

DAS PLUS AN INFORMATIONEN IN DEN DCGK-TABELLEN

Wie Unternehmen bei der CEO-Vergütung vorgehen sollten

Von *Helmuth Uder und Stephanie Schmelter*

Gewährte Zuwendungen in Euro	Tabelle 1			
	CEO X			
	Vorstandsvorsitzender			
	2015 ^A	2016 ^B	Min. 2016 ^C	Max. 2016 ^D
Festvergütung	1.600.000	1.600.000	1.600.000	1.600.000
Nebenleistungen	30.000	35.000	35.000	35.000
Summe	1.630.000	1.635.000	1.635.000	1.635.000
Einjährige variable Vergütung	1.120.000	1.120.000	0	2.240.000
Mehrjährige variable Vergütung	2.480.000	2.480.000	0	4.720.000
LTIP mit vierjähriger Wartefrist	2.000.000	2.000.000	0	4.000.000
Deferral mit zweijähriger Wartefrist	480.000	480.000	0	720.000
Summe	5.230.000	5.235.000	1.635.000	8.595.000
Versorgungsaufwand	1.000.000	700.000	700.000	700.000
Gesamtvergütung	6.230.000	5.935.000	2.335.000	9.295.000

Vergütung ist ein schwieriges Thema und lässt sich nicht auf die Schnelle in ein oder zwei Zahlen abbilden. Die Mustertabellen des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) haben seit 2013 zwar mehr Transparenz gebracht. Die Fülle der Informationen erfordert aber ein solides Verständnis der Thematik.

Transparenz und Einfachheit sind mitnichten Synonyme. In den DCGK-Mustertabellen stecken mehr Infor-

mationen, als das Handelsgesetzbuch (HGB) vorschreibt. Die relevanten Informationen zu finden und die Vergütungsberichte korrekt zu interpretieren ist nicht trivial. Was zeigen die DCGK-Mustertabellen und was nicht? Dies veranschaulichen am besten folgende Tabellen für CEO X.

In Tabelle 1 soll der „Wert der gewährten Zuwendungen für das Berichtsjahr“ inklusive ihrer erreichbaren Maximal- und Minimalwerte veröffentlicht werden. Sie zeigt, was theoretisch herauskommen könnte.

In Tabelle 2 auf der folgenden Seite soll der Zufluss für das Berichtsjahr pro Vorstandsmitglied veröffentlicht werden. Sie soll illustrieren, was tatsächlich herausgekommen ist. Dass es dennoch Interpretationsspielraum gibt, zeigt das Beispiel CEO X.

Die Direktvergütung von DAX-CEO X setzt sich aus einer Festvergütung, einer einjährigen variablen Vergütung – also dem Bonus –, einem Deferral – dem aufzu-

schiebenden Anteil des Bonus – und einem Long-Term Incentive Plan (LTIP), der langfristig variablen Vergütung, zusammen. Darüber hinaus gehören Nebenleistungen sowie eine Versorgungszusage zu seinem Vergütungspaket. Was könnte CEO X theoretisch für 2016 an Vergütung erhalten? Würden die für die Performance-Messung relevanten Ziele für die variable Vergütung zu 100 Prozent erreicht, würde seine dem Geschäftsjahr 2016 zuzuordnende Direktvergütung plus Nebenleistungen bei 5.235.000 Euro liegen. Spalte B in Tabelle 1 offenbart zudem, dass seine Vergütung einen leichten Schwerpunkt auf den mehrjährig variablen Bestandteil hat. Der Vergleich mit Spalte A zeigt, dass sein Vergütungspaket seit 2015 gleich geblieben ist.

Was bei einer kompletten Verfehlung der definierten Ziele für CEO X herauskommen könnte, zeigt Spalte C: Sie würde auf die fixen Gehaltsbestandteile und damit auf einen Betrag von 1.635.000 Euro abfallen. Spalte D sagt das aus: Sollte die Performance so gut sein, dass alle variablen Komponenten ihr Maximum erreichen, kann seine Direktvergütung plus Nebenleistungen bestenfalls um das 1,64-fache des Zielwerts und damit auf 8.595.000 Euro steigen.



