

Verlockung zur Leidenschaft

Wertorientierte und nachhaltige Anreizsysteme



DIETMAR AUSTRUP

Egon Zehnder International, Düsseldorf
dietmar.austrup@ezi.net



CLAUDIO FERNÁNDEZ-ARÁOZ

Egon Zehnder International, Buenos Aires
claudio.fernandez.araoz@ezi.net

Die globale Finanzkrise hat eine heftige öffentliche Debatte um Managergehälter entfacht. Während die Medien astronomische Jahresbezüge und überzogene Boni anprangern und vor allem den Bankmanagern Verantwortungslosigkeit vorwerfen, plant der Staat regulierende Eingriffe. Dabei benötigen die Unternehmen gerade jetzt fähige Topmanager, die sie nur mit attraktiven Angeboten gewinnen können. Letztere müssen nicht nur sinnvolle Leistungsanreize bieten, sondern zugleich Wertorientierung, Nachhaltigkeit und verantwortliches Handeln belohnen. Geld ist dabei nicht alles. Denn es ist weit wichtiger, wen ein Unternehmen bezahlt, als wie es ihn bezahlt.

KAUM EIN THEMA hat in den vergangenen Monaten für so hitzige Debatten gesorgt wie die Managergehälter. Bereits im Sommer 2008 befand das „Manager Magazin“: „Das System, nach dem Europas Topmanager bezahlt werden, ist außer Kontrolle. Es ist tendenziell zu großzügig und setzt vielfach die falschen Anreize.“ Eine Diagnose, die durch die Hintergründe und Entwicklungen der aktuellen Finanzmarktkrise bestätigt wurde. Selbst jene Experten, die noch vor zehn Jahren eine höhere und stärker leistungsorientierte Vergütung deutscher Führungskräfte gefordert hatten, sprechen heute von Verwerfungen, die durch das „Versagen überforderter, risikofreudiger, größenwahnsinniger und überbezahlter Manager – nicht nur in den Banken“ ausgelöst worden seien.

So verwundert es nicht, dass die gesellschaftliche Akzeptanz von Topmanagern einen Tiefpunkt erreicht hat, wie zahlreiche Befragungen zeigen. Skandale um Steuerhinterziehung, Bestechungen und die Veruntreuung von Firmengeldern haben das negative Bild immer wieder bestärkt. Im Zuge der Bankenkrise befeuerten vor allem extrem hohe Bonuszahlungen und Abfindungen für Spitzenbanker parallel zu astronomischen Verlusten den Unmut der Öffentlichkeit.

Die Besten gewinnen

Was finanzielle Anreize angeht, wurden Topmanagern, so scheint es, in den vergangenen Jahren alle erdenklichen Möglichkeiten geboten. Dennoch beklagen die

Unternehmen einen Mangel an herausragenden Führungskräften: Fähige Talente für das Topmanagement und die Vorstandsetagen sind rar. Doch gerade im Blick auf die Herausforderungen der globalen Finanz- und Wirtschaftskrise benötigen Unternehmen heute die Besten der Besten. Wie können sie diese fähigen Köpfe gewinnen? Und wie muss deren Vergütung aussehen, wenn sie attraktiv sein und zugleich ein verantwortungsvolles Handeln belohnen soll?

Es gehört zweifellos zu den wichtigsten Kompetenzen von Vorstand, Gesellschaftern und Aufsichtsrat eines Unternehmens, die richtigen Führungskräfte für das Management zu finden, zu binden und zu entwickeln. Aktuelle Studien untermauern dies mit klaren Fakten. Sie weisen nach, dass herausragende Führungskräfte deutlich mehr zur Wertschöpfung beitragen als durchschnittliche Manager. Je anspruchsvoller die gestellten Aufgaben, desto größer wird dabei der Abstand zwischen beiden; er wächst mit zunehmender Komplexität der Anforderungen exponentiell. Weitere Studien haben jüngst nachgewiesen, dass Managementgehälter und Anreizsysteme keine ausschlaggebende Rolle für die

wirtschaftliche Leistungsfähigkeit eines Unternehmens spielen. Auch dies verweist auf die vorrangige Bedeutung der richtigen Personalentscheidungen. Auf den Punkt gebracht: Es ist bei weitem wichtiger, wen das Unternehmen bezahlt, als wie es ihn bezahlt. Erst an zweiter Stelle geht es mithin um die Ausgestaltung der Vergütungsstrukturen.

