

Vergütung von Aufsichtsräten in Deutschland

Status quo und Trends bei Höhe und Struktur

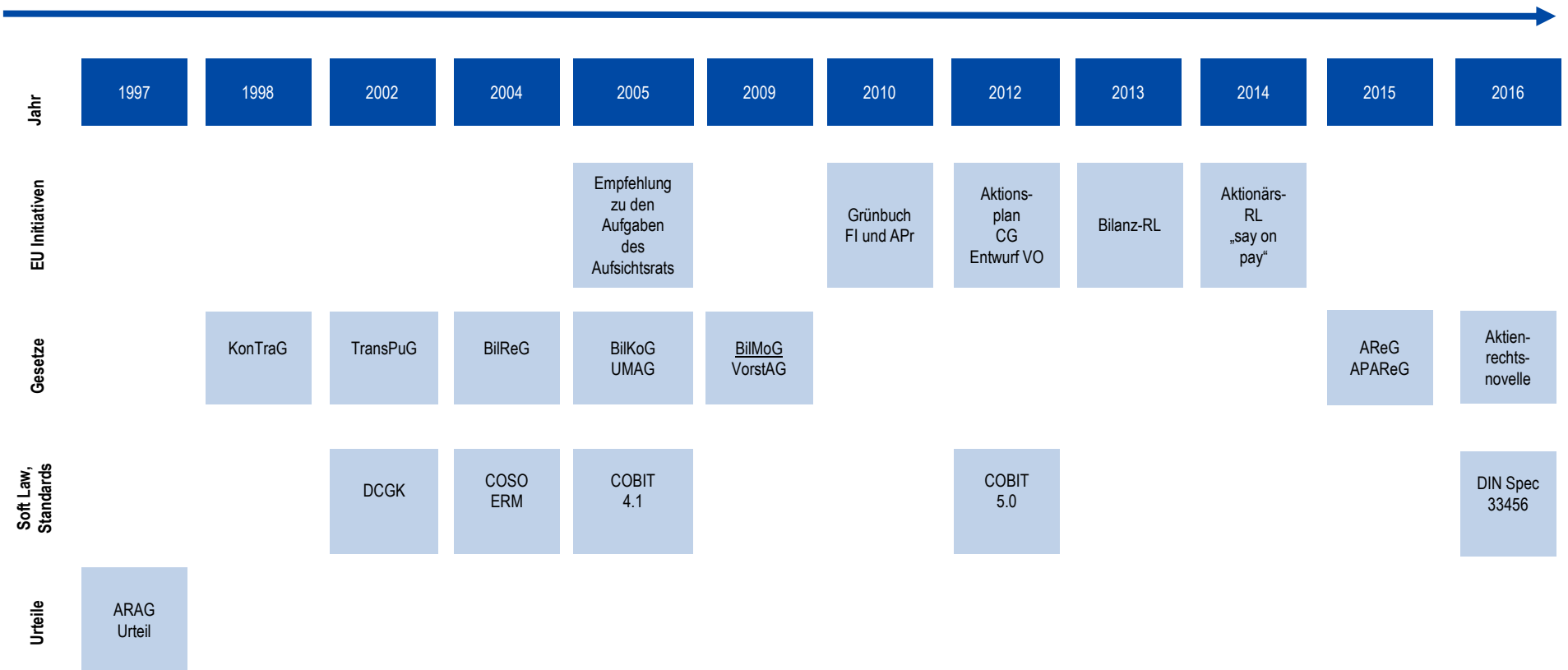


Agenda

- | | |
|---|----------|
| 1. Steigende Anforderungen an die Aufsichtsratsarbeit und zeitlicher Aufwand | 3 |
| 2. Anforderungen an die Gestaltung der Aufsichtsratsvergütung | 9 |
| 3. Aufsichtsratsvergütung - Zahlen und Fakten | 13 |
| 4. Zusammenfassung | 23 |

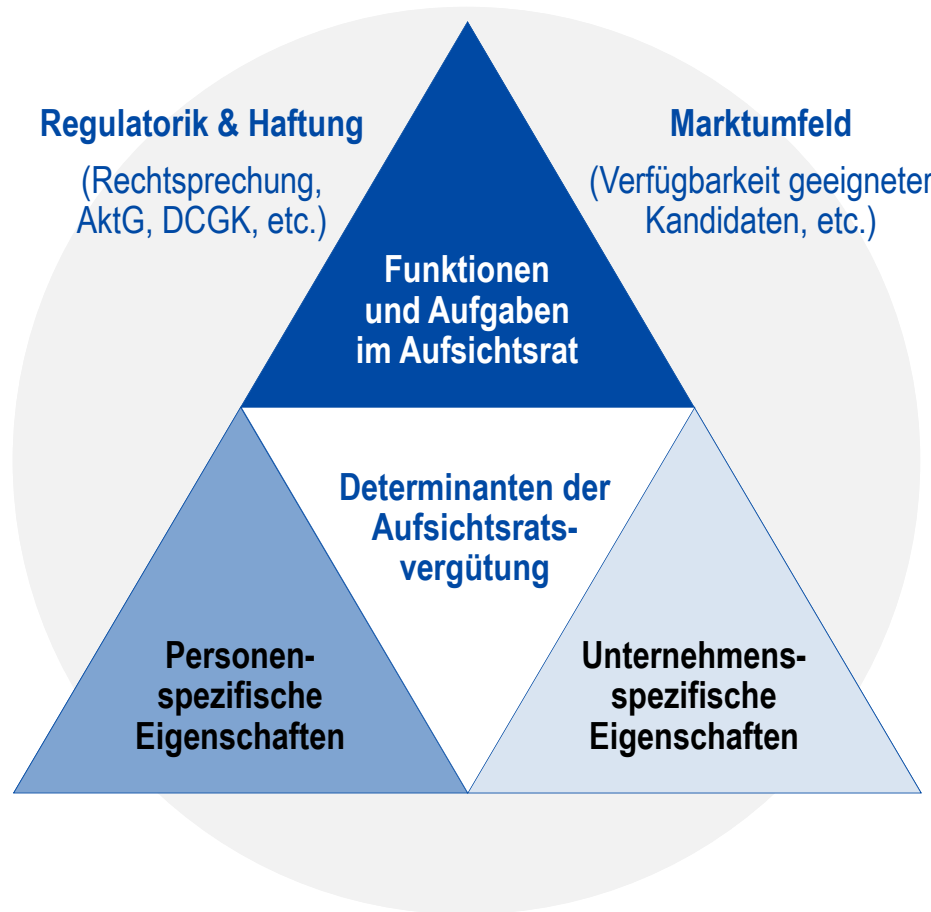
Zunehmende Verrechtlichung der Arbeit von Aufsichtsgremien

Steigende Anforderungen an die Aufsichtsratsarbeit und zeitlicher Aufwand



Determinanten der Aufsichtsratsvergütung

Steigende Anforderungen an die Aufsichtsratsarbeit und zeitlicher Aufwand



Unternehmensspezifische Eigenschaften

- » Größe des Unternehmens und des AR-Gremiums
- » Geschäftsmodell und Situation des Unternehmens (auch durch Geschäftsmodell und Situation bedingte Kompetenzanforderungen)
- » Internationalisierungsgrad des Unternehmens

