

# 04.17

# ZCG

Zeitschrift für  
**Corporate Governance**

12. Jahrgang  
August 2017  
Seiten 145–192

[www.ZCGdigital.de](http://www.ZCGdigital.de)

## Leitung und Überwachung in der Unternehmens- und Prüfungspraxis

### Fachbeirat:

*Prof. Dr. Alexander Bassen,*  
Universität Hamburg

*Prof. Dr. Dr. h. c. Theodor Baums,*  
Johann Wolfgang Goethe-Universität  
Frankfurt am Main

*Prof. Dr. Thomas Berndt,*  
Universität St. Gallen

*WP/StB Prof. Dr. Manfred Bolin,*  
International School of Management,  
Dortmund

*Dr. Christine Bortenlänger,*  
Geschäftsführendes Vorstandsmitglied  
Deutsches Aktieninstitut e. V.

*Prof. Dr. Henning Herzog,*  
Quadriga Hochschule Berlin

*Ulrich Hocker,* Hauptgeschäftsführer  
Deutsche Schutzvereinigung für  
Wertpapierbesitz e. V.

*Prof. Dr. Anja Hucke,* Universität Rostock

*Prof. Dr. Annette G. Köhler,*  
Universität Duisburg-Essen

*Prof. Dr. Stefan Müller,* Helmut Schmidt  
Universität Hamburg

*Prof. Dr. Patrick Velte,*  
Leuphana Universität Lüneburg

*Prof. Dr. Axel von Werder,*  
Technische Universität Berlin

*WP/StB Prof. Dr. Norbert Winkeljohann,*  
Mitglied des Vorstands  
PricewaterhouseCoopers AG/WPG

*Prof. Dr. Henning Zülch,*  
Handelshochschule Leipzig (HHL)

### ZCG

#### Management

Ansatzpunkte für eine gelebte Corporate-Governance-Kultur [Schwarz, 149]

Der Dokortitel unter Vorstands- und Aufsichtsratsmitgliedern der DAX-30-Unternehmen [Schmid / Altfeld / Dauth, 152]

### ZCG

#### Recht

Compliance mit dem DCGK – Warum entsprechen Unternehmen? (Teil B) [Veh, 159]

Aktuelle Rechtsprechung zur Corporate Governance [Gebhardt, 163]

### ZCG

#### Prüfung

Aufsichtsratsbezüge in öffentlichen Unternehmen [von Hören / Feldkamp, 166]

Der neue Bestätigungsvermerk bei Abschlussprüfungen [Scharf / Bernhardt / Koch, 169]

Die Ursachen der Prüfungsmarktkonzentration im Lichte der Transaktionskostentheorie [Meuthen, 175]

### ZCG

#### Rechnungslegung

CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz: Neue Herausforderungen für Unternehmensleitung und Aufsichtsrat [Pfeifer / Wulf, 181]

# Aufsichtsratsbezüge in öffentlichen Unternehmen

## Hohe Anforderungen, moderate Vergütung

Dr. Martin von Hören / Tom Feldkamp\*

**Die Anforderungen an Aufsichtsräte von öffentlichen Unternehmen sind bedingt durch regulative Vorgaben und eine zunehmend präzisierende Rechtsprechung einerseits sowie die gewachsene Komplexität des Umfelds und der Leitung der Unternehmen andererseits in den zurückliegenden Jahren deutlich gestiegen. Die Überwachungsarbeit von Aufsichtsgremien ist heute geprägt durch eine ungleich höhere Verantwortung und damit oft auch höhere persönliche Haftungs- bzw. Reputationsrisiken. Gleichwohl ist das Vergütungsniveau von Aufsichtsräten in öffentlichen Unternehmen vergleichsweise moderat.**

### 1. Einführung

Der Deutsche Corporate Governance Kodex (DCGK) schaffte in der Bundesrepublik im Jahr 2002 erstmalig eine Kodifizierung von Leitlinien für die Aufsichtsrats Tätigkeit, jedoch zunächst nur für börsennotierte Gesellschaften. Mit Verabschiedung des Public Corporate Governance Kodex des Bundes (PCGK-Bund) in 2009 und zahlreicher in Folge auf Länder- und kommunaler Ebene erlassener Public Governance Kodizes gibt es zwischenzeitlich aber auch umfassende Regelwerke für die Aufsichtsrats Tätigkeit in öffentlichen Unternehmen.

