

TERMINsache

Facebook beschwört seine Macht

Der Andrang ist groß, der Saal schon überfüllt: Die Europa-Beauftragte von Facebook, Joanna Shields, hält ihre Keynote-Ansprache auf der Kölner Messe für digitales Marketing, Dmexco. Die Werber, Onliner und Web-Gurus lieben das soziale Netz ohnehin schon. Und Shields legt ordentlich nach: Facebook sei „das mächtigste Marketing-Werkzeug aller Zeiten“, ruft sie in die Runde. Um ihre steile These zu belegen, spielt sie Filmchen ein. Harmlos geht es los: Adidas macht für seine Retro-Schuhe Werbung, die gezielt bei Leuten landet, die sich als Star-Wars-Fans zu erkennen geben. Ganz nett.

Wohin die personalisierte Werbung führen kann, zeigt der nächste Film: Coca-Cola hat ein israelisches Ferien-camp verdrahtet. Jeder Jugendliche wird mit einem Funk-Chip ausgestattet. Live überträgt er auf Facebook, was die Kinder machen: wer in den Pool springt, wer von wem ein Foto macht, wer eine Cola kauft – Totalüberwachung im Zeltlager. Shields erschrickt, ist plötzlich nur noch besorgte Mutter. „In drei Jahren ist mein Sohn so alt, dass er dabei mitmachen könnte. It's really scary!“ Zu Deutsch: wirklich beängstigend. **cuk**

Blickpunkt: Solar Millennium baut das weltgrößte Sonnenkraftwerk in Kalifornien

LOS ANGELES. Die Erlanger Entwicklungsfirma Solar Millennium darf gemeinsam mit dem US-Ölkonzern Chevron in Kalifornien das größte Solarkraftwerk der Welt bauen. Das mindestens sechs Mrd. Dollar schwere Projekt erhielt am Mittwoch die Baugenehmigung der Energie-Kommission des US-Bundesstaates – und verhalf Solar Millennium zu einem Kurssprung. Das Kraftwerk soll im Jahr 2013 mit der Stromerzeugung beginnen. Es soll bis zu 1 000 Megawatt täglich produzieren. Bislang liegen die größten Kraftwerke im Bereich von 200 bis 350 Megawatt. Zum Vergleich: Die USA installierten im vergangenen Jahr Solaranlagen mit insgesamt 481 Megawatt Leistung. **HB**



Der lange Weg zum Bonus

Die Vorstandsvergütung orientiert sich noch immer zu wenig an langfristigen Zielen. Experten fordern von Aufsichtsräten stärkeres Durchgreifen.

Dieter Fockenbrock
Düsseldorf

Deutschlands Aufsichtsräte müssen die Vergütung ihrer Manager auf „Angemessenheit“ und „Nachhaltigkeit“ trimmen – so will es das neue Vergütungsgesetz. Doch die Defizite, das zeigt eine aktuelle Studie, sind gewaltig: Nicht einmal zehn Prozent aller Aktienoptionen haben die geforderte Sperrfrist von vier Jahren, wie eine Untersuchung der 300 wichtigsten börsennotierten Unternehmen durch die Technischen Universitäten Karlsruhe und München zeigt. Und nur acht Prozent der Tantieme beziehen sich auf mehrere Geschäftsjahre, wie es das Gesetz fordert. Lediglich vier Prozent der Boni sind an wertorientierte Kriterien gebunden.

„Es gibt praktisch kein Unternehmen, das nichts ändern muss“, sagt Heinz Evers, Vergütungsberater für Führungskräfte. Evers stellt aber auch Widerstand fest: „Viele Aufsichtsräte stellen ihre Vergütungssysteme nicht grundsätzlich genug infrage.“

Die Regierung will die Bezahlung der Spitzenmanager von kurzfristigen Effekten und reinen Aktionärsinteressen abkoppeln und stattdessen langfristig ausrichten. Dazu wurde im Sommer 2009 das Gesetz zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung (VorstAG) verabschiedet. Die Finanzkrise lieferte das entscheidende Argument: Falsche Leistungsanreize wurden maßgeblich für den Zusammenbruch der Banken und damit für die Weltfinanzkrise verantwortlich gemacht.

Eine kleine, formale Änderung macht die Aufsehergemeinschaft besonders nervös. Das Gesetz verlagert die Diskussionen über Vergütungen von geheimen Personalausschüssen in das gesamte Aufsichtsplenum, inklusive der Arbeitnehmervertreter. „Viele Aufsichtsräte haben die Verträge ja noch nie gesehen“, berichtet Evers. Dabei müssen sie künftig nach dem Willen des Gesetzgebers dafür den Kopf hinhalten.

Die beiden Studienleiter Steffen Rapp und Michael Wolff haben sich für die Jahre 2005 bis 2009 304 Unternehmen aus dem Prime Standard vorgenommen, das heißt einschließlich aller Dax-, MDax-, TecDax- und SDax-Firmen. Es dürfte damit die umfassendste Vergütungsstudie sein, die es auf dem Markt gibt. Erscheinen wird sie in wenigen Tagen im Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt.

