

Leitsätze 09 Verwaltungsintegrität

Leitsatz 09/06 – Vergütung von Geschäftsleitungen bei Bundesbeteiligungen

Leitsätze

(1) Vergütungen von Geschäftsleitungen bei Unternehmen, an denen der Bund beteiligt ist (Bundesbeteiligungen), müssen angemessen sein. Unangemessen hohe Vergütungen sind zu vermeiden. Die Pflicht, dies sicherzustellen, obliegt dem Aufsichtsrat, der im Regelfall für die Vergütung zuständig ist. Die Beteiligungsführung, die dem zuständigen Bundesressort obliegt, muss diese Prüfung der Angemessenheit vorbereiten und unterstützen. Sie hat diese an dem wichtigen Bundesinteresse, d. h. an der Erfüllung spezifischer Aufgaben des Bundes, auszurichten. Die Angemessenheit hat sich in erster Linie auf die Aufgaben und die persönliche Leistung der Geschäftsleitungsmitglieder zu beziehen. Im Anstellungsvertrag sind klare Vergütungskriterien zu vereinbaren. Zur Angemessenheitsprüfung sollen Vergleichsgruppen anderer Unternehmen herangezogen werden. Die Höhe der Gesamtvergütung ist zu begrenzen.

(2) Wird neben der fixen auch eine variable Vergütung als Gesamtvergütung gewährt, so müssen sowohl die Gesamtvergütung als auch die einzelnen Vergütungskomponenten (fixe und variable Vergütung) für sich angemessen sein. Auch ist jedes einzelne Vergütungselement für sich auf das wichtige Bundesinteresse der Bundesbeteiligung auszurichten. Die variable Vergütung soll sich zusammensetzen aus einmalig oder regelmäßig wiederkehrenden, an die persönliche Leistung und an den dauerhaften Erfolg des Unternehmens gebundenen Komponenten. Zusätzlich sind Komponenten zu wählen, die langfristige Anreizwirkung und Risikocharakter in sich vereinen. Dazu bedarf es einer Zielvereinbarung, die auch mehrjährige und zukunftsbezogene Bemessungsgrundlagen (Vergütungsbestandteile) enthält.

(3) Zielvereinbarungen für die variable Vergütung sollen sich auf den Geschäftsgegenstand des konkreten Unternehmens, die wirtschaftliche Verfolgung des wichtigen Bundesinteresses und auf die spezifischen Aufgaben des Mitglieds der Geschäftsleitung beziehen. Die

Ziele sollen spezifisch, messbar, aktiv beeinflussbar, realistisch und terminiert sein. Bestehen mehrere Ziele, dürfen sich diese nicht widersprechen. Ziele müssen ambitioniert sein.

(4) Mehrjährige Vergütungsbestandteile sollen nicht vorzeitig ausbezahlt werden. Abschlagszahlungen sind zu vermeiden.

Hintergründe

Der Bundesrechnungshof hat in seinem Bericht nach § 88 Absatz 2 BHO vom 1. Dezember 2020, Gz. III 4 - 2020 - 0061 *Vergütung von Geschäftsleitungen bei Bundesunternehmen - Praktische Aspekte zur Angemessenheit und zu Zielvereinbarungen* die typischen Mängel zu diesem Themenkreis aufgeführt. Der Bericht ist Teil der Dokumentensammlung zu den *Grundsätzen guter Unternehmens- und aktiver Beteiligungsführung im Bereich des Bundes* des BMF.

(1) Die Vergütung von Mitgliedern der Geschäftsleitung eines Unternehmens, an dem der Bund beteiligt ist, soll im Anstellungsvertrag zweifelsfrei festgelegt werden. Sie soll in einem angemessenen Verhältnis zu den Aufgaben und Leistungen sowie zur Lage der Gesellschaft stehen. Sowohl die Gesamtvergütung als auch jede einzelne Vergütungskomponente müssen für sich angemessen sein.¹

Die Verpflichtung des Aufsichtsrates einer AG, für angemessene Vergütungen Sorge zu tragen, ergibt sich aus §§ 116, 93 AktG i. V. m. § 87 AktG. Bei der GmbH ergibt sich die Pflicht aus der allgemeinen Pflichtenlage des Aufsichtsrates.

Die Beteiligungsführung hat die Angemessenheitsprüfung für die Vertreterinnen und Vertreter des Bundes im Aufsichtsrat gewissenhaft vorzubereiten. Sie hat darauf hinzuwirken, dass der Aufsichtsrat eine sachgerechte Angemessenheitsprüfung vornimmt und dies dokumentiert. Die Vorgaben des Public Corporate Governance Kodex des Bundes (PCGK) und der Richtlinien für eine aktive Beteiligungsführung bei Unternehmen mit Bundesbeteiligung (Richtlinien) sind zu beachten.

Die Gehaltsvorstellungen von Bewerberinnen und Bewerbern sind für sich alleine kein hinreichender Beleg der Angemessenheit. So bedarf es objektiver, vergleichender Kriterien wie z. B. in einem Vergütungsvergleich, um zu prüfen, ob die übliche Vergütung einer

¹ Ziffer 5.3.2 Public Corporate Governance Kodex des Bundes.