Unter dem Eindruck verschiedener problematisch verlaufener Großprojekte der öffentlichen Hand wurden auch die Aufsichtsräte in öffentlichen Unternehmen und deren Qualifikation in den vergangenen Jahren zunehmend kritisch betrachtet. War in der Vergangenheit der Gesetzgeber in Bezug auf die Sicherstellung der ausreichenden Qualifikation von Aufsichtsratsgremien noch eher zurückhaltend, betonen die unterschiedlichen Public Corporate Governance Kodizes zunehmend die Verantwortung von Aufsichtsratsgremien und definieren bestimmte Anforderungen für deren Zusammensetzung.

So schreibt der PCGK des Bundes in Ziffer 5.2.1 vor, dass Aufsichtsräte über die für diese Tätigkeit erforderlichen Kenntnisse, Fähigkeiten und fachlichen Erfahrungen verfügen sollten. Sie sollten zudem hinreichend unabhängig sowie angesichts ihrer beruflichen Beanspruchung in der Lage sein, die Aufgaben eines Mitglieds des Überwachungsorgans wahrzunehmen.

Die Rolle von Aufsichtsräten in öffentlichen Unternehmen wandelt sich aber zusehends: Während in der Vergangenheit die Aufsichtsgremien in aller Regel weitgehend abgeschlossene Sachverhalte überwacht haben, erfordert die Aufsichtsrats Tätigkeit heutzutage vielmehr eine proaktive Beratung und Begleitung des Vorstands. Der PCGK des Bundes stellt diesbezüglich unter Ziffer 3.1.1 („Zusammenwirken von Vorstand und Aufsichtsrat“) klar, dass eine Mitwirkung des Aufsichtsrats an strategischen und unternehmerischen Entscheidungen zu erfolgen hat. Vom Aufsichtsrat wird somit eine intensive Beschäftigung mit den betreffenden Fragestellungen erwartet. Sämtliche Aspekte der Aufsichtsratsarbeit sind demnach zwingend unter diesem Primat zu betrachten und zu beurteilen. Dies führt

dazu, dass zahlreiche Anforderungen an die Aufsichtsräte neu zu formulieren oder neu zu definieren sind.

### 2. Ergebnisse einer Befragung zur Aufgabenentwicklung und zum Vergütungsniveau

#### 2.1 Steigende Anforderungen

Im Rahmen einer Erhebung unter 144 Aufsichtsräten, politischen Mandatsträgern und Geschäftsleitern in öffentlichen Unternehmen haben die Verf. die Aufsichtsräte in öffentlichen Unternehmen nach ihrer eigenen Einschätzung bezüglich der Entwicklung der Anforderungen an ihre Tätigkeit gefragt. 72 % der befragten Aufsichtsräte waren der Ansicht, dass die Anforderungen in den letzten Jahren gestiegen oder sogar stark gestiegen sind (vgl. Abb. 1).

