



Nr. 04 / 20. Juli 2009

Kurz und bündig

- Trotz Weltwirtschaftskrise und der damit verbundenen massiven Probleme in den DAX-Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie erhielten Vorstandsmitglieder dieser Branche in 2008 weiterhin exorbitante Gehälter.
- Darüber hinaus machen Experten die auf kurzfristige Erfolge ausgelegten Unternehmensstrategien und Vergütungssysteme für Manager für die negative Entwicklung vieler Unternehmen verantwortlich.
- Im Juni 2009, rund drei Monate vor der nächsten Bundestagswahl, erhielt das neue „Gesetz zur Angemessenheit der Vorstandsvergütungen“ die Stimmenmehrheit im Bundestag.
- Das Gesetz soll die stärkere Ausrichtung von Vorstandsbezügen an die langfristige Unternehmensentwicklung fördern sowie die Möglichkeit eröffnen, Managergehälter an die tatsächliche Entwicklung des Unternehmens zu knüpfen.
- Aus Sicht der IG Metall wurde mit dem neuen Gesetz ein Rahmen geschaffen, der zur Verbesserung der Festlegung angemessener Vorstandsvergütungen beitragen kann.
- Für die Arbeitnehmervertreter in den Aufsichtsräten bietet das neue Gesetz neben erhöhten Anforderungen auch neue Möglichkeiten der Mitbestimmung bei wesentlichen Unternehmensentscheidungen.

Autorin:

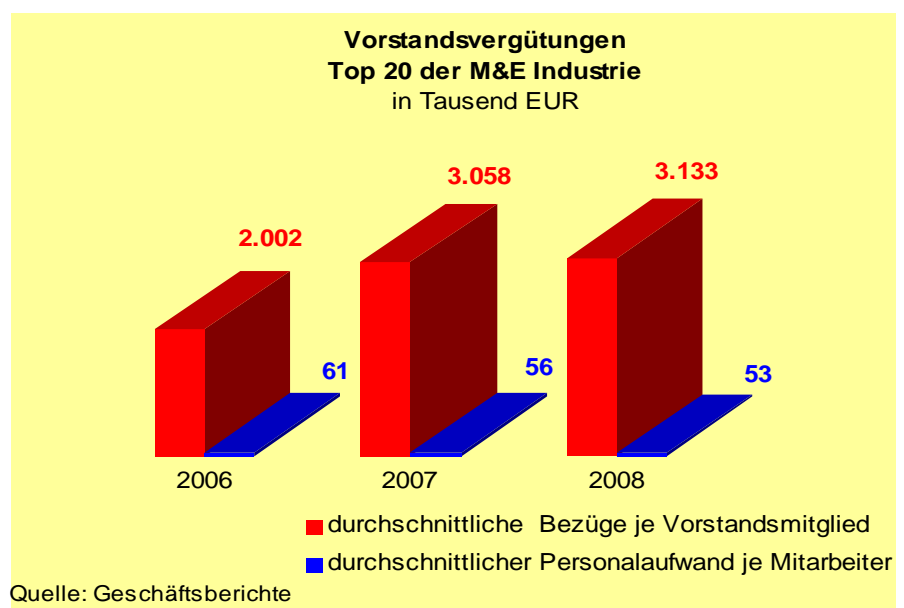
Alexandra Schädler

Managergehälter Bundesregierung bremst Millionenpoker in den Vorstandsetagen

Vor dem Hintergrund der Wirtschaftskrise wächst die öffentliche Kritik an der Angemessenheit von Vorstandsgehältern. Vor wenigen Tagen wurde nun das „Gesetz zur Angemessenheit von Vorstandsgehältern“ verabschiedet. Mit dem Gesetz wurde erstmals ein Instrument geschaffen, Managergehälter auf nachhaltige Unternehmensziele auszurichten und exorbitante Vergütungen zu begrenzen.

