

## **Vergütungssystem für den Vorstand der All for One Group SE**

### **I. Grundlagen des Vergütungssystems**

Das Vergütungssystem für den Vorstand ist ein bedeutender Bestandteil der Unternehmensstrategie der All for One Group SE und soll zu deren Umsetzung maßgeblich beitragen. Es folgt den Maßgaben des Aktiengesetzes und den Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex in der am 28. April 2022 in Kraft getretenen Fassung (DCGK). Soweit das Vergütungssystem von den Empfehlungen des DCGK in einzelnen Punkten abweicht, wird dies in der Erklärung zum Corporate Governance Kodex nach §161 AktG dargestellt und begründet.

Die gewählte Vergütungsstruktur ist auf eine nachhaltige und langfristige Entwicklung der Gesellschaft ausgerichtet. Die Vergütung des Vorstands soll seine Mitglieder insbesondere motivieren, die strategischen Ziele der All for One Group effektiv und fortwährend zu verfolgen. Sie wird unter Berücksichtigung der Größe, Komplexität und wirtschaftlichen Lage der Unternehmensgruppe sowie deren Entwicklungsmöglichkeiten festgelegt. Sie soll in einem angemessenen Verhältnis zum Verantwortungsbereich und den Leistungen des einzelnen Vorstandsmitglieds stehen. Die Vorstandsvergütung nach diesem System dient außerdem der Harmonisierung der Interessen des Vorstands, der Mitarbeiter und der Aktionäre und soll die dauerhafte Steigerung der Unternehmensleistung begünstigen.

Das Vergütungssystem beinhaltet zur Verwirklichung der genannten Grundsätze erfolgsunabhängige (feste) und erfolgsabhängige (variable) Komponenten. Die feste Grundvergütung, Nebenleistungen und ein jährlicher Beitrag zur Altersversorgung stellen die erfolgsunabhängigen Komponenten dar. Zu den erfolgsabhängigen Komponenten zählen eine einjährige variable Vergütung (Short Term Incentive Plan – STI) und ein mehrjähriger Vergütungsbestandteil (Long Term Incentive Plan – LTI). Im Rahmen der kurzfristigen und langfristigen Vergütung ist die Möglichkeit der Festlegung individueller finanzieller und nichtfinanzieller Zielkomponenten für Vorstandsmitglieder vorgesehen.

Das Vergütungssystem sieht im Einklang mit den gesetzlichen Vorgaben eine Maximalvergütung vor und wird zudem durch angemessene Regelungen im Zusammenhang mit dem Beginn und der Beendigung der Tätigkeit im Vorstand ergänzt.

### **II. Bestandteile des Vergütungssystems**

Das Vergütungssystem besteht aus erfolgsunabhängigen (festen) und kurz- und langfristigen erfolgsabhängigen (variablen) Vergütungsbestandteilen.

Das Vergütungssystem sieht einen Anteil variabler und fester Vergütungsbestandteile von jeweils 40 – 60% an der Ziel-Gesamtvergütung (bei einer Zielerreichung von 100%) vor. An den leistungsabhängigen Vergütungsbestandteilen nehmen kurzfristige variable Bestandteile (STI) und langfristige variable Bestandteile (LTI) wiederum jeweils 20 – 30% der Ziel-Gesamtvergütung (bei einer Zielerreichung von 100%) ein. Diese Anteile können in den angegebenen Grenzen aufgrund funktionaler Differenzierung, Differenzierung aufgrund Seniorität des einzelnen Vorstandsmitglieds

und/oder im Rahmen der Überprüfung der Vergütung und Anpassung an die Marktüblichkeit künftig variieren.

Wird die angestrebte Zielerreichung übertroffen, können die variablen Vergütungsbestandteile in Summe maximal das doppelte der erfolgsunabhängigen Vergütung für das betreffende Geschäftsjahr betragen. Der relative Anteil der variablen Vergütungsbestandteile an der Maximalvergütung liegt damit bei zweidrittel der Gesamtvergütung.

Übersicht und relative Anteile (bei einer Zielerreichung von 100%):

<b>1.</b>	<b>Erfolgsunabhängige Vergütungsbestandteile</b>	Anteil an Ziel-Gesamtvergütung: Maximalwert (Cap):	40% – 60% 550 TEUR pro Geschäftsjahr
	<i>Grundvergütung</i>		
	<i>Nebenleistungen</i>		
	<i>Altersversorgung</i>	<i>Maximalwert (Cap):</i>	<i>Max. 30% der Grundvergütung</i>
<b>2.</b>	<b>Erfolgsabhängige Vergütungsbestandteile</b>	Anteil an Ziel-Gesamtvergütung: Maximalwert (Cap):	40% – 60% 200% der vereinbarten erfolgsunabhängigen Vergütung pro Geschäftsjahr
	<i>STI: Kurzfristige (einjährige) Vergütung</i>	<i>Anteil an Ziel-Gesamtvergütung:</i>	<i>20% – 30% der Gesamtvergütung</i>
	<i>LTI: Langfristige (mehrjährige) Vergütung</i>	<i>Anteil an Ziel-Gesamtvergütung:</i>	<i>20% – 30% der Gesamtvergütung</i>

**Hinweis:** Der relative Anteil der jeweiligen Vergütungsbestandteile an den tatsächlich in einem Geschäftsjahr von einem Vorstandsmitglied erzielten Bezügen kann von den dargestellten geschätzten relativen Anteilen abweichen, weil sich die Relationen je nach tatsächlicher Zielerreichung verändern können.

