

Hadwiger, Felix; Schmid, Katrin; Wilke, Peter

Working Paper

Die Anwendung von sozialen und ökologischen Kriterien in der
Vorstandsvergütung: Im Kontext der Entwicklung der Vorstandsbezüge
2012 in den DAX-30-Unternehmen

Arbeitspapier, No. 293

Provided in Cooperation with:

The Hans Böckler Foundation

Suggested Citation: Hadwiger, Felix; Schmid, Katrin; Wilke, Peter (2014) : Die Anwendung von sozialen und ökologischen Kriterien in der Vorstandsvergütung: Im Kontext der Entwicklung der Vorstandsbezüge 2012 in den DAX-30-Unternehmen, Arbeitspapier, No. 293, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/116750>

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 **293**

Felix Hadwiger | Katrin Schmid
Peter Wilke

**Die Anwendung von sozialen
und ökologischen Kriterien
in der Vorstandsvergütung**

Arbeitspapier 293

Felix Hadwiger | Katrin Schmid | Peter Wilke

**Die Anwendung von sozialen und ökologischen
Kriterien in der Vorstandsvergütung**

**Im Kontext der Entwicklung der Vorstandsbezüge 2012 in den
DAX-30-Unternehmen**

Hadwiger, Felix, EMLE (M.A., LL.M.) European Master in Law & Economics und
Mitarbeiter bei Wilke, Maack und Partner, Hamburg

Schmid, Katrin, M.A. Sozialökonomie und Mitarbeiterin bei Wilke, Maack und Part-
ner, Hamburg

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

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.: 11293

Produktion: Setzkasten GmbH, Düsseldorf

Düsseldorf, Januar 2014

€ 18,00

Inhaltsverzeichnis

0	Kurzfassung – Die wichtigsten Ergebnisse im Überblick	7
1	Einleitung.....	9
2	Soziale und ökologische Kriterien in der Vorstandsvergütung.....	13
2.1	Verbreitung in den DAX-30-Unternehmen	14
2.2	Konkrete Ausgestaltung	17
2.3	Soziale und ökologische Kriterien in den MDAX-Unternehmen	28
2.4	Soziale und ökologische Kriterien als Pflicht- oder Ermessensprämie?	30
2.5	Befragungsergebnisse	31
2.5.1	Probleme und Schwierigkeiten – Worauf sollte geachtet werden?.....	35
2.5.2	Handlungsempfehlungen für die Einführung von sozialen und ökologischen Kriterien in die Vorstandsvergütung	36
3	Entwicklung der Vorstandsvergütung in den DAX-30-Unternehmen im Jahr 2012	39
3.1	Entwicklung der Vergütungshöhe.....	39
3.1.1	Bezüge der Vorstandsvorsitzenden im Jahr 2012.....	40
3.1.2	Bezüge der Vorstandsmitglieder im Jahr 2012.....	40
3.2	Entwicklung des strukturellen Aufbaus der Vergütung	41
3.2.1	Gesamtausgaben der DAX-30-Unternehmen für ihre Vorstände	41
3.2.2	Stärkung der langfristigen variablen Vergütung.....	42
3.2.3	Decklungen und Obergrenzen der Vergütung	43
3.3	Pensionen.....	44
3.4	Verdienst und Anteil von Frauen in den Vorständen	47
3.5	Aktuelle Diskussion um die Begrenzung von Vorstandsbezügen	48
3.5.1	„Say on Pay“-Regelungen	48
3.5.2	„Worker Pay Ratio“	49
4	Fazit	53
5	Literaturverzeichnis	55
6	Glossar.....	57
7	Anhang	59
	Übersicht der Vorstandsvergütung in den DAX-30-Unternehmen.....	73
	Über die Hans-Böckler-Stiftung	134

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Soziale oder ökologische Kriterien in der Vorstandsvergütung nach Unternehmen	14
Tabelle 2: Verwendete Nachhaltigkeitskriterien in der Vorstandsvergütung bei den DAX-30-Unternehmen im Jahr 2012	16
Tabelle 3: Einfluss sozialer oder ökologischer Kriterien auf variable Vergütungsbestandteile	26
Tabelle 4: Verwendete Nachhaltigkeitskriterien in der Vorstandsvergütung bei den MDAX-50-Unternehmen im Jahr 2012	28
Tabelle 5: Entwicklung der durchschnittlichen Vergütungshöhen.....	39
Tabelle 6: Gesamtvergütung der Vorstände der DAX-30-Unternehmen.....	41
Tabelle 7: Veränderung der durchschnittlichen Dienstzeitaufwendungen (Service Cost)	45
Tabelle 8: Verdienst weibliche Vorstandsmitglieder 2012	48
Tabelle 9: Die Topverdiener unter den Vorstandsvorsitzenden	61
Tabelle 10: Durchschnittlicher Verdienst der Vorstandsmitglieder	62
Tabelle 11: Gesamte Pensionsrückstellungen für Vorstandsmitglieder in den DAX-30-Unternehmen	63
Tabelle 12: Pensionsrückstellungen für frühere Vorstandsmitglieder in den DAX-30-Unternehmen	64
Tabelle 13: Pensionsrückstellungen für aktuelle Vorstandsmitglieder in den DAX-30-Unternehmen	65
Tabelle 14: Anteil von weiblichen Vorstandsmitgliedern in den DAX-30-Unternehmen	66

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Vergütungssystem BMW AG bei normaler Geschäftsentwicklung	18
Abbildung 2: Vergütungssystem BMW AG mit maximaler variabler Vergütungshöhe	19
Abbildung 3: Welche Kriterien würden Sie in der Vorstandsvergütung des Unternehmens für sinnvoll erachten?.....	33
Abbildung 4: Einschätzungen zum Thema soziale und ökologische Kriterien in der Vorstandsvergütung	34
Abbildung 5: Anteile der verschiedenen Vergütungsformen an der Gesamtvergütung	42
Abbildung 6: Anteile kurzfristige und langfristige variable Vergütungsbestandteile	43
Abbildung 7: Manager to Worker Pay Ratio, 2011.....	67

0 Kurzfassung – Die wichtigsten Ergebnisse im Überblick

Soziale und ökologische Kriterien in der Vorstandsvergütung

- An sozialer oder ökologischer Nachhaltigkeit orientierte Kriterien in der Vorstandsvergütung wurden im Jahr 2012 bei insgesamt zehn der DAX-30-Unternehmen und sechs der MDAX-50-Unternehmen berücksichtigt. Die Daimler AG und die *Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft AG* haben im Geschäftsjahr 2012 erstmals erweiterte Kriterien eingeführt.
- Die Einführung von sozialen oder ökologischen Kriterien ist ein Thema, das sehr stark von den Arbeitnehmervertreterinnen und -vertretern in die Aufsichtsräte eingebracht wird. In fast allen Fällen gehen die Initiativen zur Einführung von sozialen oder ökologischen Kriterien von der Arbeitnehmerseite aus.
- In der durchgeführten schriftlichen Befragung gab über die Hälfte der Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter in den Aufsichtsräten an, auch in Zukunft eine (weitere) Initiative zur Einführung oder zum Ausbau von sozialen oder ökologischen Kriterien in der Vorstandsvergütung zu planen.
- In den meisten Fällen wird nur ein kleiner Teil der variablen Vergütung von sozialen oder ökologischen Kriterien beeinflusst und die Wirkung von erweiterten Kriterien auf die Gesamtvergütungshöhe ist eher gering.
- Dennoch bestätigten die befragten Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter in den Aufsichtsräten eine steuernde Wirkung von sozialen oder ökologischen Kriterien auf die Vorstände der Unternehmen.
- Unabhängig davon, ob im jeweiligen Unternehmen bereits erweiterte Kriterien Teil der Vorstandsvergütung sind, erachten alle befragten Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter die Einführung von sozialen oder ökologischen Kriterien in die Vorstandsvergütung des jeweiligen Unternehmens grundsätzlich als sinnvoll.

Entwicklung von Vergütungshöhen und -struktur

- Alle Vorstandsmitglieder der deutschen DAX-30-Unternehmen haben im Jahr 2012 zusammen 707 Millionen Euro verdient (4,95 Prozent mehr als im Vorjahr). Dies ist die bisher höchste Gesamtvergütung für die Vorstände der DAX-30-Unternehmen.
- Der durchschnittliche Verdienst eines Vorstandsvorsitzenden der DAX-30-Unternehmen ist im Jahr 2012 im Vergleich zu 2011 leicht gestiegen. Durchschnittlich verdiente ein Vorstandsvorsitzender im Jahr 2012 rund 5,9 Millionen Euro. Dies waren 0,97 Prozent mehr als im Vorjahr. Ein Vorstandsmitglied verdiente durch-

schnittlich 3,3 Millionen Euro. Dies waren 4,64 Prozent mehr als im Vorjahr (mit Pensionszusagen).

- Die Dynamik in der Entwicklung der Vorstandsgehälter hat sich abgeschwächt. Die Bezüge der Vorstände sind im Geschäftsjahr 2012 langsamer gewachsen als in den beiden Vorjahren.
- Die Dynamik in der Gehaltsentwicklung für die Vorstände speiste sich im Jahr 2012 aus einer Steigerung der fixen Vergütung und der Neubewertung von Pensionsverpflichtungen. Die absolute Höhe der variablen Vergütung im Jahr 2012 blieb im Vergleich zum Jahr 2011 konstant.
- Der Anteil der variablen Vergütung an der Gesamtvergütung fiel im Jahr 2012 mit 61 Prozent etwas kleiner aus als noch im Jahr 2011 (65 Prozent). Dagegen wuchs der Anteil der Pensionsleistungen von 11 Prozent auf 13 Prozent.
- Der Trend zur Stärkung der langfristigen variablen Vergütung hält an. Im Schnitt waren 51 Prozent (bei Vorstandsvorsitzenden 49 Prozent) der variablen Vergütungsbestandteile von der mittel- und langfristigen Entwicklung der Unternehmen abhängig.

Frauen in Vorständen der DAX-30-Unternehmen

- Über die Hälfte der Vorstände der DAX-30-Unternehmen hat kein weibliches Mitglied. Keines der DAX-30-Unternehmen hat eine Vorstandsvorsitzende.
- Von insgesamt 193 Vorstandsmitgliedern in den DAX-30-Unternehmen waren 2012 nur 15 Mitglieder Frauen. Dies entspricht einem Anteil von 7,8 Prozent.
- In der Vorstandsvergütung der DAX-30-Unternehmen existiert ein Gender Pay Gap. Nur bei der Continental AG gibt es im Vorstand eine Frau, deren Bezüge höher liegen als die durchschnittlichen Bezüge ihrer männlichen Vorstandskollegen im jeweiligen Unternehmen.

1 Einleitung

Das Geschäftsjahr 2012 war wieder ein Rekordjahr. Nach dem Boom der Vorstandsgelälter bei den DAX-Unternehmen im Jahr 2011 markierten die Bezüge der Vorstandsmitglieder auch im Jahr 2012 neue Höchstwerte. Die Diskussionen um die absolute Höhe der Bezüge für Vorstände, um eine Begrenzung und die richtigen Instrumente dafür, sind also weiterhin aktuell. Stichworte wie „Say on Pay“ und „Worker Pay Ratio“ tauchen dabei immer wieder auf.

Neben dieser Debatte um die Angemessenheit der Vorstandsvergütung und eine mögliche Begrenzung der Bezüge von Topmanagern, gibt es seit Längerem eine Diskussion darüber, nach welchen Kriterien die Vergütung von Vorständen ermittelt werden soll. Diese Diskussion verläuft etwas „leiser“ und wird bisher vor allem in den Aufsichtsräten der DAX-30 und einiger MDAX-Unternehmen geführt. Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter in den Aufsichtsräten spielen hierbei eine zentrale Rolle.

Im Mittelpunkt der Diskussionen steht die Frage, wie Vergütungssysteme gestaltet werden müssen, um das Handeln des Vorstands auf eine nachhaltige Unternehmensentwicklung auszurichten. Der Gesetzgeber gab darauf mit dem Gesetz zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung (VorstAG) im Jahr 2009 die Antwort, die langfristige variable Vergütung zu stärken, also die Bewertungsgrundlage für bestimmte Vergütungsanteile über mehrere Jahre zu strecken. Neben der Verlängerung der Bemessungsgrundlage ist jedoch auch die Wahl der Bemessungskriterien ein wesentlicher Faktor für eine nachhaltigere Vergütungspraxis. Hierbei können soziale und ökologische Kriterien rein finanzielle Kennziffern zur Bemessung der Vorstandsvergütung ergänzen und zu nachhaltigeren Vergütungsstrukturen führen. Im Geschäftsjahr 2012 haben insgesamt zehn der 30 DAX-Unternehmen und sechs der MDAX-Unternehmen solche erweiterten Kriterien in die Bemessung der Vorstandsvergütung einfließen lassen. Diese Kriterien kommen überwiegend aus den Bereichen Personal und Beschäftigte sowie Markt und Kunden. Ökologische Kriterien spielen nur vereinzelt eine Rolle.

Das vorliegende Arbeitspapier gibt einen Überblick über den Stand der Diskussion um soziale oder ökologische Kriterien in der Vorstandsvergütung und untersucht, welche Erfahrungen und Einschätzungen Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter in den Aufsichtsräten mit der Einführung erweiterter Kriterien gemacht haben und welche Hürden und Probleme sich dabei zeigen. Es fasst die wichtigsten Ergebnisse einer Befragung von Arbeitnehmervertreterinnen und -vertretern in Aufsichtsräten zusammen und gibt Hinweise darauf, worauf bei der Einführung von sozialen oder ökologischen Kriterien in die Vorstandsvergütung aus Sicht von Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter geachtet werden sollte. Im zweiten Teil des Arbeitspapiers wird in Kontinui-

tät zu den Vorstandsvergütungsberichten der Hans Böckler Stiftung¹ die Entwicklung der Vergütungshöhe und -zusammensetzung der Vorstandsvergütung in den deutschen DAX-30-Unternehmen untersucht und die wichtigsten Trends der Entwicklung dargestellt.

Forschungsfragen und Methodik

Ziel der Untersuchung ist es, über die Berichterstattung in den Vergütungsberichten hinaus, die Erfahrungen und Einschätzungen der Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter in den Aufsichtsräten zu erweiterten Kriterien in der Vorstandsvergütung zu erfassen und auszuwerten. Im Zeitraum Juli bis September 2013 wurde dazu eine schriftliche Befragung von Arbeitnehmervertreterinnen und -vertretern in Aufsichtsräten der DAX-30-Unternehmen zu der Verwendung von sozialen oder ökologischen Kriterien in der Vorstandsvergütung durchgeführt.² Der Fragebogen wurde pro Unternehmen an jeweils einen betrieblichen und eine/n gewerkschaftliche/n Arbeitnehmervertreter/in im Aufsichtsrat versandt. Insgesamt wurden 59 Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter der DAX-30-Unternehmen und Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter aus fünf ausgewählten MDAX-Unternehmen angeschrieben.³ Die Rücklaufquote war mit 43 Prozent sehr hoch, was schon ein erster Hinweis auf die Aktualität des Themas ist. Darüber hinaus wurden mit fünf Arbeitnehmervertreterinnen und -vertretern in Aufsichtsräten der DAX-30-Unternehmen leitfadengestützte Interviews geführt. Durch die schriftliche Befragung und Interviews liegen aus 20 der 30 DAX-Unternehmen Informationen über die Verwendung von sozialen oder ökologischen Kriterien vor, die über die Angaben in den Vergütungsberichten hinausgehen. Ziel der schriftlichen Befragung und Interviews war es, die Einschätzungen und Erfahrungen, die Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter in den Aufsichtsräten mit sozialen oder ökologischen Kriterien in der Vorstandsvergütung gemacht haben abzufragen und auf dieser Basis Empfehlungen für die Ausgestaltung von sozialen oder ökologischen Kriterien zu formulieren.

Folgenden Fragen standen dabei im Mittelpunkt:

- Welche sozialen oder ökologischen Kriterien wurden zur Bemessung der variablen Vergütung im Jahr 2012 verwendet?
- Gab oder gibt es eine Diskussion zur Einführung von erweiterten Kriterien im Aufsichtsrat?

1 Vgl. Wilke, Peter/Schmid, Katrin (2012): Entwicklung der Vorstandsvergütung 2011 in den DAX-30-Unternehmen. Hans Böckler Stiftung, Arbeitspapier 269; Wilke, Peter et. al. (2011): Kriterien für die Vorstandsvergütung in deutschen Unternehmen nach Einführung des Gesetzes zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung. Hans-Böckler-Stiftung, Arbeitspapier 239.

2 Fragebogen siehe Anhang.

3 Anders als bei den DAX-30 Unternehmen wurden die MDAX-Unternehmen danach ausgewählt, ob sie bereits erweiterte Kriterien in der Vorstandsvergütung verwenden bzw. Vorschläge dazu im Unternehmen diskutiert wurden.

- Wie sind soziale oder ökologische Kriterien im Einzelnen in den Unternehmen ausgestaltet?
- Welche Einflüsse auf die Vergütungsanteile sind auszumachen?
- Welche Regelungen haben sich aus Sicht der Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter bewährt?
- Wo liegen die Probleme und Konflikte bei der Einführung, Umsetzung und Anwendung von sozialen oder ökologischen Kriterien im Vergütungssystem?
- Was sollte bei der Einführung von sozialen oder ökologischen Kriterien aus Sicht der Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter beachtet werden?
In Kontinuität zum Vergütungsbericht der Hans Böckler Stiftung ⁴ aus dem Jahr 2012 wird in einem zweiten Teil der Studie zusätzlich eine Auswertung zur Entwicklung der Vergütungshöhen für Vorstände der DAX-30-Unternehmen vorgenommen. Für die Untersuchung wurden folgende Leitfragen formuliert:
- Wie haben sich die Vergütungshöhen und die Pensionszusagen im Vergleich zum Vorjahr entwickelt?
- Setzen sich die erkennbaren Trends bezüglich Höhe und Struktur der Vergütungen fort (Anteile fix und variabel, mehrjährige Bemessungsgrundlagen, Bonus-Malus-Regelungen, Regelungen im Aufsichtsrat, aktienbezogene und langfristige Erfolgskomponenten)?
- Welche Auswirkungen haben Caps auf die Vergütungshöhen?
- Welche erweiterten Kriterien kommen zur Anwendung, die soziale und/oder ökologische Aspekte in der Vergütung berücksichtigen?
- Welchen quantifizierbaren Einfluss haben soziale und/oder ökologische Kriterien auf die Vergütungshöhe?

Die Untersuchung der Vergütungsentwicklung wurde auf Grundlage der Angaben in den Vergütungsberichten der DAX-30-Unternehmen durchgeführt.⁵

⁴ Vgl. Wilke, Peter/Schmid, Katrin (2012): Entwicklung der Vorstandsvergütung 2011 in den DAX-30-Unternehmen. Hans Böckler Stiftung, Arbeitspapier 269

⁵ Um eine größtmögliche Vergleichbarkeit und Einheitlichkeit in der Auswertung der Vergütungsberichte 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 2012 (bzw. 2011) 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.

2 Soziale und ökologische Kriterien in der Vorstandsvergütung

Vorstandsmitglieder sollen durch erfolgsabhängige Vergütung, d.h. an bestimmte Leistungsziele geknüpfte variable Vergütungsbestandteile, einen Anreiz erhalten, im Sinne der Unternehmensziele zu agieren. Anders als das fixe Grundgehalt der Vorstände, werden die variablen Vergütungsbestandteile anhand von vorher festgelegten Kriterien bemessen. In der Regel orientieren sich diese Ziele an klassischen bilanziellen Kennzahlen wie EBIT, Cash-Flow oder der Entwicklung der Unternehmensaktie.

Diese einseitige Orientierung der Vorstandsvergütung am wirtschaftlichen Erfolg ist in den letzten Jahren immer wieder in Frage gestellt worden. Als Reaktion auf Geschäftspraktiken bei der *Deutschen Bank AG* und hohe Bonizahlungen⁶ für Topmanager empfahl z.B. die eingesetzte Vergütungskommission der Bank unter Vorsitz von Jürgen Hambrecht, ehemaliger Vorstandsvorsitzender der *BASF AG*: „Leistungsziele müssen über klassische Kategorien wie Profitabilität und Aktienrendite hinausgehen und nachhaltige Kriterien wie Kundenzufriedenheit, Marke und Reputation sowie Werte, Kultur und Ethik berücksichtigen.“⁷

Das Beispiel zeigt, dass die Diskussion darum, ob Vorstände neben den klassischen finanziellen Kriterien auch nach dem Erreichen von sozialen oder ökologischen Zielsetzungen vergütet werden sollen, in den DAX-30-Unternehmen angekommen ist. Die Gründe warum in einem Unternehmen erweiterte Kriterien in das Vergütungssystem des Vorstandes eingeführt werden, sind dabei ganz unterschiedlich. Ebenso unterschiedlich zeigt sich die Ausgestaltung der Kriterien in den einzelnen Unternehmen.

Ziel des VorstAG im Jahr 2009 war es, die Anreize in den Vergütungsstrukturen für Vorstände in Richtung einer „nachhaltigen und auf Langfristigkeit ausgerichteten Unternehmensführung“⁸ zu lenken. Demnach soll die Bemessungsgrundlage der variablen Vergütung für Vorstände die individuelle Leistung des Vorstandsmitglieds, die finanziellen Kennziffern und wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens sowie die Nachhaltigkeit der Unternehmensentwicklung widerspiegeln. Nachhaltigkeit wird im Sinne des Gesetzgebers also durch Langfristigkeit in der Vergütungspraxis erreicht. Darüber hinaus gibt es weitere Ansätze, wie der Nachhaltigkeitsgedanke in der Vorstandsvergütung verankert werden kann. Dazu gehören:

6 Die Deutsche Bank reagierte vor allem auf neue Regelungen der EU-Kommission zur Festlegung von Obergrenzen für das Verhältnis zwischen fixer und variabler Vergütung im Bankensektor. Die Vergütungskommission der Bank kündigte daraufhin an, die Fixvergütungen für Vorstandsmitglieder und weiterer Führungskräfte anheben zu wollen. Vgl. Hambrecht, Jürgen et al./Unabhängige externe Vergütungskommission (2013): Zusammenfassung der Ergebnisse und Empfehlungen für die Deutsche Bank. S.5.

7 Vgl. Hambrecht, Jürgen et al./Unabhängige externe Vergütungskommission (2013): Zusammenfassung der Ergebnisse und Empfehlungen für die Deutsche Bank.

8 Vgl. BT-Drs. 16/12278, S. 1.

- Die Einführung von Kennziffern, die auf soziale und/oder ökologische Ziele ausgerichtet sind.
- Die Vereinbarung qualitativer, meist individueller Ziele mit den Vorständen zur Erreichung von bestimmten Projekt- oder Unternehmenszielen.
- Die Vereinbarung von Ermessensprämien, die der Aufsichtsrat an dem Erreichen von gewünschten Nachhaltigkeitszielen bemisst.

Für Kennziffern mit einer sozialen oder ökologischen Zielsetzung gibt es eine Bandbreite an möglichen Anwendungen in der Vorstandsvergütung. Beispiele für soziale oder ökologische Nachhaltigkeitskriterien können sein: Umsetzung einer Corporate Social Responsibility-Strategie, Mitarbeiterzufriedenheit, ökologische Aspekte wie Energieverbrauch oder CO₂-Ausstoß, Klima- und Umweltschutzanstrengungen, Ressourceneffizienz, gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens, Frauenquote in Führungspositionen, Beschäftigungserhalt bzw. -steigerung, Kundenbindung, das durchschnittliche Lohnniveau im Unternehmen, Weiterbildungsquote, die Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber.

2.1 Verbreitung in den DAX-30-Unternehmen

Die Zahl der DAX-30-Unternehmen, die soziale oder ökologische Kriterien in ihrer Vergütung berücksichtigen, ist im letzten Jahr nochmals gestiegen. Hatten im Jahr 2011 acht Unternehmen Nachhaltigkeitskriterien in der Vorstandsvergütung genutzt, so sind es im Jahr 2012 zehn Unternehmen gewesen. Damit haben 33 Prozent der DAX-Unternehmen soziale oder ökologische Kriterien für Teile der variablen Vergütung ihrer Vorstände eingeführt. Keines der Unternehmen, die bereits 2011 soziale oder ökologische Kriterien in der Vorstandsvergütung nutzten, hat diese Kriterien im Geschäftsjahr 2012 wieder abgeschafft.

Tabelle 1: Soziale oder ökologische Kriterien in der Vorstandsvergütung nach Unternehmen

Unternehmen	2011	2012
adidas AG		
Allianz SE	✓	✓
BASF SE		
Bayer AG		
Beiersdorf AG		
BMW AG	✓	✓
Commerzbank AG		
Continental AG		
Daimler AG		✓

Deutsche Bank AG		
Deutsche Börse AG		
Deutsche Lufthansa AG	✓	✓
Deutsche Post AG	✓	✓
Deutsche Telekom AG	✓	✓
E.ON SE		
Fresenius SE & Co. KGaA		
Fresenius Med Care AG & Co. KGaA		
HeidelbergCement AG		
Henkel AG & Co. KGaA		
Infineon Technologies AG		
K+S AG		
LANXESS AG		
Linde AG		
Merck KGaA		
Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft AG		✓
RWE AG	✓	✓
SAP AG	✓	✓
Siemens AG		
ThyssenKrupp AG		
Volkswagen AG	✓	✓
Gesamt	8	10

Quelle: Eigene Darstellung nach den Angaben in den Vergütungsberichten 2011 und 2012.

Die am häufigsten angewendeten Nachhaltigkeitskriterien sind Kennzahlen zur Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit. Sieben der zehn Unternehmen haben den Aspekt der Mitarbeiterzufriedenheit in ihr Vergütungssystem integriert. Darauf folgt das Kriterium der Kundenzufriedenheit, das bei sechs der zehn Unternehmen bei der Festsetzung der variablen Vergütungshöhe berücksichtigt wurde. Bei vier der Unternehmen wurden ökologische Aspekte als Kriterien verwendet. Darüber hinaus wurde die Attraktivität als Arbeitgeber und Fortschritte bei Diversity-Konzepten bei einzelnen Unternehmen bei der Bemessung der variablen Vergütung berücksichtigt.

Die Tabelle 2 zeigt in einem Überblick, welche sozialen oder ökologischen Nachhaltigkeitskriterien die zehn DAX-Unternehmen 2012 verwendet haben, um die variable Vergütung ihrer Vorstände zu bestimmen. Hierbei zeigt sich, dass die Unternehmen durchaus spezifisch abgestimmte Kriterien in der Vorstandsvergütung verwenden. So spielen ökologische Aspekte bei den Unternehmen der *BMW AG*, der *Deutschen Lufthansa AG* und der *RWE AG* eine Rolle. Kundenzufriedenheit ist hingegen insbesondere für die Unternehmen *Deutsche Telekom AG*, die *Allianz SE*, die *SAP AG* und die *Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft AG* wichtig.

Zu den Unternehmenszielen der *Daimler AG* zählt der Umweltschutz.⁹ Die *Volkswagen AG* will bis 2018 ihren Energieverbrauch, das Abfallaufkommen, die Lösemittel-Emissionen, Wasserverbrauch und CO₂-Emissionen um 25 Prozent senken. Ein zentraler Bestandteil ist dabei das Konzept der „Blue Factory“ wie beispielsweise am Produktionsstandort Emden. Eine CO₂-neutrale Produktion in einer „Blue Factory“ ist dabei das Ziel der *Volkswagen AG*. Kundenzufriedenheit ist ein wesentliches Ziel der *Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft AG*.¹⁰ Mit der Strategie 2015 will die *Deutsche Post AG* erste Wahl als Arbeitgeber werden.¹¹

Tabelle 2: Verwendete Nachhaltigkeitskriterien in der Vorstandsvergütung bei den DAX-30-Unternehmen im Jahr 2012

Unternehmen	Verwendete Nachhaltigkeitskriterien
Allianz SE	Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit
BMW AG	Ökologische Innovationsleistungen (z.B. Reduktion der CO ₂ -Emissionen), Attraktivität als Arbeitgeber, Fortschritte bei der Umsetzung des Diversity Konzeptes, CSR
Daimler AG	Kennzahlen und Indikatoren mit einer Orientierung am UN Global Compact. Einhaltung des Compliance Systems
Deutsche Lufthansa AG	Umweltschutz, Kundenzufriedenheit und Mitarbeiter-Commitment
Deutsche Post AG	Mitarbeiterziel basierend auf der jährlich durchgeführten Mitarbeiterbefragung
Deutsche Telekom AG	Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit
Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft AG	Kundenmanagement, Diversity, nachhaltiges Wirtschaften und gesellschaftliche Aufgaben
RWE AG	Leistungsbereitschaft und Mitarbeiterzufriedenheit, das gesellschaftliche und ökologische Handeln des Unternehmens
SAP AG	Kundenzufriedenheit, Mitarbeiterzufriedenheit, Arbeitgeberattraktivität
Volkswagen AG	Kundenzufriedenheit, Mitarbeiterzufriedenheit

Quelle: Eigene Darstellung nach den Angaben in den Vergütungsberichten 2012.

Die verwendeten Nachhaltigkeitskriterien haben sich in den vergangenen drei Jahren nur wenig verändert. Im Jahr 2010 verwendeten sieben der hier aufgeführten Unternehmen bereits soziale oder ökologische Kriterien. Bei der *BMW AG* ist das Kriterium „Fortschritte beim Diversity Konzept“ und bei der *SAP AG* das Kriterium „Arbeitgeberattraktivität“ in den letzten drei Jahren hinzugekommen. Ansonsten gab es keine Veränderungen bei den verwendeten Kriterien.

9 Vgl. Geschäftsbericht der Daimler AG 2012, S. 3.

10 Vgl. Geschäftsbericht der Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft AG 2012, S. 41.

11 Vgl. Geschäftsbericht der Deutschen Post AG 2012, S. 70.

2.2 Konkrete Ausgestaltung

Die Ausgestaltung und Gewichtung sozialer oder ökologischer Kriterien unterscheidet sich deutlich zwischen den einzelnen Unternehmen. Im folgenden Abschnitt wird die Ausgestaltung sozialer oder ökologischer Kriterien zur Bemessung der variablen Vorstandsvergütung in den einzelnen Gesellschaften dargestellt und diskutiert.

Allianz SE

Die Vorstände der *Allianz SE* erhalten eine Vergütung, bestehend aus einem Grundgehalt, einer variablen Vergütung sowie Altersversorgungsansprüchen und Nebenleistungen. Die variable Vergütung enthält eine jährliche variable Vergütung und einen mittelfristigen Drei-Jahres-Bonus sowie eine langfristige aktienbezogene Vergütung. Bei normaler Geschäftsentwicklung soll sich die Höhe der drei variablen Vergütungsbestandteile nicht unterscheiden.

Bei der *Allianz SE* finden soziale oder ökologische Kriterien Anwendung auf den Drei-Jahres-Bonus. Dieser berücksichtigt die jährliche Zielerreichung, auf deren Grundlage eine Rückstellung vorgenommen wird. Die tatsächliche Auszahlungssumme wird nach drei Jahren auf die Nachhaltigkeit der erbrachten Leistungen überprüft. Hierbei wird das durchschnittliche Wachstum sowie die Kapitalrendite auf Konzern- und Geschäftsbereichsebene der letzten drei Jahre überprüft. Zusätzlich wird die Entwicklung anhand von Kriterien der Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit überprüft. Die Überprüfung kann zu einer Anpassung der Auszahlungshöhe aus dem Drei-Jahres-Bonus führen.

Es ist dem Vergütungsbericht der *Allianz SE* nicht zu entnehmen, zu welchem Anteil die Nachhaltigkeitsprüfung des Drei-Jahres-Bonus von den Kriterien Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit beeinflusst wird. Ebenfalls wird in dem Vergütungsbericht nicht ausgeführt, wie die Zielerreichung bei diesen beiden Nachhaltigkeitsparameter ermittelt wird.

BMW AG

Das Vergütungssystem des Vorstands der *BMW AG* enthält feste und variable Barbezüge sowie eine aktienbasierte Vergütungskomponente. Ferner bestehen Zusagen für die Alters- und Hinterbliebenenversorgung. Die Jahreszielvergütung für ein einfaches Vorstandsmitglied in der ersten Bestellungsperiode beträgt 2,85 Millionen Euro zuzüglich Nebenleistungen. Die variable Barvergütung setzt sich hälftig aus einer Ergebnis- und einer Leistungstantieme zusammen. Dieser Teil der variablen Vergütung wird nach Ablauf eines Geschäftsjahres ausgezahlt. Darüber hinaus erfolgt eine aktienbasierte Vergütung in Höhe von 20 Prozent der variablen Gesamtvergütung. Die Vorstandsmitglieder sind verpflichtet diese Summe in Stammaktien der *BMW AG* zu investieren und mindestens vier Jahre lang zu halten. Im Rahmen eines Matching Plans erhält das

Vorstandsmitglied nach Ablauf der Haltefrist für jeweils drei gehaltene Stammaktien eine zusätzliche Stammaktie oder den Gegenwert in Geld.

Bei der *BMW AG* wirken soziale und ökologische Kriterien auf die Leistungstantieme. Laut dem Vergütungsbericht handelt es sich hierbei um Kriterien wie die Reduzierung von CO₂-Emissionen, Kundenorientierung, die Attraktivität als Arbeitgeber, Fortschritte bei der Umsetzung des Diversity-Konzeptes und Corporate Social Responsibility. Der Vergütungsbericht gibt keinen Aufschluss darüber, wie die verschiedenen Kriterien gewichtet werden und auch nicht darüber wie die Leistungserreichung bei den verschiedenen Kriterien gemessen wird. Es heißt lediglich, dass die Leistungen der Vorstandsmitglieder in den jeweiligen Bereichen durch den Aufsichtsrat bewertet werden. Im Vergütungsbericht heißt es, dass insbesondere die oben genannten Kriterien zur Bemessung der Leistungstantieme genutzt werden. Welche weiteren Kriterien mit welcher Gewichtung darüber hinaus vom Aufsichtsrat für die Bestimmung der Höhe der Leistungstantieme genutzt werden, geht aus dem Vergütungsbericht der *BMW AG* nicht hervor.

Variable Vergütungsanteile sollen Anreize für Topmanager setzen, sich entsprechend der Unternehmensziele zu verhalten und diese zu fördern. Sind die ergriffenen Maßnahmen erfolgreich, so werden die Vorstandsmitglieder anschließend mit höheren variablen Bezügen belohnt. Um die Anreizwirkung sozialer oder ökologischer Vergütungskriterien zu beurteilen, müssen diese deshalb in Relation zu anderen variablen Vergütungsbestandteilen und der Gesamtvergütungshöhe betrachtet werden. Bei einer Zielerreichung von 100 Prozent wirken erweiterte Kriterien (neben anderen Kriterien) bei der *BMW AG* auf 50 Prozent der variablen Vergütung. Dies ist im Vergleich zu anderen Unternehmen, die soziale oder ökologische Kriterien in der Vorstandsvergütung nutzen, ein hoher Wert. Bezogen auf die Gesamtvergütung beeinflussen bei der *BMW AG* soziale oder ökologische Kriterien etwa 26 Prozent der Jahreszielvergütung. Diese Aussagen sind gültig für eine normale Geschäftsentwicklung.

Abbildung 1: Vergütungssystem BMW AG bei normaler Geschäftsentwicklung

<p>Grundvergütung in Höhe von 0,75 Mio. €.</p>	<p>Ergebnisantieme in Höhe von 0,75 Mio. €.</p> <p>Die Ergebnisantieme ist abhängig von dem Konzernjahresüberschuss, der Konzernumsatzrendite nach Steuern und einem Dividendenfaktor (Stammaktie)</p>	<p>Leistungsantieme in Höhe von 0,75 Mio. €.</p> <p>Die Leistungsantieme ist vor allem abhängig von</p> <p>Innovationsleistung (ökonomisch und ökologisch, z.B. bei der CO₂-Reduzierung), Kundenorientierung, Wandlungsfähigkeit, Führungsleistung und Attraktivität als Arbeitgeber, Fortschritte bei der Umsetzung des Diversity-Konzeptes, CSR</p>	<p>Nebenleistungen durchschnittlich 0,02 Mio. €</p>
			<p>Aktienbasierte Vergütung in Höhe von 0,3 Mio. €</p>
			<p>Pensionsrückstellungen in Höhe von 0,3 Mio. €</p>

Quelle: Eigene Darstellung nach den Angaben aus dem Vergütungsbericht der *BMW AG* 2012.

