

Corporate-Governance-Forum Informationen für Aufsichtsrat und Prüfungsausschuss



Inhalt

Aufsichtsrat und Vergütung

- 2 Aktuelle Entwicklungen der Aufsichtsratsvergütung
- 4 Das neue Say on Pay – VorstKoG schafft Mitspracherecht der Hauptversammlung in Fragen der Vorstandsvergütung
- 6 Die neuen Kodex-Empfehlungen zur Offenlegung der Vorstandsvergütung
- 8 Vergütung von Vorständen – Aktuelle Entwicklungen in Deutschland
- 10 Vergütung von Vorständen – Internationale Entwicklungen
- 11 AIFMD-Anforderungen an die Vergütungsstruktur der Geschäftsführung
- 12 Weitblick bei der Einführung von langfristigen Vergütungssystemen
- 14 BGH: Unternehmenszweckentfremdetes Organhandeln ist pflichtwidrig
- 15 Neues vom BGH zur Behandlung von fehlerhaft gewählten Aufsichtsratsmitgliedern
- 16 Rechnungslegung für aktienbasierte Vergütungen
- 18 Die Zinsschmelze und die Bewertung von Pensionsrückstellungen
- 19 Ein Blick auf IFRS: Neue Vorschläge zur Leasingbilanzierung
- 20 Veranstaltungen/Publikationen

Aktuelle Entwicklungen der Aufsichtsratsvergütung



Dr. Heinz Evers
 Associate Partner
 Baumgartner & Partner
 Management Consultants
 GmbH
 Tel: +49 (0)40 2841 6423
 heinzevers@web.de

Die Rolle der Aufsichtsräte, ihr gesetzlicher Auftrag und ihre Verantwortung haben sich im letzten Jahrzehnt entscheidend verändert. Die Aufgabenstellung beschränkt sich keineswegs mehr auf die vergangenheitsorientierte Überwachung des Vorstandes sowie die Vorstandsbestellung. Der Aufsichtsrat ist von vornherein in alle grundlegenden Entscheidungen einzubinden und stimmt mit dem Vorstand die strategische Ausrichtung des Unternehmens ab. Durch diese präventive Beratung und Überwachung in wichtigen Fragen, etwa bei zukunftsweisenden Investitions- und Akquisitionsentscheidungen, entwickelt sich der Aufsichtsrat zum strategischen Sparringspartner für den Vorstand. Verbunden mit diesem Funktionswandel sind gestiegene Anforderungen an die fachliche Qualifikation und das zeitliche Engagement der Ratsmitglieder. Zugleich hat sich ihr persönliches „Berufsrisiko“ durch verschärfte gesetzliche Haftungsbestimmungen beträchtlich erhöht.

Die aktuelle Vergütungspraxis hat auf diesen Funktionswandel bislang höchst unterschiedlich reagiert. Während ein Großteil der Unternehmen die Notwendigkeit wachsender Professionalisierung der Aufsichtsrats Tätigkeit und ihre vergütungspolitischen Konsequenzen immer noch ignoriert, haben insbesondere die großen Börsengesellschaften inzwischen eine grundlegende Neupositionierung ihrer Aufsichtsratsbezüge vorgenommen.

Nachholbedarf bei mittelständischen Unternehmen

Vor allem in den kleinen und mittelgroßen Unternehmen verharrt die Vergütung der Ratsmitglieder vielfach noch auf einem Niveau, das dem traditionellen Aufsichtsratsbild und damit eher einem Ehrenamt entspricht. Wie jüngste empirische Erhebungen zeigen, zahlt heute immerhin noch die Hälfte aller Unternehmen ihren Räten jährlich weniger als 10.000 € pro Kopf, davon wiederum die Hälfte sogar noch unter 5.000 €.

Für die Ratsmitglieder selbst kann das geringe Entgelt zum Maßstab ihres persönlichen Arbeitseinsatzes werden – nach dem Motto: Was nichts kostet, braucht auch nichts zu taugen. Die bessere Einsicht kommt spätestens im Insolvenzfall, wenn der Richter sie über die Anforderungen ihres Mandates belehrt und ihnen ihr Haftungsrisiko erstmals voll bewusst wird.

Für die Unternehmen aber erschwert die geringe Dotierung schon heute die Suche nach dem erforderlichen professionellen Sachverstand für ihre Aufsichtsräte. Eine Neuorientierung der Vergütungspolitik ist daher im Interesse beider Parteien dringend gefordert.

Da der horizontale Marktvergleich mit Vergütungen in Unternehmen vergleichbarer Größe und Bedeutung infolge der verbreiteten Unterdotierung der Aufsichtsräte insbesondere für mittelständische Gesellschaften keine zuverlässige Orientierung bieten kann, empfiehlt sich als Alternative für die Überprüfung und Neugestaltung ihrer Aufsichtsratsvergütung ein pragmatischer Ansatz.

Ausgangspunkt ist das realistisch kalkulierte Zeitbudget in Arbeitstagen, das ein Aufsichtsratsmitglied nach Vorstellungen der Kapitaleigner jährlich für die Belange der Gesellschaft aufbringen sollte. Zu berücksichtigen sind dabei Anzahl der regulären Aufsichtsrats- sowie Ausschusssitzungen, Zeitbedarf für deren Vor- und Nachbereitung, für die Teilnahme an der Hauptversammlung sowie an sonstigen regelmäßigen Veranstaltungen. Für die außerplanmäßige zeitliche Inanspruchnahme zwischen den Sitzungen kommen Erfahrungswerte aus der Vergangenheit hinzu. Diese Zeitbudgets sind für den Vorsitzenden und seinen Stellvertreter sowie für die Mitglieder in Ausschüssen jeweils gesondert zu erstellen.

Die so ermittelten Einsatztage werden mit einem Kostensatz bewertet, der der benötigten hohen Qualifikation und Verantwortung der Ratsmitglieder hinreichend Rechnung trägt. Orientiert man sich an marktüblichen Honoraren für Seniorberater in Unternehmensberatungen bzw. für Fachanwälte, berücksichtigt zusätzlich das heute nicht unerhebliche Haftungsrisiko der Ratsmitglieder sowie ihre ständige Einsatzbereitschaft, dürften Tagessätze von 2.500 € bis 3.500 € je nach Komplexität der Aufgabenstellung für Aufsichtsräte als angemessen anzusetzen sein. Die auf diese Weise für die einzelnen Funktionsträger im Aufsichtsrat ermittelten Wertansätze können als Orientierungsrahmen für die Festsetzung ihrer jeweiligen Bezüge dienen.

Angemessene Aufsichtsratsvergütung

Rahmenkalkulation für Ämter/Funktionen

Zeitbudget	x	Kosten
Einsatztage	€ Tagessatz
<input type="checkbox"/> Reguläre Sitzungen/HV (Plenum/Ausschuss)		nach Komplexität der Aufgabe (z.B. Tageshonorar für Seniorberater, Fachanwälte: 2,0–3,0 T€)
<input type="checkbox"/> Außerplanmäßige Sitzungen (Erfahrungswert)		+ Haftungszuschlag
<input type="checkbox"/> Vor- und Nachbereitung (Erfahrungswert)		+ Bereitschaftszuschlag
<input type="checkbox"/> Zeitliche Inanspruchnahme außerhalb von Sitzungen (Erfahrungswert)		
<input type="checkbox"/> = Tage insgesamt		
		Einsatztage x Tagessatz = angemessener Vergütungsrahmen

Grenzen setzen bei Großunternehmen

Gänzlich anders stellt sich inzwischen die Vergütungssituation in den großen Börsengesellschaften dar. Mit durchschnittlichen Jahresbezügen von 340 T€ für die Vorsitzenden sowie 135 T€ für die übrigen Mitglieder haben die DAX-Unternehmen in 2012 ein durchaus angemessenes, attraktives Vergütungsniveau für ihre Aufsichtsräte erreicht. Gleiches gilt für den MDAX mit Durchschnittsbezügen von 160 T€ bzw. 70 T€ sowie für die Unternehmen des TECDAX und SDAX mit 85 T€ bzw. 45 T€. Hinter diesen Durchschnittswerten liegen allerdings enorme Spreizungen zwischen den Unternehmen. Sie bergen im DAX inzwischen die Gefahr, dass die Aufsichtsratsbezüge einzelner Unternehmen aufgrund ihrer rasanten Entwicklung und enormen Höhe der Öffentlichkeit nicht mehr vermittelbar sind und die Aufsichtsratsvergütung demzufolge in den kommenden Jahren in ein ähnliches gesellschaftliches Abseits gerät wie bereits die Vorstandsvergütung.

Exemplarisch dafür: die Entwicklung der letzten 15 Jahre bei Volkswagen. Erhöhten sich die Aufsichtsratsbezüge im DAX seit 1997 jährlich um durchschnittlich 7,5%, waren es bei VW ganze 21%. Die Durchschnittsbezüge aller DAX-Aufsichtsräte stiegen in dieser Zeit auf das 3-Fache, bei VW dagegen auf nahezu das 18-Fache an. Wenn der Vorsitzende in 2012 1,1 Mio. € bezieht und das einfache Mitglied für seine sicherlich anspruchsvolle, aber doch „Teilzeitbeschäftigung“ mit ca. 300 T€ höher dotiert wird als die amtierende Bundeskanzlerin, dürften die Grenzen der gesellschaftspolitischen Zumutbarkeit klar überschritten sein. Die Kodex-Kommission wäre insofern gut beraten, vorbeugend auch für die Aufsichtsratsbezüge – analog zur Vorstandsvergütung – betragsmäßige Höchstgrenzen zu fordern.

Der jüngste Verzicht auf die verbindliche Empfehlung einer erfolgsorientierten variablen Vergütung ist dagegen kaum unter der Zielsetzung der Vergütungsbegrenzung erfolgt, sondern primär als Reaktion auf den anhaltenden Trend zur reinen Festvergütung.

Diese Vergütungsform ist aber keineswegs sachgerecht. Zum einen erfolgt die Umstellung zumeist zu einem Zeitpunkt, in dem die erfolgsabhängige variable Komponente besonders hoch ausfällt. Auf diese Weise konservieren die Unternehmen den einmal erreichten Erfolg und sichern ihre Aufsichtsräte gegen künftige Verlustrisiken ab.

Zum anderen entspricht eine reine Festvergütung keineswegs dem gesetzlich normierten Aufgabenspektrum des Aufsichtsrates. Das auf den Hauptversammlungen

dazu gleichlautend vorgetragene Argument, diese Vergütungsform sei besser geeignet, der unabhängig vom Unternehmenserfolg zu erfüllenden Kontrollfunktion des Aufsichtsrates Rechnung zu tragen, ist zu einseitig. Die Aufgaben des Aufsichtsrats umfassen neben der Überwachung auch die laufende Beratung des Vorstandes. Die gemeinsame Verantwortung für Unternehmensplanung und -strategie macht ihn zunehmend zum Mitunternehmer. Eine adäquate Vergütungsgestaltung sollte den Aufsichtsräten insofern zugleich wirksame Anreize bieten, sich über die Kontrollfunktion hinaus nachhaltig für den langfristigen Erfolg ihrer Unternehmen einzusetzen.

Langfrist- anstatt Kurzfristvergütung

Dazu ist sicherlich eine Jahrestantieme, die wie bei Volkswagen in 2012 ganze 93% oder bei Südzucker sogar 98% der Gesamtbezüge umfasst, nicht das geeignete Instrument. Hier muss in einer kritischen Wirtschaftslage, die den Aufsichtsräten besonderes Engagement abfordert, die starke Reduktion der Bezüge zweifellos demotivieren. Dennoch sollte zumindest ein Teil der Bezüge erfolgsabhängig gestaltet und entsprechend der Aufsichtsratsfunktion auf die nachhaltige Unternehmensentwicklung ausgerichtet sein. Die jüngste Kodex-Empfehlung, etwaige erfolgsorientierte Vergütungen vorwiegend auf den langfristigen Unternehmenserfolg zu beziehen, zielt zumindest insofern in die richtige Richtung. Um auch bei Unternehmenskrisen eine angemessene Vergütung zu gewährleisten, könnte man die Festvergütung anhand des obigen Kalkulationsschemas unter Berücksichtigung der verschiedenen Ämter und Ausschusstätigkeiten neu justieren. Dieser Festsockel wäre sodann um eine variable Vergütungskomponente zur Honorierung des Langfrist-Erfolges zu ergänzen.

Inzwischen bieten auch bereits neun DAX-Unternehmen ihren Aufsichtsräten als erfolgsabhängige Vergütung ausschließlich eine Langfrist-Komponente an. Vier von ihnen betonen zwar ausdrücklich, auf reine Festvergütungen umstellen zu wollen, bestimmen aber zugleich, dass 25% dieser Bezüge in Aktien zu investieren sind mit einer Sperrfrist bis zum Mandatsende.

Diese Lösung könnte durchaus Modellcharakter besitzen. Schließlich stellt die nachhaltige, langfristige Aktienkurssteigerung trotz der grundsätzlichen BGH-Bedenken ein zentrales Unternehmensziel dar und eignet sich insofern durchaus auch als Zielgröße und Leistungsmaßstab für die Aufsichtsrats-tätigkeit.

