

Beile, Judith; Schmid, Katrin

**Research Report**

## Nachhaltige Kriterien in der Vorstandsvergütung: Eine Bestandsaufnahme und Handlungsempfehlungen für Aufsichtsräte

Mitbestimmungsreport, No. 75

**Provided in Cooperation with:**

The Hans Böckler Foundation

*Suggested Citation:* Beile, Judith; Schmid, Katrin (2023) : Nachhaltige Kriterien in der Vorstandsvergütung: Eine Bestandsaufnahme und Handlungsempfehlungen für Aufsichtsräte, Mitbestimmungsreport, No. 75, Hans-Böckler-Stiftung, Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung (I.M.U.), Düsseldorf

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/268879>

**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.*



<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

# REPORT

Mitbestimmungsreport Nr. 75, 02. 2023

Das I.M.U. ist ein Institut  
der Hans-Böckler-Stiftung

## NACHHALTIGE KRITERIEN IN DER VORSTANDSVERGÜTUNG

**Eine Bestandsaufnahme und Handlungsempfehlungen für Aufsichtsräte**

Judith Beile und Katrin Schmid

### AUF EINEN BLICK

- Im Geschäftsjahr 2021 hatten alle Unternehmen im DAX und 41 von 50 Unternehmen im MDAX bereits nichtfinanzielle bzw. nachhaltige Kriterien in ihre Vergütungssysteme integriert oder die Einführung für das Geschäftsjahr 2022 angekündigt.
- Von nachhaltigen Kriterien hängen heute bei den meisten Unternehmen im DAX und MDAX 20-25 % des STI oder LTI ab, im Gegensatz zu maximal 10 % noch vor einigen Jahren.
- Es lassen sich drei „Haupt-Varianten“ identifizieren, wie nachhaltige Kriterien in den Vergütungssystemen implementiert werden: als fester prozentualer Anteil, als Multiplikator oder im Rahmen von individuellen Zielsetzungen.
- Die meisten Unternehmen verwenden unter der Bezeichnung „ESG-Kriterien“ sowohl soziale als auch ökologische Kriterien in Kombination. Daneben gibt es auch Unternehmen, die nur explizit nach sozialen oder ökologischen Kriterien vergüten.
- Für Arbeitnehmervertreter:innen in den Aufsichtsräten ist das Thema nachhaltige Kriterien vor allem wegen seiner steuernden Wirkung interessant. Über die Implementierung von nachhaltigen Kriterien ist es möglich, eigene Themen in die Vergütungssysteme und damit indirekt in die Unternehmensführung mit einzubringen.
- Um die Wirkung nachhaltiger Kriterien weiter zu stärken, sollten die Anteile an STI oder LTI kontinuierlich erhöht werden bzw. es sollten zukünftig auch Vergütungsbestandteile vollständig von nachhaltigen Kriterien abhängen. Nachhaltige Kriterien sollten vor allem verstärkt im LTI verankert werden.
- Insgesamt bietet sich aus Sicht von Arbeitnehmervertreter:innen in den Aufsichtsräten die Chance, die Incentivierung mit nachhaltigen Kriterien zu einem wichtigen Instrument innerhalb einer sozial ökologischen Transformation zu machen.

# INHALT

<b>Auf einen Blick</b> . . . . .	<b>1</b>
<b>1 Einleitung</b> . . . . .	<b>3</b>
1.1 Hintergrund und Ziel der Untersuchung . . . . .	3
<b>2 Soziale und ökologische Kriterien in der Vorstandsvergütung</b> . . . . .	<b>3</b>
2.1 Was verstehen wir unter nachhaltigen Kriterien? . . . . .	3
2.2 Warum ist das Thema für Arbeitnehmervertreter*innen in den Aufsichtsräten interessant? . . . . .	4
2.3 Rückblick – was hat sich in den vergangenen zehn Jahren verändert? . . . . .	4
2.4 Rechtliche Rahmenbedingungen . . . . .	5
Exkurs: Unternehmerische Nachhaltigkeit – Entwicklung in der EU . . . . .	5
<b>3 Nachhaltige Kriterien in der Vergütung von DAX- und MDAX-Vorständen</b> . . . . .	<b>6</b>
3.1 Nachhaltige Kriterien kommen in drei Varianten vor . . . . .	6
3.2 Wie groß sind die Anteile nachhaltiger Kriterien an der Vergütung? . . . . .	7
3.3 Finden sich nachhaltige Kriterien eher in der kurzfristigen oder langfristigen variablen Vergütung? . . . . .	8
3.4 Sind die verwendeten Kriterien sozial oder ökologisch? . . . . .	8
3.5 Kriterien sind von unterschiedlicher Qualität . . . . .	9
<b>4 Ergebnisse der Befragung unter Aufsichtsratsmitgliedern</b> . . . . .	<b>10</b>
<b>5 Handlungsempfehlung für Aufsichtsratsmitglieder</b> . . . . .	<b>11</b>
<b>6 Fazit und Ausblick</b> . . . . .	<b>13</b>
<b>Literatur</b> . . . . .	<b>14</b>
<b>Impressum</b> . . . . .	<b>16</b>

# AUTORENSCHAFT

**Dr. phil Judith Beile**

Geschäftsführerin wmp consult – Wilke Maack GmbH  
judith.beile@wilke-maack.de

**Katrin Schmid**

MA Sozialökonomie  
katrin.schmid@wilke-maack.de

# 1 EINLEITUNG

Lange Zeit spielten soziale und ökologische Kennzahlen in der Vergütung von Vorständen der großen börsennotierten Unternehmen in Deutschland so gut wie keine Rolle. Hier hat sich die Situation grundlegend geändert. Durch die Diskussion um Klimaschutz und Verantwortung von Unternehmen, das Aufkommen von sogenannten ESG<sup>1</sup>-Ratings und die Änderungen durch ARUG II<sup>2</sup> hat das Thema stark an Bedeutung gewonnen. Die Zahl der Unternehmen mit sozialen und ökologischen Kriterien in der Vorstandsvergütung ist regelrecht explodiert.

Im Geschäftsjahr 2021 hatten alle Unternehmen im DAX und 41 von 50 Unternehmen im MDAX bereits nichtfinanzielle bzw. nachhaltige Kriterien in ihre Vergütungssysteme integriert oder die Einführung für das Geschäftsjahr 2022 angekündigt.

Was zu dieser Entwicklung geführt hat, welche Kriterien in den Unternehmen im Einzelnen verwendet werden, wie sie wirken und welche Erfahrungen Arbeitnehmervertreter\*innen in den Aufsichtsräten mit der Einführung gemacht haben, soll im vorliegenden Report zusammengefasst dargestellt werden.

## 1.1 Hintergrund und Ziel der Untersuchung

Die Hans-Böckler-Stiftung hat 2013 die erste Studie zu der Frage veröffentlicht, wie und in welchem Umfang in den Vergütungssystemen der deutschen DAX-Unternehmen soziale und ökologische Kriterien eine Rolle spielen (vgl. Hadwiger et al. 2014). Damals wurden die Vergütungssysteme aller DAX-30-Unternehmen und einzelner MDAX-Unternehmen hinsichtlich dieser Kriterien ausgewertet sowie zusätzlich eine Befragung und Interviews mit Arbeitnehmervertreter\*innen aus den Aufsichtsräten durchgeführt.

Die vorliegende Untersuchung knüpft an die Bestandsaufnahme von 2013 an. Sie gibt einen Überblick über den aktuellen Stand der Integration von sozialen und ökologischen Kriterien in die Vorstandsvergütung und wertet die Erfahrungen und Einschätzungen von Arbeitnehmervertreter\*innen der letzten Jahre zum Thema aus. Daraus werden Handlungsempfehlungen für die Tätigkeit im Aufsichtsrat mit Blick auf die weitere Etablierung nachhaltiger Kriterien in die Vorstandsvergütung abgeleitet.

Für die Untersuchung wurden die Vergütungsberichte aller im Geschäftsjahr 2021 40 DAX- und

50 MDAX-Unternehmen ausgewertet. Außerdem wurde eine Online-Befragung unter Aufsichtsratsmitgliedern verschiedener Unternehmen durchgeführt. Insgesamt haben sich 34 Arbeitnehmervertreter\*innen aus Aufsichtsräten an der Befragung beteiligt. Darüber hinaus wurden sieben leitfadengestützte Interviews mit Aufsichtsratsmitgliedern zum Thema geführt. Die Ergebnisse aus Online-Befragung und Interviews sind in die Studie mit eingeflossen.

# 2 SOZIALE UND ÖKOLOGISCHE KRITERIEN IN DER VORSTANDSVERGÜTUNG

Vergütungssysteme von Vorständen in börsennotierten Unternehmen sind in der Regel danach ausgestaltet, das Handeln von Vorständen wirksam zu incentivieren, also in eine gewünschte Richtung zu lenken. Dafür sollen die variablen Bestandteile in einem Vergütungssystem sorgen, die mit bestimmten Zielvorgaben ausgestaltet sind.

