# Zwischen Gier und Gerechtigkeit

Die Volksseele kocht. Die Boni und Abfindungen von Top-Managern geraten zunehmend unter gesellschaftlichen und politischen Rechtfertigungsdruck. Auch wenn Personaler bei der Verhandlung über Vorstandsgehälter außen vor bleiben, dürfen sie in dieser Gerechtigkeitsdebatte nicht abtauchen.

> Man wird abkehren von einer angelsächsischen Vergütungsphilosophie, in der es zudem vor Kniffen nur so wimmelt, die Vergütung zu steigern.
>
> **Thomas Sattelberger,** ehemaliger Personalvorstand der Deutschen Telekom

Reicher Mann und armer Mann standen da und sah'n sich an. Und der Arme sagte bleich: „Wär' ich nicht arm, wärst du nicht reich." Auch 80 Jahre nach ihrer Entstehung mangelt es den von Bertolt Brecht verfassten Versen nicht an Aktualität und politischer Schärfe. Laut OECD haben die Löhne der unteren Beschäftigungsgruppen in den letzten 20 Jahren nicht im gleichen Maße zugenommen wie die Einkommen an der Spitze: Die oberen zehn Prozent verdienten achtmal so viel wie die unteren zehn Prozent.

Die Brisanz hinter der schnöden Statistik liegt weniger darin, dass Anfang der 90er-Jahre das Verhältnis noch bei eins zu sechs gelegen hatte. Gesellschaftlicher Unmut entzündet sich vielmehr an immens hohen Gehältern, die in Chefetagen gezahlt und von Aufsichtsräten unkritisch abgenickt werden. Auch die bereitwillige Vergabe von Boni, Begrüßungs- sowie Abfindungsgeldern in aberwitziger Höhe ruft heftige Kritik hervor. Die soziale Balance stehe auf dem Spiel, warnt kein Geringerer als Bundestagspräsident Norbert Lammert. Bei Exzessen hört der Spaß schließlich auf. Das begreifen immer mehr Vertreter der „Elite". Zum Erstaunen des hochmögenden Publikums sagte im Januar Klaus Schwab, Gründer des Davoser Wirtschaftsforums, kein Chef sollte mehr als 20-fache als sein am schlechtesten bezahlter Angestellter verdienen. Die „FAZ" bohrte nach: „Ob das Verhältnis nun 1 zu 20 oder 1 zu 40 sein soll, ist nachrangig", erklärte Schwab. „Wenn's aber 1 zu 100 wird und darüber hinaus, dann ist es nicht mehr sozial verträglich."

Auch Volkswagen-Boss Martin Winterkorn zeigte sich angesichts des neuerlichen Jahressalärs in Höhe von rund 20 Millionen Euro reumütig. Kurzentschlossen verzichtete er auf sechs Millionen und wird seither als Vertreter neuer Bescheidenheit gefeiert. Auf derlei „Goodwill-Aktionen" von Vertretern der Nadelstreifen-Kaste wollten Schweizer Bürger sich erst gar nicht einlassen. In einer Volksabstimmung stimmte die überwiegende Mehrheit dafür, die Entscheidung über die Höhe der Vorstandsvergütung nunmehr den Aktionären zu überlassen. Zudem sollen Begrüßungsgelder und Abfindungen künftig nicht mehr möglich sein.

## Ende der Schieflage?

In Deutschland sind Gerechtigkeit und Chancengleichheit auf dem besten Weg, das Wahlkampfthema Nummer eins zu werden. Statistiken zufolge arbeiten rund vier Millionen Menschen für einen Bruttostundenlohn von unter sieben Euro. Zwei Drittel der Bürger beklagen, dass die soziale Gerechtigkeit weiter abnimmt. Zahlreiche Modelle versprechen ein Ende der Schieflage. Würde man Vorständen maximal das 20-fache der unteren Einkommen zugestehen, heißt es etwa, würde sich zugleich der Mindestlohn erheblich aufstocken. Denn es liege im Interesse der Manager, ein höheres Einkommen anzustreben.

