



LEISTUNGSVERGÜTUNG BEI FÜHRUNGSKRÄFTEN

Dr. Martin Kraushaar

Achtes Göttinger Forum zum Arbeitsrecht, 28.10.2010

- 1.) Einleitung
- 2.) Rechtspolitische Vorbemerkung zur Überwindung der Principal-Agent-Theorie
- 3.) Merkmale des Gesamtvergütungssystems von angestellten Führungskräften
- 4.) Systemtypologie
- 5.) Sinn und Zweck der Leistungsvergütung in systemtheoretischer Perspektive
- 6.) Grenzen von Zielvereinbarungssystemen
- 7.) Leistungsbezogene Gegenwartsvergütung im Spiegel der künftigen betrieblichen Altersvorsorge
- 8.) Zusammenfassung

Rechtspolitische Vorbemerkung zur Principal-Agent-Theorie (I)



- Erklärungsmächtigkeit der Principal-Agent-Theorie?
- Korrelation zwischen Unternehmensperformance und Vorstandsvergütungsansprüchen?
- Anwendbarkeit der Principal-Agent-Theorie auf Finanzinvestoren als Principals



- Regulierung der „Prinzipalseite“:
Risikobegrenzungs-gesetz und Ausweitung der
Offenlegungspflichten gem. 27a WpHG
 - ▣ Zielsetzung der Investition (strategische Ziele oder Erzielung
Handels-gewinnen)
 - ▣ angestrebte Änderung der Kapitalstruktur



- Regulierung der Agentenseite: u.a. durch
Vorstandsvergütungsangemessenheitsgesetz
 - klare Stakeholder-Orientierung durch Begriff der nachhaltigen Unternehmensentwicklung
 - Begriff der vertikalen Üblichkeit bei Vorstandsbezügen
 - Vereinheitlichungsdruck in Bezug auf Gesamtvergütungspolitik der Unternehmen → einheitliche Kennzahlensysteme für variable Vergütung des Vorstandes und der Führungskräfte und Mitarbeiter

Merkmale des Gesamtvergütungssystems von angestellten Führungskräften (I)



- Gesamtvergütung setzt sich zusammen aus
 - Fixvergütung (zumeist eingruppierten in vier bis fünf Gehaltsbänder)
 - Sachleistungsbezug (zumeist in Gestalt eines Dienstwagens)
 - variabler Bonusvergütung (zumeist an Mischung von persönlichen Zielen und Finanzkennzahlen orientiert)
 - In ca. 4-12% der Fälle (je nach Vertragsstufe) außerdem Ansprüche aus Aktienoptionsprogrammen.

Merkmale des Gesamtvergütungssystems von angestellten Führungskräften(II)



- variable, zielorientierte Vergütungssysteme:
Steuerung von Arbeitsergebnis und Arbeitsintensität durch
Definition von Arbeitszielen (Management by Objectives)
- objektiven Ziele (zumeist Finanzkennzahlen) und
subjektiven Ziele (aus Aufgabenbereich des
Mitarbeiters)
- Rechtsgrundlagen:
 - individualrechtliche Rahmenvereinbarungen als
Vertragsergänzungen
 - Konzernbetriebsvereinbarungen /
Sprecherausschussvereinbarungen
 - dreiseitige Vereinbarungen zwischen Arbeitgeber, Betriebsrat
und Sprecherausschuss

Merkmale des Gesamtvergütungssystems von angestellten Führungskräften (III)



- Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates
 - aus 87 Abs. 1 Nr. 10 BetrVG (abstrakt-generelle Regelungen zur Lohnfindung, etc.)
 - aus 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG (Datenschutz)
 - aus 94 Abs. 1 BetrVG (Beurteilungen)
- Festlegung der objektiven Finanzkennzahlen: verschieden intensive Mitwirkungsrechte der Arbeitnehmerververtretungen (Unterrichtung / Erörterung Wirtschaftsausschuss, Definition in Betriebsvereinbarungen)

