorzeitigen Beendigung der Vorstandstätigkeit ohne wichtigen Grund wird nicht mehr als der Wert der Ansprüche für die Restlaufzeit des Vertrags vergütet, wobei die Zahlungen einschließlich Nebenleistungen zwei Jahresvergütungen nicht übersteigen dürfen (Abfindungscap). Im Falle eines Change of Control hat jedes Vorstandsmitglied Anspruch auf eine Abfindung in Höhe von 150% der vertraglich bestehenden Abfindungsgrenze (Abfindungscap).

Das Unternehmen hat eine D&O-Versicherung für Vorstandsmitglieder mit 10% Selbstbehalt abgeschlossen.

Zuständigkeit des Aufsichtsrats/Abstimmung der Hauptversammlung:

Der Aufsichtsrat kann dem Vorstand in Jahren mit auf außerordentlichen exogenen Einflüssen beruhenden schwachen operativen Ergebnissen eine angemessene zusätzliche individuelle Leistungstantieme zuteilen.

Bezug auf das VorstAG/Externe Vergütungsberatung:

Das VorstAG wird mit Bezug auf die Abfindungscaps explizit genannt.

---

Kriterien

---

Allgemeine Vergütungskriterien:

Werden nicht genannt.

Kriterien für variable Vergütung:

Die variable Vergütung basiert auf der operativen Marge des Lufthansa Konzerns und wird zu 75 % einjährig ausgezahlt und zu 25 % nach drei Jahren. Nach Ende des dreijährigen Betrachtungszeitraums wird der Gesamtbetrag mit einem Faktor zwischen 0 und 2 multipliziert. Die Ausprägung dieses Faktors hängt zu 70 % vom dreijährigen

CVA und zu 30% von Nachhaltigkeitsparametern ab. Diese beinhalten Parameter zu Umweltschutz, Kundenzufriedenheit und Mitarbeiter-Commitment.

Optionsprogramm (vierjährige Bemessungsgrundlage): 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. Im Rahmen der aktienbasierten Vergütungsvereinbarungen gewähren Lufthansa und weitere beteiligte Konzerngesellschaften auf ein Eigeninvestment in Lufthansa Aktien einen Abschlag von 50% für den Vorstand.

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

25% der variablen Vergütung werden mit einem Faktor bewertet, der zu 30% von Nachhaltigkeitskriterien wie Umweltschutz, Kundenzufriedenheit und Mitarbeiter-Commitment abhängt.



Abbildung 11: Gesamtvergütung im Überblick

Deutsche Lufthansa		2010						2011							
		Fix	Variabel	Anteile fix/ variabel	Anteil kurzfr. var/ variabel	Sonstiges	Pensions- zusagen	Σ	Fix	Variabel	Anteile fix/ variabel	Anteil kurzfr. var/ variabel	Sonstiges	Pensions- zusagen	Σ
Vergütungshöhe in Tsd. €		kurzfristig	langfristig	%	%				kurzfristig	langfristig	%	%			
Mayrhuber, Wolfgang	805,0	1.610,0		33 / 67	100	110,4	600,0	3.125,4							
Franz, Christoph	700,0	1.378,7		34 / 66	100	86,9	500,0	2.665,6	1.207,5	578,8	68 / 32	100	148,9	500,0	2.435,2
Gemkow, Stephan	575,0	1.135,4		34 / 66	100	86,7	200,0	1.997,1	862,5	407,9	68 / 32	100	96,4	500,0	1.866,8
Lauer, Stefan	575,0	1.135,4		34 / 66	100	110,5	100,0	1.920,9	862,5	407,9	68 / 32	100	161,9	300,0	1.732,3
Spohr, Carsten								0,0	862,5	407,9	68 / 32	100	67,5	300,0	1.637,9
<b>Gesamt</b>	<b>2.655,0</b>	<b>5.259,5</b>	<b>0,0</b>	<b>34 / 66</b>	<b>100</b>	<b>394,5</b>	<b>1.400,0</b>	<b>9.709,0</b>	<b>3.795,0</b>	<b>1.802,5</b>	<b>0,0</b>	<b>68 / 32</b>	<b>100</b>	<b>474,7</b>	<b>7.672,2</b>

Im Vergütungsbericht werden außerdem die Veränderungen von Zeitwerten der Optionsprogramme im Jahr 2011/2010 in der Gesamtvergütung mit aufgeführt. Die Beträge werden in der Tabelle oben nicht mit aufgeführt, da diese im Jahr 2011/ 2010 an die Vorstandsmitglieder weder zugeteilt noch ausgezahlt wurden. Die Zeitwerte beziehen sich auf noch laufende Optionsprogramme und betragen 2011 insgesamt 403 Tsd. € (Franz: 324,6 Tsd. €; Gemkow: 18,9 Tsd. €; Lauer 26,8 Tsd. €; Spohr 32,7 Tsd. €).

Erhaltene Auszahlungen von fälligen Optionsprogrammen		
	2011	2010
	in Tsd. €	in Tsd. €
Gemkow, Stephan	180,0	600,0
Lauer, Stefan	174,0	600,0
Mayrhuber, Wolfgang		900,0
<b>Gesamt</b>	<b>354,0</b>	<b>2.100,0</b>

[Quelle: Eigene Darstellung und Berechnungen; Datenbasis Deutsche Lufthansa]

## Deutsche Post

---

### Allgemeine Angaben

---

Name des Unternehmens:	Deutsche Post AG
Umsatz:	52,8 Mrd. Euro
Beschäftigte:	423.348
Branche:	Logistik
Größe des Vorstands:	8 Mitglieder (31.12.2011)

---

### Zusammensetzung der Vergütung

---

#### Bestandteile:

Die Vergütung besteht aus einem fixen Jahresgehalt, einem variablen Vergütungsanteil, Nebenleistungen sowie einer Altersvorsorge:

- Die fixe Vergütung wird in zwölf gleich hohen Monatsraten ausgezahlt.
- Die variable Vergütung setzt sich aus der Jahreserfolgsvergütung mit einem jährlichen, einer Mittelfristkomponente, einem dreijährigem Bemessungszeitraum und der langfristigen aktienbasierten Vergütungskomponente Stock Appreciation Rights (SAR) mit einer vier jährigen Wartezeit zusammen.
- Nebenleistungen: Nebenleistungen bestehen aus Dienstwagennutzung, Zuschüssen zu Versicherungen sowie Reisekosten.
- Altersvorsorge: Es gibt zum einen einzelvertragliche endgehaltsabhängige unmittelbare Pensionszusagen (nach altem System) und zum anderen beitragsorientierte Pensionszusagen (nach neuem System). Das Pensionseintrittsalter beträgt 60 Jahre (neues System) und 55 Jahre nach dem alten System.

#### Besondere Kennzeichen des Anreizsystems für die variable Vergütung:

Die variablen Vergütungskomponenten sind erfolgsbezogen und haben eine kurz-, mittel- und langfristige Anreizwirkung. Sie bestehen zu einer Hälfte aus einem Long-Term-Incentive-Programm und zur anderen Hälfte aus der Jahreserfolgsvergütung, von der wiederum 50% in eine Mittelfristkomponente überführt wird.

#### Anteile fixe/variable Vergütung (eigene Berechnung):

2011: Ca. 33% fixe, 67% variable Vergütungsanteile.

2010: Ca. 36% fixe, 64% variable Vergütungsanteile.

Angaben zu Deckelungen/Caps in den Vergütungskomponenten:

**Kurzfristige Vergütung:** Die Jahreserfolgsvergütung ist der Höhe nach auf den Betrag der Jahresfestvergütung begrenzt.

**Langfristige Vergütung:** Es besteht für die Stock Appreciation Rights (SAR) aus Long-Term Incentive Plan ein CAP in Höhe von 300 %.

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

Im Falle vorzeitiger Beendigung der Vorstandstätigkeit, die nicht durch einen wichtigen Grund veranlasst ist, wird nicht mehr als der Wert der Ansprüche für die Restlaufzeit des Vertrages vergütet. Dabei sind Zahlungen begrenzt auf den Wert von maximal zwei Jahresvergütungen einschließlich Nebenleistungen (Abfindungs-Cap). Im Falle eines Kontrollwechsels gibt es innerhalb von neun Monaten ein Sonderkündigungsrecht. Es besteht ein Anspruch auf Abfindung (Abfindungscap: 150 %).

Im Vergütungsbericht werden keine Angaben bezüglich einer D&O-Versicherung gemacht.

Zuständigkeit des Aufsichtsrats/Abstimmung der Hauptversammlung:

Der gesamte Aufsichtsrat hat im Geschäftsjahr 2011 die Gesamtvergütung der Vorstandsmitglieder festgelegt, über das Vergütungssystem beraten und die wesentlichen Vertragselemente beschlossen.

Bezug auf das VorstAG/Externe Vergütungsberatung:

Der Aufsichtsrat hat entsprechend den Vorgaben des Gesetzes zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung (VorstAG) das Vergütungssystem bereits im Geschäftsjahr 2010 angepasst. Im Vergütungsbericht 2011 findet das VorstAG in Bezug auf die Mittelfristkomponente kurz Erwähnung. Die Mittelfristkomponente gilt für alle Anstellungsverträge und Vertragsverlängerungen, die nach dem Inkrafttreten des VorstAG geschlossen wurden.

---

#### 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 soll so bemessen sein, dass sie im internationalen und nationalen Vergleich wettbewerbsfähig ist.

Kriterien für variable Vergütung:

**Jahreserfolgsvergütung:** Die Jahreserfolgsvergütung wird nach EBIT after Asset-Charge, Kapitalkosten auf Goodwill und vor Wertminderung auf Goodwill (EAC) bemessen. Hinzu kommt die Bemessung der Erreichung von Zielen aus der Mitarbeiterbefragung. 50% der Jahresvergütung werden nicht ausbezahlt, sondern in die Mittelfristkomponente überführt.

**Mittelfristkomponente:** 50% der Jahresvergütung werden nur ausgezahlt, wenn das EAC-Ziel nach Ablauf eines drei-Jahres-Zeitraums erreicht wird. Bei Nichterreichen entfällt die Zahlung.

**Long-Term-Incentive-Plan (SAR):** Die Zielerreichung des SAR ist abhängig vom Kurs der Deutsche-Post-Aktie. Wird das Erfolgsziel verfehlt, 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 Indexes entspricht oder die Outperformance mindestens 10 % beträgt.

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

Für die Jahreserfolgsvergütung wird ein Mitarbeiterziel vereinbart, basierend auf einer jährlich durchgeführten Mitarbeiterbefragung. Es werden keine genaueren Angaben zu Art und Bemessung des Mitarbeiterziels gemacht.

Abbildung 12: Gesamtvergütung im Überblick

Deutsche Post		2010						2011							
		Fix	Variabel	Anteile fix/ variabel	Anteil kurzfr. var/ variabel	Sonstiges	Pensions- zusagen	Σ	Fix	Variabel	Anteile fix/ variabel	Anteil kurzfr. var/ variabel	Sonstiges	Pensions- zusagen	Σ
Vergütungshöhe in Tsd. €		kurzfristig	langfristig	%	%			kurzfristig	langfristig	%	%				
<b>Appel, Frank</b>	1.661,9	1.246,4	1.412,9	38 / 62	47	48,4	495,5	1.745,0	1.308,8	2.166,9	33 / 67	38	33,9	552,8	5.807,4
<b>Allen, Ken</b>	715,0	525,0	840,0	34 / 66	38	105,5	139,0	835,8	626,1	1.068,7	33 / 67	37	119,2	266,0	2.915,8
<b>Edwards, Bruce</b>	860,0	643,6	879,5	36 / 64	42	94,8	320,1	919,9	496,5	1.351,3	33 / 67	27	91,1	322,8	3.181,6
<b>Gerdes, Jürgen</b>	895,0	555,0	1.005,0	36 / 64	36	23,1	139,0	930,0	465,0	1.395,0	33 / 67	25	22,9	166,3	2.979,2
<b>Rosen, Lawrence</b>	860,0	645,0	880,0	36 / 64	42	20,4	321,9	860,0	645,0	1.075,0	33 / 67	38	19,2	326,4	2.925,6
<b>Scheuerle, Walter</b>	912,5	670,1	1.162,5	33 / 67	37	17,6	615,1	930,0	697,5	1.162,5	33 / 67	38	19,8	651,0	3.460,8
<b>Ude, Hermann*</b>	834,6	612,9	869,3	36 / 64	41	15,0	267,5	163,1	108,8	53,4	50 / 50	67	53,4	333,1	711,8
<b>Crook, Roger**</b>								579,7	290,2	1.005,2	31 / 69	22	142,0		2.017,1
<b>Gesamt</b>	6.739,0	4.898,0	7.049,2	36 / 64	41	324,8	2.298,1	6.963,5	4.637,9	9.278,0	33 / 67	33	501,5	2.618,4	23.999,3

Langfristige Vergütung besteht aus einer Hälfte aus einem Long-Term-Incentive mit vierjähriger Bemessungsperiode und zu 25 % aus einer Mittelfristkomponente mit dreijährigem Bemessungszeitraum.

Im Geschäftsjahr 2010 wurden ferner 1.869 Tsd. € der im Geschäftsbericht 2009 dargestellten Kompensationszahlung in Höhe von insgesamt 2,55 Mio. € für entfallene Rechte infolge des Wechsels zur Deutsche Post AG ausbezahlt.  
Im Geschäftsjahr 2011 wurden ferner 473 Tsd. € der im Geschäftsbericht 2009 dargestellten Kompensationszahlung für entfallene Rechte infolge des Wechsels zur Deutsche Post AG ausbezahlt.

\* Austritt 08.03.2011

\*\* Eintritt 09.03.2011

[Quelle: Eigene Darstellung und Berechnungen; Datenbasis Deutsche Post]

## Deutsche Telekom

---

### Allgemeine Angaben

---

Name des Unternehmens:	Deutsche Telekom AG
Umsatz:	58,7 Mrd. Euro
Beschäftigte:	240.000
Branche:	Telekommunikation
Größe des Vorstands:	7 Mitglieder (31.12.2011)

---

### Zusammensetzung der Vergütung

---

Die Deutsche Telekom AG vergütet gegenwärtig nach zwei Systemen. Die meisten Mitglieder des Vorstands haben das neue System angenommen.

#### Bestandteile:

Die Vergütung besteht aus einem fixen Jahresgehalt, einem variablen Vergütungsanteil, Nebenleistungen sowie einer Altersvorsorge.

- Die fixe Vergütung wird in zwölf gleich hohen Monatsraten ausgezahlt.
- Für die variable Vergütung bestehen zwei parallele Systeme einer jährlichen variablen Erfolgsvergütung mit lang- und kurzfristigen Komponenten:
  1. Altes System (Wirksam für ein Vorstandsmitglied): Bemessung über die Erreichung von individuellen und Konzernzielen (Verwendete Parameter sind Umsatz, EBITDA und Free Cashflow). Hinzu kommt der MTI-Plan aus dem Jahr 2004.
  2. Neues System (Wirksam für sechs Vorstandsmitglieder): Bestehend aus einer sowohl kurzfristig als auch langfristig bemessenen Variable I und einer ausschließlich langfristig orientierten Variable II.
- Die Nebenleistungen enthalten Dienstwagen, Reisekostenerstattung, Unfallversicherung und Haftpflichtschutz.
- Altersvorsorge: Es besteht ein leistungsorientiertes Pensionssystem. Das Pensionseintrittsalter liegt bei 62 Jahren.

#### Besondere Kennzeichen des Anreizsystems für die variable Vergütung:

Es gibt innerhalb der variablen Vergütung zwei Variablen. Variable I 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. So soll erreicht werden, dass im Rahmen der variablen Vergütung eine Ausrichtung auf eine nachhaltige Unternehmensentwicklung erfolgt und eine langfristige Anreizwirkung besteht.

Anteile fixe/variable Vergütung (eigene Berechnung):

2011: Ca. 51 % fixe, 49 % variable Vergütungsanteile.

2010: Ca. 45 % fixe, 55 % variable Vergütungsanteile.

Angaben zu Deckelungen/Caps in den Vergütungskomponenten:

Es besteht ein Cap von jeweils 150 % für die kurzfristige Variable I und die langfristige Variable II.

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. Es besteht ein Abfindungscap in Höhe von zwei Jahresvergütungen.

Angaben zum Abschluss einer D&O-Versicherung für Vorstandsmitglieder werden nicht gemacht.

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 Erfolgsstange vergüten.

Bezug auf das VorstAG/Externe Vergütungsberatung:

Werden im Vergütungsbericht nicht genannt.

---

#### Kriterien

---

Allgemeine Vergütungskriterien:

Die Vergütung orientiert sich an aktienrechtlichen Anforderungen unter Beachtung der marktüblichen Vergütungen. Die Vorstandsvergütung soll auf eine nachhaltige Unternehmensentwicklung ausgerichtet sein.

Kriterien für variable Vergütung:

Variable I: Kriterien sind Konzernziele für Umsatz, EBITDA ohne Sondereinflüsse, Free Cash Flow und Individualziele der einzelnen Vorstandsmitglieder. Die Individualziele bestehen aus den auf den nachhaltigen Unternehmenserfolg ausgerichteten Zielen

zur Umsetzung der Strategie sowie dem Handeln im Einklang mit dem Konzernleitbild (Value Adherence). Es besteht eine Investitionspflicht in Höhe von 33 % der Variable I in Stammaktien. Im Rahmen eines Share Matchingplans besteht eine vierjährige Haltefrist.

Variable II: Die Variable wird an der Erfüllung von vier gleich gewichteten Erfolgsparmetern gemessen (Bemessungszeitraum von vier Jahren): ROCE, EPS, Kundenzufriedenheit und Mitarbeiterzufriedenheit.

