

# Managementgehälter – Leistungs-, sozial- oder gar nicht gerecht?

„Ethisches Management“

MBA-Entrepreneurial Management

Berlin School of Economics (FHW-Berlin)

Prof. Dorothea Scholz

Autoren:

Bernd Fischl

Marcus Behrends

Kontakt: [bernd.fischl@videostar24.de](mailto:bernd.fischl@videostar24.de)

[www.videostar24.de](http://www.videostar24.de)

27. Juli 2004

## Index

<b>0</b>	<b>Einleitung .....</b>	<b>4</b>
<b>1</b>	<b>Vergleichbarkeit von Vergütung von Arbeitsleistung .....</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Entscheidungskriterien für gerechte Entgeltfindung.....</b>	<b>6</b>
2.1	Leistungsgerechtigkeit.....	6
2.2	Soziale Gerechtigkeit.....	6
<b>3</b>	<b>Vor- und Nachteile der einzelnen Systeme.....</b>	<b>7</b>
<b>4</b>	<b>Mögliche Lösungswege.....</b>	<b>8</b>
4.1	Direkte staatliche Eingriffe in jedem Falle vermeiden .....	8
4.2	Verbesserung der Transparenz bei der Vergütung.....	8
4.3	Erhöhung der leistungsorientierten Anteile der Vergütung .....	9
4.4	Stärkung der Kontrollmöglichkeiten der (Klein-)Aktionäre .....	9
<b>5</b>	<b>Fazit und Schlussbemerkung .....</b>	<b>11</b>
<b>6</b>	<b>Literatur .....</b>	<b>12</b>

---

*„Ich halte es für angemessen, dass ein Chef gut verdient, wenn das Unternehmen gute Gewinne macht, und vorzüglich verdient, wenn das Unternehmen vorzügliche Gewinne macht. Ich bin für eine Vergütung, die sich am Erfolg des Unternehmens orientiert.“*

*Henning Kagermann, SAP-Chef*

*„Dem Neid wirst Du entgehen, wenn Du verstehst, Dich im Stillen zu freuen.“*

*Seneca, römischer Philosoph*

*„Die größten Menschenrechtsverletzer sind die, die ihre Märkte abschotten.“*

*Wolfgang Gerhardt, Chef der FDP-Bundestagsfraktion*

## 0 Einleitung

Ethisches Management ist aufgrund vieler unterschiedlicher Diskussionen in aller Munde. Am heißesten wird momentan wohl der sog. „Corporate Governance Kodex“ diskutiert, der zu ethisch einwandfreier Unternehmensführung führen soll. Leider wird dieser von vielen Unternehmen noch nicht ausreichend ernst genommen.<sup>1</sup> Vor allem bei der Offenlegung der individuellen Vorstands- und Geschäftsführergehälter schweigen fast alle Unternehmen. Die Unternehmen scheuen sich aufgrund Diskussionen über die Rechtfertigung von hohen oder sogar steigenden Vorstandsbezügen bei rückläufiger Konjunktur und/oder Unternehmensergebnisse. Kein Punkt der Corporate Governance wurde in der Öffentlichkeit aber so heftig diskutiert wie der der Managementvergütung. Hierbei reicht Legalität nach Meinung von Kommunikationsexperte Heinz Goldmann nicht aus. Legitimität ist hierfür der entscheidende Punkt.<sup>2</sup> Die Aktualität der Thematik zeigt sich auch daran, dass die EU-Kommission eine vollständige Transparenz der Managereinkommen plant.<sup>3</sup>

Wann sind Vergütungen als gerecht zu bezeichnen? Wie bringt man das bestehende System auf diesen Kurs? Brauchen wir ganz neue Vergütungsansätze und -modelle? Oder müssen wir einfach unser Wertesystem komplett neu gestalten?

Diese und andere Fragen sollen auf den folgenden Seiten kurz andiskutiert werden. Eine tiefergehende Betrachtung ist leider aufgrund der Kürze der Abhandlung nicht möglich.

