

# VorstAG und MaRisk

---

Leitlinien für eine angemessene, leistungs- und wertorientierte Vergütung?

3. März 2010

Dr. Karl-Friedrich Raible  
Bereichsleiter Versicherungen

 **Handelsblatt**

**Kienbaum**<sup>K</sup>  
Executive Search  
Human Resource & Management Consulting

# Agenda

---

- » Ausgangslage
- » Wichtige Regelwerke
- » Wirkungsweise der Regelungen
- » Handlungsfelder bei der Vergütungsgestaltung

# Ausgangslage

**Managergehälter: Gier, Neid  
und andere Unmoral**

zdnnet.de

**Köhler geißelt übertriebene  
Managergehälter** Welt Online vom 28.11.2007

**Begrenzung der Managergehälter ist Erfolg für  
Teil der Opposition**

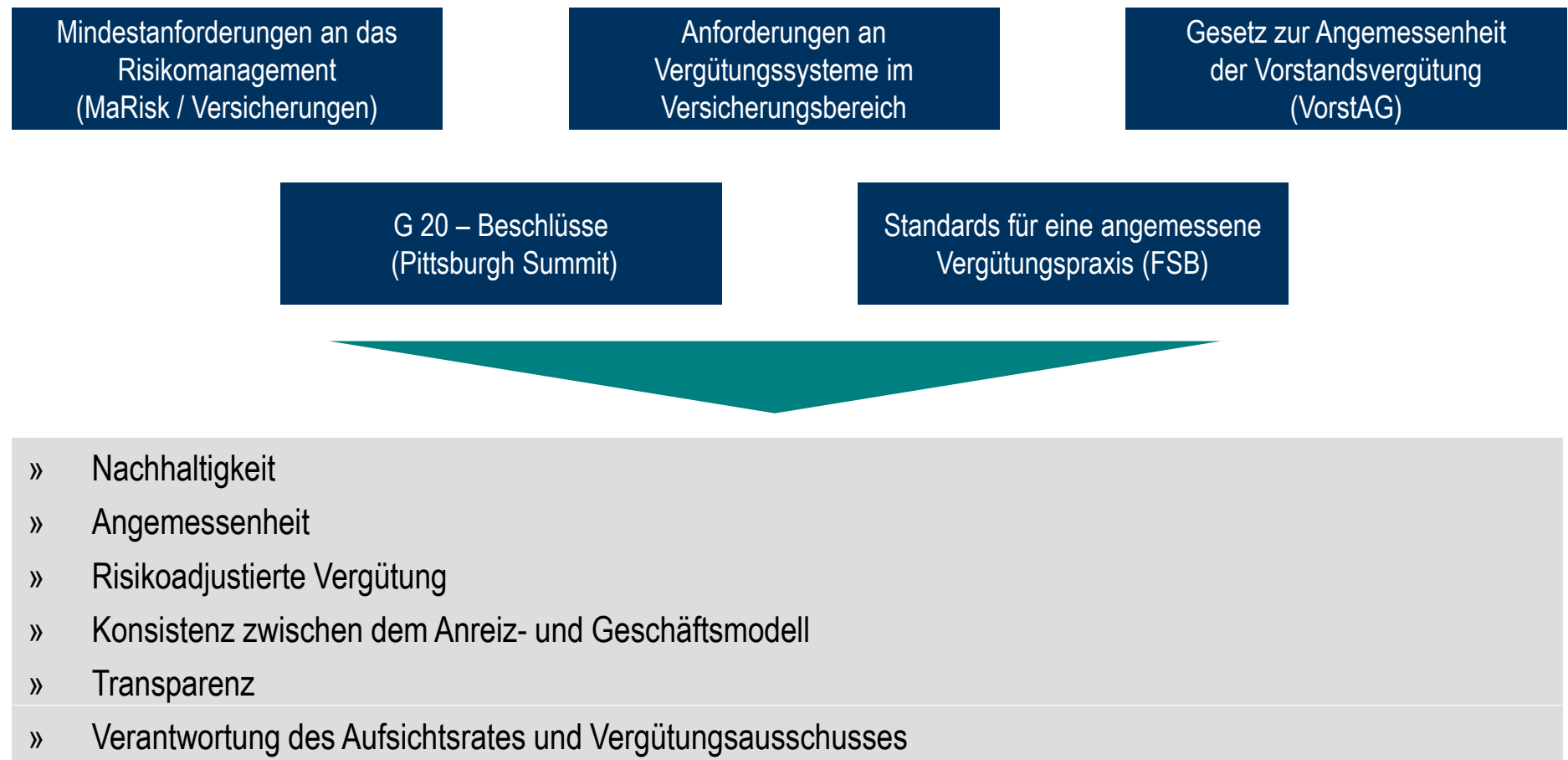
Südtirol Online vom 02.02.2010

**Streit um Managergehälter entzweit  
Große Koalition** Spiegel Online vom 10.12.2007

- » Wirtschaftskrise wurde nach allgemeiner Auffassung maßgeblich durch die bisherige Vergütungspraxis verursacht
- » Breite öffentliche Diskussion über Managergehälter in Zusammenhang mit der Bankenkrise
- » Die Politische Reaktion erfolgte schnell

# Ausgangslage

Es gibt immer höhere und präzisere Anforderungen an die Vergütungsgestaltung aufgrund einer zunehmenden Regulierungsdichte, die durch nationale sowie internationale Politik und Aufsichtsbehörden hervorgerufen wurde



# Agenda

---

- » Ausgangslage
- » Wichtige Regelwerke
- » Wirkungsweise der Regelungen
- » Handlungsfelder bei der Vergütungsgestaltung

# Wichtige Regelwerke

## Gesetz zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung (VorstAG)

Das VorstAG ist am 05.08.2009 in Kraft getreten

Anlass	» Die Finanzmarktkrise und die damit verbundene Debatte um Corporate Governance und angemessene Managervergütung
