



Lothar Schröder

Von richtigen und falschen Verhaltensanreizen: Vorstandsvergütungen und gute Arbeit

Die Arbeitsqualität der Beschäftigten auf der einen und die häufig exorbitanten Bezüge von Unternehmensvorständen auf der anderen Seite: Sieht man einmal davon ab, dass beide Aspekte regelmäßig im kritischen Fokus von Betriebsräten und Gewerkschaften stehen, so scheinen diese Themen auf den ersten Blick wenig miteinander zu tun zu haben. Bei näherer Betrachtung sind jedoch sehr wohl Zusammenhänge zu erkennen, ja sogar Möglichkeiten, die Qualität der Arbeit durch eine entsprechende Gestaltung von Vergütungssystemen zu beeinflussen, im positiven wie im negativen Sinne. In beachtlichem Umfang sind auch Managergehälter nämlich nichts anderes als Belohnungen – und hiervon gibt es »solche, die zu richtigem Verhalten führen, und solche, die Menschen auf den falschen Weg bringen können« (Kornwachs 2009, S. 9). Richtiges und deshalb zu belohnendes Verhalten von Entscheidungsträgern in Unternehmen wäre aus der Perspektive der Beschäftigten sicherlich eines, das dazu beiträgt, eine hohe Arbeitsqualität zu sichern und dem Ziel guter Arbeit in der Konkurrenz mit anderen, klassisch betriebswirtschaftlichen Steuerungsgrößen einen adäquaten Stellenwert einzuräumen. Wer gute Arbeit befördern will, der sollte sich folglich auch um deren Incentivierung in den Anreizkonzepten für Manager bemühen. Worum es dabei gehen muss, ist einfach zu beschreiben, aber nicht ganz so einfach durchzusetzen: Es gilt, in den Vergütungssystemen Mechanismen zu verankern, die dafür sorgen, dass nachweisliche Verbesserungen der Arbeitsqualität im Unternehmen die Höhe der Vorstandsgehälter positiv beeinflussen und dass – der gegenteilige, aber nicht minder realistische Fall – sich eine Ausbreitung schlechter Arbeit negativ auf die Bezüge der Konzernlenker auswirkt. Der nachstehende Beitrag handelt von dem fürs erste gelungenen Versuch der ArbeitnehmerInnenbank im Aufsichtsrat der Deutschen Telekom, genau dies zu tun.

Der neue rechtliche Rahmen: Das Gesetz zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung

Bereits vor Beginn der weltweiten Wirtschafts- und Finanzkrise waren die Managergehälter ins Gerede gekommen – und dies aus sehr nachvollziehbaren Gründen: Zwischen 1997 und 2007 hatten sich die Vorstandsbezüge der Dax30-Konzerne um 242 Prozent erhöht, während die Brutto-Verdienste deut-





scher Angestellter im gleichen Zeitraum nur um 31 Prozent zulegten. Die durchschnittliche Vergütung eines Dax30-Vorstandsmitglieds lag im Geschäftsjahr 2007 bei stolzen 2,95 Millionen Euro.¹ Kritik zogen die Einkommen der Topmanager jedoch nicht nur ihrer exzessiven Steigerungsraten und gewaltigen Höhe wegen auf sich, die mit keinerlei der gängigen Leistungs- und Gerechtigkeitsmaßstäbe mehr zu rechtfertigen waren. Zunehmend deutlich wurde auch, dass die vorherrschenden, primär an Kennzahlen zur kurzfristigen Steigerung des Shareholder-Value ausgerichteten Vergütungssysteme fragwürdige Verhaltensanreize für die Unternehmenssteuerung setzten, zur Vernachlässigung nachhaltiger Strategien führten und eine nicht selten irrationale Risikobereitschaft begünstigten – allesamt »Fehlwirkungen« (Thannisch 2009, S. 53), die spätestens in der Wirtschafts- und Finanzkrise weithin und schmerzlich erfahren werden mussten. Allzu häufig wurden überdies rigide Kostensenkungsstrategien, die Entlassungen, Lohnkürzungen und schlechtere Arbeitsbedingungen nach sich zogen, noch mit üppigen Boni honoriert.

