

Hinweise zum Abschluss von Zielvereinbarungen

Grundlagen

Diese Hinweise gelten für alle Zielvereinbarungen, die nach den Regeln des Handbuchs für das Beteiligungsmanagement des Landes Sachsen-Anhalt (BHB) in der Fassung vom Januar 2019 (MBI. LSA 2019, 66) geschlossen werden.

Die inhaltliche Gestaltung der Zielvereinbarungen ist in Rn. 62 bis 65 BHB (siehe Anlage) geregelt. Sofern von diesen Empfehlungen abgewichen wird, ist dieses zwingend im Corporate Governance Bericht offenzulegen und zu begründen.

Die Regeln des BHB gelten unmittelbar für alle Zielvereinbarungen der Geschäftsführer und Prokuristen (im Folgenden: Vertragspartner) der mehrheitlichen unmittelbaren und mittelbaren Unternehmensbeteiligungen des Landes Sachsen-Anhalt. Diese Grundsätze sollen auch für alle anderen Zielvereinbarungen innerhalb der Gesellschaft herangezogen werden, um einen einheitlichen Standard beim Abschluss von Zielvereinbarungen innerhalb der Gesellschaft zu gewährleisten.

Sofern eine Zielvereinbarung für Prokuristen oder Geschäftsführer von Tochtergesellschaften vorgesehen ist, sind die Geschäftsführer der unmittelbaren Landesbeteiligung für die Erstellung und den Abschluss der Zielvereinbarung sowie die Einhaltung der Vorgaben des BHB verantwortlich.

Zeitpunkt der Zielvereinbarung

Die Vereinbarung muss vor Beginn des betreffenden Geschäftsjahres abgeschlossen werden. Im Ausnahmefall ist noch ein Abschluss innerhalb des ersten Quartals des tantiemerelevanten Zeitraumes möglich.

Der Vertragspartner ist in der Regel verpflichtet, dem zuständigen Gesellschaftsorgan (in der Regel der Gesellschafterversammlung) im vierten Quartal des laufenden Geschäftsjahres einen Vorschlag zum Abschluss einer Zielvereinbarung für das darauf folgende Geschäftsjahr zu übermitteln.

Kann bis spätestens zum Ende des ersten Quartals des jeweiligen Geschäftsjahres keine Einigung über den Inhalt der Zielvereinbarung erzielt werden und hat der Vertragspartner einen Anspruch auf Zahlung einer variablen Vergütung, so sind die Ziele durch das zuständige Gesellschaftsorgan im Rahmen des billigen Ermessens einseitig festzulegen.

Anforderungen an die Ziele

Die ausgewählten Ziele sollen der sogenannten SMART-Formel entsprechen. Das bedeutet sie sollen **s**pezifisch, **m**essbar, **a**nspruchsvoll, **r**ealistisch und **t**erminiert sein.

Bestimmtheit der Ziele (spezifisch)

Die vereinbarten Ziele müssen hinreichend bestimmt sein. Die Ziele sollen in der Zielvereinbarung so genau wie möglich umschrieben werden. Dabei sollen die Ziele so formuliert werden, dass auch ein fremder Dritter die Ziele ohne größeren Aufwand nachvollziehen und den Grad ihrer Erfüllung erkennen bzw. überprüfen könnte.

Messbarkeit der Ziele (messbar)

Die vereinbarten Ziele sollen messbar sein. Es muss anhand von äußeren Tatsachen erkennbar sein, ob und ggf. in welchem Umfang das Ziel erreicht wurde. Dabei sollen Ziele so konkret formuliert werden, dass Ermessensspielräume bei der Feststellung der Zielerreichung ausgeschlossen sind. Der Grad bzw. die Höhe der Zielerreichung bei der Verwendung von Bonus-Staffelungen soll mit geringem Aufwand auch für einen fremden Dritten überprüfbar sein. Auslegungsbedürftige Abstufungen wie „gut“, „sehr gut“, „exzellent“ sind nicht zulässig.

Schwierigkeitsgrad der Ziele (anspruchsvoll und realistisch)

Der Schwierigkeitsgrad der Ziele soll so bemessen sein, dass die Ziele einerseits anspruchsvoll und herausfordernd, andererseits aber auch realistisch erreichbar und motivierend sind. Es dürfen keine Ziele vereinbart werden, die für den Vertragspartner leicht oder gar ohne eigenes Zutun erreicht werden können. Es dürfen aber auch keine Ziele vereinbart werden, die von vornherein als unerfüllbar anzusehen sind.