Tabelle 2 Zufluss in Euro		CEO X	
		Vorstandsvorsitzender	
		2015 ^E	2016 ^F
Festvergütung	1.600.000	1.600.000	
Nebenleistungen	30.000	35.000	
Summe	1.630.000	1.635.000	
Einjährige variable Vergütung	400.000	1.750.000	
Mehrjährige variable Vergütung	5.850.000	6.900.000	
Deferral 2013	850.000		
Deferral 2014	-	900.000	
LTIP Tranche 2011	5.000.000	-	
LTIP Tranche 2012	-	6.000.000	
Sonstiges	-	-	
Summe	7.880.000	10.285.000	
Versorgungsaufwand	1.000.000	700.000	
Gesamtvergütung	8.880.000	10.985.000	

Beispielrechnung für die Vergütung eines CEO X

Was hat CEO X tatsächlich 2016 verdient? Ohne Versorgungsaufwand waren dies 10.285.000 Euro (Tabelle 2, Spalte F). Im Vergleich zu 2015 hat sich der Zufluss um 30 Prozent erhöht, was vor allem am Anstieg des Bonus, also der einjährigen variablen Vergütung, liegt. Offenbar war 2016 ein gutes Jahr: Die ausbezahlten 1.750.000 Euro liegen zwischen den angegebenen Ziel- und Maximalwerten (Tabelle 1, Spalte B und D) und die LTIP-Auszahlungen haben sich auch positiv entwickelt. Doch Vorsicht, ein Vergleich der LTIP-Auszahlungen mit den zugeteilten Werten ist nicht möglich: Die Auszahlungen basieren auf Tranchen aus der Vergangenheit. Der 2016 zugeteilte LTIP wird

mit Ablauf des Geschäftsjahres 2019 ausbezahlt oder bei schlechter Performance vielleicht auch nicht. Und nicht beim Blick auf Tabelle 2 wundern, dass CEO X sowohl 2015 als auch 2016 Auszahlungen aus dem LTIP erhalten hat, die über den angegebenen Werten in Tabelle 1 liegen. Dies liegt daran, dass der LTIP in der Zwischenzeit angepasst wurde und die Werte daher nicht vergleichbar sind.

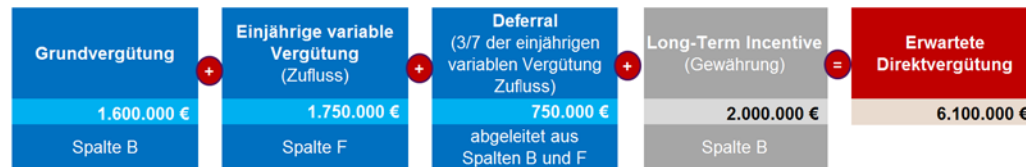
Auch bei den Angaben zu Deferral lauern Interpretationsfehler: In Tabelle 1 Spalte B steht das Deferral unter der Annahme, dass alle Ziele vollständig erreicht werden. In Tabelle 2 Spalte F steht die Auszahlung der Deferral aus den Vorjahren. Der im aktuellen Geschäftsjahr aufgeschobene Anteil des Bonus ist nicht ersichtlich. Der tatsächliche Wert kann aber berechnet werden. Im obigen Beispiel werden 30 Prozent der einjährigen variablen Vergütung aufgeschoben. Manchmal ist diese Information auch nur aus der Beschreibung des Vergütungssystems ersichtlich. Und es gibt eine weitere Stolperfalle. Einige Unternehmen verfügen zusätzlich zu den Deckelungen der jeweiligen variablen Vergütungselemente über eine Deckelung der auszuzahlenden Gesamtvergütung. Dieser Wert steht nicht in den Tabellen, sondern in der Beschreibung des Vergütungsberichts.

