Hans Böckler Stiftung

Mitbestimmung · Forschung · Stipendien

Fakten & Hintergründe

# VORSTANDSVERGÜTUNG

Katrin Schmid, wmp consult

März 2022

Die Vergütungen von Vorstandsmitgliedern in börsennotierten Unternehmen sorgen in der Öffentlichkeit immer wieder für Diskussionen. Das Themenmodul gibt einen kompakten Überblick, wie Vergütungssysteme funktionieren, und liefert Orientierung, Hilfestellung und Fakten für die Aufsichtsratstätigkeit.

MITBESTIMMUNGS-PORTAL

# Inhalt


1 Warum ist die Vergütung von Vorstandsmitgliedern ein Thema für die Mitbestimmung? 3

2 Wie sind Vergütungssysteme aufgebaut? 3

3 Wo steht was? – Vergütungstabellen lesen und verstehen 5

4 Die lange Diskussion um die Begrenzung von Vorstandsgehältern 7

5 Die Beschäftigten im eigenen Unternehmen als Maßstab? Die Manager-to-Worker-Pay-Ratio 9

6 Kurze Geschichte der Vergütungsregulierung 10

7 Was sagt der Deutsche Corporate Governance Kodex (DCGK) zur Vorstandsvergütung? 13

8 Wie viel bekommen die Vorstände? Aktuelle Zahlen und Entwicklungen 13

9 Vorstandsvergütung an sozialen und ökologischen Kriterien messen 16

10 Pensionszahlungen – Brauchen Vorstände wirklich eine betriebliche Altersvorsorge? 18

11 Worauf sollten Arbeitnehmervertreter*innen im Aufsichtsrat achten? 19

12 Wie sich konkret verhalten? Prüffragen für den Aufsichtsrat 20

13 Links, Literatur & Ansprechpartner 21

Über die Autorin 22

# 1 Warum ist die Vergütung von Vorstandsmitgliedern ein Thema für die Mitbestimmung?

Die Vergütung von Vorstandsmitgliedern in deutschen börsennotierten Unternehmen ist eine spezielle Angelegenheit. Denn Vorstände bekommen kein Gehalt wie „normale“ Angestellte, sondern gelten gesetzlich als Organvertreter*innen mit „umfassender Leitungsmacht“. Für ihre Vergütung gibt es spezielle Vergütungssysteme, die jedes Unternehmen festlegt und die in Vergütungsberichten dargestellt werden müssen.

In Unternehmen mit einem Aufsichtsrat entscheidet dieser über das jeweilige Vergütungssystem für seine Vorstände. In mitbestimmten Aufsichtsräten tragen die Arbeitnehmervertreter*innen also Verantwortung beim Thema Vorstandsvergütung. Sie sind verpflichtet, darüber mitzuentscheiden, was eine angemessene Vergütung für die Vorstände ist.

Der nachfolgende kompakte Überblick über Vergütungssysteme, Wirkungsweisen und die aktuellen Debatten rund um das Thema Vorstandsvergütung liefert Orientierung, Hilfestellung und Fakten für die Aufsichtsratstätigkeit.

In Banken gibt es gesonderte verpflichtende Anforderungen an die Ausgestaltung der Vorstandsvergütung. Nähere Informationen dazu gibt es in unserem Kartenstapel →I Vorstandsvergütung in Banken.

# 2 Wie sind Vergütungssysteme aufgebaut?

Die Vergütungssysteme für Vorstände sind in großen Unternehmen oft ähnlich aufgebaut. Die meisten Vorstandsvergütungssysteme bestehen aus vier Bausteinen. Ihre Anteile an der gesamten Vergütung fallen, je nach Vergütungssystem, unterschiedlich hoch aus:

### 1. Fixgehalt

Basis der Vorstandsvergütung sind die Festbezüge, die monatlich als fixes Grundgehalt, unabhängig von der Entwicklung des Unternehmens, gezahlt werden.

### 2. Variable/erfolgsabhängige Vergütung (kurzfristig und langfristig)

Bei der variablen Vergütung geht es um Verhaltenssteuerung. Die Vorstände sollen durch bestimmte Vergütungsanreize im Sinne der Unternehmensziele agieren. Anders als beim fixen Grundgehalt hängt die Höhe der variablen Vergütung davon ab, in welchem Maße vorher definierte Ziele in der Unternehmensführung erreicht oder verfehlt werden. Diese Ziele werden für jedes Vorstandsmitglied festgelegt und orientieren sich meist an den klassischen

bilanziellen Kennzahlen wie EBIT, Cashflow oder der Entwicklung der Unternehmensaktie. Inzwischen haben sich auch in einigen Fällen Kriterien in der Vergütungspraxis etabliert, die auf soziale oder ökologische Aspekte (s. auch ➔ "Vorstandsvergütung an sozialen und ökologischen Kriterien messen") abzielen.

Die variable Vergütung besteht meistens aus zwei Teilen:

- *Kurzfristige variable Vergütung* (Short Term Incentive – STI) oder Jahresbonus bzw. Jahrestantieme: Zur Bemessung der Höhe des Jahresbonus wird in der Regel das Ergebnis des letzten zurückliegenden Geschäftsjahres zugrunde gelegt.
- *Langfristige variable Vergütung* (Long Term Incentive – LTI): Dazu gehören alle Vergütungselemente mit mehrjähriger Bemessungsgrundlage (in der Regel 2-5 Jahre). D. h. Teile der Vergütung werden zunächst zurückbehalten und erst nach Ablauf des sogenannten Performance-Zeitraums ausbezahlt. Die Auszahlungshöhe eines Betrags X ist dann z. B. davon abhängig, wie sich der Aktienkurs des Unternehmens über die vergangenen drei Jahre entwickelt hat oder inwieweit das definierte Ziel einer Reduzierung des CO2-Ausstoßes erreicht wurde.

### 3. Nebenleistungen

Zu den Nebenleistungen zählen z. B. Dienstwagen, Beiträge für Unfall- und Haftpflichtversicherungen oder Zuschüsse zu Sicherheitsleistungen und Wohnkosten. Nebenleistungen werden explizit in § 87 Abs. 1 Satz 1 AktG erwähnt und müssen wie andere Vergütungsbestandteile auch vom Aufsichtsrat auf Angemessenheit überprüft und festgesetzt werden.

### 4. Betriebliche Altersvorsorge (Pensionszahlungen)

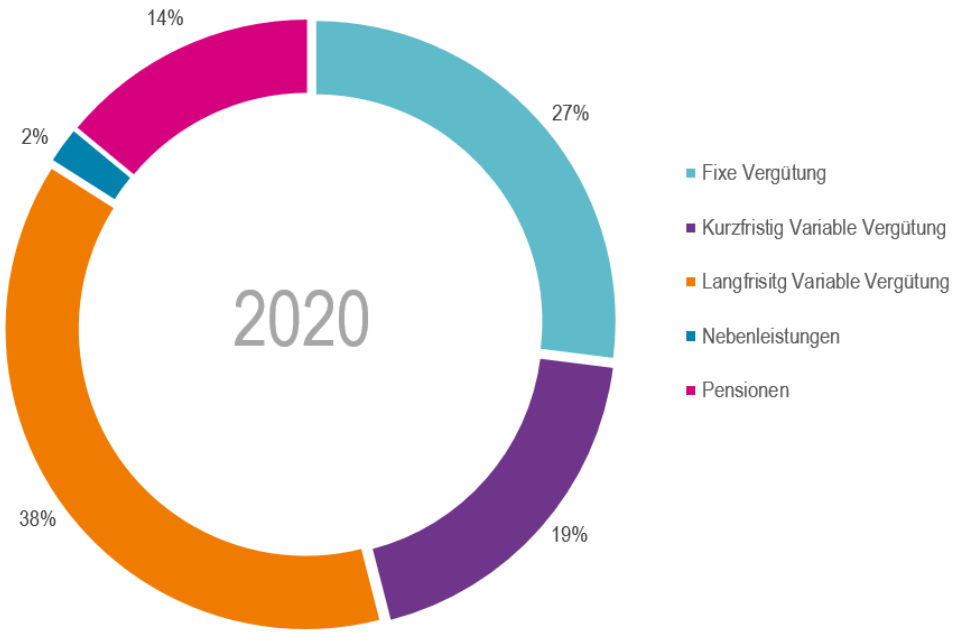
Es gibt zwei Arten von Versorgungszusagen:

- **Leistungsorientiert**: Die Höhe der Pension wird anteilig in Prozent z. B. zum letzten Jahresgehalt bemessen.
- **Beitragsorientiert**: Die Unternehmen verpflichten sich zu einem bestimmten jährlichen Betrag für die Altersvorsoge.

