

Das Nachhaltigkeitskonzept im Vergütungsmanagement

Um Fach- und Führungskräfte zu gewinnen und zu behalten, können Unternehmen nicht mehr nur auf monetäre Anreize setzen. Nachhaltigkeit und gesellschaftliche Verantwortung sind da ebenfalls gefragt. Wie Dax-30-Unternehmen damit umgehen, zeigt eine neue Studie.

► Nachhaltigkeit entwickelt sich in Zeiten des Klimawandels und der allgemeinen Ressourcenknappheit – sowohl von Rohstoffen als auch von Fach- und Führungskräften – zum Trendthema und wird inflationär in Verbindung mit verschiedenen Themenbereichen verwendet. Hierdurch kann der ursprüngliche Nachhaltigkeitsgedanke, in Fällen des sogenannten „Greenwashing“, für Marketing und PR-Zwecke entfremdet werden, ohne tatsächlich ökonomische, ökologische und soziale Nachhaltigkeitsaspekte in den Wertschöpfungsprozessen zu integrieren. Daraus resultiert die Notwendigkeit für Unternehmen, sich intensiv mit der gelebten und kommunizierten Corporate Social Responsibility beziehungsweise dem Leitbild der Nachhaltigkeit zu befassen. Im Zuge der sozialen Nachhaltigkeit wurde insbesondere eine Diskussion über exorbitante Managergehälter entfacht. Kritik und Unmut entstanden durch die Veröffentlichung der Geschäftsbeziehungsweise der Vergütungsberichte in 2016, da das Jahresgehalt eines Dax-CEOs mit durchschnittlich 5,5 Millionen Euro um mehr als ein hundertfaches im Vergleich zum durchschnittlichen Arbeitnehmer in Deutschland betrug. Die Themengebiete Nachhaltigkeit und Vergütungsmanagement werden daher aktuell und zukünftig relevanter und wechselwirksamer.

Die Vereinigung der beiden Themengebiete unter dem Begriff „Nachhaltiges Vergütungsmanagement“ im Zusammenhang mit einer transparenten Berichter-

stattung ist ein Lösungsansatz. Ziel des Vergütungsmanagements ist vorrangig die Regelung des Gleichgewichts zwischen der erbrachten Leistung eines jeden Arbeitnehmers und der materiellen Gegenleistung des Arbeitgebers. Der Begriff Nachhaltigkeit wird vermehrt zum englischen Begriff „Corporate Social Responsibility“ (CSR), der die „gesellschaftliche Verantwortung“ des Unternehmens hervorhebt, weiterentwickelt. Der zusammengeführte Begriff „Nachhaltiges Vergütungsmanagement“ beschreibt die Verlinkung der Entgeltbestimmung zu diversen Unternehmensprozessen, die externe Einflussfaktoren auf die Entwicklung der Gehälter zulässt. Insbesondere die Zusammensetzung der Entgeltbestandteile und die Festlegung der Leistungskriterien für kurz- und langfristige variable Vergütungszahlungen spielen hierbei eine signifikante Rolle. Angestrebt werden verbindliche Zielsetzungen zur Erreichung des Gehaltes, die sich an sozialen, ökologischen und ökonomisch nachhaltigen Zielen orientieren.

Untersuchung der Dax-30-Unternehmen

Die übergeordnete Frage, die sich im Zusammenhang mit nachhaltigem Vergütungsmanagement stellt, lautet: Spielt die Thematik der Nachhaltigkeit bei der Vergütung eine Rolle, und inwieweit werden vergütungsrelevante Aussagen in den Nachhaltigkeitsberichten getroffen? Die folgenden Auswertungen basieren auf den



für das Jahr 2016 veröffentlichten Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichten der Dax-30-Unternehmen. Hierbei wurde insbesondere die Berichterstattung auf die Wechselwirkungen zwischen Vergütung und Nachhaltigkeit hin untersucht. Die Zielgruppe Dax wurde bewusst gewählt, da aktiennotierte Unternehmen durch das Aktiengesetz und zusätzliche Bestimmungen im HGB dazu verpflichtet sind, den Vergütungsbericht für Vorstand und Aufsichtsrat transparent zu gestalten. Alle verwendeten Daten sind dabei öffentlich zugänglich und basieren somit nicht auf zufälligen Samplings oder Umfragen, sondern entsprechen der offiziellen Unternehmenskommunikation.

