

# Bonus für sichere Arbeitsplätze

Ein erheblicher Teil der Managerbezüge ist heute an finanzwirtschaftliche Erfolgskriterien wie die Entwicklung des Aktienkurses gebunden. Mit ganz ähnlichen Mechanismen ließen sich Vorstandsmitglieder auch auf soziale und ökologische Ziele verpflichten.

Die Entscheidung liegt beim Aufsichtsrat: Er bestimmt über die Vergütung des Unternehmensvorstands – über die Höhe des Festgehalts und über die Konstruktion erfolgsabhängiger Zusatzkomponenten. Aktienkurs- oder Renditeentwicklung müssen dabei jedoch nicht das Maß aller Dinge sein. Das demonstrieren Professor Dudo von Eckardstein und Stefan Konlechner von der Wirtschaftsuniversität Wien in einer von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten Studie.\* Sie machen deutlich, wie sich auch Ziele ins Anreizsystem für das Management integrieren lassen, die bislang nicht erfasst werden: Chancengleichheit, Gesundheitsschutz, Engagement für Aus- und Weiterbildung oder Umweltschutzmaßnahmen, die über die gesetzlichen Vorgaben hinausgehen. Technisch sei dies weniger aufwendig, als man vermuten könnte, denn viele der benötigten Informationen würden in den meisten Großunternehmen ohnehin bereits erhoben. Sei es der Frauenanteil in Führungspositionen oder die Entwicklung der Mitarbeiterzufriedenheit.

Eckardstein und Konlechner verweisen zudem auf Befunde aus der neueren wirtschaftswissenschaftlichen Forschung: In Studien häuften sich Indizien dafür, dass der Zusammen-

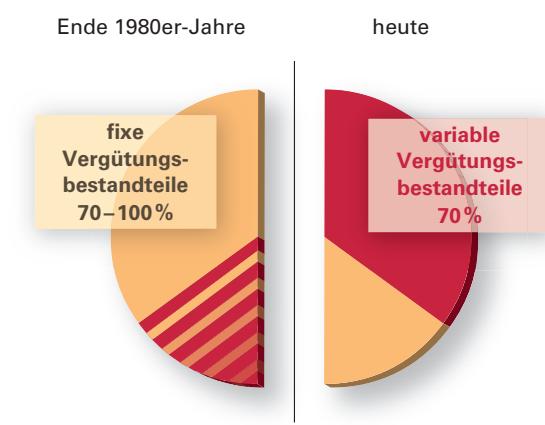
**Vorstandsbezüge in der Kritik – Arbeitnehmervertreter gefordert.** Die Managervergütungen steigen seit Jahren wesentlich schneller als die Löhne. Die Vergütung mancher Vorstandsvorsitzender beträgt der Studie zufolge das 300-fache des durchschnittlichen Entgelts im Unternehmen. Und ob die Millionenbeträge immer durch Leistung gerechtfertigt sind, ist fraglich: Die Autoren zitieren empirische Untersuchungen, die eine nur sehr lockere Beziehung zwischen Entlohnung und Leistung des Managements konstatieren. Von der Bevölkerung würden die Bezüge überwiegend als unangemessen wahrgenommen, schreiben die Forscher. Daher werde sich der Aufsichtsrat „und nicht zuletzt die Arbeitnehmervertreter in diesem Gremium“ künftig verstärkt seiner „Zuständigkeit und Verantwortung für die vielfach beklagten Entwicklungen bei der Vorstandsvergütung anzunehmen haben“. Fragen der Vorstandsvergütung sollten – im Einklang mit den Empfehlungen des Corporate-Governance-Kodexes – vom gesamten Aufsichtsrat behandelt und nicht mehr an Ausschüsse delegiert werden. In diesen Vergütungsausschüssen waren Arbeitnehmervertreter in der Vergangenheit oft unterrepräsentiert.

**Alternative Vergütungssysteme**, die soziale oder ökologische Kennzahlen einbeziehen, sollen die heute verbreiteten Bezahlungsstrukturen nicht komplett ersetzen, sondern ergänzen. Sozial- oder Umweltboni könnten Teil der variablen Vergütung werden, schlagen von Eckardstein und Konlechner vor. Die Wissenschaftler raten dazu, an die bestehenden Strukturen anzuknüpfen, aber einen Teil der variablen Vergütung – etwa 15 bis 30 Prozent der Gesamtbezüge – an nichtfinanzielle Ziele zu koppeln. Beispielsweise an das Ziel Beschäftigungssicherheit. So bekämen Manager „den Zielkonflikt auch materiell zu spüren“ wenn sie vor der Frage stünden, ob im Interesse der Rendite- oder Kurssteigerung Stellen abgebaut werden sollen oder nicht.

Damit das Gesamtpaket nicht zu unübersichtlich wird, empfehlen die Autoren, einen Bonus für jedes der „verschiedenen Felder sozialen Erfolgs“ einzuführen: für die Belange der Beschäftigten, der Kunden, der Umwelt und der Gesellschaft. Die Höhe der Boni sollte sich an messbaren Größen – zum Beispiel Zahl der Ausbildungsplätze – orientieren, aber dem Aufsichtsrat Ermessensspielräume lassen. Es solle „eine Gesamtwürdigung der erreichten Erfolge unter Einschluss des persönlichen Verhaltens und der eingetretenen Umstände“ möglich sein. Denn die „bloße Anwendung der Rechenmechanik“ könnte zu unangemessenen Ergebnissen führen. Um für nachhaltige Managemententscheidungen zu sorgen, raten die Wissenschaftler, Boni erst auszuzahlen, wenn das Unternehmen auf dem jeweiligen Gebiet über mehrere Jahre erfolgreich war. ▶

## Vergütung nach Börsenkurs

Vorstandsvergütung in DAX-Unternehmen ...



Quelle: Kienbaum 2008 | © Hans-Böckler-Stiftung 2008

hang zwischen „sozial verantwortlichem Handeln“ und finanziellem Erfolg oft positiv sei. In einigen US-Unternehmen gibt es bereits Ansätze, die Vorstandsvergütung nicht nur an den klassischen betriebswirtschaftlichen Kennziffern auszurichten. So bekommen Wal-Mart-Vorstände Boni, die an den Erfolg ihrer Bemühungen um „Genderdiversität auf Managementebene“ geknüpft sind. Ebenfalls an „soziale Parameter“ gebunden ist die Vorstandsvergütung bei der Citi-group. In beiden Fällen reagierten die Unternehmen auf öffentliche Kritik an ihren bisherigen Geschäftspraktiken.

\* Quelle: Dudo von Eckardstein und Stefan Konlechner: Die Berücksichtigung der gesellschaftlichen Funktion großer Kapitalunternehmen in Vergütungssystemen für die Mitglieder von Vorständen, Studie für die Hans-Böckler-Stiftung, August 2008

Download unter [www.boecklerimpuls.de](http://www.boecklerimpuls.de)