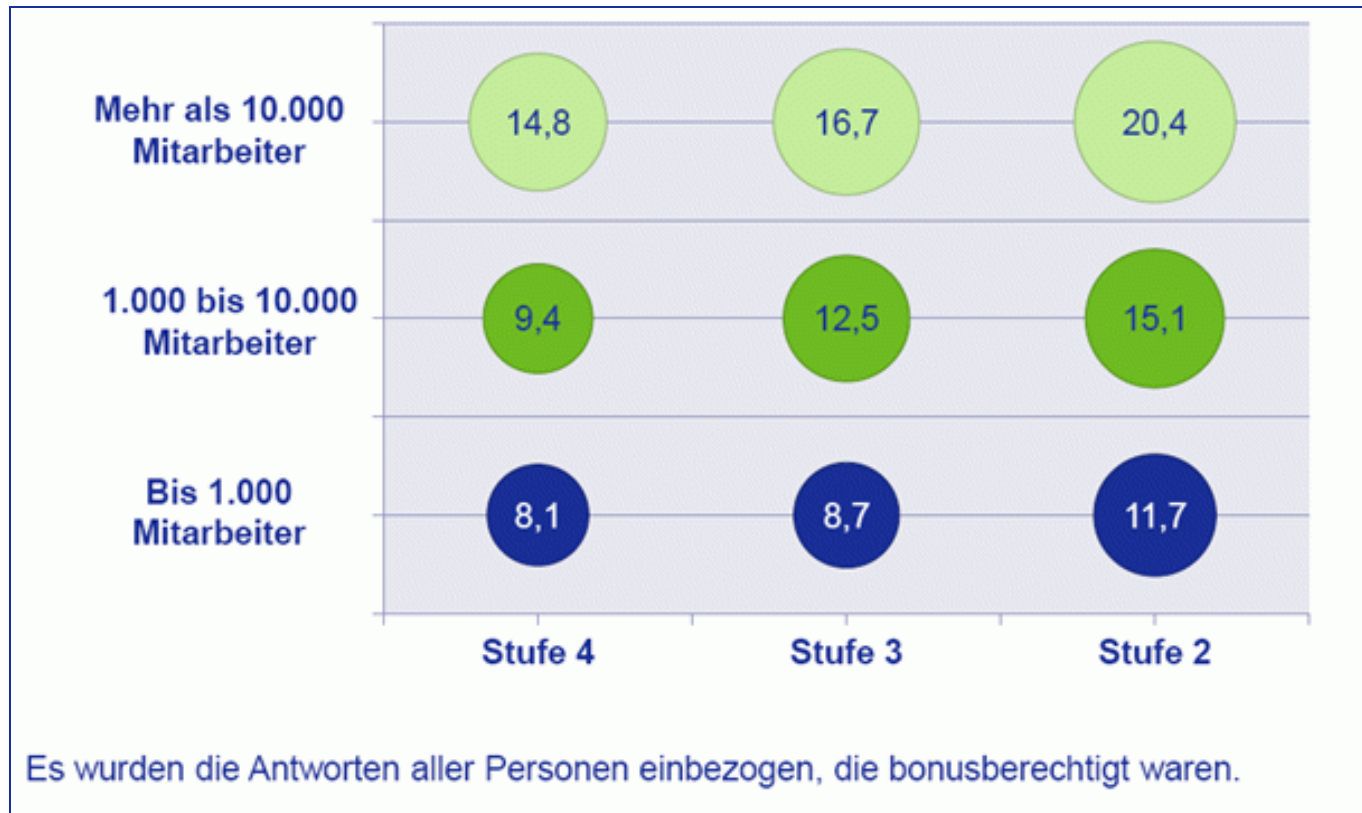
Merkmale des Gesamtvergütungssystems von angestellten Führungskräften (IV)



