

# Quick Check

## für Vergütungssysteme des Vorstands



Die Gestaltung von Vergütungssystemen für den Vorstand unterliegt einer strengen Regulatorik und steigenden Erwartungen von Investoren.

Zwischen gesetzlichen Vorgaben wie dem Aktiengesetz (AktG) und dem Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) sowie den Anforderungen der Investoren wird es für Unternehmen zunehmend wichtiger, transparente und marktgerechte Vergütungssysteme zu entwickeln.

In diesem Kontext erhöht sich der interne wie externe Anspruch an das Abstimmungsergebnis des Vergütungssystems stetig. Eine Zustimmung von über 80 % bei der Abstimmung des Vergütungssystems wird von Investoren erwartet, andernfalls sollten in der nächsten Hauptversammlung Nachbesserungen präsentiert werden.

Um einen pragmatischen Ansatz für Aufsichtsräte als Einstieg in die Diskussion zu ermöglichen, haben die hkp///group Corporate Governance Advisors einen Quick Check für Vorstandsvergütungssysteme entwickelt.

Die Prüfung auf Basis des hkp///group Quick Checks umfasst:

- eine Übersicht der gesetzlichen Vorgaben und Empfehlungen gemäß AktG und DCGK
- aktuelle Abstimmungsergebnisse zum Vergütungsbericht und Vergütungssystem inklusive einer Darstellung der wichtigsten Investoren in Deutschland und deren Abstimmungsverhalten
- wichtigste Investoren-Anforderungen an die Ausgestaltung der Vorstandsvergütung.



*/// Der hkp///group Quick Check bietet eine effiziente Alternative zu einer umfangreichen Prüfung des bestehenden Vorstandsvergütungssystems. Er zeigt auf, wo das Vergütungssystem der Marktpraxis, gesetzlichen Vorgaben und Investorenanforderungen gerecht wird und an welchen Stellen noch Potenzial zur Verbesserung besteht.///*

**Dr. Pia Lünstroth**  
Partner Corporate Governance Advisory, hkp///group

Im Rahmen des hkp///group Quick Checks Vorstandsvergütung erfolgt die Bewertung der einzelnen Aspekte nach einer Ampellogik:

- Handlungsbedarf
- Handlungsempfehlung
- Kein Handlungsbedarf

Jede Bewertung wird zudem durch qualifizierte Kommentare erläutert.

Inhaltliche Aspekte		Anforderungen				Kommentar
		AktG	DCGK	Investoren	Praxis	
Short-Term Incentive	Leistungskriterien	●	●	●	●	- Es liegt ein starker Fokus auf dem internen finanziellen Leistungskriterium EBITDA. - Die Leistungskriterien von STI und LTI gleichen sich.
	Individuelle Leistungsmessung	●	●	●	●	- Innerhalb der variablen Vergütung ist kein individuelles Leistungskriterium implementiert.
	Cap	●	●	●	●	---
Long-Term Incentive	Plantyp	●	●	●	●	- Die variable Vergütung weist keinen Aktienkurzbezug auf.
	Laufzeit	●	●	●	●	---
	Leistungskriterien	●	●	●	●	- Es ist kein Ziel mit einer relativen Erfolgsermessung zu relevanten Wettbewerbern verankert. - Zudem wird kein externes Leistungskriterium mit Kapitalmarktbezug verwendet.
	Cap	●	●	●	●	---
Nachhaltigkeit (ESG)		●	●	●	●	- ESG-Kriterien sind nur im STI vorgesehen.

