

8. ZAAR-Kongreß

Finanzkriseninduzierte Vergütungsregulierung
und arbeitsrechtliche Entgeltsysteme

Freitag, 13. Mai 2011
München, Paulaner am Nockherberg



ZAAR

Zentrum für Arbeitsbeziehungen
und Arbeitsrecht

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Vorwort	2
<hr/>	
Programm	3
<hr/>	
Referate	
Vergütung als Steuerungsinstrument aus Sicht der Praxis <u>Dr. Rupert Lindermayr</u> MunichRE, Leiter Compensation & Benefits	4
<hr/>	
Fehlanreize in Vergütungssystemen aus personalwirtschaftlicher Sicht <u>Professor Dr. Ingo Weller</u> Ludwig-Maximilians-Universität München, Institut für Personalwirtschaft	19
<hr/>	
Steuerung und Kontrolle von Vergütungssystemen durch die BaFin <u>PD Dr. Jens-Hinrich Binder, LL.M.</u> Freiburg Mainz	33
<hr/>	
Ausstrahlungswirkungen des VorstAG auf Führungskräftevergütungen <u>Professor Dr. Volker Rieble</u> Ludwig-Maximilians-Universität München ZAAR	43
<hr/>	
Vergütungssysteme unter dem Blick von Compliance und Governance <u>Professor Dr. Karl Riesenhuber</u> Ruhr-Universität Bochum	45

Finanzkriseninduzierte Vergütungsregulierung und arbeitsrechtliche Entgeltsysteme

Fehlanreize in Vergütungssystemen werden als mitursächlich für die Finanzkrise angesehen. Die Neuregelung der Vorstandsvergütungen im VorstAG und die aufsichtsrechtliche Regulierung der Vergütung von »Risk Takern« in Banken und Versicherungen sind eine erste Antwort der Politik. Während die BaFin unmittelbar in Vergütungsregeln auch der Mitarbeiter unterhalb der Vorstandebene eingreift, ist für das VorstAG die Frage nach den mittelbaren Auswirkungen aufgeworfen: Inwieweit sind Risikobegrenzung und Nachhaltigkeit als weiche Vorgaben für variable Vergütungssysteme zu beachten? Strahlen solche Vorgaben auf die betriebliche Mitbestimmung über Entgeltsysteme und womöglich auf die Tarifparteien aus?

Indes steht dahinter eine allgemeinere Frage: Wenn Vergütungssysteme durch Fehlanreize Mitarbeiter zu schädigendem Fehlverhalten anleiten können, begründet dies dann nicht eine Steuerungsverantwortung des Unternehmens? Müssen Vergütungssysteme mit Blick auf Compliance und Corporate Governance konzipiert, überwacht und vollzogen werden? So gesehen löst die Finanzmarktkrise eine weitreichende Diskussion über die Verantwortung von Regelsetzern aus!

Die Tagung versucht die neuen Regulierungen zu ergründen und das regulatorische Konzept weiterzudenken.

**Martin Franzen
Richard Giesen
Abbo Junker
Volker Rieble**

Programm

9.50 Uhr	Begrüßung
10.00 Uhr	Vergütung als Steuerungsinstrument aus Sicht der Praxis <i>Dr. Rupert Lindermayr</i> MunichRE, Leiter Compensation & Benefits
10.40 Uhr	Diskussion
11.00 Uhr	Fehlanreize in Vergütungssystemen aus personalwirtschaftlicher Sicht <i>Professor Dr. Ingo Weller</i> Ludwig-Maximilians-Universität München, Institut für Personalwirtschaft
11.40 Uhr	Diskussion
12.00 Uhr	Mittagspause
13.00 Uhr	Steuerung und Kontrolle von Vergütungssystemen durch die BaFin <i>PD Dr. Jens-Hinrich Binder, LL.M.</i> Freiburg Mainz
13.40 Uhr	Diskussion
14.00 Uhr	Ausstrahlungswirkungen des VorstAG auf Führungskräftevergütungen <i>Professor Dr. Volker Rieble</i> Ludwig-Maximilians-Universität München ZAAR
14.40 Uhr	Diskussion
15.00 Uhr	Kaffeepause
15.30 Uhr	Vergütungssysteme unter dem Blick von Compliance und Governance <i>Professor Dr. Karl Riesenhuber</i> Ruhr-Universität Bochum
16.10 Uhr	Diskussion
16.30 Uhr	Verabschiedung

Dr. Rupert Lindermayr

MunichRe, Leiter Compensation & Benefits

Vergütung als Steuerungsinstrument aus Sicht der Praxis

Agenda



-
1. Kurzvorstellung Munich Re (Gruppe)
 2. Geschäftsfeld Rückversicherung – Vergütung im globalen Kontext Struktur und Zahlen
 3. Hypothesen zur praktischen Auswirkung der VersVergVO in der Rückversicherung
 4. Vergütung als Steuerungsinstrument

1. KURZVORSTELLUNG: MUNICH RE (GRUPPE)

1. Munich Re (Gruppe)

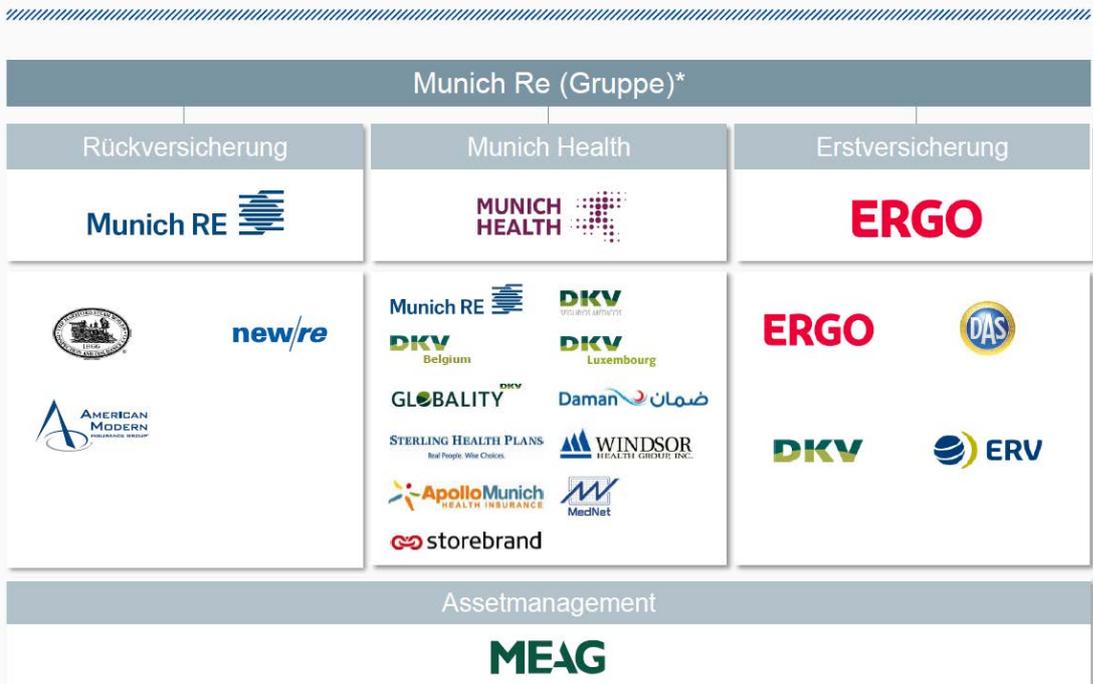
Munich Re – die Geschichte



				
<p>Auf Initiative von Carl von Thieme, Freiherr Theodor von Cramer-Klett und Wilhelm Finck wird am 19.4.1880 die Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft gegründet.</p>	<p>Erster großer Schadenfall im 20. Jahrhundert: Das Erdbeben in San Francisco am 18.4.1906. MR-Haftung: 2,5 Mio. US\$ = 11 Mio. Mark. Schnelle Schadenregulierung durch Munich Re vor Ort.</p>	<p>Munich Re beschäftigt 511 Mitarbeiter und hat ein Prämienvolumen von 737 Mio. DM.</p>	<p>Katrina – das größte Schadenereignis der Versicherungsgeschichte: Mit Sturmböen von bis zu 350 km/h fegte Katrina Ende August über den Golf von Mexiko. Der volkswirtschaftliche Schaden: rund 125 Mrd. US\$, der versicherte Schaden liegt bei 61 Mrd. US\$. Belastung für Munich Re: rund 1,6 Mrd. €.</p>	<p>Munich Re bündelt ihre internationale Gesundheitsexpertise aus der Erst- und Rückversicherung in einem neuen Geschäftsfeld: Munich Health.</p> <p>Mit der Einführung der neuen Marke Munich Re definiert das Unternehmen seine Position in der Rückversicherung neu.</p>
1880	1906	1960	2005	2009

1. Munich Re (Gruppe)

Diversifizierte Struktur – diversifiziertes Risiko



* Die Darstellung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit und gibt nicht die genauen Beteiligungsverhältnisse wieder.

1. Munich Re (Gruppe)

Erfolgreiches Geschäftsmodell



Rückversicherung	Munich Health	Erstversicherung
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Spitzenkompetenz weltweit seit fast 130 Jahren ▪ Umfassende Produktpalette: von der traditionellen Rückversicherung bis zur alternativen Risikofinanzierung ▪ Diversifizierung als wichtiger Erfolgsfaktor 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Munich Re profitiert als einziger Risikoträger mit globaler Präsenz von seiner Spezialkompetenz im Bereich Gesundheit ▪ Flexible Kombination von Geschäftsmodell und Produkten als Alleinstellungsmerkmal 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Heimatmarkt Deutschland und Vertretungen in über 30 Ländern ▪ Bietet umfassendes Spektrum an Versicherungen, Vorsorge und Serviceleistungen

Assetmanagement

1. Munich Re (Gruppe)

Stabile Ertragskraft durch umsichtige Steuerung des Geschäfts und der Kapitalanlage



GRUPPE Gebuchte Bruttobeiträge	GRUPPE Operatives Ergebnis	GRUPPE Konzernergebnis
Mio. €	Mio. €	Mio. €
Q1-4 2009 41.423	Q1-4 2009 4.721	Q1-4 2009 2.564
Q1-4 2010 45.541	Q1-4 2010 3.978	Q1-4 2010 2.430
Organisches Wachstum und Währungseffekte	Hohes Kapitalanlageergebnis gleicht Schadenlast zum Teil aus	Ergebnis annähernd auf dem hohen Niveau des Vorjahres
RÜCKVERSICHERUNG Konzernergebnis	ERSTVERSICHERUNG Konzernergebnis	MUNICH HEALTH Konzernergebnis
Mio. €	Mio. €	Mio. €
Q1-4 2009 2.576	Q1-4 2009 367	Q1-4 2009 27
Q1-4 2010 2.099	Q1-4 2010 656	Q1-4 2010 63
Ungewöhnlich hohe NatKat-Schäden belasten	Alle Sparten mit höherem Beitrag ERGO-Ergebnis 355 Mio. €	Gute Fortschritte – 2009 durch Sterling-Abschreibung geprägt

