

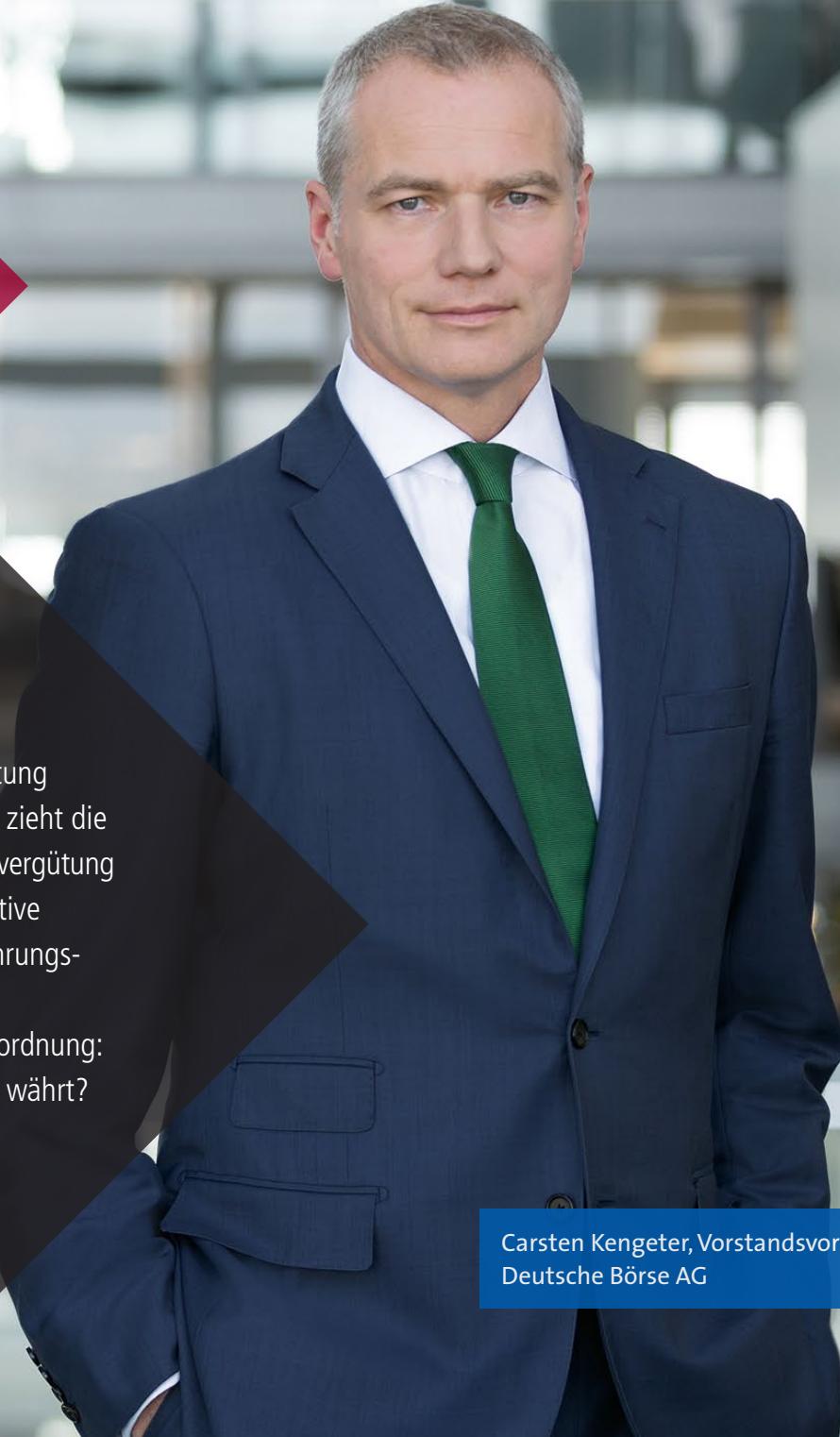
# COMP & BEN

DAS ONLINEMAGAZIN  
FÜR VERGÜTUNG

Ausgabe 5

September 2017

- Fokusthema: Managervergütung
- Deutsche Börse: Aufsichtsrat zieht die Notbremse bei der Vorstandsvergütung
- Long-Term Incentives: attraktive Vergütungsbausteine für Führungs-kräfte und Mitarbeiter
- Neue Institutsvergütungsverordnung: Wie gut wird das, was lange währt?



Carsten Kengeter, Vorstandsvorsitzender,  
Deutsche Börse AG



Dr. Guido Birkner  
verantwortlicher  
Redakteur  
COMP & BEN

Liebe Leser,

ein Lieblingsthema der Medien bei der Vergütung sind die Spitzenverdiener in den großen Aktiengesellschaften. Wer liegt in diesem Jahr vorne? Wieder McDermott oder diesmal Zetsche? Dabei gerät das hohe Maß an regulatorischen Anforderungen an die Ausgestaltung von Vergütungsplänen für Vorstände und andere Top-Führungskräfte leicht außer Acht. Gerade die Transparenzvorschriften zwingen börsennotierte Gesellschaften und deren Organe regelmäßig dazu, sich für die Vergütung als Ergebnis ihrer Arbeit erklären zu müssen. Dabei dreht sich die Diskussion meistens um die Pole Gerechtigkeit, Nachhaltigkeit und Performance. Und wenn es ganz übel kommt, werden frühere Vorstände mit Bonusrückforderungen konfrontiert. Welche Vergütungsmodelle sind angemessen und nachhaltig? In dieser Ausgabe stellen wir Ihnen einige Beispiele vor.

Ihr

*Guido Birkner*

Dr. Guido Birkner

**Die Angst des Aufsichtsrats vor der eigenen Performance . . . . . 3**

Das Aufsichtsorgan der Deutschen Börse zieht die Notbremse und deckelt die Vorstandsvergütung

*Von Dr. Guido Birkner*

**Der nächste Schritt der Vorstandsvergütung in Europa . . . . . 5**

Unternehmen sollten sich frühzeitig mit der Aktionärsrechterichtlinie auseinandersetzen

*Von Stephanie Schmelter*

**Mehr Arbeit, aber kaum Entgeltzuwachs für Aufsichtsräte in Österreich . . . . . 8**

Kienbaum untersucht die Vergütung von Aufsichtsräten- und Vorständen in der Alpenrepublik

*Von Alfred Berger*

**LTI für Führungskräfte:  
Nur Bares ist Wahres. . . . . 13**

Im DAX sind cashbasierte LTI-Pläne für den Vorstand prägend

*Von Dr. Guido Birkner*

**Aktienbasierte Vergütung wirkt! . . . . . 15**

Eine globale Studie unterstreicht die Relevanz von LTIs und Mitarbeiteraktienprogrammen für den Unternehmenserfolg

*Von Dr. Björn Hinderlich und Dr. Nina Röper*

**Long-term-Incentive-Pläne im Fokus der neuen InstitutsVergütungsverordnung . . . . . 18**

LTI-Pläne im Vergleich zur Versicherungs-Vergütungsverordnung

*Von Frank E. Hoyck und Ralf Schmidt-Stoll*

**Long-Term Incentives für Mitarbeiter . . . . . 21**

Interview mit Gordon Rösch, Partner People Advisory Services, Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungs- gesellschaft

**Die Finanzinstitute können aufatmen . . . . . 23**

Die neue Institutsvergütungsverordnung 3.0 tritt mit Verzögerung in Kraft

*Von Florian Frank und Ann-Kathrin Böcker*

**Ein neues IT-Tool für das globale Compensation & Benefits-Management . . . . . 26**

Benteler reduziert den Arbeitsaufwand im HR-Management deutlich

*Von Marc Hankmann*

**Comp & Ben kompakt . . . . . 28**

Seminare und Events rund um Vergütung und Comp & Ben von Oktober bis November 2017 . 29

Strategische Partner, Bildungspartner und Kooperationspartner . . . . . 30

**Partner und Impressum . . . . . 31**

# DIE ANGST DES AUFSICHTSRATS VOR DER EIGENEN PERFORMANCE

Das Aufsichtsorgan der Deutschen Börse zieht die Notbremse und deckelt die Vorstandsvergütung

Von Dr. Guido Birkner

Vergütung in Anlehnung an die Performance ist seit Jahren die Marschrute vieler Aufsichtsräte bei der Festlegung der Vorstandsgehälter, so auch bei der Deutschen Börse. Doch eine fortlaufend gute Geschäftslage und ein steigender Aktienkurs könnten die variable Vergütung in astronomische Höhen springen lassen. Da der Vorstandsvorsitzende Carsten Kengeter zudem unter Insiderverdacht steht und ihm die Staatsanwaltschaft im Nacken sitzt, deckelt der Aufsichtsrat lieber schnell die Vorstandsgehälter – und konterkariert damit seine eigene Vergütungsstrategie.

Entscheidungen über neue Vergütungspläne für Vorstände, die im Visier der Staatsanwaltschaft und der Finanzbehörden stehen, wollen gut überlegt sein. Das Damoklesschwert, das wegen des Insiderverdachts über dem Chef der Deutschen Börse, Carsten Kengeter, schwebt, hat den Aufsichtsrat des DAX-Unternehmens dazu bewogen, eine Vergütungsobergrenze für die Vorstände einzuführen. „Wir wollen dem Vorstand auch weiterhin wettbewerbsfähige Anreize für gute Leistungen und nachhaltigen Unternehmenserfolg bieten, gleichzeitig aber mögliche und nicht gewollte Ausschläge verhindern“, begründete der Aufsichtsratsvorsitzende Joachim Faber die neue Obergrenze im angepassten Vergütungsmodell.

Im Mittelpunkt der Limitierung steht eine Begrenzung der jährlichen Vorstandsvergütung aus fixen und variablen Gehaltsbestandteilen sowie betrieblicher Altersversorgung auf maximal 9,5 Millionen Euro. Wie eilig es das Aufsichtsorgan mit dem Beschluss hat, zeigt die Tatsache, dass die Obergrenze schon mit Blick auf die Vorstandsvergütung für das Jahr 2017 wirksam werden soll. Zwar läuft der aktuelle Anstellungsvertrag von Carsten Kengeter Ende März 2018 aus und wurde bislang noch nicht verlängert, doch der Aufsichtsrat der Deutschen Börse will ihren Vorstandschef offenbar halten. Die Korrektur bei der Vergütung betrifft vor allem deren erfolgsabhängige Teile, die Kengeter im Maximum bis zu 40 Millionen Euro bescheren könnten, wie Aktionäre auf der diesjährigen Hauptversammlung vorgerechnet haben.

## Steht das Ermittlungsverfahren kurz vor der Einstellung?

Der Börsenchef steht unter dem Verdacht der Marktmanipulation und des Insiderhandels. Deshalb ermittelt die Staatsanwaltschaft Frankfurt am Main seit Monaten gegen ihn. Auch die Finanzaufsicht BaFin und die hessische Börsenaufsicht haben Untersuchungen begonnen. Im Mittelpunkt steht ein Kauf von 60.000 Ak-



© Thorsten Jansen.

tien der Deutschen Börse durch Kengeter zum Preis von 4,5 Millionen Euro im Dezember 2015. Das Problem bei dem Deal: Rund zwei Monate später gaben die Deutsche Börse und die London Stock Exchange die Pläne für eine Fusion bekannt, mit der Folge, dass die Kurse der beiden Unternehmen stiegen. Zwar platzte der Zusammenschluss, doch die Staatsanwaltschaft wirft Kengeter vor, den privaten Aktienkauf im Wissen um die geplante Fusion getägt zu haben.

Auch ging es bei dem Aktienkauf 2015 um 69.000 weitere Anteilsscheine, sogenannte Co-Performance- ➤

Shares. Die erhielt der Börsenchef dank seines persönlichen Vergütungsprogramms. Die Performance dieser Papiere richtet sich nach dem mittelfristigen Konzernüberschuss und nach der Aktienrendite des Unternehmens im Vergleich zu anderen Finanzkonzernen. Auf der Hauptversammlung 2017 mussten sich Vorstand und Aufsichtsrat die Kritik mehrerer Aktionäre am Vergütungsprogramm von Carsten Keneter anhören. Die Kritik zeigte Wirkung auf die Aufseher.

Ob die Geschichte für den in Bedrängnis geratenen Börsenchef glimpflich ausgehen wird, ist offen. Zwar hat sich die Staatsanwaltschaft Frankfurt am Main jüngst mit dem Ersuchen an das Amtsgericht Frankfurt am Main gewandt, das Ermittlungsverfahren gegen Keneter gegen eine Geldbuße in Höhe von 500.000 Euro einzustellen. Die Deutsche Börse selbst soll für die Einstellung des Verfahrens eine Zahlung von 10,5 Millionen Euro in Aussicht gestellt haben. Aber die Finanzaufsicht BaFin lehnt die sich anbahnende Einigung mit der Staatsanwaltschaft laut den Nachrichtenagenturen Reuters und Bloomberg bislang als zu niedrig ab. Eine offizielle Stellungnahme der BaFin zu diesem Fall liegt nicht vor.

#### Erst 2016 wurde ein neues performanceorientiertes Vergütungsmodell beschlossen

Somit ist unklar, ob die Notbremse bei der Vorstandsvergütung die Deutsche Börse vor weiterem Schaden bewahren kann. In jedem Fall hat der Aufsichtsrat sein neu eingeführtes System für die Vorstandsvergütung kurzerhand über den Haufen geworfen. Erst im Januar 2016 hatte das Aufsichtsorgan den Beschluss über das

neue System getroffen, und auch die Hauptversammlung stimmte ihm im Mai 2016 zu.

Das System folgte drei zentralen Leitlinien. Die erste Leitlinie sah eine „ausgeprägte Performance-Orientierung und hohe Leistungsdifferenzierung durch ambitionierte interne und externe Zielsetzungen vor“. Damit beschrieb der Aufsichtsrat im Vergütungsbericht seine exponierten Wachstumserwartungen für das Unternehmen gegenüber dem Vorstand. Um das Managerteam zugleich von einem zu risikanten Geschäftsgebaren abzuhalten, bauten die Aufseher mehrjährige Bemessungsgrundlagen, Nachhaltigkeitskomponenten und zeitlich gestreckte Auszahlungen als Bremsen ein. So sollte der Vorstand Performance und Nachhaltigkeit zugleich verfolgen. Die dritte Leitlinie – und dort liegt die eigentliche Wurzel der aktuellen Bredouille des Börsenchefs – sah eine enge Verknüpfung des Vergütungssystems mit einer Aktienkultur vor.

Die Mitglieder des Vorstands der Deutschen Börse erhalten laut dem aktuellen Vergütungsbericht der Deutschen Börse neben einer Grundvergütung eine erfolgsabhängige Komponente, die sich auf rund 70 Prozent der Gesamtzielvergütung eines Jahres beläuft. Die erfolgsabhängige Verteilung setzt sich aus einem Performance-Bonus und aus Performance-Aktien zusammen. Der Performance-Bonus erfährt seine Bewertung auf Basis des Performance-Bonus-Plans. Er macht etwa zwei Drittel der erfolgsabhängigen Vergütung und rund 45 Prozent der Gesamtzielvergütung aus. Der Performance-Bonus besteht zu gleichen Teilen aus einem aktienbasierten Anteil und einem Baranteil.

Die Bewertung und Zuteilung der Performance-Aktien erfolgt im Rahmen des Performance-Share-Plans. Die Performance-Aktien berücksichtigen die Wertentwicklung der Deutsche-Börse-Aktie über einen fünfjährigen Performance-Zeitraum. Somit liegt der Auszahlungszeitpunkt, ausgehend vom Berichtsjahr, in der Zukunft. Der Anteil der Performance-Aktien beläuft sich auf ein Drittel der erfolgsabhängigen Vergütung und auf etwa 25 Prozent der Gesamtzielvergütung.

Der Aufsichtsrat bewertet die Zielerreichung der einzelnen Vorstandsmitglieder anhand verschiedener Kriterien. Sie stellen die Basis für die Ermittlung der Höhe des Performance-Bonus und für die Anzahl und den Wert der Performance-Aktien dar. Konkret wird die Zielerreichung für den Performance-Bonus auf der Basis des Performance-Bonus-Plans über ein Geschäftsjahr errechnet. In das Bewertungsverfahren fließen zwei Komponenten ein: zu zwei Dritteln der Konzernjahresüberschuss und zu einem Drittel die individuellen Leistungen der Vorstandsmitglieder.

Die bare Auszahlung des gesamten Performance-Bonus erfolgt spätestens mit dem regulären Gehaltslauf für den Kalendermonat, der auf die Billigung des Konzernjahresabschlusses der Deutsche Börse AG folgt. Zudem sind die Vorstandsmitglieder dazu verpflichtet, 50 Prozent der Gesamtauszahlung nach Steuern in Aktien der Deutsche Börse AG zu investieren und diese für mindestens drei Jahre zu halten. Genau damit nahm der unglückliche Aktienkauf von Carsten Keneter seinen Lauf. 

