

Frankfurter Allgemeine

ZEITUNG FÜR DEUTSCHLAND

Montag, 30. Juli 2018

Anreiz, das Richtige zu tun

Vorstandsbezüge, Abfindungen oder Pensionsregeln für Manager erregen immer wieder die Gemüter. Eine gute Entgeltregelung muss offen, angemessen und verständlich sein. Von Rolf Nonnenmacher und Wulf von Schimmelmann

Unabhängig davon, dass Investoren und Aktionärsberater immer häufiger auch bei deutschen Unternehmen die Vorstandsvergütungspakete rund um die Hauptversammlungstermine hinter verschlossenen Türen und öffentlich hinterfragen, ist die Frage des richtigen Anreizmodells für Vorstände auch durch den Gesetzgeber wieder ganz oben auf der Agenda. Schließlich gilt es, die europäische Aktionärsrechterichtlinie auch in Deutschland mit einem eigenen Gesetz, das in den kommenden Wochen zu erarbeiten ist, umzusetzen, und dies bis spätestens 10. Juni 2019. Auch hier spielt das Thema Vorstandsvergütung eine zentrale Rolle. Egal, wie der deutsche Gesetzgeber entscheiden mag, ob nun die Aktionäre auf den Hauptversammlungen bindend oder nicht bindend über die Vorstandsvergütungen abstimmen sollen, wird es entscheidend sein, was künftig zur Abstimmung vorgelegt werden soll.

Hinzu kommt: Wenn so viele unterschiedliche Menschen bei der Frage der Anreizmodelle für Vorstände ein Problem haben, dann muss das ernst genommen werden.

Dabei ist die Grundsatzfrage eigentlich recht einfach. Es geht darum, die richtigen Vorstandsmitglieder zu gewinnen und sie dann dazu zu motivieren, auch das Richtige zu tun. Die Anreize und Belohnungen einer überzeugenden Vorstandsvergütung sind ein ganz entscheidender Faktor, um die Geschäftsstrategie eines Unternehmens richtig zu definieren und umzusetzen. Daher ist die Vergütung der Vorstandsmitglieder eine Kernaufgabe des Aufsichtsrats und ein Herzstück von Corporate Governance.

Aber jedes Vergütungssystem wirkt nur so gut, wie man es auch versteht. Wenn der Vergütungsbericht allein fünfzig Seiten zu seiner Erläuterung braucht, ist das kaum zu erwarten. Vor allem aber muss die Vergütung des Vorstands für die Gesellschaft (im doppelten Wortsinn) akzeptabel und konsensfähig sein. Sowohl der Zusammenhalt in Unternehmen und Öffentlichkeit als auch die Verantwortung des Vorstandsmitglieds spielen dafür die entscheidende Rolle.

Im Mittelpunkt steht die Entscheidung, wie viel ein Vorstandsmitglied verdienen soll und vor

allem – wofür und wie. Das können nur die Unternehmen selbst beurteilen. Dabei sehen sich alle aber einigen Grundfragen gegenüber: Wie hoch soll die Gesamt-Zielvergütung sein, um das richtige Vorstandsmitglied zu gewinnen? Wie viel davon soll leistungsabhängig sein? Wie kann sichergestellt werden, dass die Gewährungsbeträge auch wirklich variabel sind und die operativen und vor allem strategischen Leistungen einer Periode richtig wiedergeben? Und schließlich, wie sollen sich die Erfolge dieser ursprünglichen Leistungen für das einzelne Vorstandsmitglied später auswirken? Dazu im Folgenden ein paar Anregungen.

1. Der Gesamtverdienst – Wie viel soll ein Vorstandsmitglied verdienen können?

Jeder Vorstandsvertrag sollte regeln, wie viel ein Vorstandsmitglied in den einzelnen Vertragsjahren erhalten wird, wenn es alle Ziele voll erfüllt (Ziel-Gesamtvergütung), und was maximal möglich sein soll (Cap-Gesamtvergütung). Egal, wofür und in welcher Form ein Vorstandsmitglied bezahlt wird, es ist die Gesamtvergütung mit ihrem Erwartungswert und ihren maximalen Chancen, die die Positionierung bestimmen. Die primäre Frage ist eben nicht, ob etwa der Altersvorsorgeplan oder das Bonusprogramm noch aktuell sind, sondern ob die Gesamthöhe der Vergütung angemessen ist.