Das neue Say on Pay – VorstKoG schafft Mitspracherecht der Hauptversammlung in Fragen der Vorstandsvergütung



Dr. Hildegard Ziemons

Partnerin

CMS Hasche Sigle

Tel: +49 (0)69 71701 343

hildegard.ziemons@

cms-hs.com

Bislang können Vorstand und Aufsichtsrat einer börsennotierten Gesellschaft frei entscheiden, ob sie einen Beschluss der Hauptversammlung über die Billigung des Vergütungssystems gemäß § 120 Abs. 4 AktG herbeiführen wollen oder nicht. Der Beschluss ist außerdem rechtlich wirkungslos – eine Missbilligung hat allenfalls Appellfunktion und sollte den Aufsichtsrat veranlassen, das Vergütungssystem zu überprüfen und ggf. zu überarbeiten. Das wird zukünftig anders.

§ 120 Abs. 4 AktG wird durch das am 27. Juni 2013 vom Bundestag beschlossene „Gesetz zur Verbesserung der Kontrolle der Vorstandsvergütung und zur Änderung weiterer aktienrechtlicher Vorschriften (VorstKoG)“ geändert. Zukünftig muss der Aufsichtsrat einer börsennotierten Gesellschaft der Hauptversammlung jährlich das System zur Vergütung der Vorstandsmitglieder vorlegen und in der Vorlage auch die maximal erreichbare Gesamtvergütung angeben. Unterschiede zum geltenden Recht bestehen nicht nur im „ob“, „wann“ und „wie“ des Say on Pay, sondern auch in seinen Wirkungen: Das Votum der Hauptversammlung ist für den Aufsichtsrat verbindlich. Im Folgenden wird die Neuregelung, die wegen ihrer betont schlichten Formulierung zahlreiche Fragen aufwirft, kurz dargestellt.¹

Nur börsennotierte Gesellschaften

Die Regelungen zum Say on Pay gelten nur für börsennotierte Gesellschaften, also AG, KGaA und SE, deren Aktien zum Handel im regulierten Markt an einer deutschen Börse zugelassen sind, oder mit vergleichbarer Auslandsnotierung. Freiverkehrswerte und Gesellschaften mit geschlossenem Aktionärskreis sind nicht betroffen.

Votum im Jahresturnus

Nach § 120 Abs. 4 Satz 1 AktG n.F. muss die Hauptversammlung nunmehr jährlich über das vom Aufsichtsrat vorgelegte Vergütungssystem beschließen. „Jährlich“ bedeutet – wie bei der Erklärung zum Corporate Governance Kodex gemäß § 161 Abs. 1 Satz 1 AktG – innerhalb eines Zwölfmonatszeitraums. Der Gesetzgeber ist der im Gesetzgebungsverfahren vorgebrachten Anregung, das Say on Pay ausdrücklich der Tagesordnung der ordentlichen Hauptversammlung zuzuweisen, leider nicht gefolgt. Zu den Rechtsfolgen einer Überschreitung der Jahresfrist schweigt das Gesetz. Es ist aber davon auszugehen, dass dies die Anfechtbarkeit der Entlastung von Vorstand und Aufsichtsrat zur Folge haben wird,

wenn die Frist nicht nur geringfügig oder aus wichtigem Grund überschritten wird. Die Neuregelung gilt erstmals für Hauptversammlungen, die nach dem 1. Januar 2014 einberufen werden, § 26f Abs. 4 EGAktG n.F. Da die Übergangsvorschrift nicht nach ordentlicher und außerordentlicher Hauptversammlung differenziert, ist der Beschluss nach § 120 Abs. 4 AktG n.F. auch Gegenstand einer vor der ordentlichen Hauptversammlung 2014 stattfindenden außerordentlichen Hauptversammlung, wenn diese nach dem Stichtag einberufen wird.

Darstellung des Vergütungssystems

Der Aufsichtsrat (und nicht der Vorstand) muss die Darstellung des Vergütungssystems erarbeiten (und förmlich beschließen) sowie der Hauptversammlung vorlegen.

Inhaltlich geht die zukünftig erforderliche Darstellung des Vergütungssystems über die von § 289 Abs. 2 Nr. 5 HGB im Lagebericht einer börsennotierten Gesellschaft geforderte Darstellung der „Grundzüge des Vergütungssystems“ hinaus. Folgt man dem Wortlaut, sind nicht nur die Grundzüge, sondern ist das gesamte Vergütungssystem mit seinen Einzelheiten darzustellen. Zum Vergütungssystem gehören nach den Vorstellungen des Rechtsausschusses des Bundestags, auf dessen Beschlussempfehlung die Neuregelung beruht, auch etwaige Abfindungen, sofern hierzu in Übereinstimmung mit der Empfehlung des Deutschen Corporate Governance Kodex vertragliche Regelungen bestehen, sowie Antrittsgelder. Außerdem müssen Angaben zu den höchstens erreichbaren Gesamtbezügen, aufgeschlüsselt nach dem Vorsitzenden des Vorstands, dessen Stellvertreter und einem einfachen Mitglied des Vorstands, gemacht werden, § 120 Abs. 4 Satz 2 AktG n.F. Diese Zusatzangaben führen dazu, dass die Hauptversammlung letztlich nicht nur – wie bisher – über das Vergütungssystem als solches entscheidet, sondern auch über die Vergütungshöhe.

Die Pflicht zur Angabe der Maximalvergütung wirft die Frage auf, was anzugeben ist, wenn die variable Vergütung bislang weder explizite noch inhärente Obergrenzen vorsieht. Während kennzahlenbasierte Vergütungen regelmäßig gedeckelt sind (und sein müssen), ist dies bei Ermessenstantien oder aktienbasierten Vergütungen häufig nicht der Fall. Die Beschlussempfehlung des Rechtsausschusses bemerkt dazu lapidar, dass die Neuregelung den Aufsichtsrat veranlassen werde, Obergrenzen einzuführen. Dabei wird aber übersehen, dass dies einer Vertragsänderung bedarf, zu der die Vorstandsmitglieder nicht verpflichtet sind.

¹ Vgl. weiterführend z.B. Ziemons: Als Aktienrechtsnovelle 2012 gestartet und als VorstKoG gelandet – Neues „Say on Pay“ und andere punktuelle Weiterentwicklungen des Aktienrechts, in: GWR, 2013, S. 283 ff.

Über den Gesetzeswortlaut hinaus empfiehlt der Rechtsausschuss außerdem die niedrigste erreichbare Vergütung und die „sich vermutlich ergebende Vergütung“ (Wert zum mittleren Wahrscheinlichkeitsszenario) anzugeben.

Formalien

Die vom Aufsichtsrat erstellte und verantwortete Darstellung des Vergütungssystems ist analog § 124 Abs. 2 Satz 2 AktG in der Einberufung bekannt zu machen. Der Beschlussvorschlag ist entsprechend den allgemeinen Regeln von Vorstand und Aufsichtsrat zu machen. Er kann etwa wie folgt lauten: „Das der Hauptversammlung vorgelegte und in der Einberufung bekannt gemachte System zur Vergütung der Vorstandsmitglieder wird gebilligt.“ Die Hauptversammlung kann dem zur Billigung vorgelegten Vergütungssystem nur zustimmen oder es ablehnen. Sie kann aber keine Änderungen beschließen oder dem Aufsichtsrat Vorgaben für Änderungen machen.

Billigender Beschluss der Hauptversammlung

Billigt die Hauptversammlung das Vergütungssystem, kann der Aufsichtsrat innerhalb der nächsten zwölf Monate auf dieser Basis und unter Beachtung der Vorgaben des § 87 AktG mit den Mitgliedern des Vorstands Vergütungsvereinbarungen treffen. Wird das Vergütungssystem in der Folgezeit geändert, müssen neue Verträge unter der aufschiebenden Bedingung der Billigung des neuen Vergütungssystems abgeschlossen werden. Das Gleiche dürfte gelten, wenn die der Hauptversammlung mitgeteilten Beträge der maximal möglichen Vergütung geändert werden.

Ablehnung des Vergütungssystems durch die Hauptversammlung

Billigt die Hauptversammlung das ihr vorgelegte Vergütungssystem nicht, darf der Aufsichtsrat das abgelehnte Vergütungssystem für künftige Vergütungsvereinbarungen nicht verwenden. Tut er es dennoch, verletzt er seine Pflichten und macht sich ggf. schadensersatzpflichtig. Was aber sind die Folgen für den jeweiligen Vertrag, wenn auf der Basis des abgelehnten Systems trotzdem Verträge abgeschlossen werden? Das ist derzeit noch offen. Einerseits wird die Vertretungsmacht des Aufsichtsrats nicht eingeschränkt und berührt der Beschluss „die Wirksamkeit der Vergütungsverträge mit dem Vorstand“ nicht, § 120 Abs. 4 Satz 3 Halbs. 1 AktG n.F. Andererseits würde der Aufsichtsrat im Innenverhältnis den von der Hauptversammlung gesetzten Handlungsrahmen überschreiten, wenn er nach der Hauptversammlung unter Zugrundelegung des abgelehnten Systems

Verträge abschließt. Nach allgemeinen Regeln, insbesondere Missbrauch der Vertretungsmacht und Kollusion, müssten diese Verträge nichtig sein. Wird ein einmal gebilligtes Vergütungssystem in einem Folgejahr nicht gebilligt, hat dies keinen Einfluss auf die zuvor auf seiner Basis abgeschlossenen Vorstandsverträge. Eine Nichtbilligung des Vergütungssystems hat außerdem regelmäßig zur Folge, dass der Aufsichtsrat verpflichtet ist, das Vergütungssystem zu modifizieren. Das kann je nach Sachlage eine grundlegende Überarbeitung erforderlich machen oder auch nur kleine Änderungen. Falls sich im Verlauf der Hauptversammlung gezeigt hat, dass die Ablehnung nicht das System als solches betrifft, sondern „nur“ die Vergütungshöhe, dürfte es ausreichend sein „nur“ den Betrag der maximal erreichbaren Vergütung abzusenken. Anderes mag in Sondersituationen gelten, etwa wenn der ablehnende Beschluss der Hauptversammlung auf sachfremden Erwägungen beruht und rechtsmissbräuchlich ist. Dann gilt zwar das Verwendungsverbot, es steht dem Aufsichtsrat aber frei, das abgelehnte System erneut zur Billigung vorzulegen. Sinnvoll erscheint dies aber nur, wenn sich die Aktiennsstruktur zwischenzeitlich geändert hat.

Vor dem ersten Billigungsbeschluss

Wie bereits gesagt, hat die neue Regelung keine Auswirkungen auf Vorstandsverträge, die vor Inkrafttreten des VorstKoG abgeschlossen worden sind. Sie bleiben wirksam, auch wenn das ihnen zugrunde liegende Vergütungssystem nicht gebilligt werden sollte oder wenn ihnen überhaupt kein Vergütungssystem zugrunde lag.

Offen ist die Frage, welche Regeln für den Abschluss bzw. die Änderung von Vorstandsverträgen im Zeitraum zwischen Inkrafttreten des VorstKoG und der erstmaligen Billigung des Vergütungssystems durch die Hauptversammlung nach neuem Recht gelten. Darf der Aufsichtsrat den Vertrag ohne Weiteres abschließen oder nur unter der aufschiebenden Bedingung der Billigung des Systems durch die Hauptversammlung?

Fazit

Das neue Say on Pay macht die Vergütungsentscheidungen des Aufsichtsrats noch komplexer. In der praktischen Umsetzung ergeben sich zahlreiche offene Fragen, die noch nicht rechtssicher beantwortet werden können. Beruhigend ist daher, dass der Beschluss der Hauptversammlung von Minderheitsaktionären nicht angefochten werden kann. Das Gesetz muss noch den Bundesrat passieren und soll in dessen letzter Sitzung in dieser Legislaturperiode, die am 20. September 2013 stattfindet, behandelt werden.

Das Gesetz ist im Vermittlungsausschuss am 20. September gescheitert. Die Diskussion wird jedoch sicherlich mit der neuen Bundesregierung fortgeführt, deshalb ist der Artikel weiterhin lesenswert.

Die neuen Kodex-Empfehlungen zur Offenlegung der Vorstandsvergütung



Silke Splinter
Director Deloitte
Tel: +49 (0)511 3023 325
ssplinter@deloitte.de

Am 10. Juni 2013 wurden die aktuellen Änderungen am Deutschen Corporate Governance Kodex im Bundesanzeiger bekannt gegeben.¹ Die Verbesserung der Transparenz und Nachvollziehbarkeit der Vorstandsvergütung stand im Fokus der Anpassungen, und zwar sowohl mit Blick auf die Aktionäre und die (Kapitalmarkt-)Öffentlichkeit als auch mit Blick auf den Aufsichtsrat selbst. Der Kodex empfiehlt nunmehr die Veröffentlichung zusätzlicher Angaben im Vergütungsbericht (Ziffer 4.2.5) sowie die Verwendung von Mustertabellen zur einheitlichen Darstellung der geforderten Angaben (Anlage zum Kodex).

Im Einzelnen sehen die neuen Empfehlungen vor, dass die Unternehmen für jedes Vorstandsmitglied folgende Angaben in den Vergütungsbericht aufnehmen:

1. Die für das Berichtsjahr gewährten Zuwendungen einschließlich der Nebenleistungen, bei variablen Vergütungsteilen ergänzt um die erreichbare Maximal- und Minimalvergütung
2. Den Zufluss im bzw. für das Berichtsjahr aus Fixvergütung, kurzfristiger variabler Vergütung und langfristiger variabler Vergütung mit Differenzierung nach den jeweiligen Bezugsjahren
3. Bei der Altersversorgung und sonstigen Versorgungsleistungen den Versorgungsaufwand im bzw. für das Berichtsjahr

Die Werte in den Mustertabellen werden grundsätzlich nach IFRS ausgewiesen.² Ergänzende Informationen z.B. nach IFRS, HGB, DRS oder sonstigen gesetzlichen Vorschriften werden in den Erläuterungen zum Jahresabschluss – wie bisher – veröffentlicht.