Die Auswertungsmethode basiert auf einer quantitativen Inhaltsanalyse, welche die relevanten Leitlinien aus der G4 Global Reporting Initiative als Bewertungsmaßstab für die Auswertung der Berichterstattung verwendet. Dabei stützen sich vier von fünf der gewählten Kriterien auf eine quantitative Inhaltsanalyse. Die Leistungskriterien und Zielsetzungen, die im Zusammenhang mit „Stakeholder-Zielen“ stehen, wurden qualitativ ausgewertet. Vier verschiedene Ziele wurden im Zusammenhang des nachhaltigen Vergütungsmanagements deduktiv abgeleitet:

- Langfristigkeit des Vergütungssystems hinsichtlich der Qualität
- Langfristigkeit des Vergütungssystems in Hinblick auf Anpassungsmöglichkeiten bei zukünftigen Trends und Entwicklungen

- nachhaltiger Umgang mit der Ressource Personal
- Integration von nachhaltigem Handeln innerhalb des Leistungs- und Vergütungsmanagements

Bei der quantitativen Analyse erfolgte eine dreistufige Bewertung nach dem Modell der Intensitätsanalyse. Die stärkste positive Ausprägung dabei ist „ja, diese Angabe wird im Nachhaltigkeitsbericht gemacht“ und die Negativste „nein, diese Angabe wird weder im Nachhaltigkeits- noch im Vergütungsbericht gemacht“. Als dazwischenliegend wird die Ausprägung „ja, diese Angabe wird im Vergütungsbericht, jedoch nicht im Nach-

Studie kompakt

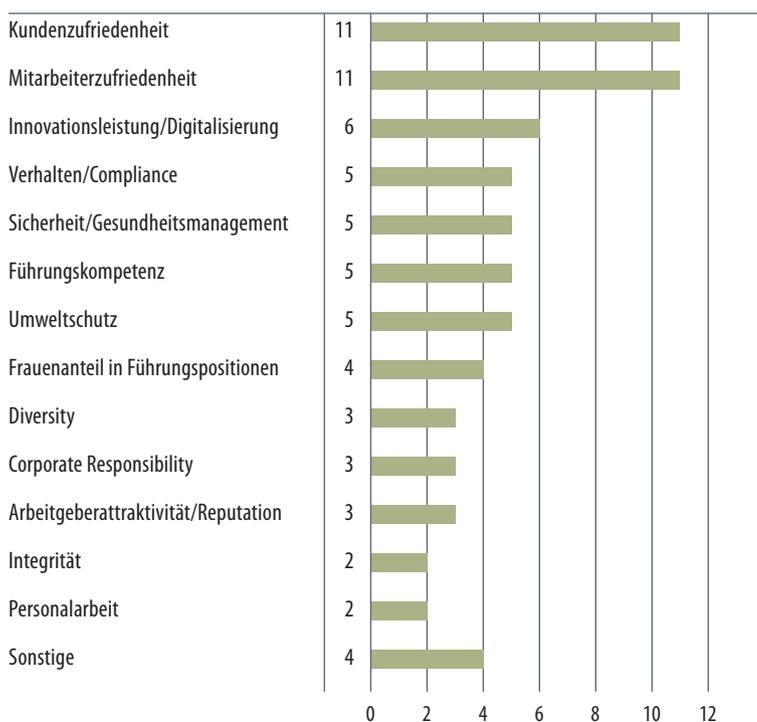
Die Bedeutung von Nachhaltigkeit innerhalb des Vergütungsmanagements / Das Nachhaltigkeitskonzept im Vergütungsmanagement

Forschungsfrage: Welche Rolle spielt das Konzept der Nachhaltigkeit innerhalb des Vergütungsmanagements? Wird die Nachhaltigkeitsthematik in der Vergütung angewendet?

