

» **Standpunktepapier**

Aufsichtsratsvergütung 2011



» Aufsichtsratsvergütung im Umbruch

Nachdem das Thema Vorstandsvergütung in den vergangenen Jahren, bedingt durch verschiedene gesetzliche Regulierungsinitiativen, besondere Aufmerksamkeit in Unternehmen und Öffentlichkeit erlangte, steht nun auch die Frage der Entlohnung der Aufsichtsräte im Rampenlicht. Viele Unternehmen befassen sich verstärkt mit der Frage, welche Implikationen sich aus dem zum Teil veränderten und auf Langfristigkeit und Nachhaltigkeit ausgerichteten Vergütungsstrukturen von Vorstand und Management für das Vergütungssystem des Aufsichtsrats ergeben. Es gilt zudem, die gesteigerten Anforderungen an die Aufsichtsratsarbeit adäquat in den Vergütungsstrukturen abzubilden.

Aus diesen Überlegungen heraus haben die ersten börsennotierten Unternehmen bereits wesentliche Veränderungen sowohl der Vergütungsniveaus als auch der Vergütungsstrukturen vorgenommen, die sich von der bisher verbreiteten Praxis unterscheiden. Teilweise vollziehen sie eine bewusste Abkehr von einer Empfehlung des Deutschen Corporate Governance Kodex. Im Folgenden werden wichtige Trends aufgezeigt und hinsichtlich ihrer Bedeutung für die zukünftige Praxis kommentiert.

Anhebung der Vergütung erforderlich

Eine Vielzahl von Vergütungssystemen machen die Höhe der Aufsichtsratsbezüge zu einem gewissen Anteil vom Erfolg des Unternehmens abhängig. Dies erklärt den zum Teil deutlichen Rückgang der Bezüge im Jahr 2009 gegenüber dem Vorjahr. Vor dem Hintergrund des wirtschaftlichen Aufschwungs im Jahr 2010 ist für die nahe Zukunft eine gegenläufige Entwicklung zu erwarten.

Aller öffentlichen Kritik an vermeintlich überhöhten Managerbezügen zum Trotz – gemessen an der Verantwortung, den Qualifikationsanforderungen, dem zum Teil hohen zeitlichen Aufwand und den erhöhten Haftungsrisiken erscheint die Vergütung deutscher Aufsichtsräte oftmals als unangemessen niedrig.

So wird die Professionalisierung der Aufsichtsratsarbeit nicht nur immer wieder eingefordert, sondern auch

zunehmend umgesetzt. Ein Beispiel hierfür ist die durch das BilMoG erfolgte Festlegung, dass bei kapitalmarkt-orientierten Unternehmen künftig mindestens ein unabhängiges Mitglied des Aufsichtsrats über Sachverstand auf dem Gebiet Rechnungslegung oder Abschlussprüfung verfügen muss („Financial Expert“).

Ferner dürfte die Zunahme der Haftungsrisiken, neben einem verstärkten Interesse an D&O-Versicherungen, auch einen gewissen Druck auf die Vergütung auslösen. Neben den Risiken, die sich allein aus der zunehmenden Komplexität der Geschäftsmodelle erklären, sind auch durch die jüngere Gesetzgebung wie das VorStAG zusätzliche beziehungsweise konkretisierte Haftungsrisiken hinzugekommen. So macht sich der Aufsichtsrat z. B. haftbar, wenn er (als Gremium) eine unangemessene Vorstandsvergütung festsetzt oder aber die Bezüge des Vorstandes nicht reduziert, wenn eine Weitergewährung in voller Höhe unbillig wäre. Trotz des Umstandes, dass konkrete Haftungsfälle nur schwer nachzuweisen sein dürften, hat das Gesetz die Frage der Aufsichtsratshaftung in den Blickpunkt gerückt.

Einen weiteren Grund sehen wir in der steigenden Arbeitsbelastung der Aufsichtsräte. Zusätzlicher Arbeitsaufwand entsteht unter anderem durch die Bildung neuer, zusätzlicher Ausschüsse (Nominierung, Compliance, ...) oder die Erhöhung der Sitzungsfrequenz. Auch die Verkleinerung der Aufsichtsratsgremien führt zu einer Arbeitsverdichtung, die sich in der Vergütung widerspiegeln sollte.

Spezifischere Differenzierung zwischen Rollen

Bereits heute differenzieren Unternehmen in der Vergütung zwischen den Funktionen Vorsitzender, Stellvertreter und Ordentliches Mitglied. Eine aktuelle Kienbaum-Studie zeigt: Von den 30 DAX-Unternehmen gewähren 13 Unternehmen dem Vorsitzenden das Doppelte, 17 Unternehmen mehr als das Doppelte der Vergütung eines Ordentlichen Mitglieds. Bei dem/den Stellvertreter(n) beträgt diese Relation zumeist das Eineinhalb bis Zweifache eines Ordentlichen Mitglieds.