Personenspezifische Eigenschaften

- » Spezifische Kompetenzen, Fähigkeiten und fachliche Erfahrungen (Ziff. 5.4.1 DCGK).
- » Anzahl wahrgenommener AR-Mandaten (Erfahrung)
- » Hauptberufliche AR-Tätigkeit

Funktionen und Aufgaben im Aufsichtsrat

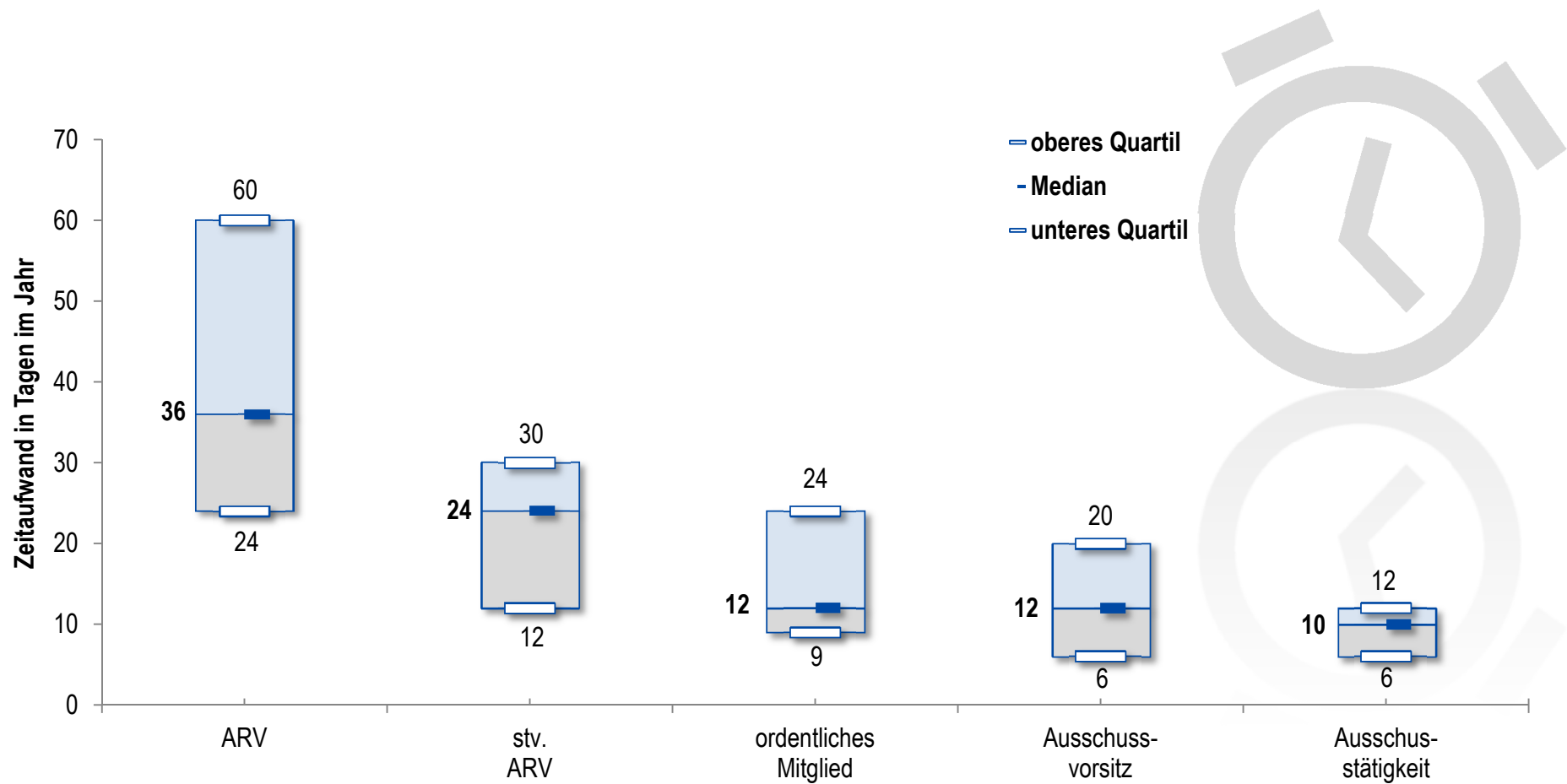
- » Rolle des AR im Rahmen der Unternehmensführung
- » Rolle und Funktion im Aufsichtsratsgremium
- » Übernahme herausgehobener Aufgaben (bspw. AR-Vorsitz oder Ausschussmitgliedschaften)
- » Funktionsbezogene Kompetenz- und zeitliche Anforderungen an die AR-Arbeit

Quelle: Kienbaum Projekterfahrung

Zeitliche Anforderungen an die Aufsichtsratsarbeit

Steigende Anforderungen an die Aufsichtsratsarbeit und zeitlicher Aufwand

Auszug – Kammingespräche 2016



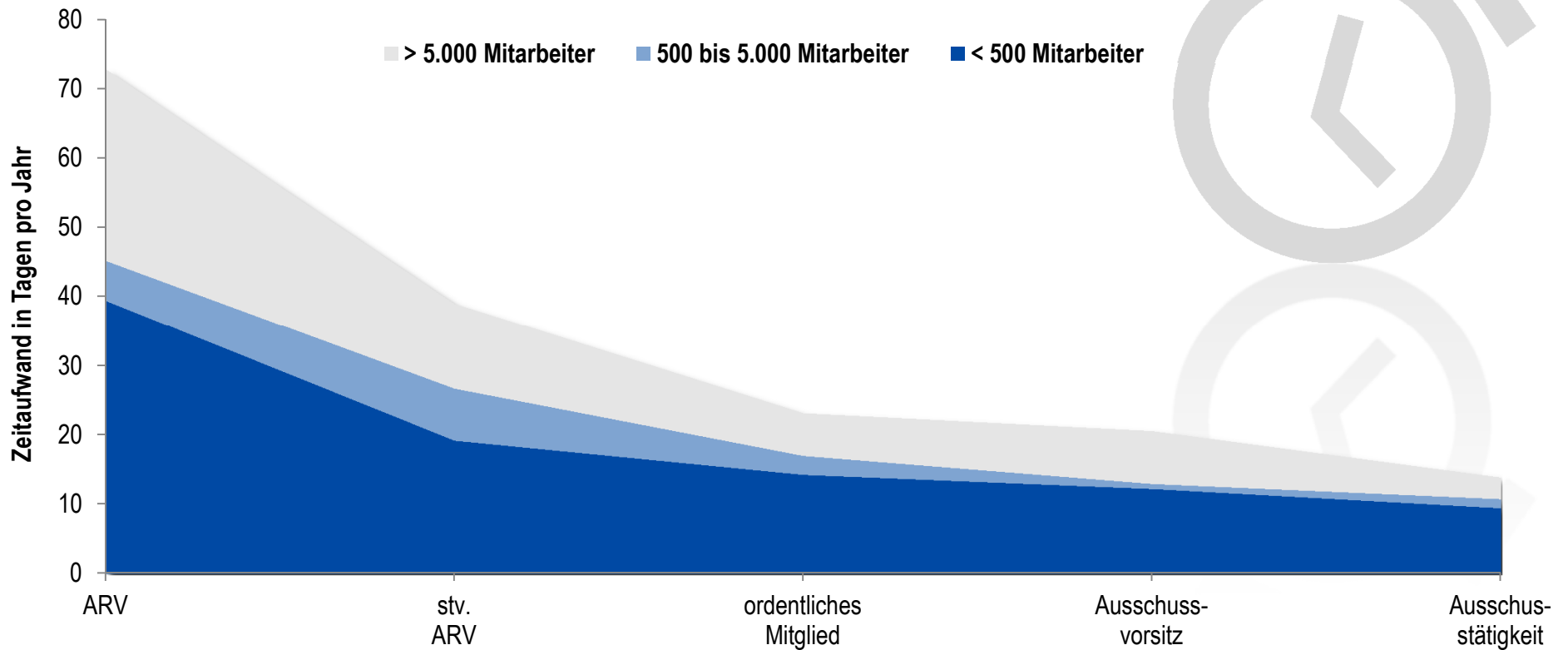
Quelle: Vorabauswertung - Kienbaum Kammingespräche 2016; n = 85