Geltungsbereich	» Vorrangig (börsennotierte) Aktiengesellschaften » Signalwirkung für die Managementvergütung unterhalb des Vorstands sowie für anderen Gesellschaftsformen (aber keine unmittelbare rechtliche Geltung)
Wesentliche Intentionen des Gesetzgebers	» Setzen von Verhaltensanreizen zur nachhaltigen und auf Langfristigkeit ausgerichteten Unternehmensentwicklung » Konkretisierung des Rahmens für ein angemessenes Vergütungsniveau » Betonung der Verantwortung des Aufsichtsrats für die Festlegung angemessener Vorstandsbezüge

# Wichtige Regelwerke

## Anforderungen an Vergütungssysteme im Versicherungsbereich (MaRisk)

BaFin-Rundschreiben Aufsichtsrechtliche Mindestanforderungen an das Risikomanagement vom 22.01.2009 ergänzt und ersetzt durch Rundschreiben 23/2009 veröffentlicht am 21.12.2009

Anlass	» Fortschreibung der 1978 veröffentlichten Grundsätze unter Beachtung der G-20 Beschlüsse und der Financial Stability Board Standards
Geltungsbereich	» Erst- und Rückversicherer » Geschäftsleiter und sämtliche Mitarbeiter » Besondere Anforderungen für bedeutende Finanzinstitutionen
Wesentliche Intentionen des Verordnungsgebers	» Setzen von nicht manipulierbaren Zielen zur strategiekonformen, langfristig ausgerichteten Unternehmensentwicklung » Berücksichtigung (auch negativer) Erfolgsbeiträge des einzelnen, seiner Organisationseinheit sowie des Gesamtunternehmens

# Agenda

---

- » Ausgangslage
- » Wichtige Regelwerke
- » Wirkungsweise der Regelungen
- » Handlungsfelder bei der Vergütungsgestaltung

# Wirkungsweise der Regelungen

---

## Die großen Handlungsfelder

- » Unklare Rechtslage
- » Definition des Angemessenheitsbegriffs
- » Umsetzung von Nachhaltigkeit und Mehrjährigkeit

