

Grundsätze für eine nachhaltige und zukunftsgerichtete Vorstandsvergütung

Milliardenverluste, gekoppelt mit Millionenabfindungen und Boni, haben die Debatte über Managergehälter wieder angefacht. Im Spannungsfeld zwischen Vertragsfreiheit und der mangelnden Akzeptanz hoher Vergütungen bei Unternehmensverlusten muss eine nachhaltige und zukunftsgerichtete Vorstandsvergütung das Ordnungsprinzip der Sozialen Marktwirtschaft von gewinnorientierter Verantwortung und Haftung wieder stärken. Grundsätze für eine transparente Vorstandsvergütung sind das Erreichen von Kenngrößen wie mindestens der erwirtschafteten Kapitalkosten, die Berücksichtigung gesellschaftlicher Verantwortung, die Abschaffung von Boni für „individuelle Ziele“, stattdessen ihre Orientierung an der nachhaltigen positiven Entwicklung des Unternehmens mit Hilfe von Clawback-Klauseln, darüber hinaus kapitalbasierte statt gehaltsbezogene Pensionen sowie die Begrenzung der steuerlichen Berücksichtigungsfähigkeit von Managervergütungen.

Christoph Dänzer-Vanotti, Horst Föhr, Heiko Geue

► Einführung

Die derzeitige Diskussion um die Bezahlung von Manager_innen wird geprägt von den aktuellen Vorgängen bei VW, SAP und anderen Unternehmen. Es wird gefragt, ob Managergehälter in der derzeitigen Größenordnung überhaupt gerechtfertigt sein können oder gar gerecht sind. Die seit 2008 im Bankenbereich geführte Diskussion hat inzwischen weitere Branchen erreicht. Gefragt wird, wieso bei einem Unternehmen, in dem die Aktionäre zweistellige Milliardenverluste hinnehmen und die Arbeitnehmer_innen ebenfalls Verzicht üben mussten, zweistellige Millionenabfindungen an ein nur ein Jahr tätiges Vorstandsmitglied oder Millionenboni an die derzeit tätige Führungsmannschaft für eine Vergangenheit ausgeschüttet werden, die mit dem Wissen von heute überhaupt keinen Bonus rechtfertigen. Ist dies noch mit der Sozialen Marktwirtschaft vereinbar, auf die in Deutschland seit vielen Jahrzehnten vertraut wird?

Die rationale Diskussion einer sinnvollen und zukunftsgerichteten Bezahlung von Topmanager_innen muss an den Fakten ansetzen. Abgeschlossene Verträge sind einzuhalten, auch wenn die daraus resultierenden Zahlungen als nicht nachvollziehbar

und ungerecht empfunden werden. Gleichwohl werden die in den Unternehmen zuständigen Aufsichtsräte die unbedingt notwendige Vertragsfreiheit sich nur erhalten können, wenn sie die Ihnen übertragene Aufgabe verantwortungsvoll und mit Augenmaß wahrnehmen.

Für exzellente Führungskräfte muss jedes Unternehmen in der Lage sein, den Preis zu bezahlen, der für die Gewinnung einer solchen Persönlichkeit erforderlich ist. Die 14 Millionen Euro für Bill MacDermot haben sich für die SAP Aktionäre allemal bezahlt gemacht, da SAP unter seiner Führung zum wertvollsten Unternehmen im DAX geworden ist. Martin Winterkorn dagegen schien auch auf dem richtigem Weg, war aber für die Aktionäre von VW und die Mitarbeiter_innen eine verhängnisvolle Fehlbesetzung und hat die Millionen erfolgsabhängiger Boni mit Betrugssoftware „verdient“.

Es gilt daher, sich bei der Bezahlung der Manager_innen in Unternehmen auf einige Grundsätze zu besinnen, die im Ergebnis durchaus auch hohe Boni rechtfertigen können. Hierum geht es gar nicht. Sondern um Verantwortung und Vertrauen. Und an beidem mangelt es inzwischen teilweise leider doch sehr.

Unseren Überlegungen liegt ein einfacher Grundsatz zugrunde: Manager_innen in nachhaltig erfolgreichen und gesellschaftlich verantwortlich geführten Unternehmen sollen am Erfolg großzügig partizipieren können. Es muss jedoch wieder stärker das Grundprinzip der Sozialen Marktwirtschaft von gewinnorientierter Verantwortung und Haftung gelten, damit verloren gegangenes Vertrauen wieder zurück gewonnen werden kann. Deshalb plädieren wir in den folgenden Grundsätzen für Rahmenbedingungen, die in ihrer Gesamtheit zu mehr mittel- bis langfristiger Verantwortung führen sollen.

