

GEHALTSGESPRÄCH

Seit Jahren beklagen sich Führungskräfte darüber, dass sie nicht leistungsgerecht bezahlt werden. Dabei könnten viele darüber froh sein.

Ein Gespräch mit dem Schweizer Gehaltsexperten Hermann J. Stern.

Interview: Christiane Sommer Foto: Marvin Zilm

brand eins: Viele Vorstände in Deutschland beziehen mittlerweile Gehälter, von denen es heißt, sie seien leistungsorientiert. Das Ergebnis der neuen Gehaltspolitik fällt allerdings vielfach ernüchternd aus. In vielen Fällen sind zwar die Bezüge der Topleute durch Aktienoptionen und andere variable Gehaltsbestandteile gestiegen – nicht aber der Unternehmenswert. Ist die Idee der leistungsorientierten Vergütung falsch?

Stern: Nein. Grundsätzlich sollte sich das Management eines Unternehmens an den Interessen der Investoren ausrichten, also den Wert des Unternehmens steigern. Die einfachste Art, dies zu erreichen, ist, die Vorstände so zu honorieren, wie auch die Investoren honoriert werden. Es gibt viele Untersuchungen, die belegen, dass die Einführung von leistungsorientierten Entlohnungssysteme zu signifikanten Wertsteigerungen bei Unternehmen führen.

Investoren haben häufig sehr kurzfristige Interessen. Führt eine solche Ausrichtung demnach zu immer kurzfristigerem Denken in den Topetagen?

Die Bewertung des Unternehmens, also sein Aktienkurs, ist auf seine langfristige Entwicklung ausgerichtet. Im Kurs steckt das Urteil der Börse über die künftige Ertragskraft der Firma. Somit müssen sich auch kurzfristig orientierte Investoren den Einschätzungen der anderen Marktteilnehmer unterwerfen, denn sie müssen zu dem Preis kaufen oder verkaufen, den die anderen Anleger langfristig für angemessen halten.

Trotzdem: Die Kurse schwanken stark. An welchen Kriterien soll sich eine leistungsorientierte Vergütung richten?

Auch die Ergebnisse von Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung schwanken. Deshalb sollte sich eine leistungsgerechte

Entlohnung von Vorständen am effektiv erwirtschafteten Gewinn und der Entwicklung des Aktienkurses orientieren. Und zwar deshalb, weil es sehr schwierig zu messen ist, ob ein Vorstand auf die richtigen Strategien setzt. Schon gar nicht können Sie beurteilen, ob er gewisse Dinge im Einzelnen richtig macht oder nicht. Sie können nur messen, welchen Gewinn das Unternehmen erwirtschaftet und wie die Aktionäre darauf reagieren.

In der Praxis heißen die Bezugsgrößen aber häufig Umsatz und Gewinn, dazu kommen oft noch persönliche Zielvereinbarungen.

Zunächst einmal: Umsatz und Gewinn sind eine Zielkombination, bei der nachweislich selbst dann ein Bonus ausgezahlt wird, wenn unterm Strich sogar Wert vernichtet worden ist. Deshalb sollte man eine solche Kombination vermeiden.



Mehr Risiko für Manager fordert Hermann J. Stern, Fachmann für Vergütungsfragen

Grundsätzlich lässt sich zur individuellen Zielvereinbarung sagen: Sie ist ein wichtiges Personalführungsinstrument, um sicherzustellen, dass alle in die gleiche Richtung denken. Aber wenn Sie die Vergütung an die individuell vereinbarten Ziele koppeln, zerstören Sie ihre Wirksamkeit. Über kurz oder lang wird es unmöglich, sinnvolle Ziele zu vereinbaren, weil die Führungskräfte natürlich ein möglichst kleines, einfach erreichbares Ziel wollen, um einen möglichst großen Bonus zu bekommen. Und: Weil das Erreichen oder Nichterreichen der Ziele zusätzlich noch eine finanzielle Dimension bekommt, können Sie auch nicht mehr sinnvoll darüber diskutieren. In der Praxis führt das dann dazu, dass gewöhnlich zwischen 80 und 100 Prozent des Bonus ausbezahlt wird. So wird aus dem variablen Anteil ein fixer. Der Gewinn hingegen ist eine objektive Größe.

Nun wissen wir aber, dass auch Bilanzen nur begrenzt aussagefähig sind.