Ein anderer Vorschlag ist die Besteuerung höherer Einkommen. Würde man zum Beispiel ab einem Jahreseinkommen von zehn Millionen Euro (bei allen Einkommensarten) eine Steuer von 90 Prozent erheben, könnte man so einen nennenswerten Teil an hohen Einkommen abschöpfen, was den Anreiz zur Erzielung hoher Gehälter deutlich senke. Dies wirke sich vorteilhaft auf den sozialen Frieden aus, argumentieren die Befürworter. Eingenommene Gelder könnten dem sozialen Ausgleich dienen.

Bundeskanzlerin Angela Merkel lässt die Debatte nicht kalt. Sie lässt einen Gesetzesvorschlag überprüfen, wonach die Verlagerung der Entscheidungsbefugnis über Managergehälter wie beim Schweizer Vorbild vom Aufsichtsrat an die Hauptversammlung verlagert wird. Dies findet unter Personalern nicht unbedingt Beifall. Auch der Interessenverband HR Alliance lehnt diesen Vorschlag ab. In vielen Aktiengesellschaften, argumentiert Verbandsvorstand und Infineon-Personalchef Thomas Marquardt, wäre zu befürchten, dass Anteilseigner eher „kurzfristige Optimierungsziele" verfolgen würden. „Nachhaltigkeit und Ziele der Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit bleiben dann auf der Strecke."

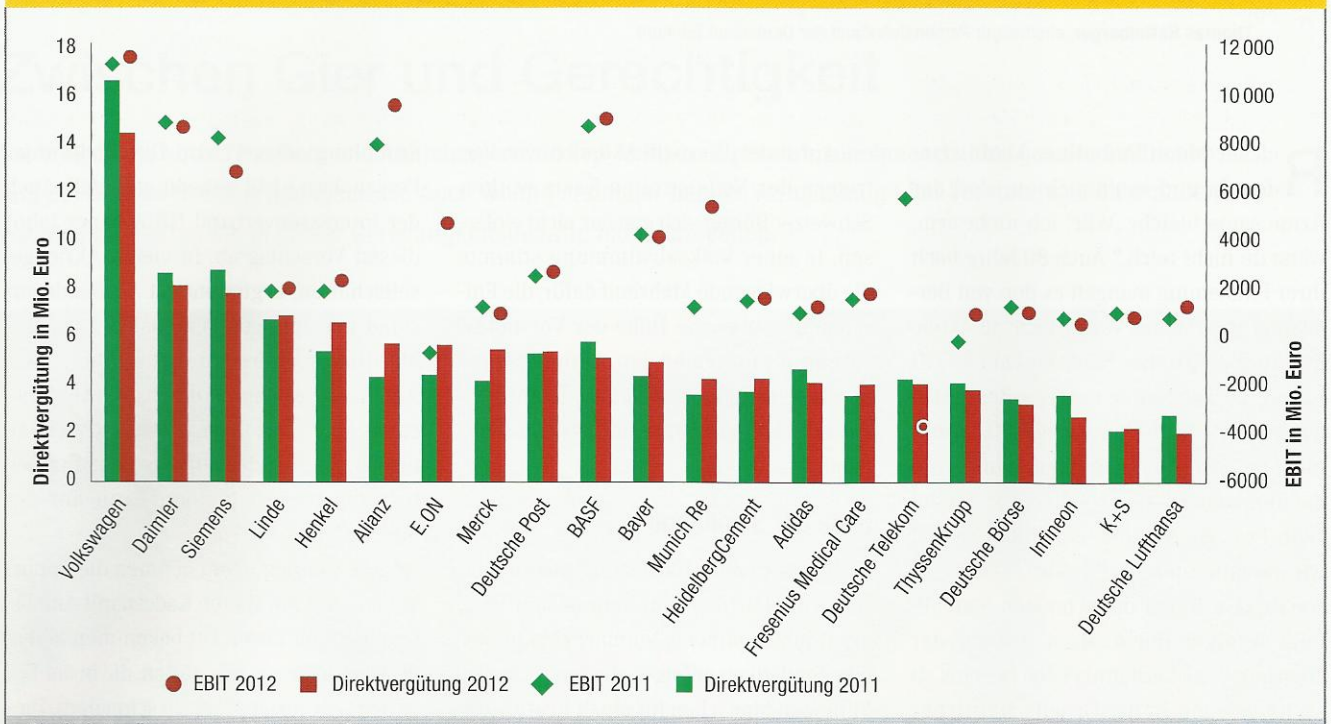
Andere Überlegungen nehmen die üppige Versorgung von oberen Kadern mit Anteilsscheinen ins Visier. Oft bekommen leitende Angestellte zu viele Aktien, die in der Folge den Gewinn empfindlich schmälern. Dies gilt ebenso für beträchtliche Altersruhegelder, die manche Bilanz erheblich beeinträchtigen. Einer Studie der Hans-Böckler-Stiftung zufolge liegen die Gesamtausgaben bereits 50 Prozent über den für aktive Vorstände ausgewiesenen Beträgen. Auch dies, heißt es, sei nicht im Interesse der Aktionäre.