► **Die Höhe und Struktur der Vorstandsvergütung unterliegt der Vertragsfreiheit.**

Ein Unternehmen, das eine bestimmte Person für eine Leitungsfunktion haben möchte, muss die Möglichkeit haben, dieser Person auch ein Angebot zu machen, das sie zur Übernahme dieser Funktion bewegt. Das verlangt die Respektierung der Eigentumsrechte von Unternehmer_innen und Aktionär_innen.

Deshalb eignet sich die Vorstandsvergütung nicht für enge regulatorische Eingriffe, die sich an einer absoluten Höhe oder an einem, wie immer gearteten, Multiple des Durchschnittsverdienstes der Mitarbeiter_innen orientieren. Die Begrenzung auf einen Faktor des Durchschnittsverdienstes der Mitarbeiter_innen im Unternehmen ist problematisch, weil dies dazu führt, dass Vorstände in Branchen mit höherem Tarifniveau besser bezahlt werden können, als in Unternehmen mit niedrigerem Tariflohniveau. Das erschließt sich beim Blick auf den Vergleich der Multiples der Dax Unternehmen. Die Deutsche Post liegt hier trotz relativ geringer Vorstandsgehälter weit oben, weil sie mit den Zusteller_innen viele relativ gering bezahlte Mitarbeiter_innen hat. Eine feste Quote würde in so einem Fall einen starken finanziellen Anreiz setzen, dass der Vorstand der Deutschen Post diese Bereiche outsourct, um sein Multiple zu verbessern. Einen solchen Anreiz kann niemand wollen.

► **Hohe Vergütungen von Vorständen sind nur gerechtfertigt, wenn das Unternehmen mindestens seine Kapitalkosten verdient oder vergleichbare Kenngrößen erreicht.**

Dieser Grundsatz sollte unbestritten sein. In der Vergütungspraxis der Dax-Unternehmen wird er jedoch keineswegs durchgängig beachtet. Das gilt insbesondere für Unternehmen, die ihre Boni an das Erreichen einer Unternehmensplanung knüpfen. In guten Zeiten ergeben sich daraus keine Probleme. Verschlechtert sich das Marktumfeld jedoch erheblich und wird dies in der Planung antizipiert, können Vorstände trotz Rekordverlusten mit Boni, die mehr als 100 Prozent be-

tragen, belohnt werden. In Unternehmen, in denen das vorgekommen ist, hat dies zu erheblichen Diskussionen geführt. Die Debatte endete teils damit, dass die Vorstände auf einen geringen Betrag der ihnen vertraglich unstreitig zustehenden Boni verzichtet haben.

Begründet werden solche Boni vordergründig nachvollziehbar damit, dass die Vorstände das schlechte Marktumfeld nicht zu verantworten haben und nur wenig beeinflussen können. Außerdem müssten die Vorstände in einem schwierigen Marktumfeld wesentlich höhere Leistungen erbringen, als in positiv laufenden Märkten. Beide Argumente stimmen für sich, widersprechen aber dem Gedanken, dass Boni nur gezahlt werden, wenn das Unternehmen seine Kapitalkosten erwirtschaftet. In Zeiten von Verlusten müssen sich Vorstände unabhängig davon, ob sie es tatsächlich zu verantworten haben, mit dem Grundgehalt begnügen.

Es gibt bereits heute in Dax-Unternehmen variable Vergütungsbestandteile, deren Höhe sich aus einer Multiplikation verschiedener Faktoren zusammensetzt. Ein Faktor ist das Erreichen der Kapitalkosten. Ergibt dieser eine Null, wird erreicht, dass bei der Verfehlung der Kapitalkosten keine variablen Boni ausgeschüttet werden.

► **Boni für „individuelle Ziele“ sollten abgeschafft werden.**

Die „individuellen Ziele“, die Grundlage für die Höhe eines Teils der Boni von Vorständen sind, werden in der Regel zu mehr als 100 Prozent erfüllt. In Verbindung mit der Veröffentlichung der Vorstandsvergütungen wird eine Herabstufung einzelner Vorstandsmitglieder als extrem demotivierend empfunden. Um eine mindestens 100 prozentige Zielerreichung sicherzustellen, werden außerdem zum Teil sehr wenig anspruchsvolle Ziele gewählt. Gut geführte Unternehmen gehen deswegen auch bei der Bezahlung ihrer Führungskräfte zunehmend davon ab, individuelle Ziele zur Grundlage der variablen Boni zu machen. Diese Arten von Boni sind teuer und haben mehr Demotivierungspotenzial als motivierende Wirkung.

► **Boni orientieren sich an der nachhaltigen positiven Entwicklung des Unternehmens.**

Ein Teil des Bonus' sollte stets sofort ausgezahlt werden, der übrige Teil ist erst nach einer Spanne von 3-5 Jahren fällig und sollte von der zukünftigen objektiv positiven Entwicklung des Unternehmens abhängen und nicht davon, ob der jeweilige Vorstand individuelle Verantwortung für Gewinneinbrüche oder gar Verlust zu tragen hat.