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 Kriterien berechnet wird. Neben den ökonomischen Kriterien ROCE und EPS fließen Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit in die Berechnung mit ein.



Abbildung 13: Gesamtvergütung im Überblick

Vergütungshöhe in Tsd. €	Deutsche Telekom															
	2010					2011										
	Fix	Variabel	Anteile fix/ variabel	Anteil kurzfr. var/ variabel	Pensions-zusagen	Σ	Fix	Variabel	Anteile fix/ variabel	Anteil kurzfr. var/ variabel	Pensions-zusagen	Σ				
	kurzfristig	langfristig	%	%			kurzfristig	langfristig	%	%						
Obermann, René	1.350,0	1.346,3	628,9	41 / 59	68	35,8	575,2	3.936,2	1.450,0	1.471,3	316,0	45 / 55	82	28,7	696,5	3.962,5
Akhavan, Hamid*	100,0	119,2		46 / 54	100	50,0	269,2		800,0	355,7	10,2	69 / 31	97	16,1	248,3	1.430,3
Balz, Manfred	687,1	391,7	22,5	62 / 38	95	18,3	283,0	1.402,6	840,0	628,6	164,3	51 / 49	79	26,8	419,7	2.079,4
Clemens, Reinhard	795,0	665,0	328,3	44 / 56	67	25,1	367,3	2.180,7	700,0	527,5	139,0	51 / 49	79	20,1	250,6	1.637,2
van Damme, Niek Jan	570,0	542,1	276,5	41 / 59	66	24,5	275,5	1.688,6	900,0	870,3	189,6	46 / 54	82	21,2	337,3	2.318,4
Höttges, Timotheus	825,0	775,5	377,4	42 / 58	67	22,3	260,9	2.261,1	175,0	135,9		56 / 44	100	4,3	43,8	359,0
Kerckhoff, Guido***	610,0	606,5	138,9	45 / 55	81	20,3	273,9	1.649,6	900,0	641,9		58 / 42	100	81,6	250,0	1.873,5
Kozel, Edward R.**	595,2	420,6	225,1	48 / 52	65	44,0	146,6	1.431,5	800,0	941,4	15,9	46 / 54	98	4,8	373,8	2.135,9
Sattelberger, Thomas Nemat, Claudia****	800,0	908,4	35,1	46 / 54	96	4,6	875,4	2.623,5	225,0	166,2	42,7	52 / 48	80	10,9	47,6	492,4
<b>Gesamt</b>	<b>6.332,3</b>	<b>5.775,3</b>	<b>2.032,7</b>	<b>45 / 55</b>	<b>74</b>	<b>244,9</b>	<b>3.057,8</b>	<b>17.443,0</b>	<b>6.790,0</b>	<b>5.738,8</b>	<b>877,7</b>	<b>51 / 49</b>	<b>87</b>	<b>214,5</b>	<b>2.667,6</b>	<b>16.288,6</b>

Die Pensionszuwendungen für Kozel werden nicht tabellarisch, sondern nur im Fließtext ausgeführt. Es wird zunächst berichtet, dass Kozel 250.000 € gut geschrieben wurden, diese aber verfallen, da zum Zeitpunkt des Ausscheidens aus dem Vorstand die erworbenen Versorgungsansprüche noch nicht unverfallbar sind.

In der langfristigen variablen Vergütung sind sowohl der beizulegende Zeitwert für Matching Shares als auch für die Teilnahme am MTIP 2011 ausgewiesen.

\* Austritt 15.02.2010

\*\* Eintritt 03.05.2010 & Austritt 31.12.2011

\*\*\* Austritt 31.03.2011

\*\*\*\* Eintritt 01.10.2011

[Quelle: Eigene Darstellung und Berechnungen; Datenbasis Deutsche Telekom]

## E.ON

### Allgemeine Angaben

Name des Unternehmens:	E.ON AG
Umsatz:	113 Mrd. Euro
Beschäftigte:	78.898
Branche:	Energie
Größe des Vorstands:	6 Mitglieder

### Zusammensetzung der Vergütung

#### Bestandteile:

Die Vergütung besteht aus einem fixen Jahresgehalt, einem variablen Vergütungsanteil, Nebenleistungen sowie einer Altersvorsorge.

- Die fixe Vergütung wird in zwölf gleich hohen Monatsraten ausgezahlt.
- Die variable Vergütung besteht aus einer jährlichen Tantieme und einer Langfristvergütung (4 Jahre E.ON Share Performance Plan).
- Die Nebenleistungen umfassen geldwerte Vorteile aus der privaten Nutzung des Dienstwagens, Übernahme von Mieten für Zweitwohnsitze und andere Sonderregelungen.
- Altersvorsorge: Es bestehen Ansprüche auf Ruhegeldzahlungen. Für die ab 2010 von außerhalb des Konzerns bestellten Mitglieder gibt es eine beitragsorientierte Versorgungszusage. Das Pensionseintrittsalter liegt bei 60 Jahren.

#### Besondere Kennzeichen des Anreizsystems der variablen Vergütung:

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 Gesamttantieme von der Entwicklung eines Dreijahres-Zeitraums abhängig sind. Bei der langfristigen Vergütung beträgt die Laufzeit des Plans ab dem Jahr 2010 erfolgende Zuteilungen für vier Jahre.

#### Anteile fixe/variable Vergütung (eigene Berechnung):

2011: Ca. 28 % fixe, 72 % variable Vergütungsanteile.

2010: Ca. 28 % fixe, 72 % variable Vergütungsanteile.

Angaben zu Deckelungen/Caps in den Vergütungskomponenten:

Kurzfristige Vergütung: Die jährliche Tantieme ist auf maximal 200% der Zieltantieme begrenzt.

Langfristige Vergütung: Die Höhe des maximal auszahlenden Betrags je Performance-Recht ist auf 300% des ursprünglich zugeteilten Zielwertes begrenzt.

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

Es bestehen Change in Control Vereinbarungen mit Anspruch auf Abfindungsleistungen. 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).

Das Unternehmen hat eine D&O-Versicherung für Vorstandsmitglieder mit 10% Selbstbehalt abgeschlossen.

Zuständigkeit des Aufsichtsrats/Abstimmung der Hauptversammlung:

Der Aufsichtsrat beschließt und überprüft das Vorstandsvergütungssystem regelmäßig. Die Höhe der aktienbasierten Vergütung (E.ON Share Performance Plan) wird jedes Jahr vom Aufsichtsrat beschlossen.

Bezug auf das VorstAG Externe Vergütungsberatung

Der Vergütungsbericht 2011 berücksichtigt das VorstAG.

---

#### Kriterien

---

Allgemeine Vergütungskriterien:

Die Vergütung wurde einem Vergleich mit Unternehmen ähnlicher Branche und Größe unterzogen. Ebenfalls wurde die Vergütung in Relation mit den Vergütungen nachgeordneter Hierarchiestufen im E.ON-Konzern gesetzt. Teile der variablen Vergütung sind von langfristigen Zielen abhängig, um Nachhaltigkeit zu gewährleisten.

Kriterien für variable Vergütung:

Jährliche Tantieme: Die Höhe der jährlichen Tantieme bemisst sich nach der Erreichung von unternehmenserfolgsspezifischen Zielen (EBITDA, ROACE), den indivi-

duellen Leistungen und nach einem auf der erzielten Kapitalrendite beruhenden Wertschöpfungsfaktor.

Langfristige variable Vergütung: Es besteht eine Haltefrist von vier Jahren für den Share Performance Plan. Die Wertentwicklung richtet sich nach der Entwicklung des E.ON-Aktienkurses und nach der durchschnittlichen Kapitalrendite (ROACE) im Verhältnis zu den gewichteten jährlichen Kapitalkosten (WACC) zuzüglich eines je Tranche vom Aufsichtsrat festgelegten Zuschlags.

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

Nein.

Beschlüsse und Verfahren für Neuregelung:

Aufgrund veränderter langfristiger Renditeerwartungen in der Energiewirtschaft hat der Aufsichtsrat beschlossen, ab 2012 die Bemessungsgröße für den Wertschöpfungsfaktor (zur Bemessung der jährlichen Tantieme) zu ändern. Der Wertschöpfungsfaktor wird nun bereits um 50% erhöht oder gesenkt, wenn der ROACE-Wert um 1,25 Prozentpunkte zu- bzw. abnimmt (vorher: 2 Prozentpunkte).

Abbildung 14: Gesamtvergütung im Überblick

E.ON Vergütungshöhe in Tsd. €	2010						2011							
	Fix	Variabel		Anteil kurzfr. var / variabel	Anteil kurzfr. var / variabel	Pensions- zusagen	Σ	Fix	Variabel		Anteil kurzfr. var / variabel	Anteil kurzfr. var / variabel	Pensions- zusagen	Σ
		kurzfristig	langfristig						kurzfristig	langfristig				
Bernotat, Wolf H.*	413,3	600,0	306,1	31 / 69	66	536,9	1.863,7	1.160,0	2.143,0	1.212,2	26 / 74	64	938,4	5.481,0
Teyssen, Johannes	1.080,0	2.337,0	793,7	26 / 74	75	758,6	4.997,2	700,0	1.032,0	538,7	31 / 69	66	247,8	2.815,2
Dänzer-Vanotti, Christoph**	274,1	402,1	435,4	25 / 75	48	472,7	1.590,6	700,0	1.016,0	538,8	31 / 69	65	448,8	3.176,8
Feldmann, Lutz**	274,1	402,1	435,4	25 / 75	48	263,8	1.386,9	700,0	1.130,0	538,7	30 / 70	68	24,0	3.357,2
Kildaal, Jørgen***	444,4	686,0	272,1	32 / 68	72	209,4	1.659,9	800,0	1.548,0	718,3	26 / 74	68	23,7	3.623,9
Maubach, Klaus- Dieter***	421,2	786,0	34,0	34 / 66	96	280,4	1.581,9	700,0	1.016,0	538,8	31 / 69	65	59,8	2.626,3
Reutersberg, Bernhard****	273,1	421,0	34,0	38 / 62	93	379,5	1.417,4	700,0	1.130,0	538,7	30 / 70	68	24,0	3.357,2
Schenck, Marcus	750,0	1.530,0	544,2	27 / 73	74	439,2	3.289,7	800,0	1.548,0	718,3	26 / 74	68	23,7	3.623,9
Stachelhaus, Regine*****	363,2	563,0	272,1	30 / 70	67	218,5	1.448,7	700,0	1.016,0	538,7	31 / 69	65	59,8	2.626,3
<b>Gesamt</b>	<b>4.293,4</b>	<b>7.727,2</b>	<b>3.127,0</b>	<b>28 / 72</b>	<b>71</b>	<b>229,4</b>	<b>18.936,0</b>	<b>4.760,0</b>	<b>7.885,0</b>	<b>4.085,4</b>	<b>28 / 72</b>	<b>66</b>	<b>831,5</b>	<b>21.080,4</b>

Im Jahr 2011 erhaltene Auszahlungen aus Vergütungsprogrammen mit langfristiger Anreizwirkung

Die 2011 ausbezahlte langfristige Vergütung resultiert aus der 2009 zugewiesenen vierten Tranche des E.ON Performance Share Plans.

	2011 in Tsd. €
Teyssen, Johannes	43,5
Maubach, Klaus- Dieter***	13,5
Reutersberg, Bernhard****	12,1
Schenck, Marcus	33,4
<b>Gesamt</b>	<b>102,5</b>

\* Austritt 30.04.2010

\*\* Austritt 12.05.2010

\*\*\* Eintritt 13.05.2010

\*\*\*\* Eintritt 11.08.2010

\*\*\*\*\* Eintritt 24.06.2010

[Quelle: Eigene Darstellung und Berechnungen; Datenbasis E.ON]

## Fresenius

---

### Allgemeine Angaben

---

Name des Unternehmens:	Fresenius SE & Co. KGaA (seit 28.1.2011)
Umsatz:	16,5 Mrd. Euro
Beschäftigte:	149.351
Branche:	Gesundheitssektor, Chemie (Pharma)
Größe des Vorstands:	7 Mitglieder (31.12.2011)

---

### Zusammensetzung der Vergütung

---

#### Bestandteile:

Die Vergütung besteht aus einem fixen Jahresgehalt, einem variablen Vergütungsanteil, Nebenleistungen sowie einer Altersvorsorge.

- Die fixe Vergütung wird in zwölf gleich hohen Monatsraten ausgezahlt.
- Der variable Vergütungsanteil besteht aus einem variablen Bonus und Komponenten mit langfristiger Anreizwirkung. Der variable Bonus wird als kurzfristig ausgerichtete Zahlungskomponente (Jahresbonus) gewährt. Die Komponenten mit langfristiger Anreizwirkung werden als Aktienoptionen, verschobene Bonuszahlungen und eine aktienbasierte Vergütung mit Barausgleich (Performance Shares) gewährt.
- Nebenleistungen: Umfassen Beiträge für Versicherungen, einen Dienstwagen sowie Sonderzahlungen bei Wohnkostenzuschüssen und Gebührenerstattungen.
- Altersvorsorge: Es besteht ein leistungsorientiertes Pensionssystem. Das Pensionseintrittsalter liegt bei 63 Jahren.

#### Besondere Kennzeichen des Anreizsystems für die variable Vergütung:

Der Aktienoptionsplan hat eine Laufzeit von sieben Jahren, wobei eine Sperrfrist von drei Jahren besteht und ist damit stark an nachhaltigen Kriterien ausgerichtet. Anteile fixe/variable

#### Anteile fixe/variable Vergütung (eigene Berechnung):

2011: Ca. 26 % fixe, 74 % variable Vergütungsanteile.

2010: Ca. 31 % fixe, 69 % variable Vergütungsanteile.

Angaben zu Deckelungen/Caps in den Vergütungskomponenten:

Es gibt im Vergütungsbericht keine Angaben zur Höhe der Caps in den Vergütungskomponenten.

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

Die Verträge enthalten keine expliziten Regelungen bei einem Change of Control.

Das Unternehmen hat eine D&O-Versicherung für Vorstandsmitglieder abgeschlossen.

Zuständigkeit des Aufsichtsrats/Abstimmung der Hauptversammlung:

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

Bezug auf das VorstAG/Externe Vergütungsberatung:

Fresenius hat sein Vergütungssystem entsprechend der Anforderungen des VorstAG im Geschäftsjahr 2010 angepasst und von einem unabhängigen externen Vergütungsexperten prüfen lassen.

---

#### Kriterien

---

Allgemeine Vergütungskriterien:

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 variable Vergütung:

Der Jahresbonus ist von der Erreichung bestimmter, am Konzernergebnis des Unternehmens bemessener individueller Zielparameter abhängig. Dabei gelten für die einzelnen Vorstandsmitglieder unterschiedliche Bezugsgrößen. Die Fälligkeit wird nach dem Ermessen des Aufsichtsrats anteilig oder vollständig um zwei Jahre verschoben.

Die langfristige Vergütung besteht aus einem Aktienoptionsplan sowie die aktienbasierte Vergütung mit Barausgleich (Performance Shares). Aktienoptionen werden nach Ermessen des Aufsichtsrates zugeteilt. 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.

Ein Anspruch auf Auszahlung der aktienbasierten Performance Shares mit barausgleich unterliegt einer vierjährigen Wartefrist und ist abhängig von der Erreichung des Wachstumsziels des Unternehmens in Höhe von 8% jährlich.

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

Nein.

Beschlüsse und Verfahren für Neuregelungen:

Das Vorstandsvergütungssystem wurde im Interesse der Stärkung der Komponente mit langfristiger Anreizwirkung durch eine aktienbasierte Vergütung mit Barausgleich (Performance Shares) ergänzt.



Abbildung 15: Gesamtvergütung im Überblick

Fresenius	2010										2011									
	Vergütungshöhe in Tsd. €	Fix	Variabel		Anteil fix/ variabel	Anteil kurzfr. var/ variabel	Sonstiges	Pensions-zusagen	Σ	Fix	Variabel		Anteil fix/ variabel	Anteil kurzfr. var/ variabel	Sonstiges	Pensions-zusagen	Σ			
			kurzfristig	langfristig							kurzfristig	langfristig						%	%	
<b>Lipps, Ben*</b>																				
Schneider, Ulf M.	900,0	908,0	907,0	33 / 67	50	47,0	514,0	3.276,0	900,0	1.150,0	1.184,0	28 / 72	49	61,0	95,0	3.390,0				
Baule, Rainer	500,0	608,0	608,0	29 / 71	50	42,0	1.137,0	2.895,0	500,0	764,0	764,0	25 / 75	50	120,0	330,0	2.478,0				
Meo, De Francesco	500,0	498,0	498,0	33 / 67	50	18,0		1.514,0	500,0	671,0	671,0	27 / 73	50	19,0		1.861,0				
Götz, Jürgen	375,0	584,0	465,0	26 / 74	56	30,0	259,0	1.713,0	375,0	584,0	642,0	23 / 77	48	33,0	65,0	1.699,0				
Sturm, Stephan	500,0	574,0	575,0	30 / 70	50	85,0	310,0	2.044,0	500,0	721,0	721,0	26 / 74	50	86,0	89,0	2.117,0				
Wastler, Ernst	425,0	571,0	462,0	29 / 71	55	32,0	550,0	2.040,0	425,0	571,0	624,0	26 / 74	48	33,0	-18,0	1.635,0				
<b>Gesamt</b>	<b>3.200,0</b>	<b>3.743,0</b>	<b>3.515,0</b>	<b>31 / 69</b>	<b>52</b>	<b>254,0</b>	<b>2.770,0</b>	<b>13.482,0</b>	<b>3.200,0</b>	<b>4.461,0</b>	<b>4.606,0</b>	<b>26 / 74</b>	<b>49</b>	<b>352,0</b>	<b>561,0</b>	<b>13.180,0</b>				

\* Vergütung siehe Fresenius Medical Care  
 Langfristige Vergütung: Setzt sich zusammen aus Aktienoptionen, verschobenen Bonuszahlungen und aktienbasierten Vergütungen mit Barausgleich (Performance Shares).  
 Herr Wastler erhält seine Pensionszusage von der VAMED AG, Wien.  
 Herr Baule hat zu Gunsten abgeschlossener Lebensversicherungen (anstelle einer Erhöhung der Versicherungssummen) einen Betrag in Höhe von 78 Tsd. € 2011 mit Vollendung des 63. Lebensjahres erhalten.  
 Die Performance Shares wurden 2011 erstmalig ausbezahlt.

