



LUDWIG-
MAXIMILIANS-
UNIVERSITÄT
MÜNCHEN

FAKULTÄT FÜR BETRIEBSWIRTSCHAFT

PROF. DR. DR. M. R. THEISEN



Univ.-Prof. Dr. Dr. Manuel R. Theisen

Ludwig-Maximilians-Universität München /
European School of Management and Technology /
Johannes-Gutenberg-Universität Mainz

Neue Entwicklungen in der Vergütungspolitik und zu erwartende Probleme in Deutschland

Univ.-Prof. Dr. Dr. Manuel René Theisen

Wien, 29. Oktober 2013



Agenda

- A. Aktienrechtliche Grundlagen zur Vorstandsvergütung
- B. Vorstandsvergütung und Deutscher Corporate Governance Kodex
- C. Aktuelle Neuerung zur Vorstandsvergütung
- D. Empirische Vergütungssituation 2012
- E. Exkurs: Vergütungsentwicklung in deutschen Aufsichtsräten
- F. Corporate Governance in Deutschland – quo vadis?



Agenda

- A. **Aktienrechtliche Grundlagen zur Vorstandsvergütung**
- B. Vorstandsvergütung und Deutscher Corporate Governance Kodex
- C. Aktuelle Neuerung zur Vorstandsvergütung
- D. Empirische Vergütungssituation 2012
- E. Exkurs: Vergütungsentwicklung in deutschen Aufsichtsräten
- F. Corporate Governance in Deutschland – quo vadis?



A. Aktienrechtliche Grundlagen zur Vorstandsvergütung

§ 87 Abs. 1 dAktG

"Der Aufsichtsrat hat bei der Festsetzung der Gesamtbezüge des einzelnen Vorstandsmitglieds dafür zu sorgen, dass diese

- in einem angemessenen Verhältnis zu den Aufgaben und Leistungen des Vorstandsmitglieds sowie zur Lage der Gesellschaft stehen
- und die übliche Vergütung nicht ohne besondere Gründe übersteigen.“



A. Aktienrechtliche Grundlagen zur Vorstandsvergütung

„Die Vergütungsstruktur ist bei börsennotierten Gesellschaften auf eine nachhaltige Unternehmensentwicklung auszurichten.

- Variable Vergütungsbestandteile sollen daher eine mehrjährige Bemessungsgrundlage haben;
- für außerordentliche Entwicklungen soll der Aufsichtsrat eine Begrenzungsmöglichkeit vereinbaren.

Satz 1 gilt sinngemäß für Ruhegehalt, Hinterbliebenenbezüge und Leistungen verwandter Art."



A. Aktienrechtliche Grundlagen zur Vorstandsvergütung

„und die übliche Vergütung nicht (...) übersteigen“

- Horizontale Vergleichbarkeit
 - Peer Group
 - Landes- und branchenüblich, Größe und Ertragslage
 - Orientierung an ausländischen Standards im Einzelfall
- Vertikale Vergleichbarkeit
 - Lohn- und Gehaltsgefüge innerhalb der Gesellschaft
 - x-faches der durchschnittlichen Mitarbeitervergütung?
 - x-faches der Vergütung der Führungskräfte?
 - Nur Appellfunktion?
- Üblichkeit führt nicht automatisch zur Angemessenheit (und umgekehrt)

Ziemons, Wrap-up: Vorstandsvergütung nach neuem Recht, Frankfurt 2010 (Vortragsversion CMS Hasche Sigle)



A. Aktienrechtliche Grundlagen zur Vorstandsvergütung

- Horizontale Ausrichtung der Vergütungsstruktur auf nachhaltige Unternehmensentwicklung
 - Förderung nachhaltiger Unternehmensentwicklung (vs. Strohfeuer) seit jeher Leitlinie
 - Nur noch für börsennotierte Gesellschaften?

- Begrenzungsmöglichkeit im Falle außerordentlicher Entwicklungen
 - Cap für variable Vergütung seit jeher Pflicht
 - Problematisch: Ausschluss der Berücksichtigung außerordentlicher Erträge gewollt (keine Windfallprofits)
 - Nur noch für börsennotierte Gesellschaften ?