## Verbände: Bloß nicht einmischen

Halten wir fest: Der Gerechtigkeitsdiskurs sickert zunehmend in die Wirtschaft ein und steuert geradewegs auf Personaler zu. Als „Innovatoren im System Arbeit" sollten sie sich offensiv an derlei Debatten im öffentlichen Raum beteiligen, so wünschte es sich zumindest die „HR Alliance" auf ihrem letzten Forum. Ein frommer Wunsch, wie sich zeigt: Einige DAX-Unternehmen lehnten die Bitte um ein Statement ab oder ignorierten sie sogar. Auch die einschlägigen Standesvertretungen geben sich auf Anfrage überraschend defensiv. Sie mahnen den Gesetzgeber, sich aus der Debatte herauszuhalten. Professorin Jutta Rump, Vorstandssprecherin der HR Alliance, hält die Diskussion sogar für „politisch populistisch". Zwar habe man als Bürger kein

## Direktvergütung der DAX-Vorstandsvorsitzenden (Auszug)

Abbildung




Quelle: Towers Watson

Die CEO-Bezüge weisen eine starke Streuung auf. Sie bewegen sich in einer Spannbreite von 2,1 Millionen bis 14,5 Millionen Euro. Die Vergütungsentwicklung (2011-2012) korrespondiert überwiegend mit dem Unternehmenserfolg.

Verständnis für manche exorbitanten Boni, die in den Chefetagen bezahlt würden. „Aber hier ist nicht der Gesetzgeber gefragt, sondern der Aufsichtsrat."

Bloß keine ambitionierten Forderungen erheben, lieber auf das scheinbar Bewährte vertrauen – so klingt auch das Statement der DGFP. Man sei gut beraten, den Ruf der deutschen Manager wegen „einzelner Ausreißer" nicht in Gänze zu diskreditieren. Die Findung der Vorstandsbezüge in die Hauptversammlungen zu verlagern, ist nach Meinung des Verbandes ebenso wenig geeignet wie eine gesetzlich festgeschriebene Höchstgrenze für Vergütungen. Als Dritter im Bunde warnt schließlich der BPM Personaler eindringlich davor, sich in die Debatte darüber einzuschalten, dass Unternehmens- und Vermögenseinkommen seit Jahren deutlicher steigen als Arbeitnehmerentgelte. „Sie können die Frage für die Politik nicht beantworten."

Dafür könnten Personalmanager einschätzen, so argumentiert BPM-Präsident Joachim Sauer, „welche Vergütungsstrukturen auf Beschäftigte motivierend wirken und den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens sichern". Jürgen Seifert, Personalchef der TNT Express GmbH in Troisdorf, setzt genau an diesem Punkt an und versucht, Gehaltsstrukturen nicht zuletzt im Hinblick auf eine faire Vergütung „vernünftig" einzuordnen. Leisten würden dies in- und externe Benchmarkings, die „eine Art Objektivität" bei der Bestimmung individueller Gehälter ermöglichten. Bei der variablen Vergütung bediene man sich „transparenter Zielvorgaben", die eng am wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens gekoppelt seien und Gehaltszuwächse „nur in einem marktüblichen Rahmen für die jeweilige Managementfunktion zulassen".

