

Lehren aus der Finanzkrise

VORSTAG. Die Unternehmen sollten jetzt die Chance nutzen, ihre Vergütungssysteme auf Nachhaltigkeit und Leistungsbezug zu trimmen. Auf allen Ebenen.

Von **Manfred Strombach**

Das neue Gesetz zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung (VorStAG) verlangt eine transparente, leistungsgerechte Vergütung der Vorstände deutscher Aktiengesellschaften. Rechte und Pflichten des Aufsichtsrats und der Hauptversammlung wurden deutlich gestärkt. Folgerichtig verkündeten viele Unternehmen in letzter Zeit die Anpassung ihrer Vergütungssysteme – mit enger Kopplung an Leistungskomponenten und einer Stärkung der Nachhaltigkeit.

Die Anpassung der Systeme ist überfällig, denn in der Vergangenheit fand sich häufig kein plausibler Zusammenhang zwischen langfristigem Unternehmenserfolg und Vergütungshöhe. Bei näherer Betrachtung der jüngsten Anpassungsmaßnahmen der Unternehmen kommt man jedoch häufig zum Schluss: Im Wesentlichen bleibt alles beim Alten!

Bislang: Kosmetik statt Umgestaltung

Boni werden zwar mit dem Attribut „langfristig“ versehen. Diese Langfristigkeit lassen sich die Vorstandsmitglieder jedoch mit der Begründung steigenden Risikos

zusätzlich vergüten – zum Beispiel mit dem Bezug von Gratisaktien. Es werden weiterhin Mindestboni, Halte- und Treuprämien bezahlt – unabhängig von der erbrachten Leistung. Und wird ein Malus eingeführt, dann ist dessen Wirkung auf die Vergütung im Vergleich zum Bonus häufig geringer.

Dabei wäre jetzt die Chance gegeben, etwas zu verändern. Klare gesetzliche Vorgaben gibt es dazu nicht. Daher stellt sich die Frage, wie sich effektive Vergütungssysteme gestalten lassen. Eine gute Nachricht vorweg: Das „Vergütungsrad“ muss nicht komplett neu erfunden werden. Son-

dern es bedarf eines Vergütungssystems, welches die Motivation, das Verhalten und die Entscheidungen der Vorstände auch tatsächlich auf den langfristigen Erfolg des Unternehmens ausrichtet.

Nötig: Variabilität ohne Fallnetze

Um dies zu erreichen, geht es darum, bereits bekannte Konzepte endlich konsequent anzuwenden. Das bedeutet vor allem, dass die variable Vergütung strikt mit der erbrachten Leistung korrelieren muss. Schon aus Motivations- und Akzeptanzgründen sind variable Gehaltsbestandteile auch tatsächlich variabel zu

belassen. Auf Fallnetze, wie zugesicherte Mindestboni und auf die Kompensation des Malusrisikos, ist künftig zu verzichten. Genauso ist auf der anderen Seite nur schwer nachvollziehbar, wenn eine Top-Leistung nicht mit einem Top-Bonus vergütet werden kann. Bonusobergrenzen sind also ebenfalls zu vermeiden. Das heißt: Bei Mehrleistung – mehr Bonus, bei Schlecht- oder Fehlleistung – Malus.

Zur Festlegung der Vergütungshöhe kann der Aufsichtsrat auf umfassende Marktvergleiche zurückgreifen. Damit ist neben dem internen Leistungsbezug auch die externe Wettbewerbsfähigkeit der Vergütung



Über Bonizahlungen sollte nicht am Spieltisch entschieden werden.

gewährleistet. Die erbrachte Leistung wiederum muss gemessen werden an der Erreichung von Unternehmenszielen und individuellen Ressortzielen innerhalb einer zu definierenden Zielperiode. Eine exakte Beschreibung möglicher Zielerreichungsgrade sowie die Offenlegung der Verknüpfung von Zielerreichung und Vergütung bereits am Anfang einer Zielperiode sind wichtig

rigie Ziele sollten künftig nur noch als Etappen auf dem Weg zur Erreichung mittelfristig zu erzielender Ergebnisse verstanden werden.

Prinzipien durchgehend anwenden

Aus Motivationsgesichtspunkten kann ein Teil der variablen Vergütung als Vorauszahlung am Ende eines Geschäftsjahres ausbezahlt werden. Dieser

der Grundprinzipien Leistungsbezug, Nachhaltigkeit und Nachvollziehbarkeit in allen Vergütungssystemen des Unternehmens. Das schließt vor allem Malusregeln sowie die Verankerung mittel- bis langfristiger Erfolgskriterien ein. Interessanterweise sind Vergütungssysteme für leitende Angestellte und AT-Angestellte heute teilweise deutlich strukturierter und systematischer aufgebaut als auf Vorstandsebene. Umgekehrt müssen die auf Vorstandsebene definierten Ziele selektiv in die Zielsysteme der Leitenden- und AT-Ebene abstrahieren. Nur so kann ein Zielvereinbarungssystem seinen Unternehmenssteuerungseffekt entfalten.