Kienbaum vertritt die Auffassung, dass hier noch mehr Spielraum für eine differenziertere Vergütung der einzelnen Rollen besteht, der von den Unternehmen aktuell noch zu wenig genutzt wird. Großkonzerne bilden hier eine Ausnahme. Von den DAX-Unternehmen mit über 20 Mrd. Euro Umsatz finden sich bereits heute für die Vorsitzenden fast ausschließlich Vergütungsaufschläge, die den Faktor 2 übersteigen (das Zweieinhalb- bis Vierfache). Angesichts der erheblichen Mehrbelastung des Vorsitzenden und des/der Stellvertreter(s) erwarten wir, dass sich der Abstand in der Vergütung des Ordentlichen Mitglieds zu Vorsitzendem und Stellvertreter vergrößern wird.

Fix oder variabel? Zwei Vergütungsphilosophien

Für die Zusammensetzung der Aufsichtsratsvergütung in fixe und variable Elemente lassen sich zwei grundlegende Sichtweisen („Vergütungsphilosophien“) unterscheiden: In einem Fall wird der Schwerpunkt der Vergütung auf die Honorierung von Kompetenz und Arbeitsaufwand gelegt. Die entsprechenden Vergütungspakete setzen sich – erfolgsunabhängig – aus einem Fixum und einer differenzierten Ausschussvergütung zusammen. Auf der anderen Seite stehen Modelle, die durch eine (zusätzliche) Koppelung an den Unternehmenserfolg gekennzeichnet sind.

Variable Aufsichtsratsvergütung derzeit Standard

Aktuell sehen die Mehrzahl der größeren, börsennotierten Unternehmen neben der erfolgsunabhängigen noch eine variable, erfolgsabhängige Vergütungskomponente vor. Begründet wird dies unter anderem mit

- » der Entsprechung der Empfehlungen des Kodex,
- » dem Widerspiegeln des Unternehmenserfolges auch in der Aufsichtsratsvergütung („Beratung des Vorstands“) sowie
- » der Reflexion der Renditeerwartung der Aktionäre.

Mehr Unabhängigkeit – weniger variable Vergütung

Jedoch findet sich auch eine Zahl von Unternehmen in den großen Börsenindizes, die sich bewusst nur für eine fixe, erfolgsunabhängige Vergütungskomponente entschieden haben (u. a. adidas, Daimler, Bauer, Fielmann, Demag Cranes, GEA, MTU, ProSiebenSat1, Wincor Nixdorf). Als Begründung führen diese Unternehmen an, dass damit potenzielle Interessenskonflikte bei Entscheidungen des Aufsichtsrats vermieden werden und ein System der rein funktionsbezogenen Vergütung der überwachenden Aufgabe der Aufsichtsratsmitglieder besser gerecht wird.

Auch andere Stimmen machen sich für eine Vergütung von Aufsichtsräten ausschließlich in Form erfolgsunabhängiger Komponenten stark, so z. B. die Europäische Kommission „Corporate Governance in Finanzinstituten und Vergütungspolitik“ sowie das International Corporate Governance Network, ein privater Zusammenschluss von fast 500 Corporate Governance Praktikern aus 45 Ländern, die insgesamt ein Vermögen von ca. 9,5 Billionen Dollar managen.

Auch Kienbaum hält, trotz der aktuell anders lautenden Empfehlung des Deutschen Corporate Governance Kodex, auch auf Basis der Erfahrungen mit der Einführung einschlägiger Modelle, variable Vergütung im Aufsichtsratsbereich für verzichtbar.

Vielmehr geht es darum eine Vergütungsstruktur zu entwickeln, die die Hauptaufgaben „Kontrolle“ und „Beratung“ unterstützt. Der Verzicht auf variable Vergütung unterstreicht die Unabhängigkeit des Aufsichtsrats und vermeidet Interessenskonflikte, wodurch die Kontrollfunktion gestärkt wird. Dabei kann nicht unterstellt werden, dass aus einem Fehlen variabler Vergütungsanreize eine Beeinträchtigung der Beratungsqualität des Aufsichtsrats abzuleiten wäre. Stattdessen erscheint es plausibel, dass gerade hierdurch ein höheres Maß an Neutralität der Beratung erreicht werden kann, wenn wichtige Unternehmensentscheidungen (z. B. Großinvestitionen) von einem (kurzfristigen) Einkommenseffekt beim Aufsichtsrat entkoppelt sind.

DAX-Unternehmen Vorreiter für Vergütungsmodelle ohne variable Vergütung

Unabhängig davon wie man die Gründe für oder gegen eine erfolgsabhängige Vergütung im Einzelfall bewertet, sind beide Wege grundsätzlich gangbar.

Die aktuelle Entwicklung weist aber auf eine Zunahme derjenigen Unternehmen hin, die eine ausschließlich erfolgsunabhängige Aufsichtsratsvergütung praktizieren. Jüngste Beispiele sind Siemens und die Allianz. Hier soll die Hauptversammlung die Einführung eines Systems billigen, das von der bisherigen Praxis abkehrt, auf erfolgsabhängige variable Elemente verzichtet und statt dessen Festvergütung und Ausschussvergütung in den Vordergrund stellt. Weitere Unternehmen prüfen derzeit, diesem Beispiel zu folgen.

