ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of

ZBW Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Thielemann, Ulrich

Article — Published Version

Managergehälter: Eine Frage der Ethik

Wirtschaftsdienst

Suggested Citation: Thielemann, Ulrich (2004) : Managergehälter: Eine Frage der Ethik, Wirtschaftsdienst, ISSN 0043-6275, Springer, Heidelberg, Vol. 84, Iss. 6, pp. 358-362

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/42294

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

Managergehälter in der Kritik

Die Höhe der Bezüge deutscher Führungskräfte wird zunehmend in der Öffentlichkeit kritisiert. Gibt es objektive Maßstäbe für eine angemessene Entlohnung von Unternehmensvorständen? Welche Wirkungen haben erhebliche Gehaltssprünge auf die übrigen Beschäftigten? Haben Manager eine Vorbildfunktion?

Hans-Hagen Härtel

Fundamentaler Wandel der Maßstäbe

Die öffentliche Auseinandersetzung mit der Entwicklung der Vergütung für die Vorstände deutscher Publikumsaktiengesellschaften hat sich erst verspätet, dann aber mit zunehmendem Unmut artikuliert. Es besteht – ausgesprochen oder nur angedeutet – der Eindruck von Selbstbedienung auf den Vorstandsetagen. Selbst der Bundeskanzler, dem häufig Nähe zu den Wirtschaftsführern nachgesagt wird, äußerte Kritik. Die für das Aktienrecht zuständige Bundesjustizministerin hat sogar mehrfach damit gedroht, per Gesetz eine Obergrenze für die Managementvergütung zu erzwingen, zumindest aber eine größere Transparenz, z.B. den Ausweis der Individualgehälter, wie er von der Regierungskommission für Corporate Governance (Cromme-Kommission) empfohlenen wurde, aber bislang nur von einem Drittel der 30 im DAX notierten Gesellschaften praktiziert wird. Auch der als Ökonom ausgewiesene neu gewählte Bundespräsident sah sich veranlaßt, noch vor seinem Amtsantritt die führenden Vertreter der deutschen Wirtschaft vor überzogenen Ansprüchen zu warnen. Schließlich fühlte sich der Präsident der deutschen Arbeitgeberverbände, der sich ansonsten für die Arbeitnehmer eine Grausamkeit nach der anderen auszudenken pflegt, bemüßigt, im eigenen Lager zur Ordnung zu rufen.

Der empirische Befund

Allerdings ist offenkundig, daß die Kritiker nicht über die Kriterien für eine angemessene Vergütung verfügen, und dies ist ihnen durchaus bewußt. Deshalb steht im Fokus nicht die generelle Entwicklung der Managergehälter, sondern augenscheinliche Mißverhältnisse: Daß die Vorstandsgehälter auch steigen, wenn die Aktienkurse fallen und angekündigte Ziele nicht erreicht worden sind oder wenn Arbeitnehmer entlassen werden oder Lohnkürzungen hinnehmen. Ein weiterer Stein des Anstoßes ist, daß Vergütungsformen gewählt werden, die – wie Aktienoptionen – nicht in der Bilanz erscheinen.

Bei dieser Fokussierung gerät aber aus dem Blickfeld, daß die Vergütungen für erfolgreiche Manager in Dimensionen hineingewachsen sind, die früher unvorstellbar waren und es für die meisten Bürger auch heute noch sind, und dies nicht in einem allmählichen Prozeß, sondern nahezu im Handstreich.

Es ist erstaunlich, daß sich niemand die Mühe macht, die Entwicklung der Vorstandsvergütung anhand der Geschäftsberichte zu dokumentieren. Dies sei hier an einem exemplarischen Fall, der Deutschen Bank AG, nachgeholt. Die Wahl dieses Beispiels beruht zum einen auf der Vermutung, daß die Deutsche Bank für die übrige Wirtschaft maßstabsgebend war und auch heute noch ist: Sie gehört zu den Pionieren, die sich den Empfehlungen der Cromme-Kommission frühzeitig unterworfen haben und für jedes Mitglied des Vorstands und des Aufsichtsrats die Vergütung – getrennt nach Grundgehalt und erfolgsorientierter Entlohnung – im Geschäftsbericht veröffentlichen. Der zweite und wichtigere Grund für die Wahl des Beispiels besteht darin, daß wir von dem ehemaligen Vorstandssprecher Hermann Josef Abs über ein Statement verfügen, das über die früher geltenden Maßstäbe Auskunft gibt.

Bis zum Jahr 1966 wies der Geschäftsbericht die Vorstandsbezüge des aktiven Vorstands einschließlich der Bezüge der ehemaligen Vorstandsmitglieder oder ihrer Hinterbliebenen aus. Im Jahre 1967 wurden beide Positionen erstmals getrennt publiziert, es war das letzte Jahr, in dem Abs als Vorstandsprecher amtierte. Damals erhielt der zehnköpfige Vorstand 5,2 Mill. DM, umgerechnet 2,7 Mill. Euro. Dies ergibt einen Betrag von rund 430 000 DM bzw. 220 000 Euro. Aufgrund der in der Deutschen Bank besonders ausgeprägten Philosophie der Gleichberechtigung der Vorstandsmitglieder ist zu vermuten, daß damals auch der

Sprecher nicht wesentlich mehr Gehalt bezogen hat. Im Jahr 1967 verdiente in der Bundesrepublik ein Arbeitnehmer durchschnittlich 10 219 DM bzw. 5225 Euro brutto im Jahr. Hieraus ergibt sich eine Relation von durchschnittlichen Arbeitnehmerverdiensten zu Vorstandsbezügen von 42. Diese Relation sank bis Anfang der siebziger Jahre auf rund 30; auf diesem Niveau verharrte sie unter Schwankungen bis Anfang der neunziger Jahre (vgl. Tabelle). Im Jahre 1993 hatte sich das durchschnittliche Vorstandsgehalt gegenüber 1967 nahezu auf 1,57 Mill. DM bzw. 800 000 Euro mehr als verdreifacht. Im gleichen Zeitraum hat sich der Durchschnittsverdienst eines Arbeitnehmers auf 48 000 DM bzw. 24 600 Euro fast verfünffacht.

Danach hat sich diese Entwicklung dramatisch umgekehrt. Im Jahre 1997 betrug die durchschnittliche Vorstandsvergütung mit umgerechnet 1,4 Mill. Euro das 50fache, im Jahr 1998 mit 2,3 Mill. Euro das 80fache, im Jahr 1999 mit 5,4 Mill. Euro das 200fache, im Jahr 2000 mit 7,9 Mill. fast das 300fache und in den Jahren 2001 bis 2003 mit 7 Mill. Euro das 240fache des durchschnittlichen Bruttoverdienstes eines Arbeitnehmers.

Zu beachten ist freilich, daß die Führungsstruktur mit dem Amtsantritt von Josef Ackermann als Sprecher des Vorstandes grundlegend geändert wurde. Der Konzernvorstand wurde auf vier Mitglieder reduziert und faktisch entmachtet. An seine Stelle ist das Group Executive Committee getreten bestehend aus den vier Mitgliedern des Konzernvorstandes und sieben dem Vorstandssprecher unterstehenden „Business Heads“ der Konzernbereiche, in denen das operative Geschäft getätigt wird. Die mit der neuen Führungsstruktur verbundene Rangabstufung kommt auch in der Vergütungsstruktur zum Ausdruck. Der Vorstandssprecher erhielt im Jahre 2003 mit 11 Mill. Euro mehr als doppelt soviel wie seine drei Vorstandskollegen. Über die Vergütung der übrigen Mitglieder des Group Executive Committee veröffentlicht die Bank keine Angaben. Experten siedeln sie in der Nähe von Ackermanns Gehalt oder noch darüber an.

Kaum weniger als die aktiven profitierten die ehemaligen Vorstandmitglieder von der Vergütungsrevolution. Von 1998 bis 2000 wurden die Aufwendungen von 7,7 Mill. Euro auf 31 Mill. Euro angehoben. Im Jahre 2000 zahlte die Deutsche Bank ihren aktiven und ehemaligen Vorstandsmitgliedern nebst Hinterbliebenen 94 Mill. Euro, das sind 11,8% der Gewinnausschüttung an die Aktionäre.

Die Maßstäbe

Mit 11,1 Mill. Euro erhielt Ackermann im Jahr 2003 das 380fache des durchschnittlichen Arbeitnehmerverdienstes von 29 200 Euro, also fast das Zehnfache dessen, das Abs in seinem letzten Jahr bei der Deutschen Bank bekam. Selbst für ökonomisch aufgeschlossene Normalbürger ist diese Relation jenseits ihrer Vorstellung. Um so erstaunlicher ist es, daß sich in der Zunft kaum jemand aufgemacht hat, diesen Sachverhalt zu erforschen. Hemmt etwa der Verdacht, man führe eine Neiddiskussion, die wissenschaftliche Neugier?

Zugegeben: Man tut sich schwer, Kriterien für die Angemessenheit von Managergehältern zu entwickeln. Die Schwierigkeit, hier normative Ökonomie zu praktizieren, sollte aber kein Hindernis für positive Ökonomie sein und nach den Ursachen für die Revolution auf dem Markt für Manager zu forschen. Wie groß die Hemmschwelle für forschende Ökonomen ist, zeigt sich auch darin, wie wenig das populäre Standardargument hinterfragt wird, daß in den Beschlußgremien Manager sitzen, die mit ihrem Votum indirekt über ihre eigene Vergütung befinden. Dies war in früheren Zeiten nicht anders. Vermutlich war das über Verflechtungen über Aufsichtsratsmandate gebildete Kartell der Manager zu Zeiten von Abs sogar fester als heute. Worauf beruht also die Revolution auf dem Markt für Manager?

Es ist bezeichnend, daß die Begünstigten der Explosion der Managergehälter subjektiv mit bestem Gewissen ihr Gehaltsniveau als leistungsorientiert verteidigen. Sicherlich werden sie aber nicht behaupten, Ackermann leiste heute zehnmal so viel wie seinerzeit Abs. In ihren Augen müßte Abs extrem unterbezahlt gewesen sein. Hören wir dazu den früheren Vorstandssprecher Abs. In den sechziger Jahren führte der kürzlich verstorbene Journalist Günter Gaus aufsehenerregende Interviews mit

Die Autoren unseres Zeitgesprächs:

Dr. Hans-Hagen Härtel, 63, war wissenschaftlicher Mitarbeiter am Hamburgischen Welt-Wirtschafts-Archiv (HWWA).

