

# Ein Modell zur angemessenen Managervergütung: Nachhaltig, gesetzeskonform, praktikabel

von  
Nadja Gerstenlauer

Erstauflage

Diplomica Verlag 2014

Verlag C.H. Beck im Internet:  
[www.beck.de](http://www.beck.de)

ISBN 978 3 95850 622 0

# Leseprobe

Textprobe:

Kapitel 2.4, Konkrete Ausgestaltung eines neuen Vergütungssystems:

Bei der Ausgestaltung eines auf nachhaltige Unternehmensentwicklung basierenden Vergütungssystems muss immer bedacht werden, dass es eines Vergütungssystems bedarf, welches die Motivation, das Verhalten und die Entscheidungen der Vorstände auch tatsächlich auf den langfristigen Erfolg des Unternehmens ausrichten. (Strombach 2010: S.20) Dabei ist es bei einer börsennotierten Gesellschaft auch künftig zulässig, ausschließlich ein Festgehalt zu vereinbaren und auf variable Vergütungselemente zu verzichten (Hofmann-Becking/Krieger 2009: S. 2). Allerdings fordert der deutsche Corporate Governance Kodex, dass die monetären Vergütungsteile fixe und variable Bestandteile umfassen sollen (DCGK Ziff. 4.2.3 Abs.2 S.2). Wie in Kapitel 2.1 erwähnt, geben weder das Gesetz, noch der DCGK Aufschluss darüber in welchem Verhältnis fixe und variable Vergütungsbestandteile zueinander stehen sollen. Die einzige Anmerkung der EU-Kommission zu diesem Sachverhalt ist, dass die nicht variable Vergütungskomponente hoch genug sein sollte, 'damit die Gesellschaft variable Komponenten bei Nichterfüllung der Leistungskriterien zurückhalten kann' (EU-Kommission 2009a Ziff. 3.1: S.6). Während bislang die Fixbezüge - wie oben gezeigt - etwa ein Drittel der Gesamtvergütung ausmachen, wird in der aktuellen Diskussion teilweise eine Steigerung des Fixums auf etwa 50% der Gesamtvergütung für angemessen erachtet.

In den 'Arbeitshilfen für Aufsichtsräte' von der Hans Böckler Stiftung führen Marie Seyboth und Rainald Thannisch (DGB Bundesvorstand, VB03, Bereich Mitbestimmung und Unternehmenspolitik) an, dass variable Vergütungsbestandteile Anreize zu einer einseitig an den Vergütungsparametern orientierten Unternehmenspolitik setzen. 'Empfehlenswert ist es daher, den festen Bestandteil der Vergütung zu stärken und den variablen Bestandteil auf einen engen Rahmen zu begrenzen. Demgegenüber stärkt ein fixer Vergütungsbestandteil die langfristige Ausrichtung der Unternehmenspolitik. Der fixe Vergütungsbestandteil sollte mindestens 60 Prozent der jährlichen Gesamtvergütung umfassen' (Seyboth/Thannisch 2009: S.17). Es erscheint also eine Erhöhung der Fixvergütung bis zu 50% oder sogar 60% sinnvoll.

Besonderes Augenmerk muss auf die Ausgestaltung der variablen Vergütung gelegt werden. Wie in Kapitel 2.1.1.2 dargestellt ist den Gesetzesmaterialien des VorstAG zufolge eine Mischung aus kurzfristigen und längerfristigen Anreizen möglich, wenn damit im Ergebnis ein langfristiger Verhaltensanreiz erzeugt werde. Es stellt sich die Frage, wie die kurz- und langfristigen variablen Vergütungselemente konkret im Verhältnis zueinander gewichtet werden müssen, um insgesamt tatsächlich einen Verhaltensanreizes zur nachhaltigen Unternehmensentwicklung zu schaffen.