Die Forderungen des DGB und der IG Metall zur Regulierung von Vorstandsvergütungen gehen über das Gesetz hinaus. Neben der Begrenzung der steuerlichen Abzugsfähigkeit der Vorstandsvergütungen wird eine Begrenzung der Aufsichtsratsmandate eingefordert. Notwendig sind Erfolgskriterien für die Bemessung der Vergütungen, die sich auch an sozialen und ökologischen Indikatoren orientieren.

Für die ArbeitnehmervertreterInnen in den Aufsichtsräten bietet die neue gesetzliche Regelung neben erhöhten Anforderungen auch neue Möglichkeiten der Mitbestimmung. Die VertreterInnen müssen jetzt dafür sorgen, dass die Belange der Belegschaften nicht nur in Zielvorgaben für die Leistung der Manger berücksichtigt, sondern auch eingelöst werden.



Missverhältnis bei der Entlohnung wächst

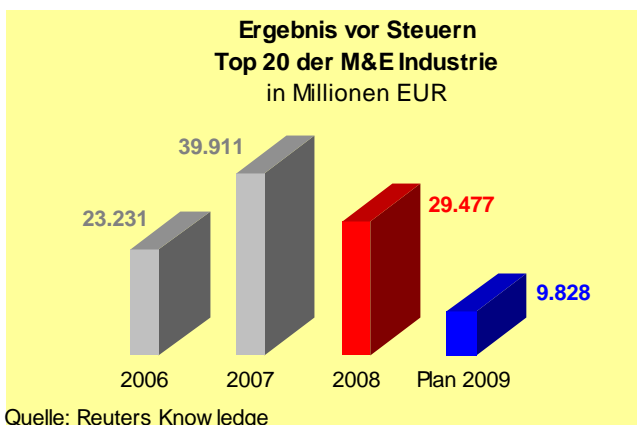
Die Einkommen von Managern und den übrigen Arbeitnehmern entwickeln sich seit Jahren stark auseinander. Zwar sanken im Jahr 2008 die Bezüge einzelner Vorstände, doch während sich der durchschnittliche Personalaufwand je Mitarbeiter in der Metall- und Elektroindustrie im Vergleich zum Vorjahr verringerte, kassierte ein Vorstand dieser Branche im Durchschnitt rund 3,1 Millionen Euro. Zusätzlich erhielt die Mehrzahl der Vorstände aktienbasierte Vergütungsbestandteile sowie individuelle Pensionszusagen.

Studien belegen, dass Arbeitnehmer höchstens das Zehn- bis Fünfzehnfache eines normalen Lohns als Managergehalt angemessen finden. Bezogen auf die 20 größten Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie liegen die durchschnittlichen Vorstandsvergütungen (ohne Berücksichtigung der aktienbasierten Gehaltsbestandteile sowie der Pensionszusagen) mittlerweile bei dem 35fachen (ohne Porsche) des Personalaufwandes eines Mitarbeiters. Zieht man Porsche in die Berechnungen mit ein, liegen sie sogar bei dem 60fachen.

Insbesondere Gehaltsexzesse - wie im Fall des Vorstandsvorsitzenden der Porsche AG, Wendelin Wiedeking, mit einem Jahresgehalt von 77,4 Millionen Euro - tragen zu dem Missverhältnis bei der Vergütung von Managern und der übrigen Belegschaft bei.

Vorstände kassieren trotz ausbleibender Erfolge

Nicht nur die extremen Ungleichgewichte bei der Entlohnung zwischen Managern und Belegschaften machen eine Überprüfung der Angemessenheit von Vorstandsvergütungen und neue Regeln zu ihrer Begrenzung erforderlich. Sie sind auch vor dem Hintergrund der extremen Wirtschaftskrise und der deutlich schlechteren Wirtschaftslage vieler Unternehmen mehr als überfällig.



Das zeigte sich bereits im Jahr 2008. Während sich die Ergebnissituation in den großen Konzernen der Metall- und Elektroindustrie mit einem Einbruch der Vorsteuergewinne um 26,4 Prozent im Vergleich zum Vorjahr deutlich verschlechterte, hatte dies in vielen Fällen kaum Folgen für die verantwortlichen Manager. Diese

kassierten trotz der negativen Geschäftsentwicklung und trotz der schlechten Prognosen für das laufende Jahr Millionengagen. Im Durchschnitt der M+E-Konzerne legten die Vorstandsvergütungen sogar um 2,5 Prozent zu.