Zeitraum der Zielvereinbarung (terminiert)

Für die Zielerreichung soll bei Abschluss der Zielvereinbarung ein Zeitraum bzw. ein Enddatum festgelegt werden, das nicht überschritten werden darf. Die vereinbarten Ziele sollen grundsätzlich spätestens mit Ablauf des jeweiligen Geschäftsjahres erfüllt sein. Werden

längerfristige Ziele vereinbart, so sollen Meilensteine als Zwischenziele vereinbart werden (z.B. Abschluss von Projektphasen).

Verantwortlichkeit

Die vereinbarten Ziele müssen im Verantwortungsbereich des Vertragspartners liegen und er muss die Erreichung dieser Ziele durch eigene Entscheidungen steuern oder maßgeblich beeinflussen können. Es sollen keine Ziele vereinbart werden, auf die der Vertragspartner keinen oder nur wenig Einfluss hat oder die maßgeblich von Entscheidungen Dritter abhängen.

Welche Ziele kommen in Betracht?

Die vereinbarten Ziele sollen die wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens verbessern und die Erfüllung des mit dem Unternehmen verfolgten Landesinteresses fördern, indem sie diese übergeordneten Ziele mit den Interessen des Vertragspartners verknüpfen. Aus diesem Grunde empfiehlt es sich, in der Zielvereinbarung sowohl die Erreichung betriebswirtschaftlicher Kennzahlen als auch die Erfüllung von Aufgaben des Landesinteresses, die sich aus den zwischen dem zentralen Beteiligungsmanagement, dem Fachressort, dem Aufsichtsrat und der Geschäftsführung abgestimmten Unternehmenszielen ergeben, oder die Verbesserung der Unternehmensführung bzw. Unternehmensorganisation zu vereinbaren.

Betriebswirtschaftliche Ziele

Bei Zielen, die auf betriebswirtschaftlichen Kennzahlen (z.B. Umsatz, Jahresergebnis, Spartenergebnis) beruhen, soll grundsätzlich vom Vorjahres-IST oder einem mehrjährigen IST-Durchschnitt als Zielwert ausgegangen werden. Der Wirtschaftsplan darf nur ausnahmsweise als Maßstab herangezogen werden, so z.B. wenn im Vergleich zu Vorjahren wesentliche Planungsgrundlagen geändert werden und aufgrund dessen die bisherigen IST-Werte keine geeigneten Ziele mehr darstellen.

Erfüllung des Landesinteresses

Als Ziel zur Erfüllung des Landesinteresses soll die Erreichung von unternehmensspezifischen Kennzahlen, die mit dem besonderen Landesinteresse an der Gesellschaft in unmittelbarer Verbindung stehen, vereinbart werden. Dieses können etwa die Erreichung bestimmter Besucherzahlen, die Anzahl von Kundenkontakten, der Umfang oder

die Anzahl abgeschlossener Projekte, etc. sein. Auch der termingerechte Abschluss bestimmter Projekte oder Programme sowie die Einhaltung von Kostenrahmen können ein geeignetes Ziel sein. Bei mehrjährigen Projekten eignet sich z.B. die termingerechte Erreichung definierter Zwischenstände (sog. Meilensteine) als Ziel.

Verbesserung der Unternehmensführung bzw. -organisation

Es können auch Ziele zur Verbesserung der Unternehmensführung vereinbart werden. Bei diesen Zielen ist es wichtig, dass sie deutlich über die üblichen vertraglichen Pflichten des Vertragspartners hinausgehen. Denkbar wären z.B. Maßnahmen für eine erhebliche Verbesserung der Zusammenarbeit mit Aufsichtsgremien, Prozessoptimierung durch Einführung von Systemen für Controlling, Risikomanagement, Compliance, Arbeitsschutzmanagement etc., oder der Entwurf von besonderen Konzepten zur zukünftigen Unternehmensstrategie.

Ungeeignete Ziele

Ungeeignete Ziele sind insbesondere solche Ziele, die keine oder nur geringe Anreizwirkung ausüben oder die ohnehin Teil der vertraglich Pflichten des Vertragspartners sind (sog. „Tagesgeschäft“). Hierzu gehören beispielsweise

