

Transparenz in der Vorstandsvergütung

Der Aufsichtsrat in der Verantwortung



DR. THOMAS KIENLE

Geschäftsführender Gesellschafter & Gründer,
Labbé & Cie. GmbH, München

kienle@labbe-cie.de

In der Diskussion mit Aufsichtsräten und Vorständen, insbesondere in Konzernunternehmen mit Matrixorganisationen, bekommt man oftmals zu hören, dass „unser Geschäft hochkomplex ist“, der Erfolg von „so vielen verschiedenen Faktoren abhängt“ und dass dies alles bei der Festlegung der Vergütungsregeln für den Vorstand angemessen, leistungs-, anforderungs- und periodengerecht sowie zugleich nachhaltig ausgerichtet berücksichtigt werden müsse. Zeitgleich fühlen sich viele Aufsichtsräte dem Druck der Öffentlichkeit wie auch der Aktionäre ausgesetzt, vermeintlichen, teils auch realen, Gehaltsexzessen proaktiv zu begegnen.

Überkomplexe Vertragswerke prinzipiell vermeiden

Mit dem Ziel einer ex-ante-Exkulpation des Aufsichtsrats, aber auch der Vermeidung möglicher Haftungsfolgen und der leistungsgerechten Vergütung der Vorstände, werden unter Hinzuziehung engagierter Vergütungsberater immer wieder Vergütungssysteme entwickelt, die in ihrer Komplexität und teilweise hinsichtlich ihrer

finalen Vergütungshöhen nicht vernünftig prognostizierbar, geschweige denn nachvollziehbar sind. Fixe und variable Komponenten, Aktienoptionen, Treueprämien und allzu üppig ausgestattete Rentenpläne haben so ein undurchdringliches Dickicht geschaffen, dem Transparenz und Anstand fehlen. Dabei muss es Ziel eines jeden Aufsichtsrats sein – auch und gerade bei der Gestaltung des Vergütungssystems für Vorstände –, seiner Kontrollfunktion gerecht zu

werden. Dies wiederum bedeutet, dass der Vorstand als solcher, dessen Entscheidungen sowie die daraus resultierenden Ergebnisse kontrollierbar bleiben müssen. In diesem Sinne sind Vergütungssysteme mit wenigen, dafür klaren, prognostizierbaren, nachvollziehbaren und messbaren Zielen sowie Bezugsgrößen zu hinterlegen. Zugleich kann sich auch der Vorstand auf eindeutige, vorgegebene Ziele konzentrieren. Jenseits dessen ist es auch sinnvoll, Zielgrößen in regelmäßigen Abständen zu überprüfen und fortlaufend neuen Entwicklungen und Strategien anzupassen.

Subsidiäre Zielsysteme als Lösungsansatz

Belässt man in Konzernunternehmen die Verantwortungen wo sie zu allererst übernommen werden müssen, konkret in den operativ tätigen Teileinheiten, dann erhält man eine Kaskade an jeweils überschaubaren Zielgrößen auf den verschiedenen Unternehmensebenen. Auf der Aggregationsebene der Konzernmutter müssen dann lediglich zentrale Kriterien zur Ergebnis- und Leistungsmessung der Gesamtorganisation entwickelt und herangezogen werden, die insbesondere auf die nachhaltige Gesamtausrichtung und



Foto: @fox17 – stock.adobe.com

-entwicklung eines Konzerns als Ganzem zielen. Im Zuge ihrer Führungsverantwortung haben Vorstände die Aufgabe, wiederum kleinteiligere, auf das jeweilige Tochterunternehmen bzw. Geschäftsfeld abzielende Zielvorgaben und Ergebnismessungsgrößen zu definieren, die gesamtstrategiekonforme Impulse geben. Die Konzernvorstände können dann stimmig und schlüssig an den aggregierten Ergebnissen gemessen werden.

