

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	11
Geleitwort	13
Vorwort	17
1 Einleitung	21
1.1 Geschäftsleitungsvergütung im Fokus der öffentlichen Diskussion	21
1.2 Die (ernst zu nehmende?) Substanz der öffentlichen Kritik	22
1.2.1 Explosion der Gehälter?	23
1.2.2 Hohe Gehälter trotz Fehlleistungen	30
1.2.3 Fehlsteuerung	31
1.3 Zum Aufbau und Anspruch dieses Buches	34
2 Regulatorischer Rahmen	35
2.1 Höhe der Vergütung	35
2.2 Vermeidung kurzfristiger bzw. einseitiger Anreize	41
3 Anforderungen an die Vergütung von Geschäftsleiter:innen	49
4 Zusammensetzung der Vergütung	55
4.1 Vergütungskomponenten im Überblick	55
4.2 »Total Compensation« als Alternative?	58
4.3 Einzelfragen	65
4.3.1 Gehaltsdynamik	65
4.3.2 Mandatsvergütungen und Leistungen Dritter	74
4.3.2.1 Nebenamtliche Tätigkeiten von Geschäftsleitungsmitgliedern	74
4.3.2.2 Nebenamtliche Geschäftsführungsmandate von Führungskräften	76
4.3.3 Sonderprämien	78
5 Höhe der Vergütung - Einflussfaktoren	81
5.1 Einflussfaktor Unternehmen	82
5.2 Einflussfaktor Position	92
5.3 Einflussfaktor Person	94
5.4 Einflussfaktor Arbeitsmarkt/Sondersituationen	97
5.5 Einflussstärke	98
6 Marktgerechtigkeit - Warum? Wie?	99
6.1 Warum Marktgerechtigkeit?	99
6.1.1 Marktgerechtigkeit als personalwirtschaftliche Maxime	100
6.1.2 Marktgerechtigkeit als regulatorische und politische Anforderung	104
6.2 Make or buy?	105
6.3 Vorgehensweise	107
6.3.1 Peergroup	108
6.3.2 Datenbasis und Datenqualität	113
6.3.3 Methodik und Inhalte	116
6.3.4 Positionierung gegenüber dem Markt	122
7 Variable Vergütung	125
7.1 Warum variable Vergütung?	125
7.2 Gestaltungsformen im Überblick	127

7.2.1	Ermessenstantieme	128
7.2.2	Gewinnbeteiligung/Gewinntantieme	130
7.2.3	Zielvereinbarungstantieme/Zielbonus	138
7.2.4	Vor- und Nachteile der Gestaltungsformen	140
7.3	Höhe der variablen Vergütung	142
7.3.1	Zielwert	142
7.3.2	Honorierung von Zielüberschreitungen?	145
7.4	Zielvereinbarungen als »Standardmodell«	149
7.4.1	Überblick	149
7.4.2	Zielfelder und -inhalte	151
7.4.2.1	Gemeinschaftliche oder individuelle Ziele?	153
7.4.2.2	Frühindikatoren und ökonomische Nachhaltigkeit: Die »Balanced Scorecard«	154
7.4.2.3	Erweiterung um die Nachhaltigkeitsperspektive/ESG-Ziele	157
7.4.2.4	Zielkategorien und -beispiele in der Praxis	159
7.4.3	Qualitätsanforderungen an Ziele	169
7.4.3.1	Anforderung »Strategieförderlichkeit«	171
7.4.3.2	Anforderung »Beeinflussbarkeit«	171
7.4.3.3	Anforderungen »Ambitionsniveau: anspruchsvoll und realistisch«	174
7.4.3.4	Exkurs: Planzurückhaltung oder das Ritual des »Underpromise and Overdeliver«	175
7.4.3.5	Anforderung »Akzeptanz«	181
7.4.3.6	Anforderungen »Resultatsbezogenheit« und »Überprüfbarkeit«	182
7.4.3.7	Anforderung »Abgestimmtheit«	183
7.4.4	Diskretionärer Faktor	185
7.4.5	Metrik	189
7.4.5.1	Bonuskurven oder -stufen?	189
7.4.5.2	Stufen: Anzahl, Bezeichnung und Operationalisierung	190
7.4.5.3	Ermittlung des Gesamtwertes	192
7.4.6	Störungen und Zieländerungen	193
7.4.6.1	Zieländerungen – ja oder nein?	193
7.4.6.2	Prozessuale Aspekte von Zieländerungen	195
7.4.6.3	Inhaltliche Aspekte von Zieländerungen	196
7.4.7	Gefahren von Fehlsteuerung und Wege zur Vermeidung	197
7.4.7.1	Falsche Ziele	197
7.4.7.2	Falsche Messkriterien	197
7.4.7.3	Einseitige Ziele oder Messkriterien	198
7.4.7.4	Falscher Zeithorizont	199
7.5	Mehrjährige Anreize (»Long Term Incentives«)	200
7.5.1	Überblick	200
7.5.2	Beteiligung an der Steigerung des Unternehmenswertes	202
7.5.3	Bonusbanken/Deferrals	203
7.5.4	Mehrjahresziele	207
7.5.5	Ein- und Ausstieg, Verschiebung der Zahlungsströme	209
8	Altersversorgung, Übergangsgelder	213
8.1	Vorbemerkungen	213
8.1.1	Abgrenzung betriebliche Altersversorgung zu anderen Zusatzleistungen	213
8.1.2	Entwicklung von Versorgungsregelungen im Zeitverlauf	214

