



Führungskräfte
Chemie

Achtes Göttinger Forum

28.10.2010

Leistungsvergütung zwischen Mythos und Realität

Thesenpapier zum Vortrag
von Dr. Martin Kraushaar

„Leistungsvergütung bei
Führungskräften“

These 1:

Positiv ist, dass mit dem Vorstandsvergütungsangemessenheitsgesetz der Gesichtspunkt der gleichmäßigen Berücksichtigung aller Stakeholder-Interessen im Rahmen einer auf nachhaltige Unternehmensentwicklung ausgerichteten Vergütungsstruktur gestärkt worden ist. Die zu erwartende Vereinheitlichungstendenz in Bezug auf die Gesamtvergütungspolitik wird allerdings bei Vorstandsvergütungen eher zu Randkorrekturen führen. Es kann nicht behauptet werden, dass mit durchschnittlich 761 000,- € Pro-Kopfvergütung (Rapp/Wolff, 2010) dort durchgängig exzessive Vergütungen gezahlt werden würden.

Aktionsprogramme werden in ihrer Bedeutung überschätzt. Laut einer Befra-

gung von 330 Unternehmen durch Rapp/Wolff, (Kaserer, TU München/Lindstädt, KIT Karlsruhe; Hrsg., Handelsblatt-Verlagsgruppe, 2010) stieg der Anteil der aktienkursorientierten Vergütung bei Vorstandsmitgliedern an der Gesamtvergütung nie über 9 Prozent, im Jahr 2009 betrug er sogar nur 7 Prozent. Diese Vergütungsform findet je nach Vertragsstufe nur bei rund 4 bis 12 Prozent der angestellten Führungskräfte überhaupt Anwendung (Einkommensumfrage 2010 - Führungskräfte Chemie VAA e.V.).

These 2:

Die vorhandenen zielorientierten Leistungsvergütungssysteme lassen sich in drei Typen unterteilen:

- Sie dienen entweder vor allem der Diversifikation der Bemessungsgrundlagen für die Vergütung,

- sie stehen in engem Zusammenhang mit Personalbeurteilungs- oder Entwicklungssystemen,
- oder sie beinhalten eine starke Incentivierungs-Komponente.

Jede Form hat ihre je eigenen Defizite oder Herausforderungen unter Gerechtigkeitsgesichtspunkten.

These 3:

Die Einbeziehung in die Funktion der Internalisierung der Marktrisiken durch die Führungskräfte zum Zwecke ihrer Bewältigung durch das Unternehmen gelingt im Zweifel, je niedriger die Hierarchiestufe, umso weniger.

These 4:

Leistungsvergütungssysteme tendieren in der Administration zu hoher Komplexität

und können sich in solchen Fällen leicht selbst ad absurdum führen.

These 5:

Dennoch werden die Systeme eher ausgebaut als zurückgefahren. Der fortbestehende Einfluss des Kapitalmarkts macht sich in der Weise geltend, dass sich die Unternehmen weiterhin tendenziell auch aus der zweiten Säule der Altersvorsorge zurückziehen und zu diesem Zweck den Anteil der nicht-ruhegeldfähigen, variablen Vergütungsbestandteile von angestellten Führungskräften ausbauen.

These 6:

Mit dieser Entwicklung wachsen die Freiheitsgrade, aber auch die Verantwortung der Führungskräfte, private Altersvorsorge zu treiben.

These 7:

In dem Moment, in dem die Möglichkeit bestehen sollte, Ressourcenknappheit an qualifiziertem Humankapital methodisch messbar zu machen (Ansätze: Saarbrücker Formel), könnte sich zu der unter Ziffer 5.) genannten Entwicklungsrichtung eine Gegentendenz in der Personalpolitik bilden.

Sie mag es erlauben, auch mittelbare, immaterielle Vorsorgeleistungen (Qualifizierung) als kapitalmarktrelevante Risikominimierung zum Gegenstand von Zielvereinbarungen zu machen. Diese würde einen komplexen, materielle und immaterielle Bestandteile umfassenden Vorsorgebegriff ebenso wie einen umfassenderen Leistungsbegriff voraussetzen.