

# GRUPPENWEITE VIelfALT IN VERGÜTUNGSMODELLEN

Interview mit Dr. Jens Maßmann und Gordon Rösch

*Herr Dr. Maßmann, Herr Rösch, wie erleben Sie die Diskussion über die Umsetzung der europäischen Aktionärsrechte-Richtlinie? Dort sprechen sich Rolf Nonnenmacher und Wulf von Schimmelmann aus der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex für einfachere und klarere Vergütungsmodelle aus. Zudem hat ein Arbeitskreis um Hans-Christoph Hirt und Michael H. Kramarsch Best-Practice-Leitlinien für eine einfache Vorstandsvergütung in AGs erarbeitet. Wird alles einfacher?*

**Jens Maßmann:** Grundsätzlich sind alle diskutierten Vorschläge für einfachere Vergütungsmodelle interessant, doch ich sehe in den Vorschlägen der beiden Gruppen auch Brüche in der Logik. Würden die einen oder die anderen Vorschläge umgesetzt, dann hieße das, dass wir uns weitgehend von der Vergütung, wie sie heute in den Unternehmen weltweit praktiziert wird, verabschieden würden. Ich bin immer offen für Vereinfachung von Plänen, wenn sie uns voranbringt, aber die Vorschläge der Kommission und des Arbeitskreises werden bei der Vereinfachung der Managervergütung so nicht universell funktionieren. Wir dürfen nicht vergessen, dass wir uns hier in einem sehr regulatorischen Umfeld bewegen. Die Komplexität wird durch die internationale Komponente

noch mal vergrößert. Hier schaut jemand durch seine deutsche Brille und übersieht, dass Aktiengesellschaften weltweit unterwegs sind.

**Gordon Rösch:** Gerade durch die verschiedenen nationalen Steuer- und Bilanzrechte wird das Thema Vorstandsvergütung unheimlich komplex. Da kann man nicht einfach hingehen und das Rad in Richtung Vereinfachung zurückdrehen. Auch die Idee, Manager für das Erreichen einzelner Milestones zu vergüten, greift aus unserer Sicht zu kurz. Innovative Unternehmen im globalen Kontext belohnen ihre Manager für gute Arbeit vor allem durch große Aktienpakete über Long-term Incentives, sogenannte LTIs, aber nicht durch das Erreichen einzelner Milestones, und das womöglich auch noch auf nationaler Ebene. Die Praxis, wie internationale Konzerne, beispielsweise in den USA, aber auch amerikanische Tochtergesellschaften deutscher Konzerne, vergüten, orientiert sich nicht an einem Denken in einzelnen Etappen.

**Jens Maßmann:** Wir sehen international, dass in innovativen Branchen andere Vergütungsmodelle besser funktionieren als herkömmliche Pläne in Deutschland. Der Weg der Vorstandsvergütung kann und darf nicht über eine vorgeschriebene Standardlösung führen. Dafür ist die Welt um uns herum viel zu komplex gewor-



Heterogen versus Vereinfachung: Vergütungsmodelle für Vorstände sind weltweit verschieden.

© metamorworks/Stock/Thinkstock/Getty Images

den. Ein global agierendes Unternehmen sollte je nach Land bzw. Region jeweils das für ihn am besten passende Modell umsetzen. Das führt dazu, dass Konzerne oft unterschiedliche Vergütungspläne je Land, Region bzw. Geschäftsmodell zu administrieren haben. Die nächste Compliance-Herausforderung haben Sie schon angesprochen, die anstehende Überführung der europäischen Aktionärsrechte-Richtlinie in nationales Recht.

*Welches Gewicht haben Vergütungsmodelle beim Abstimmungsverhalten von institutionellen Investoren?*

**Jens Maßmann:** Wir beobachten generell, dass sich institutionelle Investoren nicht für individuelle Vergütungsstrukturen interessieren, wie sie mancher Konzern aufweist. Investoren denken und investieren in Branchen und in Branchenkonzepte, wenige in einzelne regionale Indizes. Deshalb empfehlen wir Aktiengesellschaften, vor der Neugestaltung von Vergütungsmodellen für den Vorstand verstärkt mit internationalen Investoren zu ➤

sprechen und deren Kriterien und Strategien zu berücksichtigen. Dies sind andere Kriterien und Strategien als die der im angeführten Arbeitskreis vertretenen.

