

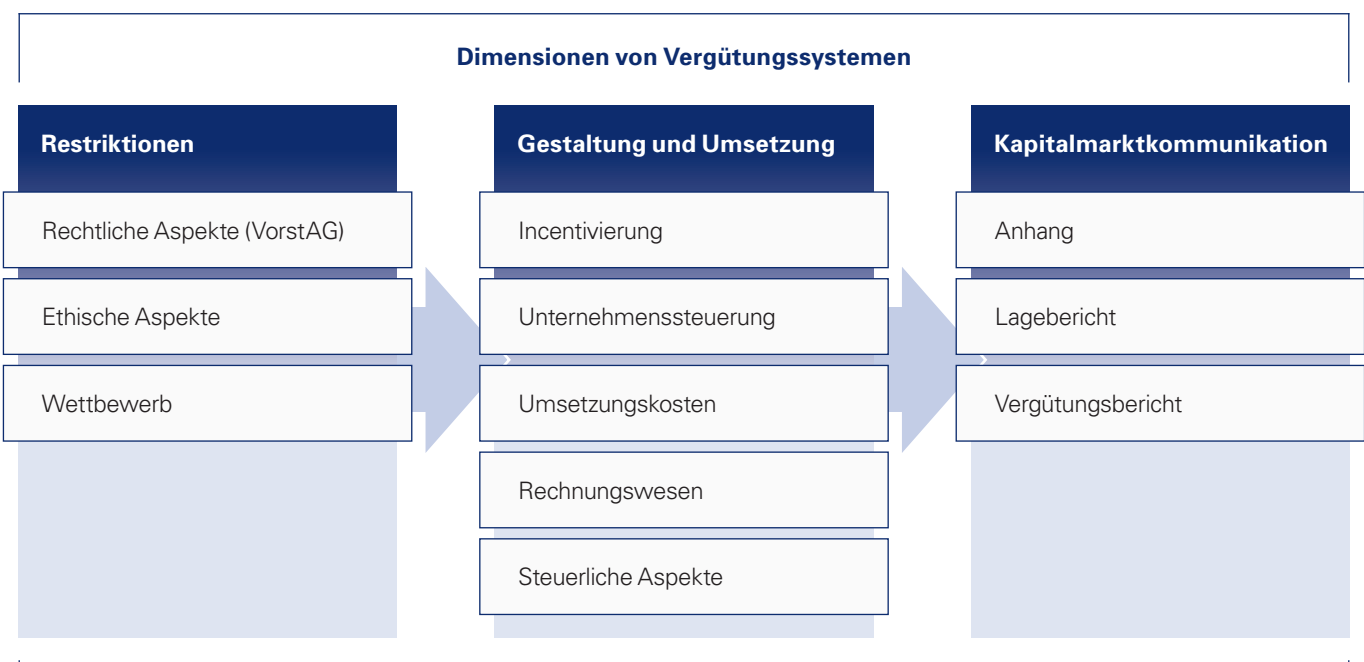
# Auf einen Blick: Die neue Vorstandsvergütung

## KPMG's Audit Committee Institute (ACI)

Die durch Vergütungssysteme erzeugten Anreize für Topmanager waren – so die Diagnose der Politik – mitursächlich für die Finanz- und Wirtschaftskrise. Daraufhin hat der Bundestag in dem am 18. Juni 2009 verabschiedeten Gesetz zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung (VorstAG) neue Anforderungen an die Ausgestaltung, insbesondere leistungsabhängiger Vergütungsmodelle auf Vorstandsebene gestellt. Aufsichtsrat und Vorstand müssen die bisherigen Vergütungsstrukturen vor diesem Hintergrund überarbeiten und dabei eine Reihe von Parametern berücksichtigen. Gleichzeitig werfen die Regelungen im VorstAG zahlreiche neue Auslegungs- und Anwendungsfragen auf.

## Mehrdimensionalität von Vergütungssystemen

Konsistente Vergütungssysteme sind mehrdimensional angelegt. Sie unterliegen neben rechtlichen Rahmenbedingungen einer Vielzahl weiterer, sich teilweise wechselseitig beeinflussender Parameter.



