

Um-Frage

## Prof. Dr. Jürgen Keßler zur Vergütungsregel: „Der Aufsichtsrat hat Steine statt Brot erhalten“

Vom 17. bis zum 19. Juli findet im Grandhotel Heiligendamm das alljährliche „Sommertreffen der Experten“ statt. Der Termin ist für viele Entscheidungsträger in der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft seit zehn Jahren eine feste Größe im Kalender. Abseits des Tagesgeschäfts werden in einem vertraulichen Rahmen brandaktuelle und zukunftsrelevante Themen diskutiert. In diesem Jahr steht unterem anderem die Frage nach der angemessenen Vergütung auf der Agenda. Zu diesem Thema sprach Alexandra May mit Professor Keßler.



Prof. Dr. Keßler; Foto BBA

Professor Keßler, „Zwischen Vergütungsgerechtigkeit, Aufsichtsratskontrolle und Effizienz“ lautet das Thema Ihres Impulsvortrages. Gaben die aktuellen öffentlich geführten Diskussionen darüber, was ein Manager verdienen darf, den Anlass?

Wir leben in der Tat in bewegenden Zeiten. Und die Fragen, was ein Vorstand verdienen darf und wie man seine Leistungen messen kann, sind nicht zuletzt aufgrund der Finanzkrise und der hiermit verbundenen politischen Implikation wachsender Bedeutung. Das gilt nicht zuletzt für die kommunale Wohnungswirtschaft.

### Wieso?

Der Aufsichtsrat eines Unternehmens ist dafür verantwortlich, dass die Vergütung des Managements, die übliche Vergütung nicht überschrei-

Bewegte Zeiten in Sachen Verdienst

Der Vergütungsberater, ein neuer Beruf!

tet. So will es der Gesetzgeber. Es ist allerdings manchmal schwierig, keine Satire zu schreiben. Denn was üblich ist, hat der Gesetzgeber leider nicht geregelt. Vielmehr soll dies in einem vertikalen und horizontalen Vergleich ermittelt werden. Das ist realitätsfern, denn wie will man sicher herausfinden, was der Wettbewerb für eine vergleichbare Position bezahlt? Und um wie viel darf der Manager mehr verdienen als der Pförtner desselben Unternehmens? Mit dem Regelwerk hat der Gesetzgeber dem Aufsichtsrat also eher Steine statt Brot gegeben. Das Ganze hat schließlich dazu geführt, dass es jetzt einen neuen Beruf gibt: den Vergütungsberater. Die Verantwortung darüber, einzuordnen, was eine übliche Vergütung ist, wird also auf Dritte verlagert. Das ist unbefriedigend – zumal der Vergütungsberater für seine Tätigkeit auch noch ein ordentliches Honorar erhält.

## Und darüber diskutieren Sie mit den Teilnehmern der Managementakademie?

Ja, solche Problemstellungen werden dort offen diskutiert. Heiligendamm hat den Charme, dass sich die Teilnehmer dort abseits des Tagesgeschäfts in einem geschützten Raum unter Gleichen befinden. Es geht ja gerade nicht darum, sich auf der Basis von Frontalvorträgen mit Informationen vollzusaugen, sondern um den offenen Austausch und die fallbezogene Diskussion. Das ist ja gerade das Besondere an diesem Treffen. Und es gibt eine ganze Reihe von Teilnehmern, die genau deswegen jedes Jahr wiederkommen.

In den deutschen Metropolen formatieren sich derzeit verschiedene Initiativen bzw. Bündnisse fürs Wohnen, denn die Menschen zieht es in die Städte und bezahlbarer Wohnraum knapp. Dabei kommt auch der kommunalen Wohnungswirtschaft eine besondere Rolle zu.

Die Kommunen als Eigentümer der Wohnungsunternehmen haben ein berechtigtes Interesse daran, dass auch Wohnraum im mittleren Preissegment neu geschaffen wird. Da sie auch im Aufsichtsrat vertreten sind, versuchen sie ihre wohnungspolitischen Ziele entsprechend durchzusetzen. Die Geschäftsleitung hingegen muss den Markt im Auge behalten. Daraus können sich im Einzelfall Konfliktsituationen ergeben.

Heiligendamm: offener Austausch und fallbezogene Diskussion

## Welcher Natur?

Eine kommunale Wohnungsgesellschaft ist zunächst einmal ein Unternehmen privatrechtlicher Natur. Wenn man diese Unternehmen an dem kommunalen Zweck ausrichtet, läuft man Gefahr, sie in die Rolle eines öffentlichen Auftraggebers zu drängen. Das hat weitreichende Konsequenzen, denn damit unterliegen sie den Regeln über die Vergabe öffentlicher Aufträge.

Regeln über die Vergabe öffentlicher Aufträge

## Wie schafft man es, die unterschiedlichen Interessen in Einklang zu bringen?

Die Balance zu halten, ist ein schwieriges Geschäft. Dafür braucht man auf beiden Seiten qualifiziertes Personal – bei den Kontrolleuren und den Managern. Deswegen gibt es ja auch so etwas wie die Managementakademie. Grundsätzlich liegen die Grenzen der Einflussnahme dort, wo die wirtschaftliche Stabilität des Unternehmens gefährdet ist. Es gibt Kommunen und Länder, die für ihre Unternehmen Verhaltenskodizes festgelegt haben. Diese können dazu beitragen, transparent zu machen, was man als Kommune mit dem Unternehmen eigentlich will. Denn das ist nicht in allen Fällen immer so klar.

## Sie sind seit zehn Jahren bei der Managementakademie dabei. Wie hat sich die Agenda für das Zusammentreffen in dieser Zeit verändert?

Vor dem Hintergrund, dass Unternehmen sich immer mehr als Teil einer großen Gemeinschaft verstehen, kamen in den letzten Jahren auch gesellschaftspolitische Fragestellungen hinzu. Die anhaltende Finanzkrise prägt ebenfalls die Agenda. Bestimmte Immobilienfinanzierungsmodelle wird es wegen Basel III nicht mehr geben. Die Finanzierungswelt wird angelsächsischer. Was das für die Immobilienbranche bedeutet, wird ein Teil der Diskussion sein.

**Prof. Keßler, haben Sie herzlichen Dank für das Gespräch.**