Es ist schwer nachvollziehbar, wie beispielsweise bei einem großen Unternehmen die durchschnittliche Barvergütung eines Vorstandsmitgliedes in 2008 von 2,7 Millionen auf 3,2 Millionen Euro steigen konnte, während sich das operative Konzernergebnis im gleichen Zeitraum um 50,2 Prozent auf 2,5 Milliarden Euro reduzierte.

Vergütungssysteme gefährden die nachhaltige Unternehmensentwicklung

Neben der Wirtschaftskrise machen Kritiker - wie auch die IG Metall - vor allem die auf kurzfristige Unternehmenserfolge ausgerichteten Unternehmensstrategien und Vergütungssysteme der Manager für die schlechte wirtschaftliche Situation vieler Unternehmen verantwortlich.

Die Vergütung von Vorstandsmitgliedern besteht in der Regel aus fixen und variablen Bestandteilen. Neben dem fixen Grundgehalt erhalten die Vorstände häufig einen variablen Bonus und eine langfristige variable Vergütungskomponente in Form von Aktienoptionen. Während das Grundgehalt unabhängig von der Entwicklung des Unternehmens ist, richtet sich die Auszahlung des variablen Gehaltsbestandteils vor allem danach, wie sich bestimmte unternehmensspezifische Erfolgskennzahlen entwickeln.

Die Finanzmarktkrise hat deutlich gezeigt, dass von den derzeitigen Vergütungssystemen fehlerhafte Verhaltensanreize ausgehen können. Für Manager, die einen stichtagsbezogenen Bonus erhalten, ohne für die weitere Entwicklung des Unternehmens zur Verantwortung gezogen zu werden, besteht eine hohe Gefahr, unverantwortliche unternehmerische Risiken einzugehen.

Fördern Boni die Leistung von Managern?

Der Züricher Ökonom Bruno Frey weist darauf hin, dass es bei Führungskräften keine empirischen Belege für einen leistungssteigernden Effekt von Boni gibt. Er geht davon aus, dass dadurch sogar negative Anreize ausgelöst werden können. „Wer Boni zahlt, lockt Leute an, denen es ums Geld geht. Wer feste Gehälter zahlt, lockt Leute an, denen es um die Arbeit geht.“

Quelle: Peter Bofinger, 2009, Ist der Markt noch zu retten?

Häufig werden wichtige Investitionen in Produktionsmittel und Belegschaften zugunsten einer kurzfristigen Ergebnisverbesserung verschoben oder gestrichen. Dies führt zunächst zu einer Verringerung der Innovationsfähigkeit der Unternehmen. Die spürbaren Konsequenzen für die Unternehmen zeigen sich dann erst viel später, mit einem Verlust der Wettbewerbsfähigkeit und einer Gefährdung des Unternehmensfortbestandes.

Gesetz zur Angemessenheit von Vorstandsgehältern verabschiedet

In den letzten eineinhalb Jahren hat die Große Koalition in unzähligen Sitzungen über die Neuregelung von Managergehältern diskutiert und verhandelt. Im Juni 2009, rund drei Monate vor der nächsten Bundestagswahl, erhielt das neue „Gesetz zur Angemessenheit der Vorstandsvergütungen“ die Stimmenmehrheit im Bundestag.

Ziel des Gesetzes ist die stärkere Ausrichtung der Bezüge an die langfristige Unternehmensentwicklung. Top-Manager werden künftig damit leben müssen, dass sich ihr Gehalt mehr am langfristigen Erfolg des Unternehmens orientiert und dass sie Schäden zumindest zum Teil aus der eigenen Tasche begleichen müssen.

