

Vergütungstrend: Langfristige Boni – Zahlt sich langfristig aus



- **Copyright und Erstveröffentlichung:**
Personalmagazin
Ausgabe 04/2017, S. 18-21

Zahlt sich langfristig aus

MEINUNGEN. Nach der Finanzkrise wurden mehr langfristige Manager-Boni gefordert. Vergütungsexperten erläutern, wann und wie die Langzeit-Incentivierung sinnvoll ist.

Von **Andrea Sattler** (Red.)

Managervergütung – dieses Thema wird in Deutschland nicht erst seit der Finanzkrise häufig diskutiert. Um Exzesse, wie sie vor dem großen Börsencrash an der Tagesordnung waren, künftig zu vermeiden, wurde nach der Krise die Forderung nach einer langfristiger ausgerichteten Vergütung für Manager laut. Diese sollte Manager davon abbringen, um schnelle Gewinne zu zocken und so das Wohl des Unternehmens zu gefährden. Neben der Bonusfrage steht auch die Diskussion um die allgemeine Deckelung von Managergehältern (siehe Video) immer wieder auf der Agenda. Aufsehen erregte kürzlich etwa der Fall von VW-Vorstandsmitglied Christine Hohmann-Dennhardt: Sie soll

es der „Long Term Incentive“ (LTI) von VW, der auf mehrere Jahre ausgelegt ist. Beim ehemaligen HR-Vorstand Horst Neumann machte dieser Bonus 30 Prozent seines Gesamtgehalts 2014 aus.

Halten langfristige Boni, die ja nach der Finanzkrise Skandale auf der Chefetage verhindern sollten, also doch nicht, was sie versprechen? Wie sinnvoll sind solche Bonussysteme überhaupt, und wie müssen sie ausgestaltet sein, damit Manager nicht für schwache Phasen belohnt werden? Und sind solche Systeme in der modernen Arbeitswelt, in der Personalinstrumente möglichst schnell und flexibel auf Veränderungen reagieren sollen, noch zeitgemäß?

Diese Fragen haben wir vier Vergütungsberatern gestellt. Unstrittig, so deren Tenor, ist, dass sich langfristige Boni inzwischen auf den Chefetagen

➕ ADD-ON

Mehr über die Neuerungen im Deutschen Corporate-Governance-Kodex lesen Sie in der Personalmagazin-App.

die Bemessung der für eine Auszahlung zugrunde liegenden Leistung beträgt Jahns Erfahrung nach in der Regel drei bis fünf Jahre – ein Zeitraum, den auch andere Berater als Durchschnitt nennen.

Die Mischung macht's

Dadurch, dass langfristige Boni sich auf deutschen Chefetagen durchgesetzt haben, sind kurzfristige Anreize oder „Short Term Incentives“ (STI) jedoch keinesfalls aus den Vergütungspaketen verschwunden. „Früher war insgesamt der Anteil von kurzfristigen Boni größer als der Langfristanteil“, hat Birgit Horak, Vorstand beim Vergütungsberater Lurse, beobachtet. Heute existieren beide Bonusarten vielerorts nebeneinander. „Viele Unternehmen haben schon einen kurzfristigen Bonus und wollen diesen durch einen langfristigen Anreiz erweitern“, so Horak. „Die meisten Unternehmen möchten ihre strategische Agenda damit unterstützen, um so langfristige Ziele besser erreichen zu können. Dafür nehmen sie bestimmte Ziele aus dem STI heraus, deren Erreichung sie dann mit dem LTI incentivieren“, erklärt Horak. Vergütungsberater Jahn und Dieter Kern, Partner beim HR-Berater Mercer, bestätigen diese Einschätzung. „Das gängige Vergütungsmodell nutzt die



„Unsere Umwelt wird dynamischer – und damit wird es auch schwieriger, Ziele lang im Voraus zu definieren.“

Birgit Horak, Vorstand von Lurse

zwölf Millionen Euro Abfindung erhalten haben – für 13 Monate Vorstandsarbeit bei dem Autobauer. VW hatte beim Thema „Managervergütung“ schon im vergangenen Jahr für Diskussionen gesorgt: Denn viele Führungskräfte erhielten auch nach dem Dieseldgate-Skandaljahr 2015 traumhafte Boni. Möglich machte

deutscher Großunternehmen weitgehend durchgesetzt haben. „Mehr als 50 Prozent der variablen Vergütungsbestandteile sind dort meist langfristig ausgerichtet“, berichtet Holger Jahn, Bereichsleiter Executive Compensation beim Beratungsunternehmen Willis Towers Watson. Der Leistungszeitraum für

Kombination aus verschiedenen Komponenten wie Grundgehalt, Nebenleistungen – zum Beispiel Altersvorsorge – und Short Term Incentives, die in der Regel auf die individuelle Leistung eines Jahres abstellen, sowie Long Term Incentives“, sagt Kern. Er hat beobachtet, dass Unternehmen – wie nach der Finanzkrise gefordert – LTI nutzen, um die langfristige Vergütung für nachhaltige Unternehmensentwicklung und entsprechendes Managementverhalten sicherzustellen. Die Bandbreite der LTI-Instrumente reiche von einfachen aufgeschobenen Barzahlungs-Lösungen (Cash Deferral) bis hin zu kompliziert anmutenden aktienbasierten Varianten.