Bei größeren Unternehmen ist der Zeitaufwand für die AR-Arbeit höher

Steigende Anforderungen an die Aufsichtsratsarbeit und zeitlicher Aufwand

Auszug – Kamingsgespräche 2016

» Wie viel Zeit wird für die Aufsichtsratsarbeit durchschnittlich investiert?

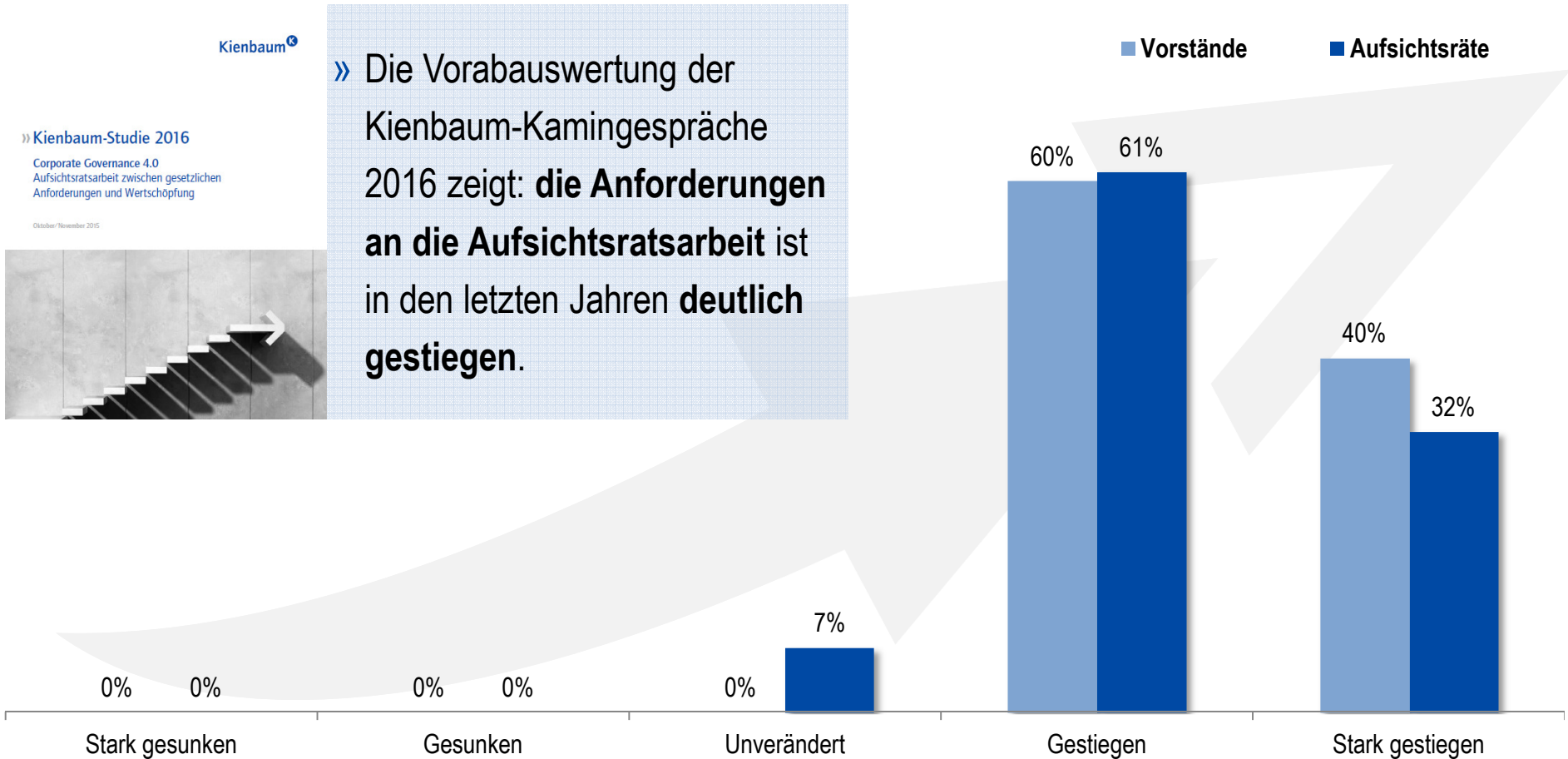


Quelle: Vorabauswertung - Kienbaum Kamingsgespräche 2016; n = 85

Die Anforderungen an die AR-Arbeit sind in den letzten Jahren gestiegen

Steigende Anforderungen an die Aufsichtsratsarbeit und zeitlicher Aufwand

Auszug – Kamingespräche 2016



» Die Vorabauswertung der Kienbaum-Kamingespräche 2016 zeigt: **die Anforderungen an die Aufsichtsratsarbeit ist in den letzten Jahren deutlich gestiegen.**

» Kienbaum-Studie 2016
Corporate Governance 4.0
Aufsichtsratsarbeit zwischen gesetzlichen Anforderungen und Wertschöpfung
Oktober/November 2015



Quelle: Vorabauswertung - Kienbaum Kamingespräche 2016; n = 85

Agenda

- | | |
|--|----------|
| 1. Steigende Anforderungen an die Aufsichtsratsarbeit und zeitlicher Aufwand | 3 |
| 2. Anforderungen an die Gestaltung der Aufsichtsratsvergütung | 9 |
| 3. Aufsichtsratsvergütung - Zahlen und Fakten | 13 |
| 4. Zusammenfassung | 23 |

Die Gestaltung einer zielführenden Vergütungssystematik vollzieht sich in einem Spannungsfeld unterschiedlicher Anforderungen

Anforderungen an die Gestaltung der Aufsichtsratsvergütung

Zur Konzeption eines tragfähigen Vergütungssystems für den Aufsichtsrat sind neben den regulatorischen Rahmenbedingungen aktuelle Entwicklungstrends und der im Unternehmen vorgegebene Gestaltungsrahmen zu beachten:



Bei der Analyse von Aufsichtsratsbezügen unterscheidet Kienbaum zwischen erfolgsunabhängigen und erfolgsabhängigen Komponenten

Anforderungen an die Gestaltung der Aufsichtsratsvergütung

Folgende Vergütungselemente können im Rahmen der Aufsichtsratsvergütung unterschieden werden:

Die erfolgsunabhängige Vergütung umfasst:

<i>Festvergütung</i>	Einfacher Festvergütungssatz für ein ordentliches Aufsichtsratsmitglied sowie den (stellvertretenden) Aufsichtsratsvorsitzenden
<i>Ausschusstätigkeit</i>	Festvergütungszuschlag für die Mitgliedschaft oder den (stellvertretenden) Vorsitz in Ausschüssen
<i>Sitzungsgelder</i>	Zahlungen für die Teilnahme an Aufsichtsrats- und/oder Ausschusssitzungen

Die erfolgsabhängige Vergütung umfasst:

<i>Jahresbezogene variable Vergütung (STI)</i>	Variable Vergütungskomponenten (Boni, Tantieme) mit jahresbezogener Bemessungsgrundlage (Short Term Incentive = STI)
<i>Mehrperiodige variable Vergütung (LTI)</i>	Variable Vergütungskomponenten mit mehrjähriger Bemessungsgrundlage (Long Term Incentive = LTI)

Anmerkung: Der Auslagenersatz und die Umsatzsteuererstattung fließen nicht in die Betrachtung der Vergütungshöhen ein und werden von den Unternehmen typischerweise nicht gesondert in den Geschäftsberichten ausgewiesen.