Weiter legt das Gesetz fest, dass Vorstände Aktienoptionen zukünftig erst nach vier und nicht wie bisher nach zwei Jahren einlösen können. Auch wird konkreter bestimmt, wie die Vergütung und Versorgungsleistungen offen gelegt werden müssen.

Kernpunkte des Gesetzes zur Angemessenheit von Vorstandsgehältern

Langfristige Anreize für Bonuszahlungen

- Die Gesamtvergütung muss langfristige Verhaltensanreize zur nachhaltigen Unternehmensentwicklung setzen.
- Die Vergütung eines Vorstands muss künftig in einem angemessenen Verhältnis zu seiner Leistung und zum Lohnniveau des Unternehmens stehen.

Umwandlung von Aktienoptionen

- Manager sollen Aktienoptionen erst nach vier statt nach zwei Jahren in Aktien umwandeln können. Das heißt: Sie können über die Aktien erst nach vier Jahren verfügen und sie verkaufen, um damit Gewinn zu machen.

Haftung

- Künftig ist bei Abschluss der in der Praxis häufig anzutreffenden Manager-Versicherungen zwingend ein Selbstbehalt zu vereinbaren, der nicht niedriger als das Eineinhalbfache der jährlichen Festvergütung sein darf. Hierdurch soll eine Verhaltenssteuerung für mehr Nachhaltigkeit erreicht werden.

Anforderungen an den Aufsichtsrat

- Künftig soll der gesamte Aufsichtsrat und nicht nur ein Ausschuss über die Gehälter entscheiden.
- Bei schlechter Entwicklung des Unternehmens kann künftig die Vergütung der Manager auch während der Vertragslaufzeit vom Aufsichtsrat gekürzt werden.
- Aufsichtsratsmitglieder haften persönlich und sind schadensersatzpflichtig, wenn sie eine unangemessene Vergütung beschließen.
- Künftig ist es nicht mehr möglich, aus dem Vorstand direkt in den Aufsichtsrat zu wechseln. Die Wartezeit beträgt mindestens zwei Jahre.

Forderungen des DGB

Die Forderungen des Deutschen Gewerkschaftsbundes sind weitergehend:

Neben den im Gesetz berücksichtigten Aspekten zur Neuregelung von Vorstandsgehältern fordert der DGB außerdem eine **Begrenzung der steuerlichen Abzugsfähigkeit** der Managergehälter. Gesamtbezüge sowie Abfindungen ab einer Höhe von einer Million Euro sollen nach Ansicht des DGB nur noch hälftig als Betriebsausgaben von der Körperschaftsteuer abgezogen werden können. Damit würden wirksame Anreize zur Vermeidung sehr hoher Vorstandsvergütungen gesetzt. Aufsichtsratsvergütungen können heute bereits zu 50 Prozent von der Steuer abgezogen werden. Es gäbe also keinen Grund, nicht auch eine Ausnahme für Vorstandsvergütungen gesetzlich festzuschreiben.

Darüber hinaus fordert der DGB die **Begrenzung der Anzahl der von einer Person wahrzunehmenden Aufsichtsratsmandate**. Aufsichtsräte müssten professionell arbeiten. Aus Sicht des DGB gehört dazu, dass diese über genügend Zeit verfügen, um ihrer großen Verantwortung nachzukommen. Mit mehr als fünf Aufsichtsratsmandaten außerhalb eines Konzerns sei dies kaum möglich. Die IG Metall teilt die Einschätzung des DGB.

Bewertung der IG Metall

Prinzipiell wurde aus Sicht der IG Metall mit dem neuen Gesetz zur Angemessenheit von Vorstandsvergütungen erstmals ein Instrument geschaffen, Managergehälter auf nachhaltige Unternehmensziele auszurichten und unangemessene Vergütungen zu vermeiden.

Dennoch verbleibt eine gewisse Skepsis, was die Wirksamkeit des Gesetzes betrifft. Denn erst die Zukunft wird die tatsächliche Praxistauglichkeit des Instrumentes zeigen. Es bleibt abzuwarten, inwieweit die Aufsichtsräte das Instrument nutzen, um den Turn around von einer ausgeprägten Kapitalmarktorientierung hin zu einer neuen Sichtweise der Nachhaltigkeit zu vollziehen.