Deshalb berechnen wir den Gewinn immer anhand der ökonomischen Perspektive, dem Economic Value Added (EVA). Um den EVA zu berechnen, müssen die üblichen Bilanzierungsmethoden nur geringfügig angepasst werden. Das Ziel ist, möglichst objektiv zu messen, wie sich der Wert des Unternehmens entwickelt. Über den EVA lassen sich eine Reihe von Problemen ausschalten, die mit der traditionellen Leistungsrechnung einhergehen. Dies sind etwa außerordentliche Ereignisse, Steuereffekte oder Akquisitionen – alles Dinge, die große Verzerrungen verursachen können.

Die meisten Führungskräfte versprechen sich von einer leistungsorientierten Kompensation vor allem eines: mehr Geld, möglichst

ohne Risiko. Jedenfalls war das bei der Einführung der Aktienoptionen etwa der damaligen Daimler-Benz AG der Fall.

Es ist nicht richtig, zu glauben, Aktienoptionen seien ohne Risiko. Selbst wenn die Führungskraft die Optionen für einen Betrag X gratis bekommt. Denn wenn der Kurs fällt, wäre es für den Manager günstiger gewesen, er hätte den entsprechenden Betrag bar erhalten.

Auch das kann vielen Vorständen herzlich egal sein, weil ihre fixen Bezüge bereits sehr hoch sind und der variable Anteil des Gehalts vielfach dazukommt.

Das ist in der Tat nicht sinnvoll. Meiner Ansicht nach sollte die variable Komponente des Gehalts erhöht werden. Das muss nicht heißen, dass der Bonus zusätzlich gezahlt wird. Das heißt lediglich, dass bei guter Leistung mehr bezahlt wird.

Wie hoch sollte der variable Anteil des Gehalts bei Topmanagern sein?

Der variable Anteil sollte mindestens 35 Prozent der Gesamtvergütung betragen. Das ist das Minimum auf der Ebene eines Bereichsleiters. Bei der Geschäftsleitung eines größeren Konzerns sollten es eher 50 Prozent sein. Erst dann ist der variable Lohnbestandteil so substantiell, dass er einen Einfluss auf das Verhalten der Führungskraft hat.

Also runter mit dem Fixum und rauf mit den variablen Bezügen?

Anders geht es nicht. Die festen Lohnanteile in Deutschland, aber auch der Schweiz sind in vielen Fällen nach wie vor zu hoch. So schafft man keine Leistungsanreize. Bei einem hohen Fixum ist das Wohl des Unternehmens für den Topmanager nur insofern wichtig, als dass er seine Arbeitsstelle behalten möchte. Wenn ein Drittel oder mehr der Bezüge variabel ist, ist es aber plötzlich auch wichtig, dass der Unternehmensgewinn steigt.

Ein weiterer Punkt ist, dass Bonusysteme häufig eine Unter- und Obergrenze enthalten. Das ergibt keinen ►

Sinn. Wer seine Ziele nicht erreicht, muss das spüren. Wer sie übererfüllt, soll das auch entlohnt bekommen. Eine Deckelung führt dazu, dass Manager, die ihr Gewinnziel frühzeitig erreichen, weitere Gewinne auf das kommende Jahr verschieben. Das würde ein Unternehmen oder ein Investor nie tun.

Ich plädiere allerdings dafür, dass Bezüge, die über den Erwartungen liegen, nicht als Ganzes ausbezahlt werden, um eine Nachhaltigkeit der positiven Entwicklung zu erreichen. Deshalb sollten die Unternehmen mit einer Art Bonusbank arbeiten. Auf diese Bank werden Teile der Boni eingezahlt und erst bei nachhaltig guter Leistung ausgezahlt, beziehungsweise mit negativen Boni verrechnet.

Mit diesem relativ einfachen Mechanismus kann man Schwankungen ausgleichen und eine langfristige Orientierung bei der Bonusausgestaltung erreichen.

Wenn man Ihnen zuhört, könnte man den Eindruck bekommen, dass es eben doch vor allem das Geld ist, das die Führungskräfte antreibt.

Geld ist das Thema dieses Gespräches – aber der Wille, etwas zu gestalten, zu erreichen, ist eine enorm starke Triebfeder für Topleute. Darauf allein wollen sich viele Investoren allerdings nicht verlassen. Der leistungsbezogene Anteil des Gehalts soll einen zusätzlichen Anreiz schaffen.