8.2	Formen der AV, Durchführungswege, Grundkonzepte, Leistungsparameter	218
8.2.1	Form: Defined Benefit vs. Defined Contribution	218
8.2.2	Durchführungswege	219
8.2.3	Abgesicherte Risiken und Ausgestaltung	222
8.2.3.1	Alter	223
8.2.3.2	Invalidität	225
8.2.3.3	Tod/Hinterbliebenenversorgung	226
8.3	Der »dritte Fall« der Versorgung: Vorgezogenes Altersruhegeld	227
8.4	Abfindungen/Übergangsgelder	231
9	Weitere Zusatzleistungen	233
9.1	Dienstwagen, Mobilitätsleistungen	233
9.1.1	Dienstwagen	233
9.1.2	Mobilitätsbudgets, Bahncard und andere Mobilitätsangebote	235
9.2	Versicherungen, Absicherungen	236
9.2.1	Unfallversicherung	236
9.2.2	Gehaltsfortzahlung im Krankheitsfall	236
9.2.3	Gehaltsfortzahlung im Todesfall/Sterbegeld	236
9.2.4	D&O-Versicherung	237
9.2.5	Weitere Versicherungen	237
9.3	Gesundheit, Familie, Work-Life-Balance	238
9.4	Sachleistungen	238
9.5	Sonstiges	239
9.5.1	»Alle betriebsüblichen/tariflichen Leistungen«	239
9.5.2	Übernahme der Versteuerung geldwerter Vorteile	240
10	Rolle des Aufsichtsorgans	241
10.1	Festsetzung, Überprüfung und Anpassung der Vergütung der Geschäftsführungsmitglieder	242
10.2	Zielvereinbarung, Zielüberprüfung und Zielerreichungsfeststellung	244
10.3	Sonderzahlungen	247
10.4	Ausschuss vs. Plenum	247
10.5	Mitwirkende Akteure	248
10.5.1	Aufsichtsratsstab	249
10.5.2	Beteiligungsmanagement	249
10.5.3	Berater	250
11	Vertragsgestaltung	253
	<i>Von Rechtsanwältin und Fachanwältin für Arbeitsrecht Maximiliane Kempermann</i>	
11.1	Begriff der »Geschäftsleitung«	253
11.2	Rechtlicher Rahmen eines Geschäftsleitungsvertrages	255
11.2.1	Abgrenzung des Geschäftsleitungsvertrages zum Arbeitsvertrag	256
11.2.1.1	Sonderfall 1: Bestellung in die Geschäftsleitung plus Abschluss einer Ruhensvereinbarung	258
11.2.1.2	Sonderfall 2: Bestellung in die Geschäftsleitung ohne Abschluss einer Ruhensvereinbarung	259
11.2.1.3	Sonderfall 3: Konzernanstellungsvertrag	260
11.2.1.4	Geschäftsleitungsmitglieder als Arbeitnehmer:innen nach EU-Recht	260
11.2.2	Praktische Bedeutung der Abgrenzung aus Sicht des Geschäftsleitungsmitglieds ..	262

11.3 Die Gestaltung von Verträgen mit Geschäftsleitungsmitgliedern	263
11.3.1 Muss ein Vertrag abgeschlossen werden?	263
11.3.2 Die Rolle des AGB-Rechts bei der Vertragsgestaltung	264
11.3.2.1 Anwendung von AGB-Recht auf Verträge mit Geschäftsleitungsmitgliedern	264
11.3.2.2 Ausnahme für ausgehandelte Vertragsklauseln	264
11.3.2.3 Bedeutung der AGB-Kontrolle	266
11.3.3 Klausel-Alphabet	267
11.3.3.1 Abfindungsklausel	268
11.3.3.2 Aufgabenbereichsklausel	268
11.3.3.3 Beendigungsklausel	270
11.3.3.4 Clawback-Klausel	271
11.3.3.5 Freiwilligkeitsvorbehalt	273
11.3.3.6 Koppelungsklausel	274
11.3.3.7 Kündigungsschutzklausel	276
11.3.3.8 Nachvertragliches Wettbewerbsverbot	277
11.3.3.9 Nebentätigkeitenklausel	279
11.3.3.10(Doppelte) Schriftformklausel	280
11.3.3.11 Verfallklausel	280
11.3.3.12 Vertragsstrafe	281
11.3.3.13 Widerrufsvorbehalt	283
11.3.3.14 Zielvereinbarungsklausel	284
11.4 Mustervertrag für Geschäftsführer:innen	285
Literaturverzeichnis	293
Stichwortverzeichnis	305