Die Kodexänderung zur Aufsichtsratsvergütung vom Mai 2012 macht sich bei der Ausgestaltung von Vergütungssystemen bemerkbar

Anforderungen an die Gestaltung der Aufsichtsratsvergütung

Implikationen der Ziff. 5.4.6 DCGK:

- » Grundsätzlich Wahlfreiheit zwischen Systemen der Aufsichtsratsvergütung, die ausschließlich fix ausgerichtet sind und solchen, die auch variable Vergütungsbestandteile enthalten
- » Unternehmen mit einer reinen Festvergütung müssten keine Abweichung mehr von der aktuellen Kodexempfehlung zur Aufsichtsratsvergütung kommunizieren
- » Wird den Aufsichtsratsmitgliedern eine erfolgsorientierte Vergütung zugesagt, soll sie auf eine nachhaltige Unternehmensentwicklung ausgerichtet sein

Ziff. 5.4.6 DCGK (Anpassung seit Mai 2012)

Die Vergütung der Aufsichtsratsmitglieder wird durch Beschluss der Hauptversammlung oder in der Satzung festgelegt. Sie trägt der Verantwortung und dem Tätigkeitsumfang der Aufsichtsratsmitglieder sowie der wirtschaftlichen Lage und dem Erfolg des Unternehmens Rechnung. Dabei sollen der Vorsitz und der stellvertretende Vorsitz im Aufsichtsrat sowie der Vorsitz und die Mitgliedschaft in den Ausschüssen berücksichtigt werden.

Die Mitglieder des Aufsichtsrats erhalten eine Vergütung, die in einem angemessenen Verhältnis zu ihren Aufgaben und der Lage der Gesellschaft steht. Wird den Aufsichtsratsmitgliedern eine erfolgsorientierte Vergütung zugesagt, soll sie auf eine nachhaltige Unternehmensentwicklung ausgerichtet sein.

Die Vergütung der Aufsichtsratsmitglieder soll im Anhang oder im Lagebericht individualisiert, aufgliedert nach Bestandteilen ausgewiesen werden. Auch die vom Unternehmen an die Mitglieder des Aufsichtsrats gezahlten Vergütungen oder gewährten Vorteile für persönlich erbrachte Leistungen, insbesondere Beratungs- und Vermittlungsleistungen, sollen individualisiert angegeben werden.

Agenda

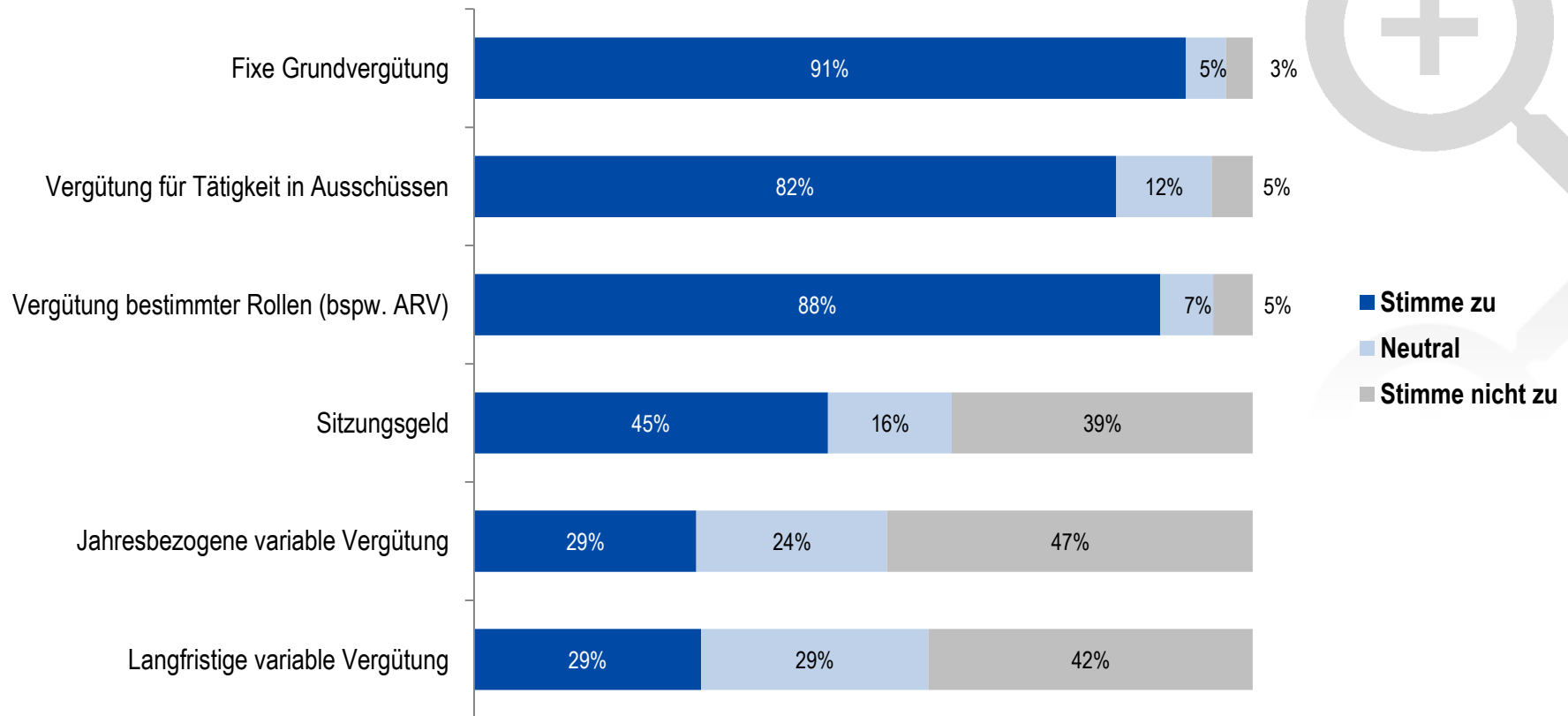
- | | |
|--|-----------|
| 1. Steigende Anforderungen an die Aufsichtsratsarbeit und zeitlicher Aufwand | 3 |
| 2. Anforderungen an die Gestaltung der Aufsichtsratsvergütung | 9 |
| 3. Aufsichtsratsvergütung - Zahlen und Fakten | 13 |
| 3.1. Struktur der Aufsichtsratsvergütung | 13 |
| 3.2. Höhe der Aufsichtsratsvergütung | 17 |
| 4. Zusammenfassung | 23 |

Aufsichtsräte und Vorstände plädieren für eine erfolgsunabhängige AR-Vergütung, bei der bestimmte Rollen und Aufgaben honoriert werden

Aufsichtsratsvergütung - Zahlen und Fakten: Struktur der Aufsichtsratsvergütung

Auszug – Kammingespräche 2016

» Welche Bestandteile sollte die Vergütung von Aufsichtsratsmitgliedern im Idealfall umfassen?