Durchschnittlich sind zwei Drittel der Vergütung eines Vorstandsmitglieds im DAX variabel. Davon machen inzwischen die langfristigen Vergütungsanteile mit Abstand den größten Teil aus. Fast 40 Prozent der Gesamtvergütung kamen 2020 durch LTI-Programme zustande. Bei allen Spitzeneinkommen im DAX oder MDAX sind die LTI-Auszahlungen ausschlaggebend für die hohen Summen.

Auch die Pensionsleistungen haben in den letzten Jahren einen wachsenden Anteil an der Vergütung von Vorständen eingenommen. Sie machten bei den DAX-Unternehmen im Jahr 2020 durchschnittlich einen Anteil von 14 Prozent aus. Angesichts von Jahresgehältern in Millionenhöhe hat gerade die Entwicklung bei den Versorgungsleistungen zu einer erneuten Diskussion um die Begrenzung von Managergehältern geführt (s. auch ➔ "Pensionszahlungen – Brauchen Vorstände wirklich eine betriebliche Altersvorsorge?").

Vergütungsbestandteile nach Anteil an der Gesamtvergütung




Quelle: eigene Berechnungen

Hans Böckler Stiftung

## 3 Wo steht was? – Vergütungstabellen lesen und verstehen

Darstellung und Aufbereitung von Vergütungsberichten haben sich über die Jahre stark verändert. Die Vergütungsberichte sind vor allem umfangreicher geworden. Das bedeutet aber nicht automatisch, dass sie auch verständlicher geworden sind.

Bis 2005 gab es keine individuelle Ausweisung der Vergütung von Vorstandsmitgliedern. Das änderte sich mit dem *Gesetz zur Offenlegung der Vorstandsvergütung.* Heute ist die Darstellung der Vergütung für jedes einzelne Vorstandsmitglied bei den meisten großen Unternehmen gängige Praxis.

Dennoch ist die Verständlichkeit und Lesbarkeit von Vergütungsberichten ein Thema für Spezialist*innen geblieben. Seit Langem gab es daher die Forderung nach einer einheitlichen Darstellungsweise der Vergütung von Vorständen.

Ein erster Schritt in diese Richtung wurde im Jahr 2011 gemacht. Der Gesetzgeber hatte in einer Vorschrift (DRS 17) erstmals Mustertabellen präsentiert, nach denen die Berichterstattung erfolgen sollte. Im Jahr 2014 hat die Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex (DCGK) (s. auch → "Was sagt der Deutsche Corporate Governance Kodex (DCGK) zur

Vorstandsvergütung?“) die Empfehlung zur einheitlichen Verwendung von Vergütungstabellen in den Kodex übernommen. In fast allen Vergütungsberichten der DAX-Unternehmen und vielen MDAX-Unternehmen werden seither zwei Vergütungstabellen verwendet: die sogenannte Gewährungs- und die Auszahlungstabelle.

Diese Tabellen sollten dazu beitragen, auf einen Blick zu erkennen, wie viel die Vorstände bei einer 100-Prozent-Zielerreichung verdienen (Gewährung) und wie viel sie schließlich tatsächlich bekommen (Auszahlung).

**Die Gewährungstabelle** (nach DCGK 2014)

In der Gewährungstabelle wird pro Vorstandsmitglied angegeben, wie hoch die vereinbarte Vergütung für das Vorstandsmitglied ausfällt, wenn alle vorgegebenen Ziele zu exakt 100 Prozent erfüllt werden.

Außerdem werden die erreichbaren minimalen oder maximalen Vergütungshöhen angegeben. Sie zeigen an, welche Vergütung bei bester und bei schlechtester Performance fällig wird. Damit soll auf einen Blick ersichtlich werden, wie hoch oder niedrig die tatsächliche Vergütung eines Vorstandes letztendlich ausfallen kann.

Weitere Informationen zu den Mustertabellen finden sich im ➔I Kartenstapel Mustertabellen.

**Die Zufluss- oder Auszahlungstabelle** (nach DCGK 2014)

In der Auszahlungstabelle wird angegeben, wie viel das Vorstandsmitglied tatsächlich in einem Jahr an Vergütung erhalten hat, wie viel also real ausbezahlt wurde.

Weitere Informationen zu den Mustertabellen finden sich im ➔I Kartenstapel Mustertabellen.

Ein **Glossar** mit den wichtigsten Begrifflichkeiten aus den Vergütungsberichten steht hier ➔I zum Download bereit.

**Neue Begrifflichkeiten und keine Empfehlung mehr zu den Mustertabellen**

Die Vergütungstabellen haben seit 2014 zu deutlich mehr Transparenz in der Berichterstattung beigetragen. Seit 2019 verzichtet der DCGK allerdings auf die Empfehlung zu den Mustertabellen mit dem Hinweis auf § 162 AktG, der ab 2020 gilt und einen aussagekräftigen Vergütungsbericht verlangt. Es bleibt abzuwarten, ob die Unternehmen die Tabellen in Zukunft weiterhin nutzen, darauf verzichten oder eigene Tabellen etablieren.

Eine weitere erhebliche Veränderung in der Berichterstattung hat sich mit der Umsetzung von ARUG II ergeben. Mit dem neuen Gesetz sind neue Begriffe eingeführt worden, die von den in den letzten Jahren verwendeten abweichen.

Statt „Gewährung“ und „Zufluss“ soll in Zukunft berichtet werden, was die *zugesagte, gewährte* oder *geschuldete* Vergütung ist.

Dazu heißt es in § 162 Abs. 1 Satz 1 AktG: „Vorstand und Aufsichtsrat der börsennotierten Gesellschaft erstellen jährlich einen allgemein verständlichen

Bericht über die im letzten Geschäftsjahr jedem einzelnen gegenwärtigen oder früheren Mitglied des Vorstands oder des Aufsichtsrats von der Gesellschaft oder Unternehmen desselben Konzerns […] gewährte oder geschuldete Vergütung.

**Gewährte Vergütung**

Vergütung ist gewährt, wenn sie dem Organmitglied zufließt und in sein Vermögen übergeht.

Bei Aktienoptionen: Gewährung wird als Zufluss verstanden.

**Geschuldete Vergütung**

Vergütung ist geschuldet, wenn eine rechtliche Verpflichtung besteht, die fällig ist, noch nicht erfüllt wurde.

**Zugesagte Vergütung**

Vergütung ist zugesagt, wenn eine rechtliche Verpflichtung besteht, die noch nicht fällig ist (und noch nicht erfüllt wurde).

Diese neuen Erfassungsregeln machen es möglich, dass Unternehmen die (nach der neuen Definition) „gewährte“ Vergütung erst im Vergütungsbericht angeben, wenn der Betrag auch tatsächlich ausbezahlt worden ist.