# DER NÄCHSTE SCHRITT DER VORSTANDSVERGÜTUNG IN EUROPA

Unternehmen sollten sich frühzeitig mit der Aktionärsrechterichtlinie auseinandersetzen

Von Stephanie Schmelter

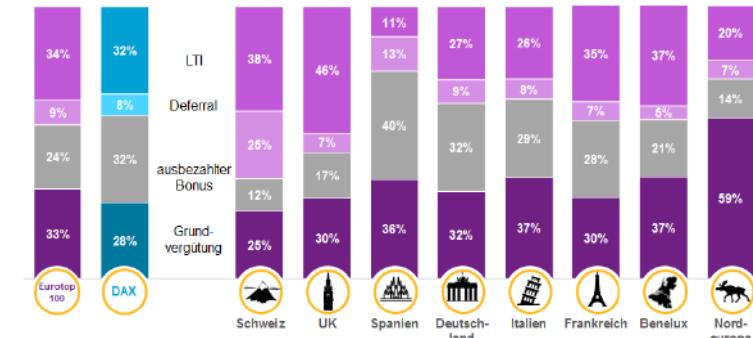
Sowohl die Ausgestaltung und Höhe der Vorstandsvergütung als auch die Transparenz in der Offenlegung wird im Wesentlichen von den regulatorischen Anforderungen getrieben. Schlagwörter wie „Deckelung der Vergütung“, „Fokus auf Langfristigkeit“, „Nachhaltigkeit“, „Pay for Performance“, „Verhältnis der CEO-Vergütung zur Vergütung des durchschnittlichen Arbeitnehmers“, „faire Vergütung“ treiben bereits seit mehreren Jahren die Diskussion um das richtige Maß.

Die Offenlegungspraxis hat in den vergangenen Jahren deutliche Fortschritte erfahren, allerdings sind die Unterschiede innerhalb Europas groß. Auch die Einflussmöglichkeiten der Aktionäre gestalten sich in den europäischen Ländern unterschiedlich. Zurzeit sind UK und Frankreich, sowohl die Offenlegung als auch die Abstimmungsmöglichkeiten der Aktionäre betreffend, das Maß der Dinge. Wenig verwunderlich, dass in diesen Ländern der Einfluss der Abstimmungsberater am höchsten ist. Die im Juni dieses Jahres in Kraft getretene Aktionärsrechterichtlinie (Shareholder Rights Directive, kurz SRD) wird nicht nur für frischen Wind sorgen, sondern in einigen Ländern auch deutliche Umbrüche in der Berichterstattung mit sich bringen. Unterschiede zeigen sich auch in den Vergütungshöhen und -strukturen für die Vorstände der europäischen Top-Unternehmen, wie die

Ergebnisse der Studie „CEO Pay Landscape in the Eurotop 100“ zeigen, die Willis Towers Watson zum fünften Mal durchgeführt hat. Die Studie analysiert seit 2013 jährlich die Vergütungen der Vorstandsvorständen der in Europa nach Marktkapitalisierung führenden Unternehmen.

## Auswirkungen der Aktionärsrechterichtlinie in Deutschland

Seit 10. Juni 2017 tickt die Uhr für die zweijährige Implementierungsphase zur Umsetzung der Aktionärsrechterichtlinie in lokale Regelungen der EU-Mitgliedstaaten. Damit werden vermutlich erstmals die Vergütungsberichte für das Finanzjahr 2019 den neuen Anforderungen genügen müssen und die Aktionäre erstmalig auf den Hauptversammlungen 2020 ihre erweiterten Einflussmöglichkeiten wahrnehmen können. Zwar haben die Mitgliedstaaten einen gewissen Freiraum bei der Umsetzung der Richtlinie, nichtsdestotrotz werden die Anforderungen deutlich über die aktuellen Regelungen des Aktiengesetzes und die Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex' hinausgehen. Unabhängig davon, ob das Votum zur Vergütungspolitik in Deutschland bindend oder nicht bindend sein wird, wird der DetAILierungsgrad der zur Verfügung zu stellenden Informationen zu einem weiteren Transparenzanstieg führen.



Quelle: Willis Towers Watson.

Eine detaillierte Beschreibung der variablen Vergütungselemente, von deren Bemessungskriterien und der Art der Performance-Messung veröffentlichten hierzu lande bislang nur wenige Unternehmen. Zwar wird das jährliche Votum zum Vergütungsbericht definitiv nicht bindend sein, jedoch wird der Bericht deutlich mehr Tiefe haben als bislang. Neben den detaillierten Informationen zu den individuellen Auszahlungshöhen der Vorstände und der Einhaltung der verabschiedeten Vergütungspolitik wird vor allem die Darstellung der Veränderung der Vergütungshöhen über die vorangegangenen fünf Finanzjahre im Vergleich zum Unternehmenserfolg und zur durchschnittlichen Vergütung der Vollzeitbeschäftigte neue Maßstäbe setzen. Während unter den DAX-Unternehmen die Offenlegung der individuellen Ver-



## Vergütungspolitik

- Bindendes Votum mindestens alle vier Jahre oder wenn sich wesentliche Änderungen ergeben, die Mitgliedstaaten können auch ein nicht bindendes Votum einführen
- Erläuterung, wie die Vergütungspolitik zur Strategie, den langfristigen Interessen und dem nachhaltigen Erfolg beiträgt
- Alle Auszahlungen müssen mit der verabschiedeten Vergütungspolitik einhergehen
- Anwendung der Vergütungspolitik in Ausnahmesituation muss konkretisiert werden
- Beschreibung der verschiedenen Vergütungskomponenten und deren höhenmäßiges Verhältnis zueinander
- Detaillierte Beschreibung der Bemessungskriterien (KPI) der variablen Vergütung sowie die Art der Performancemessung
- Konkrete Informationen zu Rückforderungsmöglichkeiten der variablen Vergütung sowie zu den Zeiträumen aufgeschobener Vergütungselemente (Deferrals)
- Beschreibung wie die aktienbasierte Vergütung zur Zielseitung der Vergütungspolitik beitragen
- Festlegung von Vesting-Zeiträumen und Haltefristen
- Information zu den wesentlichen Vertragsbedingungen

\* Für kleine und mittlere Unternehmen können die Mitgliedstaaten alternativ zum Votum eine Diskussion auf der Hauptversammlung führen.

Quelle: Willis Towers Watson.

gütungshöhen zum guten Ton gehört, sehen knapp 20 Prozent der Unternehmen im MDAX, TecDAX und SDAX zurzeit davon ab. Eine Darstellung der Schwankung der variablen Vergütung mit der Unternehmensperformance ist bislang selten bis gar nicht vorhanden.

## Unterschiedliche Vergütungsniveaus der CEOs der europäischen Top-Unternehmen

Was die Ausgestaltung der variablen Vergütungselemente für die Vorstände betrifft, gibt es zwar regionale Nuancen, zum Beispiel in der Nutzung unterschiedlicher langfristiger Incentive-Plantypen. Grundsätzlich ähneln sich die Elemente in ihren Fristigkeiten und in den ver-

## Vergütungsbericht

- Jährliches nicht bindendes Votum. Abstimmungsergebnisse sollen im Bericht des Folgejahres Berücksichtigung finden
- Detaillierte und eindeutige Übersicht zur individuellen Vergütung der einzelnen Vorstandsmitglieder für das abgeschlossene Finanzjahr inklusive Neueinstellungen und Abgängen:
  - Gesamtvergütung und Verhältnis von festen zu variablen Vergütungskomponenten
  - Detaillierte Informationen zur Einhaltung der verabschiedeten Vergütungspolitik und der Anwendung der festgelegten Performancekriterien
  - Für die letzten fünf Finanzjahre: jährliche Veränderung der Vergütung im Vergleich zum Unternehmenserfolg und der durchschnittlichen Vergütung der Vollzeitbeschäftigten des Unternehmens
  - Ausgestaltungsparameter zugeteilter aktienbasierter Vergütungskomponenten (Zuteilungsbetrag, zeitliche Konditionen, Ausübungspreise und Anzahl an Rechten)
  - Information zur Rückforderung variabler Vergütungsbestandteile
  - Aktionäre sollen so die Verknüpfung zwischen Vergütung und Performance besser einschätzen können
  - Information zu Abweichungen von der Vergütungspolitik
  - Die EU-Kommission wird Leitlinien für eine standardisierte Darstellung des Berichts vorgeben



Grundgehalt, die für das Jahr 2016 ausbezahlte kurzfristige variable Vergütung, die 2016 aufgeschobene variable Vergütung (Deferrals) sowie die 2016 gewährte, langfristige variable Vergütung (Long-Term Incentives). Nebenleistungen, Beiträge zur Altersversorgung sowie Sonderzahlungen fließen nicht in die Gesamtdirektvergütung ein.

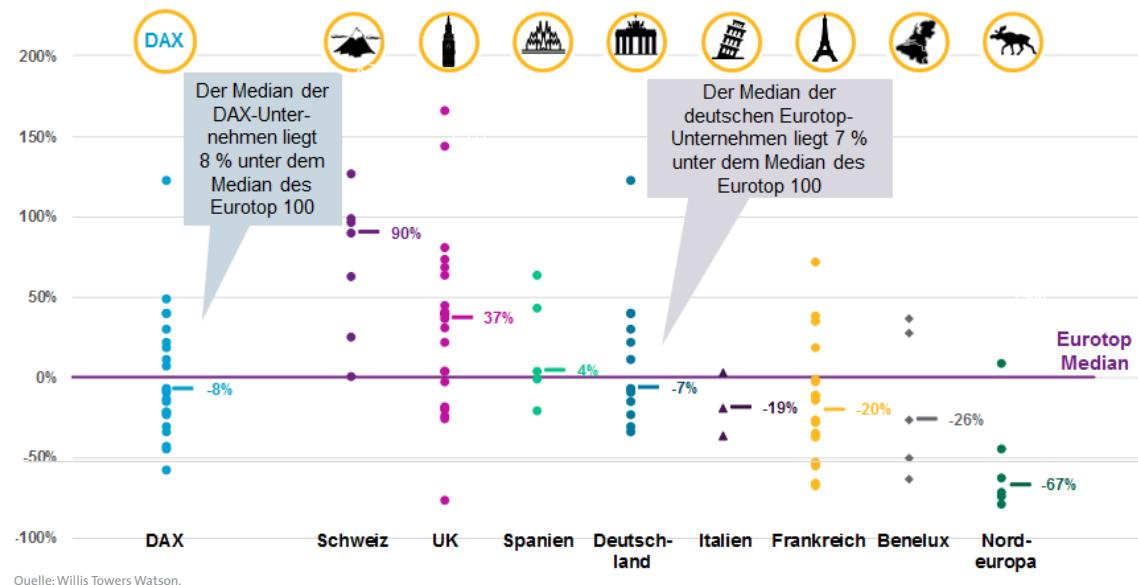
Im Vergleich zu 2015 sind die Gesamtdirektvergütungen für die Vorstandsvorsitzenden der europäischen Top-Unternehmen um rund 7 Prozent gesunken: von 5,8 Millionen Euro im Median auf 5,4 Millionen Euro. Entscheidend für den Rückgang ist, neben Schwankungen aufgrund der sich jährlich ändernden Datengrundlage, ein Rückgang in den Auszahlungshöhen der jährlich variablen Vergütung. Die für das Jahr 2016 ausbezahlten Boni erreichten im Median nur noch 126 Prozent des Grundgehalts (Vorjahr: 144 Prozent). Hingegen blieben die Grundgehälter wie auch die Höhen der gewährten langfristigen variablen Vergütung stabil.

## Britische und Schweizer CEOs sind die Top-Verdiener

Die höchsten Gesamtdirektvergütungen unter den 100 europäischen Top-Unternehmen wurden gemäß der Medianauswertung in diesem Jahr wiederum unter den Schweizer CEOs gezahlt (Median 10,29 Millionen Euro), gefolgt von UK (Median 7,44 Millionen Euro) und Spanien mit (5,63 Millionen Euro). Die CEOs der deutschen Eurotop-Unternehmen liegen mit einem Median von 5,06 Millionen Euro auf dem vierten Rang. Der Median der Gesamtdirektvergütung der CEOs des DAX 30 liegt mit 4,99 Millionen Euro nur leicht unterhalb der deutschen Eurotop-Unternehmen. Bei der Interpre- ➤

wendeten Bemessungskriterien. In der Vergütungshöhe und der Vergütungsstruktur schlagen sich die lokalen Gegebenheiten sowie Unterschiede in der Unternehmensgröße und der Branche aber deutlich nieder.

In der Studie wurden die Höhe, Struktur und Ausgestaltung der Gesamtdirektvergütung der Vorstandsvorsitzenden für das Finanzjahr 2016 der 100 größten börsennotierten Unternehmen Europas – auf Basis des FTSE Eurotop 100 – analysiert. Zu diesen Unternehmen zählen in diesem Jahr wiederum 16 der 30 DAX-Unternehmen. Die Studie analysiert die Gesamtdirektvergütungen der Vorstandsvorsitzenden, die 2016 ganzjährig im Amt waren. Die Gesamtdirektvergütung umfasst das



tation der Daten gilt zu beachten, dass die Anzahl an Eurotop-Unternehmen in der Schweiz und in Spanien gering ist, während in UK und Deutschland deutlich mehr Unternehmen in die Auswertung einfließen und damit auch ein breiteres Spektrum an Vergütungshöhen. So liegen alle Schweizer Eurotop-Unternehmen oberhalb des Eurotop-Medians, während die Spanne in UK und in Deutschland größer ist.

#### CEO von SAP europaweit auf dem vierten Platz

Die höchste Gesamtdirektvergütung unter den Eurotop 100 erreicht 2016 mit 14,42 Millionen Euro Rakesh Kapoor von Reckitt Benckiser, einem britischen Konsumgüterhersteller. Es folgen die CEOs des britischen Medienunternehmens WPP (13,26 Millionen Euro) und der

Schweizer UBS Group (12,29 Millionen Euro). Auf Platz 4 landet mit knapp 12,07 Millionen Euro der CEO von SAP. Weitere CEOs deutscher Eurotop-Unternehmen befinden sich mit Daimler auf Platz 20, BMW auf Platz 21 und Volkswagen auf Platz 28.

#### Hohe Vergütung, mehr Risiko

Die Vergütungshöhen sollten nicht ohne die dahinterliegenden Vergütungsstrukturen beurteilt werden. Unter den Eurotop-Unternehmen ist der Anteil der fixen Vergütung in den Ländern am niedrigsten, die die höchsten Vergütungen bezahlen. Hohe Gesamtdirektvergütungen bestehen in der Regel zu mindestens zwei Dritteln aus variablen Bestandteilen und haben damit ein höheres Risiko im Vergütungspaket. Die Ver-

gütingsstruktur der CEOs der DAX-Unternehmen ist im Vergleich zu den Strukturen im Eurotop etwas höher im kurzfristigen variablen Anteil und etwas konservativer in den langfristigen Komponenten Deferral und Long-Term Incentives.

#### Fazit

Bis 2020 ist vermeintlich noch lange Zeit, und noch wird seitens der EU an den Leitlinien zur Umsetzung der Aktionärsrechterichtlinie gearbeitet. Doch wenn man einen Blick nach Großbritannien wirft, wo bereits Regelungen bestehen, die nahe an denen der Aktionärsrechterichtlinie sind, ist zu empfehlen, sich rechtzeitig mit den Themen auseinanderzusetzen. Es gilt, die Struktur des Vergütungsberichts zu überarbeiten, ausführliche interne Diskussionen mit allen Stakeholdern zu führen und aktiv in die Kommunikation mit institutionellen Investoren und Abstimmungsberatern zu treten. Durch die Aktionärsrechterichtlinie werden Vergütungen zukünftig noch transparenter. Dies übt Druck auf das Thema „Pay for Performance“ und damit auf die Ausgestaltung der variablen Vergütungssysteme sowie die Vergütungsstrukturen aus. Die Unternehmen müssen sich nicht verstecken, aber vorbereitet sein. ↗



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

[stephanie.schmelter@willistowerswatson.com](mailto:stephanie.schmelter@willistowerswatson.com)  
[www.willistowerswatson.de](http://www.willistowerswatson.de)

# MEHR ARBEIT, ABER KAUM ENTGELTZWACHS FÜR AUFSICHTSRÄTE IN ÖSTERREICH

Kienbaum untersucht die Vergütung von Aufsichtsräten- und Vorständen in der Alpenrepublik

Von Alfred Berger

Während die Aufgaben der Top-Aufseher und Entscheider in Österreich immer innovativer und aufwendiger, internationaler und umfangreicher werden, bleibt die Vergütung dagegen konstant. Daran wird sich in Zukunft nur langsam etwas ändern.

