



# „Gutachten zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung (VorstAG)“

Die Experten für Vergütungsberatung von Vorstand und Aufsichtsrat

HR Strategy

HR Operational  
Excellence

Talent & Performance  
Management

Compensation  
Management

Benchmarking

**Kontakte:**

[ralf.kleb@baumgartner.de](mailto:ralf.kleb@baumgartner.de) (Koordination)

[heinz.evers@baumgartner.de](mailto:heinz.evers@baumgartner.de)

## Inhaltsübersicht

<b>1</b>	<b>Neuregelung der Vorstandsbezüge</b>	2
2	Angemessenheitsgutachten und Vergütungsdesign	7
3	Seminarangebot für Aufsichtsräte	15
4	Unsere Auftraggeber und Kundenstruktur	17
5	Warum Baumgartner?	19
6	Kontakt	23

## Neuregelung der Vorstandsvergütung



Zuständigkeit

Bemessungs-  
kriterien

Anreize für  
Nachhaltigkeit

Mögliche  
Herabsetzung

Selbstbehalt  
D&O-Vers.

Haftung des  
Aufsichtsrats

Shareholder  
Votum

Offenlegung

Karrenzzeit  
bei Wechsel

## Anwendung des VorstAG auf Aktiengesellschaften und GmbHs (1/2)

### (Auszüge aus der Neuregelung)

Nicht-börsen-  
notierte AG      Börsennotierte  
AG      GmbH und  
GmbH & Co. KG  
> 2000 Mitarbeiter

		Nicht-börsen- notierte AG	Börsennotierte AG	GmbH und GmbH & Co. KG > 2000 Mitarbeiter
<b>Gesamtbezüge</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>müssen in einem angemessenen Verhältnis zu Aufgaben und Leistungen des Vorstandsmitglieds sowie zur Lage der Gesellschaft stehen</li> <li>Dürfen die „übliche Vergütung“ nicht ohne besondere Gründe übersteigen</li> </ul>	●	●	●
<b>Variable Vergütungsbestandteile</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>sollen eine mehrjährige Bemessungsgrundlage haben</li> <li>sollen für außerordentliche Entwicklungen eine Begrenzungsmöglichkeit enthalten</li> </ul>	?	●	?
<b>Flexibilität der Bezüge</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>sollen (nicht müssen) auf die „angemessene Höhe“ herabgesetzt werden, wenn sich die Lage der Gesellschaft nach der Festsetzung so verschlechtert, dass Weitergewährung unbillig für die Gesellschaft wäre</li> </ul>	●	●	●
<b>Aktienoptionen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>können frühestens 4 Jahre nach Einräumung der Option ausgeübt werden</li> </ul>	●	●	

## Anwendung des VorstAG auf Aktiengesellschaften und GmbHs (2/2)

### (Auszüge aus der Neuregelung)

Nicht-börsen- notierte AG	Börsennotierte AG	GmbH und GmbH & Co. KG > 2000 Mitarbeiter
------------------------------	----------------------	---

#### D&O- Versicherung

- mindestens 10 % des Schadens als Selbstbehalt
- bis mindestens zur Höhe des 1,5fachen der festen jährlichen Vergütung des Vorstandsmitglieds



#### Aufsichtsrat

#### Entscheidungs- gremium

- Gesamtes Plenum des Aufsichtsrates/Beirats entscheidet über die Vergütung des Vorstandes (Ausschuss alleine reicht nicht mehr)



#### Aufsichtsrats- Haftung

- Aufsichts-/Beiratsmitglieder sind zum Schadensersatz verpflichtet, wenn sie eine unangemessene Vergütung festsetzen



## Regulierungsdiskussion über die Vorstandsvergütung hinaus (hier inklusive der MaRisk und SoFFin-Anforderungen an Banken)