Bei der Aussage auf welche Anteile der variablen Vergütung bzw. der Gesamtvergütung soziale oder ökologische Kriterien Wirkung entfalten, ist zwischen einer normalen und einer außerordentlichen Geschäftsentwicklung zu unterscheiden. Bei einer besonders guten Geschäftsentwicklung steigen die variablen Vergütungsanteile. Der kurzfristige Jahresbonus bei der *BMW AG* ist auf maximal 250 Prozent des Zielwerts begrenzt. Bei einer sehr guten Geschäftsentwicklung verändert sich damit der Anteil an der Gesamtvergütung, der durch soziale oder ökologische Kriterien beeinflusst wird. Eine genaue Aussage über den Anteil der Vergütung, der bei der *BMW AG* durch soziale oder ökologische Kriterien tatsächlich beeinflusst wird, ist deshalb nicht zu treffen. Es lässt sich lediglich ein Wirkungskorridor angeben.¹² Die Abbildung 2 zeigt die Zusammensetzung der Vergütung bei der *BMW AG* unter der Annahme der höchstmöglichen variablen Vergütung.

Unter der Annahme der höchstmöglichen variablen Vergütung verdient ein Mitglied des Vorstands der *BMW AG* etwa 5,55 Millionen Euro zzgl. Nebenleistungen im Jahr. In diesem Fall wirken soziale oder ökologische Kriterien auf 34 Prozent der Gesamtvergütungshöhe, d.h. insgesamt haben bei der *BMW AG* soziale oder ökologische Kriterien auf einen vergleichsweise großen Teil der Vergütung Einfluss. Fällt die Höhe der Leistungstantieme im Vergleich zur Ergebnistantieme überdurchschnittlich aus, so kann der Anteil der Gesamtvergütung, der von sozialen oder ökologischen Kriterien beeinflusst wird, sogar noch steigen. Gleichzeitig fehlt es im Vergütungsbericht aber an Transparenz, wie die sozialen und ökologischen Kriterien genau ausgestaltet sind, zu welchen Anteilen sie jeweils die Höhe der Leistungstantieme beeinflussen und wie die Erfolgserreichung ermittelt wird.

Abbildung 2: Vergütungssystem BMW AG mit maximaler variabler Vergütungshöhe

Grundvergütung in Höhe von 0,75 Mio. €	Ergebnistantieme in Höhe von 1,875 Mio. € Die Ergebnistantieme ist abhängig von dem Konzernjahresüberschuss, der Konzernumsatzrendite nach Steuern und einem Dividendenfaktor (Stammaktie)	Leistungstantieme in Höhe von 1,875 Mio. €. Die Leistungstantieme ist vor allem abhängig von Innovationsleistung (ökonomisch und ökologisch, z.B. bei der CO ₂ -Reduzierung), Kundenorientierung, Wandlungsfähigkeit, Führungsleistung und Attraktivität als Arbeitgeber, Fortschritte bei der Umsetzung des Diversity-Konzeptes, CSR	Nebenleistungen durchschnittlich 0,02 Mio. € Aktienbasierte Vergütung in Höhe von 0,75 Mio. € Pensionsrückstellungen in Höhe von 0,3 Mio. €
---	--	---	--

Quelle: Eigene Darstellung nach den Angaben aus dem Vergütungsbericht der BMW AG 2012.

¹² Dasselbe gilt für alle weiteren dargestellten Vergütungssysteme: verändert sich der Anteil der variablen Vergütung, verändert sich auch der Anteil an der Gesamtvergütung, der von sozialen oder ökologischen Kriterien beeinflusst wird.

Daimler AG

Die Gesamtvergütung des Vorstands der *Daimler AG* setzt sich zusammen aus einem Grundgehalt, einem Jahresbonus und einer langfristigen variablen Vergütung sowie Altersversorgungsansprüchen und Nebenleistungen.

Der Jahresbonus ist bei hundertprozentiger Zielerfüllung gleich der Summe des Grundgehalts und bemisst sich am operativen Ergebnis des Konzerns (EBIT). Optional ist zur Bestimmung der Höhe des Jahresbonus die Einbeziehung von weiteren Kennzahlen und Zielen möglich. Für die Erreichung dieser Ziele kann durch den Aufsichtsrat ein bis zu zehnprozentiger Zu- oder Abschlag auf den Jahresbonus vorgenommen werden. Im Jahr 2012 wurden nicht-finanzielle Kennzahlen mit einer Orientierung am Global Compact der UN verwendet. Die Prinzipien des UN Global Compact enthalten Grundwerte aus den Bereichen der Achtung der Menschenrechte, Arbeitsnormen, Umweltschutz und Korruptionsbekämpfung. Welche sozialen oder ökologischen Kriterien bei der *Daimler AG* genau ausgewählt wurden und wie diese gewichtet wurden, kann dem Vergütungsbericht nicht entnommen werden.

Der Jahresbonus beträgt bei der *Daimler AG* etwa 29 Prozent der Jahreszielvergütung.¹³ Der Anteil der langfristigen aktienbasierten variablen Vergütung beträgt etwa 42 Prozent der Jahreszielvergütung. Soziale oder ökologische Kriterien können zu einem zehnprozentigen Auf- oder Abschlag auf den Jahresbonus führen. Damit können soziale oder ökologische Kriterien die Gesamtvergütungshöhe maximal bis zu 2,9 Prozent unter normalen Geschäftsbedingungen beeinflussen. Eine Veränderung dieses Wertes, der sich an der variablen Vergütungshöhe orientiert, ist wie am Beispiel der *BMW AG* aufgezeigt wurde, erneut möglich. Wie das Erreichen der sozialen oder ökologischen Kriterien bemessen wird, ist dem Vergütungsbericht nicht zu entnehmen. Es wird lediglich angegeben, dass dies durch den Aufsichtsrat beurteilt wird.

Die Bedeutung sozialer oder ökologischer Kriterien für die Höhe der Vorstandsvergütung ist bei der *Daimler AG* gering. Die Einbeziehung und Berücksichtigung erweiterter Kriterien wird durch das Vergütungssystem nicht vorgeschrieben, sondern verbleibt optional und unterliegt der Entscheidung des Aufsichtsrats. Damit bleibt eine mögliche Steuerungswirkung durch soziale oder ökologische Kriterien gering.

Deutsche Lufthansa AG

Die Gesamtvergütung des Vorstands bei der *Deutschen Lufthansa AG* setzt sich zusammen aus einem Grundgehalt, einer variablen Vergütung und einer aktienbasierten

¹³ Im Vergleich mit dem Vergütungssystem der BMW AG ist zu beachten, dass die Prozentangabe bei der Daimler AG die gewährten Altersversorgungsansprüche nicht berücksichtigt. Dies ist den unterschiedlichen Darstellungen in den Vergütungsberichten geschuldet.

Vergütung sowie Altersversorgungsansprüchen und Nebenleistungen. Die variable Vergütung richtet sich nach der operativen Marge und setzt sich zusammen aus einer kurzfristigen einjährigen Komponente (75 Prozent) und einer langfristigen dreijährigen Komponente (25 Prozent). Die langfristige variable Vergütung wird vor ihrer Auszahlung nach zwei Jahren mit einem Faktor zwischen 0 und 2 multipliziert. Die Höhe dieses Faktors ist zu 70 Prozent abhängig von dem über drei Jahre erreichten CVA (Cash Value Added) und zu 30 Prozent von sozialen oder ökologischen Kriterien wie Umweltschutz, Kundenzufriedenheit und Mitarbeiter-Commitment.

Bei normaler Geschäftsentwicklung beeinflussen die sozialen und ökologischen Kriterien 25 Prozent der variablen Vergütungsbestandteile, allerdings nur zu 30 Prozent über einen Nachhaltigkeitsfaktor. Der genaue Wert kann je nach Ausprägung des Nachhaltigkeitsfaktors (dieser bewegt sich zwischen 0 und 2) variieren. Die Wirkung auf die Gesamtvergütungshöhe war 2012 gering.¹⁴ Dies wird am Beispiel der Vorstandsmitglieder Stefan Lauer und Carsten Spohr deutlich. Bei beiden Vorstandsmitgliedern wurde im Geschäftsjahr 2012 ein Vergütungsbestandteil in Höhe von 66.217 Euro zurückgestellt, um in zwei Jahren bei einer Nachhaltigkeitsprüfung zu je 30 Prozent von den oben genannten sozialen und ökologischen Kriterien beeinflusst zu werden. Dies ist eine Summe von 19.865 Euro bei normaler Geschäftsentwicklung. Bei einer Gesamtvergütung in Höhe von 2,0 Millionen Euro (Stefan Lauer) und 1,9 Millionen Euro (Carsten Spohr) im Geschäftsjahr 2012 ist dies eine vergleichsweise geringe Summe, um effektive Anreize in den Bereichen Umweltschutz, Kundenzufriedenheit und Mitarbeiter-Commitment zu setzen. Ins Verhältnis gesetzt wurden bei Carsten Spohr weniger als ein Prozent der Gesamtvergütung durch soziale oder ökologische Kriterien beeinflusst.

Neben einer geringen Anreizwirkung durch soziale oder ökologische Kriterien ist zu dem Vergütungsbericht der *Deutschen Lufthansa AG* ebenfalls anzumerken, dass auch hier eine nachvollziehbare Darstellung darüber fehlt, zu welchem Anteil die Nachhaltigkeitsparameter Umweltschutz, Kundenzufriedenheit und Mitarbeiter-Commitment jeweils in die Bewertung einfließen. Gleichzeitig wird, wie auch in den Vergütungsberichten der *BMW AG* und *Daimler AG*, nicht dargelegt, anhand welcher Kriterien die Zielerreichung bei den einzelnen Nachhaltigkeitsparametern gemessen wird.

Deutsche Post AG

Die Gesamtvergütung des Vorstands bei der *Deutschen Post AG* setzt sich zusammen aus einem Grundgehalt, einer variablen Vergütung sowie Altersversorgungsansprüchen und Nebenleistungen. Die variable Vergütung besteht zur Hälfte aus einem Long-Term-

¹⁴ Ein Großteil der Vergütung bei der Deutschen Lufthansa AG erfolgte im Jahr 2012 als aktienbasierte Vergütung.

Incentive-Programm (LTI) mit vierjähriger Bemessungsperiode und zur anderen Hälfte aus einer kurzfristigen jährlichen variablen Vergütung, von der wiederum die Hälfte in eine Mittelfristkomponente mit dreijährigem Bemessungszeitraum überführt wird.

Die Jahreserfolgsvergütung bestimmt sich nach der Steuerungsgröße „EBIT after Asset Charge“ einschließlich Kapitalkosten auf Goodwill und vor Wertminderung auf Goodwill (EAC) des Konzerns. Für einzelne Mitglieder des Vorstands ist zusätzlich das EAC der jeweils verantworteten Division maßgeblich. Zudem wird mit allen Vorständen ein Mitarbeiterziel vereinbart, welches auf der jährlich durchgeführten Mitarbeiterbefragung basiert. In dem Vergütungsbericht der *Deutschen Post AG* wird nicht ausgeführt wie das Mitarbeiterziel genauer ausgestaltet wird oder aus welchem Themenfeld dieses Ziel sein kann. Es wird ebenfalls nicht angegeben, welche Bedeutung die Erfüllung des Mitarbeiterziels auf die Höhe der Jahreserfolgsvergütung hat oder wie eine Zielerfüllung ermittelt wird.

Deutsche Telekom AG

Bei der *Deutschen Telekom AG* besteht die Vergütung der Vorstandsmitglieder aus einem Grundgehalt, einer variablen Vergütung sowie Altersversorgungsansprüchen und Nebenleistungen. Die variable Vergütung wird unterteilt in die Variable I (kurzfristige und auch langfristige Komponenten) und die Variable II (ausschließlich langfristig orientiert). Die Variable I bestimmt sich zu insgesamt 50 Prozent anhand von Umsatz, Umsatz aus Wachstumsthemen, EBITDA ohne Sondereinflüsse und dem Free Cash-Flow. Individualziele, die Umsetzung der Strategie (30 Prozent) und das Handeln im Einklang mit dem Konzernleitbild (20 Prozent), bestimmen ferner die Variable I. Die Variable II wird an der Erfüllung der vier gleichgewichteten Parameter Return on Capital Employed (ROCE), bereinigten Earnings per Share (EPS), Kundenzufriedenheit und Mitarbeiterzufriedenheit gemessen. Die Variable II wird somit zu 50 Prozent von sozialen oder ökologischen Kriterien beeinflusst.

Im Vergütungsbericht der *Deutschen Telekom AG* gibt es keine Angaben dazu, wie sich die Auslobungsbeträge der Variablen I und der Variablen II bei hundertprozentiger Zielerreichung zueinander verhalten. Aus diesem Grund kann nicht errechnet werden, wie groß der Anteil der variablen Vergütung ist, der von sozialen oder ökologischen Kriterien beeinflusst wird. Im Unterschied zu den Vergütungssystemen der zuvor untersuchten *BMW AG*, *Daimler AG* und *Deutschen Lufthansa AG*, wird bei der *Deutschen Telekom AG* jedoch den einzelnen sozialen oder ökologischen Kriterien jeweils ein bestimmter Prozentwert zugewiesen, zu dem die erweiterten Kriterien die Höhe der Variablen II beeinflussen. Bei der *Deutschen Telekom AG* ist der Aufsichtsrat verpflichtet, die Zielerreichung bei den erweiterten Kriterien für die Vorstandsvergütung zu berücksichtigen. Das trägt zur Transparenz im Vergütungsbericht bei. Es bleibt zu bemängeln, dass nicht angegeben wird, wie die Zielerreichung der beiden erweiterten Kriterien jeweils gemessen wird.

Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft AG

Die Gesamtvergütung des Vorstands bei der *Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft AG* besteht aus einem Grundgehalt, einer variablen Vergütung sowie Altersversorgungsansprüchen und Nebenleistungen. Die variable Vergütung teilt sich auf in eine Jahres-Performance (30 Prozent) und eine Mehrjahres-Performance (70 Prozent).

Als erweitertes Kriterium wird bei den individuellen Zielen für die Jahres-Performance das Beispiel Kundenmanagement genannt. Bei der Bemessung der Mehrjahres-Performance werden Diversity, nachhaltiges Wirtschaften und gesellschaftliche Aufgaben als Beispiele für individuelle Ziele genannt. Bei der Jahres-Performance lässt sich anhand des Vergütungsberichts nicht nachvollziehen wie groß der Einfluss von sozialen oder ökologischen Kriterien ist. Der Mehrjahres-Bonus wird zu 25 Prozent von sozialen oder ökologischen Kriterien beeinflusst. Die Gewichtung der einzelnen Ziele, wie zum Beispiel Personalentwicklung (Diversity), Strategieentwicklung, nachhaltiges Wirtschaften, gesellschaftliche Aufgaben, erfolgt individuell entsprechend der Zuständigkeiten der einzelnen Vorstandsmitglieder.

In dem Vergütungsbericht der *Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft AG* wird nicht ausgeführt was genau unter den einzelnen Zielen zu verstehen ist oder wie eine Zielerfüllung für die einzelnen Vorstandsmitglieder ermittelt wird.

SAP AG

Die Gesamtvergütung des Vorstands bei der *SAP AG* setzt sich zusammen aus einem Grundgehalt, einer variablen Vergütung sowie Altersversorgungsansprüchen und Nebenleistungen. Die variable Vergütung besteht aus einem Short Term Incentive (STI) und einem aktienbezogenen Long Term Incentive (LTI). Die Höhe des Short Term Incentive (STI) ist abhängig von dem Umsatzwachstum bei Softwareerlösen, der operativen Marge (Non-IFRS) sowie den Erlösen aus Cloud-Subskription und -Support (Non-IFRS). Daneben enthält der STI eine Ermessenskomponente, über die der Aufsichtsrat nach billigem Ermessen entscheiden kann. Hierbei soll er neben der individuellen Leistung des Vorstandsmitglieds die erreichte Steigerung der Marktstellung, die Innovationsleistung, die Kundenzufriedenheit, die Mitarbeiterzufriedenheit sowie die Arbeitgeberattraktivität berücksichtigen.

Die Wirkung der genannten erweiterten Kriterien auf die variablen Vergütungsbestandteile der *SAP AG* lässt sich anhand des Vergütungsberichts nicht bestimmen.

RWE AG

Bei der *RWE AG* setzt sich die Gesamtvergütung der Vorstände zusammen aus einem Grundgehalt, einer variablen Vergütung sowie Altersversorgungsansprüchen und Nebenleistungen. Die variable Vergütung besteht aus einer Tantieme (Unternehmenstanti-

eme und individuelle Tantieme) sowie einer langfristigen aktienkursbasierten Komponente („Performance-Shares“).

Die jährliche Tantieme gliedert sich in eine Unternehmenstantieme (70 Prozent) und eine individuelle Tantieme (30 Prozent). Die Unternehmenstantieme bemisst sich an einem zu Beginn des Geschäftsjahrs festgelegten Wertbeitrag. Die individuelle Tantieme ist von individuellen Performancezielen des einzelnen Vorstandsmitglieds abhängig. Die Gesamtantiente wird zu 75 Prozent direkt ausgezahlt und zu 25 Prozent für drei Jahre zurückbehalten. Die Auszahlung des Restbetrags richtet sich nach einem Bonus-Malus-Faktor (zwischen 0 und 130 Prozent), der sich zu 45 Prozent aus einem unternehmensspezifischen Corporate Responsibility Index und zu weiteren 45 Prozent von der Entwicklung des Wertbeitrags des Konzerns sowie zu 10 Prozent durch einen konzerninternen Motivationsindex berechnet wird. Für den konzerninternen Motivationsindex werden die Kriterien Leistungsbereitschaft und Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter berücksichtigt. Der unternehmenseigene Index zur Corporate Responsibility bildet das gesellschaftliche und ökologische Handeln des Unternehmens ab. Vor Beginn der Dreijahresperiode legt der Aufsichtsrat verbindliche Zielwerte für Wertbeitrag, CR-Index und Motivationsindex fest. Bei der *RWE AG* werden rund 14 Prozent der variablen Vergütung von sozialen oder ökologischen Kriterien beeinflusst, allerdings nur zu 55 Prozent über den Bonus-Malus-Faktor.

Eine Besonderheit des Vergütungsberichts der *RWE AG* ist es, dass genauer als bei anderen Unternehmen ausgeführt wird, was unter den jeweiligen sozialen oder ökologischen Kriterien zu verstehen ist und dargestellt wird, dass der Aufsichtsrat im Vorfeld verbindliche Zielwerte für die sozialen und ökologischen Kriterien aufstellt, die es für die Vorstandsmitglieder zu erfüllen gilt.

Volkswagen AG

Die Gesamtvergütung des Vorstands bei der *Volkswagen AG* setzt sich zusammen aus einem Grundgehalt, einer variablen Vergütung sowie Altersversorgungsansprüchen und Nebenleistungen. Die variable Vergütung besteht aus einer zweijährigen variablen Komponente und einer vierjährigen Vergütungskomponente mit langfristiger Anreizwirkung (LTI).

Die Höhe des (LTI) ist abhängig vom Erreichen der Ziele der „Strategie 2018“. Die Ziele sind: Kundenzufriedenheit, Top-Arbeitgeber, Absatzsteigerung, Steigerung der Rendite. Die vier Ziele dienen als Kriterien für die Bemessung der Höhe des LTI. Sie gehen gleich gewichtet in die Berechnung ein und werden mit einem Renditeindex multipliziert. Das soll sicher stellen, dass ein Bonus nur gezahlt wird, wenn der Konzern auch finanziell erfolgreich ist. Der Kundenzufriedenheitsindex berechnet sich anhand von Indikatoren, die die Gesamtzufriedenheit der Kunden mit den ausliefernden

Händlern, den Neufahrzeugen und den Servicebetrieben auf Basis des jeweils vorangehenden Werkstattbesuchs abbilden. Der Mitarbeiterindex wird aus den Indikatoren „Beschäftigung“ und „Produktivität“ sowie der Beteiligungsquote und dem Ergebnis der Mitarbeiterbefragungen („Stimmungsbarometer“) ermittelt.

Der Vergütungsbericht der *Volkswagen AG* gibt nicht die Anteile der verschiedenen variablen Vergütungsbestandteile bei normaler Geschäftsentwicklung an der Gesamtvergütung an. Es ist deshalb nicht möglich zu errechnen, welcher Anteil der variablen Vergütung von den erweiterten Kriterien beeinflusst wird. Wie auch bei der *RWE AG* wird jedoch genauer ausgeführt, was unter den erweiterten Kriterien zu verstehen ist bzw. wie diese ermittelt werden.

Tabelle 3: Einfluss sozialer oder ökologischer Kriterien auf variable Vergütungsbestandteile

Unternehmen	Variabler Vergütungsanteil im Jahr 2012	Kriterien für den von sozialen oder ökologischen Kriterien beeinflussten Teil der variablen Vergütung:	Die Einbeziehung von sozialen oder ökologischen Kriterien ist optional:	Von sozialen oder ökologischen Kriterien beeinflusster Anteil der variablen Vergütung:
Allianz SE	~ 79 %	Durchschnittliches Wachstum 2010-2012, Kapitalrendite 2012, Entwicklung der Profitabilität, Vergleich von tatsächlichen und erwarteten Wachstum, Vergleich mit wesentlichen Wettbewerbern, Eintritt außergewöhnlicher Ereignisse, Eigenkapital gemessen am internen Risikokapitalmodell, zusätzliche Nachhaltigkeitskriterien (zum Beispiel Kunden- / Mitarbeiterzufriedenheit).	Nein	Keine eindeutige Aussage möglich.
BMW AG	~ 77 %	Vorwiegend qualitative Kriterien: gemessen als Performance Faktor, der die nachhaltige und langfristige Entwicklung des Unternehmens bewertet. Kriterien sind unter anderem: Innovationsleistung (ökonomisch und ökologisch, z.B. Reduzierung der CO2-Emissionen), Kundenorientierung, Wandlungsfähigkeit, Führungsleistung und Attraktivität als Arbeitgeber, Fortschritte bei der Umsetzung des Diversity-Konzepts, Corporate Social Responsibility.	Nein	~ 50 % der variablen Vergütung werden beeinflusst, allerdings nur unter der Einschränkung „unter anderem“ von erweiterten Kriterien. Daher keine eindeutige Aussage zu variabler Vergütung möglich.
Daimler AG	~ 76 %	Operatives Ergebnis des Konzerns (EBIT) Optional ist die Einbeziehung weiterer Kennzahlen und Ziele möglich. In 2012 waren dies nicht-finanzielle Kennzahlen mit einer Orientierung am Global Compact der UN. Dies kann mit einem Zu- oder Abschlag von bis zu 10 Prozent wirken.	Ja	10 % des Jahresbonus können beeinflusst werden. Unter der Annahme 10% Aufschlag wären dies ~ 2,9 % der gesamten Vergütung.
Deutsche Lufthansa AG	~ 39 %	zu 70 % abhängig von betriebswirtschaftlicher Kennzahl CVA und zu 30 % abhängig von Nachhaltigkeitsparametern wie Umweltschutz, Kundenzufriedenheit und Mitarbeiter-Commitment.	Nein	~ 25 % der variablen Vergütung werden beeinflusst, allerdings nur zu 30% von erweiterten Kriterien über einen Performance Faktor.
Deutsche Post AG	~ 66 %	Steuerungsgröße "EBIT after Asset Charge" (Gewinn nach Kapitalkosten) einschließlich Kapitalkosten auf Goodwill und vor Wertminderung auf Goodwill (EAC). Zudem werden mit wird mit allen Vorstandsmitgliedern ein Mitarbeiterziel, basierend auf der jährlich durchgeführten Mitarbeiterbefragung, sowie weitere Ziele, vereinbart.	Nein	Keine eindeutige Aussage möglich.

Deutsche Telekom AG	~ 57 %	25 % Return On Capital Employment (ROCE), 25 % Earnings Per Share (EPS), 25 % Kundenzufriedenheit, 25 % Mitarbeiterzufriedenheit.	Nein	Keine eindeutige Aussage möglich.
Münchner Rückversicherungs-Gesellschaft AG	~ 57 %	Konzernziel, Gesellschaftsziel, Ressortziele, individuelle Ziele (z.B. Kundenmanagement). Ziele für die Geschäftsfelder Rückversicherung, Erstversicherung und Munich Health sowie individuellen Zielen (zum Beispiel Diversity, nachhaltiges Wirtschaften und gesellschaftliche Aufgaben).	Nein	Keine eindeutige Aussage möglich für den Jahresbonus (30%). Der Mehrjahresbonus (70%) wird zu 25% von erweiterten Kriterien beeinflusst.
RWE AG	~ 67 %	Bonus Malus Faktor, der sich wie folgt bestimmt: 45 % wie sich der Wertbeitrag des Unternehmens entwickelt, 45 % anhand eines unternehmensspezifischen Index zur Corporate Responsibility (CR), der das ökologische und gesellschaftliche Handeln von RWE abbildet, 10 % durch den konzerninternen Motivationsindex, der die Leistungsbe-reitschaft und Zufriedenheit der Beschäftigten misst.	Nein	~ 14 % der variablen Vergütung werden beeinflusst, allerdings nur zu 55% von erweiterten Kriterien über den Bonus-Malus Faktor.
SAP AG	~ 81 %	Umsatzwachstum bei Software- und softwarebezogenen Serviceerlösen, Gewinn pro Aktie, Ermessenskomponente bezogen auf individuelle Leistung des Vorstandsmitglieds, Steigerung der Marktstellung, der Innovationsleistung, der Kundenzufriedenheit, der Mitarbeiterzufriedenheit sowie der Arbeitsgeberattraktivität.	Ja	Keine eindeutige Aussage möglich.
Volkswagen AG	~ 83 %	Top-Kundenzufriedenheit, gemessen am Index für Kundenzufriedenheit, Top-Arbeitgeber, gemessen am Mitarbeiterindex, Absatzsteigerung, gemessen am Wachstumsindex, Steigerung der Rendite, gemessen am Renditeindex. Alle vier Ziele werden bei der Bestimmung der Bonushöhe gleich gewichtet.	Nein	Keine eindeutige Aussage möglich. Der LTI wird zu 2/3 von Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit beeinflusst. Der Anteil des LTI an der Gesamtvergütung lag 2012 bei ~ 29 %.

Quelle: Eigene Darstellung und Berechnungen nach den Angaben in den Vergütungsberichten 2012.

2.3 Soziale und ökologische Kriterien in den MDAX-Unternehmen

Bei den MDAX-Unternehmen wenden sechs der 50 Unternehmen erweiterte Kriterien in der Vorstandsvergütung an. Der DAX-30-Trend mit einer leicht steigenden Anzahl von Unternehmen mit erweiterten Kriterien in der Vergütungspraxis, scheint sich bei den MDAX-Unternehmen nur verzögert durchzusetzen. Beispielhaft sollen drei Vergütungssysteme aus dem MDAX im Folgenden kurz dargestellt werden.

Tabelle 4: Verwendete Nachhaltigkeitskriterien in der Vorstandsvergütung bei den MDAX-50-Unternehmen im Jahr 2012

Unternehmen	Verwendete Nachhaltigkeitskriterien
HHLA AG	Ziele in den Bereichen Umwelt (Reduzierung des CO ₂ -Wertes pro umgeschlagenem und transportiertem Container) und Soziales (mit den Komponenten Aus- und Fortbildung, Gesundheit und Beschäftigung)
DMG Mori Seiki AG (vormals Gildemeister AG)	Nachhaltigkeitsfaktor, der sich aus der Summe der Aufwendungen für Forschung und Entwicklung, Unternehmenskommunikation sowie für Aus- und Weiterbildung in Relation zum Gesamtumsatz errechnet
Fielmann AG	Kundenzufriedenheit
Fraport AG	Nachhaltige Mitarbeiterentwicklung gemessen an Mitarbeiterzufriedenheit und Entwicklung des Personalstands
Klößner & Co SE	Verbesserungen im Bereich Personal- und Managemententwicklung
Rational AG	Ausbau des technologischen Vorsprungs, die Mitarbeiterzufriedenheit, die Effizienz der Organisation und die Verbesserung der Unternehmensqualität insgesamt

Quelle: Eigene Darstellung nach den Angaben in den Vergütungsberichten 2012.

Hamburger Hafen und Logistik (HHLA) AG¹⁵

Die Gesamtvergütung des Vorstands der *Hamburger Hafen und Logistik (HHLA) AG* setzte sich im Jahr 2012 zusammen aus einem erfolgsunabhängigen Jahresgehalt, einer erfolgsabhängigen Tantieme sowie Altersversorgungsansprüchen und Nebenleistungen.

Die erfolgsabhängige jährliche Vergütung wird auf Basis einer dreijährigen Bemessungsgrundlage festgelegt und bestimmt sich anhand des durchschnittlichen Ergebnisses vor Steuern (EBIT), der durchschnittlichen Kapitalrentabilität (ROCE) sowie des Erreichens von Zielen in den Bereichen Umwelt (Reduzierung des CO₂-Wertes pro umgeschlagenem und transportiertem Container) und Soziales (mit den Komponenten Aus- und Fortbildung, Gesundheit und Beschäftigung). Dabei richtet sich die Höhe der

¹⁵ Seit Juni 2013 ist die HHLA AG nicht mehr im MDAX gelistet.

variablen Vergütung zur Hälfte nach dem erreichten EBIT und zur Hälfte nach dem erreichten ROCE sowie den erreichten ökologischen und sozialen Zielen. Die variable Vergütung ist auf maximal 150 Prozent der Grundvergütung begrenzt.

Es ist dem Vergütungsbericht der *Hamburger Hafen und Logistik (HHLA) AG* nicht zu entnehmen, zu welchem Anteil die sozialen und ökologischen Nachhaltigkeitskriterien die Höhe des Jahresbonus genau beeinflussen.

DMG Mori Seiki AG (vormals Gildemeister AG)

Die Gesamtvergütung des Vorstands der *Gildemeister AG* setzte sich im Jahr 2012 zusammen aus einem erfolgsunabhängigen Jahresgehalt, einer erfolgsabhängigen Tantieme sowie Altersversorgungsansprüchen und Sachbezügen. Der variable Vergütungsbestandteil besteht aus einem Short-Term-Incentive (STI) und einem Long-Term-Incentive (LTI).

Die Höhe des STI richtet sich nach der wirtschaftlichen Kennzahl EAT (Earnings after Taxes). Die Höhe des STI ist auf maximal 900.000 Euro im Jahr für ein ordentliches Vorstandsmitglied begrenzt. Die Höhe des Caps und die Zielwerte für die Kennzahl EAT werden jährlich durch den Aufsichtsrat angepasst. Für die tatsächliche Auszahlung des STI muss ein sogenannter Nachhaltigkeitsfaktor erreicht werden. Der Nachhaltigkeitsfaktor bestimmt sich nach der Summe der Aufwendungen für Forschung und Entwicklung und Unternehmenskommunikation sowie für Aus- und Weiterbildung in Relation zum Gesamtumsatz. Die Höhe des LTI ist abhängig von dem Erreichen festgelegter Ziele in Bezug auf das EAT der Gesellschaft und der Kursentwicklung der Aktie des Unternehmens. Es gilt eine Begrenzung dieser Vergütungskomponente auf das zweifache Jahresfixgehalt des Vorstandsmitglieds.

Es ist dem Vergütungsbericht der *Gildemeister AG* nicht zu entnehmen, zu welchem Anteil die sozialen und ökologischen Nachhaltigkeitskriterien die Höhe des Jahresbonus genau beeinflussen.

Fraport AG

Die Gesamtvergütung des Vorstands der *Fraport AG* setzte sich im Jahr 2012 zusammen aus einem erfolgsunabhängigen Jahresgehalt, einer erfolgsabhängigen Tantieme sowie Altersversorgungsansprüchen und Nebenleistungen. Die erfolgsabhängige Komponente setzt sich zusammen aus einer Tantieme mit kurz- und mittelfristiger Anreizwirkung und einer Tantieme mit langfristiger Anreizwirkung (Long-Term Strategy Award und Long-Term Incentive Programm). Neben diesen Programmen bestehen weiterhin in Vorjahren ausgegebene Aktienoptionen mit langfristiger Anreizwirkung (letztmalig im Jahr 2009 ausgegeben).

Die Tantieme mit kurz- und mittelfristiger Anreizwirkung knüpft an das EBITDA (operatives Konzern-Ergebnis) und den ROFRA (Gesamtkapitalrendite) an. Die Hälfte der ermittelten Tantieme steht unter einem Rückzahlungsvorbehalt. In den nachfolgenden Jahren muss mindestens ein bestimmter Prozentsatz der genannten Kennzahlen aus dem Vorjahr erreicht werden. Ansonsten ist das Vorstandsmitglied verpflichtet einen Teil der unter Vorbehalt gezahlten Tantieme zurückzuzahlen. Die Höhe des Long-Term Strategy Award (LSA) richtet sich nach Zielen mit Hinsicht auf die Kundenzufriedenheit, nachhaltige Mitarbeiterentwicklung und die Aktienperformance. Alle drei Ziele gehen gleichgewichtet in die Beurteilung ein. Das Kriterium nachhaltige Mitarbeiterentwicklung knüpft an die Mitarbeiterzufriedenheit und an die „verantwortungsbe- wusste“ Entwicklung des Personalstands unter Berücksichtigung der wirtschaftlichen Situation des Konzerns an. Beim Long-Term Incentive Programm (LTIP) handelt es sich um ein virtuelles Aktienoptionsprogramm. Die Höhe des LTIP richtet sich zu 70 Prozent nach dem Erfolgsziel Earnings per Share (EPS) und zu 30 Prozent nach dem Erfolgsziel Rang Total Shareholder Return MDAX. Für alle variablen Vergütungsbestandteile gelten unterschiedliche Begrenzungen der maximalen Vergütungshöhe.

Eine Besonderheit des Vergütungsberichts der *Fraport AG* ist die detaillierte Aufschlüsselung der Bewertungskriterien anhand derer die Höhe der variablen Vergütung bestimmt wird. Bei einer normalen Geschäftsentwicklung beeinflussen soziale und ökologische Kriterien etwa sieben Prozent der Gesamtvergütung.

2.4 Soziale und ökologische Kriterien als Pflicht- oder Ermessensprämie?

Die Entscheidung ob soziale oder ökologische Kriterien als Ermessens- oder Pflichtprämie ausgestaltet werden, beeinflusst die Transparenz und Nachvollziehbarkeit der Vergütung sowie die Stärke der Anreizwirkung und Verhaltenssteuerung auf die Vorstandsmitglieder. Bei der *Daimler AG* verbleibt es ausdrücklich im Ermessen des Aufsichtsrats, ob soziale und ökologische Kriterien im jeweiligen Geschäftsjahr zur Bestimmung der variablen Vergütung genutzt werden sollen. Die Verwendung von Nachhaltigkeitskriterien wird als „optional“ bezeichnet. Das Vergütungssystem der *SAP AG* sieht für die Verwendung sozialer oder ökologischer Kriterien eine Soll-Bestimmung vor. Hier heißt es, dass ein Teil der variablen Vergütung bei der *SAP AG* „eine Ermessenskomponente [enthält], über die der Aufsichtsrat nach billigem Ermessen entscheiden kann, bei der er jedoch neben der individuellen Leistung des Vorstandsmitglieds auch die Zukunftsfähigkeit der SAP mit Blick auf die erreichte Steigerung der Marktstellung, der Innovationsleistung, der Kundenzufriedenheit, der Mitarbeiterzufriedenheit sowie der Arbeitgeberattraktivität berücksichtigen soll“¹⁶. Unter welchen Umständen der Aufsichtsrat von dieser Soll-Vorgabe abweichen kann, wird in dem Vergütungsbericht der *SAP AG* nicht näher ausgeführt. Die Vergütungssysteme der anderen

16 Vgl. Geschäftsbericht 2012 der SAP AG, S. 34.

acht Gesellschaften sehen verpflichtend die Einbeziehung sozialer oder ökologischer Kriterien vor.

Neben der Entscheidung über die Einbeziehung sozialer oder ökologischer Kriterien, die im Ermessen des Aufsichtsrats liegen kann, kann auch der anzulegende Maßstab zur Bestimmung der Zielerreichung bei diesen Kriterien im Ermessen des Aufsichtsrats liegen. Einzelne Vergütungsberichte machen zur Frage der Bemessungsgrundlage keine Angabe, so zum Beispiel die Vergütungsberichte der *Allianz AG*, der *SAP AG* und der *Münchener Rückversicherungsgesellschaft AG*. Anderen Vergütungsberichten, beispielsweise bei der *BMW AG*, lässt sich entnehmen, dass die Kennzahlen der sozialen oder ökologischen Kriterien jeweils für den Zeitraum von drei Geschäftsjahren festgeschrieben werden und eine nachträgliche Änderung dieser Kennzahlen innerhalb dieses Zeitraums ausgeschlossen ist.