Prof. Dr. Jochen Zimmermann, 39, ist Inhaber des Lehrstuhls für Unternehmensrechnung und Controlling der Universität Bremen.

Prof. Dr. Joachim Wiemeyer, 50, ist Inhaber des Lehrstuhls für Christliche Gesellschaftslehre an der Ruhr-Universität in Bochum.

Dr. Ulrich Thielemann, 43, ist Vizedirektor am Institut für Wirtschaftsethik der Universität St. Gallen.

Mitgliedern der Elite aus allen gesellschaftlichen Gruppen. Im Jahre 1964 war Hermann Josef Abs sein Gast. In dem Interview stellte Gaus die Frage, „ob die Gerechtigkeit bei dem wirtschaftlichen Wiederaufbau zu kurz gekommen ist. Nach Ihrer Auffassung, Herr Dr. Abs: Kann die Forderung nach Gerechtigkeit in diesem Wirtschaftssystem, das wir haben, mehr als eine ehrenwerte, aber stets platonische fromme Bitte sein?“ Die Antwort von Abs: „Das möchte ich nicht sagen. Ich möchte die Gerechtigkeit zunächst einmal in der Einkommensentwicklung sehen. Immerhin, wenn Sie meine Bank nehmen, so sind die Tarifangestellten in den letzten sieben Jahren um 70 Prozent in ihren Bezügen gestiegen, die Oberbeamten um etwa 50, die Unterschriftsträger um 40, die Direktoren um 33, der Vorstand um null Prozent. Es ist also eine echte Entwicklung. Sie können sagen, der mit null Prozent hat vorher schon zu viel verdient, und folglich ist es ganz gerecht.“ Folgt man den Geschäftsberichten, so hat Abs noch untertrieben: Von 1960 bis 1965 ist der Aufwand für aktive und ehemalige Vorstände der Deutschen Bank AG nicht konstant geblieben, sondern von 5,7 Mill. DM auf 4,5 Mill. DM gesunken.

Entwicklung der Vorstandsvergütungen der Deutschen Bank AG

Jahr	Vergütung in 1000 Euro						
	aktiver Vorstand	ehemaliger Vorstand	zusammen	Anzahl der Vorstands-mitglieder[1]	je aktives Vorstands-mitglied	Durch-schnitts-entgelt der Arbeitneh-mer in Euro[2]	Relation in %
1960			2 903				
1965			2 298				
1967	2 304	376	2 680	10,42	221	5 225	42
1969	2 922	477	3 398	11,00	266	6 053	44
1971	3 404	884	4 287	13,42	254	7 634	33
1973	3 289	803	4 091	13,00	253	9 354	27
1975	4 250	1 055	5 306	12,42	342	11 150	31
1977	4 441	1 393	5 833	12,00	370	12 754	29
1979	4 769	1 593	6 363	11,75	406	14 155	29
1981	6 596	1 881	8 476	13,00	507	15 799	32
1983	6 787	2 514	9 301	12,00	566	17 022	33
1985	7 804	2 418	10 223	12,00	650	18 041	36
1987	6 787	2 944	9 731	11,67	582	19 289	30
1989	7 970	3 974	11 944	12,00	664	20 484	32
1990	8 973	4 214	13 187	13,00	690	21 447	32
1991	9 867	4 308	14 175	13,00	759	22 712	33
1992	9 814	5 168	14 981	13,33	736	23 939	31
1993	9 948	5 642	15 590	12,42	801	24 633	33
1994	11 268	6 116	17 384	12,42	908	25 126	36
1995	11 172	6 497	17 669	12,00	931	25 905	36
1996	14 141	6 092	20 233	12,17	1 162	26 423	44
1997	13 692	6 547	20 239	10,00	1 369	26 660	51
1998	15 845	7 666	23 511	7,00	2 264	27 060	84
1999	39 128	15 566	54 694	7,25	5 397	27 358	197
2000	63 410	30 998	94 408	8,00	7 926	27 741	286
2001	56 487	23 676	80 163	8,25	6 847	28 231	243
2002	27 206	31 964	59 170	4,00	6 802	28 626	238
2003	28 005	31 219	59 224	4,00	7 001	29 230	240

[1] Im Jahresdurchschnitt. [2] In der gesetzlichen Rentenversicherung.

Quelle: Geschäftsberichte der Deutschen Bank AG.

Dieses Statement von Abs dokumentiert nicht nur die – im Vergleich zu heute – unterschiedliche Entwicklung der Gehaltshierarchie in den sechziger Jahren, sondern liefert auch die dazu passenden Maßstäbe, mit denen dieser empirische Befund zu bewerten ist. In dem Interview stellt Gaus dem Bankier, nachdem dieser das Nachholbedürfnis der unteren Einkommensschichten ausdrücklich gerechtfertigt hat, die Frage: „Und Sie halten diese Erfüllung der Forderung nach Gerechtigkeit für möglich?“ Darauf Abs: „Nicht nur für möglich, sondern ich halte sie für legitim, und man sollte das Beste tun, einer solchen Forderung zur Erfüllung zu verhelfen.“ Abs zollt in diesem Bekenntnis nicht lediglich dem damaligen Zeitgeist Tribut, sondern offenbart einen Grundzug im Denken seiner Managergeneration. Es ist geprägt vom Gedanken der Firmenloyalität, heute sagt man „corporate idendity“. Beherrscht von diesem Geist wollte Abs sein Einkommen, an dessen Höhe der Normalbürger damals kaum weniger heftig als heute Anstoß nahm, nicht nur vor sich selbst, sondern auch vor seinem Pförtner rechtfertigen können. Mit dieser Haltung grenzte sich Abs in dem Interview ausdrücklich von der Elite seiner Vorgängergeneration ab, die Standesunterschiede nicht zu kaschieren versuchte, sondern sie geradezu betonte.

Abkehr von der Firmenloyalität

Wie die Entwicklung der Relation von Managervergütung zu Arbeitnehmerverdienst zeigt, blieb das Beispiel von Abs noch für eine ganze Generation verpflichtend. Diese Einstellung beruhte letztlich nicht auf ethischen Wurzeln, sondern auf der Überzeugung, daß die Pflege von Firmenloyalität den Unternehmen im nationalen und internationalen Wettbewerb Konkurrenzvorteile verschafft. Die-

se Überzeugung hat sich im Zuge der Globalisierung indessen zusehends verflüchtigt. Die beiden Hauptquellen der Globalisierung, die durch den technischen Fortschritt bewirkte Verbilligung der Informationsbeschaffung und die Angleichung nationaler Standards und Rechtsvorschriften, lockerten nicht nur bei den Kunden, sondern auch bei den Arbeitskräften die Bindung an die Firmen und förderten auch die grenzüberschreitende Mobilität. Die großen Konzerne wurden nicht nur auf den Absatzmärkten, sondern auch auf den Beschaffungs- und Faktormärkten zu Global players.

Da nunmehr die Ausnutzung von Preisunterschieden bei immobilen Ressourcen zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil wurde, konnte die Firmenloyalität gegenüber der Belegschaft, die ja im Kern eine Standortloyalität auf Konzernebene ist, nicht mehr durchgesetzt werden. Im Jahre 1995 verabschiedete der für Personal zuständige Vorstand der Deutschen Bank in einem Zeitungsinterview den Gedanken der Firmenloyalität ohne Bedauern ausdrücklich. Mit der von ihm statt dessen herausgestellten Forderung nach Leistungsorientierung errichtete er indessen statt der alten eine neue Illusion. Die Vorstandsvergütungen sind, wie alle Marktergebnisse, nicht zuletzt das Resultat von Marktunvollkommenheiten.

Im Jahre 1998 fusionierte die Daimler AG mit dem drittgrößten Automobilhersteller Chrysler. Es wurde bekannt, daß der Chryslerchef Eaton dabei eine Vergütung von 100 Mill. Dollar aushandelte. Seine Gegenleistung bestand in der Unterschrift unter den Fusionsvertrag, der den Zusammenschluß als Fusion unter Gleichen deklarierte. Daimlerchef Schrempp akzeptierte diesen Preis, weil Daimler bei einem Zusammenschluß in Form einer Übernahme den Chrysler-Aktionären einen erheblich höheren Kurs pro Aktie hätte zahlen müssen.

Orientierung an anglo-amerikanischen Investmentbankern

Im Jahre 1999 schloß die Deutsche Bank die Verhandlungen über die Übernahme der amerikanischen Investmentbank Bankers Trust ab. Dadurch entstand die Situation, daß die Spitzenmanager der amerikanischen Tochter das Mehrfache der Gehälter der Mitglieder des deutschen Konzernvorstandes verdienten. Dies wollten die Führungsleute der Deutschen Bank nicht hinnehmen. Die Argumentation, daß die Deutsche Bank auf dem Markt für Manager mithalten müsse, ist hier wenig plausibel. Teuer und gefragt sind die anglo-amerikanischen Investmentbanker. Es ist wenig wahrscheinlich, daß deutsche Banker in nennenswerter Zahl auf absehbare Zeit eine Chance auf amerikanische Chefsessel haben. Die Angleichung nach oben beruht vielmehr auf dem Dogma, daß in einer Aktiengesellschaft die Leute an der Konzernspitze auch die höchsten Gehälter beziehen müssen. Auf diese Weise feiert die in Deutschland zu Grabe getragene Firmenloyalität in der Peergroup der Manager eine Wiederauferstehung.

Einzuräumen ist freilich, daß damit die Explosion der Vorstandsbezüge noch nicht erklärt ist. Zu fragen ist nämlich, warum sich in den USA im Gefolge des langen Börsenbooms eine vergleichbare Entwicklung vollzogen hat, wenn auch auf höherem Niveau. Dabei wäre von besonderem Interesse, warum bislang der Wettbewerb insbesondere bei den Investmentbankern nicht dafür gesorgt hat, daß eine Gegenentwicklung eintritt. Bisher scheint niemand das Rätsel lösen zu können. Eine Prognose erscheint jedoch wenig gewagt: Die Gegenbewegung müßte von den USA ausgehen. Solange diese ausbleibt, werden die deutschen Vorstandsvergütungen trotz der Klagen der Öffentlichkeit weiter ansteigen. Noch verdienen die meisten Vorstandsmitglieder der 30 DAX-Unternehmen deutlich weniger als Ackermann, und dieser bekam im Jahre 2003 weniger als halb so viel wie der Vorstandschef der amerikanischen Investmentbank Merril Lynch.