Für den 2022 erdienten Jahresbonus eines Vorstandes beispielsweise bedeutet das, dass dieser nicht mehr im Vergütungsbericht 2022 dargestellt werden muss. Da der Jahresbonus in der Regel erst im Folgejahr tatsächlich ausbezahlt wird, ist es möglich, dass das Unternehmen über den Betrag erst im Vergütungsbericht 2023 berichten wird. Zwischen dem Zeitraum, in dem die Vergütung erdient wurde, und der Berichterstattung darüber können zukünftig also zwei Jahre liegen.

Für mehr Informationen zu den neuen Regeln der Berichterstattung siehe beispielsweise die ➔I Erläuterungen des IDW von Dezember 2021.

## 4 Die lange Diskussion um die Begrenzung von Vorstandsgehältern

Die Gehälter von Vorständen großer börsennotierter Unternehmen sorgen schon seit Jahren für eine immer wieder aufflammende öffentliche Diskussion. Was ist eine angemessene Bezahlung? Ist es sinnvoll, die absolute Höhe der Bezüge für Vorstände zu begrenzen, und wenn ja, was sind die richtigen Instrumente dafür?

Im Jahr 2009, im Zeichen der letzten weltweiten Wirtschafts- und Finanzkrise, versuchte der Gesetzgeber, für die Vergütung von Vorständen einige verbindliche Rahmenbedingungen zu setzen. Ziel war es damals, über die Vergütung der Vorstände Anreize für eine „nachhaltigere“, also am langfristigen

wirtschaftlichen Erfolg ausgerichtete Unternehmenspolitik, zu schaffen. Eine begrenzende Wirkung auf die Vergütungshöhen hatte das VorstAG nicht. Im Gegenteil: Durch die stärkere Koppelung an die wirtschaftliche Performance des Unternehmens kam es zu weiteren Ausschlägen nach oben.

Der ehemalige Deutsche-Bank-Vorsitzende Josef Ackermann und der Ex-VW-Vorstandsvorsitzende Martin Winterkorn wurden als erste zum Symbol für die neuen Vergütungsdimensionen, die fortan auch in Deutschland erreicht wurden. Noch 2014 sorgte das Jahresgehalt von Winterkorn in Höhe von rund 16 Millionen Euro – damals ein Rekordgehalt – für Empörung in der breiten Öffentlichkeit.

Danach standen die Namen anderer Vorstände, wie Hohmann-Dennhardt, Reitzle, Retzlaff, Kengeter oder Zetsche im Fokus der Aufregung um Vergütungszahlungen im zweistelligen Millionenbereich.

Nur ein paar Jahre später liegen die neuen Spitzengehälter (teilweise weit) über der 20-Millionen-Euro-Marke. Im Jahr 2018 bekam der inzwischen Ex-Vorstandsvorsitzende Heidenreich von Beiersdorf mehr als 23 Millionen Euro. Im Krisenjahr 2020 erhielten bei Zalando die drei Vorstände zweimal rund 40 Millionen Euro und einmal 53 Millionen Euro. Linde Vorstandschef Angel bekam 2020 zum dritten Mal in Folge einen Spitzenbetrag in Höhe von rund 53 Millionen Euro. Und auch Delivery-Hero-Chef Niklas Östberg erhielt 2020 knapp 46 Millionen Euro ausbezahlte Vergütung.

Gleichzeitig gibt es immer wieder Stimmen, die betonen, dass solche enormen Bezüge kurzfristige Phänomene einer guten Wirtschaftslage seien oder lediglich unternehmensbezogene Einzelfälle und die mediale Empörung darüber als unsachlich einstufen.

Fakt ist, dass der Vergütung von Vorständen offensichtlich kein einwandfrei begründbares Gehaltsgefüge zugrunde liegt. Es ist kaum vermittelbar und zu Recht für viele nicht nachvollziehbar, warum die Leistung eines Vorstandes in einem DAX-Unternehmen im Durchschnitt 71 mal mehr wert sein soll als die eines*r durchschnittlich entlohnten Beschäftigten (→I Weckes 2018).

Stehen Vergütungen in Millionenhöhe also auch entsprechende Leistungen gegenüber? Das kann gerne bezweifelt werden, denn die Gehälter der DAX-Vorstände steigen seit Jahren im Verhältnis zu den Durchschnittslöhnen stärker an. Niemand würde wohl behaupten, dass sich in demselben Maße das Leistungsniveau von Vorständen innerhalb von wenigen Jahren erhöht hätte.

Die Erkenntnis lautet schlicht, es gibt hohe Vergütungen, weil Systeme beschlossen wurden und werden, die solche Vergütungen möglich machen. Vor allem die „neuen“ DAX- und MDAX-Unternehmen (aus der sogenannten Digitalökonomie und teilweise noch als „Start-ups“ bezeichnet) praktizieren ein Vergütungsmodell, bei denen Aktienoptionen wieder an Bedeutung gewonnen haben: Bei Zalando, TeamViewer oder Delivery Hero erhalten die Vorstände ein relativ niedriges Grundgehalt, kombiniert mit gut ausgestatteten aktienbasierten LTI-Programmen. Gute Unternehmenskurse ermöglichen dann Vergütungen in der oben beschriebenen Größenordnung.

Dabei gibt es in der Bevölkerung tendenziell eine Mehrheit, die sich eine Begrenzung von Spitzeneinkommen in Deutschland wünscht. Eine →I

repräsentative Umfrage der Wochenzeitung DIE ZEIT von 2016 ergab, dass 44 Prozent der Befragten eine festgesetzte Obergrenze für Einkommen begrüßen würden. 25 Prozent der Befragten waren dagegen und 30 Prozent noch unentschieden.

Gleichzeitig gibt es seit einigen Jahren wachsende Kritik an hohen Vorstandsgehältern oder Bonuszahlungen von Seiten der Investoren.

In einem ➔I Interview aus dem Jahr 2016 verkündete der inzwischen Ex-Vorstandsvorsitzende von E.ON, Johannes Teyssen, dass für ihn persönlich die Grenze der vertretbaren Vergütungshöhe bei dem 50-Fachen des Durchschnittsgehalts der Belegschaft liege.

Die Auswirkungen von ARUG II auf die Vergütungspraxis bei Vorständen werden sich in der kommenden Zeit zeigen. Beispielweise wurde bei Zalando 2021 im Zuge eines neuen Vergütungssystems eine Obergrenze von 10-15 Millionen Euro für die Vorstände beschlossen, nachdem das Vorstandstrio 2020 zusammen noch rund 130 Millionen Euro erhalten hatte.

## 5 Die Beschäftigten im eigenen Unternehmen als Maßstab? Die Manager-to-Worker-Pay-Ratio

Ein viel diskutiertes Instrument zur Begrenzung von Vorstandsbezügen ist die Vereinbarung einer festen Relation zwischen Vorstandsvergütung und der Vergütung von anderen Beschäftigten im selben Unternehmen, eine sogenannte „Manager-to-Worker-Pay-Ratio“. Das würde bedeuten, dass in einem Unternehmen die Vorstände nur noch das x-Fache des durchschnittlichen Einkommens im Unternehmen verdienen dürften. Bezüge für Vorstände und Beschäftigtenlöhne wären dadurch aneinandergekoppelt und würden sich im Gleichklang entwickeln.

Bis Mitte der Neunzigerjahre war eine solche gleichmäßige Entwicklung von Löhnen und Vorstandsgehältern weitgehend gewährleistet. Das Verhältnis zwischen den Vorstandsbezügen und der durchschnittlichen Entlohnung in Unternehmen lag im ➔I Jahr 1995 noch ungefähr bei 14:1. Heute hat sich diese Entwicklung entkoppelt. Nach Berechnungen der Hans-Böckler-Stiftung lag dieses Verhältnis in den DAX-Unternehmen 2017 im Durchschnitt bei 71:1 (➔I Weckes 2018), in einzelnen Unternehmen deutlich höher.