Die Kriterien für diese Zielvorgaben waren bis vor wenigen Jahren fast ausschließlich auf klassische finanzielle Kennzahlen wie EBIT, ROCE, Free Cashflow etc. beschränkt. Für die langfristigen Vergütungsbestandteile (also Bestandteile, die über mehrere Jahre bemessen werden) wurde und wird häufig die Entwicklung des Aktienkurses im Verhältnis zu vergleichbaren Unternehmen bzw. zu einem Aktienindex herangezogen. Die Vorstände wurden bisher also lediglich danach vergütet, wie gut ihre „Performance“ in einem Geschäftsjahr war, gemessen an der Erfüllung finanzieller Kriterien.

Finanzielle Kriterien machen auch heute noch immer den Großteil der Bewertungskriterien in der Vergütung von Vorständen aus. Was sich allerdings geändert hat, ist der Umstand, dass nichtfinanzielle oder nachhaltige Kriterien in der Vorstandsvergütung kein Nischendasein mehr fristen und nur vereinzelt in Vergütungssystemen auftauchen. Die nichtfinanziellen bzw. nachhaltigen Kriterien sind seit den Geschäftsjahren 2021/2022 fester Bestandteil in der Vorstandsvergütung der DAX- und der meisten MDAX-Unternehmen.

## 2.1 Was verstehen wir unter nachhaltigen Kriterien?

In diesem Report werden die Begriffe „soziale und ökologische Kriterien“ sowie „nachhaltige Kriterien“ synonym verwendet. Sie beschreiben alle Leistungskriterien oder Zielvorgaben in der Vergütung von Vorständen, die sich explizit um *soziale* Themen wie Mitarbeiterzufriedenheit, Personalentwicklung, Diversity, Frauenförderung etc. oder *ökologische*

<sup>1</sup> Environment, Social, Governance – ESG, wird sowohl von Nachhaltigkeitsstandards als auch im Finanzdienstleistungssektor für die Klassifizierung von nachhaltigen Anlagen verwendet.

<sup>2</sup> Das Gesetz zur Umsetzung der zweiten Aktionärsrichtlinie (ARUG II) ist zum 1.1.2020 in Kraft getreten.

Themen wie CO<sub>2</sub>-Emissionen, Erneuerbare Energien, „grüne“ Produktion, Umweltschutz etc. drehen. Die nachhaltigen Kriterien wiederum gehören zum größeren Kreis der „nichtfinanziellen Kriterien“. Diese Gruppe umfasst in Abgrenzung zu den klassischen Kennzahlen (EBIT, ROCE etc.) alle Kriterien, die nichtfinanzieller Art sind, ohne gleichzeitig dezidiert nachhaltig im Sinne einer sozial-ökologischen Nachhaltigkeit sein zu müssen. Dazu gehören z. B. Kriterien wie Kundenzufriedenheit, Investitionsleistung oder der Aufbau neuer Geschäftsfelder. Der Fokus dieser Auswertung liegt auf sozialen und ökologischen Kriterien.

In den Vergütungsberichten der Unternehmen werden nachhaltige und nichtfinanzielle Kriterien in vielen Fällen als „ESG-Kriterien“ gelabelt. An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass es für die Unternehmen keine einheitliche Definition darüber gibt, was in den Kreis der nichtfinanziellen Kennzahlen gehört oder wann ein Kriterium als nachhaltig einzustufen ist. Dementsprechend unterschiedlich werden Kriterien in den Vergütungssystemen eingesetzt und bewertet.

Nachhaltigkeit wird in den Vergütungsberichten teilweise noch immer mit *Langfristigkeit* von Vergütungsbestandteilen gleichgesetzt. In gewisser Weise ist dies das Erbe des VorstAG<sup>3</sup> aus dem Jahr 2009, als der Gesetzgeber mit nachhaltiger Vergütung die Implementierung von LTI-Elementen meinte. Einige Unternehmen führen langfristige Vergütungsbestandteile mit finanziellen Kriterien nach wie vor mit dem Label „nachhaltig“, obwohl die Debatte um nachhaltige Kriterien inzwischen deutlich weiter ist.

## **2.2 Warum ist das Thema für Arbeitnehmervertreter\*innen in den Aufsichtsräten interessant?**

In Unternehmen mit einem Aufsichtsrat entscheidet dieser über das jeweilige Vergütungssystem für seine Vorstände. In mitbestimmten Aufsichtsräten tragen die Arbeitnehmervertreter\*innen also Verantwortung beim Thema Vorstandsvergütung. Sie sind verpflichtet, darüber mitzuentcheiden, was eine angemessene Vergütung für die Vorstände ist und für welche Leistungen das Vorstandsmitglied vergütet werden soll.

Üblicherweise bedienen sich Unternehmen der Unterstützung von Vergütungsberater\*innen, wenn sie ihr Vergütungssystem entwickeln oder umbauen. Für die Arbeitnehmervertreter\*innen im Aufsichtsrat bedeutet das meistens, dass ihnen von dem/der Aufsichtsratsvorsitzenden ein Vorschlag präsentiert wird, zu dem sie sich verhalten müssen.

Interessant ist das Thema nachhaltige Kriterien

für Arbeitnehmervertreter\*innen in den Aufsichtsräten vor allem wegen seiner steuernden Wirkung. Im Rahmen der Gespräche mit Aufsichtsratsmitgliedern wurde immer wieder bestätigt, dass in der Vergütungspraxis die einfache Faustregel gilt: Themen, nach denen vergütet wird, bekommen mehr Aufmerksamkeit. Das bedeutet, dass sich Arbeitnehmervertreter\*innen in den Aufsichtsräten die Chance bietet, über die Implementierung von nachhaltigen Kriterien eigene Themen in die Vergütungssysteme, und damit indirekt in die Unternehmensführung, mit einzubringen.

## **2.3 Rückblick – was hat sich in den vergangenen zehn Jahren verändert?**

Ein Blick in die Untersuchung der Hans-Böckler-Stiftung aus dem Jahr 2013 zur Verbreitung sozialer und ökologischer Kriterien in der Vorstandsvergütung der DAX- und MDAX-Unternehmen (vgl. Hadwiger et al. 2014) zeigt, wie sich das Thema über die letzten Jahre in den börsennotierten Unternehmen entwickelt hat.

Im Geschäftsjahr 2012 gab es lediglich bei insgesamt zehn der DAX-30-Unternehmen und sechs der MDAX-50-Unternehmen Kriterien nichtfinanzieller Art in den Vergütungssystemen der Vorstände.

Seinerzeit war nur ein sehr geringer Anteil der variablen Vergütung von sozialen und ökologischen Kriterien beeinflusst worden. Der Anteil der variablen Vergütung an der Gesamtvergütung der Vorstände lag im Geschäftsjahr 2012 bei 62 Prozent. Davon wiederum waren maximal 10 Prozent der (meist) kurzfristigen variablen Vergütung von nachhaltigen Kriterien abhängig

Gleichwohl gingen auch die damals befragten Arbeitnehmervertreter\*innen in den Aufsichtsräten von einer steuernden Wirkung dieser sozialen oder ökologischen Kriterien auf die Vorstände der Unternehmen aus.

Mehr als die Hälfte gab an, auch in Zukunft eine (weitere) Initiative zur Einführung oder zum Ausbau von nachhaltigen Kriterien in der Vorstandsvergütung zu planen.

Außerdem war die Einführung von sozialen und ökologischen Kriterien vor zehn Jahren ein Thema, das fast ausschließlich von den Arbeitnehmervertreter\*innen in die Aufsichtsräte eingebracht wurde. In fast allen der damals befragten Unternehmen ging die Initiative zur Implementierung von der Arbeitnehmerseite aus.

Inzwischen verlangen auch Investoren die Berücksichtigung und Verankerung von nachhaltigen Kriterien in die Vorstandsvergütung (vgl. etwa Dörrwächter 2021 und Bannier 2021). Da Vergütungssysteme und Vergütungsbericht mit den Änderungen durch das ARUG II der Hauptversammlung vorgelegt werden müssen, hat der Einfluss institutioneller Investoren auch in diesem Punkt zugenommen.

<sup>3</sup> Gesetz zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung aus dem Jahr 2009

## 2.4 Rechtliche Rahmenbedingungen

Im Jahr 2020 änderten sich die regulatorischen und rechtlichen Anforderungen an die Vorstandsvergütung wesentlich, zum einen durch das Gesetz zur Umsetzung der zweiten Aktionärsrechterichtlinie (ARUG II) und zum anderen durch die Neufassung des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK).