Verkopfte Vergütungssysteme wieder auf die Beine stellen

Eine im geschilderten Sinne ungewöhnlich klare Umsetzung scheint einem deutschen börsennotierten Maschinen- und Anlagenbauer gelungen zu sein. Die Vorstandsvergütung ist bei diesem Unternehmen explizit und konsequent auf eine nachhaltige Entwicklung der Gesellschaft sowie eine möglichst transparente und verständliche Ausgestaltung ausgerichtet. Die Kriterien entsprechen dabei vollumfänglich den Vorgaben des Aktiengesetzes (§ 87 AktG) und legen fest, dass grundsätzlich 60% der maximalen Jahresgesamtvergütung als Fixum und die übrigen 40% aus variablen Vergütungsbestandteilen bestehen. Die variable Vergütung zielt ausschließlich auf die Nachhaltigkeit des Unternehmenserfolgs ab und wird hauptsächlich mittels zukunftsbezogenen Komponenten mit

mehrfährigen Bemessungsgrundlagen sichergestellt: mit der Umsetzung der Unternehmensstrategie und ihrem tatsächlichen Erfolg (60%), dem Verlauf der Kapitalrendite nach dem Economic-Value-Added-Verfahren (20%), gemessen an einem vergangenheitsbezogenen, mittelfristigen Durchschnittszeitraum, sowie einem kurzfristig orientierten Anteil (20%), der die Entwicklung der Nettofinanzpositionen im jeweiligen Geschäftsjahr im Verhältnis zur Planung misst. Die Höhe der variablen Vergütungsbestandteile ist zudem begrenzt, um außergewöhnlichen, nicht vorhergesehenen Entwicklungen Rechnung zu tragen. Darüber hinaus kann der Aufsichtsrat besondere individuelle Leistungen durch eine Prämie in Höhe von maximal drei Monatsgehältern honorieren. Dieses Vergütungssystem ist so in der Lage, Komplexität massiv zu reduzieren und in einem Konzernumfeld mit zahlreichen in- und ausländischen Tochtergesellschaften sowie unterschiedlichsten Märkten die zentralen Verantwortungen und Leistungsbeiträge des Vorstands abzubilden. Die Anteilseigner können hinsichtlich der Vergütungshöhen nicht unangenehm überrascht werden und der Aufsichtsrat wird seiner Kontrollfunktion auch an dieser Stelle vollumfänglich gerecht.

Hohe Akzeptanz bei den Stakeholdern

Wenn der Aufsichtsrat seine Intention mit einem solchermaßen in seiner Komplexität reduzierten Vorstandsvergütungssystem in der Hauptversammlung gut begründet und – damit zwingend verbunden – auch darlegt, dass nicht jedes erfolgsrelevante Detail in den nachgelagerten Unternehmensebenen belohnt oder sanktioniert wird, kann dies

auch zu einer deutlich höheren Akzeptanz auf Seiten der Aktionäre führen. Die Drohkulisse von Aktionärsvertretern wie ISS und Hermes, die angekündigt haben, Aufsichtsräte künftig nicht mehr zu entlasten oder gar auf die Abwahl von Aufsichtsräten zu drängen, zeigt, dass das Thema wahrlich ein heißes Eisen ist, das nicht nur publikumswirksam und rufschädigend in der Öffentlichkeit diskutiert wird, sondern gleichermaßen auch wirken kann.

Ausblick: Entscheidend ist der Wirkungsgrad

Wie auch immer der Aufsichtsrat das Vergütungssystem ausgestaltet, er muss sich gewiss sein, dass in einem solchen System nie alle Unwägbarkeiten gerecht oder auch nur korrekt berücksichtigt werden können. Insofern ist es der weit bessere Ansatz, ein entsprechendes System kompakt und möglichst klar für alle Beteiligten zu halten sowie die zentralen, strategierelevanten und den Unternehmenserfolg dauerhaft beeinflussenden Erfolgspositionen abzubilden. Für alles weitere sollte sich der Aufsichtsrat die Möglichkeit einräumen lassen, durch sehr wohl gut zu begründende, aber nicht vorab definierte und keinesfalls de facto a priori abgesicherte Prämien besondere Erfolge zu honorieren. Und wenn auch diese mit einem Höchstbetrag gedeckelt werden, dürften Exzesse für die Zukunft weitestgehend ausgeschlossen sein. Wenn sich künftig bodenständige, mit gesundem Menschenverstand nachvollziehbare Vorstandsvergütungssysteme durchsetzen, sind auch die Diskussionen in der gesamten Gesellschaft und die Eingriffsversuche der Politik in die Vertragsfreiheit vielleicht schon bald Geschichte.

„Wir brauchen mit gesundem Menschenverstand nachvollziehbare Vorstandsvergütungssysteme.“