Ziemons, Wrap-up: Vorstandsvergütung nach neuem Recht, Frankfurt 2010 (Vortragsversion CMS Hasche Sigle)



A. Aktienrechtliche Grundlagen zur Vorstandsvergütung

Vorgabe mehrjähriger Bemessungsgrundlage für variable Vergütung ("soll")

- Reine Fixvergütung nach wie vor zulässig
 - Keine Beeinträchtigung der nachhaltigen Unternehmensentwicklung
 - Leistungsgerechtigkeit kann durch Anpassungsklauseln erreicht werden

- Short Term Incentive (Jahresbonus)
 - Nur noch als "Beimischung" zulässig
 - Vorzugsweise für besondere Projekte
 - Darf keine Fehlanreize setzen

Ziemons, Wrap-up: Vorstandsvergütung nach neuem Recht, Frankfurt 2010 (Vortragsversion CMS Hasche Sigle)



Agenda

- A. Aktienrechtliche Grundlagen zur Vorstandsvergütung
- B. Vorstandsvergütung und Deutscher Corporate Governance Kodex**
- C. Aktuelle Neuerung zur Vorstandsvergütung
- D. Empirische Vergütungssituation 2012
- E. Exkurs: Vergütungsentwicklung in deutschen Aufsichtsräten
- F. Corporate Governance in Deutschland – quo vadis?



B. Vorstandsvergütung und Deutscher Corporate Governance Kodex

DCGK-Modifikationen 2013: Vorstandsvergütung

- Empfehlung individuelle fixe und variable Vergütungen zu begrenzen
- Empfehlung Relation zwischen Vorstandsvergütung und Vergütung des oberen Führungskreis und der Belegschaft zu berücksichtigen
- Empfehlung das Versorgungsniveau für den Vorstand festzulegen und Aufwand bei der Vorstandsvergütung zu berücksichtigen
- Empfehlung die Vorstandsvergütungsinformation zu standardisieren und tabellarische einheitliche Aufbereitung zu wählen



B. Vorstandsvergütung und Deutscher Corporate Governance Kodex

4.2.2 DCGK

- Das Aufsichtsratsplenum setzt die .. Gesamtvergütung ...fest
- Das Aufsichtsratsplenum beschließt das Vergütungssystem ...und überprüft es regelmäßig.
- Kriterien für die Angemessenheit .. die Aufgaben des einzelnen Vorstandsmitglieds, seine persönliche Leistung, die wirtschaftliche Lage, der Erfolg und die Zukunftsaussichten des Unternehmens, Üblichkeit der Vergütung unter Berücksichtigung des Vergleichsumfelds und der Vergütungsstruktur ... der Gesellschaft
- Hierbei soll der Aufsichtsrat das Verhältnis ... zur Vergütung des oberen Führungskreises und der Belegschaft insgesamt auch in der zeitlichen Entwicklung berücksichtigen, wobei der Aufsichtsrat für den Vergleich festlegt, wie der obere Führungskreis und die relevante Belegschaft abzugrenzen sind. ...



B. Vorstandsvergütung und Deutscher Corporate Governance Kodex

4.2.3 DCGK

- Die Gesamtvergütung ... umfasst die monetären Vergütungsteile, die Versorgungszusagen, die sonstigen Zusagen, insbesondere für den Fall der Beendigung der Tätigkeit, Nebenleistungen jeder Art und Leistungen von Dritten, die im Hinblick auf die Vorstandstätigkeit zugesagt oder im Geschäftsjahr gewährt wurden.
- Die Vergütungsstruktur ist auf eine nachhaltige Unternehmensentwicklung auszurichten. Die monetären Vergütungsteile sollen fixe und variable Bestandteile umfassen. Der Aufsichtsrat hat dafür zu sorgen, dass variable Vergütungsteile grundsätzlich eine mehrjährige Bemessungsgrundlage haben. Sowohl positiven als auch negativen Entwicklungen soll bei der Ausgestaltung der variablen Vergütungsteile Rechnung getragen werden.



B. Vorstandsvergütung und Deutscher Corporate Governance Kodex

4.2.3 DCGK

- Sämtliche Vergütungsteile müssen für sich und insgesamt angemessen sein und dürfen insbesondere nicht zum Eingehen unangemessener Risiken verleiten. Die Vergütung soll ... betragsmäßige Höchstgrenzen aufweisen.
- Die variablen Vergütungsteile sollen auf anspruchsvolle, relevante Vergleichsparameter bezogen sein. Eine nachträgliche Änderung ... soll ausgeschlossen sein.
- Bei Versorgungszusagen soll der Aufsichtsrat das jeweils angestrebte Versorgungsniveau ... festlegen und den... jährlichen sowie den langfristigen Aufwand für das Unternehmen berücksichtigen.