2.5 Befragungsergebnisse

Die 26 ausgewerteten Fragebögen der durchgeführten Befragung von Arbeitnehmervertreterinnen und -vertretern in den Aufsichtsräten bilden insgesamt 20 der DAX-30- und vier der MDAX-Unternehmen ab. In fast allen Aufsichtsräten der befragten Unternehmen wurde und wird die Einführung sozialer oder ökologischer Kriterien in der Vorstandsvergütung thematisiert. In lediglich zwei Unternehmen gab es bisher keine Diskussion über erweiterte Kriterien und es sind auch keine entsprechenden Vorschläge von Seiten der Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter in nächster Zukunft geplant. Zwölf der befragten Unternehmen haben erweiterte Kriterien in der Vorstandsvergütung verankert.

Soziale und ökologische Kriterien sind das Ergebnis von Initiativen der Arbeitnehmerseite in den Aufsichtsräten

Die Befragung zeigt deutlich, dass die Einführung von sozialen und ökologischen Kriterien ein Thema ist, das in der Mehrzahl der Fälle von Arbeitnehmervertreterinnen und -vertretern in den Aufsichtsräten platziert wurde. In fast allen Unternehmen, die soziale oder ökologische Kriterien in den vergangenen Jahren eingeführt oder über die Einführung diskutiert haben, wurde dieser Vorschlag von der Arbeitnehmerseite im Aufsichtsrat eingebracht. In drei Unternehmen wurde der Vorschlag gemeinsam von Arbeitnehmer- und Anteilseignerseite eingebracht und nur in einem Unternehmen ging ein erster Vorstoß auf die Vertreterinnen und Vertreter der Anteilseigner im Aufsichtsrat zurück.

Wenn Vorschläge zur Einführung von sozialen und ökologischen Kriterien in die Vorstandsvergütung bisher erfolglos waren, scheiterten sie am Widerstand der Anteil-

seigerseite im Aufsichtsrat. In den meisten Fällen konnte keine Einigung über die Ausgestaltung, die Zielsetzung und die Gewichtung der Kriterien erzielt werden. Die Untersuchung zeigt, dass Skepsis gegenüber den neu einzuführenden Kriterien eine große Rolle spielt. Oft wird argumentiert, dass wirtschaftliche Kennzahlen in der Anwendung bereits bewährt sind bzw. eine positive wirtschaftliche Performance Priorität vor anderen Kriterien haben muss. Kommt es zur Einführung von sozialen oder ökologischen Kriterien, dann geschieht dies in der Regel mit breiter Zustimmung durch die Arbeitnehmer- und Anteilseignerseite im Aufsichtsrat.

Soziale und ökologische Kriterien werden als praktikabel und umsetzbar eingestuft

Die Einführung von sozialen oder ökologischen Kriterien in die Vorstandsvergütung war in den meisten Fällen eine Reaktion auf konkrete Entwicklungen im Unternehmen oder auf die öffentliche Diskussion über die Vergütung von Vorständen. In vielen Fällen kam die Einführung dadurch zustande, dass die ausgewählten Kennzahlen bereits im Unternehmen verwendet wurden. Bedenken zur praktischen Handhabung von sozialen oder ökologischen Kriterien gibt es unter den Befragten nur vereinzelt. In Zusammenhang mit der Einführung von sozialen oder ökologischen Kriterien wird von den Arbeitnehmervertreterinnen und -vertretern nur selten von einer Verkomplizierung der Vergütungsstrukturen berichtet. Ebenso zeigt die Befragung, dass die Einführung von erweiterten Kriterien nur in einzelnen Fällen zu einer zusätzlichen Erhöhung der Gesamtvergütung der Vorstände geführt hat.

Soziale und ökologische Kriterien beeinflussen die variable Vergütung der Vorstände nur zu einem kleinen Teil

Der Anteil der variablen Vergütung, der von der Zielerreichung bei sozialen oder ökologischen Kriterien beeinflusst wird, liegt in 9 der 12 befragten DAX- und MDAX-Unternehmen mit erweiterten Kriterien bei unter 10 Prozent. Lediglich in zwei Unternehmen wird der Einfluss der erweiterten Kriterien auf die variable Vergütung von den Befragten mit einem Anteil zwischen 15 Prozent und 20 Prozent angegeben. Eine große Mehrheit der Befragten spricht sich dafür aus, dass soziale oder ökologische Kriterien in der Vorstandsvergütung mehr Gewicht bekommen sollten.

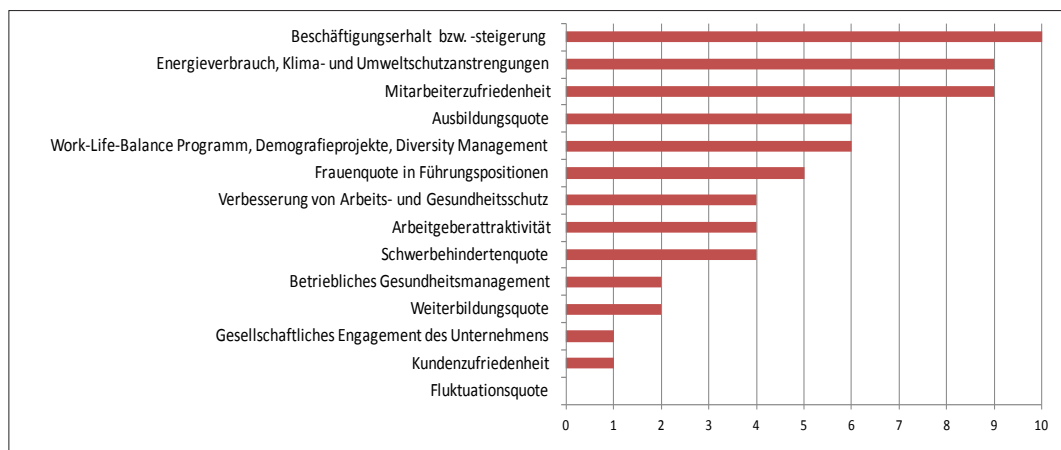
Welche sozialen und ökologischen Kriterien Arbeitnehmervertreter/innen in den Aufsichtsräten befürworten

Unter verschiedenen möglichen sozialen oder ökologischen Kriterien für die Vorstandsvergütung würden Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter in den Aufsichts-

räten überwiegend das Kriterium Beschäftigungserhalt bzw. -steigerung wählen. Von einer Mehrheit werden außerdem ökologische Aspekte (wie Energieverbrauch, Klima- und Umweltschutzanstrengungen) und die Mitarbeiterzufriedenheit als Vergütungskriterien favorisiert (siehe Abb.3).

Hier zeigt sich allerdings auch eine Diskrepanz zur Vergütungspraxis: Das Kriterium Beschäftigungserhalt oder -steigerung findet sich bisher in keinem Vergütungssystem der DAX-30- oder MDAX-Unternehmen. Ebenfalls werden Innovationskennziffern zu Work-Life-Balance Programmen, Demografieprojekten, Diversity Management oder die Ausbildungsquote bisher kaum oder gar nicht als Kriterien verwendet.

Abbildung 3: Welche Kriterien würden Sie in der Vorstandsvergütung des Unternehmens für sinnvoll erachten? (n= 13, Mehrfachnennungen möglich)



Quelle: Eigene Darstellung; die Antworten stammen vor allem aus Unternehmen ohne erweiterte Kriterien in der Vorstandsvergütung; plus drei Antworten von Aufsichtsräten aus Unternehmen, die bereits erweiterte Kriterien eingeführt haben, aber darüber hinaus weitere Kriterien für sinnvoll erachten.

Soziale und ökologische Kriterien werden von Arbeitnehmervertreterinnen und -vertretern in den Aufsichtsräten grundsätzlich positiv bewertet

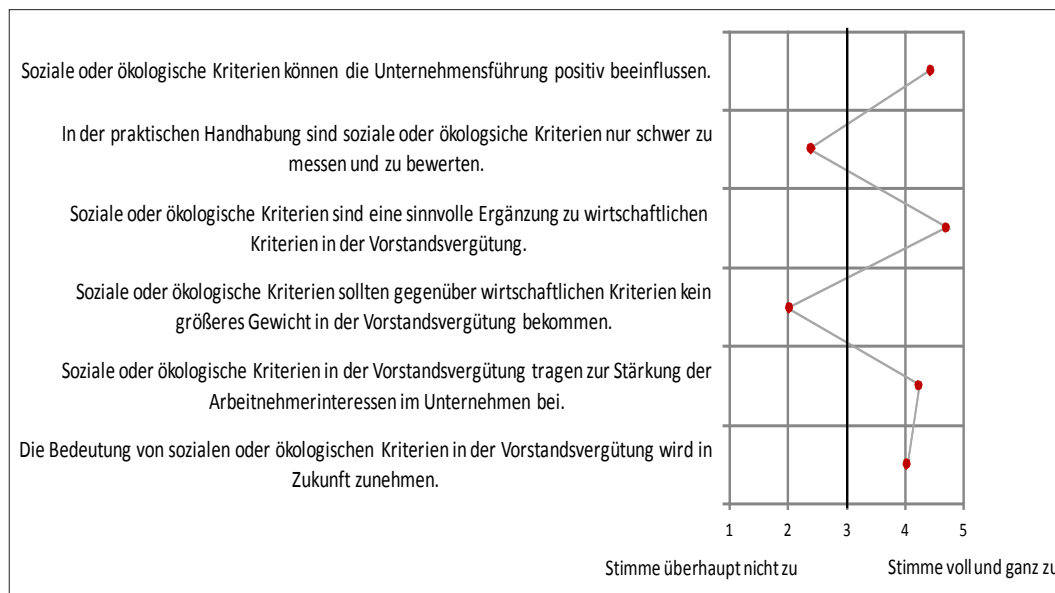
Unabhängig davon, ob im jeweiligen Unternehmen bereits erweiterte Kriterien Teil der Vorstandsvergütung sind, erachten alle befragten Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter die Einführung von sozialen oder ökologischen Kriterien in die Vorstandsvergütung des jeweiligen Unternehmens grundsätzlich als sinnvoll. Die große Mehrheit der Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter ist der Ansicht, dass soziale oder ökologische Kriterien die Unternehmensführung positiv beeinflussen können und die überwältigende Mehrheit der Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter glaubt, dass soziale und ökologische Kriterien eine sinnvolle Ergänzung zu wirtschaftlichen Kriterien in der Vorstandsvergütung sind. Auch die Aufsichtsratsvertreterinnen und -vertreter, die bereits Erfahrung mit sozialen oder ökologischen Kriterien im Unternehmen

haben, bestätigen mehrheitlich, dass sich die Einführung im Unternehmen insgesamt bewährt hat. Neun der zwölf Aufsichtsratsvertreterinnen und -vertreter mit erweiterten Kriterien im Unternehmen glauben, dass die Kennzahlen sinnvolle Verhaltensanreize für den Vorstand setzen.

Soziale und ökologische Kriterien als Gestaltungsmittel für die Arbeitnehmerseite im Aufsichtsrat

Die Mehrheit der Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter geht davon aus, dass soziale oder ökologische Kriterien zur Stärkung der Arbeitnehmerinteressen im Unternehmen beitragen können und dass die Bedeutung sozialer oder ökologischer Kriterien in Zukunft zunehmen wird. Über die Hälfte der Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter plant in Zukunft eine (weitere) Initiative zur Einführung oder zum Ausbau von sozialen oder ökologischen Kriterien in der Vorstandsvergütung. Insbesondere Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter in Unternehmen, die bereits soziale oder ökologische Kriterien verwenden, wollen sich auch in Zukunft dieses Themas weiter annehmen. Hier bietet sich für die Vertreterinnen und Vertreter der Arbeitnehmerseite die Chance Veränderungen in der Vergütungspraxis anzustoßen.

Abbildung 4: Einschätzungen zum Thema soziale und ökologische Kriterien in der Vorstandsvergütung



Quelle: Eigene Darstellung; n=26, Angabe von Mittelwerten

2.5.1 Probleme und Schwierigkeiten – Worauf sollte geachtet werden?

Die sehr unterschiedliche Bedeutung von sozialen oder ökologischen Kriterien für die Höhe der Vorstandsvergütung in den einzelnen Unternehmen verweist auf ein Problem. Wie groß sollte ein angemessener Einfluss sein und wann handelt es sich eher um eine „kosmetische“ Maßnahme? Um solche lediglich kosmetischen Eingriffe zu vermeiden, ist größtmögliche Transparenz bei der Anwendung von sozialen oder ökologischen Kriterien notwendig. Mit der Einführung von sozialen oder ökologischen Kriterien werden Verhaltensanreize für die Vorstände gesetzt, um bestimmte Ziele zu erreichen. Damit die Zielsetzungen ausreichend ernst genommen werden, darf der Anteil der variablen Vergütung, der davon beeinflusst wird nicht zu klein sein. Vor dem Hintergrund von kontinuierlich steigenden Vorstandsgehältern kann eine weiter zunehmende Bedeutung der variablen Bezüge durch die Einführung erweiterter Kriterien durchaus auch kritisch gesehen werden. Allerdings hat die Befragung der Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter in den Aufsichtsräten gezeigt, dass die Einführung erweiterter Kriterien nur in einzelnen Fällen zu einer Erhöhung der Gesamtvergütung des Vorstandes geführt hat. Entsprechende Szenarien sollten im Vorfeld der Einführung diskutiert werden.

Als Mindestanforderungen sind zu formulieren, dass nachvollziehbar festgelegt wird, zu welchem Anteil variable Vergütungsbestandteile durch einzelne soziale oder ökologische Kriterien beeinflusst werden sollen. Diese Transparenz muss sich auch in den Darstellungen der Vergütungsberichte niederschlagen. Angaben wie bei der *Allianz AG*, dass die Nachhaltigkeitsprüfung des langfristigen Bonus vom Vergleich des tatsächlichen Wachstums und erwartetem Wachstums, Entwicklung der Profitabilität, Vergleich mit wesentlichen Wettbewerbern, [...] und zusätzlichen Nachhaltigkeitskriterien (zum Beispiel Kunden-/ Mitarbeiterzufriedenheit) abhängig ist, sind nicht transparent und einer externen Überprüfung nicht zugänglich.

Um Transparenz zu schaffen, müssen Ziele und Kriterien klar benannt werden. Einen ersten Schritt in diese Richtung geht der Vergütungsbericht der *RWE AG*, in dem ausgeführt wird, was unter den jeweiligen sozialen oder ökologischen Kriterien zu verstehen ist und dargestellt wird, dass der Aufsichtsrat im Vorfeld verbindliche Zielwerte für die erweiterten Kriterien aufgestellt hat, die es für die Vorstandsmitglieder zu erfüllen gilt. Es wäre darüber hinaus wünschenswert, dass in den Vergütungsberichten transparenter gemacht wird, anhand welcher Kennzahlen der Aufsichtsrat die Zielerreichung bei sozialen oder ökologischen Kriterien misst. Bei wirtschaftlichen Kriterien sind solche Angaben allgemeingültiger Standard in den Vergütungsberichten. So wird beispielsweise angegeben, dass ein Kriterium der geschäftliche Erfolg des Unternehmens sei und als Bemessungsgröße hierfür die Steuerungsgröße EBIT (Earnings Before Interests and Taxes) genutzt wird. Dieser Standard sollte auch für soziale oder ökologische Kriterien gelten.

Neben der transparenten Darstellung der Ausgestaltung der Kriterien ist die Bemessung der erweiterten Kriterien im Detail ein wichtiges Thema. Gerade in Konzernen taucht oft die Frage auf, ob die erweiterten Kriterien standortbezogen, national oder international bewertet werden bzw. auf welche Unternehmensbereiche die Kriterien angewandt werden sollen. Im Rahmen der Untersuchung wurde allerdings auch deutlich, dass solche Fragen im Vorfeld einer Einführung zwar zu klären sind, diese aber kein spezifisches Problem erweiterter Kriterien darstellen, sondern jeweils auch für klassisch bilanzielle Kennzahlen beantwortet werden müssen. Weiterhin kann diskutiert werden, wie mit der Langfristigkeit von erweiterten Kriterien umgegangen wird. Je nach Kriterium kann beispielsweise eine degressive Bemessungsgrundlage passend sein, um große und leichter zu erreichende Verbesserungen am Anfang eines Bemessungszeitraumes mit kleineren Fortschritten über einen längeren Zeitraum auszugleichen.

Gewachsene (Vergütungs-)Strukturen und lange Laufzeiten von Verträgen mit Vorstandsmitgliedern können Veränderungen durch die Einführung von erweiterten Kriterien im Vergütungssystem erschweren. Dennoch wurde im Rahmen dieser Untersuchung deutlich, dass derzeit die „Stimmung“ für das Thema soziale oder ökologische Kriterien in der Vorstandsvergütung grundsätzlich gut ist. Immer wieder wurde darauf hingewiesen, dass die öffentliche Wahrnehmung und Diskussionen um Nachhaltigkeit und „grünes“ Wirtschaften dazu beitragen, ein Bewusstsein für das Thema zu schaffen.

2.5.2 Handlungsempfehlungen für die Einführung von sozialen und ökologischen Kriterien in die Vorstandsvergütung

Auf Grundlage der Analysen der Geschäftsberichte der DAX-30-Unternehmen, der durchgeführten Interviews und der schriftlichen Befragung der Vertreterinnen und Vertreter der Arbeitnehmerseite können folgende Handlungsempfehlungen für die Einführung von sozialen oder ökologischen Kriterien in die Vorstandsvergütung formuliert werden:

Auswahl der Kriterien

- Bei der Auswahl von passenden Kriterien sollte auf eine Verknüpfung mit der Unternehmensstrategie und den darin definierten Zielen geachtet werden.
- Dafür sollten im Vorfeld die kommunizierten Ziele des Unternehmens und Unternehmensstrategien dahingehend geprüft werden, welche Zielsetzungen sich dazu eignen, vergütungsrelevant zu werden. Vor allem CSR-Ziele bieten hier oftmals viele Anknüpfungspunkte. Bereits kommunizierte Unternehmensziele und -strategien können als Argumentationsgrundlage dienen, um die Einführung von erweiterten Kriterien zu begründen. Hat sich ein Unternehmen beispielsweise das Ziel

„attraktiver Arbeitgeber“ auf die Fahnen geschrieben, liegt die Einführung eines Kriteriums „Mitarbeiterzufriedenheit“ in das Vergütungssystem nahe.

- Statt möglichst viele Kriterien vorzuschlagen, sollten eher wenige Kriterien gezielt ausgewählt werden, die eventuell einen thematischen Schwerpunkt bilden bzw. miteinander verknüpft werden können.
- Es empfiehlt sich eine möglichst überprüfbare Bemessungsgrundlage zur Beurteilung der Zielerreichung bei sozialen oder ökologischen Kriterien. Kennzahlen sind hierfür häufig bereits im Unternehmen vorhanden und müssen nicht extra erhoben werden (z.B. Umfragen zur Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit, Umweltbelastungen oder Ressourceneffizienz).
- Kriterien sollten möglichst konkret, einfach messbar und eindeutig zu bewerten sein, also wenig Spielraum für Interpretation in der Bewertung lassen. Das ist wichtig für die Transparenz der Bemessung.

Ausgestaltung der Kriterien

- Wenn soziale oder ökologische Kriterien ins Vergütungssystem eingeführt werden, so sollte vereinbart werden, dass diese bei der Ermittlung der variablen Vergütungshöhe zwingend zu berücksichtigen sind.
- „Kriterienbündel“, in denen neben wirtschaftlichen Kennzahlen u.a. auch soziale oder ökologische Kriterien die variable Vergütungshöhe beeinflussen, machen die Bewertung intransparenter.
- Ebenso sollte abgewogen werden, ob und gegebenenfalls wie eine Kopplung von erweiterten Kriterien an die wirtschaftliche Performance sinnvoll ist. Die Bedeutung von erweiterten Kriterien kann geschwächt werden, wenn ihnen Zielsetzungen für wirtschaftliche Kennzahlen „vorgeschaltet“ werden, also z.B. positive Ergebnisse bei der Mitarbeiterzufriedenheit in der Bewertung entfallen, weil Ziele bei wirtschaftlichen Kennzahlen nicht erreicht wurden. Gleichzeitig kann den erweiterten Kriterien mehr Gewicht beigemessen werden, wenn umgekehrt bei verfehlten sozialen oder ökologischen Zielen bestimmte Anteile der variablen Vergütung entfallen.
- Es empfiehlt sich einen genauen Wert festzulegen, zu dem die einzelnen sozialen oder ökologischen Kriterien variable Vergütungsbestandteile beeinflussen sollen.
- Um für Vorstandsmitglieder wirkungsvolle Anreize zu setzen sollte, ein relevanter Teil der variablen Vergütung von der Zielerreichung bei sozialen oder ökologischen Kriterien abhängig sein. Die möglichen Auswirkungen auf die Gesamtvergütung sollten im Vorfeld geprüft werden.

3 Entwicklung der Vorstandsvergütung in den DAX-30-Unternehmen im Jahr 2012

Das schnelle Wachstum der Vorstandsbezüge hat sich im Geschäftsjahr 2012 etwas abgeschwächt. Ein Grund für die vergleichsweise hohen Wachstumsraten in den Vorjahren lag in einem Aufholeffekt nach der Wirtschafts- und Finanzkrise 2008 und 2009 begründet. Schon 2011 wurde das Vorkrisenniveau in der Vorstandsvergütung jedoch wieder erreicht. Die Bezüge wuchsen daher 2012 weniger schnell als noch in den Vorjahren. Dennoch stellt das Geschäftsjahr 2012 in der Vorstandsvergütung absolut betrachtet ein neues Rekordjahr dar.

3.1 Entwicklung der Vergütungshöhe

Im Jahr 2012 stiegen die Bezüge der Vorstände in den DAX-30-Unternehmen auf durchschnittlich 3,3 Millionen Euro. Ein Vorstandsvorsitzender der Dax-30-Unternehmen verdiente 2012 durchschnittlich 5,9 Millionen Euro. Die durchschnittlichen Gesamtbezüge nahmen bei Vorstandsvorsitzenden um 0,97 Prozent und bei einfachen Vorstandsmitgliedern um 4,64 Prozent im Vergleich zum Vorjahr zu. Die Steigerungsraten liegen unter den Zuwächsen von 2011 und 2010. Im Jahr 2011 nahmen die Gesamtbezüge bei den Vorstandsvorsitzenden um 12,5 Prozent und bei den normalen Vorstandsmitgliedern um 13,1 Prozent zu. Dieses rasante Wachstum hat sich abgeschwächt. Krisenbedingter Verzicht auf Vergütungsbestandteile oder Ausfälle von Vergütungsbestandteilen gab es im Geschäftsjahr 2012 nicht mehr.

Tabelle 5: Entwicklung der durchschnittlichen Vergütungshöhen¹⁷

in Tsd. €	2011		2012		Veränderung Ø in Prozent
	Ø	Median	Ø	Median	
Vorstandsvorsitzende	5.869	5.581	5.877	5.213	0,97
Vorstandsmitglieder	3.186	2.803	3.278	3.154	4,64

Quelle: Eigene Darstellung und Berechnung. Die Vergütungshöhen bestehen aus fixen und variablen Vergütungen, Nebenleistungen und Pensionszusagen. Berücksichtigt wurden Vorstandsvorsitzende und normale Vorstandsmitglieder, die in 2011 oder 2012 jeweils durchgehend dem Vorstand angehörten oder diesem vorsäßen.

¹⁷ Wie in Kapitel 1 erläutert, unterscheidet die vorliegende Auswertung bei der langfristigen variablen Vergütung zwischen zugewiesenen und ausgezahlten Beträgen. Als langfristige variable Vergütung wurden nur Vergütungsbestandteile in die Berechnung mit aufgenommen, die im betreffenden Geschäftsjahr 2011 oder 2012 neu zugewiesen wurden. Beträge, die aus älteren LTI-Programmen im jeweiligen 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.

Die fixe Vergütung eines Vorstandsvorsitzenden betrug im Jahr 2012 durchschnittlich 1,3 Millionen Euro. Dies ist eine Steigerung um 4,0 Prozent im Vergleich zum Vorjahr. Für normale Vorstandsmitglieder lag die durchschnittliche fixe Vergütung im Jahr 2012 bei 743.000 Euro (+6,7 Prozent). Damit hat sich auch die Dynamik in der Entwicklung der fixen Vorstandsvergütung abgeschwächt. Im Jahr 2011 war die fix gezahlte Grundvergütung noch um 5,6 Prozent für den Vorstandsvorsitzenden und 7,5 Prozent bei den Vorstandsmitgliedern im Vergleich zum Vorjahr angehoben worden.

3.1.1 Bezüge der Vorstandsvorsitzenden im Jahr 2012

Wie bereits ausgeführt ist der Verdienst der Vorstandsvorsitzenden im Durchschnitt im Jahr 2012 im Vergleich zu 2011 leicht gestiegen. Die Entwicklung der Vergütungshöhe gestaltete sich zwischen den verschiedenen Vorstandsvorsitzenden im Jahr 2012 jedoch sehr unterschiedlich. Durchschnittlich verdiente ein Vorstandsvorsitzender eines DAX-30-Unternehmens im Jahr 2012 etwa 5,9 Millionen Euro. Die Spreizung der Bezüge zwischen den Vorstandsvorsitzenden der DAX-30-Unternehmen ist jedoch sehr groß und spiegelt die unterschiedlichen Größen, Branchen und Wirtschaftslagen der Unternehmen wieder. So verdiente der Vorstandsvorsitzende der *Commerzbank AG*, Martin Blessing, lediglich 11 Prozent der Bezüge von Martin Winterkorn, dem Vorstandsvorsitzenden der *Volkswagen AG*. Dennoch hat im Geschäftsjahr 2012 die Spreizung der Bezüge unter den Vorstandsvorsitzenden im Vergleich zum Jahr 2011 abgenommen. Für diese Entwicklung ist vor allem die einvernehmliche Umgestaltung des Vergütungssystems der *Volkswagen AG* und der daraus resultierende geringere Bonus für Martin Winterkorn und die Aufhebung der freiwilligen Begrenzung der Vorstandsbezüge bei der *Commerzbank AG* verantwortlich.

Die zumeist deutlichen Veränderungen in den Vergütungshöhen liegen in der starken Gewinnabhängigkeit der variablen Vergütungsbestandteile begründet. Dies ermöglicht hohe Gehaltssprünge und -verluste. Die Erhöhung der Bezüge für Karl-Ludwig Kley der *Merck KGaA* um fast 200 Prozent in einem Jahr resultiert aus einer vierzigprozentigen Erhöhung seiner variablen Bezüge und vor allem aus deutlich unterschiedlichen Zuführungen zu den Pensionsrückstellungen für Herrn Kley in den Jahren 2011 und 2012 (-1,7 Millionen Euro im Jahr 2011 und + 2 Millionen Euro im Jahr 2012). Das deutliche Plus von 102 Prozent für Martin Blessing von der *Commerzbank AG* resultiert aus der Aufhebung der freiwilligen Fortführung des „SoFFin-Caps“ im Geschäftsjahr 2012. Bei der *Beiersdorf AG* wechselte der Vorstandsvorsitz von Thomas Quaas zu Stefan Heidenreich und das große Minus von 41,4 Prozent für Jürgen Großmann bei der *RWE AG* lässt sich dadurch erklären, dass Peter Terium den Vorstandsvorsitz im Juli 2012 von ihm übernahm (Anhang, Tabelle 9).

3.1.2 Bezüge der Vorstandsmitglieder im Jahr 2012

Die Entwicklung bei den Bezügen für normale Vorstandsmitglieder verlief in eine ähnliche Richtung. Allerdings waren die Spreizungen innerhalb dieser Gruppe nicht ganz so

extrem. Mit durchschnittlich 1,6 Millionen Euro verdiente ein Mitglied des Vorstands der *Commerzbank AG* am wenigsten im Vergleich der Vorstände der DAX-30-Unternehmen. Ein Vorstandsmitglied der *Volkswagen AG* verdiente mit durchschnittlich 6,7 Millionen Euro im Jahr 2012 deutlich mehr.

Die sehr hohe Steigerung der durchschnittlichen Vergütung bei der *Fresenius Med Care AG & Co. KGaA* von 62,9 Prozent liegt in außergewöhnlich hohen Zuführungen für drei Vorstandsmitglieder zu den Pensionsrückstellungen (Service Cost) begründet. Bei der *Bayer AG* (+60 Prozent) gab es ebenfalls in einem Fall eine sehr hohe Zuführung zu den Pensionsrückstellungen, die eine deutliche Steigerung der Vergütung zur Folge hatte (Anhang, Tabelle 10).

3.2 Entwicklung des strukturellen Aufbaus der Vergütung

3.2.1 Gesamtausgaben der DAX-30-Unternehmen für ihre Vorstände

Insgesamt haben die DAX-30-Unternehmen im Geschäftsjahr 2012 etwa 706,8 Millionen Euro für ihre Vorstände ausgegeben. Diese Summe teilt sich wie folgt auf die vier Vergütungsbestandteile (fixe Vergütung, variable Vergütung, Pensionszusagen und Nebenleistungen/Sonstiges) auf:

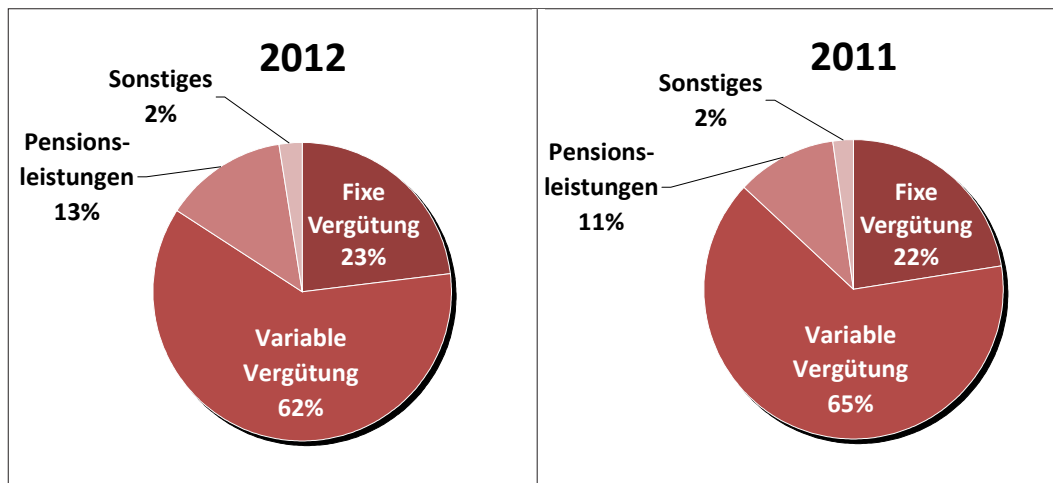
Tabelle 6: Gesamtvergütung der Vorstände der DAX-30-Unternehmen

in Mio. €	2011	2012	Veränderung in Prozent zu 2011
Fixe Vergütung	150,2	162,4	8,14
Variable Vergütung	433,6	433,0	-0,14
Pensionsleistungen	73,1	94,5	29,28
Sonstiges	14,7	16,9	15,08
Gesamt	617,6	706,8	4,95

Quelle: Eigene Darstellung und Berechnung nach den Angaben in den Vergütungsberichten 2012.

Die Ausgaben für fixe Vergütung, Nebenleistungen/Sonstiges und insbesondere für die Pensionsleistungen sind im Jahr 2012 im Vergleich zum Vorjahr gestiegen. Die Ausgaben für die variablen Vergütungsbestandteile stagnieren bzw. sind leicht zurückgegangen.

Abbildung 5: Anteile der verschiedenen Vergütungsformen an der Gesamtvergütung

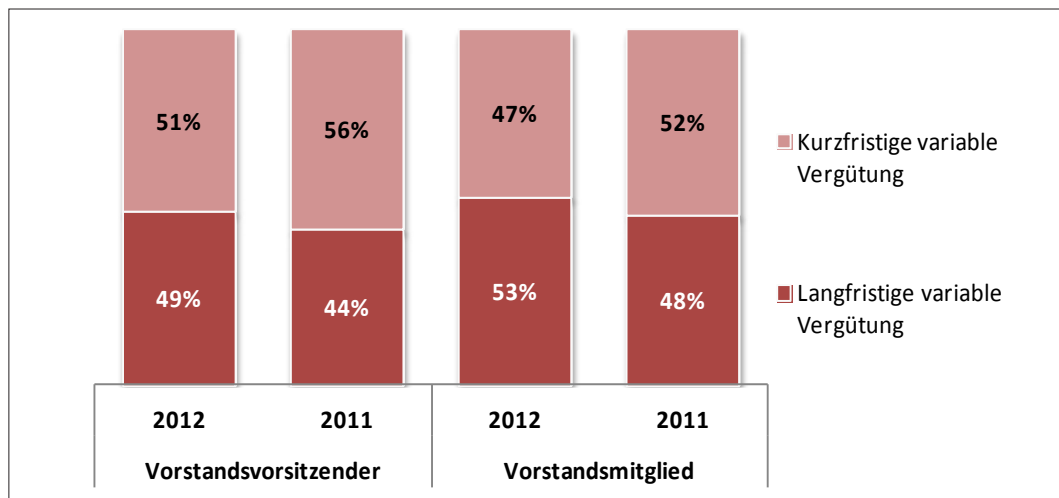


Quelle: Eigene Darstellung und Berechnung nach den Angaben in den Vergütungsberichten 2012.

Im Vergleich zwischen den Geschäftsjahren 2011 und 2012 zeigt sich, dass die variablen Vergütungsbestandteile an Bedeutung verloren haben, aber mit jeweils über 60 Prozent den mit Abstand größten Anteil an der Gesamtvergütung ausmachen. Die Stagnation der variablen Vergütungsbestandteile auf hohem Niveau spiegelt die konstant gute wirtschaftliche Entwicklung der Unternehmen in den Geschäftsjahren 2011 und 2012 wieder. Die relative Bedeutungsabnahme an der Gesamtvergütung ist bedingt durch das große Plus bei den anderen drei Vergütungsbestandteilen.

3.2.2 Stärkung der langfristigen variablen Vergütung

Langfristige variable Vergütungselemente sollen wesentlich dazu beitragen, das Handeln der Vorstände am nachhaltigen Erfolg des Unternehmens auszurichten. Im Geschäftsjahr 2012 lässt sich ein Bedeutungsgewinn der langfristigen variablen Vergütung feststellen. Der Anteil der variablen Vergütung, die von langfristigen Parametern beeinflusst wurde, stieg im Jahr 2012 für Vorstandsvorsitzende auf 49 Prozent und für Vorstandsmitglieder auf 53 Prozent.

Abbildung 6: Anteile kurzfristige und langfristige variable Vergütungsbestandteile

Quelle: Eigene Darstellung und Berechnung nach den Angaben in den Vergütungsberichten 2012.

In den Berechnungen wurden variable Vergütungsbestandteile, deren Bemessungszeitraum ein Jahr beträgt als kurzfristige variable Vergütungsbestandteile und alle variablen Vergütungsbestandteile mit einem längeren Bemessungszeitraum als langfristige variable Vergütung gewertet. Die Kriterien nach denen sich die kurz- und langfristigen variablen Bezüge bestimmen sind überwiegend traditionelle Parameter wie Gewinn und Kapitalrendite (EBIT, ROCE und EBITDA).

3.2.3 Decklungen und Obergrenzen der Vergütung

Das Aktiengesetz (AktG) sieht in § 87 Abs. 1 AktG vor, dass in den Vergütungssystemen bei außerordentlichen Entwicklungen eine Begrenzungsmöglichkeit der Vorstandsbezüge vorgesehen sein soll („Cap“). Die konkrete Ausgestaltung der Begrenzungsmöglichkeit bleibt den Unternehmen überlassen.

Die Vergütungsberichte 2012 sehen fast alle eine Begrenzung der variablen Vergütung vor. Die Ausgestaltung der Begrenzungen unterscheidet sich dabei zwischen den Unternehmen. So sieht beispielsweise das Vergütungssystem der *Deutschen Telekom AG* vor, dass die Höhe der variablen Vergütung auf maximal 150 Prozent der Zielvergütung begrenzt ist. Oft wird bei der Begrenzung zwischen der kurz- und der langfristigen variablen Vergütung unterschieden. Die Vergütungsstruktur der *Allianz AG* begrenzt die kurzfristige und mittelfristige variable Vergütung auf maximal je 165 Prozent des jeweiligen Zielwerts. Die langfristige variable Vergütung, die in Aktien erfolgt, ist auf maximal 200 Prozent des Zuteilungskurses begrenzt. Bei der *E.ON AG* gilt ein Gesamt-Cap für die Vergütung des Vorstands. Die Summe aus Grundgehalt, Tantieme und langfristiger variabler Vergütung darf in einem Jahr nicht höher sein als 200 Prozent der jeweils gültigen Gesamtzielvereinbarung. Zwischen den einzelnen Unternehmen

variieren die Begrenzungen der maximalen Vergütungshöhen zumeist zwischen 150 bis 250 Prozent des Zielwerts. Vereinzelt liegen die Begrenzungen bei einer variablen Vergütung in Aktien bei maximal 300 Prozent des Zielwerts (so zum Beispiel bei der *Merck KGaA*).