Vergleichsgruppe nicht ohne besondere Gründe überschritten wird. Der Vergütungsvergleich kann mithilfe von Vergütungsstudien vorgenommen werden. Die Geeignetheit der ausgewählten Vergütungsstudie ist dokumentiert zu begründen. Es sollte nicht nur ein Vergleichsunternehmen in die Prüfung einbezogen werden. Vergleichsunternehmen können auch Beteiligungen im Zuständigkeitsbereich anderer Bundesressorts oder anderer Gebietskörperschaften sein.

Verneinen Beteiligungsführung und/oder Aufsichtsrat, dass ein Vergütungsvergleich möglich ist, muss in anderer sachgerechter Weise die Angemessenheit der Vergütung belegt werden. Dazu können zusätzlich zu Art und Umfang der Aufgaben z. B. auch die Unternehmensgröße, die Ertragslage sowie die Qualifikation und die Berufserfahrung der Geschäftsleitungsmitglieder gehören. Verringert sich dieses Anforderungsprofil später bei einer Vertragsänderung oder einer Neubesetzung, kann nicht mehr automatisch von einer fortgesetzten Angemessenheit der bestehenden Vergütungshöhe ausgegangen werden. Die Beteiligungsführung hat darauf hinzuwirken, dass der Anstellungsvertrag auf Grundlage der bestehenden Formulierungshilfe in Anlage 4 zu den Richtlinien verhandelt wird (vgl. Rn. 86 der Richtlinien).

(2) Der Aufsichtsrat muss für die erfolgsabhängige variable Vergütung sachgerechte Ziele identifizieren. Die Beteiligungsführung wirkt hieran mit (vgl. Rn. 89 und 97 der Richtlinien).

Die Ziele sind rechtzeitig vor Beginn des relevanten Geschäftsjahres zu vereinbaren. Bereits getroffene Zielvereinbarungen sollen nach Beginn des betreffenden Geschäftsjahres nicht mehr geändert werden. Für Zielvereinbarungen, die auch mehrjährige und zukunftsbezogene Bemessungsgrundlagen enthalten, gilt: Nur scheinbar mehrjährige Ziele, wie z. B. „die dauerhafte Sicherstellung von Erlösen mit sonstigen Auftraggebern“, sind auszuschließen. Ein vollständiger Verzicht auf mehrjährige Ziele bedarf einer nachvollziehbaren Begründung.

Im weiteren Verlauf haben Beteiligungsführung und Aufsichtsrat zu kontrollieren, ob und inwieweit die Ziele erreicht wurden. Die Beteiligungsführung hat den Bundesvertreterinnen und Bundesvertretern im Aufsichtsrat eine konkrete Empfehlung zum Zielerreichungsgrad zu geben.

(3) Bei der Festlegung der Ziele sind Selbstverständlichkeiten wie z. B. „die sparsame Verwendung von Haushaltsmitteln“ auszuschließen. Die Ziele sind so eindeutig und terminiert zu fassen, dass ein objektiver Soll-/Ist-Vergleich zur Zielerreichung möglich ist. Um Ziele messbar zu machen, sollten sie als Zustand definiert sein und nicht als zu erledigende Maßnahme beschrieben werden. Weiter ist festzulegen, bis wann der zu erreichende Zustand gegeben sein muss. Dabei müssen die Maßnahmen der Geschäftsleitung kausal für die Zielerreichung sein. Erteilt der Bund z. B. einen Großauftrag an das Beteiligungsunternehmen, ohne dass die Geschäftsleitung hierzu etwas fördernd beigetragen hat, sollte die dadurch eintretende Umsatzsteigerung bei der erfolgsabhängigen Vergütung nicht berücksichtigt werden. Als Sondereffekt ohne ursächliches Zutun der Geschäftsleitung müsste dieses Ereignis für die Bemessung des Zielerreichungsgrades „Umsatzerlöse“ herausgerechnet werden. Zielvereinbarungen haben derartiges im Vorhinein zu regeln. Zielwerte aus einer z. B. nahezu sicher erreichbaren Wirtschaftsplanung sollten nach oben angepasst werden, damit sie hinreichend ambitioniert sind. Vertragsverhandlungen dürfen nicht dazu führen, dass aus einem variablen Vergütungsbestandteil eine sichere und damit quasi eine feste Vergütung wird. Für unterschiedliche (Teil-) Ziele sind deren Gewichtungen in der Zielvereinbarung festzulegen. Ein Beispiel für eine sachgerechte Zieldefinition könnte lauten: „Umsatzerlöse im Bereich Z betragen zwei Mio. Euro bis 31.12.x (30 %).“

(4) Um bei mehrjährigen Vergütungselementen die Anreizwirkung zu erhalten, sind keine vorzeitigen Abschlagszahlungen zu leisten. Nur im Fall der vorzeitigen Beendigung der Be- und Anstellung als Mitglied der Geschäftsleitung ist eine pauschale Abgeltung von Vergütungsansprüchen möglich.

Anmerkungen

Die [Grundsätze](#) für gute Unternehmens- und aktive Beteiligungsführung im Bereich des Bundes enthalten weitere Regelungen zur Vergütung von Mitgliedern der Geschäftsleitungen von Unternehmen, an denen der Bund beteiligt ist (vgl. Nummern 5.3, 6.3, 7.2 PCGK, Nummern 82, 86, 88 bis 90, 97 sowie Anlage 4 der Richtlinien, §§ 6 bis 11 der „Formulierungshilfe Anstellungsvertrag für Mitglieder der Geschäftsführung von Gesellschaften mit beschränkter Haftung“ (Anlage 4 der Richtlinien)).