

# Zielsetzungen, Funktionen und Qualitätsanforderungen der Executive Compensation

*Peter Haunold/Christian Havranek*

- 1. Begriff der Executive Compensation**
- 2. Historie und aktueller Stand von Executive-Compensation-Modellen**
- 3. Beteiligte Akteure und deren grundsätzliche Zielsetzungen**
  - 3.1. Eigentümer und Stakeholder
  - 3.2. Repräsentanten des Eigentümers/Aufsichtsrat
  - 3.3. Executives
  - 3.4. Angestellte Manager des Unternehmens
- 4. Elemente von Executive-Compensation-Modellen**
  - 4.1. Funktionsgehalt
  - 4.2. Short Term Incentive
  - 4.3. Long Term Incentive
  - 4.4. Deferred Compensation
  - 4.5. Fringe Benefits
- 5. Beschreibung von Qualitätsanforderungen – Implementierung – Rückwirkung auf das Human Capital Management der Organisation**
  - 5.1. Gutachterliche Feststellung der Marktüblichkeit
  - 5.2. Interessenalignment
  - 5.3. Institutionelle Verankerung
  - 5.4. Kommunikation und Transparenz

## 1. Begriff der Executive Compensation

Executive Compensation im hier verstandenen Sinne betrifft die Gestaltung der Entgeltseite der geschäftsführenden Organe eines Unternehmens. Folgende Aufgabenmerkmale sind bei einer solchen Funktion typisch:

Ein Executive in diesem Sinne

- leitet die Entwicklung der Unternehmensstrategie,
- legt in Absprache mit dem Aufsichtsrat die Unternehmenspolitik fest,
- trifft Entscheidungen über strategische Investitionen,
- ist höchster Vorgesetzter einer Hauptfunktion eines Geschäftssegments,
- beeinflusst damit und dabei direkt die Unternehmensleistung.

Er differenziert sich in erster Linie vom Manager dadurch, dass sein Arbeitsverhältnis unmittelbar mit Repräsentanten des Eigentümers, also dem Aufsichtsrat bzw dem Eigentümer selbst, vereinbart wird.

Neben dieser formal juristischen Abgrenzung ist festzuhalten, dass Nicht-Executive-Manager dadurch zu unterscheiden sind, dass sie

- Teile der Unternehmensstrategie implementieren,
- dafür verantwortlich sind, die Unternehmenspolitik umzusetzen,
- im Allgemeinen für einen Funktionsbereich oder ein Geschäftssegment zuständig sind,
- an den Executive berichten und damit
- die Teilunternehmensleistung beeinflussen.

In diesem Beitrag werden die Compensation-Modelle für Executives beschrieben.

## 2. Historie und aktueller Stand von Executive-Compensation-Modellen

Bis Anfang der 80er-Jahre kannten Literatur und Praxis keine nennenswerten Unterschiede zwischen der Manager- und der Executive-Compensation-Regelung. Im Allgemeinen waren Executives die bestbezahlten Manager, in erster Linie bekamen auch sie ein Funktionsgehalt, seit Ende der 70er-/Beginn der 80er-Jahre ebenso verstärkt einen variablen und damit von zu erreichenden Kriterien determinierten Bonus.

Seit Beginn der 80er-Jahre ist ein rasantes Wachstum bzw die Entwicklung von Executive-Compensation-Vergütungs-Modellen sowohl der Höhe als auch der gehaltstechnischen Art nach zu beobachten. Die Executive-Compensation-Total-Target-Entgelte haben sich dabei in unterschiedliche Komponenten differenziert und in ihrer Höhe bzw Opportunität von allen anderen Managementvergütungs-

regelungen entfernt. Nach übereinstimmender Theorie<sup>1</sup> ist dies gleichzeitig mit dem Entstehen der Diskussion, aber auch der breiten Akzeptanz der Principle-Agent-Theorie einhergehend.