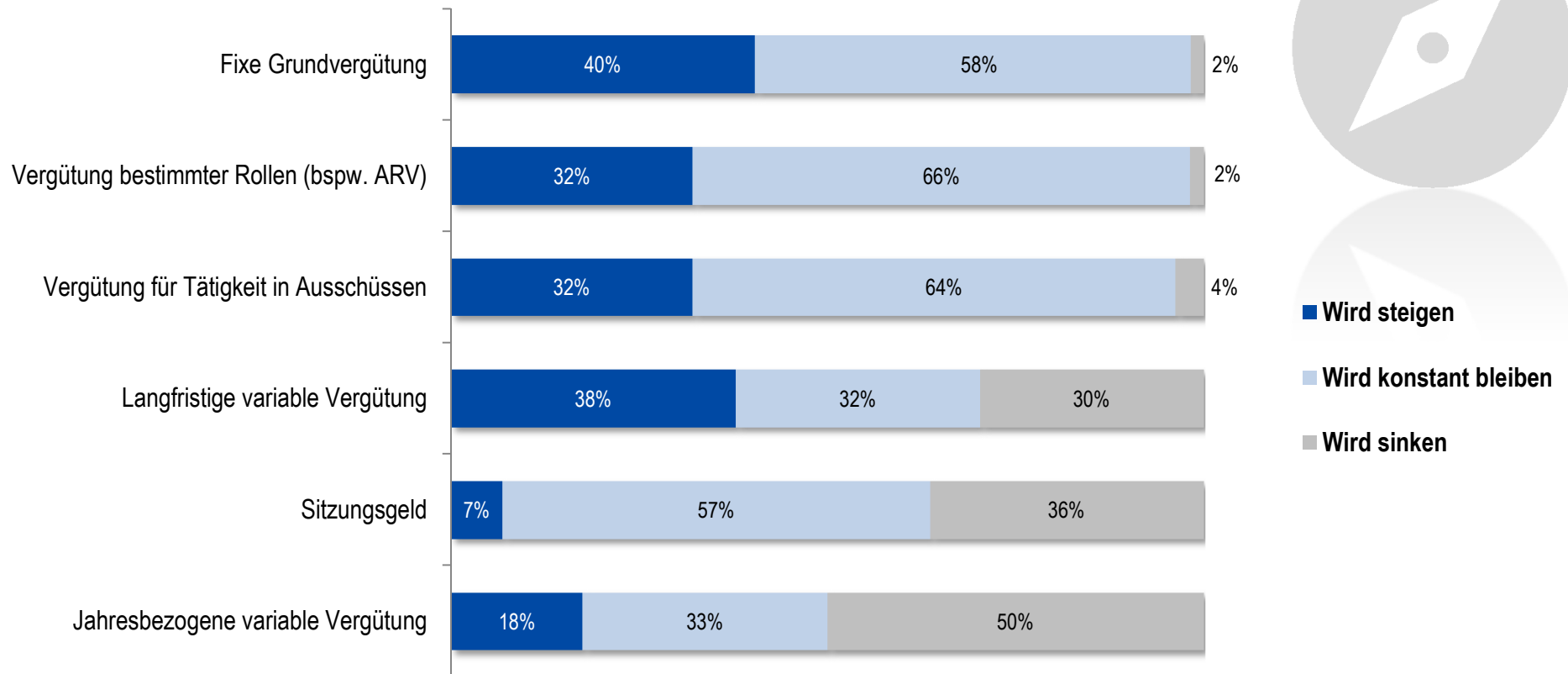
Quelle: Vorabauswertung - Kienbaum Kammingespräche 2016; n = 85

Die Bedeutung fixer sowie rollen- und aufwandsbezogener Vergütungsbestandteile wird auch in Zukunft weiter zunehmen

Aufsichtsratsvergütung - Zahlen und Fakten: Struktur der Aufsichtsratsvergütung

Auszug – Kamingespräche 2016

» Wie werden sich die einzelnen Bestandteile der Aufsichtsratsvergütung in Zukunft entwickeln?



Quelle: Vorabauswertung - Kienbaum Kamingespräche 2016; n = 85

Agenda

1. Steigende Anforderungen an die Aufsichtsratsarbeit und zeitlicher Aufwand	3
2. Anforderungen an die Gestaltung der Aufsichtsratsvergütung	9
3. Aufsichtsratsvergütung - Zahlen und Fakten	13
3.1. Struktur der Aufsichtsratsvergütung	13
3.2. Höhe der Aufsichtsratsvergütung	17
4. Zusammenfassung	23

Die Höhe der Aufsichtsratsvergütung wird unter anderem stark von der Unternehmensgröße beeinflusst

Aufsichtsratsvergütung - Zahlen und Fakten: Höhe der Aufsichtsratsvergütung

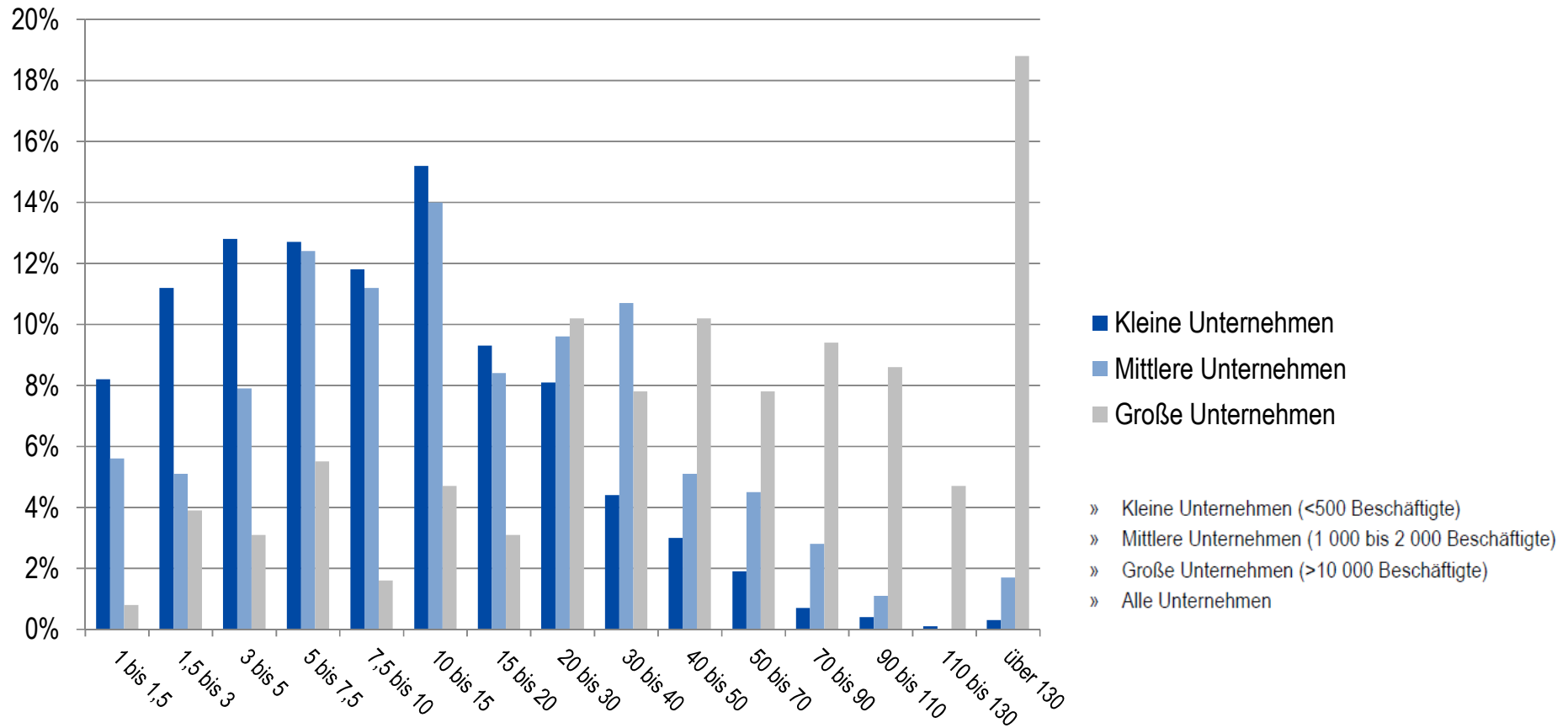
» Durchschnitte und Spannweite der Pro-Kopf-Bezüge nach Börsensegmenten

