

„Die Vergütung sollte dem Einsteinschen Grundsatz entsprechen“

Neun Jahre ist es her, da warnte Professor Martin Hilb von der Universität St. Gallen vor der Amerikanisierung der Gehälter. „Aktionsoptionsprogramme sind ein Modell der amerikanischen habenorientierten Gesellschaft“, schrieb Hilb damals in der Personalwirtschaft. Die heutige Finanzkrise zeigt, dass dieser Appell an Aktualität nichts eingebüßt hat.



Professor Dr. Martin Hilb,
Leiter des IFPM-HSG Center
for Corporate Governance an
der Universität St. Gallen

Personalwirtschaft: Sie beschäftigen sich mit dem Thema Corporate Governance, den Grundregeln guter Unternehmensführung. Haben Sie Verständnis für die öffentliche Diskussion über die Höhe der Managementvergütung?

Professor Dr. Martin Hilb: Seit transatlantische Großfusionen und -akquisitionen stattgefunden haben, sind wir in Europa dem Phänomen der Amerikanisierung der Honorierung von CEOs ausgesetzt, das heißt der Unterschied zwischen Höchst- und Tiefstverdienenden in einem vergleichbaren, börsennotierten Unternehmen hat ständig – in zum Teil unanständiger Form – zugenommen.

In der Rechtswissenschaft findet sich der Grundsatz von Treu und Glauben. Dieser Grundsatz beschreibt das Verhalten eines redlich und anständig handelnden Menschen. Sind Bonuszahlungen in zweistelliger Millionenhöhe mit dem Anspruch an Treu und Glauben vereinbar?

Solche Bonuszahlungen sind nur dann mit dem Anspruch auf Treu und Glauben vereinbar, wenn für alle Positionen unternehmensintern und extern faire und firmenerfolgsgerechte Honorierung angestrebt wird und der Unternehmenserfolg mit relevanten Mitbewerbern verglichen wird.

Lässt sich die Höhe der Managementvergütung überhaupt mit ethischen

und moralischen Grundsätzen messen?

Dies ist möglich, falls die Managementvergütung darauf aufbaut, dass sowohl relevante finanzwirtschaftliche Ziele (wie EVA), als auch nicht finanzwirtschaftliche Ziele (wie Kundenloyalität, Mitarbeiterzufriedenheit und Firmenreputation) kurz- und längerfristig im Vergleich zu relevanten Mitbewerbern angestrebt und honoriert werden.

Was sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten Gründe, dass in den vergangenen Jahren die Schere zwischen Top- und Geringverdienern in den Unternehmen zunehmend auseinander driftet?

Erstens führte die Globalisierung der Wirtschaft in einzelnen internationalen Großkonzernen, durch transatlantische Akquisitionen verursacht, zu einer langsamen Amerikanisierung, das heißt einer übertriebenen Erhöhung der Vergütung der CEOs im Vergleich zu den Mitgliedern der Geschäftsleitung, die an sie berichten, und dem übrigen Personal.

Zweitens ermöglichten moderne Informations- und Kommunikationstechnologien neue Formen der weltweiten Zusammenarbeit und bewirkten, dass viele Nicht-Kernkompetenz-Positionen kostengünstiger ins Ausland verlagert wurden. Damit sanken tendenziell die entsprechenden Real-Saläre für diese Positionen. Drittens besteht das Problem der Selbst-

festlegung der Honorierung durch den Aufsichtsratsvorsitzenden beziehungsweise den Chairman/CEO, die ihre eigene Vergütung direkt selbst oder indirekt über einen unterstellten Vergütungsausschuss oder einen unterstellten Lead Director festlegen. Es handelt sich dabei um eine unkritische Übernahme amerikanischer Praktiken.

Trotz aktueller Wirtschaftsflaute finden sich Beispiele, in denen Vorstände krisengeschüttelter Aktiengesellschaften Bonuszahlungen in Millionenhöhe erhalten. Haben Aufsichtsräte ein Problem mit der Honorierungspraxis in börsennotierten Unternehmen?