Als „größte Schwachstelle“ identifiziert Wolff die variable Barvergütung. „Es fehlen Malusregeln und Ausschüttungssperren, die Bemessungsgrundlagen sind schlecht“, sagt Wolff. Vorstände bekämen teilweise Zielanteme völlig unabhängig davon, ob das Unternehmen Gewinn macht oder nicht.

Selbst große Konzerne pflegten bislang eigentümliche und intransparente Boniregeln. So dürfte der Aufsichtsrat der Deutschen Telekom Vorstandsmitgliedern neben variablen Vergütungen nach „pflichtgemäßem Ermessen“ noch einen Bonus für „besondere Leistungen“ gewähren – ohne zu konkretisie-



SAP-Aufsichtsratschef Hasso Plattner: Vorstände des Konzerns starteten bislang zu sehr auf Jahresboni.

ren, was er darunter versteht. Immerhin: Das neue Vergütungsmodell der Telekom macht damit Schluss. Auch weitere führende Dax-Konzerne dieser Republik haben es inzwischen eilig, dem Auftrag des Gesetzgebers zu folgen. „Sie stehen schließlich im Mittelpunkt des Interesses. Der Druck der Investoren war hier besonders groß“, sagt Olaf Lang von der Beratungsfirma Towers Watson.

Der Jahresgewinn zählt

Wie Vorstandsmitglieder bezahlt werden...

	2005	2007	2008	2009
Pro-Kopf-Vergütung Dax-Firmen, in Mio. €	2,5	2,9	2,3	2,2
davon variabel, in %	70,0	71,0	61,0	58,0
Pro-Kopf-Vergütung Prime Standard*, in Tsd. €	769,0	904,0	774,0	761,0
davon variabel, in %	40,0	45,0	38,0	37,0

*304 Unternehmen (inkl. Dax, MDax, TecDax, SDax)

...und wonach sich ihre variable Vergütung richtet. (in % der untersuchten Firmen, 2009)



Der Experte schätzt, dass 35 Prozent der Unternehmen damit fertig sind, die Bezahlung der Vorstände an die Vorschriften anzupassen. Dax-Konzerne haben ihre Vergütungssysteme teilweise schon im Herbst 2009 überarbeitet, der Chemiekonzern BASF gab sich besonders vorbildlich: Alle Vorstandsverträge wurden zum Jahreswechsel 2010 geändert, obwohl die Manager auf ihren Altverträgen hätten beharren können. Bei SAP starteten die Vorstände viel zu sehr auf die Jahresboni – damit will Chefauftseher Hasso Plattner jetzt Schluss machen.

Selbst die Commerzbank hat sich ein neues Modell verpasst. Dabei steht die zweitgrößte deutsche Bank unter Staatskuratel, die Bezüge der Vorstände sind auf Anweisung der Finanzaufsicht bei einer halben Million Euro gedeckelt. Das System liegt jetzt auf Vorrat für bessere Zeiten.

Bis auf Infineon, MAN und Merck ließen sich alle Dax-Chefaufseher inzwischen ihre Vergütungspläne von den Aktionären absegnen. Denn auch das ist neu: Nach dem Gesetz sollen sich börsennotierte Unternehmen grünes Licht von den Hauptversammlungen holen. Im TecDax haben allerdings erst 43 Prozent ihre Vergütungspläne vorgelegt, im SDax noch weniger.

Regeln sind Investoren zu schwammig

Viele Manager und Aufseher halten das ohnehin für Unsinn. Doch erweist sich die neue Regelung als interessantes Instrument: Deutsche Bank, Deutsche Börse und Heidelberg Cement eckten mit ihren Vergütungsplänen an. Die Zustimmungquote lag teilweise bei unter 50 Prozent – peinlich für die Chefaufseher, zumal andere Tagesordnungspunkte so-



Gegenschlag
France Télécom hat die Nase voll von Apple und Google – und will selbst Software für Handys entwickeln. **Seite 24**



Quantensprung
Chinesische Autos gelten als technisch rückständig – doch nun verkauft Conti High Tech nach China. **Seite 28**

Griechen stimmen Verkauf von Thyssen-Werft an Araber zu

Nach wochenlangem Gerangel einigen sich die Parteien über den Vertragstext. Dem Essener Konzern winkt nun ein warmer Geldsegen.

Martin Murphy
Frankfurt

Die griechische Regierung und Thyssen-Krupp haben die verbliebenen Hürden für den Verkauf der defizitären Werft Hellenic Shipyards (HSY) beiseitegeräumt. Nach wochenlangem Gerangel erzielten die Parteien Einigkeit über den Vertragstext, wie Verteidigungsminister Evangelos Venizelos gestern Abend mitteilte.

Thyssen-Krupp will die Werft vor den Toren Athens an den arabischen Schiffsbauer Abu Dhabi Mar abgeben; Teil des Deals sind die Abwicklung eines alten Auftrags sowie die Neubestellung von zwei neuen Unterseebooten.