Börsensegment	erfasste Unternehmen	Bezüge in Tsd. €		Pro-Kopf-Bezüge in Tsd. €		
		Aufsichtsrat insgesamt	Pro-Kopf der Mitglieder	unteres Quartil	Median	oberes Quartil
DAX	30	2 561,3	156,5	99,7	137,6	193,1
MDAX	45	1 072,3	90,3	63,9	82,6	102,2
SDAX	44	318,7	47,1	28,0	38,8	63,3
TECDAX	27	359,3	56,2	40,7	50,3	70,3
GEX	23	131,0	36,3	23,3	33,7	50,0
sonstige börsennotierte Unternehmen	452	119,4	21,9	8,9	15,7	28,4
nicht börsennotiert	979	135,8	13,7	3,4	7,5	15,0

Quelle: Kienbaum Aufsichtsratsstudie 2015

Vergütungshöhen über 50 Tsd. Euro pro Kopf werden fast ausschließlich in großen Unternehmen (> 10.000 Beschäftigte) erreicht

Aufsichtsratsvergütung - Zahlen und Fakten: Höhe der Aufsichtsratsvergütung



Quelle: Kienbaum Aufsichtsratsstudie 2015

Die Höhe der AR-Vergütung ist in den vergangenen Jahren moderat gestiegen

Aufsichtsratsvergütung - Zahlen und Fakten: Höhe der Aufsichtsratsvergütung

» Veränderungen der Pro-Kopf-Bezüge gegenüber dem Vorjahr (2012/2013)

Börsensegment	erfasste Unternehmen*	Spannweite der Veränderungen in %			
		Durchschnitt	unteres Quartil	Median	oberes Quartil
DAX	30	4,9	-0,4	1,6	12,3
MDAX	44	10,3	-0,1	2,6	17,5
SDAX	43	4,2	-1,3	0,5	8,4
TECDAX	27	24,6	0,0	3,6	18,5
GEX	20	11,4	0,0	2,8	25,2
sonstige börsennotierte Unternehmen	433	8,2	-2,1	0,0	6,0
nicht börsennotiert	908	5,6	-3,2	0,0	7,0
<i>insgesamt</i>	1 505	6,8	-2,4	0,0	7,4

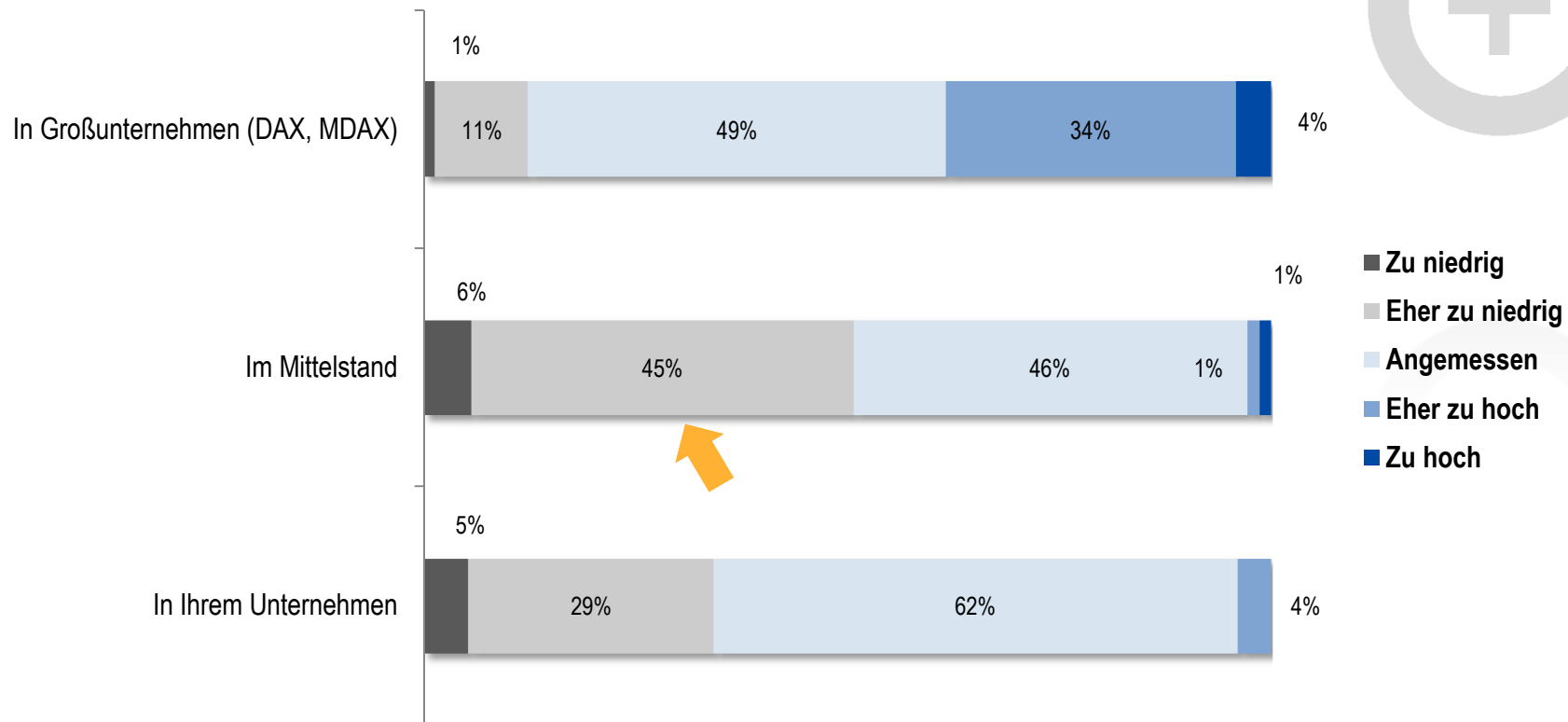
Quelle: Kienbaum Aufsichtsratsstudie 2015

Trotz des nominalen und realen Anstiegs wird die AR-Vergütung aber gerade im Mittelstand häufig als zu niedrig eingestuft

Aufsichtsratsvergütung - Zahlen und Fakten: Höhe der Aufsichtsratsvergütung

Auszug – Kamingespräche 2016

» Wie beurteilen Sie das derzeitige Niveau der Aufsichtsratsvergütung?



