

# VERGÜTUNG VON VORSTAND UND AUFSICHRAT

Dr. Heinz Evers und Ralf H. Kleb, Whitepaper 02/2021, Frankfurt

Überprüfung der Angemessenheit und Konformität der  
Vergütung von Vorständen und Aufsichtsräten

# INHALT

## VERGÜTUNG DES VORSTANDS — ÜBERPRÜFUNG DER ANGEMESSENHEIT UND ANPASSUNGSEMPFEHLUNGEN

Seiten 2-11

## VERGÜTUNG DES AUFSICHTSRATS — ÜBERPRÜFUNG DER ANGEMESSENHEIT UND ANPASSUNGSEMPFEHLUNGEN

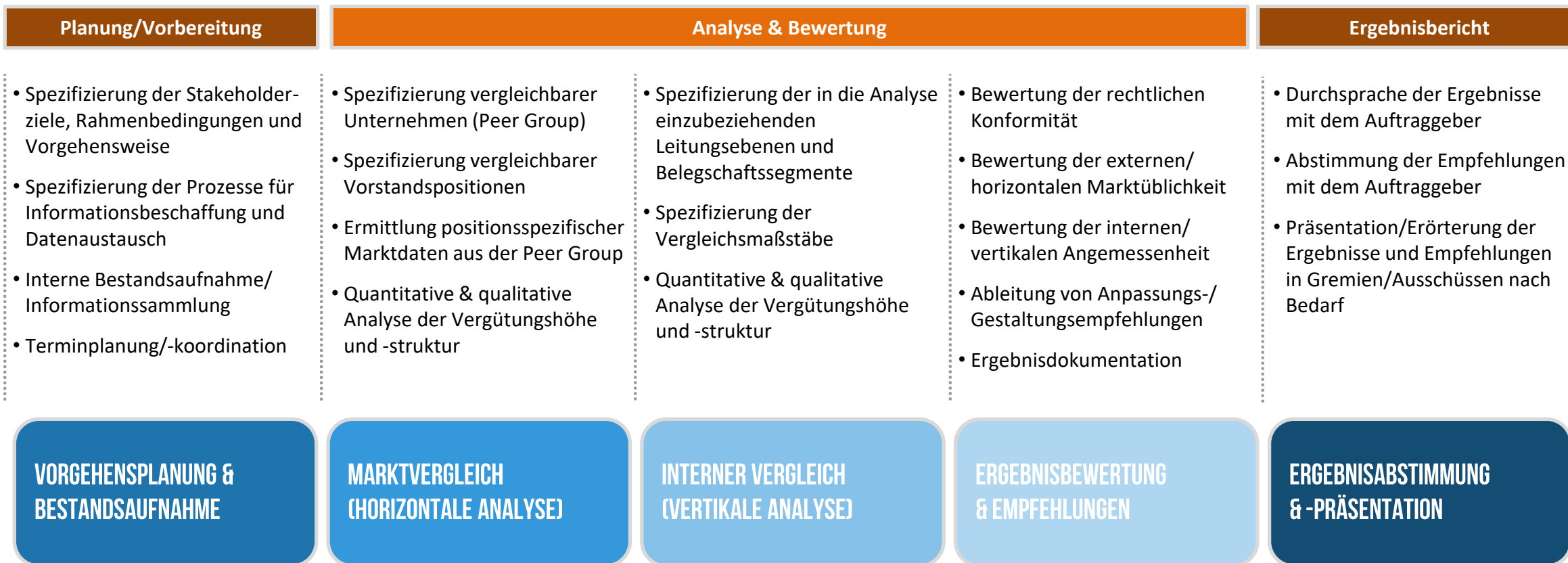
Seiten 12-19

## WIR ÜBER UNS

Seite 20-23

# VERGÜTUNG DES VORSTANDS – ÜBERPRÜFUNG DER ANGEMESSENHEIT UND EMPFEHLUNGEN

## Vorgehensweise im Überblick



# VERGÜTUNG DES VORSTANDS – ÜBERPRÜFUNG DER ANGEMESSENHEIT UND EMPFEHLUNGEN

## Vorgehensplanung & Bestandsaufnahme

### Planung/Vorbereitung

- Spezifizierung der Stakeholderziele, Rahmenbedingungen und Vorgehensweise
- Spezifizierung der Prozesse für Informationsbeschaffung und Datenaustausch
- Interne Bestandsaufnahme/ Informationsammlung
- Terminplanung/-koordination

In diesem ersten Schritt geht es vor allem um die Spezifizierung der Informations- und Datenanforderungen sowie um die Vereinbarung des Prozesses für den Informations- und Datenaustausch.

### VORGEHENSPLANUNG & BESTANDSAUFNAHME

### Bestimmungsgrößen der Vorstandsvergütung

Unternehmen	Position	Person	Arbeitsmarkt
Größe Ertragslage Kapitaleigner Vergütungspolitik (vertikaler Vergleich) Branche	Funktion/Ressort Hierarchischer Rang (im Konzern/ im Vorstand) Größe des Vorstands	Persönliche Leistung Spezifische Erfahrung/ Ausbildung Lebensalter Mandatsdauer	Angebot und Nachfrage Marktüblichkeit der Vergütung (horizontaler Vergleich)

### VORSTANDSVERGÜTUNG

Gesetzliche und politische Designanforderungen  
(VorstAG, DCGK, ...)

# VERGÜTUNG DES VORSTANDS – ÜBERPRÜFUNG DER ANGEMESSENHEIT UND EMPFEHLUNGEN

## Vorgehensplanung & Bestandsaufnahme

### Planung/Vorbereitung

- Spezifizierung der Stakeholderziele, Rahmenbedingungen und Vorgehensweise
- Spezifizierung der Prozesse für Informationsbeschaffung und Datenaustausch
- Interne Bestandsaufnahme/ Informationsammlung
- Terminplanung/-koordination

### VORGEHENSPLANUNG & BESTANDSAUFNAHME

#### • Unternehmensinformationen

- Aktueller Geschäftsbericht (inkl. Entwicklung der letzten 3 Jahre)
- Geschäftsstrategie / Mittelfristplanung
- Key Performance Indicators (KPI) der letzten 3 Jahre
- Organigramm

#### • Position

- Ressort-/Geschäftsverteilung im Vorstand
- Geschäftsordnung des Vorstands

#### • Person

- Berufliche Werdegänge der Vorstände

#### • Verträge/Vergütung

- Dienstverträge (inkl. aller Nachträge/Aktualisierungen)
- Zusammenstellung aller Vergütungselemente/-systeme (inkl. Entwicklung der letzten drei Jahre)