In diesem Zusammenhang wurde die Befürchtung laut, dass die Mustertabellen aufgrund ihres hohen Detaillierungsgrads zu erheblichem Zusatzaufwand bei den Unternehmen führen und dabei gleichzeitig deren Verständlichkeit für die Anleger beeinträchtigen. Dies gilt umso mehr, als die Offenlegungsempfehlungen des Kodex neben den Regelungen zur Vergütungsdarstellung nach DRS 17 bestehen, die zusätzlich zu beachten sind.

Anzuwenden sind die Neu-Empfehlungen erst für die Geschäftsjahre, die nach dem 31. Dezember 2013 beginnen, da die Zusammenstellung der Informationen

aus Sicht der Kommission anfänglich mit etwas Aufwand verbunden sein könnte. Bereits in ihrer nächsten Entsprechenserklärung nach § 161 Abs. 1 AktG müssen Unternehmen jedoch mitteilen, ob sie die Neu-Empfehlungen beachten möchten, und ggf. die Absicht einer Nichtbeachtung begründen.

Für das Berichtsjahr gewährte Zuwendungen

Die für das Berichtsjahr gewährten Zuwendungen sind gemäß der Mustertabelle 1 in der Anlage zum Kodex darzustellen.

Bei der variablen Vergütung wird in der Spalte „n“ bzw. „n-1“ (also den Angaben für das Berichtsjahr und das Vorjahr) nicht der tatsächliche Vergütungsbetrag, sondern der Zielwert angegeben, der sich nach dem Vergütungssystem bei einer Zielerreichung von 100% ergibt. Der anzugebende Betrag kann demnach vom tatsächlichen Auszahlungsbetrag abweichen, der in der Mustertabelle 2 abgefragt wird. Sofern kein derartiger Zielwert im Vergütungssystem vorhanden sein sollte, z.B. im Rahmen einer direkten Gewinnbeteiligung, soll ein vergleichbarer Wert eines „mittleren Wahrscheinlichkeits-szenarios“ angegeben werden.

Bei der mehrjährigen variablen Vergütung sollen die Vergütungen nach verschiedenen Plänen und unter Nennung der jeweiligen Laufzeiten aufgeschlüsselt werden. In der Spalte „n“ bzw. „n-1“ wird bei aktienbasierten Vergütungen laut den Erläuterungen zur Tabelle der beizulegende Zeitwert zum Zeitpunkt der Gewährung berichtet. Bei Plänen, die in einem regelmäßigen mehrjährigen Rhythmus gewährt werden, ist ein ratierlicher Wert auf Jahresbasis anzugeben.

Zur Befüllung der Spalten n(Min) und n(Max) bei der ein- und mehrjährigen variablen Vergütung enthält der Kodex (auch in der Anlage) keine weiteren Erläuterungen. Die geforderten Angaben korrespondieren jedoch mit der ebenfalls neu eingefügten Empfehlung in Ziffer 4.2.3, nach der die Vergütung insgesamt und hinsichtlich ihrer variablen Vergütungsteile betragsmäßige Höchstgrenzen aufweisen soll. Eine aktienbasierte Vergütung mit einer ausschließlichen Begrenzung der Aktienanzahl würde bspw. danach dazu führen, dass das Unternehmen eine Abweichung von dieser Kodex-Empfehlung erklären muss.

Unter den Versorgungsleistungen ist der Dienstzeitaufwand nach IAS 19 (rev. 2011) anzugeben, auch wenn es sich nicht um eine neu gewährte Zuwendung im engeren Sinne handelt.

¹ Siehe hierzu unsere Meldung in der Ausgabe 2/2013 des Corporate Governance Forums auf Seite 17.

² Gemäß den Erläuterungen der Kommission auf der Medien-Konferenz anlässlich der Veröffentlichung der Kodexänderungen am 14. Mai 2013.

Zufluss im bzw. für das Berichtsjahr

Die Angaben zum Zufluss im bzw. für das Berichtsjahr sind laut Mustertabelle 2 in der Anlage zum Kodex darzustellen.

Laut den Erläuterungen zu dieser Mustertabelle entsprechen die Angaben zur Festvergütung, zu den Nebenleistungen und zum Versorgungsaufwand denen in der Mustertabelle 1 (gewährte Zuwendungen für das Berichtsjahr). Mit Bezug auf den Versorgungsaufwand wird explizit erläutert, dass dieser keinen Zufluss im engeren Sinne darstellt, er aber trotzdem zur Verdeutlichung der Gesamtvergütung aufgenommen werden sollte. Gleiches kann vermutlich für bestimmte Nebenleistungen unterstellt werden, die in Form von Sachbezügen gewährt werden (z.B. Privatnutzung eines Dienstwagens), sowie für nicht im Berichtsjahr ausge-

zahlte Bestandteile des vereinbarten Festgehalts (z.B. aufgrund von Deferred-Compensation-Vereinbarungen).

Bei den ein- und mehrjährigen variablen Vergütungen sollen hingegen konkret die tatsächlich im Berichtsjahr geflossenen Beträge angegeben werden. Für Bezugsrechte und sonstige aktienbasierte Vergütungen, die in echten Aktien begeben worden sind, gilt als Zeitpunkt des Zuflusses und Zufluss-Betrag der nach dem deutschen Steuerrecht maßgebliche Zeitpunkt und Wert. Vergütungsrückforderungen (Claw-backs) werden unter Bezugnahme auf frühere Auszahlungen in der Zeile „Sonstiges“ mit einem Negativbetrag berücksichtigt und sollen gesondert im Vergütungsbericht erläutert werden, insbesondere wenn bereits ausgeschiedene Vorstände betroffen sind.

Tabelle 1

Gewährte Zuwendungen	Name				Erläuterungen*
	Funktion				
	Datum Ein-/Austritt				
	n-1	n	n(Min)	n(Max)	
Festvergütung					Z.B. Fixgehalt, feste jährliche Einmalzahlungen (n entspricht n(Min) und n(Max))
Nebenleistungen					Z.B. Sachbezüge und Nebenleistungen (n entspricht n(Min) und n(Max))
Summe					
Einjährige variable Vergütung					Z.B. Bonus, Tantieme, Short-Term Incentives (STI), Gewinnbeteiligung
Mehrjährige variable Vergütung					Z.B. Mehrjahresbonus, aufzuschiebende Anteile aus einjähriger variabler Vergütung, Long-Term Incentive (LTI), Bezugsrechte, sonstige aktienbasierte Vergütung
Planbezeichnung (Planlaufzeit)					Mehrjährige variable Vergütung, aufgeschlüsselt nach Plänen unter Nennung der Laufzeit
Planbezeichnung (Planlaufzeit)					
Summe					
Versorgungsaufwand					Dienstzeit gemäß IAS 19R aus Zusagen für Pensionen und Sonstige Versorgungsleistungen (n entspricht n(Min) und n(Max))
Gesamtvergütung					

* Gemäß der Erläuterungen zu den Tabellen in der Anlage zum Kodex

Tabelle 2

Zufluss	Name		Erläuterungen*
	Funktion		
	Datum Ein-/Austritt		
	n-1	n	
Festvergütung			Beträge entsprechen denen in der Tabelle „Gewährte Zuwendungen“
Nebenleistungen			Beträge entsprechen denen in der Tabelle „Gewährte Zuwendungen“
Summe			
Einjährige variable Vergütung			Tatsächlich erfolgter Zufluss im Berichtsjahr
Mehrjährige variable Vergütung			
Planbezeichnung (Planlaufzeit)			
Planbezeichnung (Planlaufzeit)			
Sonstiges			Z.B. Vergütungsrückforderungen (Claw-backs)
Summe			
Versorgungsaufwand			Beträge entsprechen denen in der Tabelle „Gewährte Zuwendungen“
Gesamtvergütung			

* Gemäß der Erläuterungen zu den Tabellen in der Anlage zum Kodex

Vergütung von Vorständen – Aktuelle Entwicklungen in Deutschland



Peter L. Devlin
Partner Deloitte
Tel: +49 (0)89 29036 7948
pdevlin@deloitte.de

Mit der positiven wirtschaftlichen Entwicklung im Geschäftsjahr 2012 und entsprechend guten Unternehmenskennzahlen sowie einer positiven Aktienkursdynamik ist die Vergütung von Vorständen wieder verstärkt in den Fokus getreten. Getrieben wurde die öffentliche Diskussion insbesondere durch vereinzelte Spitzengehälter (u.a. VW AG) sowie internationale Entwicklungen (u.a. positiver Bürgerentscheid in der Schweiz). In diesem Kontext haben sowohl der Gesetzgeber als auch der DCGK im vergangenen Jahr neue Initiativen zur Regulierung der Vorstandsvergütung in Deutschland initiiert. Im Zentrum der Novellierung des DCGK steht die Verbesserung der Transparenz sowie der Vergleichbarkeit der Vorstandsvergütung. Auf legislativer Ebene wurden zum 8. Mai 2013 § 120 AktG angepasst, ein zwingendes Votum der Hauptversammlung über das Vergütungssystem („Say on Pay“) eingeführt sowie Vorgaben für eine Mindestaufschlüsselung der Vorstandsbezüge definiert.

Deloitte-Vergütungsstudie 2013

Unsere Studie zeigt, dass die Vergütungssysteme in den vergangenen Jahren zunehmend an Komplexität gewonnen haben. Mehrjahresboni, Deferred-Compensation-Modelle und ein größeres Spektrum verwendeter Bemessungsgrundlagen (KPIs) haben diese Entwicklung genauso wie zahlreiche neue performancebasierte Long-Term-Incentive-(LTI-) Pläne forciert. Zwar ist die Transparenz dank individualisierter Offenlegung wesentlich höher also noch vor einigen Jahren. Allerdings führt die Tatsache, dass es keine einheitlichen Maßstäbe für die Veröffentlichung gibt, zu einer mangelnden Vergleichbarkeit und einer erschwerten Verständlichkeit. Unterschiedliche buchhalterische Bewertungen divergenter Vergütungsplantypen, uneinheitliche Offenlegung von tatsächlichen Auszahlungen und Gewährungs- sowie Zielwerten bei aktienbasierten LTI-Plänen, mangelhafte Beschreibungen und unterschiedliche Formate zeigen einige Felder, in denen nach wie vor Verbesserungsbedarf besteht.

Inhaltlich lassen sich für sämtliche untersuchten Indizes folgende Trends erkennen, die sich im Wesentlichen seit dem großen Umbruch 2009 nicht verändert haben:

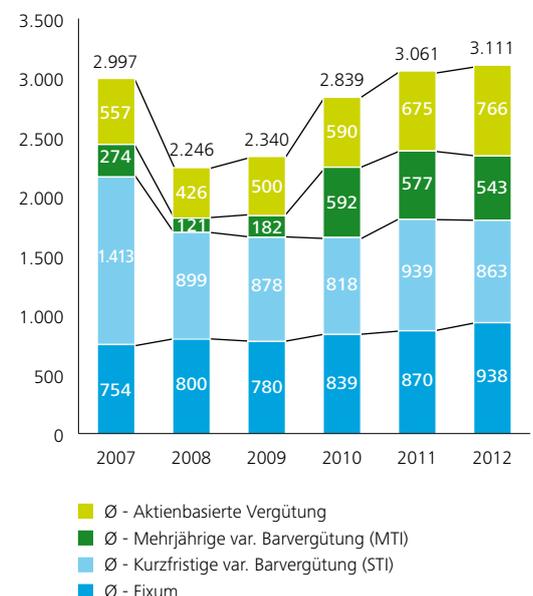
- Zunehmende Anzahl eigenständiger Mid-Term-Incentive (MTI-) Pläne (mehrjährige variable Barvergütung)
- Deferred-Compensation-Modelle für den Short-Term Incentive (STI) (teilweise Überführung in aktienbasierte Pläne bzw. Umwandlung in Aktien des Unternehmens mit einer entsprechenden Sperrfrist)

- Ablösung von reinen Aktienoptionsplänen durch performanceorientierte LTI-Pläne (Performance Share Units, Restricted Stock Units)
- Verpflichtung zum Eigeninvestment (mit Teilen der variablen Vergütung bzw. in Zuge von Share-Ownership Guidelines)
- Stärkere Gewichtung des Fixums
- Einführung qualitativer Bemessungsgrundlagen
- Definition von Obergrenzen

Ein Blick in die Indizes zeigt, dass 2012 wie schon 2011 ein Jahr der selektiven Feinjustierung bestehender Pläne war. Es gab weder grundlegende strukturelle Anpassungen im Markt noch zeigte sich eine große Dynamik hinsichtlich der Vergütungshöhe.