Prof. Dr. Hoffmann-Becking (Vorsitzender und Berichterstatter des Handelsrechtsausschusses) und Prof. Dr. Krieger (Berichterstatter des Handelsrechtsausschusses) geben in ihrem 'Leitfaden zur Anwendung des Gesetzes zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung' als Faustregel an, dass man davon ausgehen kann, 'dass das langfristige Vergütungselement bei realistischer Einschätzung pro anno nicht weniger als die Hälfte aller variablen Vergütungselemente

ausmachen sollte. Entscheidend ist allerdings stets das Gesamtbild aller Vergütungselemente' (Hofmann-Becking/Krieger 2009: S. 2).

Auch die neue Empfehlung der EU-Kommission vom 30.04.2009 sehen im Interesse der langfristigen Unternehmensentwicklung ein Gleichgewicht zwischen lang- und kurzfristigen Leistungskriterien vor (EU-Kommission 2009a: S.3).

Seyboth und Thannisch empfehlen hingegen 'bei variablen Vergütungsbestandteilen gänzlich von kurzfristig variablen Vergütungsbestandteilen abzusehen und stattdessen eine mittel- oder langfristige Ausrichtung über mindestens vier Jahre zu vereinbaren' (Seyboth/Thannisch 2009: S.18) Auch Vertreter der übrigen Fachwelt regen eine Verschiebung der Leistungsbeziehungsweise Erfolgsbeurteilung in die Zukunft an. 'Einjährige Ziele sollten künftig nur noch als Etappen auf dem Weg zur Erreichung mittelfristig zu erzielender Ergebnisse verstanden werden' (Strombach 2010: S.21).

Zudem stellt sich die Frage, ob aktienbezogene Vergütungen auch als einzige langfristige Vergütungskomponente zulässig sind. Dies ist im Einzelfall zu prüfen und kann etwa der Fall sein, wenn gleichzeitig die Pflicht der Vorstandsmitglieder zu einem Eigeninvestment vereinbart wird. Dadurch beteiligen sich die Manager an den Risiken des Unternehmens. Denkbar wäre außerdem eine vereinbarte Haltefrist bis zum Ende der Dienstzeit (Deilmann/Otte 2009:S. 2).

Wie im entsprechenden Kapitel aufgeführt fordert der DCGK, dass sowohl positiven, wie auch negativen Entwicklungen bei der Ausgestaltung der variablen Vergütungsteile Rechnung getragen werden soll (DCGK Ziff. 4.2.3 Abs. 2). Indirekt empfiehlt der Kodex damit ein Bonus/Malus-System um zu gewährleisten, dass schlechte Ergebnisse in Folgejahren hohe Zahlungen in Vorjahren mindern. Auch der Rechtsausschuss führt das Bonus-Malus-System als eine Ausgestaltungsmöglichkeit des variablen Vergütungssystems auf (BT Drucks. 16/13433: S.10, 11). Bei einem solchen Bonus-Malus-System kann aus Motivationsgesichtspunkten ein Teil der variablen Vergütung als Vorauszahlung am Ende eines Geschäftsjahres ausgezahlt werden. Dieser sollte jedoch die Hälfte der für ein Geschäftsjahr erzielten variablen Vergütungsansprüche nicht übersteigen. (Strombach 2010: S.21).

Der übrige Bonusbetrag wird vorgetragen. Negative Beiträge (z.B. finanzielle Verluste im Konzern – und/oder im jeweiligen Unternehmensbereich, nicht erreichte quantitative und qualitative Zielsetzungen im Rahmen der jeweils individuellen Zielvereinbarungen, Verstöße gegen Compliance-Regeln, Überschreitung von Risikogrenzen) sind in den Folgejahren abzuziehen (Strenger 2009, S.4).

Die EU-Kommission sieht einen 'Aufschub der Auszahlung variabler Vergütungskomponenten an die Unternehmensleitung' vor und fordert außerdem, dass die variablen Vergütungskomponenten an im Voraus festgelegte, messbare Leistungskriterien geknüpft werden sollten, die nicht ausschließlich finanzieller Art sein müssen. 'Zudem sollten Gesellschaften - als letztes Mittel - variable Vergütungskomponenten zurückfordern, wenn diese auf der Grundlage von Daten ausgezahlt wurden, die sich später als offenkundig falsch erwiesen' (EU-Kommission 2009a: S.3f.).