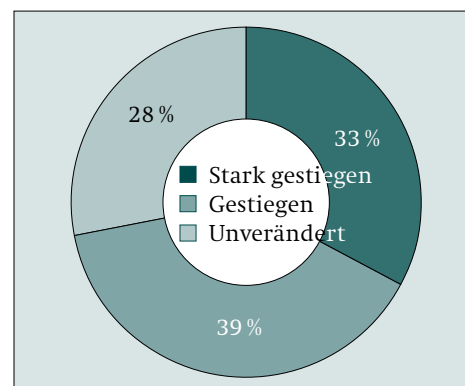


Abb. 1: Entwicklung der Anforderungen an die Aufsichtsratsarbeit in den letzten Jahren<sup>1</sup>

Insbesondere die Notwendigkeit der Befassung mit Rechten und Pflichten der Aufsichtsratsarbeit sowie das Erfordernis von zusätzlichem Spezialwissen haben nach Ansicht der befragten Aufsichtsräte zugenommen. Auch die Anzahl und Dauer, vor allem aber der Arbeitsaufwand zur Vor- und Nachbereitung der Sitzungen sind nach Einschätzung der befragten Aufsichtsräte gestiegen.

\* Dr. Martin von Hören ist Mitglied der Geschäftsleitung/Director und Partner, RA Tom Feldkamp ist Expert im Geschäftsfeld Compensation + Performance Management bei Kienbaum Consultants International.

<sup>1</sup> Quelle: Kienbaum-Erhebung zur Organtätigkeit in öffentlichen Unternehmen.

► **Trotz stetig steigender Anforderungen ist das Vergütungsniveau von Aufsichtsräten in öffentlichen Unternehmen vergleichsweise moderat.** ◀

Vor dem Hintergrund der zunehmenden Komplexität der Aufsichtsratsstätigkeit wird der Ruf nach einer deutlichen Professionalisierung der Aufsichtsratsstätigkeit immer stärker. Auch die Aufsichtsratsmitglieder selbst sehen bei einer Vielzahl von Themen zusätzlichen Qualifizierungsbedarf. Als besonders hoch wird dieser Bedarf bei der digitalen Kompetenz sowie bei der Beurteilung der wirtschaftlichen Lage, bei marktbezogenem Wissen und der Unternehmensstrategie eingeschätzt (vgl. Abb. 2).

**2.2 Vergütungsniveau**

Trotz stetig steigender Anforderungen ist das Vergütungsniveau von Aufsichtsräten in öffentlichen Unternehmen vergleichsweise moderat, wie eine in diesem Jahr erstmalig von Kienbaum durchgeführte Untersuchung zu den Bezügen von Aufsichtsräten in insgesamt 651 Unternehmen zeigt.

Insbesondere in Branchen, bei denen der öffentlich-rechtliche Auftrag im Vordergrund steht, die also weniger wettbewerbsintensiv geprägt sind, fallen die Aufsichtsratsbezüge im Vergleich zu wettbewerbsintensiveren Branchen geringer aus. So liegen die durchschnittlichen jährlichen Pro-Kopf-Bezüge von Aufsichtsratsmitgliedern (unabhängig von der Rolle des Aufsichtsrats) in den Bereichen Kultur/Bildung/Forschung bzw. Gesundheit und