Im DAX ist die durchschnittliche Vorstandsvergütung um ca. 2% auf 3,11 Mio. € (2011: 3,06 Mio. €) angestiegen. Gemessen an dem Anstieg der Unternehmensgewinne und der allgemeinen Lohnentwicklung ist das äußerst moderat. Die gute Performance des DAX-Index hat zur Folge, dass der Anteil der aktienbasierten Vergütung am Gesamtvergütungspaket auf 25% (22%) zugenommen hat. Dem Trend folgend ist die Fixvergütung weiter auf 30% (28%) angestiegen und die kurzfristige variable Barvergütung hat mit 25% (31%) erneut an Bedeutung verloren. Ein Blick in die Jahre 2007 und 2008 veranschaulicht den strukturellen Wandel mit Einführung des VorstAG. Besonders auf Unternehmen-

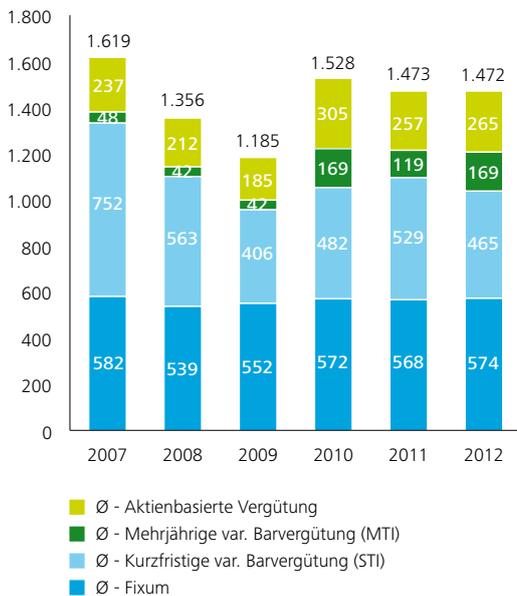
Abb. 1 – Entwicklung der durchschnittlichen Vorstandsvergütung im DAX seit 2007 nach Komponenten (in T€; n=30)



sebene wurde vereinzelt nachjustiert. So hat bspw. VW eine Einstiegshürde für den MTI eingeführt und zeitlich begrenzte Höchstgrenzen definiert. Die Commerzbank hat die Grundgehälter signifikant erhöht.

Im MDAX liegt die durchschnittliche Vergütung von Vorständen mit 1,42 Mio. € auf Vorjahresniveau. Der Anteil des Fixums liegt fast unverändert bei 37,5% (37%), der STI ging um 4,5 Prozentpunkte auf 31,6% zurück und die aktienbasierte Komponente stieg auf 11,5% (8%). Exemplarische Beispiele: Celesio überführte 30% des STI in Aktien des Unternehmens, Fraport hat eine Obergrenze („Cap“) für den STI von 140% Zielerreichung eingeführt und MAN hat sein Aktienoptionsprogramm durch einen Mehrjahresbonus abgelöst.

Abb. 2 – Entwicklung der durchschnittlichen Vorstandsvergütung im MDAX seit 2007 nach Komponenten (in T€; n=43)



Erstmals wurde auch der SDAX systematisch untersucht. Im Vergleich zum DAX und MDAX zeigen sich im Wesentlichen folgende Unterschiede. Die durchschnittliche Vergütung entspricht mit 780.000 € ca. 25% des DAX-Niveaus und 53% des MDAX-Niveaus. Auch strukturell zeigt sich ein deutlicher Unterschied. Das Fixum hat einen Anteil von 54%, der STI von 25%, die mehrjährige variable Barvergütung von 14% und die aktienbasierte Vergütung von 8%.

Die Anpassungsdynamik war in der Post-VorstAG-Ära nicht so groß wie im DAX/MDAX. Viele SDAX-Unternehmen folgen nun zeitlich versetzt den Trends, die von den großen TOP-80-Unternehmen aus DAX/MDAX gesetzt wurden. Seit 2011 haben bspw. Hornbach, Jungheinrich und Wacker Neuson den STI in einen Mehrjahresbonus überführt. Trotzdem gibt es immer noch eine Vielzahl von Unternehmen, die keine mehrjährige variable Vergütungskomponente haben. Hier besteht Handlungsbedarf. Transparenz und Qualität der Offenlegung sind insgesamt schlechter. Viele Unternehmen veröffentlichen nur die Gesamtvergütung oder nur getrennt nach fixer und variabler Vergütung und rund ein Drittel lässt sich durch einen Hauptversammlungsbeschluss von der Pflicht zur individualisierten Offenlegung der Vorstandsbezüge befreien („Opting-out“-Klausel). Der Detaillierungsgrad der Vergütungsberichte ist teilweise sehr überschaubar.

Fazit und Ausblick

Nach den Jahren großer Anpassungsdynamik folgt nun unter geänderten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und sich weiter ändernden regulatorischen Anforderungen die Zeit der Feinjustierung. Wir beobachten zunehmend komplexe Systeme, die weder hinsichtlich des administrativen Aufwandes (Prozesssicht) optimiert sind noch auf mathematisch fundierten Szenarioanalysen fußen. Es ist wichtig, die Systeme mit geeigneten Szenarien auf sämtliche Einflussfaktoren zu untersuchen, die Skalierung zu überprüfen und ggf. korrigierend einzugreifen.

Den neuen Anforderungen zur Offenlegung folgend sollten Unternehmen zur neuen Berichtssaison transparent und verständlich berichten, um öffentlicher Kritik vorzubeugen und ein überzeugendes Voting der Hauptversammlung herbeizuführen. Insbesondere viele SDAX- Unternehmen werden hier nachbessern und ihre bisherige Politik überdenken müssen. Es ist davon auszugehen, dass über kurz oder lang in Deutschland ein standardisiertes Format für die Veröffentlichung verpflichtend sein wird. Die aktuelle Änderung des DCGK gibt hierzu einen Anstoß. Zudem wird auch die Altersversorgung zunehmend mit der Forderung nach steigender Transparenz in den Fokus geraten und bedarf einer kritischen Überprüfung durch die Unternehmen.

Vergütung von Vorständen – Internationale Entwicklungen



Peter L. Devlin
Partner Deloitte
Tel: +49 (0)89 29036 7948
pdevlin@deloitte.de

Die internationale Finanzkrise hat nicht nur in Deutschland zu einem Umdenken auf dem Gebiet der Vorstandsvergütung geführt. Ein Blick auf andere wichtige Kapitalmärkte zeigt, dass steigende Anforderungen an die Transparenz und an die Nachhaltigkeit der Systeme gemeinsame Nenner sind.

Großbritannien

Die Einführung neuer Offenlegungspflichten sowie einer verbindlichen Abstimmung über Vergütungssysteme prägt auch in Großbritannien das Bild. Erstmals wird es nicht möglich sein, an Vorstände Zahlungen zu leisten, die nicht durch eine von den Anteilseignern genehmigte Strategie gedeckt sind. Die neuen Bestimmungen gelten für Geschäftsjahre, die am oder nach dem 1. Oktober beginnen. In mehr als 80% der FTSE-Unternehmen gelten mittlerweile „Claw-back“- und Malus-Klauseln, aufschiebende Bedingungen für Teile der variablen Vergütung und formale Eigeninvestmentverpflichtungen (gegenüber 61% im Jahr 2012). Fast zwei Drittel der FTSE-100-Unternehmen verlangen heute von den Vorständen, dass sie Anteile in einem das Jahresgehalt übersteigenden Wert halten (gegenüber 50% im Jahr 2012). Wir beobachten außerdem – insbesondere dort, wo neue Pläne eingeführt werden –, dass Unternehmen immer häufiger längere Leistungszeiträume und zusätzliche Haltefristen nach Ablauf der Sperrfrist in Erwägung ziehen. Es gibt Anzeichen für eine Tendenz zu einfacheren, aus einem Jahresbonus und einem langfristigen Anreizplan bestehenden Vergütungsstrukturen. Die Anwendung nicht finanzieller Maßstäbe zur Berechnung jährlicher Boni nimmt weiterhin zu.

Frankreich

Frankreich war vor allem im Hinblick auf die Steuererhöhungen auf die höchsten Einkommen in den Schlagzeilen. Darüber hinaus gibt es allerdings auch einen Trend zu erweiterten Transparenzanforderungen mit „Comply or Explain“-Regeln.

Nicht finanzielle Leistungsmaßstäbe finden zunehmend Verbreitung und immer häufiger kommen aktienbasierte, langfristige Anreize mit (internen oder externen) Leistungsbedingungen zur Anwendung. Die Vorstandsgrundgehälter stiegen 2012 um etwa 2,5%. Für 2013 wird die gleiche prozentuale Steigerung erwartet. Kurzfristige Anreize liegen bei durchschnittlich 30%–60% der Vorstandsgrundgehälter, wobei eine Aufteilung der Leistungsgewichtung üblich ist (20% für persönliche Leistung, 80% für Unternehmensleistung). Die in Frankreich für Vorstände am häufigsten eingesetzten langfristigen Anreizsysteme basieren auf „Performance Shares“

(48%), Aktienoptionen (29%) und „Restricted Stocks“ (13%). Aus einer stärkeren Angleichung der monetären Vergütung an die steuerliche Behandlung von Sachbestandteilen resultiert ein Trend zu einfacheren, ausschließlich finanziellen Vergütungen.

Niederlande

Nach drei Jahren stetigen Rückgangs ist das durchschnittliche Grundgehalt von Vorständen in den Niederlanden um 6% auf 512.000 Euro und das durchschnittliche Gesamteinkommen um 7,5% auf 1,15 Mio. Euro gestiegen. Wesentliche Änderungen in den Niederlanden, die sich aufgrund des öffentlichen Drucks weiter verbreiten könnten, sind:

- Der Ausschluss von Boni für staatlich geförderte Unternehmen
- Eine 16%ige Arbeitgeberabgabe auf sogenannte „übermäßige“ Gehälter (d.h. mehr als 150.000 Euro), die ursprünglich als einmalige Steuer (für 2012) geplant war, nun aber wahrscheinlich auch im Jahr 2013 erhoben wird.

Diese Gesetze gelten bisher nur für den Finanzsektor. Es wird jedoch erwartet, dass die Maßnahmen in Zukunft auch andere (Börsen-)Unternehmen in den Niederlanden erfassen. Weitere Bestimmungen, wonach die variablen Vergütungsbestandteile auf 20% des Grundgehalts begrenzt werden sollen, werden intensiv diskutiert.

USA

Die Grundvergütung stieg im Jahr 2012 um etwa 3%. Um den Anteil kurz- und langfristiger leistungsbezogener Vergütungen zu steigern, haben die Unternehmen die Gestaltung von Anreizplänen weiter verfeinert.

Von Aktienoptionen wird weiterhin zunehmend Abstand genommen (von 84% im Jahr 2008 auf 71% im Jahr 2012); gleichzeitig rücken „Performance Shares“ immer stärker in den Vordergrund (von 63% im Jahr 2008 auf 75% im Jahr 2012). Die Leistungskennzahlen werden nach wie vor stark von finanziellen Maßstäben wie Rendite und relativer Aktienrendite dominiert; nicht finanzielle Maßstäbe werden nur von 14% der Unternehmen angewandt. Unverbindliche Regelungen über Abstimmungen zur Vergütung („Say on Pay“) haben in jüngster Vergangenheit zu erheblichen Veränderungen der Vergütungsstrukturen geführt, da die Unternehmen ein positives Abstimmungsergebnis anstreben. Die Aktionäre unterstützen die Änderungen in hohem Maße – 98% der Russell-3000-Unternehmen haben „Say on Pay“ eingeführt; insgesamt liegt der Durchschnitt bei 93%.

AIFMD-Anforderungen an die Vergütungsstruktur der Geschäftsführung

Die Richtlinie 2011/61/EU („Alternative Investment Fund Manager Directive“ oder abgekürzt „AIFM D“) wurde am 22. Juli 2013 in Deutschland durch Einführung des Kapitalanlagegesetzbuches (KAGB) umgesetzt. Damit wird die bisher unregulierte Branche der geschlossenen Fonds bzw. alternativen Investmentfonds nun gesetzlich reguliert. Ein Schwerpunkt liegt dabei auf den Vergütungssystemen, da sie durch einseitige Anreizwirkung als mitauslösender Faktor der Finanzkrise angesehen werden. Die Anforderungen der AIFM D betreffen die Vergütung der Geschäftsführung sowie von Risikoträgern und Mitarbeitern mit Kontrollfunktionen.

Die Vorgaben zu Vergütungspolitik und -system müssen für die Stellung des Zulassungsantrags als AIFM nach § 22 KAGB eingeführt und umgesetzt worden sein, da einerseits eine KAGB-konforme Vergütung Voraussetzung für den Zulassungsantrag ist und andererseits die Vergütungspraxis im Zulassungsantrag beschrieben werden muss. Somit ergibt sich eine Frist bis zum 21. Juli 2014 für Anpassungen des Vergütungssystems. Die Umsetzung umfasst hierbei nicht nur die Einführung eines konformen Vergütungssystems, sondern falls notwendig ebenfalls eine Anpassung bestehender Arbeitsverträge.

Die einzelnen Regelungen der AIFM D zur Vergütungsstruktur und -praxis wurden vom KAGB vollumfänglich ohne Änderungen übernommen. Sie stellen etliche Anforderungen auch an die Vergütung der Geschäftsführung, wobei vor allem der variable Gehaltsanteil im Fokus steht.