[Quelle: Eigene Darstellung und Berechnungen; Datenbasis Fresenius]

## Fresenius Medical Care

---

### Allgemeine Angaben

---

Name des Unternehmens:	Fresenius Medical Care AG & Co. KGaA
Umsatz:	12, 8 Mrd. US Dollar (9,9 Mrd. Euro)
Beschäftigte:	79.159
Branche:	Gesundheitssektor, Chemie (Pharma)
Größe des Vorstands:	7 Mitglieder (31.12. 2011)

---

### Zusammensetzung der Vergütung

---

#### Bestandteil:

Die Vergütung besteht aus einem fixen Jahresgehalt, einem variablen Vergütungsanteil, Nebenleistungen sowie einer Altersvorsorge.

- Die fixe Vergütung wird in zwölf gleich hohen Monatsraten ausgezahlt.
- Die variable Vergütung besteht aus einem kurzfristig ausgerichteten Jahresbonus, einer aktienbasierten Vergütung mit Barausgleich sowie einem Aktienoptionsplan.
- Nebenleistungen sind Versicherungsleistungen, Dienstwagen und andere Sonderzahlungen wie Wohnkostenzuschüssen.
- Altersvorsorge: Es besteht ein leistungsorientiertes Vorsorgesystem. Das Pensionseintrittsalter liegt bei 65 Jahren für sechs Vorstandsmitglieder und für ein Vorstandsmitglied bei 60 Jahren.

#### Besondere Kennzeichen des Anreizsystems für die variable Vergütung:

Es gibt eine kurzfristige (variabler Jahresbonus) und zwei langfristige Vergütungskomponenten (Aktienbasierte Vergütung mit Barausgleich, Aktienoptionen) innerhalb der variablen Vergütung. Die aktienbasierte Vergütung mit Barausgleich und die Aktienoptionen haben jeweils eine dreijährige Wartefrist.

#### Anteile fixe/variable Vergütung (eigene Berechnung):

2011: Ca. 24% fixe, 76% variable Vergütungsanteile.

2010: Ca. 27% fixe, 73% variable Vergütungsanteile.

Angaben zu Deckelungen/Caps in den Vergütungskomponenten:

Kurzfristige und langfristige Vergütung: 120 % der Zielerreichung.

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“.

Das Unternehmen hat eine D&O-Versicherung für Vorstandsmitglieder mit 10 % Selbstbehalt abgeschlossen.

Bezug auf das VorstAG/Externe Vergütungsberatung:

Die Vergütung der Vorstandsmitglieder der Fresenius Medical Care Management AG berücksichtigt im Berichtsjahr die im Gesetz zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung neu formulierten Anforderungen. Das System der Vorstandvergütung wurde zu Beginn des Berichtsjahres von einem unabhängigen externen Vergütungsexperten geprüft und der Hauptversammlung zur Billigung vorgelegt.

Zuständigkeit des Aufsichtsrats/Abstimmung der Hauptversammlung:

Der gesamte Aufsichtsrat ist für die Festlegung der Vorstandsvergütung zuständig und wird dabei von einem Personalausschuss unterstützt. Der Aufsichtsrat kann eine Ermessenstantieme 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 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 (Phantom Stock Plan):** Wird bei Zielerreichung fällig und unterliegt einer Wartezeit von drei Jahren. Die Höhe der baren Auszahlung dieser aktienbasierten Vergütung richtet sich nach dem Kurswert der Stammaktie des Unternehmens bei Ausübung nach Ablauf der Wartezeit.

**Aktienoptionen:** Der Ausübungskurs entspricht dem durchschnittlichen Kurs der Aktie während der 30 Kalendertage unmittelbar vor dem Zuteilungszeitpunkt. 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.

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

Nein.

Abbildung 16: Gesamtvergütung im Überblick

		Fresenius Medical Care																		
		2010					2011													
Vergütungshöhe in Tsd. €	Fix	Variabel		Anteile fix/variabel		Anteil kurzfr. var / variabel		Sonstiges	Pensionszusagen	Σ	Fix	Variabel		Anteile fix/variabel		Anteil kurzfr. var / variabel		Sonstiges	Pensionszusagen	Σ
		kurzfristig	langfristig	%	%	%	%					kurzfristig	langfristig	%	%					
Lipps, Ben	905,0	1.172,0	1.195,0	28 / 72	50	354,0	60,0	3.686,0			862,0	1.078,0	1.688,0	24 / 76	39	182,0	247,0	4.057,0		
Powell, Rice	716,0	995,0	1.009,0	26 / 74	50	27,0	22,0	2.769,0			682,0	978,0	1.323,0	23 / 77	43	27,0	33,0	3.043,0		
Brosnan, Michael	490,0	619,0	629,0	28 / 72	50	138,0	11,0	1.887,0			467,0	584,0	859,0	24 / 76	40	183,0	18,0	2.111,0		
Fusté, Roberto	450,0	558,0	558,0	29 / 71	50	185,0	583,0	2.334,0			500,0	552,0	848,0	26 / 74	39	188,0	337,0	2.425,0		
Gatti, Emanuele	650,0	819,0	819,0	28 / 72	50	105,0	2.232,0	4.625,0			675,0	734,0	907,0	29 / 71	45	121,0	313,0	2.750,0		
Runte, Rainer	425,0	550,0	585,0	27 / 73	48	36,0	309,0	1.905,0			425,0	531,0	841,0	24 / 76	39	42,0	65,0	1.904,0		
Wanzek, Kent	377,0	548,0	585,0	25 / 75	48	19,0		1.529,0			359,0	515,0	836,0	21 / 79	38	17,0		1.727,0		
<b>Gesamt</b>	<b>4.013,0</b>	<b>5.261,0</b>	<b>5.380,0</b>	<b>27 / 73</b>	<b>49</b>	<b>864,0</b>	<b>3.217,0</b>	<b>18.735,0</b>			<b>3.970,0</b>	<b>4.972,0</b>	<b>7.302,0</b>	<b>24 / 76</b>	<b>41</b>	<b>760,0</b>	<b>1.013,0</b>	<b>18.017,0</b>		

[Quelle: Eigene Darstellung und Berechnungen; Datenbasis Fresenius Medical Care]

## Heidelberg Cement

---

### Allgemeine Angaben

---

Name des Unternehmens:	Heidelberg Cement AG
Umsatz:	12,9 Mrd. Euro
Beschäftigte:	52.526
Branche:	Baustoffe
Größe des Vorstands:	6 Mitglieder

---

### Zusammensetzung der Vergütung

---

Bestandteile (gültig seit 1. Januar 2011):

Die Vergütung besteht aus einem fixen Jahresgehalt, einem variablen Vergütungsanteil, Nebenleistungen sowie einer Altersvorsorge.

- Die fixe Vergütung wird in zwölf gleich hohen Monatsraten ausgezahlt.
- Der variable Vergütungsbestandteil setzt sich aus einem Jahresbonus und zwei Langfrist-Komponenten zusammen (Management- und Kapitalmarkt-Komponente).
- Nebenleistungen: Aufwandsentschädigungen für Wahrnehmung von Mandaten innerhalb des Heidelberg Cement Konzerns, Dienstwagen und Versicherungsleistungen.
- Altersvorsorge: Es bestehen Ansprüche aus einem leistungsorientierten Versorgungssystem. Das Pensionseintrittsalter liegt zwischen 62 und 65 Jahren (individuelle Regelungen).

Besondere Kennzeichen des Anreizsystems für die variable Vergütung:

Zum Geschäftsjahr 2011 wurde ein Langfristbonus eingeführt, der gegenüber dem früheren Jahresbonus den Langfristfaktor stärken soll. Er besteht zum einen aus der Management-Komponente, die in einem drei-Jahres-Zeitraum betrachtet wird und kann maximal 90 % des fixen Jahresgehalts betragen, und aus der Kapitalmarkt-Komponente, die eine Laufzeit von vier Jahren hat.

Anteile fixe/variable Vergütung (eigene Berechnung):

2011: Ca. 44 % fixe, 56 % variable Vergütungsanteile.

Angaben zu Deckelungen/Caps in den Vergütungskomponenten:

Bei kurz- und langfristigen Vergütungen bestehen Caps in Höhe von 200 % des fixen Jahresgehalts.

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.

Das Unternehmen hat eine D&O-Versicherung für Vorstandsmitglieder mit 10% Selbstbehalt abgeschlossen.

Zuständigkeit des Aufsichtsrats/Abstimmung der Hauptversammlung:

Der gesamte 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.

Bezug auf das VorstAG/Externe Vergütungsberatung:

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

---

#### Kriterien

---

Allgemeine Vergütungskriterien:

Die Vergütung des Vorstands orientiert 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.

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:

Nein.

Beschlüsse und Verfahren für Neuregelung:

Ab 2011 wurden erstmalig die Gesamtbezüge aller Vorstandsmitglieder individuell veröffentlicht.



Abbildung 17: Gesamtvergütung im Überblick

		Heidelberg Cement															
		2010					2011										
Vergütungshöhe in Tsd. €	Fix	Variabel		Anteile fix/variabel		Anteil kurzfr. var/variabel		Pensions-zusagen	Σ	Fix	Variabel		Anteile kurzfr. var/variabel		Pensions-zusagen	Σ	
		kurzfristig	langfristig	%	%	kurzfristig	langfristig				%	%					
Scheifele, Bernd										1.320,0	1.386,0	457,0	42 / 58	75	337,0	858,0	4.358,0
Gauthier, Daniel										700,0	591,0	243,0	46 / 54	71	164,0	126,0	1.824,0
Achten, Dominik von										700,0	666,0	243,0	44 / 56	73	179,0	236,0	2.024,0
Kern, Andreas										700,0	567,0	243,0	46 / 54	70	293,0	138,0	1.941,0
Näger, Lorenz										700,0	689,0	243,0	43 / 57	74	345,0	286,0	2.263,0
Scheuer, Albert										700,0	632,0	243,0	44 / 56	72	47,0	141,0	1.763,0
<b>Gesamt</b>		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	4.820,0	4.531,0	1.672,0	44 / 56	73	1.365,0	1.785,0	14.173,0

[Quelle: Eigene Darstellung und Berechnungen; Datenbasis Heidelberg Cement]

## Henkel

---

### Allgemeine Angaben

---

Name des Unternehmens:	Henkel AG & Co.KGaA
Umsatz:	15,6 Mrd. Euro
Beschäftigte:	47.753
Branche:	Konsumgüter
Größe des Vorstands:	7 Mitglieder (31.12.2011)

---

### Zusammensetzung der Vergütung

---

Die Vergütung besteht aus einem fixen Jahresgehalt, einem variablen Vergütungsanteil, Nebenleistungen, sowie einer Altersvorsorgekomponente:

- Die fixe Vergütung wird in zwölf gleich hohen Monatsraten ausgezahlt.
- Die variable Vergütung setzt sich zusammen aus einer jährlichen Komponente (für einen Teil besteht eine Investitionspflicht mit einer Haltefrist von drei Jahren), einem LTI, mit einem Performance-Zeitraum von drei Jahren sowie dem Sonderincentive 2012 als Zusatzvergütung für jedes Vorstandsmitglied.
- Nebenleistungen sind Übernahme von Versicherungskosten sowie die Bereitstellung eines Dienstwagens.
- Altersvorsorge: Es existiert ein beitragsorientiertes Pensionssystem.

Besondere Kennzeichen des Anreizsystems für die variable Vergütung:

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.

Anteile fixe/variable Vergütung (eigene Berechnung):

2011: Ca. 17 % fixe, 83 % variable Vergütungsanteile.

2010: Ca. 20 % fixe, 80 % variable Vergütungsanteile.

Angaben zu Deckelungen/Caps in den Vergütungskomponenten:

Kurzfristige Vergütung und Langfristige Vergütung: Es bestehen Auszahlungscaps von 250 % auf die Zielvereinbarung.

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 bei der D&O-Versicherung 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 bereits auf der Hauptversammlung 2010 der Henkel AG & Co. KGaA vorgelegt und mit einer Mehrheit von 99,9 % gebilligt.

Bezug auf das VorstAG/Externe Vergütungsberatung:

Die Vergütungsstruktur des Vorstandes wurde gemäß dem VorstAG modifiziert und gilt seit dem Geschäftsjahr 2010 für alle Vorstandsmitglieder.

---

#### 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 der Gesellschaft orientieren.

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:

Nein.

Beschlüsse und Verfahren für Neuregelung:

Der Sonderincentive 2010 wird ab 2013 gestaffelt ausgezahlt und soll dadurch zur Nachhaltigkeit der Unternehmensentwicklung beitragen.

Abbildung 18: Gesamtvergütung im Überblick

Henkel	2010										2011									
	Vergütungshöhe in Tsd. €	Fix	Variabel		Anteile fix/variabel	Anteil kurzfr. var/variabel	Sonstiges	Pensions-zusagen	Σ	Fix	Variabel		Anteile fix/variabel	Anteil kurzfr. var/variabel	Sonstiges	Pensions-zusagen	Σ			
			kurzfristig	langfristig							kurzfristig	langfristig						%	%	
Rorsted, Kasper	963,0	2.834,4	1.419,0	18 / 82	67	42,0	460,4	5.718,8	963,0	3.423,5	1.023,0	18 / 82	77	87,3	543,6	6.040,4				
Geitner, Thomas	642,0	1.819,5	26 / 74	100	296,5	19,0	296,5	2.777,0	107,0	308,2	217,6	17 / 83	59	2,4	59,7	694,9				
Stara, Friedrich*	642,0	1.849,6	499,0	21 / 79	79	21,3	296,5	3.308,4	642,0	2.239,0	482,0	19 / 81	82	24,3	46,9	3.434,2				
Steinebach, Lothar	642,0	1.849,6	946,0	19 / 81	66	25,8	232,3	3.695,7	642,0	2.239,0	682,0	18 / 82	77	21,0	358,6	3.942,6				
Bylen, Van Hans	642,0	1.849,6	946,0	19 / 81	66	23,8	296,5	3.757,9	642,0	2.199,0	1.014,0	17 / 83	68	57,1	104,2	4.016,3				
Auris, Jan-Dirk																				
Menges, Kathrin**									136,5	482,6	470,4	13 / 87	51	3,0	21,7	1.114,2				
Placenza, Bruno									642,0	2.199,0	1.044,0	17 / 83	68	28,4	104,2	4.017,6				
<b>Gesamt</b>	<b>3.531,0</b>	<b>10.202,7</b>	<b>3.810,0</b>	<b>20 / 80</b>	<b>73</b>	<b>131,9</b>	<b>1.582,2</b>	<b>19.257,8</b>	<b>3.774,5</b>	<b>13.090,3</b>	<b>4.933,0</b>	<b>17 / 83</b>	<b>73</b>	<b>223,5</b>	<b>1.238,9</b>	<b>23.260,2</b>				

Da Herr Steinebach bereits vor dem 1. Januar 2005 der damaligen Geschäftsführung (der Henkel KGaA) angehörte, beläuft sich sein Ruhegehalt auf einen bestimmten Prozentsatz der zuletzt gezahlten Festvergütung ("Defined benefit"). Für alle anderen Vorstandsmitglieder gilt ein neues beitragsorientiertes Pensionssystem ("Defined Contribution").

\* Austritt 28.02.2011  
 \*\* Eintritt 1.01.2011

[Quelle: Eigene Darstellung und Berechnungen; Datenbasis Henkel]

## Infineon Technologies

---

### Allgemeine Angaben

---

Name des Unternehmens:	Infineon Technologies AG
Umsatz:	4 Mrd. Euro
Beschäftigte:	26.000
Branche:	Technologie (Halbleiter- und Systemlösungen)
Größe des Vorstands:	4 Mitglieder

---

### Zusammensetzung der Vergütung

---

Im Folgenden wird das Vergütungssystem beschrieben, welches 2011 neu in Kraft getreten ist.

#### Bestandteile:

Die Vergütung besteht aus einem fixen Jahresgehalt, einem variablen Vergütungsanteil, Nebenleistungen sowie einer Altersvorsorgekomponente.

- Die fixe Vergütung wird in zwölf gleich hohen Monatsraten ausgezahlt.
- Die variable Vergütung besteht aus einem Jahresbonus (STI), einem Mid Term Incentive und einem Long Term Incentive (Aktienoptionsplan).
- Nebenleistungen: Geldwerte Vorteile aus der Bereitstellung von Dienstwagen und Zuschüsse zu Versicherungen sowie im Fall von einem Vorstandsmitglied von Ersatz von Umzugskosten und Kosten für doppelte Haushaltsführung.
- Altersvorsorge: Es besteht ein leistungsorientiertes Vorsorgesystem. Das Pensionseintrittsalter liegt bei 65 Jahren (Vorstandsvorsitzender: 60 Jahre).