● Handlungsbedarf    ● Handlungsempfehlung    ● Kein Handlungsbedarf

Abbildung: Überprüfung des Vergütungssystems – Variable Vergütung

Inhaltliche Aspekte	Anforderungen				Kommentar
	AktG	DCGK	Investoren	Praxis	
Betriebliche Altersversorgung			●	●	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Im Markt gibt es eine klare Tendenz zur Einführung eines Versorgungsentgelts.</li> <li>– Die im Vergütungssystem genannten Beitragshöhen der Versorgungszusagen werden von Investoren als zu hoch kritisiert.</li> </ul>
Nebenleistungen (inkl. Sign-on Bonus)			●	●	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Die Gewährung eines Sonderbonus ist nicht marktüblich.</li> <li>– Investoren sehen die Möglichkeit von Sonderboni kritisch.</li> </ul>
Share Ownership Guidelines			●	●	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Eine Einführung von Share Ownership Guidelines wird zur Angleichung von Vorstands- und Aktionärsinteressen empfohlen.</li> </ul>
Malus & Clawback	●	●	●	●	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Die Clawback-Regelungen sollten Investoren- und Marktperspektive umfassen, in denen die Vergütung der Basis eines fehlerhaften Jahresabschlusses ausgezahlt wurde (sog. „Performance Clawback“).</li> </ul>
Vergütungsstruktur (relative Anteile)	●	●	●	●	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Der Anteil der betrieblichen Altersversorgung sowie der Nebenleistungen an der Gesamtvergütung wird im Vergütungssystem nicht angegeben (§ 87a Abs. 1 Satz 2 Nr. 3 AktG).</li> <li>– Die Zielstruktur gibt feste Werte an und erlaubt dadurch wenig Flexibilität.</li> </ul>
Maximalvergütung	●	●	●	●	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Marktüblich ist eine rollenbezogen definierte Maximalvergütung (Vorsitz/Mitglied).</li> </ul>

● Handlungsbedarf    
 ● Handlungsempfehlung    
 ● Kein Handlungsbedarf

Abbildung: Überprüfung des Vergütungssystems – Weitere Vergütungskomponenten

Im Ergebnis erhalten Unternehmen eine umfassende Übersicht, die alle Ergebnisse der Überprüfung des Vergütungssystems übersichtlich aufbereitet. Diese kann dann als Ausgangspunkt für die Befassung des mit Vergütungsfragen befassten Ausschusses des Aufsichtsrats bzw. des Plenums genutzt werden.

Im Anschluss an den hkp///group Quick Check steht ggfs. die Entwicklung eines angepassten Vergütungssystems, welches dann auch in der Beschreibung des Vergütungssystems gemäß § 87a AktG für die Einladung zur Hauptversammlung niederzulegen ist. Eine frühzeitige Befassung des Aufsichtsrats und seiner Gremien und die Einbindung von Investoren sind hierbei erfolgskritisch.

*/// Im Zentrum des hkp///group Quick Checks steht die Überprüfung des Vergütungssystems. Eine pragmatische Bewertung anhand einer Ampellogik identifiziert Handlungsbedarfe hinsichtlich diverser inhaltlicher Aspekte sowie in Fragen der Darstellung. Diese Bewertung wird differenziert nach Anforderungen des AktG, des DCGK, der Investoren sowie Marktpraxis dargestellt. ///*

**Nina Grochowitzki**  
 Partner Corporate Governance Advisory, hkp///group



## hkp///group: Für eine Corporate Governance, die nachhaltigen Wert für alle Stakeholder schafft

Mehr denn je müssen sich Aufsichts- und Verwaltungsräte mit den Anforderungen einer funktionierenden und zukunftsfähigen Corporate Governance auseinandersetzen. Neben den Kernaufgaben der Überwachung sowie Steuerung & Vergütung des Vorstands sind damit sowohl die Organisation & Zusammenarbeit der Gremien als auch deren Kompetenzen & Zusammensetzung zu berücksichtigen. Die Corporate Governance Advisors der hkp///group begleiten Aufsichtsgremien sowie die sie unterstützenden Funktionen in eben diesen Kernthemen.

Basierend auf unserer Expertise und umfassenden Marktpraxis unterstützen wir bei der strategiekonformen Definition relevanter Kompetenzen, der Entwicklung eines nachhaltigen Zielbilds für die unabhängige und ausgewogene Zusammensetzung von Organen sowie im Aufbau und in der Implementierung einer langfristig ausgerichteten, resilienten Nachfolgeplanung.

Wir beraten unabhängig und kompetent in der Gestaltung strategieabgeleiteter und an Nachhaltigkeit ausgerichteter Vergütungssysteme, die den vielschichtigen Anforderungen von Gesetzgeber, Regulator, Belegschaft sowie Investoren in puncto Marktüblichkeit, Wettbewerbsfähigkeit und Angemessenheit gerecht werden.