Bisher ist die Manager-to-Worker-Pay-Ratio in Deutschland kein Instrument zur Deckelung der Vorstandsbezüge. Dennoch ist bereits heute sowohl im VorstAG als auch im ➔I DCGK festgelegt, dass der […] Aufsichtsrat das Verhältnis der Vorstandsvergütung zur Vergütung des oberen Führungskreises und der Belegschaft insgesamt und dieses auch in der zeitlichen Entwicklung berücksichtigen [soll]“ (DCGK G.4).

Mit der Novellierung durch ARUG II heißt es im AktG (§ 87a Abs. 1 N.9), dass der Vergütungsbericht „[…] eine Erläuterung, wie die Vergütungs- und Beschäftigungsbedingungen der Arbeitnehmer bei der Festsetzung des Vergütungssystems berücksichtigt wurden, einschließlich einer Erläuterung, welcher Kreis von Arbeitnehmern einbezogen wurde […]“ enthalten soll. Damit wird die Beschäftigung mit einem vertikalen Vergütungsvergleich verpflichtend. Der ➔I Deutsche

Gewerkschaftsbund (DGB) kritisiert allerdings, dass es mit der Novellierung durch das ARUG keine größere Verbindlichkeit bei der Worker-Pay-Ratio gegeben hat.

# 6 Kurze Geschichte der Vergütungsregulierung

### Das Gesetz zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung (VorstAG)

Als Reaktion auf die Auswirkungen der weltweiten Finanzkrise wurde im Jahr 2009 das Gesetz zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung (VorstAG) verabschiedet. Nach Meinung des Gesetzgebers waren Ursachen für die Krisenanfälligkeit von Unternehmen und die hohe Risikobereitschaft auch falsch gesetzte Anreize in den Vergütungssystemen für das Topmanagement.

Das Gesetz wollte Vorgaben schaffen, um Vorstandsbezüge weniger an kurzfristiger Ertragsmaximierung, sondern am langfristigen Erfolg von Unternehmen auszurichten. Die Vorstandsvergütung sollte fortan „angemessen“ und „nachhaltig“ sein. Gleichzeitig sollte die Transparenz über die Höhe der Bezüge verbessert werden.

Das Gesetz hat vor allem dazu geführt, dass die Unternehmen immer größere Teile ihrer variablen Vergütung (LTIs) langfristig ausgestaltet haben – also Teile der Vergütung zunächst zurückbehalten und erst nach zwei bis drei Jahren bewerten und ausbezahlen. Die Vorstandsvergütung sollte sich an einer *nachhaltigen* Unternehmensentwicklung orientieren. Nachhaltig hieß hier allerdings nicht ökologisch oder sozial, sondern wurde als die *langfristig* erfolgreiche wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens verstanden.

### ARUG II – was hat sich dadurch geändert?

Am 1. Januar 2020 trat das Gesetz zur Umsetzung der zweiten Aktionärsrechterichtlinie (ARUG II) in Kraft. Daraus haben sich einige Änderungen für die Vorstandsvergütung ergeben.

– **Die Rolle der Hauptversammlung**

Für das Geschäftsjahr 2021 sind die Vergütungsberichte der börsennotierten Unternehmen zum ersten Mal nach den neuen Vorgaben des ARUG II zu erstellen. Die Hauptversammlung muss nun jährlich ihr Votum zum Vergütungsbericht für das vorausgegangene Geschäftsjahr abgeben („Say-on-Pay“). Der Hauptversammlungsbeschluss ist zwar verpflichtend einzuholen, er begründet allerdings weder Rechte noch Pflichten, hat also einen empfehlenden Beschlusscharakter.

Außerdem muss bei jeder wesentlichen Änderung des Vergütungssystems und mindestens alle vier Jahre der Beschluss der Hauptversammlung eingeholt werden. Auch hier ist das Votum allerdings nicht bindend. Der Aufsichtsrat muss bei ablehnendem Votum der Hauptversammlung lediglich in der

darauffolgenden Hauptversammlung ein nochmals „geprüftes“ Vergütungssystem vorlegen, ohne aber Abänderungen zur ursprünglichen Vorlage vornehmen zu müssen.

– **Maximalvergütung**

Der Bundestag hat mit ARUG II beschlossen, eine Obergrenze für Managergehälter verbindlich zu machen – allerdings keine absolute, sondern eine, die jedes Unternehmen für sich beschließen kann.

Der Aufsichtsrat ist weiterhin für die Festlegung der Vergütungshöhe und einer Maximalvergütung für die Vorstandsmitglieder zuständig. Neu sind die Verpflichtungen, Vergütungssystem und Maximalvergütung der Hauptversammlung zur Abstimmung vorzulegen, auch wenn das Votum nach wie vor nicht bindend ist. Die Hauptversammlung kann jedoch bei börsennotierten Gesellschaften gem. § 87 Abs. 4 AktG die vom Aufsichtsrat festgelegte Maximalvergütung verbindlich herabsetzen.

– **Ausrichtung an langfristiger und nachhaltiger Unternehmensentwicklung**

Nachhaltigkeit hat dadurch an Bedeutung gewonnen, dass die Vergütungsstruktur „auf eine nachhaltige und langfristige Entwicklung der Gesellschaft“ ausgerichtet werden soll. Die Dopplung der Begriffe „nachhaltig“ und „langfristig“ im Gesetzestext verdeutlicht, dass Vergütungssysteme auch soziale und ökologische Gesichtspunkte in den Blick nehmen sollen.

So positiv die Stärkung des Nachhaltigkeitscharakters durch ARUG II zu bewerten ist: Hinter der Verabschiedung der EU-Richtlinie stehen Bestrebungen, die Vergütungspraxis in Zukunft stärker an den Interessen der Aktionäre und Investoren auszurichten. ➔I Sick (2020) schreibt dazu: „Die Schwächung des Aufsichtsrats und die formale Stärkung der Nachhaltigkeit sind zwei im Ergebnis widersprüchliche Entwicklungen. Sie verdienen besondere Beachtung“.

Aus mitbestimmungspolitischer Sicht ist die Entwicklung problematisch: Die Interessen der Beschäftigten werden in den mitbestimmten Aufsichtsräten vertreten. Verliert der Aufsichtsrat hier an Befugnissen, so bedeutet das eine weitere Schwächung der Kontrollfunktion des Aufsichtsrates und eine Verschiebung zugunsten von Shareholder-Interessen.

Aus ➔I Sicht des DGB wäre es sinnvoller gewesen, die Beschlüsse zur Vorstandsvergütung im Aufsichtsrat an eine Zwei-Drittel-Mehrheit zu knüpfen, damit die Arbeitnehmervertreter*innen im Aufsichtsrat an dieser Stelle nicht überstimmt werden können. Ebenso wurde die Chance verpasst, verpflichtende und detaillierte Angaben zur Manager-to-Worker-Pay-Ratio im Unternehmen zur Voraussetzung für die Vergütungsfestsetzung zu machen.

Mehr Informationen zu ARUG II finden sich im ➔I Kartenstapel „Auswirkungen durch ARUG II und den DCGK“.