Forschungsansatz: Auf der Basis einer empirischen Inhaltsanalyse wurden Geschäftsberichte und gesonderte Nachhaltigkeitsberichte aller Dax-30-Unternehmen für das Jahr 2016 ausgewertet. Die Berichterstattung wurde insbesondere auf die Wechselwirkungen zwischen Vergütung und Nachhaltigkeit untersucht.

Ergebnisse: Eine Vielzahl der Dax-30-Unternehmen versuchen Nachhaltigkeit über verschiedene Leistungskriterien innerhalb des Vergütungsmanagements zu implementieren und berichten hierüber innerhalb der Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichte. Die Analyse zeigt jedoch auch, dass circa ein Drittel der Dax-30-Unternehmen keine Nachhaltigkeitsziele im Vergütungsmanagement aufweisen.

Nachhaltigkeitsziele im Vergütungsmanagement



Quelle: Universität Politècnica de Catalunya/Frankfurt University of Applied Sciences

Die Stakeholder-Ziele sind bei den Dax-30-Unternehmen unterschiedlich stark im Vergütungsmanagement berücksichtigt.

haltigkeitsbericht gemacht“ eingestuft. Als Ergebnis ergibt sich eine Bestandsanalyse des Anteils der Unternehmen, die tatsächlich Vergütungsaspekte innerhalb ihrer Nachhaltigkeitsberichterstattung erwähnen. Zudem lässt sich ablesen, welcher Teil der Unternehmen sich auf Angaben in den Vergütungsberichten innerhalb der Geschäftsberichte beschränkt. Zu beachten gilt auch, dass sobald ein separater Nachhaltigkeitsbericht veröffentlicht wurde, sonstige Nachhaltigkeitskapitel innerhalb des Geschäftsberichts außer Acht gelassen wurden. Bei den Leistungskriterien wird auf eine zusammenfassende qualitative Inhaltsanalyse mithilfe einer induktiven Kategorienbildung gesetzt. Ziel ist es dabei, zuerst gemäß der theoretischen Erläuterung die Vergütungs- und Nachhaltigkeitsberichte auf sogenannte „Stakeholder-Ziele“ zu untersuchen. In einem

zweiten Schritt wurden die genannten Ziele übergeordneten Kategorien zugeordnet, um schlussendlich eine Übersicht der angewandten Kriterien innerhalb der Dax-30-Unternehmen und ihrer Häufigkeit zu erhalten. Die Untersuchungsweise ist beliebig oft reproduzierbar und auch mit einem modifizierten Analysinstrument am selben Gegenstand wiederholbar. So könnte beispielsweise im nächsten Geschäftsjahr dieselbe Auswertung durchgeführt werden, um gegebenenfalls Veränderungen und Trends im Bereich des nachhaltigen Vergütungsmanagements zu identifizieren.

Große Unterschiede in der Berichterstattung

Das Thema „Vergütungspolitik“ wird zwar von fast allen Unternehmen in den Nachhaltigkeitsberichten genannt (26 von 30 Unternehmen), jedoch variiert hier der Umfang der Aussagen über praktizierte Vorgehensweisen erheblich. Allgemein erwähnen rund zwei Drittel der Unternehmen leistungsorientierte, variable Entgeltbestandteile innerhalb der Nachhaltigkeitsberichte. Davon berichtet die Hälfte über angebotene Kapitalbeteiligungsmöglichkeiten für ihre Mitarbeiter und ein Drittel nennt auch aktienbasierte Elemente. 13 der Unternehmen erwähnen dabei die fixen Entgeltbestandteile, während 22 der Dax-30-Unternehmen variable Komponenten innerhalb ihrer Nachhaltigkeitsberichte nennen. Keines der Dax-30-Unternehmen bezieht Abfindungen oder ähnliche Leistungen in ihren Nachhaltigkeitsbericht ein, wogegen fast alle (29) der Unternehmen solche Vergütungsregelungen mit ihren Vorstandsmitgliedern getroffen haben. Dies kann bereits ein Hinweis auf grobe Lücken in der Implementierung des Nachhaltigkeitsaspektes sein.