Natürlich ist die Altersversorgung ein fester Bestandteil der Vorstandsvergütung. In den Tabellen wird der Dienstzeitaufwand dargestellt. Das ist der Aufwand, der dem Berichtsjahr für die Versorgung zugeordnet, aber nicht ausbezahlt wird. Änderungen im Zinsumfeld können zu erheblichen Schwankungen führen, unterjährig

einberufene Vorstandsmitglieder haben im ersten Jahr ihrer Bestellung unter Umständen einen Nachholbedarf. Der Dienstzeitaufwand schwankt damit und verzerrt die Vergütungshöhen vor allem bei Jahresvergleichen. Will man die Vergütungsniveaus international vergleichen, ist die Berücksichtigung des Versorgungsaufwands allein schon aufgrund der von Land zu Land unterschiedlichen Vergütungsangabe problematisch.

Um Äpfel mit Äpfeln zu vergleichen, braucht es einen gemeinsamen Nenner, sprich, einen Wert der für das jeweilige Geschäftsjahr zeigt, welche Vergütung für den Vorstand festgesetzt wurde und der aus Unternehmenssicht nah am tatsächlich zu erwartenden Aufwand liegt. Dieser Wert sollte trotz unterschiedlicher Veröffentlichungsgepflogenheiten international vergleichbar sein. Er ist die erwartete Direktvergütung. Diese wird so aus den veröffentlichten Tabellen abgeleitet.

Dafür müssen die Festvergütung sowie der ausbezahlte Bonus, die einjährige variable Vergütung, aus Spalte F der Tabelle 2 addiert werden. So erhält man die tatsächlich für das Geschäftsjahr ausbezahlte Barvergütung.



Wird diese um den Erwartungswert der im Geschäftsjahr gewährten Long-Term Incentives ergänzt, der bis auf Einzelfälle der Tabelle 1 in Spalte B entnehmbar ist, ist man schon fast fertig. Eine letzte Hürde stellen die Deferrals ➤

dar. Hierfür werden die einjährige variable Vergütung und das Deferral aus der Spalte B addiert und anschließend errechnet, wie viel das Deferral an dieser Summe ausmacht. Der Wert von 30 Prozent muss noch per Dreisatz in die zugeflossene einjährige variable Vergütung (Spalte F) einbezogen werden. Gerechnet wurde konkret:

$$1.750.000 \text{ Euro} \times 3/7 = 750.000 \text{ Euro}$$

Im Beispiel liegt die erwartete Direktvergütung zwischen gewährter und ausbezahlter Direktvergütung aus den DCGK-Mustertabellen. Je nach Höhe des ausbezahlten Bonus kann sie unterhalb der gewährten und je nach Höhe der LTIP-Auszahlungen oberhalb der zugeflossenen Direktvergütung liegen. Sie liefert eine realistische Sicht auf die Vergütung ohne die Auszahlungsoptionen, die sich im Nachhinein noch ändern können. Deswegen stellen einige Unternehmen diese Perspektive zusätzlich zu den DCGK-Tabellen in ihren Vergütungsberichten dar. ◀



Helmut Uder,
Managing Director Talents & Rewards,
Willis Towers Watson

helmuth.uder@willistowerswatson.com
www.willistowerswatson.com



Stephanie Schmelter,
Manager Board & Executive Compensation,
Willis Towers Watson

stephanie.schmelter@willistowerswatson.com
www.willistowerswatson.com

ANZEIGE

VERGÜTUNGS STRATEGIE

DAS PRAXISFORUM FÜR VERGÜTUNG,
BAV UND BENEFITS

Praxisforum
Vergütungsstrategie
2017

30. November 2017
Marriott Hotel
Frankfurt am Main

Es erwarten Sie:

- └ exklusiver Austausch mit Top-Entscheidern aus Vergütung, HR und bAV
- └ hochkarätige Expertenvorträge und Forenrunden zu aktuellen Themen

Save the Date

Veranstalter



COMP & BEN

Frankfurter Allgemeine
Personaljournal

www.praxisforum-verguetung.de