

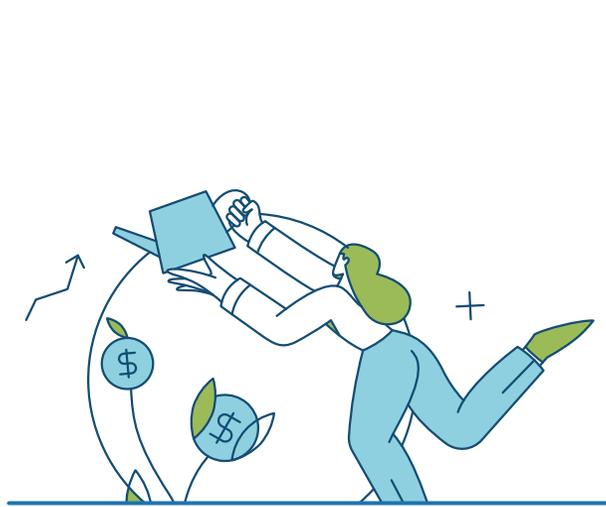


# NACHHALTIGKEITSMANAGEMENT ESG-Ziele in der Vergütung

Ralf Hendrik Kleb

ESG- und Nachhaltigkeitsziele | Unterschiede von kurz- und langfristigen Incentive Plänen (STI/LTI) | Beispiele für KPI und konkrete ESG-Ziele in STI- und LTI-Plänen

# Nachhaltige Investitionen als Grundgedanke



## Ökologisch

**Das Unternehmen  
als Verwalter der Natur**

Klimawandel, Energie-Emissionen,  
Abfallmanagement, Ausschöpfung  
von Ressourcen



## Sozial

**Beziehung zwischen Unternehmen,  
Mitarbeitern, Lieferanten, Kunden  
und der Gesellschaft**

Gesundheit und Wohlbefinden,  
Sicherheit, Angestelltenverhältnis,  
Diversität und Auswirkung auf  
Gesellschaft



## Führungsweise

**Art und Weise, wie ein  
Unternehmen geführt wird**

Vergütung der Führungskräfte,  
Rechte der Aktionäre, Diversität im  
Ausschuss, Inspektion der Struktur

# Bewertung von ESG-Kriterien

Zusammensetzung der ESG-Scores

## Das ESG-Rating

(auch ESG-Score genannt) setzt sich aus verschiedenen Teilbewertungen zusammen:



## Pilar Score

Ein kumulativer Score für den ESG-Bereich, der aus den Theme Scores berechnet wird und Risiken abbildet