Alle variablen Vergütungen sollen nachhaltiger gestaltet werden, indem (1) die zugrunde liegende Bewertung eine breite Basis mit verschiedenen wie mehrjährigen Parametern aufweist, (2) die Zahlung über mindestens drei Jahre zurückgestellt wird und (3) in dieser Zeit Berichtigungsmechanismen die Bonushöhe in Abhängigkeit der Performance der gewählten Parameter auch senken können (sog. Malus- oder Claw-back-Regelungen). Diese Regelungen finden für jegliche Form variabler Vergütung, so z.B. auch für variable Altersversorgungsbeiträge, Anwendung. Ebenso sind garantierte Boni kategorisch ausgeschlossen mit Ausnahme vom ersten Jahr bei Neueinstellungen. Letztlich muss die variable Vergütung auch die Finanzlage des Unternehmens berücksichtigen sowie im Fall einer Kündigung im Einklang mit der erbrachten Leistung stehen.

In der Umstellungsphase werden Änderungen bestehender Anreizsysteme gemäß den Vorgaben der AIFM D regelmäßig entsprechende Anpassungen individueller

Arbeitsverträge erforderlich machen. Das könnte seitens der Geschäftsführer zu Widerstand führen. Die Frage, ob der Arbeitgeber einseitig die betroffenen arbeitsvertraglichen Bestimmungen abändern kann, um Konformität mit der AIFM D zu erlangen, muss in diesem Zuge arbeitsrechtlich geklärt werden. Ebenfalls sind in Unternehmen mit Betriebsrat die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats zu beachten, wenn Änderungen von Betriebsvereinbarungen notwendig sind.

Wenig Umstände bereitet dagegen der Umgang mit Neueinstellungen, da man hier von Anfang an mit AIFM D-konformen Arbeitsverträgen starten kann. Hierfür können entsprechende Musterverträge bereits jetzt auf Konformität mit der AIFM D geprüft und gegebenenfalls angepasst werden.

Im laufenden Betrieb bedeutet die AIFM D vor allem Anpassungen der Performance-Management- und Bonusrundenprozesse. Insgesamt können die Regelungen der AIFM D für viele Unternehmen zu erhöhtem Aufwand in der Personalabteilung führen. Zum Beispiel bedeutet der geforderte Berichtigungsmechanismus der variablen Vergütung erhöhtes Monitoring der ausschlaggebenden Parameter, regelmäßige Wertstellungen sowie entsprechende Kommunikation an Geschäftsführung und Mitarbeiter. Insgesamt ist daher zu erwarten, dass die administrativen Kosten für die Vergütungsstrukturen sich erhöhen werden.

Von der AIFM D regulierte Unternehmen fangen inzwischen an, sich auf die Umstellungen vorzubereiten. Ein erster Schritt ist bei vielen eine Gap-Analyse, anhand derer der Änderungsbedarf am bestehenden Vergütungssystem identifiziert wird. Auf dieser Grundlage wird die Komplexität der anstehenden Veränderung abgeschätzt, sodass die bisherige Vergütungsstrategie reevaluiert und neu festgelegt werden kann. Aus der Vergütungsstrategie lassen sich im nächsten Schritt das Zielbild und daraus folgende zusätzliche Aktivitäten und Prozesse sowie die benötigte Personalkapazität im Regelbetrieb ableiten. Viele Unternehmen haben so inzwischen ihren Implementierungszeitplan für die anstehende Umsetzung entwickelt.

Die AIFM D bedeuten für viele der von ihr regulierten Unternehmen signifikante Veränderungen ihrer Vergütungsstruktur, deren Komplexität häufig unterschätzt wird. Für den Zulassungsantrag im Juli 2014 müssen die Veränderungen jedoch umgesetzt sein. Daher empfiehlt es sich, frühzeitig mit Konzeption sowie Implementierung zu beginnen.



Dr. Cora Luckner
Manager Deloitte
Tel: +49 (0)89 29036 7979
cluckner@deloitte.de

Weitblick bei der Einführung von langfristigen Vergütungssystemen



Dr. Kathrin Breuer
Senior Consultant Deloitte
Tel: +49 (0)211 8772 4097
kbreuer@deloitte.de

Der Einsatz von langfristiger und aktienbasierter Vergütung hat in den letzten Jahren stark an Bedeutung gewonnen. Die sogenannten Long-Term-Incentive-Pläne (LTI) haben zum Ziel, eine Anreizsetzung von Entscheidern auf langfristige Interessen des Unternehmens und die der Anteilseigner auszurichten. Die erfolgreiche Einführung und Verwaltung von LTI-Vergütung stellt aber für viele Unternehmen eine Herausforderung dar, da neben komplizierten Planregeln zum Beispiel neue Compliance- oder Rechnungslegungsanforderungen die Komplexität der Pläne erhöhen.

Das Total-Rewards Team von Deloitte unterstützt Unternehmen bei der Einführung von Long-Term Incentives und hat dabei einige Herausforderungen identifiziert sowie Handlungsempfehlungen abgeleitet, die bei der Einführung und Nutzung von LTI-Plänen beachtet werden sollten.

Die aktuellen LTI-Vergütungstrends

Die Entwicklung von langfristig orientierter Vergütung in Unternehmen in den letzten Jahren zeigt, auch als Reaktion auf die Wirtschafts- und Finanzkrise, einen klaren Trend zu mehr Langfristigkeit und Leistungsabhängigkeit in der Vergütung von Vorständen und oberen Führungskräften. Die Auswertungen von Geschäftsberichten der DAX-30-Unternehmen (2007–2012) belegt, dass sich die Vergütungsstruktur der Vorstände zu mehr mittelfristigen, aber insbesondere zu mehr langfristigen aktienbasierten Vergütungselementen verändert hat.

So wurden Vorstände in 2012 bereits im Schnitt zu 25% mit aktienbasierten Vergütungsbestandteilen vergütet, eine Zunahme um drei Prozentpunkte im Vergleich zum Vorjahr. Während sich der Anteil der kurzfristigen Vergütungsbestandteile verringert hat, ist der fixe Vergütungsbestandteil von 28% auf 30% gestiegen.

Innerhalb der LTI-Vergütung lässt sich zudem ein klarer Trend weg von Aktienoptionen hin zu leistungsbasierten Aktienplänen beobachten. Diese stärken den Pay-for-Performance-Gedanken langfristig, da der LTI-Plan nach der Laufzeit (meist drei Jahre) anhand von Leistungsindikatoren (z.B. EBIT) bewertet und ausgeschüttet wird. Diese Leistungsbeurteilung ist mittlerweile häufig an mehrere und relative Leistungsindikatoren geknüpft, um konjunkturelle und zufällige Beeinflussungen der Bewertung zu reduzieren und die Interessen der Anteilseigner abzubilden. Weiterhin ist im Bereich der LTI-Vergütung zu beobachten, dass die Planregeln auch vermehrt Rückforderungs- und Verfallsregelungen umfassen, die eine nachhaltige Ausschüttung der Pläne sicherstellen sollen. Aktuell ist vor allem der Umgang mit Insider-Handel her-

ausfordernd für Unternehmen. Da obere Führungskräfte meist Zugang zu Insider-Informationen haben, müssen spezielle Vorgehen zur Ausschüttung der Pläne entwickelt werden. Weiterhin haben Unternehmen über die Zeit komplizierte Pläne gestaltet, die sich innerhalb eines Unternehmens sogar zielgruppenspezifisch (z.B. High Potentials, mittlere und obere Führungskräfte) unterscheiden können.

Eine gestiegene Komplexität der LTI-Pläne beeinflusst unmittelbar auch die Komplexität der Einführung dieser Pläne. Wir haben auf Basis unserer Projekterfahrung einen Überblick zu den wichtigsten Herausforderungen zusammengestellt, mit denen sich Unternehmen bei der Einführung und Nutzung von LTI-Plänen konfrontiert sehen.

Herausforderungen der Einführung von LTI-Vergütung

Die Abbildung (s.n.S.) zeigt eine Übersicht der wichtigsten Herausforderungen der Einführung und Verwaltung von LTI-Vergütung. Diese können in vier Bereiche eingeteilt werden: Plandesign, Compliance, Stakeholder Management und Prozesse.

Neben den bereits angesprochenen komplexer werdenden Planregeln z.B. durch relative Leistungskennzahlen müssen Unternehmen meist Planregeln definieren, die länderübergreifend gelten. Zudem wird durch komplexe Planregeln eine verlässliche Kostenprojektion der Verpflichtungen aus den Plänen erschwert.

Das zweite Themenfeld „Compliance“ wird zunehmend wichtiger für Unternehmen. Durch sich ändernde regulatorische Anforderungen, nicht nur im Bankenumfeld, müssen sich Unternehmen dabei den Herausforderungen der Konformität bei der Vergabe, Verwaltung und Offenlegung von Vergütung stellen (z.B. konforme Besteuerung aktienbasierter Pläne). Die Umsetzung komplexer Plandesigns und neuer Compliance-Anforderungen erfordert zudem eine frühzeitige, umfassende Einbindung aller relevanten Stakeholder-Gruppen in Projekte zur Einführung von LTI-Plänen.

Neben den Governance-Organen, dem Vorstand und dem Vergütungsausschuss, ist es vor allem auch wichtig, Stakeholder der späteren Verwaltung frühzeitig einzubinden. So müssen die entsprechenden Experten aus den Bereichen Treasury, Accounting, Controlling bereits bei der Konzeption eines LTI-Plandesigns involviert werden, um frühzeitig Fehlsteuerungen entgegenzuwirken. Auch die Steuerabteilung kann schon vor der

Entscheidung für ein Plandesign wichtige inhaltliche Beiträge dazu leisten, welche steuerlichen Problematiken bei der Verwaltung von Plänen über Landesgrenzen hinweg entstehen können.

Die Einbindung relevanter Stakeholder kann nicht unabhängig von den zuvor erwähnten Prozessen zur Verwaltung der LTI-Pläne betrachtet werden (siehe Abbildung, Feld links unten). Besonders multinationale Unternehmen müssen die Pläne global verwalten. So können bspw. schwierige Prozesse für Führungskräfte entstehen, die während der Sperrfrist einen Länderwechsel oder einen Wechsel zu einer anderen Tochtergesellschaft vollzogen haben. Zudem haben sich in Unternehmen häufig manuelle, historisch gewachsene und meist ineffiziente Prozesse etabliert, die einen ganzheitlichen Blick auf die LTI-Vergütung verhindern und die Zusammenarbeit über Schnittstellen hinweg erschweren.

LTI-Pläne sind meist sehr kapitalintensiv und ein nicht akkurater Umgang mit den Plänen kann zu hohen Kosten für Unternehmen führen. Daher ist es entscheidend, sich frühzeitig mit den Herausforderungen auseinanderzusetzen. Für diese Auseinandersetzung bedarf es aus unserer Sicht einer ganzheitlichen Betrachtung des Prozesses von der Entscheidung zur Einführung eines LTI-Plans über die Implementierung bis hin zur Ausschüttung der Aktien oder Auszahlung von Barmitteln an die Planteilnehmer in einer global agierenden Organisation. Nur wer es schafft, bereits frühzeitig spätere Stolpersteine und problematische Schnittstellen zu erkennen, kann LTI-Pläne so strukturieren, dass sie effizient verwaltet werden können.

Herausforderungen für die Einführung von LTI-Vergütung

<p style="text-align: center;">Plandesign</p> <ul style="list-style-type: none"> • Komplexes Plandesign (z.B. durch relative Leistungsbewertung, lange Sperrfristen, Rückzahlungsregeln etc.) • Vielzahl unterschiedlich ausgestalteter Pläne • Global gültige Pläne (in multinationalen Unternehmen) • Verlässliche Kostenprojektion für Pläne 	<p style="text-align: center;">Compliance</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dynamischer steuerlicher/rechtlicher Rahmen • Konforme regionale Besteuerung • Akkurate öffentliche Berichterstattung • Umgang mit Insider-Handling-Fragestellungen
<p style="text-align: center;">Stakeholder</p> <p>Umfassende Einbindung von:</p> <ul style="list-style-type: none"> • HR (Business Partner, Entgeltabrechnung) • Organe & Governance (Aufsichtsrat, Vorstand, Vergütungsausschuss) • Finanzen (Treasury, Accounting, Controlling) • Steuer- und Rechtsabteilung • Administration/SSC (intern/extern) 	<p style="text-align: center;">Prozesse</p> <ul style="list-style-type: none"> • Länderübergreifende Prozesse • Vielzahl an funktionsübergreifenden und externen Schnittstellen • Historisch gewachsene, teils ineffiziente Prozesse • Unklares Prozess-Ownership

Handlungsempfehlungen

Zusammenfassend lassen sich auf Basis unserer Beratungserfahrung die folgenden Handlungsempfehlungen ableiten, die Unternehmen bei der Einführung neuer LTI-Pläne berücksichtigen sollten.

Prozesse skizzieren

Bei der Einführung eines neuen LTI-Plans sollte frühzeitig der Gesamtprozess skizziert werden. Dabei kann sich anschließend auch auf erfolgskritische Teilprozesse konzentriert werden (z.B. Ausschüttung), um zukünftige Verantwortungsteilung zu verstehen und frühzeitig auf Designprobleme hinzuweisen.

Stakeholder-Analyse

Bei der Einführung eines LTI-Plans ist es entscheidend, frühzeitig einen Überblick über alle Stakeholder zu gewinnen, die am Management des LTI-Plans teilhaben, z.B. die Finanzabteilung in Bezug auf komplexe Hedging- und Rückstellungsthematiken.