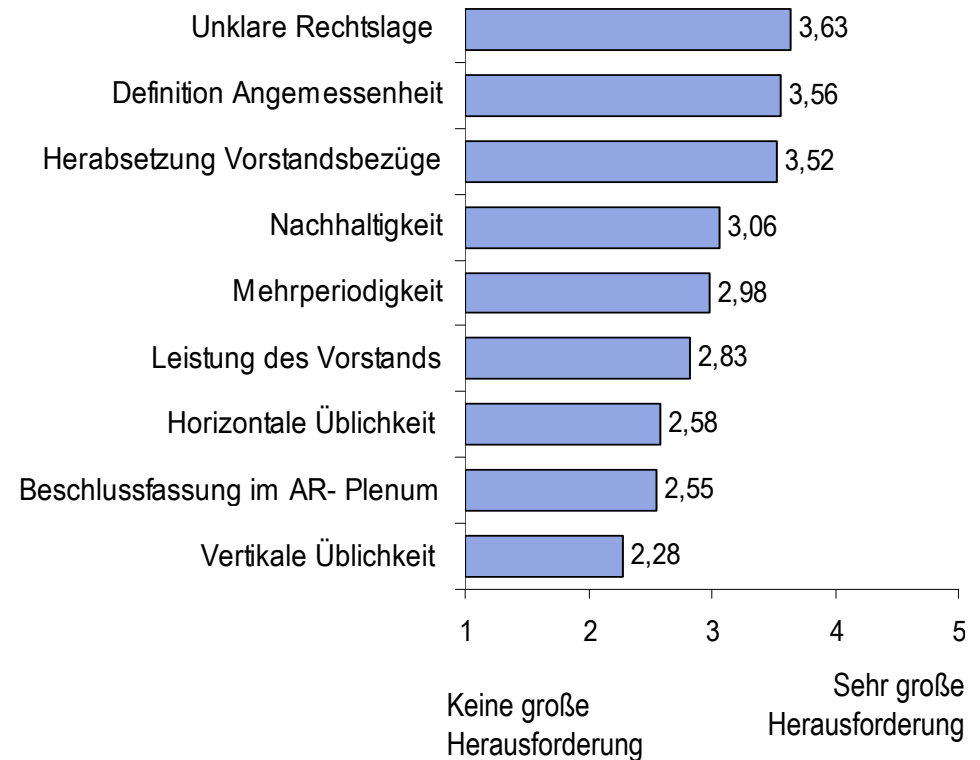
# Wirkungsweise der Regelungen

Als größte Herausforderungen bei der Umsetzung des VorstAG werden gesehen\*:

- » die unklare Rechtslage,
- » die Definition des Angemessenheitsbegriffs
- » die Herabsetzung der Vorstandsbezüge

Als weniger problematisch wird demgegenüber die Bestimmung der horizontalen und vertikalen Üblichkeit angesehen.

Die Beschlussfassung im Aufsichtsrats-Plenum wird – überraschenderweise – als geringe Herausforderung erachtet.