Viele der krisengeschüttelten Aktiengesellschaften verfügen über kein ganzheitliches Honorierungskonzept, das aus Sicht von Kunden, Aktionären, Mitarbeitenden und der Öffentlichkeit als fair betrachtet wird. Wir sind dabei, einen Wettbewerb zu planen, an dem periodisch anhand eines Fragebogens und einer Analyse Unternehmen mit der beispielhaftesten Honorierungspolitik und -praxis ermittelt und ausgezeichnet werden sollen.

Empirische Studien besagen, dass zwischen der Höhe der Bonuszahlungen und dem Erfolg eines Unternehmens kein Zusammenhang bestünde. Deckt sich das mit Ihren eigenen Forschungsergebnissen?

Das deckt sich durchaus mit unseren Erkenntnissen. Der Grund liegt darin, dass in vielen krisengeschüttelten Aktiengesellschaften die Honorierung der CEOs nicht auf relevanten finanz- und finanzwirtschaftlichen Zielen, nicht auf kurz- und längerfristigen Zeithorizonten basiert (zum Beispiel 50 Prozent auf ein Jahr und 50 Prozent auf drei Jahre) und vor allem der Unternehmenserfolg nicht mit relevanten Mitbewerbern verglichen wird.

Welche Konsequenzen lassen sich daraus für die Vorstandsvergütung ableiten?

Ein Vergütungskonzept sollte dem Einsteinschen Grundsatz entsprechen: So einfach wie möglich, aber nicht einfacher! Unser eigenes praxiserprobtes Konzept bezeichnen wir als ‚Magisches Dreieck‘ der fairen Honorierung von Aufsichtsrat, Geschäftsleitung und Personal. Ziel ist es dabei, dass diese drei Einheiten intern, extern und entsprechend dem Unternehmenserfolg aus Sicht aller relevanten Anspruchsgruppen, wie Personal, Aktionäre, Kunden, Öffentlichkeit, fair honoriert werden. Wir bezeichnen dieses Dreieck deshalb als magisch, weil zahlreiche Konflikte zwischen den drei Zielen bestehen, und die Unternehmen daher nach einer Optimierung streben müssen.

Viele Bonusvereinbarungen beruhen Ihrer Meinung nach auf falschen Bemessungskriterien. Wie sollte ein ideales Modell aussehen?

Der Aufsichtsratsvorsitzende und die Mitglieder des Aufsichtsrates und der CEO müssen in ein unternehmensweites Kompetenz- und Funktionsbewertungsprogramm integriert werden. Für alle Aufsichtsrats- und Geschäftsleitungspositionen müssen die Gesamt-Netto-Honorierungspakete periodisch mit relevanten Vergütungsmarktkonkurrenten verglichen werden. Die variablen unternehmenserfolgsbezogenen Honorierungskonzepte müssen die kurz- und langfristigen Horizonte enthalten, sowohl erfolgsrelevante finanzwirtschaftliche

Kennzahlen als auch erfolgsrelevante nicht-finanzwirtschaftliche Kennzahlen berücksichtigen – zum Beispiel Kundenloyalität und Firmenreputation im Vergleich zu Mitbewerbern. Und es ist wichtig, den nachhaltigen Unternehmenserfolg im Vergleich zu relevanten Markt-Mitbewerbern zu messen und die individuelle, die Team- und die Unternehmensleistungsebene zu berücksichtigen.

Finanzielle Anreize sind eine Seite der Medaille. Wie wichtig sind immaterielle Kriterien bei der Anerkennung überzeugender Leistungen?

Jeder erwartet eine faire materielle Honorierung, aber damit wird weder Zufriedenheit noch Innovationserfolg sichergestellt. Um Letzteres sicherzustellen, braucht es primär immaterielle Motivatoren wie sinnvolle Tätigkeiten, Involvement und Vertrauenskultur.

Die Politik fordert die Begrenzung der Managementvergütung durch gesetzliche Regelungen. Ihre Meinung dazu?

Diese Forderung halte ich für verfehlt. Die Globalisierung der Wirtschaft hat dazu geführt, dass einzelne Länder heute nicht ohne Folgen Begrenzungen einführen können. Ein solches Vorhaben führt zu einer Abwanderung der Konzernzentralen in Länder, die denen keine Begrenzungen vorliegen.

Das Interview führte Jürgen Scholl.

Personalwirtschaft Online

► Das Interview und weitere hilfreiche Informationen finden Sie online unter www.personalwirtschaft.de.