B. Vorstandsvergütung und Deutscher Corporate Governance Kodex

4.2.3 DCGK

- Zahlungen an ein Vorstandsmitglied bei vorzeitiger Beendigung ... (sollen) den Wert von zwei Jahresvergütungen nicht überschreiten (Abfindungs-Cap) und nicht mehr als die Restlaufzeit des Anstellungsvertrages vergüten. ...
- Eine Zusage für ... Change of Control soll 150 % des Abfindungs-Caps nicht übersteigen.
- Der Vorsitzende des Aufsichtsrats soll die Hauptversammlung einmalig über die Grundzüge des Vergütungssystems und sodann über deren Veränderung informieren.



B. Vorstandsvergütung und Deutscher Corporate Governance Kodex

4.2.4 DCGK

- Die Gesamtvergütung eines jeden Vorstandsmitglieds wird, aufgeteilt nach fixen und variablen Vergütungsteilen, unter Namensnennung offengelegt.
- Gleiches gilt für Zusagen auf Leistungen, die einem Vorstandsmitglied für den Fall der vorzeitigen oder regulären Beendigung der Tätigkeit als Vorstandsmitglied gewährt oder die während des Geschäftsjahres geändert worden sind.
- Die Offenlegung unterbleibt, wenn die Hauptversammlung dies mit Dreiviertelmehrheit anderweitig beschlossen hat.



B. Vorstandsvergütung und Deutscher Corporate Governance Kodex

4.2.5 DCGK

- Die Offenlegung erfolgt im Anhang oder im Lagebericht. In einem Vergütungsbericht als Teil des Lageberichtes werden die Grundzüge des Vergütungssystems für die Vorstandsmitglieder dargestellt. ...
- Ferner sollen im Vergütungsbericht ... für jedes Vorstandsmitglied dargestellt werden:
 - die für das Berichtsjahr gewährten Zuwendungen einschließlich der Nebenleistungen, bei variablen Vergütungsteilen ergänzt um die erreichbare Maximal- und Minimalvergütung,
 - ... Fixvergütung, kurzfristiger variabler Vergütung und langfristiger variabler Vergütung...,
 - bei der Altersversorgung und sonstigen Versorgungsleistungen der Versorgungsaufwand im bzw. für das Berichtsjahr
 - Mustertabellen



Agenda

- A. Aktienrechtliche Grundlagen zur Vorstandsvergütung
- B. Vorstandsvergütung und Deutscher Corporate Governance Kodex
- C. Aktuelle Neuerung zur Vorstandsvergütung**
- D. Empirische Vergütungssituation 2012
- E. Exkurs: Vergütungsentwicklung in deutschen Aufsichtsräten
- F. Corporate Governance in Deutschland – quo vadis?



C. Aktuelle Neuerung zur Vorstandsvergütung

Gesetz zur Verbesserung der Kontrolle der Vorstandsvergütung und zur Änderung weiterer aktienrechtlicher Vorschriften (VorstKoG) vom Juni 2013 (Bundestag), gescheitert am 20. September 2013 (Bundesrat) - Aktienrechtsnovelle a. D.

§ 120 Abs. 4 EdAktG (war geplant für HV ab 01.01.2014)

„Die Hauptversammlung der börsennotierten Gesellschaft beschließt jährlich über die Billigung des vom Aufsichtsrat vorgelegten Systems zur Vergütung der Vorstandsmitglieder. Die Darstellung des Systems hat auch Angaben zu den höchstens erreichbaren Gesamtbezügen, aufgeschlüsselt nach dem Vorsitzenden des Vorstands, dessen Stellvertreter und einfachem Mitglied des Vorstands, zu erhalten. Der Beschluss berührt nicht die Wirksamkeit der Vergütungsverträge mit dem Vorstand; er ist nicht nach § 243 anfechtbar.“