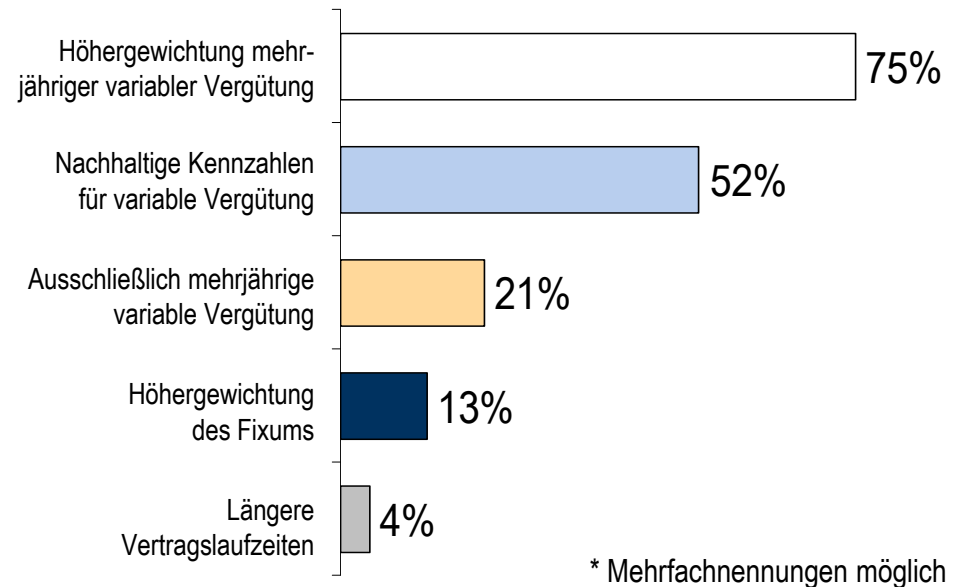
\* Mehrfachnennungen möglich

Quelle: Kienbaum Umfrage Januar/Februar 2010

# Wirkungsweise der Regelungen

Wie sollte Nachhaltigkeit in der Vorstandsvergütung abgebildet werden?\*

- » Eine „Höhergewichtung variabler Vergütungskomponenten mit mehrjähriger Bemessungsgrundlage“ sowie „spezifisch nachhaltige Kennzahlen“ werden von den meisten Unternehmen als adäquate Form der Abbildung der Nachhaltigkeit angesehen.
- » Die ausschließliche Verwendung „mehrwähriger variabler Komponenten“ befürworten nur 21%.

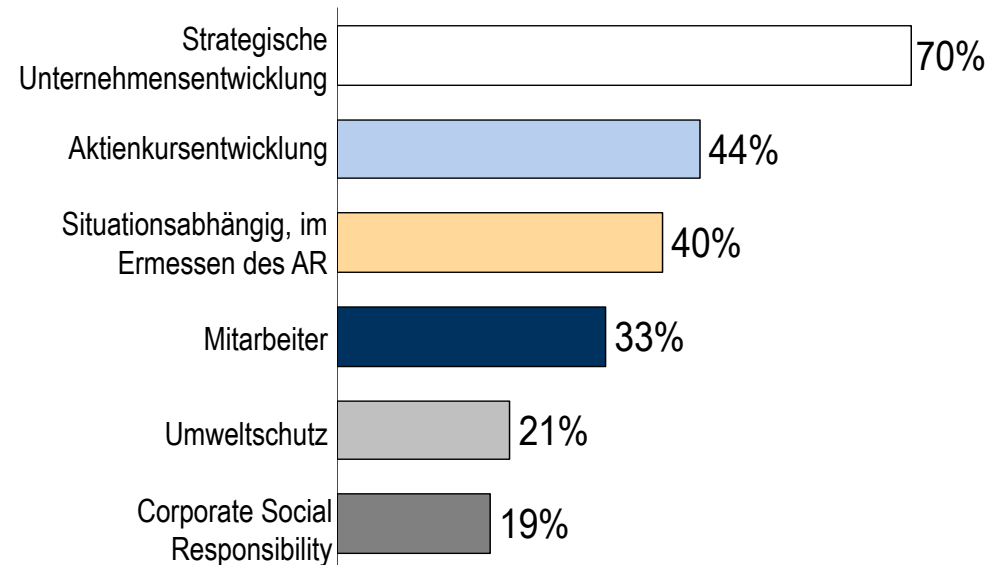


Quelle: Kienbaum Umfrage Januar/Februar 2010

# Wirkungsweise der Regelungen

Worauf sollten etwaige Kennzahlen zur Abbildung der Nachhaltigkeit bezogen sein?\*

- » Die Mehrzahl der Unternehmen sieht die **strategische Unternehmensentwicklung** als wichtigste Bezugsgröße, gefolgt von der **Aktienkursentwicklung** und einer **Ermessensentscheidungen des Aufsichtsrats**.
- » **Umweltschutz** und **Corporate Social Responsibility** hingegen betrachten nur wenige Unternehmen als geeignet.



\* Mehrfachnennungen möglich

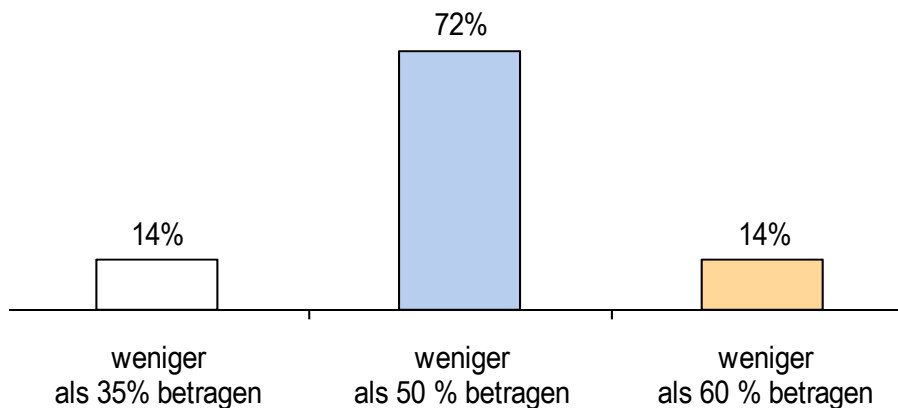
Quelle: Kienbaum Umfrage Januar/Februar 2010