### III. Vergütungsbestandteile im Einzelnen

#### 1) Erfolgsunabhängige Bestandteile

Die erfolgsunabhängige Vergütung wird vom Aufsichtsrat vor Neuabschluss oder Verlängerung eines Vorstandsvertrags überprüft und gemäß den Vorgaben dieses Vergütungssystem festgelegt. Bei der Festlegung der erfolgsunabhängigen Vergütung kann der Aufsichtsrat nach pflichtgemäßem Ermessen aufgrund Funktion, Verantwortungsbereich und Seniorität des Vorstandsmitglieds differenzieren. Die Summe der erfolgsunabhängigen Vergütungsbestandteile kann auf bis zu 550.000 EUR jährlich festgelegt werden.

#### A) Grundvergütung

Die Grundvergütung ist eine fixe, auf das gesamte Geschäftsjahr bezogene Vergütung, die in zwölf gleichen Monatsraten ausgezahlt wird.

## **B) Nebenleistungen**

Jedes Vorstandsmitglied erhält zudem Nebenleistungen. Zu diesen zählen etwa die Bereitstellung eines Dienstwagens zur privaten Nutzung, Versicherungsleistungen, die Übernahme von Kranken- und Pflegeversicherungsbeiträgen und sonstige marktübliche Kostenübernahmen, einschließlich des Abschlusses einer D&O-Versicherung durch die Gesellschaft mit einem Selbstbehalt für das Vorstandsmitglied gemäß Aktiengesetz (AktG).

## **C) Altersversorgung**

Ein Vorstandsmitglied erhält eine betriebliche Altersversorgung in Form einer beitragsorientierten Leistungszusage, die Leistungen der Alters-, Invaliden- und Hinterbliebenenversorgung umfassen kann. Die Versorgungsleistungen werden durch eine Lebensversicherung rückgedeckt. Nach Eintritt der gesetzlichen Unverfallbarkeit übernimmt die Gesellschaft die Beiträge zum gesetzlichen Insolvenzschutz (Pensionssicherungsverein). Die sich daraus ergebenden Leistungen stehen ausschließlich dem Vorstandsmitglied oder seinen versorgungsberechtigten Hinterbliebenen zu.

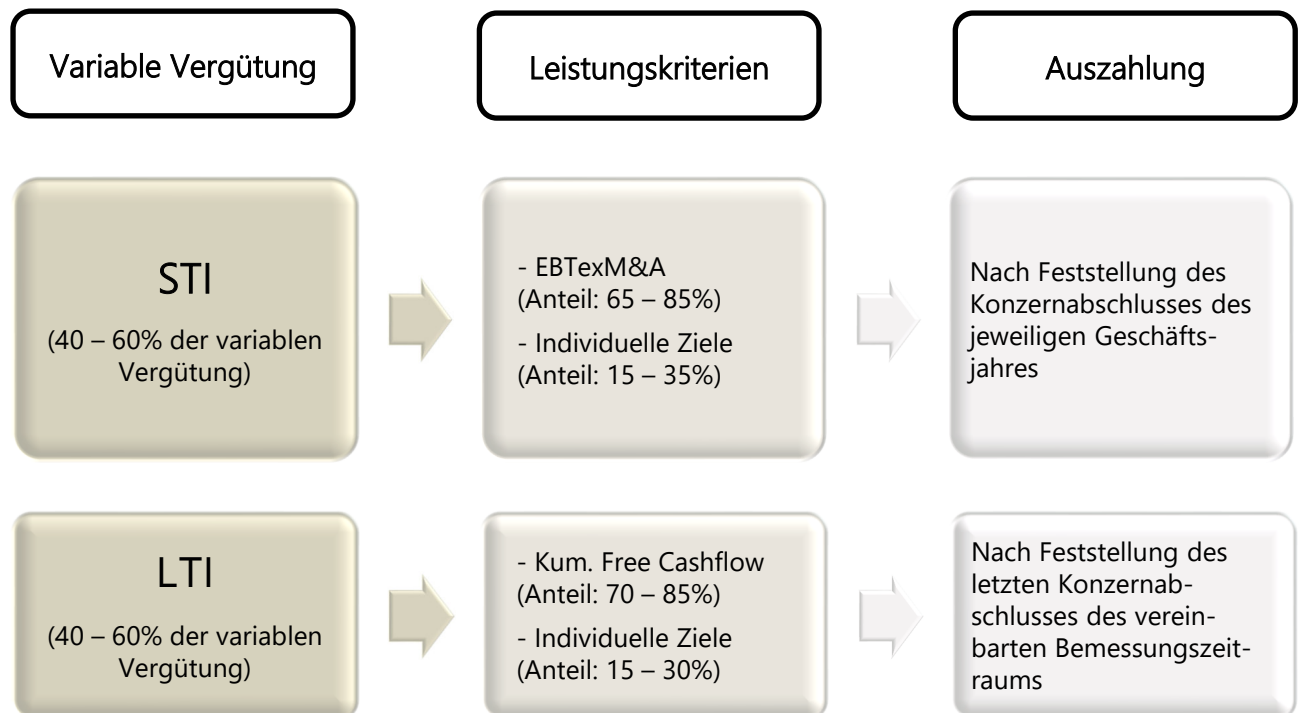
Der jährliche Beitrag darf maximal 30% der jeweils geltenden Grundvergütung betragen. Der Aufsichtsrat kann in Einzelfällen, etwa während einer ersten Bestellungsperiode, von der Gewährung eines Altersversorgungsbetrags absehen.