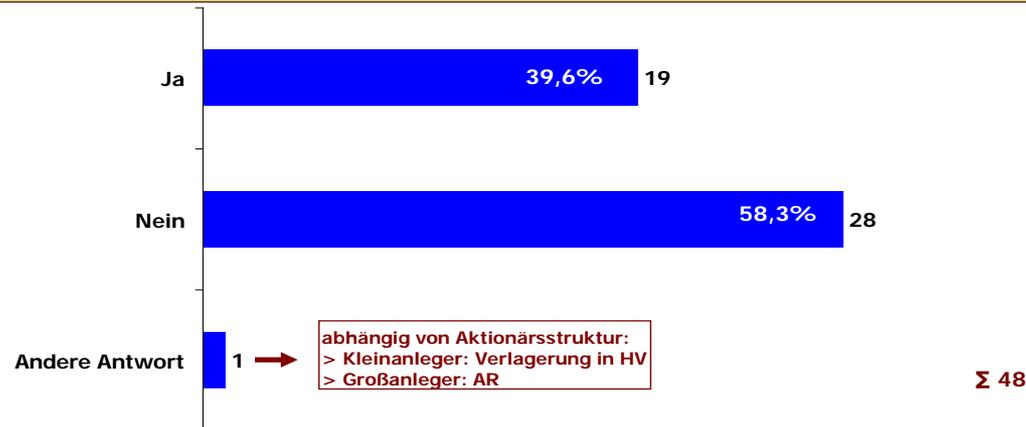


C. Aktuelle Neuerung zur Vorstandsvergütung

Frage 5

5a Der Gesetzgeber hat in der letzten regulären Sitzungswoche dieser Legislaturperiode im Rahmen einer Aktienrechtsnovelle das „Gesetz zur Verbesserung der Kontrolle der Vorstandsvergütung und zur Änderung weiterer aktienrechtlicher Vorschriften (VorstKoG) verabschiedet. Mit einer Ergänzung des § 120 Abs. 4 AktG wird ab 01.01.2014 vorgeschrieben, dass die **Hauptversammlung der börsennotierten Gesellschaft jährlich über die Billigung des vom Aufsichtsrat vorgelegten Systems zur Vergütung der Vorstandsmitglieder beschließt**. Die Darstellung des Systems hat auch Angaben zu den höchstens erreichbaren Gesamtbezügen, aufgeschlüsselt nach dem Vorsitzenden des Vorstands, dessen Stellvertreter und einem einfachen Mitglied des Vorstands, zu enthalten. Diese Regelung trifft verbindlich nur börsennotierte Gesellschaften.

Begrüßen Sie diese Regelung, **wenn ja**, aus welchem zentralen Grund?
Wenn nein, welche Lösung halten Sie für überzeugender?





C. Aktuelle Neuerung zur Vorstandsvergütung

Zentrale Gründe die Regel zu begrüßen

- 11** Transparenz erzeugen
- 8** Exzesse bei den Gehältern haben es notwendig gemacht
(sittenwidrig: 1; Grenze der sozialen Verträglichkeit: 1)
- 2** hohes Maß an Kontrolle und Rechtfertigungszwang ist begrüßenswert
- 1** Herstellung von Glaubwürdigkeit
- 1** Objektivierung der Gehälter
- 1** Es geht um fremdes Geld
- 1** Internationale Regelung wäre noch besser
- 1** Kaskade der Verantwortung wird sichtbar gemacht
- 1** Nichts Neues: Gehälter bereits im Vergütungsbericht enthalten
- 1** Hauptversammlung sollte immer mitbeschließen

Zahl der
Nennungen
Σ 28
Zahl der
Personen
Σ 19

Probst/Theisen, Aufsichtsrat in Familienunternehmen – eine andere Liga?, Der Aufsichtsrat 2013, S. 162-164



C. Aktuelle Neuerung zur Vorstandsvergütung

Anforderung	Quick-Check
<p>Gesetzliche Anforderungen an Vorstandsbezüge nach VorstOG, VorstAG und DCGK</p>	<p>Folgende Kriterien müssen erfüllt werden:</p> <ul style="list-style-type: none"> » Definition oberer Führungskreis und relevante Gesamtbelegschaft sowie Entwicklung der Bezüge in zeitlicher Hinsicht » Berücksichtigung der Lage der Gesellschaft » Transparente Darstellung aller Vergütungselemente » Qualitative und quantitative Darstellung insbesondere der Versorgungsleistungen (AV) » Angemessenheit und Üblichkeit (horizontal und vertikal) » Ausrichtung der Vergütung an nachhaltiger Unternehmensentwicklung » Mehrjährige Bemessungsgrundlage für Anreizvergütung » Berücksichtigung individueller Leistung » Berücksichtigung zeitliche Entwicklung unternehmensinterne Bezügestruktur » Deckelung von Vorstandsbezügen (Cap)
<p>Obligatorische Say-on-Pay Abstimmung nach VorstKOG</p>	<p>Folgende Kriterien müssen erfüllt werden:</p> <ul style="list-style-type: none"> » Individuelle Offenlegung der Vorstandsbezüge » Darstellung der Maximalbezüge » Transparenz aller Vergütungsbestandteile » Transparente und nachvollziehbare Darstellung der Vorstandsvergütung insbesondere deren Struktur und Wirkweisen » Einfache und verständliche Beantwortung von Fragen zur Vorstandsvergütung im Rahmen der Hauptversammlung

Raible/Zmitko, Ausgestaltung von Vorstandsbezügen, in: Boardreport 03/2013, S. 26