Prozess und Ownership dokumentieren

Nach Einführung eines neuen LTI-Plans sollten die Prozesse und Verantwortlichkeiten eindeutig festgelegt und dokumentiert werden. Nur so kann sichergestellt werden, dass im Bereich der LTI-Vergütung, die häufig auch Einzelfallbehandlung impliziert, schnell und akkurat gehandelt wird.

Die Unternehmenspraxis zeigt, dass heutzutage komplexe LTI-Pläne entwickelt, werden ohne sich frühzeitig mit der operativen Handhabung auseinanderzusetzen.

Die Aufnahme einer übergreifenden Gesamtperspektive in die Einführung eines neuen LTI-Plans kann erheblich dazu beitragen, Pläne noch vor der Entscheidung auf Praktikabilität in der Praxis zu überprüfen. In eine Entscheidungsvorlage für den Aufsichtsrat könnten damit Angaben zur späteren Abwicklung der Pläne aufgenommen werden, um eine zielgerichtete und vor allem effiziente Gestaltung kapitalintensiver LTI-Pläne zu erreichen.

BGH: Unternehmenszweckentfremdetes Organhandeln ist pflichtwidrig



Dr. Dr. Boris Schilmar
Partner Raupach &
Wollert-Elmendorff
(Deloitte Legal)
Tel: +49 (0)89 29036 8901
bschilmar@raupach.de

Durch das Urteil vom 15. Januar 2013 (Az. II ZR 90/11) hat der Bundesgerichtshof (BGH) verdeutlicht, dass ein unternehmenszweckentfremdetes Handeln von Vorständen einer Aktiengesellschaft (AG) pflichtwidrig ist und gegebenenfalls zu deren Haftung für den entstandenen Schaden führen kann.

Sachverhalt

In dem dieser Entscheidung zugrunde liegenden Sachverhalt nahm die klagende AG zwei ehemalige Vorstände gesamtschuldnerisch auf Zahlung von Schadensersatz in Anspruch. Der satzungsmäßige Unternehmensgegenstand der AG bestand im Betrieb einer Hypothekenbank. Über einen längeren Zeitraum tätigte die Hypothekenbank auf Veranlassung der nunmehr beklagten Vorstände verschiedene Zinsderivatgeschäfte. Dabei wurde das Volumen üblicher Hypothekenbankgeschäfte um ein Vielfaches überschritten. Aus diesen Geschäften entstanden der AG Verluste in Millionenhöhe.

Entscheidung

Der BGH konkretisiert in dieser Entscheidung (vgl. dazu bereits BGH vom 05. Oktober 1992 (Az. II ZR 172/91)) die Grundsätze der Vorstandsverantwortlichkeit, der persönlichen Haftung eines einzelnen Vorstandsmitgliedes sowie die Verteilung der Beweislast in Organhaftungsprozessen.

Dem Grunde nach bejaht der BGH einen Schadensersatzanspruch aufgrund einer Pflichtverletzung gemäß § 93 Abs. 2 S.1 AktG. Dies führt er darauf zurück, dass die getätigten Zinsderivatgeschäfte nicht mehr vom Unternehmensgegenstand gedeckt waren.

Grundsätzlich habe die klagende Gesellschaft darzulegen und zu beweisen, dass ihr durch ein Verhalten des Vorstandes ein Schaden entstanden sei (§ 93 Abs. 2 S. 1 AktG). Dem Vorstand obliege es wiederum darzulegen und zu beweisen, dass er seinen Pflichtenkreis nicht verletzt bzw. jedenfalls schuldlos gehandelt habe (§ 93 Abs. 2 S. 2 AktG). Ferner könne der Vorstand vortragen, dass der Schaden auch bei rechtmäßigem Alternativerhalten eingetreten wäre. Dies beinhalte unter Umständen auch den Nachweis, dass der grundsätzlich weit auszuliegende unternehmerische Ermessensspielraum im Rahmen der sog. „Business Judgement Rule“, eingehalten worden sei (vgl. § 93 Abs. 1 Satz 2 AktG). Der zu kompensierende Schaden bemisst sich in diesen Fällen aufgrund der sog. Differenzhypothese, d.h. durch einen Vergleich der infolge des haftungsbegründenden Ereignisses tatsächlich eingetretenen Vermögenslage mit derjenigen, die ohne jenes Ereignis eingetreten wäre.

Die Gesellschaft ist danach so zu stellen, als wäre das pflichtwidrige Geschäft nicht abgeschlossen worden.

Handlungsempfehlung für Vorstände

Dieses Urteil hat eine weit über den thematisch angesprochenen Hypothekenbankenbereich hinausgehende Bedeutung, da es insbesondere im Hinblick auf die komplexe Darlegungs- und Beweislastverteilung bei Organhaftungsklagen die Voraussetzungen der Vorstandshaftung konkretisiert. In der Praxis könnte sich aufgrund der komplexen Anforderungen an die Verantwortlichkeit des Vorstandes der Beweis für fehlendes Verschulden schwierig gestalten. Um diesen Nachweis führen zu können, ist dem Vorstand eine gewissenhafte Arbeitsweise mit geeigneten Vorkehrungen im Bereich der Dokumentation und der internen Überwachung zur Risikoverminderung anzuraten. Darüber hinaus gilt es, ein weiteres individuelles Haftungsrisiko für Vorstandsmitglieder auszuschließen: Als haftungsbegründendes Ereignis kommt für Vorstandsmitglieder nicht nur eine Pflichtverletzung infolge eigenhändigen Tätigwerdens oder aufgrund von Kollegialentscheidungen in Betracht, sondern auch dann, wenn sie pflichtwidrige Handlungen anderer Vorstandsmitglieder oder von Mitarbeitern anregen oder pflichtwidrig nicht dagegen einschreiten.

An dieser Stelle ist jedoch Vorsicht geboten. Gerade vor dem Hintergrund, dass unternehmerisches Handeln naturgemäß auch das Risiko des Scheiterns in sich trägt, sowie im Hinblick auf die gesetzlich ausgestaltete Verteilung der Darlegungs- und Beweislast für pflichtwidriges Handeln und/oder Unterlassen und mit Rücksicht auf die restriktive Rechtsprechung des BGH ist Vorständen unbedingt anzuraten, den Entscheidungsfindungsprozess sauber zu dokumentieren und gegebenenfalls externen Rat einzuholen.

Implikationen für Aufsichtsräte

Die strategische Kontrolle des Vorstandshandelns durch den Aufsichtsrat beinhaltet ihrerseits eine unternehmerische Entscheidung. Der Aufsichtsrat darf den Berichten des Vorstands dabei grundsätzlich Glauben schenken und ist nicht per se zu eigenen Nachforschungen verpflichtet. Die Informationspflichten des Aufsichtsrats erhöhen sich jedoch mit dessen Einbindung in den Entscheidungsprozess (etwa durch Zustimmungserfordernisse). Sofern sich bei einer Plausibilitätsprüfung Zweifel ergeben, ist der Aufsichtsrat zu weiteren Nachforschungen verpflichtet. Die Grenze ist zuweilen fließend. Insofern ist eine besonnene Anwendung der Haftungsnormen geboten, um unternehmerische Entscheidungen nicht zu unterbinden.

Neues vom BGH zur Behandlung von fehlerhaft gewählten Aufsichtsratsmitgliedern

Der Bundesgerichtshof (BGH) hat die in der Vergangenheit intensiv geführte Diskussion um die Behandlung von fehlerhaft gewählten Aufsichtsratsmitgliedern zu einem vorläufigen Ende gebracht (vgl. BGH, Urteil vom 19.02.2013 – II ZR 56/12). Der BGH hat im hier bezeichneten Verfahren entschieden, dass ein Aufsichtsratsmitglied, dessen Wahl von Anfang an nichtig ist oder nachträglich für nichtig erklärt wird, bezogen auf die Stimmabgabe und Beschlussfassung wie ein Nichtmitglied zu behandeln ist. Diese grundsätzliche Entscheidung hat weitreichende Folgen für die Praxis, denn damit sind auch Beschlüsse des fehlerhaft zusammengesetzten Aufsichtsrats potenziell als nichtig zu betrachten, zumindest dann, wenn die Beschlussfähigkeit oder das Zustandekommen eines Beschlusses von der Teilnahme bzw. Zustimmung eines fehlerhaft gewählten Aufsichtsratsmitglieds abhängig war.

Die Entscheidung des BGH

In dem vom BGH entschiedenen Fall hatte ein Aktionär die Wiederwahl von mehreren Aufsichtsratsmitgliedern sowie die Neuwahl anderer Aufsichtsratsmitglieder angefochten. Innerhalb weniger Monate nach Einreichung der Anfechtungsklage haben dann alle wieder- bzw. neu in den Aufsichtsrat gewählten Personen ihre Ämter niedergelegt. Vor diesem Hintergrund stellte sich die verfahrensrechtliche Frage, ob das Rechtsschutzinteresse des Anfechtungsklägers damit entfallen war.

In der juristischen Literatur war es bislang umstritten, ob eine Person, die das Amt eines Aufsichtsrats angenommen und tatsächlich ausgeübt hat, ungeachtet einer etwaigen Nichtigkeit oder Anfechtbarkeit der Bestellung zumindest bis zum Widerruf der Bestellung oder bis zur Niederlegung des Amtes wie ein wirksam bestelltes Aufsichtsratsmitglied zu behandeln war. Mit dem Hinweis auf die schwerwiegenden Konsequenzen einer rückwirkenden Unwirksamkeit der Aufsichtsratsbestellung wollte eine starke Meinungsgruppe die fehlerhaft in den Aufsichtsrat bestellten Personen wie wirksam bestellte Aufsichtsratsmitglieder behandeln (sog. Lehre vom fehlerhaft bestellten Organ). Unter Zugrundelegung dieser Meinung wäre das Rechtsschutzbedürfnis des Anfechtungsklägers im hier vorliegenden Fall entfallen, denn die Nichtigerklärung seitens des Gerichts hätte keinen Einfluss auf die Rechtsbeziehungen der Beteiligten mehr gehabt.

Der BGH hat nun diesem Ansatz widersprochen und klargestellt, dass eine in den Aufsichtsrat gewählte Person, deren Bestellung nichtig ist oder nachträglich für nichtig erklärt wird, hinsichtlich der Beschlussfassung

grundsätzlich wie ein Nichtmitglied zu behandeln ist. Mit Blick auf den vom BGH entschiedenen Fall folgt hieraus unmittelbar, dass das Rechtsschutzbedürfnis des Anfechtungsklägers jedenfalls dann anzunehmen ist, wenn der Aufsichtsratsbeschluss ohne die Teilnahme der fehlerhaft in den Aufsichtsrat bestellten Person nicht zustande gekommen wäre. Insoweit bedarf es einer Kausalität zwischen Stimmabgabe des Nichtmitglieds und dem Zustandekommen des Aufsichtsratsbeschlusses.

Gleichzeitig erkennt der BGH aber auch an, dass in einigen Fällen die rückwirkende Nichtigerklärung gefasster Aufsichtsratsbeschlüsse keine interessengerechten Ergebnisse liefern würde. So soll eine spätere Nichtigerklärung der Wahl von Personen in den Aufsichtsrat nicht relevant sein für die in dieser Zeit unterbreiteten Vorschläge des Aufsichtsrats zur Beschlussfassung der Hauptversammlung. Ferner sollen Dritte, die Rechtsgeschäfte mit der Gesellschaft abschließen, auf die ordnungsgemäße Besetzung des Aufsichtsrats vertrauen dürfen. Ebenso soll der Vorstand seine Vergütungsansprüche aus einem aus diesem Grunde fehlerhaft geschlossenen Dienstvertrag behalten dürfen. Dagegen hat der BGH offengelassen, ob aus einer fehlerhaften Besetzung des Aufsichtsrats auf eine fehlerhafte Mitwirkung des Aufsichtsrats an der Feststellung des Jahresabschlusses geschlossen werden kann.

Auswirkungen auf die Praxis

Die Möglichkeit einer rückwirkenden Beseitigung der Bestellung einer Person zum Mitglied des Aufsichtsrats führt zu einer erheblichen Rechtsunsicherheit, die sich auf die Wirksamkeit bereits gefasster Beschlüsse erstreckt, nicht zuletzt auch weil der BGH in seinem Urteil eine Reihe von Fragen offen lässt. Der Aufsichtsrat kann die hieraus resultierenden Gefahren insbesondere dadurch entschärfen, indem er zukünftig eine größere Sorgfalt bei der Protokollierung der Beschlussfassung anwendet und z.B. die Stimmen bzw. Gegenstimmen namentlich dokumentiert. Denn vielfach wird es an einer Kausalität zwischen der Teilnahme des Nichtmitglieds und dem Zustandekommen des Beschlusses mangeln.



Niko Jakovou

Senior Manager Raupach & Wollert-Elmendorff (Deloitte Legal)
Tel: +49 (0)211 8772 3891
njakovou@raupach.de

Rechnungslegung für aktienbasierte Vergütungen



Dr. Norbert Roß

Director Deloitte

Tel: +49 (0)69 75695 6957

noross@deloitte.de

Der Aufsichtsrat hat eine besondere Verantwortung für die Festsetzung der Gesamtbezüge der einzelnen Mitglieder des Vorstands. Zu den Gesamtbezügen gehören insbesondere auch anreizorientierte Vergütungszusagen, wie zum Beispiel Aktienbezugsrechte (§ 87 Abs. 1 AktG). Da nicht nur die sachgerechte Festsetzung der Gesamtbezüge zu den Kernaufgaben des Aufsichtsrats gehört, sondern gem. § 171 Abs. 1 AktG auch die Prüfung des Jahres- und Konzernabschlusses, erfordern aktienbasierte Vergütungen (oder allgemeiner: anteilsbasierte Vergütungen) auch als Bilanzierungssachverhalte stets die besondere Aufmerksamkeit der Mitglieder des Aufsichtsrats.