Jochen Zimmermann

Sind Managergehälter wirklich zu hoch?

Spätestens seit den Neunzigerjahren stehen die hohen, für viele überhöhten Vergütungen für Vorstände in der Kritik. Eine besondere Rolle nehmen dabei die Vereinigten Staaten ein. Hier hat die Debatte um die Angemessenheit der Vorstandsvergütung, insbesondere der Vergütung des Vorstandsvorsitzenden (Chief Executive Officer – CEO) eine lange Tradition. Zudem wird gern zur Begründung von Vergütungserhöhungen in Deutschland auf die Vereinigten Staaten hingewiesen, mit deren Unternehmen man beim Wettbewerb um die besten Köpfe mithalten müsse.

Theoretisches Modell

Das theoretische Referenzmodell, das bei der Debatte um Vorstandsvergütungen verwendet wird, beruht auf informationsökonomischen Überlegungen. Das Verhältnis zwischen Vorstand (Managern, Agenten) und Unternehmen (Anteilseignern, Prinzipalen) wird als vertraglich zu optimierende Beziehung zwischen Prinzipal und Agenten modelliert. Die Agenten werden beauftragt, den Nutzen für den Prinzipal – gemessen als nachhaltige Wertsteigerung – zu maximieren. Die Höhe der angemessenen Vergütung bestimmt sich als Trade off zwischen dem (Risiko-)Nutzen des Managers und den (Opportunitäts- und Cash-) Kosten der Anteilseigner unter bestimmten Nebenbedingungen.

Agenturkosten entstehen im Wesentlichen durch drei Umstände: Manager haben nicht-monetäre Anreize, etwa zum Empire building; ihre Risikoeinstellungen oder Risikolagen unterscheiden sich von denen des Prinzipals; oder die Zeithorizonte (Planungszeiträume) von Prinzipal und Agent fallen auseinander. Wenn Agenturkosten entstehen, dann werden Anreizsysteme empfohlen, die die Interessen der Manager mit denen der Prinzipale in Einklang bringen. Eine signifikante Beteiligung am Eigenkapital bzw. an Bewegungen des Eigenkapitals wird seit langem in der angelsächsischen Literatur empfohlen. Allgemeiner formuliert soll die Managervergütung an diejenigen Kennziffern anknüpfen, die für die Leistung besonders aussagekräftig sind (informativeness principle).

Umsetzung in die Praxis

Das hier kurz umrissene Referenzmodell lässt sich nur schwer in die Praxis umsetzen; es ist eine (in der Regel schon Second best-)Lösung unter bestimmten Verhaltensannahmen. Sowohl Umsetzungsschwierigkeiten als auch falsch gesetzte Prämissen führen zu Problemen bei der „richtigen“ Bestimmung von Managergehältern bzw. Vorstandsvergütungen.

Kern des Problems bildet die Konstruktionsform des Referenzmodells: Es operiert mit nicht wirklich beobachtbaren Mess- und Steuerungsgrößen. So wird das Interesse des Prinzipals als nachhaltige Gewinnsteigerung beschrieben. In einperiodigen Modellen lässt sich dies einfach erfassen; mehrperiodige Modelle diskontieren Zahlungsströme, ohne das Problem der Abzinsungsfaktoren zu thematisieren; in praktischen Fragestellungen behilft man sich mit Bewertungen, die sich aus dem Aktienmarkt ableiten. Hier wird angenommen, dass ein informationseffizienter Markt für Eigenkapitaltitel alle öffentlich verfügbaren Informationen verarbeitet und damit Aktienkursbewegungen ein geeignetes Messinstrument für nachhaltige Wertsteigerung sind.

Mehr und mehr zeigt sich die Naivität dieser aus den Sechzigerjahren stammenden Vorstellungswelt. Auch Aktienmärkte benötigen Zeit, um im Hayekschen Sinne Informationen verarbeiten zu können. Zudem unterliegen sie, wie das stetig wachsende Gebiet der Behavioural finance zeigt, Stimmungsschwankungen der Investoren. Deshalb sind Aktienkurse ein durchaus fehlbares Instrument, will man die Nachhaltigkeit von Unternehmensgewinnen messen. Zudem signalisieren Aktienmärkte nicht unbedingt die Unternehmensperformance: Nur etwa 30% der Aktienkursbewegungen lassen sich auf unternehmensspezifische Daten zurückführen, der Rest wird durch Gesamtmarktbewegungen bestimmt.

Messmodell „Fundamentaldaten“

In Anbetracht der Schwächen des Messmodells „Kapitalmarktperformance“ wird bisweilen auf Fundamentaldaten zurückgegriffen, die als Bestimmungsfaktoren für weitere Elemente von Vorstandsvergütungen herangezogen werden. Dabei handelt es sich um Komponenten wie jährlich fällige Boni oder Zahlungen nach Maßgabe eines Long term incentive plan. Zu den herangezogenen Fundamentaldaten gehören etwa Messgrößen wie Umsatz(wachstum), Gewinn(wachstum) oder erfolgreich abgeschlossene Akquisitionen. Schwierigkeiten entstehen bereits, wenn man aus diesen Daten gesichert auf nachhaltige Wertsteigerungen schließen will.

Zudem gilt: Daten des Rechnungswesens sind oft nicht objektiv bestimmt, sondern werden durch Bewertungsentscheidungen der Vorstände erst geschaffen. Deswegen lässt sich beobachten, dass Vorstände den Gewinnausweis durch Bilanzpolitik zu ihren Gunsten manipulieren, fundamentale „Daten“ eben keine objektiven, sondern durch Manager aufbereitete Informationen sind. Daneben tritt der Fall auf, dass je nach Interessenlage unterschiedliche Gewinndefinitionen verwendet werden. Dies erfolgt mit der Begründung, gerade diese Definition sichere eine besonders enge Verknüpfung der Messgröße mit nachhaltigen Wertsteigerungen. So werden Gewinne vor Sondereffekten gegen Gewinne nach Sondereffekten ausgewechselt, Abschreibungen werden einbezogen oder weggelassen; geschäftsfeldfremde Ergebnisse – besonders Ergebnisse aus betrieblicher Altersversorgung – nach Bedarf hinzu- oder abgerechnet.

Tabelle 1
Vorstandsvergütungen der DAX 30-Unternehmen in den Jahren 2002 und 2003
(pro Jahr)

	2003		2002		Anstieg	
	Alle	Pro Kopf	Alle	Pro Kopf	Alle	Pro Kopf
	(in 1000 Euro)				in %	
Mittelwert	11 417	1 554	10 918	1 424	5	9
Median	8 801	1 576	9 489	1 372	-7	15
Standard-Abweichung	8 734	701	9 349	701		
Maximum	40 800	2 914	50 800	3 629		
Minimum	1 824	400	859	286		

Quelle: Veröffentlichte Konzernabschlüsse.

Insbesondere die Prämierung herausstehender Ereignisse, etwa Unternehmenserwerbe, gewinnt Brisanz. Zwar werden Vorständen beim Abschluss von Akquisitionen erhebliches Geschick und strategische Weitsicht attestiert, die zu Bonuszahlungen führen, rückblickend stellt sich aber bei – in Abhängigkeit von der Untersuchung – mehr als der Hälfte der Unternehmenserwerbe heraus, dass Werte vernichtet und nicht geschaffen wurden. Daimler-Benz und DaimlerChrysler stehen hier als „Leuchttürme" einer verfehlten Akquisitionspolitik, die zu ihrer Zeit als herausragendes strategisches Denken gefeiert und prämiert wurden. (Zur Erinnerung: In den Achtzigerjahren wurde das Ziel eines integrierten Technologiekonzerns verfolgt, in den Neunzigerjahren das einer Automobilen Welt-AG).

Vorstandsvergütungen

Ein Blick auf die DAX 30-Unternehmen in Deutschland zeigt Tabelle 1. Dabei wird deutlich, dass sich bereits innerhalb der großen deutschen börsennotierten Unternehmen erhebliche Unterschiede in der Vergütung der Vorstände ergeben und Abweichungen dabei eher nach oben als nach unten verzerrt sind, dass also im Spitzenbereich sehr hohe Vergütungen gezahlt werden. Interessanterweise lässt sich beobachten, dass die durchschnittlichen Entgelte eines Vorstands im letzten Jahr (von 2002 nach 2003) gestiegen sind und dass dies für 20 der 30 DAX-Unternehmen gilt.

Zwei Gründe werden für die Bestimmung von Managergehältern genannt: Zum einen kann sich die Höhe der Vergütung aus Angebot und Nachfrage bilden. Zum anderen kann sich die Entlohnung durch ein Rent seeking-Verhalten bilden: Vorstände üben Einfluss auf ihre Vergütung aus, die sich dann nicht nach für Prinzipale interessierenden Kriterien ausrichtet, sondern allein oder überwiegend an den Interessen der Vorstände.

Diese Hypothesen sind in Ansätzen überprüfbar: Richtet sich die Vergütung nach Angebot und Nachfrage, dann müssten Bestimmungsgrößen wie Unternehmensgröße, Risikolage, Performance oder Wachstumschancen die Managergehälter erklären können; denn es ist anzunehmen, dass genau diese Faktoren den Schwierigkeitsgrad der Managementaufgabe erhöhen und damit die Entlohnungsforderung nach oben treiben. Genau so müssten dann eine stärkere Fluktuation oder eine internationale(re) Besetzung von Organen zu beobachten sein. Bestimmt Rent seeking behaviour das Vergütungsniveau, dann spielen „schlechte" Governance-Variablen eine entscheidende Rolle. Zu nennen wären hier: erhebliche, schlecht handhabbare Größe des Vorstands, Alter der Mitglieder in Organen mit Aufsichtsaufgaben (in Deutschland etwa Aufsichtsräte, in den USA Non executive directors). Je höher diese Variablen ausfallen, desto schlechtere Governance wird vermutet.