- die Erfüllung des Wirtschaftsplans, soweit die Planerreichung nicht ausnahmsweise mit besonderen Herausforderungen verbunden ist,
- die Teilnahme an Fortbildungsmaßnahmen, für die der Vertragspartner vom Dienst freigestellt und deren Kosten vom Unternehmen übernommen werden
- Ziele, die bei Abschluss der Zielvereinbarung bereits erreicht sind oder deren Erreichung unmittelbar bevorsteht (z.B. Projekte, die bereits kurz vor dem Abschluss stehen),
- Ziele, deren Erreichbarkeit unter Berücksichtigung der gegebenen Umstände vom Vertragspartner nicht oder nur in geringem Umfang beeinflusst werden können, insbesondere solche, die maßgeblich durch Entscheidungen Dritter geprägt sind.
- doppelt berücksichtigte Ziele, bei denen ein Teilziel in einem anderen Teilziel bereits enthalten ist oder mit ihm stark korreliert (z.B. Ergebnis der größten Unternehmenssparte im Gesamtergebnis; Besucherzahl und Einnahmen aus Eintritten)
- Verzicht auf die Inanspruchnahme bestimmter Unternehmensleistungen

Unterjährige unvorhersehbare Änderungen / Auswirkungen der aktuellen Corona-Krise

a) Berücksichtigung von Sondereinflüssen

Zur angemessenen Berücksichtigung unterjähriger Sondereinflüsse, die den Erreichungsgrad eines betriebswirtschaftlichen Bonusziels wesentlich beeinflussen können und bei Abschluss der Zielvereinbarung weder vorhersehbar waren noch unmittelbar vom Vertragspartner beeinflussbar sind bzw. sich außerhalb seiner Verantwortungssphäre befinden, ist die Aufnahme einer Sondereinflussklausel in die Zielvereinbarung zulässig. Diese soll dem Gesellschafter bzw. Arbeitgeber die Möglichkeit einräumen bei der Abrechnung der betriebswirtschaftlichen Ziele über die Berücksichtigung dieser Sondereinflüsse zu Gunsten oder Ungunsten des Vertragspartners nach billigem Ermessen (§ 315 Abs. 1 BGB) zu entscheiden.

b) Anpassung von Zielen wegen der Corona-Krise

Grundsätzlich sollen abgeschlossene Zielvereinbarungen nicht unterjährig angepasst oder nachverhandelt werden. Allerdings stellt die aktuelle Corona-Krise, deren weitere Auswirkungen derzeit nicht absehbar sind, für viele Unternehmen eine besondere Herausforderung dar, die sich auch auf die variablen Vergütungsansprüche auswirken kann.

Dieser besonderen Ausnahmesituation soll dadurch Rechnung getragen werden können, dass in Zielvereinbarungen für das Geschäftsjahr 2021 eine erweiterte Anpassungsklausel aufgenommen wird. Diese kann ausnahmsweise eine einvernehmliche nachträgliche Anpassung der Zielvereinbarung durch die Vertragsparteien erlauben, soweit die weiteren Auswirkungen der Corona-Krise die Erreichung wesentlicher Bonusziele der Zielvereinbarung in 2021 nachträglich unmöglich machen. Die Regelung sollte die Pflicht des Vertragspartners beinhalten unverzüglich nach Kenntniserlangung auf die Nichterreichbarkeit der Bonusziele infolge der Corona-Krise hinzuweisen und um eine unterjährige Anpassung der Zielvereinbarung zu bitten. Die Möglichkeit der Anpassung oder Neuverhandlung der Bonusziele ist dabei grundsätzlich nur bis zum Ablauf des zweiten Quartals gegeben, um neue Bonusziele für das bereits laufende Geschäftsjahr vereinbaren zu können.

Soweit Zielvereinbarungen aufgrund der Corona-Krise unterjährig angepasst werden, sind die dafür maßgeblichen Erwägungen transparent und nachvollziehbar zu dokumentieren. Im Übrigen gelten die o.g. Anforderungen an die neu zu vereinbarenden Bonusziele weiter fort.

Rückfragen und Informationen

Bei Rückfragen unterstützt Sie der jeweils zuständige Beteiligungsmanager im Referat 31 des Ministeriums der Finanzen gerne.

Auszug aus dem Handbuch für das Beteiligungsmanagement (BHB) des Landes Sachsen-Anhalt (Stand Januar 2019)

3.4.4.2 Zielvereinbarungen

Rn. 62

Zielvereinbarungen sind verbindliche Übereinkünfte zwischen dem Mitglied der Geschäftsleitung und der Gesellschaft über die im Verlauf eines zuvor definierten Zeitrahmens zu erreichenden Arbeitsergebnisse oder Leistungen. Durch eine Zielvereinbarung sollen Unternehmensziele mit individuellen Zielen verknüpft werden. Im Einzelnen erfolgt dies über die variable Vergütungskomponente (Tantieme), welche bei Erreichung bestimmter Ziele gewährt wird.