Neben vereinbarten Caps für einzelne variable Vergütungsbestandteile steht dem Aufsichtsrat darüber hinaus häufig ein Ermessensspielraum für eine Begrenzung der Vergütung bei außerordentlichen Geschäftsentwicklungen zu. Das positive Pendant zu dieser Begrenzungsmöglichkeit der variablen Vergütung stellt hierbei häufig das Ermessensrecht des Aufsichtsrats dar, besondere Leistungen des Vorstands oder einzelner Vorstandsmitglieder durch eine Anhebung des Bonus zu honorieren. So zum Beispiel bei der *Deutsche Bank AG*. Bei der *Deutschen Bank* ist der jährliche Bonus grundsätzlich auf maximal 150 Prozent des Zielwerts beschränkt. Es steht jedoch im Ermessen des Aufsichtsrats, den Bonus um bis zu 50 Prozent für Vorstandsmitglieder und um bis zu 150 Prozent für einen Co-Vorsitzenden des Vorstands, Jürgen Fitschen und Anshu Jain, zu erhöhen. Damit kann der Gesamtbonus maximal 225 Prozent des Zielwerts für Vorstandsmitglieder und maximal 375 Prozent des Zielwerts für einen der beiden Co-Vorsitzenden betragen.

Caps in der Vorstandsvergütung sind zumeist sehr hoch angesetzt und üben daher effektiv keine begrenzende Wirkung auf die variable Vergütung aus. In keinem der dreißig Vergütungsberichte wird davon berichtet, dass die variable Vergütung aufgrund des Überschreitens eines Caps geringer ausgefallen wäre. Zudem gelten Caps in manchen Unternehmen nur für einzelne Bestandteile der variablen Vergütung.

Im Fall der *Volkswagen AG* fällt die Vergütung der Vorstände trotz Rekordergebnisses im Geschäftsjahr 2012 geringer aus als im Vorjahr, weil im Frühjahr 2013 das Vorstandsvergütungssystem der *Volkswagen AG* umgestellt wurde, um eine weitere Erhöhung der Vergütung im Vergleich zu 2011 zu verhindern. Insbesondere die Regelungen für den kurzfristigen Bonus wurden hierbei verändert.

Wenn Caps tatsächlich eine begrenzende Wirkung auf die Vergütungshöhen haben sollen, dann müssen diese alle variablen Vergütungsbestandteile erfassen und restriktiver angesetzt werden.

3.3 Pensionen

Betriebliche Altersversorgungen gehören für die Vorstandsmitglieder der DAX-30-Unternehmen zum Vergütungsstandard. Die Versorgungszusagen in den DAX-30-Unternehmen sind in zwei Gestaltungsformen geregelt: leistungsorientierte und beitragsorientierte Zusagen. Bei der leistungsorientierten Zusage sagen die Unternehmen den Vorständen und ihren Hinterbliebenen im Versorgungsfall bestimmte Leistungen zu, die

sich in Prozent der letzten Festvergütung bemessen. Daneben hat sich mit der beitragsorientierten Leistungszusage eine neue Gestaltungsform entwickelt. Hierbei verpflichteten sich die Unternehmen dazu, jährlich bestimmte Beträge für Versorgungszwecke zur Verfügung zu stellen. Die Höhe der jährlich erworbenen Ansprüche hängt in dieser Gestaltungsform in den meisten Fällen nicht mehr nur von der fixen, sondern auch von der Höhe der variablen Bezüge ab und unterliegt damit größeren Schwankungen in der Höhe der jährlich erworbenen Pensionszusagen.¹⁸ Die beitragsorientierte Leistungszusage nimmt in den DAX-30-Unternehmen inzwischen die dominierende Rolle ein.¹⁹ Neben der Gesamtsumme der Pensionsrückstellungen weisen die Vergütungsberichte auch die im Geschäftsjahr 2012 erworbenen Dienstzeitaufwendungen (Service Cost nach IFRS) der einzelnen Vorstandmitglieder aus.

Tabelle 7: Veränderung der durchschnittlichen Dienstzeitaufwendungen (Service Cost)

in Tsd. €	2011		2.012		Veränderung Ø in Prozent
	Ø	Median	Ø	Median	
Vorstandsvorsitzende	730	600	722	850	-1,15
Vorstandsmitglieder	363	270	461	392	27,09

Quelle: Eigene Darstellung und Berechnung nach den Angaben in den Vergütungsberichten 2012. * Die Berechnungen für die Vorstandsvorsitzenden berücksichtigen nicht die Beiersdorf AG und RWE AG, weil in diesen Unternehmen innerhalb des Jahres 2012 ein Wechsel des Vorstandsvorsitzes stattfand.

Die Dienstzeitaufwendungen für Vorstandsvorsitzende fielen im Jahr 2012 im Durchschnitt etwas geringer aus als im Jahr 2011. Für Vorstandsmitglieder hingegen sind die Dienstzeitaufwendungen im Durchschnitt deutlich um 27 Prozent gestiegen. So betragen die Dienstzeitaufwendungen im Geschäftsjahr 2012 für Vorstandsvorsitzende im Durchschnitt 722.000 Euro und für Vorstandsmitglieder 461.000 Euro.

Die Kosten für Versorgungsleistungen lassen sich an den jährlichen Pensionszahlungen an frühere Vorstände und ihre Hinterbliebenen sowie an der Höhe der für frühere und aktuelle Vorstandsmitglieder gebildeten Pensionsrückstellungen ablesen. Zum Stichtag des 31. Dezember 2012 haben die DAX-30-Unternehmen insgesamt 3,4 Milliarden Euro für Pensionen von derzeitigen und früheren Vorstandsmitgliedern und ihren Hinterbliebenen zurückgestellt. Die Höhe der gebildeten Pensionsrückstellungen hat sich im vergangenen Jahr stark erhöht. Der starke Anstieg der Rückstellungen für Pensionen von über einer halben Milliarde Euro in nur einem Jahr (+18 Prozent) ist darauf zurückzuführen, dass die Unternehmen eine starke Senkung des Zinssatzes nicht voraussehen konnten. Die Höhe der Rückstellungen ermittelt sich nach versicherungsmathematischen Faktoren, also unter Berücksichtigung eines Rechnungszinses, einer

18 Vgl. Wilke, Peter/Schmid, Katrin (2012): Entwicklung der Vorstandsvergütung 2011 in den DAX-30-Unternehmen. Hans Böckler Stiftung, Arbeitspapier 269, S. 29.

19 Vgl. Evers, Heinz (2013): Betriebliche Altersvorsorge von Vorständen in DAX 30 Unternehmen. Hans Böckler Stiftung, S. 5.

Sterbe-, Invaliditäts- und Hinterbliebenenwahrscheinlichkeit (Heubeck-Richttafeln) sowie einer angenommenen Rentenanpassung. Der Rechnungszins orientiert sich an erstklassigen Industrieanleihen und hilfsweise an Anleihen der öffentlichen Hand. Der Rechnungszins für typische Bestände auf Basis von Unternehmensanleihen mit einem Durchschnittsrating von AA sank von 4,5 Prozent am 31.12.2011 von auf 3,2 Prozent am 31.3.2013.²⁰ Heinz Evers schreibt in seinem Gutachten für die Hans-Böckler-Stiftung „Betriebliche Altersversorgung von Vorständen in DAX-30-Unternehmen“: „Angesichts stetig sinkender Marktzinsen findet sich die früher verbreitete Garantie des steuerlichen Pensionsrückstellungs-Zinses von 6 % heute nur noch bei zwei Unternehmen. Die Mehrheit garantiert einen deutlich niedrigeren Zins von 2 % oder 3 % oder nur den Mindestzins für Lebensversicherungen [...] oder den jeweiligen Zins für langfristige Bundesanleihen. Zwei Unternehmen sagen als spätere Mindestleistung sogar nur die Summe der bereitgestellten Beträge zu.“²¹

An dieser Stelle soll noch einmal betont werden, dass der Anstieg der Pensionsrückstellungen nicht gleichzusetzen ist mit einer Erhöhung der Pensionsbezüge für ehemalige Vorstände. Es hat sich die Summe stark erhöht, die benötigt wird, um zuvor zugesagte Pensionsleistungen gewähren zu können.

Die Höhe der Rückstellungen für Pensionen unterscheidet sich deutlich zwischen den einzelnen Unternehmen. Dies erklärt sich durch unterschiedliche Versorgungssysteme und Versorgungshöhen sowie verschiedene Unternehmensgrößen und Vorstandsgrößen. Die ausgewiesenen Werte sind dabei in Einzelfällen (bspw. *Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft AG*) bereits durch die Auslagerung der Versorgungsverpflichtungen auf externe Versorgungseinrichtungen bzw. Rückversicherungen gemindert. Durchschnittlich haben die Unternehmen 111,5 Millionen Euro für Pensionen von Vorständen zurückgestellt. Vier Unternehmen haben sogar mehr als 200 Millionen Euro zurückgestellt. Die höchsten Pensionsrückstellungen finden sich bei der *Daimler AG*, der *Volkswagen AG*, der *ThyssenKrupp AG* und der *Siemens AG*.

Angesicht hoher und steigender Vorstandsgehälter und erworbener Pensionsansprüche im zweistelligen Millionenbereich für einzelne Vorstandsmitglieder muss die Frage diskutiert werden, inwieweit zukünftig auf Pensionszusagen in der Vorstandsvergütung verzichtet werden sollte, weil erwartet werden kann, dass Vorstandsmitglieder mit Vergütungen in Millionenhöhe eigenständig fürs Alter vorsorgen.

20 Vgl. AON Hewitt (2013): Aktuelles Zinsniveau für Musterbestände. Online verfügbar unter <http://www.aon.com/germany/downloads/aonhewitt/Rechnungszins.pdf>

21 Evers, Heinz (2012): Betriebliche Altersvorsorge von Vorständen in DAX 30 Unternehmen. Hans Böckler Stiftung, S. 7f.

3.4 Verdienst und Anteil von Frauen in den Vorständen

Die Mitglieder der Vorstände der deutschen DAX-30-Unternehmen sind in überwältigender Mehrheit männlich. Im Jahr 2012 waren von insgesamt 193 Vorstandsmitgliedern in den DAX-30-Unternehmen 15 Mitglieder weiblich. Dies entspricht einem Anteil von 7,8 Prozent. Es gibt keine weibliche Vorstandsvorsitzende in den 30 DAX-Unternehmen. Über die Hälfte der Vorstände der DAX-30-Unternehmen hat kein weibliches Mitglied. Das Ziel die Zahl weiblicher Führungskräfte auf allen Ebenen des Unternehmens zu erhöhen findet sich in keinem Vergütungsbericht der DAX-30-Unternehmen als Bemessungskriterium für die Vorstandsvergütung wieder.

Weibliche Vorstandsmitglieder verdienten 2012 im Durchschnitt 3,281 Millionen Euro. Der Durchschnittsverdienst von allen Vorstandsmitgliedern (ohne Vorstandsvorsitzende) lag bei 3,278 Millionen Euro.²² Damit haben weibliche Vorstandsmitglieder durchschnittlich etwas mehr verdient als ihre männlichen Kollegen. Das erklärt sich dadurch, dass die neun in der Berechnung berücksichtigten weiblichen Vorstandsmitglieder vor allem bei großen Unternehmen der DAX-30 wie der *Siemens AG* oder *Allianz AG* im Vorstand waren. Dies bedingt einen höheren durchschnittlichen Verdienst der Frauen gegenüber den männlichen Vorstandsmitgliedern in den DAX-30-Vorständen.

Vergleicht man allerdings die Verdienste der Vorstandsmitglieder innerhalb der Unternehmen, so zeigt sich, dass Frau Elke Strathmann (*Continental AG*) die einzige Frau ist, die mehr verdient als der Durchschnitt ihrer männlichen Vorstandskollegen im Unternehmen. Die Bezüge aller anderen weiblichen Vorstandsmitglieder liegen unter den durchschnittlichen Bezügen in ihrem jeweiligen Vorstand. Die Gründe für eine ungleiche Entlohnung können vielfältig sein. So sind Frauen in Vorständen häufig für die Geschäftsbereiche Personal (*Telekom AG* und *Siemens AG*) zuständig oder noch nicht lange im Vorstand Mitglied. Außer Frau Menne (*Deutschen Lufthansa AG*) ist keine der Frauen in den Vorständen in der traditionell höher dotierten Position des Finanzvorstands (CFO) tätig.²³ Neben der Tatsache, dass nach wie vor keine Frau Vorstandsvorsitzende in einem DAX-30-Unternehmen ist, lässt sich in den Vorstandsghremien der größten deutschen Unternehmen also eine Aufteilung der Funktionen in „typisch weibliche“ und „typisch männliche“ Geschäftsbereiche feststellen. Tabelle 8 zeigt außerdem den in der Vorstandsvergütung bestehenden Gender Pay Gap in den DAX-30-Unternehmen im Jahr 2012.

22 Bei der Berechnung wurden nur weibliche Vorstandsmitglieder berücksichtigt, die das gesamte Jahr 2012 in einem Vorstand Mitglied waren, um Verzerrungen zu vermeiden, die durch Neubestellungen während des Jahres 2012 erfolgten. Hierdurch verkleinert sich die betrachtete Gruppe der weiblichen Vorstandsmitglieder auf neun Mitglieder. Ein Vergleich wird durch die große Heterogenität in den Vergütungshöhen zwischen den einzelnen Vorständen der Unternehmen erschwert.

23 Frau Menne ist erst seit dem 1. Juli 2012 Mitglied des Vorstands der Deutschen Lufthansa AG und wurde aus diesem Grund bei diesem Vergleich noch nicht berücksichtigt.

Tabelle 8: Verdienst weibliche Vorstandsmitglieder 2012

Weibliche Vorstandsmitglieder	Verdienst (in Tsd. €)	Durchschnittlicher Verdienst männlicher Vorstandsmitglieder (in Tsd. €)	Verdienstunter- schied (in %)
Allianz SE (Helga Jung)	3.552	3.849	-7,7
BASF SE (Margret Suckale)	3.093	3.606	-14,2
Continental AG (Elke Strathmann)	2.618	2.072	26,4
Daimler AG (Christine Hohmann-Dennhardt)	3.275	3.620	-9,5
Deutsche Telekom AG (Claudia Nemat)	2.083	2.504	-16,8
E.ON SE (Regine Stachelhaus)	3.502	3.861	-9,3
Henkel AG & Co. KGaA (Kathrin Menges)	3.592	4.215	-14,8
Siemens AG (Brigitte Ederer und Barbara Kux)	3.907	4.065	-3,9

Quelle: Eigene Darstellung nach den Angaben in den Vergütungsberichten 2012.* Es wurden nur die Bezüge einfacher Vorstandsmitglieder verwendet und nur Vorstandsmitglieder berücksichtigt, die das gesamte Jahr 2012 Bezüge erhalten haben. Daher fehlt u.a. die Deutsche Lufthansa AG in dieser Aufstellung.

3.5 Aktuelle Diskussion um die Begrenzung von Vorstandsbezügen

Seit langem schwellt eine gesellschaftliche Debatte über die Begrenzung von Vorstandsbezügen. Nach einer Umfrage im Auftrag der ARD aus 2013 befürworteten 89 Prozent der Deutschen eine Begrenzung der Managergehälter. Nach einer Umfrage der Unternehmensberatung Roland Berger unter deutschen Führungskräften halten auch in dieser Gruppe „24,3 Prozent der Befragten strengere Regeln für Managergehälter für notwendig, weil Gehaltsexzesse nicht länger vermittelbar seien.“²⁴ Dieser mehrheitliche Konsens über eine Begrenzung der Bezüge von Vorständen hat allerdings noch keine Übereinstimmung bei möglichen Lösungsansätzen zur Folge. Dazu gibt es zurzeit unterschiedliche Positionen und Diskussionen.

3.5.1 „Say on Pay“-Regelungen

In der Diskussion um hohe Gehälter und Abfindungen von Managern ist im März 2013 die Schweiz mit der erfolgreichen Volksabstimmung „Gegen die Abzockerei“ vorangeprescht. Seitdem gibt es auf verschiedenen Ebenen Bestrebungen die Rechte der Aktionäre in Vergütungsfragen zu stärken. Der zuständige EU-Kommissar Michel Barnier will, dass bei „allen an der Börse notierten Unternehmen in der Europäischen Union [...] die Aktionäre dann über die Höhe der Gehälter entscheiden, inklusive goldener Handschläge“²⁵.

24 Umfrage von Roland Berger und der Welt am Sonntag im März 2013. Online verfügbar unter: http://www.welt.de/print/welt_kompakt/print_wirtschaft/article114314924/Selbst-Manager-lehnen-Gehaltsexzesse-ab.html, abgerufen am 22.05.2013.

25 Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 09.03.2013: Interview mit Michael Barnier. Jetzt will die EU auch Managergehälter deckeln.

Laut Koalitionsvertrag der Bundesregierung soll zukünftig die Hauptversammlung auf Vorschlag des Aufsichtsrates verbindlich über die Vorstandsvergütung abstimmen und damit die freiwillige „Say on Pay“-Regelung ersetzen.

Zurzeit können Aktiengesellschaften in einer freiwilligen Konsultativabstimmung die Billigung der Hauptversammlung für das angewandte Vorstandsvergütungssystem einholen. Roland Köstler und Lasse Pütz berichteten 2010 in einem Arbeitspapier für die Hans Böckler Stiftung „Wenig Kritik auf Hauptversammlungen“, dass 27 der 30 DAX-Unternehmen von dem neuen „Say on Pay“-Verfahren Gebrauch machen.²⁶ In ihrem Vergütungsbericht 2012 haben 17 Unternehmen in der DAX-30-Gruppe explizit angegeben, dass sie diese Möglichkeit in den vergangenen Jahren genutzt haben. In den Vergütungsberichten wird fast durchgängig von einer breiten Billigung der Vergütungshöhe und -systeme berichtet. Häufig werden Zustimmungswerte von über 95 Prozent in den Vergütungsberichten angegeben. Die Erfahrungen aus den vergangenen Geschäftsjahren lassen es unwahrscheinlich erscheinen, dass eine wirksame Begrenzung der Vorstandsvergütungshöhen durch das Instrument „Say on Pay“ in Zukunft erreicht werden kann. Nach der Stärkung der Rolle des Aufsichtsrates durch das VorstAG im Jahr 2009 würde die Einführung eines verbindlichen Aktionärsvotums zur Vorstandsvergütung wiederum eine Schwächung des Aufsichtsratsgremiums bedeuten.

3.5.2 „Worker Pay Ratio“

Eine Alternative zu dem Verfahren „Say on Pay“ zur Begrenzung von Vorstandsbezügen, ist die Einführung einer festen Relation zwischen Vorstandsvergütung und der Vergütung von anderen Beschäftigten im selben Unternehmen, eine sogenannte „Worker Pay Ratio“.

Seit 1995 haben sich in Deutschland die Gehälter von Vorstandsmitgliedern abgekoppelt von den Gehältern einfacher Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern in den Unternehmen. Nach Berechnungen von Prof. Dr. Joachim Schwalbach von der Humboldt-Universität Berlin betrug das Verhältnis zwischen den Vorstandsbezügen und der durchschnittlichen Entlohnung im Unternehmen im Jahr 1995 ungefähr 14:1.²⁷ Nach den Berechnungen dieser Studie entwickelten sich die Vorstandsvergütung und die Löhne der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in den Unternehmen von 1987 bis 1995 weitestgehend im Gleichklang. Die „Worker Pay Ratio“ änderte sich nicht fundamental in diesen Jahren. Seit 1995 haben sich die Vorstandsvergütungen jedoch von der restlichen Lohnentwicklung in den Unternehmen entkoppelt und die Spreizung der Vergütung vergrößerte sich innerhalb von 15 Jahren auf 49:1 (2010) (setzt man den

26 Vgl. Köstler, Roland/Pütz, Lasse (2010): Wenig Kritik auf Hauptversammlungen. Hans Böckler-Stiftung, Düsseldorf.

27 Vgl. Schwalbach, Joachim (2011): Vergütungsstudie 2011, Vorstandsvergütung, Pay for Performance und Fair Pay in den DAX 30-Unternehmen. Berlin.

Verdienst der Vorstandsvorsitzenden ins Verhältnis zu Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern in den Unternehmen, so lag das Verhältnis im Jahr 2010 bei 81:1).²⁸ Eine Umkehrung dieses Trends konnte in den Jahren 2011 und 2012 nicht beobachtet werden. Die Bezüge von Vorstandsmitgliedern wuchsen in diesen beiden Jahren weiterhin wesentlich schneller als die Löhne in den jeweiligen Unternehmen. Im Jahr 2011 verdiente nach Berechnungen der Hans Böckler Stiftung ein Vorstandsmitglied in den DAX-30-Unternehmen im Mittel rund 53-mal so viel wie ein durchschnittlicher Beschäftigter.²⁹ In den USA lag nach Berechnungen von Lawrence Mishel und Natalie Sabadish vom Economic Policy Institute (EPI) das Leistungsverhältnis Vorstandsvorsitzender zu einfachen Beschäftigten im Jahr 1965 bei 18:1 und stieg bis zum Jahr 2012 auf 273:1.³⁰

Eine „Worker Pay Ratio“ könnte in den Aufsichtsräten der Unternehmen festgelegt werden. Die Löhne der Vorstandsmitglieder und der Beschäftigten in einem Unternehmen würden damit im Gleichschritt steigen. Eine Argumentationshilfe für diesen Vorschlag bietet das Gesetz. Der § 87 Abs. 1 Aktiengesetz (AktG) fordert, dass der Aufsichtsrat dafür zu sorgen hat, dass die Gesamtbezüge der einzelnen Vorstandsmitglieder „[...] in einem angemessenen Verhältnis zu den Aufgaben und Leistungen des Vorstandsmitglieds [...] und zur üblichen Vergütung stehen“ müssen. Die „übliche Vergütung“ bestimmt sich nach Branchen-, Größen- und Landesüblichkeit (horizontaler Vergleich). Die Gesetzesbegründung des VorstAG sieht jedoch ausdrücklich die Möglichkeit vor, dass „das Lohn- und Gehaltsgefüge im Unternehmen herangezogen werden [kann] (Vertikalität)“, um die „übliche Vergütung“ zu bestimmen.³¹ Auch die Anpassung des Deutschen Corporate Governance Kodex von Mai 2013 greift die Empfehlung einer vertikalen Vergütungsstruktur auf.³² Darauf zielt das Instrument der „Worker Pay Ratio“ ab. Die Bezüge der Vorstandsmitglieder sollen nicht nur marktüblich, sondern auch unternehmensüblich sein.

Während in der Schweiz im Mai 2013 die sogenannte „Abzocker-Initiative“ noch mit einer Zweidrittelmehrheit angenommen wurde, ist im November 2013 die sogenannte 1:12-Initiative in einer Volksabstimmung von den Befragten abgelehnt worden. Die Initiative sprach sich dafür aus, dass Vorstände von Großunternehmen nicht mehr als das Zwölfwache des am schlechtesten bezahlten Beschäftigten im Unternehmen verdienen dürfen. In fast allen Ländern Europas wird derzeit eine Debatte über eine Begrenzung von Höchstlöhnen geführt. Wohl auch aus dem Grund, weil in fast allen Ländern die

28 Vgl. Ebenda.

29 Vgl. Weckes, Marion/Werner, Nils (2013): Auswertung der Manager to Worker Pay Ratio 2011. Hans Böckler Stiftung, Düsseldorf. Für einen Überblick über die Manager to Worker Pay Ratio 2011 in den DAX 30-Unternehmen, siehe Abbildung 7 im Anhang.

30 Vgl. Mishel, Lawrence/ Sabadish, Natalie (2013): CEO Pay in 2012 was extraordinarily high relative to typical workers and other high earners. Economic Policy Institute, # 367.

31 BT-Drs. 16/12278, S. 5.

32 Ziffer 4.2.2 Abs. 2 S. 3 DCGK, Fassung von 13.Mai 2013: Hierbei soll der Aufsichtsrat das Verhältnis der Vorstandsvergütung zur Vergütung des oberen Führungskreises und der Belegschaft insgesamt auch in der zeitlichen Entwicklung berücksichtigen, wobei der Aufsichtsrat für den Vergleich festlegt, wie der obere Führungskreis und die relevante Belegschaft abzugrenzen sind.

Lohnspreizung zwischen dem obersten und dem untersten Einkommensehntel höher ist als in der Schweiz. Laut einer Umfrage der Gesellschaft für Konsumforschung (GfK) hätten der 1:12-Initiative fast drei Viertel der Deutschen zugestimmt.³³ Im Jahr 2011 verdiente ein Mitglied des Vorstands der *Volkswagen AG* durchschnittlich 170-mal so viel, wie ein durchschnittlicher Beschäftigter im Konzern. In den USA liegen neue Regelungen der US-Börsenaufsicht SEC auf dem Tisch. Hier soll ein Lohnvergleich ab dem Jahr 2015 Vorschrift werden. Sollten die Regelungen in der jetzigen Form umgesetzt werden, müssten zukünftig alle börsennotierten Gesellschaften in den USA einmal im Jahr den Unterschied zwischen dem Gehalt des Vorstandschefs und dem Durchschnittseinkommen der Angestellten berechnen und veröffentlichen.³⁴

Eine Begrenzung der Vorstandsgehälter nach dem Prinzip „Worker-Pay-Ratio“ war Gegenstand der letzten Koalitionsverhandlungen auf Bundesebene. Der Aufsichtsrat sollte verpflichtet werden, ein Maximalverhältnis zwischen der Gesamtvergütung der einzelnen Vorstandsmitglieder und dem durchschnittlichen Arbeitnehmerinkommen des Unternehmens festzulegen. Ebenfalls in den Koalitionsverhandlungen diskutiert wurde die von der SPD geforderte Einschränkung der steuerlichen Abzugsfähigkeit von Managergehältern. Die entsprechenden Regelungen wurden allerdings nicht Teil des Koalitionsvertrags.

33 Vgl. GfK-Umfrage im Auftrag der Welt am Sonntag veröffentlicht am 25. November 2013. Online verfügbar unter: <http://www.gfk.com/de/news-und-events/news/seiten/deutsche-wuenschen-sich-begrenzung-von-manageregeh%C3%A4ltern.aspx>

34 Vgl. Weckes, Marion/Werner, Nils (2013): Auswertung der Manager to Worker Pay Ratio 2011. Hans Böckler Stiftung, Düsseldorf.

4 Fazit

Die Diskussion um die Einführung von sozialen oder ökologischen Kriterien in die Vergütungssysteme von Vorständen spielt in den Aufsichtsräten der DAX-30-Unternehmen bereits eine größere Rolle, als die Auswertung der Vergütungsberichte zunächst vermuten lässt. Ein Drittel der DAX-30-Unternehmen haben inzwischen erweiterte Kriterien in die Vergütung ihrer Vorstände integriert. In fast allen DAX-30-Aufsichtsräten wird oder wurde über soziale oder ökologische Kriterien in der einen oder anderen Form diskutiert. Vor allem die Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter sind maßgebliche Treiber dieser Entwicklung. Sie gestalten und platzieren das Thema in den Aufsichtsräten. Wenngleich die Initiativen der Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter bisher nicht immer erfolgreich waren, hat die Relevanz des Themas in den letzten Jahren in den Aufsichtsräten der 30 DAX-Unternehmen kontinuierlich zugenommen.

Die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen befördern eine vertiefte Diskussion darüber, wonach eigentlich vergütet werden soll. Die Diskussionen über den demografischen Wandel und einen zukünftigen Fachkräftebedarf werten Faktoren wie Attraktivität eines Unternehmens als Arbeitgeber oder Mitarbeiterzufriedenheit auf. Nachhaltigkeit bekommt entsprechend in den Unternehmensstrategien ein größeres Gewicht. Auch die allgemeine Diskussion um ökologische Nachhaltigkeit und nachhaltigeres Wirtschaften bringt „Rückenwind“ für die Einführung sozialer oder ökologischer Kriterien in die Vergütung von Unternehmensvorständen. Die gelungene Einführung solcher Kriterien in einer nennenswerten Zahl von Unternehmen befördert zudem den Austausch über Beispiele, Erfahrungen und Diskussionen auch in anderen Aufsichtsräten. Die vorliegende Untersuchung zeigt aber, dass es weiterhin Verbesserungsbedarf bei der Transparenz der Bemessungskriterien und der Höhe des Einflusses dieser Kriterien auf die Vergütung gibt.

Die Einführung von sozialen oder ökologischen Kriterien zur Bemessung variabler Anteile in der Vorstandsvergütung ist ein Schritt in die richtige Richtung. In der Bewertung vieler Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter in Aufsichtsräten ist es aber genauso wichtig eine öffentliche Diskussion über die grundsätzliche Begrenzung von Vorstandsgehältern zu führen. Aus Arbeitnehmersicht bietet die Einführung von sozialen oder ökologischen Kriterien in die Vergütung der Vorstände eine Chance, um Arbeitnehmerinteressen zu stärken und auf die Unternehmensentwicklung Einfluss zu nehmen.

5 Literaturverzeichnis

BT-Drs. 16/12278 (2009): Entwurf eines Gesetzes zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung (VorstAG).

Evers, Heinz (2012): Betriebliche Altersvorsorge von Vorständen in DAX 30 Unternehmen. Hans Böckler Stiftung, Düsseldorf.

Evers, Heinz (2013): Betriebliche Altersvorsorge von Vorständen in DAX 30 Unternehmen – eine empirische Erhebung. Hans Böckler Stiftung, Düsseldorf.

Hambrecht, Jürgen et al./Unabhängige externe Vergütungskommission (2013): Zusammenfassung der Ergebnisse und Empfehlungen für die Deutsche Bank.

Köstler, Roland/Pütz, Lasse (2010): Wenig Kritik auf Hauptversammlungen. Hans Böckler Stiftung, Düsseldorf.

Mishel, Lawrence/Sabadish, Natalie (2013): CEO Pay in 2012 was extraordinarily high relative to typical workers and other high earners. Economic Policy Institute, # 367.

Mishel, Lawrence/Sabadish, Natalie (2012): CEO Pay and the top 1 %, How executive compensation and financial-sector pay have fueled income inequality. Economic Policy Institute, # 331.

Schwalbach, Joachim (2011): Vergütungsstudie 2011, Vorstandsvergütung, Pay for Performance und Fair Pay in den DAX-30-Unternehmen, Berlin

Weckes, Marion/Werner, Nils (2013): Auswertung der Manager to Worker Pay Ratio 2011. Hans Böckler Stiftung, Düsseldorf.

Wilke, Peter/Schmid, Katrin (2012): Entwicklung der Vorstandsvergütung 2011 in den DAX-30-Unternehmen. Hans Böckler Stiftung, Arbeitspapier 269, Düsseldorf.

Wilke, Peter et. al. (2011): Kriterien für die Vorstandsvergütung in deutschen Unternehmen nach Einführung des Gesetzes zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung. Hans-Böckler-Stiftung, Arbeitspapier 239, Düsseldorf.

6 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 Mitarbeitern 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 zehnpromzentiger 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 Arbeitnehmer 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 Mitarbeiter 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.

7 Anhang

Aufbau und Bestandteile von Vorstandsvergütungen

Bei der Festlegung und Bewertung von Vergütungssystemen und Vergütungshöhen für Vorstände eines Unternehmens wird 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, 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 ausgezahlt wird. Die fixe Vergütung lag 2012 im Durchschnitt bei den DAX-30-Unternehmen für Vorstandsvorsitzende bei 1,315 Millionen Euro und bei normalen Vorstandsmitgliedern bei 0,743 Millionen Euro. Sie hat je nach Unternehmen und wirtschaftlichem Ergebnis einen Anteil von ca. 20-25 Prozent an der Gesamtvergütung (mit Pensionszusagen und Nebenleistungen).
- **Variable Vergütungselemente:** erfolgs- oder leistungsabhängige Gehaltsbestandteile liegen in Deutschland bei den DAX-30-Unternehmen bei ca. 60 Prozent der Gesamtvergütung (mit Nebenleistungen und Pensionszusagen). Die Abgrenzungen zwischen kurzfristigen (Short Term Incentive; STI) und langfristigen (Long Term Incentive; LTI) Komponenten sind manchmal nicht eindeutig. Teile der kurzfristigen Vergütung werden inzwischen in vielen Fällen in Aktien umgewandelt oder

ebenfalls zeitversetzt ausgezahlt. Manche Unternehmen haben zusätzlich zu den beiden genannten Bestandteilen oder statt dem LTI auch eine mittelfristige Komponente (Mid Term Incentive; MTI).³⁵

- Sonstige Gehaltsbestandteile: Leistungen des Unternehmens in Form von Dienstwagen, Zuschüssen zu Wohnungen, besonderen Aufwendungen der Vorstände etc. Diese Gehaltsbestandteile machen etwa zwei bis drei Prozent der Gesamtvergütung aus.
- 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 die Geschäftsjahre 2011 und 2012 mit aufgenommen. Sie machen etwa 10-15 Prozent der Gesamtvergütung aus.

35 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.

Hintergrund: Ausgewählte Tabellen

Tabelle 9: Die Topverdiener unter den Vorstandsvorsitzenden

Verdienst Vorstandsvorsitzender (in Tsd. Euro)	2011	2012	Veränderung in Prozent
Volkswagen AG (Martin Winterkorn)	18.331	15.416	-15,9
Daimler AG (Dieter Zetsche)	9.607	9.176	-4,5
Siemens AG (Peter Löscher)	9.770	8.991	-8,0
SAP AG (Bill McDermott)	7.868	8.451	7,4
Linde AG (Wolfgang Reitzle)	8.003	7.785	-2,7
Merck KGaA (Karl-Ludwig Kley)	2.529	7.572	199,4
Henkel AG & Co. KGaA (Kasper Rorsted)	6.040	7.354	21,8
BMW AG (Norbert Reithofer)	6.354	6.844	7,7
E.ON SE (Johannes Teysen)	5.481	6.800	24,1
Allianz SE (Michael Diekmann)	5.263	6.701	27,3
Bayer AG (Marijn Dekkers)	5.037	6.188	22,9
BASF SE (Kurt Bock)	6.013	6.104	1,5
Deutsche Post AG (Frank Appel)	5.807	6.051	4,2
Deutsche Bank AG (Jain Anshuman zuvor Josef Ackermann)*	10.408	5.905	-43,3
Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft AG (Nikolaus von Bomhard)	4.625	5.431	17,4
ThyssenKrupp AG (Heinrich Hiesinger)	4.703	4.995	6,2
RWE AG (Jürgen Großmann)**	8.443	4.949	-41,4
HeidelbergCement AG (Bernd Scheifele)	4.358	4.872	11,8
Deutsche Telekom AG (René Obermann)	3.963	4.683	18,2
Fresenius Med Care AG & Co. KGaA (Ben Lipps)	3.390	4.507	32,9
LANXESS AG (Axel Heitmann)	3.562	4.379	22,9
Fresenius SE & Co. KGaA (Ulf Schneider)	4.057	4.358	7,4
adidas AG (Herbert Hainer)	5.967	4.206	-29,5
Continental AG (Elmar Degenhart)	3.823	3.869	1,2
Beiersdorf AG (Stefan Heidenreich zuvor Thomas Quaas)	1.668	3.756	125,2
Deutsche Börse AG (Reto Francioni)	3.595	3.401	-5,4
K+S AG (Norbert Steiner)	3.281	3.154	-3,9
Infineon Technologies AG (Peter Bauer)	5.681	2.900	-49,0
Deutsche Lufthansa AG (Christoph Franz)	3.446	2.681	-22,2
Commerzbank AG (Martin Blessing)	870	1.763	102,6

Quelle: Eigene Darstellung und Berechnung nach den Angaben in den Vergütungsberichten 2012. * Wenn Vorstände über eine Doppelspitze verfügten, wie beispielsweise die Deutsche Bank AG, so wurde die höchste Vergütung ausgewählt und ausgewiesen. ** Wenn ein Wechsel des Vorstandsvorsitz im Laufe des Jahres 2012 stattfand, wie beispielsweise bei der RWE AG, so wurde die höchste Vergütung unter den beiden im Geschäftsjahr 2012 tätigen Vorstandsvorsitzenden ausgewählt und ausgewiesen.