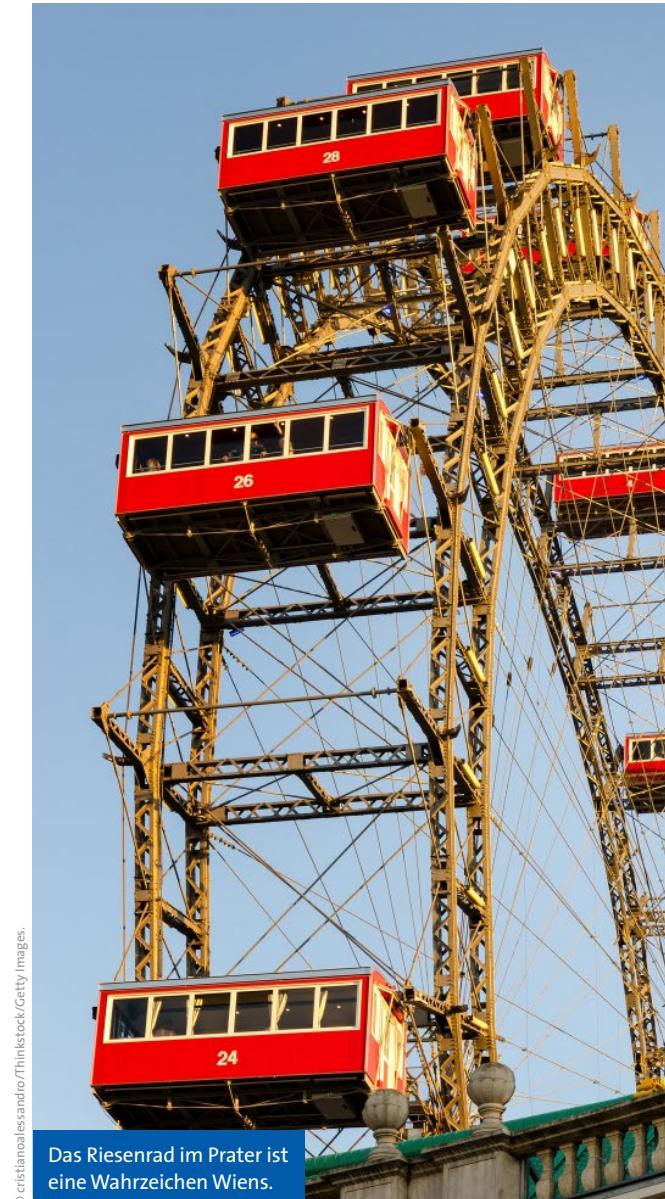
Die Tätigkeiten der Aufsichtsratsarbeit sind gesetzlich genau definiert, und in diesem Rahmen müssen Aufsichtsräte ihre Aufgaben erfüllen. Dem Aufsichtsrat obliegt primär die Überwachung der Geschäftsführung, er ist somit ein klassisches Kontrollorgan. Die Rechte und Pflichten der Aufsichtsräte und die maßgeblichen Grundlagen der inneren Organisation ergeben sich aus dem Gesetz und dem Gesellschaftsvertrag, allenfalls auch aus einer Geschäftsordnung für den Aufsichtsrat.

Die Obliegenheit des Aufsichtsrats ist es, die Gesellschaft zu überwachen – so § 95 AktG über die Aufgaben und Rechte des Aufsichtsrats. Dies bedeutet, Berichte anzufordern, Bücher und Vermögensgegenstände zu prüfen und Zustimmung zu erteilen, etwa zu Erwerb sowie Veräußerung von Gesellschaften und Beteiligungen, zu Investitionen, Finanzierung und anderen grundlegenden Unternehmensentscheidungen.

Wie sieht nun die gelebte Realität dieser Funktionen aus? Aufsichtsräte sind vehement in die strategische Ausrichtung des Geschäfts involviert und werden dadurch von ihren Vorständen auch gefordert. Neben der (Mit-)Definition der Unternehmensstrategie sind auch die Einhaltung und Überprüfung derselben Fokusthemen.

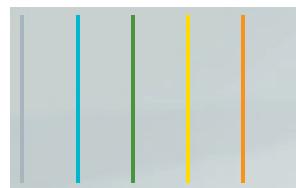
Aufsichtsratsmitglieder selbst sind der Ansicht, dass die Anforderungen an die Aufsichtsratsarbeit in den vergangenen Jahren gestiegen sind. Das zeigen die Ergebnisse der „Aufsichtsrats- und Vorstandsstudie 2017“ von Kienbaum Consultants Austria. Dafür wurden 58 Vorstände und Aufsichtsräte börsennotierter und nicht börsennotierter Aktiengesellschaften in Österreich befragt. Tendenziell unterscheidet sich das Bild in Österreich nicht wesentlich von jenem in Deutschland. Zwischen österreichischen Vorständen und Aufsichtsräten gibt es insofern Unterschiede, als die Vehemenz der Anforderungen aus Sicht der Aufsichtsräte stärker ist.

Treiber für die gestiegenen Anforderungen sind inhaltliche Faktoren, wie die zunehmende Notwendigkeit von Spezialwissen auf bestimmten Gebieten der Aufsichtsarbeit wie etwa Rechte und Pflichten. Aber auch die Intensität der Sitzungsvorbereitung und der Ar- ➤



© Christiano Alessandro/Thinkstock/Getty Images.

Das Riesenrad im Prater ist eine Wahrzeichen Wiens.



# BANSBACH

Das ganze Spektrum



@shutterstock

RATIONAL

WELTOFFEN

NACHHALTIG

SPONTAN

NAH

LEIDENSCHAFTLICH

STUTTGART · BADEN-BADEN · BALINGEN · DRESDEN · FREIBURG · JENA · LEIPZIG

Ob Lohnsteuer,  
Pensionsauslagerung  
oder Managementbeteiligung

Wir unterstützen Sie

#### INDIVIDUELL

indem wir Strukturen und Prozesse vor Ort analysieren und Verbesserungspotenzial aufdecken.

#### PRAGMATISCH

in Prüfungssituationen, in denen Fachkenntnisse, Erfahrung und der versierte Umgang mit der Finanzverwaltung gefordert sind.

#### NACHHALTIG

mit bedarfsgerechten Schulungen, dem Aufzeigen individueller Gestaltungsmöglichkeiten und dem Einsatz konkreter Hilfsmittel.

Sie wollen mehr erfahren? Dann wenden Sie sich einfach an Ihren Ansprechpartner Dr. Bob Neubert: +49 (0) 711 1646-6

**[www.bansbach-gmbh.de](http://www.bansbach-gmbh.de)**

beitsaufwand neben Sitzungen und deren Vorbereitung haben deutlich zugenommen. Besonders stark gestiegen ist die Anforderung an die Beschäftigung mit dem Umfeld des Unternehmens.

Im Schnitt werden bei den teilnehmenden Unternehmen jährlich circa fünf ordentliche Präsenzsitzungen des Aufsichtsrats abgehalten. Zudem finden über drei Beschlussfassungen im Umlaufverfahren und circa drei Telefon-/Videokonferenzen statt. Die Anzahl der Termine des Vorsitzenden des Aufsichtsrats ist durchschnittlich doppelt bis dreimal so hoch. Gut ein Drittel der Teilnehmer gibt an, dass die Anzahl der Telefon-/Videokonferenzen zukünftig zunehmen wird.

Betrachtet man den zeitlichen Aufwand zur Erfüllung der Aufgaben, kommt ein Aufsichtsratsvorsitzender auf 30 Tage per anno im Median. Die Werte pendeln in

der Breite zwischen dem unteren und oberen Quartil von 24 bis 60 Tagen. Man sieht also, dass der durchschnittliche Wert über dem Median liegt. Das ergibt im Median einen zeitlicher Aufwand von circa drei Werktagen pro Monat für den Vorsitz und von circa 1,5 Werktagen pro Monat für die restlichen Mitglieder (siehe Abbildung 1).

Zusätzlich zur Tätigkeit als Vorsitzender des Aufsichtsrats kommen im Durchschnitt weitere sechs Tage Weiterbildung für den Vorsitzenden pro Jahr hinzu. Die Integration eines neuen Aufsichtsratsmitglieds beläuft sich auf circa drei Arbeitstage für den Aufsichtsratsvorsitzenden pro Monat.

Diesen Aufwendungen sind dann in weiterer Folge die Einkünfte aus der Aufsichtsratstätigkeit gegenüberzustellen. Neben der Pauschalvergütung der Aufsichtsratstätigkeit als solcher sind in Österreich Sit-

zungsgelder, also die Abgeltung von Tätigkeiten in der Aufsichtsratssitzung oder in der Sitzung von Ausschüssen, die gängigsten Entschädigungen. Die Abstufung erfolgt dabei nach der Rolle in den Ausschüssen und im Aufsichtsrat (siehe Abbildung 2).

### Die künftige Vergütung der Aufsichtsräte

Das derzeitige Vergütungsniveau für Aufsichtsräte in Großunternehmen wird meist als angemessen angesehen. Hingegen verdienen Aufsichtsräte im Mittelstand nach Auffassung der Befragten häufig zu wenig. Sowohl in Großunternehmen als auch im Mittelstand rechnen viele Teilnehmer mit einem weiteren Anstieg der Vergütungshöhen in den kommenden Jahren. Für das eigene Unternehmen gehen die meisten Teilnehmer allerdings von stagnierenden Vergütungshöhen aus. ➤

Abbildung 1: Zeitlicher Aufwand der Tätigkeit als Aufsichtsrat

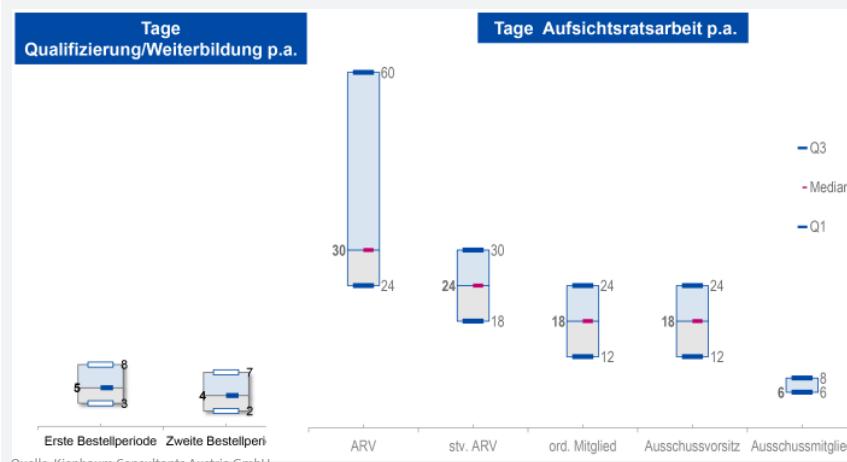
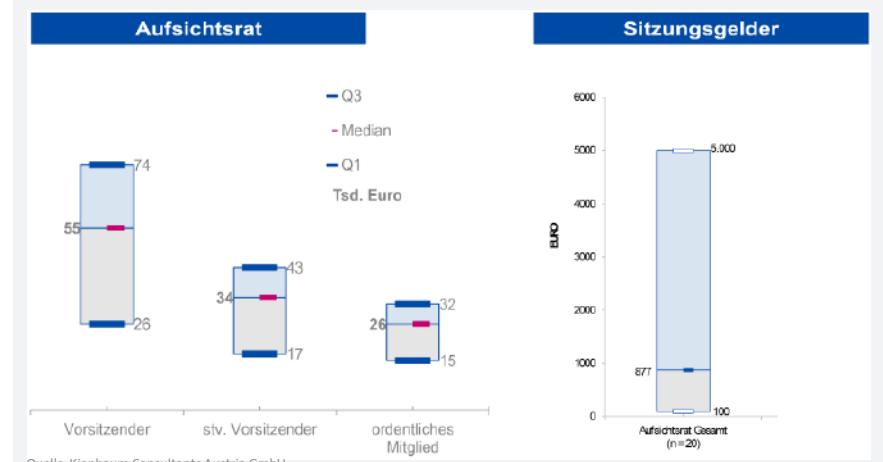


Abbildung 2: Vergütung der Tätigkeit als Aufsichtsrat



Die Aufsichtsratvergütung wird derzeit als zu niedrig angesehen, sie wird aber nach Meinung der Studienteilnehmer in Zukunft steigen. Die Struktur der Vergütung wird gleich bleiben. Doch wie viel sollte ein Aufsichtsrat verdienen? Eine in der Praxis verbreitete Faustformel besagt, dass sich die Vergütung eines Aufsichtsratsmitglieds aus dem für die Wahrnehmung des Mandats notwendigen Zeitaufwand, aus dem Risikoprofil des jeweiligen Unternehmens und aus einem vom Kandidaten erwarteten Tagessatz ergibt. Somit muss es auch nach Ansicht der Studienteilnehmer zu einer Erhöhung der Vergütung kommen.

Die Befragten sind sich weitestgehend darüber einig, dass die Aufsichtsratsvergütung fixe und erfolgsunabhängige Bestandteile umfassen sollte. Erfolgsabhängige Vergütungsbestandteile sind deutlich umstrittener. Lediglich 8 Prozent der Teilnehmer setzen derzeit eine erfolgsabhängige Vergütung für den Aufsichtsrat ein. Somit ist in Zukunft von einer Konstanz in der Aufsichtsratsvergütung auszugehen.

### Die künftige Vergütung der Vorstände

Die aktuelle Vergütungshöhe der Vorstände in Österreich ist Thema unterschiedlicher Betrachtungen und wird medial angeregt diskutiert. Die Ausgestaltung, Angemessenheit und Transparenz der Vergütung von Vorständen sind Punkte, die Unternehmen vor immer größere Herausforderungen stellen. Neben der horizontalen Angemessenheit von Vorstandsbezügen rückt auch die vertikale Angemessenheit – also die Relation zwischen den Bezügen von Vorständen und der Belegschaft – immer stärker in den Fokus.

Der Aufsichtsrat hat dafür zu sorgen, dass die Gesamtbezüge der Vorstandsmitglieder in einem angemessenen Verhältnis zu den Aufgaben und Leistungen des einzelnen Vorstandsmitglieds, zur Lage der Gesellschaft und zur üblichen Vergütung stehen, und hat langfristige Verhaltensanreize zur nachhaltigen Unternehmensentwicklung zu setzen. Soweit § 78 Abs. 1 AktG. Dieses Thema wird komplexer, wenn regulatorische Vorgaben wie die Berichtspflicht laut Entgeltgleichheitsgesetz in Vergütungsausschüssen eine wesentliche Rolle spielen.

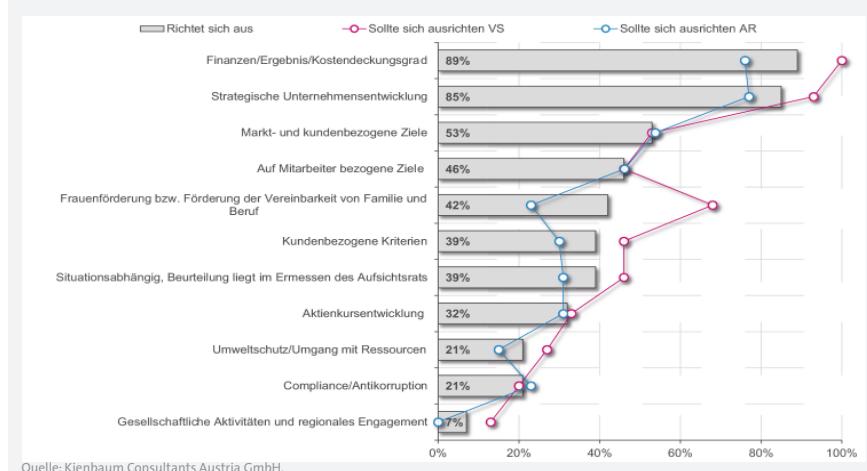
Aktuell gibt es in dem Zusammenhang viele Entwicklungen, die damit verbundenen Herausforderungen sind vielfältig. Das Vergütungsniveau in Großunternehmen wird als eher zu hoch eingeschätzt, im Mittelstand überwiegend als angemessen. In Zukunft erwarten viele Teilnehmer stagnierende Bezüge.

In der Struktur der Vorstandsvergütung werden variable Vergütungskomponenten mit mehrjährigen Bemessungsgrundlagen an Bedeutung gewinnen. Insgesamt gehen viele Teilnehmer von einer steigenden Bedeutung von Nachhaltigkeitsaspekten bei der Vorstandsvergütung aus. Auch eine Unternehmensführung, die auf langfristige Ziele wie etwa Umweltschutz oder Corporate Social Responsibility ausgerichtet ist, ist ein wichtiges Instrument zur Umsetzung von Nachhaltigkeit in der Vorstandsvergütung.