*Der Arbeitsmarkt in Deutschland, aber auch für viele Berufe in den USA, ist längst ein Arbeitnehmermarkt geworden. Wie antworten Unternehmen darauf?*

**Jens Maßmann:** Hier sehen wir grundsätzliche Unterschiede zwischen dem deutschen und dem US-Markt. Hierzulande haben viele Unternehmen ihr Geschäftsmodell und vor allem ihre Vergütungspläne für Führungskräfte standardisiert. Das schlägt sich beispielsweise in der Rückführung der individuellen Komponente beim Bonus nieder. Diese Form der Vergütung hat aber in den USA keine Chance. Wir sehen das gerade bei kleinen agilen Unternehmen, die ihre Führungskräfte in hohem Umfang aktienbasiert vergüten, oft mit quartierlichem Vesting verbunden. Die Mitarbeiter wollen diese kurzfristige Erdienung. Andernfalls müsste ein Unternehmen umso größere Beträge an Cash-Vergütung aufwenden, um Spitzenkräfte zu halten.



*„Gerade kleine agile Unternehmen vergüten ihre Führungskräfte in hohem Umfang aktienbasiert.“*

**Dr. Jens Maßmann,**  
Managing Partner Performance & Reward, Germany, Switzerland, Austria, EMEA, Ernst & Young GmbH

**Gordon Rösch:** Generell sind internationale Vergütungspläne für Führungskräfte und Experten deutlich umfangreicher als in Deutschland, vor allem LTI-Pläne. Deshalb würde der Wunsch nach Vereinfachung im besten Fall auf nationaler Ebene funktionieren. Unternehmen, die ihre Vergütungspläne global ausrollen, achten verstärkt auf steuerliche Optimierungen, indem sie landesspezifische Regelungen berücksichtigen. Der etwas höhere Administrationsaufwand lohnt sich für den Arbeitgeber und eröffnet Mitarbeitern steuerliche Vorteile.

*Stellen Sie auch bei Benefit-Plänen Unterschiede fest?*

**Jens Maßmann:** In Deutschland kannte man bis vor einigen Jahren nur das Einheitsmodell, bei dem sich jeder Mitarbeiter in einem One-Size-fits-all-Ansatz wiederfindet. Solche Modelle verfehlen immer mehr den Bedarf der Mitarbeiter, je heterogener deren Zusammensetzung ist. Besser sind Flexible-Benefit-Baukästen, die keine fertigen Produkte vorschreiben, sondern den Mitarbeitern ermöglichen, sich Benefits entsprechend ihrem Bedarf selbst zusammenzusetzen. Hier sollten die Mitarbeiter Druck auf den Arbeitgeber ausüben. Ein Beispiel: Ein Unternehmen kann seine Mitarbeiter auch dadurch langfristig für sich gewinnen, dass es bei der Finanzierungsplanung von privaten Wohnimmobilien unterstützt.

*Wie heterogen ist die Vergütung in globalen Gruppen?*

**Gordon Rösch:** Hier kann und sollte aus unserer Sicht die Heterogenität hoch bleiben. Großunternehmen wachsen durch M & A, aber sie integrieren die Zukäufe oft nicht mehr komplett, sondern lassen sie als kleine Schnellboote fortbestehen. Damit funktioniert die In-



*„Generell sind internationale Vergütungspläne für Führungskräfte und Experten deutlich umfangreicher als in Deutschland.“*

**Gordon Rösch,**  
Partner People Advisory Services  
Ernst & Young GmbH

centivierung in der Muttergesellschaft und in kleineren agilen Schnellbooten anders. Das ermöglicht es auch Beschäftigten in kleineren börsennotierten Unternehmen, eine hohe Vergütung einzufahren. Die Vergütung muss sich dem jeweiligen lokalen Markt anpassen. Deshalb sehen wir häufig, dass amerikanische Manager in US-Tochtergesellschaften deutscher Mutterkonzerne deutlich mehr verdienen können als der CEO in Deutschland.

**Jens Maßmann:** Für HR bedeuten diverse lokale Vergütungsmodelle eine deutlich höhere Komplexität in der Administration, gerade in der aktienbasierten Vergütung. Doch wir sehen, dass aktienbasierte Incentives weltweit auf dem Vormarsch sind, während klassische Bonusmodelle weniger gefragt sind. HR kann die gestiegene Komplexität durch bessere IT-Systeme besser meistern. Lokale Vielfalt ist wichtig, um Mitarbeiter mit der gesuchten Qualität zu halten. Dadurch haben wir auch innerhalb eines internationalen Konzerns eine größere Vielfalt, HR arbeitet dann im Länderkollektiv.

Das Interview führte Dr. Guido Birkner.