C. Aktuelle Neuerung zur Vorstandsvergütung

	2010	2011	2012	2013
Anzahl Say-on-Pay Abstimmungen in DAX-Unternehmen	28	13	10	8
Abstimmungsergebnisse				
Minimum	45,8 %	70,3 %	65,9 %	74,0 %
Mittelwert	91,8 %	94,3 %	91,4 %	89,2 %
Maximum	99,9 %	99,7 %	99,9 %	96,6 %

Raible/Zmitko, Ausgestaltung von Vorstandsbezügen, in: Boardreport 03/2013, S. 26

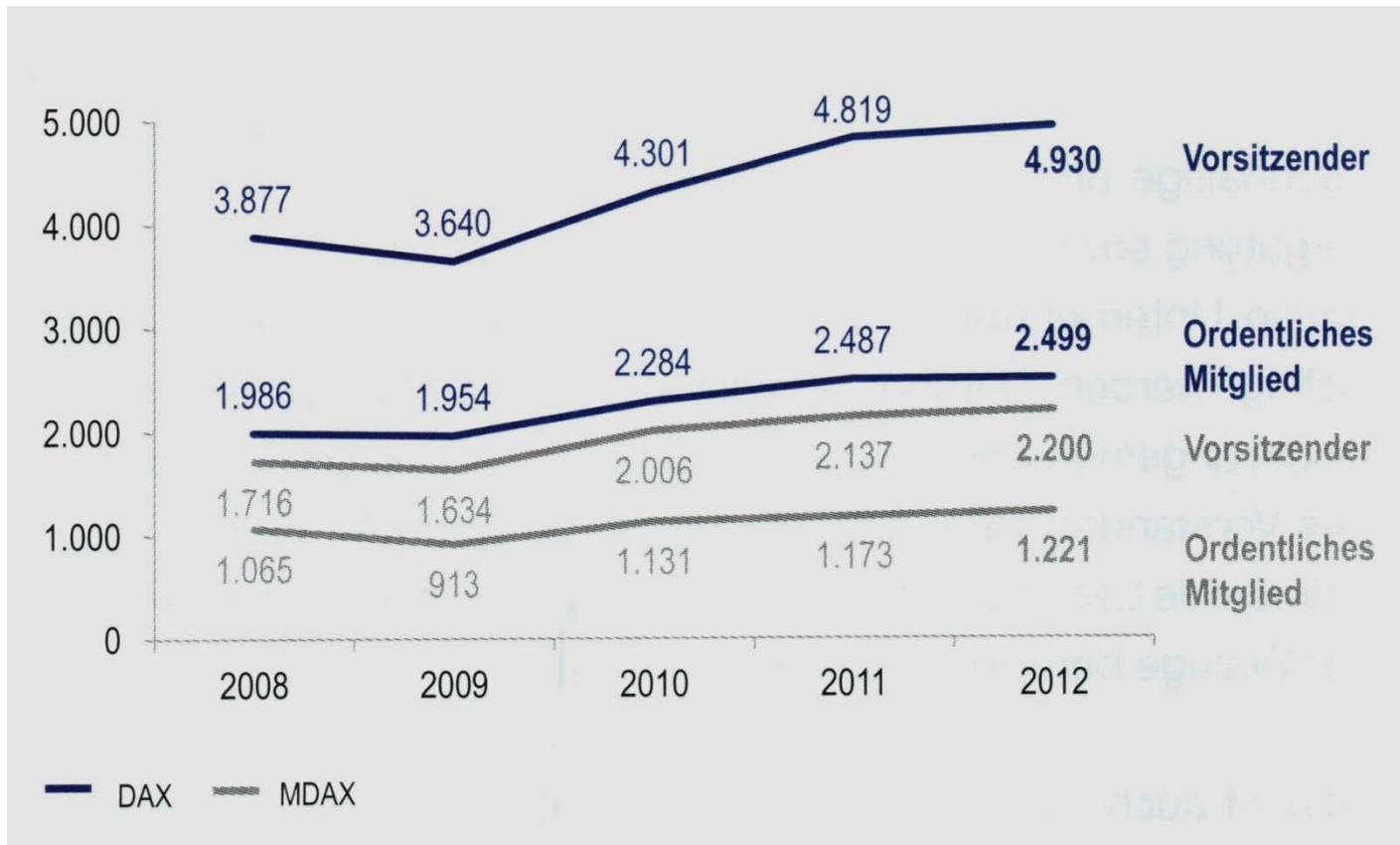


Agenda

- A. Aktienrechtliche Grundlagen zur Vorstandsvergütung
- B. Vorstandsvergütung und Deutscher Corporate Governance Kodex
- C. Aktuelle Neuerung zur Vorstandsvergütung
- D. Empirische Vergütungssituation 2012**
- E. Exkurs: Vergütungsentwicklung in deutschen Aufsichtsräten
- F. Corporate Governance in Deutschland – quo vadis?