Dieses Modell besagt, dass ein Teil der Professionalisierung des Managements in einer systemischen und systematischen Entkoppelung von Eigentümer- und Managerrolle zu sehen ist. Der Principle (Eigentümer) überträgt seine Interessen an einen Agent (Executive) und beauftragt ihn damit, die Eigentümerinteressen in seinem Managerhandeln umzusetzen. Um hier eine Interessengleichsetzung sicherzustellen, orientieren sich Executive-Compensation-Entwicklungsmodelle zunehmend auch an den grundsätzlichen Interessen der Eigentümer, also der nachhaltigen positiven Unternehmensentwicklung sowie einer Steigerung des Gewinns des Unternehmens bzw einer Entwicklung der Verzinsungshöhe des eingesetzten Kapitals. Sowie auch schon vor dieser Entwicklung sind Unternehmensgröße sowie Branche wichtige Determinanten in der absoluten Höhe dieser Bezüge. Wie schon in der Vergangenheit gibt es sowohl regionale als auch nationale Differenzierungen, die auch das Wertegefüge innerhalb eines Wirtschaftsraumes repräsentierten. Jedoch die Gehaltstechnik, dh die Summe der verwendeten gehaltstechnischen Instrumente, hat sich im Executive-Compensation-Bereich von allen anderen Managern gründlich und nachhaltig differenziert.

So ist die Zusammensetzung eines Executive-Compensation-Modells heute fast immer mehrstufig und differenziert sich wie folgt:

- ein Funktionsgehaltsbestandteil, also ein auf die Wertigkeit der Leitungsfunktion abzielendes Grundgehalt;
- ein kurzfristiger Bonus, der dem Paradigma des Pay for Performance entspricht und mit dem Erreichen von gesteckten kurzfristigen Zielen einhergeht;
- ein langfristiges Anreizmodell, das den Executive vor allem an das Unternehmen binden soll, aber auch eine Beteiligung an der mittel- und langfristigen Unternehmenswertentwicklung beinhaltet (wie später auszuführen ist, ist diese Komponente der Hauptverursacher für das im Vergleich zu Managergehältern überproportional starke Ansteigen der Executive-Entgeltssysteme der Höhe nach);
- regelmäßig, jedoch nicht immer, Komponenten einer Transferred Compensation: also Leistungsbestandteile des Vertrages, wie zB Einzahlungen in eine Pensionskasse, die – zeitlich verzögert – zur Auszahlung kommen im Sinne von Pensionsleistungen sowie
- eine Komponente der Fringe Benefits mit Zusatzleistungen, wie PKW, Unfall-, Ablebensversicherung uÄ mehr.

In Summe ergeben diese fünf Komponenten eine Total Income Opportunity, die sich durch langjährig zweistellige Wachstumsraten nachhaltig und kontinuierlich

1 Vgl Kevin Murphy, Executive Compensation, Abstract June 1999.

von der übrigen Gehaltswelt des angestellten Managerbereiches entkoppelt hat. Einhergehend mit dieser Entwicklung startete fast gleichzeitig eine sehr kritische Diskussion darüber. Gefragt wird, ob es gerechtfertigt ist, die individuelle Arbeitsleistung derartig hoch zu honorieren, dass die Total Income Opportunity oft das bis zu mehr als hundertfache eines Jahresbezuges eines qualifizierten akademischen Experten innerhalb derselben Organisation umfasst.<sup>2</sup>

In der Beobachtung der Diskussion ist festzuhalten, dass Kritik an diesen Bezügen vor allem dann in der öffentlichen Diskussion stattfindet, wenn der tatsächliche Erfolg des Unternehmens als nicht vorhanden wahrgenommen wird. Dies hat in den letzten Jahren zu drei Effekten geführt: Vergütungsausschüsse arbeiten wesentlich institutionalisierter, verfasster, dokumentierter, mit mehr externer Beratung und auf Basis von Corporate-Governance-Kodizes. Information über Vorstandsbezüge, der Höhe und Komposition nach, werden wesentlich transparenter in Vergütungsberichten dargestellt und damit mit den Aktionären geteilt.

Die Bedeutung der inhaltlichen Ausgestaltung von Short und Long Term Incentives hat wesentlich zugenommen. Wesentlich ist eine nachhaltige Unternehmenswertentwicklung und die Aufnahme von Klauseln, die festlegen, dass variable Komponenten nicht nur an die Erreichung bestimmter Ziele geknüpft werden, sondern dass das Unternehmen sich diese Zahlungen auch von seiner finanziellen Lage her leisten können muss.

Regulierungen haben sich als nicht sinnvoll erwiesen, sie führen eher zu Umgehungshandlungen, wenngleich die Frage der Angemessenheit der Vorstandsbezüge eine immer aktuelle ist und auch aus den Verpflichtungen des AktG für Vorstand und Aufsichtsrat abzuleiten ist, wie Gröhs und Havranek in diesem Buch analysieren.

