

*Vergütungsstudie*

# DAX-VORSTANDSSTUDIE

© Copyright 2018

Kienbaum Consultants International GmbH  
Edmund-Rumpler-Straße 5  
51149 Köln

> [shop.kienbaum.com](http://shop.kienbaum.com)  
> [www.kienbaum.de](http://www.kienbaum.de)

Projektleitung:  
Dr. Sebastian Pacher  
> [sebastian.pacher@kienbaum.de](mailto:sebastian.pacher@kienbaum.de)

**Bitte beachten Sie:** *Die Kienbaum Vergütungsreports sind ausschließlich für den Empfänger bestimmt. Eine Weitergabe an Dritte oder die Nutzung für Dritte (z. B. im Rahmen von Beratungsprojekten) sind – auch auszugsweise – nicht gestattet.*

**Das erweiterte Nutzungsrecht** gestattet die Weiterverwertung durch Dritte, sofern dies im Zusammenhang mit Zuarbeiten für den Empfänger steht. Die erweiterte Nutzung berechtigt auch, Reportdaten für Dritte zu verwenden. Sollten Sie sich für das erweiterte Nutzungsrecht interessieren, wenden Sie sich bitte an uns.

**Haftungsausschluss:** Die in dieser Studie enthaltenen Informationen wurden sorgfältig recherchiert und geprüft. Für eventuelle Schäden, die sich aus ihrer Verwendung ergeben, übernehmen wir keine Haftung.

# Einleitung

Die Gestaltung der Vorstandsvergütung – insbesondere in börsennotierten Gesellschaften – wurde in den zurückliegenden Jahren von zahlreichen Regulierungsinitiativen maßgeblich geprägt. Neben den gesetzlichen Neuerungen in Deutschland, wie z.B. den Anforderungen des Gesetzes zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung (*VorstAG*), wurde von dem Europäischen Parlament im März 2017 die *Neufassung der Aktionärsrechte-Richtlinie* zur weitergehenden Regulierung der Vorstandsvergütung beschlossen. Auch der Europäische Rat hat dem Kompromissvorschlag zur Änderung der Aktionärsrechterichtlinie mittlerweile zugestimmt.

Nach Veröffentlichung der Änderungsrichtlinie im Amtsblatt der Europäischen Union haben die Mitgliedsstaaten zwei Jahre Zeit, die Vorgaben in nationales Recht umzusetzen. Entsprechend ist das *Deutsche Aktienrecht bis Juni 2019 anzupassen*. Eine wichtige Stoßrichtung der Aktionärsrechterichtlinie ist **die Stärkung der Mitspracherechte der Aktionäre bei der Vorstandsvergütung**. Aktionäre sollen künftig bei jeder wesentlichen Änderung, mindestens aber alle vier Jahre über die Vergütungspolitik abstimmen.

Zudem enthält die Richtlinie detaillierte Regelungen zum Vergütungsbericht, über den die Hauptversammlung in Zukunft jährlich abstimmen wird. Im Vergütungsbericht müssen dann auch die Entscheidungsprozesse des Aufsichtsrats, zum Beispiel dazu, wie eine Entscheidung zur Auszah-

lungshöhe der variablen Vergütung erreicht wurde, offengelegt werden. Durch die Umsetzung der **Aktionärsrechterichtlinie** werden sich somit weitere Anforderungen Vergütungssysteme, und insbesondere auch an die **Transparenz der Vergütung ergeben**. So soll die Entwicklung der Vergütung auch über einen längeren Zeitraum im Vergleich zur Leistung der Gesellschaft dargestellt werden.

Vor diesem Hintergrund befindet sich die Vorstandsvergütung in einem permanenten Wandel. Neben turnusmäßigen Anpassungen von Vergütungshöhen und Bemessungsgrundlagen besteht somit, basierend auf den gesetzlichen und regulatorischen Neuerungen, oftmals weiterführender Handlungsbedarf, der dazu führt, dass Unternehmen ihre Vergütungssysteme für den Vorstand laufend weiterentwickeln.