## Theme Score

Ein Score für jedes konkrete Thema im übergeordneten ESG-Bereich

# Sustainable Development Goals nach ESG

## Umwelt



Sauberes Wasser und Sanitäres



Bezahlbare, saubere Energie



Industrie, Innovation, Infrastruktur



Nachhaltige Städte



Leben unter Wasser



Nachhaltiger Konsum und Produktion



Maßnahmen zum Klimaschutz



Leben an Land

## Soziales



Qualitative Bildung



Gleichberechtigung der Geschlechter



Sauberes Wasser und Sanitäres



Menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum



Frieden, Gerechtigkeit, starke Institutionen



Nachhaltiger Konsum und Produktion



Keine Ungleichheiten



Industrie, Innovation, Infrastruktur



Gesundheit



Keine Armut



Kein Hunger

## Governance



Gleichberechtigung der Geschlechter



Industrie, Innovation, Infrastruktur



Menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum



Nachhaltige Städte



Nachhaltiger Konsum und Produktion



Frieden, Gerechtigkeit, starke Institutionen



Partnerschaften zur Zielerreichung



Maßnahmen zum Klimaschutz

# Wesentliche Unterschiede von STI- und LTI-Plänen (1/2)

Abgrenzung von kurz- und langfristigen, finanziellen und nicht-finanziellen KPI

Incentive-Plan	Zeithorizont und Fokus	Finanzielle KPI	Nicht-Finanzielle KPI
<b>Short-Term Incentive Plan</b>	<b>Diese Pläne zielen auf kurzfristige Ergebnisse ab und decken meist ein Jahr ab.</b> Sie sind darauf ausgerichtet, unmittelbare und operative Erfolge zu fördern, wie z.B. Umsatzwachstum und Kostenkontrolle. STIs motivieren das Management und die Mitarbeitenden, kurzfristige Unternehmensziele zu erreichen, die direkt auf die jährliche Performance wirken.	In den STI-Plänen werden finanzielle KPIs verwendet, die kurzfristig gemessen und beeinflusst werden können, wie z.B. Umsatzwachstum, EBITDA/EBIT, Nettogewinnmarge und operativer Cashflow. Diese KPIs ermöglichen eine schnelle Anpassung an Marktentwicklungen und messen den Erfolg operativer Maßnahmen.	Die nicht-finanziellen KPIs in den STI-Plänen konzentrieren sich auf kurzfristige Verbesserungen in Bereichen wie Kundenzufriedenheit, Mitarbeiterengagement, Sicherheitsstandards und Compliance. Diese KPIs fördern kurzfristige organisatorische Verbesserungen und schaffen die Grundlage für die Motivation der Belegschaft und die Zufriedenheit der Kunden.
<b>Long-Term Incentive Plan</b>	<b>LTI-Pläne verfolgen langfristige Ziele und umfassen typischerweise Zeiträume von 3 bis 5 Jahren oder länger.</b> Sie sind so gestaltet, dass sie nachhaltiges Wachstum und langfristige Wertschöpfung fördern, mit einem stärkeren Fokus auf die finanzielle Stabilität, Innovation und den langfristigen Erfolg des Unternehmens.	LTI-Pläne setzen stärker auf nachhaltige finanzielle KPIs, wie Return on Capital Employed (ROCE), Total Shareholder Return (TSR), Free Cash Flow und Earnings per Share (EPS). Diese KPIs zielen darauf ab, langfristigen Wert für die Aktionäre zu schaffen und sicherzustellen, dass das Unternehmen solide und wachstumsorientiert aufgestellt ist.	In den LTI-Plänen hingegen zielen die nicht-finanziellen KPIs auf die Förderung von Nachhaltigkeit, Diversität, Innovationskraft und langfristiger Kundenbindung ab. Diese KPIs werden zunehmend wichtig, um den gesellschaftlichen Erwartungen gerecht zu werden und das Unternehmen in eine zukunftsorientierte Richtung zu lenken. Langfristige ESG-Ziele (Environmental, Social, Governance) gewinnen hier besonders in DAX- und TechDAX-Unternehmen an Bedeutung.

# Nachhaltigkeits-/ESG-Ziele in STI- und LTI-Plänen

## Variable Vergütung in DAX-, MDAX- und SDAX-Unternehmen

### ESG-Kriterien als eines von mehreren Erfolgszielen

In den letzten Jahren haben sich ESG-Kriterien in der Vorstandsvergütung fest etabliert. Sämtliche DAX- und MDAX-Unternehmen haben, mit nur einer Ausnahme, ESG-Kriterien in ihre Vorstandsvergütung integriert. Auch im SDAX wenden immerhin rund drei Viertel der Unternehmen inzwischen ESG-Kriterien an.

In der Regel werden ESG-Kriterien als eines von mehreren Erfolgszielen im Rahmen der kurz- oder langfristigen variablen Vergütung vorgesehen.

ESG-Multiplikatoren stellen eine alternative Gestaltungsform dar, die ebenfalls verbreitet ist. Bei einem solchen ESG-Multiplikator wird der Vergütungsbestandteil in Abhängigkeit der Erreichung der ESG-Ziele mit einem Faktor multipliziert. Die typische Spanne für die Faktorisierung liegt bei 20% nach oben und unten.

Nur in Einzelfällen ist ein eigenständiger ESG-Bonus vorgesehen.