Anmerkung:

Soweit in der Satzung nicht anders geregelt, ist die Anteilseignerversammlung für die variable Vergütung zuständig. Insoweit wird auf Nummer 8 der Anmerkung zu Nummer 6 des Zuständigkeitskatalogs (Rn. 4) verwiesen.

Rn. 63

Folgende Voraussetzungen sind dabei zu beachten:

a) Die Vereinbarung muss vor Beginn des betreffenden Wirtschaftsjahres abgeschlossen werden. Im Ausnahmefall ist noch ein Abschluss innerhalb des ersten Quartals des tantiemerelevanten Zeitraumes möglich.

Anmerkung:

Das Mitglied der Geschäftsleitung ist verpflichtet, dem zuständigen Organ im vierten Quartal des laufenden Geschäftsjahres einen Vorschlag zum Abschluss einer Zielvereinbarung für das folgende Geschäftsjahr zu übermitteln.

Kann bis spätestens zum Ende des ersten Quartals des tantiemerelevanten Geschäftsjahres keine Einigung über den Inhalt der Zielvereinbarung erzielt werden und hat das Mitglied der Geschäftsleitung einen vertraglichen Anspruch

auf Zahlung einer variablen Vergütung, so sind die Ziele durch das zuständige Organ unter Beachtung der Grundsätze dieses Beteiligungshandbuches im Rahmen des billigen Ermessens festzulegen.

b) Die erfolgsabhängigen Bestandteile bedürfen der eindeutigen Definition von Zielkriterien, die vom zuständigen Organ vorgenommen werden. Dieses überprüft auch die Erfüllung der vereinbarten Kriterien.

c) Ein Ziel soll so definiert werden, dass die Zielrichtung die strategische Ausrichtung des Unternehmens widerspiegelt; die Messgröße diese auch tatsächlich abbildet und die Zielhöhe mit Anstrengung realistisch erreichbar und motivierend ist.

d) Eine dementsprechende eindeutige Definition von Zielrichtung, Messgröße, Zielhöhe und Bezugswert sollte folgende Kriterien erfüllen:

aa) Die einzelnen Ziele sollen klar, möglichst genau und verständlich beschrieben werden.

bb) Durch vorbestimmte Kriterien sollen die Ziele messbar sein und der Grad der Zielerreichung mit geringem Aufwand überprüfbar sein. Ermessensspielräume sollen ausgeschlossen sein.

cc) Das Ziel muss für die Geschäftsleitung herausfordernd und anspruchsvoll sein.

dd) Das Ziel muss unter Berücksichtigung der gegebenen Umstände erreichbar sein.

ee) Es muss ein fester Zeitrahmen existieren, innerhalb dessen die vereinbarten Ziele erreicht werden.

Anmerkung:

Der variable Gehaltsanteil ist anhand von objektiven festzulegenden Leistungskriterien zu bemessen. Als objektive Leistungskriterien kommen insbesondere betriebswirtschaftliche Eckdaten (z. B. Verbesserung Jahresüberschuss, operatives Ergebnis, Cash Flow) in Betracht. Dabei ist zu beachten, dass Fehlanreize vermieden werden.

Bei weniger erwerbsorientierten Landesgesellschaften können hilfsweise nicht monetär bemessene Qualitätskriterien herangezogen werden.

Damit von den variablen Komponenten langfristige Verhaltensanreize zur nachhaltigen Unternehmensentwicklung ausgehen, sollen sie eine mehrjährige Bemessungsgrundlage haben. Diese soll erst am Ende des Bemessungszeitraums ausgezahlt werden.

Eine alleinige Bezugnahme auf Ansätze des Wirtschaftsplanes ist bei der Auswahl der Ziele unzulässig. Die Auswahl erfolgt stattdessen grundsätzlich auf der Basis von IST-Werten (z. B. Vorjahreswert, Durchschnittswerte). Besonderheiten des jeweiligen tantiemerelevanten Zeitraumes können durch entsprechende Anpassung der Zielhöhe berücksichtigt werden.

Rn. 64

Eine Tantiemезahlung soll nur bei Erfüllung der Zielgrößen erfolgen.

Rn. 65

Die Geschäftsleitung soll dem zuständigen Organ unter Vorlage der hierfür notwendigen Abrechnungsgrundlagen einen Vorschlag zur Höhe der Auszahlung der Tantieme unterbreiten und diesen begründen. Die Zahlung der Tantieme soll erst erfolgen, wenn die Zielerreichung festgestellt worden ist.

Anmerkung:

Eine gesonderte Beauftragung der Abschlussprüferin oder des Abschlussprüfers zur Prüfung der Zielerreichung soll nur erfolgen, sofern dies nicht mit gesonderten Kosten verbunden ist.