

Managervergütung und Unternehmenserfolg: 7 Thesen zur Frage

„Verdienen Manager, was sie verdienen?“

Mit ihrem 2006 erschienenen Buch „Unternehmenserfolg und Managervergütung – Ein internationaler Vergleich“ stellen Yasmine Chahed (LSE London) und Hans-Erich Müller (FHW Berlin) die provokante Frage, ob die Vergütung für Europas Konzernmanager angemessen ist. Eine eindeutige Antwort wird dazu nicht gegeben, die Autoren stellen jedoch mit den folgenden sieben Thesen fest, dass eine Reihe von Faktoren in die Diskussion mit einbezogen werden müssen.

1. In der aktuellen Diskussion zu Unternehmenserfolg und Managervergütung wird heute erst deutlich, dass variable, erfolgsabhängige Vergütungsanteile statt nur zur guten auch zur schlechten Unternehmensführung beitragen können. Nicht nur die Verteilungsgerechtigkeit und die ethische Angemessenheit der Vorstandsvergütung, sondern auch ihre Wirksamkeit als Corporate-Governance-Mechanismus stehen damit auf dem Prüfstand.
2. Die Feststellung, dass schlechte Managementtheorien gute Managementpraxis zerstören können (Ghoshal 2005), trifft auch für die leistungsorientierte Vergütung des Top-Managements zu. Das vor allem in den USA dominierende Shareholder-Value- und Principal-Agent-Modell wirkt statt als Heilmittel als Gift der Corporate Governance, hat selbst erst Vergütungsexzesse und Unternehmenskandale in den USA mit hervorgebracht.
3. In einem komplexen und dynamischen Umfeld sind exakte Maßgrößen für den Unternehmenserfolg und dessen Ursachen nicht bestimmbar. So stellt sich etwa die Frage, ob neben der Wertsteigerung auch nichtfinanzielle und ethische Werte für den Er-

folg relevant sind. Wertsteigerungsorientierte Steuerungssysteme können, anders als oft angenommen, auch nichtfinanzielle Faktoren, wie Mitarbeiter, Kunden und andere Erfolgspotentiale der Unternehmensstrategie, berücksichtigen.

4. Dieser Bezug ist vor allem wegen der Kritik an der erfolgsorientierten Managervergütung wünschenswert. Insbesondere Balanced-Scorecard-Modelle lassen dabei auf eine stärkere Orientierung an der weiteren wirtschaftlichen und sozialen Verantwortung der Unternehmen hoffen. Die Praxis zeigt jedoch, dass Probleme der Bestimmung, der Implementierung und der Manipulierbarkeit interner Steuerungsgrößen deren theoretische Überlegenheit zunichte machen können, da die Prozesse für Außenstehende nur schwer nachvollziehbar sind.
5. Als Antwort darauf scheint sich eine verstärkte Transparenz der Managervergütung als Instrument zur verbesserten Performanceorientierung und Legitimation durchzusetzen. So wie die weltweit großen Unternehmen heute auch immer politische Institutionen sind, die sich öffentlich legitimieren müssen, ist auch die Vergütung ihrer Top-Führungskräfte keine Privatangelegenheit mehr. Zum Unternehmenserfolg gehört daher dessen Legitimierung gegenüber der Öffentlichkeit. Mehr Transparenz in der Vergütung erlaubt mehr Kontrollmöglichkeiten durch externe Anspruchsgruppen.
6. Der internationale Vergleich von Corporate-Governance-Systemen in Deutschland, Schweden und Großbritannien zeigt, dass mit einseitigen Shareholder- oder Stakeholder-Ansätzen die Dynamik der Entwicklung

nicht erklärt werden kann. Die detaillierten britischen Berichtspflichten über die individuellen Vorstandsvergütungen und die Vergütungspolitik sind ein Vorbild für EU Empfehlungen und Regelungen in Deutschland und in Schweden.

7. Allerdings verfehlen mehr Aufsichtsregelungen allein ihr Ziel. Gute Corporate Governance verlangt zum anderen auch die vertrauensvolle Zusammenarbeit bei der Unternehmensführung und die interne Beteiligung an Entscheidungsprozessen. Es kommt auch auf den Rat der Akteure, etwa im Aufsichtsrat, an. Konzepte des Strategischen Managements sind eine bessere Basis, auch zur Weiterentwicklung der Beurteilungs- und Belohnungssysteme für Manager.

Yasmine Chahed, Hans-Erich Müller

Unternehmenserfolg
und Managervergütung
Ein internationaler Vergleich

Rainer Hampp Verlag

Mehr zu diesem Thema:
Yasmine Chahed / Hans Erich Müller:
Unternehmenserfolg und Managervergütung. Ein internationaler Vergleich.
München und Mehring: Rainer Hampp
Verlag 2006.