---

<sup>1</sup> Vgl. Ruess, Annette: Gespielte Offenheit; Wirtschaftswoche, Ausgabe 25, 10.06.2004, S. 80

<sup>2</sup> Vgl. Engeser, Manfred; Leendertse, Julia: „Verblasste Glorie“; Wirtschaftswoche, Ausgabe 30, 15.07.2004, S. 66f.

<sup>3</sup> Vgl. Ruess, Annette: Gespielte Offenheit; Wirtschaftswoche, Ausgabe 25, 10.06.2004, S. 82

---

## **1 Vergleichbarkeit von Vergütung von Arbeitsleistung**

Die Frage, die hier an erste Stelle betrachtet werden soll, beschäftigt sich mit der Vergleichbarkeit von Vergütungen in verschiedenen Arbeits- und Funktionsbereichen, sowie in regional unterschiedlichen Gebieten. Hierzu soll ein internationaler Vergleich herangezogen werden. Die Frage nach der Höhe der Managementvergütung ist, wie so vieles relativ zu betrachten. Im Verhältnis zu einem ungelerten Arbeiter erscheint manche Vergütung eines Vorstandes monströs. Betrachtet allerdings, wie diese Vergütung vielleicht möglich gemacht wurde kann sich dies ändern. So muss eine um ein Vielfaches höhere Vergütung bei 2-3 absolvierten Studiengängen mit anschließender Promotion neben einer beruflichen 80-Stunden-Woche einen gewissen Ausgleich schaffen, um eine entsprechende Leistung zu honorieren. Dies führt unweigerlich zu Entscheidungskriterien, die es vorab zu bestimmen gilt, um eine Diskussion sinnvoll und konstruktiv mögliche zu machen.

---

## 2 Entscheidungskriterien für gerechte Entgeltfindung

Entscheidend für eine weitere Diskussion der Fragen, inwieweit die Höhe von Vorstandsgehältern als gerechtfertigt eingestuft werden kann ist die Auswahl der Kriterien, die hierfür herangezogen werden. Der Ausdruck „gerecht“ oder „Gerechtigkeit“ verlangt immer nach einem Bezugspunkt, da es sich hier um eine relative Begrifflichkeit handelt.

### 2.1 Leistungsgerechtigkeit

Unter Leistungsgerechtigkeit versteht man eine Vergütung, die sich rein an der erbrachten Leistung orientiert. Je größer der Mehrwert der Leistung, desto höher ist die Vergütung. Bestimmt wird der erbrachte Mehrwert in einer freien Marktwirtschaft durch den Preis, den ein anderer bereit ist, dafür zu bezahlen. Nur wer Mehrwert für die Gesellschaft schafft wird entsprechend von der Gesellschaft belohnt. Legal erfolgter Gelderwerb ist laut Benjamin Franklin in der modernen Wirtschaftsordnung das Resultat und der Ausdruck der Tüchtigkeit im Beruf.<sup>4</sup>

### 2.2 Soziale Gerechtigkeit

Unter sozialer Gerechtigkeit versteht man eine gleiche Vergütung aller Teilnehmer in der Gesellschaft, unabhängig von der erbrachten Leistung des einzelnen für die Gesellschaft. Paradebeispiel für eine sozial gerechte Verteilung der Ressourcen ist der Sozialismus.

---

<sup>4</sup> Vgl. Scholz, Dorothea, Prof. Dr.: MBA-Student-Reader; SS 2004, S. 30

### **3 Vor- und Nachteile der einzelnen Systeme**

Im Falle einer leistungsgerechten Vergütung haben Leistungseliten die Möglichkeit, sich um Längen von den durchschnittlichen Leistungserbringern abzusetzen. Eine überdurchschnittliche Motivation dieser Bevölkerungsgruppen ist hierbei zu erwarten. Gleichzeitig bleiben unterdurchschnittliche Performer auf der Strecke.

Leistungsgerechtigkeit kann im Extremfall dazu führen, dass Alte und Behinderte, die keinen Mehrwert mehr für die Gesellschaft in Form verkaufbarer Leistung erbringen in keiner Weise mehr unterstützt werden. Die egoistische Ellenbogengesellschaft scheint vorprogrammiert.