Bis die Anpassung der verschiedenen variablen Vergütungssysteme eines Unternehmens jedoch vollzogen sein wird, sind noch einige Hürden zu nehmen. Neben der Überwindung einzelvertraglicher Problemstellungen bedarf es der Schaffung eines Bewusstseins für Nachhaltigkeit und strikten Leistungsbezug in den Unternehmen sowie den Kontrollgremien.

Die Erfahrung lehrt, dass die Einführung aufeinander abgestimmter Systeme über verschiedene Ebenen hinweg mehrere Jahre für die Umsetzung braucht und mehrere Review-Schleifen benötigt, um die volle gewünschte Wirkung zu entfalten. Insbesondere eine kontinuierliche Kontrolle der Ziele und der Vergütungsverknüpfung sind hierbei essentiell. Fehlentwicklungen in Anreizstrukturen und Vergütungsmechanismen können somit frühzeitig aufgedeckt werden. Damit besteht die Chance, bei Ineffektivitäten rechtzeitig gegenzusteuern und Auswüchse, die die derzeitige Wirtschaftskrise mit befeuert haben, künftig zu vermeiden. ■

Vergütungssysteme für leitende Angestellte und AT-Angestellte sind heute teils strukturierter und systematischer als auf Vorstandsebene.

für die Nachvollziehbarkeit und Akzeptanz des Vergütungssystems. Hierbei kommt dem Aufsichtsrat eine aktive, ja entscheidende Rolle in der Ausgestaltung des Zielvereinbarungssystems zu.

Geboten: Kurzfristdenke tilgen

Die zentrale Schwäche in den bisherigen Vergütungssystemen wurde durch die Finanzkrise offenbar: Eine zu einseitige Orientierung an kurzfristigen betriebswirtschaftlichen Erfolgsparametern. Konsequenterweise hat der Gesetzgeber daher den Nachhaltigkeitsgedanken im VorStAG verankert. Die konkrete Integration dieses Gedankens in die Vergütungssysteme beinhaltet zwei Dimensionen.

Zum einen muss sich die Nachhaltigkeit in den zu erreichenden Zielen ausdrücken. Beispielsweise sollten Kostensenkungsziele und entsprechende Maßnahmen immer unter Berücksichtigung ihrer mittel- und langfristigen Effekte analysiert werden (Stichwort Investitions- und Innovationslücken durch Kostensenkungsprogramme). Diese Effekte sind „ex ante“ häufig nicht kalkulierbar. Daher muss der zweite Teil der Nachhaltigkeit greifen: Eine Verschiebung der Leistungs- beziehungsweise Erfolgsbeurteilung in die Zukunft. Daraus resultiert dann eine mittel- bis langfristige variable Vergütung. Einjäh-

solte jedoch die Hälfte der für ein Geschäftsjahr erzielten variablen Vergütungsansprüche nicht übersteigen. Der restliche Betrag sollte einbehalten und nach einem festgelegten Zeitraum (etwa nach drei Jahren) in Abhängigkeit von der dann neuen Beurteilung der Zielerreichung ausgezahlt werden. Als Beurteilungsmöglichkeit dienen zum Beispiel jährliche Meilensteinbetrachtungen oder Durchschnittsmodelle.

Das starke öffentliche Interesse an den Vergütungssystemen signalisiert auch die große gesamtgesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen. Somit ist bei der Definition von Zielsystemen die Prüfung aller wesentlichen Stakeholder-Interessen nicht zu vernachlässigen.

Zurzeit fokussiert sich die öffentliche Diskussion allein auf die Vorstandsvergütung. Eine Verknüpfung mit Vergütungssystemen auf Leitenden- und AT-Ebene wird auch in den Unternehmen eher ausgeblendet. Der Zeitpunkt erscheint jedoch günstig, schon jetzt auf eine hierarchieübergreifende Anpassung der variablen Vergütungssysteme hinzuwirken. Den Vorstandsvergütungssystemen kommt hier eine Richtlinien- und Vorbildfunktion zu.

Dabei geht es nicht um eine Spiegelung des Vorstandssystems im Detail, sondern um die durchgehende Anwendung



Dr. Manfred Strombach

Geschäftsführender
Partner SMS Consulting,
Frankfurt/Main