Erfreulicherweise hat der Gesetzgeber aus diesen Erfahrungen und aus der jahrelangen, vor allem von gewerkschaftlicher Seite vorgetragenen Kritik an den Vorstandseinkommen und ihren Bestimmungsfaktoren Konsequenzen gezogen: Als eine der letzten Initiativen der großen Koalition verabschiedete der Deutsche Bundestag im Juni 2009 das »Gesetz zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung (VorstAG)«, das am 05. August 2009 in Kraft trat. Ziel dieses Gesetzes ist es ausweislich seiner Begründung, »die Anreize in der Vergütungsstruktur für Vorstandsmitglieder in Richtung einer nachhaltigen und auf Langfristigkeit ausgerichteten Unternehmensführung zu stärken. Zugleich soll die Verantwortlichkeit des Aufsichtsrates für die Ausgestaltung der Vorstandsvergütung gestärkt und konkretisiert werden sowie die Transparenz der Vorstandsvergütung gegenüber den Aktionären und der Öffentlichkeit verbessert werden.«² Zu diesem Zweck modifiziert das VorstAG u. a. mehrere Normen des Aktiengesetzes, so zum Beispiel dessen § 107, der nunmehr zwingend die Behandlung sämtlicher Vergütungsentscheidungen im Plenum des Aufsichtsrates vorschreibt. Damit ist gewährleistet, dass die BeschäftigtenvertreterInnen bei solchen Beschlüssen, die zuvor häufig an Aufsichtsratsausschüsse delegiert werden konnten, stets »im Spiel« sind und Einfluss ausüben können – dies aber auch müssen. Neben dieser wichtigen Verfahrensregelung ist vor allem die Änderung von § 87 AktG hervorzuheben. Besagter Passus bestimmt in seiner

1 Daten nach Thannisch 2009, S. 54f. Krisenbedingt sind die Durchschnittsbezüge der Dax30-Vorstandsmitglieder in den Jahren 2008 (2,31 Millionen Euro) und 2009 (2,29 Millionen Euro) zurückgegangen (vgl. Beeger/Haak/Seidlitz 2010).

2 Entwurf eines Gesetzes zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung (VorstAG) – Bundestags-Drucksache 16/12278 vom 17. 3. 2009.



neuen Fassung, dass »die Vergütungsstruktur ... bei börsennotierten Gesellschaften auf eine nachhaltige Unternehmensentwicklung auszurichten (ist). Variable Vergütungsbestandteile sollen daher eine mehrjährige Bemessungsgrundlage haben ...«

Mit dem Nachhaltigkeitsbegriff ist im Aktiengesetz ein entscheidender Bezugspunkt verankert worden, von dem aus nicht nur der bislang dominierenden »Kurzfristerei« in den Unternehmensstrategien, sondern auch der faktischen »Alleinstellung wirtschaftlicher Erfolgskriterien in den Vergütungssystemen« (Eckardstein/Konlechner 2008, S. 59) begegnet und dem »Charakter der Kapitalgesellschaft als Multi-Stakeholder-Institution« (ebd.) verstärkt Rechnung getragen werden kann. Dies stellt auch der Deutsche Corporate Governance Kodex in seiner Textziffer 4.1.1 klar: »Der Vorstand leitet das Unternehmen in eigener Verantwortung im Unternehmensinteresse, also unter Berücksichtigung der Belange der Aktionäre, seiner Arbeitnehmer und der sonstigen dem Unternehmen verbundenen Gruppen (Stakeholder) mit dem Ziel nachhaltiger Wertschöpfung.« (Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex 2010, S. 6). Auch wenn der Terminus der Nachhaltigkeit als unbestimmter Rechtsbegriff zu gelten hat, so kann es doch an seinem Wesenskern keinen begründeten Zweifel geben. Dieser besteht darin, »die Ressourcen als Basis künftigen Wirtschaftens nicht zu zerstören, sondern im Gegenteil zu erhalten und gegebenenfalls weiter zu entwickeln« (Evers/Köstler/Weckes 2010, S. 38) – und als »Ressource« von herausragender Bedeutung für einen nachhaltigen Unternehmenserfolg haben in erster Linie die Beschäftigten zu gelten. Die Incentivierung eines pfleglichen und förderlichen Umgangs mit dieser »Ressource« – sprich: eines Commitments für gute Arbeit – im Rahmen von Vorstandsvergütungssystemen ist folglich mit der neuen Gesetzeslage nicht nur vereinbar, sondern von dieser geradezu gefordert.³

