

# AKTUELLE TRENDS IN DER VORSTANDS- UND AUFSICHTSRATSVERGÜTUNG

Interview mit Joachim Kayser und Regine Siepmann, beide hkp/// group

**Frau Siepmann, die Vergütungen der Vorstandsvorsitzenden in den DAX-Unternehmen haben im Geschäftsjahr 2014 einen neuen Rekordstand erreicht. Ist die Entwicklung gerechtfertigt?**

**Regine Siepmann:** Die durchschnittliche Gesamtvergütung eines DAX-Vorstandsvorsitzenden für 2014 beträgt rund 5,9 Millionen Euro. Dies ist in der Tat ein neuer Rekordwert und entspricht einer prozentualen Erhöhung von rund 10 Prozent im Vergleich zu 2013. Diese Entwicklung kommt jedoch keineswegs aus dem Nichts. Hintergrund sind die überwiegend sehr guten Unternehmensergebnisse. Wir sehen also eine Parallelität in der Entwicklung von Vergütung und Gewinnen. So erhöhte sich das durchschnittliche Net Income der DAX-Unternehmen 2014 im Vergleich zu 2013 um 13,8 Prozent. Im zurückliegenden Jahrzehnt waren die DAX-Unternehmen damit nur im Vorkrisenjahr 2007 erfolgreicher.

**Ist eine Spanne in Höhe des Achtfachen zwischen der höchsten und geringsten Vergütung für einen Vorstandsvorsitzenden allein im Reigen der DAX-Unternehmen nicht viel zu groß?**

**Joachim Kayser:** Beim DAX handelt es sich um einen nach Kriterien des Kapitalmarkts zusammengestellten Börsenindex, dessen Mitglieder in der Öffentlichkeit als

sehr homogen wahrgenommen werden. Dies ist aber bei weitem nicht der Fall. Die zum Teil erheblichen Unterschiede in Umsatz, Marktkapitalisierung etc. schlagen sich zu Recht auch in der Vergütung des Vorstands nieder. In der Gesamtschau wie auch in der Einzelbetrachtung zeigt sich, dass sich das Pay-for-Performance-Prinzip in der Vorstandsvergütung nachhaltig etabliert hat. Entsprechende strukturelle Veränderungen untermauern deren starken Erfolgsbezug und sorgen dafür, dass wir in schlechten Jahren auch wieder deutlich geringere Werte sehen werden. Auch belegen unsere Studien einen durchschnittlichen Anstieg der Direktvergütungen von Vorstandsvorsitzenden im DAX in Höhe von 3 Prozent pro Jahr seit 2006. Ja, die Vorstandsvergütungen sind

gestiegen, aber eine solche Entwicklung ist weit weg von immer wieder gern unterstellten Systemfehlern oder Exzessen in der Vorstandsvergütung. ➤

**Höchste und geringste Vergütungen ganzjährige Vorstandsvorsitzende DAX für das Geschäftsjahr 2014 (DCGK-Zuflusstabelle)**

Top-3-Vergütungen Vorstandsvorsitzende DAX 2014	Gesamtvergütung 2014
Volkswagen	15,86 Mio. Euro
Daimler	14,42 Mio. Euro
Deutsche Post	9,59 Mio. Euro
Geringste drei Vergütungen Vorstandsvorsitzende DAX 2014	
Beiersdorf	2,13 Mio. Euro
Commerzbank	2,06 Mio. Euro
Infineon	1,99 Mio. Euro

**Höchste und geringste Vergütungen ganzjährige Aufsichtsratsvorsitzende DAX für das Geschäftsjahr 2014**

Top-3-Vergütungen Aufsichtsratsvorsitzende DAX 2014	Gesamtvergütung 2014
Volkswagen	1,48 Mio. Euro
Deutsche Bank	818.548 Euro
Siemens	615.500 Euro
Geringste drei Vergütungen Aufsichtsratsvorsitzende DAX 2014	
Adidas	160.000 Euro
HeidelbergCement	151.460 Euro
Infineon	141.500 Euro

### Sie spielen auf die variablen Vergütungen an.

**Regine Siepman:** Rund 25 Prozent der durchschnittlichen Direktvergütung eines Vorstandsvorsitzenden entfallen auf die einjährige variable Komponente, also den Jahresbonus. Bei der mehrjährigen variablen, meist aktienorientierten Komponente beträgt der Wert 50 Prozent. Letztere steht übrigens für drei bis fünf Jahre unter Risikovorbehalt. Erweisen sich in dieser Zeit Erfolge nicht



*„Die durchschnittliche Gesamtvergütung eines DAX-Vorstandsvorsitzenden für 2014 beträgt rund 5,9 Millionen Euro – ein neuer Rekordwert.“*

**Regine Siepman,**  
hkp/// group

als nachhaltig bzw. werden Zielvorgaben nicht erreicht, kann sie auch ganz entfallen. Nimmt man die Banken aus dieser Rechnung heraus, fallen die Werte für den Anteil der variablen Bezüge in der DAX-Vorstandsvergütung noch höher aus. Insbesondere die Deutsche Bank hat, der Bankenregulierung folgend, die Vorstandsvergütung wieder stärker auf die festen Bestandteile ausgerichtet.