Im Einzelfall kann der Aufsichtsrat mit einem Vorstandsmitglied ein anderes Altersversorgungsmodell vereinbaren und dieses im Dienstvertrag festlegen, wobei die Beiträge für die Altersversorgung 30% der jeweils geltenden Grundvergütung nicht überschreiten dürfen.

## **2) Erfolgsabhängige Bestandteile**

Die nachfolgenden Leistungskriterien sollen aus Sicht des Aufsichtsrats den Vorstandsmitgliedern einen Anreiz bieten, den langfristigen nachhaltigen Erfolg, die Umsetzung der vereinbarten Strategie, die Interessen der Aktionäre und Mitarbeiter, die ökologische und gesellschaftliche Verantwortung sowie die Compliance-Kultur des Unternehmens zu fördern.

Die erfolgsabhängige variable Vergütung besteht aus zwei Vergütungsbestandteilen: eine kurzfristige, einjährige Vergütung (Short Term Incentive Plan (STI)) und eine langfristige, mehrjährige Vergütung (Long Term Incentive Plan (LTI)).



#### A) STI: Kurzfristige, einjährige variable Vergütung

Eine maßgebliche Kennzahl zur Evaluierung des Erfolgs der Unternehmensstrategie und einer langfristig erfolgreichen Entwicklung der Gesellschaft ist nach Ansicht des Aufsichtsrats das jährlich erzielte operative Ergebnis des Konzerns (EBT), bereinigt um akquisitionsbedingte Erträge und Aufwendungen (exM&A). Aus diesem Grund hat der Aufsichtsrat das »EBTexM&A« als wesentliches Leistungskriterium für die einjährige variable Vergütung festgelegt. Diese Kenngröße spiegelt die »unverfälschte« operative Entwicklung der All for One Group aus Sicht des Aufsichtsrats am besten wider.

Zur Ermittlung des EBTexM&A wird das EBT für Planungs- und Steuerungszwecke um Erträge und Aufwendungen aus M&A-Transaktionen bereinigt. Im Rahmen dieser Überleitung werden sowohl akquisitionsbedingte Abschreibungen und Wertminderungen auf immaterielle Vermögenswerte (z.B. Geschäfts- oder Firmenwerte, Markenrechte, Auftragsbestände, Kundenstämme) als auch sonstige akquisitionsbedingte externe Aufwendungen und Erträge (z.B. Rechts- und Beratungskosten, Due Diligence-Kosten, Transaktionsnebenkosten) in Zusammenhang mit Unternehmenserwerben bereinigt. Die Bereinigungen betreffen angebahnte, verworfene wie auch erfolgreich durchgeführte Akquisitionen.

Die einjährige variable Vergütung der Vorstandsmitglieder bemisst sich zu einem Anteil von 65 – 85% an dem erzielten EBTexM&A (Konzernabschluss nach IFRS) im jeweiligen Geschäftsjahr anhand eines für jeden Vorstand individuell festgelegten Zielbonus (bei einer Zielerreichung von 100%). Weitere 15 – 35% des festgelegten Zielbonuswertes bemessen sich an individuellen Zielen für das jeweilige Vorstandsmitglied. Diese können je Vorstandsmitglied unterschiedlich sein und können nachfolgende Aspekte berücksichtigen:

- Strategische Unternehmensentwicklung
- Besondere Projekte (z.B. Transformationen; Integrationen)
- Organisations- und Kulturentwicklung
- Mitarbeiterbelange
- Kundenentwicklung
- Bereichsspezifische KPIs

Der jeweilige EBTexM&A-Zielwert und die individuellen Ziele werden vor Beginn des jeweiligen Geschäftsjahres vom Aufsichtsrat nach pflichtgemäßem Ermessen festgelegt und orientieren sich an der Strategieumsetzung und der Unternehmensplanung. Die EBTexM&A-Zielwerte werden für alle Vorstandsmitglieder identisch festgelegt.