Zentraler Punkt bei der Festlegung der Vorstandsbezüge ist die Frage nach deren Angemessenheit. Angesichts fehlender gesetzlicher Obergrenzen bei den Vorstandsvergütungen ergibt sich in diesem Zusammenhang ein enormer Ermessensspielraum.

Da nach herrschender Expertenmeinung eine gesetzliche Begrenzung der Vorstandsvergütungen nach oben nicht umsetzbar ist, geht es aus Sicht der IG Metall nun vor allem darum, die mit der Vergütung geforderten **Leistungen der Vorstandsmitglieder besser zu definieren** und konsequent durch den Aufsichtsrat einzufordern. Der Erfolgsschlüssel bei der Umsetzung des Gesetzes liegt daher vor allem in der **Festlegung geeigneter Zielvorgaben** für die Manager und deren Controlling durch die Aufsichtsräte.

Kriterien für die Angemessenheit von Vorstandsbezügen

Eine angemessene Vorstandsvergütung sollte sich neben formalen Kriterien wie Unternehmensgröße und Vergleichsumfeld vor allem daran orientieren, ob Vorstandsmitglieder, die mit dem Aufsichtsrat vereinbarten Zielvorgaben auch tatsächlich erreicht haben.

Um Interessenkonflikten einzelner Mitglieder im Aufsichtsrat bei der Entscheidung über die Vorstandsbezüge vorzubeugen, müssen Zielvorgaben gefunden werden, die allen Seiten gerecht werden. Diese sollten sich aber immer an der *langfristigen* Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit und einem *nachhaltigen* Unternehmenswachstum orientieren.

Neben den bislang hauptsächlich verwendeten Erfolgskriterien - wie die Entwicklung von Aktienkursen und Renditesteigerungen - sollten deshalb nicht nur ökonomische, sondern ebenso hoch gewichtete soziale und ökologische Erfolgskriterien in den Vergütungssystemen der Manager Berücksichtigung finden. Sinnvolle Kriterien wären zum Beispiel Innovations- und Investitionskriterien, aber auch die Sicherung von Arbeitsplätzen.

So bekommen Manager „den Zielkonflikt auch materiell zu spüren,“ wenn sie vor der Frage stehen, ob im Interesse der Rendite- oder Kurssteigerung Arbeitsplätze abgebaut werden sollen oder nicht. Wenn schon Boni, dann sollte sich die Höhe der Boni an messbaren Größen - wie beispielsweise der Zahl der Ausbildungsplätze - orientieren. Um für nachhaltige Managemententscheidungen zu sorgen, raten Wissenschaftler, Boni erst dann auszuzahlen, wenn das Unternehmen auf dem jeweiligen Gebiet über mehrere Jahre erfolgreich war.

Bei der Beurteilung der individuellen Zielerreichung der Manager sollte der Aufsichtsrat eine Gesamtwürdigung vornehmen, die sowohl den Erreichungsgrad der Zielvorgaben als auch das persönlichen Verhalten und die gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen berücksichtigt.

Die Rolle des Aufsichtsrates

Da der Aufsichtsrat aus Unternehmensperspektive für die Festlegung und Überprüfung der Vorstandsbezüge verantwortlich ist, kommt ihm im Rahmen der gesetzlichen Regelung in Zukunft eine besondere Bedeutung zu.

Gemäß § 87 Aktiengesetz hat der Aufsichtsrat die Pflicht, zum Zeitpunkt der Festlegung der Bezüge dafür Sorge zu tragen, dass ein angemessenes Verhältnis zwischen den Gesamtbezügen und den Aufgaben des Vorstandsmitgliedes sowie der Lage der Gesellschaft besteht. In der Vergangenheit wurde die Festlegung der Vorstandsbezüge häufig an kleine Unterausschüsse delegiert. Dies ist nach dem neuen Gesetz nicht mehr möglich. Entscheidungen müssen künftig im gesamten Gremium getroffen werden.