Nachhaltigkeit und Stakeholder-Orientierung: Das neue Vorstandsvergütungssystem der Deutschen Telekom

Von diesen Überlegungen ausgehend und den Impuls des Gesetzes zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung nutzend, haben sich die BeschäftigtenvertreterInnen im Aufsichtsrat der Deutschen Telekom intensiv um eine gesetz-

³ In gewisser Weise erhellend ist in diesem Zusammenhang folgende Kritik des Wirtschaftsrechtsanwalts Christoph Seibt an den neuen gesetzlichen Regelungen: »Mit dem VorstAG wird nun die Rolle des Aufsichtsrates betont, über die Vergütungsstruktur eine »nachhaltige« Unternehmensführung zu erreichen. Das Merkmal der Nachhaltigkeit aber ist zwingend durch die unternehmensspezifische, konkrete Unternehmensstrategie aufzuladen. Diese Gewichtsverschiebung zugunsten des Aufsichtsrates bei der Strategiefestsetzung führt gleichzeitig dazu, dass der Einfluss der Arbeitnehmerseite bedenklich zunimmt ...« (Seibt 2010).



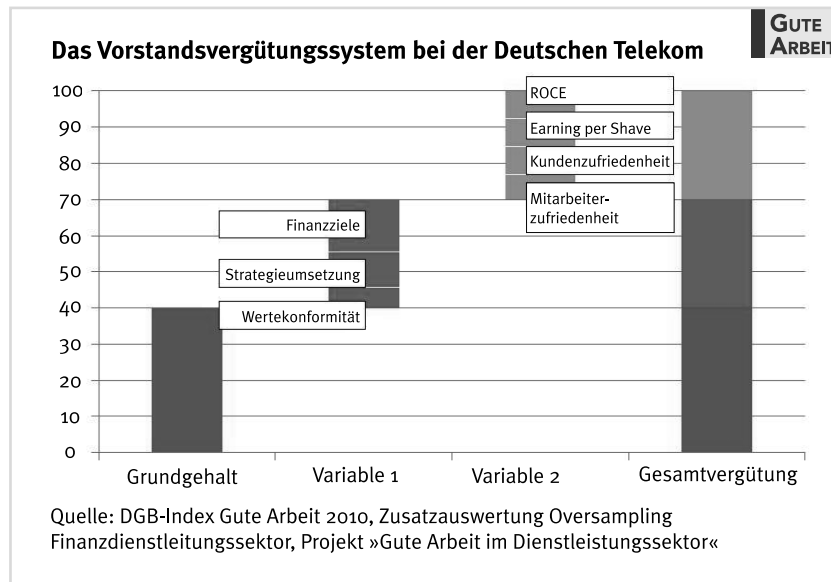
konforme, dem Nachhaltigkeitsgedanken und dem Multi-Stakeholder-Ansatz gerecht werdende Umgestaltung des Vergütungsmodells für die Spitzenmanager des Konzerns bemüht. Am Ende dieser Anstrengungen steht nun ein System, das die Börsenzeitung zu der leicht verwunderten Schlagzeile »Telekom reduziert Shareholder-Value-Fokus« (Börsenzeitung 2010) veranlasste.⁴ Tatsächlich ist es gelungen, die bisher unangefochtene Dominanz einer kurzfristigen Kapitalmarktorientierung für die Bemessung der Managerbezüge zu relativieren und den Interessenlagen weiterer Stakeholder außerhalb des Kreises der Aktionäre größere Geltung zu verschaffen.