### Welche Entwicklungen lassen sich bei Aufsichtsräten und ihren Vergütungen beobachten?

**Joachim Kayser:** Die Vergütung der Aufsichtsratsvorsitzenden ist 2014 um fast 7 Prozent auf einen Durch-

schnittswert von 390.000 Euro gestiegen und hinkt damit deutlich den Vorstandsvergütungen hinterher, auch wenn sich der Aufholprozess der letzten Jahre fortsetzt. Aber aktuell spiegelt das Vergütungsniveau der Aufsichtsratsvorsitzenden bei weitem nicht die Situation bei den Vorstandsvorsitzenden wider. Aufsichtsräte sollten nicht in gleichem Maße verdienen wie Vorstände, doch setzt professionelle Aufsichtstätigkeit eine professionelle Vergütung voraus, und diese schließt auch Bezüge ein, die der Aufgabe gerecht werden. Dies ist im Moment nicht der Fall. Das durchschnittliche Vergütungsniveau eines Aufsichtsratsvorsitzenden im DAX liegt derzeit deutlich unter dem eines Vorstandsvorsitzenden – etwa um den Faktor 14. Dieser Abstand ist vor dem Hintergrund der in den vergangenen Jahren deutlich gestiegenen Verantwortung und des höheren Aufwands für Aufsichtsräte nicht gerechtfertigt und im Sinne eines Agierens auf Augenhöhe mit dem Vorstand sogar kontraproduktiv. Speziell im deutschen zweistufigen Governance-System mit Aufsichtsrat und Vorstand braucht es auf Aufsichtsratsseite einen starken Counterpart zum Vorstand. Und dessen Stärke drückt sich auch in der Vergütung aus.

### Welche weiteren Unterschiede zeigen sich in der Aufsichtsratsvergütung im Vergleich zur Vorstandsvergütung?

**Regine Siepman:** Im Gegensatz zu den Vorstandsvorsitzenden resultiert der Vergütungsanstieg bei den Aufsichtsratsvorsitzenden vor allem aus höheren Fest- und Ausschussvergütungen. Parallel ist ein deutlicher Rückgang der kurzfristigen variablen Vergütungsanteile zu verzeichnen, der im Wesentlichen auf Umstellungen

der Vergütungssysteme hin zu einer reinen Festvergütung zurückzuführen ist. Mittlerweile verzichten 14 von 30 DAX-Unternehmen auf eine variable Vergütung ihres Aufsichtsrats. Mit HeidelbergCement und SAP sind zwei weitere Unternehmen diesen Schritt in der Hauptversammlung 2015 gegangen. Der Erfolgsbezug in den Vergütungen des Aufsichtsrats ist immer weniger gegeben. Wir sehen das kritisch.

### Warum das?

**Joachim Kayser:** Die festen Vergütungsbestandteile stärken die Unabhängigkeit und den Kontrollaspekt der Aufsichtsratsaktivität, doch gerät mit einer reinen Festvergütung die strategische Entscheidungskomponente und Personalfunktion der Aufsichtsratsaktivität in den Hintergrund. Keine schwergewichtige Entscheidung wird ohne die Einbindung des Aufsichtsrats getroffen. Insbesondere der Aufsichtsratsvorsitzende wird immer mehr zum strategischen Sparringspartner des Vorstands. Seine Vergütung muss das widerspiegeln – am besten über langfristig gesperrte Aktien. Wir plädieren seit Jahren ►



*„Wir plädieren seit Jahren bei der Aufsichtsratsvergütung für einen variablen Anteil in Form von Aktien.“*

**Joachim Kayser,**  
hkp/// group

bei der Aufsichtsratsvergütung für einen variablen Anteil in Form von Aktien. Es gibt hier aber Rechtsunsicherheit, die der Gesetzgeber dringend beseitigen sollte.

### Aktien und Aktienoptionen waren doch ein Übel vergangener Vergütungsexzesse.

**Regine Siepmann:** Aktienoptionen in ihrer reinen Form waren und sind in der Tat ein Problem, aber vor allem in den USA, nicht in Deutschland. Aufsichtsräte sollten als Vertreter der Eigentümer verpflichtet werden, einen nennenswerten Bestandteil ihrer Vergütung dauerhaft in Aktien des eigenen Unternehmens zu investieren. So lassen sich wirksam die Unternehmensinteressen in der Vergütung verankern. Dies ist im Ausland übrigens schon lange bewährte Praxis. Insbesondere wenn es darum geht, Nachhaltigkeit und Langfristigkeit in der Vergütung zu verankern, sind Eigeninvestments in Aktien, entweder verpflichtend oder auf freiwilliger Basis, ideal.

### Was hat sich bei der Vergütungspublizität getan?

**Joachim Kayser:** Die aktuelle Berichtssaison hat sich für Vergütungspublizität als Zeitenwende erwiesen. Dank der DCGK-Mustertabellen wird für 2014 erstmals die durchaus werthaltige Altersversorgung als Vergütungsbestandteil von Vorständen anerkannt und ausgewiesen. Auch die tatsächlich realisierten Langfristvergütungen sind zum ersten Mal in ihrer Gesamtheit erkennbar. Nach dem weiter gesetzlich verpflichtenden HGB-Ansatz waren genau diese Punkte bislang nicht transparent. Wir sehen nun Vergütungsrealität statt wie zuvor nur Vergütungsphantasie. ◀

ANZEIGE



Deutscher Preis

# Gute bAV-Arbeit hat einen Preis.

Der Deutsche bAV-Preis zeichnet auch 2016 wieder Projekte der betrieblichen Altersversorgung von Unternehmen in Deutschland aus.

**Jetzt bewerben über [www.deutscher-bav-preis.de](http://www.deutscher-bav-preis.de)**



Initiatoren





Medienpartner









[www.LEITER-bAV.de](http://www.LEITER-bAV.de)





Partner