Bei den allermeisten Teilnehmerunternehmen richtet sich die Vorstandsvergütung an Finanz- und Kostenzielen aus. Aufsichtsräte und Vorstände wünschen sich häufig eine Orientierung ihrer Vergütung an markt- und kundenbezogenen Zielen. Weniger als die Hälfte der Teilnehmer hat solche Ziele bis dato etabliert. Ein großer Teil der Vorstände spricht sich zudem für mitarbeiterbezogene Ziele wie beispielsweise Mitarbeiterzufriedenheit aus. (siehe Abbildung 3)

Geht es nach dem Wunsch der Aufsichtsräte, sind die wesentlichen Bestandteile der Kennzahlen Ziele nach finanziellen Komponenten, die strategische Entwicklung des Unternehmens, die Förderung von Frauen und damit gleichauf kundenbezogene Kriterien. Zusätzlich sollte eine persönliche Beurteilung durch den Aufsichtsrat Teil der Festlegung der variablen Komponenten sein. ➤

Abbildung 3: Ausrichtung der Ziele in der Vergütung von Vorständen



**Die wesentlichen Befragungsergebnisse zur Vorstands- und Aufsichtsratsvergütung:**

- Die Vergütung der Aufsichtsräte ist zu gering, wird aber in Zukunft steigen.
- In der Vergütung von Vorständen werden Nachhaltigkeitsaspekte an Bedeutung gewinnen.
- Die Meinung über eine passende Zielarchitektur zwischen Vorstand und Aufsichtsrat divergiert. Einigkeit herrscht bei der Bedeutung von Finanzzielen.

Das Bild der Vorstände weicht davon ab. Der Top-KPI ist unisono das finanzielle Ergebnis. Diesem folgt die strategische Entwicklung des Unternehmens. Dann geht es um markt- und kundenbezogene sowie um mitarbeiterbezogene Kriterien. Dies mag auf den ersten Blick ähnlich klingen, aber in der Detaillierung stellen sie einen fundamentalen Unterschied dar. Gefragt nach der Langfristigkeit, sind sich Aufsichtsräte und Vorstände einig, dass sich die variablen Komponenten der langfristigen Unternehmensführung und auch die mehrjährige Be- trachtung der Bemessungsgrundlage erhöhen werden.

Die Rolle der Aufsichtsräte in der Gestaltung der Vergütung von Vorständen wird ebenso steigen wie die Engmaschigkeit in der Gestaltung. Die Kunst wird es sein, motivierend und zugleich reglementierend einzugreifen. ↪



**Mag. Alfred Berger,**  
Principal, Mitglied der Geschäftsleitung, Leitung  
Compensation & Performance Management  
Kienbaum Consultants Austria GmbH. Wien

Alfred.Berger@kienbaum.com  
www.kienbaum.com

# Ratgeber Dienstwagen- und Mobilitätsmanagement 2017

Das Standardwerk für die Mobilität in  
Unternehmen und Behörden.



Der „Ratgeber Dienstwagen- und Mobilitätsmanagement 2017“ erscheint komplett aktualisiert und in erweiterter Form. Auf 176 Seiten finden Fuhrpark- und Mobilitätsmanager in Unternehmen wie auch Mitarbeiter und Dienstwagennutzer alle relevanten Informationen zur betrieblichen Mobilität. Die Autoren – allesamt Praktiker – vermitteln wertvolle Informationen rund um den Dienstwagen und andere Mobilitätslösungen: Motivationsmodelle, Fuhrpark- und Mobilitätsmanagement, Dienstwagenordnung, finanzielle, steuerliche und bilanzielle Behandlung der Dienstwagengestellung sowie Musterverträge und eine Fallstudie.

Herausgeber:  
FRANKFURT BUSINESS MEDIA GmbH –  
Der F.A.Z.-Fachverlag,  
Dataforce, Ebner Stolz, EcoLibro,  
LeasePlan Deutschland,  
Volkswagen Automobile Stuttgart  
176 Seiten, 29,90 Euro  
ISBN-13:978-3-945999-37-0

Direkt bestellbar unter:  
[www.compbenmagazin.de/category/literatur/](http://www.compbenmagazin.de/category/literatur/)

# LTIS FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE: NUR BARES IST WAHRES

Im DAX sind cashbasierte LTI-Pläne für den Vorstand prägend

Von Dr. Guido Birkner

Bei Plänen für Long-Term Incentives im Rahmen der Vergütung von Executives und Führungskräften ließ sich in den vergangenen Jahren international ein Trend zur Standardisierung der Modelltypen beobachten. Doch in Zeiten, in denen sich Branchen und Geschäftsmodelle immer schneller und disruptiver verändern, passt ein One-Size-fits-all-Ansatz für viele Unternehmen nicht mehr. Die DAX-Unternehmen nehmen mit ihrem hohen Anteil an cashbasierten Plänen international eine Sonderrolle ein, wie auch das Beispiel thyssenkrupp verdeutlicht.

Eine Mehrheit von 61 Prozent der umsatzstärksten amerikanischen Konzerne nutzt aktuell zwei Bausteine für Long-Term Incentives (LTIs). Dabei handelt es sich in knapp zwei Dritteln der Unternehmen um Verknüpfungen von Long-Term-Performance-Plänen (LTPPs) mit Aktienoptionsplänen. Weitere 24 Prozent der Konzerne managen LTI-Konstrukte aus drei Bausteinen, während sich nur 15 Prozent der Organisationen allein auf ein Planmodell beschränken, in der Regel auf LTPPs. Die Werte entstammen einer Untersuchung der Beratungsgesellschaft CAP Compensation Advisory Partners unter Fortune-500-Unternehmen, den 500 umsatzstärksten Gesellschaften in den USA, veröffentlicht in der Augustausgabe des Magazins „workspan“ (S. 41–45).

Die Studienautoren identifizieren für die zurückliegenden fünf Jahre einen Trend, der von Stock-Options-Plänen und zeitbasierten Restricted Stock Units (RSUs) weggeht und der durch den verstärkten Einsatz von performanceorientierten Aktienplänen mit Dreijahres-

zielen gekennzeichnet ist. Gerade Vergütungsmodelle für CEOs in amerikanischen Konzernen weisen laut CAP bei LTIs einen Mix der drei genannten Komponenten mit einem Schwerpunkt auf performanceorientierten Elementen auf.



Die überwiegende Mehrheit der performanceorientierten LTI-Pläne von Fortune-500-Unternehmen sieht einen dreijährigen Performance-Zeitraum vor. Angesichts des schnelleren Wandels im Arbeitsleben und der immer kürzeren Zeithorizonte für Planungen mögen drei Jahre als Zeitraum für das Messen von Performance als langfristig gelten. Tatsächlich haben LTIs aber im Vergleich etwa zu amerikanischen Stock-Options-Plänen eher den Charakter einer mittelfristigen Vergütungskomponente.

### Long-Term-Cash-Pläne werden in Deutschland häufig angeboten

LTI-Pläne sind in ihrer Ausgestaltung unter den Vergütungskomponenten diejenigen, die durch lokale regulatorische und steuerrechtliche Gegebenheiten am stärksten reglementiert sind. Wie in den USA sind auch in Europa Performance-Share-Pläne mit deutlichem Abstand die am häufigsten verwendeten Plantypen.

Die Praxis in Deutschland unterscheidet sich von anderen Ländern vor allem dadurch, dass nur hier Long-Term-Cash-Pläne ein häufig genutzter Plantyp sind. So gewährt ein größerer Teil der DAX-Konzerne ihren Vorständen Long-Term-Cash-Pläne. Das gilt auch für Performance-Share-Pläne, die in rund jedem zweiten DAX-Konzern anzutreffen sind. Auch sie werden hierzulande meistens bar als Performance Units und nicht in Aktien bedient.

Um die Interessen zwischen Unternehmen und Führungskraft nachhaltiger und langfristiger anzugeleichen, kann eine aktienbasierte Langfristvergütung in Form einer Zuteilung von gesperrten Aktien eine

Lösung sein. Konkret zielt das etwa auf eine langfristige variable Vergütung in Aktienform ab, wobei die Begünstigten die Auflage hätten, die Anteile über einen längeren Zeitraum zu halten, der eventuell über das Ende der Organitätigkeit hinausginge. So wären die Vorstände zusätzlich motiviert, auch in ihrem persönlichen Interesse ihre Arbeit am nachhaltigen Erfolg des Unternehmens auszurichten.

### Der Long-Term-Incentive-Plan der thyssenkrupp AG

Die thyssenkrupp AG arbeitet konzernweit mit einem LTI-Plan als globalem Vergütungsinstrument für Vorstandsmitglieder und ausgewählte Führungskräfte. Die langfristige Orientierung basiert laut dem aktuellen Vergütungsbericht des Konzerns auf der Kopplung des LTI an den thyssenkrupp Value Added (TKVA) und die Entwicklung von Aktienkurs und des Konzerns über einen Zeitraum von drei Geschäftsjahren. Der auf KPIs basierende TKVA dient als zentrale Steuerungsgröße zur Beurteilung der Wertschaffung nach Verzinsung des Kapitals.

Für jeden Teilnahmeberechtigten wird zu Beginn des dreijährigen Performance-Zeitraums ein individueller Ausgangswert in Euro fixiert. Dieser Ausgangswert wird laut Vergütungsbericht durch den Durchschnittskurs der Aktie im ersten Quartal des ersten Geschäftsjahrs des Performance-Zeitraums dividiert. Daraus lässt sich für jeden Teilnehmer die jeweilige Anzahl an Wertrechten, also an virtuellen Aktien, errechnen. Je nach Entwicklung des TKVA wird die Anzahl der gewährten Wertrechte am Ende des Performance-Zeitraums angepasst. Dabei wird der durchschnittliche TKVA des Performance-Zeitraums dem gesetzten TKVA-Zielwert

gegenübergestellt. Steigt der TKVA beispielsweise um 200 Millionen Euro an, bedeutet das für die Planteilnehmer einen Anstieg der Wertrechte um 10 Prozent. Umgekehrt würde die Anzahl der Wertrechte um 20 Prozent sinken, wenn der durchschnittliche TKVA um 200 Millionen Euro zurückginge. Die angepasste Stückzahl der Wertrechte infolge des geänderten TKVA stellt die Basis für die Auszahlung dar.

Für die Teilnehmer folgt die Auszahlung der Wertrechte als Bruttovergütung nach dem Ende des Plans. Dabei ist der Durchschnittskurs der Aktie im ersten Quartal des Geschäftsjahrs, das auf den Performance-Zeitraum folgt, maßgeblich. Die Auszahlung ist auf das 2,5-Fache des in Euro festgelegten Ausgangswertes begrenzt. Kommt es zu einer stark negativen Entwicklung, kann sich die Anzahl der Wertrechte auf null reduzieren, so dass keine Auszahlung stattfindet. Bei der Begrenzung der Vergütung orientiert sich thyssenkrupp an der Empfehlung des Deutschen Corporate Governance Kodex. Demnach hat der Konzern Höchstgrenzen für die kurz- und langfristige variable Vergütung wie auch für die Gesamtvergütung der Vorstandsmitglieder definiert.

Der Aufsichtsrat entscheidet von Jahr zu Jahr neu, wie sich der Teilnehmerkreis zusammensetzt und welche TKVA-Zielwerte zugrunde zu legen sind. Der Zielwert wurde für das Geschäftsjahr 2014/15 neu eingeführt. Er trat an die Stelle der zuvor verwendeten Vergleichsperiode für den TKVA. 

guido.birkner@frankfurt-bm.com

# AKTIENBASIERTE VERGÜTUNG WIRKT!

Eine globale Studie unterstreicht die Relevanz von LTIs und Mitarbeiteraktienprogrammen für den Unternehmenserfolg

Von Dr. Björn Hinderlich und Dr. Nina Röper

Aktienbasierte Vergütung ist längst etablierter Bestandteil der Vergütung von Führungskräften und Mitarbeitern weltweit. Das Ausmaß und die Intensität ihrer Nutzung haben dabei in den letzten Jahren immer weiter zugenommen. Ein Grund hierfür liegt in der Bedeutung aktienbasierter Vergütungselemente für den Unternehmenserfolg, wie der aktuelle Ergebnisbericht der Global-Equity-Insights-Studie bestätigt.



Von aktienbasierter Vergütung können Vorstand und Mitarbeiter profitieren.

© DigitalVision/DigitalVision/Thinkstock/Getty Images.

Die Global-Equity-Insights-Studie analysiert jährlich die internationale Marktpraxis aktienbasierter Vergütung. Sie wurde 2017 zum fünften Mal in Folge von der Global Equity Organization GEO und der Unternehmensberatung hkp/// group mit Unterstützung von Equatex, Fidelity, SAP, Siemens und der Rutgers University School of Management and Labor Relations als Sponsoren durchgeführt sowie durch den Lehrstuhl für Management und Controlling der Georg-August-Universität in Göttingen wissenschaftlich begleitet. Mit 163 Studienteilnehmern aus 17 Ländern – vorrangig international marktführenden Unternehmen mit Hauptsitz in Nordamerika und Europa – ist sie die größte internationale Analyse ihrer Art. Der inhaltliche Fokus lag 2017 neben den Themen Long-Term Incentives (LTIs) sowie Mitarbeiteraktienprogramme insbesondere auf den immer stärker in den Vordergrund rückenden Themen Planadministration und -kommunikation.

## Erfolgreiche Unternehmen mit stärkerem Fokus auf aktienbasierter Vergütung

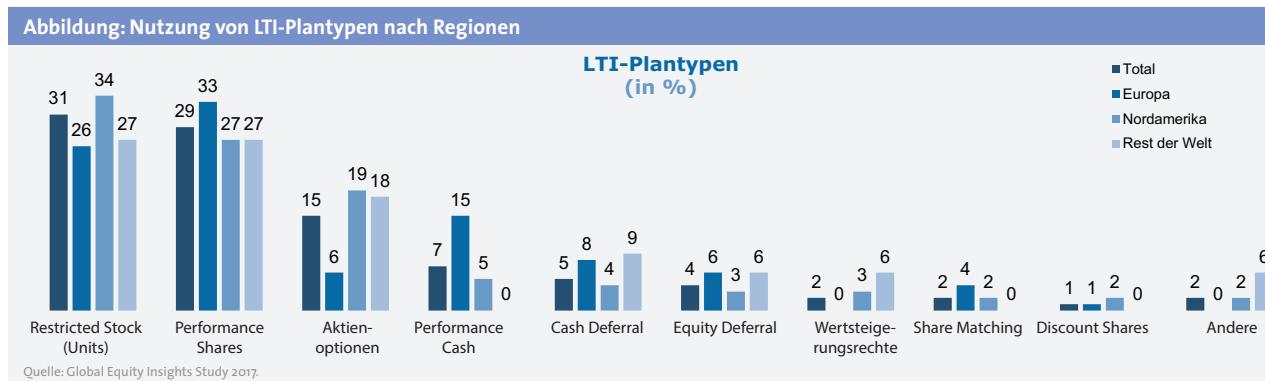
Ein zentrales Ziel der Global-Equity-Insights-Studie liegt darin, Unterschiede zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen in Bezug auf aktienbasierte Vergütung zu ermitteln. Definiert wird Er-

folg dabei anhand des branchenadjustierten Returns on Assets über einen Zeitraum von drei Jahren. Insgesamt zeigt sich, dass erfolgreicher Unternehmen einen stärkeren Fokus auf aktienbasierte Vergütung legen. So beziehen sie zum Beispiel einen größeren Teil der Gesamtbelegschaft in die Teilnahme an aktienbasierten LTI-Programmen ein, als weniger erfolgreiche Unternehmen dies tun.

Erfolgreiche Unternehmen gewähren auch höhere Anteile von LTIs an der Gesamtvergütung. Je höher die Hierarchieebene, desto deutlicher wird der Unterschied. So liegt der LTI-Anteil an der Vergütung von Vorständen bzw. Mitgliedern der Geschäftsführung in erfolgreichen Unternehmen rund 7 Prozentpunkte über dem in weniger erfolgreichen Unternehmen.

Auch bei Mitarbeiteraktienprogrammen zeigen sich Unterschiede. So verfügen erfolgreiche Unternehmen über höhere Teilnahmequoten und machen somit einen größeren Teil ihrer Belegschaft zu Miteigentümern des Unternehmens als weniger erfolgreiche. Als zentralen Erfolgsfaktor für eine hohe Teilnahmequote identifiziert die Studie dabei die Qualität der Kommunikation entsprechender Programme.

Insgesamt bieten den Unternehmen somit nicht nur die Ausweitung der LTI-Teilnahmeberechtigung ➤



und die Erhöhung des LTI-Anteils in Vergütungspaketen Potenzial für weitere Leistungssteigerungen, sondern auch die Erhöhung der Teilnahmequote an Mitarbeiteraktienprogrammen.

### Regionale Unterschiede in der Ausgestaltung von LTIs und Mitarbeiteraktienprogrammen

Neben dem Zusammenhang von Unternehmenserfolg und aktienbasierter Vergütung analysiert die Global-Equity-Insights-Studie in jedem Jahr auch regionale Unterschiede in der Ausgestaltung entsprechender Pläne. Der Fokus liegt dabei insbesondere auf den Unterschieden zwischen Europa und Nordamerika.