Tabelle 10: Durchschnittlicher Verdienst der Vorstandsmitglieder

Verdienst Vorstandsvorsitzender (in Tsd. Euro)	2011	2012	Veränderung in Prozent
Volkswagen AG	8.600	6.682	-22,3
SAP AG	4.053	4.936	21,8
Merck KGaA	4.316	4.766	10,4
Deutsche Bank AG	5.608	3.750	-33,1
Henkel AG & Co. KGaA	3.853	4.059	5,4
Siemens AG	4.350	4.030	-7,4
BMW AG	3.659	3.995	9,2
Bayer AG	2.417	3.868	60,0
Allianz SE	3.017	3.812	26,3
Fresenius Med Care AG & Co. KGaA	2.327	3.791	62,9
E.ON SE	3.120	3.789	21,4
BASF SE	3.230	3.606	11,7
Daimler AG	3.743	3.562	-4,8
Deutsche Post AG	3.093	3.083	-0,3
RWE AG	2.757	2.930	6,3
Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft AG	2.497	2.902	16,2
Linde AG	2.824	2.683	-5,0
Fresenius SE & Co. KGaA	1.958	2.624	34,0
LANXESS AG	2.048	2.422	18,3
Deutsche Börse AG	2.492	2.413	-3,2
Deutsche Telekom AG	1.912	2.399	25,5
HeidelbergCement AG	1.963	2.341	19,3
ThyssenKrupp AG	2.417	2.285	-5,4
Continental AG	2.223	2.112	-5,0
K+S AG	2.589	2.079	-19,7
adidas AG	2.941	2.034	-30,8
Deutsche Lufthansa AG	2.420	1.923	-20,5
Beiersdorf AG	893	1.739	94,7
Infineon Technologies AG	2.147	1.724	-19,7
Commerzbank AG	927	1.618	74,6

Quelle: Eigene Darstellung und Berechnung nach den Angaben in den Vergütungsberichten 2012.

Tabelle 11: Gesamte Pensionsrückstellungen für Vorstandsmitglieder in den DAX-30-Unternehmen

in Millionen Euro	2011	2012	Veränderung in Prozent
adidas AG	46,9	51,5	9,8
Allianz SE	101	113	11,9
BASF SE	151,5	170,4	12,5
Bayer AG	156,5	183,3	17,1
Beiersdorf AG	26,3	37,5	42,6
BMW AG	70,6	90,6	28,3
Commerzbank AG	86,2	99,6	15,5
Continental AG	98,2	125,2	27,5
Daimler AG	252,7	307,8	21,8
Deutsche Bank AG	203,8	221,5	8,7
Deutsche Börse AG	60,6	73,2	20,8
Deutsche Lufthansa AG	64,4	70,8	9,9
Deutsche Post AG	81,7	98,2	20,2
Deutsche Telekom AG	113,6	118,4	4,2
E.ON SE	165,4	194,2	17,4
Fresenius SE & Co. KGaA	19,2	24,2	26,0
Fresenius Med Care AG & Co. KGaA	7,3	15,5	112,3
HeidelbergCement AG	47,7	50,2	5,2
Henkel AG & Co. KGaA	84,8	97,7	15,2
Infineon Technologies AG	41,5	56,8	36,9
K+S AG	23,3	29,6	27,0
LANXESS AG	24,7	29,7	20,2
Linde AG	54,9	74,8	36,2
Merck KGaA	112	125	11,6
Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft AG*	34,8	50	43,6
RWE AG	142,9	166,9	16,8
SAP AG	32,5	39,5	21,5
Siemens AG	205,3	233,5	13,7
ThyssenKrupp AG	214,2	246,7	15,2
Volkswagen AG	188,1	250	32,9
Gesamt	2.877,8	3.395,3	18,0

Quelle: Eigene Darstellung und Berechnung nach den Angaben in den Vergütungsberichten 2012.

Tabelle 12: Pensionsrückstellungen für frühere Vorstandsmitglieder in den DAX-30-Unternehmen

in Millionen Euro	2011	2012	Veränderung in Prozent
adidas AG	46,2	50,8	10,0
Allianz SE	66	82	24,2
BASF SE	116,1	142,3	22,6
Bayer AG	134,2	149,8	11,6
Beiersdorf AG	26,3	37,5	42,6
BMW AG	51,6	61,2	18,6
Commerzbank AG	74,4	82,5	10,9
Continental AG	86,6	103,6	19,6
Daimler AG	195,9	225,9	15,3
Deutsche Bank AG	166,8	214,6	28,7
Deutsche Börse AG	33,3	41,5	24,6
Deutsche Lufthansa AG	51,9	54,8	5,6
Deutsche Post AG	57	78	36,8
Deutsche Telekom AG	97,8	106,2	8,6
E.ON SE	137,7	154,3	12,1
Fresenius SE & Co. KGaA	0,5	0,7	40,0
Fresenius Med Care AG & Co. KGaA	10,5	11,3	7,6
HeidelbergCement AG	27,8	27,6	-0,7
Henkel AG & Co. KGaA	80,2	90,9	13,3
Infineon Technologies AG	29,8	42,2	41,6
K+S AG	12,4	14,8	19,4
LANXESS AG	9,5	11,4	20,0
Linde AG	36,9	39,3	6,5
Merck KGaA	89,2	108,5	21,6
Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft AG	0	0	0,0
RWE AG	128,7	144,7	12,4
SAP AG	25,3	30,6	20,9
Siemens AG	161,9	181,6	12,2
ThyssenKrupp AG	192,7	214,4	11,3
Volkswagen AG	109,5	146,5	33,8
Gesamt	2.256,7	2.649,5	17,4

Quelle: Eigene Darstellung und Berechnung nach den Angaben in den Vergütungsberichten 2012.

Tabelle 13: Pensionsrückstellungen für aktuelle Vorstandsmitglieder in den DAX-30-Unternehmen

in Millionen Euro	2011	2012	Steigerung in Prozent
adidas AG	/	/	/
Allianz SE	35	31	-11,4
BASF SE	35,4	54,3	53,4
Bayer AG	22,3	35,5	59,2
Beiersdorf AG	0	0	0,0
BMW AG	19	29,4	54,7
Commerzbank AG	11,8	17,1	44,9
Continental AG	11,6	21,6	86,2
Daimler AG	56,8	81,7	43,8
Deutsche Bank AG	37	6,9	-81,4
Deutsche Börse AG	27,3	31,7	16,1
Deutsche Lufthansa AG	12,5	16	28,0
Deutsche Post AG	24,7	20,2	-18,2
Deutsche Telekom AG	15,8	12,2	-22,8
E.ON SE	27,7	39,9	44,0
Fresenius SE & Co. KGaA	6,8	14,8	117,6
Fresenius Med Care AG & Co. KGaA	8,7	12,9	48,3
HeidelbergCement AG	19,9	22,6	13,6
Henkel AG & Co. KGaA	4,6	6,8	47,8
Infineon Technologies AG	11,7	14,6	24,8
K+S AG	10,9	14,8	35,8
LANXESS AG	15,2	18,3	20,4
Linde AG	18	35,5	97,2
Merck KGaA	22,8	16,5	-27,6
Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft AG	34,8	50	43,7
RWE AG	14,2	22,2	56,3
SAP AG	7,2	8,9	23,6
Siemens AG	43,4	51,9	19,6
ThyssenKrupp AG	21,5	32,3	50,2
Volkswagen AG	78,6	103,5	31,7
Gesamt	655,2	823,1	25,6

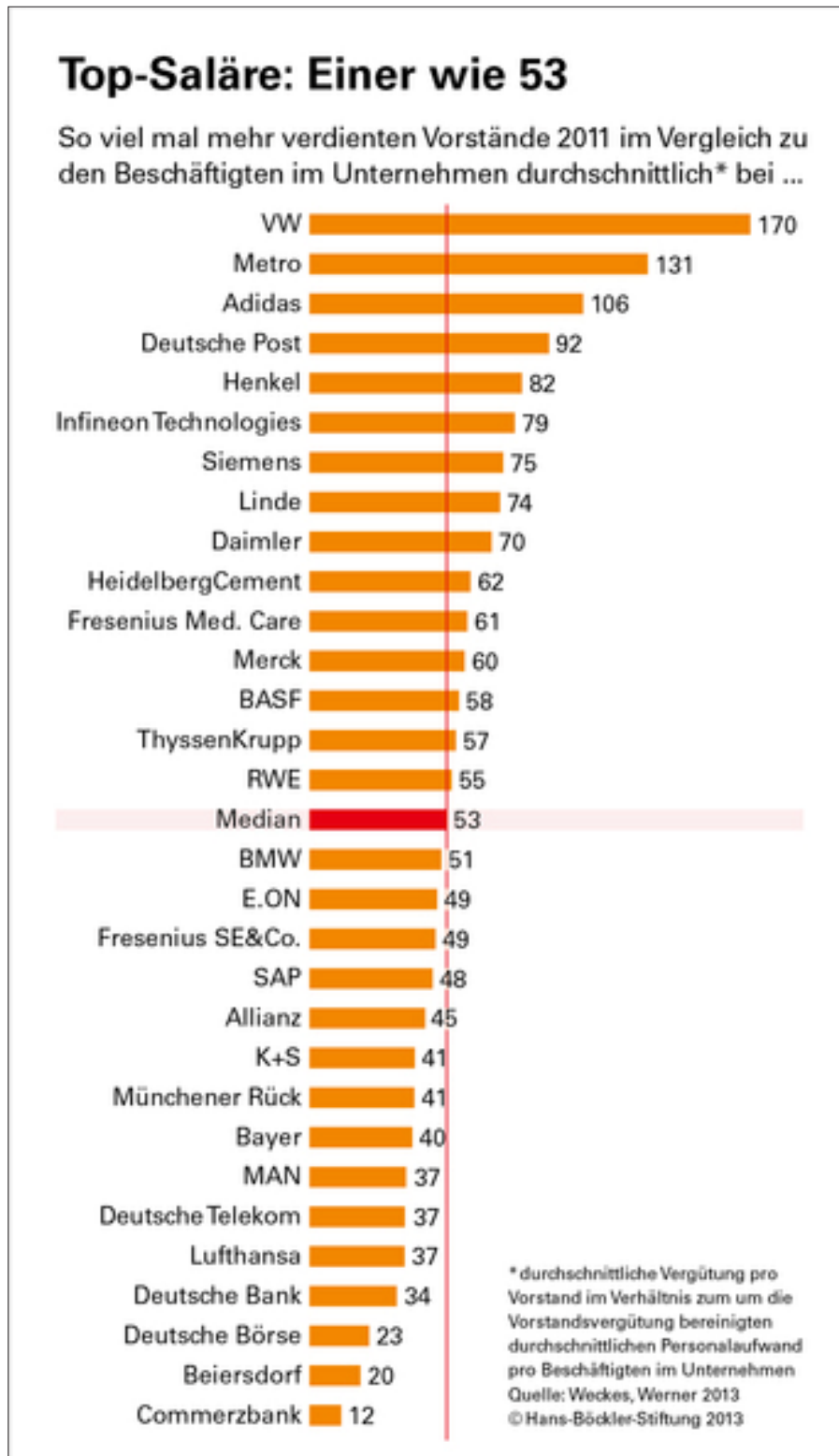
Quelle: Eigene Darstellung und Berechnung nach den Angaben in den Vergütungsberichten 2012.

Tabelle 14: Anteil von weiblichen Vorstandsmitgliedern in den DAX-30-Unternehmen

Unternehmen	Größe des Vorstands	Anzahl weibliche Mitglieder	Frauenanteil in Prozent
adidas AG	4	0	0
Allianz SE	11	1	9,1
BASF SE	8	1	12,5
Bayer AG	5	0	0
Beiersdorf AG	4	0	0
BMW AG	8	1	12,5
Commerzbank AG	9	0	0
Continental AG	8	1	12,5
Daimler AG	8	1	12,5
Deutsche Bank AG	7	0	0
Deutsche Börse AG	5	1	20,0
Deutsche Lufthansa AG	4	1	25,0
Deutsche Post AG	7	1	14,3
Deutsche Telekom AG	7	2	28,6
E.ON SE	6	1	16,7
Fresenius SE & Co. KGaA	7	0	0
Fresenius Med Care AG & Co. KGaA	7	0	0
HeidelbergCement AG	6	0	0
Henkel AG & Co. KGaA	6	1	16,7
Infineon Technologies AG	3	0	0
K+S AG	5	0	0
LANXESS AG	4	0	0
Linde AG	5	0	0
Merck KGaA	4	0	0
Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft AG	9	0	0
RWE AG	7	0	0
SAP AG	7	1	14,3
Siemens AG	10	2	20,0
ThyssenKrupp AG	3	0	0
Volkswagen AG	9	0	0
Gesamt	193	15	7,8



Quelle: Eigene Darstellung nach den Angaben in den Vergütungsberichten 2012.

Abbildung 7: Manager to Worker Pay Ratio, 2011



Quelle: Weckes, Marion / Werner, Nils (2013): Auswertung der Manager to Worker Pay Ratio 2011, Hans Böckler Stiftung, Düsseldorf

Verwendeter Fragebogen

A. Allgemeine Angaben
A1: Wird die Entscheidung des Aufsichtsrat über die Vergütungssystematik und -höhe durch einen Ausschuss vorbereitet?
<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein
A2: Werden für die Vorstandsvergütung externe Vergütungsgutachten in Auftrag gegeben?
<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein
A3: Wann wurde das Thema „Kriterien der Vorstandsvergütung“ das letzte Mal im Aufsichtsrat diskutiert?
_____ (Monat/ Jahr)
A4: Das Unternehmen...
<input type="checkbox"/> verwendet soziale oder ökologische Kriterien bei der Bemessung der Vorstandsvergütung. Die Kriterien sind (Mehrfachnennung möglich):
<input type="radio"/> Mitarbeiterzufriedenheit <input type="radio"/> Kundenzufriedenheit <input type="radio"/> Ökologische Aspekte wie Energieverbrauch, Klima- und Umweltschutzanstrengungen <input type="radio"/> Beschäftigungserhalt bzw. -steigerung <input type="radio"/> Ausbildungsquote <input type="radio"/> Schwerbehindertenquote <input type="radio"/> Fluktuationsquote Andere:
<input type="radio"/> Frauenquote in Führungspositionen <input type="radio"/> Weiterbildungsquote <input type="radio"/> Innovationskennziffern wie Work-Life-Balance Programm, Demografieprojekte, Diversity Management <input type="radio"/> Verbesserung von Arbeits- und Gesundheitsschutz <input type="radio"/> Betriebliches Gesundheitsmanagement <input type="radio"/> Gesellschaftliches Engagement des Unternehmens <input type="radio"/> Arbeitgeberattraktivität
Wie groß ist der durchschnittliche Anteil der variablen Vergütung der Vorstände im Unternehmen, der durch soziale oder ökologische Kriterien beeinflusst wird? (Bitte geben Sie ggf. eine Schätzung an)
<input type="radio"/> 0 - 5 Prozent <input type="radio"/> 5 - 10 Prozent <input type="radio"/> 10 - 15 Prozent <input type="radio"/> 15 - 20 Prozent <input type="radio"/> > 20 Prozent <input type="radio"/> keine Aussage möglich
 [weiter auf Seite 5]
<input type="checkbox"/> verwendet <u>keine</u> sozialen oder ökologischen Kriterien bei der Bemessung der Vorstandsvergütung.
 [weiter auf Seite 4]

B. Das Unternehmen verwendet keine sozialen oder ökologischen Kriterien bei der Bemessung der Vorstandsvergütung

B1: Gab oder gibt es eine Diskussion im Aufsichtsrat zur Einführung von sozialen oder ökologischen Kriterien?

- Ja [weiter mit Frage B2]
- Nein [weiter mit Frage B6]

B2: Falls eine Diskussion geführt wurde, welche konkreten Kriterien wurden diskutiert?

B3: Falls eine Diskussion geführt wurde, wer hat den Vorschlag eingebracht?

- Vertreter/innen der Arbeitnehmerseite
- Vertreter/innen der Anteilseignerseite

B4: Falls eine Diskussion geführt wurde, an welcher Seite scheiterte die Einführung der vorgeschlagenen sozialen oder ökologischen Kriterien?

- Vertreter/innen der Arbeitnehmerseite
- Vertreter/innen der Anteilseignerseite

B5: Falls eine Diskussion geführt wurde, was waren die Hindernisse für die Einführung der vorgeschlagenen sozialen oder ökologischen Kriterien? (Mehrfachnennungen möglich)


- Keine Einigung über die Ausgestaltung der Kriterien
- Keine Einigung über die Gewichtung der Kriterien
- Keine Einigung über die Zielsetzung der Kriterien
- Fehlende „Praxistauglichkeit“ der vorgeschlagenen sozialen oder ökologischen Kriterien
- Fehlende Transparenz bei der Bemessung der Kriterien
- Fehlende Erfahrung bei der Anwendung der Kriterien
- Konsequenzen der Einführung der Kriterien waren unklar
- Kriterien wurden als nicht wirkungsvoll erachtet
- Durch die Kriterien wären Fehlanreize für den Vorstand gesetzt worden
- Sonstige Gründe:

B6: Würden Sie die Einführung von sozialen oder ökologischen Kriterien in der Vorstandsvergütung des Unternehmens für sinnvoll erachten?

- Ja
- Nein

Falls „Ja“, welche Kriterien würden Sie in der Vorstandsvergütung des Unternehmens für sinnvoll erachten?

- | | |
|--|---|
| <input type="radio"/> Mitarbeiterzufriedenheit | <input type="radio"/> Frauenquote in Führungspositionen |
| <input type="radio"/> Kundenzufriedenheit | <input type="radio"/> Weiterbildungsquote |
| <input type="radio"/> Ökologische Aspekte wie Energieverbrauch, Klima- und Umweltschutzanstrengungen | <input type="radio"/> Innovationskennziffern wie Work-Life-Balance Programm, Demografieprojekte, Diversity Management |
| <input type="radio"/> Beschäftigungserhalt bzw. -steigerung | <input type="radio"/> Verbesserung von Arbeits- und Gesundheitsschutz |
| <input type="radio"/> Ausbildungsquote | <input type="radio"/> Betriebliches Gesundheitsmanagement |
| <input type="radio"/> Schwerbehindertenquote | <input type="radio"/> Gesellschaftliches Engagement des Unternehmens |
| <input type="radio"/> Fluktuationsquote | <input type="radio"/> Arbeitgeberattraktivität |
| <input type="radio"/> Andere: | |

 [Weiter auf Seite 6]

**C. Das Unternehmen verwendet soziale oder ökologische Kriterien bei der
Bemessung der Vorstandsvergütung**

**C1: Von wem wurde der Vorschlag zur Einführung der sozialen oder ökologischen Kriterien in den Aufsichtsrat
eingebracht?**

Vertreter/innen der Arbeitnehmerseite

Vertreter/innen der Anteilseignerseite

**C2: Wonach wurden die im Unternehmen eingeführten sozialen oder ökologischen Kriterien ausgewählt?
(Mehrfachnennungen möglich)**

als Reaktion auf konkrete Entwicklungen im Unternehmen

als Reaktion auf die öffentliche Diskussion um Vorstandsvergütung

aufgrund von Erfahrungen mit der bisherigen Vergütungspraxis

anhand von „Praxistauglichkeit“ bzw. Messbarkeit

Kennzahlen werden bereits im Unternehmen genutzt und müssen nicht zusätzlich erhoben werden (z.B. CO²-Emissionen)

Weiteres:

**C3: Wie beurteilen Sie aus Ihrer Sicht als Arbeitnehmervertreter/in die folgenden Aussagen für das
Unternehmen?**

	<i>stimme überhaupt nicht zu</i>			<i>stimme voll und ganz zu</i>	
Die Einführung der sozialen oder ökologischen Kriterien im Unternehmen hat eine breite Zustimmung im Aufsichtsrat erfahren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Einführung der sozialen oder ökologischen Kriterien im Unternehmen setzt sinnvolle Verhaltensanreize für den Vorstand.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die im Unternehmen eingeführten sozialen oder ökologischen Kriterien haben keine Wirkung auf das Verhalten des Vorstandes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die im Unternehmen eingeführten sozialen oder ökologischen Kriterien spielen für die Ermittlung der variablen Vergütung des Vorstandes eine gewichtige Rolle.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die sozialen oder ökologischen Kriterien sollten im Unternehmen ein größeres Gewicht bei der Ermittlung der variablen Vergütung des Vorstandes erhalten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Einführung der sozialen oder ökologischen Kriterien im Unternehmen hat zu einer Erhöhung der Gesamtvergütung des Vorstandes beigetragen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Einführung der sozialen oder ökologischen Kriterien im Unternehmen hat die Vergütungsstrukturen verkompliziert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**C4: Gibt es soziale oder ökologische Kriterien in der Vorstandsvergütung, die Sie darüber hinaus für das
Unternehmen als sinnvoll erachten würden?**

D. Ganz allgemein: Ihre Einschätzung zum Thema soziale und ökologische Kriterien in der Vorstandsvergütung

D1: Wie beurteilen Sie aus Ihrer Sicht die folgenden Aussagen?					
	<i>stimme überhaupt nicht zu</i>			<i>stimme voll und ganz zu</i>	
Soziale oder ökologische Kriterien können die Unternehmensführung positiv beeinflussen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In der praktischen Handhabung sind soziale oder ökologische Kriterien nur schwer zu messen und zu bewerten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Soziale oder ökologische Kriterien sind eine sinnvolle Ergänzung zu wirtschaftlichen Kriterien in der Vorstandsvergütung.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Soziale oder ökologische Kriterien sollten gegenüber wirtschaftlichen Kriterien kein größeres Gewicht in der Vorstandsvergütung bekommen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Soziale oder ökologische Kriterien in der Vorstandsvergütung tragen zur Stärkung von Arbeitnehmerinteressen im Unternehmen bei.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Bedeutung von sozialen oder ökologischen Kriterien in der Vorstandsvergütung wird in Zukunft zunehmen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

D2: Planen Sie im Aufsichtsrat in Zukunft eine (weitere) Initiative zur Einführung oder zum Ausbau von sozialen oder ökologischen Kriterien in der Vorstandsvergütung?
<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein <input type="radio"/> Weiß nicht

Übersicht der Vorstandsvergütung in den DAX-30-Unternehmen

adidas AG

Allgemeine Angaben aus dem Geschäftsjahr 2012

Name des Unternehmens:	adidas AG
Umsatz:	14,9 Mrd. Euro
Gewinn vor Zinsen und Steuern (EBIT):	1,5 Mrd. Euro
Beschäftigte:	46.306
Branche:	Textilien
Größe des Vorstands:	4 Mitglieder
Erweiterte Kriterien in der Vorstandsvergütung:	Nein
Gesamtvergütung des Vorstands (mit Pensionen):	11,1 Mio. Euro (2011: 15,2 Mio. Euro). Darunter 4,2 Mio. Euro (2011: 5,9 Mio. Euro) für den Vorstandsvorsitzenden

Zusammensetzung der Vergütung

Die Vergütung setzt sich wie folgt zusammen:

- Die jährliche feste Vergütung wird in zwölf gleich hohen Monatsraten ausgezahlt.
- Die variable Vergütung setzt sich aus einem jährlichen Performance-Bonus und einer Vergütungskomponente mit langfristiger Anreizwirkung (Long-Term Incentive Plan 2012/2014) zusammen.
- Die Nebenleistungen umfassen im Wesentlichen Aufwendungen für Bewirtung, Zuschüsse zur Rentenversicherung sowie geldwerte Vorteile aus der Bereitstellung von Dienstwagen.
- Die Pensionszusagen setzen in der Regel an die Vollendung des 65. Lebensjahrs voraus.

Anteile fixe und variable Vergütung (eigene Berechnung)

Jahr	Feste Vergütung	Variable Vergütung
2012	33 Prozent	67 Prozent
2011	22 Prozent	78 Prozent
2010	35 Prozent	65 Prozent

Vergütungskriterien

Kriterien für variable Vergütung

Als Kriterien für den Performance-Bonus 2012 wurden unternehmensbezogene Kriterien (Steigerung des auf die Anteilseigner entfallenen Gewinns sowie Verbesserung des durchschnittlichen operativen kurzfristigen Betriebskapitals in Prozent der Umsatzerlöse) und die individuelle Leistung des Vorstandsmitglieds ausgewählt.

Long-Term Incentive Plan: Der LTIP vergütet angepasst an die Unternehmensplanung die langfristige Leistung des Vorstands. Bei der Ausgabe des LTIP 2012/2014 hat der Aufsichtsrat nachfolgende unterschiedlich gewichtete Performance-Kriterien festgelegt:

- die Steigerung des auf die Anteilseigner entfallenden Gewinns
- die Steigerung des Operating Free Cashflow des Konzerns
- die Steigerung des Umsatzes in der Kategorie adidas NEO Labels
- die Entwicklung der adidas AG Aktie.

Angaben zu Caps (Deckelung) der variablen Vergütungskomponenten

Die Zahlungen aus dem jährlichen Performance Bonus und dem Long-Term Incentive Plan sind auf maximal je 150 Prozent des Zielwerts begrenzt.

Qualitative Kriterien – Soziale Aspekte, Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit, ökologische Ziele

Es werden keine erweiterten/qualitativen Kriterien im Vergütungsbericht genannt.

Pensionsrückstellungen

Die Pensionsrückstellungen für frühere Mitglieder des Vorstands und ihre Hinterbliebenen wuchsen innerhalb eines Jahres von 46,2 Mio. Euro (2011) auf 50,8 Mio. Euro (2012). Der Dienstzeitaufwand der Pensionszusage für Vorstandsmitglieder betrug im Geschäftsjahr 2012 rund 0,8 Mio. Euro (2011: 0,7 Mio. Euro). Die Gesamthöhe der Pensionsverpflichtungen für den aktuellen Vorstand wird in dem Vergütungsbericht nicht angegeben.

Besonderheiten

In Zusammenhang mit den finanziellen Unregelmäßigkeiten bei Reebok India Company erfolgte eine Anpassung der den Bonusberechnung zugrunde liegenden Finanzkennzahlen, die eine Neufestsetzung der Performance-Boni für das Geschäftsjahr 2011 und die betroffenen Vorjahre bedingt. Der Vorstand wird daher von den gewährten Performance-Boni einen Teilbetrag in Höhe von 471.683 Euro an die Gesellschaft zurückzahlen.

Allianz SE

Allgemeine Angaben aus dem Geschäftsjahr 2012

Name des Unternehmens:	Allianz SE
Umsatz:	106,4 Mrd. Euro
Jahresüberschuss:	5,5 Mrd. Euro
Beschäftigte:	144.094
Branche:	Versicherungen und Finanzdienstleistungen
Größe des Vorstands:	11 Mitglieder
Erweiterte Kriterien in der Vorstandsvergütung:	✓
Gesamtvergütung des Vorstands (mit Pensionen):	43,1 Mio. Euro (2011: 31,2 Mio. Euro). Darunter 6,7 Mio. Euro (2011: 5,3 Mio. Euro) für den Vorstandsvorsitzenden

Zusammensetzung der Vergütung

Die Vergütung setzt sich wie folgt zusammen:

- Die jährliche feste Vergütung wird in zwölf gleich hohen Monatsraten ausgezahlt.
- Die variable Vergütung enthält eine jährliche variable Vergütung und einen mittelfristigen Drei-Jahres-Bonus sowie eine langfristige aktienbezogene Vergütung.
- Nebenleistungen umfassen im Wesentlichen Beiträge für Unfall- und Haftpflichtversicherungen sowie einen Dienstwagen. Gegebenenfalls werden Aufwendungen für doppelte Haushaltsführung und in begründeten Fällen Sicherheitsmaßnahmen gewährt.
- Die Altersversorgung beginnt frühestens mit Vollendung des 60. Lebensjahrs.

Anteile fixe und variable Vergütung (eigene Berechnung)

Jahr	Feste Vergütung	Variable Vergütung
2012	21 Prozent	79 Prozent
2011	30 Prozent	70 Prozent
2010	21 Prozent	79 Prozent

Vergütungskriterien

Kriterien für variable Vergütung

Der jährliche Bonus richtet sich zu 50 Prozent nach Konzernzielen (jährlicher operativer Gewinn, Jahresüberschuss auf Anteilseigner entfallend), zu 25 Prozent nach Zielen des Geschäftsbereichs/Funktionen (operativer Gewinn des entsprechenden Geschäftsbereichs) und zu 25 Prozent nach qualitativen Zielen (spezifische individuelle Prioritäten für 2012 pro Vorstandsmitglied fünf Kategorien, die für die Konzernstrategie 2010-2012 wesentlich sind). Der Aufsichtsrat kann zudem Anpassungen der Auszahlungshöhe beschließen, um so die allgemeine Geschäftslage und individuelle Leistung besonders zu berücksichtigen.

Der Drei-Jahres-Bonus berücksichtigt die jährliche Zielerreichung, auf deren Grundlage eine Rückstellung vorgenommen wird. Die tatsächliche Auszahlungssumme wird nach drei Jahren auf die Nachhaltigkeit der erbrachten Leistungen überprüft. Hierbei wird das durchschnittliche Wachstum der letzten drei Jahre auf Konzern- und Geschäftsbereichsebene überprüft sowie die Kapitalrendite auf Konzern- und Geschäftsbereichsebene. Zusätzlich wird die Nachhaltigkeit der Entwicklung anhand von qualitativen Kriterien überprüft. Hierzu gehören u.a. Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit. Die Überprüfung kann zu einer Anpassung der Auszahlungshöhe (0 Prozent bis 165 Prozent) führen.

Die aktienbezogene Vergütung richtet sich ebenfalls nach der jährliche Zielerreichung. Es werden in Höhe des jährlichen Bonus virtuelle Aktien (RSU) mit einer vierjährigen Sperrfrist zugeteilt.

Angaben zu Caps (Deckelung) der variablen Vergütungskomponenten

Die kurzfristige und mittelfristige variable Vergütung ist maximal auf je 165 Prozent des jeweiligen Zielwerts begrenzt. Die langfristige variable Vergütung ist auf maximal 200 Prozent des Zuteilungskurses begrenzt.

Qualitative Kriterien – Soziale Aspekte, Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit, ökologische Ziele

Bei der Berechnung des Drei-Jahre-Bonus erfolgt eine Nachhaltigkeitsprüfung anhand qualitativer Kriterien. Als qualitative Kriterien benannt werden: Vergleich von tatsächlichem und erwartetem Wachstum, Entwicklung der Profitabilität, Vergleich mit den wesentlichen Wettbewerbern, Eintritt außergewöhnlicher Ereignisse, Eigenkapital gemessen am internen Risikokapitalmodell sowie zusätzliche Nachhaltigkeitskriterien (z.B. Kunden-/Mitarbeiterzufriedenheit). Die letztgenannten Kriterien erfüllen die Anforderung an erweiterte/qualitative Kriterien im engeren Sinne. Anhand dieser Kriterien kann die Auszahlungshöhe des mittelfristigen Bonus dann angepasst oder ganz gestrichen werden. Zusätzlich richtet sich der jährliche Bonus zu 25 Prozent nach qualitativen Kriterien. Hier sind insbesondere die Ziele „Bevorzugter Partner („Partner of Choice“) für alle Interessengruppen (Kunden, Mitarbeiter, Investoren, Öffentlichkeit) zu nennen.

Pensionsrückstellungen

Die Pensionsrückstellungen für frühere Mitglieder des Vorstands und ihre Hinterbliebenen stiegen von 66 Mio. Euro (2011) auf 82 Mio. Euro (2012). Die Pensionsverpflichtungen für den aktuellen Vorstand veränderten sich von 35 Mio. Euro (2011) auf 31 Mio. Euro (2012).

Besonderheiten

Keine

BASF SE

Allgemeine Angaben aus dem Geschäftsjahr 2012

Name des Unternehmens:	BASF SE
Umsatz:	78,7 Mrd. Euro
Gewinn vor Zinsen und Steuern (EBIT):	9 Mrd. Euro
Beschäftigte:	113.262
Branche:	Chemie
Größe des Vorstands:	8 Mitglieder
Erweiterte Kriterien in der Vorstandsvergütung:	Nein
Gesamtvergütung des Vorstands (mit Pensionen):	31,3 Mio. Euro (2011: 35,1 Mio. Euro). Darunter 6,1 Mio. Euro (2011: 6 Mio. Euro) für den Vorstandsvorsitzenden

Zusammensetzung der Vergütung

Die Vergütung setzt sich wie folgt zusammen:

- Die jährliche feste Vergütung wird in zwölf gleich hohen Monatsraten ausgezahlt.
- Die variable Vergütung setzt sich zusammen aus einer Jahrestantieme und einem LTI-Programm.
- Zu den Sachbezügen und sonstigen Zusatzvergütungen zählen Transferzulagen, Prämien für Unfallversicherung und Ähnliches sowie geldwerte Vorteile durch die Zurverfügungstellung von Kommunikationsmitteln, Verkehrsmitteln und Sicherheitsmaßnahmen.
- Die Pensionszusagen knüpfen in der Regel an Vollendung des 60. Lebensjahrs an.

Anteile fixe und variable Vergütung (eigene Berechnung)

Jahr	Feste Vergütung	Variable Vergütung
2012	23 Prozent	77 Prozent
2011	20 Prozent	80 Prozent
2010	23 Prozent	77 Prozent

Vergütungskriterien

Kriterien für variable Vergütung

Die jährliche variable Vergütung (Jahrestantieme) basiert auf der Leistung des Gesamtvorstands und der Höhe der Gesamtkapitalrendite.

Für die Mitglieder des Vorstands besteht ein aktienbasiertes Vergütungsprogramm, Long-Term Incentive Plan. Vorstandsmitglieder sind verpflichtet mit mindestens zehn Prozent der Bruttotantieme am Programm teilzunehmen. Dieses verpflichtende Eigeninvestment in Form von BASF-Aktien unterliegt einer Haltefrist von vier Jahren. Angaben zu Caps (Deckelung) der variablen Vergütungskomponenten

Die Zahlungen aus der Jahrestantieme und dem LTI-Programm sind auf maximal je 150 Prozent des Zielwerts begrenzt.

Qualitative Kriterien – Soziale Aspekte, Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit, ökologische Ziele

Es werden keine erweiterten/qualitativen Kriterien im Vergütungsbericht genannt.

Pensionsrückstellungen

Die Pensionsrückstellungen für frühere Mitglieder des Vorstands und ihre Hinterbliebenen stiegen von 116,1 Mio. Euro (2011) auf 142,3 Mio. Euro (2012). Die Pensionsverpflichtungen für den aktuellen Vorstand veränderten sich von 35,4 Mio. Euro (2011) auf 54,3 Mio. Euro (2012).

Besonderheiten

Keine

Bayer AG

Allgemeine Angaben aus dem Geschäftsjahr 2012

Name des Unternehmens:	Bayer AG
Umsatz:	39,8 Mrd. Euro
Gewinn vor Zinsen und Steuern (EBIT):	4 Mrd. Euro
Beschäftigte:	110.500
Branche:	Chemische und pharmazeu- tische Industrie
Größe des Vorstands:	5 Mitglieder
Erweiterte Kriterien in der Vorstandsvergütung:	Nein
Gesamtvergütung des Vorstands (mit Pensionen):	20,9 Mio. Euro (2011: 12,3 Mio. Euro). Darunter 6,2 Mio. Euro (2011: 5 Mio. Euro) für den Vorstandsvorsitzenden

Zusammensetzung der Vergütung

Die Vergütung setzt sich wie folgt zusammen:

- Die jährliche feste Vergütung wird in zwölf gleich hohen Monatsraten ausgezahlt.
- Die variable Vergütung setzt sich zusammen aus einer jährlichen variablen Vergütungskomponente und zwei langfristig ausgelegten aktienbasierten Vergütungskomponenten, die unmittelbar mit der Wertentwicklung der Bayer-Aktie im Zusammenhang stehen. Eine weitere erfolgsbezogene Vergütungskomponente ist das aktienbasierte Barvergütungsprogramm „Aspire“.
- Zu den Zusatzvergütungen zählen Sachleistungen wie Firmenfahrzeuge mit Fahrer, Zuschüsse zu Sicherheitseinrichtungen sowie Kostenerstattung für eine jährliche Gesundheitsvorsorge.
- Die Vorstandsmitglieder haben einen Pensionsanspruch in der Regel ab Vollendung des 60. Lebensjahrs.

Anteile fixe und variable Vergütung (eigene Berechnung)

Jahr	Feste Vergütung	Variable Vergütung
2012	22 Prozent	78 Prozent
2011	29 Prozent	71 Prozent
2010	35 Prozent	65 Prozent

Vergütungskriterien

Kriterien für variable Vergütung

Die kurzfristige variable Vergütung („Short-term Incentive“, STI) basiert auf einem festgelegten Prozentsatz vom jährlichen Festeinkommen. Dieser Betrag wird in Abhängigkeit der Zielerreichung von drei gleichgewichteten Teilkomponenten – der

Konzern-, der Teilkonzern- und der individuellen Komponente – angepasst. Die Konzernkomponente bemisst sich am bereinigten Ergebnis je Aktie (EPS). Die Teilkonzernkomponente bemisst sich in zwei Fällen an der EBITDA-Marge und dem Umsatzwachstum. In einem Fall bemisst sie sich an dem Flow Return on Investment (CFRoI). Die Zielerreichung für die individuelle Komponente wird durch den Aufsichtsrat in Abhängigkeit von der individuellen Leistung festgestellt. Die Auszahlung der STI erfolgt zu 50 Prozent in virtuellen Bayer-Aktien.