Governance-Struktur	Komponenten der Vergütung	Bestimmung des Bonusbudgets	Allokation des Bonusbudgets	Festlegung des Individualbonus	Auszahlungsmechanismen
<ul style="list-style-type: none"> <li>Überwachung der Vergütungsstruktur (FSF, CEBS, FSA, MaRisk, VorstAG, DCGK)</li> <li>Zuständigkeit/Rolle des Aufsichtsrats (BMJ, CEBS, MaRisk, VorstAG, DCGK)</li> <li>Offenlegung/Transparenz (FSF, CEBS, VorstAG, DCGK)</li> <li>Einbeziehung der Anteilseigner (FSF, SoFFin, VorstAG, DCGK)</li> <li>Einbeziehen der Kontrollfunktionen (CEBS, SoFFin, FSF, FSA, MaRisk)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verhältnis variabler zu fixer Vergütung (CEBS, FSA, MaRisk)</li> <li>Abfindungen (CEBS, DCGK, MaRisk)</li> <li>Versorgungs-/Pensionszusagen (VorstAG, DCGK)</li> <li>Garantieboni/Halteboni (MaRisk)</li> <li>Geldwerte Vorteile (DCGK)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Höhe (FSF, BMJ)</li> <li>Methodik (CEBS, FSA, IIF, SoFFin)</li> <li>Metriken (MaRisk)</li> <li>Deckung (FSF)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Methodik</li> <li>Berücksichtigung aller Kosten (FSF, CEBS)</li> <li>Vergütung des Risikomanagements (FSF, FSA, MaRisk)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Absolute Höhe (BMJ, FSF, FSA, DCGK, SoFFin)</li> <li>Zielformulierung und Verteilung der individuellen Boni (BMJ, FSF, CEBS, FSA, IIF, SoFFin, VorstAG, DCGK, MaRisk)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Art/Währung der Vergütung (FSF, BMJ)</li> <li>Aufgeschobene Vergütung (BMJ, CEBS, FSA, IIF, SoFFin, VorstAG, DCGK, MaRisk)</li> <li>Rückgriffsmöglichkeit (FSA, BMJ)</li> </ul>

## Inhaltsübersicht

1	Neuregelung der Vorstandsbezüge	2
2	<b>Angemessenheitsgutachten und Vergütungsdesign</b>	7
3	Seminarangebot für Aufsichtsräte	15
4	Unsere Auftraggeber und Kundenstruktur	17
5	Warum Baumgartner?	19
6	Kontakt	23

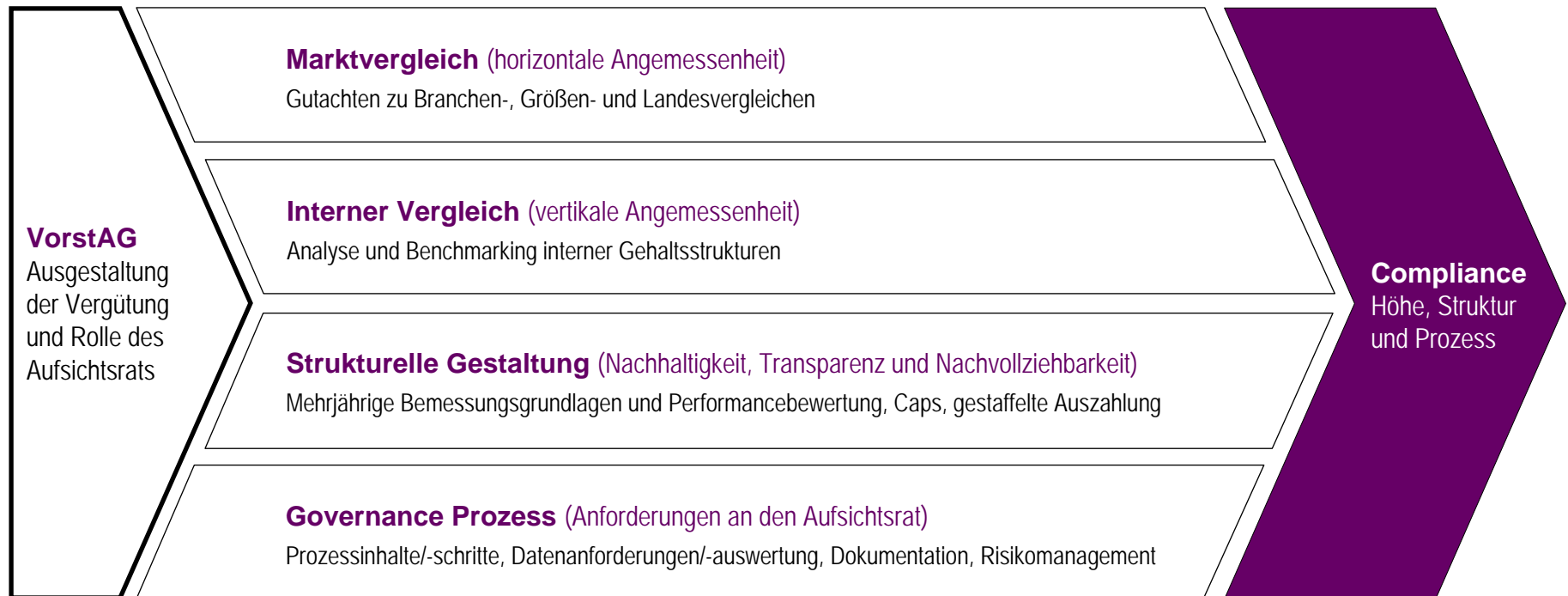
## Beratungsportfolio: Vergütungsberatung von Aufsichtsrat und Vorstand