#### • Monetäre Bezüge

- Festbezüge (Höhe, Entwicklung)
- Kurzfristige variable Bezüge (Höhe, Bemessungsgrößen, Berechnungsmodus, Begrenzung)
- Lang-/mittelfristige variable Bezüge (Gestaltungsform, Höhe, Zeitraum, Bemessungsgrößen, Berechnungsmodus, Begrenzung)

#### • Nebenleistungen/Leistungszusagen

- Betriebliche Altersversorgung (inkl. Invaliditäts-/Hinterbliebenenversicherung)
- Unfallversicherung, Dienstwagen etc.
- Abfindungen, Übergangsgelder, CoC-Zusagen
- D&O-Versicherungen
- Wettbewerbsklauseln

#### • Aufsichtsratsbezüge aus Konzernunternehmen bzw. unternehmensbezogenen Mandaten

# VERGÜTUNG DES VORSTANDS – ÜBERPRÜFUNG DER ANGEMESSENHEIT UND EMPFEHLUNGEN

## Marktvergleich (Horizontale Analyse)

### Analyse & Bewertung

- Spezifizierung vergleichbarer Unternehmen (Peer Group)
- Spezifizierung vergleichbarer Vorstandspositionen
- Ermittlung positionsspezifischer Marktdaten aus der Peer Group
- Quantitative & qualitative Analyse der Vergütungshöhe und -struktur

### MARKTVERGLEICH (HORIZONTALE ANALYSE)

Der externe Marktvergleich basiert auf einer quantitativen und qualitativen Analyse der Geschäfts- und Vergütungsberichte ausgewählter Vergleichsunternehmen, auf den Ergebnissen eigener Marktuntersuchungen sowie auf den Erkenntnissen und Erfahrungen aus der laufenden Vergütungsberatung.

Eigene Datenbank:

- DAX, MDAX, SDAX, TecDAX ...
- über 400 VS-/GF-Vergütungsgutachten

PEER GROUP	Vorstände / Geschäftsführer				Unternehmensgröße/ Ertragslage (nach Steuern)		
	Anzahl VS/GF	Jahresbezüge in T€			Anzahl Mitarbeiter	Jahresumsatz Mrd. €	Ergebnis Mio. €
		Gesamt	Pro-Kopf	Vorstandsvorsitz			
Unternehmen A							
Unternehmen B							
Unternehmen C							
Unternehmen D							
Unternehmen E							
Unternehmen F							
Unternehmen G							
Unternehmen H							
<b>AUFTRAGGEBER</b>							
Unternehmen J							
Unternehmen K							
Unternehmen L							
Unternehmen M							
Unternehmen N							
Unternehmen O							
Unternehmen P							
Unternehmen Q							

### Spezifizierung der Peer Group

1

#### Spezifizierung vergleichbarer Unternehmen

- Unternehmensgröße/-entwicklung
- Geschäftsgegenstand
- Organisationsstruktur
- Wirtschaftliche Lage

#### Spezifizierung vergleichbarer Vorstandspositionen

- Ressort/Funktion
- Rang und Verantwortungsrahmen

### Benchmarking mit der Peer Group

2

#### Quantitative Analyse der Vergütungshöhe

(Grundbezüge sowie kurz-, mittel- und langfristig orientierte variable Vergütung, Pensionen und sonstige Nebenleistungen, Abfindungen usw.)

#### Qualitative Analyse der Vergütungsstruktur

(Grundbezüge sowie kurz-, mittel- und langfristig orientierte variable Vergütung, Pensionen und sonstige Nebenleistungen, Abfindungen usw.)

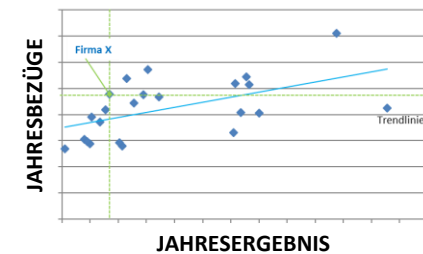
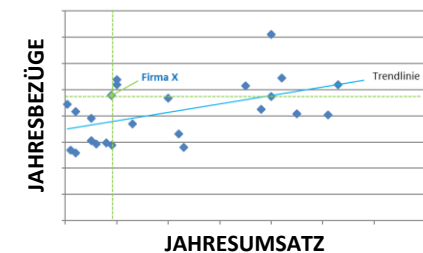
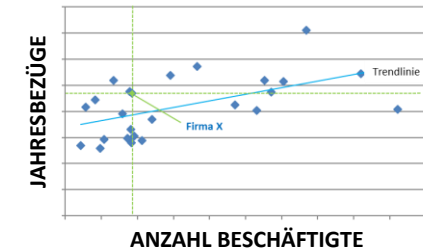
# VERGÜTUNG DES VORSTANDS – ÜBERPRÜFUNG DER ANGEMESSENHEIT UND EMPFEHLUNGEN

## Marktvergleich (Horizontale Analyse)

### Analyse & Bewertung

- Spezifizierung vergleichbarer Unternehmen (Peer Group)
- Spezifizierung vergleichbarer Vorstandspositionen
- Ermittlung positionsspezifischer Marktdaten aus der Peer Group
- Quantitative & qualitative Analyse der Vergütungshöhe und -struktur

### MARKTVERGLEICH (HORIZONTALE ANALYSE)



# VERGÜTUNG DES VORSTANDS – ÜBERPRÜFUNG DER ANGEMESSENHEIT UND EMPFEHLUNGEN

## Interner Vergleich (Vertikale Analyse)

### Analyse & Bewertung

- Spezifizierung der in die Analyse einzubeziehenden Leitungsebenen und Belegschaftssegmente
- Spezifizierung der Vergleichsmaßstäbe
- Quantitative & qualitative Analyse der Vergütungshöhe und -struktur

### INTERNER VERGLEICH (VERTIKALE ANALYSE)

Die interne “Passung” der Vergütungssystematik für Vorstände und nachgelagerte Ebenen spielt bislang nur eine untergeordnete Rolle, rückt aber zunehmend in den Fokus der Öffentlichkeit und Aufsichtsorgane.