### Die Auswahl der ESG-Kriterien

Die Auswahl der ESG-Kriterien erfolgt in aller Regel branchenspezifisch, wobei ein deutlicher Fokus auf umweltbezogene Bereiche (*Environmental*) zu erkennen ist. So sehen ca. 89% der DAX-, ca. 65% der MDAX- und ca. 48% der SDAX-Unternehmen umweltbezogene Bemessungskriterien vor. Dabei ist für den DAX die Reduktion von CO<sub>2</sub>-Emissionen mit ca. 63% der DAX-Unternehmen das beliebteste Bemessungskriterium im Umweltbereich (im MDAX ca. 33%, SDAX ca. 24%).

Inklusion und Diversität ist mit ca. 45% der DAX-Unternehmen das beliebteste Leistungskriterium im Bereich Social. Im MDAX und SDAX ist Inklusion und Diversität als Leistungskriterium etwa gleich häufig wie der Faktor Mitarbeiterzufriedenheit (jeweils ca. 17-22%).

### ESG-Ziele in STI- und LTI-Plänen

Entsprechend der großen Bandbreite an ESG-Zielen zeigt sich auch bei der Integration in kurz- bzw. langfristige Vergütungsbestandteile kein einheitliches Bild. Auch wenn es sich in der Sache um Nachhaltigkeitsziele handelt, sind ESG-Kriterien häufig Bestandteil der kurzfristigen Vergütungsanreize.

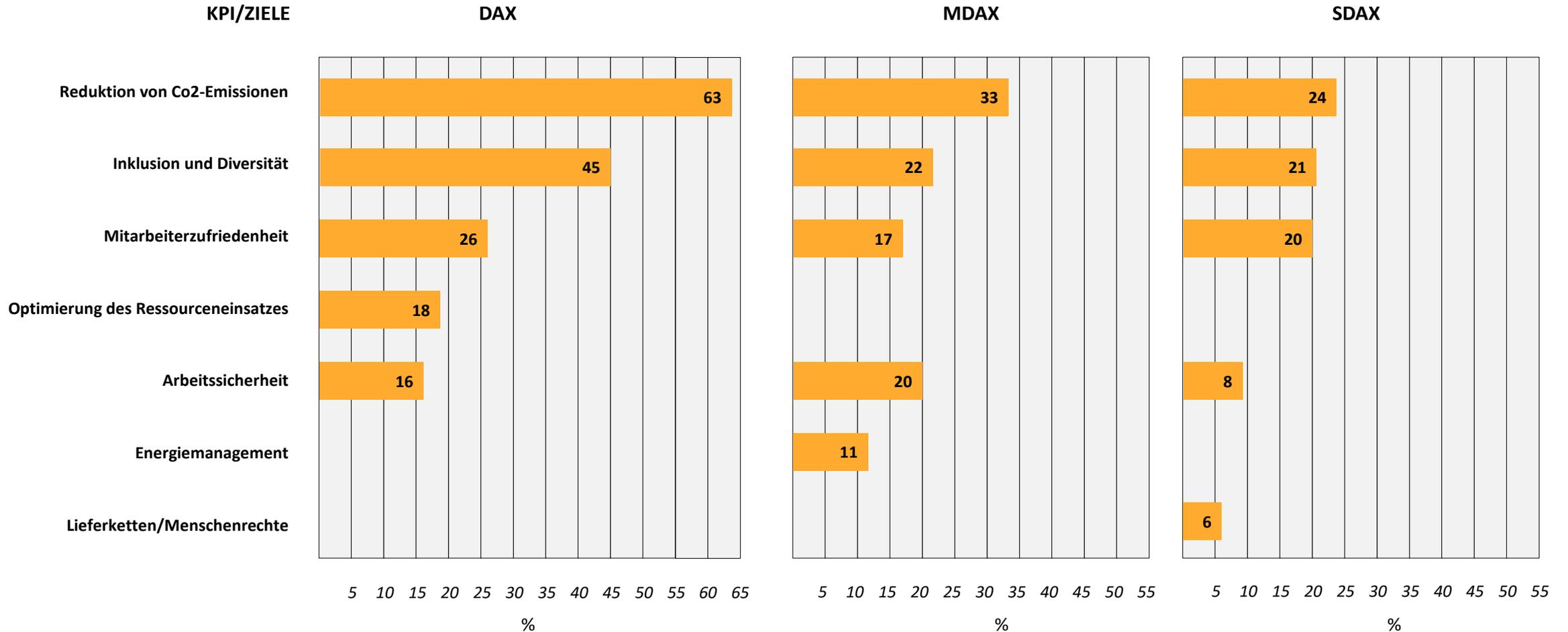
Während im DAX ESG-Kriterien mit deutlicher Mehrheit sowohl im LTI als auch in der kurzfristigen variablen Vergütung (STI) zum Einsatz kommen (ca. 68%), finden sich ESG-Kriterien im SDAX vor allem im STI (ca. 46%), während die Verteilung zwischen LTI, STI bzw. LTI und STI bei Unternehmen im MDAX relativ gleichmäßig ist.