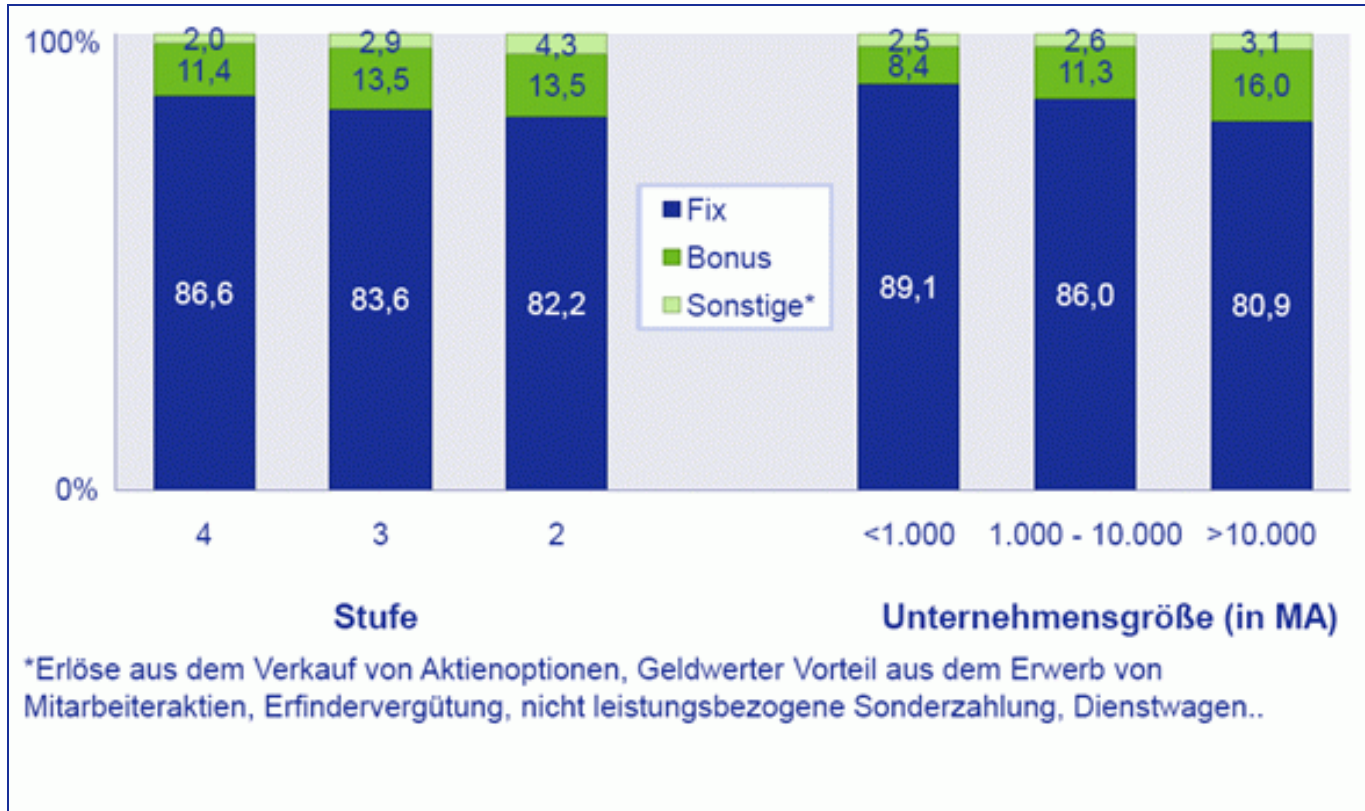
- Verhältnis zwischen und objektiver zu subjektiven Zielen:
 - ▣ multiplikative Systeme
 - ▣ additive Systeme
- lineare Verknüpfung zwischen Bonushöhe und Grad der Zielerreichung oder Mindestzielerreichung + degressive / lineare / progressive Steigerung
- Anteil der variablen Vergütung nach Vertragsgehaltsstufe
- nur quantitative oder auch qualitative Ziele

- Dreiteilung:
 - Leistungsvergütungssysteme, bei denen die Funktion der Internalisierung von Marktkomplexität und die Diversifikation von Vergütungsmaßstäben im Vordergrund steht
 - Systeme, die in engem Zusammenhang mit Personalentwicklungs- und Beurteilungssystemen stehen
 - Systeme, bei denen die sehr eindeutige Entgeltrelevanz der subjektiven Ziele eine starke Incentivierungs-Komponente beinhaltet