Menschen, die es bis an die Spitze eines Unternehmens gebracht haben, sind getrieben von einem Leistungsbedürfnis. Und da spielen auch Belohnungen eine Rolle. Wenn Sie so jemandem nur ein Fixum geben, dann wird er sich die Belohnungen woanders holen. Dann wird er mehr investieren, damit die Firma größer wird, Firmen kaufen, damit sein Einflussbereich wächst. Oder er übernimmt prestigeträchtige Ämter, die dem Unternehmen wenig nützen. Das alles sind zwar auch Möglichkeiten, wie sich eine leistungsorientierte Persönlichkeit verwirklichen kann – sie sind aber häufig nicht im Sinne des Investors. Wenn man verhindern

möchte, dass sich ein Manager auf diese Art und Weise Belohnung sucht, kann mit einer leistungsorientierten Entlohnung viel erreicht werden.

Der Zweifel bleibt. Die Entwicklung der Vorstandsgehälter bewegt sich mittlerweile fern ab von dem, was Mitarbeiter und Gesellschaft nachvollziehen können.

Ich denke, dieses Dilemma kann eine Führungskraft nicht selbst lösen. In vielen Firmen müssen Vorstände kurzfristig denken. Etwa, weil Bonussysteme jedes Jahr neu verhandelt werden. Da kommt es eben vor, dass mancher erst mal nimmt, was er kriegen kann. Das mag man beklagen, aber ändern wird das auch nichts. Da helfen nur langfristig orientierte Systeme. Wenn 30 Prozent der Bezüge von der Entwicklung des Aktienkurses in den nächsten zehn Jahren abhängen und 30 Prozent von den Gewinnen innerhalb der nächsten drei Jahre, dann haben Sie das Problem des kurzfristigen Denkens praktisch gelöst.

Zehn Jahre? So lange haben viele Topmanager ihre Jobs heutzutage kaum noch.

Wir alle haben den Shareholder-Value-Gedanken viel zu kurzfristig aufgefasst. Aktionäre haben eine langfristige Perspektive. Und wenn sie merken, das heute etwas aus dem Ruder läuft, was in fünf Jahren wichtig sein könnte, dann reagieren sie sofort. Das müssen auch die Vorstände spüren. Außerdem behalten gute Manager ihre Jobs auch langfristig. Und wenn ihre Bezüge etwa über eine Bonusbank an den langfristigen Erfolg gekoppelt sind, haben sie auch ein finanzielles Interesse daran.

Was Sie sagen, klingt einleuchtend. Warum machen es so wenige Unternehmen?

Noch vor zehn Jahren haben sich die wenigsten überhaupt Gedanken über derlei Modelle gemacht. Vor 20 Jahren waren die Gehälter überall fix. Es fehlt einfach an Erfahrung und deshalb herrscht eben noch viel Unklarheit. Vereinzelt Unternehmen waren ihrer Zeit auch weit voraus. General Motors etwa, hat bereits in den zwanziger

Jahren des vergangenen Jahrhunderts mit einer Art Bonusbank gearbeitet.

Viele deutsche Unternehmen geben nicht einmal die Höhe der Bezüge einzelner Vorstände bekannt. Würde das helfen?

Transparenz hilft immer. Auch wenn das offenbar nicht in allen Vorstandsgremien so gesehen wird. Ich bin ein großer Fan von Unternehmenskulturen, die Transparenz zulassen.

Aber in unserer Gesellschaft sind komplett offene Systeme, in denen womöglich jeder mitbestimmt, wie viel Gehalt die Kollegen bekommen sollen, die Ausnahme. So etwas geht ohnehin nur in Unternehmen, die klein sind und schon deshalb besonders stark auf eine funktionierende Kultur angewiesen sind. Wo innovativ und kreativ gearbeitet wird, da ist die Leistungsorientierung nur ab einer gewissen Funktion und Führungsebene sowie ab einer gewissen Größe sinnvoll.

Die leistungsorientierte Entlohnung taugt also längst nicht für alle Firmen. Und – noch wichtiger: Sie ersetzt keinesfalls eine gute Unternehmensführung. Die nämlich setzt sich zusammen aus der richtigen Strategie, dem richtigen Einsatz von Mitarbeitern und Ressourcen und der richtigen Unternehmenskultur. Die Entlohnung ist dann zwar wichtig – aber nicht das Wichtigste. ■

Hermann J. Stern ist geschäftsführender Partner der Schweizer Unternehmensberatung Obermatt Partners in Zürich, die sich auf die Erarbeitung wertbasierter Bonus- und Prämiensysteme in Deutschland und der Schweiz spezialisiert hat.

Kontakt: hermann.stern@obermatt.com