### Rahmenvorgaben für die Auswahl und Gewichtung der ESG-Kriterien

Die meisten Vergütungssysteme enthalten Rahmenvorgaben für die Auswahl und Gewichtung der ESG-Kriterien, die im Einzelfall vom Aufsichtsrat festzulegen sind. In einigen Fällen, hat der Aufsichtsrat auch die Möglichkeit ESG-Kriterien für einzelne Geschäftsjahre gänzlich auszusetzen. Während im DAX tendenziell eine höhere Gewichtung der ESG-Kriterien zu beobachten ist (ca. 20-30% der jeweiligen Vergütungskomponente), ist die Gewichtung im MDAX und SDAX vergleichsweise geringer (ca. 15-25%). Bezogen auf die Gesamtvergütung haben ESG-Kriterien eine geringere Auswirkung.

# Nachhaltigkeits-/ESG-Ziele in STI- und LTI-Plänen

Variable Vergütung in DAX-, MDAX- und SDAX-Unternehmen



Quelle: vgl. Freshfields | Studie zur Vorstandsvergütung 2024 | <https://www.freshfields.de/our-thinking/campaigns/studie-zur-vorstandsverguetung/>  
Die jeweilige Anzahl der untersuchten Unternehmen stellt sich wie folgt dar: DAX 38 von 40, MDAX 46 von 50 und SDAX 66 von 70.

# Wesentliche Unterschiede von STI- und LTI-Plänen (2/2)

Abgrenzung von kurz- und langfristigen, finanziellen und nicht-finanziellen KPI

INDEX	KPI-TYP	KPI-Beispiele für STI-Pläne	KPI-Beispiele für LTI-Pläne
DAX	Finanzielle KPI	Umsatzwachstum, EBITDA, Nettogewinnmarge, Cashflow	ROCE, TSR, EPS, Free Cash Flow, ROE
	Nicht-Finanzielle KPI	Kundenzufriedenheit, Mitarbeiterengagement, Sicherheitsstandards, Compliance	Nachhaltigkeitsziele, Diversität und Inklusion, Innovationskraft, ESG-Ratings
MDAX	Finanzielle KPI	Umsatzwachstum, EBITDA, EBIT-Marge, Kapitalrendite	ROI, Marktwertsteigerung, Free Cash Flow, EBIT-Marge
	Nicht-Finanzielle KPI	Kundenbindung, Innovationsrate, Mitarbeiterentwicklung, Umweltziele	Umweltziele, Innovationskraft, Mitarbeiterentwicklung, langfristige Kundenbindung
SDAX	Finanzielle KPI	EBIT, Kostenkontrolle, operative Marge, Liquiditätskennzahlen	EBIT über mehrere Jahre, Umsatzwachstum, Kapitalerhalt und Stabilität
	Nicht-Finanzielle KPI	Kundenzufriedenheit, Produktqualität, Sicherheitsziele, lokale Verantwortung	Mitarbeiterbindung, gesellschaftliche Verantwortung, Prozessverbesserungen, Nachhaltigkeitsinitiativen
TecDAX	Finanzielle KPI	Umsatzwachstum, EBITDA, F&E-Ausgaben, Bruttomarge, Skalierbarkeit	Umsatzwachstum, EBITDA, F&E-Rendite, Skalierbarkeit und Wachstumseffizienz
	Nicht-Finanzielle KPI	Innovationsrate, Kundenzufriedenheit, Mitarbeiterentwicklung, Nachhaltigkeit	Innovationskraft, Talentbindung, Unternehmenskultur, langfristige Nachhaltigkeitsziele