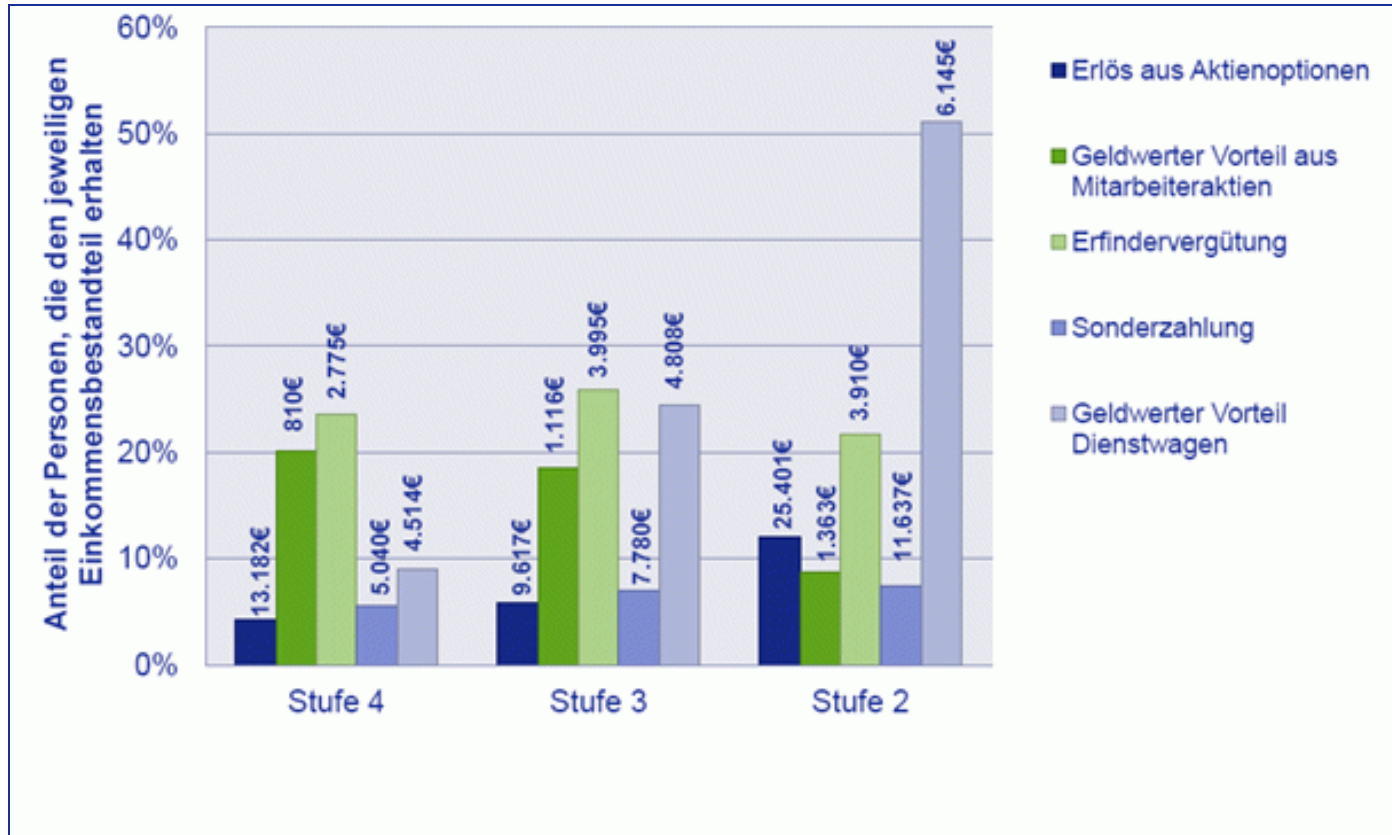
Anteil der variablen Vergütung (I)



Anteil der variablen Vergütung (II)