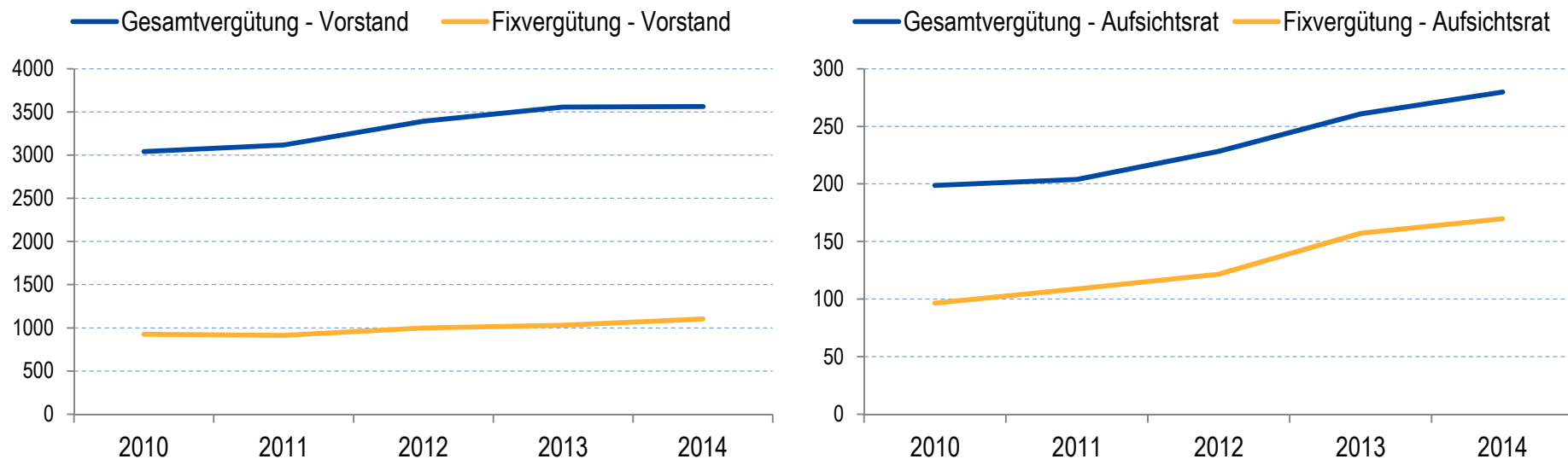
- Zu niedrig
- Eher zu niedrig
- Angemessen
- Eher zu hoch
- Zu hoch

Quelle: Vorabauswertung - Kienbaum Kamingespräche 2016; n = 85

Trotz der gestiegenen Anforderungen an die AR-Tätigkeit, ist die AR-Vergütung nicht stärker gestiegen als die Vorstandsvergütung

Aufsichtsratsvergütung - Zahlen und Fakten: Höhe der Aufsichtsratsvergütung

» Entwicklung der Vergütungshöhen von DAX und MDAX Aufsichtsrats- und Vorstandsvorsitzenden



» Regressionsergebnisse:

- In den Jahren 2013 und 2014 ist die Fixvergütung der ARVs in DAX und MDAX signifikant stärker gestiegen als die der Vorstandsvorsitzenden.
- Beim Anstieg der Gesamtvergütung lassen sich keine signifikanten Unterschiede zwischen ARVs und Vorstandsvorsitzenden feststellen.

Quelle: Kienbaum Analyse

Agenda

- | | |
|--|-----------|
| 1. Steigende Anforderungen an die Aufsichtsratsarbeit und zeitlicher Aufwand | 3 |
| 2. Anforderungen an die Gestaltung der Aufsichtsratsvergütung | 9 |
| 3. Aufsichtsratsvergütung - Zahlen und Fakten | 13 |
| 4. Zusammenfassung | 23 |

Die Vergütung von Aufsichtsräten spiegelt die zunehmenden Anforderungen an deren Tätigkeit noch nicht wider

Zusammenfassung

Zunehmende Anforderungen

- » Die Tätigkeit in Aufsichtsratsgremien ist sehr zeitaufwendig, insbesondere in herausragenden Rollen (z. B. Vorsitz)
- » Zunehmende Professionalisierung der Aufsichtsratsstätigkeit sowie hohe regulatorische Anforderungen
- » Erhöhte Haftungsrisiken der Aufsichtsratsmitglieder
- » Intensive Vorbereitung der Mitglieder auf die Sitzungen notwendig



Stagnierende Vergütungsniveaus*

- » In ca. 75 % der kleinen Unternehmen mit bis zu 500 Beschäftigten liegt die Aufsichtsratsvergütung pro Kopf seit Jahren bei deutlich unter 20 Tsd. € pro Jahr
- » Auch in der Mehrzahl der mittleren Unternehmen mit 1.000 bis 2.000 Mitarbeitern stagnieren die Bezüge seit Jahren zwischen 5 Tsd. € und 40 T€
- » Lediglich in Großunternehmen haben sich die Aufsichtsratsbezüge in den letzten Jahren positiv entwickelt

* Ergebnisse aus der Aufsichtsratsstudie 2014

Die Entwicklung der Aufsichtsratsbezüge spiegelt die zunehmenden Anforderungen nicht wider

Für Fragen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung

Kontakt

Adresse

Kienbaum Management Consultants GmbH
Ahlefelder Straße 47
51645 Gummersbach
www.kienbaum.de

Ansprechpartner

Dr. Alexander v. Preen
Geschäftsführer/Partner
Fon: +49 2261 703-1641
Fax: +49 2261 703-1626
alexander.vonpreen@kienbaum.de



