

Towers Watson GmbH,  
Eschersheimer Landstraße 50, 60322 Frankfurt

Persönlich/Vertraulich

Herrn  
Dr. Dr. h.c. Manfred Gentz  
Vorsitzender Regierungskommission  
Deutscher Corporate Governance Kodex  
60261 Frankfurt am Main

14. Dezember 2016  
HJA/car

## Stellungnahme zu den vorgeschlagenen Kodexänderungen

Sehr geehrter Herr Dr. Gentz,

Willis Towers Watson begleitet seit vielen Jahren aktiv die Diskussion um die Professionalisierung der Vergütung der Organmitglieder in deutschen Unternehmen. Die vorgeschlagenen Änderungen zum Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) begrüßen wir und sehen dadurch einen weiteren Schritt, Klarheit in den Anforderungen an die Ausgestaltung der Vorstandsvergütung zu schaffen.

Wir haben zu einzelnen Änderungsvorschlägen die folgenden Anmerkungen:

**2.1.3** *Insbesondere institutionelle Anleger sind angehalten, ihre Eigentumsrechte aktiv und verantwortungsvoll im Rahmen eines konsistenten, transparenten und die Nachhaltigkeit berücksichtigenden Regelwerks auszuüben.*

Es ist konsequent, diesen Aspekt aufzunehmen, da es im angelsächsischen Bereich üblich ist und auch für Deutschland eine zunehmende Aktivität und Einflussnahme wahrgenommen wird. Wir erhoffen uns, dass durch Aufnahme in den DCGK eine konsistentere Einflussnahme bzw. Verantwortungsübernahme auch in den Vorstandsvergütungsthemen sichtbar wird. Für den Aufsichtsrat werden sich verlässlichere Kriterien aus den Anforderungen dieser Stakeholdergruppe bei der Festlegung sowie Ausgestaltung der angemessenen Vergütung und Vergütungssysteme herausbilden.

**4.2.3** (...) *Die Vergütungsstruktur ist auf eine nachhaltige Unternehmensentwicklung auszurichten. Die monetären Vergütungsteile sollen fixe und variable Bestandteile umfassen. Der Aufsichtsrat hat dafür zu sorgen, dass variable Vergütungsteile grundsätzlich eine mehrjährige, zukunftsbezogene Bemessungsgrundlage haben. Sowohl positiven als auch negativen Entwicklungen soll bei der Ausgestaltung der variablen Vergütungsteile Rechnung getragen werden. Sämtliche Vergütungsteile müssen für sich und insgesamt angemessen sein und dürfen insbesondere nicht zum Eingehen unangemessener Risiken verleiten. Die Vergütung soll insgesamt und hinsichtlich ihrer variablen Vergütungsteile betragsmäßige Höchstgrenzen aufweisen. Die variablen Vergütungsteile sollen auf anspruchsvolle, relevante Vergleichsparameter bezogen sein. Eine nachträgliche Änderung der Erfolgsziele oder der Vergleichsparameter soll ausgeschlossen sein....*

Wir begrüßen die Klarstellung, dass mehrjährige Bemessungsgrundlagen in der variablen Vergütung zukunftsbezogen ausgestaltet werden sollen, allerdings halten wir eine weitere Präzisierung für überlegenswert, dahingehend, dass auch nicht mehrjährig zukunftsbezogene Bemessungsgrundlagen explizit möglich sind.

In der Unternehmenspraxis gibt es aktuell unterschiedliche Auffassungen darüber, inwieweit einjährige Bemessungsgrundlagen oder mehrjährig rückwärtsgerichtete Bemessungsgrundlagen im Sinne des Textes noch möglich sind. Es wäre begrüßenswert hier eine größere Klarheit zu haben, dass auch weiterhin nicht mehrjährig zukunftsbezogene Bemessungsgrundlagen ergänzend genutzt werden können, ohne dies als Abweichung in der Entsprechenserklärung angeben zu müssen.

**Abfindungs-Cap:** (...) Für die Berechnung des Abfindungs-Caps soll auf die Gesamtvergütung des abgelaufenen Geschäftsjahres und gegebenenfalls auch auf die voraussichtliche Gesamtvergütung für das laufende Geschäftsjahr abgestellt werden. Mehrjährige, variable Vergütungsbestandteile, die in die Berechnung anteilig einbezogen werden, sollen nicht vorzeitig ausbezahlt werden.

Diese Konkretisierung begrüßen wir im Sinne des Gesetzes, da die Mehrjährigkeit wirksam bleibt und keine ungewollte Belohnung durch vorzeitige Auszahlung in voller Höhe erfolgen kann. Es könnte u.U. zu erhöhten administrativem Aufwand führen, der aber hinzunehmen ist.

**5.4.1** (...) Der Aufsichtsrat soll für seine Zusammensetzung konkrete Ziele benennen, und ein Kompetenzprofil für das Gesamtgremium erarbeiten. Für seine Zusammensetzung soll er im Rahmen der unternehmens-spezifischen Situation die internationale Tätigkeit des Unternehmens, die Eigentümerstruktur, potentielle Interessenkonflikte, die Anzahl der unabhängigen Aufsichtsratsmitglieder im Sinn von Nummer 5.4.2, eine festzulegende Altersgrenze für Aufsichtsratsmitglieder und eine festzulegende Regelgrenze für die Zugehörigkeitsdauer zum Aufsichtsrat sowie Vielfalt (Diversity) angemessen berücksichtigen. Für die gewählten Arbeitnehmervertreter sind die besonderen Regeln der Mitbestimmungsgesetze zu beachten....

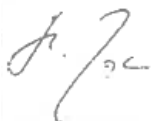
Wir begrüßen diese Ergänzung, insbesondere da externe Stakeholder die Möglichkeit bekommen das Gremium gegen diese Anforderungen zu überprüfen und ggf. Veränderungen anzustoßen. Und auch die Anforderungen als solche in Frage zu stellen.

Wir wünschen weiterhin viel Erfolg bei der wichtigen Tätigkeit der Kommission und stehen gern auch für eine persönliche Diskussion der Themen zur Verfügung.

Mit freundlichen Grüßen



Helmut L. Uder  
-Managing Director-  
Head of Executive Compensation and Talent & Rewards



Holger Jahn  
Practice Lead Executive Compensation