## Überblick: Die wichtigsten Schritte gesetzlicher Regulierung

| | |
|---|---|
| **2005** | **Vorstandsvergütungsoffenlegungsgesetz (VorstOG)**<br>Verpflichtet börsennotierte Aktiengesellschaften zu mehr Transparenz durch die individuelle Offenlegung der Vorstandsvergütungen.<br>Ziel: Mehr Transparenz |
| **2009** | **Vorstandsvergütungsangemessenheitsgesetz (VorstAG)**<br>Macht Vorgaben zur „Angemessenheit“ der Vergütung. Der Aufsichtsrat hat dafür zu sorgen, dass die Vergütung in einer angemessenen Relation sowohl zu den Aufgaben des Vorstandsmitglieds als auch zur wirtschaftlichen Situation der Gesellschaft steht und die übliche Vergütung nicht ohne besondere Gründe übersteigt. „Nachhaltig“ war gleichbedeutend mit „langfristig“.<br>Ziel: Materielle Regeln für Ausgestaltung der Vergütungssysteme |
| **2009** | **Vergütungsvotum der HV (VorstAG)**<br>Beschluss der Hauptversammlung über das vom Aufsichtsrat vorzulegende Vergütungssystem für die Vorstandsmitglieder soll eingeholt werden (freiwillig).<br>Ziel: Stärkere Kontrolle von Anteilseignern/Investoren |
| **2020** | **Aktionärsrechterichtlinie-Umsetzungsgesetz (ARUG II)**<br>Beschluss der Hauptversammlung muss bei jeder wesentlichen Änderung des Vergütungssystems und mindestens alle vier Jahre eingeholt werden. Das Votum ist allerdings nach wie vor nicht bindend<br>Jährliches Votum der Hauptversammlung zum Vergütungsbericht für das vorausgegangene Geschäftsjahr ist verpflichtend („Say-on-Pay“). Der Hauptversammlungsbeschluss begründet allerdings weder Rechte noch Pflichten (empfehlender Beschlusscharakter).<br>Festsetzung einer Vergütungsobergrenze – die von der Hauptversammlung auch nach unten korrigiert werden kann – ist verpflichtend, allerdings keine absolute.<br>Nachhaltigkeit hat dadurch an Bedeutung gewonnen, dass die Vergütungsstruktur „auf eine nachhaltige *und* langfristige Entwicklung der Gesellschaft“ ausgerichtet werden soll.<br>Ziel: Verstärkter Einfluss von Anteilseignern/Investoren, Stärkung von Nachhaltigkeit |

## 7 Was sagt der Deutsche Corporate Governance Kodex (DCGK) zur Vorstandsvergütung?

Der Deutsche Corporate Governance Kodex (DCGK) „stellt wesentliche gesetzliche Vorschriften zur Leitung und Überwachung deutscher börsennotierter Gesellschaften dar und enthält in Form von Empfehlungen und Anregungen international und national anerkannte Standards guter und verantwortungsvoller Unternehmensführung“.

Dazu gehört auch, dass der Kodex Empfehlungen zu Höhe, Angemessenheit und Üblichkeit der Vergütung von Vorständen macht.

Der DCGK spricht lediglich Empfehlungen aus, hat also keinen verbindlichen Charakter. Die aktuelle Fassung des Kodex stammt aus dem Jahr 2019 und kann ➔I hier abgerufen werden.

Um eine Vereinheitlichung der Vergütungsdarstellung in den Vergütungsberichten der börsennotierten Unternehmen zu erreichen, hatte der DCGK bis 2019 zwei Mustertabellen (s. auch ➔I “Wo steht was? – Vergütungstabellen lesen und verstehen“) zur Darstellung der Vorstandsvergütung vorgegeben (mehr auch im ➔I Kartenstapel Mustertabellen). In der aktuellen Fassung findet sich diese Empfehlung nicht mehr. Es bleibt abzuwarten, ob die Unternehmen weiterhin die Mustertabellen in ihren Vergütungsberichten verwenden.

Zusammengefasst empfiehlt der DCGK zum Thema Vorstandsvergütung, dass

- für die einzelnen Vorstandsmitglieder eine Ziel-Gesamtvergütung und eine Maximalvergütung bestimmt werden (DCGK G.1),
- der Aufsichtsrat eine geeignete Vergleichsgruppe heranzieht, deren Zusammensetzung er offenlegt (DCGK G.3),
- bei der Üblichkeit der Vorstandsvergütung explizit auch die interne Vergütungsstruktur berücksichtigt wird und dass der hinzugezogene Vergütungsexperte unabhängig ist (DCGK G. 4-5),
- die langfristig orientierten variablen Vergütungsanteile die kurzfristigen variablen Vergütungsanteile übersteigen sollen (DCGK G.6),
- im Vergütungssystem festgelegt wird, „welche finanziellen und nichtfinanziellen Leistungskriterien für die Gewährung variabler Vergütungsbestandteile maßgeblich sind“ (DCGK G.1).

Mehr Informationen zum DCGK finden sich im ➔I Kartenstapel „Auswirkungen durch ARUG II und den DCGK“.

## 8 Wie viel bekommen die Vorstände? Aktuelle Zahlen und Entwicklungen

### Vergütungen im DAX

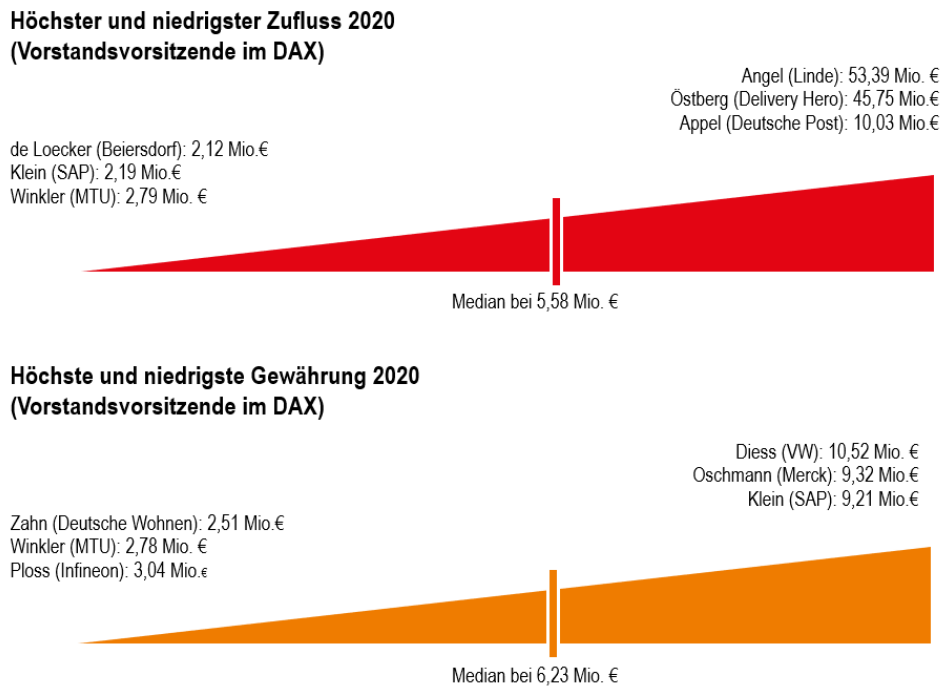
Ein einfaches DAX-Vorstandsmitglied erhielt im Jahr 2020 rund 3,49 Millionen Euro gewährte Vergütung (vereinbarter Wert bei 100-Prozent-Zielerreichung). Tatsächlich ausbezahlt (der sogenannte Zufluss) wurde den einfachen

Vorstandsmitgliedern etwas weniger, im Durchschnitt waren es rund 2,95 Millionen Euro. Das ist im Vergleich zu den Vorjahren eine niedrigere Summe und hängt mit der Coronapandemie 2020 zusammen. Die schwächeren Unternehmensleistungen führten zum Teil auch zu sinkenden Vorstandsvergütungen. Einige Vorstände haben die Auszahlung von Vergütungsbestandteilen ausgesetzt oder ins nächste Jahr verschoben.

Ein Vorstandsvorsitzender im DAX bekam 2020 im Durchschnitt 8,81 Millionen Euro ausbezahlt. Zum Vergleich: Im Jahr davor waren es 5,97 Millionen Euro. Gewährt wurde den CEOs im Durchschnitt ein Betrag von 6,42 Millionen Euro.