www.kienbaum.de

Backup

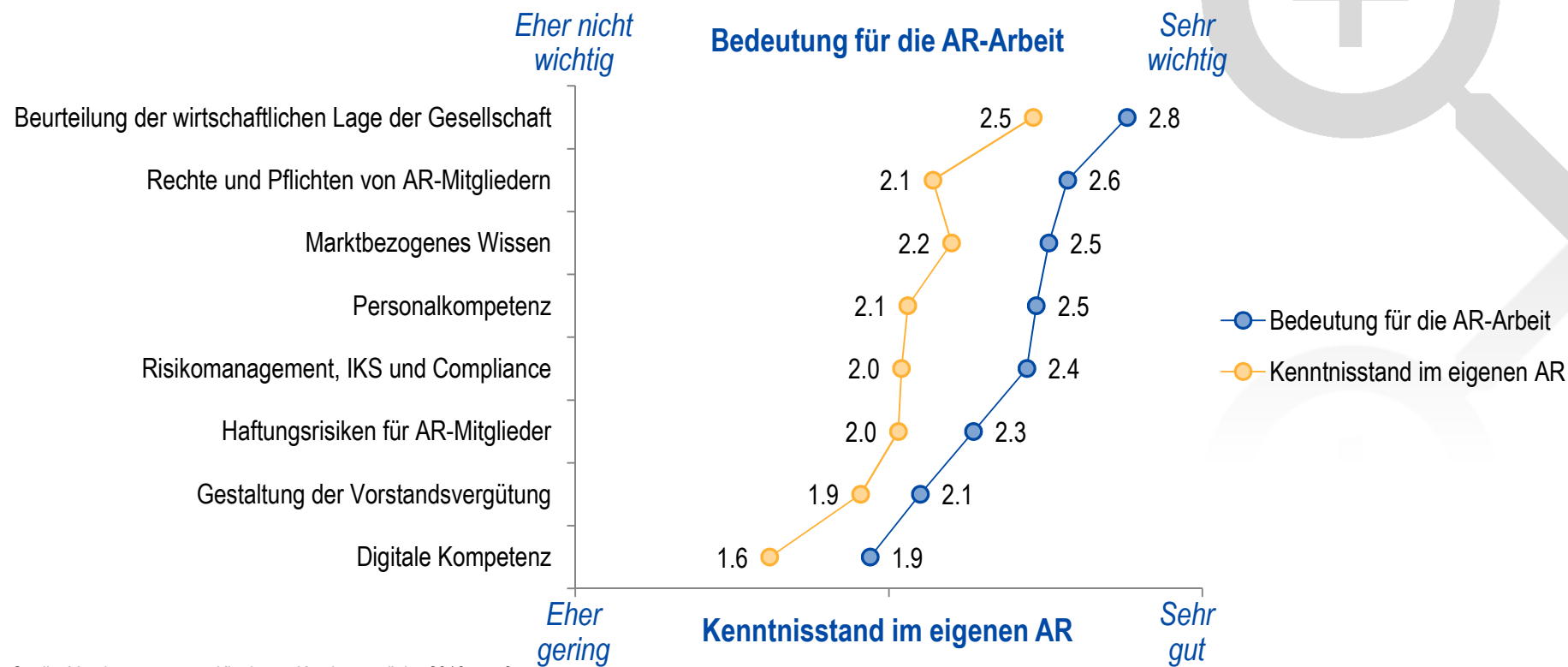


Die gestiegenen Anforderungen spiegeln sich auch darin wider, dass häufig noch Nachholbedarf bei wichtigen Qualifikationen/Kenntnissen des AR besteht

Backup 1

Auszug – Kamingespräche 2016

» Wie schätzen Sie die Bedeutung folgender Qualifikationen und Kenntnisse für die Aufsichtsratsarbeit in Ihrem Unternehmen ein? Wie schätzen Sie den Kenntnisstand hinsichtlich dieser Themen im Aufsichtsrat Ihres Unternehmens ein?

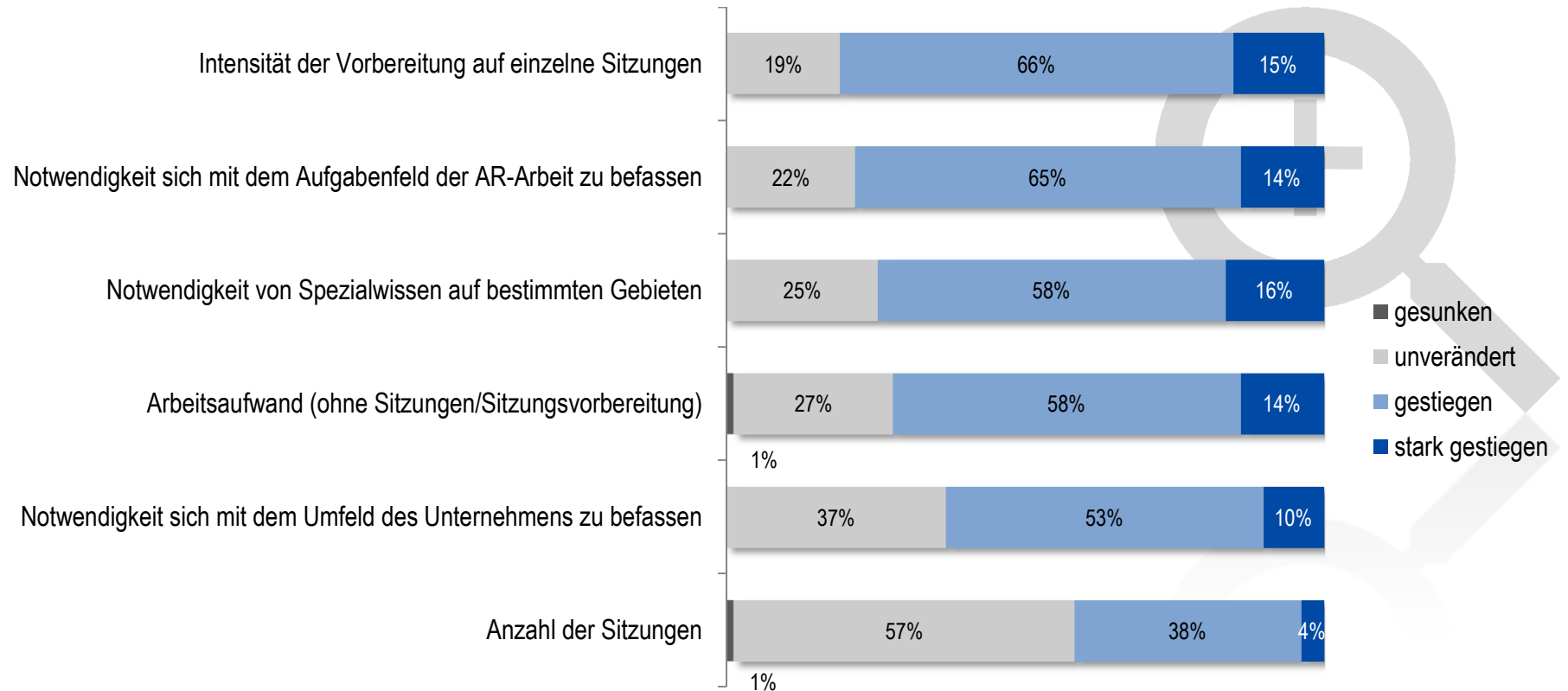


Quelle: Vorabauswertung - Kienbaum Kamingespräche 2016; n = 85

Die Intensität der Sitzungsvorbereitung, der Arbeitsaufwand und die Notwendigkeit von spezifischem Wissen steigen weiter an

Backup 2

Auszug – Kamingespräche 2016



» Nach §113 Abs. 1 AktG und Ziff. 5.4.6 DCGK soll die Vergütung eines Aufsichtsrats in einem angemessenen Verhältnis zu den übertragenen Aufgaben stehen; demnach sollte die AR-Vergütung steigen!

Quelle: Vorabauswertung - Kienbaum Kamingespräche 2016; n = 85

Die Aufsichtsratsvergütung wird heute – weitestgehend unabhängig von der Unternehmensgröße – von erfolgsunabhängigen Bestandteilen dominiert

Backup 3

» Wie die Kienbaum-Aufsichtsratsstudie zeigt, ist der Anteil erfolgsunabhängiger Vergütung in Unternehmen aller Größenklassen im Schnitt sehr hoch.



Beschäftigte	Erfolgsunabhängige Vergütungsbestandteile der Gesamtbezüge
bis 500	94 %
500 – 1 000	89 %
1 000 – 2 000	89 %
2 000 – 10 000	88 %
10 000 – 20 000	83 %
20 000 – 50 000	86 %
über 50 000	79 %
Durchschnitt	89 %

Quelle: Kienbaum Aufsichtsratsstudie 2014