# Wirkungsweise der Regelungen

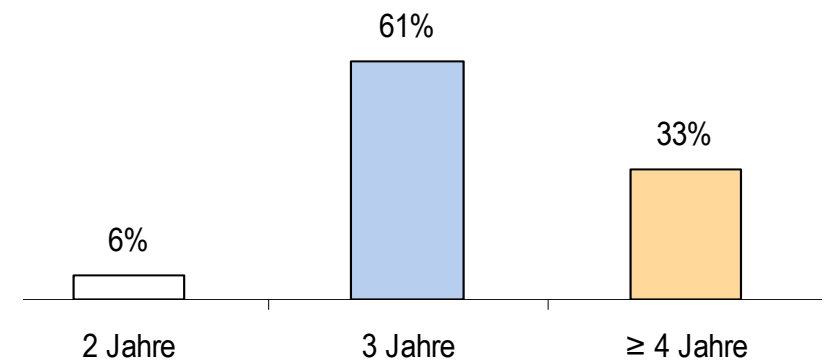
Wie interpretieren Sie die Forderung nach mehrjährigen Bemessungsgrößen?

- » 10 % der Unternehmen sind der Ansicht, dass einjährige Bemessungsgrößen grundsätzlich nicht mehr zulässig sind.
- » 90 % halten sie weiterhin für zulässig, sofern sie um mehrjährige Größen ergänzt werden und einen bestimmten prozentualen Anteil an der variablen Vergütung nicht übersteigen.
- » 61 % der Unternehmen erachten zudem eine Laufzeit von 3 Jahren für die mehrjährige Bemessungsgröße als ausreichend.
- » Lediglich 6 % der Unternehmen erachten eine zweijährige Laufzeit als hinreichend.

Der maximale Anteil der einjährigen Bemessungsgröße sollte:



Die Laufzeit mehrperiodiger Vergütungskomponenten sollte mindestens betragen:\*



\* Mehrfachnennungen möglich

Quelle: Kienbaum Umfrage Januar/Februar 2010

# Agenda

---

- » Ausgangslage
- » Wichtige Regelwerke
- » Wirkungsweise der Regelungen
- » Handlungsfelder bei der Vergütungsgestaltung