Im Falle der sozialen Gerechtigkeit können diese Gruppe der Mitmenschen, welche aus irgendwelchen Gründen nicht (oder nicht mehr) in der Lage sind, verkaufbare Leistungen anzubieten, trotzdem in einem angemessenen Masse vom Volkseinkommen profitieren. Problematisch erscheint in diesem allerdings, „Bedürftigkeit“ festzustellen bzw. das Maß der Bedürftigkeit festzulegen, bei dem die Solidargemeinschaft für den einzelnen Hilfe und Unterstützung leisten soll. Trittbrettfahrer, welche auf Kosten der anderen bewusst eine Minderperformance abliefern werden hier unter Umständen geschützt und sogar noch gefördert. Die extreme Ausprägung dieser Auffassung von Gerechtigkeit ist der Sozialismus bzw. die Planwirtschaft, welche ja erwiesenermaßen nicht zum Erfolg geführt hat.

Die in Deutschland herrschende Form der sozialen Marktwirtschaft versucht einen Ausgleich zwischen den extremen absolut freier Markt und Planwirtschaft zu schaffen. Hierbei bleibt zu diskutieren inwieweit hierbei ein Schwerpunkt auf der einen oder anderen Seite liegt. Ziel ist es, die Vorteile beider System zumindest z.T. in Anspruch zu nehmen, ohne auch die Nachteile in Kauf nehmen zu müssen.

## 4 Mögliche Lösungswege

Nach der vorliegenden Darstellung der aktuellen Probleme stellt sich die Frage nach möglichen Auswegen aus dem Dilemma. Gibt es solche? Wenn ja, wie sehen diese aus? Sind sie praktikabel?

Die skizzierten Denk- und Lösungsansätze sind nicht ganz einfach darzustellen. Eine Kombination aus beiden Systemen (Leistungs- und Sozialgerechtigkeit) scheint angebracht und notwendig.

### 4.1 Direkte staatliche Eingriffe in jedem Falle vermeiden

Aktuelle Diskussionen bzgl. einer möglichen gesetzlichen Begrenzung von Managementgehältern sind in diesem Zusammenhang wenig zielführend. Wie hoch sollte diese gewählt werden? Ein 30-faches Facharbeitergehalt wie früher, ein 450-faches, wie in den USA?<sup>5</sup> Wer entscheidet diese Frage? Mittelfristig würde diese außerdem zu einer massiven Abwanderung von „High Potentials“ und erfahrenen Managern ins Ausland führen und somit den Wirtschaftsstandort Deutschland aufs extremste gefährden. Der deutsche Staat sollte sich lediglich auf die Rolle des aktivierenden Befähigers („Enablers“) festlegen, d.h. Eigenkräfte in der Gesellschaft wecken und fördern. Dies würde den effizienten Wettbewerb stärken und auf diese Weise zu einer günstigen Gesamtentwicklung beitragen.<sup>6</sup> Die wirtschaftlichen Folgen einer faktischen Planwirtschaft sind allgemein bekannt.

In Anbetracht der zunehmenden Globalisierung, welche ein noch stärkeres Konkurrenzdenken notwendig macht, scheidet diese scheinbar einfache Lösungsvariante vorab aus.

### 4.2 Verbesserung der Transparenz bei der Vergütung

Hilfreich kann allerdings eine Verbesserung der Transparenz der Vorstandsvergütungen sein, welche ja bereits im Corporate Governance Kodex enthalten ist. Hierbei könnte ein gesetzliche Unterstützung hilfreich sein, da sich hierbei noch ein Grossteil der börsennotierten Unternehmen nicht verpflichtet fühlt. Hierbei sind nicht nur große Konzerne zu nennen, sondern auch kleinere bis mittlere börsennotierte Unternehmen zu nennen. In dieser Gruppe sind nur 18 % bereit individuelle Vorstandsgehälter

---

<sup>5</sup> Vgl. Beise, Marc: Ungeliebte Manager; Süddeutsche Zeitung, 24./25.07.04, Ausgabe Nr. 169, S.19

<sup>6</sup> Vgl. Klages, Helmut: Brauchen wir eine Rückkehr zu traditionellen Werten?; Aus Politik und Zeitgeschichte, B29/2001, S.7ff.



auszuweisen.<sup>7</sup> Anerkannt soll hier allerdings die Erschwerung dieses Punktes durch die in Deutschland (anders als in den USA) starke Neiddiskussion, was eine gewisse Zurückhaltung der Veröffentlichung von persönlichen Vergütungen verständlich macht.

