

# Leitlinien

## 1. Design

- 1.1. Der Aufsichtsrat soll für das Unternehmen Grundsätze zur Vorstandsvergütung festlegen, die auf den nachhaltigen [und langfristigen](#) Unternehmenserfolg ausgerichtet sind und relevante Stakeholderziele berücksichtigen.

*Erläuterung: Die Vergütungsgrundsätze umfassen u.a. die allgemeinen Zielsetzungen („Wie soll die Vergütung das Unternehmensinteresse gewährleisten?“), sowie Aussagen zur beabsichtigten Motivationswirkung- [und zur Förderung der Geschäftsstrategie des Unternehmens](#). Die Vergütungsgrundsätze sollten darauf abzielen, Vergütungssysteme zu vereinfachen, Nachhaltigkeitsaspekte mit einzubeziehen, sowie Nachvollziehbarkeit für wesentliche Stakeholder sicherzustellen.*

- 1.2. Der Aufsichtsrat hat für eine angemessene Vorstandsvergütung zu sorgen. Bei der Marktüblichkeit ist die relevante nationale bzw. internationale Wettbewerbssituation zu beachten. Abweichungen sind adäquat zu erläutern und zu begründen.

*Erläuterung: Analysen zur Marktüblichkeit und darauf basierende Entscheidungen zur Vergütungsanpassung sind mit besonderer Sorgfalt durchzuführen, da Marktvergleiche zu einer permanenten Aufwärtsspirale führen könnten. Dabei sind u.a. die Auswahl der Vergleichsgruppe, die Positionierung des eigenen Unternehmens in der Vergleichsgruppe und die verwendeten Vergütungselemente zu beachten. Ein Anstieg der Vorstandsvergütung soll i.d.R. durch verbesserte Unternehmensergebnisse, verbesserte individuelle Leistung, zusätzliche oder geänderte Aufgabenbereiche oder eine veränderte Positionierung des Unternehmens begründet sein.*

- 1.3. Für die vertikale Angemessenheit ist die in der Gesellschaft für die übrigen Mitarbeiter geltende Vergütungsstruktur heranzuziehen. 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 die Abgrenzung des oberen Führungskreises und der relevanten Belegschaft festlegt. [Darüber hinaus soll der Aufsichtsrat bei der Festsetzung des Vergütungssystems entscheiden, wie die Vergütungs- und Beschäftigungsbedingungen der Arbeitnehmer berücksichtigt werden.](#)

- 1.4. Vergütungssysteme sollen auf nicht mehr als drei Grundsäulen ([Fixvergütung](#)[Festvergütung](#), jährliche variable Vergütung, mehrjährige variable Vergütung) beruhen, [klar und verständlich](#) sowie so einfach wie möglich ausgestaltet sein, und ein angemessenes Verhältnis von fixer zu variabler Vergütung gewährleisten.

- 1.5. Zusagen zur betrieblichen [Altersvorsorge](#)[Altersversorgung](#) ('bAV') sollen – wenn überhaupt – beitragsorientiert und ausschließlich an die [Fixvergütung](#)[Festvergütung](#) geknüpft sein. Bei Neuverträgen und Vertragsverlängerungen sollen keine endgehaltsabhängigen Leistungszusagen vereinbart, bzw. verlängert werden.

- 1.6. Die variable Vergütung soll überwiegend auf langfristige und auf Nachhaltigkeit ausgerichtete Unternehmensziele ausgerichtet sein, die die erfolgreiche Umsetzung der Unternehmensstrategie und deren Vergleich mit relevanten Wettbewerbern reflektieren. [Die dem Vorstandsmitglied gewährte variable Vergütung soll von ihm überwiegend in Aktien der Gesellschaft angelegt oder entsprechend aktienbasiert gewährt werden. Über die langfristig variablen Gewährungsbeträge soll das Vorstandsmitglied erst nach vier Jahren verfügen können.](#)

*Erläuterung: Die aus der Unternehmensstrategie abzuleitenden langfristigen Unternehmensziele sollen für das jeweilige Unternehmen neben strategischen und finanziellen Zielen auch wesentliche, materielle Nachhaltigkeitsparameter (wie Innovation, ökologische und soziale Wirkung, Unternehmenskultur sowie Kunden und Mitarbeiterzufriedenheit) beinhalten. Als wesentliche Aspekte von Nachhaltigkeit sind auch relevante ESG-Kriterien*



1.13.12. Für alle Vorstandsmitglieder soll – auch bei Systemveränderungen – das gleiche Vergütungssystem gelten.

*Erläuterung: Systemveränderungen sollen mit allen Vorstandsmitgliedern gleichermaßen vereinbart werden. Abweichungen sollen transparent und begründet dargestellt werden. Bei einer Systemveränderung entstehende Wertnachteile können durch angemessene Zahlungen ausgeglichen bzw. abgefunden werden. Wo dies nicht sinnvoll oder möglich ist, wie z.B. bei langjährigen bAV Zusagen, ist die Abweichung zu begründen.*

1.13. Einmalzahlungen für neu eintretende Vorstandsmitglieder („Sign-on Bonus“) sollen nur in begründeten Fällen vorgesehen werden. Im Übrigen sollen Sonderzahlungen außerhalb der regulären variablen Vergütung im Vergütungssystem nicht vorgesehen werden.