# Handlungsfelder bei der Vergütungsgestaltung

Wesentliche Auswirkungen der neuesten Regelungen

Nicht weniger, sondern akzentuierter soll vergütet werden

## Allgemeine Anforderungen

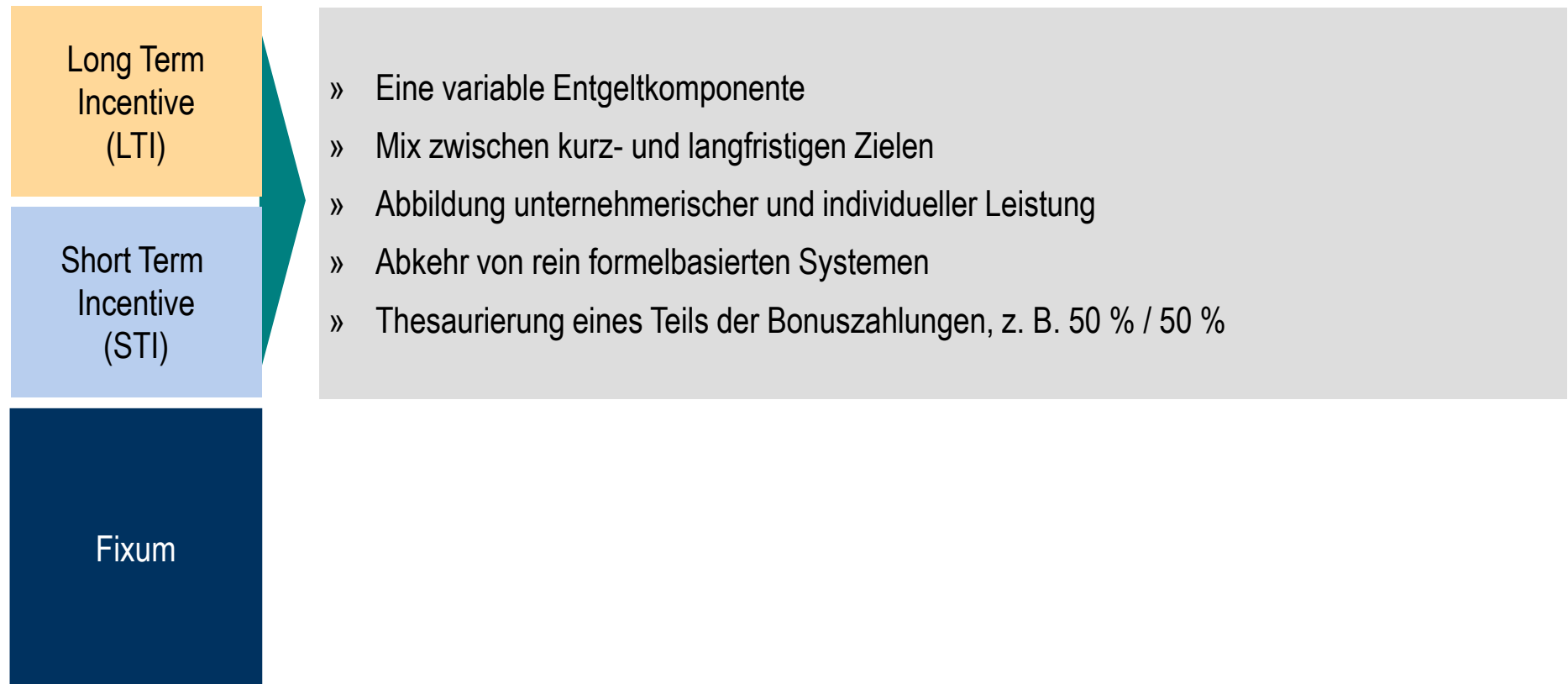
- » Orientierung des variablen Vergütungsteils am langfristigen Erfolg des Unternehmens  
Berücksichtigung des Erfolgsbeitrags der einzelnen Organisationseinheit sowie des Gesamterfolgs des Unternehmens
- » Einklang mit den in der Strategie festgelegten Zielen
- » Keine negativen Anreize; Manipulierbarkeit muss ausgeschlossen sein

## Besondere Anforderungen

- » Bindung eines wesentlichen Teils (mind. 40 %) der variablen Vergütung an eine Auszahlungskarenz von mind. 3 Jahren
- » Mind. 50 % der verzögert ausgezahlten Vergütungsbestandteile sollen von der nachhaltigen Unternehmensentwicklung abhängig gemacht werden
- » Berücksichtigung individueller und auch negativer Erfolgsbeiträge (Malus)