**evers**vergütung®  
Baumgartner & Partner

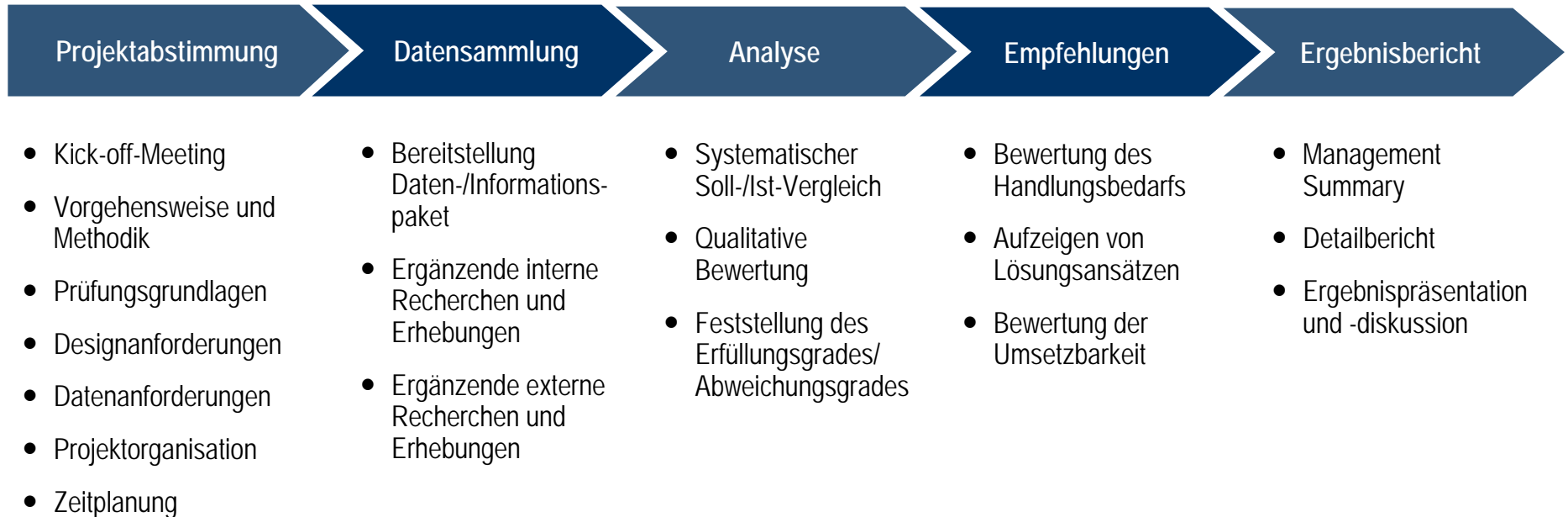
- Angemessenheitsgutachten zur Höhe, Ausgestaltung und Differenzierung von **Aufsichtsratsvergütungen und Beiratsvergütungen**
- Marktvergleiche und Gutachten zur angemessenen Höhe und Struktur der **Gesamtbezüge von Vorständen und Geschäftsführern**
- Neuausrichtung der "**Compensation Governance**" Prozesse: Aufbau der notwendigen Strukturen und Prozesse sowie der Dokumentation zur Beschlussfassung im Aufsichtsrat (Risk Management)
- Erarbeitung strategischer Zielsetzungen der (Top)Manager-Vergütung und Vergütungsdesign
- Wirksame Ausgestaltung zielorientierter erfolgs- und leistungsabhängiger Tantiemen
- Einführung wertorientierter LTI-Pläne, Bonusbankmodelle, Aktienbeteiligungspläne, ...
- Zeitgemäße Pensionszusagen und Nebenleistungen
- Materielle Gestaltung von Dienstverträgen, Abfindungsregelungen und Change-of Control-Klauseln
- Aussagefähige Berichterstattung und Publizität der Organvergütungen im Geschäftsbericht



