

# Erfolgreiche Kommunikation der Vorstands- und Aufsichtsratsvergütung

Ein hkp/// group Angebot zur Unterstützung bei der Berichterstattung zur Organvergütung im Geschäftsbericht und auf der Hauptversammlung

## Regulatorische Grundlagen der Berichterstattung zur Vorstands- und Aufsichtsratsvergütung

Die Berichterstattung über die Vergütung der Organmitglieder im Konzernabschluss ist gesetzlich in den §§ 314 Abs. 1 Nr. 6, 315 Abs. 2 Nr. 4 HGB geregelt. Diese gesetzlichen Normen bilden die Grundlage des Deutschen Rechnungslegungs Standard Nr. 17 (geändert 2010) (kurz: DRS 17), dessen Ziel es ist, Konkretisierungen vorzunehmen und bestehende Zweifelsfragen bei der Anwendung dieser Konzernvorschriften zu klären.

Darüber hinaus enthält der Deutsche Corporate Governance Kodex (DCGK) in Ziffer 4.2.5 sowie in seiner Anlage Empfehlungen zur Offenlegung der Vergütung des Vorstands. Dazu zählen die seit dem Geschäftsjahr 2014 anzuwendenden Mustertabellen 1 und 2.

Zwischen HGB/DRS 17 und DCGK bestehen hinsichtlich der Terminologie, des Zeitpunkts und der Wertbestimmung der zu veröffentlichenden Vergütungskomponenten aufgrund unterschiedlicher Grundprinzipien teils deutliche Unterschiede, die eine – allen Standards gleichermaßen entsprechende – Umsetzung im Vergütungsbericht herausfordernd machen.

Auf europäischer Ebene enthält Artikel 9b der Aktionärsrechterichtlinie zusätzliche Anforderungen an den Vergütungsbericht (z. B. individueller Ausweis der Vergütung, Ausweis der jährlichen Entwicklung der Vergütung der Mitglieder der Unternehmensleitung im Vergleich zur durchschnittlichen Vergütung der Vollzeitbeschäftigten sowie der Unternehmensperformance über fünf Jahre). Der Vergütungsbericht soll künftig jährlich auf der Hauptversammlung zur beratenden Abstimmung vorgelegt werden. Zudem soll die im § 120 (4) AktG verankerte konsultative Abstimmung über das Vergütungssystem – Say on Pay – künftig mindestens alle vier Jahre sowie bei wesentlichen Änderungen erfolgen. Die Umsetzung der Aktionärsrechterichtlinie ins deutsche Recht muss bis Juni 2019 erfolgen.

„ Einer umfassenden und verständlichen Veröffentlichung der Organbezüge kommt in Zeiten immer aktiverer Shareholder und hoher Öffentlichkeitswirkung eine wichtige Rolle zu.“

Regine Siepmann, Partner hkp/// group



## Wichtige Gestaltungskriterien für Vergütungsberichte

Grundsätzlich kann ein schlüssiger Vergütungsbericht positiv auf die Wahrnehmung auf Investoreseite wirken, wenn insbesondere folgende Aspekte berücksichtigt werden:



### „Investorenfreundlicher“ Stil

- Nicht nur „Was“, sondern auch „Warum“ erläutern
- Beschreiben, wie Feedback von Investoren berücksichtigt wurde und wie Änderungen den Anforderungen von Investoren und Stimmrechtsberatern entsprechen
- Wichtige Aspekte und Argumente hervorheben, z. B. wenn ein anderes Instrument den Zweck von Malus-/ Clawback-Klauseln erfüllt



### Erhöhte Transparenz

- Performance-Korridor zumindest nachträglich veröffentlichen – dieser Schritt sollte vorangekündigt werden
- Berechnung des Gesamt-Caps erläutern
- Kriterien für einen diskretionären Faktor detailliert beschreiben



### Klare und durchdachte Struktur

- Gut überlegte Struktur (z. B. Vergütungsstrategie am Anfang des Vergütungsberichts und bAV-Beschreibung am Ende)
- Wichtige Themen in separaten Absätzen mit Überschriften präsentieren (z. B. maximale Vergütung, Aktienhaltevorschriften)



### Relevante(r) Inhalt und Gestaltung

- Grafische Darstellung der Vergütungsstruktur sowie des Vergütungssystems
- Informationen in Tabelle zusammentragen (z. B. Pensionsaufwendungen)
- Wiederholungen vermeiden – Information entweder in einer Tabelle oder im Fließtext darstellen
- Nicht relevante bzw. irreführende Informationen weglassen