#### Besondere Kennzeichen des Anreizsystems für die variable Vergütung:

Die variablen Vergütungsbestandteile bestehen aus dem Jahresbonus (Short Term Incentive), einem Mehrjahres-Bonus (Mid Term Incentive) und einem Long Term Incentive.

#### Anteile fixe/variable Vergütung (eigene Berechnung):

2011: Ca. 32% fixe, 68% variable Vergütungsanteile.

2010: Ca. 56% fixe, 44% variable Vergütungsanteile.

Angaben zu Deckelungen/Caps in den Vergütungskomponenten:

**Kurzfristige Vergütung:** Es gibt ein Cap von 250% für den STI. Der Aufsichtsrat kann den jeweiligen Auszahlungsbetrag jedoch um bis zu 50% erhöhen oder reduzieren.

**Langfristige Vergütung:** Für den MTI besteht ein Cap von 200%. Beläuft sich der Gewinn aus den ausgeübten Aktienoptionen auf mehr als 250% des auf den LTI des betreffenden Jahres entfallenden Zieljahreseinkommens, so verfallen die Optionen in Höhe des übersteigenden Teils.

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

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. In diesem Fall haben die Mitglieder des Vorstands Anspruch auf Fortzahlungen des Jahreseinkommens bis zum Ende der vertraglich vereinbarten Laufzeit, maximal jedoch für 36 Monate. Dabei ist vom Jahreseinkommen im Jahr des Ausscheidens auszugehen. Im Fall einer Abberufung oder Kündigung durch das Unternehmen AG innerhalb von zwölf Monaten nach Bekanntwerden eines Kontrollwechsels haben die Vorstandsmitglieder Anspruch auf Fortzahlung des Jahreseinkommens bis zum Ende der vertraglich vereinbarten Laufzeit, mindestens jedoch für 24 Monate, maximal für 36 Monate. Für den Fall einer vorzeitigen Beendigung des Dienstverhältnisses bestehen keine Abfindungszusagen.

Das Unternehmen hat eine D&O-Versicherung für Vorstandsmitglieder mit 10% Selbstbehalt abgeschlossen.

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.

Bezug auf das VorstAG/ Externe Vergütungsberatung:

Werden nicht explizit genannt.

---

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 Zukunfts-

aussichten sowie an der üblichen Höhe und Struktur der Vorstandsvergütung bei vergleichbaren Unternehmen im In- und Ausland orientieren. Zusätzlich sollen individuelle Leistungen berücksichtigt werden. Die Vergütung soll so bemessen sein, dass sie im nationalen und internationalen Vergleich wettbewerbsfähig ist.

Kriterien für variable Vergütung:

Jahresbonus (STI): 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

MTI: 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.

Aktienoptionsplan (LTI): Den Vorstandsmitgliedern werden jährlich Tranchen über einen Aktienoptionsplan zugeteilt. Maßgeblich für die Anzahl an Zuteilungen ist der „Fair Market Value“.

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

Nein.



Abbildung 19: Gesamtvergütung im Überblick

Infineon Technologies	2010										2011									
	Vergütungshöhe in Tsd. €	Fix	Variabel		Anteile fix/ variabel	Anteil kurzfr. var/ variabel	Sonstiges	Pensions-zusagen	Σ	Fix	Variabel		Anteile fix/ variabel	Anteil kurzfr. var/ variabel	Sonstiges	Pensions-zusagen	Σ			
			kurzfristig	langfristig							kurzfristig	langfristig						%	%	
Bauer, Peter	1.400,0	786,0	64 / 36	100	41,0	282,9	2.509,9	1.100,0	982,2	1.597,7	30 / 70	38	41,3	1.960,0	5.681,2					
Eul, Hermann**	900,0	786,0	53 / 47	100	13,4	253,0	1.952,4	300,0	266,7	172,8	41 / 59	61	6,1	1.555,1	2.900,7					
Ploss, Reinhard	700,0	786,0	47 / 53	100	10,8	200,0	1.696,8	685,0	647,8	1.036,6	29 / 71	38	11,0	199,3	2.579,7					
Schröter, Marco*	958,3	780,0	55 / 45	100	30,0	428,3	2.196,6	513,8	485,9	258,5	41 / 59	65	143,4	313,3	1.714,9					
<b>Asam, Dominik</b>	<b>3.958,3</b>	<b>3.138,0</b>	<b>0,0</b>	<b>100</b>	<b>95,2</b>	<b>1.164,2</b>	<b>8.355,7</b>	<b>2.598,8</b>	<b>2.382,6</b>	<b>3.065,6</b>	<b>32 / 68</b>	<b>44</b>	<b>201,8</b>	<b>4.027,7</b>	<b>12.276,5</b>					

Die Vergütung für Herrn Schröter enthält die Abschlusszahlung gemäß Aufhebungsvertrag in Höhe von 1.280 Tsd. €.

Die langfristige Vergütung setzt sich aus dem Long Term Incentive (LTI), dem Mid Term Incentive in Form von Ausgleichszahlung für 2011 und der Rückstellung für die Tranchen von 2011-2013 zusammen. Herr Bauer erhielt eine Ausgleichszahlung in Höhe von ca. 982 Tsd. €, Herr Ploss erhielt eine Ausgleichszahlung in Höhe von ca. 648 Tsd. €.

\* Austritt 04.08.2010

\*\* Austritt 31.01.2011

[Quelle: Eigene Darstellung und Berechnungen; Datenbasis Infineon Technologies]

## K+S

---

### Allgemeine Angaben

---

Name des Unternehmens:	K+S AG
Umsatz:	5,150 Mrd. Euro
Beschäftigte:	14.496
Branche:	Bergbau (Kali- und Salzförderung)
Größe des Vorstands:	5 Mitglieder (31.12.2011)

---

### Zusammensetzung der Vergütung

---

#### Bestandteile:

Die Vergütung besteht aus einem fixen Jahresgehalt, einem variablen Vergütungsanteil, Nebenleistungen sowie einer Altersvorsorgekomponente.

- Die fixe Vergütung wird in zwölf gleich hohen Monatsraten ausgezahlt.
- Die variable Vergütung besteht aus einer kurzfristigen Tantieme und einem kennzahlenbasiertem LTI.
- Nebenleistungen: Zuschüsse zur Renten-, Kranken- und Pflegeversicherung sowie Sachbezüge, die im Wesentlichen aus der Dienstwagennutzung bestehen.
- Altersvorsorge: Es besteht ein beitragsorientiertes Vorsorgesystem. Das Pensionseintrittsalter liegt bei 60 Jahren.

#### Besondere Kennzeichen des Anreizsystems für die variable Vergütung:

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 (eigene Berechnung):

2011: Ca. 19 % fixe, 81 % variable Vergütungsanteile.

2010: Ca. 29 % fixe, 71 % variable Vergütungsanteile.

#### Angaben zu Deckelungen/Caps in den Vergütungskomponenten

Für die kurzfristige variable Vergütung besteht ein Cap von 150 % der Zielerreichung.

Langfristige variable Vergütung: Es besteht ein Cap von 200 %.

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 1,5 fachen der Festvergütung, maximal aber in Höhe der Gesamtbezüge für die Restlaufzeit des Dienstvertrags.

Im Falle eines 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 Ausgleichszahlung beträgt das 1,5 fache 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.

Das Unternehmen hat eine D&O-Versicherung für Vorstandsmitglieder mit 10% Selbstbehalt abgeschlossen.

Zuständigkeit des Aufsichtsrats/Abstimmung der Hauptversammlung:

Wird im Vergütungsbericht zu 2011 nicht gesondert ausgeführt.

Bezug auf das VorstAG/Externe Vergütungsberatung:

Werden im Vergütungsbericht nicht genannt.

---

#### 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 variable Vergütung:

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

LTI: Der LTI beruht auf einer mehrjährigen Bemessungsgrundlage nach Maßgabe der erzielten Wertbeiträge (EBIT1 plus Zinserträge des Geschäftsjahres minus der Kapitalkosten). Dabei wird jeweils anhand von zwei Vierjahreszeiträumen der Beitrag des Vorstands zum Unternehmenserfolg ermittelt. Zur Ermittlung des Ergebnisses einer LTI-Tranche werden zwei Vierjahreszeiträume („Vergleichszeitraum“ und „Performancezeitraum“) verglichen. Der Vergleichszeitraum umfasst die vier Jahre vor dem jeweiligen LTI-Beginn, der Performancezeitraum die vier Jahre der jeweiligen LTI-Laufzeit.

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

Nein.

Abbildung 20: Gesamtvergütung im Überblick

K+S	2010										2011									
	Vergütungshöhe in Tsd. €	Fix	Variabel		Anteil fix/ variabel	Anteil kurzfr. var/ variabel	Sonstiges	Pensions-zusagen	Σ	Fix	Variabel		Anteil fix/ variabel	Anteil kurzfr. var/ variabel	Sonstiges	Pensions-zusagen	Σ			
			kurzfristig	langfristig							kurzfristig	langfristig						%	%	
Steiner, Norbert	590,0	590,0	1.017,7	525,0	28 / 72	66	24,7	466,5	2.623,9	590,0	1.102,0	1.050,0	22 / 78	51	24,9	514,5	3.281,4			
Felker, Joachim	380,0	380,0	645,0	350,0	28 / 72	65	324,8	304,9	2.004,7	380,0	720,0	700,0	21 / 79	51	21,4	332,0	2.153,4			
Grimmig, Gerd	390,0	390,0	645,0	350,0	28 / 72	65	30,1	354,6	1.769,7	380,0	720,0	700,0	21 / 79	51	30,7	386,6	2.217,3			
Nöcker, Thomas	380,0	380,0	645,0	350,0	28 / 72	65	23,5	296,8	1.695,3	380,0	720,0	700,0	21 / 79	51	23,7	330,9	2.154,6			
Nonnenkamp, Jan Peter	380,0	380,0	645,0	350,0	37 / 63	100	23,2	264,0	1.312,2	538,0	1.045,0	1.928,0	15 / 85	35	22,4	297,3	3.830,7			
<b>Gesamt</b>	<b>2.120,0</b>	<b>2.120,0</b>	<b>3.597,7</b>	<b>1.575,0</b>	<b>29 / 71</b>	<b>70</b>	<b>426,3</b>	<b>1.686,8</b>	<b>9.405,8</b>	<b>2.268,0</b>	<b>4.307,0</b>	<b>5.078,0</b>	<b>19 / 81</b>	<b>46</b>	<b>123,1</b>	<b>1.861,3</b>	<b>13.637,4</b>			

Im Jahr 2010 erhaltene Auszahlungen aus Vergütungsprogrammen mit langfristiger Anreizwirkung

Die 2010 ausgezahlte langfristige Vergütung resultiert aus ausgeübten Optionen aus dem Optionsprogramm 2008. Im Jahr 2011 wurden keine virtuellen Optionen aus dem laufenden Optionsprogramm 2009 ausgeübt.

	2010
	in Tsd. €
Steiner, Norbert	278,2
Felker, Joachim	525,9
Grimmig, Gerd	526,8
Nöcker, Thomas	525,9
<b>Gesamt</b>	<b>1.856,8</b>

Nonnenkamp ist am 31. Dezember 2011 aus dem Vorstand ausgeschieden. Ansprüche auf fixe Vergütung, Tantieme sowie abgezinste Zahlungen aus laufenden LTI-Programmen bestanden bis zur ursprünglichen Vertragsdauer am 31. Mai 2012 und wurden im Rahmen der Vertragsbeendigung zum 31. Dezember 2011 ausbezahlt.

[Quelle: Eigene Darstellung und Berechnungen; Datenbasis K + S]

## Linde

---

### Allgemeine Angaben

---

Name des Unternehmens :	Linde AG
Umsatz:	13,787 Mrd. Euro
Beschäftigte:	50.417
Branche:	Gas, Anlagenbau, Fördertechnik
Größe des Vorstands:	4 Mitglieder (2011 in einer Übergangsphase fünf Mitglieder)

---

### Zusammensetzung der Vergütung

---

#### Bestandteile:

Die Vergütung besteht aus einem fixen Jahresgehalt, einem variablen Vergütungsanteil, Nebenleistungen sowie einer Altersvorsorgekomponente.

- Die fixe Vergütung wird in zwölf gleich hohen Monatsraten ausgezahlt.
- Die variable Vergütung setzt sich aus einer Barvergütung (Dividende orientierte Tantieme und erfolgsorientierten Bonusbeträge) und einer langfristigen aktienbasierten Vergütung (Linde Performance Share Programm 2007) zusammen. In Ergänzung sieht der Anstellungsvertrag mit dem Vorstandsvorsitzenden die Möglichkeit zusätzlicher projektbezogener Boni mit mehrjähriger Bemessungsgrundlage vor.
- Die Nebenleistungen umfassen Übernahme von Versicherungskosten und die Bereitstellung von Dienstwagen sowie in einem Einzelfall die Bereitstellung von Sicherheitsmaßnahmen.
- Altersvorsorge: Für die Mitglieder des Vorstands bestehen einzelvertragliche Pensionszusagen.

#### Besondere Kennzeichen des Anreizsystems für die variable Vergütung:

Es gibt in der variablen Vergütung sowohl kurzfristige als auch langfristige Bestandteile. Eine mehrjährige Bemessungsgrundlage ist durch die aktienbasierte Vergütungskomponente aus dem Linde Management Incentive Programm 2002 realisiert.

#### Anteile fixe/variable Vergütung (eigene Berechnung):

2011: Ca. 25 % fixe, 75 % variable Vergütungsanteile.

2010: Ca. 26 % fixe, 74 % variable Vergütungsanteile.

Angaben zu Deckelungen/Caps in den Vergütungskomponenten:

Kurzfristige Vergütung: es besteht ein Cap von 200% auf den kennzahlenbasierten Teil, die Positionsziele sind auf maximal 100% des vereinbarten Bonusbetrages begrenzt.

Langfristige Vergütung: Keine Angaben.

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%. Es besteht ein Abfindungs-Cap in Höhe von maximal zwei Jahresbarvergütungen (feste monatliche Vergütung, Tantieme und Bonus). Im Falle eines Change of Control haben die Mitglieder des Vorstands einen an ihrer vertraglichen Barvergütung orientierten, in seiner Höhe begrenzten Anspruch auf Leistungen.

Das Unternehmen hat eine D&O-Versicherung für Vorstandsmitglieder mit 10% Selbstbehalt abgeschlossen.

Zuständigkeit des Aufsichtsrats/ Abstimmung der Hauptversammlung:

Für die Festsetzung der Gesamtbezüge des einzelnen Vorstandsmitglieds ist das gesamte Aufsichtsratsplenum zuständig. Die Zieleinkommen werden mindestens alle drei Jahre, überprüft.

Bezug auf das VorstAG/Externe Vergütungsberatung:

Zur Umsetzung der Vorgaben aus dem VorstAG wird für das Geschäftsjahr 2012 ein neues angepasstes Vergütungssystem eingeführt.

---

#### 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.

Kriterien für variable Vergütung:

Tantieme: Die variable Barvergütung 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.

Der Bonus hängt zu 70 % von der Rendite auf das durchschnittlich eingesetzte Kapital (ROCE) ab und dem operativen Ergebnis (EBIT) sowie zu 30 % von individuellen Zielen einzelner Vorstandsmitglieder.

Aktienbasierte Vergütung: Linde Performance Share Programme 2007 hat eine Laufzeit von fünf Jahren. 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 ausgeübt werden können, sowie ein so genanntes Stretch-Ziel, bei dessen Erreichen sämtliche Bezugsrechte im Rahmen der Gewichtung des jeweiligen Erfolgszieles wahrgenommen werden können.

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

Nein.

Beschlüsse und Verfahren für Neuregelung:

Im Geschäftsjahr 2012 wird ein neues Vergütungssystem eingeführt. Durch die Veränderungen im System soll der Fokus stärker auf variable Vergütungsbestandteile gelegt werden und die Nachhaltigkeit des Unternehmens fördern. Veränderte Bestandteile sind insbesondere die variable Barvergütung, die Einführung eines neuen Long-Term Incentive Planes und eines neuen Share-Matching Incentive Planes. Es soll außerdem ein neuer Cap in Höhe von 250 % auf die Barvergütung eingeführt werden.



Abbildung 21: Gesamtvergütung im Überblick

Linde	2010							2011								
	Fix	Variabel	Anteile fix/variabel	Anteil kurzfr. var/variabel	Sonstiges	Pensionszusagen	Σ	Fix	Variabel	Anteile fix/variabel	Anteil kurzfr. var/variabel	Sonstiges	Pensionszusagen	Σ		
Vergütungshöhe in Tsd. €	kurz- & langfristige Aktienoptionen	kurz- & langfristige Aktienoptionen	%	%				kurz- & langfristige Aktienoptionen	kurz- & langfristige Aktienoptionen	%	%					
<b>Reitzel, Wolfgang</b>	1.960,0	3.435,0	1.500,0	28 / 72	70	58,9	1.178,1	8.137,0	1.960,0	3.281,3	1.500,0	29 / 71	69	111,2	1.150,5	8.003,0
<b>Beloni, Aldo</b>	720,0	1.782,1	500,0	24 / 76	78	40,3	286,8	3.329,2	720,0	1.656,1	500,0	25 / 75	77	41,6	250,9	3.168,6
<b>Denoko, Georg</b>	564,0	1.174,0	500,0	25 / 75	70	19,8	169,2	2.427,0	564,0	1.226,5	500,0	25 / 75	71	22,5	165,9	2.478,9
<b>Masters, Kent*</b>	672,0	898,6	1.430,0	22 / 78	39	45,0	247,4	3.293,0	504,0	898,6	1.424,0	18 / 82	39	21,5	66,6	2.914,7
<b>Lamba, Sanjiv**</b>	3.916,0	7.289,7	3.930,0	26 / 74	65	164,0	1.881,5	17.181,2	3.21,4	456,2	500,0	25 / 75	48	0,5	61,8	1.339,9
<b>Gesamt</b>									4.089,4	7.518,7	4.424,0	25 / 75	63	197,3	1.695,7	17.905,1

Die Variable Vergütung enthält kurzfristige und langfristige Komponenten (ein Jahr).