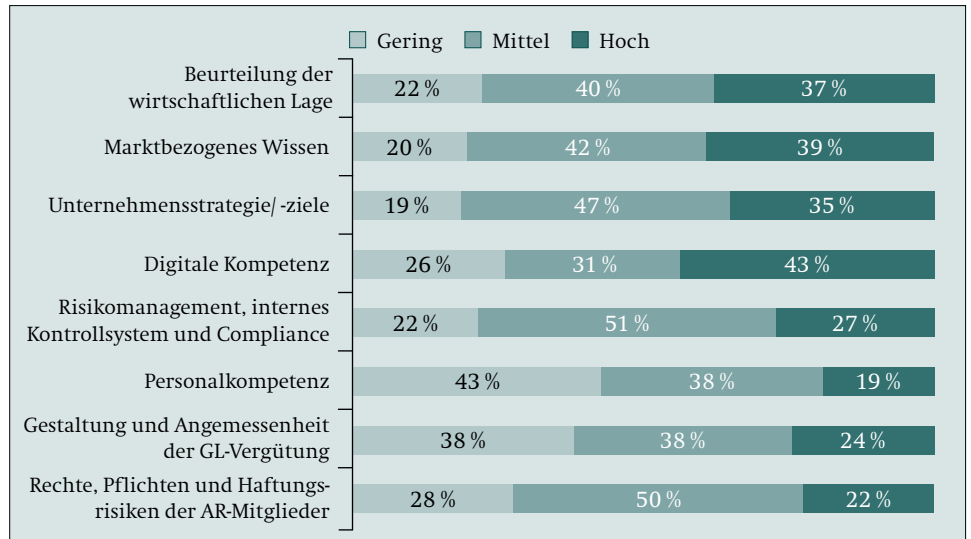


Abb. 2: Qualifizierungsbedarf bei den Mitgliedern des Aufsichtsrats<sup>2</sup>

Sozialwesen niedriger als 2.000 €. In vielen dieser Unternehmen erfolgt die Wahrnehmung von Aufsichtsratsmandaten oftmals sogar ehrenamtlich, d.h. es werden nur entstandene Auslagen erstattet. Im Segment „Infrastruktur“, in dem insbesondere Unternehmen aus den Bereichen Energie- und Wasserversorgung, Verkehr/Logistik und Immobilien erfasst sind, liegen die Pro-Kopf-Bezüge mit durchschnittlich 5.000 € im Jahr dagegen deutlich höher, sind allerdings immer noch ausgesprochen moderat (vgl. Abb. 3). Innerhalb

des Gremiums hängt die Vergütungshöhe entscheidend von der Rolle des Aufsichtsratsmitglieds ab: So erhalten Vorsitzende oftmals das Doppelte und ihre Stellvertreter das 1,5fache der Bezüge der ordentlichen Mitglieder.

Die Aufsichtsratsvergütung in öffentlichen Unternehmen besteht dabei in aller Regel nur aus fixen Bestandteilen (Grund-

<sup>2</sup> Quelle: Kienbaum-Erhebung zur Organtätigkeit in öffentlichen Unternehmen.

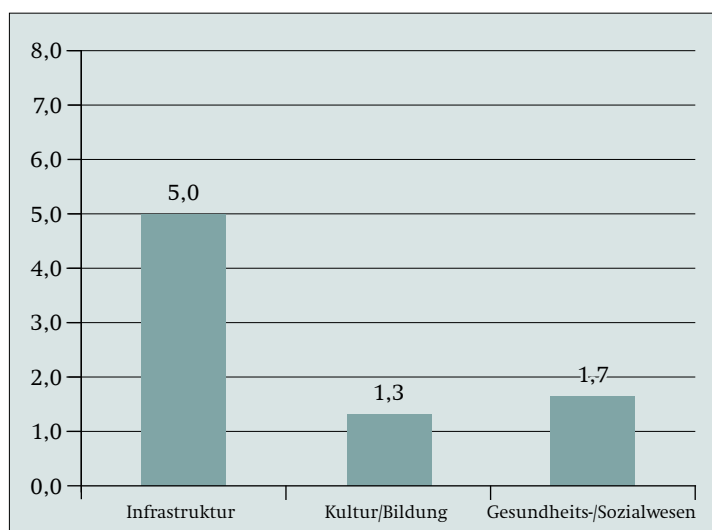


Abb. 3: Durchschnittliche Pro-Kopf-Bezüge von Aufsichtsräten (in T€)