Zusammensetzung der sonstigen Variablen



Sinn und Zweck der Leistungsvergütung in systemtheoretischer Perspektive



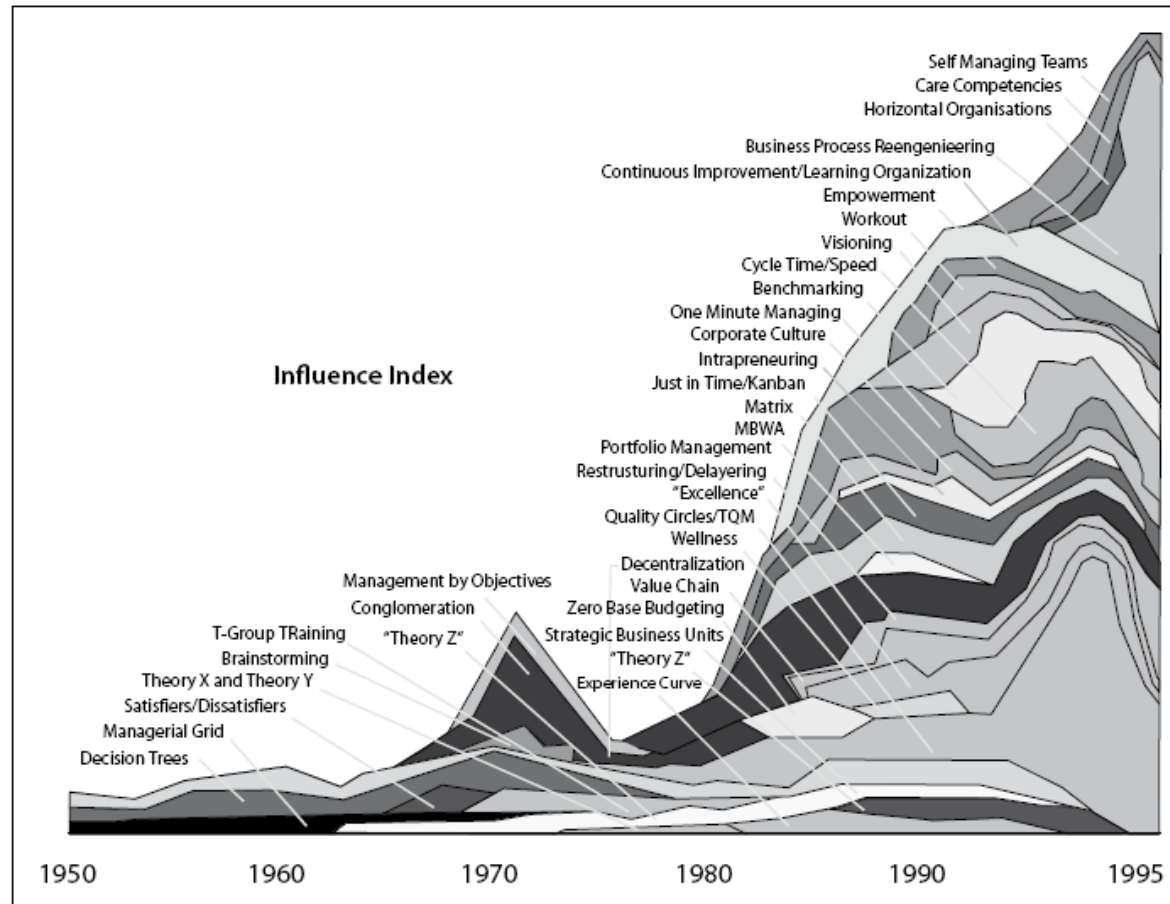
- Zweckdimension fordert qualitative Mitwirkung der Führungskräfte heraus
- angestellte Führungskräfte durch Einführung variabler Leistungsvergütung in fortgesetzten Leistungsbewertungsprozess involviert
- systemtheoretische Perspektive: variable Vergütung als gezielte „Verunsicherung“ mit Ziel der Internalisierung bestehender Marktrisiken durch die Führungskräfte zum Zwecke ihrer Bewältigung durch das Unternehmen

Grenzen von Zielvereinbarungssystemen (I)

- mit absteigender Hierarchieebene zunehmender Widerspruch zwischen unternehmensorganisatorischer Internalisierungsfunktion und unmittelbarer Arbeitsumwelt der angestellten Führungskraft
- Leistungsvergütung - Mythos oder Realität?
 - Die „mythischen Elemente“ in Zielvereinbarungssystemen gewinnen mutmaßlich umso stärker die Oberhand, je tiefer man auf den Hierarchiestufen in das Unternehmen eindringt.
- Hierarchien sind im Zweifel das stärkere Organisationsprinzip

Grenzen von Zielvereinbarungssystemen (II)