Die langfristige variable Vergütung erfolgt über virtuelle Bayer-Aktien. Der Gegenwart der virtuellen Bayer-Aktien wird nach einer dreijährigen Sperrfrist abhängig von dem Kurs der Bayer-Aktie ausgezahlt. Kriterien für die Festlegung der Höhe der langfristigen variablen Vergütung werden nicht genannt.

Mitglieder des Vorstands sind darüber hinaus zur Teilnahme an den jährlichen Tranchen des langfristigen aktienbasierten Vergütungssystem „Aspire“ berechtigt. Der Bayer-Vorstand hat sich verpflichtet erweiterte Haltevorschriften für Aktien zu erfüllen. Diese sehen vor, dass der Vorstandsvorsitzende 150 Prozent und die Vorstandsmitglieder 100 Prozent ihres jährlichen Festeinkommens in Aktien halten müssen.

Angaben zu Caps (Deckelung) der variablen Vergütungskomponenten

Im Vergütungsbericht werden keine Angaben zu Caps (Deckelung) der variablen Vergütungskomponenten gemacht. Lediglich die Zahlungen aus dem aktienbasierten Barvergütungssystem „Aspire“ sind auf maximal 300 Prozent des Zielbetrags für vierjährige bzw. 200 Prozent für dreijährige Tranchen begrenzt.

Qualitative Kriterien – Soziale Aspekte, Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit, ökologische Ziele

Es werden keine erweiterten/qualitativen Kriterien im Vergütungsbericht genannt.

Pensionsrückstellungen

Die Pensionsrückstellungen für frühere Mitglieder des Vorstands und ihre Hinterbliebenen wuchsen von 134,2 Mio. Euro (2011) auf 149,8 Mio. Euro (2012). Die Pensionsverpflichtungen für den aktuellen Vorstand veränderten sich von 22,3 Mio. Euro (2011) auf 33,5 Mio. Euro (2012).

Besonderheiten

Keine

Beiersdorf AG

Allgemeine Angaben aus dem Geschäftsjahr 2012

Name des Unternehmens:	Beiersdorf AG
Umsatz:	6 Mrd. Euro
Gewinn vor Zinsen und Steuern (EBIT):	0,7 Mrd. Euro
Beschäftigte:	16.605
Branche:	Konsumgüterproduktion
Größe des Vorstands:	4 Mitglieder
Gesamtvergütung des Vorstands (mit Pensionen):	10,1 Mio. Euro Mio. Euro (2011: 6,4 Mio. Euro). Darunter 3,8 Mio.Euro (2011: 1,7 Mio. Euro) für den Vorstandsvorsitzenden
Erweiterte Kriterien in der Vorstandsvergütung:	Nein

Zusammensetzung der Vergütung

Die Vergütung setzt sich wie folgt zusammen:

- Die jährliche feste Vergütung wird in zwölf gleich hohen Monatsraten ausgezahlt.
- Die variable Vergütung setzt sich zusammen aus einer kurzfristigen Komponente (Tantieme) und einer auf einen Zeitraum von drei Jahren bezogenen mehrjährigen Komponente (Mehrjahres-Bonus). Zusätzlich gibt es einen langfristigen, an der Unternehmensentwicklung ausgerichteten Bonus (Unternehmenswertbeteiligung).
- Zu den Zusatzvergütungen gehört eine Unfallversicherung und jedem Vorstandsmitglied steht ein Dienstwagen zur Verfügung.
- Die Altersversorgung erfolgt seit 2012 in einer zusätzlichen Unternehmenswertbeteiligung.

Anteile fixe und variable Vergütung (eigene Berechnung)

Jahr	Feste Vergütung	Variable Vergütung
2012	42 Prozent	58 Prozent
2011	47 Prozent	53 Prozent
2010	38 Prozent	62 Prozent

Vergütungskriterien

Kriterien für variable Vergütung

Die Höhe der variablen Vergütung hängt, soweit durch den Aufsichtsrat nicht abweichend festgelegt, zu je 25 Prozent von der EBIT-Marge (EBIT-Komponente) und dem Umsatzwachstum (Sales-Komponente) sowie zu 50 Prozent vom Erreichen bestimmter, für jedes Vorstandsmitglied festgelegter, persönlicher Ziele (Individuelle Komponente) ab. Es werden 49 Prozent der variablen Vergütung als kurzfristige variable Vergütung nach der Entlastung des Vorstands durch die Hauptversammlung ausgezahlt.

Die langfristige variable Vergütung beträgt 51 Prozent der variablen Vergütung und ist abhängig von der Unternehmenswertentwicklung. Bei einer positiven Unternehmensentwicklung wird der langfristige Bonus in zwei Tranchen innerhalb von zwei Jahren ausgezahlt. Zur Berücksichtigung besonderer Entwicklungen kann der Aufsichtsrat den variablen Bonus um bis zu 20 Prozent herauf- oder herabsetzen bzw. eine Anpassung an die Inflationsentwicklung vornehmen.

Die Unternehmenswertbeteiligung beteiligt Vorstandsmitglieder seit dem Jahr 2011 am Anstieg des Unternehmenswerts. Der Aufsichtsrat entscheidet nach pflichtgemäßem Ermessen über die Dotierung der Unternehmenswertbeteiligung. Nach Ablauf der jeweiligen Beststellungsfrist und einer einjährigen Haltefrist wird dem Vorstandsmitglied der anteilige Wert an der Unternehmenswertbeteiligung ausgezahlt. Der Aufsichtsrat kann zusätzlich nach pflichtgemäßem Ermessen Anpassungen um bis zu 20 Prozent vornehmen.

Angaben zu Caps (Deckelung) der variablen Vergütungskomponenten

Die EBIT-, Sales- und Persönliche Komponente entfallen jeweils bei Unterschreitung der vom Aufsichtsrat für jede dieser Komponenten festgelegten Schwellenwerte (Knock-Out). Oberhalb einer Zielerreichung von 200 Prozent erfolgt keine weitere Steigerung (Cap). Die Unternehmenswertbeteiligung ist für jedes Vorstandsmitglied auf maximal 200 Prozent des Zielbetrags begrenzt.

Qualitative Kriterien – Soziale Aspekte, Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit, ökologische Ziele

Es werden keine erweiterten/qualitativen Kriterien im Vergütungsbericht genannt.

Pensionsrückstellungen

Die Pensionsrückstellungen für frühere Mitglieder des Vorstands und ihre Hinterbliebenen wuchsen von 26,3 Mio. Euro (2011) auf 37,5 Mio. Euro (2012). Die Höhe der Pensionsverpflichtungen für den aktuellen Vorstand wird in dem Geschäftsbericht 2012 nicht ausgewiesen. Die Altersversorgung erfolgt seit 2012 durch eine zusätzliche Unternehmenswertbeteiligung...

Besonderheiten

Keine

BMW AG

Allgemeine Angaben aus dem Geschäftsjahr 2012

Name des Unternehmens:	BMW AG
Umsatz:	76,9 Mrd. Euro
Gewinn vor Zinsen und Steuern (EBIT):	7,8 Mrd. Euro
Beschäftigte:	105.876
Branche:	Automobilbranche
Größe des Vorstands:	8 Mitglieder
Erweiterte Kriterien in der Vorstandsvergütung:	✓
Gesamtvergütung des Vorstands (mit Pensionen):	32,6 Mio. Euro (2011: 28,3 Mio. Euro). Darunter 6,9 Mio. Euro (2011: 6,4 Mio. Euro) für den Vorstandsvorsitzenden

Zusammensetzung der Vergütung

Die Vergütung setzt sich wie folgt zusammen:

- Die jährliche feste Vergütung wird in zwölf gleich hohen Monatsraten ausgezahlt.
- Die variable Vergütung bestehen aus jährlichen Barbezügen (Ergebnisantieme und Leistungsantieme) sowie einer aktienbasierten Vergütungskomponente.
- Zu den sonstigen Bezügen gehören insbesondere die Nutzung von Dienst- und Mietfahrzeugen, Versicherungsprämien, Zuschüsse zu Sicherheitseinrichtungen und einer jährlichen medizinischen Vorsorgeuntersuchung.
- Altersversorgungsansprüche für Vorstandsmitglieder, die entweder das 65. Lebensjahr oder, sofern ihr Mandat früher geendet hat, das 60. Lebensjahr vollendet haben.

Anteile fixe und variable Vergütung (eigene Berechnung)

Jahr	Feste Vergütung	Variable Vergütung
2012	23 Prozent	77 Prozent
2011	17 Prozent	83 Prozent
2010	19 Prozent	81 Prozent

Vergütungskriterien

Kriterien für variable Vergütung

Die kurzfristige variable Vergütung setzt sich hälftig zusammen aus einer Ergebnisantieme und einer Leistungsantieme. Die Ergebnisantieme bestimmt sich anhand des Konzernüberschuss, der Konzernumsatzrendite nach Steuern und der Dividende der BMW-Aktie. Bei außergewöhnlichen Umständen kann der Aufsichtsrat eine Anpassung der Ergebnisantieme vornehmen. Die Leistungsantieme bestimmt sich anhand einem für jedes Vorstandsmitglied festgelegten Zielwert, multipliziert mit einem Performancefaktor, der sich nach dem Beitrag des Vorstandsmitglieds zur nachhaltigen

und langfristigen Entwicklung des Unternehmens sowie nach weiteren qualitativen Kriterien bestimmt.

Die langfristige variable Vergütung besteht aus einem aktienbasierten Vergütungsprogramm. Vorstandsmitglieder sind verpflichtet eine Summe in Höhe von 20 Prozent der Gesamtantiemen nach Steuern in Stammaktien der Gesellschaft zu investieren und diese vier Jahr lang zu halten. Nach Erfüllung der Haltefrist erhält das Vorstandsmitglied für drei gehaltene Stammaktien entweder eine zusätzliche Stammaktie oder den Gegenwert in Geld.

Angaben zu Caps (Deckelung) der variablen Vergütungskomponenten

Der kurzfristige Jahresbonus ist auf maximal 250 Prozent des Zielwerts begrenzt. Es werden im Vergütungsbericht 2012 keine Angaben zu einem Cap in der langfristigen variablen Vergütung gemacht.

Qualitative Kriterien – Soziale Aspekte, Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit, ökologische Ziele

Kriterien für die Bestimmung der Leistungstantieme sind unter anderem: Innovationsleistung (ökonomisch und ökologisch, z.B. die Reduzierung der CO₂-Emissionen), Kundenorientierung, Wandelungsfähigkeit, Führungsleistung und Attraktivität als Arbeitgeber, Fortschritte bei der Umsetzung des Diversity Konzepts, Corporate Social Responsibility. Die Leistungen der Vorstandsmitglieder in den jeweiligen Bereichen werden durch den Aufsichtsrat bewertet.

Pensionsrückstellungen

Die Pensionsrückstellungen für frühere Mitglieder des Vorstands und ihre Hinterbliebenen wuchsen von 51,6 Mio. Euro (2011) auf 61,2 Mio. Euro (2012). Die Pensionsverpflichtungen für den aktuellen Vorstand veränderten sich von 19 Mio. Euro (2011) auf 29,4 Mio. Euro (2012).

Besonderheiten

Keine

Commerzbank AG

Allgemeine Angaben aus dem Geschäftsjahr 2012

Name des Unternehmens:	Commerzbank AG
Bilanzsumme:	635,9 Mrd. Euro
Gewinn vor Zinsen und Steuern (EBIT):	0,9 Mrd. Euro
Beschäftigte:	42.857
Branche:	Banken
Größe des Vorstands:	9 Mitglieder
Erweiterte Kriterien in der Vorstandsvergütung:	Nein
Gesamtvergütung des Vorstands (mit Pensionen):	16,1 Mio. Euro (2011: 8,8 Mio. Euro). Darunter 1,8 Mio. Euro (2011: 0,9 Mio. Euro) für den Vorstandsvorsitzenden

Zusammensetzung der Vergütung

Die Vergütung setzt sich wie folgt zusammen:

- Die jährliche feste Vergütung wird in zwölf gleich hohen Monatsraten ausgezahlt.
- Die variable Vergütung besteht aus einer kurzfristigen (STI) und einer langfristigen variablen Vergütung (LTI).
- Die Sachbezüge bestehen im Wesentlichen aus Dienstwagennutzung mit Fahrer, Sicherheitsmaßnahmen und Versicherungsbeiträgen (Unfallversicherung) sowie darauf entfallende Steuer und Sozialabgaben.
- Die Altersversorgung knüpft in der Regel an die Vollendung des 65. Lebensjahrs an. Bei mindestens zehnjähriger Zugehörigkeit zum Vorstand ist die Vollendung des 62. Lebensjahrs maßgeblich und nach mindestens 15-jähriger Zugehörigkeit zum Vorstand die Vollendung des 58. Lebensjahrs.

Anteile fixe und variable Vergütung (eigene Berechnung)

Jahr	Feste Vergütung	Variable Vergütung
2012	67 Prozent	33 Prozent
2011	100 Prozent	0 Prozent
2010	100 Prozent	0 Prozent

Vergütungskriterien

Kriterien für variable Vergütung

Die kurzfristige variable Vergütung (STI) hat eine Laufzeit von einem Jahr. Sie knüpft zu 50 Prozent an den Konzernüberschuss nach Steuern und zu 50 Prozent an die individuelle Leistung des Vorstandsmitglieds an, die durch den Aufsichtsrat auf Basis einer Gesamtbetrachtung von Kriterien beurteilt wird. Die Bezüge aus dem STI sind zu 50 Prozent als Barbetrag fällig und zu 50 Prozent in Commerzbank-Aktien mit einer Haltefrist von zwölf Monaten.

Die langfristige variable Vergütung (LTI) hat eine Laufzeit von vier Jahren. Sie knüpft zu 50 Prozent an den Konzernüberschuss nach Steuern an und zu 50 Prozent an die Kursentwicklung und -performance der Commerzbank-Aktie an. Die Bezüge aus dem LTI sind zu 50 Prozent als Barbetrag fällig und zu 50 Prozent in Commerzbank-Aktien mit einer Haltefrist von zwölf Monaten. Der LTI setzt ein dauerhaftes Eigeninvestment des Vorstandsmitglieds in Commerzbank-Aktien in Höhe von 350.000 Euro voraus.

Angaben zu Caps (Deckelung) der variablen Vergütungskomponenten

Die variable Vergütung ist auf maximal 200 Prozent des Zielwerts begrenzt.

Qualitative Kriterien – Soziale Aspekte, Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit, ökologische Ziele

Es werden keine erweiterten/qualitativen Kriterien im Vergütungsbericht genannt.

Pensionsrückstellungen

Die Pensionsrückstellungen für frühere Mitglieder des Vorstands und ihre Hinterbliebenen wuchsen von 74,4 Mio. Euro (2011) auf 82,5 Mio. Euro (2012). Die Pensionsverpflichtungen für den aktuellen Vorstand veränderten sich von 11,8 Mio. Euro (2011) auf 17,1 Mio. Euro (2012).

Besonderheiten

Eine ursprünglich mit dem SoFFin für die Jahre 2008 und 2009 vereinbarte Begrenzung der Vergütung von Vorstandsmitgliedern auf 500.000 Euro brutto pro Jahr („SoFFin-Cap“) wurde auch für die Geschäftsjahre 2010 und 2011 fortgeführt. Für das Geschäftsjahr 2012 galt kein sogenanntes „SoFFin-Cap“.

Alle Vorstandsmitglieder haben auf einen Teil der STI- und LTI-Komponenten formell verzichtet, damit diese Teilkomponenten, die beim STI zu keinen und beim LTI wahrscheinlich nur zu geringen Ansprüchen geführt hätten, realitätsnah angegeben werden können.

Continental AG

Allgemeine Angaben aus dem Geschäftsjahr 2012

Name des Unternehmens:	Continental AG
Umsatz:	32,7 Mrd. Euro
Gewinn vor Zinsen und Steuern (EBIT):	3,1 Mrd. Euro
Beschäftigte:	169.639
Branche:	Automobilzulieferer
Größe des Vorstands:	8 Mitglieder
Erweiterte Kriterien in der Vorstandsvergütung:	Nein
Gesamtvergütung des Vorstands (mit Pensionen):	18,7 Mio. Euro (2011: 21,3 Mio. Euro). Darunter 3,9 Mio. Euro (2011: 3,8 Mio. Euro) für den Vorstandsvorsitzenden

Zusammensetzung der Vergütung

Die Vergütung setzt sich wie folgt zusammen:

- Die jährliche feste Vergütung wird in zwölf gleich hohen Monatsraten ausgezahlt.
- Die variable Vergütung (Performance Bonus) wird zu 40 Prozent in Form einer Einmalzahlung als Jahresbonus ausgezahlt. Die übrigen 60 Prozent werden in virtuellen Aktien der Continental AG mit einer dreijährigen Haltefrist umgewandelt.
- Nebenleistungen bestehen im Wesentlichen aus in der Regel befristeten Zahlungen bei betrieblich veranlassten doppelten Haushaltsführungen oder bei Tätigkeiten im Ausland, die Stellung eines Dienstwagens und Versicherungsprämien für eine Gruppenunfall- und einer Vermögensschadenshaftpflichtversicherung.
- Die Altersversorgung knüpft in der Regel an die Vollendung des 63. Lebensjahrs an.

Anteile fixe und variable Vergütung (eigene Berechnung)

Jahr	Feste Vergütung	Variable Vergütung
2012	42 Prozent	58 Prozent
2011	38 Prozent	62 Prozent

Vergütungskriterien

Kriterien für variable Vergütung

Der Performance Bonus richtet sich nach der Veränderung der Continental Value Contribution (CVC) gegenüber dem Vorjahr und dem Return on Capital Employed (ROCE). Ergänzend hat der Aufsichtsrat für 2012 die Ziele für den Free Cashflow und das Working Capital im Verhältnis zum Umsatz festgelegt.

Um außergewöhnlichen Entwicklungen Rechnung tragen zu können, hat der Aufsichtsrat das Recht, die festgestellte Zielerreichung, auf deren Grundlage die variable

Vergütung errechnet wird, nach billigem Ermessen rückwirkend um 20 Prozent nach oben unter unten zu korrigieren.

Neben dem Performance Bonus können im Einzelfall ein spezieller Bonus für besondere Projekte vereinbart und ein Anerkennungsbonus gewährt werden.

Angaben zu Caps (Deckelung) der variablen Vergütungskomponenten

Die variable Vergütung (Performance Bonus) ist auf 150 Prozent des Zielbonus begrenzt. Der Auszahlungswert der virtuellen Aktien, die gemäß des Performance Bonus gewährt werden, darf nach der dreijährigen Haltefrist dessen dreifachen Wert nicht überschreiten.

Qualitative Kriterien – Soziale Aspekte, Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit, ökologische Ziele

Es werden keine erweiterten/qualitativen Kriterien im Vergütungsbericht genannt.

Pensionsrückstellungen

Die Pensionsrückstellungen für frühere Mitglieder des Vorstands und ihre Hinterbliebenen stiegen von 86,6 Mio. Euro (2011) auf 103,6 Mio. Euro (2012). Die Pensionsverpflichtungen für den aktuellen Vorstand veränderten sich von 11,6 Mio. Euro (2011) auf 21,6 Mio. Euro (2012).

Besonderheiten

Die Continental AG wurde 2012 neu in den DAX-30 aufgenommen.

Daimler AG

Allgemeine Angaben aus dem Geschäftsjahr 2012

Name des Unternehmens:	Daimler AG
Umsatz:	114,3 Mrd. Euro
Gewinn vor Zinsen und Steuern (EBIT):	8,6 Mrd. Euro
Beschäftigte:	275.087
Branche:	Automobilbranche
Größe des Vorstands:	8 Mitglieder
Erweiterte Kriterien in der Vorstandsvergütung:	✓
Gesamtvergütung des Vorstands (mit Pensionen):	30,6 Mio. Euro (2011: 31,2 Mio. Euro). Darunter 9,2 Mio. Euro (2011: 9,6 Mio. Euro) für den Vorstandsvorsitzenden

Zusammensetzung der Vergütung

Die Vergütung setzt sich wie folgt zusammen:

- Die jährliche feste Vergütung wird in zwölf gleich hohen Monatsraten ausgezahlt.
- Die variable Vergütung setzt sich zusammen aus einer kurzfristigen Komponente (Jahresbonus) und einer variablen Vergütung mit langfristiger Anreizwirkung (Mehrjahres-Bonus).
- Zu den Nebenleistungen gehört eine Unfallversicherung und jedem Vorstandsmitglied steht ein Dienstwagen zur Verfügung.
- Altersversorgungsansprüche knüpfen in der Regel an die Vollendung des 60. Lebensjahrs an.

Anteile fixe und variable Vergütung (eigene Berechnung)

Jahr	Feste Vergütung	Variable Vergütung
2012	24 Prozent	76 Prozent
2011	23 Prozent	77 Prozent
2010	17 Prozent	83 Prozent

Vergütungskriterien

Kriterien für variable Vergütung

Der Jahresbonus ist bei hundertprozentiger Zielerfüllung gleich der Summe des Grundgehalts und bemisst sich am operativen Ergebnis des Konzerns (EBIT). Zusätzlich hat der Aufsichtsrat die Möglichkeit die persönliche Leistung des einzelnen Vorstandsvorsitzenden mit einem Zu- oder Abschlag von bis zu 25 Prozent auf den Jahresbonus zu berücksichtigen. Optional ist die Einbeziehung weiterer Kennzahlen und Ziele möglich. In 2012 waren dies nicht-finanzielle Kennzahlen mit einer Orientierung am Global Compact der UN. Für die Erreichung dieser Ziele kann durch den Aufsichtsrat ein weiterer bis zu zehnprozentiger Zu- oder Abschlag auf den Jahresbonus vorgenommen werden.

Der Jahresbonus wird zu 50 Prozent im März des folgenden Geschäftsjahrs ausgezahlt. Die zweiten 50 Prozent kommen ein Jahr später unter Anwendung einer Bonus-/Malusregelung zur Auszahlung, und zwar in Abhängigkeit der Entwicklung der Daimleraktie im Vergleich zum Dow Jones STOXX Auto Index.

Der Performance Phantom Share Plan (PPSP) sieht eine langfristig orientierte Vergütung in virtuellen Aktien vor. Die Vergütung bemisst sich zu 50 Prozent an der erzielten Umsatzrendite im Vergleich zur Wettbewerbergruppe und zu 50 Prozent an der erzielten Kapitalrendite unter Berücksichtigung der Kapitalkosten. Nach drei Jahren wird der Zielerreichungsgrad gemessen und nach vier Jahren mit dem dann ermittelten Aktienkurs ausgezahlt. Von der Hälfte des Netto-Auszahlungsbetrags müssen Aktien der Gesellschaft gekauft und dauerhaft gehalten werden. Die geltenden Richtlinien für verpflichtenden Aktienbesitz sehen das Zweifache der Grundvergütung, bzw. das Dreifache der Grundvergütung für den Vorstandsvorsitzenden für die Dauer der Vorstandstätigkeit vor.

Angaben zu Caps (Deckelung) der variablen Vergütungskomponenten

Der Jahresbonus ist auf maximal das zweifache Grundgehalt begrenzt. Die langfristige Vergütung (PPSP) ist auf maximal 200 Prozent der Zielerreichung begrenzt.

Qualitative Kriterien – Soziale Aspekte, Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit, ökologische Ziele

Für die Bestimmung des Jahresbonus wurden für 2012 nicht-finanzielle Kennzahlen und Indikatoren mit einer Orientierung am Global Compact der UN vorgenommen, um eine vertiefte Etablierung der Prinzipien des UN Global Compact im Unternehmen zu erreichen. Diese Prinzipien enthalten Grundwerte aus den Bereichen der Achtung der Menschenrechte, Arbeitsnormen, Umweltschutz und Korruptionsbekämpfung.

Im Jahr 2012 wurden mit dem Vorstand zusätzlich Ziele mit Blick auf den Aufbau und die nachhaltige Funktion eines Compliance-Systems vereinbart. Eine Nichterfüllung der individuellen Compliance-Ziele kann mit einem Abschlag von bis zu 25 Prozent auf den Bonus wirken. Aus den Compliance-Zielen kann jedoch selbst bei vollständiger Erfüllung keine Erhöhung der individuellen Zielerreichung resultieren.

Pensionsrückstellungen

Die Pensionsrückstellungen für frühere Mitglieder des Vorstands und ihre Hinterbliebenen stiegen von 195,9 Mio. Euro (2011) auf 225,9 Mio. Euro (2012). Die Pensionsverpflichtungen für den aktuellen Vorstand veränderten sich von 56,8 Mio. Euro (2011) auf 81,7 Mio. Euro (2012).

Besonderheiten

Seit dem Jahr 2012 werden erstmals nicht-finanzielle Ziele/qualitative Kriterien mit als Bemessungsgrundlage für die Vorstandsvergütung herangezogen

Deutsche Bank AG

Allgemeine Angaben aus dem Geschäftsjahr 2012

Name des Unternehmens:	Deutsche Bank AG
Umsatz:	2.012 Mrd. Euro
Ergebnis vor Steuern:	0,8 Mrd. Euro
Beschäftigte:	98.219
Branche:	Banken
Größe des Vorstands:	7 Mitglieder
Erweiterte Kriterien in der Vorstandsvergütung:	Nein
Gesamtvergütung des Vorstands (mit Pensionen):	31,1 Mio. Euro (2011: 44,1 Mio. Euro). Darunter 10,4 Mio. Euro (2011: 6 Mio. Euro) für den Vorstandsvorsitzenden

Zusammensetzung der Vergütung

Die Vergütung setzt sich wie folgt zusammen:

- Die jährliche feste Vergütung wird in zwölf gleich hohen Monatsraten ausgezahlt.
- Die variable Vergütung besteht aus einem Bonus und einem Long-Term Performance Award (LTPA).
- Nebenleistungen umfassen den geldwerten Vorteil von Sachbezügen wie Firmenwagen und Fahrer, Versicherungsprämien, geschäftsbezogene Repräsentationsaufwendungen und Sicherheitsmaßnahmen einschließlich der gegebenenfalls hierauf übernommenen Steuern sowie steuerpflichtigen Aufwandserstattungen.
- Die Altersversorgung knüpft in der Regel an die Vollendung des 60. Lebensjahrs an.

Anteile fixe und variable Vergütung (eigene Berechnung)

Jahr	Feste Vergütung	Variable Vergütung
2012	36 Prozent	64 Prozent
2011	21 Prozent	79 Prozent
2010	32 Prozent	68 Prozent

Vergütungskriterien

Kriterien für variable Vergütung

Der Bonus richtet sich je zur Hälfte nach dem Vergleich der geplanten mit der tatsächlich erreichten Eigenkapitalrendite und der absolut erreichten Eigenkapitalrendite.

Der Gesamtbetrag aus Bonus und LTPA wird überwiegend aufgeschoben gewährt und über mehrere Jahre gestreckt. Es werden nur 20 Prozent der gesamten variablen Vergütung sofort in bar ausgezahlt. Die anderen 80 Prozent bestehen aus aktienbasierten Vergütungselementen mit unterschiedlichen Haltefristen oder aufgeschobenen Barvergütungen. Bei individuellem Fehlverhalten, außerordentlichen Kündigungen oder

einem negativem Ergebnis des Konzerns oder individuellen negativen Erfolgsbeiträgen können Teile der aufgeschobenen Vergütung ganz oder teilweise verfallen.

Der Long-Term Performance Award (LTPA) bemisst sich an der Rendite der Deutsche Bank-Aktie im Verhältnis zum Durchschnittswert der Aktienrenditen einer Vergleichsgruppe von sechs führenden Banken (Relative Total Shareholder Return, RTSR). Der LTPA errechnet sich aus dem Mittel des jährlichen RTSR für die letzten drei Geschäftsjahre.

Angaben zu Caps (Deckelung) der variablen Vergütungskomponenten

Der jährliche Bonus ist auf maximal 150 Prozent des Zielwerts beschränkt. Es steht im Ermessen des Aufsichtsrats, den Bonus um bis zu 50 Prozent für Vorstandsmitglieder und um bis zu 150 Prozent für einen Co-Vorsitzenden des Vorstands zu erhöhen. Damit kann der Gesamtbonus maximal 225 Prozent des Zielwerts für Vorstandsmitglieder und maximal 375 Prozent des Zielwerts für einen Co-Vorsitzenden betragen.

Der Long-Term Performance Award (LTPA) ist auf maximal 125 Prozent des Zielwerts begrenzt.

Qualitative Kriterien – Soziale Aspekte, Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit, ökologische Ziele

Es werden keine erweiterten/qualitativen Kriterien im Vergütungsbericht genannt.

Pensionsrückstellungen

Die Pensionsrückstellungen für frühere Mitglieder des Vorstands und ihre Hinterbliebenen stiegen von 166,8 Mio. Euro (2011) auf 214,6 Mio. Euro (2012). Die Pensionsverpflichtungen für den aktuellen Vorstand veränderten sich von 37 Mio. Euro (2011) auf 6,9 Mio. Euro (2012).

Besonderheiten

Keine

Deutsche Börse AG

Allgemeine Angaben aus dem Geschäftsjahr 2012

Name des Unternehmens:	Deutsche Börse AG
Nettoerlöse:	1,9 Mrd. Euro
Gewinn vor Zinsen und Steuern (EBIT):	1 Mrd. Euro
Beschäftigte:	3.416
Branche:	Finanzmarkt
Größe des Vorstands:	5 Mitglieder
Erweiterte Kriterien der Vorstandsvergütung:	Nein
Gesamtvergütung des Vorstands (mit Pensionen):	15,6 Mio. Euro (2011: 16,1 Mio. Euro). Darunter 3,4 Mio. Euro (2011: 3,6 Mio. Euro) für den Vorstandsvorsitzenden

Zusammensetzung der Vergütung

Die Vergütung setzt sich wie folgt zusammen:

- Die jährliche feste Vergütung wird in zwölf gleich hohen Monatsraten ausgezahlt.
- Die variable Vergütung setzt sich aus einer variablen Barvergütung und einer variablen Aktienvergütung zusammen.
- Nebenleistungen umfassen im Wesentlichen die Bereitstellung eines angemessenen Dienstwagens und steuerpflichtige Zuschüsse zur privaten Rentenversicherung. Die Gesellschaft schließt ferner eine Unfallversicherung sowie eine Vermögensschadenhaftpflichtversicherung für die Vorstandsmitglieder ab.
- Der Beginn der Altersversorgung ist individualvertraglich vereinbart.

Anteile fixe und variable Vergütung (eigene Berechnung)

Jahr	Feste Vergütung	Variable Vergütung
2012	32 Prozent	68 Prozent
2011	30 Prozent	70 Prozent
2010	30 Prozent	70 Prozent

Vergütungskriterien

Kriterien für variable Vergütung

Die variable Barvergütung orientiert sich zu zwei Dritteln an dem Erreichen eines vorgegeben Zielwertes für den Konzern-Jahresabschluss und einer entsprechenden Eigenkapitalrendite. Dabei wird der Konzernüberschuss aus dem aktuellen und den beiden vorausgegangenen Geschäftsjahren berücksichtigt. Zu einem Drittel ist die variable Barvergütung von dem Erreichen individueller Ziele abhängig.

Die variable Aktienvergütung ist abhängig von der Entwicklung der Aktienrendite der Deutschen Börse-Aktie im Vergleich zum TSR des STOXX Europe 600 Financial Index und vom Aktienkurs zum Ende der dreijährigen Performance-Periode.

Angaben zu Caps (Deckelung) der variablen Vergütungskomponenten

Die variable Barvergütung ist auf maximal 200 Prozent der Zielvergütung begrenzt. Der Auszahlungsbetrag der variablen Aktienvergütung ist zusätzlich auf maximal 250 Prozent des Zielwerts begrenzt.

Qualitative Kriterien – Soziale Aspekte, Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit, ökologische Ziele

Es werden keine erweiterten/qualitativen Kriterien im Vergütungsbericht genannt.

Pensionsrückstellungen

Die Pensionsrückstellungen für frühere Mitglieder des Vorstands und ihre stiegen von 33,3 Mio. Euro (2011) auf 41,5 Mio. Euro (2012). Die Pensionsverpflichtungen für den aktuellen Vorstand veränderten sich von 27,3 Mio. Euro (2011) auf 31,7 Mio. Euro (2012).

Besonderheiten

Keine

Deutsche Lufthansa AG

Allgemeine Angaben aus dem Geschäftsjahr 2012

Name des Unternehmens:	Deutsche Lufthansa AG
Umsatz:	30,1 Mrd. Euro
Gewinn vor Zinsen und Steuern (EBIT):	1,4 Mrd. Euro
Beschäftigte:	116.957
Branche:	Luftfahrt
Größe des Vorstands:	4 Mitglieder
Erweiterte Kriterien in der Vorstandsvergütung:	✓
Gesamtvergütung des Vorstands (mit Pensionen):	8,5 Mio. Euro (2011: 10,7 Mio. Euro). Darunter 2,7 Mio. Euro (2011: 3,5 Mio. Euro) für den Vorstandsvorsitzenden

Zusammensetzung der Vergütung

Die Vergütung setzt sich wie folgt zusammen:

- Die jährliche feste Vergütung wird in zwölf gleich hohen Monatsraten ausgezahlt.
- Die variable Vergütung setzt sich zusammen aus einer kurzfristigen Komponente (75 Prozent) und einer langfristigen dreijährigen Komponente (25 Prozent). Der Vorstand nimmt zudem verpflichtend an einem vierjährigen Aktienoptionsprogramm für Führungskräfte teil.
- Die sonstigen Bezüge enthalten geldwerte Vorteile aus der Nutzung von Dienstwagen und der Rabattgewährung in Zusammenhang mit der Ausgabe von Optionsprogrammen, aus Beförderungsvergünstigungen sowie Sitzungs- und Tagegelder aus der Tätigkeit in Aufsichtsräten verbundener Unternehmen.
- Die Altersversorgung knüpft in der Regel an die Vollendung des 65. Lebensjahrs an, kann jedoch auch bereits früher (60. Lebensjahr) eintreten.

Anteile fixe und variable Vergütung (eigene Berechnung)

Jahr	Feste Vergütung	Variable Vergütung
2012	61 Prozent	39 Prozent
2011	44 Prozent	56 Prozent
2010	26 Prozent	74 Prozent

Vergütungskriterien

Kriterien für variable Vergütung

Die variable Vergütung richtet sich nach der operativen Marge und setzt sich zusammen aus einer kurzfristigen einjährigen Komponente (75 Prozent) und einer langfristigen dreijährigen Komponente (25 Prozent).

Die langfristige variable Vergütung wird bei der Berechnung mit einem Faktor zwischen 0 und 2 multipliziert. Die Höhe dieses Faktors ist zu 70 Prozent abhängig von

dem über drei Jahre erreichten CVA (Cash Value Added) und zu 30 Prozent von qualitativen Kriterien. Der Vorstand muss verpflichtend an einem vierjährigen Aktienoptionsprogramm für Führungskräfte teilnehmen.

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

Angaben zu Caps (Deckelung) der variablen Vergütungskomponenten

Die variable Vergütung ist auf maximal 200 Prozent des Zielwerts begrenzt.

Qualitative Kriterien – Soziale Aspekte, Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit, ökologische Ziele

Die Höhe der langfristig ausgezahlten variablen Vergütung hängt zu 30 Prozent von Nachhaltigkeitsparametern wie Umweltschutz, Kundenzufriedenheit und Mitarbeiter-Commitment ab.

Pensionsrückstellungen

Die Pensionsrückstellungen für frühere Mitglieder des Vorstands und ihre Hinterbliebenen stiegen von 51,9 Mio. Euro (2011) auf 54,8 Mio. Euro (2012). Die Pensionsverpflichtungen für den aktuellen Vorstand veränderten sich von 12,5 Mio. Euro (2011) auf 16 Mio. Euro (2012).

Besonderheiten

Keine

Deutsche Post AG

Allgemeine Angaben aus dem Geschäftsjahr 2012

Name des Unternehmens:	Deutsche Post AG
Umsatz:	55,5 Mrd. Euro
Gewinn vor Zinsen und Steuern (EBIT):	2,7 Mrd. Euro
Beschäftigte:	428.287
Branche:	Logistik
Größe des Vorstands:	7 Mitglieder
Erweiterte Kriterien in der Vorstandsvergütung:	✓
Gesamtvergütung des Vorstands (mit Pensionen):	25 Mio. Euro (2011: 24 Mio. Euro). Darunter 6,1 Mio. Euro (2011: 5,8 Mio. Euro) für den Vorstandsvorsitzenden

Zusammensetzung der Vergütung

Die Vergütung setzt sich wie folgt zusammen:

- Die jährliche feste Vergütung wird in zwölf gleich hohen Monatsraten ausgezahlt.
- Die variable Vergütung besteht zur Hälfte aus einem Long-Term-Incentive-Programm (LTI) mit vierjähriger Bemessungsperiode und zur anderen Hälfte aus einer kurzfristigen jährlichen variablen Vergütung, von der wiederum die Hälfte in eine Mittelfristkomponente mit dreijährigem Bemessungsspielraum überführt wird.
- Nebenleistungen bestehen vor allem aus Firmenwagennutzung, Zuschüssen zu Versicherungen sowie besonderen Pauschalen und Leistungen bei Einsatz außerhalb des Heimatlandes.
- Die Altersversorgung knüpft in der Regel an die Vollendung des 62. Lebensjahrs an. In Einzelfällen können werden Altersleistungen auch schon ab Vollendung des 55. Lebensjahres gewährt werden.