Bilanzrechtliche Fallstricke

Die Abbildung derartiger Vergütungen in der externen Rechnungslegung birgt eine Fülle bilanzrechtlicher Fallstricke. Diese Tatsache liegt nicht nur an der Vielzahl der in der Praxis vorzufindenden Ausgestaltungen begründet, sondern hat auch originäre bilanzrechtliche Ursachen. Während die International Financial Reporting Standards mit IFRS 2 inzwischen über ein sehr umfangreiches und ausdifferenziertes Regelwerk verfügen, welches in der praktischen Anwendung zwangsläufig ein eingehendes Studium erfordert, liegt die bilanzrechtliche Problematik bei der Bilanzierung nach dem HGB (auch) daran, dass bis heute keine expliziten Regelungen existieren, denen sich zweifelsfreie Bilanzierungsanweisungen entnehmen ließen. Sowohl die IFRS- als auch die HGB-Bilanzierung erfordern deshalb – wengleich aus unterschiedlichen Gründen – eine eingehende Auseinandersetzung der Mitglieder des Aufsichtsorgans mit der Frage, ob das Unternehmen seine Vergütungspläne adäquat in seiner externen Rechnungslegung abbildet. Dazu bedarf es zunächst eines grundlegenden Verständnisses der Bilanzierung von aktienbasierten Vergütungen. Dies muss dann anhand der konkreten Umstände beim bilanzierenden Unternehmen (ggf. mithilfe sachkundiger Erläuterungen durch den Abschlussprüfer oder anderer Experten) vertieft werden.

IFRS

IFRS 2 unterscheidet zwei Arten von Plänen:

- Pläne, die zu einer realen Gewährung von Unternehmensanteilen (Aktien) führen (equity-settled share-based payment transactions), und
- Pläne, bei denen aktienbasierte Wertsteigerungen in bar vergütet werden (cash-settled share-based payment transactions).

Bei Ersteren besteht die Besonderheit darin, dass die IFRS für Zwecke der Bilanzierung hinsichtlich der Bedingungen für die Unverfallbarkeit der Optionsrechte streng zwischen der Wert- und der Mengenkomponekte unterscheiden. Die Wertkomponente ist bestimmt durch den Gesamtwert (fair value) der Option am Tag der Gewährung; dieser wird nur einmal ermittelt und bleibt infolgedessen unverändert. Bedingungen (market conditions), die sich ohnehin auch auf den Wert der Optionsrechte auswirken (z.B. das Erreichen eines bestimmten Aktienkurses), werden nur einmalig im Rahmen der Wertkomponente berücksichtigt. Demgegenüber bezieht sich die Mengenkomponekte auf die Zahl der unverfallbar werdenden Optionsrechte. Diese Zahl kann sich naturgemäß infolge weiterer (anderer) Bedingungen, die an die Unverfallbarkeit des Anspruchs geknüpft werden (non-market conditions oder service conditions), periodenübergreifend verändern. Beispiele für derartige Bedingungen wären das Erreichen bestimmter Umsatzziele oder die Ableistung einer bestimmten Mindestdienstzeit. Der durch Multiplikation der Wert- und Mengenkomponekte ermittelte Gesamtbetrag ist zeitanteilig über den Erdienungszeitraum (vesting period) zu erfassen. Veränderungen des so bestimmten Werts im Vergleich zum Bilanzstichtag des Vorjahrs sind ergebniswirksam. Die Gegenbuchung erfolgt im Eigenkapital.

„Cash-settled share-based payment transactions“ sind zu jedem Bilanzstichtag mit ihrem zeitanteiligen Optionsgesamtwert zu bewerten. Anders als bei den „equity-settled share-based payment transactions“ ist hierbei jedoch stets der aktuelle Optionsgesamtwert des Bilanzstichtags zu verwenden. Die so ermittelte (voraussichtliche) Zahlungsverpflichtung stellt eine Schuld dar. Eine Veränderung der Höhe der bilanzierten Schuld im Vergleich zum Vorjahr ist ergebniswirksam (Personalaufwand).

HGB

Die Behandlung aktienbasierter Vergütungen gehört interessanterweise zu jenen Bereichen, bei denen sich auch nach jahrelanger intensiver und kontroverser Diskussion nicht in allen Facetten eine einheitliche, verbindliche Auffassung herausgebildet hat. So haben insbesondere weder das Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. (IDW) noch der Deutsche Rechnungslegungs Standards Committee e.V. (DRSC) hierzu bislang abschließende Auffassungen entwickelt.

Dies mag für die Praxis auf den ersten Blick die Hoffnung wecken, de facto im konkreten Einzelfall zwischen verschiedenen Möglichkeiten zur bilanziellen Abbildung

wählen zu können. Tatsächlich bedeutet es aber eine erhebliche Verantwortung für die Unternehmen und ihre Aufsichtsräte, da die Einzelheiten der Bilanzierung von Fall zu Fall neu erarbeitet, fachlich begründet und dokumentiert werden müssen. Einigkeit besteht darüber, dass für die Bilanzierung nach Maßgabe der handelsrechtlichen GoB danach zu unterscheiden ist, wie die Aktien der begünstigten Mitarbeiter bedient werden. Eine sehr bedeutsame Gestaltungsmöglichkeit besteht darin, neue (junge) Aktien im Wege einer bedingten Kapitalerhöhung zu schaffen, die dann bei Optionsausübung an die optionsberechtigten Mitarbeiter ausgegeben werden. Das Pendant bei Anwendung des IFRS 2 wären dann „equity-settled share-based payments“. Denkbar ist es beispielsweise aber auch, dass die begünstigten Mitarbeiter statt der Aktien einen Barausgleich erhalten. Dies entspricht dann einem „cash-settled share-based payment“ i.S.d. IFRS 2.

Kapitalerhöhung

In diesem Fall treffen die unterschiedlichen Auffassungen besonders markant aufeinander. Nachfolgend die beiden Haupttrichtungen des Meinungsstreits: Auf der Grundlage eines eher traditionellen GoB-Verständnisses kommt die wohl überwiegende Auffassung zu dem Ergebnis, dass der Arbeitgeber während der Laufzeit der Option nichts zu buchen hat. Dahinter steht die Überzeugung, dass es sich letztlich um einen Vorgang außerhalb der Gesellschaftsebene handelt. Dieser Auffassung hat sich auch der Bundesfinanzhof angeschlossen. Unter dem Einfluss der internationalen Rechnungslegung wird allerdings von einer bedeutenden Minderheit auch die Ansicht vertreten, während der Sperrfrist sei zeitanteilig (pro rata temporis) Personalaufwand an Kapitalrücklagen (i.S.d. § 272 Abs. 2 Nr. 2 HGB) zu buchen. Der dieser Berechnung zugrunde liegende Wert der Optionsrechte wird dabei einmalig zum Zeitpunkt der Gewährung ermittelt. Damit bleibt zwar das Eigenkapital in toto auch unverändert, freilich verändert diese Buchung aber das Jahresergebnis und die (bei einer AG gem. § 150 Abs. 3 und 4 AktG) verwendungsbeschränkten Rücklagen.

Barausgleich

Erhalten die Mitarbeiter statt physischer Aktien einen finanziellen Ausgleich, ist an den Bilanzstichtagen nach Gewährung der Zusage eine Rückstellung zu bilden. Dabei setzt sich zunehmend die Ansicht durch, dass die Rückstellung zu jedem Bilanzstichtag mit dem zeitanteiligen Optionsgesamtwert zu bewerten ist. Der hierfür relevante (Verteilungs-)Zeitraum richtet sich nach dem Entlohnungszeitraum, welcher regelmäßig der ver-

traglich vereinbarten Sperrfrist entspricht. Diese Vorgehensweise erfordert zu jedem Stichtag eine Neuberechnung des Optionsgesamtwerts. Es gibt aber auch die Sichtweise, die Rückstellung sei in Höhe des jeweiligen inneren Wertes der Option zu dotieren. Diese Auffassung basiert auf der (problematischen) Fiktion einer Optionsausübung am Bilanzstichtag. Der innere Wert muss ebenfalls zu jedem Abschlussstichtag neu ermittelt werden. Diese Vorgehensweise kann bei Kursschwankungen im Periodenvergleich zu erheblichen Ergebnisschwankungen führen.

Optionspreisermittlung

Sowohl bei der Bilanzierung nach den IFRS als auch nach HGB ist es meist notwendig, den Optionsgesamtwert über ein Bewertungsmodell zu ermitteln. In der Praxis ist die Verwendung eines Modells, das auf Überlegungen von Black/Scholes basiert, verbreitet. Zwingend ist dessen Anwendung jedoch nicht. Insofern sind die Wahl des Bewertungsmodells und dessen ggf. vorgenommene Modifikation (Anpassung) kritisch zu beleuchten. Unabhängig davon, welches Modell für die Bewertung Verwendung findet, müssen zudem die für das gewählte Bewertungsmodell spezifischen Parameter (z.B. Zins, Volatilität des Aktienkurses) sachgerecht bestimmt werden.

Fazit

Bei der Ausgestaltung und Durchführung aktienbasierter Vergütungen sind aus rechtlicher Sicht u.a. die gesellschaftsrechtlichen Vorgaben (§ 193 Abs. 2 Nr. 4 AktG) und Folgewirkungen für die Berichterstattung im Anhang und Lagebericht zu bedenken. Dies ist gemeinhin bekannt.

Weniger bewusst ist mitunter, dass aktienbasierte Vergütungen auch ein vertieftes Verständnis für die bilanziellen Auswirkungen erfordern. Aufgrund der Komplexität möglicher Ausgestaltungen, vor allem aber auch durch die zum Teil nur rudimentär bzw. für „Standardfälle“ geregelten Bilanzierungsregeln sind Aufsichtsräte darauf angewiesen, sich ein umfassendes Bild von der jeweils im konkreten Fall vom Vorstand vorgenommenen Bilanzierung zu machen. Gerade weil es hierzu entweder umfangreiche (IFRS) oder umgekehrt nur sehr vage und nach wie vor strittige (HGB) Leitlinien gibt, bestehen Fallstricke, denen Aufsichtsräte mit einer hinreichend fundierten Kenntnis der Materie begegnen sollten. Von einer hinreichend fundierten Kenntnis kann dann ausgegangen werden, wenn der Aufsichtsrat in der Lage ist, kritische bilanzrechtliche Fragen zu stellen.

Die Zinsschmelze und die Bewertung von Pensionsrückstellungen



Hartmut Moormann
Senior Manager Deloitte
Tel: +49 (0)30 25468 5568
hmoormann@deloitte.de

Entwicklung der Abzinsungssätze

Rückstellungen mit einer Restlaufzeit von mehr als einem Jahr unterliegen gemäß § 253 Abs. 2 Satz 1 HGB einem Abzinsungsgebot. Für die Bewertung von Altersversorgungsverpflichtungen oder vergleichbaren langfristig fälligen Verpflichtungen darf dabei nach § 253 Abs. 2 Satz 2 HGB vereinfachend pauschal mit dem durchschnittlichen siebenjährigen Marktzins abgezinst werden, der sich bei einer angenommenen Restlaufzeit von 15 Jahren ergibt. Der Abzinsungssatz wird durch die Deutsche Bundesbank nach Maßgabe der RückAbzinsV monatlich ermittelt (§ 253 Abs. 2 Sätze 4 und 5 HGB). Seit 2009 sind die Abzinsungssätze stetig sinkend.

Die Abzinsungssätze orientieren sich an in Euro lautenden Unternehmensanleihen mit einem Rating der Kategorie AA (Null-Kupon-Euro-Swaps plus geeignetem Aufschlag). Ihre Ermittlung ist relativ komplex. Vergleicht man den 7-Jahres-Durchschnitt des Annual Yield des iBoxx € Corporates AA 10+ Index (Referenzindex für die Ermittlung des Zinssatzes für die Bewertung von Pensionsverpflichtungen gemäß IFRS (IAS 19) mit dem in der Vergangenheit von der Deutschen Bundesbank veröffentlichten Abzinsungssatz, so liegen beide Zinssätze sehr nah beieinander.

Um die Abzinsungssätze ab dem Juni 2013 zu simulieren, haben wir deshalb angenommen, dass das derzeitige niedrige Zinsniveau in der Zukunft anhält und somit der Annual Yield des iBoxx € Corporates AA 10+ Index mit dem Zins vom 30. Juni 2013 bis Dezember 2019 fortgeführt wird (Zins 3,02%). Damit kann der 7-Jahres-Durchschnitt des Annual Yield des iBoxx € Corporates AA 10+ Index für die Jahre 2013 bis 2019 ermittelt werden. Da der 7-Jahres-Durchschnitt des Annual Yield des iBoxx € Corporates AA 10+ Index in der Vergangenheit nicht genau dem von der Deutschen Bundesbank veröffentlichten Abzinsungssatz entspricht, haben wir einen Aufschlag aus den bekannten Differenzen in der Vergangenheit extrapoliert.