# Restriktionen der Vorstandsvergütung

## Neue rechtliche Aspekte der Vorstandsvergütung (VorstAG)

VorstAG
<b>Ausgestaltung der Vergütung</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>Angemessenheit der Vergütung<ul style="list-style-type: none"><li>– Beurteilungskriterien</li><li>– Ausrichtung auf nachhaltige Unternehmensentwicklung</li><li>– Mehrjährige Bemessungsgrundlage für variable Vergütung</li></ul></li><li>Begrenzungsmöglichkeit für variable Vergütung (Cap)</li><li>Selbstbehalt bei D&amp;O-Versicherung</li><li>Vierjährige Ausübungsfrist für Aktienoptionen</li></ul>
<b>Deutscher Corporate Governance Kodex</b>

↑

<ul style="list-style-type: none"><li>Vertikale Vergütungsstruktur als Beurteilungskriterium</li><li>Berücksichtigung positiver und negativer Entwicklungen bei variabler Vergütung</li><li>Kein Verleiten zum Eingehen unangemessener Risiken</li></ul>
--

### › Ausgestaltung der Vergütung

Durch das VorstAG wird die **Angemessenheit** der Vergütung konkretisiert: Der Aufsichtsrat hat bei Ausgestaltung der Vergütung dafür zu sorgen, dass diese nicht nur mit Blick auf die Aufgaben des Vorstandsmitglieds, sondern auch auf seine Leistungen in einem angemessenen Verhältnis zur Lage der Gesellschaft steht (§ 87 Abs. 1 S. 1 AktG). Zudem darf die übliche Vergütung nicht ohne besondere Gründe überstiegen werden. Diese ist sowohl horizontal (Vergleichsumfeld = Land, Branche, Unternehmensgröße) als auch vertikal (Gehaltsgefüge im Unternehmen) zu ermitteln (vgl. auch Tz. 4.2.2 Abs. 2 DCGK).

Die Vergütungsstruktur börsennotierter Gesellschaften ist auf eine **nachhaltige Unternehmensentwicklung** auszurichten (§ 87 Abs. 1 S. 2 AktG): Variable Vergütungsbestandteile sollen dabei eine **mehrjährige Bemessungsgrundlage** haben. Als Orientierungshilfe dient die auf vier Jahre verlängerte Ausübungsfrist für Aktienoptionen (§ 193 Abs. 2 AktG). Bei der variablen Vergütung soll sowohl positiven als auch negativen Entwicklungen Rechnung getragen werden. Die Vergütungsregelung darf insgesamt nicht zum Eingehen unangemessener Risiken verleiten (Tz. 4.2.3 DCGK).

Zur Vergütung außerordentlicher Entwicklungen soll der Aufsichtsrat – in Anlehnung an die bereits in Tz. 4.2.3 Abs. 3 S. 4 DCGK enthaltene Kodex-Empfehlung – eine **Obergrenze (Cap)** vereinbaren (§ 87 Abs. 1 S. 3 AktG). Denkbar sind feste betragsmäßige Begrenzungen; die konkrete Ausgestaltung ist dem Aufsichtsrat überlassen.

D&O-Versicherungen müssen zwingend einen **Selbstbehalt des Vorstandsmitglieds** von mindestens 10 Prozent des jeweiligen Schadens bis mindestens zur Höhe des Eineinhalbfachen der festen jährlichen Vergütung vorsehen (§ 93 Abs. 2 AktG). Dies gilt auch für laufende Versicherungsverträge, die grundsätzlich bis zum 30. Juni 2010 anzupassen sind. Allerdings darf die Gesellschaft den Anspruch des Vorstandsmitglieds aus einem laufenden Angestelltenvertrag auf eine Versicherung ohne Selbstbehalt erfüllen.

VorstAG
<b>Verantwortlichkeit des Aufsichtsrats</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>Festlegung der Gesamtvergütung durch das Aufsichtsratsplenum</li><li>Herabsetzung der Bezüge bei Verschlechterung der Gesellschaftslage und Unbilligkeit der Weitergewährung</li><li>Haftung bei unangemessener Vergütungsfestsetzung</li></ul>
<b>Deutscher Corporate Governance Kodex</b>

↑

<ul style="list-style-type: none"><li>Unabhängigkeit externer Vergütungsexperten</li></ul>
--

### › Verantwortlichkeit des Aufsichtsrats

Das **Aufsichtsratsplenum** setzt die **Gesamtvergütung** der einzelnen Vorstandsmitglieder fest (§ 107 Abs. 3 S. 3 AktG). Lediglich vorbereitende Maßnahmen können noch an einen Ausschuss übertragen werden.