Theoretisch ist diese einfach zu ermitteln. Sie hängt ab von dem Wert, den das Vorstandsmitglied für das Unternehmen schafft, und von dem, was wirklich nötig ist, um es zu gewinnen oder zu halten. Nicht mehr und nicht weniger.

Praktisch sind die Entscheidungen über die Gesamtvergütung (Ziel und Cap) allerdings wesentlich komplexer. Ausgangspunkt ist das angestrebte Profil. Die relevante Vergleichsgruppe im Markt gibt einen Anhaltspunkt, was ähnliche Unternehmen für vergleichbare Positionen bezahlen. Allerdings führt ein rein mechanischer Vergleich häufig zu

einer automatischen Aufwärtsentwicklung und muss deshalb vermieden werden.

Wichtig für die Höhe der Gesamtvergütung ist schließlich auch die gewünschte Einbindung in die Gesellschaft im doppelten Wortsinn. In der Gesellschaft im Unternehmenssinn muss der Abstand zu anderen Führungskräften und Mitarbeitern vermittelbar sein. In der Gesellschaft im Öffentlichkeitssinn ist es die angemessene gesellschaftliche Einordnung und Akzeptanz, der sich die Vergütungshöhe stellen muss.

2. Die Vergütungsstruktur – Wie stark soll die Vergütung leistungsabhängig sein?

Innerhalb der Gesamtvergütung geht es vor allem um die Frage, wie viel davon variabel sein soll. Jede Gesamtvergütung besteht aus fixen und leistungsabhängigen Elementen. Zur fixen Komponente gehören das Festgehalt, die Beiträge zur Altersvorsorge sowie nichtbetriebsbedingte Nebenleistungen. Die leistungsabhängige Komponente besteht aus kurzfristigen (Bonus-) Programmen und der Langfristvergütung.

Ganz bewusst sollte entschieden werden, welchen Anteil die leistungsabhängige Vergütung an der Gesamtvergütung für das einzelne Vertragsjahr haben soll. Das Verhältnis variabel zu fix ist ein Abbild der Leistungskultur des Unternehmens und prägt das Profil des Vorstandsmitglieds. Wachstumsstarke und diversifizierte Unternehmen weisen tendenziell höhere leistungsabhängige Komponenten auf, was auch innerhalb des Vorstands oft für Markt- und Profitcenter-Verantwortliche gilt. Zentralfunktionen wie Finanzen und Recht haben häufig einen größeren Fixanteil.

Die konkrete Festlegung der beiden Anteile hat unmittelbare Auswirkungen. So dürfte die Altersversorgung gerade bei Positionen mit niedriger Fixkomponente in den Hintergrund treten. Sonst würde für das laufende Festgehalt nicht genügend übrig bleiben. Innerhalb der

leistungsabhängigen Komponente sollten langfristige Elemente ein deutliches Übergewicht haben.

3. Die variable Vergütung – Wie kann die langfristige Orientierung unterstützt werden?

Entscheidend ist, wofür und in welcher Form die variable Vergütung gezahlt wird. Variable Vergütungen sind der wesentliche materielle Antrieb, um die Ziele der Geschäftspolitik zu verfolgen. Sie sind entscheidende Motivation und Belohnung für konkretes Handeln. Mit den richtigen Anreizen soll das Vorstandsmitglied veranlasst werden, durch seine Leistungen das Unternehmen erfolgreich zu führen und es vor allem fit für morgen zu machen. Und zwar operativ, strategisch, langfristig tragfähig und verantwortungsbewusst. Falsche oder fehlende Anreize unterstützen das Gegenteil. Die Erreichung der Ziele muss dabei nicht unbedingt exakt messbar, aber auf jeden Fall verifizierbar sein. Der Zusammenhang zwischen der Erreichung der Ziele und der variablen Vergütung sollte vorher festgelegt und auch nicht nachträglich verändert werden.

Vor allem aber – variable Vergütung meint auch variabel. Der variable Gewährungsbetrag für eine bestimmte Vertragsperiode vergütet die von dem Vorstandsmitglied in ebendieser Periode erbrachten Leistungen – nicht mehr und auch nicht weniger. Gute Leistungen sollen belohnt werden, schlechte nicht abgestraft, aber auch nicht vergütet werden. Zahlungen sind nie als selbstverständlich zu betrachten.