D. Empirische Vergütungssituation 2012



Raible/Zmitko, Ausgestaltung von Vorstandsbezügen, in: Boardreport 03/2013, S. 25



D. Empirische Vergütungssituation 2012



Ab November 2013

Yves Metzner/Marc Steffen Rapp/ Michael Wolff,
Vergütung deutscher
Vorstandsorgane 2013,
Düsseldorf: Fachverlag 2013



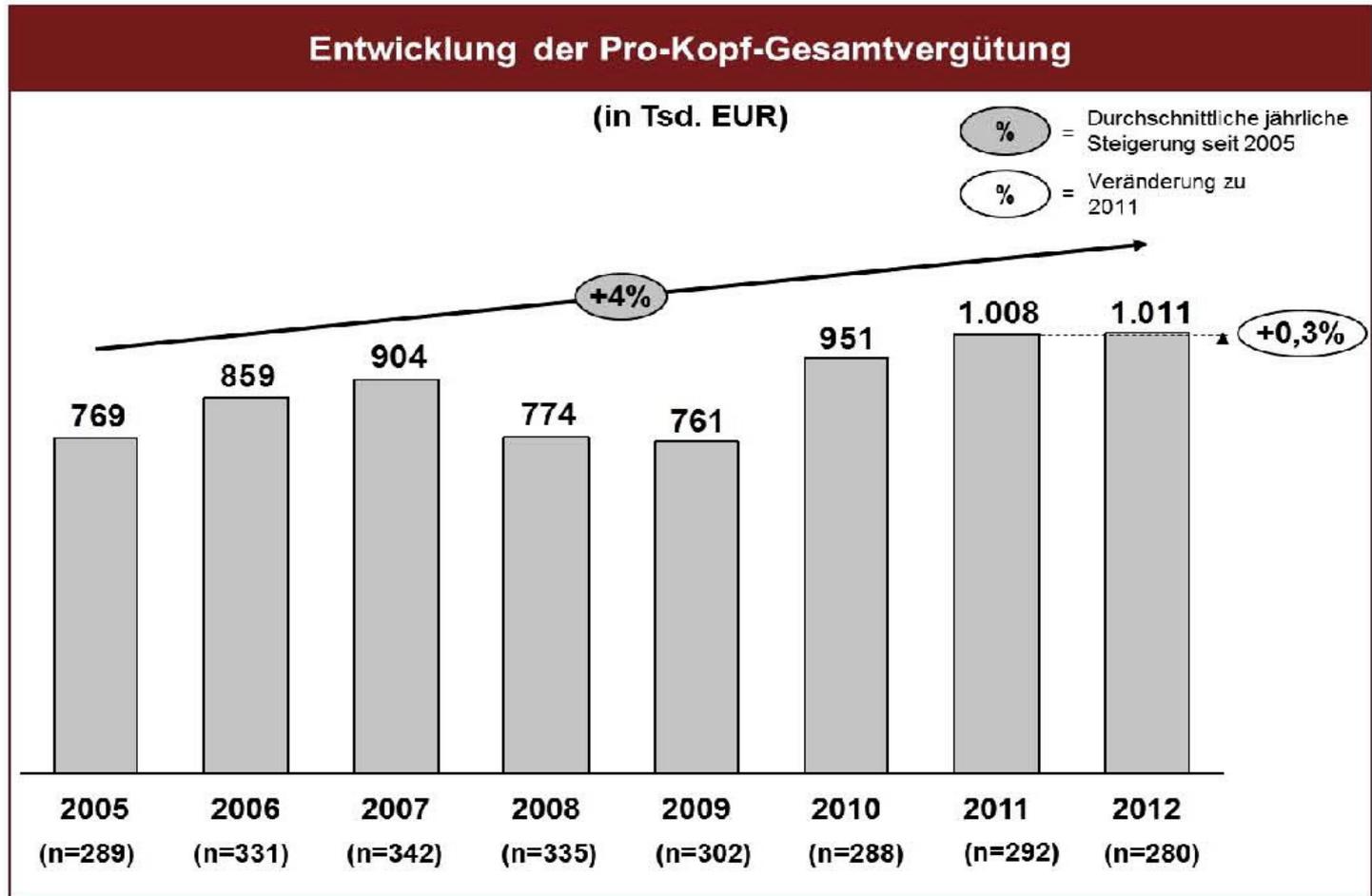
D. Empirische Vergütungssituation 2012

In der Studie berücksichtigte Vergütungselemente	
Vergütungsbestandteile	Berücksichtigt in der Studie?
Fixum	✓
Variable Barvergütung	✓
Aktienkursorientierte Vergütung	✓
Pensionszusagen	✗
Sonstige Zahlungen*	✓
Einmalzahlungen**	✗