Der Aufsichtsrat soll die Vorstandsbezüge (inkl. Ruhegehälter und Hinterbliebenenbezüge bis zu drei Jahren nach dem Ausscheiden) auf ein **angemessenes Maß herabsetzen**, wenn sich die Lage der Gesellschaft verschlechtert und die Weitergewährung der festgesetzten Bezüge für die Gesellschaft **unbillig** wäre (§ 87 Abs. 2 S. 1 AktG). Als mögliche Beispiele für solche Situationen nennt die Gesetzesbegründung Entlassungen, Lohnkürzungen oder die Unfähigkeit zur Gewinnausschüttung. Externe **Vergütungsexperten**, die vom Aufsichtsrat zur Beurteilung der Angemessenheit herangezogen werden, sollen **unabhängig** sein (Tz. 4.2.2 Abs. 3 DCGK).

Bei unangemessener Festsetzung der Vorstandsvergütung haftet das Aufsichtsratsmitglied auf **Schadenersatz**, das heißt für die Differenz zwischen der angemessenen und der tatsächlich gewährten Vergütung (§ 116 S. 3 AktG).

## › Kontrolle der Vergütung durch Aktionäre und Öffentlichkeit

### VorstAG

Hauptversammlungen börsennotierter Gesellschaften können über die **Billigung des Vergütungssystems** (nicht die Vergütungshöhe) der Vorstandsmitglieder beschließen (§ 120 Abs. 4 AktG). Der Beschluss begründet keine Rechte und Pflichten; er ist nicht anfechtbar und entlastet den Aufsichtsrat nicht von seiner Festsetzungsverantwortung.

#### Vergütungskontrolle durch Aktionäre und Öffentlichkeit

- Unverbindliche Billigung des Vergütungssystems durch die Hauptversammlung
- Erweiterte Offenlegungspflichten

Jahres- und Konzernabschlüsse, die für das nach dem 31. Dezember 2008 beginnende Geschäftsjahr erstellt werden, müssen im Anhang die Leistungen an Vorstandsmitglieder bei (vorzeitiger bzw. regulärer) **Beendigung der Vorstandstätigkeit** angeben (§§ 285 S. 1 Nr. 9a) S. 6, 314 Abs. 1 Nr. 6a) S. 6 HGB).

## Ethische Aspekte

Der Handlungsspielraum zur Ausgestaltung von Vergütungssystemen wird über die rechtlichen Aspekte hinaus durch (häufig unscharfe) ethische Grenzen eingengt. In Rede stehen Gerechtigkeitsüberlegungen und Erwartungen an insgesamt gesellschaftsverträgliches Verhalten von Unternehmen (Good Corporate Citizenship). In diesem Sinne hat der DCGK in seiner Präambel Vorstand und Aufsichtsrat erstmalig auf die Beachtung der Prinzipien der sozialen Marktwirtschaft verpflichtet.

## Wettbewerb

Während rechtliche und ethische Restriktionen die Vorstandsvergütung vorrangig egalisieren, begrenzen oder gar reduzieren, kann das „Gesetz“ von Angebot und Nachfrage den Handlungsspielraum in gegenteiliger Hinsicht beschränken: Für die besten Köpfe im Vorstand eines Unternehmens ist eine insgesamt kompetitive Bezahlung unerlässlich.

# Gestaltung und Umsetzung

## Incentivierung

Topmanager sollen weiterhin durch (erfolgsabhängige) Vergütung einen Anreiz erhalten, im Sinne der Unternehmensziele zu agieren (Incentivierung). Verhaltenssteuerung ist und bleibt Hauptzweck variabler Vergütungssysteme. Die wesentlichen Stellschrauben in einem Vergütungssystem sind hierfür die Bemessungsgrundlage, der Verlauf sowie der Auszahlungsmodus der variablen Vergütung (Zeitpunkt und Art der Belohnung).