Seit dem ARUG II ist vorgeschrieben, dass die Vergütungsstruktur bei börsennotierten Gesellschaften auf eine nachhaltige *und* langfristige Entwicklung der Gesellschaft auszurichten ist (§ 87 AktG). Bis dahin war im Gesetz nur von einer nachhaltigen Entwicklung die Rede. Außerdem sieht das ARUG II vor, dass alle finanziellen und nichtfinanziellen Leistungskriterien für die Gewährung variabler Bestandteile im Vergütungssystem enthalten sein sollen, einschließlich einer Erläuterung, wie diese Kriterien zur Förderung der Geschäftsstrategie und zur langfristigen Entwicklung der Gesellschaft beitragen, und einer Darstellung der Methoden, mit denen die Erreichung der Leistungskriterien festgestellt wird (§ 87a AktG).

Der Rechtsausschuss des Bundestages hat in einer Beschlussempfehlung für das ARUG II erläutert, dass mit der Dopplung der Begriffe „nachhaltig“ und „langfristig“ verdeutlicht werden soll, [...] dass der Aufsichtsrat bei der Festsetzung der Vergütung, insbesondere der Wahl der Vergütungsanreize, auch soziale und ökologische Gesichtspunkte in den Blick zu nehmen hat“. <sup>4</sup>

Der Deutsche Corporate Governance Kodex hat in seiner Neufassung diese Auffassung übernommen. Im Vergütungssystem soll festgelegt werden, „welche finanziellen und nichtfinanziellen Leistungskriterien für die Gewährung variabler Vergütungsbestandteile maßgeblich sind“ (DCGK G.1). In der Begründung der Änderungen des Kodex heißt es:

**»** *Der in der überarbeiteten Fassung des Kodex verwendete Begriff der Nachhaltigkeit meint auf die Umwelt (Ökologie) und auf Soziales bezogene Ziele“.*

*(DCGK-Begründung, S. 1)*

Damit gibt es mit dem ARUG II eine gesetzliche und mit der Novellierung des DCGK eine empfehlende Grundlage für die Einbeziehung von Nachhaltigkeitskriterien in die Vorstandsvergütung.

## Exkurs: Unternehmerische Nachhaltigkeit – Entwicklung in der EU

Die Europäische Kommission hat sich mit dem Green Deal das Ziel gesetzt, den Übergang zu einer modernen, ressourceneffizienten und wettbewerbsfähigen Wirtschaft zu schaffen. Bis 2050 sollen keine Netto-Treibhausgase mehr ausgestoßen werden, das Wachstum soll von der Ressourcennutzung abkoppelt und niemand soll dabei im Stich gelassen werden. Mit verschiedenen Richtlinien und Verordnungen versucht die Kommission daher seit einigen Jahren, das Thema Nachhaltigkeit für Unternehmen verbindlicher zu machen und zu definieren, was darunter verstanden werden soll.

Mit der Taxonomie hat sie ein Klassifizierungssystem entwickelt, das anhand von sechs Umweltzielen detailliert festlegt, wann Wirtschaftsaktivitäten als ökologisch nachhaltig eingestuft werden können. Dabei müssen soziale Mindeststandards eingehalten werden. Eine dezidiert soziale Taxonomie ist noch in der Entwicklung.

Bereits 2014 hat die EU mit ihrer Richtlinie zur nichtfinanziellen Berichterstattung (NFRD – Non-Financial Reporting Directive) eine CSR-Berichtspflicht eingeführt, deren Umsetzung in deutsches Recht (CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz) in Deutschland seit 2017 für große börsennotierte Unternehmen und für große Banken und Versicherungen gilt. Seither müssen diese Unternehmen zu den Themen Arbeitnehmerbelange, Sozialbelange, Umweltbelange, Antikorruption und Achtung der Menschenrechte Bericht erstatten. Eine Überarbeitung der Richtlinie (CSRD – Corporate Sustainability Reporting Directive) liegt im Entwurf vor und wird die Berichtspflichten sowohl inhaltlich als auch in Bezug auf den Kreis der betroffenen Unternehmen erweitern. Mit einer Verabschiedung der Richtlinie wird noch im Laufe des Jahres 2022 gerechnet.

Parallel zur Überarbeitung der Richtlinie zur nichtfinanziellen Berichterstattung werden von der European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG) im Auftrag der EU-Kommission einheitliche Berichtsstandards entwickelt, die nach Verabschiedung der CSRD-Richtlinie für alle berichtspflichtigen Unternehmen verbindlich festgeschrieben werden sollen. Nach derzeitigem Entwurfsstand der Standards müssen die Unternehmen künftig unter anderem auch beschreiben, wie Nachhaltigkeitsstrategien und -leistungen in die Vergütungssysteme einbezogen werden. Damit soll ein Verständnis dafür geschaffen werden, wie für Mitglieder des höchsten Leitungsorgans und leitende Angestellte Anreize geschaffen werden, die Nachhaltigkeitsauswirkungen, -risiken und -chancen des Unternehmens zu managen und Maßnahmen zur Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie zu ergreifen. Darüber hinaus müssen die Unternehmen darlegen, ob die Leistung anhand spezifischer Ziele und/oder Auswirkungen bewertet wird – und welche – und ob nachhaltigkeitsbezogene wesentliche Leistungs-

4 BT-Drucksache 19/15153, S. 55

Indikatoren (KPIs) als Leistungsmaßstäbe herangezogen werden. Ferner ist der Anteil der variablen Vergütung anzugeben, der von der Erfüllung dieser KPIs abhängt. Wenn das Unternehmen keine variable Vergütung vorschlägt, ist dies zu begründen. Man rechnet mit einer Umsetzung der EU-Richtlinie in nationales Recht und der Verbindlichkeit der Standards frühestens im Jahr 2024, eine Verzögerung um ein Jahr gilt als wahrscheinlich.

### Wesentlichkeitsanalyse

Diese Entwicklungen haben dazu geführt, dass die Unternehmen im Lauf der Jahre mehr Kennzahlen zu Nachhaltigkeitsthemen veröffentlichen. Außerdem bestimmen sie die Wesentlichkeit der Themen in der Regel über eine sogenannte Wesentlichkeitsanalyse im Dialog mit Stakeholdern.

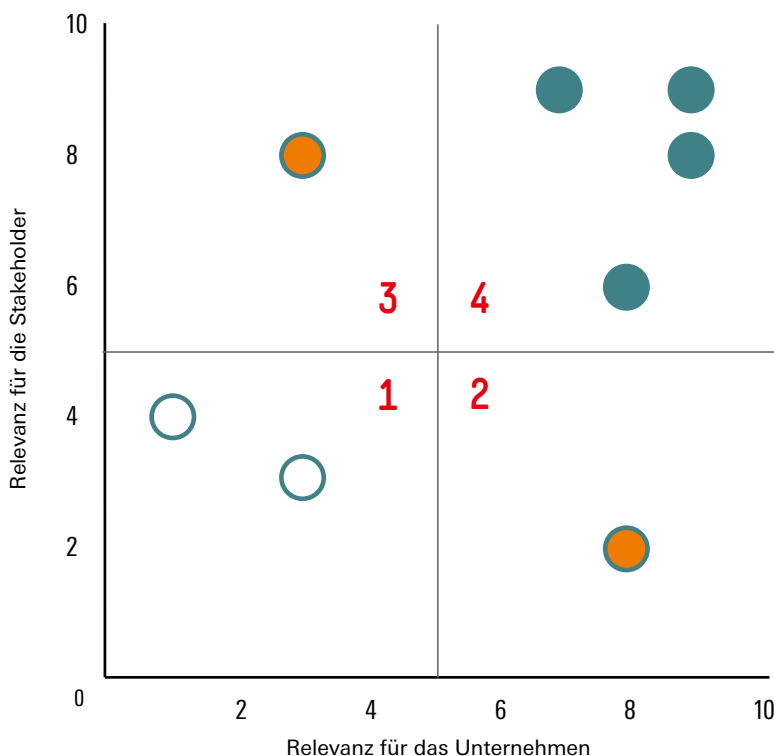
Wenn soziale und ökologische Kriterien in die Vorstandsvergütung einfließen, sollten sie mit der Strategie des Unternehmens kompatibel sein. Dafür eignet sich das Ergebnis der Wesentlichkeitsanalyse – die hierbei herauskristallisierten Themen und die dazugehörigen Kennzahlen sind wesentlich aus Sicht der Stakeholder und/oder des Unternehmens und haben damit notwendigerweise einen Bezug zur Nachhaltigkeitsstrategie des Unternehmens. Die Wesentlichkeitsanalyse ist meist ein Er-

gebnis von Umfeldanalysen und Stakeholder-Befragungen. Eine typische Art der Darstellung zeigt auf der x-Achse die Relevanz des Themas für das Unternehmen und auf der y-Achse die Relevanz für die Stakeholder.