In der Gesetzesbegründung zum VorstAG wird darauf hingewiesen, dass zur Beurteilung der Üblichkeit der Vorstandsvergütung auch das Lohn- und Gehaltsgefüge im Unternehmen heranzuziehen ist.

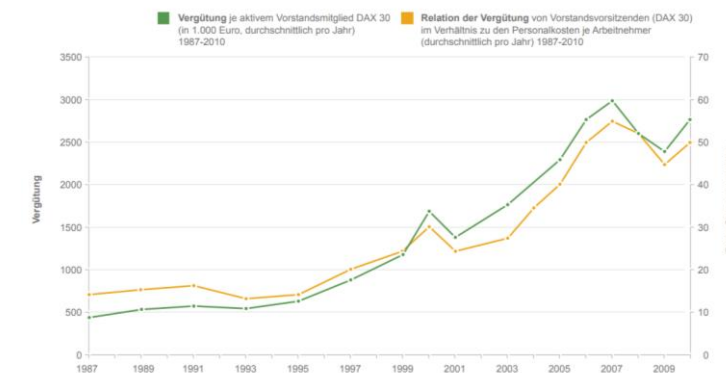
Dabei soll darauf geachtet werden, dass die Vergütungsstaffelung im Unternehmen beim Vorstand nicht Maß und Bezug zu den Vergütungsgepflogenheiten und dem Vergütungssystem im Unternehmen verliert (Beschlussempfehlung und Bericht des Rechtsausschusses zum VorstAG, BT-Drucksache 16/13433, S. 10).

Das Gesetz legt nicht fest, dass die Vorstandsvergütung ein bestimmtes Vielfaches der Mitarbeiter- oder Managementvergütung nicht überschreiten darf.

Vorschläge, die die Vorstandsvergütung mit Hilfe eines bestimmten Faktors der Vergütung für Arbeitnehmer begrenzen würden, sind nicht in das Gesetz eingeflossen.

### ■ Entwicklung der Vorstandsvergütung und Relation zu den Personalkosten je Arbeitnehmer

DAX 30, durchschnittlich pro Jahr, 1987 - 2010



Quelle: Schwalbach, Joachim et al. (2011): Vergütungsstudie 2011, Vorstandsvergütung, pay-for-performance und fair pay, DAX 30-Unternehmen 1987-2010; Humboldt-Universität zu Berlin, Institut für Management, URL: [http://www.wiwi.hu-berlin.de/professuren/bwlmanagement/managementverguetung/Verguetungsstudie\\_2011%20Schwalbach%20Humboldt-Uni.pdf](http://www.wiwi.hu-berlin.de/professuren/bwlmanagement/managementverguetung/Verguetungsstudie_2011%20Schwalbach%20Humboldt-Uni.pdf)  
Lizenz: Creative Commons by-nc-nd/3.0/de  
Bundeszentrale für politische Bildung, 2014, www.bpb.de



# VERGÜTUNG DES VORSTANDS – ÜBERPRÜFUNG DER ANGEMESSENHEIT UND EMPFEHLUNGEN

## Interner Vergleich (Vertikale Analyse)

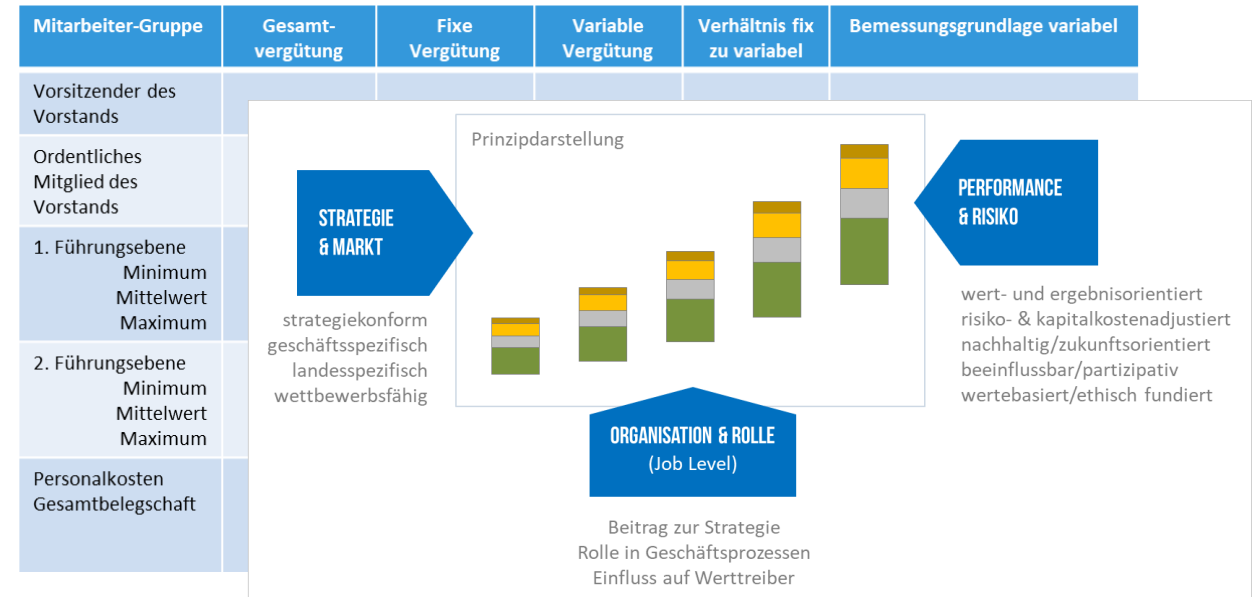
### Analyse & Bewertung

- Spezifizierung der in die Analyse einzubeziehenden Leitungsebenen und Belegschaftssegmente
- Spezifizierung der Vergleichsmaßstäbe
- Quantitative & qualitative Analyse der Vergütungshöhe und -struktur

### INTERNER VERGLEICH (VERTIKALE ANALYSE)

Der interne, vertikale Vergütungsvergleich fokussiert auf die Vergütungsphilosophie und betrachtet vor allem die Durchgängigkeit der Vergütungssystematik und -struktur für definierte Ebenen bzw. Mitarbeitergruppen.

Die nebenstehenden Grafiken zeigen die unterschiedlichen Betrachtungswinkel bei der Überprüfung und Gestaltung von Vergütungsstrukturen sowie eine typische Datentabelle, auf deren Basis der interne Vergleich erfolgt.