### 4.3 Erhöhung der leistungsorientierten Anteile der Vergütung

Ein weiterer Ansatz muss neben einer geringen fixen Vergütung hier eine variable, erfolgsabhängige Vergütung sein. Diese sollte sich an mittel- und langfristigen Erfolgskriterien ergeben. Eine kurzfristige Orientierung am Börsenkurs scheint wenig hilfreich für die langfristige erfolgreiche Entwicklung des Unternehmens zu sein. Die Größe eines Unternehmens sollten neben der aktuellen Situation in der sich das Unternehmen aktuell befindet genauso berücksichtigt werden, wie die Art der Vergütung.<sup>8</sup> Eine Verdopplung von Millionengagen in Krisenzeiten der Unternehmung bzw. rückläufigen Ergebnissen wie bei Daimler-Chrysler könnte somit verhindert werden.<sup>9</sup>

### 4.4 Stärkung der Kontrollmöglichkeiten der (Klein-)Aktionäre

Eine Festlegung dieser Kriterien für den variablen Vergütungsanteil sowie für das Fixum sollte vom Aufsichtsrat und der Hauptversammlung genehmigt werden müssen, um eine gegenseitige Begünstigung von Aufsichtsrat und Vorstand zu verhindern. So sollte eine Konstruktion, bei der der Vorstand des Unternehmens A nicht im Aufsichtsrat des Unternehmens B mitentscheiden, wenn dieses Verhältnis auch umgekehrt gilt. Solche Überkreuzkonstruktionen sind allgemein als problematisch anzusehen und führen zwangsläufig zu Interessenkonflikten. Bedenklich scheint auch, wenn der Vorstandsvorsitzende nahtlos den Aufsichtsvorsitz übernimmt, obwohl die Geschäfte nicht gut laufen. Die Kontrollfunktion des Aufsichtsrats als Vertreter der Aktionäre gegenüber dem Vorstand hat bisher versagt.<sup>10</sup> Bei einer Neuregelung der Kontrollinstanzen innerhalb des Unternehmens müssen auch die Interessen der Kleinaktionäre berücksichtigt werden, die bisher nicht an erster Stelle standen.<sup>11</sup>

---

<sup>7</sup> Vgl. Serbel, Karsten: Kleine Unternehmen scheren sich kaum um Corporate Governance; Die Welt, 19.06.04, S.19

<sup>8</sup> Vgl. Maucher, Helmut: „Leute zu entlassen hat mit nie gefallen“; Managermagazin 08/04, S.68 ff.

<sup>9</sup> Vgl. Beise, Marc: Bodenhaftung verloren; Süddeutsche Zeitung, 05./06.06.04, S. 19

<sup>10</sup> Vgl. Hecking, Mirjam: „Relikt aus Zeiten der New Economy“; Passauer Neue Presse (Viechtacher Bayerwald Bote), Ausgabe Nr. 168, 22.07.04, S. 7

<sup>11</sup> Vgl. o.V.: „Heftige Debatte über angemessene Managementgehälter“; Straubinger Tagblatt, 24.07.04

---

Vorbild für eine entsprechende Regelung könnte Großbritannien sein, wo über die „pay packages“ der Vorstände auf der Hauptversammlung diskutiert und abgestimmt wird.<sup>12</sup>