Bei der Ausgestaltung von LTIs zeigen sich regionale Unterschiede unter anderem bei der Wahl des Plan-typs. Nordamerikanische Unternehmen bevorzugen rein aktienkursbezogene Plantypen: Restricted Stock (34 Prozent), Performance-Shares (27 Prozent) und Aktienoptionen (19 Prozent) und verfolgen somit eher einen Shareholder-Value-Ansatz. Europäische Unternehmen präferieren hingegen Plantypen, die mit zu-

sätzlichen Performance-Bedingungen verknüpft sind, die auch für weitere Anspruchsgruppen von Interesse sind: Performance-Shares (33 Prozent), Restricted Stock (26 Prozent) und Performance Cash (15 Prozent). (siehe Abbildung)

Bei Mitarbeiteraktienprogrammen sind Rabattaktien sowohl in Nordamerika als auch in Europa vorherrschend. Regionale Unterschiede zeigen sich jedoch in der Rabatthöhe: Während europäische Unternehmen häufig Rabatte von 16 Prozent und mehr gewähren, bevorzugen nordamerikanische Unternehmen meist Nachlässe zwischen 11 Prozent und 15 Prozent. Dies lässt sich mit dem in den USA vorherrschenden Rabatt-limit von 15 Prozent für steueroptimierte Pläne begründen.

### Regulatorische Hindernisse in Europa begünstigen die Vorreiterrolle nordamerikanischer Unternehmen bei aktienbasierter Vergütung

Auch wenn europäische Unternehmen im internationalen Kontext hinsichtlich einer aktienbasierten

Vergütungskultur relativ gut positioniert sind, besteht im Vergleich zur ausgeprägten Aktienkultur in Nordamerika noch immer Nachholbedarf. Die Vorreiterrolle nordamerikanischer Unternehmen wird unter anderem bei der LTI-Berechtigung sichtbar: Nahezu alle an der Studie teilnehmenden Unternehmen gewähren ihrer Geschäftsleitung LTIs, 92 Prozent auch dem oberen Management. Auf den darunterliegenden Ebenen zeigen sich jedoch deutliche regionale Unterschiede. So gewähren mehr als 70 Prozent der nordamerikanischen Unternehmen LTIs auch im mittleren Management, und mehr als 40 Prozent schließen Mitarbeiter außerhalb des Managements in den Kreis der Berechtigten ein. In europäischen Unternehmen hingegen zählen das mittlere Management und darunterliegende Ebenen nur in seltenen Fällen zum Berechtigtenkreis.

Auch beim LTI-Anteil an der Vergütung wird die stärkere Aktienkultur in Nordamerika deutlich. Zwar nimmt dieser Anteil grundsätzlich mit absteigender Mitarbeiterebene ab, jedoch ist der Anteil in nordamerikanischen Unternehmen auf allen Hierarchiestufen höher als in europäischen Unternehmen. So liegt der LTI-Anteil in Nordamerika für die Geschäftsleitung bei knapp 50 Prozent und für das mittlere Management immer noch bei etwa einem Fünftel. In Europa hingegen findet sich für die Geschäftsleitung lediglich ein LTI-Anteil von knapp 35 Prozent und für das mittlere Management von etwa einem Zehntel.

Letztlich spiegelt auch die LTI-Bedienung die stärkere Aktienorientierung in Nordamerika wider. Während LTIs hier mehrheitlich in echten Aktien bedient werden, zeigen Unternehmen in Europa eine deutlich höhere ➤

Präferenz für eine aktienlose Bedienung (also in bar) als nordamerikanische Unternehmen.

#### Fazit

Die Studienergebnisse weisen darauf hin, dass die im Vergleich zu Nordamerika deutlich geringer ausgeprägte Aktienkultur in Europa vor allem das Resultat regulatorischer Hindernisse wie der immer noch mangelnden bilanziellen und steuerlichen Attraktivität aktienbasierter Vergütung ist. Damit Europa und insbesondere Deutschland in Sachen aktienbasierter Vergütung zu Nordamerika aufschließen kann, bedarf es somit einer deutlichen Veränderung der regulatorischen Rahmenbedingungen.



**Dr. Björn Hinderlich,**  
Partner,  
hkp/// group

[bjoern.hinderlich@hkp.com](mailto:bjoern.hinderlich@hkp.com)  
[www.hkp.com/de](http://www.hkp.com/de)



**Dr. Nina Röper,**  
Senior Consultant  
hkp/// group

[nina.roeper@hkp.com](mailto:nina.roeper@hkp.com)  
[www.hkp.com/de](http://www.hkp.com/de)

Jetzt anmelden!

# VERGÜTUNGSSTRATEGIE

DAS PRAXISFORUM FÜR VERGÜTUNG, BAV UND BENEFITS

**2. Praxisforum**  
**Vergütungsstrategie**

**30. November 2017**  
Marriott Hotel  
Frankfurt am Main

**Aktuelle Themen, die bewegen:**

- Wie sollten Unternehmen das Entgelttransparenzgesetz korrekt umsetzen?
- Wie viel Transparenz vertragen das Vergütungssystem und die HR-Prozesse in einem Unternehmen?
- Wie sollten Arbeitgeber gegenüber den Mitarbeitern über Vergütung kommunizieren?

**Freuen Sie sich u.a. auf:**

**Carsten Eckensberger,**  
Head of Total Rewards,  
Hewlett-Packard Enterprise

**William Eggers,**  
Leiter Competence Center Grund-  
satzfragen und Entgeltmanagement,  
Schaeffler AG

**Nadja Hereitani,**  
Personalleiterin,  
RTL DISNEY Fernsehen  
GmbH & Co. KG

**Dr. Oliver Stettes,**  
Leiter des Bereichs Arbeits-  
markt und Arbeitswelt, Institut  
der deutschen Wirtschaft  
Köln e.V.

– geschlossene Veranstaltung für Entscheider aus den Bereichen Vergütung, HR und bAV –

Veranstalter

Mitveranstalter

[www.praxisforum-verguetung.de](http://www.praxisforum-verguetung.de)

# LONG-TERM-INCENTIVE-PLÄNE IM FOKUS DER NEUEN INSTITUTSVERGÜTUNGSVERORDNUNG

## LTI-Pläne im Vergleich zur Versicherungs-Vergütungsverordnung

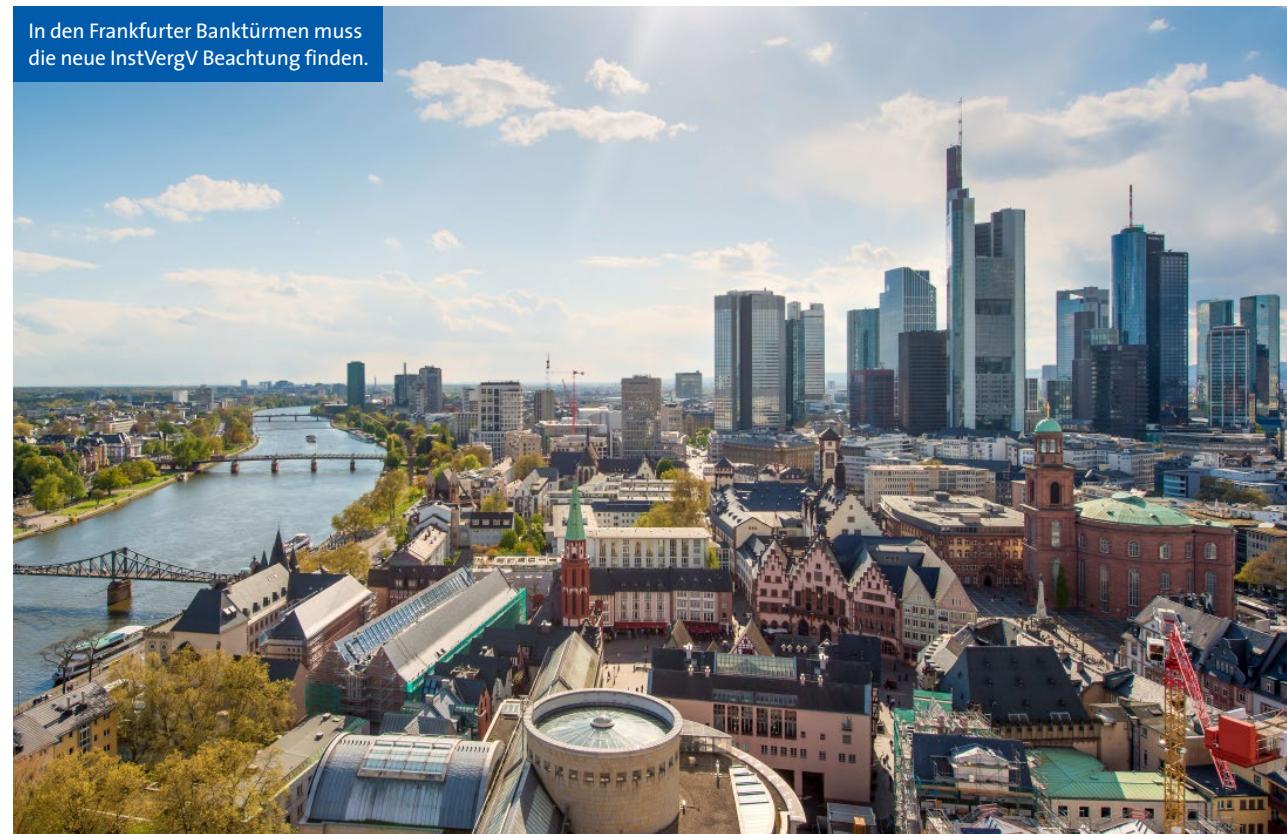
Von Frank E. Hoyck und Ralf Schmidt-Stoll

Am 4. August 2017 ist die Änderungsverordnung zur Novelle der Institutsvergütungsverordnung (Instituts-VergV) in Kraft getreten. Die BaFin setzt damit die ab 2017 geltenden Vorgaben der European Banking Authority EBA in nationales Recht um. Die neue Fassung der Institutsvergütungsverordnung ist ab dem 13. Januar 2018 anzuwenden.

Dabei ist die Institutsvergütungsverordnung, die bedeutenden Banken detaillierte Anforderungen an die Ausgestaltung der variablen Vergütung von Vorständen, Führungskräften und Risikoträgern (Risk-Takers) vorgibt, nur einer von zahlreichen Eingriffen der Regulatorik, die insbesondere im Nachhall der Finanzkrise von 2008 eingeführt wurden. Weitere maßgebliche Vorgaben und Leitplanken für die Langfristvergütung von Vorständen und Führungskräften sind im „Gesetz zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung“ (VorstAG), im Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) oder in der Versicherungs-Vergütungsverordnung (VersVergV) geregelt.

Börsennotierte Gesellschaften in Deutschland müssen, diesen regulatorischen Vorgaben folgend, die Vorstandsvergütung auf eine nachhaltige Unter- ➤

In den Frankfurter Banktürmen muss die neue InstVergV Beachtung finden.



© aken150sb/Stock/Thinkstock/Getty Images

nehmensentwicklung ausrichten. Variable Vergütungsbestandteile, zu denen gerade auch die (aktienbasierten) Long-Term-Incentive-Pläne zählen, sind an mehrjährige Bemessungsgrundlagen auszurichten, so dass eine Ausgewogenheit zwischen kurzfristiger Zielerreichung, langfristigem Erfolg und nachhaltiger Wertschöpfung erreicht wird.

### Verschärfte Anforderungen an die Vergütungssysteme der Institute – Kerpunkte der Änderungsverordnung

Mit der Neuregelung der Institutsvergütungsverordnung werden im Ergebnis die Anforderungen an die Vergütungssysteme der in die Verordnung involvierten Banken im Vergleich zu den bisherigen Regelungen weiter verschärft. Dies hat Folgen für die Long-Term-Incentive-Pläne, die als Langfristvergütung zur klassischen variablen mehrjährigen Vergütung zählen.

### Unterscheidung der Anwendbarkeit zwischen bedeutenden und nichtbedeutenden Instituten

Die wesentlichen Neuerungen der Änderungsverordnung zur Institutsvergütungsverordnung im Bereich der Vergütungskomponenten beinhalten:

- eine eindeutige Zuordnung aller finanziellen und nichtfinanziellen Vergütungskomponenten zu fixen oder variablen Vergütungsbestandteilen, im Zweifelsfall handelt es sich um eine variable Vergütung;
- Regelungen über die Zulässigkeit und Behandlung variabler Vergütungskomponenten wie einer betrieblichen Altersversorgung, Abfindungen, Long-Term-Incentive-Plänen;

- gewährte Zulagen (zum Beispiel Auslandszulagen) sind grundsätzlich zulässig und werden als fixe Vergütungsbestandteile gewertet;
- die Erforderlichkeit der Festlegung von Grundsätzen zur Bemessung und Auszahlung von Abfindungen.

Diese Neuerungen gelten für alle, das heißt sowohl für die bedeutenden als auch für die nichtbedeutenden Institute, die unter die Institutsvergütungsverordnung fallen. Daneben wurden Neuerungen festgelegt, die ausschließlich für bedeutende Banken gelten. Ein Institut im Sinne der Institutsvergütungsverordnung ist gemäß § 17 Abs. 1 bedeutend, wenn seine Bilanzsumme im Durchschnitt zu den jeweiligen Stichtagen der letzten drei abgeschlossenen Geschäftsjahre 15 Milliarden Euro erreicht oder überschritten hat. Die Neuerungen umfassen

- die Verschärfung der Anforderungen an die Identifizierung von Risikoträgern (Risk-Takers);
- die Ausdehnung der Auszahlungszeiträume (Deferral-Laufzeiten) für das Top-Management (Geschäftsleiter und Risk-Takers mit einer variablen Vergütung ab 500.000 Euro) auf mindestens fünf Jahre bzw. mehr als 50 Prozent;
- die Einführung einer zusätzlichen Möglichkeit zur Rückforderung (Clawback-Regelung) bereits ausbezahlt variabler Vergütung bei Fehlverhalten des Begünstigten. Die Rückforderung gilt bis zum Auszahlungszeitpunkt der längst laufenden Auszahlungstranche plus zwei Jahre.

Die vorgenannten Differenzierungen zwischen bedeutenden und nichtbedeutenden Instituten zeigen, dass aufgrund der Fortführung des Proportionalitätsprinzips, das im Hinblick auf die Größe und den Risikogehalt des Geschäfts- und Organisationsmodells eines Instituts eine angemessene Umsetzung der regulatorischen Anforderungen berücksichtigen soll, nichtbedeutende Institute von der Identifikation von Risk-Takers befreit bleiben.

### Regeln für die Vergütungssysteme von Versicherern – deutlich geringere Anforderungsschärfe als bei Banken

Die Regulierungen zur Vergütung im Finanzsektor treffen, wie eingangs beschrieben, nicht nur Banken. Auch die Vergütungssysteme von Versicherern sind reguliert. Versicherungsunternehmen stehen in diesem Kontext jedoch deutlich weniger im Fokus der Öffentlichkeit und Politik. Im Vergleich zu den Banken lässt sich dann auch eine deutlich geringere Anforderungsschärfe bei den Vergütungspunkten feststellen. Plastisch wird dies schon am Umfang der Versicherungs-Vergütungsverordnung sichtbar, die sieben Paragraphen im Gegensatz zu den 29 der Institutsvergütungsverordnung umfasst.

Im Vergleich zu den Änderungen in der Institutsvergütungsverordnung sind die Anforderungen an die Vergütungssysteme von Versicherern zuletzt nicht maßgeblich erneuert oder verschärft worden. Auch für die Versicherer gilt eine Unterscheidung zwischen bedeutenden und nichtbedeutenden Unternehmen. Als bedeutend werden Versicherer angesehen, die eine

Bilanzsumme von mindestens 90 Milliarden Euro aufweisen, oder Unternehmen mit einer Bilanzsumme von mindestens 45 Milliarden Euro, die aufgrund eigenverantwortlicher Risikoanalyse festgestellt haben, dass sie bedeutend sind.

Nur die bedeutenden Versicherer müssen zum Beispiel Risikoträger identifizieren, einen internen Vergütungsausschuss einrichten und für ihre Geschäftsleiter und Risikoträger nachhaltige Vergütungskomponenten implementieren. Die Nachhaltigkeitskomponente im aufgeschobenen Auszahlungsmodell umfasst einen Mindestanteil von 40 Prozent der variablen Vergütung, der nicht vor Ablauf von drei Jahren ausbezahlt werden darf. Eine Malusregelung bei der variablen Vergütung sieht vor, dass sich die Höhe der variablen Vergütung einschließlich der zurückbehaltenen Beträge „verringern“ muss.

### Herausforderung Clawback – sinnvolle Regelung oder Unmöglichkeit der Durchsetzung?

Im Unterschied zur bisherigen Regelung der Institutsvergütungsverordnung und zur Malusregelung der Versicherungs-Vergütungsverordnung handelt es sich bei der Rückforderungsmöglichkeit, der Clawback-Regelung, um eine vertragliche Regelung, die unter bestimmten Bedingungen die Rückerstattung eines zuvor in Rahmen der variablen Vergütung ausgezahlten Betrages handelt.

Den Guidelines der European Banking Authority zufolge greift die Clawback-Regelung unter anderem dann, wenn der begünstigte Mitarbeiter für ein Verhalten verantwortlich oder maßgeblich daran beteiligt war,

das für die Bank zu erheblichen Verlusten oder einer regulatorischen Sanktion geführt hat.