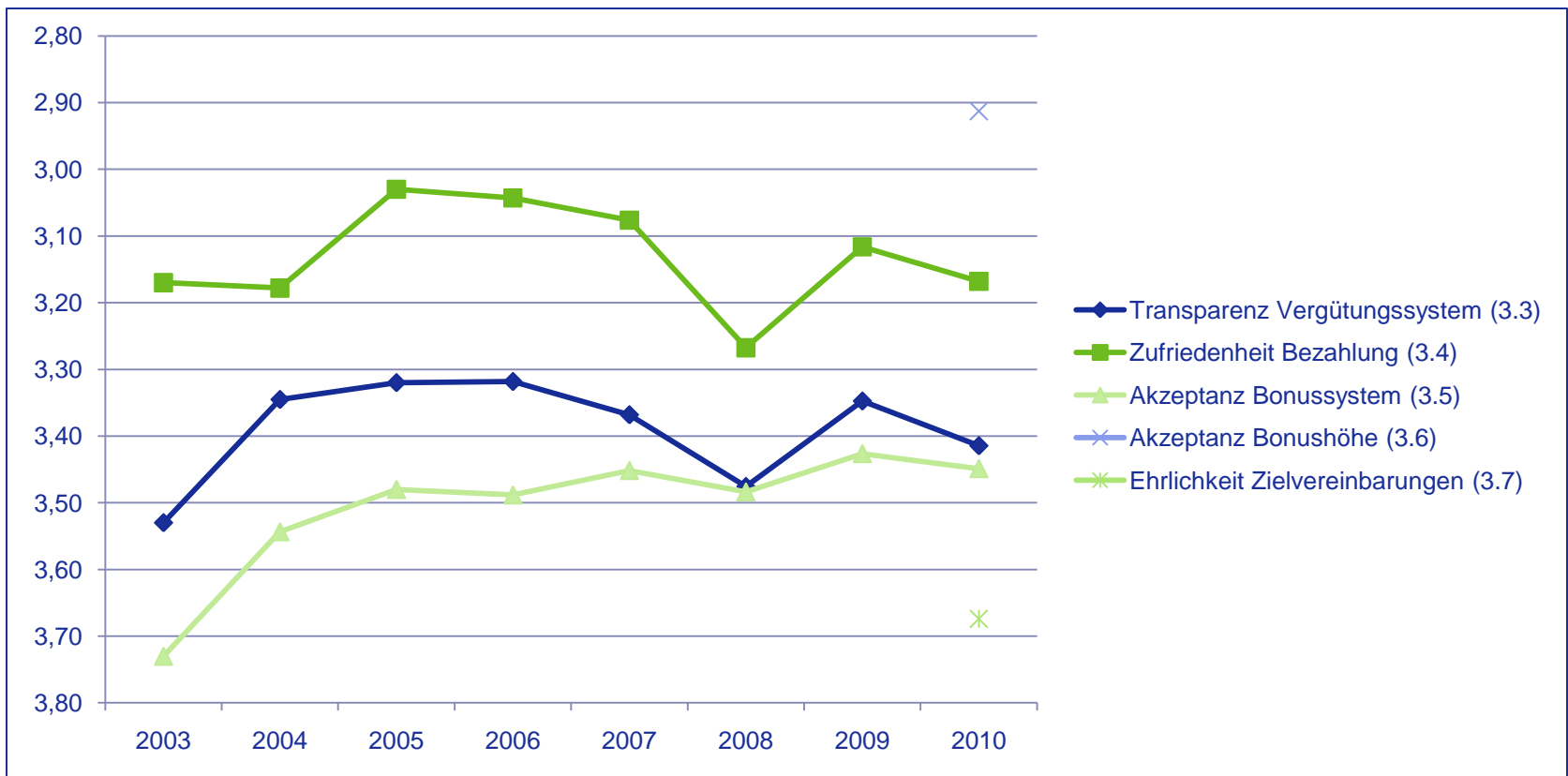
Figure 1: Development of management fashions (Ghemawat (2000, 25))



Grenzen von Zielvereinbarungssystemen (III)

- Gefahr des Selbstzwecks von Zielmanagementsystemen → Antizipationsregress
- Zielkaskaden als einseitige Zielvorgaben
- Beschädigung intrinsischer Motivation durch Crowding Out Effekt

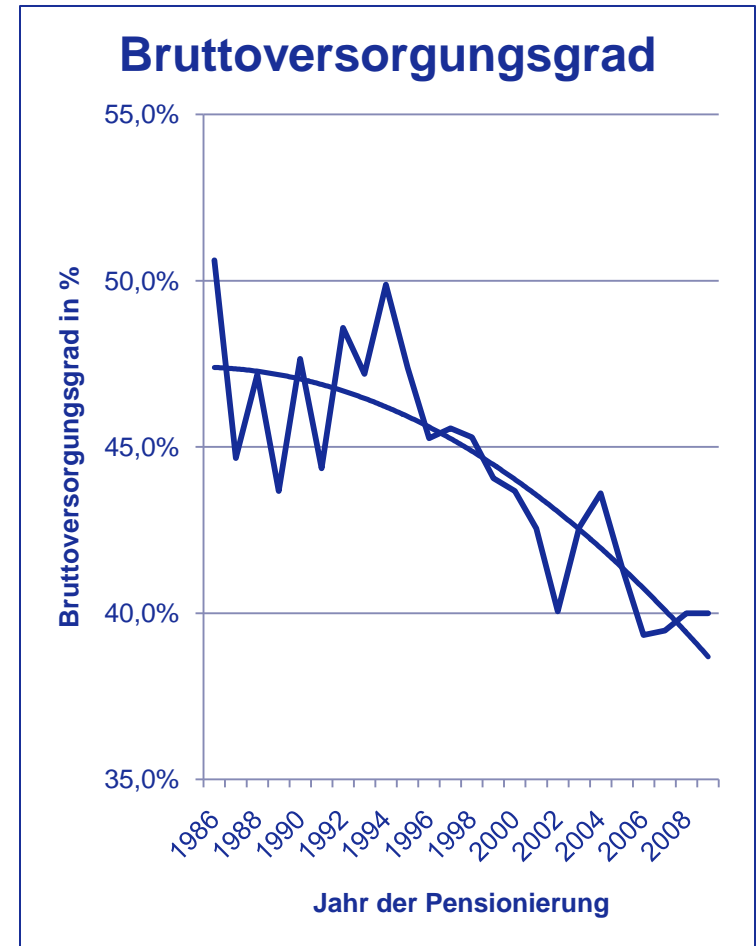
□ VAA-Befindlichkeitsumfrage



Leistungsbezogene Gegenwartsvergütung im Spiegel der künftigen betrieblichen Altersvorsorge