Die richtigen Anreize setzen

Moderne Vergütungssysteme sollen zu Leistung motivieren und diese belohnen. Dies ist eine der Hauptfunktionen der heute so umstrittenen erfolgsbezogenen Anreizsysteme. Es ist verwunderlich, wie wenig bei der Gestaltung dieser Systeme seit Jahren bekannte wissenschaftliche Erkenntnisse über Motivation berücksichtigt wurden und werden. Menschliches Handeln wird, so wissen wir, vor allem durch innere Antriebe und erst in zweiter Linie durch äußere Einflüsse motiviert. Wie stark die sogenannte intrinsische Motivation schon in sehr jungem Alter wirkt, weiß jeder, der einmal kleine Kinder beim Spiel mit Bauklötzen beobachtet hat.



Es ist bei weitem wichtiger, wen das Unternehmen bezahlt, als wie es ihn bezahlt.

Neugier, Lust am Lernen und ein unermüdlicher Wille, die eigenen Möglichkeiten zu erproben, lassen sie die Steine immer wieder neu aufeinandersetzen.

Ein ähnlicher, nicht weniger starker innerer Antrieb ist es auch, der Menschen im Beruf zu Höchstleistungen anspornt. Forscher, die Tage und Nächte auf der Suche nach einem Ergebnis im Labor verbringen, Künstler, die bis zur physischen Erschöpfung komponieren, schreiben, malen – alles das sind plakative Beispiele dafür. Jeder unserer Berater weiß aber auch von Gesprächen mit Führungskräften und Mitarbeitern zu berichten, in denen dieses Fieber und die Kraft des inneren Antriebs spürbar wurden. Wo es darum geht, gemeinsam Ziele, spannende Aufgaben und neue Projekte zu entwickeln, spielen Leistungsprämien – wenn überhaupt – eine Nebenrolle. Im besten Fall sind sie so etwas wie ein Hygienefaktor, der einfach stimmen muss.

Richtig und maßvoll angewandt, können Vergütungsanreize das intrinsisch motivierte Handeln unterstützen und bestärken. Setzen sie aber nicht an gemeinsam entwickelten Zielen an, sondern stellen einseitig auf Verlockungen wie Geld, Macht und Status ab, können sie äußerst schädlich wirken. Warum das so ist, hat jüngst die Neurobiologie herausgefunden. Sie lokalisierte im menschlichen Gehirn ein „Altruism Center“ und ein „Pleasure Center“. Letzteres ist zuständig für Hochgefühle, wie sie beispielsweise bei intensiven sportlichen Anstrengungen oder in der Sexualität ausgelöst werden. Auch durch starke finanzielle Anreize wird es aktiviert und kann, wenn diese allzu mächtig sind, die Oberhand über das Altruismuszentrum gewinnen. Verantwortungsloses, egoistisches Handeln ist die Folge.

Auf die Botschaft kommt es an

Erfolgsabhängige Vergütungssysteme sollen nicht nur motivieren. Sie vermitteln – ob implizit oder explizit – auch Informationen über die Strategie, die Kultur und die Werte eines Unternehmens. Und mehr noch: Sie richten die Anstrengungen der Manager und Mitarbeiter auf die Unternehmensziele aus. Gerade in diesen beiden

Funktionen haben die Vergütungssysteme der in Schiefelage geratenen Banken aber vielfach versagt. Erfolgsabhängige Managervergütung kann, das wissen wir seither, nicht nur zu einer guten, sondern auch zu einer schlechten Unternehmensführung beitragen. Es gilt deshalb sorgsam zu prüfen, was Vergütungssysteme in der Praxis bewirken und welche Botschaften sie transportieren.