Im Ergebnis haben diese Entwicklungen zu einer hohen Komplexität der Vergütungssysteme in börsennotierten Unternehmen geführt. Die Analyse, die Bewertung und der unternehmensübergreifende Vergleich von Vorstandsbezügen wachsen dadurch für Dritte zu anspruchsvollen Aufgaben heran. Analog hierzu sind Aufbereitung und externe Kommunikation der Vorstandsvergütungssysteme auf der Unternehmensseite ebenfalls zunehmend herausfordernd.

Vor diesem Hintergrund steht zunehmend auch die **Verein-fachung von Vergütungssystemen** im Fokus von Investoren

und Aufsichtsräten. Diese Entwicklung wird durch den zunehmenden öffentlichen Druck nochmals verstärkt.

Basierend auf den aktuellen Geschäftsberichten liefert die vorliegende Studie eine detaillierte Analyse der Vorstandsvergütung der DAX Unternehmen. Die Studie enthält fundierte Informationen zur Höhe, Struktur und Ausgestaltung der Vorstandsvergütung in übersichtlichen, tabellarischen Darstellungen. Sie bietet Investoren und Öffentlichkeit einen Einblick und Transparenz in die Vergütungspraktiken börsennotierter Unternehmen. Zudem bietet die Studie den Aufsichtsräten dieser Unternehmen eine wertvolle Orientierungshilfe für vergütungspolitische Entscheidungen.

**Vergütungskomponenten** entnehmen Sie bitte dem *Kapitel 1*.

Im *Kapitel 2* werden die **Vergütungshöhen und -systeme** im Geschäftsjahr 2017 im Überblick dargestellt.

Das *Kapitel 3* beschäftigt sich mit der **Höhe und Ausgestaltung von Versorgungsleistungen** für die Vorstandsmitglieder.

# Inhaltsverzeichnis

1. Methodik.....	6
Analysierte Unternehmen im Überblick .....	7
Offenlegung der Vorstandsbezüge im Rahmen der Geschäftsberichte .....	9
Definition und Abgrenzung der einzelnen Vergütungskomponenten im Rahmen dieser Studie .....	10
Differenzierung nach Rollen innerhalb des Vorstandsgremiums .....	13
Auswertung der Vergütungshöhen und der Vergütungssysteme .....	14
2. Vergütungshöhen & -systeme im Geschäftsjahr 2017 im Überblick .....	15
<b>Vorstandsvorsitzender -</b> Vergütungshöhe in Tsd. Euro (Zufluss) .....	16
<b>Vorstandsvorsitzender -</b> Vergütungshöhe in % der Gesamtdirektvergütung (Zufluss) .....	18
<b>Vorstandsvorsitzender -</b> Vergütung in % gegenüber Vorjahr (Zufluss) .....	20
<b>Ordentliches Vorstandsmitglied -</b> Vergütungshöhe in % der Gesamtdirektvergütung (Zufluss) .....	24
<b>Ordentliches Vorstandsmitglied -</b> Vergütung in % gegenüber Vorjahr (Zufluss) .....	26
<b>Gesamtvorstand -</b> Vergütungshöhe in % der Gesamtdirektvergütung (Zufluss) .....	30
<b>Gesamtvorstand -</b> Vergütung in % gegenüber Vorjahr (Zufluss) .....	32
Vergütungsrelationen –Vergütung Vorstandsvorsitzender in % zum ordentlichen Vorstandsmitglied (Zufluss) .....	34
Auszahlungsgrade der jahresbezogenen variablen Vergütung (zugeflossener STI in % des gewährten STI) .....	36
Auszahlungsgrade der jahresbezogenen variablen Vergütung - in % gegenüber Vorjahr .....	38
<b>Vorstandsvorsitzender -</b> Vergütungshöhe in Tsd. Euro (Gewährung) .....	40
<b>Vorstandsvorsitzender -</b> Vergütungshöhe in % der Gesamtdirektvergütung (Gewährung) .....	42
<b>Vorstandsvorsitzender -</b> Vergütung in % gegenüber Vorjahr (Gewährung) .....	44
<b>Ordentliches Vorstandsmitglied -</b> Vergütungshöhe in Tsd. Euro (Gewährung) .....	46
<b>Ordentliches Vorstandsmitglied -</b> Vergütungshöhe in % der Gesamtdirektvergütung (Gewährung) .....	48
<b>Ordentliches Vorstandsmitglied -</b> Vergütung in % gegenüber Vorjahr (Gewährung) .....	50
<b>Gesamtvorstand -</b> Vergütungshöhe in Tsd. Euro (Gewährung) .....	52
<b>Gesamtvorstand -</b> Vergütungshöhe in % der Gesamtdirektvergütung (Gewährung) .....	54
<b>Gesamtvorstand -</b> Veränderung in % gegenüber Vorjahr (Gewährung) .....	56
Vergütungsrelationen – Vergütung Vorstandsvorsitzender in % zum ordentlichen Vorstandsmitglied (Gewährung) .....	58
<b>Vorstandsvorsitzender -</b> Vergütungshöhe in Tsd. Euro (erreichbarer Maximalwert) .....	60
<b>Vorstandsvorsitzender -</b> Vergütungshöhe in % der Gesamtdirektvergütung (erreichbarer Maximalwert) .....	62
<b>Vorstandsvorsitzender -</b> Vergütung in % gegenüber Vorjahr (erreichbarer Maximalwert) .....	64
<b>Ordentliches Vorstandsmitglied -</b> Vergütungshöhe in Tsd. Euro (erreichbarer Maximalwert) .....	66