Ferner sollten sogenannte Clawback-Klauseln in die Verträge eingefügt werden. Diese verpflichten Vorstände bei einer wesentlichen Verschlechterung der Lage des Unternehmens zur ganzen oder teilweisen Rückzahlung der bereits gezahlten variablen Boni. Auch hierbei ist darauf zu achten, dass die Kriterien, die zu einer Rückzahlung führen, sich an objektiven Kenngrößen des jeweiligen Unternehmens ausrichten. Ferner ist gravierendes individuelles Fehlverhalten der Vorstände mit einzubeziehen. 5 Jahre sollten die absolute Grenze für mögliche Rückforderungen sein.

► **Pensionen sollten ausschließlich kapitalbasiert und nicht gehaltsbezogen gewährt werden.**

In Zeiten niedriger Zinsen stellen gehaltsbezogene Versorgungszusagen die Unternehmen vor erhebliche Herausforderungen. In vielen Dax-Unternehmen hat sich zwischenzeitlich durchgesetzt, dass Versorgungszusagen ausschließlich kapitalbasiert gewährt werden. Vorstände bekommen vertraglich eine bestimmte Summe zugesagt. Diese sollte, sofern die Anlage nicht ausgelagert wird, so hoch verzinst werden, wie das Unternehmen am Finanzmarkt langfristige Anlagen im Jahr der Gewährung absichern kann. Bei Renteneintritt wird der Gesamtkapitalbetrag unter Berücksichtigung der dann geltenden Sterbetafeln verrechnet oder kann auf Wunsch des Vorstandes auch in einer Summe ausgezahlt werden. Die Pension ist damit ein transparenter Teil der Vergütung und nicht mehr wie die gehaltsbezogenen Pensionszusagen im Ausweis von schwer nachvollziehbaren Rückstellungsberechnungen abhängig, die nur hochspezialisierte Bilanzfachleute verstehen.

► **Die Transparenz der Managervergütung sollte verbessert werden.**

Die Transparenz der Managervergütung sollte verbessert werden – unternehmensspezifisch durch eine prominenter und verständlichere Vergütungsberichterstattung und unternehmensübergreifend etwa durch eine regelmäßige Begutachtung der Vergütungsentwicklung beispielsweise durch die Regierungskommission „Corporate Governance Kodex“ oder eine andere Initiative.

► **Bei der Beurteilung, ob der Vorstand gesellschaftlich verantwortlich handelt, sollte sich der Aufsichtsrat zivilgesellschaftlicher Instrumente bedienen.**

Ein Teil des Bonus für Vorstände sollte sich daran ausrichten, ob das Unternehmen gesellschaftlich verantwortlich geführt wird.

Der Fall Siemens unter Herr von Pierer aber auch VW unter Herr Winterkorn sowie zahlreiche andere Fälle zeigen, dass die Führung eines Unternehmens, die weder dem Recht entspricht noch gesellschaftlich verantwortlich ist, zu hohen Schäden bis hin zur Existenzgefährdung für Aktionäre und Mitarbeiter_innen führen kann. Dies ist in der täglichen Praxis der Unternehmen leider keine weit verbreitete Erkenntnis. Die Zahlung von Schmiergeldern oder die Verletzung von Umweltvorschriften führen stets zu kurzfristigen Gewinnen und sind daher so attraktiv.

Grundsätzlich ist es richtig, dass die Entscheidung über die Vergütung der Vorstände im Aufsichtsrat gefällt wird. Aufgrund der deutschen Unternehmensverfassung besitzt der Aufsichtsrat dafür die erforderliche Kompetenz. Die Hauptversammlung dagegen kann von lediglich an kurzfristigen Aktienkurssteigerungen orientierten Aktionär_innen dominiert sein.

Der Aufsichtsrat darf sich bei der Entwicklung von Bonussystemen auch externen Rates bedienen. Dies wird in der Regel von spezialisierten Beratungsgesellschaften erledigt. Bei der Frage, welche Kriterien der Vorstand erfüllen muss, damit von einer gesellschaftlich verantwortlichen Unternehmensführung gesprochen werden kann, sollte sich der Aufsichtsrat von einem aus unabhängigen Expert_innen zusammengesetzten Gremium beraten lassen. Dieses Gremium würde dem Ansinnen einer gesellschaftlich verantwortlichen Unternehmensführung wesentlich mehr Bedeutung geben und sich damit positiv auf das tägliche Handeln der Mitarbeiter_innen des Unternehmens auf allen Ebenen auswirken.