Künftig besteht die Vorstandsvergütung bei der Telekom aus drei Komponenten:

1. Einem festen Grundgehalt, das monatlich ausbezahlt wird und 40 Prozent der Gesamtbezüge ausmachen soll,
2. einer variablen erfolgsabhängigen Vergütung, die sich nach einer jährlich gemessenen Zielerreichung bemisst und 30 Prozent der Gesamtbezüge bestimmen soll (Variable 1) und
3. einem weiteren, ausschließlich langfristig angelegten variablen Bestandteil, der auf vier Erfolgsparametern basiert, die über einen Vierjahreszeitraum hinweg gemessen werden – diese Komponente soll gleichfalls für 30 Prozent der gesamten Vergütung maßgeblich sein (Variable 2).

Variable 1 bestimmt sich anhand des Grades der Erreichung der Zielvorgaben, wie sie jedem Vorstandsmitglied vom Aufsichtsrat der Deutschen Telekom AG vor Beginn eines Geschäftsjahres erteilt werden. Diese bestehen zu 50 Prozent aus den im Aufsichtsrat beschlossenen jährlichen Finanzziele sowie zu weiteren 50 Prozent aus den Individualzielen der einzelnen Vorstände. Letztere setzen sich wiederum zusammen aus den auf den nachhaltigen Unternehmenserfolg ausgerichteten Strategiezielen (30 Prozent) sowie dem Faktor »Wertkonformität« – sprich: dem Handeln im Einklang mit dem Konzernleitbild (20 Prozent). Dieses mit dem Konzernbetriebsrat vereinbarte Leitbild betont das Prinzip »Integrität und Wertschätzung« und verpflichtet u.a. zum Handeln nach ethischen Grundsätzen, zum respektvollen, wertschätzenden und ehrlichen Umgang miteinander und zur Schaffung eines Umfelds »für unsere Mitarbeiter, in dem sie sich entwickeln können«. Die Variable 1 ist jährlich vom Aufsichtsratsplenium festzustellen; ein Drittel des damit erzielten Betrags müssen die Vorstandsmitglieder in Telekom-Aktien investieren, die mindestens vier Jahre zu halten sind, um auch in dieser Hinsicht eine längerfristige Orientierung zu befördern.

⁴ Die Wirtschaftswoche vermutete hinter dem neuen Telekom-Vergütungssystem gar die Absicht, »aus dem Konzern ... ein geläutertes Vorzeigeunternehmen (zu) machen. ... Die Telekom geht damit weit über das hinaus, was die Bundesregierung mit ihrer Gesetzesnovelle zur Eindämmung der Managerboni erreichen will.« (Wirtschaftswoche 2010)



Maßgeblich für Variable 2 sind vier Erfolgsparameter, deren durchschnittliche Zielerreichung über vier Jahre hinweg gemessen wird und die alle zu gleichen Teilen gewichtet sind:

1. Der bereinigte Return On Capital Employed (ROCE), einer zunehmend populären Profitabilitätskennzahl;
2. dem bereinigten Gewinn je Aktie (Earnings per Share);
3. dem Faktor Kundenzufriedenheit sowie
4. dem Faktor Mitarbeiterzufriedenheit.