### Das Gespür des Mittelstandes

Was dies konkret für die Höhe der Vergütung bedeutet, erläutert Rudolf Kast. Der einstige Personalchef der Sick AG ist inzwischen auf die Beraterseite gewechselt. Faire Vergütung im Sinne einer nachhaltigen Unternehmensführung setzt Kast zufolge Gehaltsbandbreitensysteme mit Einstiegs- und Endstufen für alle Hierarchien voraus. „Das Top-Management erhält maximal das 40-fache eines Durchschnittsverdieners, wie es in Deutschland einmal üblich war und in Japan heute noch ist, und nicht das 200-fache." Durch Veröffentlichung der Eingangs- und Endstufen werde die gebotene Transparenz hergestellt. „So wird eine wirksame Selbstregulierung erreicht, bevor der Gesetzgeber auf den Plan tritt."

Vom Einsatz solcher Vergütungssysteme hält Thomas Perlitz nicht viel. „Wirklich gute Kandidaten sind teurer, als es ein Band vermuten lässt", sagt der Personalchef der Düsseldorfer Gerresheimer AG. Lieber investiere er mehr in Ausbildung und individuelle Entwicklungsmaßnahmen, so bliebe die Belegschaft arbeitsmarktfähig. „Solange die Kultur stimmt, das Halten und Binden von Mitarbeitern gelingt, ist das Einkommen zweitrangig", fasst Perlitz sei-

ne Erfahrungen zusammen. Karl-Heinz Stroh, Ex-Personalvorstand von Praktiker und nunmehr Berater, regt deshalb mehr Nachhaltigkeit in der Vergütung an. „Ziele sollten neben den üblichen wirtschaftlichen Ergebniskennziffern auch Kundenzufriedenheit, Mitarbeiterengagement oder Einhaltung von Sozialstandards im unternehmerischen Handeln berücksichtigen." Beim Elektronikspezialisten Phoenix Contact in Blomberg ist die variable Vergütung an die Zufriedenheit der Mitarbeiter gekoppelt. Laut Personalchef Professor Gunter Olesch würden viele Personaler unterschätzen, dass die Kluft zwischen dem Einkommen der Topetage und der Beschäftigten weiter zunimmt. Wer jemandem eine zu hohe Vergütung zusage, dürfe sich nicht wundern, wenn unter Kollegen die Unzufriedenheit wächst, sobald sie davon erfahren. Wie im Verkehr dürfe es keine Ausnahme geben. „Bei Rot müssen alle Autos halten, bei Grün dürfen sie fahren. Das muss auch bei der Einstellung gelten."

Freilich gibt sich Olesch keiner Illusion hin. Nach oben nehme die Macht zu. Wollten zwei Vorstände unbedingt einen Kandidaten haben, gerate der Personaler unter Druck. „Also muss sich der Personaler mit Argumenten einbringen", fordert der streitbare HR-Experte, „und kämpfen, um Schieflagen zu vermeiden." Auch Oliver Maassen, Ex-Bereichsleiter Personal bei der Hypovereinsbank in München, begrüßt, wenn Personaler sich entschieden dafür verwenden, dass zu hohe Gehälter weder ins Gefüge passen noch dem Grundgedanken von Leistung und Qualifikation entsprechen. Umgekehrt fragt er sich, „warum Personalchefs eigentlich nicht die entsprechenden Systeme entwickeln, um besser intervenieren zu können?"

## Beratungen setzen auf Langfristigkeit

An den Vergütungsexzessen der Vergangenheit waren die Unternehmensberatungen sicherlich nicht ganz unbeteiligt. Aber sie legen ihren Kunden schon lange nahe, sogenannte Long Term Incentives stärker zu akzentuieren. Dass dies auf fruchtbaren Boden fällt, zeigt sich in einer aktuellen Vergütungsstudie von Hostettler, Kramarsch & Partner. „In den letzten Jahren haben die Unternehmen das Verhältnis kurzfristig zu langfristig komplett umgekehrt", so Studienautorin Regine Siepmann. Danach seien 2012 knapp zwei Drittel aller variablen Vergütungsbestandteile eines DAX-Vorstandsvorsitzenden langfristig orientiert und unterlägen deshalb in den nächsten vier Jahren einem Auszahlungsrisiko. „Sie lassen sich nur realisieren, wenn anspruchsvolle Unternehmensziele erreicht werden." Oder sie könnten auch ganz ausfallen.