2. GESCHÄFTSFELD RÜCKVERSICHERUNG – VERGÜTUNG IM GLOBALEN KONTEXT

2. Rückversicherung- Vergütung im globalen Kontext

Präsent auf allen Märkten



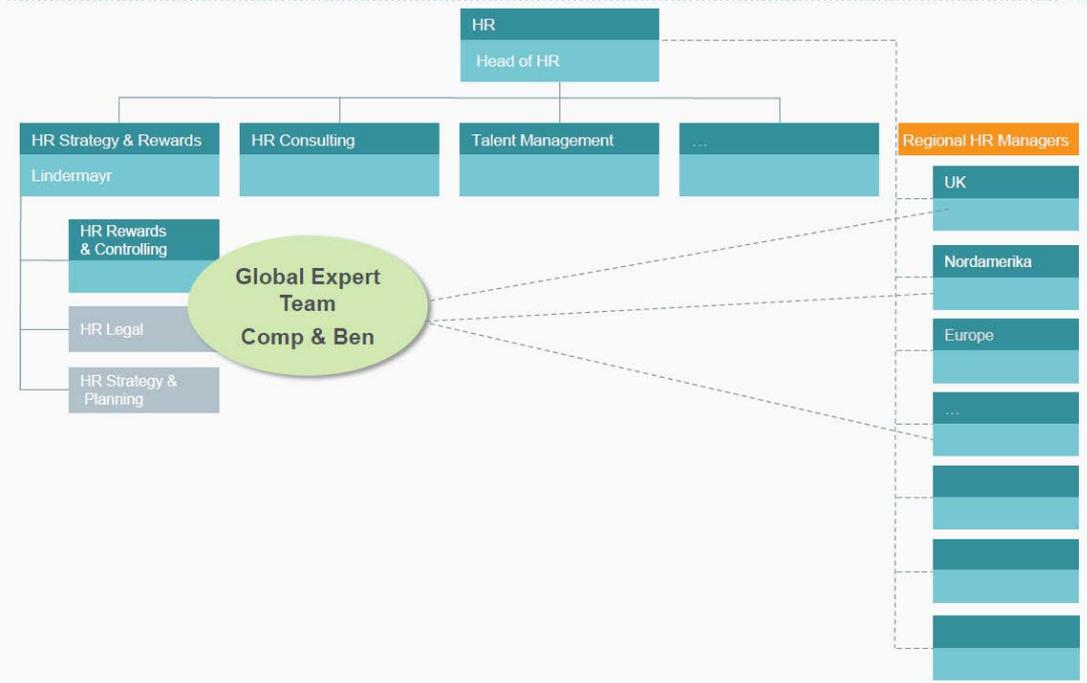
2. Rückversicherung- Vergütung im globalen Kontext

Struktur der Rückversicherungsgruppe – Die Ressorts und ihre Zuständigkeit



Europe/Latin America	Corporate Underwriting
Europa (außer Deutschland), Lateinamerika	Corporate Underwriting und Knowledge Networks
Germany, Asia Pacific and Africa	Special and Financial Risks
Deutschland, Mittlerer Osten, Afrika, Asien, Australasien, Greater China, Südostasien	Luft- und Raumfahrt, Kreditversicherung, Unternehmer- und Sonderrisiken, Corporate Insurance Partner, Neue Rück Zürich, Great Lakes UK, Munich Re Capital Markets, Agro
Global Clients/North America	Life
Global Clients, Lloyd's, Munich Re America, Munich Reinsurance Canada Non-Life Group	Lebensversicherungsgeschäft weltweit

Human Resources im Geschäftsfeld Rückversicherung



Kernaufgaben HR-Strategy & Rewards

REWARDS

Kernaufgaben

- **Vergütungsstruktur:**
 - (Weiter-)Entwicklung der Vergütungspakete inkl. Benefits
 - Steuerung wiederkehrender Vergütungsthemen und –Prozesse, inkl. Abstimmung mit Vorstand und Aufbau der Kommunikation (z.B. Gehaltserhöhungsprozess, Bonifikationen)
- **Funktionsanalysen und –bewertung:**
 - Steuerung der Vergütungslandschaft durch professionelles Vergütungscontrolling sowie regelmäßiger Benchmark-Analysen
- **Projektsteuerung:** Projektleitung von bzw. Mitwirken bei Vergütungsprojekten (national/international)

STRATEGY & PLANNING

Kernaufgaben

- Unterstützung des HR Top Managements bei der **HR Strategieentwicklung**
- **Researchfunktion:** Beobachten von Trends, HR Entwicklungen, Durchführen externer und interner Analysen
- Betreuung / Mitarbeit bei besonderen Projekten mit strategischer Relevanz für die MR, insb. **Greenfields, M&A**
- Entwickeln **strategischer Tools und Methoden** für den HR Bereich, z.B. **Workforce Planungsprozesses**

Aktuelle Projekte

- Entwickeln, Implementieren und Managen des Strategic Workforce Planning
- HR-IT-Strategie
- ...

- Bisher hat im Wesentlichen das Geschäftsmodell von Munich Re die Steuerungstiefe im Konzern definiert („All HR is local“).
- Die gesetzliche Regelung der VersVergVO setzt eine gewisse HR-Steuerungstiefe in der globalen Konzernstruktur voraus, deren Umsetzung faktisch das Verhältnis zwischen Konzernzentrale und der internationalen Außenorganisation verändert.

3. HYPOTHESEN ZUR PRAKTISCHEN AUSWIRKUNG DER VERSVERGVO IN DER RÜCKVERSICHERUNG

3. Hypothesen zu praktischen Auswirkungen der VersVergVO

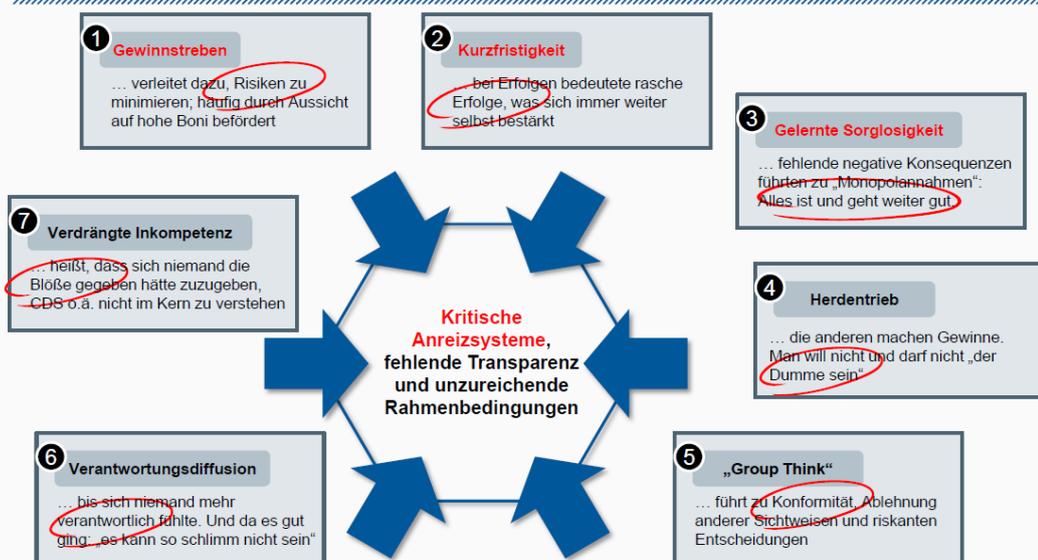
Die Bedeutung der Vergütungssysteme wird überschätzt



- Henne-Ei-Problematik: Ist das Vergütungssystem Grund für die Krise oder eher das Geschäftsmodell, das durch die Incentivierung unterstützt wird?
- Die Wirkung von Vergütungssystemen wurde vor der Finanzkrise häufig angezweifelt, heute gilt die Fehlincitivierung vielfach als Ursache der Krise.
- Trotzdem erfolgte mit der VersVergVO ein sehr tiefgreifender Eingriff in die unternehmerische Handlungsfreiheit

3. Hypothesen zu praktischen Auswirkungen der VersVergVO

Einfluss von Vergütungssystemen auf die Finanzkrise – nur ein Teil des Problems



Das Zusammenkommen „systemischer Risiken“ mit **fundamentalen psychologischen Phänomenen** führte zur „Katastrophe“

3. Hypothesen zu praktischen Auswirkungen der VersVergVO

Die Verursacherfrage wird verallgemeinert



- Auslöser der Finanzkrise war im Schwerpunkt die Geschäftspraxis von Tradern in Geschäfts- und Investmentbanken.
- Demgegenüber sind Rückversicherungs-Unternehmen grundsätzlich risikoavers, denn die Berechnung von Risiken ist Grundlage des Geschäftsmodells.
- Bei Gestaltung der VersVergVO scheint das „Bankenmodell“ Ausgangspunkt gewesen zu sein

3. Hypothesen zu praktischen Auswirkungen der VersVergVO

Geschäftsmodell der Rückversicherung: Ziele der MR-Gruppe – ambitioniert, aber realistisch



Munich Re (Gruppe)

RoRAC

Ziel von 15 % nach Steuern über den Zyklus bleibt – ist im Niedrigzinsumfeld aber eine Herausforderung.
Ausgewogenes Geschäft und Kapitalanlage stabilisieren Ertragskraft

KAPITALRÜCKFÜHRUNG

Dividendenvorschlag 6,25 € pro Aktie (Vorjahr 5,75 €)
Fortsetzung des Aktienrückkaufs von bis zu 500 Mio. €¹

GEBUCHTE BRUTTOBEITRÄGE

46–48 Mrd. €²

KONZERNGEWINN

~2,4 Mrd. €

1

RENDITE AUF KAPITALANLAGEN

< 4,0 %

Rückversicherung

SCHADEN-KOSTEN-QUOTE³

~97 % über den Zyklus

1

Erstversicherung

SCHADEN-KOSTEN-QUOTE³

< 95 %

Munich Health

Positiver Ergebnisbeitrag und Abschluss der Konsolidierung

¹ Unter der Voraussetzung geringerer als durchschnittlich erwarteter Großschäden im weiteren Jahresverlauf nach hoher Schadenlast bis Ende Februar 2011

¹ Vollständige Durchführung unter dem Vorbehalt der Entwicklung an den Kapitalmärkten und der gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen.

² Davon 24–25 Mrd. € in der Rückversicherung, 17–18 Mrd. € in der Erstversicherung und rund

6 Mrd. € in Munich Health (auf Basis von Segmentzahlen).

³ Schaden/Unfall.

3. Hypothesen zu praktischen Auswirkungen der VersVergVO

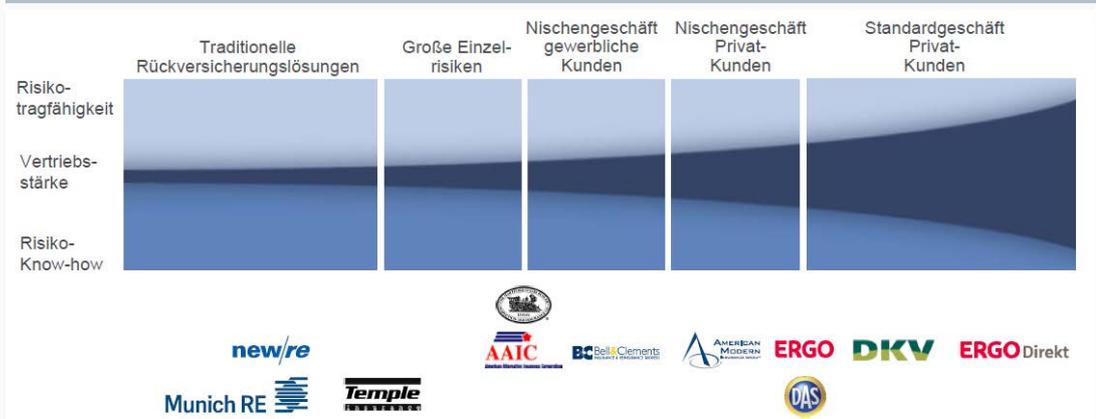
Ausgewogenes Geschäftsmodell zwischen Risikotragfähigkeit, Vertriebsstärke, Risiko-Know-How



Munich Re (Gruppe)

1	RISIKOMANAGEMENT Integriertes Risikomanagement auf hohem Niveau mit nachgewiesenen Erfolgen in der Finanzkrise	2	KAPITALANLAGEN Gut diversifiziertes Portfolio dank streng begrenztem Risikoappetit	3	KAPITALMANAGEMENT Solide Kapitalausstattung mit strategischer Flexibilität
----------	--	----------	--	----------	--

Geschäftsmodell von Munich Re [illustrativ]



Quelle: Group Development

Munich Re Unternehmenspräsentation

11.05.2011

20

2. Rückversicherung

Unsere Stärken – Ihr Mehrwert: Solide Finanzbasis dank verantwortungsbewusstem, konsequentem Handeln



Wachstumsstrategie "**Nachhaltigkeit und Ertrag vor Volumen**" hat sich als richtig erwiesen

Unverändert strikte Einhaltung von Investmentkriterien trotz zahlreicher Opportunitäten aus der Finanzkrise

Ausgewogene Mischung aus Übernahmen, Neugründungen, Kooperationen und organischem Wachstum

Diversifizierung von Wachstumsaktivitäten über alle Sparten hinweg und in ausgewählten Regionen zahlt sich aus

Keine Anpassung der Strategie erforderlich

3. Hypothesen zu praktischen Auswirkungen der VersVergVO

Konkrete praktische Umsetzung: HR-Themen



- Umstellen von Verträgen und betrieblichen Regelungen führt faktisch zu Verhandlungspflicht mit den Gremien
- Strukturelle Gehaltsumstellungen führen faktisch zu einer Anhebung der Vergütung
- Erarbeiten von Übergangslösungen, z. B. Schließen von Cash-Gaps bei der Umstellung auf längerfristige Vergütungskomponenten
- Anpassen der IT-Infrastruktur und Umstellen der Prozesse in der Gehaltsabrechnung
- Erheblicher Aufwand für neue Pflichtberichte

3. Hypothesen zu praktischen Auswirkungen der VersVergVO

Konkrete praktische Umsetzung: Kennzahlensteuerung



- Die eine stabile Kennzahlensteuerung hat ihre zeitlichen Grenzen:
 - Mehrjährige stabile Kennzahlenplanung für mehrere Jahre sind eine große Herausforderung (im Gegensatz zum vielfach kritisierten „Fahren auf Sicht“)
 - Zeitliche Verschiebungen zwischen Planung, Anpassung oder Zielerreichung einerseits und interner und externer Kommunikation von Zielvorgaben andererseits.