Erste Anhaltspunkte, welche dieser Hypothesen für die DAX 30-Unternehmen gilt, liefert eine einfache Korrelationsanalyse. Die Ergebnisse sind in ihrer Deutlichkeit überraschend: Es gibt fast keinen assoziativen Zusammenhang zwischen der Höhe der Vorstandsvergütung und der Aktienperformance des Unternehmens. Dieser fehlende Zusammenhang erweist sich in mehreren Spezifikationen stabil: Weder lässt sich ein solcher Zusammenhang für die Individual- bzw. Pro-Kopf-Vergütung finden, noch für die Gesamtbezüge des Vorstands. Genauso ist es unerheblich, ob die Performance unternehmensindividuell oder im Vergleich zum Gesamtmarkt gemessen wird[1]. Ganz im Gegenteil zeigt sich, dass die Pro-Kopf-Entlohnung von Governance-Variablen abhängig ist: Je größer der Aufsichtsrat oder je größer der Vorstand, desto höher die durchschnittliche (!) Vergütung der Manager[2]. Auch wenn diese Ergebnisse noch einer genaueren statistischen Überprüfung bedürfen, so ist doch der erste Blick – zumindest dann, wenn man das Referenzmodell der Agenturtheorie zu Grunde legt – sehr ernüchternd.

[1] Dies ergibt sich bei dem hier verwendeten einfachen Modell, das die Jahresperformance nur additiv um die DAX-Rendite korrigiert, schon aus der Konstruktion. Daher korrelieren die Unternehmensrenditen vollständig mit dem relativen Performance-Maß.

[2] Die Anzahl der Aufsichtsräte oder Vorstände kann auch ein Proxy für Größe sein.

Tabelle 2
Korrelationen zwischen Unternehmensperformance, Governance und Vorstandsvergütung für die Jahre 2002 und 2003

(Pearson-Korrelation[1])

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
(1) Pro-Kopf-Vorstands-Vergütung 2003	1,000							
(2) Pro-Kopf-Vorstands-Vergütung 2002	0,780	1,000						
(3) Anzahl Vorstände 2003	0,340	0,426	1,000					
(4) Anzahl Aufsichtsräte 2003	0,448	0,559	0,231	1,000				
(5) Aktienperformance 2003	-0,161	-0,229	0,214	-0,036	1,000			
(6) Aktienperformance 2002	0,071	0,092	-0,134	0,162	-0,479	1,000		
(7) Relative Performance 2003	-0,104	-0,144	0,249	0,097	1,000	-0,307	1,000	
(8) Relative Performance 2002	0,071	0,092	-0,134	0,162	-0,479	1,000	-0,307	1,000

[1] Die Verwendung des Rang-Korrelations-Koeffizienten liefert vergleichbare Ergebnisse.

Tabelle 2 gibt die wichtigsten Ergebnisse wieder.

Bedeutung der Amerikanisierung

Zwei wichtige sachfremde Gründe treiben Vorstandsvergütungen nach oben: neue Vergütungsformen und die Internationalisierung, genauer: die Amerikanisierung des Geschäfts. Im Allgemeinen liegt die Vergütung der Vorstände, besonders aber die Vergütung der Vorstandsvorsitzenden in den Vereinigten Staaten erheblich über europäischen Vergleichsniveaus. Auch die Struktur unterscheidet sich mit einem erheblich größeren variablen Anteil an der Vergütung. Aus dem theoretischen Referenzmodell heraus begründen lässt sich dies mit der höheren Streuung des Aktienbesitzes, den damit verbundenen Agenturkosten und der Notwendigkeit, starke Leistungsanreize zur nachhaltigen Wertsteigerung zu setzen. Dementsprechend unterscheiden sich die Vergütungen nicht im Basisgehalt, sondern besonders deutlich im Bereich der leistungsbezogenen Vergütung. Allerdings hat deren hoher Anteil auch eine steuerliche Ursache. § 162(m) des Internal Revenue Codes sieht vor, dass nicht leistungsbezogene Vergütungen von oberhalb einer Million US-Dollar steuerlich nicht abzugsfähig sind.

Im Rahmen der Internationalisierung des Geschäfts, also bei Unternehmensübernahmen kommt es immer öfter zu Vergleichen von europäischen und amerikanischen Vergütungsniveaus, sei es bei der aktiven oder der passiven Übernahme. Unternehmen tendieren dann dazu, die Entlohnung nach oben anzupassen. Es überrascht daher auch nicht, wenn besonders amerika-aktive Vorstände wie etwa die von DaimlerChrysler oder der Deutschen Bank in der Gruppe der Pro-Kopf-Spitzenverdiener zu finden sind.

Moderne Entlohnungsformen

Moderne Entlohnungsformen tun ein Übriges, um Managergehälter wachsen zu lassen. Junge Aktien, Optionen, aber auch eine großzügige Altersversorgung haben eines gemeinsam: Sie sind anscheinend billig; denn ihre Konstruktion verlagert Lasten aus der Gegenwart in die Zukunft. Diese Verlagerung ist – zumindest bei den ersten beiden Vergütungsformen – ein Nebeneffekt der Verknüpfung von Entlohnung mit Aktienperformance. Der Wert von Eigenkapitalinstrumenten bestimmt sich nicht aus einem gegenwärtigen Liquiditätsabfluss, sondern aus Liquiditätsabflüssen in der Zukunft: den erwarteten Dividenden. Ebenso führt auch Altersvorsorge erst zu einem späteren Liquiditätsabfluss.

So entsteht ein doppelter Verwässerungseffekt, denn die erfolgsabhängige Vergütung wird nicht nur auf die vielen Schultern der Anteilseigner verteilt, sondern auch über viele Perioden hinaus gestreckt. Anteilseigner müssen, wenn sie Beteiligungspapiere rechtzeitig veräußern, nicht einmal für zukünftige Liquiditätsbelastungen einstehen, wenn diese an den Aktienmärkten nicht bepreist werden. Die bisherigen Bilanzierungsregeln beispielsweise für Optionen können daher einen erheblichen Effekt auf die Ausgabepolitik haben.

Vergleichsgrößen

Sind die absoluten Höhen der Vergütung gerechtfertigt? Hier bietet sich ein Vergleich mit historischer Perspektive an. Die betriebswirtschaftliche Kostenrechnung kennt mit der aus den Vierzigerjahren stammenden „Seifenformel“[3] eine allgemeine Kalkulationsvorschrift für eine angemessene Entlohnung der Vorstände in bestimmten Bran-

[3] Die Seifenformel bemisst den kalkulatorischen Unternehmerlohn nach Umsatzhöhe.

chen. Legt man diese Seifenformel für die DAX 30-Unternehmen zu Grunde, ergibt sich selbst bei einer Berücksichtigung größer gewordener Vorstände eine „angemessene" Entlohnung, die im Durchschnitt etwa um das Zehnfache höher als die gegenwärtigen Pro-Kopf-Vergütungen liegt. In dieser Perspektive erscheinen Manager keinesfalls als überbezahlt.

Sind die Lohn- und Gehaltsabstände zwischen Vorständen und Mitarbeitern gerechtfertigt? Im Mittel liegen die Vorstandsvergütungen etwa 30 Mal höher als die Pro-Kopf-Vergütungen der im jeweiligen Unternehmen beschäftigten Arbeitnehmer. Ob solche Abstände vertretbar sind, ist eine eher verteilungspolitische Frage. Sicherlich sind jedoch die Abstände in den deutschen DAX 30-Unternehmen um ein Vielfaches geringer als in den Vereinigten Staaten. Zudem muss angemerkt werden, dass auch die Durchschnittsgehälter der Angestellten in keinem besonderen Maße von der Erfolgslage ihres Unternehmens abhängig sind: Dies heißt, dass ein besonders gut entlohnter (Durchschnitts-)mitarbeiter nicht in einem überdurchschnittlich erfolgreichen Unternehmen arbeitet. Eher als der Unternehmenserfolg bestimmen Branchenzugehörigkeiten und unterliegende Geschäftsmodelle die Entlohnungshöhe für Arbeitnehmer.

Scheitern der vorherrschenden Vergütungsmodelle

Die Debatte um angeblich überhöhte Vorstandsvergütungen signalisiert nicht Unzufriedenheit über Kapitalakkumulationen. So stehen Eigentümer-Unternehmer, deren Vermögen sich um ein Vielfaches im Vergleich zu dem eines Managers vermehren kann, selten in der Kritik. Die Debatte um Vorstandsvergütungen signalisiert etwas anderes: die Entkoppelung von Unternehmenserfolg und Vergütung und damit das Scheitern der vorherrschenden Vergütungsmodelle. Dass sie scheitern, liegt schon allein in ihrer Konstruktion begründet: Im Kapitalmarktwahn haben Wissenschaftler, Institutionelle Investoren und Vergütungsberater geglaubt, im Grundsatz diskretionäre Entscheidungen über gegenwärtige und zukünftige Leistungen von Unternehmensführern eben den Kapitalmärkten überlassen zu können. Herausgekommen sind Lastenverlagerungen in die Zukunft, gebaut auf die Vermutung, diese über Wachstum wieder erarbeiten zu können.

Auch der Rückgriff auf Modelle, die aus der Vergangenheit abgeleitet sind, hilft nicht weiter: Durch Globalisierung und akquisitives Wachstum sind Unternehmen entstanden, die sich nicht mehr mit gewohnten Abbildungsschemata und Vergütungsmustern erfassen lassen. Das Nachdenken über Höhe und Struktur einer modernen und sachgerechten Vorstandsvergütung steht erst ganz am Anfang.

Joachim Wiemeyer

Die Höhe der Managergehälter und die Frage der „sozialen Gerechtigkeit"

Wer aus der Sicht der Christlichen Sozialethik die Frage nach überhöhten Managergehältern aufgreift, könnte in Verdacht geraten, die Tradition der christlichen Wirtschaftsethik des Mittelalters wiederbeleben zu wollen. In den damals kleinen Städten mit einer wenig ausdifferenzierten Wirtschaftsweise galten Regeln für gerechte Preise und Löhne sowie das Verbot des Zinsnehmens. Nicht nur die Einkommenserzielung, sondern auch die Einkommensverwendung (Bekleidungsvorschriften) waren reguliert. Der Wirtschaftsliberalismus hat dagegen berechtigterweise eine breite Wohlstandssteigerung durch Ausweitung der Arbeitsteilung, die durch anonyme Märkte koordiniert wurde, angestrebt. Damit wurden Vorstellungen über gerechte Preise und Löhne sowie das Zinsverbot hinfällig. Die Frage nach der Gerechtigkeit wurde nur noch auf die Marktstruktur bezogen, dabei ging es um die Fragen, ob Monopol- bzw. Kartellpreise oder Wettbewerbsbedingungen vorliegen oder ob eine strukturelle Überlegenheit einer Marktseite (Arbeitsmarkt) eine Organisation der schwächeren

Marktseite erforderlich macht (Gewerkschaften).