Die Unternehmen betrachten derzeit häufig nur die Themen als wesentlich, die aus Unternehmens- und Stakeholder-Perspektive eine hohe Relevanz haben, also die Themen im 4. Quadranten. Die neuen Transparenzregeln der EU sehen allerdings vor, dass auch die im 2. und 3. Quadranten aufgeführten Themen als wesentlich zu betrachten sind, also Themen, die aus einer der beiden Perspektiven relevant sind – nach dem sogenannten Prinzip der doppelten Wesentlichkeit. Für Arbeitnehmervertretungen, die zu den Stakeholdern des Unternehmens zählen, bedeutet das, dass für sie relevante Themen an Bedeutung gewinnen können – vorausgesetzt, sie beteiligen sich aktiv an der Wesentlichkeitsanalyse und können ihre Themen dort einbringen. Wenn das gelingt, fließen ihre Themen als wesentliche Themen in die Nachhaltigkeitsstrategie und -berichterstattung ein. Damit wächst die Chance, auch die Ausgestaltung der Vorstandsvergütung für diese Themen und die damit verbundenen Ziele zu nutzen.

Abbildung 1

Beispiel für eine Wesentlichkeitsmatrix



## 3 NACHHALTIGE KRITERIEN IN DER VERGÜTUNG VON DAX- UND MDAX-VORSTÄNDEN

Um den Anforderungen des ARUG II zu entsprechen, haben die meisten börsennotierten Unternehmen in den Jahren 2021/22 neue oder überarbeitete Vergütungssysteme für ihre Vorstände vorgelegt.

Im DAX haben inzwischen alle Unternehmen nichtfinanzielle und nachhaltige Kriterien in ihre Vergütungssysteme integriert bzw. deren Einführung für das Geschäftsjahr 2022 angekündigt. Im MDAX sind es immerhin 41 von 50 Unternehmen.

### 3.1 Nachhaltige Kriterien kommen in drei Varianten vor

Auf den ersten Blick scheint es eine sehr unterschiedliche und vielfältige Anwendung von Kriterien in den Vergütungssystemen der großen börsennotierten Unternehmen zu geben. Bei näherer Betrachtung lassen sich allerdings Muster bei den Kriterien, Themen und Größenkorridoren erkennen.

Es lassen sich drei „Hauptvarianten“ identifizieren, wie nachhaltige Kriterien in den Vergütungssystemen implementiert sind:

**1 Nachhaltige Kriterien werden über einen festen Anteil an der variablen Vergütung (STI<sup>5</sup> sowie LTI<sup>6</sup>) berücksichtigt.**

Beispielsweise hängen 20 Prozent der variablen Vergütung davon ab, wie gut oder schlecht das Vorstandsmitglied die Zielsetzung zu einem oder mehreren bestimmten nachhaltigen Kriterien erfüllt hat.

**2 Nachhaltige Kriterien werden über einen Multiplikator (oft auch Modifier oder Faktor genannt) berücksichtigt.**

Der Multiplikator wird meist auf zwei bis drei finanzielle Ziele angewandt. Der aus finanziellen Zielen errechnete vorläufige Auszahlungsbetrag wird mit einem Faktor multipliziert, der sich aus ESG-Zielen speist. Daraus ergibt sich der finale Auszahlungsbetrag. Beispiel: Im Falle eines Multiplikators von 0,8–1,2 wird die Summe um bis zu 20 Prozent aufgestockt oder gekürzt, je nachdem, wie die gesetzten ESG-Ziele erreicht wurden. Ähnlich ausgestaltet sind Zu- und Abschläge auf die variable Vergütung. In DAX und MDAX gibt es zwei Unternehmen, die Zu- und Abschläge verwenden (Mercedes und Hannover Rück).

**3 Nachhaltige Ziele sind in individuellen Zielvereinbarungen enthalten.**

In diesem Fall sind nachhaltige Kriterien oft Teil eines ganzen Bündels an vereinbarten Einzelzielen, die für die Vorstandsmitglieder gelten. Meist gibt es hier keine genaue Darstellung davon, wie hoch der einzelne Anteil ist. Da individuelle Zielvereinbarungen in der Regel den kleineren Teil der variablen Vergütung bestimmen, kann man davon ausgehen, dass nachhaltige Kriterien, verwoben in individuellen Zielvereinbarungen, nur noch geringe Wirkungsanteile haben.

Auch im MDAX hat der überwiegende Teil der Unternehmen mit nachhaltigen Kriterien die Variante des festen Anteils im Vergütungssystem gewählt, insgesamt sind es 26 von 41 Unternehmen (Abb.2).

Multiplikatoren werden im MDAX etwas seltener als im DAX verwendet. Diese finden sich in nur elf Unternehmen, davon dreimal in Kombination mit festen Anteilen. Nachhaltige Kriterien in individuellen Zielvereinbarungen finden sich in fünf Unternehmen.

Vier MDAX-Unternehmen machen in ihren Vergütungsberichten bisher nur sehr vage Aussagen zu nachhaltigen Kriterien („ESG-Ziele sollen Teil des STI sein“), sodass keine Einordnung vorgenommen werden konnte.

**3.2 Wie groß sind die Anteile nachhaltiger Kriterien an der Vergütung?**

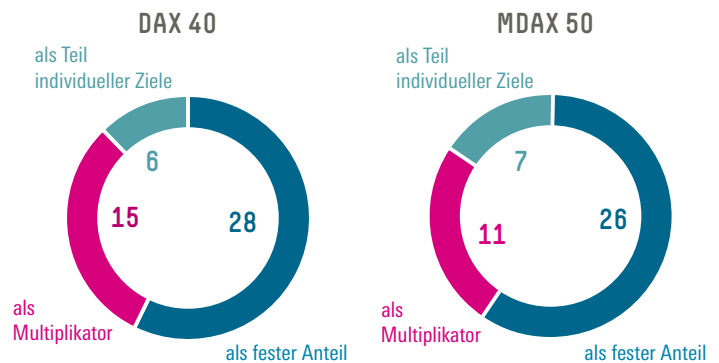
Für die Unternehmen, die nachhaltige Kriterien in ihren Vergütungssystemen mit festen prozentualen Anteilen hinterlegt haben, lässt sich eine Aussage darüber treffen, wie viel der variablen Vergütung tatsächlich von nachhaltigen Kriterien beeinflusst wird (Stichwort: Steuerungswirkung). Sowohl im DAX als auch im MDAX liegen die Anteile in den meisten Fällen bei 20–25 Prozent (Abb. 3).

Im MDAX ist die Spannbreite größer als im DAX. Im MDAX gibt es mehr Unternehmen mit kleinen Anteilen um die 10 Prozent und gleichzeitig das Unternehmen mit dem höchsten Anteil, der von nachhaltigen Kriterien beeinflusst wird. In zwei Fällen sind bis zu 40 Prozent des STI oder LTI von nachhaltigen Kriterien abhängig und in einem Fall (K+S) sogar 50 Prozent des LTI (Abb. 3).

Die Analyse zeigt, dass sich 28 von 40 DAX-Unternehmen (2021/22) dafür entschieden haben, einen festen Anteil der variablen Vergütung von nachhaltigen Kriterien abhängig zu machen, sowohl im STI als auch im LTI. Im DAX gibt es in 15 Unternehmen einen Multiplikator, über den nachhaltige Ziele implementiert werden, fünf Unternehmen davon haben eine Kombination aus festem Anteil und Multiplikator. Bei zwei Unternehmen (Porsche und Delivery Hero) sind die Erläuterungen zu ESG-Kriterien so vage, dass keine Zuordnung stattfinden konnte. Nachhaltige Kriterien in individuellen Zielvereinbarungen finden sich in sechs DAX-Unternehmen (Abb. 2).