4. VERGÜTUNG ALS STEUERUNGSMITTEL

4. Vergütung als Steuerungsinstrument

HR-Politik folgt der Geschäftspolitik...

Munich RE 

...das heißt: Vergütung muss sich aus der Geschäftsstrategie herleiten:

- Unternehmensstrategie ⇒ HR-Strategie ⇒ Vergütungsstrategie ⇒ Vergütungssystem
- Die Unternehmensstrategie ist auf nachhaltige (langfristige) Wertschaffung ausgerichtet und wird im strategischen Planungsprozess umgesetzt.
- Die kollektiven Ziele in variablen Vergütungsbestandteilen bauen auf den Zielvorgaben aus den geschäftlichen Planungsprozessen auf.

4. Vergütung als Steuerungsinstrument

Munich RE 

Ansprüche an Vergütungssysteme als Steuerungsinstrument

- Abbildung der quantitativen Vorgaben aus strategischer und operativer Planung im Vergütungssystem.
- Kurzfristige (1 Jahr) und längerfristige Vergütungsbestandteile (mindestens 3 Jahre) stehen in einem ausgewogenen Verhältnis zueinander.
- Das Vergütungssystem bildet alle Ebenen der Verzielung ab (Individuum – Organisationseinheit – Gesamtunternehmen).
- Trotz wertorientierter Kennzahlensteuerung (quantitative Ziele) sind auch nicht-finanzielle Ziele zur Unternehmenssteuerung erforderlich.

4. Vergütung als Steuerungsinstrument

Erfordernis nicht-finanzieller Ziele:



Strategie: Munich Re für künftiges Wachstum gut positioniert



Die drei Grundpfeiler der geschärften Positionierung von Munich Re

1 Hohe Sicherheit und individuelle Lösungen ¹	2 (Rück-)Versicherung komplexer und neuer Risiken ¹	3 Erschließung neuer Kundengruppen ¹
<ul style="list-style-type: none">▪ Effiziente Rückversicherung von Standardrisiken▪ Maßgeschneiderte Lösungen für Risiko- und Bilanzmanagement▪ Beratung zu Solvency II/ALM, Enterprise-Risk-Management▪ Risikotransfer auf den Kapitalmarkt	<ul style="list-style-type: none">▪ Erweiterung der Versicherbarkeit durch Entwicklung neuer Deckungskonzepte▪ Erstklassige Modellierung▪ Substanzuelle Investitionen in aktuarielles und versicherungstechnisches Knowhow	<ul style="list-style-type: none">▪ Erstversicherung in hochspezialisierten Nischen; Kooperation mit MGAs▪ Public-Private-Partnerships▪ Versicherungspools

Klare Positionierung als umfassender Service-Rückversicherer

¹ Beispiele finden Sie auf den Folgeseiten

Disclaimer



Diese Präsentation enthält in die Zukunft gerichtete Aussagen, die auf derzeitigen Annahmen und Prognosen der Unternehmensleitung von Munich Re (Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft AG) beruhen. Bekannte und unbekannt Risiken, Ungewissheiten und andere Faktoren können dazu führen, dass die tatsächliche Entwicklung, insbesondere die Ergebnisse, die Finanzlage und die Geschäfte unserer Gesellschaft wesentlich von den hier gemachten zukunftsgerichteten Aussagen abweichen. Die Gesellschaft übernimmt keine Verpflichtung, diese zukunftsgerichteten Aussagen zu aktualisieren oder sie an zukünftige Ereignisse oder Entwicklungen anzupassen.



Professor Dr. Ingo Weller

Ludwig-Maximilians-Universität München, Institut für Personalwirtschaft

Fehlanreize in Vergütungssystemen aus personalwirtschaftlicher Sicht

Was ist schief gelaufen?

Der Wert der Werte
Was geht vor: Leistung oder
Verantwortung?
Gewinn oder Moral?
FAZ, 21./22.08.2010

Die Wirtschaft braucht die Zustimmung der
Menschen. Als Unternehmer und Manager nehmen
wir jedoch wahr, dass die Menschen gegenwärtig nur
eingeschränktes Vertrauen in unser Handeln haben.
Leitbild für verantwortliches Handeln in der Wirtschaft,
25.11.2010

So lässt sich
erklären, dass bei
der mit 18,2
Milliarden Euro
gestützten
Commerzbank
angeblich fast 50
Angestellte mehr
verdienen als ihr
Chef Martin
Blessing. Die Bank
wollte dies nicht
kommentieren.
FR, 26.09.2010

“We have lost trust and
we need to regain it with
a culture of responsible
behavior.”
Kaspar Villiger, UBS AG

Ethik wird zur Chefsache
Die Finanzkrise ist vor allem
eine Krise der Moral, weil sie
mehr Vertrauen als Geld
gekostet hat.
Welt, 28.11.2010

Ethik—Wie Manager ihre Gier stillen können
Es gibt viele Lehren, die aus der Finanzkrise zu ziehen sind. Die
wichtigste ist: Viele Menschen haben den richtigen Umgang mit
Geld verlernt – nicht nur Manager, auch Ottonormalbürger. Die
Gier ist nicht nur ein Problem von überbezahlten Top-Bankern,
sondern ein Massenphänomen. Ethiker suchen nach neuen
Werten - und finden die Lösung in Altbewährtem.
Handelsblatt, 26.4.2010

Kernbegriffe und theoretische Logiken

- Kernbegriffe der Debatte:
 - Gier, Raffsucht, Unersättlichkeit
 - Fehlanreize
 - Moral, Ethik, verantwortliches Handeln, Vertrauen
- Fragen und Ansatzpunkte:
 - Menschenbild (Homo Oeconomicus)
 - Verhaltenssteuerung durch Personalmanagement
 - Wirtschaft und Gesellschaft

(Variable) Anreizgestaltung: Warum eigentlich?

- Aufgabenerfüllung (Leistung) ist eine „hidden action“:
 - Agenten wählen ein Anstrengungsniveau (Engagement; nicht direkt beobachtbar)
 - Größere Anstrengung geht mit höheren Kosten einher
 - Leistung ist eine Funktion der Anstrengung: Der Erwartungswert der Leistung steigt mit dem Anstrengungsniveau
 - Fixlohn: Agenten minimieren Kosten (Arbeitsleid)
 - Variable Löhne: Agenten passen das Anstrengungsniveau dem Belohnungswert der variabel vergüteten Leistung an

Das Menschenbild der Ökonomie (PWL als BWL)

- LEN-Modell (z.B. Kräkel, 2007):
 - **L**ineare Produktionsfunktionen, Entlohnungsschemata und Nutzenfunktion des P
 - **E**xponentielle Nutzenfunktion des A
 - **N**ormalverteilte Störterme
- Akteursannahmen:
 - Starker Eigennutz (Opportunismus)
 - Begrenzte Rationalität (d.h. unter anderem: Informationsasymmetrien)
 - hidden action und moral hazard
 - hidden information und adverse selection
 - Individuelle Nutzenmaximierung
 - Risikoaverse Agenten und risikoneutrale Prinzipale

LEN-Modell: Aufbau und Annahmen

Hidden action Problem: A wird von P angestellt

Ziel: Maximierung des monetären Ergebnisses π

Produktionsfunktion von A : $\pi = e + \theta$

mit e als Arbeitseinsatz des A und θ als stochastischer Störterm:

$$E(\theta) = 0; \quad \text{Var}(\theta) = \sigma^2$$

Interpretation des Störterms: Exogene Zufallseinflüsse, die außerhalb der individuellen Kontrolle liegen; Messfehler von P bei der Ermittlung des Ergebnisses von A

Arbeitsanstrengung e ist nutzenmindernd ("Arbeitsleid"):

$$c(e) = e^2$$

LEN-Modell: Aufbau und Annahmen

Annahme: π ist nicht nur beobachtbar, sondern auch kontrahierbar.
 P bietet A entsprechend ein lineares Entlohnungsschema mit

$$w(\pi) = \alpha + \beta\pi$$

mit α als Fixum und $\beta \in [0, 1]$ als Beteiligungsparameter

Nutzenfunktion des risikoneutralen P : $\delta = \pi - w(\pi)$

Nutzenfunktion des risikoaversen A : $u(v) = 1 - \exp(-r \cdot v)$

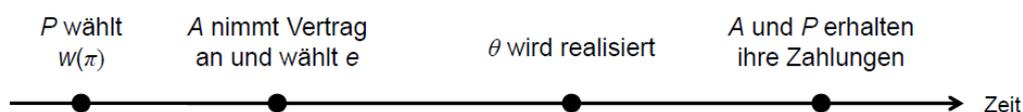
mit $r = -u''(\cdot)/u'(\cdot) = \text{const}$ (sog. Arrow-Pratt-Maß)

und Vermögen $v = \alpha + \beta\pi - e^2$

Alternativen: A hat andere Alternativen mit Reservationslohn \bar{v}

Second-Best Lösung

- First-Best Lösung: Lösung unter vollständiger Information
- Second-Best Lösung: Lösung mit Agenturkosten (also mit Informationsproblem)
- Zeitliche Struktur des hidden action Problems:



- Wichtig:
 - P wählt den Vertrag so, dass A mindestens so gut gestellt ist wie in einer gedachten zweitbesten Vertragsbeziehung (Partizipationsbedingung)
 - Lösung des mehrstufigen nicht-kooperativen Spiels durch Rückwärtsinduktion

Ergebnisse der Modellbildung

- Der Erwartungsnutzen von P sinkt im
 - \bar{v} (Reservationslohn; Arbeitsmarktalternativen des A)
 - r (Ausmaß der Risikoaversion)
 - σ^2 (Ausmaß des zufälligen Risikos: Messfehler des P oder fehleranfällige Produktionstechnologie des A)

- Entsprechend wird P solche A einstellen, die
 - einen möglichst niedrigen Reservationslohn haben
 - einen möglichst niedrigen Grad an Risikoaversion haben
 - über eine möglichst sichere Produktionstechnologie verfügen

Was ist Personalwirtschaft?

- Personalwirtschaft ist:
 - „mehrfach belastet:
 - Erstens ist ihr Untersuchungsobjekt – die menschliche Erwerbsarbeit – Gegenstand täglicher Erfahrung und damit einem wenig disziplinierten Meinungsstreit ausgesetzt.
 - Zweitens sind die Erscheinungsformen der Arbeit Ausdruck gesellschaftlicher Verhältnisse und damit unvermeidlich politisch.
 - Und drittens ist das betriebliche Personalwesen ein äußerst komplexes Gebilde, das nur schwer durchschaubar, verwickelt und von zahlreichen Kausalfaktoren bestimmt ist.“ (Martin, 2001: 9)

- Jeder „kann“ Personal
- Wirtschaftsorganisationen haben und verteilen Macht, stehen aber auch unter öffentlicher Beobachtung
- Nachweise zum Erfolg der Personalarbeit sind schwierig zu führen

Was macht die Personalwirtschaft?