Anteile fixe und variable Vergütung (eigene Berechnung)

Jahr	Feste Vergütung	Variable Vergütung
2012	34 Prozent	66 Prozent
2011	33 Prozent	67 Prozent
2010	36 Prozent	64 Prozent

Vergütungskriterien

Kriterien für variable Vergütung

Die variable Vergütung besteht zur Hälfte aus einer kurzfristigen einjährigen Komponente. Dies ist die an den jährlichen geschäftlichen Erfolg gebundene Jahreserfolgsvergütung, von der allerdings 50 Prozent zeitversetzt ausgezahlt werden und in eine Mittelfristkomponente mit dreijährigem Bemessungszeitraum überführt werden. Die Jahreserfolgsvergütung bestimmt sich nach der Steuerungsgröße „EBIT after Asset

Charge“ einschließlich Kapitalkosten auf Goodwill und vor Wertminderung auf Goodwill (EAC) des Konzerns. Für einzelne Mitglieder des Vorstands ist zusätzlich das EAC der jeweils verantworteten Division maßgeblich. Zudem wird mit allen Vorständen ein Mitarbeiterziel vereinbart, welches auf der jährlich durchgeführten Mitarbeiterbefragung basiert. Eine Auszahlung der Mittelfristkomponente erfolgt nur, wenn das Nachhaltigkeitskriterium EAC in der Nachhaltigkeitsphase erreicht wird. Der Aufsichtsrat kann bei außergewöhnlichen Leistungen einen angemessenen Sonderbonus beschließen.

Im zweiten Teil sieht die variable Vergütung eine langfristige vierjährigen Komponente (LTI) vor (50 Prozent). Es werden „Stock Appreciation Rights (SAR) als langfristige Vergütungskomponente gewährt. Die Höhe der langfristigen variablen Vergütung ist abhängig von der absoluten Kursentwicklung der Aktie der Deutschen Post AG und der relativen Performance der Aktie im Vergleich zum STOXX Europe 600 Index.

Angaben zu Caps (Deckelung) der variablen Vergütungskomponenten

Die maximale Höhe der Jahreserfolgsvergütung ist auf den Betrag der Jahresfestvergütung begrenzt. Die Höhe der langfristigen variablen Vergütung aus den Aktienbezugsrechten ist auf 300 Prozent der Zielbarvergütung (Jahresfestvergütung zuzüglich Zieljahreserfolgsvergütung) beschränkt. Sie kann darüber hinaus durch den Aufsichtsrat bei außerordentlichen Entwicklungen begrenzt werden.

Qualitative Kriterien – Soziale Aspekte, Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit, ökologische Ziele

Mit allen Vorständen wird ein Mitarbeiterziel, basierend auf der jährlich durchgeführten Mitarbeiterbefragung vereinbart.

Pensionsrückstellungen

Die Pensionsrückstellungen für frühere Mitglieder des Vorstands und ihre Hinterbliebenen stiegen von 57,0 Mio. Euro (2011) auf 78 Mio. Euro (2012). Die Pensionsverpflichtungen für den aktuellen Vorstand veränderten sich von 24,7 Mio. Euro (2011) auf 20,2 Mio. Euro (2012).

Besonderheiten

Keine

Deutsche Telekom AG

Allgemeine Angaben aus dem Geschäftsjahr 2012

Name des Unternehmens:	Deutsche Telekom AG
Umsatz:	58,2 Mrd. Euro
Bilanzgewinn:	3,1 Mrd. Euro
Beschäftigte:	232.342
Branche:	Telekommunikation
Größe des Vorstands:	7 Mitglieder
Erweiterte Kriterien in der Vorstandsvergütung:	✓
Gesamtvergütung des Vorstands (mit Pensionen):	18,1 Mio. Euro (2011: 16,3 Mio. Euro). Darunter 4,7 Mio. Euro (2011: 4 Mio. Euro) für den Vorstandsvorsitzenden

Zusammensetzung der Vergütung

Die Vergütung setzt sich wie folgt zusammen:

- Die jährliche feste Vergütung wird in zwölf gleich hohen Monatsraten ausgezahlt.
- Die variable Vergütung ist aufgeteilt in die Variable I (kurzfristige als auch langfristige Komponenten) und Variable II (ausschließlich langfristig orientiert).
- Nebenleistungen bestehen im Wesentlichen aus der Überlassung von Geschäftsfahrzeugen, der Gewährung von Unfallversicherung und Haftpflichtschutz und Leistungen im Rahmen einer doppelten Haushaltsführung.
- Die Altersversorgung knüpft in der Regel an die Vollendung des 62. Lebensjahrs bzw. einem vorgezogenen Ruhegeld mit Vollendung des 60. Lebensjahrs an.

Anteile fixe und variable Vergütung (eigene Berechnung)

Jahr	Feste Vergütung	Variable Vergütung
2012	43 Prozent	57 Prozent
2011	51 Prozent	49 Prozent
2010	46 Prozent	54 Prozent

Vergütungskriterien

Kriterien für variable Vergütung

Nach dem im Jahr 2010 neu eingeführten Vergütungssystem unterteilt sich die variable Vergütung in die Variable I (kurzfristige als auch langfristige Komponenten) und die Variable II (ausschließlich langfristig orientiert).

Die Variable I bestimmt sich zu insgesamt 50 Prozent anhand von Umsatz, Umsatz aus Wachstumsthemen, EBITDA ohne Sondereinflüsse und dem Free Cash-Flow. Individualziele, die mit der Umsetzung der Strategie (30 Prozent) und das Handeln im Einklang mit dem Konzernleitbild (20 Prozent) bestimmen ferner die Variable I. Nach dem neuen Vergütungssystem sind die Vorstandsmitglieder verpflichtet, ein Drittel der

Vergütung der Variablen I in Aktien der Deutschen Telekom zu investieren. Hier wird für jede erworbene Aktie eine zusätzliche Aktie gewährt (Share Matching Plan), die nach Ablauf der vierjährigen Haltefrist dem Planberechtigten zugeteilt wird.

Die Variable II wird an der Erfüllung der vier gleichgewichteten Parameter Return on Capital Employed (ROCE), bereinigten Earnings per Share (EPS), Kundenzufriedenheit und Mitarbeiterzufriedenheit gemessen.

Der Aufsichtsrat kann zudem nach pflichtgemäßem Ermessen außerordentliche Leistungen einzelner oder aller Vorstandsmitglieder in Form besonderer Erfolgstantiemen vergüten.

Angaben zu Caps (Deckelung) der variablen Vergütungskomponenten

Die variable Vergütung ist auf maximal 150 Prozent des Zielbetrags begrenzt.

Qualitative Kriterien – Soziale Aspekte, Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit, ökologische Ziele

Die langfristige variable Vergütung wird zu 50 Prozent von den Parametern Kundenzufriedenheit und Mitarbeiterzufriedenheit beeinflusst.

Pensionsrückstellungen

Die Pensionsrückstellungen für frühere Mitglieder des Vorstands und ihre Hinterbliebenen stiegen von 97,8 Mio. Euro (2011) auf 106,2 Mio. Euro (2012). Die Pensionsverpflichtungen für den aktuellen Vorstand veränderten sich von 15,8 Mio. Euro (2011) auf 12,2 Mio. Euro (2012).

Besonderheiten

Keine

E.ON SE

Allgemeine Angaben aus dem Geschäftsjahr 2012

Name des Unternehmens:	E.ON SE
Umsatz:	132,1 Mrd. Euro
Gewinn vor Zinsen und Steuern (EBIT):	7 Mrd. Euro
Beschäftigte:	72.083
Branche:	Energie
Größe des Vorstands:	6 Mitglieder
Erweiterte Kriterien in der Vorstandsvergütung:	Nein
Gesamtvergütung des Vorstands (mit Pensionen):	25,8 Mio. Euro (2011: 21,1 Mio. Euro). Darunter 6,8 Mio. Euro (2011: 5,5 Mio. Euro) für den Vorstandsvorsitzenden

Zusammensetzung der Vergütung

Die Vergütung setzt sich wie folgt zusammen:

- Die jährliche feste Vergütung wird in zwölf gleich hohen Monatsraten ausgezahlt.
- Die variable Vergütung erfolgt zu 30 Prozent aufgrund einer einjährigen Bemessung und hat zu 70 Prozent eine dreijährige Bemessungsgrundlage. Zusätzlich gibt es eine vierjährige Langfristvergütung nach dem E.ON Share Performance Plan.
- Nebenleistungen bestehen vor allem aus dem Anspruch auf einen Dienstwagen mit Fahrer zur dienstlichen wie privaten Nutzung, auf Telekommunikationsmittel zur dienstlichen wie privaten Nutzung, auf eine angemessene Versicherung gegen Unfall sowie auf eine jährliche ärztliche Untersuchung.
- Die Altersversorgung knüpft in der Regel an die Vollendung des 60. Lebensjahrs an.

Anteile fixe und variable Vergütung (eigene Berechnung)

Jahr	Feste Vergütung	Variable Vergütung
2012	23 Prozent	77 Prozent
2011	28 Prozent	72 Prozent
2010	27 Prozent	73 Prozent

Vergütungskriterien

Kriterien für variable Vergütung

Die Höhe der Tantieme bemisst sich nach der Zielerreichung beim operativen Erfolg des Unternehmens (70 Prozent) und der Zielerreichung hinsichtlich des individuellen Tantiemeanteils (30 Prozent). Das so ermittelte Zwischenergebnis wird mit einem sogenannten Wertschöpfungsfaktor (Bemessungsgröße für den Wertschöpfungsfaktor ist die erzielte Rendite auf das durchschnittlich gebundene Kapital, ROACE) multipliziert.

Bemessungsgröße für die Zielerreichung des operativen Erfolges ist das Ergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen (EBITDA). Dabei wird zu je 50 Prozent die EBITDA-Zielerreichung und Wertschöpfungsfaktor im vergangenen Jahr und zu 50% EBITDA-Zielerreichung und Wertschöpfungsfaktor der letzten drei Jahre zu Grunde gelegt. Der individuelle Tantiemeteil wird nach Ermessen des Aufsichtsrats festgesetzt. Der Wertschöpfungsfaktor wird berechnet als Verhältnis von erzielter Rendite auf das durchschnittlich gebundene Kapital (ROACE) ermittelt.

Ein Drittel der so ermittelten Tantieme wird nach Ablauf des Geschäftsjahres nicht ausgezahlt, sondern auf Basis des Aktienkurses in virtuelle Aktien mit vierjähriger Sperrfrist umgewandelt.

Als langfristigen variablen Vergütungsbestandteil erhalten die Vorstandsmitglieder eine aktienbasierte Vergütung im Rahmen des vierjährigen E.ON Share Performance Plans. Eine Auszahlung aus dem Plan erfolgt nur bei Erreichen einer vom Aufsichtsrat festgelegten Mindestperformance. Diese bestimmt sich nach dem E.ON Aktienkurs und einem Wertschöpfungsfaktor, der sich aus dem durchschnittlichen Verhältnis der Kapitalrendite (ROACE) zu den Kapitalkosten (WACC) zuzüglich eines je Tranche vom Aufsichtsrat festgelegten Zuschlags ermittelt wird.

Angaben zu Caps (Deckelung) der variablen Vergütungskomponenten

Es gilt ein Gesamt-Cap für die Vergütung des Vorstands. Die Summe aus Grundgehalt, Tantieme und langfristiger variabler Vergütung darf in einem Jahr nicht höher sein als 200 Prozent der jeweils gültigen Gesamtzielvereinbarung.

E.ON Share Performance Plan: Insgesamt ist der am Ende der Laufzeit zu ermittelnde Auszahlungswert auf maximal 250 Prozent des ursprünglichen durch den Aufsichtsrat zugeteilten Zielwertes begrenzt.

Qualitative Kriterien – Soziale Aspekte, Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit, ökologische Ziele

Es werden keine erweiterten/qualitativen Kriterien im Vergütungsbericht genannt.

Pensionsrückstellungen

Die Pensionsrückstellungen für frühere Mitglieder des Vorstands und ihre stiegen von 137,7 Mio. Euro (2011) auf 154,3 Mio. Euro (2012). Die Pensionsverpflichtungen für den aktuellen Vorstand veränderten sich von 27,7 Mio. Euro (2011) auf 39,9 Mio. Euro (2012).

Besonderheiten

Der Aufsichtsrat hat 2012 ein neues Vergütungssystem für den Vorstand beschlossen, das erstmals für das Geschäftsjahr 2013 zur Anwendung kommt. Der benutzte Wertschöpfungsfaktor wird entfallen.

Fresenius Medical Care AG & Co. KGaA

Allgemeine Angaben aus dem Geschäftsjahr 2012

Name des Unternehmens:	Fresenius Medical Care AG & Co. KGaA
Umsatzerlöse:	13,8 Mrd. Euro
Gewinn vor Zinsen und Steuern (EBIT):	2,2 Mrd. Euro
Beschäftigte:	86.153
Branche:	Gesundheit
Größe des Vorstands:	7 Mitglieder
Erweiterte Kriterien in der Vorstandsvergütung:	Nein
Gesamtvergütung des Vorstands (mit Pensionen):	27,3 Mio. Euro (2011: 18 Mio. Euro). Darunter 4,5 Mio. Euro (2011: 4,1 Mio. Euro) für den Vorstandsvorsitzenden

Zusammensetzung der Vergütung

Die Vergütung setzt sich wie folgt zusammen:

- Die jährliche feste Vergütung wird in zwölf gleich hohen Monatsraten ausgezahlt (für in den USA ansässige Mitglieder des Vorstands wird das Grundgehalt in 24 Raten ausgezahlt).
- Die variable Vergütung setzt sich zusammen aus einem Jahresbonus und einer aktienbasierten Vergütung mit Barausgleich sowie einem Aktienoptionsplan.
- Nebenleistungen umfassen im Wesentlichen Versicherungsleistungen, die Privatnutzung eines Firmen-Pkws, Sonderzahlungen wie z.B. Auslandszulagen, Wohnkostenzuschüsse, Erstattung von Honoraren zur Erstellung von Einkommensteuerunterlagen und Gebührenerstattung, sowie Zuschüsse zur Renten- und Krankenversicherung.
- Die Altersversorgung knüpft in der Regel an die Vollendung des 65. Lebensjahrs an. In einem Fall wird an das Erreichen des 60. Lebensjahrs angeknüpft.

Anteile fixe und variable Vergütung (eigene Berechnung)

Jahr	Feste Vergütung	Variable Vergütung
2012	24 Prozent	76 Prozent
2011	24 Prozent	76 Prozent
2010	27 Prozent	73 Prozent

Vergütungskriterien

Kriterien für variable Vergütung

Die bonusrelevanten Zielvorgaben für die Vorstandsmitglieder werden an den Kennzahlen Wachstum des Jahresüberschusses des Konzerns (EAT Wachstum), Entwicklung des Free Cash Flow (Cash Flow vor Akquisitionen) sowie an der operativen Er-

gebnismarge gemessen. Des Weiteren findet eine Unterteilung in Zielsetzungen auf Konzernebene und in solche Zielsetzungen statt, die in einzelnen Regionen zu erfüllen sind. Die aktienbasierte erfolgsbezogene Vergütung unterliegt einer drei- oder vierjährigen Wartezeit und richtet sich in der Höhe nach dem Kurswert der Stammaktie der Fresenius Medical Care AG & Co. KGaA. Vorstandsmitglieder sind zur Teilnahme am LTIP des Konzerns berechtigt. Für eine Auszahlung aus dem LTIP muss ein Erfolgsziel erreicht werden. Das Erfolgsziel ist erreicht, wenn innerhalb der Wartezeit entweder das bereinigte Ergebnis je Stammaktie um mindestens acht Prozent pro Jahr im Verhältnis zum jeweiligen Vorjahr gestiegen ist oder, sollte dies nicht der Fall sein, das geometrische Mittel des bereinigten Ergebnisses je Stammaktie in den vier Jahren um mindestens acht Prozent pro Jahr gestiegen ist.

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

Angaben zu Caps (Deckelung) der variablen Vergütungskomponenten

Es ist eine Begrenzungsmöglichkeit der variablen Bezüge vorgesehen. Es werden in dem Vergütungsbericht Angaben zu Begrenzungen des Zielkorridors bei der Bemessung einzelner Erfolgsparameter gemacht. Eine nachvollziehbare Angabe zur Höhe der Caps für die einzelnen Vergütungskomponenten findet sich jedoch nicht in dem Vergütungsbericht.

Qualitative Kriterien – Soziale Aspekte, Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit, ökologische Ziele

Es werden keine erweiterten/qualitativen Kriterien im Vergütungsbericht genannt.

Pensionsrückstellungen

Die Pensionsrückstellungen für frühere Mitglieder des Vorstands und ihre Hinterbliebenen stiegen von 0,5 Mio. Euro (2011) auf 0,7 Mio. Euro (2012). Die Pensionsverpflichtungen für den aktuellen Vorstand veränderten sich von 6,8 Mio. Euro (2011) auf 14,8 Mio. Euro (2012).

Besonderheiten

Keine

Fresenius SE & Co. KGaA

Allgemeine Angaben aus dem Geschäftsjahr 2012

Name des Unternehmens:	Fresenius SE & Co. KGaA
Umsatz:	19,3 Mrd. Euro
Gewinn vor Zinsen und Steuern (EBIT):	3,1 Mrd. Euro
Beschäftigte:	169.324
Branche:	Gesundheitssektor, Medizintechnik, Pharma
Größe des Vorstands:	7 Mitglieder
Erweiterte Kriterien in der Vorstandsvergütung:	Nein
Gesamtvergütung des Vorstands (mit Pensionen):	17,5 Mio. Euro (2011: 13,2 Mio. Euro). Darunter 4,4 Mio. Euro (2011: 3,4 Mio. Euro) für den Vorstandsvorsitzenden

Zusammensetzung der Vergütung

Die Vergütung setzt sich wie folgt zusammen:

- Die jährliche feste Vergütung wird in zwölf gleich hohen Monatsraten ausgezahlt.
- Die variable Vergütung setzt sich zusammen aus einem Jahresbonus und Komponenten mit langfristiger Anreizwirkung, die als Aktienoptionen, verschobene Bonuszahlungen und eine aktienbasierte Vergütung mit Barausgleich (Performance Shares) gewährt werden.
- Nebenleistungen umfassen im Wesentlichen Versicherungsleistungen, die Privatnutzung eines Firmen-Pkw, Sonderzahlungen, Wohnkostenzuschüsse und Gebührenerstattung, sowie Zuschüsse zur Renten- und Krankenversicherung.
- Die Altersversorgung knüpft in der Regel an die Vollendung des 63. Lebensjahrs an.

Anteile fixe und variable Vergütung (eigene Berechnung)

Jahr	Feste Vergütung	Variable Vergütung
2012	27 Prozent	73 Prozent
2011	26 Prozent	74 Prozent
2010	31 Prozent	69 Prozent

Vergütungskriterien

Kriterien für variable Vergütung

Die Bemessungsgrundlagen für die Bonusauszahlungen unterscheiden sich zwischen den einzelnen Vorstandsmitgliedern. Im Falle von Vorstandsmitgliedern mit funktionaler Verantwortlichkeit für den Gesamtkonzern leitet sich die Höhe des variablen Bonus vollständig vom jeweiligen Konzernjahresüberschuss ab. Bei Vorstandsmitgliedern, die für die Entwicklung eines Unternehmensbereichs zuständig sind, richtet sich die Höhe der Vergütung hälftig nach dem Konzernjahresüberschuss und dem Jahres-

überschuss des Unternehmensbereichs. In einem Fall richtet sich die Vergütungshöhe nach dem Konzernjahresergebnis vor Steuern und außerordentlichen Erträgen/ Aufwendungen der VAMED-Gruppe. Die Fälligkeit der Zahlung wird nach dem Ermessen des Aufsichtsrats anteilig oder vollständig um zwei Jahre verschoben.

Die Auszahlung aus der aktienbasierten Vergütung mit Barausgleich ist abhängig vom Erreichen des Erfolgsziels (Wachstums des um außerordentliche Effekte bereinigten Konzernergebnisses von jährlich acht Prozent innerhalb der vierjährigen Wartezeit).

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

Angaben zu Caps (Deckelung) der variablen Vergütungskomponenten

Das Vorstandsvergütungssystem sieht eine betragsmäßige Begrenzung bzw. Begrenzungsmöglichkeit der gesamten, d.h. unter Einschluss aller variablen Vergütungsbestandteile, zu beanspruchenden jährlichen Vergütung vor. Es gibt in dem Vergütungsbericht jedoch keine Angaben zur Höhe der Caps in den Vergütungskomponenten.

Qualitative Kriterien – Soziale Aspekte, Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit, ökologische Ziele

Es werden keine erweiterten/qualitativen Kriterien im Vergütungsbericht genannt.

Pensionsrückstellungen

Die Pensionsrückstellungen für frühere Mitglieder des Vorstands und ihre Hinterbliebenen stiegen von 10,5 Mio. Euro (2011) auf 11,3 Mio. Euro (2012). Die Pensionsverpflichtungen für den aktuellen Vorstand veränderten sich von 8,7 Mio. Euro (2011) auf 12,9 Mio. Euro (2012).

Besonderheiten

Keine

Heidelberg Cement AG

Allgemeine Angaben aus dem Geschäftsjahr 2012

Name des Unternehmens:	Heidelberg Cement AG
Umsatz:	14 Mrd. Euro
Operatives Ergebnis vor Abschreibungen (OIBD):	2,5 Mrd. Euro
Beschäftigte:	51.966
Branche:	Baustoffe
Größe des Vorstands:	6 Mitglieder
Erweiterte Kriterien in der Vorstandsvergütung:	Nein
Gesamtvergütung des Vorstands (mit Pensionen):	16,6 Mio. Euro (2011: 14,2 Mio. Euro). Darunter 4,9 Mio. Euro (2011: 4,4 Mio. Euro) für den Vorstandsvorsitzenden

Zusammensetzung der Vergütung

Die Vergütung setzt sich wie folgt zusammen:

- Die jährliche feste Vergütung wird in zwölf gleich hohen Monatsraten ausgezahlt.
- Die variable Vergütung besteht aus einem variablen Jahresbonus sowie einem Langfristbonus mit zwei Komponenten.
- Nebenleistungen bestehen aus der Zurverfügungstellung von Dienstwagen, Fahr- und Sekretariatsdienstleistungen, Mobilfunk- und Kommunikationsmittel sowie aus Aufwandsentschädigungen, Versicherungsleistungen und entsendungsbedingten geldwerten Vorteilen.
- Die Altersversorgung knüpft individuell an die Vollendung des 62. bis 65. Lebensjahrs an.

Anteile fixe und variable Vergütung (eigene Berechnung)

Jahr	Feste Vergütung	Variable Vergütung
2012	37 Prozent	63 Prozent
2011	44 Prozent	56 Prozent
2010	38 Prozent	62 Prozent

Vergütungskriterien

Kriterien für variable Vergütung

Der Jahresbonus beträgt bei hundertprozentiger Zielerreichung 70 Prozent des festen Jahresgehalts. Er hängt zu zwei Dritteln von dem Anteil der jeweiligen Unternehmensgruppe am Jahresüberschuss und zu einem Drittel vom dem Erreichen individueller Ziele ab.

Der Langfristbonus beträgt bei vollständiger Zielerreichung maximal 90 Prozent des festen Jahresgehalts. Er hängt von zwei gleichgewichteten Komponenten ab. Die erste Komponente mit einer Laufzeit von drei Jahren wird bemessen am Ergebnis vor Zin-

sen und Steuern (EBIT) und Return on Invested Capital (ROIC) und ist ein Bonus mit Barauszahlung. Die zweite Komponente mit einer Laufzeit von vier Jahren orientiert sich an der externen Wertschöpfung, gemessen als Total Shareholder Return (TSR) im Vergleich zu relevanten Kapitalmarktindizes, unter Verwendung von Performance Share Units (virtuelle Aktien). Vorstandsmitglieder haben während ihrer Tätigkeit eine festgelegte Zahl an Heidelberg Cement-Aktien zu halten (10.000 Aktien für normale Vorstandsmitglieder und 30.000 Aktien für den Vorstandsvorsitzenden). Die Hälfte der Auszahlungsbeträge aus dem Langfristbonus ist zum Erwerb von Aktien der Gesellschaft zu verwenden, bis das vollständige Eigeninvestment erbracht ist.

Angaben zu Caps (Deckelung) der variablen Vergütungskomponenten

Der maximale Wert des Jahresbonus ist auf 140 Prozent des festen Jahresgehalts begrenzt. Der maximale Wert des Langfristbonus ist auf 180 Prozent des festen Jahresgehalts begrenzt.

Qualitative Kriterien – Soziale Aspekte, Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit, ökologische Ziele

Es werden keine erweiterten/qualitativen Kriterien im Vergütungsbericht genannt.

Pensionsrückstellungen

Die Pensionsrückstellungen für frühere Mitglieder des Vorstands und ihre Hinterbliebenen verringerten von 27,8 Mio. Euro (2011) auf 27,6 Mio. Euro (2012). Die Pensionsverpflichtungen für den aktuellen Vorstand veränderten sich von 19,9 Mio. Euro (2011) auf 22,6 Mio. Euro (2012).

Besonderheiten

Keine

Henkel AG & Co. KGaA

Allgemeine Angaben aus dem Geschäftsjahr 2012

Name des Unternehmens:	Henkel AG & Co. KGaA
Umsatz:	16,5 Mrd. Euro
Operatives Ergebnis vor Abschreibungen (OIBD):	2,2 Mrd. Euro
Beschäftigte:	46.610
Branche:	Konsumgüter
Größe des Vorstands:	6 Mitglieder
Erweiterte Kriterien in der Vorstandsvergütung:	Nein
Gesamtvergütung des Vorstands (mit Pensionen): (2011: 23,3 Mio. Euro). Darunter 7,4 Mio. Euro (2011: 6 Mio. Euro) für den Vorstands vorsitzenden	27,3 Mio. Euro

Zusammensetzung der Vergütung

Die Vergütung setzt sich wie folgt zusammen:

- Die jährliche feste Vergütung wird in zwölf gleich hohen Monatsraten ausgezahlt.
- Die variable Vergütung enthält eine jährliche variable Vergütung (Barkomponente) und einen langfristigen, dreijährigen Anteil (mit Eigeninvestment in Henkel-Vorzugsaktien) sowie einen Long Term Incentive. Daneben besteht ein „Sonderincentive“.
- Nebenleistungen bestehen aus marktüblichen Versicherungsleistungen, Wohnungs-/Umzugskosten, Kosten von Vorsorgeuntersuchungen, einschließlich der hierauf gegebenenfalls übernommenen Steuern, sowie die Bereitstellung eines Dienstwagens.
- Die Altersversorgung knüpft an das gesetzliche Rentenalter an.

Anteile fixe und variable Vergütung (eigene Berechnung)

Jahr	Feste Vergütung	Variable Vergütung
2012	18 Prozent	82 Prozent
2011	17 Prozent	83 Prozent
2010	21 Prozent	79 Prozent

Vergütungskriterien

Kriterien für variable Vergütung

Erfolgsparameter für die jährliche variable Vergütung sind die im Geschäftsjahr erzielte Rendite auf das eingesetzte Kapital (ROCE) und das Ergebnis je Vorzugsaktie (EPS). Des Weiteren fließen das Konzernergebnis sowie das Ergebnis des verantworteten Unternehmensbereichs, die Führung des jeweiligen Unternehmensbereichs sowie die persönliche Leistung des jeweiligen Vorstandsmitglieds mit ein. 40 Prozent des Jahresbonus werden in Form von in Henkel-Vorzugsaktien (Eigeninvestment) mit dreijähriger Haltefrist ausgezahlt.

Der Long Term Incentive (LTI) ist abhängig von einer Steigerung des EPS in einem Zeitraum von drei Jahren.

Der Sonderincentive ist eine in bar auszuzahlende Zusatzvergütung für den Fall, dass eine bereinigte Umsatzrendite von mindestens 14 Prozent erreicht wird. Der Sonderincentive beträgt 50 Prozent der jährlichen variablen Vergütung und wird zu 60 Prozent sofort und zu 40 Prozent im folgenden Jahr ausgezahlt.

Angaben zu Caps (Deckelung) der variablen Vergütungskomponenten

Die jährliche variable Vergütung und der Long Term Incentive sind durch eine Auszahlungsdecklung („Cap“) begrenzt, so dass die maximale Auszahlung bei 230 Prozent des Zielbetrags beträgt.

Qualitative Kriterien – Soziale Aspekte, Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit, ökologische Ziele

Es werden keine erweiterten/qualitativen Kriterien im Vergütungsbericht genannt.

Pensionsrückstellungen

Die Pensionsrückstellungen für frühere Mitglieder des Vorstands und ihre Hinterbliebenen stiegen von 80,2 Mio. Euro (2011) auf 90,9 Mio. Euro (2012). Die Pensionsverpflichtungen für den aktuellen Vorstand veränderten sich von 4,6 Mio. Euro (2011) auf 6,8 Mio. Euro (2012).

Besonderheiten

Keine

Infineon Technologies AG

Allgemeine Angaben aus dem Geschäftsjahr 2012

Name des Unternehmens:	Infineon Technologies AG
Umsatzerlöse:	3,9 Mrd. Euro
Gewinn vor Zinsen und Steuern (EBIT):	0,5 Mrd. Euro
Beschäftigte:	26.658
Branche:	Technologie (Halbleiter- und Systemlösungen)
Größe des Vorstands:	3 Mitglieder
Erweiterte Kriterien in der Vorstandsvergütung:	Nein
Gesamtvergütung des Vorstands (mit Pensionen):	7,3 Mio. Euro (2011: 12,3 Mio. Euro). Darunter 2,9 Mio. Euro (2011: 5,7 Mio. Euro) für den Vorstandsvorsitzenden

Zusammensetzung der Vergütung

Die Vergütung setzt sich wie folgt zusammen:

- Die jährliche feste Vergütung wird in zwölf gleich hohen Monatsraten ausgezahlt.
- Die variable Vergütung besteht aus einem Jahresbonus (Short Term Incentive), einem Mehrjahres-Bonus (Mid Term Incentive), einer langfristigen variablen Vergütung (Long Term Incentive) sowie einem möglichem Zusatzbonus.
- Nebenleistungen umfassen im Wesentlichen die Bereitstellung von Dienstwagen, Versicherungsentgelte für den Todesfall und Invalidität, doppelte Haushaltsführung sowie eine Erfindervergütung. Sonstige Zusagen umfassen im Wesentlichen eine Erstattung aller Kosten und Auslagen, die von dem jeweiligen Vorstandsmitglied im Zusammenhang mit gerichtlichen, behördlichen, regulatorischen oder parlamentarischen Verfahren und Untersuchungen sowie Schiedsverfahren aufgewendet werden, an denen ein Vorstandsmitglied aufgrund seiner Vorstandstätigkeit für die Gesellschaft beteiligt ist.
- Die Altersversorgung knüpft in der Regel an die Vollendung des 60. Lebensjahrs an.

Anteile fixe und variable Vergütung (eigene Berechnung)

Jahr	Feste Vergütung	Variable Vergütung
2012	43 Prozent	57 Prozent
2011	32 Prozent	68 Prozent
2010	55 Prozent	45 Prozent

Vergütungskriterien

Kriterien für variable Vergütung

Der Jahresbonus (STI) wird berechnet auf Basis der Zielerfüllung bei den Kennzahlen Free Cash Flow und Return on Capital Employed (ROCE).

Der dreijährige Mid Term Incentive (MTI) bemisst sich anhand der Kennzahlen Free Cash Flow und Return on Capital Employed (ROCE) und wird am Ende der Laufzeit in bar ausgezahlt.

Der Long Term Incentive (LTI) besteht aus einer jährliche Tranche an Aktienoptionen. Es besteht eine vierjährige Warte- und dreijährige Ausübungsfrist. Die Auszahlung des LTI ist gekoppelt an das Erfolgsziel, dass sich die Infineon-Aktie besser entwickelt als der Halbleiter-Vergleichsindex SOX während des zu Grunde gelegten Zeitraums und eine Kurssteigerung der Infineon-Aktie um mindestens 20 Prozent.

Darüber hinaus hat der Aufsichtsrat die Möglichkeit bei besonderen Leistungen einen Zusatzbonus zu gewähren.

Angaben zu Caps (Deckelung) der variablen Vergütungskomponenten

Der Jahresbonus (STI) ist auf maximal 250 Prozent begrenzt. Der Mid Term Incentive (MTI) ist auf maximal 200 Prozent des Zielwerts begrenzt. Beim STI und MTI kann der Aufsichtsrat den Auszahlungsbetrag nach billigem Ermessen um bis zu 50 Prozent erhöhen oder reduzieren.

Der LTI ist auf maximal 250 Prozent des Zielbetrags beschränkt.

Qualitative Kriterien – Soziale Aspekte, Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit, ökologische Ziele

Es werden keine erweiterten/qualitativen Kriterien im Vergütungsbericht genannt.

Pensionsrückstellungen

Die Pensionsrückstellungen für frühere Mitglieder des Vorstands und ihre Hinterbliebenen stiegen von 29,8 Mio. Euro (2011) auf 42,2 Mio. Euro (2012). Die Pensionsverpflichtungen für den aktuellen Vorstand veränderten sich von 11,7 Mio. Euro (2011) auf 14,6 Mio. Euro (2012).

Besonderheiten

Keine

K+S AG

Allgemeine Angaben aus dem Geschäftsjahr 2012

Name des Unternehmens:	K+S AG
Umsatz:	3,9 Mrd. Euro
Operatives Ergebnis (EBIT):	0,8 Mrd. Euro
Beschäftigte:	14.362
Branche:	Düngemittel und Salze
Größe des Vorstands:	5 Mitglieder
Erweiterte Kriterien in der Vorstandsvergütung:	Nein
Gesamtvergütung des Vorstands (mit Pensionen):	11,3 Mio. Euro (2011: 13,6 Mio. Euro). Darunter 3,2 Mio. Euro (2011: 3,3 Mio. Euro) für den Vorstandsvorsitzenden

Zusammensetzung der Vergütung

Die Vergütung setzt sich wie folgt zusammen:

- Die jährliche feste Vergütung wird in zwölf gleich hohen Monatsraten ausgezahlt.
- Die variable Vergütung enthält eine jährliche variable Vergütung und eine Vergütungskomponente mit langfristiger Anreizwirkung (LTI).
- Nebenleistungen umfassen im Wesentlichen Beiträge zur Renten-, Kranken- und Pflegeversicherung sowie Sachbezüge, die im Wesentlichen aus der Dienstwagen-nutzung bestehen.
- Die Altersversorgung beginnt frühestens mit der Vollendung des 60. Lebensjahrs.

Anteile fixe und variable Vergütung (eigene Berechnung)

Jahr	Feste Vergütung	Variable Vergütung
2012	23 Prozent	77 Prozent
2011	19 Prozent	81 Prozent
2010	37 Prozent	63 Prozent

Vergütungskriterien

Kriterien für variable Vergütung

Die kurzfristige variable Vergütung ist zu 80 Prozent von der Gesamtkapitalrendite und zu 20 Prozent von der persönlichen Leistung abhängig.

Die langfristige variable Vergütung (LTI) ist abhängig von einem Vierjahresvergleich des operativen Ergebnisses (EBIT I) plus Zinserträge des Geschäftsjahrs minus der Kapitalkosten (vor Steuern) des Geschäftsjahrs.

Angaben zu Caps (Deckelung) der variablen Vergütungskomponenten

Die variable kurzfristige Vergütung ist auf maximal 150 Prozent der Zielerreichung begrenzt. Die langfristige variable Vergütung ist auf maximal 200 Prozent der Zielerreichung begrenzt.

Qualitative Kriterien – Soziale Aspekte, Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit, ökologische Ziele

Es werden keine erweiterten/qualitativen Kriterien im Vergütungsbericht genannt.

Pensionsrückstellungen

Die Pensionsrückstellungen für frühere Mitglieder des Vorstands und ihre Hinterbliebenen stiegen von Mio. Euro 12,4 (2011) auf 14,8 Mio. Euro (2012). Die Pensionsverpflichtungen für den aktuellen Vorstand veränderten sich von 10,9 Mio. Euro (2011) auf 14,8 Mio. Euro (2012).