- wachsender Anteil der variablen Vergütungskomponente
- sinkender Versorgungsgrad als unmittelbare Wirkung der Umstellung von endgehaltsbezogenen Versorgungszusagen auf beitragsbezogene Systeme

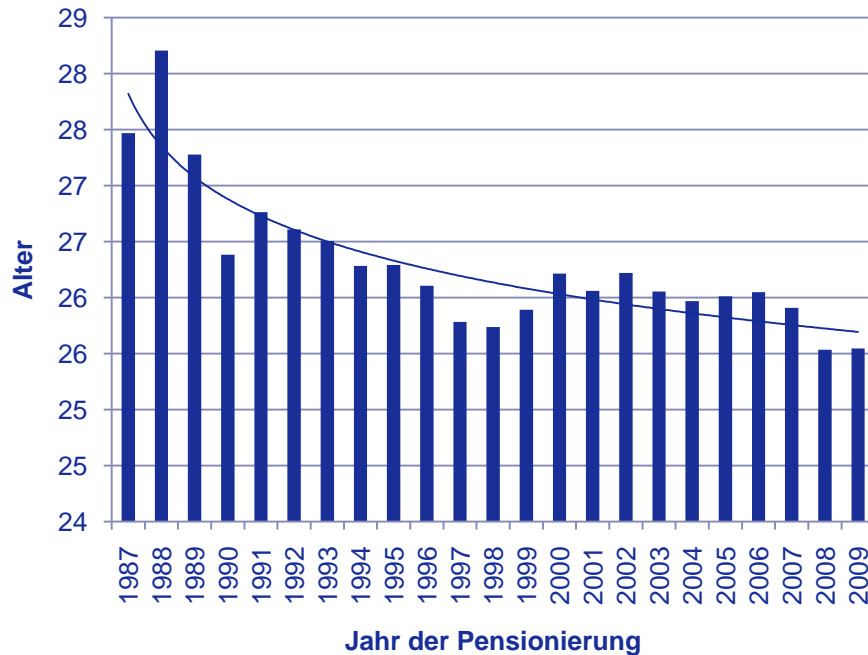


Leistungsbezogene Gegenwartsvergütung im Spiegel der künftigen betrieblichen Altersvorsorge

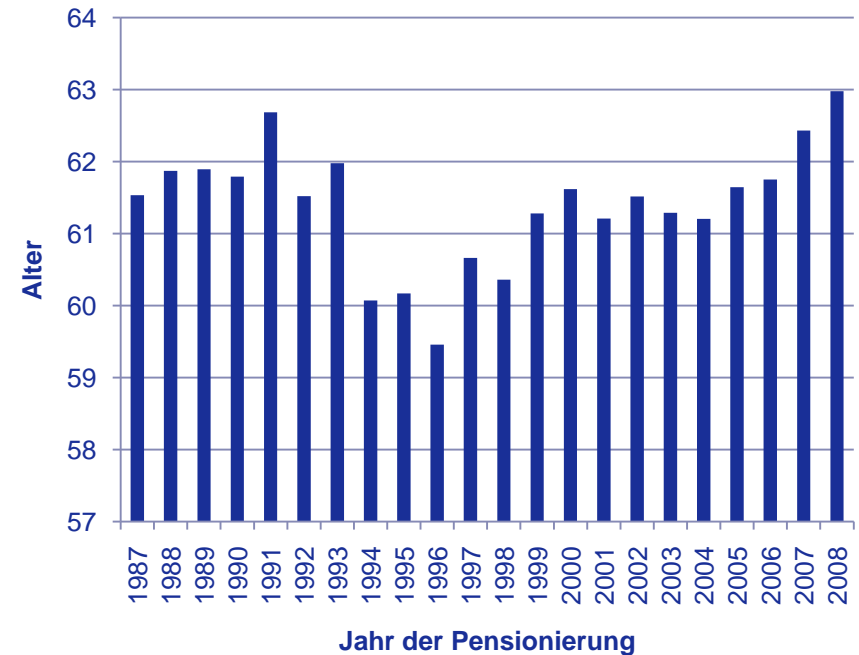


- Erwerbstätigkeit im Wandel: Lebensarbeitszeit nimmt wieder zu

Eintrittsalter in den Beruf



Mittleres Pensionierungsalter



Leistungsbezogene Gegenwartsvergütung im Spiegel der künftigen betrieblichen Altersvorsorge