# Überblick: Handlungsfelder und Tools zur Umsetzung des VorstAG

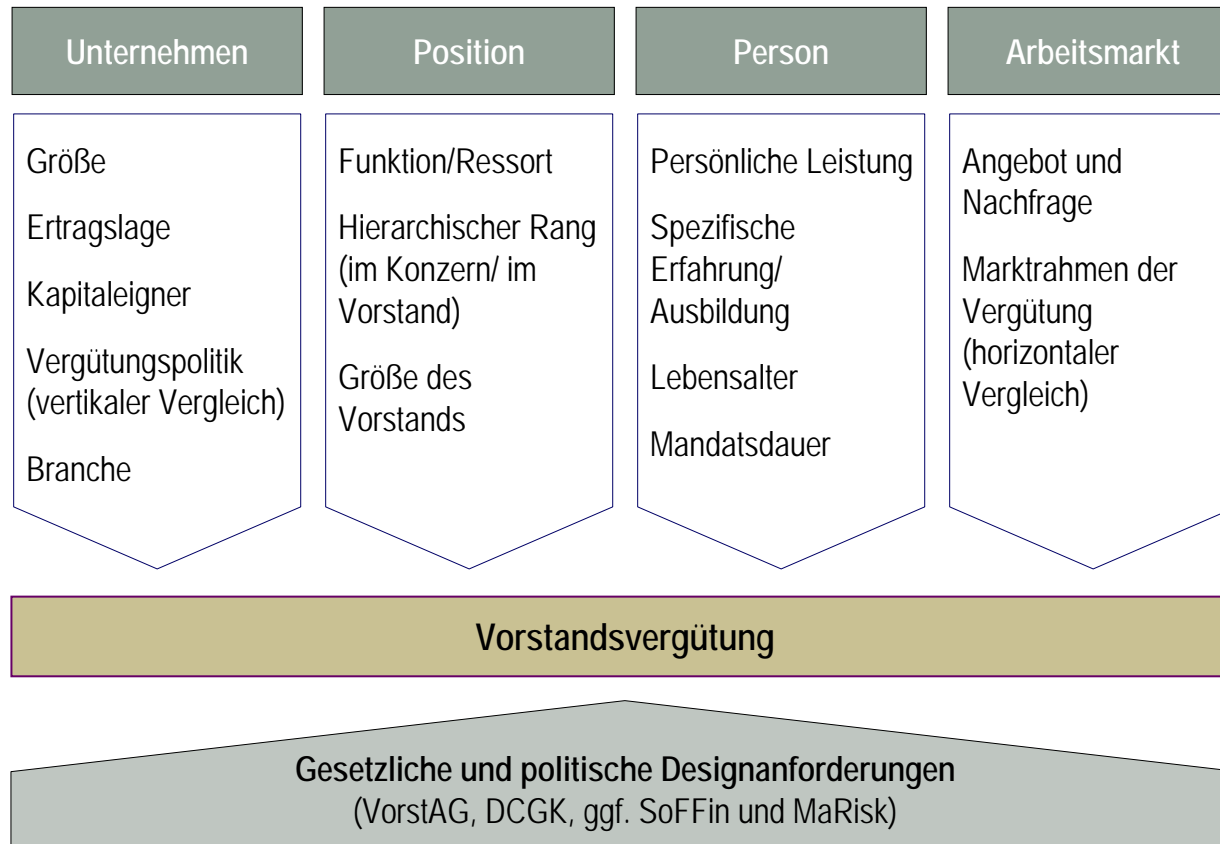


## Vorgehensweise zur Umsetzung des VorstAG



Erfahrung aus über 300 Angemessenheitsgutachten zur Vergütung von Vorständen und Geschäftsführern