Abbildung 2

**In welcher Form sind nachhaltige Kriterien in der variablen Vergütung von DAX und MDAX-Unternehmen verankert?**



5 Short Term Incentive: meistens der Jahresbonus bzw. die kurzfristig bemessene variable Vergütung.

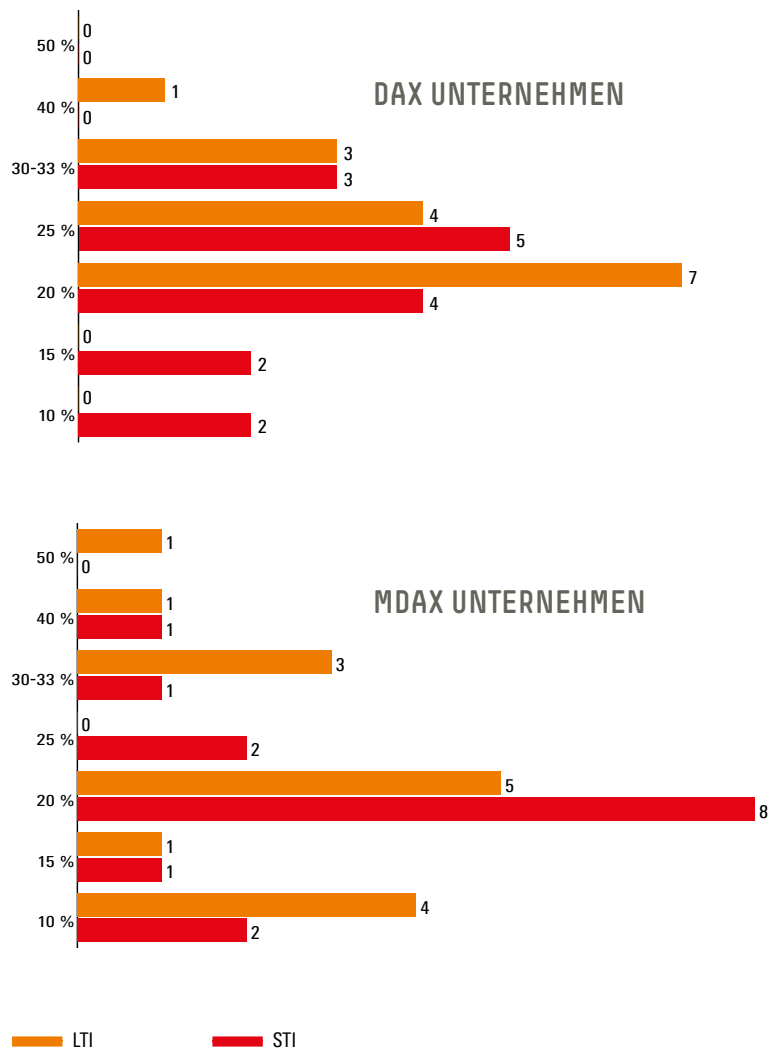
6 Long Term Incentive: mehrjährige variable Vergütung mit einer Bemessung meist über den Zeitraum von 3–4 Jahren.



Abbildung 3

**Anzahl der Unternehmen nach Anteil der variablen Vergütung, der von nachhaltigen Kriterien beeinflusst wird**

Anteil der variablen Vergütung, der von nachhaltigen Kriterien beeinflusst wird



Quelle: eigene Darstellung und Erhebung; Vergütungsberichte 2021 der Unternehmen **I.M.U.**  
Abbildung 4

Vereinfacht kann man sagen, dass im Durchschnitt etwa 22 Prozent der variablen Vergütung im DAX und 20 Prozent der variablen Vergütung im MDAX von nachhaltigen Kriterien abhängen (Abb. 4).

**3.3 Finden sich nachhaltige Kriterien eher in der kurzfristigen oder langfristigen variablen Vergütung?**

Sowohl im DAX als auch im MDAX sind nachhaltige Kriterien meistens im STI verankert<sup>7</sup>, im DAX insgesamt 36 mal und im MDAX bei 33 Unternehmen. Im LTI finden sich nachhaltige Kriterien bei 22 der DAX- und 20 der MDAX-Unternehmen. Anders ausgedrückt, haben 90 Prozent der Unternehmen im DAX nachhaltige Kriterien in ihrem STI, aber nur 55 Prozent im LTI (Abb. 5).

Angesichts dessen, dass der LTI inzwischen in den meisten Unternehmen den größeren finanziellen Anteil an der variablen Vergütung ausmacht, zeigt sich hier großer Nachholbedarf darin, nachhaltige Kriterien in Zukunft verstärkt in den LTIs zu verankern.

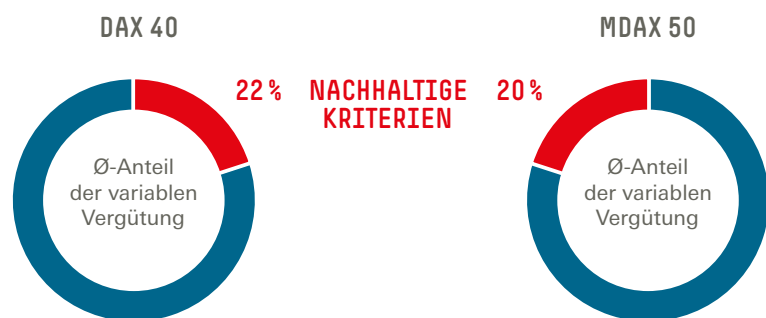
**3.4 Sind die verwendeten Kriterien sozial oder ökologisch?**

Von großem Interesse aus Arbeitnehmersicht ist die Frage, ob mehr ökologische oder mehr soziale Kriterien als nachhaltige Ziele in den Vergütungssystemen verankert sind. Tatsächlich verwenden die meisten Unternehmen unter der Bezeichnung „ESG-Kriterien“ sowohl soziale als auch ökologische

<sup>7</sup> Kriterien mitgezählt, die Teil von individuellen Vereinbarungen sind.

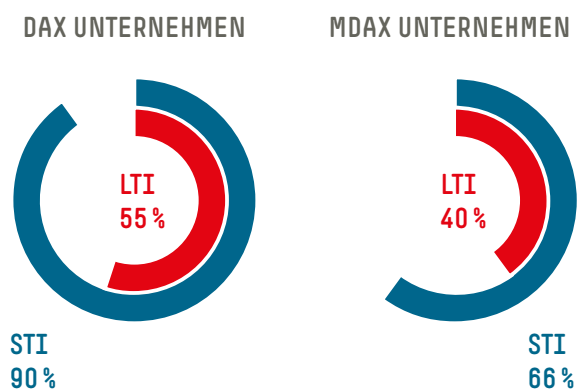
Abbildung 5

**Durchschnittlicher Anteil der variablen Vergütung, der von nachhaltigen Kriterien abhängt**



Quelle: eigene Darstellung und Erhebung; Vergütungsberichte 2021 der Unternehmen

**Wo finden sich die nachhaltigen Kriterien – in STI oder LTI? Anteile an allen DAX- und MDAX-Unternehmen**



Quelle: eigene Darstellung und Erhebung; Vergütungsberichte 2021 der Unternehmen **I.M.U.**

Kriterien in Kombination. Daneben gibt es auch Unternehmen, die nur explizit soziale oder ökologische Kriterien verwenden. Hier lässt sich ein leichter „Überschuss“ an ökologischen Kriterien gegenüber den sozialen Kriterien feststellen (Abb. 6).

Das insgesamt am häufigsten vorkommende ökologische Kriterium ist die Reduzierung des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes bzw. Emissionsreduktion (28 der 40 DAX-Unternehmen, 16 der 41 MDAX-Unternehmen). Bei den sozialen Kriterien ist das am häufigsten vorkommende Ziel die Mitarbeiterzufriedenheit (jeweils in zehn Unternehmen in DAX und MDAX).

### 3.5 Kriterien sind von unterschiedlicher Qualität

Diese einfache Erhebung sagt noch nichts über die Qualität der verwendeten Kriterien aus. Der Blick in die Vergütungsberichte zeigt, dass die nachhaltigen Kriterien in puncto Nachvollziehbarkeit, Ausgestaltung und Relevanz für die Vergütungshöhe unterschiedlich ausgestaltet sind.

Es lassen sich anhand der vorliegenden Vergütungsberichte in Kürze zwei Punkte herausarbeiten, die aus Sicht von Arbeitnehmervertreter\*innen in der Ausgestaltung von nachhaltigen Kriterien beachtet werden sollten: transparente Ausgestaltung und Nachvollziehbarkeit.

#### Transparente Ausgestaltung und Nachvollziehbarkeit

Aus der Sicht von Arbeitnehmervertreter\*innen in den Aufsichtsräten sollen Vergütungskriterien sowohl einfach nachvollziehbar als auch transparent berichtet und ausgestaltet sein. Die Unternehmen handhaben das sehr unterschiedlich. Gute Beispiele für eine klare und nachvollziehbare Berichterstattung und Ausgestaltung etwa bieten adidas oder Covestro. Die Vergütungsberichte geben übersichtlich und unmissverständlich Auskunft darüber, wie die eindeutig definierten Kriterien wirken sollen.

Gegenteilige Beispiele sind etwa Fresenius, Fresenius Medical Care oder BASF. Bei Fresenius und Fresenius Medical Care trifft ein maximal kleinteiliges Berechnungsverfahren auf eine Vielzahl an Zielsetzungen.

Bei BASF gibt es eine Gemengelage an Vereinbarungen und Zielsetzungen, die nach Ablauf der bestimmten Perioden miteinander multipliziert werden. Der Vorteil: Viele Aspekte können berücksichtigt und kombiniert werden. Der Nachteil: Bei BASF werden so viele Aspekte berücksichtigt, dass am Ende nicht mehr auf einen Blick erkennbar ist, wofür das Vorstandsmitglied eigentlich vergütet wurde.