*Erläuterung: Sign-On Boni können insbesondere zum Ausgleich für variable Vergütungskomponenten beim bisherigen Dienstherrn vereinbart werden, die infolge des Wechsels des Vorstandsmitglieds zur Gesellschaft verfallen. Sign-On Boni können auch in Aktien der Gesellschaft angelegt werden und somit der Erfüllung von Aktienhaltevorschriften dienen.*

*Erläuterung: Sog. „Mannesmann“-Klauseln sollen nicht vorgesehen werden.*

1.14 Abweichungen vom Vergütungssystem sollen nur erfolgen, wenn dies im Interesse des langfristigen Wohlergehens des Unternehmens notwendig ist.

## 2. Darstellung

- 2.1. Der Vergütungsbericht soll das Vergütungssystem und die daraus resultierenden Vergütungshöhen in klarer und verständlicher Form, auch durch geeignete Graphiken und Tabellen darstellen.
- 2.2. Der Vergütungsbericht soll für jedes Vorstandsmitglied die Vergütungshöhe, die Bemessungsgrundlagen, Erläuterungen zur „Pay-for-Performance-Relation“, die erzielbare Maximalvergütung – und die hierfür zu erreichenden Rahmenbedingungen ausweisen.
- 2.3. Mindestens ex-post soll im Vergütungsbericht zum abgelaufenen Geschäftsjahr klar und verständlich über die konkret verwendeten Bemessungsgrundlagen/KPIs, deren Zielsetzungen (Schwellen-, Ziel- und Maximalwerte), deren Gewichtung und die Zielerreichungen der variablen Vergütung berichtet werden.

*Erläuterung: Die transparente Darstellung soll ermöglichen, die Performance des jeweiligen Unternehmens nachzuvollziehen und die resultierenden Vergütungen begründen. Verwendete KPIs, die nicht einem anerkannten Rechnungslegungsstandard entstammen, und deren Herleitung sind detailliert zu erläutern.*

- 2.4. Diskretionäre – positive wie negative – Vergütungsfestlegungen des Aufsichtsrats sollen nachvollziehbar erläutert werden.
- 2.5. Eventuelle Abweichungen vom Vergütungssystem oder etwaige Sonderzahlungen außerhalb des/der regulären Vergütungssystems sollen unterlassen werden und variablen Vergütung sind, falls ausnahmsweise vorgenommen, im Vergütungsbericht transparent zu machen beschreiben und adäquat zu begründen.
- 2.6. Vergütungserhöhungen sollen transparent und nachvollziehbar dargestellt sowie adäquat begründet werden. Dabei soll auch darauf eingegangen werden, welche Vergleichsgruppe von Wettbewerbsunternehmen Vergleichsmaßstab war. Die Auswahl der Vergleichsunternehmen soll offengelegt und begründet werden.
- ~~2.7. Über die Relation der Vorstandsvergütung zur Vergütung des oberen Führungskreises und der Belegschaft insbesondere im Zeitablauf soll in geeigneter Form berichtet werden.~~
- 2.7. Im Vergütungsbericht soll die jährliche Veränderung der Vergütung des Vorstands, der Ertragsentwicklung des Unternehmens sowie der der Vergütung der Arbeitnehmer der letzten fünf Jahre vergleichend dargestellt werden; es soll erläutert werden, welcher Kreis von Arbeitnehmern einbezogen wurde.

### 3. Dialog

- 3.1. Mit Investoren soll ein regelmäßiger Dialog zur Vorstandsvergütung geführt werden, insbesondere bei geplanten wesentlichen Veränderungen des Vergütungssystems. Dieser Dialog mit Investoren soll rechtzeitig vor der Hauptversammlung geführt werden (generell nicht später als sechs Monate vor der Hauptversammlung).

*Erläuterung: Privataktionäre vertretende Schutzgemeinschaften und Stimmrechtsberater sollen in den Dialog eingebunden werden.*

- 3.2. Insbesondere bei negativen HV-Abstimmungsergebnissen oder einer signifikanten Anzahl an Gegenstimmen (größer als 25 %) bei der Abstimmung zum Vergütungssystem ~~zur Vergütung~~ bzw. zum Vergütungsbericht sollen Unternehmen im Dialog mit Investoren die ~~kritischen Vergütungselemente~~ kritisierten Punkte erörtern.
- 3.3. Institutionelle Investoren, Vermögensverwalter, Stimmrechtsberater, Privataktionäre vertretende Schutzgemeinschaften und sonstige wesentliche Aktionäre sollen ihre Erwartungen hinsichtlich des Vergütungssystems für Vorstände, ihre Abstimmungsrichtlinien und ihr Abstimmungsverhalten veröffentlichen sowie ihren Engagement-Prozess transparent machen und dadurch die Wahrnehmung ihrer treuhänderischen Verantwortung dokumentieren.