## Anforderungen von Investoren und Stimmrechtsberatern an den Vergütungsbericht

Die beschriebenen Vorgaben bilden jedoch nur die Basis der Berichterstattung. Der Vergütungsbericht ist vielmehr das zentrale Instrument zur Kommunikation mit Investoren und Öffentlichkeit zu dem sensiblen Thema Vorstandsvergütung. Unternehmen müssen sich daher stärker an diesem Adressatenkreis ausrichten als an einer technischen Befolgung von Veröffentlichungsvorschriften. Viele kritische Diskussionen mit Investoren und Stimmrechtsberatern könnten vermieden werden, wenn die Vergütungsberichte transparenter, verständlicher und erläuternder verfasst wären. Stimmrechtsberater und institutionelle Investoren haben eigene Anforderungen sowie Empfehlungen an Vergütungssysteme und -berichte erarbeitet. Ihre kritische Bewertung kann zu einer Ablehnung des Vergütungssystems führen. Oft werden Vergütungssysteme, die grundsätzlich den Anforderungen der Investoren und Stimmrechtsberater entsprechen, aufgrund einer mangelnden Darstellung im Vergütungsbericht abgelehnt.

### Erfolgreiche Unterstützung durch die hkp/// group

Vor diesem Hintergrund bietet die hkp/// group umfassende Dienstleistungen in der Erstellung des Vergütungsberichts als Bestandteil des Geschäftsberichts in Konformität mit den Vorgaben von HGB und DCGK sowie unter Berücksichtigung der Anforderungen von institutionellen Investoren und Stimmrechtsberatern an. Die Unterstützung kann dabei in unterschiedlicher Intensität erfolgen – von einer Überprüfung bis zu einer umfassenden Überarbeitung.

In den vergangenen Jahren haben hkp/// group Vergütungsexperten bereits eine Vielzahl von Unternehmen im Rahmen der jährlichen Offenlegung der Vorstands- und Aufsichtsratsvergütung begleitet.

Dazu zählten die Erstellung, „Befüllung“ bzw. Prüfung der geforderten Mustertabellen zahlreicher Unternehmen aus DAX und MDAX sowie gleichermaßen aus Industrie, Dienstleistungssektor sowie Banken, Versicherungen und Finanzdienstleistern. Zudem wurden bestehende Vergütungsberichte auf Vollständigkeit geprüft und/oder umfassend überarbeitet. Darüber hinaus haben hkp/// group Experten Unternehmen in der Vorbereitung diverser Hauptversammlungen sowie vor Ort als Experten im Back Office unterstützt.

### Unterstützung in der Erstellung der Vergütungstabellen

Im Rahmen der Berichterstattung über die Vergütung der Organmitglieder sind folgende Vergütungstabellen gemäß HGB unter Berücksichtigung des Deutschen Rechnungslegungs

Standard Nr. 17 sowie gemäß DCGK auf individueller Basis zu erstellen:

- HGB-/DRS 17-Tabelle für den Vorstand
- HGB-/DRS 17-Tabelle für den Aufsichtsrat
- DCGK-Tabelle „Gewährte Zuwendungen“ für den Vorstand
- DCGK-Tabelle „Zufluss“ für den Vorstand

Die hkp/// group Vergütungsexperten bereiten auf das jeweils aktuelle, individuelle Vergütungssystem abgestimmte Mustertabellen vor und befüllen diese – nach Abstimmung und Bereitstellung der Daten durch die Konzern-Rechnungslegung sowie den Aktuar – auf personenindividueller Basis. Gern bieten wir auch an, die Ergebnisse mit Ihrem Wirtschaftsprüfer zu validieren.

### Unterstützung in der Erstellung des Vergütungsberichts

Zusätzlich zur Erstellung der regulatorisch geforderten Tabellen fertigen hkp/// group Experten einen Entwurf des Vergütungsberichts aus, der alle in HGB, DRS 17 sowie DCGK erforderlichen Angaben zum Vergütungssystem des Vorstands sowie des Aufsichtsrats enthält. Zudem werden die Anforderungen der institutionellen Investoren und Stimmrechtsberater berücksichtigt. Die Inhalte werden verständlich formuliert und mit Hilfe von Übersichten und Schaubildern illustriert. Zu den Grundzügen des Vergütungssystems zählen u. a.:

- Vergütungsphilosophie
- Darstellung der Vergütungsstruktur
- Beschreibung der Erfolgsziele und Bedingungen der variablen Vergütung (sofern gewünscht inkl. der von Investoren gewünschten Angaben zur Zielsetzung bzw. Zielerreichung)
- Vergütungsobergrenzen
- Wesentlicher Inhalt von Zusagen bei Beendigung (z. B. Pensionszusagen, Abfindungsvereinbarungen)
- Ggf. Überblick über die Änderungen des Vergütungssystems und entsprechende Begründungen

### Begleitung im Rahmen von Hauptversammlungen

Sofern gewünscht, kann die hkp/// group des Weiteren im Rahmen der Hauptversammlung unterstützen. Dies kann z. B. durch die Erstellung des Textentwurfs zur Vorstandsvergütung für die Hauptversammlungseinladung erfolgen. Zudem kann die hkp/// group einen auf Ihr Unternehmen und Vergütungssystem zugeschnittenen spezifischen Fragenkatalog bereitstellen (FAQ bzw. Q&A) und/oder eine Vor-Ort-Unterstützung im Back Office der Hauptversammlung sein.