F.A. v. Hayek[1] hat es für verfehlt erklärt, das volkswirtschaftliche Gesamtergebnis von Millionen jeweils individuell gerechten Transaktionen, dem kollektiven normativen Maßstab der „Sozialen Gerechtigkeit“[2] zu unterwerfen. Mit John Rawls[3] hält die Christliche Sozialethik[4] aber daran fest, auch volkswirtschaftliche Verteilungsergebnisse einer normativen Bewertung zu unterziehen, um gegebenenfalls durch Änderungen im Regelsystem der Gesellschaft mittels Wettbewerbsförderung, gezielte Investitionen in Humankapital, Besteuerung, verteilungswirksame Bereitstellung öffentlicher Güter, monetäre Sozialtransfers usw. Ergebnisse der Marktverteilung zu korrigieren.

Dieses Institutionengefüge muss gesellschaftlich konsensfähig sein. Für die spezielle Frage der Managergehälter kommt hinzu, dass innerhalb von Kleingruppen oder Organisationen wie Unternehmen selbst F.A. v. Hayek die Frage der „Sozialen Gerechtigkeit“ für relevant hält.

Unternehmensbezogene Gesichtspunkte

Die Verteilung der unternehmerischen Wertschöpfung auf die Beiträge der Arbeitnehmer, der Kapitaleigner und des Managements war immer schon eine konfliktive Angelegenheit. Dabei ist ein wesentlicher Ausgangspunkt, dass die Verteilungsregeln so auszugestalten sind, dass der langfristige Unternehmenserfolg gewährleistet wird. Ein Unternehmen benötigt eine qualifizierte Unternehmensleitung, die den Arbeitseinsatz und den Kapitalbeitrag effizient lenkt und sich als innovationsfähig erweist. Durch eine hinreichende Verzinsung des Kapitals können ausreichend Kapitalgeber gewonnen werden. Qualifizierte Arbeitskräfte müssen für das Unternehmen angeworben, gehalten und zu einer hohen Produktivität motiviert werden.

Da Unternehmen aber einen kollektiven Produktionszusammenhang darstellen, kann man den individuellen Beitrag jedes einzelnen Mitarbeiters am Unternehmenserfolg nicht exakt bemessen. Selbst bei Versuchen, den Unternehmenserfolg dezentral einzelnen Profitcentern zuzurechnen, kann man diesen allein den Erfolg nicht anlasten, weil z.B. der Markenname des Konzerns auch die Marktstellung eines Profitcenters mitbestimmt.

Für die Verteilung der Wertschöpfung geben zwar unternehmensexterne Daten wie Marktzinsen, Lohnniveaus und marktübliche Managergehälter einen Rahmen vor. Vor allem im letzten Fall existiert aber häufig kein eigentlicher Markt, weil die erfolgreichen Unternehmensleiter üblicherweise lange Jahre einem Unternehmen angehören und ihre spezifischen unternehmensinternen Kenntnisse und Fähigkeiten, allenfalls noch die Branchenkenntnisse ihren Erfolg bestimmen.

Es gibt also hier einen erheblichen Gestaltungsspielraum, der maßgeblich auch davon abhängt, wo die tatsächliche Entscheidungsmacht im Unternehmen liegt, z.B. ob Aufsichtsratsmitglieder der Kapitalseite faktisch vom Vorstand ausgewählt werden. Durch Überkreuzverflechtungen in Aufsichtsratsmandaten kann es hier zu einem gegenseitigen Aufschaukeln der Gehälter kommen. Was der eine Vorstand als Aufsichtsrat anderen Vorständen zubilligt, fordert er dann anschließend für sich beim eigenen Aufsichtsrat ein.

Der weit über die gesamtwirtschaftlichen Wachstumsraten hinausgehende Anstieg der Managergehälter bei großen deutschen Unternehmen wurde in Zeiten der Börsenbooms mit dem Kursanstieg der Aktien gerechtfertigt.

Hier handelte es sich aber um eine Finanzmarktblase, die realwirtschaftlich nicht fundiert war, was man allein daran ablesen konnte, dass die in den Börsenkursen enthaltenen Gewinnerwartungen die Gewinnquoten der volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung zeitweise übertrafen. Spekulativ überhöhte Aktienkurse stellen aber keine belohnungsfähige Managementleistung dar.

Widerspruch zur Entwicklung der Organisationsstruktur

Der gewaltige Gehaltsanstieg des Top-Managements steht zudem in einem organisationstheoretischen Widerspruch zu unternehmensinternen Entwicklungen: Vielfach wurde die interne Hierarchie abgebaut und in Qualitätszirkeln, Teams, teilautonomen Arbeitsgruppen etc. Mitarbeitern mehr Eigenverantwortung übertragen.

Flachere Hierarchien bei einer Zunahme der Gehaltsdifferenzen in einem Unternehmen stellen aber einen Widerspruch dar. Innerhalb von Belegschaften wird als gerecht anerkannt, dass größere Qualifikation, höherer Arbeitseinsatz und mehr Verantwortung mit einer besseren Entlohnung verbunden werden. Die

---

[1] Vgl. F.A. v. Hayek: Recht, Gesetz und Freiheit, hrsg. v. Viktor Vanberg, Tübingen 2003, S. 218 ff.

[2] Vgl. dazu Peter Koller: Soziale Gerechtigkeit. Begriff und Begründung. Diskussion und Replik, in: Erwägen Wissen Ethik (EWE) 14 (2003), S. 237-321.

[3] Vgl. die Neufassung John Rawls: Gerechtigkeit als Fairness, Frankfurt a.M. 2003.

[4] Vgl. Arno Anzenbacher: Christliche Sozialethik, Paderborn 1998.

Gehälter der Spitzenmanager sollten aber in einer vernünftigen Relation zum Durchschnittsverdienst einer Belegschaft stehen.

Die stark steigenden Einkommen des Top-Managements bedingen aber, dass bei - sogar abnehmenden Hierarchiestufen - an einer oder wenigen Stellen der Unternehmensorganisation Gehaltssprünge erheblich zunehmen. Bei dem bei erfolgreichen Managern üblicherweise erfolgten unternehmensinternen Aufstieg gibt es hinreichend Möglichkeiten bei jedem Karrieresprung diesen angemessen zu belohnen, ohne dass es zu den gegenwärtig extrem hohen Gehältern in der obersten Führungsebene kommen muss.

Für die Gesamtproduktivität eines Unternehmens stellt sich die Frage, ob große Gehaltssprünge nicht demotivierend auf die Beschäftigten wirken, deren Gehälter unterhalb dieser Grenze liegen und die damit rechnen müssen, dass sie dauerhaft darunter verbleiben werden. Auch sind Unternehmen soziale Organisationen, in denen Menschen mit anderen Menschen laufend in persönliche Kommunikation treten und mit diesen zusammenarbeiten müssen.

Wenn wegen der erheblichen Gehaltssprünge zwischen verschiedenen Hierarchiestufen die private Lebenswelt des Vorgesetzten nichts mehr mit der seiner Mitarbeiter zu tun hat, dürfte dies nicht besonders motivationsfördernd sein. Das Management muss in einem Unternehmen anerkannt und respektiert sein. Sonst kann die innere Kündigung vieler Mitarbeiter eine Folge sein. Unternehmen können aber bei schärfer werdendem Wettbewerb auf die Leistungsmotivation und Leistungsbeiträge möglichst vieler Mitarbeiter nicht verzichten.

Weiterhin ist zu fragen, ob die Anhebung der Gehälter für den engen Kreis der Führungskräfte erforderlich war, um ihr Leistungsvermögen zu stimulieren bzw. ob man mit solch einer primär monetären Motivation die richtigen Führungskräfte erhält. Bei abnehmendem Grenznutzen des Geldes müsste für einen erfolgreichen Unternehmenslenker nicht primär die Höhe des Gehaltes im Mittelpunkt stehen, sondern die mit einer solchen Tätigkeit verbundenen Gestaltungsmöglichkeiten, die erfolgreiche Erschließung neuer Märkte, der Aufbau neuer Unternehmenszweige etc. Das Lebenswerk eines Menschen bemisst sich ja nicht allein nach dem erzielten Einkommen.

Eine überhöhte Entlohnung des Top-Managements erschwert auch Tarifverhandlungen bzw. Verhandlungen mit Betriebsräten über Betriebsvereinbarungen, etwa über betriebliche Sozialleistungen. In solchen Verhandlungen wird häufig letztlich um Prozentsätze hinter dem Komma oder um 100 Euro mehr oder weniger gerungen. Wenn man das umstrittene Volumen allein aus einem kleinen Teil des Bonusprogramms für den Vorstand finanzieren kann, wird eine Unternehmensleitung die Forderungen der Arbeitnehmer nicht glaubwürdig abwehren können.

Keine Kreativitätsschübe

Wenn man die gesamtwirtschaftliche Entwicklung Deutschlands in den letzten 15 Jahren in den Blick nimmt, haben viele deutsche Unternehmen einen ökonomischen Erfolg nicht durch die Erschließung neuer Produktionszweige, den Aufbau neuer Produktionsstätten im Inland, also durch die eigentlichen unternehmerischen Aktivitäten erzielt, sondern eher durch Kostensenkungsprogramme und Auslandsverlagerung. Zumindest entsprach der Anstieg der Managerentlohnung im Durchschnitt nicht einem entsprechenden Kreativitätsschub schumpeterischer Unternehmensinitiative. Eher im Gegenteil.

Da diese Gehaltssprünge in Deutschland in der besonderen Konstellation mitbestimmter Aufsichtsräte beschlossen wurden, ruft dies auch dazu auf, nach dem Verhalten der Arbeitnehmervertreter zu fragen: Haben sie die hohen Gehälter akzeptiert, weil diese doch nur zu Lasten der Dividende der Aktionären gehen?

Partizipiert der aus ihren Reihen stammende Arbeitsdirektor nicht mit an den Gehaltssprüngen – und an seinen Abgaben nicht auch indirekt die Gewerkschaft? Dies zeigt schon, dass über das einzelne Unternehmen hinaus die Managerentlohnung gesellschaftspolitische Bedeutung hat.