*/// Wir beraten Sie unabhängig und kompetent in der Gestaltung strategieabgeleiteter und an Nachhaltigkeit ausgerichteter Vergütungssysteme, die den vielschichtigen Anforderungen von Gesetzgeber, Regulator, Belegschaft sowie Investoren in puncto Marktüblichkeit, Wettbewerbsfähigkeit und Angemessenheit gerecht werden. ///*



### **Regine Siepmann**

Senior Partner & Head of Corporate Governance Advisory, hkp///group

Um strategische Ziele innerhalb einer Organisation zu verbinden, harmonisieren wir auf Wunsch auch Vergütungspraktiken über Hierarchieebenen hinweg.

Die von uns entwickelten Governance-Strukturen entsprechen den aktuellen Anforderungen an Compliance und Professionalität und sind zugleich zukunftsfähig konzipiert.

Zum Leistungsportfolio zählt zudem die Analyse der Effektivität der Aufsichtsrats-tätigkeit durch die European Center of

Board Effectiveness GmbH (ECBE), einem Tochterunternehmen der hkp///group, das unter eigener Marke selbstständig oder in Kooperation mit den hkp///group Corporate Governance Advisors agiert.

Im Rahmen einer bedarfsgerechten und unabhängigen fachlichen wie organisatorischen Begleitung entlasten hkp///group Advisors die Corporate Offices und sichern so Aufsichts- und Verwaltungsräte in der Bewältigung ihrer zunehmend anspruchsvolleren Aufgaben ab.

## Das hkp///group Corporate Governance Advisory Portfolio

### **Kompetenzen & Zusammensetzung**

Definition relevanter Kompetenzen für die Strategie-Entwicklung und -Implementierung

Beratung zur optimalen, Performance-orientierten Zusammensetzung von Aufsichtsgremien

Implementierung strukturierter Besetzungs- und Nachfolgeprozesse zur Bewältigung zukünftiger Herausforderungen

### **Steuerung & Vergütung**

Entwicklung nachhaltiger Vergütungssysteme auf Basis des Pay for Performance Prinzips

Sicherstellen von Angemessenheit in der Vergütung zur Gewährleistung der Wettbewerbsfähigkeit

Unterstützung adressatengerechter Kommunikation und Berichterstattung gegenüber Share- und Stakeholdern sowie der Öffentlichkeit

### **Organisation & Zusammenarbeit**

Definition professioneller und geschäftsspezifischer Governance-Strukturen

Beratung zu Effektivität der Aufsichtsrats-tätigkeit und Best Practice für eine optimale Board-Organisation

Durchführung von State-of-the-art Aus- und Fortbildung für professionelle Kontrolle und Strategiebegleitung

## Ihre hkp///group Advisors



**Regine Siepmann, Senior Partner & Head of Corporate Governance Advisory** unterstützt Aufsichtsräte und Konzernleitungen in Fragen der nachhaltigen Corporate Governance und Vergütung an der Schnittstelle von HR, Strategie und Finanzen. Als Leiterin der Corporate Governance Advisory der hkp///group liegen ihre Beratungsschwerpunkte in der Gestaltung der Vorstandsvergütung sowie in der Zusammensetzung und Bewertung der Arbeitsweise von Aufsichtsräten. Darüber hinaus befasst sie sich mit der Offenlegung der Vorstandsvergütung nach nationalen und internationalen Rechnungslegungsstandards und ist Mitglied im Arbeitskreis „Vorstandsvergütung“ des Deutschen Rechnungslegungs Standards Committee. Darüber hinaus ist sie Lehrbeauftragte an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin.  
[regine.siepmann@hkp.com](mailto:regine.siepmann@hkp.com)