## Das hkp/// group Beratungsportfolio im Bereich Board Services

Die hkp/// group ist eine unabhängige und partnergeführte, internationale Unternehmensberatung mit dem Fokus auf Performance Management, Talent Management und Vergütung.

Der hkp/// group Ansatz zum Performance Management integriert die Anforderungen finanz- und personalpolitischer Strategien und Steuerungskonzepte und verbindet die Anforderungen an Performance Management auf Unternehmensebene mit denen auf Mitarbeiterebene. Basierend auf einer konsequent wert- und wertorientierten Umsetzung erreichen hkp/// group Klienten dadurch nachhaltigen und langfristigen Unternehmenserfolg.

Die hkp/// group berät Verwaltungs- und Aufsichtsräte, Entscheider zu Vergütungs- und Finanzfragen, Geschäftsleitungen sowie Corporate-Governance-Experten. Zum Beratungsportfolio zählen dabei insbesondere:

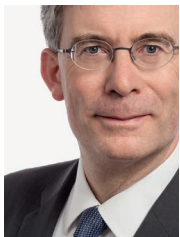
- Angemessenheitsgutachten und Prüfung der Vergütung von Vorständen und Geschäftsleitungen (horizontal/vertikal) und Verwaltungs- bzw. Aufsichtsräten
- Ausgestaltung variabler Vergütung für Vorstände und Aufsichtsorgane, mit der Auswahl geeigneter Bemessungsgrundlagen und Auszahlungsmodelle unter Berücksichtigung der branchenspezifischen und branchenübergreifenden regulatorischen Anforderungen
- Gestaltung von Altersversorgungssystemen und Nebenleistungen
- Umsetzung der Vergütungssysteme in Vertragstexte
- Abbildung der Vorstandsvergütung in der Vergütungsstrategie
- Hauptversammlungsbetreuung, Begleitung von Sitzungen des Boards, Aufsichtsrats und seiner Ausschüsse
- Abstimmung mit beteiligten Vertretern der Rechtsabteilung/externen Rechtsberatern
- Erstellung von Vergütungsberichten sowie von internen und externen Kommunikationskonzepten (Berichte zu Corporate Governance, Vergütung und Nachhaltigkeit, etc.)
- Evaluierung von Aufsichtsgremien nach DCGK und KWG

„Die teils uneinheitlichen Vorgaben von HGB und DCGK führen in der Erstellung der Vergütungsberichte vielerorts zu Unsicherheiten, die sich jedoch durch punktgenaue Unterstützung klären lassen.“

Nina Grochowitzki, Manager hkp/// group



## Ihre hkp/// group Experten



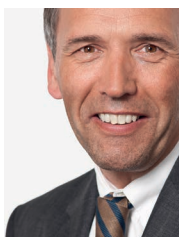
**Dr. Jan Dörrwächter**, Senior Partner, war von 1999 bis 2004 als Referent im Bayerischen Staatsministerium der Finanzen tätig. 2004 erfolgte der Eintritt in den E.ON-Konzern als Leiter Vorstandsangelegenheiten. 2006 wurde er als Rechtsanwalt zugelassen. Bis Ende 2015 durchlief er im Konzernverbund verschiedene HR-Führungspositionen, zuletzt war er Director Reward & Board Affairs der E.ON SE. Im Zuge der Aufspaltung des E.ON-Konzerns übernahm er ab Januar 2016 die Leitung der HR Centers of Expertise bei der Uniper SE mit der Verantwortung für die Themen Reward, Talent Management, Learning & Development sowie HR Controlling. Darüber hinaus lag die Zuständigkeit für Vorstandsangelegenheiten sowie Vertragsthemen der Executives in seinen Händen.

[jan.doerrwaechter@hkp.com](mailto:jan.doerrwaechter@hkp.com)



**Nina Grochowitzki**, Manager, absolvierte ihr Studium der Wirtschaftsmathematik an der Technischen Universität in Darmstadt mit den Schwerpunkten Wahrscheinlichkeitstheorie, Spieltheorie und Optimierung. Nach ihrem Studium startete sie ihre berufliche Laufbahn bei einer internationalen tätigen Investmentbank im Bereich Strukturierung von Finanzprodukten. Ihr Verantwortungsbereich umfasste hierbei insbesondere die Entwicklung der produktspezifischen Kalkulationsmodelle. Seit Januar 2011 ist sie für die hkp/// group tätig mit Schwerpunkt auf Angemessenheitsprüfungen sowie Projekten zur Ausgestaltung von Vergütungssystemen und zur Bewertung und Ausgestaltung der betrieblichen Altersversorgung von Vorständen und Führungskräften.