## Einflussgrößen der Vorstandsvergütung



## Informationspaket zur Analyse der Vorstandsvergütung

- Unternehmensinformationen
  - » Aktueller Geschäftsbericht (inkl. Entwicklung der letzten drei Jahre)
  - » Geschäftsstrategie / Mittelfristplanung
  - » Organigramm
  - » Aufsichtsratsprotokolle
- Position
  - » Ressort-/Geschäftsverteilung im Vorstand
  - » Geschäftsordnung des Vorstands
- Person
  - » Berufliche Werdegänge der Vorstände
- Vergütung
  - » Dienstverträge (inkl. aller Nachträge/Aktualisierungen)
  - » Zusammenstellung aller Vergütungselemente/-systeme (inkl. Entwicklung der letzten drei Jahre)
- Monetäre Bezüge
  - » Festbezüge (Höhe, Entwicklung)
  - » Kurzfristige variable Bezüge (Höhe, Bemessungsgrößen, Berechnungsmodus, Begrenzung)
  - » Lang-/mittelfristige variable Bezüge (Gestaltungsform, Höhe, Zeitraum, Bemessungsgrößen, Berechnungsmodus, Begrenzung)
- Nebenleistungen/Leistungszusagen
  - » Betriebliche Altersversorgung (inkl. Invaliditäts-/Hinterbliebenenversicherung)
  - » Unfallversicherung, Dienstwagen etc.
  - » Abfindungen, Übergangsgelder, CoC-Zusagen
  - » D&O-Versicherungen
  - » Wettbewerbsklauseln
- Aufsichtsratsbezüge aus Konzernunternehmen bzw. unternehmensbezogenen Mandaten

## **Bewertung der Vorstandsvergütung**

### **Bewertung des Handlungsbedarfes**

- Auf Basis der Analyseergebnisse; qualitative Beschreibung der Abweichungen der Anforderungen und Übersicht der Abweichungsgrade; ableiten des Handlungsbedarfes
- Verbale Beschreibung des Handlungsbedarfes pro Abweichung von einer Anforderung zum Erzeugen der Konformität

### **Aufzeigen von Lösungsansätzen**

- Entwicklung von Ansätzen (Best Practices) zur Ausgestaltung derjenigen Vergütungsteile, die keine vollständige Konformität mit den Regularien aufweisen

### **Bewertung der Umsetzbarkeit**

- Priorisieren der Regularien für die spezielle Situation des Unternehmens
- Priorisieren der Notwendigkeit der Umsetzung der Anforderung und Beurteilung der Umsetzbarkeit (nach z.B. zeitlichem Aufwand, notwendiger Ressourcen, arbeitsrechtlicher Hürden)

## Ergebnisse: Gutachten zur Vorstandsvergütung

### Executive Summary

- Zusammenfassende Darstellung der Analyseergebnisse und der entsprechenden Handlungsempfehlungen
- Graphischer Überblick in Form der Bewertungsmatrix

### Detailbericht

- Erläuterung der Anforderungen in den begutachteten Regularien
- Darstellung des Ist-Zustand der Vorstandsvergütung und ggf. damit verbundener Prozesse (insgesamt und ggf. bezogen auf einzelne Vergütungselemente)
- Kritische Würdigung des Abgleichs zwischen Anforderung und Ist Zustand und detaillierte Erläuterung der Bereiche, in denen die Vorstandsvergütung nicht konform mit den maßgeblichen Regularien ist
- Empfehlung, wie die Defizite zu beheben sind
- Einschätzung, inwieweit die Defizite kurz-, mittel- oder langfristig zu beheben sind

### Ergebnispräsentation und -diskussion

- Umsetzung der o. g. Ergebnisse in Präsentationsformat als Basis für Diskussion der notwendigen Maßnahmen

## Inhaltsübersicht

1	Neuregelung der Vorstandsbezüge	2
2	Angemessenheitsgutachten und Vergütungsdesign	7
<b>3</b>	<b>Seminarangebot für Aufsichtsräte</b>	15
4	Unsere Auftraggeber und Kundenstruktur	17
5	Warum Baumgartner?	19
6	Kontakt	23

# Seminar für Aufsichtsräte: Vergütung von Vorstand und Geschäftsführung

**evers**vergütung®  
Baumgartner & Partner

- Vorstandsvergütung in der Kritik: Entwicklung und Ursachen
- Gesetz zur angemessenen Vorstandsvergütung (VorstAG)
- Einflussgrößen angemessener Vergütungsansätze
- Struktur der Gesamtbezüge
- Jahrestantiemen und Long-Term-Incentives
- Entwicklung der Bezüge
- Altersversorgung, Nebenleistungen, Abfindungen
- Empfehlungen zur Vergütungspolitik
  