- „HRM is about the policies, practices, and systems that influence organizational effectiveness by affecting employees' behavior, attitudes, and performance. ... Its ultimate goal is to provide business value through the management of people.“ (Weller/Gerhart, 2011)

- Vorstellung: Unternehmen als gewinnmaximierende Einheiten
- Gewinn als Mittel zum Zweck (Homo Oeconomicus maximiert seinen Nutzen)
- Personal als nachgelagerte Funktion soll sich so ausrichten, dass die Unternehmensziele erreicht werden

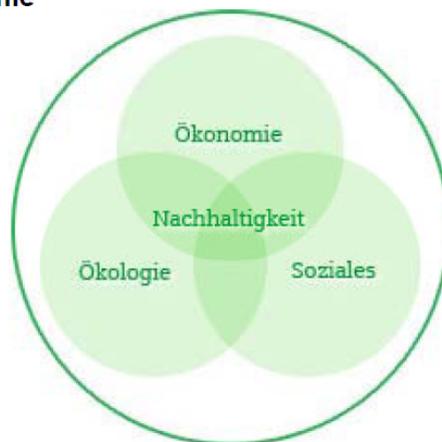
→ Fehlanreize? Fraglich...

Verschränkung von Wirtschaft und Gesellschaft

- Offensichtlich regt sich Unmut darüber, dass...
 - Schaden angerichtet worden ist, den andere als die Verursacher ausbaden müssen
→ Kein personalwirtschaftliches Problem, sondern ein Problem der staatlichen Sanktionsmechanismen
 - die Angeklagten aus dem Schaden (der anderen) nicht klug geworden sind
→ Wo bleibt die Moral? Selektionsproblem (was wiederum nicht unabhängig ist vom Anreizsystem)
 - die Anreizsysteme nicht geändert wurden; oder anders: Dass neuere Ansätze wie „Nachhaltige Unternehmensführung“ oder CSR nicht ernsthafter umgesetzt werden
→ Indirekt (abgeleitet) auch ein personalwirtschaftliches Problem; aber: Kein gesellschaftlicher Konsens erkennbar, der ein Umdenken der unternehmerischen Zielvorstellungen notwendig machen würde

3-Säulen?

- Nachhaltigkeit hat drei Standbeine, aber nur auf einem kann man (zur Zeit) stehen
 - **Ökonomie**
 - Ökologie
 - Soziales



Die drei Dimensionen nachhaltiger Entwicklung – Ökonomie, Ökologie und Soziales – bestimmen unser Handeln.

<http://www.siemens.com/sustainability/de/nachhaltigkeitsverstaendnis/grundsaeetze.htm>; Download am 3.5.2011

Nachhaltigkeit als gesellschaftlich legitimierte Forderung?

- Nachhaltigkeit heißt Verantwortung übernehmen – für ALLE
 - Unternehmen: Abkehr vom (strikten) Gewinnmaximierungsprinzip (Milton Friedman, 1970: The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits)
 - Politik: Verlässliche Rahmenbedingungen außerhalb kurzfristiger Wahltaktiken
 - Bürger: Bewusst Verantwortung durch Konsumentenscheidung übernehmen

→ *Es ist falsch, die Nachhaltigkeitsverantwortung (alleinig) auf die Unternehmen abzuwälzen*

→ *Nachhaltigkeit ist eine gesamtgesellschaftliche Anstrengung*

Zwischenfazit

- Ein Zwischenfazit:
 - Anreizsetzung ist eine zentrale Aufgabe der Personalwirtschaft
 - Der Begriff „Fehlanreize“ ist immer nur mit Blick auf die zu erfüllende Zielvorstellung sinnvoll interpretierbar
 - Die in der Krise zu Tage getretenen Probleme sind kein Problem personalwirtschaftlicher Fehlanreize, sondern eine Frage der Zielvorstellung von Unternehmen bei gleichzeitig versagenden Sanktionsmechanismen
 - Deskriptiv ist die Personaltheorie zweifellos erfolgreich

Ökonomie und Gesellschaft

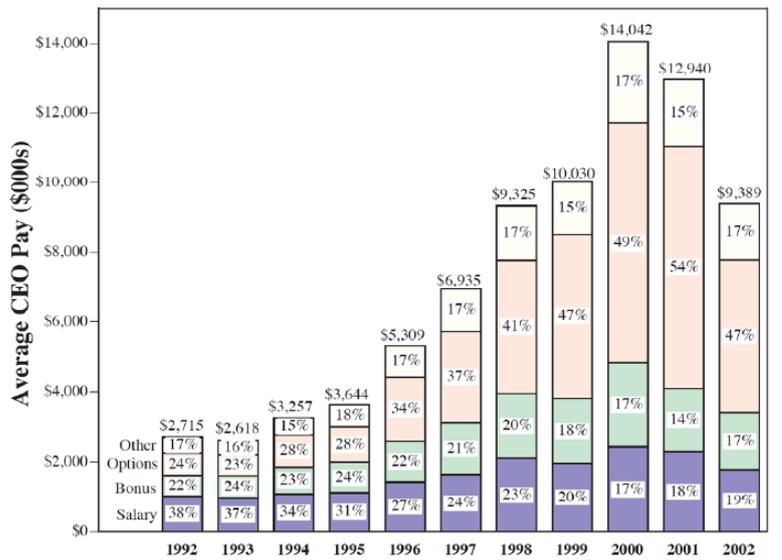
- Mark Granovetter (1985): Economic action and social structure: The problem of embeddedness (AJS).
- Robert Putnam (1995). Bowling alone: America's declining social capital. (JoD)
- Richard Sennett (1998). The corrosion of character. The personal consequences of work in the new capitalism.
- Richard Sennett (2003). Respect in a world of inequality.
- Richard Sennett (2006). The culture of the new capitalism.
- Richard Sennett (2008). The craftsman.
- Richard Wilkinson & Kate Pickett (2010). The spirit level.

Ein Schwenk ins Normative



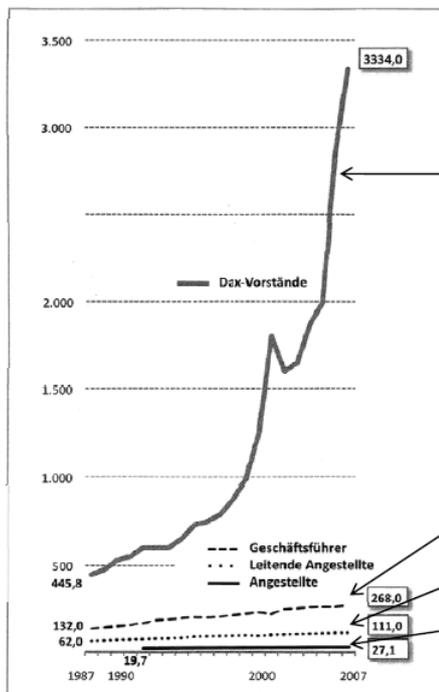
Vorstandsvergütung

Figure 3 Average Remuneration for CEOs in S&P 500 Firms, 1992-2002



Quelle:
Jensen/Murphy (2004: 31)

Wachsende Einkommensschere



Durchschnittliche Bruttoeinkommen;
aus SZ, Nr. 151, 17.08.2008, S. 21

DAX30 Vorstände: $3334/445.8=7.48$

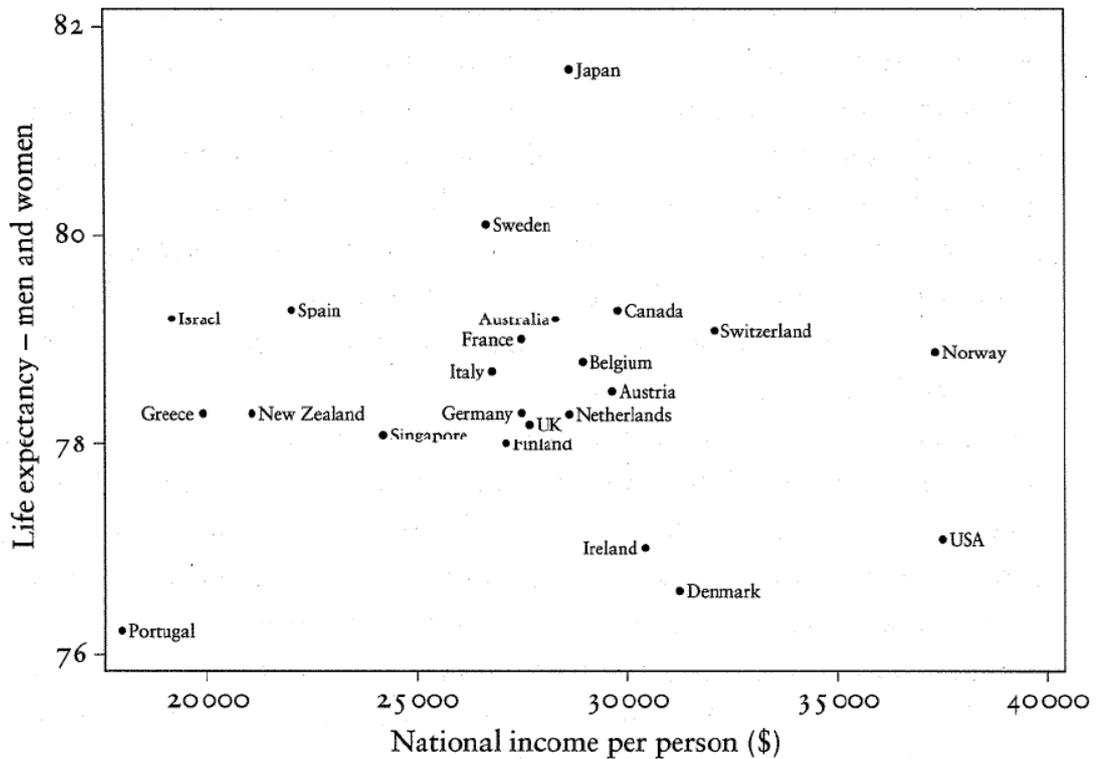
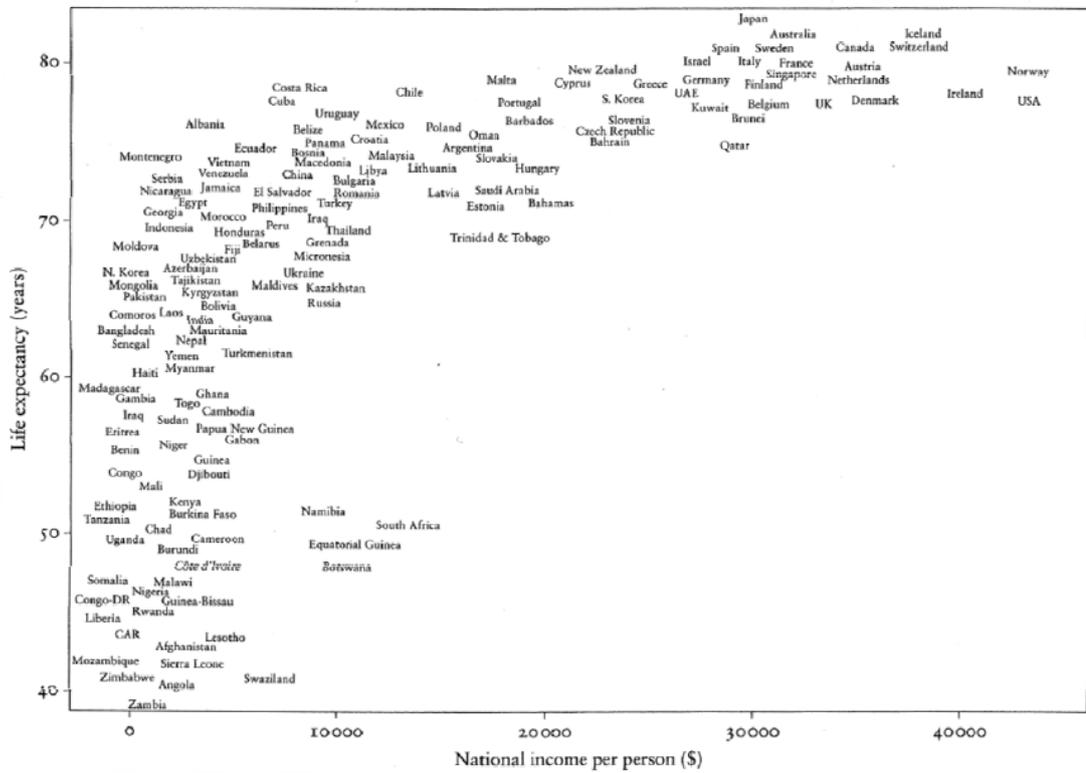
CEOs: $268/132=2.03$