*z.B. Dienstwagen, Versicherungen **z.B. Abfindungen, Antrittszahlungen



D. Empirische Vergütungssituation 2012





Agenda

- A. Aktienrechtliche Grundlagen zur Vorstandsvergütung
- B. Vorstandsvergütung und Deutscher Corporate Governance Kodex
- C. Aktuelle Neuerung zur Vorstandsvergütung
- D. Empirische Vergütungssituation 2012
- E. **Exkurs: Vergütungsentwicklung in deutschen Aufsichtsräten**
- F. Corporate Governance in Deutschland – quo vadis?



E. Exkurs: Vergütungsentwicklung in deutschen Aufsichtsräten

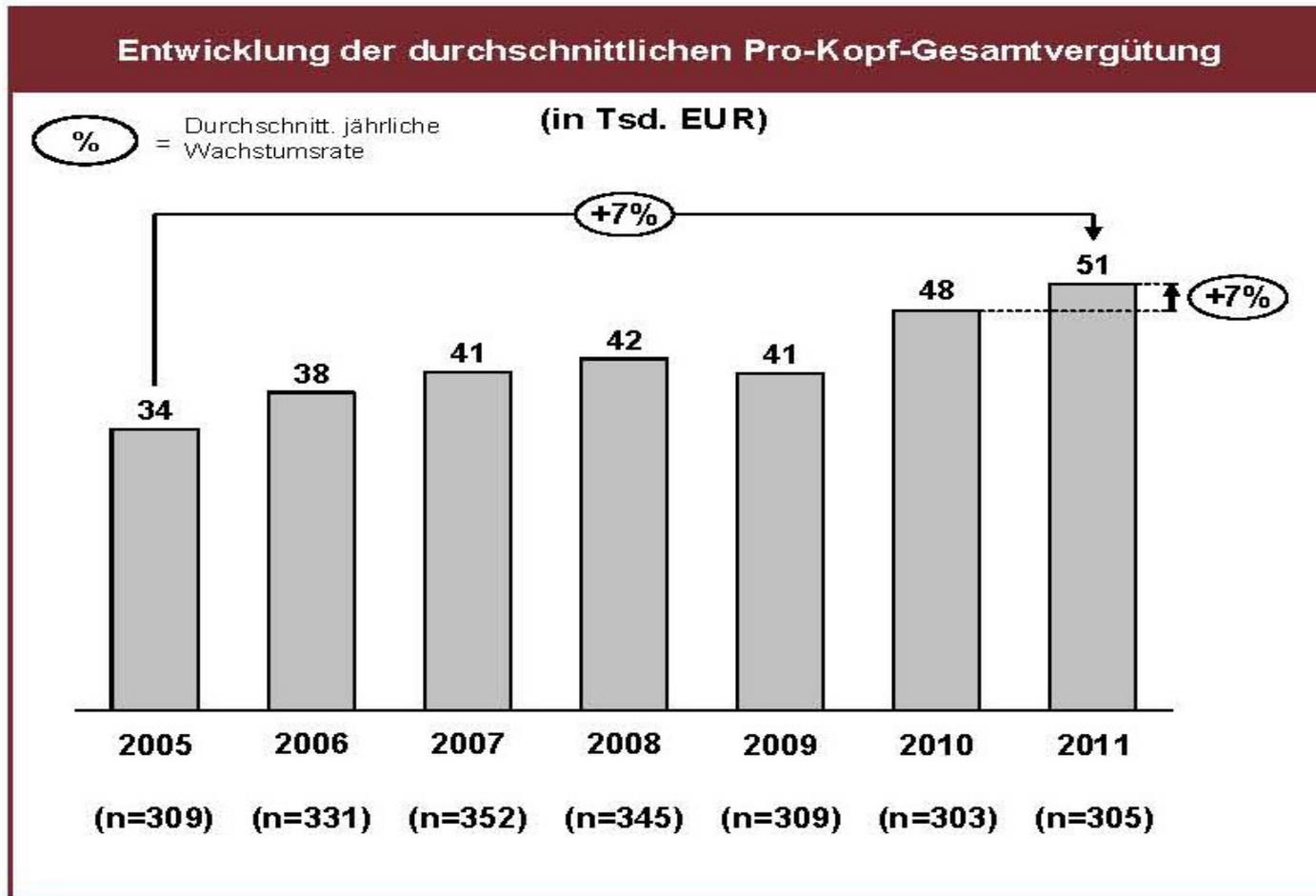


Seit September 2013

Yves Metzner/Marc Steffen Rapp/ Michael Wolff,
Vergütung deutscher Aufsichtsratsorgane 2013,
Düsseldorf: Fachverlag 2013