Die Institutsvergütungsverordnung sieht dem Wortlaut des § 20 Abs. 6 zufolge vor, dass eine „bereits ausgezahlte variable Vergütung zurückzufordern ist und Ansprüche auf die Auszahlung variabler Vergütung zum Erlöschen zu bringen“ sind. Betragliche Differenzierungen sind nicht vorgesehen.

In der Umsetzung sind arbeitsrechtliche Schwierigkeiten zu erwarten. Beim Abschluss neuer Anstellungsverträge können diese Regelungen aufgenommen werden. In einem unbefristeten Arbeitsverhältnis hat der Arbeitgeber jedoch keinen Anspruch auf die Zustimmung zu einer entsprechenden Vertragsänderung, auch nicht aufgrund einer Gesetzesänderung. Und selbst wenn die Clawback-Klausel Bestandteil des Anstellungsvertrages geworden ist, dürfte es schwierig werden, Bonuszahlungen zurückzufordern. Zudem sind steuerliche Implikationen einer Rückzahlung zu beachten.

### Ausblick

Die Novelle der Institutsvergütungsverordnung wird die generelle Ausrichtung von angemessenen Long-Term-Incentive-Plänen in Banken nicht maßgeblich verändern. Die in der Praxis etablierten (aktienbasierten) Vergütungsbestandteile werden auch zukünftig eine wichtige Rolle bei der Vergütung von Vorständen und Top-Führungskräften spielen. Verschiedene fundierte Studien belegen den Erfolg und die Nachhaltigkeit variabler Vergütungsbestandteile. Institute werden die Neuregelungen und Verschärfungen für die betroffe-

nen Begünstigtenkreise berücksichtigen (müssen). Abzuwarten bleibt, ob die Clawback-Regelungen tatsächlich Anwendung finden und durchgesetzt werden können. 



**Frank E. Hoyck,**  
Managing Partner,  
Hoyck Management Consultants GmbH

[f.hoyck@hoyck.com](mailto:f.hoyck@hoyck.com)  
[www.hoyck.com](http://www.hoyck.com)



**Ralf Schmidt-Stoll,**  
Senior-Manager,  
Hoyck Management Consultants GmbH

[r.schmidt-stoll@hoyck.com](mailto:r.schmidt-stoll@hoyck.com)  
[www.hoyck.com](http://www.hoyck.com)

# LONG-TERM INCENTIVES FÜR MITARBEITER

Interview mit Gordon Rösch, Partner People Advisory Services, Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

*Herr Rösch, wie weit sind Long-Term Incentives (LTIs) für Mitarbeiter in Deutschland und Europa verbreitet?*

Gordon Rösch: Gut die Hälfte aller DAX-Konzerne, rund ein Drittel aller MDAX-Unternehmen und mindestens ein Fünftel aller SDAX-Unternehmen unterhalten Employee-Share-Pläne. Je kleiner die Unternehmen, desto ungenauer sind tendenziell die vorliegenden Zahlen. Wichtig ist, dass bei der Rechnung nur die Unternehmen gezählt werden, die allen Mitarbeitern eine aktienbasierte Mitarbeiterbeteiligung anbieten, denn nur dann kommen die Beschäftigten in den Genuss des Steuerfreibetrags. Durch das Mitarbeiterkapitalbeteiligungsgesetz fördert der Staat Arbeitnehmerbeteiligungen an Unternehmen. Beschäftigte können direkt Anteile am eigenen Unternehmen erhalten und profitieren in Höhe von bis zu 360 Euro jährlich steuer- und sozialabgabefrei.

*Welche Planmodelle sind in Deutschland üblich?*

Gordon Rösch: Im DAX haben nach unserer Erkenntnis 14 Konzerne Discountpläne, drei Konzerne Share-Matching-Pläne mit Gratisaktien nach Ablauf der Mindesthaltezeit und vier Unternehmen Kombinationen aus beiden Modellen, wobei einzelne Konzerne mehr als einen Plan betreiben. Einige deutsche Unternehmen implementierten in den vergangenen Jahren Share-Matching-Pläne, während diese in den USA nicht üb-



Mitarbeiter legen bei LTIs mehr Wert auf Transparenz.

lich sind. Ein Teil der Unternehmen begeben ihre Pläne jährlich, um die Teilnahmequote möglichst rasch zu steigern. Hierbei sollten Unternehmen darauf achten, eine betriebliche Übung zu vermeiden und sich nicht auf einen Jahresrhythmus zu verpflichten.

*In Deutschland sind die Bindung an und die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Arbeitgeber dessen Hauptmotive für einen Aktienplan. Sieht das in den USA ebenso aus?*

Gordon Rösch: Die Motive amerikanischer Arbeitgeber bei solchen Aktienplänen unterscheiden sich tatsächlich von denen europäischer Unternehmen. Während bei uns die Identifikation mit dem Unternehmen eine Kernrolle spielt, ist in den USA der Wettbewerbsgedanke zentral. Arbeitgeber in den USA wollen bei der Vergütung wettbewerbsfähig bleiben, weil eine große Anzahl der Unternehmen den Beschäftigten solche Vergütungselemente anbietet. Ein weiterer Unterschied zwischen Aktienplänen bei uns und in den USA ist die Höhe des Discounts. Während die meisten DAX-Konzerne einen Discount zwischen 20 und 40 Prozent anbieten, beträgt er in den USA maximal 15 Prozent. Der Grund für diesen Cap ist die steuerliche Förderung. Amerikanische Beschäftigte kommen mit ihren Qualified-Employee-Share-Plänen nur dann in den Genuss einer steuerlichen Begünstigung, wenn der Discount 15 Prozent nicht übersteigt und wenn die Begünstigten die Aktien mindestens zwei Jahre lang halten. Das maximale Investment in Belegschaftsaktien ist in den USA erst bei 25.000 US-Dollar pro Jahr gecapt. Sie stellen dort eine relevante Säule der Altersvorsorge dar. Ein weiterer Unterschied zum deutschen Recht ist die Tatsache, ➤



„Ein Aktienplan lässt sich mit überschaubarem Aufwand auch im Ausland ausrollen.“

Gordon Rösch, Partner  
People Advisory Services,  
Ernst & Young GmbH  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

dass steuerbegünstigte Belegschaftsaktien in den USA erst zum Zeitpunkt des tatsächlichen Verkaufs steuerpflichtig werden.

*Manche deutschen Unternehmen rollen Aktienpläne auch international aus. Worauf ist dabei zu achten?*

**Gordon Rösch:** Die Unternehmen überlegen sich, ob sie global nach dem Prinzip „One Size fits all“ vorgehen oder ob sie länderspezifisch angepasste Pläne ausrollen sollen. Tendenziell bevorzugen Unternehmen den globalen Roll-out eines einheitlichen Plans. Das empfehle ich grundsätzlich auch, doch es sind einige Besonderheiten zu beachten. So existieren beispielsweise in China zwei Formen der Registrierung, nämlich SAFE Approval, das vor allem für den Devisentransfer in Verbindung mit Aktienplänen eine relevante Rolle spielt, und Tax Registration, die die Möglichkeit auf Steuervergünstigungen eröffnet. Deshalb sollten sich Unternehmen vor dem Roll-out ihrer Pläne bewusst sein, ob diese registriert werden müssen. Auch in den USA lauern Fallen, die unter Umständen zu Strafbesteuerungen führen können.

*Das klingt nach einem hohen administrativen Aufwand. Lohnt der sich am Ende für die Unternehmen?*

**Gordon Rösch:** Tatsächlich lässt sich die geringere Marktdurchdringung in Deutschland auch darauf zurückführen, dass viele Unternehmen den Aufwand, die Zeit und die Kosten scheuen. Dabei lässt sich ein Aktienplan mit überschaubarem Aufwand sogar im Ausland ausrollen. Die Marktdurchdringung in Deutschland geht langsam, aber stetig voran. So haben ProSiebenSat1 und adidas vor einiger Zeit neue Pläne eingeführt, einige andere Konzerne sind mit Vorbereitungen beschäftigt. Wichtig ist, darauf zu achten, dass die Mitarbeiter in Deutschland den steuerlichen Vorteil bei der aktienbasierten Mitarbeiterbeteiligung nur dann erhalten, wenn die gesamte Belegschaft berechtigt ist teilzunehmen. Für Unternehmen ist es oft ratsam, eine Anrufungsauskunft beim zuständigen Finanzamt einzuholen, damit sie Rechtssicherheit haben.

*An welchen Stellen gibt es markante Lücken und Knackpunkte, an denen die Beurteilung der Finanzbehörden noch offen ist?*

**Gordon Rösch:** Zunächst muss ich feststellen, dass sich die Finanzämter mit Long-Term Incentives heute deutlich besser auskennen als noch vor einigen Jahren. Unternehmen müssen auf eine korrekte Steuerabführung achten, auch international, denn die europäischen Steuerbehörden tauschen sich heute immer besser untereinander aus. Im Rahmen der Besteuerung und Bilanzierung gibt es in der Praxis noch einige Fragezeichen. So ist die Bilanzierung von Aktienplänen nach HGB nicht eindeutig klar. Die Aufwandserfassung sowie

die Betriebsausgabenabzugsfähigkeit sind fraglich. Ein neues Urteil des Bundesfinanzhofs aus diesem Jahr befasst sich mit der Rückstellungsbildung bei exitbedingten bzw. erfolgsorientierten Aktienoptionsprogrammen. Weitere Tücken lauern im Wertpapierprospektgesetz. Hier sollten Unternehmen darauf achten, eine Broschüre mit allen relevanten Bestandteilen zu erstellen, um die Prospektpflicht zu umgehen. Insiderhandel muss vermieden, der Datenschutz berücksichtigt werden.

*Welche großen Schritte umfasst die Einführung eines LTI-Plans für Mitarbeiter?*

**Gordon Rösch:** Sie setzt sich aus den Phasen Planung, Gestaltung, Implementierung, Kommunikation und Administration zusammen. Unternehmen, die diesen Weg einschlagen wollen, sollten schauen, sich die richtigen Leute ins Boot zu holen, damit nichts Relevantes bei der Einführung und der Administration vergessen wird. Auch ist es immer ratsam, den Betriebsrat so früh wie möglich zu informieren. Generell lässt sich sagen, dass die Unternehmen die Compliance in Deutschland zumeist im Griff haben. Im Ausland ist es schwieriger, den Überblick über die aktuelle Rechtslage zu behalten. Deshalb sind regelmäßige Prüfungen in Form von Länderstudien zu empfehlen. Der Implementierungsleitfaden, den wir gemeinsam mit dem Deutschen Aktieninstitut entwickelt haben, wird in Kürze veröffentlicht. Er zeigt die Erfordernisse, Fallstricke und Erfolgsfaktoren im Rahmen der Implementierung von Mitarbeiterbeteiligungsmodellen auf. 

*Das Interview führte Dr. Guido Birkner.*

# DIE FINANZINSTITUTE KÖNNEN AUFATMEN

Die neue Institutsvergütungsverordnung 3.0 tritt mit Verzögerung in Kraft

Von Florian Frank und Ann-Kathrin Böcker

Nach Veröffentlichung der Leitlinie der European Banking Authority (EBA) im Jahr 2015 und mehreren Entwürfen der Institutsvergütungsverordnung (IVV) hat die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungen (BaFin) am 3. August 2017 die Verordnung zur Änderung der IVV veröffentlicht. Noch stehen wichtige Details aus, da die Auslegungshilfe erst im vierten Quartal erscheint. Doch die Institute atmen auf, da es nun in weiten Teilen die ersehnte Klarheit über die Änderungen gibt.

Die Überarbeitung der vorherigen IVV 2.0 dient insbesondere der Übernahme der EBA-Leitlinien in nationales Recht. Die EBA-Leitlinien konkretisieren die Anforderungen der CRD IV. Im August 2016 wurde bereits der Referentenentwurf für die IVV 3.0 einschließlich des Entwurfs der neuen Auslegungshilfe veröffentlicht. Der Entwurf enthielt weitreichende Verschärfungen gegenüber der IVV 2.0 und hätte im Januar 2017 in Kraft treten sollen. Dieser Termin wurde kurzfristig verschoben, um Auswirkungen der Überarbeitung von CRD IV zu berücksichtigen. Am 19. Januar 2017 wurde der überarbeitete Novellierungstext vorgelegt, der wesentliche Verschärfungen wieder zurücknahm. Insbesondere wurde die Identifizierung von Risikoträgern wieder auf bedeutende Institute beschränkt und wurden weitere Kritikpunk-



Asset-Manager sind von den strengen IVV-Regeln ausgenommen.

© Monkey Business Images/Stockbroker/Thinkstock/Getty Images

te aus dem Konsultationsprozess berücksichtigt. Nach mehrfacher Verschiebung wurde nun am 3. August 2017 die Verordnung zur Änderung der IVV veröffentlicht. Am 4. August 2017 ist sie mit einigen Übergangsregelungen in Kraft getreten. Allerdings müssen die erforderlichen Anpassungen der Vergütungssysteme erst mit Beginn des nächsten Bemessungszeitraums, also ab 2018, umgesetzt werden.

Da die Auslegungshilfe mit vielfältigen Interpretationen noch nicht erschienen ist, kann der Aufwand, welcher mit der Umsetzung verbunden ist, noch nicht final eingeschätzt werden. Denn wie so oft steckt der Teufel im Detail. Aber immerhin sind die großen Änderungen nun bekannt und führen zu einem Aufatmen bei allen Beteiligten.

## Riesige administrative Erleichterung bei der variablen Vergütung

Die Novelle der IVV bringt vor allem mehr Klarheit. Begriffe werden nun eindeutiger definiert. Einerseits waren in der Vergangenheit Definitionen unklar oder nicht praxisnah genug. Andererseits haben vor allem Banken im EU-Ausland die europäischen Bestimmungen sehr weit ausgelegt.



So wurde die Definition der fixen Vergütung im Zuge der neuen IVV überarbeitet. In der Vergangenheit gab es lediglich eine Definition der variablen Vergütung. Alles, was nicht variabel war, durfte im Umkehrschluss als fix definiert werden. Dies hat dazu geführt, dass Unternehmen sehr frei in der Formulierung und Definition der Fixvergütung waren. Insbesondere im angelsächsischen Bereich hat dies eine Ausnutzung des Spielraums gefördert. Dies hat sich vor allem bei der faktischen Umgehung des Bonus-Caps von 2:1 durch die Einführung von rollenspezifischen Zulagen gezeigt. Die EBA hat dies bereits in ihrer Richtlinie klarer formuliert, an der sich die BaFin nun orientiert und klare Kriterien für die fixe Vergütung formuliert. Beispielsweise müssen die Voraussetzungen für die Gewährung und Höhe im Vorfeld festgelegt werden. Alles, was der Definition der fixen Vergütung nicht zugeordnet werden kann, wird automatisch als variable Vergütung angesehen.

Des Weiteren wurde konkretisiert, was tatsächlich zur Vergütung zu zählen ist. Im ersten Entwurf der IVV 3.0 sollten auch alle Sachbezüge wie zum Beispiel kleine Blumensträuße oder andere Zuwendungen als Vergütung deklariert werden. Dies hätte einen riesigen administrativen Aufwand dargestellt. Glücklicherweise hat die BaFin eine eindeutige und praxisnahe Änderung geschaffen und den administrativen Aufwand für die Banken somit deutlich erleichtert. Sachbezüge, die nach dem Einkommensteuergesetz außer Ansatz bleiben können – d.h. Vorteil von maximal 44 Euro pro Kalendermonat –, gelten nicht als Vergütung.

### Risikovorstand nicht mehr Kontrolleinheit

Bei Kontrolleinheiten soll der Schwerpunkt eindeutig auf dem fixen Anteil liegen. Den alten Entwurf konnte man so interpretieren, dass dies auch für den Risikovorstand gelten sollte. Der Vorstand wurde nun in der neuen Version nicht mehr als Kontrolleinheit definiert. Dies hat insofern Brisanz, als in der Auslegungshilfe bislang zu lesen war, dass das Verhältnis von variabler zu fixer Vergütung der Kontrolleinheiten bei 0,5:1 liegen soll. Dies hätte signifikante Veränderungen des Vergütungsmixes für den Vorstand in den Kontrolleinheiten bedeutet. Nun kann der Vergütungsmix bei 1:1 bzw. bei 2:1 belassen werden. Vor dem Hintergrund der Gesamtverantwortung für das Institut ist das auch als angemessen zu betrachten. Unklar ist, ob das Verhältnis erneut in die finale Auslegungshilfe aufgenommen wird.

### Konkretisierung der Abfindungen lässt Institute aufatmen

Ursprünglich sollten für Abfindungen die gleichen regulatorischen Anforderungen gelten wie für andere Bonuszahlungen auch. Dies hätte jedoch erhebliche Probleme mit sich gebracht, da Abfindungen vor allem in wirtschaftlich schwierigen Zeiten gewährt werden, in denen Bonuszahlungen eventuell nicht hätten ausgezahlt werden können. Die regulatorische Behandlung von Abfindungen wurde nun im neuen Entwurf der IVV konkretisiert. Abfindungen, die maximal 200.000 Euro und maximal 200 Prozent der Fixvergütung betragen, müssen bei Berechnung des Verhältnisses variabel zu fix nicht berücksichtigt werden. Die BaFin hat somit eine realitätsnahe Lösung geschaffen.