Die Abbildung zeigt die 13 abgeleiteten Kategorien der Leistungskriterien. Deutlich erkennbar ist, dass Ziele, die auf Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit ausgerichtet sind, mit jeweils elf Nennungen dominieren. Auf Rang drei werden in sechs Unternehmen Digitalisierungs- und Innovationsinitiativen als Bewertungsindikatoren der Vorstände herangezogen. Eng verbunden mit diesem Thema ist der Umweltschutz (fünf Nennungen), der neben Zielen für die Abfallwirtschaft und Reduktion von Emissionen ebenfalls die Effizienz des Energiemanagements betrachtet. In der Kategorie „Sicherheit & Gesundheitsmanagement“ (fünf Nennungen) kann die Reduktion von Arbeitsunfällen sowie die Förderung des Gesundheitsmanagements gleichzeitig Kosten für ausfallende Mitarbeiter senken und gegebenenfalls gerichtliche Kosten bei Schadensfällen vermeiden. Neben dem Verhalten in Compliance-Angelegenheiten (fünf Nennungen) kann die individuelle Leistung eines Vorstandsmitglieds auch an der persön-

Mehr zum Thema

Binder, Prof. Dr. U.: **Nachhaltige Unternehmensführung - Radikale Strategien für intelligentes, zukunftsfähiges Wirtschaften**, 2013.

Epstein, M. J.: **Making Sustainability Work - Best Practices in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental and Economic Impacts**, 2008.

Weißerrieder, J.: **Nachhaltiges Leistungs- und Vergütungsmanagement**, 2014.

Van Tulder, R., Van Tilburg, R., Francken, M., & Da Rosa, A.: **Managing the Transition to a Sustainable Enterprise - Lessons from frontrunner companies**, 2014.

lichen Führungskompetenz bemessen werden. Ebenfalls fünf Unternehmen haben hierzu Ziele formuliert, die Deutsche Post etwa führt hierzu den Indikator „Aktive Führung“ ein.

Die Frauenquote in untergeordneter Rolle

Die Einführung von Zielwerten für die Frauenquote in Managementpositionen, bzw. die allgemeine Gleichberechtigung, erwähnen vier der 30 Unternehmen. Andere Ziele in diesem Kontext beziehen sich auf Diversity-Initiativen (drei Nennungen) oder das Ziel der „Integrität“ (zwei Nennungen). Übergeordnete „Nachhaltigkeitsziele“ (drei Nennungen) werden unter der Kategorie „Corporate Responsibility“ zusammengefasst. Außerdem nutzen zwei Unternehmen die Bewertung der Personalarbeit des Unternehmens und setzen sogenannte „HR-Ziele“.

Der allgemeine Prozess der Festsetzung der Vorstandvergütung wird nur in vier der Dax-30-Unternehmen genannt. Im Laufe dieses Prozesses konsultieren fast die Hälfte der Unternehmen Dienste von externen Vergütungsberatern. Der Anteil der Unternehmen, die diese Information auch im Nachhaltigkeitsbericht veröffentlichten, beläuft sich jedoch nur auf 10 Prozent. Dabei kann die Erfahrungspraxis der Experten auf diesem Gebiet eine Neuausrichtung beziehungsweise Umgestaltung des Vergütungssystems erleichtern.

Auffällig ist auch, dass 29 der Dax-30-Unternehmen keine Hinweise zum Verhältnis zwischen dem höchstbezahlten Mitarbeiter gegenüber dem Median angeben. Continental ist das einzige Unternehmen, welches das Verhältnis zwischen dem Vorstandsvorsitzenden zu den durchschnittlichen Personalkosten pro Mitarbeiter im Nachhaltigkeitsbericht nennt. Das genannte Verhältnis liegt mit 1:30 jedoch deutlich über marktüblichen Empfehlungen. Auch wenn nachhaltige Unternehmensleistungen erst durch die Entscheidungen der einzelnen Mitarbeiter entstehen, treffen Vorstandsmitglieder und Führungskräfte der ersten Managementebene tonangebende Entscheidungen. Diese können über den Handlungsrahmen der restlichen Belegschaft bestimmen und damit langfristige Konsequenzen für Umwelt und Gesellschaft nach sich ziehen.