- Individuelle Themen nach Bedarf



## Inhaltsübersicht

1	Neuregelung der Vorstandsbezüge	2
2	Angemessenheitsgutachten und Vergütungsdesign	7
3	Seminarangebot für Aufsichtsräte	15
4	<b>Unsere Auftraggeber und Kundenstruktur</b>	17
5	Warum Baumgartner?	19
6	Kontakt	23

## Unsere Auftraggeber und Kundenstruktur

### Auftraggeber:

- Gesellschafter / Eigentümer
- Vorsitzender / Mitglieder des Aufsichtsrats
- Vorsitzender / Mitglieder des Vorstandes / der Geschäftsführung
- Vorsitzender / Mitglieder von Vergütungsausschüssen
- Personalleiter
- Leiter Vergütung & Altersversorgung

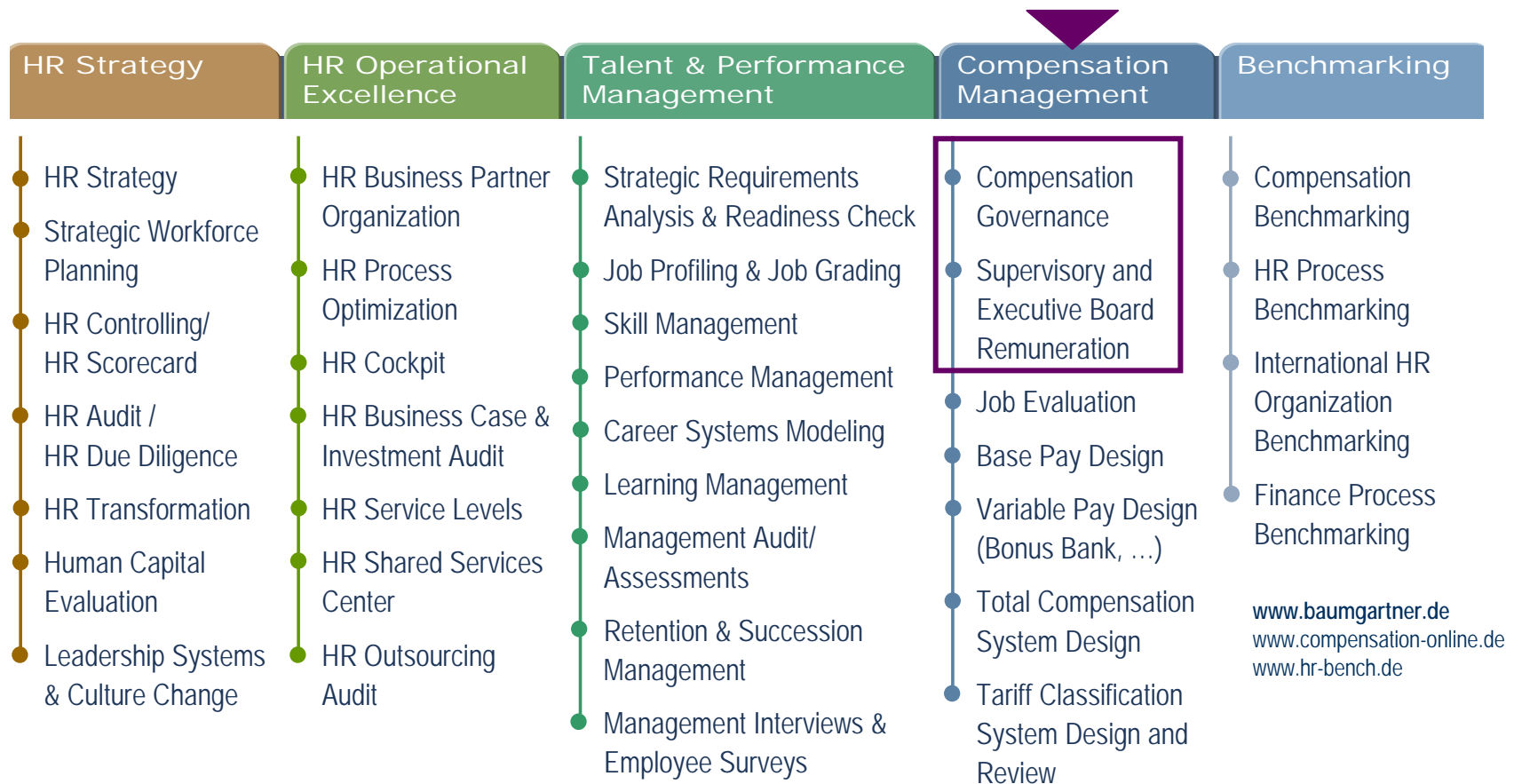
### Kundenstruktur:

- Multinationale Konzerne
- Mittelständische Unternehmen
- Öffentliche Unternehmen
- Öffentliche Institutionen
- Wirtschaftsverbände / Gewerkschaften

## Inhaltsübersicht

1	Neuregelung der Vorstandsbezüge	2
2	Angemessenheitsgutachten und Vergütungsdesign	7
3	Seminarangebot für Aufsichtsräte	15
4	Unsere Auftraggeber und Kundenstruktur	17
5	<b>Warum Baumgartner?</b>	19
6	Kontakt	23

## Baumgartner & Partner: Vergütungsaudit



## Beraterprofil: Dr. Heinz Evers

### ■ Kienbaum Vergütungsberatung (30 Jahre)

“Nestor der Vergütungsberatung in Deutschland”; langjähriger Geschäftsführender Partner und gefragter Gutachter für Vorstandsvergütung

- » Auf- und Ausbau der Kienbaum Vergütungsberatung zu einem führenden Anbieter von Vergütungsmarktstudien
- » Gestaltung von Vertriebsvergütungssystemen
- » Gestaltung von Bonussystemen für das Top Management
- » Gestaltung von Long-Term-Incentive Plänen und Aktien-/Beteiligungsplänen
- » Gestaltung von integrierten Performance Management Systemen
- » Koordination von firmenspezifischen Benchmarkingstudien zur Vergütung von Vorständen und Top Managern

### ■ Baumgartner & Partner Performance Management Consulting (seit 2006)

Associated Partner in ausgewählten Vergütungsprojekten:

- » Vorstandsvergütung und Aufsichtsratsvergütung
- » Vergütungsaudits, Angemessenheitsgutachten, ...
- » High-level Konferenz- und Workshopmoderation
- » Seminare / Beratung von Aufsichtsräten zur Vorstandsvergütung

## Beraterprofil: Ralf H Kleb

- **Kienbaum Strategie- und Restrukturierungsberatung (8 Jahre)**  
Assistent des Sprechers der Geschäftsführung, zuletzt Geschäftsbereichsleiter in der Kienbaum Unternehmensberatung mit Vertriebs-, Ergebnis- und Personalverantwortung.
- **Watson Wyatt Human Resources Consulting (6 Jahre)**  
Geschäftsführer Deutschland und Partner von Watson Wyatt Worldwide. Auf- und Ausbau der deutschen Tochtergesellschaft der internationalen Human Resources Beratungsgesellschaft. Mitglied des europäischen Management Teams von Watson Wyatt.
- **PwC PricewaterhouseCoopers HR & Organization Effectiveness Development Consulting (6 Jahre)**  
Geschäftsführer der Human Resources Beratungsgesellschaft von PwC PricewaterhouseCoopers. Durchführung von Organisations- und Performance Management Projekten in Europa, Asien und Amerika.
- **Baumgartner & Partner Performance Management Consulting (seit 2003)**  
Geschäftsführender Partner der Baumgartner & Partner Unternehmensberatung. Durchführung von Talent & Performance Management Projekten in Europa, Asien und Amerika. Fokus:
  - » HR Strategie
  - » HR Controlling and Strategische Personalplanung
  - » Talent & Performance Management Systeme
  - » Vergütungsaudit und Neuausrichtung von Vergütungssystemen
  - » Funktionsbewertung

## Inhaltsübersicht

1	Neuregelung der Vorstandsbezüge	2
2	Angemessenheitsgutachten und Vergütungsdesign	7
3	Seminarangebot für Aufsichtsräte	15
4	Unsere Auftraggeber und Kundenstruktur	17
5	Warum Baumgartner?	19
6	<b>Kontakt</b>	23

## Kontakte



### **Baumgartner Unternehmensberatung GmbH**

performance management worldwide

Offices in Frankfurt and Hamburg

Kurze Mühren 13  
20095 Hamburg

Telefon: +49 (40) 28 41 64 - 0

Dr. Heinz Evers, Associate Partner  
[heinz.evers@baumgartner.de](mailto:heinz.evers@baumgartner.de)

Ralf H. Kleb, Managing Partner  
[ralf.kleb@baumgartner.de](mailto:ralf.kleb@baumgartner.de)