Die beiden Unternehmen und Griechenland hatten bereits im März eine grundsätzliche Einigung erzielt. Die Ausarbeitung des Vertragswerks gestaltete sich aber schwierig. Mehrfach standen die Verhandlungen auf der Kippe. So auch in der vergangenen Woche. Als der Vertrag von den Parteien bereits paraphiert war – also Seite für Seite gegengezeichnet, aber noch nicht final unterschrieben –, meldete die griechische Marine überraschend Nachbesserungsbedarf an.

Thyssen-Krupp und auch Abu Dhabi Mar drohten daraufhin, das Geschäft platzen zu lassen. Die Insolvenz von HSY mit 1 200 Beschäftigten wäre dann unvermeidlich gewesen. In den vergangenen Tagen konnten die noch strittigen Fragen geklärt werden.

25 000

Seiten umfasst der Vertrag über den Verkauf von Hellenic Shipyards an Abu Dhabi Mar, über den monatelang hart verhandelt wurde.

Ohne Reibungen ging dies aber nicht: Venizelos sprach von „harten und schwierigen Verhandlungen“. Es sei eine Zerreißprobe gewesen. Griechenlands Regierung stand bei den Gesprächen stark unter Druck, da nun weitere Kosten auf das hochverschuldete Land zukommen.

Zunächst muss Athen vier im Jahr 2000 bestellte U-Boote vom Typ 214 übernehmen; diese zu 80 Prozent bezahlten Schiffe sollen weiterverkauft werden. Teil des Deals ist

zudem die Bestellung von zwei neuen Unterseebooten, die auf der HSY-Werft gebaut werden sollen. Der Auftragswert dürfte bei über einer Mrd. Euro liegen.

Auch wenn Venizelos den „gordischen Knoten“ durchschlagen sieht: In trockenen Tüchern ist der Verkauf noch nicht. „Bevor der Vertrag in Kraft treten kann, sind aber noch weitere Schritte vorzunehmen“, sagt der Chef von Abu Dhabi Mar, Iskandar Safa. Unter dem Vertragswerk mit knapp 25 000 Seiten fehlen noch die endgültigen Unterschriften. Offen ist zudem die Zustimmung des griechischen Parlaments. Dies solle bis zum 30. September geschehen, sagte Venizelos.

Geht der Verkauf durch, kann sich Thyssen auf einen warmen Geldregen zum Abschluss seines Geschäftsjahres freuen. Aus dem ersten Auftrag ist eine Summe von 320 Mio. Euro offen. Nach dem Verlust im Vorjahr würde die Wertensparte Marine Systems einen erquicklichen Gewinn ausweisen. Mit dem mehrheitlichen Verkauf von HSY – 24,9 Prozent verbleiben beim Ruhrkonzern – hat Thyssen-Krupp den Umbau des Geschäftsbereichs weitgehend abgeschlossen.



Deutsche-Bank-Chefaufseher Clemens Börsig scheiterte am Votum der Aktionäre.



BASF-Chefaufseher Eggert Voscherau verordnete dem Vorstand eine Radikalkur.

zialistische Abstimmungsquoten von 90 Prozent erzielten.

Bei der Deutschen Bank sorgte das Negativvotum des Aktionärsdienstleisters Risk Metrics für die Niederlage. Aufsichtsratschef Clemens Börsig kassierte 42 Prozent Gegenstimmen trotz ausführlicher Darstellung des neuen Vergütungssystems. Kritik gab es auf der Hauptversammlung Ende Mai auch da-

„Die Mitglieder der früher allein zuständigen Personalausschüsse geben ihr Herrschaftswissen nur ungerne ab.“

Heinz Evers
Vergütungsberater für Führungskräfte

ran, dass die Bank das Festgehalt ihrer Vorstände um stolze 43 Prozent auf 1,25 Mio. Euro aufstockten will. Heidelberg Cement und Deutsche Börse ernteten Kritik, weil Investoren deren Vergütungspläne als „zu schwammig“ brandmarkten.

Walter Wenninger, der bei mehreren Biotechfirmen im Aufsichtsrat sitzt, sieht in der gesetzlich erzwungenen Transparenz keinen Nachteil. Im Gegenteil: „Das bringt Vernunft in die Debatte.“ Das Ziel, Gehaltsexzesse zu stoppen, scheint greifbar. „Das Gesetz hat einen heilsamen Effekt“, sagt Wenninger, früher Pharmavorstand bei Bayer. Die offene Diskussion in den Aufsichtsgremien „deckelt“ die Erwartungen, hat Wenninger in den zurückliegenden Monaten festgestellt.

H Mehr zur Diskussion über die Managergehälter
handelsblatt.com/gehaelter

Wir trauern um Leidenschaft, Innovation und Kreativität deutscher Unternehmen.



Gratis-Download des 1. Kapitels
www.campus.de/foerster_kreuz

Die Bestsellerautoren Anja Förster und Peter Kreuz zeigen in ihrem neuen bahnbrechenden Buch, wie durch radikal anderes Denken und Handeln eine fundamental andere Art des Managements gelingen kann.

Buch: 247 Seiten, gebunden - € 24,90 - Hörbuch: 2 CDs, ca. 140 Minuten - € 19,95 - www.campus.de

campus
Frankfurt · New York