Dass die Finanzkrise allein den Ausschlag gegeben habe, dass Unternehmen Teile ihrer Management-Vergütung in LTI umgewandelt haben, glaubt Horak jedoch nicht: „Die Finanzkrise war sicher ein Anstoß, über langfristige Vergütungsmodelle nachzudenken, und die Entwicklungen im Bankensektor hatten sicher auch Auswirkungen auf andere Industrien“, so die Beraterin. Eine direkte Verbindung kann sie aber nicht erkennen. „Wir erleben es in unserer Beratungspraxis nicht, dass jemand zu uns kommt und mit Verweis auf die Finanzkrise seine Boni längerfristig gestalten möchte.“ Die Gründe dafür, dass Langfrist-Boni heute beliebt sind, sieht Horak nicht nur darin, dass Organisationen mit diesem Bonusmodell ihre langfristige strategische Ausrichtung unterstützen wollen, sondern auch in der damit verbundenen positiven Außenwirkung. Hinzu kommt ein weiterer Aspekt: „LTI sind in den USA sehr verbreitet. Arbeitgeber, die international agieren und bei ihren Vergütungssystemen Homogenität anstreben, bieten ihre internationalen Vergütungsmodelle wie langfristige Boni oft nicht nur für ihre Mitarbeiter in den USA, sondern auch in Deutschland und anderen Ländern an.“

Weiterhin könnten LTI dazu dienen, die kurzfristigen und langfristigen Prioritäten von Unternehmen aufeinander

„LTI-Programme müssen den langfristigen Wertbeitrag im Fokus haben – und nicht die Bleibeprämie. Sonst sind sie wertlos.“

Friedrich Fratschner, geschäftsführender Partner bei Baumgartner & Partner



abzustimmen, ergänzt Jahn von Willis Towers Watson. Damit dies gelingt, sollte jede Vergütungskomponente von einer bestimmten Intention motiviert sein. „Langfristige variable Vergütungskomponenten können einen steuernden Zweck erfüllen, sodass – etwa für den Vorstand – ein zusätzlicher Anreiz besteht, bestimmte langfristige Ziele oder Weichenstellungen im Einklang mit den Eigentümer- und Mitarbeiterinteressen zu erreichen“, sagt Jahn.

Theoretisch gut – praktisch daneben?

Wie gut aber sind LTI-Programme bislang in der Praxis umgesetzt? Friedrich Fratschner, geschäftsführender Partner bei Baumgartner & Partner, bewertet die Ist-Situation von LTI in vielen börsennotierten Unternehmen kritisch: Dort sei das Chancen-Risiko-Verhältnis vieler LTI-Programme völlig unausgewogen, denn die Programme seien oft alleine auf Mehreinkommen, aber nicht auf potenzielles Risiko ausgelegt. „Ange-

als ‚Bleibeprämie‘ bezahlt werden“, kritisiert Fratschner mit Blick auf aktuelle Fälle. Insgesamt lasse sich feststellen, „dass LTI-Programme im Kontext des Kapitalmarkts durch den Einfluss der verschiedenen Kapitalmarktteilnehmer oft eine wesentlich andere Entwicklung nehmen als bei Konzeption der Programme theoretisch angedacht war“, resümiert Fratschner.

Bei den nicht börsennotierten Gesellschaften, kritisiert der Berater, würden LTI-Programme für Fremd-Geschäftsführer und -Vorstände hingegen viel zu wenig umgesetzt. Seine Erfahrung: Diese Gesellschaften würden davon ausgehen, dass LTI-Pläne immer eines Kapitalmarkts beziehungsweise Aktienkurses bedürfen. „Dies ist falsch und führt in der Diskussion um die Entwicklung innovativer LTI-Programme in eine falsche Richtung“, so Fratschner. Doch auch in den Unternehmen, die auf LTI setzen, gibt es offenbar Missverständnisse: In vielen mittelständischen Unternehmen seien



„LTI bieten einen Anreiz, langfristige Ziele im Einklang mit Eigentümer- und Mitarbeiterinteressen zu erreichen.“

Holger Jahn, Bereichsleiter Executive Comp., Willis Towers Watson

stellte Manager verlieren bei Optionsprogrammen nur die potenziell in Aussicht gestellte Vergütung. Darauf ist das maximale Risiko begrenzt“, kritisiert der Vergütungsexperte. „Was aus LTI-Programmen wird, die wertlos werden, kann man am Markt aktuell beobachten, wenn trotz schlechter Ertragslage Boni

vermeintliche LTI-Programme nichts anderes als Partizipationsprogramme an Umsatz, Deckungsbeitrag oder anderen Erfolgsgrößen, so seine Analyse.