## Unternehmenssteuerung

Das incentivierte Steuerungsverhalten der Unternehmensleitung ist mit den operativen und strategischen Unternehmenszielen abzustimmen. Dies gilt auch für Führungskräfte unterhalb des Vorstands, die häufig ebenfalls durch variable Vergütungsmodelle motiviert werden. Daneben müssen Vergütungssysteme in komplexeren Unternehmensstrukturen derart koordinativ wirken, dass eine Ausgewogenheit zwischen dem Streben nach Bereichs- und übergeordneten Unternehmenszielen sichergestellt ist.

## Umsetzungskosten

Neben jenen verhaltenssteuernden Aspekten sind bei der Ausgestaltung von Vergütungssystemen ganz entscheidend auch deren Praktikabilität und Umsetzungskosten in der täglichen Anwendung zu berücksichtigen.

## Rechnungswesen

Das Rechnungswesen liefert für viele erfolgsabhängige, insbesondere kennzahlenorientierte Vergütungsmodelle die Basisdaten für die Bemessungsgrundlage. Je einfacher die entsprechenden Kennzahlen aus dem Standard-Rechnungswesen abgeleitet werden können, desto niedriger sind die Umsetzungskosten und umso höher ist

die Verständlichkeit des Vergütungssystems. Entscheidender ist jedoch, solche Kennzahlen als Grundlage für die Vergütungsfunktion zu definieren, welche die Erreichung der Unternehmensziele abbilden.

### Steuerliche Aspekte

Insbesondere der Auszahlungsmodus ist unter steuerlichen Gesichtspunkten zu optimieren. Dabei sind sowohl die Unternehmensebene als auch die persönliche Steuersphäre des Begünstigten zu berücksichtigen.

## Kapitalmarktkommunikation

Neben Anhangangaben zu den Bezügen ihrer Organmitglieder (z.B. Gehälter, Gewinnbeteiligungen, Aktienoptionen) müssen börsennotierte Aktiengesellschaften im (Konzern-)Lagebericht über die Grundzüge ihres Vergütungssystems berichten (§ 289 Abs. 2 Nr. 5 HGB bzw. § 315 Abs. 2 Nr. 4 HGB). Diese Informationen werden in der Praxis häufig in einem einheitlichen „Vergütungsbericht“ zusammengefasst. Ein einfach und praktikabel strukturiertes und auf verständlichen Anreizstrukturen basierendes Vergütungssystem erleichtert die transparente (Kapitalmarkt-)Kommunikation.

## Handlungsempfehlungen für den Aufsichtsrat

- › Rechtzeitige und proaktive Initiierung der rechtlich notwendigen Änderungen im Vorstandsvergütungssystem sowie gegebenenfalls in den laufenden Vorstandsverträgen
- › Definition der Handlungsspielräume für die (Neu-)Gestaltung der Vergütungssysteme
- › Abwägung der Handlungsspielräume und Beurteilung der Auswirkungen auf die einzelnen Gestaltungsparameter und das Vergütungssystem insgesamt
- › Gemeinschaftliche Beratung der Vergütungsstrukturen im Unternehmen mit dem Vorstand
- › Nachvollziehbare Dokumentation des Vorstandsvergütungssystems
- › Überprüfung der Aufsichtsratsstrukturen mit Blick auf die Vergütungsaufgabe (vorbereitende Ausschussarbeiten, Plenarbeschlüsse, Einsatz von Vergütungsexperten)

### Ansprechpartner

#### KPMG's Audit Committee Institute (ACI)

Dr. Oliver Beyhs

KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft  
Marie-Curie-Straße 30, 60439 Frankfurt am Main  
T +49 69 9587-3040, F +49 1802 11991-3040, aci@kpmg.de

Weitere Informationen zur Vorstandsvergütung finden Sie auf unserer Website  
[www.audit-committee-institute.de](http://www.audit-committee-institute.de)

© 2009 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Konzerngesellschaft der KPMG Europe LLP und Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International, einer Genossenschaft schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Die enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und nicht auf die spezielle Situation einer Einzelperson oder einer juristischen Person ausgerichtet. Obwohl wir uns bemühen, zuverlässige und aktuelle Informationen zu liefern, können wir nicht garantieren, dass diese Informationen so zutreffend sind wie zum Zeitpunkt ihres Eingangs oder dass sie auch in Zukunft so zutreffend sein werden. Niemand sollte aufgrund dieser Informationen handeln ohne geeigneten fachlichen Rat und ohne gründliche Analyse der betreffenden Situation.