Die Ermittlung der Zielerreichung erfolgt nach dem Ende und nach Billigung des Konzernabschlusses des jeweiligen Geschäftsjahres anhand des zuvor festgelegten EBTexM&A-Zielwertes und den individuellen Kriterien. Der Grad der jeweiligen Zielerreichung startet bei 0%. Für das EBTexM&A-Ziel werden verschiedene Korridore festgelegt. Es gibt einen Sockelwert für das EBTexM&A, bei dessen Unterschreitung eine Zielerreichung von 0% angenommen wird. Oberhalb des Sockelwertes erhalten die Vorstandsmitglieder innerhalb der verschiedenen Korridore vorher festgelegte anteilige Beträge am tatsächlich erreichten EBTexM&A. Das Maximum des zu erreichenden individuellen Anteils des jeweiligen Vorstandsmitglieds liegt bei 200% des Zielwertes.

Die maximale Zielerreichung der erfolgsabhängigen Vergütung (Summe aus STI und LTI) ist im Rahmen der Gesamtvergütung auf das Doppelte der erfolgsunabhängigen Vergütung begrenzt (Cap).

Die Auszahlung des STI-Betrages erfolgt nach Feststellung der Zielerreichung, die wiederum nach der Feststellung des Konzernabschlusses des jeweiligen Geschäftsjahres erfolgt. Eine Abschlagszahlung von bis zu 50% der jeweils zu erwartenden STI-Auszahlungssumme kann am Ende des betreffenden Geschäftsjahres durch den Personalausschuss des Aufsichtsrats freigegeben werden.

### **B) LTI: Langfristige, mehrjährige variable Vergütung**

Die Mitglieder des Vorstands haben Anspruch auf eine mehrjährige variable Vergütung in Form eines Long Term Incentive Plan (LTI).

Die maßgeblichen Leistungskriterien des LTI bemessen sich

- zu einem Anteil von 70 – 85% an dem im mehrjährigen Zeitraum erzielten Kumulierten Free Cashflow (Cashflow vor Finanzierungstätigkeit bereinigt um Mittelzuflüsse/-abflüsse aus dem Verkauf bzw. Erwerb von Gesellschaften oder Geschäftsbereichen) und
- zu einem Anteil von 15 – 30% an der langfristigen Verbesserung der Corporate Social Responsibility oder anderen individuellen Zielen.

Der Aufsichtsrat wird dabei Ziele auswählen, die den langfristigen nachhaltigen Erfolg und die Strategie des Unternehmens, die Interessen der Aktionäre sowie der Mitarbeiter, die ökologische und gesellschaftliche Verantwortung sowie die Compliance-Kultur des Unternehmens fördern.

Im Bereich Corporate Social Responsibility oder anderer individueller Ziele im Rahmen des LTI können den einzelnen Vorstandsmitgliedern nichtfinanzielle Ziele beispielsweise aus den nachfolgenden Themenfeldern unter Berücksichtigung ihrer jeweiligen Funktion und ihres Verantwortungsbereichs gesetzt werden:

- Umwelt (wie etwa Entwicklung einer Nachhaltigkeits-Roadmap für das Unternehmen, Optimierung des Ressourceneinsatzes, Reduzierung von Emissionen)
- Soziales/Mitarbeiter (wie etwa Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität und der Mitarbeiterzufriedenheit, Maßnahmen zur Führungskräfteentwicklung, zur Diversität und Chancengleichheit)
- Governance/Compliance (wie etwa Maßnahmen zur Sicherstellung und Aufrechterhaltung eines Compliance-Management-Systems)
- Spezifische operative und/oder strategische Ziele, die für die langfristige und nachhaltige Entwicklung des Unternehmens von hoher Bedeutung sind.

Der LTI hat eine Laufzeit von mindestens drei Jahren. Die LTI-Vergütungshöhe (bei einer 100%-Zielerreichung) ist für die Vorstandsmitglieder unterschiedlich. Die Leistungskriterien sind für alle Vorstandsmitglieder identisch bzw. aufeinander abgestimmt. Die Gewichtung kann variieren.

Der jeweilige Zielwert für »Kumulierter Free Cashflow« sowie die Ziele im Rahmen der Verbesserung der langfristigen Corporate Social Responsibility und die sonstigen individuellen Ziele werden vor dem Beginn des jeweiligen Bemessungszeitraums vom Aufsichtsrat nach pflichtgemäßem Ermessen festgelegt.

Die Ermittlung der mehrjährigen Zielerreichung erfolgt nach dem Ende und nach Feststellung des Konzernabschlusses des letzten Geschäftsjahres im Betrachtungszeitraum. Die Erreichung von Zwischenzielen wird bereits jährlich durch den Personalausschuss des Aufsichtsrats festgehalten.

Der Grad der jeweiligen Zielerreichung startet bei 0%. Für das Ziel »Kumulierter Free Cashflow« werden verschiedene Korridore festgelegt. Für die Zielgrößen gibt es einen Sockelwert, bei dessen Unterschreitung eine Zielerreichung von 0% angenommen wird. Oberhalb des jeweiligen Sockelwertes erhalten die Vorstandsmitglieder innerhalb der verschiedenen Korridore vorher festgelegte Vergütungshöhen. Die maximale Zielerreichung des jeweiligen Vorstandsmitglieds im Rahmen der Incentivierung zur weiteren Verbesserung der Corporate Social Responsibility oder sonstiger individueller Ziele liegt bei 200% des Zielwertes.