E. Exkurs: Vergütungsentwicklung in deutschen Aufsichtsräten





E. Exkurs: Vergütungsentwicklung in deutschen Aufsichtsräten

- DCGK-Forderung in Ziffer 5.4.6 Abs. 2 : „Wird den Aufsichtsratsmitgliedern eine erfolgsorientierte Vergütung zugesagt, soll sie auf eine nachhaltige Unternehmensentwicklung ausgerichtet sein.“
- Maßstab Überwachungsleistung, nicht Unternehmenserfolg
- Fundamental zum board-Modell abweichender Ansatz im Vorstand-/Aufsichtsratsmodell
- Vorschlag: Ex-post-Betrachtung der Überwachungsleistung
- Keine „Verlust“-/Mißerfolgsbeteiligung für den Aufsichtsrat
- Gerade in der Krise bzw. Verlustsituation ist der Aufsichtsrat gefordert.



E. Exkurs: Vergütungsentwicklung in deutschen Aufsichtsräten

Fazit:

- 59 % aller Unternehmen im Prime Standard verfügen über erfolgsorientierte Komponenten (- 5 % zu Vj.)
- Focus der variablen Vergütung liegt bei kurzfristigen Komponenten
- Nur 12 % haben auch langfristige Komponenten
- 41 % der Unternehmen zahlen Sitzungsgelder
- Zusätzliche funktionsabhängige Zahlungen sind noch sehr unterschiedlich ausgestaltet und üblich (98 % für Vorsitz, 83 % für Stellvertreter, 51 % für Ausschuss)



Agenda

- A. Aktienrechtliche Grundlagen zur Vorstandsvergütung
- B. Vorstandsvergütung und Deutscher Corporate Governance Kodex
- C. Aktuelle Neuerung zur Vorstandsvergütung
- D. Empirische Vergütungssituation 2012
- E. Exkurs: Vergütungsentwicklung in deutschen Aufsichtsräten
- F. **Corporate Governance in Deutschland – quo vadis?**



**„Irgendeine Quelle für
Wirtschaftsnachrichten sollten
Verwaltungsräte nutzen.“**

Aus dem Gutachten der Anwaltskanzlei Flick
Gocke Schaumburg zu den Milliardenverlusten
bei der BayernLB



Die Anforderungen an Aufsichtsräte steigen



„Die Geschäfte führt der Vorstand, trotzdem liegt eine letzte Verantwortung beim Aufsichtsrat.“

*Dr. Arno Mehlert
Mitglied in mehreren Aufsichtsräten und Beiräten*



„Die bekannt gewordenen Fälle der Aufsichtsratshaftung sind durchweg Fälle sehr klaren Fehlverhaltens.“

*Prof. Dr. Roderich C. Thümmel
Rechtsanwalt, mehrfacher Aufsichtsrat*



„Der Aufsichtsrat steht in der Gefahr, deformiert zu werden.“

*Prof. Dr. Dr. Manuel René Theisen
Geschäftsführender Herausgeber von „Der Aufsichtsrat“*

Im 10. Jahrgang liefert „Der Aufsichtsrat“ aktuelle Informationen und Praxisbeiträge, die Mandatsträger heute benötigen, um den gestiegenen Anforderungen an ihre Tätigkeit gerecht zu werden. „Der Aufsichtsrat“ bereitet monatlich auf 16 Seiten betriebswirtschaftliche und juristische Fachinformationen journalistisch auf und schneidet sie auf die Bedürfnisse der Mandatsträger zu. Die 100. Ausgabe zur Entwicklung der Aufsichtsratsstätigkeit in Deutschland kann als E-Paper auf www.aufsichtsrat.de gelesen werden.



Alle Zitate aus „Der Aufsichtsrat“ Ausgabe 100, Januar 2013

Jetzt 2 Ausgaben gratis testen!

☎ 08 00/00 16 37 ✉ kundenservice@fachverlag.de 🛒 www.fachverlag-shop.de



Vielen Dank für die Aufmerksamkeit!

Copyright 2013 by Prof. Dr. Dr. Manuel René Theisen, Ludwig-Maximilians-Universität München,
Elektrastrasse 15/113, 81925 München, email: theisen@bwl.lmu.de.
Visiting Faculty ESMT/USW, Schloss Gracht – EMBA-Gastprofessor Universität Mainz