Wer viel oder wenig verdient, ist relativ. Der Blick auf die Vorstandsbezüge der DAX-Unternehmen zeigt zum einen erhebliche Unterschiede, zum anderen korrespondieren die Gehaltsentwicklungen überwiegend mit den Erfolgskennzahlen, wie die Analyse „Vorstandsvergütung im DAX 2012" der Unternehmensberatung Towers Watson zeigt (siehe Abbildung). Von den in den USA üblichen Vergütungsniveaus sei man allerdings noch weit entfernt. Begrüßt werden die diskutierten Veränderungen des Corporate Governance-Kodex. „Neu ist, dass Unternehmen zukünftig Obergrenzen für einzelne Vergütungselemente veröffentlichen sollen, was zu einer größeren Transparenz beiträgt", so Olaf Lang, Leiter des Beratungsbereichs „Talent & Rewards".

## Fundamentale Zweifel

Für Ex-Telekom-Arbeitsdirektor Thomas Sattelberger greift die Debatte zu kurz. Er rechnet angesichts des kochenden Volkszorns schlicht mit dem Ende der individuellen variablen Vergütung. „Man wird abkehren von einer angelsächsischen Vergütungsphilosophie, in der es zudem vor Kniffen nur so wimmelt, die Vergütung zu steigern." Damit sei auch die „Schlüsselherausforderung für Personaler" benannt: Statt wie bisher den Einzelnen üppig zu alimentieren, würden Unternehmen und Personaler über die Ausgabe von Mitarbeiteraktien sowie die echte Unternehmensbeteiligung von Führungskräften nachdenken.

Für Sattelberger ist dieser Vergütungswettbewerb um immer höhere Tantiemen nicht mehr zu rechtfertigen. „Wer seit Jahr und Tag in Aufsichtsrat und Vorstand sitzt, hat das überkommene System selbst gepflegt. Viele Entscheidungsträger müssen deshalb Selbstkritik entwickeln." Doch können solche Appelle tatsächlich zur Eindämmung der Casino-Mentalität in höheren Etagen beitragen, mag man nun fragen. Ist die unter Wirtschaftsführern verbreitete Neigung zur Selbstbedienung gar durch Deckelung von Vergütung und Bonus oder durch Verlagerung der Zuständigkeit vom Aufsichtsrat in die Hauptversammlung zu bekämpfen?

Das Problem sei lediglich durch „Sprengung des Closed Shops" zu lösen, meint zumindest Peter Friederichs, Vorstandssprecher des Münchner Human Capital Clubs. „Solange Vorstände und Aufsichtsräte in ihrem elitären Umfeld abgeschottet vom Rest der Wirtschaft unbeschadet zu ihrem eigenen Nutzen schalten und walten könnten", sei von vornherein zum Scheitern verurteilt, „lediglich an einigen Stellschrauben zu drehen". Der Human Capital Club fordert deshalb die Corporate Governance-Kommission auf, dass sich ihre Mitglieder in einer persönlichen Stellungnahme für langfristige und deutliche Kürzungen der Bezüge und Boni verbürgen, etwa in Gestalt einer Formel, die das x-fache Gehalt eines Facharbeiters je nach Größen-Index des Unternehmens vorsieht.

Ließe man jedoch den „elitären Zirkel" weiterhin gewähren, werde das verhängnisvolle Auswirkungen auf die Binnenkultur der Wirtschaft und die Unternehmenskultur selbst haben. Solange die Vergütungspraxis nicht transparent und fair verhandelt werde und der große Rest der Belegschaft ausgeschlossen bleibe, warnt Friederichs, „wird Vertrauenskapital verschenkt und eminent wichtiges Commitment verhindert." Diese Entwicklung sei inzwischen exakt nachzuweisen. Es sei endlich an der Zeit, dass „Personaler selbstbewusst ihre Vorstände damit konfrontieren".

Winfried Gertz, freier Journalist, München