Was tun, um Skandale zu vermeiden?

Offenbar hakt es also in vielen Unternehmen noch an der Konzeption und

praktischen Umsetzung von LTI. Für Lurse-Vorstand Horak steht jedenfalls fest: Probleme mit Langfristboni entstehen meist nicht aus der technischen Ausgestaltung des Modells, sondern aus der Anwendung dieser Modelle. Was gilt es also zu tun, um ein wirksames LTI-Programm aufzusetzen und nicht wie bei VW nach einem Skandal-Jahr hohe Boni zahlen zu müssen? „Oft werden in langfristigen variablen Vergütungs-

grenzung der Zahlungen“, sagt Jahn. Fratschner ergänzt: „Ebenso gehören Caps zu den zwingenden Elementen eines solchen Ansatzes, damit im Aufsichtsrat oder Beirat eine diskretionäre Steuerungsmöglichkeit erhalten bleibt, wenn sich Ergebnisse – unter Umständen aufgrund von Windfall-Profits und nicht aufgrund der Leistung des Managements – rasant entwickeln.“

Um Exzesse raffgieriger Manager zu

„Letzteres erfordert neben Transparenz eine gewisse Einfachheit und Nachvollziehbarkeit sowohl im Design als auch in der Kommunikation.“

Für moderne Arbeitswelten geeignet?

Die Berater halten langfristige Boni also mehrheitlich für sinnvoll, solange sie Teil eines sorgsam durchdachten und gut aufgestellten Vergütungssystems sind und ethisches Verhalten fördern. Doch wie sinnvoll sind LTI für die moderne Arbeitswelt? Eine der großen Anforderungen an zeitgemäße Vergütungssysteme besteht ja gerade darin, dass diese schnell und flexibel auf sich ändernde Voraussetzungen auf dem Markt und in Organisationen reagieren können. „Wenn man sich das Vuca-Welt-Konzept vor Augen führt, dann steht es systemisch schon etwas im Widerspruch zu Langfrist-Boni“, sagt Horak. „Denn weil unsere Umwelt dynamischer geworden ist, ist es auch schwieriger geworden, Ziele lange im Voraus zu definieren.“ Dennoch plädiert Lurse-Vorstand Horak dafür, auch in der modernen Arbeitswelt langfristige Boni einzusetzen. „Das Konzept LTI bleibt gut und richtig.“ Für die Mischung von Kurz- und Langfristboni hieße dies: das eine tun ohne das andere zu lassen. „Wir beobachten, dass Unternehmen die Instrumente zur Messung von Zielerreichung kürzer takten. Statt einmal werden Mitarbeitergespräche drei bis vier Mal im Jahr durchgeführt. Dies ist sicher ein Ansatz, der zunehmenden Dynamik Rechnung zu tragen“, so Horak. Auch Jahn sieht einen Ansatz, wie sich LTI für die moderne Arbeitswelt anpassen lassen: „Zur Erhöhung der Flexibilität und Justierung werden häufig mehrere mehrjährige Vergütungsprogramme parallel gestaffelt aufgelegt, um in neuen Auflagen kurzfristige Veränderungen mit aufnehmen zu können.“ Zudem können LTI auch mit flexibleren Vergütungsbestandteilen ergänzt werden: So würden gerade kurzfristige „Spot Boni“ Eingang in die Praxis finden, ergänzt Kern mit Verweis



„Das Design des Vergütungspakets und des LTI muss auch das Fehlverhalten von Managern sanktionieren.“

Dieter Kern, Partner bei Mercer

systemen Mindestanforderungen definiert, die eine Auszahlung überhaupt erst möglich machen“, erklärt Jahn eine mögliche Lösung. Weiterhin gebe es Ansätze wie zum Beispiel „Deferral-Systeme“ oder die verpflichtende Anlage von Auszahlungen in Aktien des Unternehmens, um den Erfolg oder Misserfolg der Vorperiode etwas länger zu betrachten und Auszahlungen über einen noch weiteren Zeitraum zu strecken. „Richtig ausgestaltet führen diese Instrumente dazu, dass sich schlechte Ergebnisse auch in den Auszahlungen auswirken“, so Jahn. Dies erfolge gegebenenfalls entsprechend über einen längeren Zeitraum. „Es ist jedoch nicht immer auszuschließen, dass ein schlechtes Timing festgelegt wird oder sich die Unternehmenssituation deutlich schlechter entwickelt als erwartet“, schränkt der Vergütungsberater ein. Doch auch dafür gibt es – zumindest eine theoretische – Lösung: „In extremen Fällen und außerordentlichen Entwicklungen – nicht aber bei Unausgewogenheit der Festlegung von Leistungs- und Auszahlungsverhältnis im System – hat der Aufsichtsrat die Möglichkeit der Be-