# Typische finanzielle und nicht-finanzielle KPI in STI-Plänen

Index	Fokus der STI-Pläne	Finanzielle KPI-Beispiele	Nicht-Finanzielle KPI-Beispiele
DAX 30	Große Unternehmen im DAX 30 legen einen starken Fokus auf umfassende <b>finanzielle KPIs</b> , wie EBITDA, Nettogewinnmargen und Aktienkursentwicklung, um ihre Marktführerschaft und finanzielle Stabilität zu sichern. <b>Nicht-finanzielle KPIs</b> sind in den Bereichen Nachhaltigkeit, Diversität und Sicherheit ebenfalls von hoher Bedeutung, um den hohen Standards und Erwartungen der Öffentlichkeit gerecht zu werden.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Umsatzwachstum</li> <li>- EBITDA/EBIT</li> <li>- Nettogewinnmarge</li> <li>- Cashflow (operativ und frei)</li> <li>- Aktienkursentwicklung</li> <li>- EBIT-Marge</li> <li>- Return on Capital Employed (ROCE)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nachhaltigkeitsziele (z.B. CO<sub>2</sub>-Reduktion, Energieeffizienz)</li> <li>- Kundenzufriedenheit (z.B. Net Promoter Score)</li> <li>- Mitarbeiterzufriedenheit und -engagement</li> <li>- Diversität und Inklusion</li> <li>- Sicherheitsstandards (z.B. Unfallquote)</li> <li>- Compliance und ethisches Verhalten</li> </ul>
MDAX	MDAX-Unternehmen konzentrieren sich auf solide <b>finanzielle KPIs</b> , oft mit einem stärkeren Fokus auf das Umsatzwachstum und die Kapitalrendite. Bei <b>nicht-finanziellen KPIs</b> legen sie Wert auf Innovationsrate, Mitarbeiterentwicklung und Kundenbindung, um ihre Wettbewerbsfähigkeit in dynamischen Märkten zu stärken.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Umsatzwachstum</li> <li>- EBITDA</li> <li>- Nettogewinn</li> <li>- Operativer Cashflow</li> <li>- EBIT-Marge</li> <li>- Kapitalrendite (ROI)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kundenbindung und -zufriedenheit</li> <li>- Innovationsrate (z.B. Anteil neuer Produkte am Umsatz)</li> <li>- Mitarbeiterentwicklung (Schulungen und Fortbildungen)</li> <li>- Umweltziele (z.B. Abfallreduzierung)</li> <li>- Prozessverbesserungen (z.B. Effizienzsteigerungen)</li> </ul>
SDAX	SDAX-Unternehmen setzen häufig auf grundlegendere <b>finanzielle KPIs</b> wie EBIT und Kostenkontrolle, um die finanzielle Gesundheit sicherzustellen. Die <b>nicht-finanziellen KPIs</b> sind hier oft praktischer und pragmatischer, z.B. Kundenzufriedenheit, Sicherheitsziele und lokale gesellschaftliche Verantwortung, um ihre Marktpositionierung und den Ruf bei begrenzten Ressourcen zu sichern.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Umsatzwachstum</li> <li>- EBIT</li> <li>- Kostenkontrolle</li> <li>- Operative Marge</li> <li>- Liquiditätskennzahlen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kundenzufriedenheit (z.B. durch Umfragen)</li> <li>- Produktqualität und Service-Level</li> <li>- Mitarbeiterengagement</li> <li>- Sicherheitsziele (Arbeitsplatzsicherheit)</li> <li>- Lokale gesellschaftliche Verantwortung</li> </ul>
TecDAX	Im TechDAX liegt ein besonderer Fokus auf <b>finanziellen KPIs</b> wie Umsatzwachstum, F&E-Ausgaben und Skalierbarkeit. <b>Nicht-finanzielle KPIs</b> konzentrieren sich hier auf Innovationsgrad, Nutzererlebnis und Nachhaltigkeitsziele, insbesondere im Bereich Energieverbrauch und Unternehmenskultur, um Talente zu binden und in einem stark innovationsgetriebenen Umfeld erfolgreich zu sein.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Umsatzwachstum</li> <li>- EBITDA</li> <li>- F&amp;E-Ausgaben (Forschung und Entwicklung)</li> <li>- Bruttomarge</li> <li>- Skalierbarkeit und Effizienz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Innovationsgrad (z.B. Anzahl Patente, neue Produkte)</li> <li>- Kundenzufriedenheit und Nutzererlebnis</li> <li>- Mitarbeiterentwicklung in technologieorientierten Fähigkeiten</li> <li>- Nachhaltigkeitsziele (z.B. Energieverbrauch in Rechenzentren)</li> <li>- Unternehmenskultur und Talentbindung</li> </ul>