Diese Durchschnittswerte sind allerdings seit einigen Jahren nur noch begrenzt aussagekräftig. Sie bilden die inzwischen regelmäßig vorkommenden „Ausreißer“ nach oben nicht ab. Vor allem bei den Vorstandsvorsitzenden ist die Spannbreite an Vergütungshöhen mittlerweile sehr groß. Das liegt an der gestiegenen Bedeutung der mehrjährigen, meistens aktienbasierten Vergütung. Beispielswiese bekam der Vorstandsvorsitzende von Delivery Hero Niklas Östberg 2020 insgesamt rund 45,7 Millionen Euro ausbezahlt. Etwa 45,3 Millionen Euro daraus stammten aus Aktienoptionen als Teil der mehrjährigen variablen Vergütung.

## Höchste und niedrigste Vergütungen im DAX 2020




Quelle: eigene Darstellung

Hans Böckler Stiftung

## Vergütungen im MDAX

Im zweitgrößten deutschen Aktienindex MDAX sind ab 2022 wieder 50 Unternehmen vertreten.

In den MDAX-Unternehmen bekam ein Vorstandsvorsitzender 2020 durchschnittlich rund 3,87 Millionen Euro tatsächlich zugeflossene Vergütung. Der Mittelwert der gewährten Beträge lag 2020 bei 3,24 Millionen Euro.

Bei den einfachen Vorstandsmitgliedern im MDAX lagen die zugeflossenen Durchschnittsvergütungen 2020 bei 2,89 Millionen Euro und die gewährten Beträge bei 1,63 Millionen Euro je Vorstand.

Das Bemerkenswerte an den Vergütungen im MDAX ist, dass sie im Durchschnitt zwar niedriger sind als im DAX. Allerdings gab es in den letzten Jahren eine Reihe von Spitzenvergütungen in den MDAX-Unternehmen, die weit im zweistelligen Millionenbereich und teilweise über den Spitzenvergütungen im DAX lagen.

Im Jahr 2018 hatten die drei Vorstände von Zalando jeweils bereits 19,2 Millionen Euro langfristige Vergütung erhalten. Im Krisenjahr 2020 bekam der fünfköpfige Vorstand von Zalando zusammengenommen 157,6 Millionen Euro ausbezahlt. Der Vorstandsvorsitzende des Softwareanbieters TeamViewer Oliver Steil erhielt, wie bereits 2019, auch im Geschäftsjahr 2020 erneut eine Rekordvergütung in Höhe von 71,6 Millionen Euro (2019: 41,3 Millionen Euro). Dasselbe gilt für das TeamViewer-Vorstandsmitglied Gaiser (36,1 Millionen Euro). Und auch Christian Teig von der CompuGroup Medical erhielt 2019 mit 17,8 Millionen Euro eine zweistellige Zuflussvergütung.

## In anderen Ländern

Lange Zeit wurde der Anstieg der Vergütungen in den Vorstandsetagen mit einem zunehmenden internationalen Wettbewerb um Top-Manager*innen auf dem Weltmarkt begründet. Die Vergütungshöhen in den USA sollten als Benchmark herhalten, mit der Schlussfolgerung, dass im Wettbewerb um die „Besten“ gerade in Deutschland höhere Vorstandsgehälter gezahlt werden müssten. Angesichts der nach wie vor sehr national besetzten Vorstandsgremien (2020 waren 70 Prozent der Vorstände im DAX deutsche Staatsbürger*innen) sowohl bei den DAX-Unternehmen als auch bei den großen internationalen Unternehmen beispielsweise in den USA ist dieses Argument eher schwach. Die Hans-Böckler-Stiftung hatte bereits 2010 auf diesen ➔ Mythos eines weltweiten Arbeitsmarktes für Topmanager*innen hingewiesen.

Richtig ist hingegen, dass die USA die Statistik der weltweit höchsten Vergütungen für Vorstände anführen. Laut Berechnungen des ➔ Economic Policy Institute verdient ein CEO der 350 größten Unternehmen in den USA im Durchschnitt umgerechnet rund 15,0 Millionen Euro pro Jahr (inklusive aktienbasierter Vergütung). Auch die Worker-Pay-Ratio ist in den USA am höchsten: Je nach Berechnung verdiente ein CEO in den USA 2018 das ➔ 197-Fache oder das ➔ 278-Fache des Durchschnittsgehalts im eigenen Unternehmen. In Deutschland liegt die Worker-Pay-Ratio im Durchschnitt bei 71:1.

Im europäischen Vergleich erhält die Schweiz regelmäßig den Spitzenplatz bei den Durchschnittsgehältern für Vorstände. Dahinter rangieren Großbritannien und die Vorstände in Deutschland.

**Auswertung nach Geschlecht**

Im Jahr 2011 kam eine Studie des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend zu dem Ergebnis, dass es auch in den Vorstandsetagen der großen börsennotierten Unternehmen einen grundsätzlichen Gender-Pay-Gap gibt. Demnach verdiente eine Frau im Vorstand eines börsennotierten Unternehmens in Deutschland rund 20 Prozent weniger als ein männlicher Kollege in vergleichbarer Position. Neuere Untersuchungen von Boston Consulting kommen zu einem ähnlichen Schluss: In den Vorständen der 100 größten börsennotierten Unternehmen lag der Gender-Pay-Gap 2020 immer noch bei 14 Prozent.

Dazu gehört vor allem der Umstand, dass die wenigen Frauen in den Vorstandsetagen meistens nicht die besser bezahlten Vorstandsposten (z. B. FCO) innehaben. Außerdem gibt es mit Belén Garijo bei Merck nach wie vor nur eine einzige weibliche Vorstandsvorsitzende in Deutschland, und das erst seit Mai 2021.

Übrigens: Seit 2021 müssen börsennotierte und paritätisch mitbestimmte Unternehmen mit mehr als 2.000 Beschäftigten und mehr als drei Vorständen bei Nachbesetzungen mindestens eine Frau in den Vorstand berufen.

## 9 Vorstandsvergütung an sozialen und ökologischen Kriterien messen

Es lohnt sich, in der Debatte um die Vergütung von Vorständen nicht nur nach der Höhe der Vergütung zu fragen, sondern auch danach, wonach denn eigentlich vergütet wird. Was sind die Kriterien für die Vorstandstätigkeit?

In der Regel wird die Vorstandstätigkeit nach klassischen wirtschaftlichen und bilanziellen Kennzahlen bewertet. Also wie gut oder schlecht haben sich EBIT, Cashflow oder der Aktienkurs entwickelt? Daneben gibt es aber eine ganze Reihe von sozialen und ökologischen Kriterien (oft auch „qualitative“, „nachhaltige“ oder „nicht-finanzielle“ Kriterien genannt), die als Maßstab für die Vorstandstätigkeit herangezogen werden können.