Im Ergebnis wird allein der Parameter Mitarbeiterzufriedenheit damit für 25 Prozent der langfristigen variablen Vergütung ausschlaggebend bzw. für 12,5 Prozent der Summe sämtlicher variabler Einkommensbestandteile. Berücksichtigt man darüber hinaus, dass beschäftigtenbezogene Aspekte zusätzlich noch in den vergütungsrelevanten Individualzielen bei den Parametern »Strategieumsetzung« und »Wertkonformität« verankert werden können, so lässt sich in Summe von einem spürbaren Einfluss solcher Faktoren auf die Managergehälter sprechen, welche direkt oder indirekt von der Arbeitsqualität im Unternehmen abhängen. Dies sollte dazu beitragen, dass die Telekom-Vorstände Qualitätskriterien guter Arbeit künftig eine größere Bedeutung in ihren Entscheidungs- und Abwägungsprozessen beimessen als dies bislang der Fall war. Am Ende nämlich wirkt sich das Wohl und Wehe der Beschäftigten durchaus





merklich auf das Einkommen der Spitzenmanager aus. Die weiterhin dominierenden wirtschaftlichen Bestimmungsgrößen der variablen Vergütungsbestandteile können dabei selbstverständlich in einem Spannungsverhältnis zu den Stakeholder-Zielen der Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit stehen, zwangsläufig und dauerhaft ist dies allerdings nicht, denn: »Zufriedene Kunden sowie fähige und motivierte Beschäftigte steigern erheblich die Wahrscheinlichkeit wirtschaftlichen Erfolgs als Folge. Entsprechend muss das Management zur Sicherung und nachhaltigen Förderung des wirtschaftlichen Erfolgs dessen Voraussetzung stärken und Maßnahmen zur Verbesserung der Kundenzufriedenheit und der Qualifikation und Motivation des Personals ergreifen.« (Eckardstein/Konlechner 2008, S. 45) Das neue Vergütungssystem bei der Telekom zielt darauf ab, der Einsicht von Managern in diesen plausiblen, in ihrem alltäglichen Tun aber allzu oft vernachlässigten Zusammenhang mittels geeigneter materieller Anreize ein wenig auf die Sprünge zu helfen.

**Mitarbeiterzufriedenheit als Vergütungsparameter:
Operationalisierung und Konkretisierung**

Nachdem der Faktor »Mitarbeiterzufriedenheit« somit prinzipiell in die neue Vergütungssystematik bei der Deutschen Telekom eingebaut werden konnte, galt es in einem zweiten Schritt, diesen messbar zu machen und in seiner Wirkungsweise auf die variablen Vorstandsbezüge festzulegen. Am Ende hat man sich hierzu im Aufsichtsrat auf ein Modell verständigt, das zum einen auf den Resultaten jährlicher Mitarbeiterbefragungen – den subjektiven Einschätzungen der Arbeitsqualität durch die Beschäftigten – basiert, sich zum zweiten auf objektive Daten zu den Arbeitsbedingungen im Unternehmen zur Beurteilung stützt und drittens die Möglichkeit eröffnet, aus den Befragungsergebnissen spezifische, mit Aspekten guter Arbeit verknüpfte Lernfelder zu identifizieren und diesen in den Individualzielen der Manager Rechnung zu tragen.

Für die beiden Finanzkennzahlen hat der Aufsichtsrat im Vorfeld Bereinigungstatbestände festgelegt, die konsistent bei allen jährlichen Zielerreichungsermittlungen angewandt werden. Für die Ermittlung des Parameters Kundenzufriedenheit bedient sich der Aufsichtsrat der Methodik TRI*M, die bereits seit vielen Jahren im Konzern im Einsatz ist. Der für die Variable II relevante TRI*M-Wert ist ein aggregierter Gruppenwert für die Deutsche Telekom AG. Hierbei hat der Aufsichtsrat die unterschiedlichen TRI*M Ausgangsniveaus der einzelnen Geschäftsfelder und regionale Unterschiede berücksichtigt und eine Gewichtung entsprechend der Umsatzverteilung vorgenommen. Für den Parameter Mitarbeiterzufriedenheit wurde vom Aufsichtsrat aus einem Fragenet eine bestimmte Anzahl repräsentativer Fragen ausgewählt, die von den Mitarbeitern beantwortet werden und so eine Beurteilung der Mitarbeiterzufrieden-





heit ermöglichen. Für diese relevanten Fragen wurde ein Ambitionsniveau als Korridor formuliert und mit Zielerreichungen hinterlegt. Der Aufsichtsrat hat hier bei Festlegung der endgültigen Zielerreichung die Möglichkeit mit einem Adjustierungsfaktor zwischen 0,8 und 1,2 die rein rechnerische Zielerreichung anzupassen, wobei er sich an der Erfüllung dreier relevanter personalwirtschaftlicher Quoten orientiert.