# VERGÜTUNG DES VORSTANDS – ÜBERPRÜFUNG DER ANGEMESSENHEIT UND EMPFEHLUNGEN

## Ergebnisbewertung & Empfehlungen

### Analyse & Bewertung

- Bewertung der rechtlichen Konformität
- Bewertung der externen/horizontalen Marktüblichkeit
- Bewertung der internen/vertikalen Angemessenheit
- Ableitung von Anpassungs-/Gestaltungsempfehlungen
- Ergebnisdokumentation

### ERGEBNISBEWERTUNG & EMPFEHLUNGEN

Neben der Marktüblichkeit und internen Verhältnismäßigkeit gilt es, die rechtliche Konformität z.B. mit VorstAG, DCGK – ggf. auch mit branchenspezifischen Anforderungen z.B. IVV – zu überprüfen und bei Bedarf Anpassungsempfehlungen abzuleiten. Hinsichtlich des Bewertungs- und Gestaltungsaufwands unterscheiden wir

- die turnusmäßigen Überprüfung eines ausgereiften Vergütungssystems,
- die Überprüfung und Anpassung im Fall von Änderungen der Gesetzgebung und regulatorischen Anforderungen,
- die erstmalige Einführung oder Neugestaltung und Simulation von STI und MTI/LTI-Plänen aufgrund neuer oder veränderter Performance-Indikatoren und Anreizintentionen.

Regelungsgegenstand	Umsetzung in der Praxis	Relevanz für die Firma X
Strategiebezug (§ 4 IVV)	Der Strategiebezug wird im Wesentlichen dadurch abgebildet, dass die	Verknüpfung der variablen Vergütung der Geschäftsführung mit Performance.
Keine signifikante Abhängigkeit von der variablen Vergütung (§ 5 Abs. 3 Nr. 1 IVV)	Die fixe Vergütung ist so gestaltet, dass davon ein angemessener Lebenslohn gewährleistet ist.	Die vorgesehene Zielvergütung enthält einen ausreichend hohen festen Anteil.
Vermeidung des Einseitigkeitsrisikos (§ 5 Abs. 6 IVV)	Keine Bonusgarantien außer für das erste Jahr der Beschäftigung (§ 5 Abs. 6 IVV)	Es gilt sicherzustellen, dass die Regelung zur variablen Vergütung keine Gestaltungs-elemente enthält, die Anlass zur Vermutung einer garantierten Zahlung erlauben. Es
Negative Erfolgsbeziehung (§ 5 Abs. 6 IVV)	Ausschluss von Absicherungs- oder sonstigen Gegenmaßnahmen zur Einschränkung der Risikovermeidung in der Vergütung (§ 8 IVV)	Aufnahme in den jeweiligen einzel- bzw. kollektivrechtlichen Vereinbarungen. Sicherstellung von deren Umsetzung durch entsprechenden Prüfung selbst des Compliance Beauftragten.
Zahlungen im Zusammenhang mit vorzeitiger Beendigung von Verhältnissen müssen dem Vorstand Unternehmen die übliche Vergütung zu zahlen (§ 8 IVV)	Variable Vergütung einjähriger Mitarbeiter, für die längsten ist ein Kontovorsatz	In den Neuverträgen sowie den Compliance-Prüfungen zu berücksichtigen.

PEER GROUP	Vorstände / Geschäftsführer				Unternehmensgröße/ Ertragslage (nach Steuern)		
	Anzahl VS/GF	Jahresbezüge in T€		Anzahl Mitarbeiter	Bilanzsumme Mrd. €	Ergebnis Mio. €	
	Gesamt	Pro-Kopf	Vorstands-vorsitz				Vorstands-mitglied
Unternehmen A							
Unternehmen B							
Unternehmen C							
Unternehmen D							
Unternehmen E							
Unternehmen F							
Unternehmen G							
Unternehmen H							
<b>AUFTRAGGEBER</b>							
Unternehmen I							
Unternehmen K							
Unternehmen L							
Unternehmen M							
Unternehmen N							
Unternehmen O							
Unternehmen P							
Unternehmen Q							

Mitarbeiter-Gruppe	Gesamtvergütung	Fixe Vergütung	Variable Vergütung	Verhältnis fix zu variabel	Bemessungsgrundlage variabel
Vorsitzender des Vorstands					
Ordentliches Mitglied des Vorstands					
1. Führungsebene					
Minimum					
Mittelwert					
Maximum					
2. Führungsebene					
Minimum					
Mittelwert					
Maximum					
Personalkosten Gesamtbelegschaft					

## VERGÜTUNG VON VORSTAND UND AUFSICHRAT

Überprüfung der Angemessenheit und Konformität der Vergütung von Vorständen und Aufsichtsräten der Mustermann AG

BAUMGARTNER®PARTNER  
performance management worldwide

# VERGÜTUNG DES VORSTANDS – ÜBERPRÜFUNG DER ANGEMESSENHEIT UND EMPFEHLUNGEN

## Ergebnisabstimmung und -präsentation

### Ergebnisbericht

- Durchsprache der Ergebnisse mit dem Auftraggeber
- Abstimmung der Empfehlungen mit dem Auftraggeber
- Präsentation/Erörterung der Ergebnisse und Empfehlungen in Gremien/Ausschüssen nach Bedarf

Nach Vorlage des Ergebnisberichts wird dieser mit den definierten Ansprechpartnern des Auftraggebers erörtert und abgestimmt, und zwar insbesondere hinsichtlich

- richtigem Verständnis und richtiger Darstellungsweise der Ausgangssituation,
- Nachvollziehbarkeit der vergleichenden Analysen und Bewertungen,
- ggf. der Ableitung von Anpassungsempfehlungen und deren praktische Umsetzung,
- ggf. der Empfehlungen zur Einführung oder Neugestaltung von STI und MTI/LTI-Plänen (gesonderte Aufgabenstellung und Vorgehensweise)

Der Diskussions- und Abstimmungsbedarf hängt wesentlich von der Aufgabenstellung, Ausgangslage und Stakeholderstruktur ab.