#### Multiplikatoren schwächen die Relevanz der nachhaltigen Kriterien

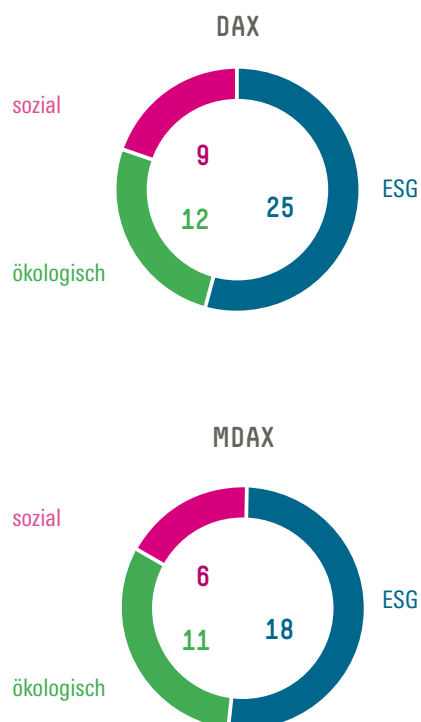
Die Relevanz eines nachhaltigen Kriteriums bemisst sich vor allem am Anteil der Vergütung, der davon beeinflusst wird. Möglichst hohe prozentuale Anteile sind zu begrüßen. Die Auswertung hat gezeigt, dass die Durchschnittsanteile bei 20–22 Prozent liegen. Schwieriger ist die Bemessung für nachhaltige Kriterien, die über Multiplikatoren wirken.


Multiplikatoren wirken indirekter, da ihnen meist ein bis zwei finanzielle Ziele „vorgeschaltet“ sind. Das birgt die Gefahr, dass die nachhaltige Zielsetzung für das Endergebnis ggf. irrelevant oder durch die Multiplikation mit anderen Faktoren überlagert wird.

Hinzu kommt, dass in den meisten Unternehmen, die einen Multiplikator verwenden, nachhaltige Zielsetzungen wiederum nur einen kleinen Teil der Zielsetzungen des Modifiers ausmachen. Das schwächt die Relevanz der nachhaltigen Kriterien zusätzlich. Continental und MTU gehören zu den wenigen Beispielen im DAX, bei denen der angewandte Multiplikator rein durch nachhaltige Kriterien zustande kommt. Trotzdem gilt auch in diesen Fällen: Die Relevanz einer nachhaltigen Kennzahl ist immer sekundär, solange sie über einen Multiplikator implementiert wird.

Abbildung 6

#### Werden soziale oder ökologische Kriterien verwendet?



Quelle: eigene Darstellung und Erhebung; Vergütungsberichte der Unternehmen 

## 4 ERGEBNISSE DER BEFRAGUNG UNTER AUFSICHTSRATSMITGLIEDERN

An der Online-Befragung zu nachhaltigen Kriterien in der Vorstandsvergütung, die in der ersten Jahreshälfte 2022 durchgeführt wurde, haben sich 34 Arbeitnehmervertreter\*innen in Aufsichtsräten aus Unternehmen verschiedener Rechtsformen beteiligt. Die Mehrheit (18) kommt aus AG-Aufsichtsräten, ein gutes Viertel (9) aus GmbHs.

Knapp die Hälfte der Befragten gibt an, dass bereits nachhaltige Kriterien in der Vorstandsvergütung ihres Unternehmens etabliert sind, zwölf haben noch keine, bei fünf Befragten steht die Einführung solcher Kriterien bevor.

Am häufigsten wird in den befragten Unternehmen das Kriterium CO<sub>2</sub>-Ausstoß verwendet (Abb. 7), weitere Umweltkriterien finden sich in drei Unternehmen. Bei den sozialen Kriterien steht die Frauenquote an erster Stelle, gefolgt von Arbeitgeberattraktivität/Mitarbeiterzufriedenheit und Unternehmenskultur/Förderung von Compliance und Integrität. Die Umfrage stellt keinen Anspruch an Repräsentativität, sodass die in den Unternehmen der Befragten verwendeten Themen eher exemplarischen Charakter haben.

Der Anteil der Vergütung, die an nachhaltige Kriterien geknüpft ist, bewegt sich zwischen 10 und 30 Prozent, sowohl was den STI als auch was den LTI angeht. Nachhaltige Kriterien sind (ebenso wie bei den DAX- oder MDAX-Unternehmen) auch bei den Unternehmen der Befragung doppelt so häufig im STI wie im LTI verankert.

Die meisten der Befragten geben an, dass die Initiative zur Einführung von nachhaltigen Kriterien in die Vergütungssysteme ihrer Vorstände sowohl

von der Arbeitnehmer- als auch von der Anteilseignerseite im Aufsichtsrat ausging. In drei Fällen waren es nur die Anteilseigner, bei keinem der befragten Unternehmen war die Arbeitnehmerseite allein die Initiatorin.

Ausschlaggebend für die Einführung war in den meisten Fällen die öffentliche Diskussion um Nachhaltigkeit, in fünf Fällen war die Umstellung des Vergütungssystems aufgrund von ARUG II der Anlass. Zwei Befragte gaben die Anforderungen der Investoreseite als Anlass für die Verankerung nachhaltiger Kriterien in der Vorstandsvergütung an, in einem Fall war es die strategische Neuausrichtung des Unternehmens.

Die meisten haben sich bei der Auswahl der Kriterien an der Unternehmensstrategie orientiert.

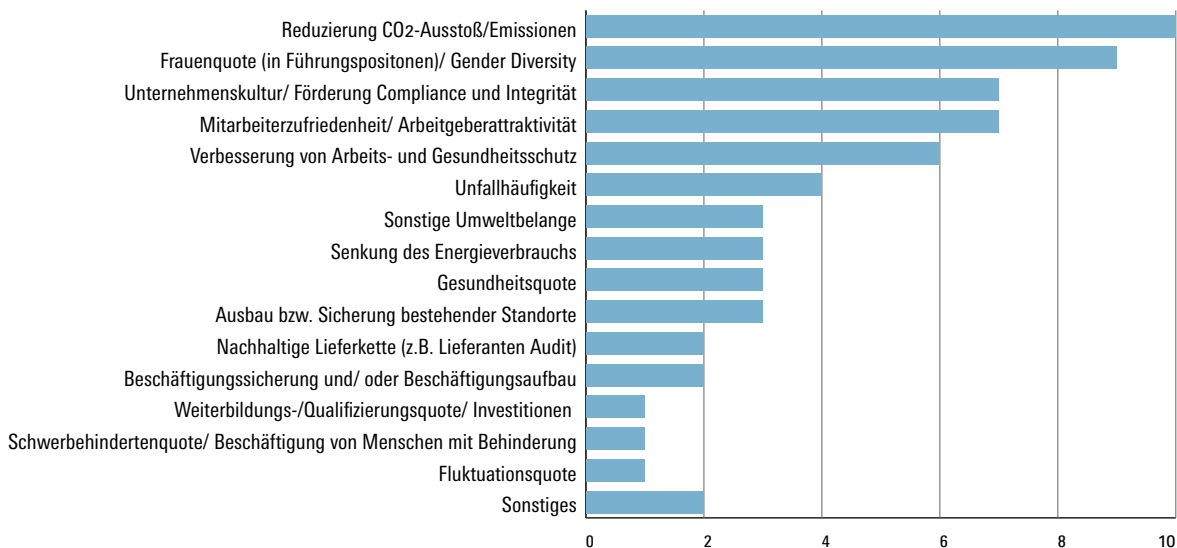
Kritik der Befragten an nachhaltigen Kriterien in der Vorstandsvergütung richtet sich eher an den Prozess der Einführung. Als negativ wurde etwa bewertet, wenn die Kriterien von Berater\*innen vorgeschlagen und im Vorfeld nicht wirklich diskutiert wurden. Dabei wurde auch Kritik an der eigenen Person bzw. dem eigenen Gremium geübt, wenn die Arbeitnehmerseite die Chance zur Mitgestaltung nicht genutzt hatte.

In einigen Unternehmen wurden die Kriterien für die variable Vergütung von Tochterunternehmen und von Führungskräften des mittleren Managements übernommen, in zwei Fällen für die Vergütung aller Angestellten mit variablen Vergütungsbestandteilen.

Überwiegend sind die Befragten der Auffassung, dass nachhaltige Kriterien in der Vorstandsvergü-

Abbildung 7

### Nachhaltige Kriterien in den befragten Unternehmen



tung sinnvolle Verhaltensanreize setzen. Die Unternehmensführung wird aus ihrer Sicht dadurch positiv beeinflusst. Zur Erhöhung der Gesamtvergütung hat die Einführung nachhaltiger Kriterien ihrer Einschätzung nach nicht geführt. Allerdings bemängeln einige Arbeitnehmervertreter\*innen, dass die Vergütungsstruktur sich durch die Aufnahme nachhaltiger Kriterien verkompliziert habe.

Eine weitergehende Implementierung von nachhaltigen Kriterien in die Vergütungssysteme der Vorstände wird insgesamt für sinnvoll gehalten, im Verhältnis zu den finanziellen Kennzahlen sollten sie größeres Gewicht bekommen. Sie werden als geeignetes Mittel gesehen, um Arbeitnehmerinteressen im Unternehmen durchzusetzen. Die meisten, die noch keine nachhaltigen Kriterien in der Vorstandsvergütung haben, halten eine Einführung für sinnvoll.