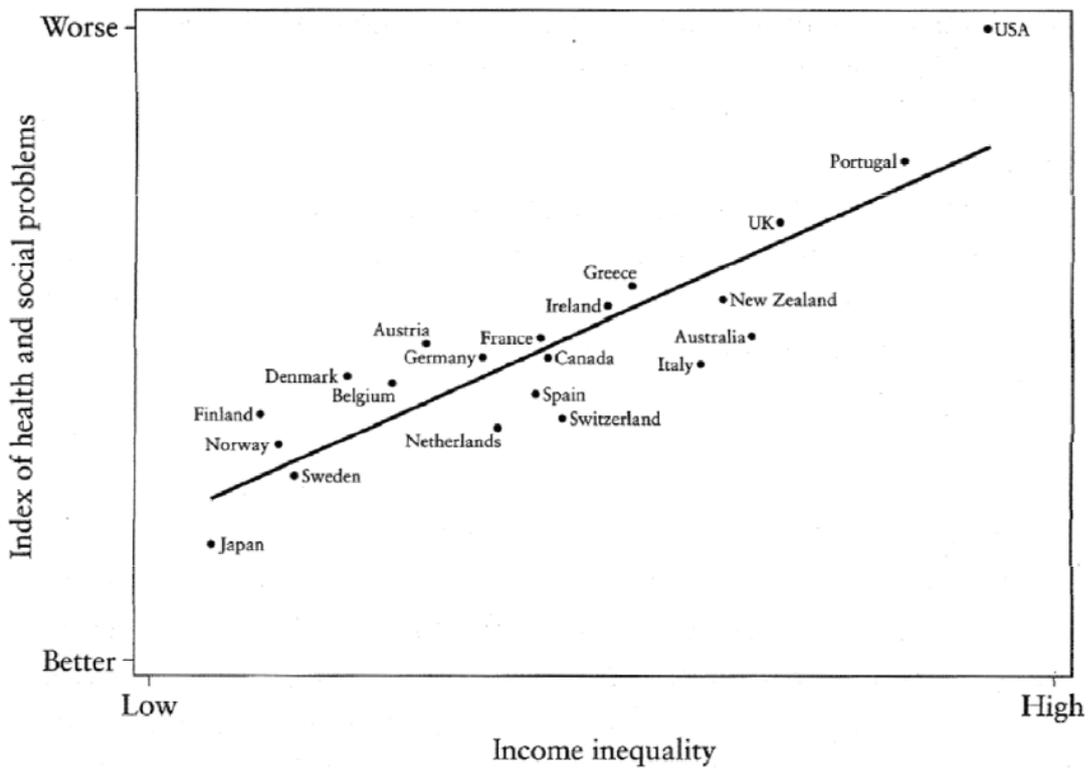
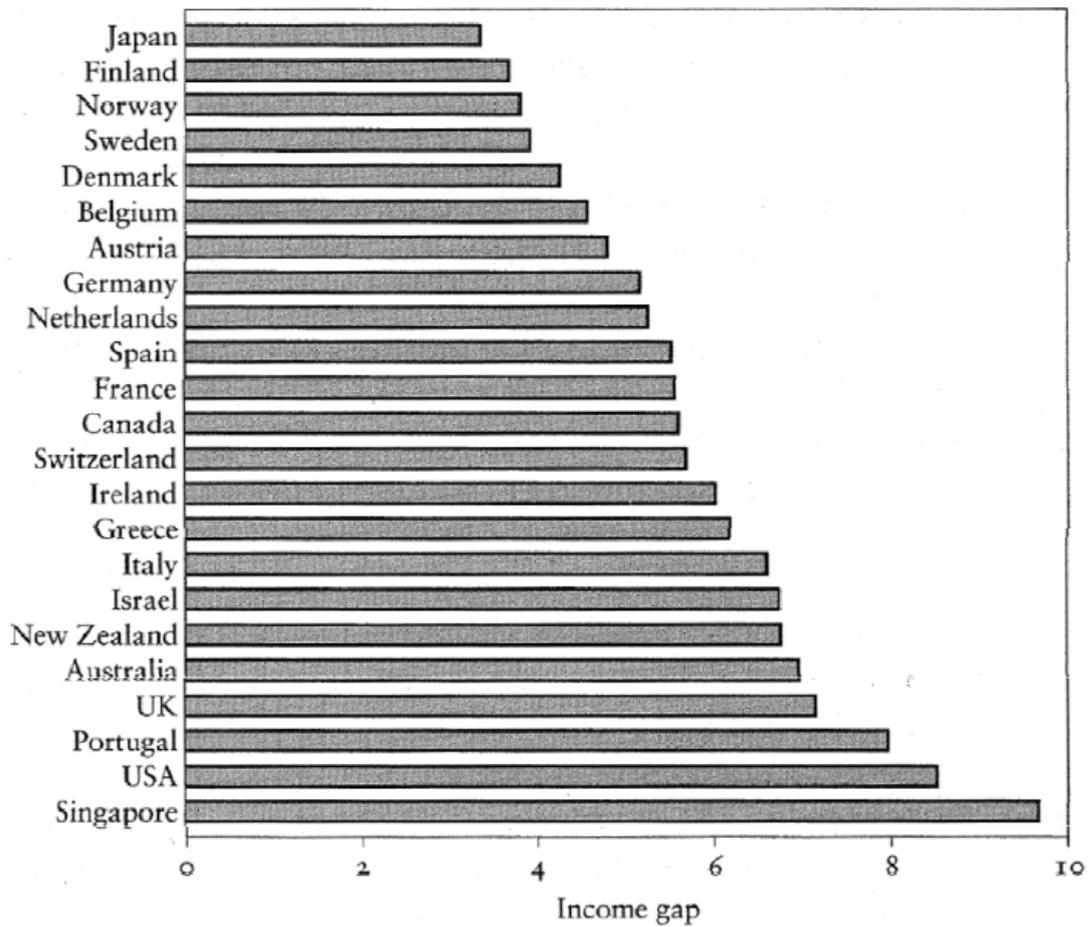
Leitende Angestellte: $111/62=1.79$

Angestellte: $27.1/19.7=1.38$

Fehlansätze in Vergütungssystemen aus personalwirtschaftlicher Sicht

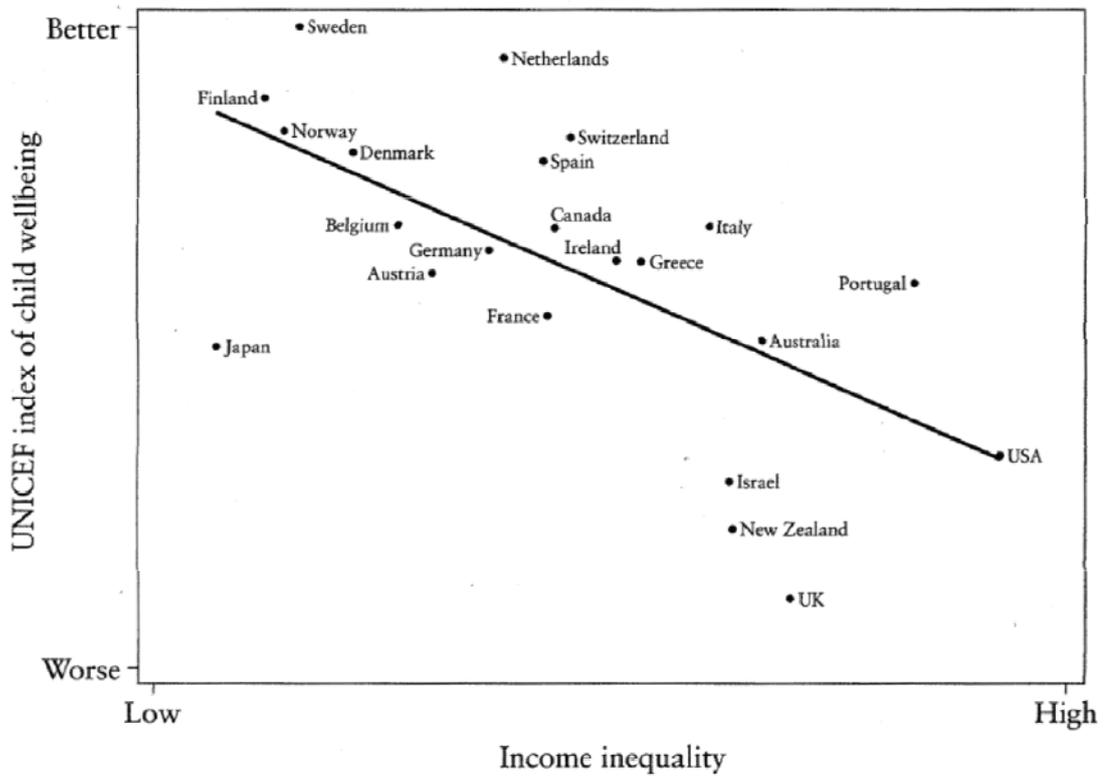
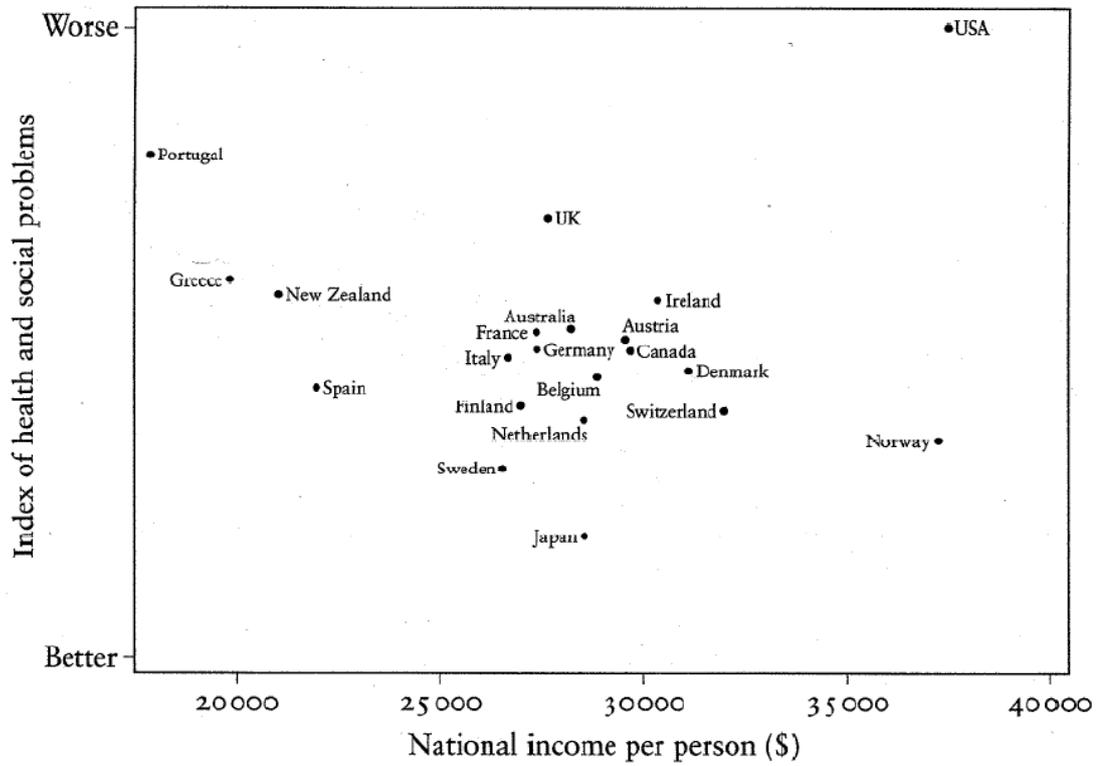
Professor Dr. Ingo Weller

