

## Keine Begrenzung der Vorstandsbezüge?

Prof. Dr. Martin Schütte

Die Reaktionen der Betroffenen auf die Pläne der Politik, die Bezüge der Top-Manager zu begrenzen, haben fast übereinstimmend folgenden Kern: eine Begrenzung wird rundweg abgelehnt und als Folge eine entsprechende Erhöhung der Festbezüge angekündigt (s. „Brandbrief“ führender deutscher AR-Vorsitzenden an die Kanzlerin, SZ 23./24.05.09). Was ist von den Argumenten zu halten?

### Begrenzung der Bezüge

Die Notwendigkeit der Begrenzung von Bezügen des (angestellten) Top-Managements dürfte aus den nachfolgenden Gründen keine Frage sein, sondern lediglich das konkrete Niveau der Begrenzung.

1. Nach deutschem Recht ist der Aufsichtsrat einer Aktiengesellschaft nicht frei in der Festlegung der Bezüge des Vorstands. Diese müssen „in einem *angemessenen* Verhältnis zu der Aufgabe des Vorstandsmitglieds und der Lage der Gesellschaft stehen“ (§ 87 I AktG). Die Bestimmung soll die Gesellschaft und ihre Gläubiger vor zu hohen Bezügen schützen. Dies ist eine Rechtspflicht des Aufsichtsrats, eine Verletzung begründet Schadensersatzpflicht nach § 116 AktG. Bei einer Verschlechterung der Verhältnisse der Gesellschaft kann der AR die Bezüge sogar nachträglich herabsetzen (§ 87 II AktG). Die Begrenzung der Bezüge ist also vorausgesetzt, nicht konkretisiert ist allerdings das Niveau, d.h. was „angemessen“ ist. Hierzu bieten sich verschiedene Kriterien an.
2. Die Vergütung des Top-Managements muß *akzeptiert* sein, vor allem innerhalb des Unternehmens. Denn wesentliche Voraussetzung für den nachhaltigen Unternehmenserfolg ist das Vertrauen in die Führung und die Glaubwürdigkeit des Top-Managements. Eine Vergütung des Managements, die als unangemessen, ungerechtfertigt und damit nicht fair erlebt wird, gefährdet auf Dauer dieses Vertrauen. Die Akzeptanz kann und sollte im Rahmen regelmäßiger Mitarbeiterbefragungen mit erhoben werden.
3. Entscheidendes Kriterium ist natürlich auch die *individuell Leistung* des jeweiligen Managers. Dabei stellt sich immer die grundsätzliche Frage des Verhältnisses von Einzelleistung und Teamleistung. In der Frage liegt dabei schon die Antwort: in einem Unternehmen kann niemand auf Dauer erfolgreich sein ohne die Unterstützung und Einbettung in ein Team. Das gilt überproportional ansteigend mit der Höhe der Hierarchiestufe. Jeder, der in Spitzenpositionen Verantwortung getragen und sich einen einigermaßen objektiven Blick erhalten hat, weiß, in welchem Ausmaß sein Erfolg von der loyalen und qualifizierten Arbeit seiner Mitarbeiter und seines Umfelds abhängt. Das gilt im besonderen Maße für den Vorstand großer Unternehmen.
4. Als Maßstab bietet sich dabei das *Verhältnis zu den Bezüge innerhalb des Unternehmens* und deren Entwicklung an. Eine Untersuchung der Unternehmensberatung Kienbaum für die Jahre 1987 – 2007 ergab dabei folgendes Bild: der Durchschnittslohn eines Arbeiter/Angestellten stieg in dieser Zeit um 42%, das Gehalt eines leitenden Angestellten um 80% und das eines DAX-Vorstands um schlichte 650%. Dabei sind die Bezüge der DAX-Vorstände erst in den letzten 10 Jahren förmlich explodiert. Das Verhältnis der Vorstandsbezüge zu denen des Arbeiters/Angestellten stieg dabei in diesen 20 Jahren von 1:24 auf 1:124. Bei Spitzenbezügen von 10 Mio. € und mehr bedeutet das ein Verhältnis von über 1:400. Vor der Gehaltsexplosion im Zuge der Shareholder-Value-Doktrin galt das damalige

Verhältnis offensichtlich als angemessen und akzeptiert. Eine Rückbesinnung auf vergleichbare Relationen könnte und sollte ein Eckpunkt für die Angemessenheit sein. Die geeignete Bezugsgröße ist dabei die durchschnittliche Gehaltssumme innerhalb des Unternehmens an, da sie die individuelle Situation des Unternehmens und das Gehaltsniveau über alle Hierarchiestufen und Mitarbeitergruppen hinweg widerspiegelt. Geeignetes Prüfkriterium für die Höhe des Verhältnisfaktors kann die Frage sein: „Bringe ich es als Vorstandsmitglied fertig, mich vor 200, 300 Mitarbeiter meines Unternehmens zu stellen, die einen repräsentativen Querschnitt über alle Bereiche darstellen, und erkläre, daß meine persönliche Leistung für das Unternehmen mehr wert ist als die aller Anwesenden?“ Wer das schafft, muß über ein mehr als robustes Selbstbild verfügen. Das sollte ihn für die Übernahme der Verantwortung für die Führung eines Unternehmens automatische disqualifizieren. Die Begrenzung der Bezüge des Top-Managements sollte also keine Frage sein und an entsprechenden Kriterien ermittelt werden.