vermeiden, sollten auch ethisch-moralische Anforderungen schon bei der Konzipierung des Vergütungssystems eine Rolle spielen. Diese Forderung findet sich auch in der Neufassung des Deutschen Corporate-Governance-Kodex, die kürzlich veröffentlicht wurde. Dabei wurde er unter anderem um das Leitbild des ehrbaren Kaufmanns ergänzt. Auch konkrete Empfehlungen für die Vorstandsvergütung finden sich darin: Die Bemessungsgrundlage für deren variable Vergütungen soll demnach „im Wesentlichen zukunftsbezogen sein“. Mehrjährige Vergütungen, die in die Berechnung anteilig einbezogen werden, „sollten nicht vorzeitig ausbezahlt werden“, heißt es nun. „Das Design des gesamten Vergütungspakets und des LTI muss mit der Unternehmensstrategie kongruent sein, unternehmerische Chancen incentivieren, Fehlverhalten sanktionieren und mit Blick auf das gesamte Unternehmen als angemessen und gerecht vermittelbar sein“, empfiehlt auch Mercer-Berater Kern – und macht wiederum deutlich, dass auch geringe Komplexität eine Anforderung an moderne Vergütungssysteme darstellt:

auf die Ergebnisse der aktuellen Mercer „Global Talent Trends“-Studie – „freilich in ganz anderen monetären Dimensionen als langfristige Boni“.

Falsche Boni oder falsche Mitarbeiter?

Langfristige Boni haben sich also in den vergangenen Jahren in der Arbeitswelt durchsetzen können und werden als Instrument zur langfristigen strategischen Ausrichtung geschätzt. Nach wie vor sind Unternehmen aber gefordert, die Boni richtig auszugestalten und die passende Mischung mit anderen Vergütungsbestandteilen zu finden – gerade auch für die moderne Arbeitswelt.

Doch ob Boni langfristig oder kurzfristig ausgezahlt, gedeckelt oder komplett abgeschafft werden: Die Diskussion darüber zeigt einmal mehr, dass bei der Managervergütung nicht nur Geld eine Rolle spielt und die Vergütung auch immer Hand in Hand mit anderen HR-Disziplinen gehen muss. „Wenn die Befürchtung besteht, dass ein Geschäftsführer oder Vorstand alleine durch ‚Financial Engineering‘ seinen Bonus oder seine Tantieme optimiert und man dies als Motivation zur Einführung eines LTI-Plans angeführt hat“, lautet das Fazit von Fratschner, „dann hat man sich ganz offensichtlich für den falschen Menschen und nicht zwingend für das falsche Vergütungsmodell entschieden.“ ■



▶ VIDEO

Manager verdienen heute oft das 50-fache ihrer Angestellten. Daher will die SPD nun Managergehälter deckeln. Im Video in der Personalmagazin-App sehen Sie die Bundestagsdebatte zum Thema.



HR INNOVATION CLASH

Ring frei zum Kampf der Ideen

Am 18. Mai 2017 findet die 16. Kienbaum Jahrestagung in Ehreshoven bei Köln statt.

Ein Schlagabtausch zu aktuellen Fragen und neuen Ansätzen in der Personalarbeit. Seien Sie gespannt auf das Sparring unterschiedlicher Geschäftsmodelle und Organisationsformen mit HR-Experten von Airbus, der Deutschen Bahn, Google, Zalando und weiteren namhaften Unternehmen.

Thematische Schwerpunkte sind: Leuchttürme der digitalen Transformation | Digitale Geschäftsmodelle etablieren | Vom Traditionalisten zum agilen Trendsetter | Revierkampf der digitalen Platzhirsche

Neben interaktiven Sparring-Workshops freuen wir uns in diesem Jahr auf drei hochkarätige Keynote-Speaker:

- > Dr. Christian P. Illek, Personalvorstand Deutsche Telekom AG
- > Jakob Augstein, Journalist und Verleger
- > Prof. Dr. Walter Jochmann, Geschäftsführer Kienbaum Consultants International GmbH

Weitere Informationen, das Tagungsprogramm sowie eine Anmelde-möglichkeit finden Sie unter ehreshoven.kienbaum.de. Ring frei für die beste Idee der Personalarbeit 4.0.

Wir freuen uns auf Sie!