Die maximale Zielerreichung der erfolgsabhängigen Vergütung (Summe aus STI und LTI) ist im Rahmen der Gesamtvergütung auf das Doppelte der erfolgsunabhängigen Vergütung begrenzt (Cap).

Die Gewährung des LTI-Betrages erfolgt nach Feststellung der Zielerreichung, die nach der Feststellung des Konzernabschlusses des letzten Geschäftsjahres im Bemessungszeitraum erfolgt als Barauszahlung, frühestens jedoch nach vier Jahren – gerechnet ab Beginn des ersten Geschäftsjahres des Bemessungszeitraums. Ist der Bemessungszeitraum kürzer als vier Jahre, schließt sich eine entsprechende Aufschubzeit für die Gewährung an den Bemessungszeitraum an. Abschlagszahlungen sind nicht vorgesehen.

### 3) Sonstige Leistungen

Der Aufsichtsrat ist berechtigt, den Vorstandsmitgliedern als zusätzliche kurzfristige oder langfristige erfolgsabhängige Vergütung eine angemessene Sonderzahlung zu gewähren. Hierzu schließt der Aufsichtsrat im Vorfeld der besonderen Leistung eine individuelle Vereinbarung mit dem Vorstandsmitglied ab, in der der Aufsichtsrat die Leistungskriterien für die Sonderzahlung festlegt. Voraussetzung für eine solche Sonderzahlung ist, dass das Vorstandsmitglied außergewöhnliche Leistungen erbringt, die Sonderzahlung daher nach Auffassung des Aufsichtsrats im Unternehmensinteresse liegt und der Gesellschaft einen zukunftsbezogenen Nutzen bringt. Als außergewöhnliche Leistungen kommen z.B. die außergewöhnlich hohe Arbeitsbelastung oder sonstige besondere Leistungen im Rahmen von Großprojekten, die nach Einschätzung des Aufsichtsrats von herausragender strategischer Bedeutung für die Gesellschaft sind, etwa eine M&A-Transaktion, in Betracht.

Bei Gewährung einer Sondervergütung müssen die Gesamtbezüge der einzelnen Vorstandsmitglieder auch unter Berücksichtigung der Sonderzahlung in einem angemessenen Verhältnis zur Lage der Gesellschaft stehen und die Vergütung muss insgesamt weiterhin auf eine langfristige und nachhaltige Entwicklung der Gesellschaft ausgerichtet sein. Im Fall einer Sondervergütung ändern sich die durch das Vergütungssystem festgelegten prozentualen Anteile der einzelnen Vergütungskomponenten. Die Sondervergütung ist so auszugestalten, dass sie die Anteile der einzelnen Bestandteile an der Zielvergütung des betreffenden Geschäftsjahres jeweils höchstens um 20 Prozentpunkte verschiebt und selbst maximal 25 Prozent der Ziel-Gesamtvergütung ausmacht. Über solche Sondervergütungen wird im Vergütungsbericht für das betreffende Geschäftsjahr transparent berichtet.

## IV. Weitere vergütungsrelevante Regelungen

### Maximalvergütung

Die für ein Geschäftsjahr zu gewährende Gesamtvergütung (Summe aller für das betreffende Geschäftsjahr aufgewendeten Vergütungsbeträge, einschließlich Grundbezüge, variablen Vergütungsbestandteilen, Altersversorgung und Nebenleistungen) der Vorstandsmitglieder – unabhängig davon, ob sie in diesem Geschäftsjahr oder zu einem späteren Zeitpunkt ausbezahlt wird – ist nach oben absolut begrenzt (»Maximalvergütung«). Der Gewährungsbetrag für den LTI wird anteilig für jedes Geschäftsjahr des Bemessungszeitraums miteinberechnet. Die jährliche Maximalvergütung beträgt für sämtliche Vorstandsmitglieder jeweils 1.650.000 EUR. Wobei die jährlichen erfolgsunabhängigen Bezüge (Summe aus Grundvergütung, Nebenleistungen und Altersversorgung) auf maximal 550.000 EUR und die jährlichen variablen Bezüge (STI und LTI) insgesamt auf das Doppelte der erfolgsunabhängigen Bezüge des jeweiligen Vorstandsmitglieds begrenzt sind, maximal also auf 1.100.000 EUR.

Die Maximalvergütung kann anlässlich des Amtseintritts eines neuen Vorstandsmitglieds im Eintrittsjahr von der festgelegten Maximalvergütung abweichen, sofern der Aufsichtsrat in Ausnahmefällen dem neu eintretenden Vorstandsmitglied Zahlungen aus Anlass des Amtsantritts zur Kompensation entfallender Zahlungen aus dem vorangehenden Dienstverhältnis gewährt. In diesem Fall erhöht sich die Maximalvergütung für dieses eine Geschäftsjahr um bis zu 25%.