### **Erhöhung der festen Bezüge**

Eine Erhöhung und stärkere Gewichtung der Festbezüge wird zwar als Drohung formuliert, sollte aber trotzdem ernsthaft diskutiert werden. Denn es sprechen einige gewichtige Argumente dafür.

1. Erfolgsbezogene Vergütungen sind ein bewährtes und wichtiges Instrument, das auch in den meisten Unternehmen eingesetzt wird. Dabei gilt häufig der Grundsatz, daß ihr Anteil an der Gesamtvergütung proportional mit der Höhe steigen soll, in den obersten Führungsebenen auch deutlich über 50%. In den letzten Jahren ist dieser Vergütungsbestandteil allerdings förmlich explodiert, was zu einem grundsätzlichen Überdenken zwingt.
2. Die Explosion der Top-Management-Vergütungen begann mit der Übernahme des „Shareholder-Value-Denkens“, die zu der Einführung großzügiger Boni und vor allem Aktien- und Aktienoptionsprogrammen führte. Begründung war, daß damit das Management auf die Steigerung des Unternehmenswerts verpflichtet werden müsse. Dabei gehört die *Steigerung des Unternehmenswerts* auch nach deutschem Aktienrecht zu den *Grundpflichten eines Vorstands* und müsste eigentlich mit der (angemessenen) laufenden Vergütung honoriert sein. Zusätzliche, überproportionale Boni dürften nicht erforderlich sein.
3. Die Bindung der exzessiven Bonuszahlungen und Aktienoptionsprogramme an das kurzfristige Erreichen rein finanzieller Ziele wie Aktienkurs oder Eigenkapital-Rendite führte zu einer *gefährlichen Fehlsteuerung*. Sie sind ein wesentlicher Grund für die aktuelle Finanzkrise und müssen grundsätzlich in Frage gestellt werden. Leider sind diese Fehlentwicklungen nicht nur auf die Finanzbranche begrenzt, wie die Beispiele Daimler, Worldcom, Enron, Tyco u.a. zeigen.
4. Damit werden exzessive Bonuszahlungen zu einem *systemischen Risiko* für das Unternehmen. Denn es ist leichtfertig bis naiv anzunehmen, daß Millionen-Boni nicht die Empfänger zum Eingehen überproportionaler Risiken verleiten, und bei entsprechender Höhe selbst Vorstände von Weltkonzernen zur kriminellen Manipulation von Zahlen bis hin zur Gefährdung der Existenz des Unternehmens bringen (Enron, Worldcom u.a.).

Es spricht also sehr viel dafür, bei Top-Managern, die Gesamtverantwortung für ein Unternehmen tragen, wesentlich stärkeres Gewicht auf die feste Vergütung zu legen und zu koppeln an die langfristige, erfolgreiche Entwicklung des Unternehmens.

### **Eckpunkte für die Bemessung der Vorstandsbezüge**

Wann Vorstandsbezüge „angemessen“ sind, ist extrem schwer und nicht allgemein gültig zu bestimmen, zumal das Gesetz dazu nichts sagt. Man kann nur versuchen, gewisse Grundlinien und Eckpunkte zu formulieren. Dabei bieten sich folgende Eckpunkte an:

- Die Vergütung muß in einem angemessenen Verhältnis zur durchschnittlichen Vergütung der Mitarbeiter und Führungskräfte des eigenen Unternehmens stehen. Der Faktor sollte nicht über 1 : 100 hinausgehen.
- Wegen der erwiesenen Gefahr von Fehlanreizen sollte der Anteil der erfolgsbezogenen Vergütungsbestandteile begrenzt werden und nicht wesentlich höher liegen als 50%
- Die erfolgsbezogenen Bestandteile müssen mit einer spürbaren Risikobeteiligung verbunden werden, z.B. Haltefristen, gestreckte Auszahlung, Eigeninvestments
- Aktienoptionsprogramme sollten wegen des enormen Fehlleitungspotentials nicht mehr angeboten werden
- Die Ausgabe von Aktien an dem eigenen Unternehmen muß an Verfügungsbeschränkungen gekoppelt werden zur Vermeidung von Complianceproblemen
- Schließlich muß die Vergütung des Top-Managements innerhalb des Unternehmens akzeptiert sein. Das ist im Rahmen von Mitarbeiterbefragungen regelmäßig zu prüfen.

Diese Eckpunkte können ein nachprüfbarer Entscheidungsrahmen sein für Aufsichtsräte bei der Entscheidung von Vorstandsvergütungen, Wirtschaftsprüfer bei der gesetzlich vorgeschriebenen Beurteilung der Risiken des Unternehmens und des Systems der Vorstandsvergütung sowie für die Gerichte bei der Beurteilung der Angemessenheit von Vorstandsvergütungen und evtl. Schadensersatzklagen nach § 116 AktG. Daneben sollten sie Eingang finden in den Deutschen Corporate Governance Kodex . Eine gesetzliche Regelung der Vorstandsbezüge wäre damit überflüssig und die Gefahr von gesetzlichen Regelungen gebannt, die mit hoher Wahrscheinlichkeit zu keinen sachgerechten Lösungen und einem nicht vertretbaren Eingriff in die Vertragsfreiheit führen würden.

(siehe auch Beitrag im ifo Schnelldienst 11/2009 )

07.07.2009