	<b>Ordentliches Vorstandsmitglied -</b>	
	Vergütungshöhe in % der Gesamtdirektvergütung (erreichbarer Maximalwert)	68
	<b>Ordentliches Vorstandsmitglied -</b>	
	Vergütung in % gegenüber Vorjahr (erreichbarer Maximalwert) .....	70
	<b>Gesamtvorstand –</b>	
	Vergütungshöhe (erreichbarer Maximalwert in Tsd. Euro) .....	72
	<b>Gesamtvorstand –</b>	
	Vergütungshöhe in % der Gesamtdirektvergütung (erreichbarer Maximalwert)	74
	<b>Gesamtvorstand -</b>	
	Vergütung in % gegenüber Vorjahr (erreichbarer Maximalwert) .....	76
	Vergütungsrelationen –	
	Vergütung Vorstandsvorsitzender in % zum ordentlichen Vorstandsmitglied (erreichbarer Maximalwert) .....	78
	Analyse der Vergütungssysteme -	
	Komponenten der variablen Vergütung .....	80
	Analyse der Vergütungssysteme -	
	Begrenzung der variablen Vergütung (Caps) .....	86
	Analyse der Vergütungssysteme -	
	Bemessungsgrundlage der variablen Vergütung .....	93
	Nebenleistungen .....	105
	D&O-Versicherung .....	109
3.	<b>Leistungen bei Beendigung der Tätigkeit</b> .....	110
	Alters-, Invaliditäts- und Hinterbliebenenversorgung .....	111
	Altersversorgung (bAV) -	
	Höhe der Altersversorgung in Tsd. Euro .....	113
4.	<b>Ansprechpartner</b> .....	114



# 1. Methodik

# 1. Methodik

## Analysierte Unternehmen im Überblick

Analysiert wurden die Vergütungshöhen und -systeme der zum 02.01.2017 im Börsensegment DAX notierten Gesellschaften. Als Datenquelle dienten die auf den Websites und in den Geschäftsberichten der Unternehmen frei zugänglich veröffentlichten Informationen zur Vorstandsvergütung im Geschäftsjahr 2017.