Was sind nach all dem die entscheidenden Anforderungen an eine nachhaltige Managementvergütung? Wir haben gesehen, wie wichtig es ist, auf intrinsische Motivation zu bauen, wenn Leistung nicht nur der individuellen Befriedigung, sondern vor allem dem Wohl und Wert des Unternehmens dienen soll. Dabei macht Geld allein auch Topmanager nicht glücklich. Sie suchen vor allem anspruchsvolle Aufgaben und Herausforderungen – sei es für den Einzelnen oder für ein Managementteam – sowie lohnende Perspektiven. Und sie lassen sich gerne von einem engagierten direkten Vorgesetzten persönlich fordern und fördern. Wer hochqualifizierte Führungskräfte gewinnen will, sollte ihnen dies zuallererst bieten. Managerlegende Jack Welch sagte dazu: „Biete ihnen viel Geld und ein Bild. Zeichne ihnen ein Bild, das zeigt, dass sie die Größten sind, wenn sie Erfolg haben. Zeichne es vollkommen integer.“ Es kommt sicherlich auf beides an, das Bild und das Geld. Doch das Bild weckt die Leidenschaft, das wirkliche Engagement. Kurz: „Money talks but passion sings.“

Wertorientierung und Integrität

Heutige Vergütungskonzepte für Spitzenmanager belohnen vor allem den kurzfristigen Erfolg. Nach Analysen von Vergütungsexperten bestehen die Gesamtbezüge von DAX-Vorständen derzeit etwa zur Hälfte aus Jahrestantiemen – ein Ansatz, der den Blick leicht auf den eigenen schnellen Vorteil verengt. Kurzfristig angelegte Vergütungselemente können in spezifischen Situationen wie etwa Sanierungsfällen sicherlich sinnvoll sein. Im Allgemeinen müssen aber langfristige, auf nachhaltige Wertsteigerung – nicht auf Profitabilität – ausgerichtete Vergütungskomponenten die derzeit üblichen kurzfristigen Anreize wie etwa Jahresboni ersetzen. Einen praktikablen Ansatz hierfür bieten beispielsweise sogenannte Bonusbanken, wie sie bereits von einigen Unternehmen genutzt werden. Das Prinzip ist einfach: Erreichte Boni werden dem Manager auf einem Konto gutgeschrieben. Entwickelt sich das Geschäft weiter positiv, wird der Bonus in mehreren Tranchen über einen längeren Zeitraum ausgezahlt. Bei negativer Entwicklung verringert sich

das Guthaben auf dem Konto. Bonusbanken verbinden auf diese Weise langfristige Bewertungszeiträume mit attraktiven Leistungsanreizen, wobei nicht nur die Erfolge, sondern auch die Risiken zu Buche schlagen. Darüber hinaus erfüllen auch an Sperrfristen gekoppelte Aktienbeteiligungs- und -optionsprogramme die Anforderungen einer langfristigen, wertorientierten Incentivierung. Sie sollten allerdings stärker als bisher auf relativen Wettbewerbsvergleichen basieren.

So wichtig es auch ist, die Vergütung von Topmanagern auf das Ziel langfristiger wirtschaftlicher Wertsteigerung auszurichten, dies allein genügt nicht. In Zukunft müssen sich auch die Anforderungen an ein nachhaltiges und integrires Wirtschaften in den Vergütungssystemen niederschlagen, zumal verantwortliches wirtschaftliches Handeln den Unternehmenswert positiv beeinflussen kann, wie zum Beispiel aktuelle Untersuchungen der Schweizer Vermögensverwaltungsgesellschaft SAM Sustainable Asset Management belegen. Diskutiert werden etwa zusätzliche Boni, die Erfolge auf den Feldern Umwelt, Gesellschaft und Soziales honorieren. Es gestaltet sich allerdings bisher noch recht schwierig, Kriterien der Nachhaltigkeit auf praktikable Steuerungsparameter herunterzubrechen. Konzepte wie Corporate Social Responsibility (CSR) oder die Orientierung am Stakeholder Value liefern dazu erste Ansätze.