### ERGEBNISABSTIMMUNG & -PRÄSENTATION

# INHALT

## VERGÜTUNG DES VORSTANDS — ÜBERPRÜFUNG DER ANGEMESSENHEIT UND ANPASSUNGSEMPFEHLUNGEN

Seiten 2-11

## VERGÜTUNG DES AUFSICHTSRATS — ÜBERPRÜFUNG DER ANGEMESSENHEIT UND ANPASSUNGSEMPFEHLUNGEN

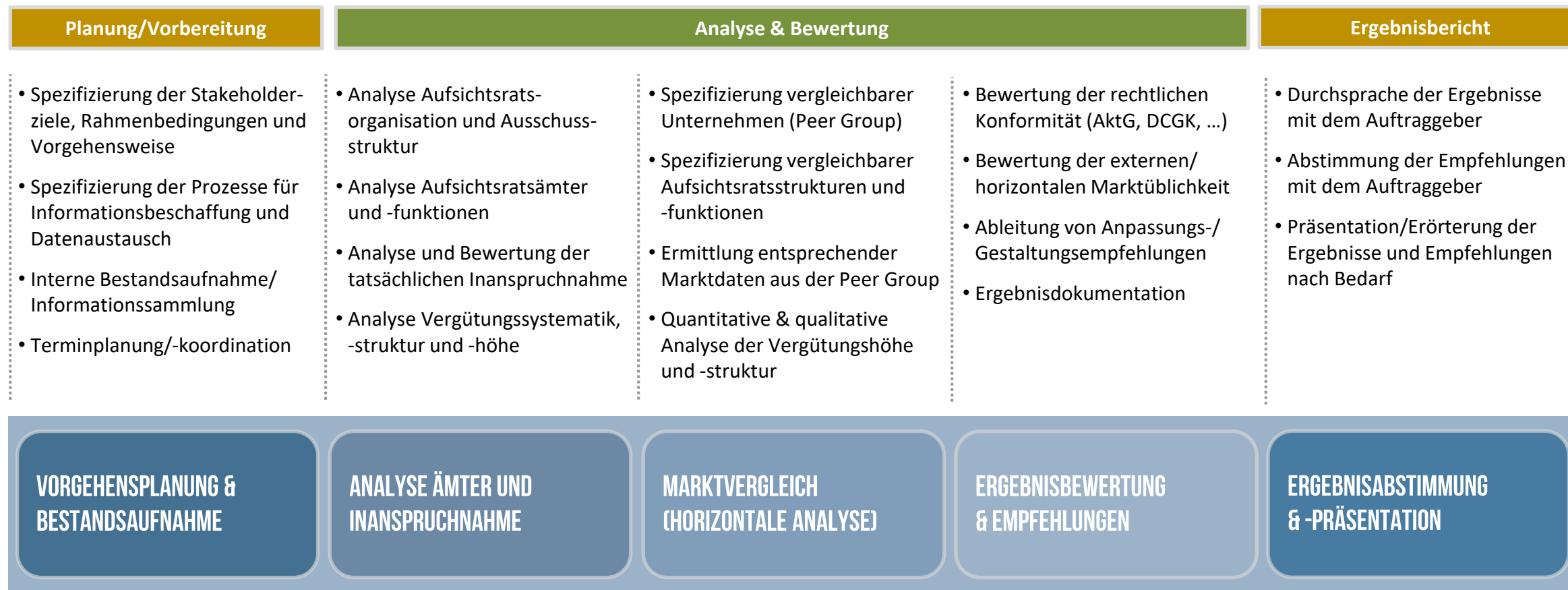
Seiten 12-19

## WIR ÜBER UNS

Seite 20-23

# VERGÜTUNG DES AUFSICHTSRATS – ÜBERPRÜFUNG DER ANGEMESSENHEIT UND EMPFEHLUNGEN

## Vorgehensweise im Überblick



# VERGÜTUNG DES AUFSICHTSRATS – ÜBERPRÜFUNG DER ANGEMESSENHEIT UND EMPFEHLUNGEN

## Vorgehensplanung & Bestandsaufnahme

### Planung/Vorbereitung

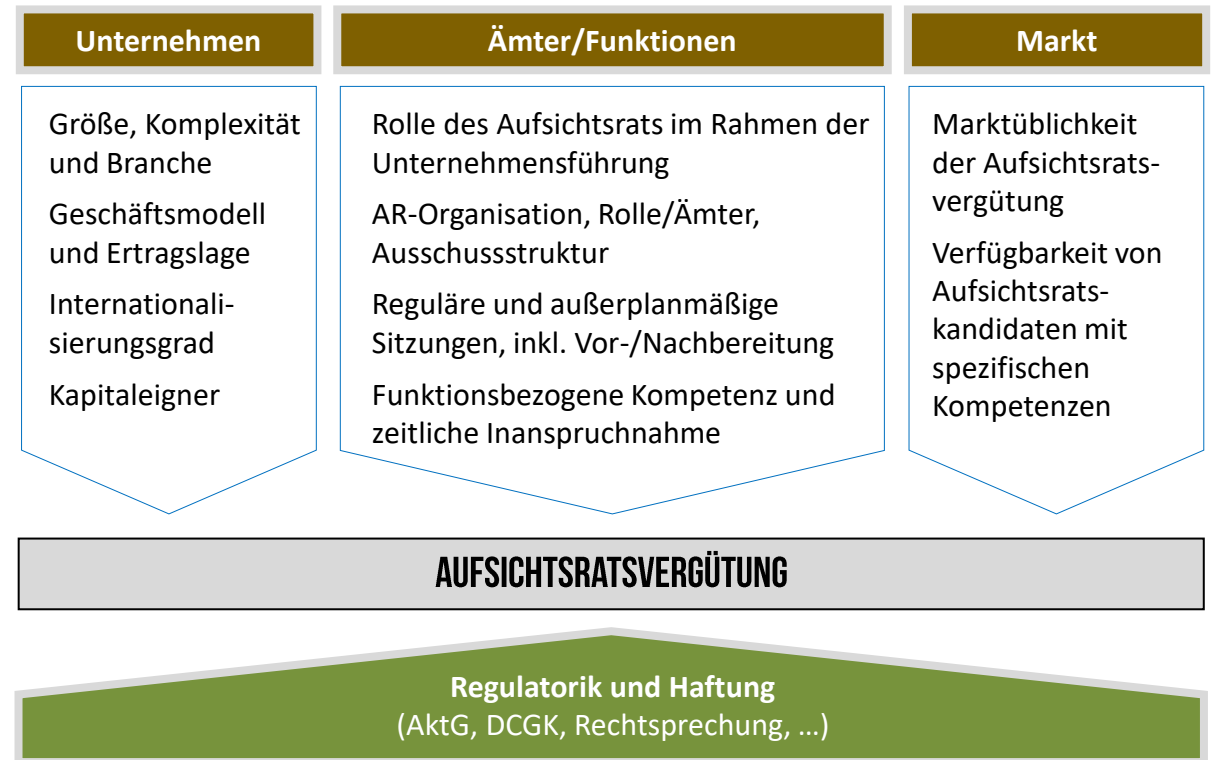
- Spezifizierung der Stakeholderziele, Rahmenbedingungen und Vorgehensweise
- Spezifizierung der Prozesse für Informationsbeschaffung und Datenaustausch
- Interne Bestandsaufnahme/ Informationsammlung
- Terminplanung/-koordination

In diesem ersten Schritt geht es vor allem um die Spezifizierung der Informations- und Datenanforderungen sowie um die Vereinbarung des Prozesses für den Informations- und Datenaustausch.