[nina.grochowitzki@hkp.com](mailto:nina.grochowitzki@hkp.com)



**Joachim Kayser**, Senior Partner, ist einer der erfahrensten Experten für Top-Management- und Aufsichtsratsvergütung im deutschsprachigen Markt. Er blickt auf eine über 30-jährige Wirkungszeit im internationalen HR Management zurück – in der Industrie wie auch in der Beratung. Schwerpunkte seiner Beratungstätigkeit sind Vergütungssysteme und -höhen für Vorstände und Aufsichtsräte, die Begleitung von Familienunternehmen in allen HR-Angelegenheiten, die Beratung von Unternehmen bei der Etablierung kapitalmarktfähiger HR- und Vergütungssysteme im Rahmen von Börsengängen sowie die Beratung zu modernen Systemen der Altersversorgung.

[joachim.kayser@hkp.com](mailto:joachim.kayser@hkp.com)



**Michael H. Kramarsch**, Delegierter des Verwaltungsrats und Managing Partner, hat sich in seiner mehr als 20-jährigen Beraterlaufbahn zu einem der renommiertesten Experten für Corporate Governance, Performance Management und Top-Executive-Vergütung entwickelt. 1998 trat er als Leiter Executive Compensation in die Dienste einer internationalen HR-Management-Unternehmensberatung, die er erfolgreich aufbaute und fusionierte und für die er zuletzt die Geschäftsaktivitäten im deutschsprachigen Raum verantwortete. Seine Bücher und Publikationen zu Fragen der Managementvergütung und Corporate Governance sowie seine Stellungnahmen und Kommentare zu aktuellen Entwicklungen untermauern seine Expertenstellung.

[michael.kramarsch@hkp.com](mailto:michael.kramarsch@hkp.com)



**Dr. Pia Lünstroth**, Manager, absolvierte ihr Studium der Wirtschaftsmathematik in Trier und schloss dort eine Promotion mit Schwerpunkt Personalökonomik an. Ihre Dissertation beschäftigt sich mit leistungsabhängigen Entlohnung von Professoren durch die Reform der Professorenbesoldung. Seit ihrem Einstieg bei der hkp/// group im Dezember 2011 begleitet sie Projekte im Bereich Vergütung von Vorständen, Top Executives und Aufsichtsräten sowie zum Thema Performance Management und Vergütungsfragen bei IPO. Die Bewertung und Ausgestaltung der betrieblichen Altersversorgung von Vorständen und Top Executives ist ein weiterer Schwerpunkt ihrer Tätigkeit.

[pia.luenstroth@hkp.com](mailto:pia.luenstroth@hkp.com)



**Regine Siepmann**, Partner, berät für die hkp/// group seit Dezember 2010 hauptsächlich börsennotierte Gesellschaften in den Bereichen Board Services und Executive Compensation. Schwerpunkte ihrer Consulting-Tätigkeiten sind Fragen der Corporate Governance und Regulatorik, Angemessenheitsprüfungen der Vorstands- und Aufsichtsratsvergütung, die Publizität der Bezüge für Organmitglieder sowie die Aus- und Neugestaltung variabler Vergütungssysteme für das Top Management. Regine Siepmann begann nach ihrem Diplom-Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität zu Köln mit dem Schwerpunkt Personalwirtschaftslehre ihre berufliche Laufbahn in einer internationalen HR-Management-Beratung.

[regine.siepmann@hkp.com](mailto:regine.siepmann@hkp.com)

### Amsterdam

Vondelstraat 89 A  
1054 GM Amsterdam  
Niederlande  
Phone +31 20 737 0687  
[amsterdam@hkp.com](mailto:amsterdam@hkp.com)

### Dordrecht

Singel 380  
3311 HM Dordrecht  
Niederlande  
Phone +31 78 613 72 76  
[dordrecht@hkp.com](mailto:dordrecht@hkp.com)

### Frankfurt

Friedrich-Ebert-Anlage 35-37  
60327 Frankfurt am Main  
Deutschland  
Phone +49 69 175 363 30  
[frankfurt@hkp.com](mailto:frankfurt@hkp.com)

### Zürich

General-Guisan-Quai 36  
8002 Zürich  
Schweiz  
Phone +41 44 542 81 60  
[zurich@hkp.com](mailto:zurich@hkp.com)