### **Leistungen im Falle der Beendigung der Tätigkeit**

Der Aufsichtsrat beachtet bei der Bestellung von Vorstandsmitgliedern oder der Verlängerung der Dienstverhältnisse die aktienrechtlich sowie durch die Empfehlungen des DCGK und die Satzung der Gesellschaft vorgegebenen Laufzeitregelungen. Die Laufzeit der Bestellung zum Vorstandsmitglied und des Dienstvertrags des Vorstandsmitglieds sind aufeinander abgestimmt. Bei erstmaliger Bestellung eines Vorstands soll in der Regel eine Laufzeit von drei Jahren nicht überschritten werden. Bei erneuter Bestellung eines Vorstandsmitglieds wird eine Laufzeit von fünf Jahren nicht überschritten.

Die Dienstverträge sollen keine ordentliche Kündigungsmöglichkeit vorsehen, wobei die gesetzlichen Möglichkeiten einer außerordentlichen Kündigung unberührt bleiben.

Bei vorzeitiger Beendigung des Dienstverhältnisses dürfen etwaige Zahlungen an das Vorstandsmitglied insgesamt zum einen den Wert von zwei Jahresvergütungen (Abfindungs-Cap) und zum anderen die Vergütung für die Restlaufzeit des Dienstvertrages nicht überschreiten. Für die Berechnung des Abfindungs-Caps wird auf die Gesamtvergütung des abgelaufenen Geschäftsjahres abgestellt.

Bei dauerhafter Dienstverhinderung hat das Vorstandsmitglied für einen angemessenen Zeitraum ab Eintritt der Dienstverhinderung, den der Aufsichtsrat im jeweiligen Vorstandsvertrag festlegt, Anspruch auf die erfolgsunabhängige Grundvergütung sowie die variable Vergütung, längstens jedoch für die Restlaufzeit des Vorstandsvertrags.

Soweit ein nachvertragliches Wettbewerbsverbot mit Karenzentschädigung mit einem Vorstandsmitglied vereinbart wird, wird eine etwaige Abfindungszahlung auf die Karenzentschädigung angerechnet. Die Karenzentschädigung soll die Hälfte der Gesamtvergütung für das abgelaufene Geschäftsjahr nicht überschreiten. Zusagen für Leistungen aus Anlass der vorzeitigen Beendigung der Vorstandstätigkeit infolge eines Kontrollwechsels (Change of Control) werden nicht vereinbart.

Endet das Dienstverhältnis aufgrund des Todes des Vorstandsmitglieds, so haben seine Angehörigen Anspruch auf das Grundgehalt für einen angemessenen Zeitraum nach Beendigung des Dienstverhältnisses, den der Aufsichtsrat im jeweiligen Vorstandsvertrag festlegt, längstens jedoch für die Restlaufzeit des Vorstandsvertrags.

### **Anpassung bei außergewöhnlichen Entwicklungen**

Die Kriterien für die Bemessung der erfolgsabhängigen Vergütung und die vor Beginn des Geschäftsjahrs vom Aufsichtsrat festzulegenden Jahresziele werden im Verlauf eines Geschäftsjahrs nicht verändert. Eine nachträgliche Anpassung der Zielwerte oder der maßgeblichen Parameter ist im Rahmen dieses Vergütungssystem ausgeschlossen.

Außergewöhnliche Entwicklungen, deren Auswirkungen auf die Vorstandsvergütung in der Zielerreichung nicht hinreichend berücksichtigt sind, kann der Aufsichtsrat bei der Feststellung der Zielerreichung für STI sowie für LTI in begründeten Ausnahmefällen in angemessenem Umfang berücksichtigen. Dies kann zu einer Erhöhung, wie auch zu einer Verminderung der zu gewährenden Vergütung führen. Als außergewöhnliche Entwicklungen im Laufe des Geschäftsjahrs

kommen z.B. außergewöhnliche Änderungen der Wirtschaftslage (z.B. durch Wirtschaftskrisen) oder außergewöhnliche Transaktionen von erheblichem Umfang in Betracht, die die ursprünglichen Unternehmensziele hinfällig werden lassen, sofern diese nicht konkret vorhersehbar waren. Allgemein ungünstige Marktentwicklungen im üblichen Rahmen gelten hingegen nicht als außergewöhnliche Entwicklungen in diesem Sinne. Sofern es zu außergewöhnlichen Entwicklungen kommt, die eine Anpassung erforderlich machen, wird der Aufsichtsrat darüber transparent berichten.

### **Reduzierung variabler Vergütung und Clawback**

Falls ein Vorstandsmitglied einen nachweislich vorsätzlichen groben Verstoß gegen seine gesetzlichen oder vertraglichen Pflichten, einen wesentlichen Grundsatz der internen Unternehmensrichtlinien oder gegen geltendes Recht im Rahmen seiner Funktion als Vorstandsmitglied begeht, ist der Aufsichtsrat nach seinem pflichtgemäßen Ermessen berechtigt, die variable Vergütung für das betreffende Geschäftsjahr zu reduzieren.