Die Koordination des Projektes erfolgt i.d.R. durch den Aufsichtsratsvorsitzenden bzw. durch den von ihm beauftragten Leiter des Gremienbüros.

### VORGEHENSPLANUNG & BESTANDSAUFNAHME

### Bestimmungsgrößen der Aufsichtsratsvergütung



# VERGÜTUNG DES AUFSICHTSRATS – ÜBERPRÜFUNG DER ANGEMESSENHEIT UND EMPFEHLUNGEN

## Analyse Rolle/Ämter und Inanspruchnahme

### Analyse & Bewertung

- Analyse Aufsichtsratsorganisation und Ausschussstruktur
- Analyse Aufsichtsratsämter und -funktionen
- Analyse und Bewertung der tatsächlichen Inanspruchnahme
- Analyse Vergütungssystematik, -struktur und -höhe

### ANALYSE ÄMTER UND INANSPRUCHNAHME

**Die Rolle der Aufsichtsräte, ihr gesetzlicher Auftrag und ihre Verantwortung haben sich im letzten Jahrzehnt entscheidend verändert.**

Die Aufgabenstellung beschränkt sich keineswegs mehr auf die vergangenheitsorientierte Überwachung des Vorstandes sowie die Vorstandsbestellung. Der Aufsichtsrat ist von vornherein in alle grundlegenden Entscheidungen einzubinden und stimmt mit dem Vorstand die strategische Ausrichtung des Unternehmens ab. Durch diese präventive Beratung und Überwachung in wichtigen Fragen, etwa bei zukunftsweisen Investitions- und Akquisitionsentscheidungen, entwickelt sich der Aufsichtsrat zum strategischen Sparringspartner für den Vorstand.

Verbunden mit diesem Funktionswandel sind gestiegene Anforderungen an die fachliche Qualifikation und das zeitliche Engagement der Ratsmitglieder. Zugleich hat sich ihr persönliches „Berufsrisiko“ durch verschärfte gesetzliche Haftungsbestimmungen beträchtlich erhöht.

**Diesen Veränderungen muss die Vergütung der Aufsichtsräte Rechnung tragen.**

Die Überprüfung und ggf. Weiterentwicklung der Aufsichtsratsvergütung erfolgt daher zunächst vor dem Hintergrund einer Analyse der Aufsichtsratsorganisation, Ausschussstruktur, Ämter und Funktionen sowie der tatsächlichen Inanspruchnahme.

In einem **pragmatischen Ansatz** ermitteln wir das realistisch kalkulierte Zeitbudget in Arbeitstagen, das ein Aufsichtsratsmitglied nach Vorstellungen der Kapitaleigner jährlich für die Belange der Gesellschaft aufbringen sollte. Zu berücksichtigen sind dabei Anzahl der regulären Aufsichtsrats- sowie Ausschusssitzungen, Zeitbedarf für deren Vor- und Nachbereitung, für die Teilnahme an der Hauptversammlung sowie an sonstigen regelmäßigen Veranstaltungen. Für die außerplanmäßige zeitliche Inanspruchnahme zwischen den Sitzungen kommen Erfahrungswerte aus der Vergangenheit hinzu. Diese Zeitbudgets sind für den Vorsitzenden und seinen Stellvertreter sowie für die Mitglieder in Ausschüssen jeweils gesondert zu erstellen.

# VERGÜTUNG DES AUFSICHTSRATS – ÜBERPRÜFUNG DER ANGEMESSENHEIT UND EMPFEHLUNGEN

## Analyse Rolle/Ämter und Inanspruchnahme

### Analyse & Bewertung

- Analyse Aufsichtsratsorganisation und Ausschussstruktur
- Analyse Aufsichtsratsämter und -funktionen
- Analyse und Bewertung der tatsächlichen Inanspruchnahme
- Analyse Vergütungssystematik, -struktur und -höhe

### ANALYSE ÄMTER UND INANSPRUCHNAHME

Die so ermittelten Einsatztage werden mit einem Kostensatz bewertet, der der benötigten hohen Qualifikation und Verantwortung der Ratsmitglieder hinreichend Rechnung trägt.

Orientiert man sich an **marktüblichen Honoraren** für Fachanwälte und Seniorberater in Unternehmensberatungen, berücksichtigt zusätzlich das heute nicht unerhebliche Haftungsrisiko der Ratsmitglieder sowie ihre ständige Einsatzbereitschaft, dürften **Tagessätze von 2.500 € bis 3.500 €** je nach Komplexität der Aufgabenstellung für Aufsichtsräte als angemessen anzusetzen sein.

Die auf diese Weise für die einzelnen Funktionsträger im Aufsichtsrat ermittelten Wertansätze können – neben dem Marktvergleich – als Orientierungsrahmen für die Festsetzung ihrer jeweiligen Bezüge dienen.

### Angemessene Aufsichtsratsvergütung vor dem Hintergrund der tatsächlichen Inanspruchnahme

Rahmenkalkulation für Ämter/Funktionen

Zeitbudget	x	Kosten
<b>Einsatztage</b>		<b>.....€ Tagessatz</b>
<input type="checkbox"/> Reguläre Sitzungen/HV (Plenum/Ausschuss)		nach Komplexität der Aufgabe (z.B. Tageshonorar für Seniorberater, Fachanwälte: 2,0–3,0 T€)
<input type="checkbox"/> Außerplanmäßige Sitzungen (Erfahrungswert)		+ Haftungszuschlag
<input type="checkbox"/> Vor- und Nachbereitung (Erfahrungswert)		+ Bereitschaftszuschlag
<input type="checkbox"/> Zeitliche Inanspruchnahme außerhalb von Sitzungen (Erfahrungswert)		
<hr/>		
<input type="checkbox"/> = Tage insgesamt		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <b>Einsatztage x Tagessatz</b>   <b>= angemessener Vergütungsrahmen</b> </div>



# VERGÜTUNG DES AUFSICHTSRATS – ÜBERPRÜFUNG DER ANGEMESSENHEIT UND EMPFEHLUNGEN

## Marktvergleich (Horizontale Analyse)

### Analyse & Bewertung

- Spezifizierung vergleichbarer Unternehmen (Peer Group)
- Spezifizierung vergleichbarer Aufsichtsratsstrukturen und -funktionen
- Ermittlung entsprechender Marktdaten aus der Peer Group
- Quantitative & qualitative Analyse der Vergütungshöhe und -struktur

### MARKTVERGLEICH (HORIZONTALE ANALYSE)

Die aktuelle Vergütungspraxis hat auf den Funktionswandel der Aufsichtsräte bislang höchst unterschiedlich reagiert.