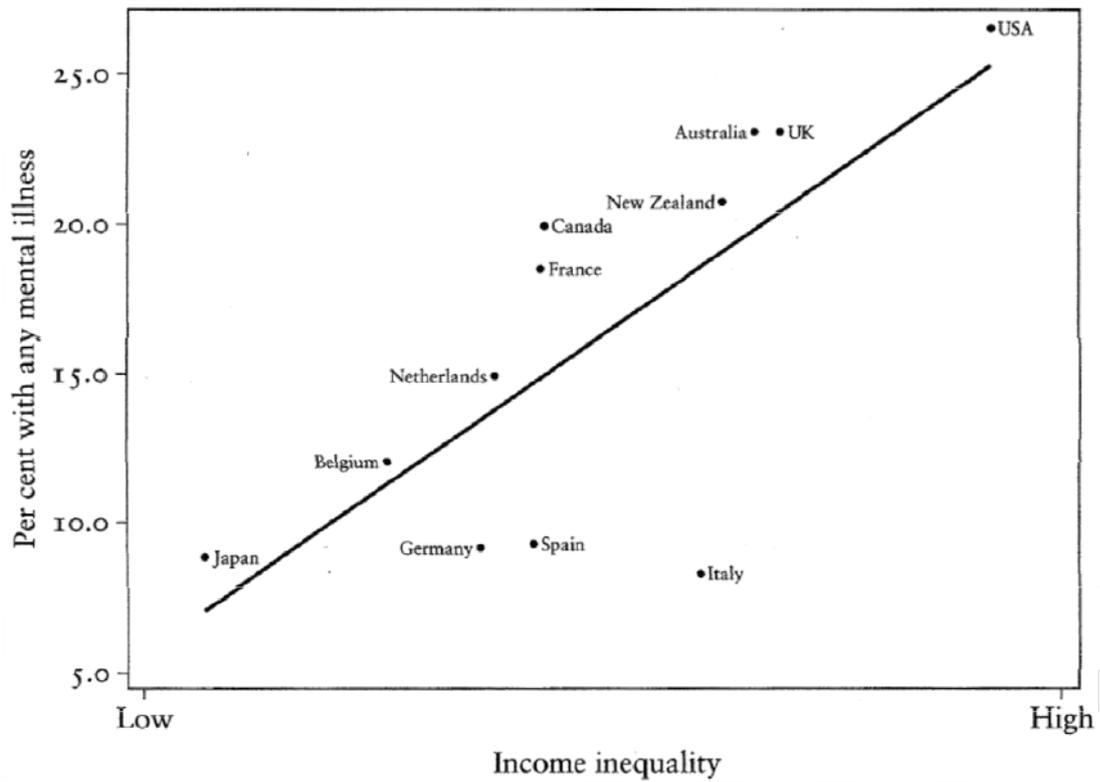
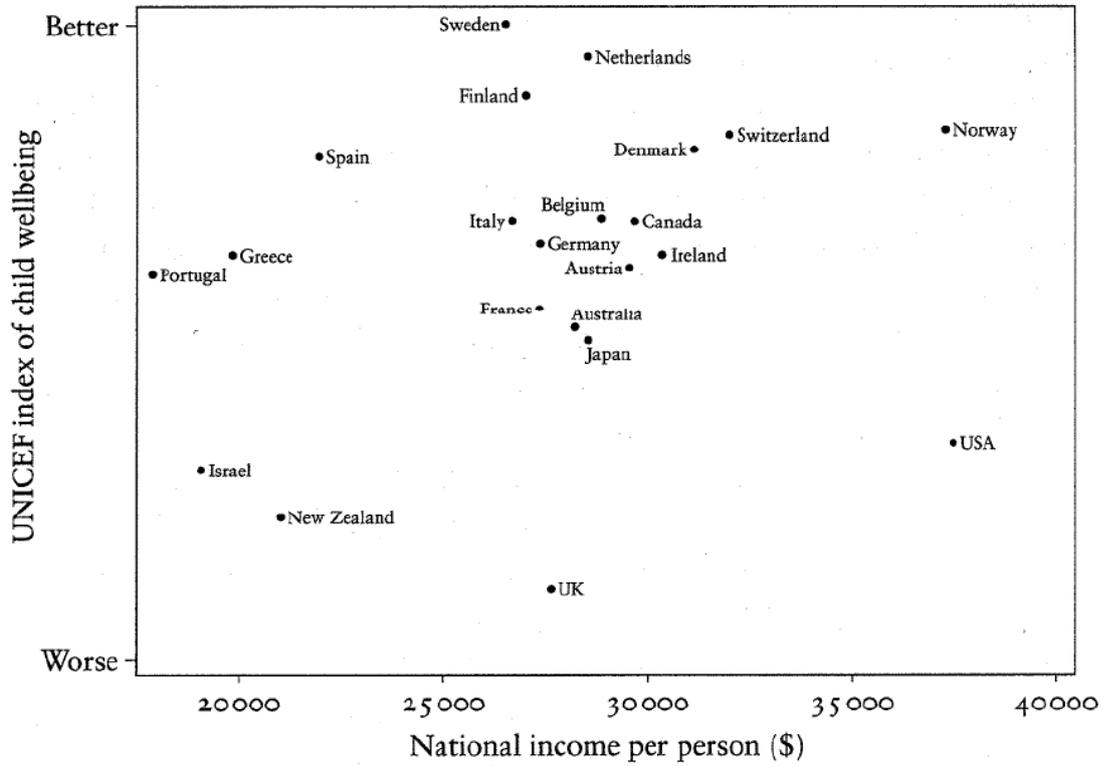




Fehlanreize in Vergütungssystemen aus personalwirtschaftlicher Sicht

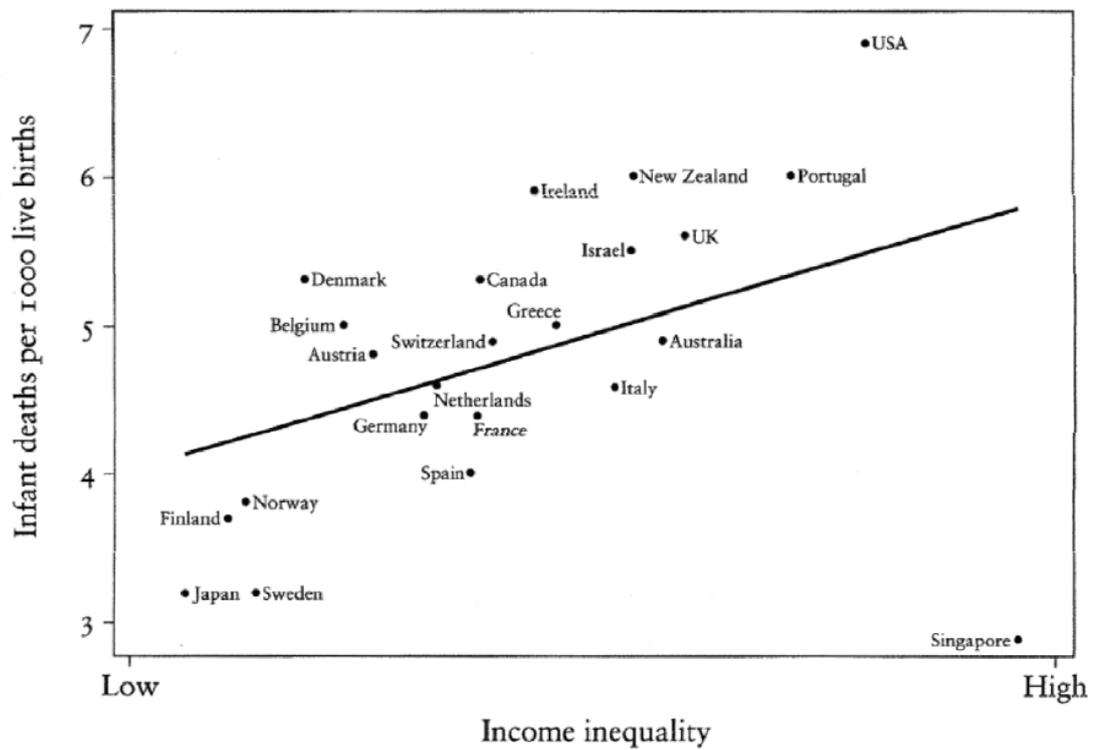
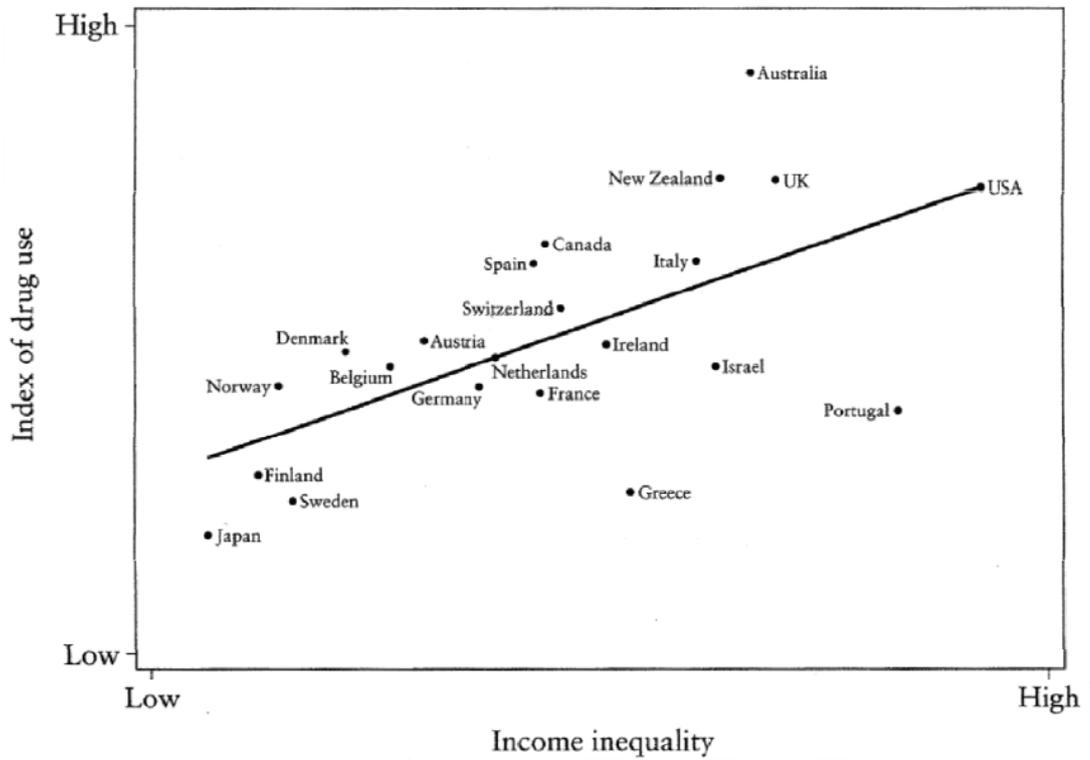
Professor Dr. Ingo Weller

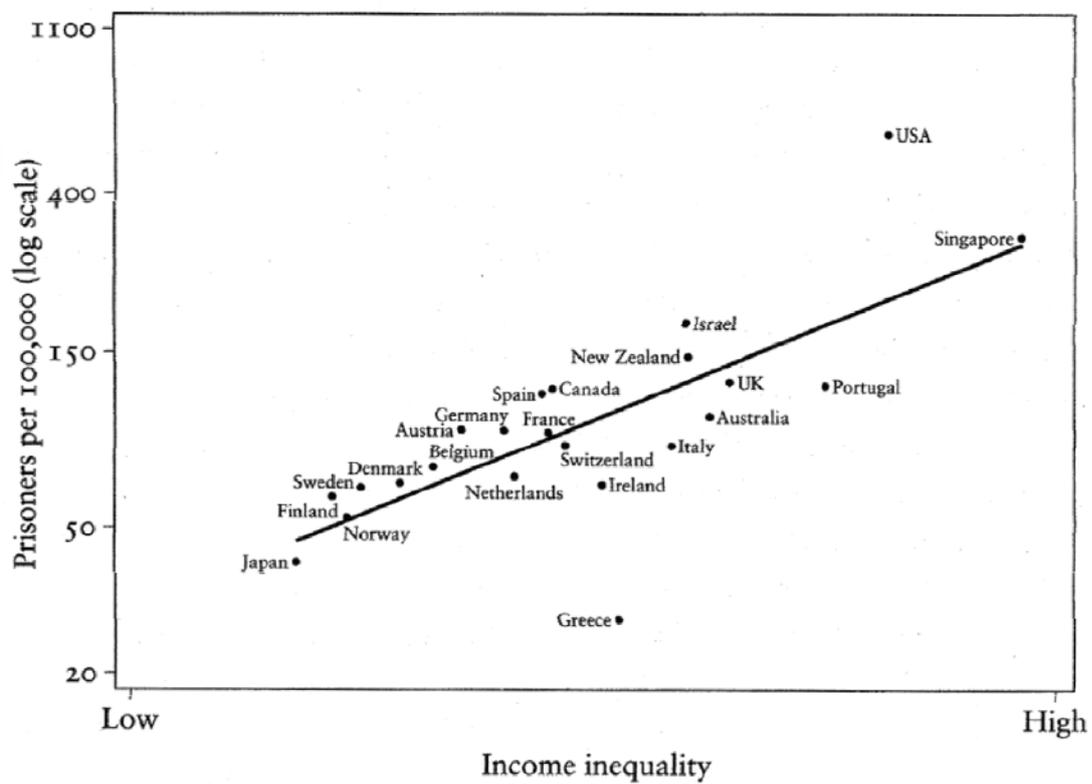




Fehlanreize in Vergütungssystemen aus personalwirtschaftlicher Sicht

Professor Dr. Ingo Weller





PD Dr. Jens-Hinrich Binder, LL.M.