### Teilweise Verschärfung und Erleichterung in Dokumentations- und Offenlegungspflichten

Eine deutliche Verschärfung der Anforderungen ist bei den Dokumentationspflichten zu beobachten. So ist beispielsweise ein Rahmenkonzept für die oben erwähnten Abfindungen zu erstellen und dokumentiert vorgeschrieben. Weiterhin müssen Gründe für Zulagen gesondert dokumentiert werden. Eine besondere Sorgfalt ist anzuwenden, wenn es sich um Zulagen handelt, die ausschließlich an Risikoträger gezahlt werden, oder wenn das Bonus-Cap ohne die Zulage gerissen wird. Der interne administrative Aufwand wird dadurch für die Banken signifikant ansteigen.

Auf der anderen Seite ist die BaFin auf Besonderheiten des deutschen Bankensystems in Deutschland eingegangen und entlastet insbesondere Kleinstinstitute mit einer Bilanzsumme von unter 3 Milliarden Euro. Diese Institute sind in Zukunft von den externen Offenlegungspflichten ausgeklammert.

### Aufatmen bei Asset-Managern

Eine weitere wesentliche Neuerung ist, dass Asset-Manager, die Teil einer Bankengruppe sind, von den strengen Regeln der IVV ausgenommen werden. Im Vorfeld gab es eine hitzige Diskussion darüber, ob diese Bereiche auch unter den Mantel der IVV genommen werden sollten. In diesem Fall würden für diese Bereiche die im Vergleich zur Asset-Manager-Regulierung strenger Regeln der IVV gelten. Nun werden die Asset-Manager einer Bankengruppe von der gruppenweiten Risikoträgeridentifizierung ausgenommen und müssen nicht den Bonus-Cap von 1:1 bzw. 2:1 einhalten. Das führt ➤

ANZEIGE

zu einer Gleichbehandlung unter allen Asset-Managern und hat zur Folge, dass es keine Wettbewerbsverzerrung mehr gibt.

Allerdings stellt sich nun die Frage, warum für Banken, Asset-Manager und Versicherer unterschiedliche Regelungen gelten. In einem eng verzahnten Financial-Services-Markt führt dies teilweise zu unterschiedlichsten Regelungen innerhalb einzelner Konzerne.

### Neuerungen im Bereich der Clawbacks

Eine der für die Öffentlichkeit wichtigsten Neuerungen ist die Pflicht für bedeutende Institute, bereits ausbezahlte variable Vergütungsbestandteile zurückfordern zu können (Clawbacks), wenn Pflichtverletzungen innerhalb des Bemessungszeitraums festgestellt werden. Diese Pflicht bestand für Institute im Ausland teilweise schon länger. In Deutschland wurde dies bisher aus arbeitsrechtlicher Sicht als problematisch eingestuft. Nun springt die BaFin aber doch auf diesen Zug auf, und Clawback-Regelungen müssen im Vergütungssystem bzw. individualvertraglich verankert werden. Die Regelung ist zwar öffentlichkeitswirksam, aber mit der erstmaligen Einführung mit einem großen administrativen Aufwand verbunden. Wir gehen jedoch davon aus, dass die Rückforderungen in der Praxis nur in Ausnahmefällen greifen und höchstwahrscheinlich relativ selten zur Anwendung kommen.

### Fazit

Abschließend ist festzuhalten, dass die Novelle wesentlich weniger Veränderungen mit sich bringt, als ursprünglich in der Konsultationsfassung vorgesehen war. Insbe-

sondere wurde eine gute Balance zwischen EBA-Leitlinien und den Besonderheiten des deutschen Bankensystems gefunden. Am Ende können die Banken und Finanzinstitute aufatmen, auch wenn es den einen oder anderen administrativen Mehraufwand mit sich bringt. ↪



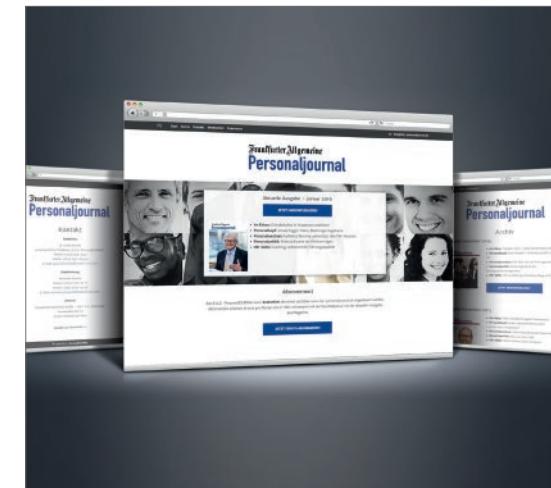
**Florian Frank,**  
Head of Rewards  
Willis Towers Watson

[florian.frank@willistowerswatson.com](mailto:florian.frank@willistowerswatson.com)  
[www.willistowerswatson.de](http://www.willistowerswatson.de)



**Ann-Kathrin Böcker,**  
Analyst Talent & Rewards,  
Willis Towers Watson

[ann-kathrin.boecker@willistowerswatson.com](mailto:ann-kathrin.boecker@willistowerswatson.com)  
[www.willistowerswatson.de](http://www.willistowerswatson.de)



Der journalistische Ansatz heißt querdenken, fokussieren und Hintergründe beleuchten.

> Das F.A.Z.-Personaljournal bietet Ihnen die Informationen, die Sie für Ihre HR-Arbeit benötigen

> Alle zwei Monate neu



Jetzt kostenfrei abonnieren auf: [www.faz-personaljournal.de](http://www.faz-personaljournal.de)

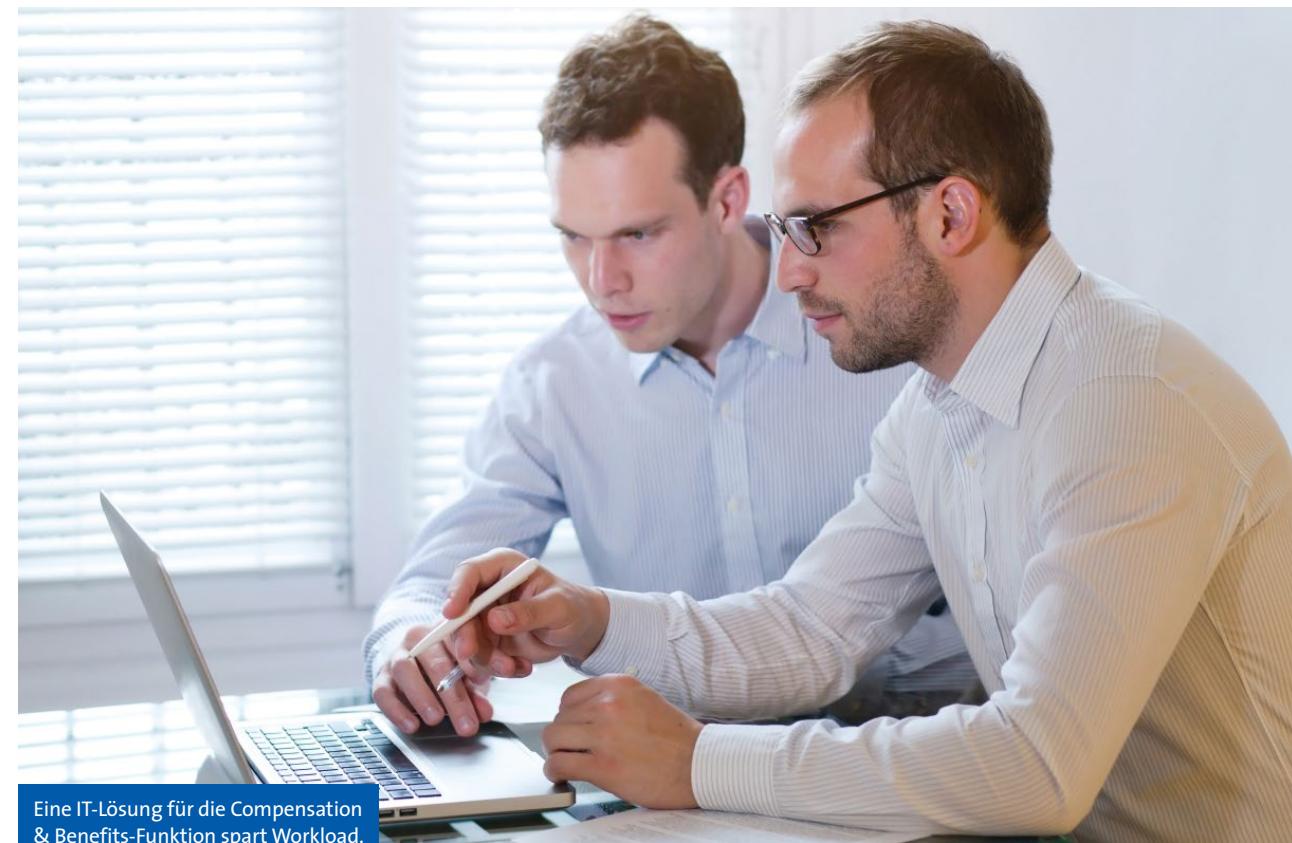
# EIN NEUES IT-TOOL FÜR DAS GLOBALE COMPENSATION & BENEFITS-MANAGEMENT

Benteler reduziert den Arbeitsaufwand im HR-Management deutlich

Von Marc Hankmann

Gerade Unternehmen mit Standorten in mehreren Ländern benötigen für ein professionelles Compensation-Management eine geeignete IT-Lösung, mit deren Hilfe sich die Transparenz und Qualität der eigenen HR-Daten für den Bereich Compensation & Benefits sowie die Effizienz der damit verbundenen HR-Prozesse konzernweit sicherstellen lassen. Dabei gilt: Je größer ein Unternehmen ist, desto komplexer sind die Anforderungen an das HR-Management. Der Salzburger Industriekonzern Benteler International AG mit Niederlassungen in 40 Ländern hat sich dieser Herausforderung gestellt.

Seit 140 Jahren steht der Name Benteler für Material-, Fertigungs- und Technologiekompetenz in den Bereichen Automobiltechnik, Stahl- und Rohrproduktion sowie Maschinenbau. Die eigentümergeführte Unternehmensgruppe mit einem Jahresumsatz von rund 8 Milliarden Euro beschäftigt 30.000 Mitarbeiter an über 150 Standorten. Unter dem Dach der Benteler International AG sind die drei Geschäftsbereiche Automobiltechnik, Steel/Tube und Distribution zusammengefasst. Angesichts der Unternehmensgröße legt Benteler viel Wert auf kurze Entscheidungswege, optimale ➤



Eine IT-Lösung für die Compensation & Benefits-Funktion spart Workload.

© anyaberkut/iStock/Thinkstock/Getty Images

Entwicklungserspektiven für die eigenen Mitarbeiter sowie ein Höchstmaß an Kundenorientierung in allen Geschäftsbereichen. Um diesen Ansprüchen gerecht zu werden, suchte Benteler nach einer geschäftsbereichsübergreifenden IT-Lösung im Bereich Vergütungsmanagement, um alte und aufwendige Prozesse abzulösen.

Bislang wurde die Bonusadministration für jeden Geschäftsbereich separat und manuell bearbeitet, was mit einem hohen Fehlerrisiko einherging. Zudem fehlte es an einer Schnittstelle zur Payroll, wodurch ein enormer Arbeits- und Zeitaufwand entstand. Das galt insbesondere für Ein- und Austritte von Mitarbeitern sowie für ihre Wechsel zwischen den oder innerhalb der einzelnen Geschäftsbereiche. „Auch bei der Rückstellungsberechnung, die wir mindestens einmal im Quartal vornehmen, ergab sich ein sehr hoher Workload“, ergänzt Andreas Kopejsko, Head of Corporate Compensation & Benefits von Benteler.

#### Planung, Berechnung und Reporting für 40 Länder

Kopejsko und sein Team suchten eine Lösung für das Enterprise-Content-Management (ECM), um das 2014 eingeführte Vergütungsmodell mit den Komponenten Bonus, Merit Increase und Individual Salary Increase (ISI) zu planen und umzusetzen. Mit Hilfe der Lösung sollten die systemgestützte Planung, die Berechnung und das Reporting gesellschaftsübergreifend für alle 40 Länder standardisiert werden. Zudem ging es Benteler darum, Skaleneffekte zu nutzen, also Transparenz zu schaffen, um den administrativen Aufwand zu reduzieren, um die Datenqualität zu verbes-

sern und um schneller reagieren zu können. Da bereits in anderen Unternehmensbereichen das Personalwirtschaftssystem SAP ERP HCM zum Einsatz kommt, wurde das Vergütungsmanagement auf der Basis von SAP präferiert. „Es war schwer, am Markt einen Anbieter zu finden, der sowohl das entsprechende Know-how besitzt als auch die internationale Erfahrung, die man für ein Projekt wie das unsere benötigt“, erklärt Ralf Landgraf, der als IT Business Application Architect für die IT-Koordination verantwortlich war. Benteler wandte sich direkt an SAP, um Unterstützung für das Vorhaben zu finden.

Die Herausforderung bestand darin, die SAP-ECM-Lösung mit den Prozessen Bonus, Merit und ISI von Anfang an global in einem Big-Bang-Verfahren zum Einsatz zu bringen und sie nicht sukzessive Land für Land auszurollen. Daher bezog Benteler die Stakeholder aus den einzelnen Regionen frühzeitig in das Projekt ein und legte vorab Testtage in der Zentrale in Paderborn fest, zu denen die Projektteilnehmer aus den 40 Ländern eingeladen wurden, in denen Benteler aktiv ist. Da das Projektdesign global ausgelegt wurde, mussten unterschiedliche Währungen und deren Umrechnungskurse berücksichtigt werden. Darüber hinaus bildet Benteler den kompletten Bonusprozess von der dem Bonus zugrundeliegenden Berechnungsformel bis hin zur Berechnung der Total-Target-Achievements mit SAP ECM ab. „Dadurch erreichen wir sowohl für die Mitarbeiter als auch für die Kollegen in der HR-Abteilung mehr Transparenz“, sagt Birgit Baertels aus dem Compensation & Benefits-Bereich der Benteler Automobiltechnik.

#### Arbeitsaufwand auf ein Fünftel reduziert

Benteler gelang es dank der zentralisierten Konzernstruktur innerhalb eines Jahres, die SAP-ECM-Lösung in allen 40 Ländern zu implementieren. Kopejsko betont das positive Feedback der ausländischen Niederlassungen. „Tatsächlich empfanden die Kollegen viel Freude, an dem Projekt mitzuwirken, obwohl sie es an top zu ihrer täglichen Arbeit erledigen mussten“, ergänzt der Leiter des Bereichs Corporate Compensation & Benefits.

Benteler hat schließlich aus dem Projekt bedeutende Vorteile gezogen: Abgesehen von einer erhöhten Transparenz und Datenqualität innerhalb der Prozesse, die nun geschäftsbereichsübergreifend in SAP ECM betrieben werden, hat sich der Workload der HR-Mitarbeiter, die bislang in diese Prozesse involviert waren, auf ein Fünftel reduziert. Für Benteler ist SAP ECM die Basis für weitere systemgestützte IT-Lösungen, um auch in Zukunft vergütungsrelevante KPIs zu berechnen.



**Marc Hankmann,**  
IT-Journalist

[hankmann@text-management.com](mailto:hankmann@text-management.com)

# COMP & BEN KOMPAKT

## ETG: Drei Viertel der Unternehmen sehen keine Entgeltlücke zwischen Frauen und Männern

Die überwiegende Mehrheit der Unternehmen in Deutschland sieht für sich im Zusammenhang mit dem Entgelttransparenzgesetz (ETG) derzeit noch keinen Handlungsbedarf, um eine mögliche Entgeltlücke zwischen weiblichen und männlichen Beschäftigten zu schließen. Zu diesem Ergebnis kommt der Vergütungsberater Lurse in einer Onlinebefragung von HR-Entscheidern und -Experten aus 138 Unternehmen. Mehr als 90 Prozent der befragten Personalen kennen demnach den Inhalt des ETG, aber nur rund die Hälfte von ihnen hat sich bereits tiefer mit dessen Themen und dem daraus erwachsenden Handlungsbedarf befasst. Weitere 7 Prozent der Unternehmen ignorieren das ETG bislang komplett.