Unklar ist das Bild bei der Abwägung zwischen sozialen und ökologischen Themen. Tendenziell bekommen nach Einschätzung der Befragten Umweltthemen in den Unternehmen mehr Aufmerksamkeit als soziale Themen. Ob Arbeitnehmervertreter\*innen sich in erster Linie um die sozialen Kriterien kümmern sollten, wird unterschiedlich beurteilt – in der Tendenz neigen die Befragten eher dazu, diese These zu stützen.

Ein knappes Drittel der Befragten (10) plant eine Initiative zur Einführung bzw. Ausweitung der Nachhaltigkeitskriterien in der Vorstandsvergütung.

## 5 HANDLUNGSEMPFEHLUNG FÜR AUFSICHTSRATSMITGLIEDER

Die Vergütungssysteme für Vorstände haben sich in den letzten zwei Jahren deutlich verändert. In vielen, vor allem in kleineren Unternehmen, steht eine Umstrukturierung noch bevor. Das bietet grundsätzlich die Chance, (eigene) nachhaltige Themen in den Vergütungssystemen zu platzieren. Die Incentivierung mit nachhaltigen Kriterien kann zu einem wichtigen Instrument innerhalb einer sozial-ökologischen Transformation werden.

Es ist wichtig, dass sich Arbeitnehmervertreter\*innen im Aufsichtsrat mit dem Thema Vorstandsvergütung auseinandersetzen, *bevor* der Aufsichtsrat die Vergütungssysteme für seine Vorstände beschließt. Dafür sollen die folgenden Handlungsempfehlungen eine Handreichung sein:

### **Vor der eigentlichen Vergütungsdiskussion: eigene Themen in der Unternehmensstrategie verankern**

- Arbeitnehmervertreter\*innen sollten versuchen, eigene Themen bereits in die Nachhaltigkeitsstrategie bzw. in die Wesentlichkeitsanalyse des Unternehmens einzubringen (siehe Exkurs). Da

vielfach Vergütungskriterien aus der Unternehmensstrategie abgeleitet werden, steigt damit die Chance, eigene Ziele im Vergütungssystem des Vorstandes zu verankern.

### **Auswahl der Kriterien**

- Die Nachhaltigkeitsziele des Unternehmens und die Unternehmensstrategie sollten dahingehend geprüft werden, welche Zielsetzungen vergütungsrelevant sein könnten. Neben den Geschäftsberichten bieten Nachhaltigkeitsberichte und gegebenenfalls nichtfinanzielle Erklärungen dafür eine gute Quelle.
- Nach außen 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 des Kriteriums „Mitarbeiterzufriedenheit“ in das Vergütungssystem nahe.
- Statt möglichst viele Kriterien von Arbeitnehmerseite vorzuschlagen, sollten eher wenige Kriterien gezielt ausgewählt und gut begründet werden.
- Es empfiehlt sich, eine möglichst einfach überprüfbare Bemessungsgrundlage zur Beurteilung der Zielerreichung bei nachhaltigen Kriterien zu wählen. Kennzahlen sind hierfür häufig bereits im Unternehmen vorhanden und müssen nicht eigens erhoben werden (z. B. Umfragen zur Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit, Umweltbelastungen oder Ressourceneffizienz).
- Kriterien sollten in der Regel möglichst konkret, einfach messbar und eindeutig zu bewerten sein, also wenig Spielraum für Interpretation in der Bewertung der Zielerreichung lassen. Das ist wichtig für die Transparenz der Bemessung.
- Allerdings gibt es auch eher weiche Ziele, bei denen sich eine Ermessensentscheidung des Aufsichtsrates kaum vermeiden lässt. Wenn diese Ziele aus Sicht der Arbeitnehmervertretung wichtig sind (z. B. das Kriterium „Transparenz gegenüber der Interessenvertretung“), sollten sie trotzdem berücksichtigt werden.

#### Infobox 1

Grundlage für die Handlungsempfehlungen sind die Analysen der Vergütungsberichte, die Online-Befragung von Arbeitnehmervertreter\*innen in Aufsichtsräten sowie Beratungsprozesse in Unternehmen durch die Verfasserinnen. Außerdem wurden Interviews mit Arbeitnehmervertreter\*innen im Aufsichtsrat geführt, die ebenfalls wertvolle Informationen zu den Praxiserfahrungen bei der Gestaltung nachhaltiger Kriterien in der Vorstandsvergütung ergeben haben..

- Möglichst einheitliche nachhaltige Zielsetzungen für alle Vorstandsmitglieder sind zu empfehlen. Das hat den Vorteil, dass gegenläufige Aktivitäten verschiedener Vorstandsressorts aufgrund unterschiedlicher Zielsetzungen ausgeschlossen werden.

### **Ausgestaltung der Kriterien**

- Es sollte vorher klar sein, ob die nachhaltigen Kriterien als fester prozentualer Anteil an der variablen Vergütung oder als Faktor implementiert werden sollen.
- Im Durchschnitt werden zurzeit 20–22 Prozent der variablen Vergütung in DAX und MDAX von nachhaltigen Kriterien beeinflusst. Darunter sollten in neu vereinbarten Vergütungssystemen die Anteile von nachhaltigen Kriterien nicht mehr liegen.
- Nachhaltige Kriterien über einen Faktor zu berücksichtigen, kann deren Bedeutung schwächen, wenn ihnen Zielsetzungen für wirtschaftliche Kennzahlen „vorgeschaltet“ werden. So können beispielsweise positive Ergebnisse bei der Mitarbeiterzufriedenheit in der Bewertung entfallen, weil Ziele bei wirtschaftlichen Kennzahlen nicht erreicht wurden. Gleichzeitig kann den nachhaltigen Kriterien auch mehr Gewicht beigemessen werden, wenn umgekehrt bei verfehlten sozialen oder ökologischen Zielen bestimmte Anteile der variablen Vergütung entfallen.
- Die jeweiligen Vor- und Nachteile sollten im Vorfeld abgewogen werden. Wir empfehlen die Variante eines fest vereinbarten prozentualen Anteils statt eines Multiplikators. Damit lässt sich leichter sicherstellen, dass ein relevanter, einfach zu ermittelnder Anteil der Vergütung von nachhaltigen Kriterien beeinflusst wird.
- „Kriterienbündel“ in individuellen Zielsetzungen, in denen soziale oder ökologische Kriterien neben vielen anderen vorkommen, sollten grundsätzlich vermieden bzw. als nicht ausreichend eingestuft werden. Der Vergütungsanteil, der beeinflusst wird, ist meistens nur sehr gering und die Bewertung intransparenter.
- Nachhaltige Kriterien sollten verstärkt auch im LTI verankert werden. Die Bedeutung des LTI gegenüber dem STI hat in den vergangenen Jahren deutlich zugenommen, inzwischen macht die mehrjährige Vergütung den Hauptteil der variablen Vergütung aus.
- Bei der Ausgestaltung einzelner Kriterien sollte sehr genau durchdacht werden, ob und wie sie die gewünschte Steuerungswirkung entfalten. Ist zum Beispiel die Anzahl von Qualifizierungsmaßnahmen ein Kriterium, kann die Kennzahl durch den Einsatz von kurzen Online-Lernformaten in die Höhe schnellen und die Zielsetzung damit formal erreicht werden, ohne dabei aber einen wirklich nachhaltigen Effekt im Sinne ei-

ner guten Mitarbeiterqualifizierung zu erzielen.

- Daran knüpft auch der Hinweis an, die ausgewählten Kriterien möglichst wenig manipulierbar auszugestalten. Die Verknüpfung von Teilen der Vorstandsvergütung an nachhaltige Kriterien kann ggf. zu unerwünschten Anreizen führen. So kann etwa das Kriterium „Senkung der Unfallzahlen“ dazu führen, dass Unfälle nicht mehr gemeldet werden.
- Werden Kriterien ausgewählt, die eine Ermessensentscheidung des Aufsichtsrats erfordern, sollte der Rahmen für die Bewertung so eindeutig wie möglich im Vorfeld beschrieben werden.