\* Austritt 30.09.2011

\*\* Eintritt 09.03.2011

[Quelle: Eigene Darstellung und Berechnungen; Datenbasis Linde]

## MAN

---

### Allgemeine Angaben

---

Name des Unternehmens:	MAN SE
Umsatz:	16,5 Mrd. Euro
Beschäftigte:	52.542
Branche:	Fahrzeug- und Maschinenbau
Größe des Vorstands:	5 Mitglieder (2011)

---

### Zusammensetzung der Vergütung

---

#### Bestandteile:

Die Vergütung besteht aus einem fixen Jahresgehalt, einem variablen Vergütungsanteil, Nebenleistungen sowie einer Altersvorsorgekomponente.

- Die fixe Vergütung wird in zwölf gleich hohen Monatsraten ausgezahlt.
- Die variable Vergütung besteht aus einer Tantieme, die sich am dem geschäftlichen Erfolg des Unternehmens orientiert sowie einer langfristigen aktienbasierten Vergütungskomponente (MAN-Aktienprogramm).
- Die Nebenkosten umfassen insbesondere die Gestellung eines Dienstwagens sowie die Übernahme von Versicherungsprämien. Zudem stehen den Vorstandsmitgliedern Fahrer für Dienstfahrten zur Verfügung.
- Altersvorsorge: Es besteht ein beitragsorientiertes Pensionssystem. Das Pensionseintrittsalter liegt bei 62 Jahren.

#### Besondere Kennzeichen des Anreizsystems für die variable Vergütung:

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 (eigene Berechnung):

2011: Ca. 29 % fixe, 71 % variable Vergütungsanteile.

2010: Ca. 22 % fixe, 78 % variable Vergütungsanteile.

Angaben zu Deckelungen/Caps in den Vergütungskomponenten:

Kurzfristige Vergütung: Es besteht ein Cap von 200 % auf den Zielerreichungsgrad.

Langfristige Vergütung: Keine Angabe zu einem Cap in der aktienbasierten Vergütung.

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

Im Fall einer vorzeitigen Beendigung der Tätigkeit ohne wichtigen Grund erhält das Vorstandsmitglied Fixvergütung, Tantieme, 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.

Das Unternehmen hat eine D&O-Versicherung für Vorstandsmitglieder mit 10% Selbstbehalt abgeschlossen.

Zuständigkeit des Aufsichtsrats/Abstimmung der Hauptversammlung:

Der gesamte Aufsichtsrat ist für die Festsetzung der Vorstandsvergütung zuständig. Entscheidungen des Aufsichtsrats über die Festsetzung der Gesamtvergütung von einzelnen Vorstandsmitgliedern werden vom Präsidium des Aufsichtsrats vorbereitet. Auf Vorschlag des Präsidiums wird die Struktur des Vergütungssystems regelmäßig im Aufsichtsratsplenium beraten und überprüft.

Bezug auf das VorstAG/Externe Vergütungsberatung:

Keine Angaben.

---

Kriterien

---

Allgemeine Kriterien der Vergütung:

Kriterien für eine angemessene Vergütung sind 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 Tantieme: 50 % der Tantieme errechnet sich aus dem ROCE abzüglich der durchschnittlichen Kapitalkosten (Weighted Average Cost of Capital, WACC). Diesem Faktor liegt eine Durchschnittsbetrachtung des betreffenden und des jeweils folgenden Geschäftsjahres zugrunde. Aus einem Vergleich dieses Durchschnittswerts mit dem vereinbarten Zielwert errechnet sich der Zielerreichungsgrad. 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 %). Die Hälfte der Tantieme aus dieser Komponente wird als sogenannte variable Aktien-Tantieme ausbezahlt. Die Gesamtantiente 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 Vergütung (variable Aktien-Tantieme): 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. Die erworbenen Aktien unterliegen einer Sperrfrist von vier Jahren.

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

Nein.

Abbildung 22: Gesamtvergütung im Überblick

MAN	2010										2011									
	Vergütungshöhe in Tsd. €	Fix	Variabel		Anteile fix/variabel	Anteil kurzfr. var / variabel	Sonstiges	Pensions-zusagen	Σ	Fix	Variabel		Anteile fix/variabel	Anteil kurzfr. var / variabel	Sonstiges	Pensions-zusagen	Σ			
			kurzfristig	langfristig							kurzfristig	langfristig								
<b>Stahlmann, Klaus*</b>	541,0	1.111,0	611,0	611,0	24 / 76	65	110,0	2.373,0	82,0	1.111,0	611,0	100 / 0	99,0	17,0	99,0					
<b>Pachta-Reyhofen, Georg</b>	734,0	1.955,0	855,0	855,0	21 / 79	70	312,0	3.856,0	746,0	1.290,0	590,0	28 / 72	69	343,0	2.969,0					
<b>Lutz, Frank H.</b>	529,0	1.111,0	611,0	611,0	24 / 76	65	88,0	2.339,0	549,0	958,0	438,0	28 / 72	69	280,0	2.225,0					
<b>Schwallia, Jörg</b>	551,0	1.305,0	635,0	635,0	22 / 78	67	145,0	2.637,0	553,0	958,0	438,0	28 / 72	69	255,0	2.204,0					
<b>Umlauf, René**</b>									356,0	307,0	557,0	29 / 71	36	536,0	1.756,0					
<b>Gesamt</b>		2.355,0	5.482,0	2.712,0	22 / 78	67	656,0	11.205,0	2.286,0	3.513,0	2.023,0	29 / 71	63	1.431,0	9.253,0					

Die langfristige variable Vergütung setzt sich aus Aktien-Tantiemen und Beträgen aus dem MAN-Aktienprogramm zusammen.

2010

in der kurzfristigen variablen Vergütung ist eine Sonderzahlung für Herrn Pachta-Reyhofen in Höhe von 400 Tsd. € enthalten.

in der kurzfristigen variablen Vergütung ist eine Sonderzahlung für Herrn Schwallia in Höhe von 150 Tsd. € enthalten.

2011

Die fixe Vergütung beinhaltet für Herrn Umlauf eine einmalige Zahlung in Höhe von 180 Tsd. €.

\* Austritt 21.02.2011 Herr Stahlmann ist im Geschäftsjahr 2011 ausgeschieden und erhielt daher zusätzlich eine Abfindung von insgesamt 3.310 Tsd. €, davon 519 Tsd. € für Altersversorgung.

\*\* Eintritt 01.09.2011

[Quelle: Eigene Darstellung und Berechnungen; Datenbasis MAN]

## Merck

---

### Allgemeine Angaben

---

Name des Unternehmens:	Merck KGaA
Umsatz:	10,3 Mrd. Euro
Beschäftigte:	40.676
Branche:	Chemie- und Pharmaindustrie
Größe des Vorstands:	5 Mitglieder (31.12.2011)

---

### Zusammensetzung der Vergütung

---

#### Bestandteile:

Die Vergütung besteht aus einem fixen Jahresgehalt, einem variablen Vergütungsanteil, Nebenleistungen sowie einer Altersvorsorgekomponente.

- Die fixe Vergütung wird in zwölf gleich hohen Monatsraten ausgezahlt.
- Die variable Vergütung basiert auf einem langfristigen Bonusprogramm, das von dem rollierenden Drei-Jahres-Durchschnitt des Ergebnisses nach Steuern des E.-Merck-Konzerns abhängig ist.
- Nebenleistungen: Umfassen Beiträge zu Versicherungen sowie einen Dienstwagen mit Recht zur Privatnutzung.
- Altersvorsorge: Es besteht ein leistungsorientiertes Vorsorgesystem. Angaben zum Pensionseintrittsalter werden nicht gemacht.

#### Besondere Kennzeichen des Anreizsystems für die variable Vergütung:

Die variable Vergütung richtet sich nach dem Drei-Jahres-Durchschnitt des Konzerngewinns. Es gibt damit eine mehrjährige Bemessungsgrundlage, aber keine zeitverschobene Auszahlung. Darüber hinaus kann der Personalausschuss eine Einmalzahlung beschließen, falls qualitative Zielvereinbarungen erreicht werden.

#### Anteile fixe/variable Vergütung (eigene Berechnung):

2011: Ca. 28 % fixe, 72 % variable Vergütungsanteile.

2010: Ca. 35 % fixe, 65 % variable Vergütungsanteile.

#### Angaben zu Deckelungen/Caps in den Vergütungskomponenten:

Eine Begrenzungsregelung (Cap) wird im Bericht nicht erwähnt.

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

Es werden keine Angaben zu Regelungen im Falle eines Kontrollwechsels gemacht.

Das Unternehmen hat eine D&O-Versicherung für Vorstandsmitglieder mit 10% Selbstbehalt abgeschlossen.

Zuständigkeit des Aufsichtsrats/Abstimmung der Hauptversammlung:

Bei der Merck KGaA entscheidet der Gesellschafterrat über die Höhe und Zusammensetzung der Vergütung. Der Gesellschafterrat hat die Ausübung dem Personalausschuss übertragen.

Bezug auf das VorstAG/Externe Vergütungsberatung:

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 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.

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

Nein.

Beschlüsse und Verfahren für Neuregelung:

Ab 01. Januar 2012 wird die variable Vergütung um eine langfristige Komponente, den Merck-LTI-Plan, ergänzt. Ziel ist die nachhaltige Gestaltung des Vergütungssystems, indem die Vergütungshöhe auch an der Performance der Merck-Aktie ausgerichtet wird. Es wird einen Cap von 150% im LTI geben.



Abbildung 23: Gesamtvergütung im Überblick

Merck KGaA	2010						2011						
	Vergütungshöhe in Tsd. €	Fix	Variabel	Anteile fix/ variabel	Sonstiges	Pensionszusagen	Σ	Fix	Variabel	Anteile fix/ variabel	Sonstiges	Pensionszusagen	Σ
				%					kurzfristig	%			
<b>Kley, Karl-Ludwig</b>	1.000,0	2.189,0	31 / 69	29,0	2.162,0	<b>5.380,0</b>	1.100,0	3.100,0	26 / 74	28,0	-1.699,0	<b>2.529,0</b>	
<b>Becker, Michael*</b>	800,0	1.314,0	38 / 62	24,0	1.216,0	<b>3.354,0</b>	800,0	2.084,0	28 / 72	22,0	1.247,0	<b>4.153,0</b>	
<b>Reckmann, Bernd</b>	750,0	1.095,0	41 / 59	26,0	829,0	<b>2.700,0</b>	1.000,0	3.300,0	23 / 77	25,0	693,0	<b>5.018,0</b>	
<b>Schnee, Elmar***</b>	900,0	1.752,0	34 / 66	7,0	777,0	<b>3.436,0</b>	450,0	1.042,0	30 / 70	3,0	1.016,0	<b>2.511,0</b>	
<b>Beckermann, Kai**</b>							600,0	1.188,0	34 / 66	14,0	1.053,0	<b>2.855,0</b>	
<b>Oschmann, Stefan</b>							1.000,0	2.100,0	32 / 68	15,0	498,0	<b>3.613,0</b>	
<b>Zachert, Matthias****</b>							583,0	1.079,0	35 / 65	14,0	153,0	<b>1.829,0</b>	
<b>Gesamt</b>	<b>3.450,0</b>	<b>6.350,0</b>	<b>35 / 65</b>	<b>86,0</b>	<b>4.984,0</b>	<b>14.870,0</b>	<b>5.533,0</b>	<b>13.893,0</b>	<b>28 / 72</b>	<b>121,0</b>	<b>2.961,0</b>	<b>22.508,0</b>	

Die angegebene Variable Vergütung weicht von den Angaben aus dem Geschäftsbericht 2010 ab, da es sich bei den Angaben im GB 2010 um Hochrechnungen handelte.

2011

Becker, Kley: Variable Vergütung enthält eine Einmalzahlung in Höhe von 500 Tsd. €.

Reckmann: Variable Vergütung enthält eine Einmalzahlung in Höhe von 1.200 Tsd. €.

Schnee war seit 01.01.2011 nicht mehr in der Geschäftsleitung Merck KGaA aktiv; Wechsel zu Merck Serono S.A. Am 30.06.2011 lief der Vertrag als Mitglied des Vorstands aus.

\* Austritt 31.05.2011

\*\* Eintritt 01.04.2011

\*\*\* Austritt 30.06.2011

\*\*\*\* Eintritt 01.06.2011

[Quelle: Eigene Darstellung und Berechnungen; Datenbasis Merck]

## Metro

---

### Allgemeine Angaben

---

Name des Unternehmens:	Metro AG
Umsatz:	66,7 Mrd. Euro
Beschäftigte:	280.856
Branche:	Handel
Größe des Vorstands:	5 Mitglieder

---

### Zusammensetzung der Vergütung

---

#### Bestandteile:

Die Vergütungsstruktur besteht aus einem fixen Jahresgehalt, einem variablen Vergütungsanteil, Nebenleistungen und einer Altersvorsorgekomponente:

- Die fixe Vergütung wird in zwölf gleich hohen Monatsraten ausgezahlt.
- Die variable Vergütung besteht aus einem Short Term Incentive (STI) und einem Long-Term Incentive (LTI; bestehend aus einem Aktienprämienprogramm 2004-2008 und einem Performance Share Plan 2009-2013).
- Nebenleistungen: Umfassen diverse geldwerte Vorteile aus Sachbezügen
- Altersvorsorge: Es besteht ein Vorsorgesystem mit einer betragsorientierten und einer leistungsorientierten Komponente. Das Pensionseintrittsalter liegt bei 60 Jahren.

#### Besondere Kennzeichen des Anreizsystems für die variable Vergütung:

Es gibt eine kurzfristige und eine langfristige Komponente innerhalb der variablen Vergütung. Durch das Long Term Incentive existiert eine Vergütungskomponente mit langfristiger Anreizwirkung, die darauf abzielt, den Unternehmenswert nachhaltig zu steigern. Sowohl durch das Aktienprämienprogramm als auch durch den Performance Share Plan ist eine mehrjährige Bemessungsgrundlage sowie eine zeitverschobene Auszahlung der Vergütung gewährleistet.

#### Anteile fixe/variable Vergütung (eigene Berechnung):

2011: Ca. 25 % fixe, 75 % variable Vergütungsanteile.

2010: Ca. 26 % fixe, 74 % variable Vergütungsanteile.

Angaben zu Deckelungen/Caps in den Vergütungskomponenten:

**Kurzfristige Vergütung:** Im Vergütungsbericht werden keine Angaben zu einem Cap beim Short Term Incentive gemacht.

**Langfristige Vergütung:** Es besteht ein Cap für die Performance Shares von 500 %.

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

Über die Altersversorgung hinaus gibt es keine Leistungen für den Fall der Beendigung der Tätigkeit. Es werden keine Ruhegelder gezahlt. Auch gibt es keinen Anspruch auf zusätzliche Vergütungen oder besondere Leistungen aufgrund eines Kontrollwechsels.

Es werden im Bericht keine Angaben zu einer D&O-Versicherung gemacht.

Zuständigkeit des Aufsichtsrats/Abstimmung der Hauptversammlung:

Das Vergütungssystem für den Vorstand wird durch den gesamten Aufsichtsrat der METRO AG beschlossen. Er wird hierbei durch den Personalausschuss des Aufsichtsrats beraten. Die Hauptversammlung hat das System einschließlich Neuerungen am 6. Mai 2011 gebilligt.

Bezug auf das VorstAG/Externe Vergütungsberatung:

Das VorstAG wird nicht erwähnt. Das Vergütungssystem ist auf eine nachhaltige Unternehmensentwicklung ausgerichtet und entspricht den Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex.

---

#### Kriterien

---

Allgemeine Vergütungskriterien:

Die Gesamtbezüge sowie die einzelnen Vergütungskomponenten sollen in einem angemessenen Verhältnis zu den Aufgaben und Leistungen des jeweiligen Mitglieds des Vorstands sowie zur Lage der Gesellschaft stehen und die gesetzlichen Anforderungen an die Üblichkeit von Vergütungen erfüllen. Leistungsanreize für den Vorstand sollen den Unternehmenswert steigern.

Kriterien für variable Vergütung:

**Short Term Incentive:** Das Short Term Incentive der Mitglieder des Vorstands richtet sich nach der Entwicklung des ROCE und den Net Earnings.

Long Term Incentive: Das Aktienprämienprogramm 2004-2008 enthält auszahlbare Aktienprämien, deren Höhe sich an der Kursentwicklung der Metro-Aktie unter Berücksichtigung von Vergleichsindizes orientiert. Das Programm ist in jährliche Tranchen aufgeteilt, für die unterschiedliche Zielparameter gelten. Bei Erreichen des jeweiligen Zielaktienkurses und einer sogenannten Gleich Performance der Aktie mit den Vergleichsindizes wird die volle Aktienprämie ausbezahlt. Die Laufzeit jeder Tranche beträgt drei Jahre. Außerdem besteht der Performance Share Plan 2009-2013. Um die Zielanzahl der Performance Shares zu ermitteln, wird der Zielwert durch den Aktienkurs bei Zuteilung dividiert. 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 höchstens 4,25 Jahren die endgültige Anzahl der auszuzahlenden Performance Shares bestimmt.

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

Nein.