Trotz aller Möglichkeiten, nach angemessenen Vergütungsmöglichkeiten und -modellen zu suchen darf hierbei die Realität in einer globalen Welt nicht außen vor gelassen werden. Das „Shareholder Value - Prinzip“ genießt trotz einiger Kritik immer noch eine gewisse Berechtigung. Einerseits werden die Aktionäre für den Shareholder Value-Ansatz als brutale Kapitalisten kritisiert, andererseits von Ausbeutung der Aktionäre durch Managementgehälter gesprochen. Ist darin nicht ein Widerspruch enthalten? Kann es sein, dass in Deutschland die Neiddiskussion gegen jeden geführt wird, der scheinbar aktuell gerade einen gewissen Einkommens- oder Vermögensvorteil genießt? Ganz scheint dieser Gedanke nicht wegzudiskutieren zu sein. Im Anbetracht der Vergütungen sollte auch immer mit einem Auge ins Ausland geschaut werden, um nicht nach einigen Jahren zu bemerken, dass man sich tatsächlich auf einer abgeschlossenen einsamen Insel befindet, die nicht mehr am globalen Wirtschaftsleben teilnimmt. Realitätsnähe ist wichtig, da bei einer permanenten Entgegenhandlung gegen die wirtschaftlichen Normen eine Eliminierung durch das System erfolgt. Eine ökonomische Auslese findet hierbei sukzessive statt.<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> Vgl. Hetzer, Jonas; Papendick, Ulric: Fette Katzen; Managermagazin 07/04, S. 101ff.

<sup>13</sup> Vgl. Scholz, Dorothea, Prof. Dr.: MBA-Student-Reader; SS 2004, S. 30

---

## 5 Fazit und Schlussbemerkung

Die aufgezeigten Lösungsmöglichkeiten sollten zügig umgesetzt werden, um sowohl Leistungsgerechtigkeit sicherstellen zu können als auch eine Selbstbedienungsmentalität um sich greifen zu lassen. Trotz der aktuell herrschenden Probleme scheint das bestehende Wirtschaftssystem unter allen vorstellbaren Systemen am besten geeignet zu sein, um einerseits überdurchschnittliche und außergewöhnliche Leistungen entsprechend honorieren gleichzeitig aber Wohlstand und sozialen Frieden sichern zu können.

Die Frage, ob wir eine Rückkehr zu traditionellen Werten brauchen kann aufgrund der dargestellten Möglichkeiten und diverser anderer Entwicklungen somit sowohl nach Ansicht der Autoren als auch diverser anderer Quellen verneint werden.<sup>14</sup> Der Wertewandel sollte sich bei entsprechender Weichenstellung von selbst in die richtige Richtung entwickeln können. Lediglich eine Sicherstellung von Marktgegebenheiten sollte sichergestellt werden. Dies sollte eine dauerhaft stabile und erfolgreiche Entwicklung der deutschen Wirtschaft unter Berücksichtigung aktueller moralischer Wertvorstellungen möglich machen.

---

<sup>14</sup> Vgl. Klages, Helmut: Brauchen wir eine Rückkehr zu traditionellen Werten?; Aus Politik und Zeitgeschichte, B29/2001, S.12ff.

---

## 6 Literatur

- Beise, Marc: Bodenhaftung verloren; Süddeutsche Zeitung, 05./06.06.04
- Beise, Marc: Ungeliebte Manager; Süddeutsche Zeitung, 24./25.07.04, Ausgabe Nr. 169
- Hecking, Mirjam: „Relikt aus Zeiten der New Economy“; Passauer Neue Presse (Viechtacher Bayerwald Bote), Ausgabe Nr. 168, 22.07.04
- Hetzer, Jonas; Papendick, Ulric: Fette Katzen; Managermagazin 07/04
- Klages, Helmut: Brauchen wir eine Rückkehr zu traditionellen Werten?; Aus Politik und Zeitgeschichte, B29/2001
- Maucher, Helmut: „Leute zu entlassen hat mit nie gefallen“; Managermagazin 08/04
- o.V.: „Heftige Debatte über angemessene Managementgehälter“; Straubinger Tagblatt, 24.07.04
- Scholz, Dorothea, Prof. Dr.: MBA-Student-Reader; SS 2004
- Serbel, Karsten: Kleine Unternehmen scheren sich kaum um Corporate Governance; Die Welt, 19.06.04
- Ruess, Annette: Gespielte Offenheit; Wirtschaftswoche, Ausgabe 25, 10.06.2004