### Unternehmen 2017

Unternehmen	Jahresüberschuss/- Fehlbetrag (in Mio. EUR)	Umsatz (in Mio. EUR)	Bilanzsumme (in Mio. EUR)	Bruttobeiträge (in Mio. EUR)	Mitarbeiter	Beginn Geschäftsjahr	Ende Geschäftsjahr
adidas	1.100,00	21.885,00	14.522,0	-	56.577	01.01.17	31.12.17
Allianz	7.207,00	-	901.300,0	77.345,0	140.403	01.01.17	31.12.17
BASF	6.352,00	64.475,00	78.768,0	-	114.333	01.01.17	31.12.17
Bayer	8.094,00	35.015,00	75.087,0	-	101.680	01.01.17	31.12.17
Beiersdorf	689,00	7.056,00	8.205,0	-	18.595	01.01.17	31.12.17
BMW	8.706,00	98.678,00	193.483,0	-	127.524	01.01.17	31.12.17
Commerzbank	250,00	-	452.493,0	-	48.289	01.01.17	31.12.17
Continental	3.048,30	44.009,50	37.440,0	-	230.656	01.01.17	31.12.17
Daimler	10.864,00	164.330,00	255.605,0	-	289.530	01.01.17	31.12.17
Deutsche Bank	-735,00	-	1.474.732,0	-	97.733	01.01.17	31.12.17
Deutsche Börse	896,00	2.638,50	135.141,0	-	5.183	01.01.17	31.12.17
Deutsche Lufthansa	2.398,00	35.579,00	36.267,0	-	128.856	01.01.17	31.12.17
Deutsche Post	2.853,00	60.444,00	38.672,0	-	513.338	01.01.17	31.12.17
Deutsche Telekom	5.551,00	74.947,00	141.334,0	-	216.454	01.01.17	31.12.17
E.ON	4.180,00	38.958,00	55.950,0	-	43.533	01.01.17	31.12.17
Fresenius	3.033,00	33.886,00	53.133,0	-	269.349	01.01.17	31.12.17
Fresenius Medical Care	1.554,53	17.783,57	24.025,0	-	114.000	01.01.17	31.12.17

Unternehmen	Jahresüberschuss/- Fehlbetrag (in Mio. EUR)	Umsatz (in Mio. EUR)	Bilanzsumme (in Mio. EUR)	Bruttobeiträge (in Mio. EUR)	Mitarbeiter	Beginn Geschäftsjahr	Ende Geschäftsjahr
HeidelbergCement	1.058,20	17.266,10	34.558,0	-	60.361	01.01.17	31.12.17
Henkel	2.541,00	20.029,00	28.307,0	-	51.950	01.01.17	31.12.17
Infineon Technologies	790,00	7.063,00	9.945,0	-	36.962	01.10.16	30.09.17
Linde	1.566,00	17.113,00	33.513,0	-	58.381	01.01.17	31.12.17
Merck	2.610,00	15.327,00	35.621,0	-	51.990	01.01.17	31.12.17
Münchener Rück	392,00	-	265.722,0	49.115,0	42.410	01.01.17	31.12.17
ProSiebenSAT.1 Media	481,00	4.078,00	6.569,0	-	6.452	01.01.17	31.12.17
RWE	2.315,00	44.585,00	69.059,0	-	59.333	01.01.17	31.12.17
SAP	4.056,00	23.462,00	42.497,0	-	86.999	01.01.17	31.12.17
Siemens	6.179,00	83.049,00	133.804,0	-	372.000	01.10.16	30.09.17
ThyssenKrupp	591,00	41.447,00	35.048,0	-	159.424	01.10.16	30.09.17
Volkswagen	11.638,00	230.682,00	422.193,0	-	634.396	01.01.17	31.12.17
Vonovia	2.566,90	3.598,00	37.516,0	-	8.300	01.01.17	31.12.17
<b>Minimum</b>	<b>-735,00</b>	<b>2.638,50</b>	<b>6.569,0</b>	<b>49.115,0</b>	<b>5.183</b>		
<b>1. Quartil</b>	<b>936,55</b>	<b>17.151,28</b>	<b>34.680,5</b>	<b>56.172,5</b>	<b>49.204</b>		
<b>Median</b>	<b>2.553,95</b>	<b>34.450,50</b>	<b>47.815,0</b>	<b>63.230,0</b>	<b>92.366</b>		
<b>3. Quartil</b>	<b>5.208,25</b>	<b>56.479,25</b>	<b>139.785,8</b>	<b>70.287,5</b>	<b>154.669</b>		
<b>Maximum</b>	<b>11.638,00</b>	<b>230.682,00</b>	<b>1.474.732,0</b>	<b>77.345,0</b>	<b>634.396</b>		
<b>Durchschnitt</b>	<b>3.427,50</b>	<b>46.437,83</b>	<b>171.017,0</b>	<b>63.230,0</b>	<b>138.166</b>		