Wurden aufgrund solch eines vorsätzlichen Verstoßes eines Vorstandsmitglieds variable Vergütungsbestandteile zu Unrecht ausbezahlt, ist die Gesellschaft berechtigt, die unberechtigt ausgezahlten Beträge zurückzufordern. Die Gesellschaft trifft hierbei die Darlegungs- und gegebenenfalls die Beweislast für das Vorliegen der genannten Voraussetzungen.

Einzelheiten der Reduzierungs- und Rückforderungsregelungen kann der Aufsichtsrat nach pflichtgemäßem Ermessen individualvertraglich mit den Vorstandsmitgliedern in den Anstellungsverträgen vereinbaren. Etwaige gesetzliche Reduzierungs-, Rückforderungs- und Schadensersatzansprüche der Gesellschaft bleiben unberührt.

### **Anrechnung der Vergütung aus Nebentätigkeiten**

Sofern ein Vorstand eine anderweitige Tätigkeit im beruflichen Bereich übernehmen möchte, bedarf dies der Zustimmung des Aufsichtsrats. Die Mandatsvergütung aus etwaigen konzerninternen Aufsichtsratsmandanten oder sonstigen Doppelmandaten wird auf die Vorstandsvergütung angerechnet. Bei konzernexternen Mandaten entscheidet der Aufsichtsrat über die Anrechnung der Mandatsvergütung nach pflichtgemäßem Ermessen im Einzelfall.

## **V. Verfahren zur Festsetzung und zur Überprüfung des Vergütungssystems**

Die Struktur und Angemessenheit des Systems der Vorstandsvergütung werden vom Aufsichtsrat gemäß den gesetzlichen Vorgaben in §§87 Abs. 1, 87a Abs. 1 AktG festgelegt und regelmäßig überprüft. Der Personalausschuss, der sich derzeit aus drei Mitgliedern – darunter der Vorsitzende des Aufsichtsrats und sein Stellvertreter – zusammensetzt, bereitet dabei die Entscheidungen des Aufsichtsrats vor und entwickelt unter Berücksichtigung der Vorgaben des Vergütungssystems, des Aktienrechts sowie des Deutschen Corporate Governance Kodex in seiner jeweils aktuellen Fassung entsprechende Empfehlungen. Dabei können sowohl der Personalausschuss wie auch der Aufsichtsrat unabhängige externe Beratung in Anspruch nehmen. Hierbei wird auf eine entsprechende Unabhängigkeit vom Unternehmen und dem Vorstand geachtet.

Das Vergütungssystem erlaubt dem Aufsichtsrat die Berücksichtigung von Funktion und Verantwortungsbereich sowie Seniorität der einzelnen Vorstandsmitglieder. Differenzierungen in der Gesamtvergütung aufgrund dieser Faktoren kann der Aufsichtsrat nach pflichtgemäßem Ermessen innerhalb der durch dieses Vergütungssystem gesetzten Grenzen vorsehen und so eine für jedes Vorstandsmitglied angemessene Vergütung sicherstellen. Die für die erfolgsabhängigen Vergütungsbestandteile maßgeblichen finanziellen und individuellen Ziele legt der Aufsichtsrat so fest, dass sie zur Förderung der Geschäftsstrategie sowie der nachhaltigen und langfristigen Entwicklung der Gesellschaft beitragen. So sollen durch die Zielvorgaben im Rahmen der kurzfristigen variablen Vergütung insbesondere Anreize für eine anhaltend positive Entwicklung der Unternehmensperformance gesetzt werden. Durch die Zielvorgaben im Rahmen der langfristigen variablen Vergütung möchte der Aufsichtsrat insbesondere eine gesunde Unternehmensentwicklung im Einklang mit der mittel- und langfristigen Unternehmensstrategie fördern. So sollen alle Vergütungsbestandteile im Zusammenspiel zur positiven und nachhaltigen Entwicklung der Gesellschaft im Einklang mit der Unternehmensstrategie beitragen.

Mit der Option der weiteren Festlegung individueller Ziele für Vorstandsmitglieder schafft sich der Aufsichtsrat außerdem die Möglichkeit, zukünftig weitere Anreize für bestimmte Unternehmensentwicklungen, beispielsweise in den Bereichen Entwicklung der Personalstruktur, Umweltschutz, Compliance und Unternehmenskultur zu schaffen, um etwaigen unerwünschten Tendenzen entgegenwirken und angestrebte Entwicklungen begünstigen zu können.

Das vom Aufsichtsrat beschlossene Vergütungssystem wird gemäß den gesetzlichen Vorgaben der Hauptversammlung zur Billigung vorgelegt. Wird das zur Abstimmung gestellte Vergütungssystem nicht durch die Hauptversammlung gebilligt, wird gem. §120a Abs. 3 AktG spätestens in der darauffolgenden ordentlichen Hauptversammlung ein überprüfbares Vergütungssystem wiederum zur Billigung vorgelegt. Dabei bereitet der Personalausschuss regelmäßig die Überprüfung des Vergütungssystems durch den Aufsichtsrat vor und empfiehlt Anpassungen, sofern er solche für notwendig hält. Das Vergütungssystem wird der Hauptversammlung bei jeder wesentlichen Änderung, jedoch mindestens alle vier Jahre zur Billigung vorgelegt.