Freiburg | Mainz

Steuerung und Kontrolle von Vergütungssystemen durch die BaFin

- I. Einführung
- II. Aufsichtsrechtliche Regulierung von Vergütungssystemen im internationalen Kontext
- III. Die materiell-rechtlichen Grundlagen im Einzelnen
 1. Die gesetzlichen Grundlagen im Überblick
 2. Allgemeine Grundsätze und übergreifende Fragen
 - a) Zweiteilung nach Marktsegmenten
 - b) Formale Gestaltung: besonderes Gewicht unbestimmter Rechtsbegriffe und korrespondierende Auslegungsspielräume
 3. Einzelfragen
 - a) Anwendungsbereich
 - aa) Sachlicher Anwendungsbereich: „Vergütungen“ und „Vergütungssysteme“
 - bb) Persönlicher Anwendungsbereich
 - b) Inhaltliche Anforderungen an die Vergütungssysteme
 - aa) „Angemessenheit“
 - bb) Schutz der Eigenmittelausstattung der Institute und Unternehmen
 - cc) Absicherung im Unternehmen und Verbot von Umgehungsstrategien
 - c) Besonderheiten in „bedeutenden Instituten“
 - aa) Qualifizierte Anforderungen an variable Vergütung und Leistungen zur Altersversorgung
 - bb) Absicherung im Unternehmen
 - d) Gruppenlagen
- IV. Aufsichtsrechtliche Durchsetzungsmechanismen
- V. Schlussbewertung

Thesen

1. Die Regelungen zu den Vergütungsstrukturen der Geschäftsleiter und Mitarbeiter in § 25a KWG und § 64b VAG schaffen die Grundlage für eine überaus dichte und feinzisierte Einflussnahme der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht auf praktisch alle Einzelaspekte der Vergütung.
2. Diese Entwicklungen sind zum größten Teil keine „Eigengewächse“ des autonomen deutschen Rechts, sondern gehen auf internationale Initiativen zurück. Neben den Standards und Umsetzungsleitlinien des Financial Stability Board sind für die Praxis vor allem die recht detaillierten Leitlinien des Committee of European Banking Supervisors von Bedeutung – und zwar bis hinein in die Klärung einzelner Auslegungsprobleme.
3. Schwierigkeiten bei der Handhabung des Regulierungsprogramms liegen nicht zuletzt darin begründet, dass die Verordnungen sich – entsprechend den internationalen Vorgaben – nicht auf die Bekämpfung einzelner, tatbestandlich konkret identifizierter Fehlentwicklungen beschränken, sondern vielmehr die Vergütungspraktiken umfassend präventiv beeinflussen wollen. Dies zwingt im Interesse der Verhältnismäßigkeit der Eingriffe zu einer Reihe von Abschichtungen und Ausnahmen, die aber jeweils nur vage definiert sind: In beiden Verordnungstexten häufen sich Kombinationen aus unbestimmten Rechtsbegriffen, Regelungsaufträgen an die Institute und umfassenden Kontrollmöglichkeiten der BaFin. Im Ergebnis sind die Auslegungsspielräume und ist das damit eröffnete Bewertungsermessen der Aufsicht praktisch kaum präzise beschränkt.
4. Inhaltlich gehen die neuen Anforderungen deutlich weiter, als lediglich die Anpassung der vergütungsinduzierten Anreize an eine „nachhaltige“ Unternehmensentwicklung zu fordern. Die recht detaillierten Vorgaben zur Ausgestaltung variabler Vergütungsbestandteile und zu entsprechenden Zurück-

behaltungspflichten sind zwar von besonderer Bedeutung, aber nur einer von mehreren – jeweils wiederum nicht durchweg präzise definierten – Bausteinen im Gesamtsystem zur Sicherung „angemessener“ Vergütungsstrukturen.

5. Eine verlässliche Handhabung ist für die Gestaltungspraxis vor diesem Hintergrund jedenfalls einstweilen nur in Abstimmung mit (und in Abhängigkeit von) der Aufsicht möglich. Dies ist auch aus rechtsstaatlichen Erwägungen unbefriedigend, zumal angesichts der geringen Neigung der Marktteilnehmer zur Konfrontation mit der Aufsicht kaum anzunehmen ist, dass die offenen Fragen alsbald durch die Rechtsprechung geklärt werden dürften.

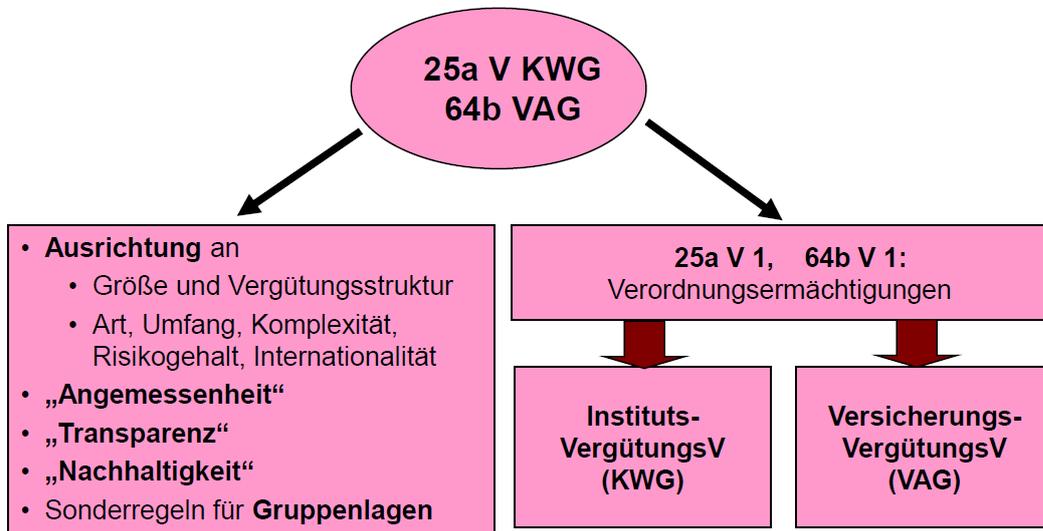
I. Einführung

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">I. Einführung: 25a Abs. 5 KWG, 64b VAG und Vergütungsverordnungen als RegelungskernII. Aufsichtsrechtliche Regulierung von Vergütungssystemen im internationalen KontextIII. Die materiell-rechtlichen Grundlagen im Einzelnen<ul style="list-style-type: none">1. Überblick2. Allgemeine Grundsätze und übergreifende Fragen3. Einzelaspekte und -problemeIV. Aufsichtsrechtliche DurchsetzungsmechanismenV. Schlussbewertung |
|---|

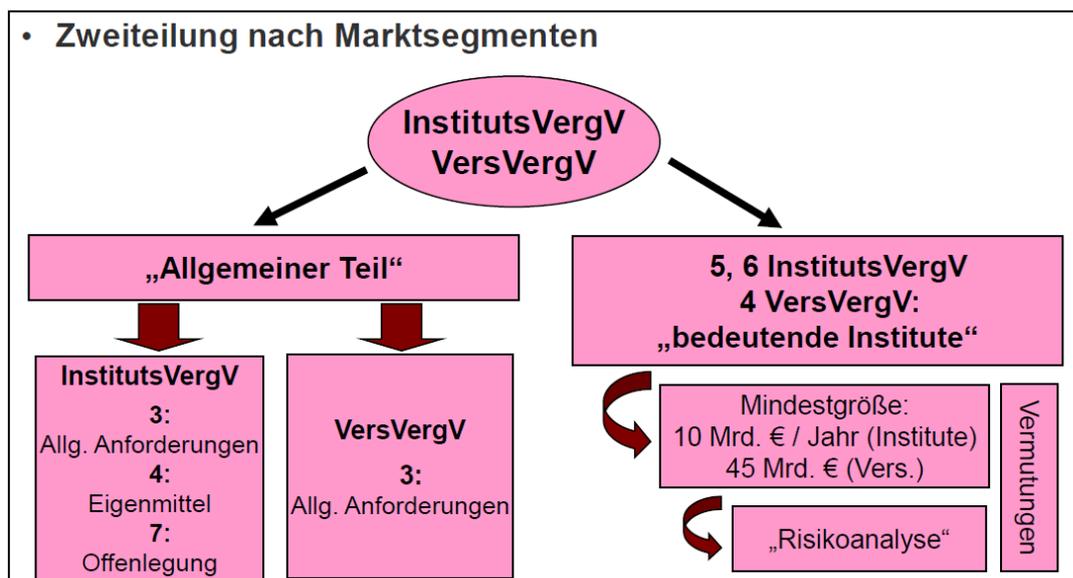
II. Aufsichtsrechtliche Regulierung von Vergütungssystemen im internationalen Kontext

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Ausgangspunkt:<ul style="list-style-type: none">– Financial Stability Forum: Principles for Sound Compensation Practices (April 2009)– Financial Stability Board: Principles for Sound Compensation Practices – Implementation Standards (September 2009)• Umsetzung in Deutschland:<ul style="list-style-type: none">– August 2009: Neufassung der „Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk)“– Dezember 2009:<ul style="list-style-type: none">• Selbstverpflichtung zur Umsetzung durch acht Groß- und Landesbanken• Rundschreiben der BaFin für Kreditinstitute und Versicherungsunternehmen– Juli 2010: Gesetz über die aufsichtsrechtlichen Anforderungen an die Vergütungssysteme von Instituten und Versicherungsunternehmen• EU-Ebene:<ul style="list-style-type: none">– November 2010: Änderungen zur Bankenrichtlinie („CRD III“)– Dezember 2010: CEBS-Leitlinien |
|--|

III. Die materiell-rechtlichen Grundlagen im Einzelnen
 1. Überblick



III. Die materiell-rechtlichen Grundlagen im Einzelnen
 2. Allgemeine Grundsätze und übergreifende Fragen



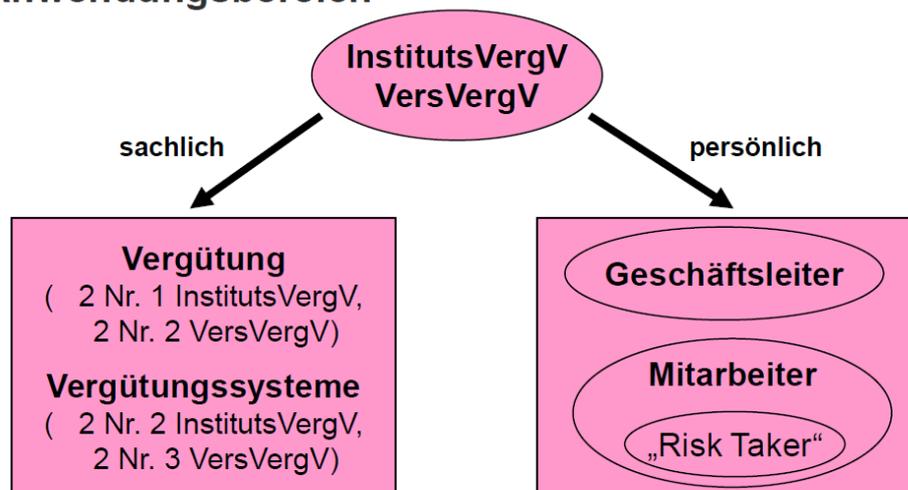
III. Die materiell-rechtlichen Grundlagen im Einzelnen
2. Allgemeine Grundsätze und übergreifende Fragen