Auch bei denjenigen Unternehmen, die nicht auf eine variable Vergütungskomponente verzichten wollen, steht zu erwarten, dass den durch das VorstAG initiierten Entwicklungen hinsichtlich der Vergütungsstruktur teilweise gefolgt wird. Dies würde vor allem bedeuten, dass erfolgsabhängige Vergütung stärker als bisher auf nachhaltigen i. S. v. mehrjährigen Erfolg ausgerichtet würde. Hier erwarten wir einen Rückgang bzw. Wegfall der jahresbezogenen (insbesondere dividendenabhängigen) Tantieme zugunsten mehrjährig ausgestalteter Modelle.

Stärkung von Fixum und Ausschussvergütung

Anstelle einer Überbetonung unternehmenserfolgsabhängiger Vergütung sollte der Schwerpunkt vielmehr auf der Entlohnung von Qualifikation und Kompetenz der Aufsichtsratsmitglieder, dem zugeordneten Verantwortungsrahmen und dem zeitlichen Engagement liegen. Diesen Aspekten kann vor allem durch die Vergütung für Leitung bzw. Mitgliedschaft in Ausschüssen adäquat Rechnung getragen werden. Gerade in Krisenzeiten kann so der Rolle des Aufsichtsrats als Kontroll- und Beratungsgremium besser entsprochen und starke Schwankungen in den Vergütungsniveaus vermieden werden.

Gestaltungsspielräume nutzen

Die Diskussion um Nachhaltigkeit und Haftung hat zu einer Überprüfung bisheriger Vergütungsmodelle geführt. Ein Paradigmenwechsel weg von erfolgsabhängigen variablen Komponenten und eine kritische Überprüfung der entsprechenden Kodex-Empfehlung durch die Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex zeichnen sich bereits ab. Gleichwohl sollte kein Dogma kreiert werden. Vielmehr sind die Unternehmen gefordert, Aufsichtsratsvergütungsmodelle zu entwickeln, die den jeweils geltenden Governance-Modellen entsprechen. Hier bestehen für die Unternehmen Gestaltungsspielräume, die es zu nutzen gilt.

» Kienbaum-Leistungsangebot Aufsichtsrats- / Vorstandsbezüge

Bezüge des Aufsichtsrats

Angemessenheitsprüfung

- » Benchmarking-Gutachten zu Branchen-, Größen- und Indexvergleich

Kienbaum-Lösungen

Höhe und Struktur der Aufsichtsratsbezüge

- » Anforderungsprofile
- » Vergütungsphilosophie (Fixe Bezüge vs. Integration erfolgsabhängiger Elemente)
- » Höhe und Differenzierung fixer Bezüge (Vorsitzender, Stellvertreter und Mitglied des Aufsichtsrats)
- » Ausschusstätigkeit und Differenzierung (Vorsitzender, Mitglied des Ausschusses)
- » Sitzungsgelder
- » Umsatzsteuererstattung
- » Jahresbezogene und mehrperiodige variable Bezüge

Bezüge des Vorstands

Angemessenheitsprüfung (VorstAG)

- » Benchmarking-Gutachten zu Branchen-, Größen- und Landesvergleich (horizontale Üblichkeit)
- » Analyse und Benchmarking interner Gehaltsstrukturen (vertikale Üblichkeit)

Kienbaum-Lösungen

Höhe und Struktur der Vorstandsvergütung (VorstAG)

- » Nachhaltigkeit, mehrjährige Bemessungsgrundlagen und Performance-Bewertung
- » Leistung des Vorstands
- » Gestaffelte Auszahlung und Cap
- » Transparenz und Nachvollziehbarkeit
- » Modularer Ansatz zur Umsetzung des VorstAG

Prozessdokumentation / Compliance (VorstAG)

- » Professionalisierte Prozesse zur Umsetzung der erweiterten Anforderungen an den Aufsichtsrat
- » Definition der Prozessinhalte und -schritte
- » Dokumentation aller Prozesselemente und Ergebnisse
- » Effizienz und Effektivität der Beschlussfassung, Risikomanagement

» Ihre Ansprechpartner



Dr. Alexander v. Preen
Geschäftsführer / Partner
Kienbaum Management Consultants GmbH
Board Services
Ahlefelder Straße 47
51605 Gummersbach
Telefon +49 2261 703-602
Fax: +49 2261 703-506
E-Mail: alexander.vonpreen@kienbaum.com



Dr. Michael Bursee
Mitglied der Geschäftsleitung / Partner
Kienbaum Management Consultants GmbH
Board Services
Hohe Bleichen 19
20354 Hamburg
Telefon +49 40 325779-62
Fax: +49 40 325779-69
E-Mail: michael.bursee@kienbaum.de