### **Prozess der Implementierung**

- Es ist sinnvoll, als Arbeitnehmervertreter\*innen im Aufsichtsrat eigene Vorschläge für die Implementierung nachhaltiger Kriterien in die Vorstandsvergütung einzubringen, also nicht nur zu reagieren, sondern eigene Impulse zu setzen. Aus der Praxis berichten Aufsichtsratsmitglieder von einer dadurch gestärkten Position und einer Diskussion „auf Augenhöhe“.
- Voraussetzung dafür sind eine gute Vorbereitung und Einvernehmen auf Arbeitnehmerseite darüber, welche Kriterien in die Diskussion eingebracht werden sollen. Dazu empfiehlt es sich, losgelöst vom Tagesgeschäft in Workshops ein gemeinsames Verständnis zum Thema Nachhaltigkeit herzustellen und gemeinsam Ziele zu priorisieren.
- Es kann hilfreich sein, dafür Expertise von außen hinzuzuziehen. Die Hans-Böckler-Stiftung bietet Arbeitnehmervertretungen in Aufsichtsräten Unterstützung und Beratung an.
- Je nach Unternehmenskultur können Vorgespräche mit der Anteilseignerseite oder dem Vorstand die Diskussion im Aufsichtsrat erleichtern und die Chancen erhöhen, nachhaltige Kriterien zu verankern.
- Wenn die erste Initiative zur Implementierung nachhaltiger Kriterien in der Vorstandsvergütung nicht erfolgreich ist, sollte man sich nicht abschrecken lassen. Häufig ist erst der zweite oder dritte Anlauf erfolgreich.
- Vor allem Arbeitnehmervertreter\*innen im Aufsichtsrat sollten darauf achten, dass durch die Implementierung nachhaltiger Kriterien in der Vorstandsvergütung keine Aufwärtsspirale bei der Vergütungshöhe in Gang gesetzt wird.
- Die Erreichung der Ziele sollte möglich, aber mit Anstrengungen für den Vorstand verbunden sein. Keinesfalls sollten Ziele vergütet werden, die ohnehin z. B. politisch oder gesetzlich vorgegeben sind.

## 6 FAZIT UND AUSBLICK

Die Umsetzung von nachhaltigen Kriterien in der Vergütung von Vorständen hat in den letzten zwei Jahren einen enormen Sprung nach vorne gemacht. Im DAX gibt es kein Unternehmen mehr ohne nachhaltige Kriterien in der variablen Vergütung, im MDAX sind nur noch wenige Unternehmen ohne. Viele kleinere Unternehmen ziehen derzeit nach.

Von nachhaltigen Kriterien hängen heute bei den meisten Unternehmen im DAX und MDAX 20–25 Prozent des STI oder LTI ab, im Gegensatz zu maximal 10 Prozent noch vor einigen Jahren. Auch die Berichterstattung hat an Transparenz deutlich zugenommen. Die Berechnungswege werden bei vielen Unternehmen detailliert dargestellt, die Zielvereinbarungen sind vielfältig.

Gleichzeitig ist es wichtig, die Quantitäten nicht aus dem Blick zu verlieren. Nachhaltige Kriterien machen eben nach wie vor auch *nur* 20–25 Prozent an STI oder LTI aus. Um echte Wirkung zu entfalten, sollten die Anteile kontinuierlich erhöht werden bzw. es sollten zukünftig auch Vergütungsbestandteile vollständig von nachhaltigen Kriterien abhängen.

Nach wie vor gibt es offene Fragen in der Diskussion und viele Fallstricke werden sich erst in den kommenden Jahren zeigen: Wie funktioniert die Bewertung am Ende des Geschäftsjahres, sind die Kriterien tatsächlich so messbar wie erwartet? Wo können Kriterien ggf. manipuliert werden? Wie kann sichergestellt werden, dass Nachhaltigkeitskriterien wirklich gehaltvoll sind und nicht nur dem Nachhaltigkeitscore des Unternehmens im nächsten Ranking dienen?

Was bedeutet es, wenn das Unternehmen sich die Zielsetzung „organisches Umsatzwachstum“, EBIT-Steigerung ö.ä. gibt und gleichzeitig CO<sub>2</sub>-Reduktion, Mitarbeiterzufriedenheit, weniger schädliche Umwelteinflüsse etc. auf der Vergütungsagenda stehen?

Für Arbeitnehmervertreter\*innen in den Aufsichtsräten gehört es zu den Kontrollaufgaben, auf Widersprüchlichkeiten und ggf. konkurrierende Zielsetzungen in den Vergütungssystemen hinzuweisen und die Implementierung von nachhaltigen Kriterien auf Sinnhaftigkeit im gesamten Gefüge des Unternehmens zu bewerten.

Die Unternehmen verwenden nichtstandardisierte ESG-Kriterien, das Labeln wird den Unternehmen zurzeit noch selbst überlassen. Deshalb haben nachhaltige Kriterien (nicht nur) in der Vorstandsvergütung den Nachteil, manchmal schwach und/oder willkürlich definiert zu sein und einem „Green-Washing“-Vorwurf nicht standhalten zu können.

Bei der gesamten Diskussion sollte bedacht werden: Nachhaltiges Wirtschaften ist für einen Vorstand grundsätzlich ein zunächst unbekannter Arbeitsauftrag und steht potenziell im Widerspruch zu einem Geschäftsmodell, das rein auf Gewinn und Wachstum ausgerichtet ist. Die Aufgabe von Arbeitnehmervertreter\*innen in den Aufsichtsräten kann dadurch erheblich an Bedeutung gewinnen. Genaues Hinschauen, Durchrechnen der Effekte und Klarheit über die eigenen Zielstellungen und Strategien werden in den Aufsichtsräten angesichts der Diskussion um nachhaltige Vergütungskriterien noch wichtiger.

## LITERATUR

**Bannier, Christina; Strenger, Christian (2021):** Nachhaltigkeit – ein Pflichtprogramm auch für Aufsichtsräte! Frankfurter Allgemeine Zeitung, 10.04.2021.

**Bannier, Christina (2022):** Zu Nachhaltigkeitskomponenten in der Vorstandsvergütung. Universität Gießen. Online unter: <https://www.uni-giessen.de/fbz/fbo2/fb/news-center/vorstandsverguetung> [Abruf am 30.11.2022].

**Dörrwächter, Jan; Knab-Hägele, Petra (2021):** Vorstands- und Führungskräftevergütung im Rahmen von Börsengängen. In: Der Aufsichtsrat 12/2021.

**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. Hans-Böckler-Stiftung, Arbeitspapier 293.

Das I.M.U. (Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung der Hans-Böckler-Stiftung) berät und qualifiziert Arbeitnehmervertreterinnen und Arbeitnehmervertreter in Aufsichtsräten, Betriebs- und Personalräten sowie Arbeitsdirektorinnen und Arbeitsdirektoren. Demokratie lebt von Mitbestimmung. Wir fördern eine Kultur, in der Menschen sich einbringen, mitentscheiden und mitgestalten können. Im Alltag und am Arbeitsplatz.



## TWITTER

---

Wie wollen wir morgen arbeiten und leben? Wie können wir Mitbestimmung im Zeitalter von Digitalisierung und Globalisierung sichern? Mehr Informationen über #zukunftmitbestimmung auf unserem Twitterkanal:

<https://twitter.com/ZukunftMB>



## MITBESTIMMUNGSPORTAL

---

Arbeitnehmervertreterinnen und Arbeitnehmervertreter benötigen umfangreiches Orientierungs- und Handlungswissen: aktuell, kompakt und passgenau auf ihre Bedürfnisse zugeschnitten. Das bietet das Mitbestimmungsportal der Hans-Böckler-Stiftung.

<https://www.mitbestimmung.de>



## MITBESTIMMUNG DURCH PRAXISWISSEN GESTALTEN

---

Betriebs- und Dienstvereinbarungen zeigen: Betriebliche Praxis gestaltet heute gute Arbeit von morgen. Wir stellen Beispiele vor, bei denen sich Mitbestimmungsakteure und Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber auf Regelungen verständigt haben, um Folgen digitaler und technologischer Entwicklungen positiv im Sinne der Beschäftigten mitzubestimmen.

<https://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen>



## IMPRESSUM

### Herausgeber

Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung (I.M.U.)  
der Hans-Böckler-Stiftung  
Georg-Glock-Straße 18, 40474 Düsseldorf  
Telefon +49 (2 11) 77 78-17 2

<https://www.mitbestimmung.de>

### Pressekontakt

Rainer Jung, +49 (2 11) 77 78-15 0  
[rainer-jung@boeckler.de](mailto:rainer-jung@boeckler.de)

Satz: I. M. U.

### Redaktion

Navid Armeli, Referat Wirtschaft  
Hans-Böckler-Stiftung, Telefon: +49 (2 11) 77 78-164  
[navid-armeli@boeckler.de](mailto:navid-armeli@boeckler.de)

### Ausgabe

Mitbestimmungsreport Nr. 75, 02. 2023

ISSN 2364-0413



„Nachhaltige Kriterien in der Vorstandsvergütung“ von Judith Beile und Katrin Schmid ist unter der Creative Commons Lizenz Namensnennung 4.0 International lizenziert (BY).

Diese Lizenz erlaubt unter Voraussetzung der Namensnennung des Urhebers die Bearbeitung, Vervielfältigung und Verbreitung des Materials in jedem Format oder Medium für beliebige Zwecke, auch kommerziell.

Den vollständigen Lizenztext finden Sie hier:  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode.de>

Die Bedingungen der Creative Commons Lizenz gelten nur für Originalmaterial. Die Wiederverwendung von Material aus anderen Quellen (gekennzeichnet mit Quellenangabe) wie z. B. von Abbildungen, Tabellen, Fotos und Textauszügen erfordert ggf. weitere Nutzungsgenehmigungen durch den jeweiligen Rechteinhaber.