Der externe Marktvergleich basiert auf einer quantitativen und qualitativen Analyse der Geschäfts- und Vergütungsberichte ausgewählter Vergleichsunternehmen, auf den Ergebnissen eigener Marktuntersuchungen sowie auf den Erkenntnissen und Erfahrungen aus der laufenden Vergütungsberatung.

Eigene Datenbank:

- DAX, MDAX, SDAX, TecDAX ...
- >30 Jahre Erfahrung in Beratung und Schulung von Aufsichtsräten

### Spezifizierung der Peer Group

1

#### Spezifizierung vergleichbarer Unternehmen

- Unternehmensgröße/-entwicklung
- Geschäftsgegenstand
- Organisationsstruktur
- Wirtschaftliche Lage

#### Spezifizierung vergleichbarer Aufsichtsratspositionen

- Ämter/Funktionen
- Vorsitzender, Stellvertretender Vorsitzender, Ordentliches Mitglied

### Benchmarking mit der Peer Group

2

#### • **Quantitative Analyse der Vergütungshöhe**

(Festvergütung, Vergütung Ausschusstätigkeit, Sitzungsgeld)

#### • **Qualitative Analyse der Vergütungsstruktur**

(Festvergütung z. B. für die Wahrnehmung der Kontrollfunktion; kurz- und langfristige variable Vergütungselemente (STI/LTI) oder Aufschub eines Teils der Festvergütung für die strategische Begleitung der nachhaltigen Unternehmensentwicklung)

# VERGÜTUNG DES AUFSICHTSRATS – ÜBERPRÜFUNG DER ANGEMESSENHEIT UND EMPFEHLUNGEN

## Ergebnisbewertung & Empfehlungen

### Analyse & Bewertung

- Bewertung der rechtlichen Konformität (AktG, DCGK, ...)
- Bewertung der externen/horizontalen Marktüblichkeit
- Ableitung von Anpassungs-/Gestaltungsempfehlungen
- Ergebnisdokumentation

### ERGEBNISBEWERTUNG & EMPFEHLUNGEN

Die Überprüfung, Bewertung und Gestaltung der Aufsichtsratsvergütung vollzieht sich in einem Spannungsfeld unterschiedlicher Anforderungen.



# VERGÜTUNG DES AUFSICHTSRATS – ÜBERPRÜFUNG DER ANGEMESSENHEIT UND EMPFEHLUNGEN

## Ergebnisabstimmung & -präsentation

### Ergebnisbericht

- Durchsprache der Ergebnisse mit dem Auftraggeber
- Abstimmung der Empfehlungen mit dem Auftraggeber
- Präsentation/Erörterung der Ergebnisse und Empfehlungen nach Bedarf

Nach Vorlage des Ergebnisberichts wird dieser mit dem Aufsichtsratsvorsitzenden erörtert und abgestimmt, und zwar insbesondere hinsichtlich

- richtigem Verständnis und richtiger Darstellungsweise der Ausgangssituation,
- Nachvollziehbarkeit der vergleichenden Analysen und Bewertungen,
- ggf. der Ableitung von Anpassungsempfehlungen und deren praktische Umsetzung,
- ggf. der Empfehlungen zur Einführung oder Neugestaltung an der langfristigen Unternehmensentwicklung orientierter, variabler Vergütungselemente (gesonderte Aufgabenstellung und Vorgehensweise)

Die Koordination des Projektes erfolgt i.d.R. durch den vom Aufsichtsratsvorsitzenden beauftragten Leiter des Gremienbüros.

Die Ergebnisse werden üblicherweise mit dem Aufsichtsratsvorsitzenden und dessen Stellvertreter erörtert und abgestimmt.

Der Diskussions- und Abstimmungsbedarf hängt wesentlich von der Aufgabenstellung, Ausgangslage und Stakeholderstruktur ab.

### ERGEBNISABSTIMMUNG & -PRÄSENTATION

# INHALT

## VERGÜTUNG DES VORSTANDS — ÜBERPRÜFUNG DER ANGEMESSENHEIT UND ANPASSUNGSEMPFEHLUNGEN

Seiten 2-11

## VERGÜTUNG DES AUFSICHTSRATS — ÜBERPRÜFUNG DER ANGEMESSENHEIT UND ANPASSUNGSEMPFEHLUNGEN

Seiten 12-19

## WIR ÜBER UNS

Seite 20-23

# IHR BERATERTEAM

Wir bieten Ihnen die Zusammenarbeit mit einem in der Vorstands- und Aufsichtsratsvergütung sowie in der Unternehmenssteuerung sehr erfahrenen Beraterteam an.



CLIENT RELATIONSHIP PARTNER/  
PROJEKTBEGLEITUNG

**Ralf Hendrik Kleb**  
Managing Partner

**Ralf Kleb** ist Diplomkaufmann und verfügt über mehr als 20 Jahre Erfahrung in unterschiedlichen Fragen der Strategie-, Vertriebs-, Organisations- und Human Resources-Beratung. Frühere Positionen: Geschäftsbereichsleiter Kienbaum, Deutschlandchef Watson-Wyatt (heute Willis Towers Watson), Geschäftsführer pwc/strata. Er ist Gründungsmitglied und Vorstand des VUVB – Vereinigung Unabhängiger Vergütungsberater.

Seine Beratungsschwerpunkte liegen in den Bereichen HR Strategie und Organisation, Strategische HR Audits im Auftrag des Aufsichtsrats/Vorstands, Talent & Performance Management, Global Job Leveling, Career Mapping und Vergütungsberatung.