Nachhaltige Stakeholder-Ziele vonnöten

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Implementierung des Nachhaltigkeitsmodells innerhalb des Vergütungsmanagements positive Auswirkungen

auf den langfristigen Erfolg eines Unternehmens haben kann. Jedoch herrschen bei der untersuchten Gruppe der Dax-30-Unternehmen erhebliche Lücken vor. Zwar stellen Vergütung beziehungsweise monetäre Anreize nur einen Teil der Motivationsanreize für Mitarbeiter dar, doch hat dieser Teil das Potential, als Steuerungsimpuls für Nachhaltigkeit zu dienen. Ein nachhaltig ausgestaltetes Vergütungssystem kann die Unternehmensstrategie mit dem Unternehmenserfolg und dem individuellen Erfolg der Belegschaft verbinden. In Zeiten des demographischen Wandels und des

Ein nachhaltig ausgestaltetes Vergütungssystem kann die Unternehmensstrategie mit dem Unternehmenserfolg und dem individuellen Erfolg der Belegschaft verbinden.

Fachkräftemangels, in denen gut ausgebildete Arbeitnehmer in der Position sind, aus mehreren Jobangeboten wählen zu können, wird das bereitgestellte Vergütungspaket inklusive weiterer Fringe Benefits (unternehmensspezifische Zusatzleistungen neben dem Gehalt) immer wichtiger, um die Arbeitgeberattraktivität auf dem Arbeitsmarkt zu steigern. Intrinsische Motivationseinflüsse wie Anerkennung und Selbstverwirklichung, die vorhandenen wirtschaftsethischen Normen der Gesellschaft oder die gelebte Unternehmenskultur können weitere Ansätze sein, um den Antrieb der Mitarbeiter zu nachhaltigem Handeln zu fördern.

Die Themengebiete Nachhaltigkeit und Vergütungsmanagement gewinnen aufgrund der anhaltenden Globalisierung und der allgemeinen Ressourcenknappheit immer mehr an Bedeutung. Verschiedene Ansätze belegen den Motivationsfaktor von Zielsetzungen in Verbindung mit extrinsischen Einflussfaktoren durch monetäre Anreize. Mithilfe nachhaltiger Stakeholder-Ziele innerhalb der Unternehmensstrategie beziehungsweise den Zielvereinbarungen kann diese Motivation genutzt werden, um Mitarbeiter zu einem nachhaltigen und verantwortungsvollen Handeln anzuregen. Insbesondere der Anteil und die Ausgestaltung der variablen Komponenten des Vergütungssystems fördern die Identifikation mit dem Unternehmen und seiner entsprechenden Nachhaltigkeitsstrategie – etwa in Form aktienbasierter Elemente oder anderer Varianten der Mitarbeiterbeteiligung. Darüber hinaus können Führungskräfte beispielsweise durch die Verpflichtung, Eigeninvestments in Aktien des Unternehmens zu tätigen, auch an den unternehmerischen Langzeitriskien beteiligt werden. Hierin liegt der notwendige Trend hin zu transparenteren Vergütungssystemen, die nicht nur auf den kurzfristigen Erfolg zielen, sondern einen Wertschöpfungsprozess forcieren. So können die Konsequenzen für kommende Generationen berücksichtigt und nachhaltiges Handeln kann belohnt werden. ■

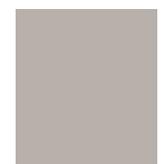
AUTOREN



Thars Selvanathan, Assistant Professor Universitat Politècnica de Catalunya und Frankfurt University of Applied Sciences, thars.selvanathan@upc.edu



Prof. Dr. Jose M. Gil Roig, Professor an Universitat Politècnica de Catalunya, Direktor Center for Agro-Food Economy and Development, Barcelona, chema.gil@upc.edu



Christine Herzog, Masterstudentin (M.Sc.) Wirtschaftspädagogik, J. W. Goethe-Universität Frankfurt am Main, E-MAIL-ADRESSE