Lediglich jedes vierte Unternehmen ist schon mit ersten Maßnahmen tätig geworden, weitere zwei Drittel beabsichtigen, das noch in diesem Jahr zu tun. Dabei sind Großunternehmen die Vorreiter in der Umsetzung des ETG, indem sie beispielsweise Verantwortlichkeiten in Form von Projekten oder Teams vergeben. Viele kleinere Unternehmen wollen erst einmal abwarten, was auf sie zukommt. So halten sich 10 Prozent aller befragten Unternehmen mit konkreten Maßnahmen zurück, bis Mitarbeiter mit Anfragen zur Auskunft auf sie zukommen. Diese Position ist vor allem bei tarifgebundenen Betrieben häufig anzutreffen. Die größte Herausforderung für die Befragten ist, Vergleichsgruppen festzulegen.

## Frauen schneiden bei der Altersvorsorge weiterhin schlechter ab als Männer

Die Rentenlücke zwischen Frauen und Männern existiert fort und schrumpft nur langsam. Der Grund dafür ist, dass viele Frauen ihre beruflichen Karrieren zugunsten der Familie weiterhin anders gestalten als Männer und in der Konsequenz weniger verdienen. Das Berlin-Institut hat in seinem Diskussionspapier „Frauen im Ruhestand“ nachgewiesen, dass Frauen in Deutschland im Alter rund 40 Prozent weniger Rente erhalten als Männer. Demnach kommt jede dritte Rentnerin auf eine Rente von weniger als 500 Euro im Monat. Die Autoren erklären das fortbestehende Missverhältnis zwischen den Geschlechtern bei den Alterseinnahmen mit dem klassischen Rollenmodell in vielen Partnerschaften. Gerade in Westdeutschland prägte der männliche (Haupt-)Ernährer die Einkommenssituation in Haushalten.

Zwar findet sich diese Arbeitsteilung in der gegenwärtigen Gesellschaft gerade bei jungen Menschen nicht mehr wieder, denn junge Frauen wollen heute bewusst eine finanzielle Abhängigkeit von einem Lebenspartner vermeiden und sind wesentlich häufiger erwerbstätig als früher. Doch die Rentenlücke zwischen Männern und Frauen ist nach wie vor offen. So steigen Frauen weiterhin häufiger und länger aus dem Beruf aus, um Kinder zu betreuen. Auch kehren viele Frauen nach einer Elternzeit lediglich in Teilzeit in den Job zurück. Das hat zur Folge, dass mehr Frauen als Männer nur geringfügig beschäftigt und schlechter bezahlt sind als Männer.

## Schleichender Lohnanstieg in den EU-Staaten

Zwar hat sich das wirtschaftliche Umfeld in Europa weiter verbessert, doch der Lohnanstieg in Europa verläuft noch langsam. 2016 stiegen die realen Effektivlöhne im EU-Schnitt um 1,5 Prozent. 2017 wird ein Zuwachs von lediglich 0,4 Prozent erwartet. Das prognostizieren die Autoren des neuen „Europäischen Tarifberichts“ des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts der Hans-Boeckler-Stiftung. Demnach schneidet Deutschland mit einem Reallohnzuwachs von 1,9 Prozent 2016 und prognostizierten 0,8 Prozent 2017 überdurchschnittlich gut ab. Doch angesichts des stabilen Konjunkturaufschwungs fallen die inflationsbereinigten Zuwächse auch hier sehr moderat aus. Wegen der aktuell geringen Preissteigerung schlügen sich Nominallohnerhöhungen 2016 fast unbremst nieder, so die Studienautoren. 2017 erwarten sie eine steigende Inflation dank höherer Energie- und Nahrungsmittelpreise. In der Konsequenz steigen die Löhne für viele Menschen in Europa inflationsbereinigt kaum. Schlimmer trifft es die Beschäftigten in Italien, Spanien, Großbritannien, Belgien, Finnland und Zypern. Sie haben 2017 sogar Reallohnverluste zu erwarten. Bei langfristiger Betrachtung der Entwicklung der Reallöhne wird deutlich, dass die Folgen der Euro-Krise noch nachwirken. So bewegt sich in zehn EU-Staaten das Reallohniveau nach wie vor unterhalb des Vergleichswerts aus dem Krisenjahr 2009. Allein in Griechenland fielen die Reallöhne zwischen 2010 und 2017 um fast 23 Prozent.

## „Dr.“ lohnt sich vor allem für Juristen und Ingenieure

Die Promotion ist nicht in jedem Berufsfeld ein Garant für einen höheren Verdienst. Vielmehr zeigt sich eine klare Differenzierung zwischen den verschiedenen Fachbereichen. Zu diesem Ergebnis kommt das Hamburger Vergleichsportal Gehalt.de auf der Basis von 30.676 Vergütungsdaten von Berufseinsteigern. So verdienen Ingenieure und Naturwissenschaftler mit einem Doktortitel pro Jahr rund 12.000 Euro mehr als ihre Kollegen mit einem Masterabschluss. Den größten Sprung beim Gehalt machen promovierte Juristen. Sie liegen mit einem durchschnittlichen Jahresgehalt von circa 78.300 Euro um 33.000 Euro über dem Gehalt eines Masterabsolventen.

In anderen Berufen ist der Gehaltssprung dank einer Promotion deutlich geringer. So erhalten promovierte Beschäftigte mit einem Abschluss in Betriebswirtschaftslehre im Durchschnitt 6.460 Euro mehr im Jahr als Masterabsolventen. Relativ schwach ist auch die Differenz in den Geisteswissenschaften. Bei einem Einstiegsgehalt von 38.000 Euro liegt dort das Einkommen der Promovierten im Median lediglich um 5.400 Euro über dem von Absolventen anderer Abschlüsse. Stärker profitieren promovierte Beschäftigte in der Forschung und Entwicklung von ihrem akademischen Titel. Der Median ihres Gehalts beläuft sich auf 57.500 Euro im Jahr und liegt damit rund 11.000 Euro über dem Vergleichswert von Masterabsolventen im selben Bereich.

# SEMINARE UND EVENTS RUND UM VERGÜTUNG UND COMP & BEN VON OKTOBER BIS NOVEMBER 2017

## 9. Hay Group Compensation Forum

Veranstalter: Hay Group  
Zeit und Ort: 05.10., Frankfurt am Main  
Kontakt: Gaby Straßer  
Telefon: +49 69 50 5055-330  
E-Mail: PSDACHCSO@KornFerry.com

Das 9. Hay Group Compensation Forum bietet neue Vergütungstrends und aktuelle Gehaltsdaten, vielfältige Praxisbeispiele sowie Erfahrungsaustausch und Networking. Die Teilnehmer erfahren, wie sich Löhne und Gehälter im Jahr 2017 entwickelt haben und wie die Prognose für die nächsten Monate aussieht. Sie gewinnen darüber hinaus Einsichten in die Vergütungspraxis namhafter Unternehmen wie der Bayer Pharma AG und der Covestro Deutschland AG.

## 8. Deutscher Human Resources Summit

Veranstalter: FRANKFURT BUSINESS MEDIA GmbH – Der F.A.Z.-Fachverlag  
Zeit und Ort: 26./27.10., Frankfurt am Main  
Kontakt: Friederike Köhler  
Telefon: +49 69 7591-1294  
E-Mail: friederike.koehler@frankfurt-bm.com

Der 8. Deutsche Human Resources Summit findet in einem Jahr statt, das durch vielfältige Veränderungen und Unruhen gekennzeichnet ist. So viel Wandel fassen wir im Leitthema „Im Umbruch“ zusammen. Wir möchten mit den Teilnehmern diskutieren, wie sich HR in einer Welt positionieren kann, die permanent neue Fragen aufwirft und kreative Antworten fordert. Wir laden die Unternehmensentscheider und Personalverantwortlichen ein, gemeinsam in einem geschlossenen Kreis über neue Ideen und Lösungen für aktuelle und künftige Herausforderungen nachzudenken. Die Arbeitswelt und die Organisation von Arbeit, wie wir sie bislang kennen, werden sich in den kommenden Jahren stark verändern. Wir wollen offen über die Personalarbeit von morgen diskutieren.

## 6. Deutscher Vergütungstag

Veranstalter: Human Resources Manager, hkp/group, Quadriga  
Zeit und Ort: 08.11., Berlin  
Kontakt: Dennis Schultz  
Telefon: +49 30 84 8590  
E-Mail: dennis.schultz@quadriga.eu

Die Wirtschaft erlebt einen tiefgreifenden Wandel. Auch wenn vielfach Geschäftsmodelle noch möglichst lange als Gewinnbringer gepflegt werden sollen, sind Unternehmen gezwungen, sich durch neue Geschäftsfelder und Technologien neu zu erfinden. Hierbei stehen ganze Industrien vor einem grundlegenden Wandel. Wer nicht Schritt hält, läuft Gefahr, abgehängt zu werden. Dies gilt nicht nur für Start-ups, die die gestandenen Unternehmen mit ihrer Dynamik herausfordern, sondern immer häufiger auch für die großen Tanker der Wirtschaft. Gleichzeitig werden im breiten gesellschaftlichen und politischen Diskurs Themen wie Transparenz, Angemessenheit und Gerechtigkeit auch unter Vergütungsgesichtspunkten immer wichtiger. Der 6. Deutsche Vergütungstag will zu diesen Herausforderungen Lösungen aufzeigen. Die Impulse kommen dabei in Vortrags-, Workshop- und Diskussionsformaten aus verschiedenen Perspektiven: von Wissenschaftlern und Beratern bis hin zu Experten aus dem Mittelstand und aus Konzernen und erstmals auch aus Start-up-Unternehmen selbst.

## Praxisforum Vergütungsstrategie 2017

Veranstalter: FRANKFURT BUSINESS MEDIA GmbH – Der F.A.Z.-Fachverlag  
Zeit und Ort: 30.11., Frankfurt am Main  
Kontakt: Friederike Köhler  
Telefon: +49 69 7591-1294  
E-Mail: friederike.koehler@frankfurt-bm.com

Wie sollten Unternehmen das Entgeltransparenzgesetz korrekt umsetzen? Wie viel Transparenz vertragen das Vergütungssystem und die HR-Prozesse in einem Unternehmen? Wie sollten Arbeitgeber gegenüber den Mitarbeitern über Vergütung kommunizieren? Das „Praxisforum Vergütungsstrategie 2017“ bietet eine unabhängige Plattform für den fachlichen Austausch zwischen HR-, Vergütungs- und Benefitexperten. Auf der Tagesveranstaltung berichten Praktiker und Wissenschaftler über aktuelle Trends in der Vergütung und der betrieblichen Altersversorgung. Die Teilnehmer erfahren, wie sie Vergütungsmodelle auf die Unternehmensstrategie ausrichten und strategische Ziele erreichen können. Das „Praxisforum Vergütungsstrategie 2017“ ist eine geschlossene Veranstaltung für Unternehmensentscheider aus den Bereichen HR, Vergütung, bAV und Benefits.

## Strategische Partner:



**Dr. Bob Neubert,**  
Wirtschaftsprüfer, Steuerberater, Gesellschafter  
BANSBACH GmbH  
Gänsheidestraße 67–74  
70184 Stuttgart  
[bob.neubert@bansbach-gmbh.de](mailto:bob.neubert@bansbach-gmbh.de)



**Birgit Bahr-Schneider,**  
Geschäftsführerin  
Equatex Deutschland GmbH  
Westhafenplatz 1  
60327 Frankfurt am Main  
[birgit.bahr-schneider@equatex.com](mailto:birgit.bahr-schneider@equatex.com)



**Gordon Rösch,**  
Partner People Advisory Services  
Ernst & Young GmbH  
Flughafenstr. 61  
70629 Stuttgart  
[gordon.roesch@de.ey.com](mailto:gordon.roesch@de.ey.com)



**Björn Feigl,**  
Consultant  
Generali Deutschland AG  
Oeder Weg 151  
60318 Frankfurt am Main  
[bjoern.feigl@general.com](mailto:bjoern.feigl@general.com)



**Dr. Thomas Haussmann,**  
Senior Vice President  
Hay Group GmbH  
Barckhausstraße 12–14,  
60325 Frankfurt am Main  
[thomas.haussmann@kornferry.com](mailto:thomas.haussmann@kornferry.com)



**Thomas Müller,**  
Leiter Marketing & Communications International  
hkp// group, Tower 185  
Friedrich-Ebert-Anlage 35–37  
60327 Frankfurt am Main  
[thomas.mueller@hkp.com](mailto:thomas.mueller@hkp.com)



**Frank Hoyck,**  
geschäftsführender Gesellschafter  
Hoyck Management Consultants GmbH, Güterplatz 6  
60327 Frankfurt am Main  
[info@hoyck.com](mailto:info@hoyck.com)



**Thorsten Till,**  
Mitglied der Geschäftsleitung/Executive Director  
Kienbaum Management Consultants GmbH  
Beethovenstraße 12–16  
60325 Frankfurt am Main  
[thorsten.till@kienbaum.de](mailto:thorsten.till@kienbaum.de)



**Birgit Horak,**  
Vorstand  
Lurze AG  
Winkhauser Straße 15  
33154 Salzkotten  
[bhorak@lurze.de](mailto:bhorak@lurze.de)



**Konrad F. Deiters,**  
Leiter des Geschäftsbereichs Talent  
Mercer Deutschland GmbH  
Müllerstraße 3  
80469 München  
[konrad.deiters@mercer.com](mailto:konrad.deiters@mercer.com)



**Axel Schütte,**  
Senior Manager People and Organisation  
PwC WP AG  
Friedrich-Ebert-Anlage 35–37  
60327 Frankfurt am Main  
[axel.schutte@de.pwc.com](mailto:axel.schutte@de.pwc.com)



**Alexander Klein,**  
Rechtsanwalt, Abteilungsleiter bAV Dienstleistungen  
SLPM Schweizer Leben  
PensionsManagement GmbH  
Zeppelinstraße 1, 85748 Garching bei München  
[alexander.klein@swisslife.de](mailto:alexander.klein@swisslife.de)



**George Wyrwoll,**  
Unternehmenskommunikation und Regierungsbeziehungen  
Sodexo Pass GmbH  
Lyoner Straße 9  
60528 Frankfurt am Main  
[george.wyrwoll@sodexo.com](mailto:george.wyrwoll@sodexo.com)



**Reiner Jung,**  
Regional Marketing Director, EMEA  
Willis Towers Watson  
Eschersheimer Landstraße 50  
60322 Frankfurt am Main  
[reiner.jung@towerswatson.com](mailto:reiner.jung@towerswatson.com)

## Bildungspartner:



**Bert Passek,**  
Leiter Produktmanagement  
ASB Bildungsgruppe Heidelberg e. V.  
Gaisbergstraße 11–13  
69115 Heidelberg  
[passek@asb-hd.de](mailto:passek@asb-hd.de)



**Jörg Ziegler,**  
Sprecher GEO D.A.CH.  
Global Equity Organization D.A.CH. Chapter  
[jziegler@globalshares.com](mailto:jziegler@globalshares.com)



**Pascal Bazzazi,**  
Herausgeber und Chefredakteur  
Leiter-bAV.de  
Prenzlauer Allee 216  
10405 Berlin  
[pbazzazi@lbav.de](mailto:pbazzazi@lbav.de)

## Kooperationspartner:

## Strategische Partner:



**HayGroup®**



## Bildungspartner:



## Herausgeber und Redaktion:



**Willis Towers Watson** 

## Kooperationspartner:



## Impressum

## Verantwortlicher Redakteur:

Dr. Guido Birkner  
Telefon: 0 69 75 91-32 51, Fax: 0 69 75 91-80 32 51  
E-Mail: guido.birkner@frankfurt-bm.com  
Internet: www.compbenmagazin.de

## Verlag:

FRANKFURT BUSINESS MEDIA GmbH – Der F.A.Z.-Fachverlag,  
Frankenallee 68–72, 60327 Frankfurt am Main,  
Geschäftsführer: Dr. André Hülsbömer, Hannes Ludwig  
HRB Nr. 53454, Amtsgericht Frankfurt am Main  
Telefon: 0 60 31 73 86-0 / Fax: 0 60 31 73 86-20

## Marketing und Anzeigen:

Dorothee Groove, Objektleitung COMP & BEN  
Telefon: 069 75 91-32 17  
E-Mail: dorothee.groove@frankfurt-bm.com

## Jahresabonnement:

Bezug kostenlos, Erscheinungsweise: sechsmal pro Jahr  
(Januar, März, Mai, Juli, September, November)

Layout:  
Sandra Reich

## Strategische Partner:

BANSBACH GmbH; Equatex Deutschland GmbH; Ernst & Young  
GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft; Generali Versicherungen;  
Hay Group GmbH; hkp// Group; Hoyck Management Consultants  
GmbH; Kienbaum Management Consultants GmbH; Lurse AG;  
Mercer Deutschland GmbH; PricewaterhouseCoopers AG  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft; SLPM Schweizer Leben  
PensionsManagement GmbH; Sodexo Pass GmbH; Willis Towers  
Watson

Bildungspartner:  
ASB Bildungsgruppe Heidelberg e. V.

Kooperationspartner:  
GEO D.A.CH.; Leiter-bAV.de

Haftungsausschluss:  
Alle Angaben wurden sorgfältig recherchiert und zusammengestellt.  
Für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts des Magazins  
Comp & Ben übernehmen Verlag und Redaktion keine Gewähr.