# Handlungsfelder bei der Vergütungsgestaltung

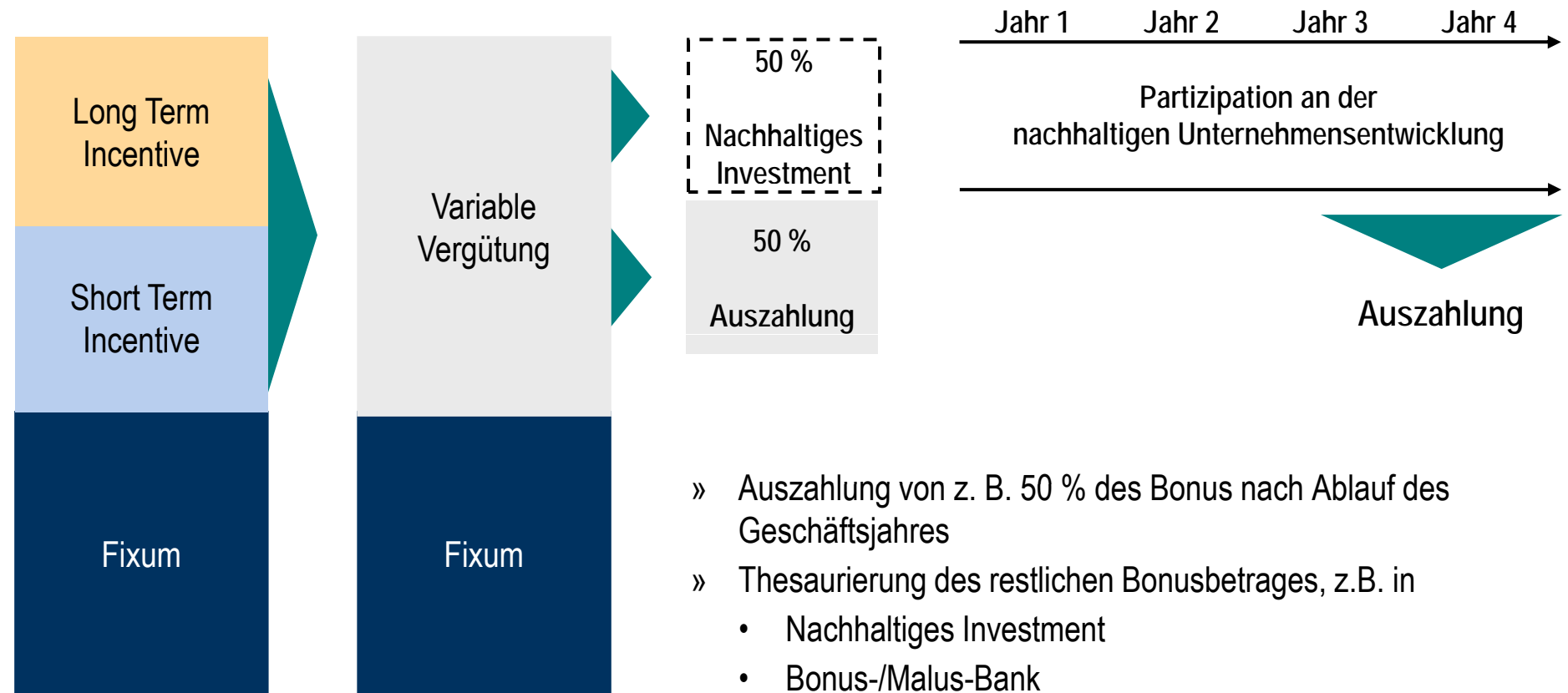
Die Variable ist auch weiterhin ein elementarer Bestandteil eines modernen risikoadjustierten Vergütungssystems



# Handlungsfelder bei der Vergütungsgestaltung

Verschiebung der Zahlungsströme

Betonung der nachhaltigen Unternehmensführung durch mehrjährige Zahlungszeiträume



- » Auszahlung von z. B. 50 % des Bonus nach Ablauf des Geschäftsjahres
- » Thesaurierung des restlichen Bonusbetrages, z.B. in
  - Nachhaltiges Investment
  - Bonus-/Malus-Bank

# Ausblick

## VorstAG und MaRisk sind Leitplanken

- » Ausdruck der Selbstverständlichkeit i.S. der guten Unternehmensführung eines „Ordentlichen Kaufmanns“
- » Signalwirkung für alle Beteiligten
- » Stärkere Rolle und Verantwortung des Aufsichtsrates

## Die unternehmerische Leistung muss auch weiterhin im Vordergrund stehen

- » insbesondere die Begriffe der Nachhaltigkeit und der Mehrjährigkeit bedürfen der Interpretation
- » aber: kein Zurück zu 100 % Fixum
- » Variabilität der Vergütung als Ausdruck des Erfolges oder auch Misserfolges
- » Keine vollständige „Verformelung“ der Vergütungsbemessung, stattdessen zusätzliche Berücksichtigung (kriteriengestützter) Ermessensentscheidungen

## Es gibt keine Alternative zum Markt

Bei der Anpassungen von Vergütungshöhe und -systematik ist eine Balance anzustreben zwischen

- » Compliance
- » Attraktivität / Wettbewerbsfähigkeit der Vergütung
- » Unterstützung der Unternehmenssteuerung
- » Vermeidung von Brüchen zur sonstigen Managervergütung im Konzern (Durchgängigkeit)




# Ansprechpartner

## Kontakt

Kienbaum Management Consultants GmbH  
Unternehmensbereich Compensation  
Beethovenstraße 12 – 16  
60325 Frankfurt



Dr. Karl-Friedrich Raible  
Principal und Partner

 +49 (69) 96 36 44-84  
 +49 (69) 96 36 44-61  
 [karl.raible@kienbaum.de](mailto:karl.raible@kienbaum.de)