Abb. 1 – Simulation des Abzinsungssatzes

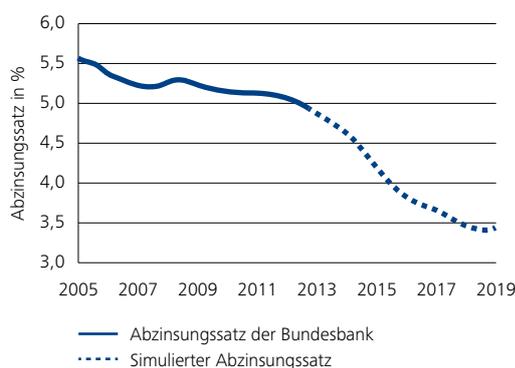


Abbildung 1 verdeutlicht, dass bei einem anhaltenden Niedrigzinsniveau die Entwicklung in den kommenden Jahren diesem Trend weiter folgen wird. Der Zinssatz wird von 4,94% Ende Juni 2013 über 4,84% Ende Dezember 2013 auf 3,42% zum Ende 2019 sinken.

Künftige Ergebnisbelastungen durch Absinken des Zinssatzes

Auf der Grundlage des prognostizierten Abzinsungssatzes haben wir die Entwicklung von Pensionsrückstellungen für einen gemischten Testbestand von rund 150 Versorgungsberechtigten (50% Aktive, 50% Nicht-Aktive) simuliert. Die Pensionsrückstellungen sind auf der Grundlage der Richttafeln 2005G von Klaus Heubeck unter Berücksichtigung von 2% Anwartschafts- und Rentendynamik ermittelt worden. Der Bestand altert über den Zeitraum 2012 bis 2019. Es gibt keine Zu- und Abgänge, allerdings wechseln aktive Mitarbeiter bei Erreichen der Altersgrenze in den Rentnerbestand. Passiviert wird der vollständige, d.h. unsaldierte und unverteilte Erfüllungsbetrag.

Abb. 2 – Pensionsrückstellung zum 31. Dezember

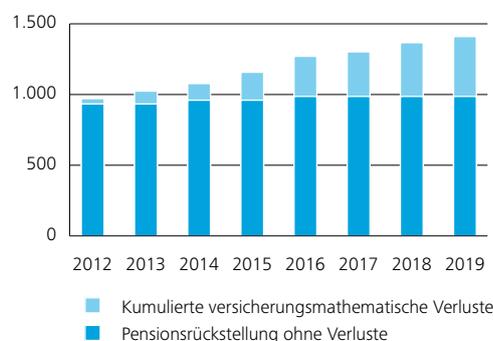


Abbildung 2 zeigt, dass die Pensionsrückstellungen von 2012 bis 2019 um ca. 30% ansteigen. Wegen der ausgeglichenen Bestandsstruktur beruht dieser Anstieg in erster Linie auf den versicherungsmathematischen Verlusten, die aufgrund der Zinssenkung entstehen. Unternehmen, die auf die Befriedigung an sie gestellter Ausschüttungs- und Abführungsbedürfnisse angewiesen sind, sollten sich daher rechtzeitig auf die erheblichen zinsinduzierten Ergebnisbelastungen einstellen.

Aufsichtsräte sollten daher in diesem Kontext fragen, in welcher Höhe zinsinduzierte Ergebnisbelastungen zu erwarten sind und wie sich diese auf Gewinnausschüttungen auswirken können.

Ein Blick auf IFRS: Neue Vorschläge zur Leasingbilanzierung

Am 16. Mai 2013 hat das IASB den zweiten Entwurf zur Neuregelung der Leasingbilanzierung veröffentlicht. Bis September 2013 lief die Kommentierungsfrist. Einen Zeitpunkt der erstmaligen rückwirkenden Anwendung hat das IASB noch nicht festgelegt. Es ist jedoch davon auszugehen, dass die Pflicht zur Erstanwendung nicht vor dem Jahre 2017 liegen wird. Den Vorschlägen liegt der sog. Nutzungsrechtansatz zugrunde. Ergebnis der Regelungen ist, dass nahezu sämtliche Leasingverträge beim Leasingnehmer in der Bilanz zu erfassen sein werden. Die Einführung dieser Neuregelungen kann erheblichen Aufwand verursachen und zu völlig veränderten Finanzkennzahlen bei Leasingnehmern und Leasinggebern führen.

Leasingnehmerbilanzierung

Leasingnehmer haben unabhängig von der Art des Leasingverhältnisses ein Nutzungsrecht an dem geleasteten Vermögenswert und eine korrespondierende Leasingverbindlichkeit anzusetzen. In Abhängigkeit von der Klassifizierung des Leasingvertrags in Typ A oder Typ B unterscheidet sich die Folgebilanzierung und hierbei insbesondere die Aufwandserfassung in der Gewinn- und Verlustrechnung. Als Typ A werden vornehmlich Leasingverträge über Mobilien und als Typ B vornehmlich solche über Immobilien zu bilanzieren sein. Bei Typ-A-Leasingverträgen ergibt sich ein degressiver Aufwandsverlauf über die Laufzeit des Leasingverhältnisses. Dies ist bedingt durch einen im Zeitablauf sinkenden Zinsaufwand aus der Fortschreibung der Leasingverbindlichkeit sowie einer i.d.R. linearen Abschreibung des Nutzungsrechts. Dagegen zeichnet sich ein Typ-B-Leasingverhältnis durch einen konstanten Leasingaufwand aus. Dieser ergibt sich – bei einem ebenfalls sinkenden Zinsaufwand – aus einer progressiven Abschreibung auf das Nutzungsrecht, die als Restgröße errechnet wird. Bei Typ-A-Leasingverhältnissen sind Zinsaufwand und Abschreibung als solche in der Gewinn- und Verlustrechnung auszuweisen. Für Typ B-Leasingverhältnisse ergibt sich dagegen ein Ausweis in einer Zeile der Ergebnisrechnung als Leasingaufwand.

Leasinggeberbilanzierung

Leasinggeber haben ebenfalls zwischen Typ-A- und Typ-B-Leasingverhältnissen zu unterscheiden. Typ-B-Leasingverhältnisse, d.h. ein Großteil der Leasingverhältnisse über Immobilien, werden im Ergebnis wie bislang Operating-Leasingverhältnisse abgebildet. Der verleaste Vermögenswert wird weiterhin vom Leasinggeber bilanziert. Bei Typ-A-Leasingverhältnissen werden dagegen der Vermögenswert aus- und eine Leasingfor-

derung sowie ein Restvermögenswert eingebucht. Letzterer repräsentiert das Nutzenpotenzial des verleasten Vermögenswerts nach dem Ende des Vertrags.

Auswirkungen auf die Finanzdaten

Beim Leasingnehmer verändern sich die Finanzkennzahlen durch die Aktivierung der Nutzungsrechte und die Erfassung der Leasingverbindlichkeiten: Die Bilanzsumme steigt. Gleichzeitig sinkt die Eigenkapitalquote, während der Verschuldungsgrad zunimmt. In der Ergebnisrechnung werden im Vergleich zur bisherigen Bilanzierung von Operating-Leasingverhältnissen bei Typ-A-Leasingverhältnissen das EBIT in Höhe des Zinsaufwands und das EBITDA um den gesamten Leasingaufwand entlastet.

Bei Leasinggebern ergeben sich Veränderungen, sofern bislang als Operating-Leasingverhältnis behandelte Verträge zukünftig als Typ A zu klassifizieren sind. Die Bilanzstruktur ändert sich, da die verleasten Vermögenswerte ab- und mit den Leasingforderungen finanzielle Vermögenswerte zugehen. In der Ergebnisrechnung werden während der Laufzeit des Leasingvertrags nur noch Zinserträge ausgewiesen. Gleichzeitig entfällt die Abschreibung auf den ausgebuchten verleasten Vermögenswert.

Vielzahl von Implikationen

Kommt es zu diesen Veränderungen, müssen sie z.B. Analysten, Rating-Agenturen und Banken erläutert werden. Es ist die Einhaltung von Financial Covenants sicherzustellen. Unternehmensintern kann die Beschaffung der notwendigen Informationen zu den Leasingverträgen zeit- und kostenintensiv sein. Zudem können Anpassungen an den IT-Systemen erforderlich werden, um die Daten verarbeiten zu können. Eine Vielzahl weiterer Fachabteilungen ist einzubeziehen, wie die Steuerabteilung, da latente Steuern entstehen. Das Controlling ist zu informieren, sofern es IFRS-Daten verwertet. Knüpft die variable Vergütung der Mitarbeiter an IFRS-Zahlen an, ist auch der Bereich Human Resources einzuschalten. Der Einkauf beim Leasingnehmer und der Vertrieb beim Leasinggeber sind einzubeziehen. Prozesse und Kontrollen sind zu überdenken.

Für Aufsichtsräte ergeben sich somit insgesamt viele Ansatzpunkte für Fragen an den Vorstand, wie z.B. die Auswirkungen auf die Bilanzstruktur, auf Ergebniskennzahlen und Financial Covenants oder den Einfluss auf Vergütungsvereinbarungen.



Dr. Sylvia Heller
Senior Manager Deloitte
Tel: +49 (0)211 8772 4133
sheller@deloitte.de



Dr. Hendrik Nardmann
Partner Deloitte
Tel: +49 (0)511 3023 332
hnardmann@deloitte.de

Veranstaltungen

- Deloitte Executive Dinner mit Winfried Kretschmann, Ministerpräsident des Landes Baden-Württemberg, Stuttgart, 18. November 2013

Publikationen und weiterführende Informationen

- Plendl/Kompenhans/Buhleier (Hrsg.): Der Prüfungsausschuss der Aktiengesellschaft – Praxisleitfaden für den Aufsichtsrat
- Deloitte Global Center for Corporate Governance: Women in the boardroom – A global perspective
- Global Economic Outlook Q3 2013
- Selbstevaluation Aufsichtsrat: Hilfestellung zur Effizienzprüfung, 2. Auflage
- Selbstevaluation Prüfungsausschuss: Hilfestellung zur Effizienzprüfung, 2. Auflage
- Selbstevaluation Aufsichtsrat: Hilfestellung zur Effizienzprüfung für kommunale Unternehmen
- Enforcement der Rechnungslegung – DPR-Leitfaden für Vorstände und Aufsichtsräte
- Finance & Accounting Forum, Heft 2/2013
- CFO Survey 1/2013 – Unternehmen wieder in den Startlöchern
- Manufacturing for Growth – Interviews und Diskussionen von zwölf CEOs deutscher Top-Unternehmen zur Wettbewerbsfähigkeit des Standorts Deutschland
- Top Management Reporting – Studie aus zwölf Ländern zur Bedeutung des Top Management Reporting

Verantwortlicher Redakteur

Dr. Claus Buhleier

Ihre Ansprechpartner

Prof. Dr. Martin Plendl

WP/StB, Partner

CEO

Tel: +49 (0)89 29036 8332

mplendl@deloitte.de

Heiner Kompenhans

WP/StB, Partner

Leiter Wirtschaftsprüfung

Tel: +49 (0)69 75695 6705

hkompenhans@deloitte.de

Dr. Claus Buhleier

WP/StB/CPA, Partner

Leiter Center für Corporate Governance

Tel: +49 (0)69 75695 6523

cbuhleier@deloitte.de

Hinweis

Bitte senden Sie eine E-Mail an corporate.governance@deloitte.de, wenn Sie Fragen zum Inhalt haben, wenn dieser Newsletter an andere oder weitere Adressen geschickt werden soll oder Sie ihn nicht mehr erhalten möchten.

Die vorliegende Ausgabe ist auch in englischer Sprache verfügbar.

Für weitere Informationen besuchen Sie unsere Webseiten www.deloitte.com/de/cg oder www.corpgov.deloitte.de

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen und weder die Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), noch eines der Mitgliedsunternehmen von DTTL oder ihre verbundenen Unternehmen (insgesamt das „Deloitte Netzwerk“) erbringen mittels dieser Veröffentlichung professionelle Beratungs- oder Dienstleistungen.

Bevor Sie eine Entscheidung treffen oder Handlung vornehmen, die Auswirkungen auf Ihre Finanzen oder Ihre geschäftlichen Aktivitäten haben könnte, sollten Sie einen qualifizierten Berater aufsuchen. Keines der Mitgliedsunternehmen des Deloitte Netzwerks ist verantwortlich für Verluste jedweder Art, die irgendjemand im Vertrauen auf diese Veröffentlichung erlitten hat.

Deloitte erbringt Dienstleistungen aus den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Consulting und Corporate Finance für Unternehmen und Institutionen aus allen Wirtschaftszweigen. Mit einem weltweiten Netzwerk von Mitgliedsgesellschaften in mehr als 150 Ländern verbindet Deloitte herausragende Kompetenz mit erstklassigen Leistungen und steht Kunden so bei der Bewältigung ihrer komplexen unternehmerischen Herausforderungen zur Seite. „To be the Standard of Excellence“ – für rund 200.000 Mitarbeiter von Deloitte ist dies gemeinsame Vision und individueller Anspruch zugleich.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited, eine „private company limited by guarantee“ (Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht), und/oder ihr Netzwerk von Mitgliedsunternehmen. Jedes dieser Mitgliedsunternehmen ist rechtlich selbstständig und unabhängig. Eine detaillierte Beschreibung der rechtlichen Struktur von Deloitte Touche Tohmatsu Limited und ihrer Mitgliedsunternehmen finden Sie auf www.deloitte.com/de/UeberUns.

© 2013 Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Stand 09/2013