Aktuelle gesellschaftspolitische Herausforderungen

Manager haben ihre Gehaltssprünge mit der internationalen Vergleichbarkeit im Kontext der Globalisierung begründet, dabei aber einseitig auf die US-amerikanische Situation Bezug genommen, hingegen die Situation in anderen Ländern wie Japan mit geringeren Gehaltsdifferenzen unterschlagen.

Die Globalisierung bringt gesamtwirtschaftlich Vorteile. Sie ruft aber Ängste und Bedrohungsgefühle hervor, weil es für die öffentliche Optik eine Asymmetrie gibt: Die ins Ausland verlagerten Arbeitsplätze, etwa bei drastischem Stellenabbau und Werksschließung fallen ins Auge. Hingegen streut die Mehrnachfrage aus Ländern, mit denen die ökonomischen Verflechtungen intensiver werden, breiter, so dass z.B. neu entstehende Arbeitsplätze weniger sichtbar sind. Dies erschwert bereits die gesellschaft-

liche Akzeptanz der Globalisierung, wie entsprechende kritische Organisationen (z.B. ATTAC) zeigen. Diese werden von den deutschen Gewerkschaften zunehmend als Bündnispartner angesehen. Damit kommt eine neue kapitalismuskritische Bewegung auf, die nach dem Untergang des Ostblocks 1990 obsolet erschien.

Offensichtlich hat das Ende des Sozialismus viele Wirtschaftsführer ermuntert, weniger soziale Rücksichtnahme zu üben. Selbst wenn die Lösungsansätze der dem Kapitalismus kritisch gegenüberstehenden Organiationen in der Regel nicht überzeugen können, haben sich solche Bewegungen immer an realen Missständen entzündet, wozu auch der Anstieg der Managergehälter zählt.

Führungskräfte der Wirtschaft sollten ein Gespür dafür haben, dass sie fortlaufend die Akzeptanz einer marktwirtschaftlichen Ordnung pflegen müssen, wenn sie sich nicht mit neuen „antikapitalistischen Bewegungen" auseinandersetzen wollen.

Bei dieser Entwicklung kommt hinzu, dass mit der Globalisierung nicht nur höhere eigene Gehälter gefordert werden, sondern dass das Management zugleich Lohnzurückhaltung einfordert, Verlängerungen der Arbeitszeiten durchsetzt oder übertarifliche Leistungen abbaut. Damit wird die gesellschaftliche Akzeptanz der Globalisierung insgesamt reduziert.

Der Hinweis auf die hohen Gehälter von US-amerikanischen Managern als Argument des Managements für eigene Gehaltsanhebungen ist in der Regel schon deshalb verfehlt, weil man kaum je gehört hat, dass ein deutscher Manager von einem US-amerikanischen Unternehmen angeworben und nur durch Gehaltsanhebungen in Deutschland gehalten werden konnte.

Um seine Wachstumsschwäche zu überwinden und den demographischen Herausforderungen gerecht zu werden, benötigt Deutschland erhebliche Reformen im Bereich der Wirtschafts- und Finanzpolitik (z.B. der Steuerpolitik) sowie der Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik. In der Steuerpolitik geht die Tendenz dahin, die Besteuerung von mobilen Faktoren zu reduzieren, um sie im Inland zu halten. Im Kontrast dazu wird in der Arbeitsmarktpolitik die Einführung eines Niedriglohnsektors gefordert.

Angesichts der demographischen Entwicklung und der Auswirkungen der Lohnnebenkosten auf die Beschäftigungssituation werden in der Renten-, Kranken- und Arbeitslosenversicherung sowie der Arbeitslosen- und Sozialhilfe Einschnitte vorgenommen.

Diese Maßnahmen bedeuten für die Durchschnittsverdiener höhere Belastungen, weil z.B. das für den Konsum zur Verfügung stehende Einkommen reduziert wird, um Zuzahlungen zu leisten oder ergänzend für das Alter vorsorgen zu können. Verschärfte Zumutbarkeitsregeln in der Arbeitslosenversicherung erhöhen das Risiko des sozialen Abstiegs. Ähnliches gilt für Personen, die bei längerer Arbeitslosigkeit eine neue Beschäftigung deutlich unterhalb ihres früheren Einkommens annehmen müssen.

Gravierendes Vertrauensdefizit gegenüber Eliten

Es ist bisher nicht gelungen, breiten Bevölkerungsschichten zu vermitteln, dass es sich hier um notwendige Reformen handelt, die im Interesse aller liegen, weil erstens ohne sie das gesamtwirtschaftliche Wachstum nicht belebt werden kann und weil zweitens durch die Reformen verhindert werden soll, dass zukünftigen Generationen unzumutbare Belastungen aufgebürdet werden. Zwei Gründe sind für die mangelnde Akzeptanz vor allem maßgebend: Erstens stehen bisher konkrete Erfolge (wie eine Reduzierung der Arbeitslosenzahl) aus. Zweitens erscheinen aber die gesellschaftlichen Eliten, die diese Reformen einfordern, als wenig glaubwürdig, wenn sie nicht selbst mit eigenem vorbildlichen Verhalten vorangehen. In der Gegenwart erscheinen Reformen als ein Versuch „Reiche reicher und Arme ärmer" zu machen.

Bundespräsident Rau hat in seiner Berliner Rede[5] im Mai 2004 zutreffend darauf hingewiesen, dass ein gravierendes Vertrauensdefizit in die Sachkompetenz und die moralische Integrität der politischen und ökonomischen Elite entstanden ist. Ein nachhaltiger ökonomischer Aufschwung, der auch ein Anspringen des privaten Konsums voraussetzt, erfordert hier einen Wandel.

Die Christliche Sozialethik bejaht die Soziale Marktwirtschaft als eine Wirtschaftsordnung, die auf sozialen Zusammenhalt und soziale Integration aller Gesellschaftsmitglieder setzt. Seit einigen Jahren zeichnet sich in der Bundesrepublik die Entwicklung ab, dass in bestimmten Stadtteilen die Langzeitarbeitslosigkeit und der Sozialhilfebezug vorherrschen, dass relative Armut von den Eltern auf die Kinder weitergeben wird, dass soziale Desintegrationserscheinungen wie Kriminalität, Dogenkonsum, vaterlose Familien etc. zunehmen. Dem entgegenzuwirken setzt auch eine stärkere soziale Sensibilität und ein größeres Verantwortungsbewusstsein bei gesellschaftlichen Führungskräften voraus.

[5] Vgl. Wortlaut im Internet: http.//www.bundespraesident.de

Ulrich Thielemann

Managergehälter – Eine Frage der Ethik

Auch wenn die 90er Jahre, zuweilen als „Dekade der Gier" bezeichnet, schon eine Weile hinter uns liegen, so erregen die Bezüge von Managern in Form von Gehältern, Boni und vor allem Optionen nach wie vor die Gemüter. Top-Manager werden – weitgehend unwidersprochen – als „Abzocker" und von Habgier und Egoismus getrieben dargestellt, nicht nur in den Leserbriefspalten, sondern zunehmend auch aus den eigenen Reihen und aus Kreisen, die „der Wirtschaft", wie man so sagt, eher nahe stehen.

So ist der ehemalige IWF-Chef und zukünftige Bundespräsident Horst Köhler der Ansicht, dass es Managern, die sich „ein Millionengehalt genehmigen", während „Arbeitnehmer kaum noch einen Lohnzuwachs oder sogar Einbußen hinnehmen" müssen, an „ethischem Bewusstsein" mangele[1]. Edzard Reuter erblickt in den Managervergütungen gegenwärtigen Zuschnitts eine „Explosion der Gier"; Arbeitgeberpräsident Dieter Hundt spricht von „überzogenen Managervergütungen"[2]. Hans J. Bär, Doyen der Schweizer Privatbankiers und Ehrenpräsident der Julius Bär Holding, hält die Remunerationen beispielsweise von UBS-Präsident Marcel Ospel (18,9 Mill. CHF) und Novartis-CEO Daniel Vasella (12,4 Mill. US-$) für „absolut stossend" [anstößig]; er sei „schockiert über das Ausmaß des Abzockertums"[3].

Die geballte Kraft der gegenwärtigen Kritik könnte auf den ersten Blick verwunderlich sein, sind doch die Vergütungen der Top-Manager in den letzten Jahren gesunken, zumindest in den USA. Die so genannte „CEO-to-Worker wage ratio", also das Verhältnis der durchschnittlichen Bezüge der obersten Geschäftsleiter zum Durchschnittsgehalt der Angestellten ohne Weisungsbefugnis, sank im Jahre 2002 wieder auf das Niveau von 1997[4]. Wenn man sich allerdings die Dimensionen vergegenwärtigt, erscheint diese Zahl in einem anderen Licht: Verdienten CEOs 1982 noch „lediglich" 42 mal soviel wie Arbeitnehmer, so stieg der Multiplikator auf 531 im Jahre 2000 und sank auf 282 im Jahre 2002[5]. Im letzten Jahr stiegen die Vergütungen der Geschäftsführer allerdings wieder um 9,1% und damit die „CEO Pay to Average Worker Pay Ratio" auf 301[6].

Vor allem die Koinzidenz von Millionengehältern einerseits, Entlassungen, Lohnkürzungen und steigende Leistungsanforderungen andererseits erregt die Gemüter. Bestätigt wird der Verdacht, dass hier durchaus ein Zusammenhang besteht, durch die erwähnte Studie „Executive Excess 2003", die dabei auch noch andere Praktiken aufzeigt, über deren Gemeinwohlschädlichkeit kaum ein Zweifel besteht: „CEOs at companies with the largest layoffs, most underfunded pensions and biggest tax breaks were rewarded with bigger paychecks."[7] „Ihr da oben, wir da unten" – der Titel der Reportagensammlung von Bernd Engelmann und Günter Wallraff aus dem Jahre 1973 scheint eine neue Aktualität zu erhalten. Nachrichten wie die, dass die Bezüge der Vorstände der 30 DAX-Unternehmen gemäß der Unternehmensberatung Kienbaum zwischen 1997 und 2003 um mehr als 80%, die der Angestellten hingegen um lediglich 15% gestiegen sind, tragen das Ihre zu dieser Sicht bei[8].