Dieses Gremium kann sich darüber hinaus mit allen Fragen und Problemen der gesellschaftlichen Verantwortung des Unternehmens beschäftigen und dies an den Aufsichtsrat berichten. Es würde wesentlich aufgewertet gegenüber den Vorständen, wenn der Aufsichtsrat das Gremium um einen konkreten Vorschlag für diesen Aspekt der Boni der Vorstände bittet. An den Vorschlag ist der Aufsichtsrat selbstverständlich nicht gebunden. Er wird aber in der Praxis nur bei wesentlichen Gründen davon abweichen.

Bei der Besetzung eines solchen Gremiums muss der Aufsichtsrat dafür Sorge tragen, dass es ihm gelingt, Personen zu gewinnen, deren Reputation sich zugleich auch positiv auf die Reputation des Unternehmens auswirkt.

► **Die steuerliche Berücksichtigungsfähigkeit von Managervergütungen sollte als politisches Signal begrenzt werden.**

Seit rund zehn Jahren wird die Begrenzung der steuerlichen Berücksichtigungsfähigkeit von Managervergütungen intensiv diskutiert. Zunächst wurde der aus unserer Sicht richtige Weg gewählt und auf die Einsichtsfähigkeit der Unternehmen selbst vertraut, die Zeit haben sollten, sich im Rahmen des Corporate Governance Kodex zu guter Unternehmensführung zu verpflichten. Aktuelle Zahlen zeigen leider, dass zu viele Unternehmen nicht ausreichend gehandelt haben. Das ist nicht nur für viele Aktionär_innen nicht nachvollziehbar.

Die Akzeptanz der Sozialen Marktwirtschaft lebt insbesondere davon, dass Maß und Mitte eingehalten werden. Das Vertrauen auch der Steuerzahler_innen in das Ordnungsmodell schwindet, je öfter das Prinzip von Verantwortung und Haftung zum Teil eklatant verletzt wird. Das schadet im Übrigen auch der übergroßen Mehrheit der Unternehmen und ihrer Manager_innen, die sich vorbildlich verhalten.

Deswegen unterstützen wir das Vorhaben der SPD-Fraktion, die steuerliche Berücksichtigungsfähigkeit der Gesamtbezüge der verantwortlichen Vorstandsmitglieder zu begrenzen. Damit wird das richtige Signal an die Aufsichtsräte gesetzt, Managervergütungen mit Augenmaß zu vereinbaren. Bei der Gesetzesformulierung ist darauf zu achten, dass dem Gleichbehandlungsgrundsatz Rechnung getragen wird.

Die Erfahrungen in anderen Ländern zeigen allerdings, dass diese Begrenzung nur geringe tatsächliche Auswirkungen auf die Höhe der Managervergütung hat. Die richtige Besetzung eines Unternehmensvorstandes ist für die nachhaltige Entwicklung des Unternehmens von so zentraler Bedeutung, dass steuerliche Erwägungen dahinter in der Regel zurücktreten werden. Die steuerliche Grenze ist daher eher ein Symbol, mit dem der Gesetzgeber die Aufsichtsräte zu einem verantwortlichen Umgang mit der Höhe der Vorstandsvergütung auffordert.

► **Fazit**

Das wichtigste Kapital für eine Volkswirtschaft ist das Grundvertrauen in ihr wirtschaftliches Ordnungssystem. Dieses Grundvertrauen wird erschüttert, wenn die Managervergütung nicht mehr eng an die Verantwortung für den Unternehmenserfolg gekoppelt ist. Hohe Gesamtvergütungen sind bei Erfolg und bei einer geregelten Bereitschaft, im Falle eines Misserfolgs auch persönlich Verantwortung zu übernehmen, nicht nur zu vertreten, sondern gewünscht, um im weltweiten Wettbewerb um Topmanager_innen mithalten zu können. Notwendig für mehr Akzeptanz hoher Gesamtvergütungen sind klare, einzuhaltende Grundsätze für eine nachhaltige und zukunftsgerichtete Vorstandsvergütung. Bei Einhaltung dieser Grundsätze kann verloren gegangenes Vertrauen wieder zurück gewonnen werden.

Über die Autoren:

Christoph Dänzer-Vanotti war Mitglied im Vorstand der E.ON SE, er ist Rechtsanwalt und Sprecher des Managerkreises Nordrhein-Westfalen

Horst Föhr war Mitglied im Vorstand der Deutschen Bahn AG, er ist Rechtsanwalt und Mitglied der Arbeitsgruppe Wirtschaftliche Entwicklung des Managerkreises

Dr. Heiko Geue war Leiter des Leitungstabs im Bundesministerium der Finanzen für Peer Steinbrück und Staatssekretär im Finanzministerium Sachsen-Anhalt, derzeit ist er Abteilungsleiter in einem Bundesministerium

Die Ausführungen und Schlussfolgerungen sind von den Autoren in eigener Verantwortung vorgenommen worden und geben ausschließlich ihre persönliche Meinung wieder.