Die bislang genannten Ansatzpunkte zur Beförderung guter Arbeit mittels materieller Incentives für die Telekom-Topmanager beziehen sich auf die langfristig konzipierte Variable 2, die auf einen Vierjahreszeitraum angelegt ist. Ergänzend besteht für den Aufsichtsrat nach entsprechender Verabredung nach wie vor die Möglichkeit, auch die jährlichen Boni in ihrer Höhe zumindest partiell von Aspekten der Arbeitsqualität im Unternehmen bestimmen zu lassen, z.B. indem die Individualziele zugunsten den Themen »Work-Life-Balance« oder »Diversity« beeinflusst werden. Für diese wären dann Entwicklungsperspektiven zu formulieren und zu operationalisieren, die in die Erfolgsparameter der kurzfristigen Variablen aufgenommen und in den individuellen Zielen (»Strategieumsetzung«) verankert werden. Um der Spezifik der Problemstellungen in den unterschiedlichen Segmenten eines global operierenden Unternehmens wie der Deutschen Telekom gerecht zu werden, wäre dieses Instrumentarium allerdings bewusst nicht einheitlich und zentral für den Gesamtkonzern zu normieren, sondern von den Aufsichtsräten der jeweiligen Business-Units zu konkretisieren und anzuwenden.

Die Erarbeitung und Durchsetzung des neuen Vergütungsmodells für die Vorstände der Deutschen Telekom war für die BeschäftigtenvertreterInnen im Aufsichtsrat ein hartes Stück Arbeit. Fürs erste hat sich der Aufwand sicherlich gelohnt. Es besteht begründeter Anlass zur Hoffnung, dass Kriterien der Nachhaltigkeit, eines schonenden Umgangs mit Ressourcen und einer hohen Arbeitsqualität im Denken und Handeln der Telekom-Manager künftig ein höherer Stellenwert eingeräumt wird als in der Vergangenheit.

Literatur

- Beeger, Britta/Haak, Karen/Seidlitz, Frank (2010): Gehälter der Top-Manager schrumpfen kaum; in: Die Welt (30. 3. 2010).
- Börsenzeitung (2010): Telekom reduziert Shareholder-Value-Fokus (29. 4. 2010).
- Eckardstein, Dodo von/Konlechner, Stefan (2008): Vorstandsvergütung und gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmung, München/Mering.
- Evers, Heinz/Köstler, Roland/Weckes, Marion (2010): Managervergütung in der Praxis – Hinweise zum Umgang mit dem VorstAG. In: Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.) (2010): Angemessene Vorstandsvergütung. Arbeitshilfen für Aufsichtsräte Nr. 14, Düsseldorf.
- Kornwachs, Klaus (2009): Zuviel des Guten. Von Boni und falschen Belohnungssystemen, Frankfurt/Main.





- Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex (2010): Deutscher Corporate Governance Kodex (in der Fassung vom 26. Mai 2010).
- Seibt, Christoph (2010): Das falsche Gesetz; in: Financial Times Deutschland (28. 6. 2010).
- Thannisch, Rainald (2009): Gewerkschaftliche Antworten auf die Fehlwirkungen moderner Vergütungssysteme; in: Hexel, Dietmar (Hrsg.) (2009): Never change a winning system – Erfolg durch Mitbestimmung, Marburg, S. 53–64.
- Wirtschaftswoche (2010): Der weiße Riese (3. 5. 2010).