Besonderheiten

Keine

LANXESS AG

Allgemeine Angaben aus dem Geschäftsjahr 2012

Name des Unternehmens:	LANXESS AG
Umsatzerlöse:	9,1 Mrd. Euro
Gewinn vor Zinsen und Steuern (EBIT):	0,8 Mrd. Euro
Beschäftigte:	17.177
Branche:	Chemische Industrie
Größe des Vorstands:	4 Mitglieder
Erweiterte Kriterien in der Vorstandsvergütung:	Nein
Gesamtvergütung des Vorstands (mit Pensionen):	11,7 Mio. Euro (2011: 10,3 Mio. Euro). Darunter 4,4 Mio. Euro (2011: 3,6 Mio. Euro) für den Vorstandsvorsitzenden.

Zusammensetzung der Vergütung

Die Vergütung setzt sich wie folgt zusammen:

- Die jährliche feste Vergütung wird in zwölf gleich hohen Monatsraten ausgezahlt.
- Die variable Vergütung setzt sich zusammen aus einem Jahresbonus (Annual Performance Payment), einem Long Term Incentive Plan (LTIP), Long Term Stock Performance Plan (LTSP) und Long Term Performance Bonus (LTPB).
- Nebenleistungen umfassen im Wesentlichen nach steuerlichen Regelwerken zu berücksichtigende Werte wie z.B. die Nutzung von Dienstwagen.
- Die Altersversorgung knüpfen in der Regel an die Vollendung des 60. Lebensjahrs an.

Anteile fixe und variable Vergütung (eigene Berechnung)

Jahr	Feste Vergütung	Variable Vergütung
2012	23 Prozent	77 Prozent
2011	26 Prozent	74 Prozent

Vergütungskriterien

Kriterien für variable Vergütung

Der Jahresbonus (Annual Performance Payment, APP) bemisst sich nach wirtschaftlichen Unternehmenszielen und weiteren Bedingungen, die der Aufsichtsrat vor Beginn des jeweiligen Geschäftsjahrs festlegt. Darüber hinaus wurde dem Vorstand in 2013 aufgrund von hervorragenden Leistungen ein Sonderbonus von insgesamt 830.000 Euro gezahlt.

Der Long Term Incentive Plan (LTIP) wurde 2010 durch den Long Term Stock Performance Plan (LTSP) und den Long Term Performance Bonus (LTPB) abgelöst.

Der vierjährige Long Term Stock Performance Plan (LTSP) basiert auf der Entwicklung der LANXESS Aktie im Vergleich zum Dow Jones STOXX 600 Chemicals als Referenzindex. Die Teilnahme am LTSP erfordert ein Eigeninvestment in Höhe von jährlich fünf Prozent der festen Jahresvergütung. Diese Aktien sind in der Regel für fünf Jahre gesperrt.

Beim Long Term Performance Bonus (LTPB) werden Zielerreichungen erst nach zwei aufeinanderfolgenden Geschäftsjahren honoriert. Bemessungsgrundlage ist die jeweilige APP-Zielerreichung (Annual Performance Payment) der zu berücksichtigenden Geschäftsjahre.

Angaben zu Caps (Deckelung) der variablen Vergütungskomponenten

Der Jahresbonus ist auf maximal 200 Prozent des Zielwerts beschränkt.

Qualitative Kriterien – Soziale Aspekte, Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit, ökologische Ziele

Es werden keine erweiterten/qualitativen Kriterien im Vergütungsbericht genannt.

Pensionsrückstellungen

Die Pensionsrückstellungen für frühere Mitglieder des Vorstands und ihre Hinterbliebenen stiegen von 9,5 Mio. Euro (2011) auf 11,4 Mio. Euro (2012). Die Pensionsverpflichtungen für den aktuellen Vorstand veränderten sich von 15,2 Mio. Euro (2011) auf 18,3 Mio. Euro (2012).

Besonderheiten

Die LANXESS AG wurde 2012 neu in den DAX-30 aufgenommen.

Linde AG

Allgemeine Angaben aus dem Geschäftsjahr 2012

Name des Unternehmens:	Linde AG
Umsatzerlöse:	15,3 Mrd. Euro
Gewinn vor Zinsen und Steuern (EBIT):	2 Mrd. Euro
Beschäftigte:	61.965
Branche:	Gas, Anlagenbau, Fördertechnik
Größe des Vorstands:	5 Mitglieder
Erweiterte Kriterien in der Vorstandsvergütung:	Nein
Gesamtvergütung des Vorstands (mit Pensionen):	18,2 Mio. Euro (2011: 17,9 Mio. Euro). Darunter 7,8 Mio. Euro (2011: 8 Mio. Euro) für den Vorstandsvorsitzenden

Zusammensetzung der Vergütung

Die Vergütung setzt sich wie folgt zusammen:

- Die jährliche feste Vergütung wird in zwölf gleich hohen Monatsraten ausgezahlt.
- Die variable Vergütung enthält einen Jahresbonus, der zu 60 Prozent unmittelbar in bar ausgezahlt wird und zu 40 Prozent in virtuelle Aktien mit Dividendenanspruch umgerechnet wird sowie einen Long Term Incentive Plan.
- Nebenleistungen umfassen im Wesentlichen die Kosten von marktüblichen Versicherungsleistungen und die Bereitstellung von Dienstwagen sowie in einem Einzelfall die Bereitstellung von Sicherheitsmaßnahmen.
- Der Beginn der Altersversorgung knüpft in der Regel an die Vollendung des 65. Lebensjahrs an.

Anteile fixe und variable Vergütung (eigene Berechnung)

Jahr	Feste Vergütung	Variable Vergütung
2012	22 Prozent	78 Prozent
2011	25 Prozent	75 Prozent
2011	30 Prozent	70Prozent

Vergütungskriterien

Kriterien für variable Vergütung

Der Jahresbonus wird zu 60 Prozent unmittelbar in bar ausgezahlt und zu 40 Prozent für drei Jahre in virtuelle Aktien mit Dividendenanspruch umgerechnet. Er bemisst sich zu je 50 Prozent an der Rendite auf das durchschnittlich eingesetzte Kapital (ROCE) und der operativen Marge. Der sich ergebende Betrag wird mit einer individuellen Leistungskomponente multipliziert. Darüber hinaus kann der Aufsichtsrat die errechneten Beträge unter Berücksichtigung der individuellen Leistung des Vorstandsmitglieds um bis zu 20 Prozent reduzieren oder erhöhen.

Bei der aktienbasierten Vergütung gab es in den letzten zehn Jahren verschiedene Umstellungen. Bei dem Linde Management Incentive Programme 2002 war die Höhe der Vergütung abhängig von der Entwicklung des Kurses der Linde-Aktie. Das Linde Performance Share Programme 2007 macht die Vergütungshöhe abhängig von der Entwicklung des Ergebnisses je Aktie, dem „Absoluten Total Shareholder Return“, dem „Relativen Shareholder Return“ und dem Aktienkurs. Der Long Term Incentive Plan 2012 sieht ein verpflichtendes Eigeninvestment als Voraussetzung für die Planteilnahme vor. Für die im Eigeninvestment erworbenen Aktien können am Ende der Wartezeit Matching Shares ausgegeben werden. Die Ausgabe von Performance Shares bemisst sich anhand der Zielerreichung beim Ergebnisse je Aktie und dem „Relativen Total Shareholder Return“.

Angaben zu Caps (Deckelung) der variablen Vergütungskomponenten

Die variable Vergütung ist auf maximal 250 Prozent der festen Barvergütung begrenzt.

Qualitative Kriterien – Soziale Aspekte, Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit, ökologische Ziele

Es werden keine erweiterten/qualitativen Kriterien im Vergütungsbericht genannt.

Pensionsrückstellungen

Die Pensionsrückstellungen für frühere Mitglieder des Vorstands und ihre Hinterbliebenen stiegen von 36,9 Mio. Euro (2011) auf 39,3 Mio. Euro (2012). Die Pensionsverpflichtungen für den aktuellen Vorstand veränderten sich von 18 Mio. Euro (2011) auf 35,5 Mio. Euro (2012).

Besonderheiten

Keine

Merck KGaA

Allgemeine Angaben aus dem Geschäftsjahr 2012

Name des Unternehmens:	Merck KGaA
Gesamterlöse:	11,2 Mrd. Euro
Gewinn vor Zinsen und Steuern (EBIT):	1 Mrd. Euro
Beschäftigte:	38.847
Branche:	Chemie- und Pharmaindustrie
Größe des Vorstands:	4 Mitglieder
Erweiterte Kriterien in der Vorstandsvergütung:	Nein
Gesamtvergütung des Vorstands (eigene Berechnung):	26,6 Mio. Euro (2011: 22,5 Mio. Euro). Darunter 7,6 Mio. Euro (2011: 2,5 Mio. Euro) für den Vorstandsvorsitzenden

Zusammensetzung der Vergütung

Die Vergütung setzt sich wie folgt zusammen:

- Die jährliche feste Vergütung wird in zwölf gleich hohen Monatsraten ausgezahlt.
- Die variable Vergütung setzt sich zusammen aus einer jährlichen variablen Vergütung, freiwilligen Einmalzahlungen sowie einem Long Term Incentive Plan (LTIP).
- Nebenleistungen umfassen im Wesentlichen Beiträge zu Versicherungen sowie einen Dienstwagen mit Recht zur Privatnutzung.
- Der Eintrittszeitpunkt der Altersversorgung ist individualvertraglich vereinbart.

Anteile fixe und variable Vergütung (eigene Berechnung)

Jahr	Feste Vergütung	Variable Vergütung
2012	22 Prozent	78 Prozent
2011	28 Prozent	72 Prozent
2011	36 Prozent	64 Prozent

Vergütungskriterien

Kriterien für variable Vergütung

Die jährliche variable Vergütung wird berechnet auf Grundlage des rollierenden Drei-Jahres-Durchschnitt des Ergebnisses nach Steuern des Merck Konzerns. Außerordentliche Einflüsse werden bei der Betrachtung eliminiert. Die Mitglieder der Geschäftsleitung erhalten vom so ermittelten Konzerngewinn einen festgelegten Promillesatz. Darüber hinaus können freiwillige Einmalzahlungen gewährt werden.

Die Vergütung nach dem Long Term Incentive Plan (LTIP) erfolgt in virtuellen Aktien. Voraussetzung für die Planteilnahme ist ein Eigeninvestment der Geschäftsleitungsmitglieder in Merck-Aktien in Höhe von zehn Prozent der jeweiligen fixen Jahresvergütung. Die Zahl der zu gewährenden virtuellen Aktien bemisst sich nach Ablauf des dreijährigen Performance-Zeitraums zu 70 Prozent an der Performance der Merck-

Aktie gegenüber dem DAX und zu 30 Prozent an der Entwicklung der um Sondereinflüsse bereinigten EBITDA-Marge. Die gewährte Vergütung ist wiederum in Merck-Aktien zu investieren und unterliegt Haltefristen.

Angaben zu Caps (Deckelung) der variablen Vergütungskomponenten

Freiwillige Einmalzahlungen an Vorstandsmitglieder dürfen in ihrer Höhe die Gesamtvergütung (fixe und variable Vergütung) des Vorstandsmitglieds nicht überschreiten. Beim LTIP ist die Zielerreichung auf maximal 150 Prozent begrenzt und der maximale Auszahlungsbetrag ist auf das Dreifache des Basiskurses begrenzt.

Qualitative Kriterien – Soziale Aspekte, Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit, ökologische Ziele

Es werden keine erweiterten/qualitativen Kriterien im Vergütungsbericht genannt.

Pensionsrückstellungen

Die Pensionsrückstellungen für frühere Mitglieder des Vorstands und ihre Hinterbliebenen wuchsen innerhalb eines Jahres von 89,2 Mio. Euro (2011) auf 108,5 Mio. Euro (2012). Die Pensionsverpflichtungen für den aktuellen Vorstand veränderten sich von 22,8 Mio. Euro (2011) auf 16,5 Mio. Euro (2012).

Besonderheiten

Die Verpflichtung zur individualisierten Offenlegung der Vergütung von Vorständen börsennotierter Aktiengesellschaften gilt nicht für die Geschäftsleitung der Merck KGaA. Die Darstellung der Vergütungen im Geschäftsbericht erfolgt daher auf freiwilliger Basis.

Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft AG

Allgemeine Angaben aus dem Geschäftsjahr 2012

Name des Unternehmens:	Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft AG
Umsatz:	52 Mrd. Euro
Operatives Ergebnis:	5,4 Mrd. Euro
Beschäftigte:	47.206
Branche:	Versicherungswesen
Größe des Vorstands:	9 Mitglieder
Erweiterte Kriterien in der Vorstandsvergütung:	✓
Gesamtvergütung des Vorstands (mit Pensionen: Euro). Darunter 5,4 Mio. Euro (2011: 4,6 Mio. Euro) für den Vorstandsvorsitzenden	28,6 Mio. Euro (2011: 24,5 Mio. Euro)

Zusammensetzung der Vergütung

Die Vergütung setzt sich wie folgt zusammen:

- Die jährliche feste Vergütung wird in zwölf gleich hohen Monatsraten ausgezahlt.
- Die variable Vergütung teilt sich auf in eine Jahres-Performance (30 Prozent) und eine Mehrjahres-Performance (70 Prozent).
- Nebenleistungen umfassen im Wesentlichen Dienstwagen, Gesundheitsvorsorge, Sicherheitsmaßnahmen und Versicherungen.
- Die Altersversorgung knüpft an die Vollendung des 60. Lebensjahrs (für Vorstandsmitglieder, die seit dem 1. April 2012 bestellt wurden, die Vollendung des 62. Lebensjahrs) an.

Anteile fixe und variable Vergütung (eigene Berechnung)

Jahr	Feste Vergütung	Variable Vergütung
2012	27 Prozent	73 Prozent
2011	30 Prozent	70 Prozent
2011	38 Prozent	62 Prozent

Vergütungskriterien

Kriterien für variable Vergütung

Die Jahres-Performance bemisst sich an der Erreichung von Konzernzielen, Zielen einzelner Konzerngesellschaften, Ressortzielen und individuellen Zielen. Die Hälfte des Jahresbonus wird ausgezahlt. Die andere Hälfte muss in einem Eigeninvestment in Aktien der Gesellschaft mit vierjähriger Sperrfrist angelegt werden.

Die dreijährige Mehrjahres-Performance bemisst sich an Zielen für die Geschäftsfelder Rückversicherung, Erstversicherung, und Munich Health sowie individuellen Zielen.

Die Auszahlung erfolgt im vierten Jahr. 25 Prozent des Auszahlungsbetrags müssen in Aktien der Gesellschaft mit zweijähriger Sperrfrist angelegt werden.

Angaben zu Caps (Deckelung) der variablen Vergütungskomponenten

Die variable Vergütung ist auf maximal 200 Prozent der Zielvergütung beschränkt.

Qualitative Kriterien – Soziale Aspekte, Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit, ökologische Ziele

Als qualitatives Kriterium wird bei den individuellen Zielen der Jahres-Performance das Beispiel Kundenmanagement genannt. Bei der Bemessung der Mehrjahres-Performance werden als Beispiele Diversity, nachhaltiges Wirtschaften und gesellschaftliche Aufgaben für individuelle Ziele genannt.

Pensionsrückstellungen

Die Pensionsverpflichtungen für den aktuellen Vorstand veränderten sich von 34,8 Mio. Euro (2011) auf 50 Mio. Euro (2012). Die Pensionsrückstellungen für frühere Mitglieder des Vorstands und ihre Hinterbliebenen werden in dem Vergütungsbericht nicht ausgewiesen.

Besonderheiten

Keine

RWE AG

Allgemeine Angaben aus dem Geschäftsjahr 2012

Name des Unternehmens:	RWE AG
Umsatz:	53,2 Mrd. Euro
Betriebliches Ergebnis:	6,4 Mrd. Euro
Beschäftigte:	70.208
Branche:	Strom und Gas
Größe des Vorstands:	7 Mitglieder
Erweiterte Kriterien in der Vorstandsvergütung:	✓
Gesamtvergütung des Vorstands (mit Pensionen):	21,6 Mio. Euro (2011: 20,2 Mio. Euro). Darunter 5 Mio. Euro (2011: 8,4 Mio. Euro) für den Vorstandsvorsitzenden

Zusammensetzung der Vergütung

Die Vergütung setzt sich wie folgt zusammen:

- Die jährliche feste Vergütung wird in zwölf gleich hohen Monatsraten ausgezahlt.
- Die variable Vergütung setzt sich zusammen aus einer Tantieme (Unternehmenstantieme und individuelle Tantieme) sowie einer langfristigen aktienkursbasierten Komponente („Performance-Shares“).
- Nebenleistungen umfassen im Wesentlichen Dienstwagennutzung und Versicherungsprämien zur Unfallversicherung.
- Die Altersversorgung knüpft in der Regel an die Vollendung des 60. Lebensjahrs an.

Anteile fixe und variable Vergütung (eigene Berechnung)

Jahr	Feste Vergütung	Variable Vergütung
2012	33 Prozent	67 Prozent
2011	36 Prozent	64 Prozent
2011	33 Prozent	67 Prozent

Vergütungskriterien

Kriterien für variable Vergütung

Die jährliche Tantieme gliedert sich in eine Unternehmenstantieme (70 Prozent) und eine individuelle Tantieme (30 Prozent). Die Unternehmenstantieme bemisst sich an einem zu Beginn des Geschäftsjahrs festgelegten Wertbeitrag. Die individuelle Tantieme ist von individuellen Performancezielen des einzelnen Vorstandsmitglieds abhängig. Die Tantieme wird zu 75 Prozent direkt ausgezahlt und zu 25 Prozent für drei Jahre zurückbehalten. Die Auszahlung des Restbetrags richtet sich nach einem Bonus-Malus-Faktor (zwischen 0 und 130 Prozent), der sich zu 45 Prozent aus einem unternehmensspezifischen Corporate Responsibility Index und zu weiteren 45 Prozent

von der Entwicklung des Wertbeitrags des Konzerns sowie zu 10 Prozent durch einen konzerninternen Motivationsindex berechnet wird.

Um an dem langfristigen aktienkursbasierten Vergütungssystem (Long Term Incentive Plan Beat 2010) teilzunehmen, müssen Vorstandsmitglieder ein Eigeninvestment in RWE-Stammaktien leisten. Der Anlagewert entspricht einem Drittel des Zuteilungswertes der gewährten Performance-Shares (Performance Shares gewähren den Inhaber das bedingte Recht, nach Ablauf der Wartezeit eine Barauszahlung zu erhalten). Eine Auszahlung der Performance-Shares erfolgt nur, wenn die Performance der RWE-Stammaktie besser ist als die Performance von mindestens 25 Prozent der im STOXX Europe 600 Utilities gelisteten Vergleichsunternehmen.

Angaben zu Caps (Deckelung) der variablen Vergütungskomponenten

Die Unternehmenstantieme ist auf maximal 150 Prozent begrenzt. Die individuelle Tantieme ist auf maximal 130 Prozent begrenzt. Bei der langfristigen aktienkursbasierten Komponente ist der Auszahlungsbetrag auf das Eineinhalbfache des Zuteilungswertes der Performance Shares beschränkt.

Qualitative Kriterien – Soziale Aspekte, Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit, ökologische Ziele

Als qualitative Kriterien für die Berechnung des Bonus-Malus-Faktors für den zurückbehaltenen Teil der Tantieme werden die Kriterien Leistungsbereitschaft und Zufriedenheit der Mitarbeiter in einem konzerninternen Motivationsindex berücksichtigt. Darüber hinaus ist der Bonus-Malus-Faktor abhängig vom unternehmensspezifischen Index zur Corporate Responsibility, der das gesellschaftliche und ökologische Handeln des Unternehmens abbildet.

Pensionsrückstellungen

Die Pensionsrückstellungen für frühere Mitglieder des Vorstands und ihre Hinterbliebenen stiegen von 128,7 Mio. Euro (2011) auf 144,7 Mio. Euro (2012). Die Pensionsverpflichtungen für den aktuellen Vorstand veränderten sich von 14,2 Mio. Euro (2011) auf 22,2 Mio. Euro (2012).

Besonderheiten

Keine

SAP AG

Allgemeine Angaben aus dem Geschäftsjahr 2012

Name des Unternehmens:	SAP AG
Umsatzerlöse:	16,2 Mrd. Euro
Betriebsergebnis:	4,1 Mrd. Euro
Beschäftigte:	64.422
Branche:	Datenverarbeitung/ Software
Größe des Vorstands:	7 Mitglieder
Erweiterte Kriterien in der Vorstandsvergütung:	✓
Gesamtvergütung des Vorstands (mit Pensionen: Euro). Darunter 8,5 Mio. Euro (2011: 7,9 Mio. Euro) für den Vorstandsvorsitzenden	31,6 Mio. Euro (2011: 28,1 Mio. Euro)

Zusammensetzung der Vergütung

Die Vergütung setzt sich wie folgt zusammen:

- Die jährliche feste Vergütung wird in zwölf gleich hohen Monatsraten ausgezahlt.
- Die variable Vergütung besteht aus einem Short Term Incentive (STI) und einem aktienbezogenen Long Term Incentive (LTI).
- Nebenleistungen umfassen in der Regel Zuschüsse zu Versicherungen, geldwerte Vorteile, Aufwendungen für doppelte Haushaltsführung bei ausländischem Dienstsitz, Übernahme von Rechts- und Steuerberatungskosten, Einmalbezüge, Flüge und Steuern.
- Die Altersversorgung knüpft in der Regel an die Vollendung des 60. Lebensjahrs an.

Anteile fixe und variable Vergütung (eigene Berechnung)

Jahr	Feste Vergütung	Variable Vergütung
2012	19 Prozent	81 Prozent
2011	19 Prozent	81 Prozent
2010	26 Prozent	74 Prozent

Vergütungskriterien

Kriterien für variable Vergütung

Die Höhe des Short Term Incentive (STI) ist abhängig von dem Umsatzwachstum bei Softwareerlösen, der operativen Marge (Non-IFRS) sowie den Erlösen aus Cloud-Subskription und -Support (Non-IFRS). Daneben enthält der STI eine Ermessenskomponente, über die der Aufsichtsrat nach billigem Ermessen entscheiden kann. Hierbei soll er neben der individuellen Leistung des Vorstandsmitglieds die erreichte Steigerung der Marktstellung, die Innovationsleistung, die Kundenzufriedenheit, die Mitarbeiterzufriedenheit sowie die Arbeitgeberattraktivität berücksichtigen.

Die Höhe des vierjährigen Long Term Incentive (LTI) richtet sich nach dem Kurs der SAP-Aktie und nach dem Erreichen von Zielen aus der Strategie 2015 (Konzernumsatzerlöse und Konzernbetriebsergebnis).

In den Vorjahren wurde ein Mid Term Incentive (MTI) gewährt, dessen Auszahlungen in den kommenden Jahren erfolgt, der aber nicht fortgeführt wird. Die Kriterien zur Bemessung der Höhe des MTI waren Umsatzwachstum bei Software- und softwarebezogenen Serviceerlösen und Gewinn pro Aktie. Darüber hinaus stand dem Aufsichtsrat eine Ermessenskomponente zu, nach der die Höhe der Vergütung nach billigem Ermessen angepasst werden konnte.

Angaben zu Caps (Deckelung) der variablen Vergütungskomponenten

Es werden in dem Vergütungsbericht keine Angaben zur Höhe eines Caps für den STI gemacht. Der LTI ist auf maximal 150 Prozent des Zielwerts begrenzt.

Qualitative Kriterien – Soziale Aspekte, Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit, ökologische Ziele

Es finden sich qualitative Kriterien in der Ermessenskomponente, über die der Aufsichtsrat nach billigem Ermessen entscheiden kann. Hier sollen die Kundenzufriedenheit, die Mitarbeiterzufriedenheit sowie die Arbeitgeberattraktivität berücksichtigt werden.

Pensionsrückstellungen

Die Pensionsrückstellungen für frühere Mitglieder des Vorstands und ihre Hinterbliebenen stiegen von 25,3 Mio. Euro (2011) auf 30,6 Mio. Euro (2012). Die Pensionsverpflichtungen für den aktuellen Vorstand veränderten sich von 7,2 Mio. Euro (2011) auf 8,9 Mio. Euro (2012).

Besonderheiten

Keine

Siemens AG

Allgemeine Angaben aus dem Geschäftsjahr 2012

Name des Unternehmens:	Siemens AG
Umsatz:	78,3 Mrd. Euro
Gewinn nach Steuern:	4,6 Mrd. Euro
Beschäftigte:	370.000
Branche:	Elektro-, Antriebs-, Medizin- und Kraftwerkstechnik
Größe des Vorstands:	10 Mitglieder
Erweiterte Kriterien in der Vorstandsvergütung:	Nein
Gesamtvergütung des Vorstands (mit Pensionen):	45,3 Mio. Euro (2011: 47 Mio. Euro). Darunter 9 Mio. Euro (2011: 9,8 Mio. Euro) für den Vorstandsvorsitzenden

Zusammensetzung der Vergütung

Die Vergütung setzt sich wie folgt zusammen:

- Die jährliche feste Vergütung wird in zwölf gleich hohen Monatsraten ausgezahlt.
- Die variable Vergütung setzt sich zusammen aus einem jährlichen Bonus und einer langfristigen aktienbasierten Vergütung.
- Nebenleistungen umfassen im Wesentlichen die Bereitstellung eines Dienstwagens, Zuschüsse zu Versicherungen, Rechts- und Steuerberatungs-, Wohnungs-, und Umzugskosten, einschließlich der gegebenenfalls hierauf übernommenen Steuern, sowie Kosten im Zusammenhang mit Vorsorgeuntersuchungen.
- Die Altersversorgung knüpft in der Regel an die Vollendung des 60. Lebensjahrs an.

Anteile fixe und variable Vergütung (eigene Berechnung)

Jahr	Feste Vergütung	Variable Vergütung
2012	26 Prozent	74 Prozent
2011	24 Prozent	76 Prozent
2010	23 Prozent	77 Prozent

Vergütungskriterien

Kriterien für variable Vergütung

Für den jährlichen Bonus sind zu je 40 Prozent das Umsatzwachstum (organisch) und die Kapitalrendite (ROCE) sowie zu 20 Prozent der freie Zahlungsmittelzufluss (Free Cash Flow) entscheidend. Der Bonus wird je zur Hälfte bar und zur anderen Hälfte in Form von unverfallbaren Zusagen auf Siemens Aktien (Bonus Awards) mit vierjähriger Sperrfrist gewährt.

Die Höhe der vierjährigen langfristigen, aktienbasierten Vergütung bemisst sich zu je 50 Prozent nach dem Ergebnis pro Aktie (EPS) und einem Vergleich des Kurses der

Siemens-Aktie zur Entwicklung des Aktienkurses von fünf Wettbewerbern. Mitglieder des Vorstands sind verpflichtet, während ihrer Amtszeit Siemensaktien mindestens im Wert von 200 Prozent ihrer Grundvergütung (300 Prozent für den Vorstandsvorsitzenden) dauerhaft zu halten.

Angaben zu Caps (Deckelung) der variablen Vergütungskomponenten

Der jährliche Bonus ist auf 200 Prozent des Zielwerts begrenzt. Der Aufsichtsrat kann den aus der Zielerreichung resultierenden Bonus nach pflichtgemäßen Ermessen um bis zu 20 Prozent nach unten oder oben anpassen.

Die langfristige aktienbasierte Vergütung ist auf 200 Prozent des Zielwerts begrenzt.

Qualitative Kriterien – Soziale Aspekte, Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit, ökologische Ziele

Es werden keine erweiterten/qualitativen Kriterien im Vergütungsbericht genannt.

Pensionsrückstellungen

Die Pensionsrückstellungen für frühere Mitglieder des Vorstands und ihre Hinterbliebenen stiegen von 161,9 Mio. Euro (2011) auf 181,6 Mio. Euro (2012). Die Pensionsverpflichtungen für den aktuellen Vorstand veränderten sich von 43,4 Mio. Euro (2011) auf 51,9 Mio. Euro (2012).

Besonderheiten

Keine

ThyssenKrupp AG

Allgemeine Angaben aus dem Geschäftsjahr 2012

Name des Unternehmens:	ThyssenKrupp AG
Umsatzerlöse:	40,1 Mrd. Euro
Betriebliche Ergebnis:	0,9 Mrd. Euro
Beschäftigte:	152.123
Branche:	Stahl, Schiffbau, Technologie
Größe des Vorstands:	3 Mitglieder
Erweiterte Kriterien in der Vorstandsvergütung:	Nein
Gesamtvergütung des Vorstands (mit Pensionen):	16,4 Mio. Euro (2011: 17 Mio. Euro). Darunter 5 Mio. Euro (2011: 4,7 Mio. Euro) für den Vorstandsvorsitzenden

Zusammensetzung der Vergütung

Die Vergütung setzt sich wie folgt zusammen:

- Die jährliche feste Vergütung wird in zwölf gleich hohen Monatsraten ausgezahlt.
- Die variable Vergütung setzt sich zusammen aus einer jährlichen Tantieme, einem langfristigen Long Term Incentiveplan und einem Zusatz-Bonus.
- Nebenleistungen umfassen im Wesentlichen Dienstwagennutzung, Telefon sowie Versicherungsprämien.
- Die Altersversorgung knüpft an das Erreichen der Pensionsgrenze an, die im Geschäftsbericht 2012 nicht näher erläutert wird.

Anteile fixe und variable Vergütung (eigene Berechnung)

Jahr	Feste Vergütung	Variable Vergütung
2012	36 Prozent	64 Prozent
2011	35 Prozent	65 Prozent
2011	30 Prozent	70 Prozent

Vergütungskriterien

Kriterien für variable Vergütung

Die jährliche Tantieme bestimmt sich zu je 50 Prozent nach den beiden Kennzahlen Ergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT) und Gesamtrentabilität (ROCE). Die individuelle Leistung kann bis zu 20 Prozent berücksichtigt werden. Ein Viertel der Tantiemen ist verpflichtend in Wertrechte der ThyssenKrupp-Aktien umzuwandeln, die einer dreijährigen Haltefrist unterliegen.

Für die Bemessung des dreijährigen Long Term Incentiveplans sind die Wertsteigerung des Unternehmens, gemessen am ThyssenKrupp Value Added (TKVA) und die Entwicklung des Aktienkurses maßgebend.

Aufgrund der negativen Geschäftsentwicklung wurde in den letzten Geschäftsjahren nur eine geringe variable und erfolgsabhängige Vergütung gezahlt. Aus diesem Grund hat der Aufsichtsrat zunächst einmalig einen zusätzlichen Bonus eingeführt. Die Höhe dieses Bonus bemisst sich nach der Kennzahl Funds From Operations/Total Debt (FFO/TD). Für die Bemessung des Bonus werden mit je 50 Prozent die Jahresendwerte und die Jahresdurchschnittswerte von FFO/TD herangezogen. 55 Prozent des Bonus werden in Wertrechte der ThyssenKrupp-Aktie umgewandelt und nach einer dreijährigen Sperrfrist vergütet. Ob und in welcher Höhe ein solcher Bonus in den kommenden Jahren erneut zu gewähren ist, wird jährlich neu entschieden.

Angaben zu Caps (Deckelung) der variablen Vergütungskomponenten

Es werden in dem Geschäftsbericht keine Angaben zu einer Begrenzung („Cap“) der Auszahlung der jährlichen Tantieme gemacht. Die Auszahlung aus dem LTI ist auf maximal 200 Prozent des Zielwerts begrenzt.

Qualitative Kriterien – Soziale Aspekte, Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit, ökologische Ziele

Es werden keine erweiterten/qualitativen Kriterien im Vergütungsbericht genannt.

Pensionsrückstellungen

Die Pensionsrückstellungen für frühere Mitglieder des Vorstands und ihre Hinterbliebenen stiegen von 192,7 Mio. Euro (2011) auf 214,4 Mio. Euro (2012). Die Pensionsverpflichtungen für den aktuellen Vorstand veränderten sich von 21,5 Mio. Euro (2011) auf 32,3 Mio. Euro (2012).

Besonderheiten

Keine

Volkswagen AG

Allgemeine Angaben aus dem Geschäftsjahr 2012

Name des Unternehmens:	Volkswagen AG
Umsatzerlöse:	192,7 Mrd. Euro
Gewinn vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen (EBITDA):	19,9 Mrd. Euro
Beschäftigte:	549.763
Branche:	Automobil
Größe des Vorstands:	9 Mitglieder
Erweiterte Kriterien in der Vorstandsvergütung:	✓
Gesamtvergütung des Vorstands (mit Pensionen):	64,4 Mio. Euro (2011: 78,5 Mio. Euro). Darunter 15,4 Mio. Euro (2011: 18,3 Mio. Euro) für den Vorstandsvorsitzenden

Zusammensetzung der Vergütung

Die Vergütung setzt sich wie folgt zusammen:

- Die jährliche feste Vergütung wird in zwölf gleich hohen Monatsraten ausgezahlt.
- Die variable Vergütung setzt sich zusammen aus einer zweijährigen variablen Komponente und einer vierjährigen Vergütungskomponente mit langfristiger Anreizwirkung (LTI).
- Nebenleistungen umfassen im Wesentlichen die Überlassung von Dienstwagen und die Übernahme von Versicherungsprämien. Steuern, die auf Sachzuwendungen entfallen, wurden im Wesentlichen von der Volkswagen AG getragen.
- Die Altersversorgung knüpft in der Regel an die Vollendung des 63. Lebensjahrs an.

Anteile fixe und variable Vergütung (eigene Berechnung)

Jahr	Feste Vergütung	Variable Vergütung
2012	17 Prozent	83 Prozent
2011	13 Prozent	87 Prozent
2011	21 Prozent	79 Prozent

Vergütungskriterien**Kriterien für variable Vergütung**

Als Bemessungsgrundlage für den zweijährigen Bonus wird der Durchschnitt des operativen Ergebnisses einschließlich des anteiligen operativen Ergebnisses in China im Zweijahreszeitraum herangezogen. Der Aufsichtsrat kann den Bonus bei besonderen individuellen Leistungen um bis zu 50 Prozent erhöhen.

Die Höhe des Long Term Incentive (LTI) ist abhängig vom Erreichen der Ziele der Strategie 2018. Ziele sind: Kundenzufriedenheit, Top-Arbeitgeber, Absatzsteigerung, Steigerung der Rendite. Die vier Ziele sind gleich gewichtet und werden mit einem

Renditeindex multipliziert. Dies stellt sicher, dass ein Bonus nur gezahlt wird, wenn der Konzern auch finanziell erfolgreich ist.

Angaben zu Caps (Deckelung) der variablen Vergütungskomponenten

Die langfristige variable Vergütung (LTI) ist auf maximal 200 Prozent der Zielerreichung begrenzt. Bei außerordentlichen Geschäftsentwicklungen kann der Aufsichtsrat eine Begrenzung der Summe der variablen Vergütungsbestandteile vornehmen (Cap).

Qualitative Kriterien – Soziale Aspekte, Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit, ökologische Ziele

Der Vergütungsbericht nennt als „Top-Kundenzufriedenheit“ und „Top-Arbeitgeber“ als qualitative Kriterien für die Bestimmung des LTI. Der Kundenzufriedenheitsindex berechnet sich anhand von Indikatoren, die die Gesamtzufriedenheit der Kunden mit den ausliefernden Händlern, den Neufahrzeugen und den Servicebetrieben auf Basis des jeweils vorangehenden Werkstattbesuchs abbilden.

Der Mitarbeiterindex wird aus den Indikatoren „Beschäftigung“ und „Produktivität“ sowie der Beteiligungsquote und dem Ergebnis der Mitarbeiterbefragungen („Stimmungsbarometer“) ermittelt.

Pensionsrückstellungen

Die Pensionsrückstellungen für frühere Mitglieder des Vorstands und ihre Hinterbliebenen stiegen von 109,5 Mio. Euro (2011) auf 146,5 Mio. Euro (2012). Die Pensionsverpflichtungen für den aktuellen Vorstand veränderten sich von 78,6 Mio. Euro (2011) auf 103,5 Mio. Euro (2012).

Besonderheiten

Im Frühjahr 2013 wurde das Vorstandsvergütungssystem der Volkswagen AG umgestellt, um eine weitere Erhöhung der Vergütung im Vergleich zu Vorjahr zu verhindern. Insbesondere die Regelungen für den kurzfristigen Bonus wurden verändert und restriktiver gestaltet. Im Gegenzug wurde ein Ermessensbonus eingeführt, um dem Aufsichtsrat die Möglichkeit zu geben, besondere individuelle Leistungen honorieren zu können. Dies erfolgte im Einvernehmen mit dem Vorstand.

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 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 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