Bei einer Erklärung dafür, warum die Empörung erst jetzt so hohe Wellen schlägt, scheinen folgende Faktoren eine Rolle zu spielen: spektakuläre Fälle wie der Fall Esser, der für den Verkauf der Mannesmann an Vodafone 30 Mill. Euro an Abfindung und „Anerkennungsprämie" erhielt und sich dafür, gemeinsam mit den damaligen Vorständen und Aufsichtsräten der Mannesmann, vor Gericht verantworten muss; steigende Millionenvergütungen trotz sinkendem Erfolgsausweis – etwa bei Daimler-Chrysler; eine Großbank, die schweizerische UBS, die aus Gründen der Kosteneinsparung ihren Mitarbeitern bislang gewährte Zusatzleistungen streicht und zugleich die Bezüge ihrer Führungsspitze – um etwa den gleichen Betrag – verdoppelt[9]. Überdies könnten die derzeit wie-

[1] H. Köhler: Die Deutschen sollen sich auf ihre Wurzeln besinnen (Interview), in: Stuttgarter Zeitung, 30 März 2004.

[2] Vgl. S. Wilhelm: Explosion der Gier, in: Der Handel, 5. Mai 2004.

[3] H. J. Bär: Man arbeitet doch nicht fürs Geld (Interview), in: Weltwoche, Nr. 11, 2004, S. 74-79, hier S. 79.

[4] S. Anderson, J. Cavanagh, Ch. Hartman, S. Klinger: Executive Excess 2003. CEOs Win, Workers and Taxpayers Lose. Tenth Annual CEO Compensation Survey, www.faireconomy.org/press/2003/EE2003.pdf, S. 20.

[5] Vgl. ebenda.

[6] www.faireconomy.org/press/2004/CEO-PayRatio_pr.html.

[7] www.faireconomy.org/press/2003/EE2003_pr.html.

[8] Vgl. S. Wilhelm, a.a.O.

der steigenden Vergütungen (übrigens bei sinkendem Optionsanteil und damit unmittelbar zu Lasten der Wertschöpfung) bald wieder das bislang beispiellos hohe Niveau zur Zeit des Börsenbooms erreichen, obwohl sich dieser ja nun klar als Blase herausgestellt hat. Eine wichtige Rolle dürfte auch der Umstand spielen, dass es offenbar einige Zeit dauert, bis sich eine breite Welle der Empörung formiert, die wesentlichen Argumente ausgetauscht wurden, Meinungen sich gefestigt haben, Exponenten verbreitetem Unmut eine Stimme gegeben haben usw.

Eine Frage des Neids oder der Verteilungsgerechtigkeit?

Die Zeiten haben sich auch in der Hinsicht geändert, dass es heute, in Zeiten zwei- oder gar (in den USA) dreistelliger Millionenvergütungen, kaum noch jemand wagt, die praktisch alle gesellschaftlichen Schichten umfassende Empörung über Höhe und Umstände von Managergehältern als Ausdruck von „Neid" darzustellen bzw. zu diffamieren, von wenigen Ausnahmen abgesehen[10] und im deutlichen Unterschied zur Zeit des Börsenbooms[11].

Gleichwohl ist die pauschale Klassifizierung der Kritik an den Managergehältern, überhaupt an bestehenden Einkommens- und Vermögensverhältnissen, als „Neidphänomen" instruktiv. Wer hier „Neid" vermutet, der trifft eine empirische Behauptung über eine Gefühlslage und zugleich ein Urteil über die Unberechtigtheit des Urteils anderer über ein bestimmtes Phänomen (hier: die Höhe von Managergehältern). Die Neidbehauptung ist also nicht etwa (vielleicht: da sie grammatikalisch als empirische Behauptung auftritt), irgendwie „wertfrei", sondern demonstriert besonders anschaulich die empirisch-normative Doppelbedeutung der begrifflichen Wahrnehmung der sozialen Welt, die auch für Sozialwissenschaften (einschließlich der Ökonomie) konstitutiv ist[12].

Überdies ist auch unklar, wie die Behauptung empirisch widerlegt werden können sollte, da man dann auch zeigen können müsste, dass es sich nicht um „Neid", sondern um einen potentiell berechtigten Einwand handelt, der ethisch ernsthaft zu prüfen ist. Denn genau darin, in der Abgrenzung von irrationalem Gefühl und rationalem Geltungsanspruch, besteht der normative Sinn des Neidbegriffs.

Wir haben es also so oder so mit einer normativ-ethischen Fragestellung zu tun, nämlich mit der wirtschaftsethischen Frage der Berechtigung oder Gerechtigkeit der Managervergütung. Und dies ist eine Frage weder der negativen Gerechtigkeit (Unterlassungen um des Schutzes anderer willen) noch der positiven Gerechtigkeit (solidarische Unterstützung anderer, ohne dass wir für deren Lage kausal mitverantwortlich wären), sondern der Verteilungsgerechtigkeit. Doch sehen wir uns die Sache genauer an.

Es besteht ein weiter Konsens darüber, dass sich die Gerechtigkeit oder Fairness der einzel- und gesamtwirtschaftlich zu beleuchtenden Verteilung der Einkommen (natürlich einschließlich der Managervergütungen) nach der Leistung der Beteiligten bemessen soll. Diese müssen einen Beitrag zur Wertschöpfung geleistet haben. Ansonsten hätten wir es ja auch nicht mit einem Problem der Verteilungsgerechtigkeit, sondern mit einem reinen Solidaritätsproblem zu tun (Spenden für andere). Hier allerdings endet die Einmütigkeit. Der Leistungsbegriff ist nämlich systematisch mehrdeutig. Mindestens drei Begriffsbedeutungen lassen sich unterscheiden.

Eine Differenzierung des Leistungsbegriffs

Zum einen lässt sich Leistung als Input begreifen – als Ausmaß des Einsatzes, des Fleißes oder der Anstrengung eines Mitarbeiters respektive Managers. Aus dieser gleichsam energetischen Perspektive wird eine allzu große Vergütungsspreizung bzw. „Variabilität" der Einkommen irgendwann reichlich unplausibel. Hier hat der populäre (und darum nicht falsche) Satz seinen Platz: „Niemand kann mehr als 100 – oder vielleicht auch schon zehn – mal mehr leisten als ein anderer." Schließlich hat der Tag nur 24 Stunden, und zwar für alle. Und selbst ein noch so hoher Ausbildungsaufwand oder auch ein noch so großes Talent kann nichts daran ändern, dass den Leistungsdifferenzen Grenzen gesetzt sind. Dies ist der Grund, warum die „CEO-worker pay ratio" in der Diskussion eine große Rolle spielt und die Gemüter bewegt.

---

[9] Vgl. S. Mühlemann: Personalaufstand zeigt Wirkung. UBS. Die Basis macht gegen Lohnabstriche mobil, die Spitze buchstabiert zurück, in: Aargauer Zeitung, 1. Mai 2004.

[10] „Hans Olaf Henkel führt die gegenwärtige Diskussion um Vorstandsbezüge zurück auf, na, was wohl: a) blanken Neid, b) blanken Neid oder c) blanken Neid?" So berichtet Jürgen Kaube im Feuilleton der Frankfurter Allgemeinen Zeitung vom 7. April 2004 über die Stellungnahme des ehemaligen BDI-Chefs in der Fernsehsendung „Millionenspiel oder Wieviel verdient ein Manager?" des SWF. Der genaue Wortlaut ist nicht überliefert.

[11] Vgl. G. Schwarz: Mit Gleichmacherei gegen den Neid?, in: Neue Zürcher Zeitung, 6. März 1999; Vgl. auch G. Schwarz, R. Nef (Hrsg.): Neidökonomie – Wirtschaftspolitische Aspekte eines Lasters, Zürich 2000.

[12] Vgl. U. Thielemann: Integrative Wirtschaftsethik als kritische Theorie des Wirtschaftens. Die Unmöglichkeit der Wertfreiheit der Ökonomie als Ausgangspunkt der Wirtschaftsethik, in: M. Breuer, A. Brink, O. J. Schumann (Hrsg): Wirtschaftsethik als kritische Sozialwissenschaft, Bern, Stuttgart, Wien 2003, S. 82-109.

Zum anderen könnte mit „Leistung“ der Output, „die Effizienz“ (streng genommen: die Effektivität), der Nutzen gemeint sein. Hier stellt sich natürlich sofort die Frage: Output, Effizienz oder Nutzen für wen? Grosse Teile der ökonomischen Literatur gehen ganz selbstverständlich davon aus, dass hier einzig der Gewinn für die Kapitaleigentümer bzw. der Shareholder Value gemeint sein kann[13].

Doch unabhängig davon, wie man den Output unternehmerischen Handelns definiert, etwa auch unmittelbar als Wertschöpfung aller Beteiligten, so sind auch outputseitig allzu großen Vergütungsunterschieden deutliche Legitimitätsgrenzen gesetzt. Die Wertschöpfung (auch der Gewinn bzw. die Höhe des Shareholder Value) ist nämlich nicht etwa das Ergebnis einer kleinen Gruppe von Personen (etwa: des Managements) oder gar eines „charismatischen“ „Leaders“[14]; vielmehr ist sie das Resultat der Anstrengungen vieler[15]. Entsprechend bewegt sich der statistische Zusammenhang zwischen „Firmenperformance“ (vermutlich an dem Begriff Shareholder Value gemessen) und Managervergütung im Bereich des Zufalls[16].

Die „Dschungeltheorie“ der Einkommenserzielung

Das Wirtschaften ist ein arbeitsteiliger Prozess, und niemand erzielt sein Einkommen allein aus eigener Kraft. Das Neidargument setzt demgegenüber eine Art „Dschungeltheorie“ der Einkommenserzielung voraus[17]: Die Wirtschaftssubjekte erzielen dieser Theorie zu Folge ihr Einkommen solitär. Wer fähig ist und viel leistet (Input-Leistung), der kommt mit einer „fetten Beute“ (sprich: einem hohen Einkommen, Output-Leistung) aus dem „Dschungel“ in die Gesellschaft zurück – und wird dort mit dem Neid der weniger Fähigen und/oder Fleißigen konfrontiert, die ihm den Erfolg nicht gönnen möchten.