Abbildung 24: Gesamtvergütung im Überblick

Metro	2010										2011									
	Vergütungshöhe in Tsd. €	Fix	Variabel		Anteil fix/variabel	Anteil kurzfr. var / variabel	Pensions-zusagen	Σ	Fix	Variabel		Anteil fix/variabel	Anteil kurzfr. var / variabel	Pensions-zusagen	Σ					
			kurzfristig	langfristig						kurzfristig	langfristig					%	%			
Cordes, Eckhard	1.000,0	2.830,0	487,0	487,0	23 / 77	85	72,0	4.389,0	1.000,0	6.498,0	354,0	13 / 87	95	42,0	8.048,0					
Koch, Olaf	800,0	1.887,0	406,0	406,0	26 / 74	82	219,0	3.312,0	800,0	1.199,0	295,0	35 / 65	80	26,0	2.439,0					
Mierdorf, Zygmunt*	133,0	314,0			30 / 70	100	13,0	460,0												
Müller, Frans W.H.	800,0	1.887,0	406,0	406,0	26 / 74	82	133,0	3.226,0	842,0	967,0	709,0	33 / 67	58	184,0	2.841,0					
Saveuse, Joël	917,0	1.920,0	406,0	406,0	28 / 72	83	39,0	3.282,0	1.000,0	1.199,0	295,0	40 / 60	80	29,0	2.638,0					
Ungern, Thomas**	600,0	1.415,0			30 / 70	100	144,0	2.159,0												
Hutmacher, Helko***									180,0	107,0		63 / 37	100	23,0	342,0					
<b>Gesamt</b>	<b>4.250,0</b>	<b>10.253,0</b>	<b>1.705,0</b>	<b>1.705,0</b>	<b>26 / 74</b>	<b>86</b>	<b>620,0</b>	<b>16.828,0</b>	<b>3.822,0</b>	<b>9.970,0</b>	<b>1.653,0</b>	<b>25 / 75</b>	<b>86</b>	<b>304,0</b>	<b>16.308,0</b>					

\* Austritt 01.03.2010  
 \*\* Austritt 30.09.2010  
 \*\*\* Eintritt 01.10.2011

Neben der Vergütung für die Tätigkeit als Vorstand der METRO AG erhielt Herr Saveuse für die Tätigkeit als Geschäftsführer von Tochterunternehmen eine Grundvergütung in Höhe von 83 Tsd. € sowie eine erfolgsbezogene Vergütung in Höhe von 404 Tsd. €. Kurzfristige Vergütung: Für Herrn Cordes wurde eine Abfindung über die vorzeitige Aufhebung seines Dienstvertrags (01.01.-31.10.2012) vereinbart. Diese beinhaltet eine fixe und variable Komponente. Im Geschäftsjahr 2011 erhielt Herr Cordes eine fixe Komponente in Höhe von 4,7 Mio. € zusätzlich zum Short Term Incentive in Höhe von 1.798 Tsd. €. Im Geschäftsjahr 2012 wird Herr Cordes die variable Komponente der Abfindung erhalten.

[Quelle: Eigene Darstellung und Berechnungen; Datenbasis Metro]

## Münchener Rück

---

### Allgemeine Angaben

---

Name des Unternehmens:	Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft AG
Umsatz:	49,6 Mrd. Euro (gebuchte Bruttobeiträge)
Beschäftigte:	47.206 Mitarbeiter
Branche:	Versicherungswesen
Größe des Vorstands:	9 Mitglieder (31.12. 2011)

---

### Zusammensetzung der Vergütung

---

#### Bestandteile:

Die Vergütung besteht aus einem fixen Jahresgehalt, einem variablen Vergütungsanteil, Nebenleistungen sowie einer Altersvorsorgekomponente.

- Die fixe Vergütung wird in zwölf gleichen Monatsraten ausgezahlt.
- Der variable Vergütungsanteil setzt sich aus der Jahres-Performance (30 % der variablen Vergütung) und der Mehrjahres-Performance (70 % der variablen Vergütung) zusammen. Zudem gibt es aktienbasierte Vergütungsvereinbarungen zu einem Mid-Term Incentive Plan 2009-2011 und zu einem langfristigen Incentive Plan (LTI).
- Nebenleistungen: Setzen sich aus Dienstwagen, Gesundheitsvorsorge, Sicherheitsmaßnahme sowie Versicherungen zusammen.
- Altersvorsorge: Es besteht ein beitragsorientiertes Pensionssystem. Das Pensionseintrittsalter liegt bei 60 Jahren.

#### Besondere Kennzeichen des Anreizsystems für die variable Vergütung:

Jahres-, Mehrjahresziele und Aktieninvestment bilden zusammen ein stark 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 (eigene Berechnung):

2011: Ca. 30 % fixe, 70 % variable Vergütungsanteile.

2010: Ca. 27 % fixe, 73 % variable Vergütungsanteile.

Angaben zu Deckelungen/Caps in den Vergütungskomponenten:

Für die kurzfristigen und langfristigen Vergütungskomponenten besteht jeweils ein Cap von 200% der Zielerreichung.

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 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. Bei einem Change of Control sehen lediglich die Bedingungen des langfristigen Incentive-Plans besondere Ausübungsmöglichkeiten vor.

Zuständigkeit des Aufsichtsrats/Abstimmung der Hauptversammlung:

Das Vergütungssystem wurde vom Aufsichtsratsplenum beschlossen und vom Personalausschuss des Aufsichtsrats vorbereitet. Über das System wurde auf der Hauptversammlung abgestimmt.

Bezug auf das VorstAG/Externe Vergütungsberatung:

Werden nicht gemacht.

---

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.

Kriterien für variable Vergütung:

Jahres-Performance: Die Höhe der Jahresperformance richtet sich nach der Erreichung der Konzernziele (gemessen an Return on Risk adjusted Capital – RoRaC), Gesellschaftszielen und Ressortziele (gemessen an wertorientierten Steuerungsgrößen) sowie individueller Ziele. Die Auszahlung erfolgt mit der Maßgabe, dass 50% des Netto-

auszahlungsbetrags in Aktien der Gesellschaft mit vierjähriger Veräußerungssperre investiert werden müssen.

Mehrjahres-Performance: Es gilt die Erreichung für die Ziele für die Geschäftsfelder Rückversicherung, Erstversicherung und Munich Health (die Vorgaben und Skalierungen für die Geschäftsfelder basieren auf wertorientierten Steuerungsgrößen) sowie individuelle Ziele (persönliche Zielvorgaben). Die Auszahlung erfolgt mit der Maßgabe, dass 25 % des Nettoauszahlungsbetrags in Aktien der Gesellschaft mit zweijähriger Veräußerungssperre investiert werden müssen.

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

Nein.



Abbildung 25: Gesamtvergütung im Überblick

Münchener Rück	2010										2011									
	Vergütungshöhe in Tsd. €	Fix	Variabel		Anteile fix/variabel	Anteil kurzfr. var/variabel	Sonstiges	Pensions-zusagen	Σ	Fix	Variabel		Anteile fix/variabel	Anteil kurzfr. var/variabel	Sonstiges	Pensions-zusagen	Σ			
			kurzfristig	langfristig							kurzfristig	langfristig						%	%	
Bomhard, Nikolaus von	1.092,0	1.090,6	1.862,0	1.862,0	27 / 73	36	214,8	893,5	5.092,9	1.140,0	525,2	1.960,0	31 / 69	21	34,2	965,6	4.625,0			
Arnoldussen, Ludger	519,0	685,0	847,0	847,0	25 / 75	45	37,1	449,9	2.538,0	519,0	280,5	931,0	30 / 70	23	37,5	481,8	2.249,8			
Blunck, Thomas	519,0	640,9	882,0	882,0	25 / 75	42	27,8	363,8	2.433,5	540,0	450,2	931,0	28 / 72	33	27,8	392,6	2.341,6			
Daschner, Georg	570,0	582,5	955,5	955,5	27 / 73	38	31,5		2.139,5	585,0	507,7	955,5	29 / 71	35	32,2		2.080,4			
Jeworrek, Torsten	750,0	754,5	1.274,0	1.274,0	27 / 73	37	31,7	589,9	3.400,1	780,0	532,6	1.396,5	29 / 71	28	33,6	629,9	3.372,6			
Röder, Peter	480,0	524,1	847,7	847,7	26 / 74	38	31,9	379,2	2.262,9	519,0	274,1	931,0	30 / 70	23	33,3	415,1	2.172,5			
Schneider, Jörg	780,0	685,2	1.323,0	1.323,0	28 / 72	34	35,7	608,1	3.432,0	810,0	369,1	1.396,5	31 / 69	21	36,4	656,1	3.268,1			
Strassl, Wolfgang	519,0	258,3	882,0	882,0	31 / 69	23	28,7	456,8	2.144,8	540,0	289,3	931,0	31 / 69	24	30,2	486,9	2.277,4			
Wenning, Joachim	420,0	389,0	784,0	784,0	26 / 74	33	23,5	373,1	1.989,6	480,0	325,4	882,0	28 / 72	27	26,0	424,1	2.137,5			
<b>Gesamt</b>	<b>5.649,0</b>	<b>5.550,1</b>	<b>9.657,2</b>	<b>9.657,2</b>	<b>27 / 73</b>	<b>36</b>	<b>462,7</b>	<b>4.114,3</b>	<b>25.433,3</b>	<b>5.913,0</b>	<b>3.554,1</b>	<b>10.314,5</b>	<b>30 / 70</b>	<b>26</b>	<b>291,2</b>	<b>4.452,1</b>	<b>24.524,9</b>			

[Quelle: Eigene Darstellung und Berechnungen; Datenbasis Münchener Rück]

## RWE

---

### Allgemeine Angaben

---

Name des Unternehmens :	RWE AG
Umsatz:	51,7 Mrd. € (Außenumsatz in 2010)
Beschäftigte:	72.068
Branche:	Strom und Gas
Größe des Vorstands:	6 Mitglieder (31.12.2011)

---

### Zusammensetzung der Vergütung

---

#### Bestandteile:

Die Vergütung besteht aus einem fixen Jahresgehalt, einem variablen Vergütungsanteil, Nebenleistungen sowie einer Altersvorsorgekomponente.

- Die fixe Vergütung wird in zwölf gleichen Monatsraten ausgezahlt.
- Die variable Vergütung besteht aus einer zwei Komponenten umfassenden Tantieme (Unternehmens- und Individuelle-Komponente) sowie dem aktienbasierten LTI Programm Beat, in dessen Rahmen die Vorstandsmitglieder Performance Shares erhalten.
- Nebenleistungen: Die Nebenleistungen bestehen aus Dienstwagennutzung und den Versicherungsprämien zur Unfallversicherung. Hinzu kommen Mandatseinkünfte der Vorstandsmitglieder für die Aufsichtsratsstätigkeit in konzernverbundenen Unternehmen.
- Altersvorsorge: Es besteht ein beitragsorientiertes Vorsorgesystem. Das Pensionseintrittsalter liegt bei 60 Jahren.

#### Besondere Kennzeichen des Anreizsystems für die variable Vergütung:

Es gibt eine mittelfristige Ausrichtung, da 25 % der Tantieme nicht sofort, sondern an bestimmte Bedingungen geknüpft erst nach drei Jahren ausgezahlt werden. Die langfristige Vergütungskomponente setzt ein Eigeninvestment voraus und hat eine Sperrfrist von vier Jahren.

#### Anteile fixe/variable Vergütung (eigene Berechnung):

2011: Ca. 36 % fixe, 64 % variable Vergütungsanteile.

2010: Ca. 34 % fixe, 66 % variable Vergütungsanteile.

Angaben zu Deckelungen/Caps in den Vergütungskomponenten:

Kurzfristige Vergütung: der Cap für die Unternehmenstantieme liegt bei 150 %, die der Individual Tantieme bei 130 % des Zielwertes.

Langfristige Vergütung: Der Auszahlungsbetrag ist auf 150 % des Zuteilungswertes der Performance Shares beschränkt.

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

Bei Beendigung des Dienstverhältnisses erhält das Vorstandsmitglied eine Einmalzahlung in Höhe der bis zum Ende der ursprünglich vereinbarten Vertragsdauer anfallenden Bezüge, höchstens jedoch das Dreifache und mindestens das Zweifache seiner vertraglichen Jahresgesamtvergütung.

Dem Vorstandsvorsitzenden Großmann wurde das Sonderkündigungsrecht zeitlich vor der Anpassung des Deutschen Corporate Governance Kodex zum 6. Juni 2008 gewährt. Großmann erhält bei Ausübung seines vertraglich zugesagten Sonderkündigungsrechts eine Einmalzahlung zur Abgeltung der bis zum Ende der Vertragslaufzeit anfallenden Bezüge einschließlich des anstelle einer Versorgungszusage vertraglich vereinbarten Betrags. Im Falle eines Kontrollwechsels haben die Vorstandsmitglieder ein Sonderkündigungsrecht innerhalb von zwölf Monaten.

Das Unternehmen hat eine D&O-Versicherung für Vorstandsmitglieder mit 10% Selbstbehalt abgeschlossen.

Zuständigkeit des Aufsichtsrats/Abstimmung der Hauptversammlung:

Die Struktur und die Höhe der Vergütung der Vorstandsmitglieder werden vom gesamten Aufsichtsrat festgelegt und regelmäßig überprüft.

Bezug auf das VorstAG/Externe Vergütungsberatung:

Es gibt im Vergütungsbericht keinen Bezug auf das VorstAG.

---

#### Kriterien

---

Allgemeine Vergütungskriterien:

Neben der persönlichen Leistung werden ebenfalls die wirtschaftliche Lage, der Erfolg und die Zukunftsaussichten des Unternehmens berücksichtigt.

Kriterien für variable Vergütung:

Tantieme: Für die Feststellung der Unternehmenstantieme wird der Wertbeitrag des Unternehmens zugrunde gelegt. Die Höhe der individuellen Tantieme ist davon abhängig, inwieweit das einzelne Vorstandsmitglied die Performance-Ziele erreicht hat, die der Aufsichtsratsvorsitzende zu Beginn des Geschäftsjahres mit ihm vereinbarte.

LTI: Performance Shares werden im Rahmen des Long-Term-Incentive-Plans zugeteilt. Der Unternehmenserfolg 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 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 Wartezeit eine Barauszahlung zu erhalten. Eine Auszahlung findet 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.

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

Ein Viertel des Jahresbonus bei RWE wird nach drei Jahren anhand eines Bonus-Malus-Faktors bewertet, der wiederum zu 45% auf Basis eines unternehmensinternen Corporate Responsibility-Index ermittelt wird. Weitere 10% des Faktors hängen von einem sogenannten Motivationsindex ab, der die Leistungsbereitschaft und Zufriedenheit der Mitarbeiter bemisst.

Abbildung 26: Gesamtvergütung im Überblick

RW E	2010										2011									
	Vergütungshöhe in Tsd. €	Fix	Variabel		Anteile fix/ variabel	Anteil kurzfr. var/ variabel	Sonstiges	Pensions-zusagen	Σ	Fix	Variabel		Anteile fix/ variabel	Anteil kurzfr. var/ variabel	Sonstiges	Pensions-zusagen	Σ			
			kurzfristig	langfristig							kurzfristig	langfristig						%	%	
Grossmann, Jürgen	2.700,0	3.898,0	0,0	0,0	41 / 59	100	67,0	2.000,0	8.665,0	2.700,0	3.708,0	0,0	42 / 58	100	35,0	2.000,0	8.443,0			
Birnbaum, Leonhard *	750,0	779,0	1.010,0	1.010,0	30 / 70	44	24,0	111,0	2.674,0	750,0	694,0	995,0	31 / 69	41	64,0	134,0	2.637,0			
Fitting, Alwin	769,0	794,0	1.016,0	1.016,0	30 / 70	44	21,0	188,0	2.788,0	796,0	756,0	1.009,0	31 / 69	43	30,0	210,0	2.801,0			
Jobs, Ulrich**	630,0	789,0	750,0	750,0	29 / 71	51	97,0	149,0	2.415,0											
Pohlig, Rolf	840,0	809,0	1.040,0	1.040,0	31 / 69	44	92,0	84,0	2.865,0	840,0	759,0	1.023,0	32 / 68	43	89,0	103,0	2.814,0			
Schmitz, Martin***	750,0	543,0	1.010,0	1.010,0	33 / 67	35	20,0	244,0	2.567,0	750,0	995,0	574,0	32 / 68	63	177,0	278,0	2.774,0			
Terium, Peter****										250,0	245,0	82,0	43 / 57	75	86,0	85,0	748,0			
<b>Gesamt</b>		6.439,0	7.612,0	4.826,0	34 / 66	61	321,0		21.974,0	6.086,0	7.157,0	3.683,0	36 / 64	66	483,0	2.810,0	20.217,0			

Im Jahr 2011 erhaltene Auszahlungen aus Vergütungsprogrammen mit langfristiger Anreizwirkung

Die langfristige in 2011 ausgezahlte Vergütung ergibt sich durch die Auszahlung der Tranche 2008 des RWE Beatprogramms 2005 und der Auflösung von Rückstellungen für aktienbasierte Vergütung mit langfristiger Anreizwirkung.

	2011 in Tsd. €
Birnbaum, Leonhard *	391,0
Fitting, Alwin	804,0
Pohlig, Rolf	804,0
Schmitz, Martin***	241,0
<b>Gesamt</b>	2.240,0

\* 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

\*\*\*\*\* Mitglied des Vorstandes seit 01.09.2011

Der zurückbehaltene Tantiemenanteil 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.