- mittelbar: Auswirkung der Umstellung der Bilanzierung von HGB auf IFRS-Standard
- sukzessiver Rückzug der Unternehmen aus Finanzierung-, Verzinsungs- und Sterblichkeitsrisiko von Direktzusagen
- durch stärkere Variabilisierung doppelte Partizipation an Chancen und Risiken des Kapitalmarktes
 - relevanterer Anteil der Gesamtvergütung von Kapitalmarktentwicklung abhängig
 - Verminderung des Bruttoversorgungsgrades muss ggf. privat aufgefangen werden



- kein impliziter Pakt mehr zwischen aktiver Arbeitnehmergeneration und Ruheständlern eines Unternehmens
- stattdessen: abstrakte Kapitalrenditeerwartungen von institutionellen Anlegern wie Pensionskassen und Fonds an Unternehmen

- These:

Die Art der Anwendung und die Ausweitung der Leistungsvergütungssysteme durch Erhöhung der variablen Anteile ist zumindest teilweise als eine Funktion des demographischen Wandels der Gesellschaften zu erklären.



- Leistungsvergütungssysteme sind Realität mit weitreichenden gesamtgesellschaftlichen Auswirkungen
- neue Freiheitsgrade für die einzelne Führungskraft bei der Entscheidung über das Verhältnis von Konsum zu Vorsorgeaufwendungen
- Paradoxon: Leistungsvergütungssysteme entkoppeln Einkommenschancen von reiner Arbeitsleistung
- Kehrseite: deutlich gestiegene Partizipation an Volatilitätsrisiken bei fortbestehender Risikoaversität der Arbeitnehmer → teilweise durch Mindestbonusausschüttungen kompensiert

Leistungsbezogene Gegenwartsvergütung im Spiegel der künftigen betrieblichen Altersvorsorge



- Zuwachs an Freiheit setzt sozialpolitisch entsprechende Entscheidungsspielräume voraus
- sozialstaatsetzende Tarif- und Sozialpolitik durch die Sozialpartner → differenziertes Verständnis von Vorsorge, z.B. Lastenverteilung im Bereich der lebenslangen Fortbildungs- und Qualifikationsanstrengungen
- wegbrechende Qualifikationen als kapitalmarktrelevantes Risiko → mglw. Ausweitung des Leistungsbegriffs als Grundlage von Leistungsvergütungssystemen

Zusammenfassung (I)

- 1.) Positiv ist, dass mit dem VorstAG die gleichmäßige 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 in der Realwirtschaft eher zu Randkorrekturen führen.

Zusammenfassung (II)

- 2.) Die vorhandenen zielorientierten Leistungsvergütungssysteme lassen sich in drei Typologien unterteilen:
 - ▣ Diversifikation der Bemessungsgrundlagen
 - ▣ enger Zusammenhang mit Personalbeurteilungs- oder Entwicklungssystemen
 - ▣ oder starke Incentivierungs-Komponente.

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

- 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 um so weniger.
- 4.) Leistungsvergütungssysteme tendieren in der Administration zu hoher Komplexität und führen sich in solchen Fällen leicht selbst ad absurdum.
- 5.) Dennoch werden die Systeme eher ausgebaut als zurückgefahren, da der fortbestehende Einfluss des Kapitalmarkts in die Richtung eines allmählichen Rückzugs der Unternehmen aus der zweiten Säule der Altersvorsorge, der betrieblichen Altersvorsorge, wirkt.

Zusammenfassung (IV)

- 6.) Freiheitsgrade aber auch Verantwortung der Führungskräfte, private Altersvorsorge zu treiben, wachsen.
- 7.) Wenn Ressourcenknappheit an qualifiziertem Humankapital methodisch messbar werden sollte (Ansätze: Saarbrücker Formel), könnte sich Tendenz in der Personalpolitik bilden, die es erlaubt, auch mittelbare, immaterielle Vorsorgeleistungen (komplexer Vorsorge- und Leistungsbegriff) als kapitalmarktrelevante Risikominimierung zum Gegenstand von Zielvereinbarungen zu machen.

Besten Dank für Ihre Aufmerksamkeit

RA Dr. Martin Kraushaar
Leiter Politik & Kommunikation
Führungskräfte Chemie VAA e.V.
Mohrenstr. 11 – 17
50670 Köln

martin.kraushaar@vaa.de