Aufgrund der Entwicklungen der letzten 25 Jahre ist festzuhalten, dass diese Entkopplung der Executive-Bezüge von den übrigen Bezugshöhen und Strukturen innerhalb der Organisation nachhaltig ist. Diese nachhaltige Entwicklung bezieht sich jedoch ausschließlich auf den privatwirtschaftlichen Sektor und dort in erster Linie auf Unternehmen, die börsennotiert sind, wenngleich in abgeschwächter Form auch aus Marktnotwendigkeiten heraus ähnliche Bezugsstrukturen und Bezugshöhen in privatwirtschaftlichen Unternehmen anzutreffen sind, die nicht börsennotiert sind. Auch in anderen ohne Zweifel volkswirtschaftlich zumindest ebenso wichtigen Sektoren, wie den Spitzenbeamten in der öffentlichen Verwaltung bzw auch generell politischen Organen, haben sich Executive-Gehälter innerhalb der Organisationen mittlerweile deutlich abgesetzt. Bei dieser Entkopplung ist allerdings auch zu berücksichtigen, dass die Verweildauer gerade von Vorstandsmitgliedern börsennotierter Unternehmen zunehmend kürzer wird. Wurden in der Vergangenheit idR noch Vorstandsverträge auf fünf Jahre abge-

---

2 Vgl Online Finanzen 3/2007.

geschlossen, kann man seit einiger Zeit beobachten, dass Vorstandsverträge meist nur mehr auf drei Jahre abgeschlossen werden. Dies und die immer höheren Erwartungen der Eigentümervertreter, denen nicht entsprochen wird, haben zur Folge, dass Vorstandsmitglieder börsennotierter Unternehmen viel öfter wechseln und es ihnen meist nicht gelingt, eine gleichwertige Position in einem anderen Unternehmen wieder zu besetzen – und wenn doch, dann mit einem gehörigen zeitlichen Abstand. Im Vergleich zu Spitzenbeamten sind daher Vorstandsmitglieder einem viel höheren Risiko des Jobverlustes ausgesetzt, was eine Differenzierung bei der Entlohnung durchaus rechtfertigen kann. Auch Spitzensportler haben in ihrer aktiven Zeit ein weit höheres Einkommen, jedoch für eine viel kürzere Verweildauer als andere Berufsgruppen. Bei einem Vergleich der Lebenseinkommen (inkl staatlich weit höherer Pensionen für Beamte) wird der Unterschied wieder kleiner. Hinzu kommt, dass auch die Rechtsprechung im Strafrecht zunehmend strenger wird und die Auslegung des Untreuetatbestands durch den OGH<sup>3</sup> zu einer deutlichen Erhöhung des persönlichen Risikos von Executives geführt hat, währenddessen eine strafrechtliche Verurteilung von Spitzenbeamten und Politikern wegen Untreue weiterhin eine absolute Ausnahme ist. Auch dieser Aspekt rechtfertigt bis zu einem gewissen Grad eine Entkoppelung, weil für Executives in ihrem Gesamtbezug auch eine höhere Risikoprämie eingepreist sein muss.

Innerhalb dieser Entwicklung sind die Faktoren der Unternehmensgröße und Branche im privatwirtschaftlichen Sektor nachhaltig wichtig geblieben. Beide Faktoren haben auch heute auf die Total Income Opportunity einen großen Einfluss.

Gerade in der Diskussion wird immer wieder betont, dass diese Entwicklung der Executive-Bezüge im privatwirtschaftlichen Sektor auch deswegen irreversibel ist, weil sich innerhalb dieser „Global Executive Community“ ein Markt entwickelt hat. Wer innerhalb einer bestimmten Branche Spitzenleute ansprechen und für das Unternehmen/die Board-Funktion gewinnen möchte, muss marktgerechte Gehälter zahlen. Auch wenn dieser Argumentation grundsätzlich zu folgen ist, muss man festhalten, dass es weiterhin nationale bzw wirtschaftsraumkulturelle Differenzen gibt. Nach wie vor gibt es hier zwischen Total-Income-Opportunity-Höhen des angloamerikanischen Bereiches und den europäischen einen Unterschied. Innerhalb von Europa gibt es wiederum zwischen dem deutschen und zB nordeuropäischen Wirtschaftsraum, wie Dänemark, Skandinavien, Schweden, große Unterschiede. Bei der Beobachtung der Situation in den nordeuropäischen Staaten ist zu vermerken, dass hier offenkundig auch die generelle Frage der Akzeptanz von Total Income Opportunities in der Öffentlichkeit ebenso „preisbildend“ auf diese einwirkt.

3 Vgl OGH 29.10.2013, 11 Os 101/13g (11 Os 139/13w) iZm der Kreditgewährung der Hypo Alpe Adria an Styrian Spirit.