[Quelle: Eigene Darstellung und Berechnungen; Datenbasis RWE]

## SAP

---

### Allgemeine Angaben

---

Name des Unternehmens:	SAP AG
Umsatz:	14,233 Mrd. Euro
Beschäftigte:	55.000
Branche:	Datenverarbeitung
Größe des Vorstands:	6 Mitglieder (bis 08.07.2011)

---

### Zusammensetzung der Vergütung

---

#### Bestandteile:

Die Vergütung besteht aus einem fixen Jahresgehalt, einem variablen Vergütungsanteil, Nebenleistungen sowie einer Altersvorsorgekomponente.

- Die fixe Vergütung wird in zwölf gleichen Monatsraten ausgezahlt.
- Die variable Vergütung besteht aus einem Short Term Incentive, einem Mid Term Incentive und einem Long Term Incentive in Form von virtuellen Aktienoptionen im Rahmen des Aktienoptionsplans SAP SOP 2010.
- Nebenleistungen: Zuschüsse zu Versicherungen, Aufwendungen für doppelte Haushaltsführung bei ausländischem Dienstsitz, Übernahme von Rechts- und Steuerberatungskosten und andere Aufwendungen.
- Altersvorsorge: Es bestehen Zusagen auf ein beitragsorientiertes Altersversorgungssystem. Für verschiedene Mitglieder des Vorstandes bestehen zudem Sonderregelungen in Form von Zahlungen an externe Versorgungspläne. Das Pensionseintrittsalter liegt bei 60 Jahren.

Besondere Kennzeichen des Anreizsystems für die variable Vergütung:

Der MTI hat eine Bemessungsgrundlage von drei Jahren und der LTI eine Sperrfrist von vier Jahren.

Anteile fixe/variable Vergütung (eigene Berechnung):

2011: Ca. 19 % fixe, 81 % variable Vergütungsanteile.

2010: Ca. 25 % fixe, 75 % variable Vergütungsanteile.

Angaben zu Deckelungen/Caps in den Vergütungskomponenten:

Kurzfristige Vergütung: Es werden im Bericht keine Angaben zur Höhe von Caps für den STI gemacht.

Langfristige Vergütung: Es besteht ein Cap in Höhe von 150% des Ausübungspreises für den LTI.

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

Im Fall der vorzeitigen Beendigung des jeweiligen Vorstandsvertrags (zum Beispiel durch Widerruf der Bestellung, Eintritt einer Berufsunfähigkeit oder Change of Control) wird eine Abfindung in Höhe des noch ausstehenden Zielgehalts für die gesamte Restlaufzeit des Vertrages gezahlt.

Das Unternehmen hat eine D&O-Versicherung für Vorstandsmitglieder mit 10% Selbstbehalt abgeschlossen.

Zuständigkeit des Aufsichtsrats/Abstimmung der Hauptversammlung:

Der gesamte Aufsichtsrat legt die Jahreszielgehalte fest und kann diese nach Bedarf anpassen.

Bezug auf das VorstAG/Externe Vergütungsberatung:

Die Angemessenheit der Vergütung wurde durch das Gutachten eines externen Vergütungsexperten bestätigt.

---

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 variable Vergütung:

Short Term Incentive: Der Auszahlungsbetrag des STI hängt von der Erreichung bestimmter Zielgrößen ab (2011: währungsbereinigtes Umsatzwachstum bei Software- und softwarebezogenen Serviceerlösen). Weiterhin enthält der STI eine Ermes-

sungskomponente, 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.

Mid Term Incentive: Der MTI richtet sich nach dem währungsbereinigten Umsatzwachstum bei Software- und softwarebezogenen Serviceerlösen und nach dem währungsbereinigten Gewinn pro Aktie, verteilt über drei Geschäftsjahre (2011-2013). Die Ermessungskomponente setzt sich wie die Ermessungskomponente des STI zusammen.

Long Term Incentive (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.

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.

Beschlüsse und Verfahren für Neuregelung:

Das Vergütungssystem wird zum 1. Januar 2012 umgestellt. Es wird nur noch drei Vergütungskomponenten geben (zuvor vier). Der MTI wird abgeschafft und der LTI neu gestaltet. Der neue LTI wird im Rahmen eines sogenannten Restricted Share Unit Milestone Plan 2015 gewährt und ist an das Erreichen von Zielen aus der Strategie 2015 gekoppelt. Außerdem wird den Mitgliedern des Vorstandes eine bestimmte Anzahl virtueller Aktien der SAP gewährt (Restricted Share Units, RSU). Der neu gestaltete LTI wird mit einem Cap von 150% begrenzt sein.



Abbildung 27: Gesamtvergütung im Überblick

SAP Vergütungshöhe in Tsd. €	2010										2011									
	Fix	Variabel		Anteil fix/ variabel	Anteil kurzfr. var/ variabel	Sonstiges	Pensions- zusagen	Σ	Fix	Variabel		Anteil fix/ variabel	Anteil kurzfr. var / variabel	Sonstiges	Pensions- zusagen	Σ				
		kurzfristig	langfristig							kurzfristig	langfristig						%	%		
McDermott, Bill	1.355,2	1.920,6	1.770,0	27 / 73	52	196,4	765,7	6.007,9	1.279,9	3.939,5	1.770,0	18 / 82	69	408,0	470,8	7.868,2				
Snabe Hagemann, Jim	1.150,0	3.271,2	1.770,0	19 / 81	65	107,6	283,1	6.581,9	1.150,0	3.271,2	1.770,0	19 / 81	65	107,6	283,8	6.582,6				
Brandt, Werner	700,0	997,7	1.072,5	25 / 75	48	18,4		2.788,6	700,0	1.979,6	1.072,5	19 / 81	65	29,7		3.781,8				
Oswald, Gerhard	700,0	997,7	1.072,5	25 / 75	48	97,6		2.867,8	700,0	1.979,6	1.072,5	19 / 81	65	34,5		3.786,6				
Sikka, Vishal****	697,3	969,9	1.072,5	25 / 75	47	215,4		2.955,1	700,0	2.103,7	1.072,5	18 / 82	66	120,5		3.996,7				
Apotheker, Léo*	187,5			100 / 0		37,5		225,0												
Gunst, Erwin	113,8			100 / 0		9,0		122,8												
Schwarz, John**	164,5			100 / 0		7,4		171,9												
Dammann, Angelika***	350,0	498,9	536,3	25 / 75	48	106,4		1.491,6	466,7	1.163,1	384,7	23 / 77	75	45,9		2.060,4				
<b>Gesamt</b>	<b>5.418,3</b>	<b>8.656,0</b>	<b>7.293,8</b>	<b>25 / 75</b>	<b>54</b>	<b>795,7</b>	<b>1.048,8</b>	<b>23.212,6</b>	<b>4.996,6</b>	<b>14.436,7</b>	<b>7.142,2</b>	<b>19 / 81</b>	<b>67</b>	<b>746,2</b>	<b>754,6</b>	<b>28.076,3</b>				

\* Austritt 07.02.2010  
 \*\* Austritt 11.02.2010  
 \*\*\* Eintritt 01.07.2010  
 \*\*\*\* Eintritt 07.02.2010 & Austritt 08.07.2011

2010  
 Die langfristige Vergütung setzt sich aus den Komponenten LT1, der Höhe der anteilsbasierten Vergütung und den MTI-Zeitwert bei Zuteilung im Jahr 2010. Der MTI wird von SAP nicht in der Berechnung der Gesamtvergütung aufgeführt. Die Auszahlung erfolgt 2013.

2011  
 Die langfristige Vergütung setzt sich aus den Komponenten LT1 und Höhe der anteilsbasierten Vergütung und den MTI-Zeitwert bei Zuteilung im Jahr 2011. Der MTI wird von SAP nicht in der Berechnung der Gesamtvergütung aufgeführt. Die Auszahlung erfolgt 2014.

[Quelle: Eigene Darstellung und Berechnungen; Datenbasis SAP]

## Siemens

---

### Allgemeine Angaben

---

Name des Unternehmens:	Siemens AG
Umsatz:	73,515 Mrd. Euro
Beschäftigte:	403.000
Branche:	Industrie, Energie und Gesundheitssektor
Größe des Vorstands:	10 Mitglieder (zwei weiblich; 30. September 2011)

---

### Zusammensetzung der Vergütung

---

#### Bestandteile:

Die Vergütung besteht aus einem fixen Jahresgehalt, einem variablen Vergütungsanteil, Nebenleistungen sowie einer Altersvorsorgekomponente.

- Die fixe Vergütung wird in zwölf gleichen Monatsraten ausgezahlt.
- Die variablen Vergütungsbestandteile bestehen aus einem Bonus, einer langfristig aktienbasierten Vergütung (Stock Awards) und einer Verpflichtung zu Share Ownership Guidelines.
- Nebenleistungen: Die Nebenleistungen enthalten Bereitstellung von Dienstwagen, Zuschüssen zu Versicherungen, Rechts-, Steuerberatungs-, Wohnungs- und Umzugskosten sowie Kosten in Zusammenhang mit Vorsorgeuntersuchungen.
- Altersvorsorge: Es besteht ein beitragsorientiertes Vorsorgesystem.

#### Besondere Kennzeichen des Anreizsystems für die variable Vergütung:

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 und sich hälftig an der Entwicklung der Siemens-Aktie und hälftig an der Entwicklung der Siemens-Aktie im Verhältnis zu den fünf stärksten Wettbewerbern ausrichtet.

#### Anteile fixe/variable Vergütung (eigene Berechnung):

2011: Ca. 24% fixe, 76% variable Vergütungsanteile.

2010: Ca. 24% fixe, 76% variable Vergütungsanteile.

Angaben zu Deckelungen/Caps in den Vergütungskomponenten:

**Kurzfristige Vergütung:** Der Bonus wird durch einen Cap von 200% des Zielbetrags begrenzt. Jedoch kann der Aufsichtsrat den Betrag um bis zu 20% nach unten oder oben anpassen.

**Langfristige Vergütung:** Es gibt einen Cap von 200% des Zielerreichungsgrades für die Stock Awards.

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

Für den Fall der vorzeitigen Beendigung der Vorstandstätigkeit ohne wichtigen Grund gilt für alle Vorstandmitglieder einheitlich eine Ausgleichszahlung, deren Höhe auf maximal zwei Jahresvergütungen begrenzt ist (Abfindungscap). Im Fall eines Kontrollwechsels hat jedes einzelne Mitglied des Vorstands das Recht zur Kündigung des Anstellungsvertrags, wenn sich durch den Kontrollwechsel eine wesentliche Änderung seiner Stellung ergibt (zum Beispiel durch Änderung der Strategie des Unternehmens oder durch Änderung des Tätigkeitsbereichs des Vorstandsmitglieds).

Das Unternehmen hat eine D&O-Versicherung für Vorstandsmitglieder mit 10% Selbstbehalt abgeschlossen.

Zuständigkeit des Aufsichtsrats/Abstimmung der Hauptversammlung:

Systematik und Höhe der Vorstandsvergütung werden auf Vorschlag des Präsidiums des Aufsichtsrats durch das gesamte Aufsichtsratsplenum festgelegt und regelmäßig überprüft. Das Vergütungssystem wurde mit großer Mehrheit von der Hauptversammlung am 25. Januar 2011 gebilligt.

Bezug auf das VorstAG/Externe Vergütungsberatung:

Keinen Bezug auf das VorstAG in 2011. Der Aufsichtsrat hat einen unabhängigen externen Vergütungsberater damit beauftragt, die Angemessenheit und Höhe der Vergütung des Vorstands für das Geschäftsjahr 2011 zu prüfen.

---

## 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.

Kriterien für variable Vergütung:

Bonus: Es werden Ziele bezogen auf Kapitalrendite (Return on Capital Employed, ROCE (angepasst), freier Zahlungsmittelzufluss (Free Cash Flow) und organisches Umsatzwachstum auf Konzernebene (fortgeführte Aktivitäten) für die Ermittlung der Höhe des Bonus festgelegt. Der Bonus wird je zur Hälfte in bar und zur Hälfte in Form von unverfallbaren Zusagen auf Siemens-Aktien (Bonus-Awards) gewährt (Haltefrist: Vier Jahre).

Aktienbasierte Vergütung (Stock Awards); Für die Gewährung von Stock Awards wird das durchschnittliche Ergebnis je Aktie der vergangenen drei Geschäftsjahre berücksichtigt. Kriterien für die jährliche Zuteilung von Stock Awards sind die durchschnittliche Entwicklung je Siemens-Aktie (EPS) der vergangenen drei Geschäftsjahre. Außerdem besteht ein Zielsystem zur Bemessung der mehrjährigen Entwicklung der Siemens-Aktie im Verhältnis zu den fünf stärksten Wettbewerbern (ABB, General Electric, Philips, Rockwell, Schneider), um Vergleiche zu ziehen, ob sich die Siemens-Aktie im Verhältnis besser oder schlechter entwickelt hat.

Share Ownership Guidelines: Es besteht die Verpflichtung für Vorstandsmitglieder für die Dauer ihrer Zugehörigkeit ein Vielfaches ihrer Grundvergütung (für den Vorstandsvorsitzenden 300 %, für die übrigen Mitglieder des Vorstands 200 %) in Siemens-Aktien zu halten. Maßgeblich ist hierbei die durchschnittliche fixe Grundvergütung, die das jeweilige Mitglied des Vorstands in den vergangenen vier Jahren bezogen hat. Unverfallbare Aktienzusagen (Bonus Awards) werden bei der Erfüllung der Share Ownership Guidelines berücksichtigt.

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

Nein.

Abbildung 28: Gesamtvergütung im Überblick

Siemens AG	2010										2011																
	Vergütungshöhe in Tsd. €		Fix		Variabel		Anteile fix/ variabel		Anteil kurzfr. var / variabel		Pensionszusagen		Σ		Fix		Variabel		Anteile fix/ variabel		Anteil kurzfr. var / variabel		Pensionszusagen		Σ		
	kurzfristig	langfristig	kurzfristig	langfristig	kurzfristig	langfristig	%	%	%	%	kurzfristig	langfristig	%	%	kurzfristig	langfristig	kurzfristig	langfristig	%	%	kurzfristig	langfristig	%	%	kurzfristig	langfristig	
Löschner, Peter	1.980,0	4.084,0	2.850,0	2.850,0	22 / 78	59	29,0	1.120,0	10.063,0	2.000,0	1.973,0	4.648,0	23 / 77	30	29,0	1.120,0	9.770,0										
Dehen, Wolfgang*	780,0	1.577,0	1.140,0	1.140,0	22 / 78	58	49,0	1.188,0	4.734,0	450,0	444,0	979,0	24 / 76	31	25,0	252,0	2.150,0										
Ederer, Brigitte**	195,0	394,0	285,0	285,0	22 / 78	58	50,0	504,0	1.428,0	900,0	888,0	1.958,0	24 / 76	31	55,0	504,0	4.305,0										
Hiesinger, Heinrich***	780,0	795,0	795,0	795,0	50 / 50	100	35,0	436,0	2.046,0	900,0	888,0	1.985,0	24 / 76	31	72,0	504,0	4.349,0										
Kaaser, Joe	780,0	1.577,0	1.140,0	1.140,0	22 / 78	58	67,0	437,0	4.001,0	900,0	888,0	1.985,0	24 / 76	31	168,0	504,0	4.445,0										
Kun, Barbara****	780,0	1.577,0	1.140,0	1.140,0	22 / 78	58	168,0	436,0	4.101,0	900,0	888,0	1.985,0	24 / 76	31	62,0	504,0	4.339,0										
Requardt, Hermann	780,0	1.577,0	1.140,0	1.140,0	22 / 78	58	58,0	436,0	3.991,0	900,0	888,0	1.985,0	24 / 76	31	41,0	504,0	4.318,0										
Russwurm, Siegfried	780,0	1.577,0	1.140,0	1.140,0	22 / 78	58	53,0	436,0	3.986,0	900,0	888,0	1.985,0	24 / 76	31	64,0	504,0	4.341,0										
Solmsen, Peter	780,0	1.577,0	1.140,0	1.140,0	22 / 78	58	75,0	437,0	4.009,0	450,0	444,0	979,0	24 / 76	31	89,0	504,0	2.466,0										
Busch, Roland *****										450,0	444,0	979,0	24 / 76	31	35,0	252,0	2.160,0										
Helmrich, Klaus*****										900,0	888,0	1.985,0	24 / 76	31	13,0	504,0	4.290,0										
Stuf, Michael*****										9.650,0	9.521,0	21.453,0	24 / 76	31	653,0	5.656,0	46.933,0										
<b>Gesamt</b>	<b>7.635,0</b>	<b>14.735,0</b>	<b>9.975,0</b>	<b>9.975,0</b>	<b>24 / 76</b>	<b>60</b>	<b>584,0</b>	<b>5.430,0</b>	<b>38.359,0</b>																		

Die Altersvorsorge wird von Siemens jeweils erst nach Jahresabschluss dem erworbenen Versorgungsanspruch zugewiesen, weshalb in der hier aufgeführten Zahl des erworbenen Versorgungsanspruches für das GJ 2011, die erworbene Altersvorsorge für 2011 noch nicht hinzu addiert sind.

Die kurzfristige Vergütung entspricht im Geschäftsbericht der variablen Barvergütung in Form des Bonus.

Die langfristige Vergütung setzt sich aus dem aktienorientierten Anteil der Bonusvergütung und beiden Stockwards zusammen.

\* Eintritt 01.04.2010 & Austritt 31.03.2011

\*\* Eintritt 01.07.2010

\*\*\* Austritt 30.09.2010

\*\*\*\* Eintritt 01.04.2010

\*\*\*\*\* Eintritt 01.04.2011

[Quelle: Eigene Darstellung und Berechnungen; Datenbasis Siemens]

## ThyssenKrupp

---

### Allgemeine Angaben

---

Name des Unternehmens:	ThyssenKrupp AG
Umsatz:	49,092 Mrd. Euro
Beschäftigte:	180.050
Branche:	Werkstoff- und Technologie
Größe des Vorstands:	6 Mitglieder

---

### Zusammensetzung der Vergütung

---

#### Bestandteile:

Die Vergütung besteht aus einem fixen Jahresgehalt, einem variablen Vergütungsanteil, Nebenleistungen sowie einer Altersvorsorgekomponente.