Darüber hinaus erhält der Aufsichtsrat künftig Instrumente an die Hand, um eine Vergütung auch nachträglich kürzen zu können. Sollte nach Festlegung der Bezüge eine wesentliche Verschlechterung der Unternehmenssituation eintreten, ist der Aufsichtsrat berechtigt, die Gesamtbezüge des Vorstandsmitgliedes angemessen herabzusetzen. Geschieht dies nicht, können Aufsichtsratsmitglieder bei schuldhaftem Verhalten sogar persönlich zum Schadensersatz herangezogen werden.

Chancen und Risiken für die Arbeitnehmerseite des Aufsichtsrats durch das neue Gesetz

Chancen

- Deutliche Begrenzung extrem hoher Managergehälter
- Anpassung der Managergehälter an die längerfristige Unternehmensentwicklung
- Stärkere Einflussnahme auf die strategische Ausrichtung der Unternehmen hinsichtlich der Belegschaftsinteressen über das Ziel- und Entlohnungssystem des Managements.
- Stärkung der Mitbestimmung

Risiken

- Größere Verantwortung bezüglich der Managergehälter gegenüber den Belegschaften und der Öffentlichkeit
- Schadensersatzpflicht bei nachweislich unangemessener Managervergütung.

Fazit

Wiederholte Gehaltsexzesse in den Vorstandsetagen und die anhaltende Wirtschaftskrise haben die öffentliche Kritik an der Angemessenheit von Vorstandsgehältern in der Vergangenheit deutlich verstärkt. Das neue „**Gesetz zur Angemessenheit von Vorstandsgehältern**“ beinhaltet verschärfte Regeln für die Bemessung von Vorstandsvergütungen und zeigt, dass die Bundesregierung nicht mehr uneingeschränkt hinter den sogenannten Führungseliten Deutschlands steht.

Mit der Neuregelung der Vorstandsbezüge ist auch ein neues Rollenverständnis und eine erhöhte Erwartung der Öffentlichkeit an Aufsichtsräte entstanden. Aber nicht nur die Gesetzesänderungen verschärfen die Anforderungen an die Aufsichtsratsmitglieder. Auch die Wirtschaftskrise trägt ihren Teil dazu bei, denn in schwierigen Unternehmenssituationen muss der Aufsichtsrat seine Überwachungstätigkeit verstärken.

Für ArbeitnehmervertreterInnen in den Aufsichtsräten bietet die neue Situation neben erhöhten Anforderungen auch neue Möglichkeiten der Mitbestimmung bei wesentlichen Unternehmensentscheidungen. Die VertreterInnen müssen jetzt dafür sorgen, dass die Belange der Belegschaften in den Zielvorgaben für die Leistung der Manager Berücksichtigung finden.

Aufgrund dieser erhöhten Anforderungen und der größeren Verantwortung ist es zukünftig noch wichtiger, die Kompetenzen der Aufsichtsratsmitglieder zu stärken.



Gut ausgebildete Gremienmitglieder auf der Arbeitnehmerseite führen zu einer breiteren Akzeptanz und nachhaltigen Stärkung der Mitbestimmung.

Die IG Metall bietet in Zusammenarbeit mit der Hans-Böckler-Stiftung im Rahmen ihrer Mitbestimmungsakademie zielgerichtete Seminare und Workshops zur Aus- und Weiterbildung von Gremienmitgliedern an.

Impressum

Wirtschaftspolitische Informationen

04 / 2009
20. Juli 2009

Autorin:

Alexandra Schädler

Vertrieb:

Sarah Menacher

Bezugsmöglichkeiten:

IG Metall Vorstand
Wirtschaft, Technologie, Umwelt
D-60519 Frankfurt am Main
Telefon: +49 (69) 6693 2091
Fax: +49 (69) 6693 80 2091
Mail: wi@igmetall.de
online: www.igmetall.de/download

Abonnement der wirtschaftspolitischen Publikationen
per mail an : sarah.menacher@igmetall.de