• **Formale Unbestimmtheit**

- **Dominanz unbestimmter Rechtsbegriffe** im Verordnungsrecht
- **kaum Konkretisierung** in
 - Verordnungsbegründungen
 - internationalen Standards
- **Folge:**
 - nur scheinbar flexibler, kooperativer Regelungsansatz
 - praktisches Auslegungsmonopol der BaFin
 - angesichts geringer Neigung zur Inanspruchnahme von Rechtsschutz kaum gerichtliche Kontrolle zu erwarten
 - derzeit: keine verlässliche Auslegungsgrundlage für die Gestaltungspraxis

III. Die materiell-rechtlichen Grundlagen im Einzelnen
3. Einzelaspekte und -probleme

• **Anwendungsbereich**



III. Die materiell-rechtlichen Grundlagen im Einzelnen
3. Einzelaspekte und -probleme

- **„Angemessenheit“** (§ 3 I, III-VII InstitutsVergV, § 3 I VersVergV)
 - **Konkretisierung:**
 - **§ 3 III InstitutsVergV:**
 - Vermeidung von **Anreizen zur Eingehung** „**unverhältnismäßig hoher Risiken**“
 - Vermeidung der **Beeinträchtigung der „Kontrolleinheiten“**
 - **VersVergV:** sachlich entsprechend
 - Anreize zur Eingehung „unverhältnismäßig hoher Risiken (...) **insbesondere**“ bei „**signifikanter**“ **Abhängigkeit** von variabler Vergütung → erforderlich:
 - „angemessenes“ Verhältnis variable / fixe Bestandteile
 - „mehrjährige Bemessungsgrundlage“ für variable Bestandteile
 - Begrenzungsmöglichkeiten für „außerordentliche Entwicklungen“
 - **Beschränkung** von Ansprüchen bei **Beendigung der Tätigkeit**

III. Die materiell-rechtlichen Grundlagen im Einzelnen
3. Einzelaspekte und -probleme

- **„Angemessenheit“**
 - **Umsetzungsprobleme aufgrund unbestimmter Rechtsbegriffe – Konkretisierung anhand § 87 I AktG?**
 - Parallelen im **Wortlaut**
 - § 3 IV 4 InstitutsVergV, § 3 II 3 VersVergV
 - Unterschiedlicher **Anwendungsbereich**
 - Divergierende **Regelungsziele**
 - **„Angemessenheit“ und Effektivität der Kontrolleinheiten**
 - Vermeidung paralleler **Anreizstrukturen**
 - Sicherung angemessener **Personalausstattung**
- **Besonderheit bei Instituten: Schutz der Eigenmittelausstattung** (§ 4 InstitutsVergV)

III. Die materiell-rechtlichen Grundlagen im Einzelnen
3. Einzelaspekte und -probleme

- **Absicherung im Unternehmen und Verbot von Umgehungsstrategien**
 - **Regeln zur Aufgabenzuweisung** (3 I 1 und 2 InstitutsVergV, 3 I 4 und 5 VersVergV)
 - **Pflicht zur (mindestens) jährlichen Überprüfung der „Angemessenheit“** (3 XI 3 InstitutsVergV, 3 I 3 VersVergV)
 - **Ergänzende Berichtspflichten ggü. Aufsichtsorgan** (3 X InstitutsVergV, 3 V VersVergV)
 - **Gebot zur Anpassung von Verträgen u.a.** (10 InstitutsVergV, 6 VersVergV)
 - **Umgehungsverbot** (3 VIII InstitutsVergV)
 - **Publizitätspflichten** (7 InstitutsVergV)

III. Die materiell-rechtlichen Grundlagen im Einzelnen
3. Einzelaspekte und -probleme

- **Besonderheiten in „bedeutenden“ Unternehmen**
 - **Qualifizierte Anforderungen** (5 InstitutsVergV, 4 VersVergV) an:
 - **Zusammensetzung und Auszahlung** der variablen Vergütung
 - **Altersversorgung**
 - **Variable Vergütung:**
 - verpflichtende Zurückbehaltung
 - „Risk Taker“: mind. 40 % für 3-5 Jahre
 - Geschäftsleiter: mind. 60 % für 3-5 Jahre
 - ergänzend: Abhängigkeit von 50 % der variablen Vergütung von „nachhaltiger Entwicklung“ – Berücksichtigung „negativer Erfolgsbeiträge“
 - **Entsprechende Vorgaben für Altersversorgung**

III. Die materiell-rechtlichen Grundlagen im Einzelnen
3. Einzelaspekte und -probleme

- **Besonderheiten in „bedeutenden“ Unternehmen**
 - **Absicherung im Unternehmen**
 - **Vergütungsausschuss** (6 InstitutsVergV, 4 VII VersVergV)
 - Ergänzende **Publizitätspflichten** (8 InstitutsVergV, 4 VIII VersVergV)
- **Gruppenlagen** (9 InstitutsVergV, 5 VersVergV):
 - Gruppendifferenzierte Verantwortung der Obergesellschaft
 - Konzernrechtliche Probleme, insbes. in faktischen Konzernen

IV. Aufsichtsrechtliche Durchsetzungsmechanismen

- **Regelfall:**
 - **Laufende Überwachung**
 - **korrespondierende Anordnungsbefugnisse der BaFin** (vgl. 25a Abs. 1 S. 7 KWG, 81 Abs. 2 VAG)
- **Besondere Eingriffskompetenzen:**
 - **bei Unterschreiten von Eigenmittel-/Liquiditätsanforderungen und in Insolvenzfällen**
 - **Untersagung oder Beschränkung von Auszahlungen – zivilrechtliche Wirkung!** (vgl. 45 Abs. 2 S. 1 Nr. 6 i.V.m. Abs. 5 S. 1 sowie S. 4 KWG, 81b Abs. 1a i.V.m. Abs. 1 VAG)

V. Schlussbewertung

1. 25a KWG und 64b KWG als Grundlage für umfassende Einflussnahme
2. Sonderregeln für das Kredit- und Versicherungswesen als Konsequenz internationaler Entwicklungen
3. Umsetzungsprobleme für die Praxis als Folge unbestimmter Regelungen
4. „Angemessenheit“ als Baustein ganzheitlicher Regulierung der Vergütungsstrukturen
5. Abstimmungsbedarf mit der Aufsicht als Notwendigkeit für die Praxis

Professor Dr. Volker Rieble

Ludwig-Maximilians-Universität München | ZAAR

Ausstrahlungswirkungen des VorstAG auf Führungskräftevergütungen

Thesen

I. Unmittelbare Geltung: nur für Vorstandsvergütungen

Das VorstAG selbst regelt mit § 87 AktG nur strukturelle Vorgaben für die Vergütung der Vorstandsmitglieder der Aktiengesellschaft und erfaßt Mitarbeiter in Führungspositionen nicht. Nur die Finanzdienstleistungsaufsicht formuliert im Rahmen der Risikovorsorge Vorgaben für diejenigen Mitarbeiter, deren Entscheidungen für das Unternehmen ein hohes Risiko begründen können und deshalb nicht durch Fehlanreize aus dem Vergütungssystem fehl gelenkt werden sollen.

§ 87 Abs. 1 AktG strahlt nicht auf die Führungskräfteebenen unterhalb des Vorstandes aus. Für eine Analogie fehlt es an der Planwidrigkeit der Regelungslücke – der Gesetzgeber hat das VorstAG bewußt auf Vorstände begrenzt.¹

II. Vertikale Angemessenheit – Führungskräftevergütung als Vergleichselement für die Vorstandsvergütung

1. Üblichkeit und Vergleichbarkeit

Mit der „üblichen Vergütung“ zielt § 87 Abs. 1 AktG vor allem auf die horizontale Vergleichbarkeit: Gerade weil sich der richtige Preis für Vorstandsleistungen nicht ermitteln läßt, ist ein Marktvergleich angebracht, der die Preisbildung des Dienstleistungsmarktes für Vorstände aufnimmt.

¹ *Krienke/Schnell*, NZA 2010, 136 f.

2. Vertikale Einbettung in das Entgeltgefüge des Unternehmens

Zusätzlich zur horizontalen Vergleichbarkeit wird in das Merkmal der Üblichkeit mit eine vertikalen Komponente hineingelesen – mit Blick auf Äußerungen im Gesetzgebungsverfahren. Diese ist dysfunktional und inkonsistent und vor allem nicht praktikabel. Richtigerweise läßt sie sich in das Gesetz nicht hineinlesen, sondern besser ignorieren. Eben dies wird die Praxis mit einer Formularvermerk auch ohne weiteres tun.

III. Führungskräftevergütung und Corporate Governance

1. Marktversagen und Volkszorn

Rechtliche Anforderungen an Vergütungssysteme sollen die Gesellschaft, also die Anteilseigner vor übermäßigen Vergütungen aber auch vor Fehlanreizen schützen. Für andere Erwägungen ist vertragsimmanent kein Raum. Kein Unternehmen muß oder soll vor Selbstschädigung bis hin zur Existenzvernichtung geschützt werden.

2. Vergütungssysteme als Frage der Corporate Governance

Die Verpflichtung auf gute Unternehmensführung kann durchaus eine weiche Vorgabe für die Vergütungssysteme der Führungskräfte bedeuten. Die Leitungsaufgabe der Vorstände ist auch Organverantwortung. Doch kommt ihm angesichts der business judgement rule notwendig ein weiter Beurteilungs- und Ermessensspielraum zu. Funktional einschränken läßt sich dieser nur für Mitarbeiter in Kontrolleinheiten – nach dem Vorbild der aufsichtsrechtlichen Regulierung. Das ist Teil der Complianceverpflichtung des Unternehmens.

3. Gefahren für die Privatautonomie

In der Privatwirtschaft hat sich der autonome Vertrag zur Regelung des Leistungsgefüges als gegenüber der hoheitlichen Regelung überlegen erwiesen. Fehlern in Vertragssystemen darf begegnet werden, aber stets nur beanstandend und justitiabel. Unsere bewährte Wirtschaftsordnung läßt keinen Raum für den diktierten Vertrag, mit dem Aufsichtsbehörden oder gar Richter verantwortungslos und haftungsarm entscheiden, was den Vertragsparteien am besten frommt.

Professor Dr. Karl Riesenhuber

Ruhr-Universität Bochum

Vergütungssysteme unter dem Blick von Compliance und Governance

Gliederung

- I. Drucker, Dekra, Drogeriemarkt
- II. Die von § 87 AktG betroffenen Rechtsverhältnisse
- III. Der Inhalt der Pflichten des § 87 Abs. 1 AktG
- IV. Governance-Forschung
- V. § 87 Abs. 1 AktG als Element der Corporate Governance
- VI. Erweiterung der Corporate Governance über § 87 AktG hinaus auf (nichtorganschaftliche) Vertragsverhältnisse
- VII. Selbständigkeit der Contract Governance
- VIII. Governance und Vergütungssysteme
- IX. Governance-Regeln: Inhaltskontrolle und Vertragsfreiheit - normativ und funktional
- X. § 87 AktG als Formulierung von Compliance-Aufgaben des Aufsichtsrats



ZAAR | Destouchesstraße 68 | 80796 München
Tel. 089 - 20 50 88 300 | Fax 089 - 20 50 88 304
www.zaar.uni-muenchen.de | info@kaar.uni-muenchen.de