- Die fixe Vergütung wird in zwölf gleichen Monatsraten ausgezahlt.
- Die variable Vergütung besteht aus einer kurzfristigen Tantieme, einem LTI (virtuelles Aktienprogramm) sowie einem Bonus, über dessen Gewährung jährlich entschieden wird.
- Nebenleistungen enthalten Versicherungsprämien, Wohnungskosten sowie der privaten Dienstwagennutzung.
- Altersvorsorge: Es besteht ein leistungsorientiertes Vorsorgesystem.

#### Besondere Kennzeichen des Anreizsystems für die variable Vergütung:

25% der Tantieme werden in Wertsteigerungsrechte umgewandelt, die erst nach einer dreijährigen Sperrfrist gewährt werden. Die Wertrechte des LTI werden am Ende eines dreijährigen Performance-Zeitraums angepasst. Für die Anpassung werden außerdem die vorangegangenen drei Geschäftsjahre angewendet. Dadurch ergibt sich eine sechsjährige Bemessungsgrundlage. Negative Entwicklungen in der langfristigen Vergütung sollen durch die Gewährung des Jahresbonus ausgeglichen werden.

#### Anteile fixe/variable Vergütung (eigene Berechnung):

2011: Ca. 35 % fixe, 65 % variable Vergütungsanteile.

2010: Ca. 30 % fixe, 70 % variable Vergütungsanteile.

Angaben zu Deckelungen/Caps in den Vergütungskomponenten:

**Kurzfristige Vergütung:** Im Bericht wird darauf hingewiesen, dass es ein Cap auf die kurzfristige variable Vergütung gibt, jedoch werden keine Angaben zu der Höhe des Caps gemacht.

**Langfristige Vergütung:** Die Auszahlung aus dem LTI ist auf 1,5 Mio. € für ein ordentliches Vorstandsmitglied begrenzt.

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

Für den Fall der vorzeitigen Beendigung der Tätigkeit ohne wichtigen Grund ist eine auf maximal zwei Jahresvergütungen einschließlich Nebenleistungen begrenzte Ausgleichszahlung vorgesehen (Abfindungs-Cap). Die Auszahlung aus dem LTI ist auf 1,5 Mio. € begrenzt. Eine Zusage für Leistungen infolge eines Change of Control besteht nicht.

Das Unternehmen hat eine D&O-Versicherung für Vorstandsmitglieder mit 10% Selbstbehalt abgeschlossen.

Zuständigkeit des Aufsichtsrats/Abstimmung der Hauptversammlung:

Der gesamte Aufsichtsrat hat 2008 das Vergütungssystem beschlossen. Das Vergütungssystem wurde von der Hauptversammlung am 21. Januar 2011 mit einer Mehrheit von 94,91% gebilligt.

Bezug auf das VorstAG/Externe Vergütungsberatung:

Ein Bezug auf das VorstAG besteht im Rahmen der Ausführungen zur D&O-Versicherung. Über eine externe Vergütungsberatung wird nicht berichtet.

---

#### Kriterien

---

Allgemeine Vergütungskriterien:

Der Vorstandsvergütung werden die Aufgaben der Vorstandsmitglieder, die persönliche Leistung, die wirtschaftliche Lage, der Erfolg und die Zukunftsaussichten des Unternehmens sowie die Vergütungsstruktur im vergleichenden Geschäftsumfeld der Gesellschaft zugrunde gelegt.

Kriterien für variable Vergütung:

**Tantieme:** Die Höhe der beschlossenen Tantiemen-Regelung ist von der Entwicklung der Kennzahlen EBT und ROCE (Gesamtkapitalrentabilität) des Konzerns abhängig, die mit jeweils 50% in die Berechnung eingehen. Die eigene, persönliche Leistung kann mit bis zu 20% berücksichtigt werden. Ein Viertel der Tantieme wird verpflichtend in Wertsteigerungsrechte der ThyssenKrupp-Aktie umgewandelt und nach einer dreijährigen Sperrfrist vergütet (LTI).

**LTI:** Jedem Mitglied werden fiktive Aktien gewährt (Ausgangswert 500.000 €). Die Zahl der ausgegebenen Wertrechte aus dem LTI wird am Ende des jeweiligen dreijährigen Performance-Zeitraums angepasst. Basis dafür ist ein Vergleich des durchschnittlichen ThyssenKrupp Value Added (TKVA) des Performance-Zeitraums mit dem durchschnittlichen TKVA der vorangegangenen drei Geschäftsjahre. Ein Anstieg des TKVA um 200 Mio. € führt zu einer Erhöhung der Wertrechte um 5%; verringert sich der durchschnittliche TKVA um 200 Mio. €, sinkt die Anzahl der Wertrechte um 10%.

**Jährlicher Bonus:** Im operativen Geschäft generierte Mittel werden ins Verhältnis zur Gesamtverschuldung des Konzerns gesetzt. Bei Erreichung eines diesbezüglich vorgegebenen Zieles erhält der Vorstand den Bonus, welcher sich jeweils hälftig aus dem durchschnittlichen Funds From Operations/Total Debt und den Jahresendwerten ermittelt. 55% des Bonus werden in fiktive Aktien umgewandelt und mit einer dreijährigen Sperrfrist versehen.

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

Nein.

Beschlüsse und Verfahren für Neuregelung:

Eine Neubewertung der fixen Vergütung erfolgt alle zwei Jahre. Zum 1. Oktober 2011 erfolgte eine Aufstockung um 85.000 € auf 670.000 € für jedes ordentliche Vorstandsmitglied.

Ab dem Geschäftsjahr 2011/2012 wird nach Aufsichtsratsbeschluss statt des EBT das EBIT als Bemessungsgrundlage der Tantieme verwendet.



Abbildung 29: Gesamtvergütung im Überblick

Vergütungshöhe in Tsd. €	Thyssen Krupp															
	2010					2011										
	Fix	Variabel		Anteile fix/variabel	Anteil kurzfr. var / variabel	Sonstiges	Pensions-zusagen	Σ	Fix	Variabel		Anteile fix/variabel	Anteil kurzfr. var / variabel	Sonstiges	Pensions-zusagen	Σ
	kurzfristig	langfristig	%	%						kurzfristig	langfristig	%	%			
Schulz, Ekkehard D.*	966,0	1.143,0	1.110,0	30 / 70	51	130,0	906,0	4.255,0	342,0	279,0	362,0	35 / 65	44	79,0		1.062,0
Berlien, Olaf	585,0	692,0	673,0	30 / 70	51	94,0	664,0	2.708,0	670,0	554,0	717,0	35 / 65	44	41,0	379,0	2.361,0
Middelman, Ulrich*	226,0	266,0	258,0	30 / 70	51	46,0	638,0	1.434,0								
Eichler, Edwin	585,0	692,0	673,0	30 / 70	51	79,0	879,0	2.908,0	670,0	554,0	717,0	35 / 65	44	43,0	509,0	2.493,0
Hippe, Alan***	585,0	692,0	673,0	30 / 70	51	99,0	0,0	2.049,0	335,0	277,0	358,0	35 / 65	44	14,0		984,0
Labonte, Ralph	585,0	692,0	673,0	30 / 70	51	92,0	1.177,0	3.219,0	670,0	554,0	717,0	35 / 65	44	32,0	424,0	2.397,0
Hiesinger, Heinrich**									1.207,0	998,0	1.289,0	35 / 65	44	26,0	1.183,0	4.703,0
Claasen, Jürgen**									465,0	384,0	497,0	35 / 65	44	16,0	422,0	1.784,0
Kerkhoff, Guido****									335,0	277,0	358,0	35 / 65	44	11,0	223,0	1.204,0
<b>Gesamt</b>	<b>3.532,0</b>	<b>4.177,0</b>	<b>4.060,0</b>	<b>30 / 70</b>	<b>51</b>	<b>540,0</b>	<b>4.264,0</b>	<b>16.573,0</b>	<b>4.694,0</b>	<b>3.877,0</b>	<b>5.015,0</b>	<b>35 / 65</b>	<b>44</b>	<b>262,0</b>	<b>3.140,0</b>	<b>16.988,0</b>

Errechnung der kurzfristigen variablen Vergütung über Tantieme (75 %) und Bonus (45 %).  
 Die langfristige variable Vergütung ergibt sich aus der Summe der Wertrechte aus den Tantiemen (25 %), Wertrechte Boni (55 %) und der im Geschäftsjahr gewährten ITI-Rechte.  
 Barwert der Verpflichtungen aus den Pensionen, also der Versorgungsanspruch im GB 2010 nicht aufgeführt.

\* Austritt 21.01.2011  
 \*\* Eintritt 21.01.2011  
 \*\*\* Austritt 31.03.2011  
 \*\*\*\* Eintritt 01.04.2011

[Quelle: Eigene Darstellung und Berechnungen; Datenbasis Thyssen Krupp]

## Volkswagen

---

### Allgemeine Angaben

---

Name des Unternehmens:	Volkswagen AG
Umsatz:	159,3 Mrd. Euro
Beschäftigte:	501.956
Branche:	Automobil
Größe des Vorstands:	8 Mitglieder

---

### Zusammensetzung der Vergütung

---

#### Bestandteile:

Die Vergütung besteht aus einem fixen Jahresgehalt, einem variablen Vergütungsanteil, Nebenleistungen, sowie einer Altersvorsorgekomponente:

- Die fixe Vergütung wird in zwölf gleichen Monatsraten ausgezahlt.
- Die variable Vergütung setzt sich zusammen aus einem Bonus (bezieht sich auf die Geschäftsentwicklung der jeweils vorangegangenen zwei Jahre) und seit 2010 aus einem Long Term Incentive -Plan.
- Nebenleistungen: Dienstwagen und Versicherungszahlungen.
- Altersvorsorge: Es besteht ein leistungsorientiertes Vorsorgesystem. Das Pensionseintrittsalter liegt bei 63 Jahren.

Besondere Kennzeichen des Anreizsystems für die variable Vergütung:

Die Höhe des LTIs richtet sich nach dem Erreichen bestimmter Ziele bei Kundenzufriedenheit, Mitarbeiterzufriedenheit, Absatzsteigerung und Steigerung der Rendite.

Anteile fixe/variable Vergütung (eigene Berechnung):

2011: Ca. 13 % fixe, 87 % variable Vergütungsanteile.

2010: Ca. 21 % fixe, 79 % variable Vergütungsanteile.

Angaben zu Deckelungen/Caps in den Vergütungskomponenten:

Der Aufsichtsrat kann eine Begrenzung der Summe der variablen Vergütung vornehmen (Cap). Er muss hierüber jeweils gesondert beschließen.

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

Wird die Tätigkeit eines Vorstands ohne wichtigen Grund vorzeitig beendet, so ist keine Abfindung vorgesehen. Angaben zu einer D&O werden im aktuellen Geschäftsbericht nicht gemacht.

Zuständigkeit des Aufsichtsrats/Abstimmung der Hauptversammlung:

Der gesamte Aufsichtsrat ist für die Vorstandsvergütung zuständig. Dem Vergütungssystem der Vorstandsmitglieder wurde durch die Hauptversammlung am 22. April 2010 mit 99,44% zugestimmt.

Bezug auf das VorstAG/Externe Vergütungsberatung:

Die Vergütungsstruktur soll gemäß dem VorstAG auf eine nachhaltige Unternehmensentwicklung ausgerichtet sein.

---

#### Kriterien

---

Allgemeine Vergütungskriterien:

Die Vergütung der Vorstandsmitglieder der Volkswagen AG entspricht nach eigenen Angaben den gesetzlichen Vorgaben des Aktiengesetzes (AktG) sowie weitestgehend den Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex.

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“ mit mehrjähriger Bemessungsgrundlage bestimmt. Im Rahmen der „Strategie 2018“ werden folgende Parameter für die Ermittlung der Vergütungshöhen herangezogen: Kundenzufriedenheit, Mitarbeiterzufriedenheit, Absatzsteigerung sowie die Steigerung der Rendite.

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

Im Rahmen der „Strategie 2018“ bemisst sich die Höhe des LTI an der Zielerreichung im vergangenen Vier-Jahres-Zeitraum neben Absatz- und Renditesteigerung in den Bereichen Kundenzufriedenheit und Mitarbeiterzufriedenheit. Die Kundenzufriedenheit errechnet sich aus den Indikatoren Gesamtzufriedenheit der Kunden mit den ausliefernden Händlern, den Neufahrzeugen und den Servicebetrieben. Der Mitarbei-

terindex errechnet sich aus den Indikatoren „Beschäftigung“, „Produktivität“ und der „Beteiligungsquote“ sowie dem „Ergebnis von Mitarbeiterbefragungen“. Die Kennzahlen aus den erweiterten Kriterien werden schließlich addiert und mit dem Index der Renditesteigerung multipliziert. Kann der Vorstand die Umsatzrendite nicht um 1,5% steigern, nimmt dieser Faktor den Wert null an und der LTI entfällt.

Abbildung 30: Gesamtvergütung im Überblick

Volkswagen	2010										2011									
	Vergütungshöhe in Tsd. €	Fix	Variabel		Anteile fix/variabel	Anteil kurzfr. var / variabel	Sonstiges	Pensionszusagen	Σ	Fix	Variabel		Anteile fix/variabel	Anteil kurzfr. var / variabel	Sonstiges	Pensionszusagen	Σ			
			kurzfristig	langfristig							kurzfristig	langfristig						%	%	
Winterkorn, Martin	1.730,2	4.800,0	2.800,0	2.800,0	19 / 81	63	900,9	10.231,1	1.886,2	11.040,0	4.530,0	4.530,0	11 / 89	71	875,0	18.331,2				
Garcia Sanz, Francisco Javier	1.109,6	2.250,0	1.250,0	1.250,0	24 / 76	64	633,8	5.243,4	1.093,1	4.600,0	2.010,0	2.010,0	14 / 86	70	724,5	8.427,6				
Heizmann, Jochen	969,1	2.250,0	1.250,0	1.250,0	22 / 78	64	1.007,2	5.476,3	1.101,8	4.100,0	2.010,0	2.010,0	15 / 85	67	1.130,3	8.342,1				
Klingler, Christian	888,4	2.250,0	1.250,0	1.250,0	20 / 80	64		4.388,4	964,3	4.600,0	2.010,0	2.010,0	13 / 87	70	470,9	8.045,2				
Macht, Michael	215,6	500,0	312,5	312,5	21 / 79	62		1.028,1	958,8	4.600,0	1.725,0	1.725,0	13 / 87	73	698,9	7.982,7				
Neumann, Horst	998,0	2.250,0	1.250,0	1.250,0	22 / 78	64	1.781,9	6.279,9	1.042,1	4.600,0	2.010,0	2.010,0	14 / 86	70	2.040,9	9.693,0				
Pötsch, Hans Dieter	962,9	2.000,0	1.250,0	1.250,0	23 / 77	62	1.287,8	5.500,7	1.015,6	5.100,0	2.010,0	2.010,0	12 / 88	72	1.460,5	9.586,1				
Stadler, Rupert	885,4	2.250,0	1.250,0	1.250,0	20 / 80	64	4.385,4	9.031,1	969,2	4.600,0	2.010,0	2.010,0	13 / 87	70	544,2	8.123,4				
<b>Gesamt</b>	<b>7.759,2</b>	<b>18.550,0</b>	<b>10.612,5</b>	<b>10.612,5</b>	<b>21 / 79</b>	<b>64</b>	<b>5.611,6</b>	<b>42.533,3</b>	<b>9.031,1</b>	<b>43.240,0</b>	<b>18.315,0</b>	<b>18.315,0</b>	<b>13 / 87</b>	<b>70</b>	<b>7.945,2</b>	<b>78.531,3</b>				

Fixe Vergütung: Enthält 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. Nebenleistungen: Die Nebenleistungen sind in der fixen Vergütung enthalten. Im Geschäftsbericht 2011 werden keine individualisierten Angaben der Vorstandsmitglieder zu den Nebenleistungen gemacht. Es wird auch nicht gesagt, welche Höhe die Gesamtnebenleistungen betragen.

Vergütung Konzernmandat: Ist in der fixen Vergütung enthalten.  
Langfristige Vergütung: Enthält neben einem LTI auch LTI-Nachzahlungen von 2010.

[Quelle: Eigene Darstellung und Berechnungen; Datenbasis Volkswagen]

## **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, zu Aus- und Weiterbildung oder neuen Techniken an die Stiftung wenden.

## **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 regelmäßig Konjunkturprognosen vor.

## **Forschungsförderung**

Die Forschungsförderung finanziert und koordiniert wissenschaftliche Vorhaben zu sechs Themenschwerpunkten: Erwerbsarbeit im Wandel, Strukturwandel – Innovationen und Beschäftigung, Mitbestimmung im Wandel, Zukunft des Sozialstaates/Sozialpolitik, Bildung für und in der Arbeitswelt sowie Geschichte der Gewerkschaften.

## **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](http://www.boeckler.de) bietet die Stiftung einen schnellen Zugang zu ihren Veranstaltungen, Publikationen, Beratungsangeboten und Forschungsergebnissen.

### **Hans-Böckler-Stiftung**

Hans-Böckler-Straße 39  
40476 Düsseldorf

Telefon: 02 11/77 78-0  
Telefax: 02 11/77 78-225