Gesunder Menschenverstand als Maßstab

In diesem Zusammenhang wird heute vielfach auch die Forderung nach Berufsstandards für Manager laut. Experten der Harvard Business School etwa fordern einen rigorosen „Code of Ethics“ ähnlich dem hippokratischen Eid der Mediziner, um den Beruf des Managers zu professionalisieren. Topmanager sind Vorbilder, an denen sich die Mitarbeiter orientieren. Sie müssen deshalb integer sein, und sie müssen Integrität fördern. Es sollte zu ihren Aufgaben gehören, auf allen Ebenen des Unternehmens hohe Leistung mit hoher moralischer Integrität zu verbinden. Und wenn sie hierbei erfolgreich sind, sollte sich das für sie lohnen. Auch hierfür fehlt es allerdings noch weitgehend an handhabbaren Messgrößen und Modellen für wirksame Anreizsysteme.

Wie hoch dürfen Managergehälter sein? Ob eine Managervergütung als angemessen und gerecht empfunden wird, hat nicht allein mit der Höhe der Bezüge zu tun. Vielmehr kommt es entscheidend darauf an, wie diese zustande kommen, welche Grundsätze, Prozesse und Anreizmechanismen ihnen zugrunde liegen. Aus dieser

– wissenschaftlich belegten – Erkenntnis ergibt sich ein klares Plädoyer für mehr Transparenz: Aufsichtsgremien sollten ihre Vergütungsentscheidungen den Shareholdern gegenüber verantworten und sie ausführlich begründen. Nur so lässt sich verspieltes Vertrauen zurückgewinnen. Absicherungsklauseln wie die umstrittenen „goldenen Fallschirme“ wären damit nur noch in legitimierbaren Sonderfällen möglich.

Woran aber sich orientieren? Im konkreten Fall hilft bei der Entscheidung über die richtige Vergütung für einen Topmanager oder ein Führungsteam weder eine willkürlich von der Politik festgelegte Gehaltsobergrenze noch etwa der Benchmark-Blick auf die Jahresbezüge der Vorstandsvorsitzenden der größten europäischen oder US-amerikanischen Unternehmen wirklich weiter. Und auch die fundiertesten Marktanalysen und Vergütungsvergleiche können, so wichtig sie sind, nicht den Ausschlag geben – genauso wenig wie eine ständig weiter gedrehte Vergütungsschraube im vermeintlichen „War for Talents“. Nein, die verantwortlichen Entscheider in Vorständen, Aufsichtsräten oder im Gesellschafterkreis sollten sich wieder verstärkt auf Ressourcen besinnen, die, so hat es den Anschein, in Fragen der Managervergütung in letzter Zeit kaum mehr zum Tragen kamen: ihren gesunden Menschenverstand und ihre Intuition – Fähigkeiten, die herausragende Führungskräfte schon immer auszeichneten.

DIE AUTOREN

DIETMAR AUSTRUP ist seit 2005 Berater im Düsseldorfer Büro von Egon Zehnder International. Er leitet die Aktivitäten des Bereichs Versicherungen innerhalb der Financial Services Practice. Zudem ist er in der Human Resources sowie der Leadership Strategy Services Practice tätig.

CLAUDIO FERNÁNDEZ-ARÁOZ ist seit 1986 Berater bei Egon Zehnder International in Buenos Aires. Von 1998 bis 2008 gehörte er dem Executive Committee der Firma an und ist nun Senior Advisor. Sein Buch „Great People Decisions“, das 2007 bei Wiley erschienen ist, stieß auf eine große Resonanz und wurde bereits in zahlreiche Sprachen übersetzt.