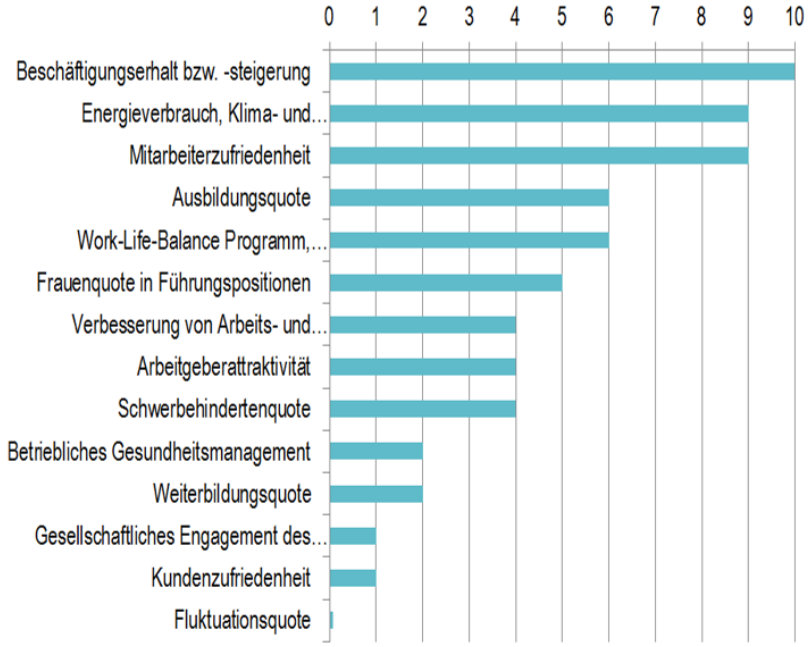
**Beispiele für soziale oder ökologische Nachhaltigkeitskriterien können sein:**

- Umsetzung einer Corporate-Social-Responsibility-Strategie,
- Mitarbeiterzufriedenheit,
- ökologische Aspekte wie Energieverbrauch oder CO2-Ausstoß, Klima- und Umweltschutzanstrengungen, Ressourceneffizienz,
- gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens,
- Frauenquote in Führungspositionen,

– Beschäftigungserhaltung bzw. -steigerung,
– Kundenbindung,
– das durchschnittliche Lohnniveau im Unternehmen,
– Aus- und Weiterbildungsquote,
– die Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber etc.

Lange Zeit spielten solche nicht-finanziellen Kennzahlen oder Nachhaltigkeitsziele so gut wie keine Rolle in der Vorstandsvergütung. Hier hat sich die Situation grundlegend geändert. Durch ESG-Ratings und die Diskussion um Klimaschutz und Verantwortung von Unternehmen hat das Thema an Bedeutung gewonnen. Bisher ging die Verankerung von nachhaltigen Kriterien in der Vorstandsvergütung in der Regel auf Initiativen der Arbeitnehmervertreter*innen in den Aufsichtsräten zurück. Inzwischen wird auch von Investorenseite verstärkt auf diese Kriterien gedrungen.

Befragung unter Arbeitnehmervertreter*innen in Aufsichtsräten: Welche Kriterien würden Sie in der Vorstandsvergütung des Unternehmens für sinnvoll erachten?




Quelle: Hadwiger u.a. (2014): Die Anwendung von sozialen und ökologischen Kriterien. Arbeitspapier 293, Hans-Böckler-Stiftung

Hans Böckler Stiftung

Sowohl ARUG II als auch die Neufassung des DCGK von 2019 haben den Nachhaltigkeitsaspekt in der Vorstandsvergütung gestärkt. Im Gesetzestext von ARUG II wird die Dopplung der Begriffe „nachhaltig“ und „langfristig“ so interpretiert, dass der Aufsichtsrat bei der Festsetzung der Vergütung, insbesondere der Wahl der Vergütungsanreize, auch soziale und ökologische Gesichtspunkte in den Blick zu nehmen hat“ (Rechtsausschuss des Bundestages). In der Erläuterung zum DCGK 2019 etwa heißt es, dass die Ausrichtung der Vergütungsstruktur an einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung so zu verstehen sei,

dass der Aufsichtsrat „auch soziale und ökologische Gesichtspunkte in den Blick zu nehmen hat“.

Waren es im Geschäftsjahr 2019 noch 17 DAX-Unternehmen, die nicht-finanzielle Kennzahlen in unterschiedlicher Form und Ausprägung in der Vergütung ihrer Vorstände verankert hatten, werden es in der Berichterstattung für 2021 beinahe alle DAX-Unternehmen sein. Das Thema hat einen enormen Schub nach vorne bekommen.

Dennoch sind es in allen Vergütungssystemen bisher nur wenige Prozent der Vergütung, die von sozialen und ökologischen Nachhaltigkeitskriterien bestimmt werden. Trotzdem gilt: Kriterien, nach denen vergütet wird, bekommen eine gesteigerte Aufmerksamkeit. Für Arbeitnehmervertreter*innen in den Aufsichtsräten bietet das Thema deshalb vor allem in Bezug auf soziale Vergütungskriterien viele Anknüpfungspunkte.

## 10 Pensionszahlungen – Brauchen Vorstände wirklich eine betriebliche Altersvorsorge?

Die Pensionszahlungen für Vorstände machen einen gewichtigen Anteil an der Gesamtvergütung aus. Im Durchschnitt verfügte 2020 ein Vorstandsvorsitzender in einem deutschen DAX-Unternehmen über einen Pensionsanspruch von 11,2 Millionen Euro. Bei den einfachen Mitgliedern sind es immerhin noch durchschnittlich 3,6 Millionen Euro.

Insgesamt hatten allein die aktiven Vorstände der DAX-Unternehmen 2020 Versorgungsansprüche in Höhe von insgesamt 787 Millionen Euro erworben. Der Aufwand der Unternehmen für die betriebliche Altersvorsorge ihrer Vorstände ist also enorm.

> „Punktuell kann sogar von einer Überversorgung im Alter gesprochen werden, die völlig unabhängig von einer langfristigen Unternehmensentwicklung gezahlt wird.“
>
> Dr. Norbert Kluge, ehem. Direktor des I.M.U. der Hans-Böckler-Stiftung

Eigentlich liegt es auf der Hand, dass Vorstände mit Millionenbezügen selbst fürs Alter vorsorgen können, anstatt Bezüge in Form einer betrieblichen Altersvorsorge zu erhalten. Im DAX sind es Beiersdorf, Delivery Hero und Deutsche Wohnen, die ihren Vorständen keine betriebliche Altersvorsorge zahlen.

Dagegen gibt es vor allem bei VW, Daimler, Deutsche Telekom, Deutsche Bank, BASF und Bayer üppig ausgestaltete Pensionsregelungen. Der ehemalige Vorstandsvorsitzende von Daimler Dieter Zetsche schied 2018 mit Ansprüchen von rund 42 Millionen Euro aus dem Gremium aus. Mit Andreas Renschler (VW), Bernd Scheifele (CEO HeidelbergCement) und Elmar Degenhardt (CEO Continental) sind 2020 weitere drei Vorstände mit hohen Pensionsansprüchen (29,6 Millionen Euro, 26,6 Millionen Euro und 19,1 Millionen Euro) aus dem DAX ausgeschieden. Dagegen erwarb der langjährige Spitzenverdiener und ehemalige Vorsitzende von SAP, Bill McDermott, nach knapp zehn Jahren Vorstandsvorsitz „nur“ 1,4 Millionen Euro an Pensionsansprüchen.

Die Entscheidung über Versorgungssysteme für Vorstände ist also ein finanziell gewichtiger Punkt geworden. Aufsichtsräte stehen hier in der Verantwortung, dieses spezielle System der Altersvorsorge immer wieder auf Sinnhaftigkeit und Legitimation zu überprüfen.

Mehr Informationen zum Thema finden sich in der HBS Publikation ➔ „Altersversorgung für Vorstände“.

## 11 Worauf sollten Arbeitnehmervertreter*innen im Aufsichtsrat achten?

Die Mitbestimmung bei der Vorstandsvergütung gehört zur Standardkompetenz von Arbeitnehmervertreter*innen in mitbestimmten Aufsichtsräten. Die Mitbestimmungsseite ist in der Mitverantwortung für angemessene Vorstandsvergütung – auch wenn sie keine eigene Mehrheit für ihre Position im Aufsichtsrat bilden kann.