Das Verhältnis von kurz- zu langfristigen Geschäftsschwerpunkten kann sich von Unternehmen zu Unternehmen unterscheiden. Kurzfristige Ziele sollen auf die heutige Situation einwirken. Strategische Maßnahmen werden zwar im betreffenden Vertragsjahr ergriffen, ihre Erfolge treten aber erst längerfristig ein. Sie sind meistens sogar eine Belastung der aktuellen Zahlen. Generell sollten strategische, nachhaltige Themen bedeutender sein und ein Übergewicht an der leistungsabhängigen

Vergütung haben. Im Mittelpunkt der kurzfristig variablen Vergütung stehen vor allem operative Metriken. Sie können finanzielle (Ebitda, Margen, Produktivität) wie nichtfinanzielle Größen (Net-Promoter-Score, Mitarbeiter-Engagement) beinhalten. Die aufgrund der Zielerreichung gewährten Beträge sollen am Ende der Periode in bar ausgezahlt werden.

Im Mittelpunkt der langfristig variablen Vergütung steht die Umsetzung der Unternehmensstrategie. Jeder strategische Plan gliedert sich in wichtige Meilensteine für die einzelnen Jahre. Deren Umsetzung vor dem Hintergrund von CSR (Corporate Social Responsibility) bestimmt die Höhe des Gewährungsbetrags im Berichtsjahr, und zwar variabel und leistungsabhängig. Dem strategischen Plan liegt ein bestimmtes Szenario zugrunde. Ändert sich die Welt fundamental, wird das Unternehmen auch seinen Strategieplan und damit die Meilensteine für die nächsten Perioden ändern.

Die Leistungen für die strategischen Initiativen und Maßnahmen werden im Berichtsjahr erbracht und für dieses auch vergütet. Ihr Erfolg stellt sich aber meist viel später heraus. Deswegen sollten die Gewährungsbeträge in Aktien der Gesellschaft gezahlt werden (Gewährung gleich Zufluss), deren Bewertung dann der Markt übernimmt. Damit es dafür genügend Gelegenheit gibt, sollen die Aktien mindestens vier Jahre lang nicht veräußert werden können.

4. Sonstiges – Worauf ist sonst noch zu achten?

Vorstandsmitglieder sollten bekommen, was sie auch verdienen. Und sie sollten sich voll in den Dienst des Unternehmens stellen. Das bedeutet, dass Beträge in begründeten Fällen zurückgefordert werden können und dass der Aufsichtsrat die Möglichkeit haben soll, außergewöhnlichen Umständen in beiden Richtungen angemessene Rechnung zu tragen. Sämtliche Zufluss- und Sperrfristen sollten auch nach dem Ausscheiden fortgelten.

Es ist häufig sinnvoll, durch die Übernahme konzernfremder Aufsichtsratsmandate weitere Erfahrungen zu sammeln. Allerdings sollte die Zahl strikt begrenzt sein und der Aufsichtsrat über eine Vergütungsanrechnung im Einzelfall entscheiden. Vorstandsmitglieder sollten nicht Aufsichtsratsvorsitzende in konzernfremden Unternehmen sein.

5. Zusammenfassung

Mit der Vorstandsvergütung gilt es, die richtigen Anreize für das Vorstandshandeln zu schaffen, erbrachte Leistungen angemessen zu vergüten, auf die gesellschaftliche Akzeptanz zu achten und klar und verständlich zu erklären, wie viel das einzelne Vorstandsmitglied erhält und wofür die Vergütung erfolgt. Ein Vergütungssystem sollte deshalb die individuelle Ziel-

Gesamtvergütung, den relativen Anteil von Festvergütung und variablen Vergütungselementen und den Zusammenhang zwischen vorher vereinbarten Zielen und daraufhin zu leistender variabler Vergütung definieren. Die langfristig variable Vergütung sollte schon bei der Gewährung variabel und vor allem Anreiz zur Umsetzung strategischer Maßnahmen sein.

Rolf Nonnenmacher ist Vorsitzender, Wulf von Schimmelmann ist Mitglied der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex.

© Alle Rechte vorbehalten. Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH, Frankfurt. Zur Verfügung gestellt vom Frankfurter Allgemeine Archiv