WESENTLICHE TEILE DER  
PROJEKTDURCHFÜHRUNG

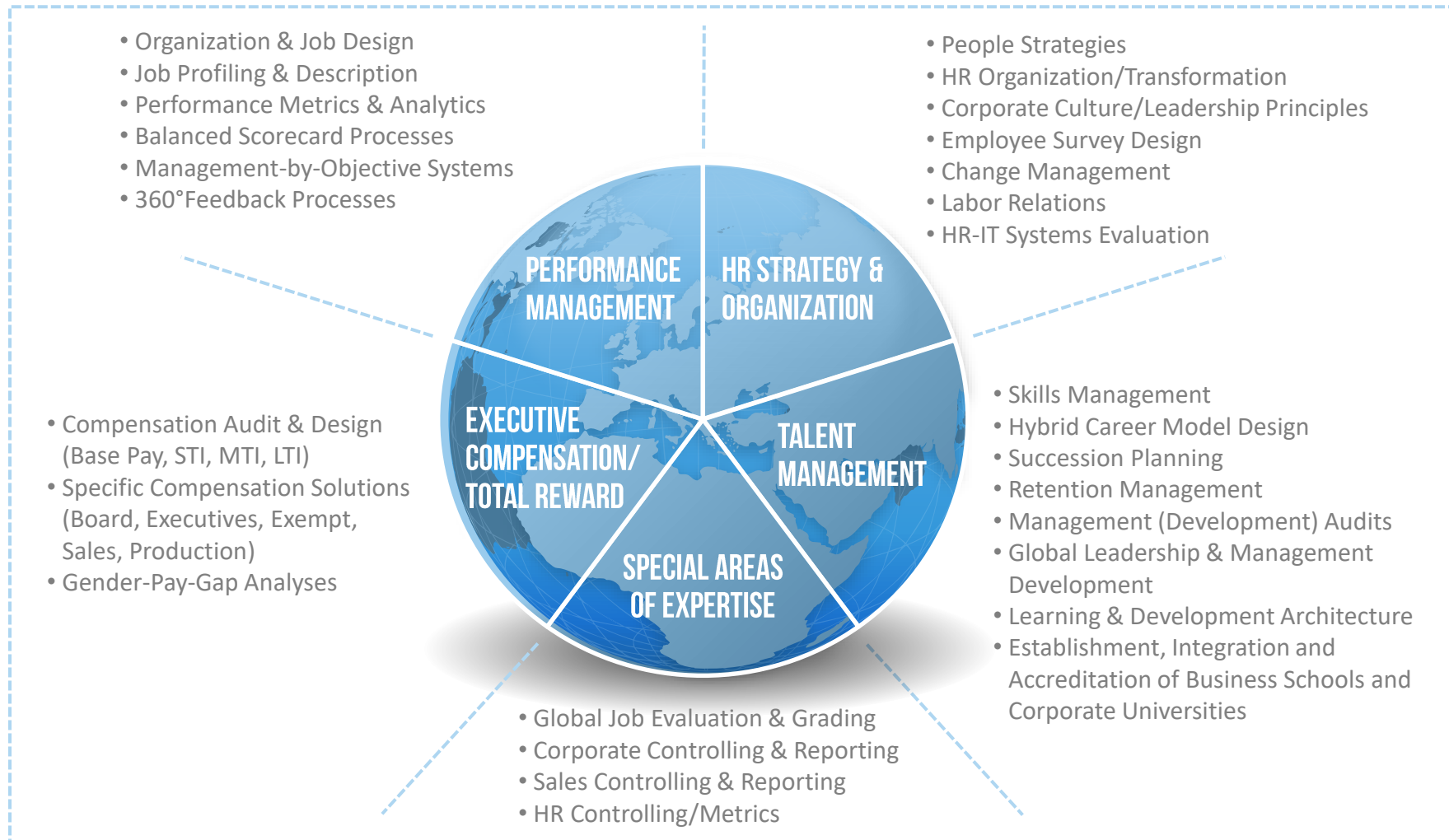
**Dr. Heinz Evers**  
Associate Partner

**Dr. Heinz Evers** ist Diplomökonom und gilt mit über 30 Jahren Erfahrung als “Nestor der Vergütungsberatung in Deutschland”. Er war langjähriger Managing Partner der Kienbaum Vergütungsberatung und ist ein gefragter Gutachter, Berater, Redner und Publizist zum Thema Vorstands- und Geschäftsführervergütung.

Seine Beratungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Vorstandsvergütung und Geschäftsführervergütung, Angemessenheitsgutachten, High-level Konferenz- und Workshopmoderation, Beratung und Schulung von Aufsichtsräten zur Vorstands- und Geschäftsführervergütung.

# BAUMGARTNER & PARTNER

Renommierete ORG & HR Beratungsboutique



## KURZPROFIL

- 1958 gegründet
- Entwicklung zu einer der Top 3 Beratungsmarken in Deutschland
- Zeitweise JV von Pricewaterhouse & Commerzbank
- Seit 2003 partnergeführte ORG/HR Beratungsboutique
- Renommiertes Team an sehr erfahrenen Praxisprofis
- Die meisten Projekte haben einen internationalen Scope
- Viele unserer Consultants arbeiten auf Projekten im Ausland – weltweit

# KONTAKTE

## Ort und Datum

Frankfurt/Gummersbach, 02/2021

Baumgartner & Partner  
Management Consultants GmbH  
Straßenbahnring 17  
20251 Hamburg  
Germany  
[www.baumgartner.de](http://www.baumgartner.de)



## Kontakte

[ralf.kleb@baumgartner.de](mailto:ralf.kleb@baumgartner.de)  
[heinz.evers@baumgartner.de](mailto:heinz.evers@baumgartner.de)

## Disclaimer

These publications are provided for general information purposes only. Your use of any of these whitepapers is at your own risk, and you should not use any of these documents without first seeking professional and/or legal advice. The provision of these documents (and the documents themselves) do not constitute legal advice or opinions of any kind, or any advertising or solicitation. No lawyer-client, advisory, fiduciary or other relationship is created between Baumgartner & Partner Management Consultants GmbH and any person accessing or otherwise using any of the documents. Baumgartner & Partner Management Consultants GmbH (and any of their respective directors, officers, agents, contractors, interns, suppliers and employees) will not be liable for any damages, losses or causes of action of any nature arising from any use of any of the documents or the provision of these documents.

© Baumgartner & Partner 2021