Auf Vorschlag des Personalausschusses kann der Aufsichtsrat in besonders außergewöhnlichen Fällen (insbesondere bei einer schweren Wirtschafts- oder Unternehmenskrise) nach Maßgabe des §87a Abs. 2 Satz 2 AktG vorübergehend von Vorgaben des Vergütungssystems abweichen (bezüglich der Vergütungsstruktur und -höhe der einzelnen Vergütungsbestandteile und auch des Verfahrens), wenn dies im Interesse des langfristigen Wohlergehens der Gesellschaft erforderlich ist.

Gemäß den Vorgaben des Vergütungssystems legt der Aufsichtsrat die Parameter für die Zielerreichung der erfolgsabhängigen Vergütungsbestandteile und die Höhe der Ziel-Gesamtvergütung für jedes Vorstandsmitglied vor dem jeweiligen Geschäftsjahr fest. Für die Ermittlung des STI wird nach Ablauf des Geschäftsjahrs, für die Ermittlung des LTI nach Ablauf der Performance-Periode die Zielerreichung bewertet und die jeweiligen Auszahlungsbeträge demgemäß festgelegt. Der Personalausschuss bereitet jeweils die Beschlussfassung des Aufsichtsrats vor.

Die Mitglieder des Aufsichtsrats und des Personalausschusses sind verpflichtet, Interessenkonflikte im Aufsichtsrat offenzulegen. Aufgetretene Interessenkonflikte legt der Aufsichtsrat in seinem Bericht an die Hauptversammlung offen und stellt dar, wie mit diesen verfahren wurde. Diese Grundsätze finden auch beim Verfahren zur Fest-/Umsetzung und Überprüfung des Vergütungssystems Anwendung.

Die Angemessenheit der Vorstandsvergütung wird vom Aufsichtsrat geprüft und gewürdigt. Der Aufsichtsrat zieht hierzu einen sogenannten horizontalen Vergleich zur Vorstandsvergütung anderer Unternehmen sowie einen sogenannten vertikalen Vergleich zur Vergütung der Belegschaft in der Unternehmensgruppe und der oberen Führungsebene, um gewährleisten zu können, dass die Vorstandsvergütung der Größe, Komplexität und Lage der Gesellschaft entspricht und die marktübliche Vergütung nicht ohne besonderen Grund wesentlich über- oder unterschreitet. So soll zum einen sichergestellt werden, dass die Aufwendungen der Gesellschaft für die Vorstandsvergütung das notwendige Maß nicht unangemessen überschreiten, zum anderen, dass die entsprechende Vorstandsvergütung die Findung und Bindung geeigneter Kandidaten für Vorstandsposten ermöglicht.

#### **Horizontaler Vergleich**

Für die Prüfung der Marktüblichkeit und Angemessenheit der Ziel-Gesamtvergütung des Vorstands im Vergleich zu anderen Unternehmen, den sogenannten »Peer-Group-Vergleich«, hat der Aufsichtsrat eine aus seiner Sicht geeignete Vergleichsgruppe von acht weiteren Unternehmen herangezogen, die in ihrer Marktstellung und strategischen Entwicklung nach Einschätzung des Aufsichtsrats vergleichbar zur All for One Group SE sind. Der Aufsichtsrat wird dieses Vorgehen bei der Überprüfung der Vorstandsvergütung regelmäßig wiederholen und dabei auch überprüfen, ob ggf. eine Anpassung hinsichtlich der Zusammensetzung der Vergleichsgruppe erforderlich wird.

#### **Vertikaler Vergleich**

Um die Angemessenheit der Vergütung des Vorstands im sogenannten vertikalen Vergleich innerhalb der Unternehmensgruppe zu bewerten, wird die Vorstandsvergütung in Relation zur Vergütung der Gesamtbelegschaft sowie zur Vergütung der oberen Führungsebene betrachtet. Hierbei wird auch die zeitliche Entwicklung der Gehälter berücksichtigt. Um eine möglichst vergleichbare Datenlage zugrunde zu legen, wird dabei auf die Gehaltsdaten aller in Deutschland befindlicher Gesellschaften der Unternehmensgruppe abgestellt. Als obere Führungsebene gelten diejenigen Angestellten der Unternehmensgruppe, die direkt an den Vorstand berichten, hierzu zählen auch die Geschäftsführer und Vorstände der in Deutschland gelegenen Tochtergesellschaften der All for One Group SE.

Der Aufsichtsrat berichtet im Vergütungsbericht für das jeweils abgelaufene Geschäftsjahr über die für dieses Geschäftsjahr festgelegten Leistungskriterien und deren Zielerreichung.