**Dr. Jan Dörrwächter, Senior Partner Corporate Governance Advisory** ist nach einer langjährigen Konzern-Karriere mit Führungspositionen im HR-Management und in der Betreuung von Aufsichtsgremien seit April 2017 Mitglied der Geschäftsleitung der hkp///group. Er berät Unternehmen in Fragen der Vergütung des Vorstands, von Führungskräften und Mitarbeitern einschließlich des Tarifbereichs. Zu seinen weiteren Beratungsschwerpunkten zählen Corporate-Governance-Fragestellungen wie Aufgabe, Organisation, Nachfolge und Effizienz von Aufsichtsräten. Der erfahrene Rechtsanwalt ist u.a. Herausgeber der Monographie Corporate Governance in Deutschland (2020) sowie Autor zahlreicher, vor allem juristischer, Fachartikel.  
[jan.doerrwaechter@hkp.com](mailto:jan.doerrwaechter@hkp.com)



**Dr. Pia Lünstroth, Partner Corporate Governance Advisory** berät Unternehmen in Deutschland und Österreich in Aspekten guter und nachhaltiger Corporate Governance, insbesondere zur Vergütung von Geschäftsführern, Vorständen und Aufsichtsräten, und hat in diesen Themen nicht zuletzt auch zahlreiche Börsengänge im In- und Ausland begleitet. Die promovierte Wirtschaftsmathematikerin ist Mitglied im Fachausschuss „Organbesetzung und Vergütung“ des Arbeitskreises deutscher Aufsichtsrat e.V. (AdAR) und engagiert sich in der Aus- und Weiterbildung für Führungskräfte und Aufsichtsräte, u.a. als Referentin für Management Alliance. Als Gastdozentin hält sie regelmäßig Vorträge an Universitäten und verantwortet die wissenschaftlichen Kooperationen der hkp///group.  
[pia.luenstroth@hkp.com](mailto:pia.luenstroth@hkp.com)



**Nina Grochowitzki, Partner Corporate Governance Advisory** ist seit über zehn Jahren für die hkp///group als Beraterin tätig. Ihre Beratungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Corporate Governance, Vorstands- und Aufsichtsratsvergütung für deutsche börsennotierte und Familienunternehmen. Die Expertise der Wirtschaftsmathematikerin liegt zudem in der Bewertung und Ausgestaltung von Long-term Incentives und der betrieblichen Altersversorgung. Sie unterstützt vielfältige Projekte und Aktivitäten zur Etablierung und Wahrung guter Corporate Governance und wirkte u. a. an der Erarbeitung von Ausweisstandards in der Vergütungsberichterstattung und der Leitlinien für eine nachhaltige Vorstandsvergütung mit. Nina Grochowitzki ist Autorin zahlreicher Studien und redaktioneller Beiträge für Fachpublikationen.  
[nina.grochowitzki@hkp.com](mailto:nina.grochowitzki@hkp.com)

## hkp///group Strategic HR & Corporate Governance Advisors

Die hkp///group ist eine internationale Unternehmensberatung für strategisches HR Management und Corporate Governance.

Unsere Partner sind langfristig orientierte Eigentümer und prägen die Beratungsthemen für unsere Kunden genauso wie unsere eigene Organisation. Als leidenschaftliche Berater werden wir für unsere Innovations- und Themenführerschaft geschätzt. Gemeinsam mit unseren Mitarbeitenden haben wir uns dem Leitsatz verschrieben: **sustainable performance through people.**

Wir unterstützen unsere Kunden als Trusted Advisor für Fragestellungen zu transformatorischen Belangen rund um die Personalstrategie und in Fragen guter und verantwortungsvoller Unternehmensführung. Strategische Weitsicht kombinieren wir mit tiefer Expertise und begleiten unsere Kunden auch in der Implementierung.

## Kontakt

Bei Fragen zum Leistungsspektrum und zum Unternehmen wenden Sie sich bitte an:

Thomas Müller, Partner  
Leiter Marketing & Communication  
Phone +49 69 175 363 323  
Mobile +49 176 100 88 237  
thomas.mueller@hkp.com

### Amsterdam

Vondelstraat 89 A  
1054 GM Amsterdam  
Niederlande  
Phone +31 20 737 0687  
amsterdam@hkp.com

### Frankfurt

Friedrich-Ebert-Anlage 35-37  
60327 Frankfurt am Main  
Deutschland  
Phone +49 69 175 363 30  
frankfurt@hkp.com

### Zürich

Wiesenstrasse 7  
8008 Zürich  
Schweiz  
Phone +41 43 508 40 53  
zurich@hkp.com