Konsens in den Gewerkschaften ist, dass es nicht weiter zu steigenden Gesamtbezügen kommen soll, die sich überproportional zu Tariflöhnen entwickeln. In vertikalen Gehaltsvergleichen muss immer auch die **Relation zu den Durchschnittsverdiensten** der Beschäftigten berücksichtigt und regelmäßig überprüft werden (Manager-to-Worker-Pay-Ratio).

Aus gewerkschaftlicher Sicht ist die Begrenzung der variablen Bezüge ein Ziel, da hohe Vergütungen vor allem durch die variablen Bestandteile zustande kommen. Der DGB fordert deshalb seit Langem, **die variablen Vergütungsbestandteile auf maximal das Zweifache der Grundvergütung zu begrenzen**. Eine solche Relation kann für Arbeitnehmervertreter*innen im Aufsichtsrat als Richtwert herangezogen werden bei der Frage, was die richtige Balance zwischen Festgehaltsanteilen und variablen Bezügen ist.

**Nachhaltigkeitskriterien in der Vorstandsvergütung werden in Zukunft eine größere Rolle spielen**. Für Arbeitnehmervertreter*innen in den Aufsichtsräten kann dies ein wichtiges **Steuerungsinstrument** sein. Eine wachsende Zahl an Unternehmen nimmt soziale oder ökologische Kriterien in die Vorstandsvergütung mit auf. Tendenziell erhalten ökologische Kriterien unternehmensseitig eine größere Aufmerksamkeit bei der Frage, wonach der Vorstand vergütet werden soll. Für Arbeitnehmervertreter*innen in den Aufsichtsräten ist es daher sinnvoll, vor allem die sozialen Kriterien, also die Belange der Belegschaft, als messbare Vergütungskriterien stärker in den Fokus zu rücken und zu etablieren.

Gleichzeitig sollte von **Pensionszusagen und Abfindungszusagen** Abstand genommen werden. Vorstandsgehälter erlauben in der Regel ohne Probleme eine sehr viel stärkere Eigenvorsorge. Der betriebliche Versorgungsgedanke kann hier nicht im Vordergrund stehen.

Grundsätzlich ist **Transparenz** eine wichtige Voraussetzung für die Ausgestaltung von Vergütungssystemen. Deshalb sollte eine Vergütungsstruktur möglichst einfach und nachvollziehbar sein. Arbeitnehmervertreter*innen in den Aufsichtsräten müssen in der Lage sein, Unternehmensentscheidungen auch

dahingehend zu bewerten, ob und wie sie sich auf die Vergütung der Vorstände auswirken.

## 12 Wie sich konkret verhalten? Prüffragen für den Aufsichtsrat

Es ist wichtig, dass sich die Arbeitnehmervertreter*innen im Aufsichtsrat mit dem Thema Vorstandsvergütung auseinandersetzen, *bevor* der Aufsichtsrat die Vergütungssysteme für seine Vorstände beschließt. Dafür sollten sie sich vorab einige Fragen stellen. Die **Liste der folgenden Prüffragen** ist nicht abschließend. Sie soll eine Hilfestellung bieten, um darüber zu einer gemeinsamen Position zu gelangen:

- Was wollen wir honorieren?
- Bildet das bestehende Vergütungssystem dies ab?
- Sind Relation und Abstand zur Bezahlung der Tarifbeschäftigten und der leitenden Angestellten vertretbar?
- Wie hoch ist der Anteil der variablen Vergütungsbestandteile?
- Welche sind die Vergleichsunternehmen im Markt für den Horizontalvergleich und sind sie passend gewählt?
- Wenn es mehrjährige Vergütungsprogramme geben soll, wie hoch können die Summen nach Ablauf der Periode ausfallen?
- Wie hoch kann die Vergütung insgesamt im Falle einer maximalen Zielerreichung für die Vorstände ausfallen?
- Wann greifen vereinbarte Obergrenzen (Caps)?
- Sind die Vergütungskriterien transparent und nachvollziehbar ausgestaltet und nach Ablauf des Bemessungszeitraums eindeutig zu bewerten?
- Wird ein Teil der Vergütung nur nach Ermessen des Aufsichtsrates gewährt?
- Wo und wie können soziale und ökologische Kriterien in das Vergütungssystem einfließen? Gibt es Anknüpfungspunkte zur Zielsetzung des Unternehmens? Können z. B. Ergebnisse aus Mitarbeiterzufriedenheitsbefragungen zugrunde gelegt werden?
- Wie wird die Pay-Ratio ermittelt und ist sie langfristig im Unternehmen über die Jahre vergleichbar?
- Wie groß soll der Anteil der variablen Vergütung sein, auf den soziale und ökologische Kriterien Einfluss haben?
- Sind die sozialen und ökologischen Kriterien eindeutig messbar?
- Gewährt das Unternehmen den Vorständen noch Pensionszusagen? Wie hoch fallen diese aus? Ist die Regelung der betrieblichen Altersvorsorge der Vorstände noch angemessen?

# 13 Links, Literatur & Ansprechpartner

## Zu den Regelungen des VorstAG

Peter Wilke u. a.: ➔I Kriterien für die Vorstandsvergütung in deutschen Unternehmen nach Einführung des Gesetzes zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung – Übersicht zu Neuregelungen und Stand der Umsetzung am Beispiel der Unternehmen im DAX-30. Hans-Böckler-Stiftung, Reihe: Arbeitspapier, Nr. 239. Düsseldorf: 2011

Marion Weckes, Qendresa Berisha: ➔I Manager to Worker Pay Ratio, Hans-Böckler-Stiftung, Reihe: Mitbestimmungsreport, Nr. 44, Düsseldorf: 2018

## Zu Pensionszahlungen an Vorstandsmitglieder

Peter Doetsch, Heinz Evers u. a.:➔I Altersversorgung für Vorstände – Anreiz für nachhaltige Unternehmensentwicklung? (pdf), Mitbestimmungspraxis Nr. 1, November 2015

Heinz Evers:➔I Betriebliche Altersversorgung von Vorstandsmitgliedern in DAX- und M-DAX-Unternehmen (pdf), Auswertung im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung, September 2014

## Zu Nachhaltigkeitskriterien in der Vorstandsvergütung

Felix Hadwiger, Katrin Schmid, Peter Wilke: ➔I Die Anwendung von sozialen und ökologischen Kriterien in der Vorstandsvergütung, Arbeitspapier 293, Hans-Böckler-Stiftung, Januar 2014

## Zum Thema Nachhaltigkeit in Unternehmen:

➔I Werkzeugkasten Nachhaltigkeitskompass

## Glossar:

Ein Glossar mit den wichtigsten Begrifflichkeiten aus den Vergütungsberichten steht zum ➔I Download bereit.

## Ansprechpartner in der Hans-Böckler-Stiftung

➔I Dr. Sebastian Sick

## Über die Autorin

Katrin Schmid, MA Sozialökonomie, ist Mitarbeiterin bei wmp consult – Wilke Maack GmbH in Hamburg. Zu ihren Schwerpunkten gehören nationale und internationale Forschungsprojekte zu Themen der Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik, Industriepolitik, Branchenanalysen sowie Vorstandsvergütung.

Kontakt

**Impressum**

Erschienen im Mitbestimmungsportal, dem Infoservice der Hans-Böckler-Stiftung für die Mitbestimmungspraxis. Die Reihe "Wissen kompakt" bietet im Kartenstapel-Format anschaulich und komprimiert aufbereitete Hintergrundinformationen zu aktuellen Themen.

**Online-Fassung und weitere Themen unter www.mitbestimmung.de/wissen-kompakt**

**Kontakt:**
Michael Stollt
Hans-Böckler-Stiftung
Georg-Glock-Straße 18
40474 Düsseldorf
mitbestimmungsportal@boeckler.de

Hans-Böckler-Stiftung,
März 2022