## Definition und Abgrenzung der einzelnen Vergütungskomponenten im Rahmen dieser Studie

### Übersicht

Bei der Analyse der Vorstandsvergütung wird im Rahmen dieser Studie zwischen der Grundvergütung und verschiedenen Komponenten der erfolgsabhängigen Vergütung differenziert. Bei der Darstellung der erfolgsabhängigen Vergütung unterscheiden wir zwischen jahresbezogenen und mehrjährigen variablen Vergütungskomponenten.

Ergänzend weisen wir sonstige (Neben-)Leistungen sowie Aufwendungen für die Altersversorgung der Vorstandsmitglieder aus.

Nachfolgend werden die jeweiligen Vergütungskomponenten sowie die dieser Studie zugrunde liegende Erhebungsmethodik im Einzelnen erläutert.

---

#### Grundvergütung

Erfolgsunabhängige Festvergütung (ohne Sachbezüge und Nebenleistungen)

---

#### + Jahresbezogene variable Vergütung (STI)

Short Term Incentives, deren Auszahlung auf dem Unternehmenserfolg bzw. der Leistung der Vorstandsmitglieder innerhalb eines Geschäftsjahres basiert (z. B. Jahresbonus oder Tantieme)

---

#### = Gesamtbarvergütung

Grundvergütung und jahresbezogene variable Vergütung (STI)

---

#### + Mehrjährige variable Vergütung (LTI)

Long Term Performance Cash Pläne, deren Auszahlung auf dem Unternehmenserfolg bzw. der Leistung der Vorstandsmitglieder über mehrere Geschäftsjahre basiert oder die als aufgeschobene Vergütungspläne ausgestaltet sind sowie aktienbasierte Vergütungspläne, wie z. B. Stock Options (Aktienoptionen), Stock Appreciation Rights, Performance Shares, Performance Stock Units, Restricted Shares, Restricted Stock Units, Matching Shares

---

#### = Gesamtdirektvergütung

Gesamtbarvergütung und mehrjährige variable Vergütung (LTI)

---

#### + Sonstiges (Nebenleistungen, Sonstige Leistungen)

Geldwerte (Sach-)Leistungen an die Vorstandsmitglieder (z. B. für Dienstwagen) ohne Altersversorgung

---

#### + Altersversorgung

Im Geschäftsjahr aufgewandter Betrag für Pensionszusagen

---



## 4. Ansprechpartner

## 4. Ansprechpartner



**Dr. Alexander v. Preen**  
Geschäftsführer/Partner

Kienbaum Consultants International GmbH  
Board Services  
Edmund-Rumpler-Str. 5  
51149 Köln

Telefon: +49 221 - 801 72-641

Fax: +49 2261 - 703-1626

E-Mail: > [alexander.vonpreen@kienbaum.de](mailto:alexander.vonpreen@kienbaum.de)



**Dr. Sebastian Pacher**  
Principal/Board Services

Kienbaum Consultants International GmbH  
Board Services  
Edmund-Rumpler-Str. 5  
51149 Köln

Telefon: +49 173 926 54 87

E-Mail: > [sebastian.pacher@kienbaum.de](mailto:sebastian.pacher@kienbaum.de)