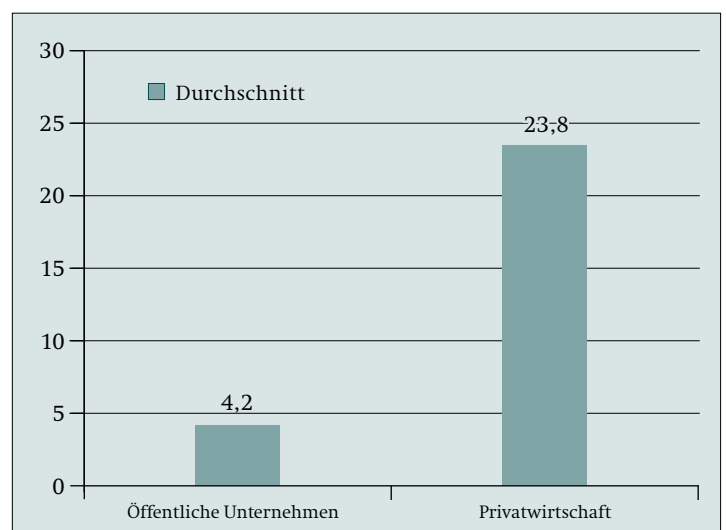


Abb. 4: Durchschnittliche Pro-Kopf-Bezüge von Aufsichtsräten (in T€) – öffentliche Unternehmen vs. Privatwirtschaft

► Es ist zu befürchten, dass sich das derzeitige Vergütungsniveau als echtes Hemmnis für die angestrebte größere Vielfalt an Kompetenzen erweisen wird. ◀

vergütung und/oder Sitzungsgelder). Variable Vergütungsbestandteile sind bei Aufsichtsratsmitgliedern in öffentlichen Unternehmen die Ausnahme.

Einen maßgeblichen Einfluss auf die Höhe der Bezüge hat die Unternehmensgröße: Während Aufsichtsräte in Unternehmen mit bis zu 25 Beschäftigten gerade einmal 1.200 € pro Jahr erhalten, wird die Aufsichtsrats Tätigkeit in Infrastrukturunternehmen mit mehr als 5.000 Beschäftigten mit durchschnittlich 21.300 € honoriert. Damit wird der komplexeren Leitungsverantwortung in größeren Unternehmen Rechnung getragen.

Im Vergleich zu den Aufsichtsratsbezügen in der Privatwirtschaft zeigt sich aber insgesamt eine große Diskrepanz (vgl. Abb. 4 auf S. 167): Liegen die durchschnittlichen Pro-Kopf-Bezüge der Aufsichtsratsmitglieder in den in unserer Untersuchung erfassten öffentlichen Unterneh-

men bei rund 4.200 €, so betragen sie in der Privatwirtschaft 23.800 €. In großen Unternehmen der Privatwirtschaft mit über 5.000 Beschäftigten liegen die Aufsichtsratsbezüge auch nicht selten bei über 100.000 €.

### 2.3 Fazit

Bei dieser Diskrepanz verwundert es wenig, dass 58 % der von uns befragten Aufsichtsräte das Niveau ihrer Vergütung im Vergleich zur Privatwirtschaft als überwiegend zu niedrig ansehen. Trotzdem erwarten nur lediglich gut 20 % von ihnen zukünftig einen Anstieg der Aufsichtsratsbezüge in öffentlichen Unternehmen.

### 3. Ausblick

Es steht zu erwarten, dass die Anforderungen an die Aufsichtsrats Tätigkeit in öffent-

lichen Unternehmen zukünftig weiter steigen werden, während die Vergütung auf niedrigem Niveau zu stagnieren droht. Hierbei spielt auch sicher eine Rolle, dass Aufsichtsräte öffentlicher Unternehmen zugleich Beamte oder politische Mandatsträger sind, die gemäß den jeweils einschlägigen gesetzlichen Bestimmungen zu Nebeneinkünften ihre Bezüge oder zumindest einen Teil davon an die Staatskasse abführen müssen. Ihrer zusätzlichen Verantwortung für die jeweiligen Unternehmen wird jedoch damit insgesamt zu wenig Rechnung getragen. Vor allem dann, wenn – wie häufig gefordert – zunehmend sog. „sachkundige Dritte“, also beispielsweise Branchen- oder Digitalisierungsexperten, in die Aufsichtsräte der öffentlichen Unternehmen berufen werden, dürfte sich das derzeitige Vergütungsniveau als echtes Hemmnis für die angestrebte größere Vielfalt an Kompetenzen erweisen.