# Typische finanzielle und nicht-finanzielle KPI in LTI-Plänen

Index	Fokus der LTI-Pläne	Finanzielle KPI-Beispiele	Nicht-Finanzielle KPI-Beispiele
DAX 30	Die LTI-Pläne der DAX 30-Unternehmen setzen stark auf <b>finanzielle KPIs</b> , die einen langfristigen Wert schaffen, wie ROCE, TSR und EPS, um die Interessen der Aktionäre zu sichern. <b>Nicht-finanzielle KPIs</b> konzentrieren sich auf Nachhaltigkeit, Diversität und Innovation, um langfristige gesellschaftliche Erwartungen zu erfüllen und das Unternehmen als zukunftsorientiert zu positionieren.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gesamtkapitalrendite (ROCE)</li> <li>• Total Shareholder Return (TSR)</li> <li>• Earnings per Share (EPS)</li> <li>• Marktwertsteigerung</li> <li>• Free Cash Flow langfristig</li> <li>• Return on Equity (ROE)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nachhaltigkeitsziele (z.B. CO<sub>2</sub>-Reduktion, erneuerbare Energien)</li> <li>• Diversität und Inklusion in Führungsebenen</li> <li>• Innovationskraft (z.B. Anzahl Patente, Investitionen in Forschung &amp; Entwicklung)</li> <li>• Langfristige Kundenbindung und Markentreue</li> <li>• Unternehmensreputation und ESG-Ratings</li> </ul>
MDAX	MDAX-Unternehmen legen in ihren LTI-Plänen ebenfalls Wert auf <b>Finanzkennzahlen</b> wie ROI und Free Cash Flow, allerdings meist mit weniger Komplexität als bei DAX 30-Unternehmen. Langfristige Kundenbindung, Innovationskraft und Mitarbeiterentwicklung spielen bei den <b>nicht-finanziellen Zielen</b> eine große Rolle, um in wettbewerbsintensiven Märkten zu bestehen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kapitalrendite (ROI)</li> <li>• Marktwertsteigerung</li> <li>• Free Cash Flow</li> <li>• EBIT-Marge langfristig</li> <li>• Umsatzwachstum über mehrere Jahre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umweltziele (z.B. Reduktion des Energieverbrauchs, Abfallmanagement)</li> <li>• Innovationsziele (z.B. neue Produkte und Technologien)</li> <li>• Mitarbeiterentwicklung und Talentmanagement</li> <li>• Langfristige Kundenbindung und Marktposition</li> <li>• Unternehmensführung und Transparenz</li> </ul>
SDAX	Die LTI-KPIs in SDAX-Unternehmen fokussieren sich auf grundlegende <b>finanzielle Kennzahlen</b> wie EBIT und Umsatzwachstum, um langfristige Stabilität zu gewährleisten. Die <b>nicht-finanziellen KPIs</b> sind oft praktischer und lokal orientiert, wie gesellschaftliches Engagement und Mitarbeiterbindung, da Ressourcen begrenzter sind.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EBIT über mehrere Jahre</li> <li>• Kostenkontrolle</li> <li>• Umsatzwachstum</li> <li>• Kapitalerhalt und Stabilität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kundenzufriedenheit und langfristige Kundenbindung</li> <li>• Lokale gesellschaftliche Verantwortung (z.B. soziales Engagement)</li> <li>• Nachhaltigkeitsinitiativen in kleinem Umfang (z.B. Recycling, lokale Umweltprojekte)</li> <li>• Mitarbeiterbindung und Arbeitsplatzkultur</li> <li>• Prozessverbesserung und Effizienzsteigerungen</li> </ul>
TecDAX	TecDAX-Unternehmen fokussieren in ihren LTI-Plänen auf wachstumsorientierte <b>finanzielle KPIs</b> wie Umsatzwachstum und F&E-Investitionen, um ihre Marktstellung zu festigen. <b>Nicht-finanzielle KPIs</b> umfassen Innovationskraft, Nachhaltigkeit und Talentbindung, da diese Unternehmen besonders von kontinuierlicher Innovation und hoch qualifizierten Fachkräften abhängig sind.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umsatzwachstum</li> <li>• EBITDA</li> <li>• F&amp;E-Investitionen und deren Rendite</li> <li>• Skalierbarkeit und Wachstumseffizienz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovationskraft und Technologieführerschaft (z.B. Anzahl Patente, neue Technologien)</li> <li>• Nachhaltigkeitsziele (z.B. CO<sub>2</sub>-Neutralität, Energieeffizienz)</li> <li>• Talententwicklung und Fachkräftesicherung</li> <li>• Unternehmenskultur und Werte</li> <li>• Langfristige Kundenzufriedenheit und Nutzerbindung</li> </ul>

# Weiterführende Publikationen



## Jahresbonus Short-Term-Incentive-Plan

Ralf Hendrik Kleb und Nicole Fabig-Grychtol  
Gestaltung des jährlichen Ziel- und Incentivierungssystems | Finanzielle und Nicht-Finanzielle KPI | Abgrenzung STI- und LTI-Pläne | Kritik & Alternativen

BAUMGARTNER  PARTNER  
performance management worldwide



## Long-Term-Incentive-Plan: STI- und LTI-Kennzahlen im Vergleich

Ralf Hendrik Kleb und Nicole Fabig-Grychtol  
Beispiele finanzieller und nicht-finanzieller KPI in kurz- und langfristigen Incentiveplänen von DAX-, MDAX-, SDAX- und TecDAX-Unternehmen

BAUMGARTNER  PARTNER  
performance management worldwide



## Long-Term-Incentive-Plan: STI- und LTI-Pläne für DAX-Vorstände

Ralf Hendrik Kleb und Nicole Fabig-Grychtol  
Gestaltung der kurz- und langfristigen variablen Vergütung von Vorständen im DAX-, MDAX-, SDAX- und TecDAX-Bereich

BAUMGARTNER  PARTNER  
performance management worldwide

🗨 Sie sind an einem weiterführenden Austausch interessiert?  
Dann schreiben Sie an:



Ralf Hendrik Kleb, Managing Partner  
Baumgartner & Partner Management Consultants GmbH  
[www.baumgartner.de](http://www.baumgartner.de)