Diese Theorie übersieht jedoch, dass wir, um im Bild zu bleiben, im Dschungel unsere „Beute“ mit und gegen eben dieselben Personen erwirtschaften, die wir auch in der Gesellschaft sonst antreffen. Was wir erwirtschaften, hat immer den Charakter eines Sozialproduktes. Dies gilt übrigens nicht nur mit Blick auf unsere Tausch- und Kooperationspartner (Mitarbeitende, Zulieferer, Kapitalgeber, Kunden usw.), sondern auch unserer Konkurrenten, die wir möglicherweise aus dem Rennen geworfen haben. Sie alle zusammen ermöglichen dem Einzelnen die Erzielung eines Einkommens – auch dem CEO.

Die Grundfrage der Verteilungsgerechtigkeit, der es um die Primär-, nicht bloß um die „Umverteilung“ geht, lautet daher: Wie ist die gemeinsame Wertschöpfung auf all diejenigen, die zu ihr beigetragen haben, in fairer Weise zu verteilen? Insbesondere wegen des Wettbewerbscharakters des Marktprozesses, der ein Prozess „schöpferischer Zerstörung“ (Schumpeter) ist und darum stets Gewinner und Verlierer schafft, hat diese Frage nicht nur eine einzel-, sondern auch eine volks- bzw. weltwirtschaftliche Dimension[18].

Effort und Zufall

Der Zusammenhang zwischen dem Input- und Output-Leistungsbegriff lässt sich mit der Hayekschen Formel vom Marktprozess als einer „Mischung von Glücks- und Geschicklichkeitsspiel“ verdeutlichen[19]. Das erzielte Einkommen eines jeden Wirtschaftssubjekts ist also vom Effort des Einzelnen und zugleich von Zufall bestimmt. (Wer einmal die Gelegenheit hatte, eine Vorstandsetage zu besuchen, dort den Reichtum spürte, der ihm aus jeder Pore entgegenströmt – teure Bilder bekannter Künstler, exklusive Essen vom Sternekoch, ausgesuchtes Interieur, das nobles Understatement signalisiert, von den unbekannten Vergütungen ganz zu schweigen – und sich dann fragt: beruht dies alles in irgendeinem plausiblen Sinne auf der Leistung dieser freundlichen Herren, dem wird die Glückskomponente der Einkommenserzielung plastisch vor Augen geführt, was nicht heißen soll, dass diese Herrschaften nicht gute Leistungen vollbrächten.)

Die „Geschicklichkeits“-Komponente des Markterfolgs wurde

[13] Vgl. beispielsweise M. Benz, A. Stutzer: Was erklärt die steigenden Managerlöhne?, Working Paper Nr. 81 des Institute for Empirical Research in Economics der Universität Zürich, Zürich 2001, S. 3: „Bei einem funktionierenden Markt sind die hohen Entschädigungen für Manager via Aktienoptionen effizient, da sie sicherstellen, dass die Manager ihre Tätigkeit am Shareholder Value ausrichten.“ Natürlich muss man dann voraussetzen, dass die „unsichtbare Hand“ des Marktes dafür sorgt, dass die konsequente Ausrichtung am Shareholder Value letztlich allen nützt.

[14] Vgl. R. Khurana: Searching for a Corporate Savior. The Irrational Quest for Charismatic CEOs, Princeton University, 2002.

[15] Vgl. auch R. Khurana: Die Branche ist wichtig, der CEO nicht (Interview), in: Aargauer Zeitung, 1. April 2004. „Der Erfolg einer Organisation hängt stark von der Koordination und Kooperation von Hunderten und Tausenden Mitarbeitern ab. Wenn der Verwaltungsrat glaubt, der CEO schaffe die ganzen Werte, führt das nämlich auch dazu, dass der CEO gegenüber dem Gremium eine Machtposition bekommt, mit der er seinen Einfluss noch weiter ausbauen kann.“

[16] „Die Firmenperformance“ erklärt „nur 5% der Varianz in der Managerentlohnung… Im Vergleich dazu lässt sich 40% der Varianz auf die Firmengröße zurückführen.“ Vgl. M. Benz, A. Stutzer, a.a.O., S. 4 f. und die dort angegeben Literatur.

[17] Vgl. U. Thielemann: Das Gesetz des Dschungels. Die Gehälter von Managern als Frage der Verteilungsgerechtigkeit, in: St. Galler Tagblatt, 27. Februar 2002.

[18] Vgl. für die USA P. Krugman: Der amerikanische Alptraum, in: Die Zeit, 46/2002, www.zeit.de.

[19] Vgl. F.A. von Hayek: Die Anmaßung von Wissen, Tübingen 1996, S. 202.

lange Zeit dramatisch überschätzt. Derzeit gewinnt allerdings die Einsicht an Raum, dass die Einkommen auch und vor allem der Top-Manager wesentlich von äußeren Umständen (wie der Branche, der Unternehmensgröße oder der Kaptitalmarktentwicklung) abhängen, auf die sie keinerlei Einfluss haben[20]. Mit Blick auf den Börsenboom wird das Verhalten der Manager beispielsweise treffend als „Selbstbedienung von Wellenreitern" gebranntmarkt, da die Manager lediglich auf der Welle allgemein hoher Aktienkurse surften, für die sie (vom miterzeugten Hype einmal abgesehen) nichts konnten, und auf der sie weitersurfen, auch nachdem der Boom, der überdies eine bloß Blase war, vorbei ist[21].

Zum dritten könnte man unter „Leistung" auch dasjenige verstehen, was ein einzelnes Wirtschaftssubjekt durchzusetzen in der Lage ist. Die „Leistungen" einzelner Manager in diesem Sinne waren insbesondere während des Börsenbooms beachtlich. So ist es einer Reihe von CEOs zwischen Januar 1999 und Mai 2002 gelungen, von der Finanzöffentlichkeit weitgehend unbemerkt, Optionen in Größenordnungen von einer halben bis über einer Milliarde US-Dollar einzulösen – je für sich persönlich[22]. Instruktiv ist auch die Feststellung der Anlageberatungsfirma Smithers & Co, die genauer in die Erfolgsrechnungen von 145 US-Unternehmen geschaut hat und dabei herausfand, das von den im Betrachtungszeitraum erzielten 146 Mrd. US-$ Gewinn die Manager 110 Mrd. US-$ für sich selbst reserviert hatten[23].

Manager als Unternehmer in eigener Sache

Unter dem reinen Marktprinzip, welches sich hier ausspricht, agieren die Manager als Unternehmer in eigener Sache bzw. als Homines oeconomici. Unter seiner Ägide erübrigen sich freilich alle ethisch-normativen Diskussionen über Managergehälter. Hier gilt das Prinzip des Rechts des Stärkeren und Clevereren: Jeder bekommt so viel, wie er durchsetzen kann.

Die Principal-Agent-Diskussion war von diesem Denken vollkommen durchdrungen – und hat möglicherweise eine Self-fulfilling prophecy produziert. Der Scheideweg, an dem die Führungslandschaft und die Gesellschaft, die diese kritisch beobachtet, gegenwärtig steht, lässt sich an dem kaum mehr bezweifelten Umstand festmachen, dass es sich beim „Markt um Top-Manager" nicht um einen kompetitiven Markt handelt (und wohl auch nicht handeln sollte), sondern eher um einen „Country Club"[24].

Die eine Seite möchte den eingeschlagenen Weg der Anreizgestaltung weiter vertiefen und setzt weiterhin auf eine Wettbewerbslösung, die den Top-Managern den Status von Homines oeconomici gewährt oder, je nachdem, die Führungskräfte dazu degradiert. Manager, die diese Lösung befürworten, wie etwa Peter A. Wuffli, CEO der UBS AG, reden statt von „Gier" von „unternehmerischen Talenten", die nicht nur knapp gesät seien, sondern auch „von Erfolg motiviert", weshalb sie „auch an ihm direkt partizipieren wollen"[25].

Die andere Seite wird beispielsweise von Alexander Krauer repräsentiert, ehemaliger Aufsichtsratsvorsitzende der UBS und damit pikanterweise einmal der oberste Vorgesetze Wufflis, der in der gleichen Ausgabe der Neuen Zürcher Zeitung der Besorgnis über „Konzernchefs" Ausdruck verleiht, die ihre „Motivation und ihren Selbstwert aus ihrer Remuneration schöpfen"[26].

Mit Integrität ausgestattete Persönlichkeiten?

Managergehälter in Millionenhöhe passen schlecht zum neuen Bild eines „Good Corporate Citizen", welches Unternehmen und ihre Leitungsorgane sich auch hierzulande seit einigen Jahren vermehrt zu verleihen versuchen. Das neue Selbstverständnis besteht seinem Anspruch nach im Kern darin, dass die Unternehmung bzw. ihre Führungsorgane letztlich nicht allein den (wechselnden) Aktionären bzw. dem Kapitalmarkt und erst recht nicht letztlich ihren eigenen

[20] In der Phase des Börsenbooms und des „Hypes" um die Telekommunikationsbranche hätte man, so der Hamburger Wirtschaftsrechtler Michael Adams prononciert, an die Spitze von Mannesmann „auch einen Gorilla setzen können". Vgl. G. Bönisch, F. Dohmen: Isolierte Betrachtung, in: Der Spiegel, 9. Februar 2004.

[21] Vgl. G. Schwarz: Wider die Selbstbedienung von Wellenreitern, in: Neue Zürcher Zeitung, 28. Februar 2004.

[22] Vgl. M. Gimein: You bought, they sold, in: Fortune Magazine, 2. September 2002.

[23] Vgl. W. Vontobel: Ein Wert schaufelt sich sein Grab, in: Cash, 25. Februar 2002.

[24] R. Khurana: Der VR nutzt die Rhetorik des Marktes, verhält sich aber wie ein Country Club (Interview), in: Cash, 19. Februar 2004. Vgl. auch die Beobachtungen von Manfred Timmermann, selbst mehrfacher Aufsichtsrat (Exzessive Managerbezüge haben mit Markt wenig zu tun, Interview, in: Schweizer Arbeitgeber, 25. April 2002, S. 372 f.), der feststellt, dass CEO-Stellen selten ausgeschrieben werden, der Kandidat zumeist vorher feststeht, aus den eigenen Reihen rekrutiert und die Frage, „ob man die gleiche Managerleistung nicht auch günstiger einkaufen könnte, gar nicht gestellt wird". Auch M Benz et al: Are Stock Options the Managers' Blessing?, Working Paper Nr. 61 des Institute for Empirical Research in Economics der Universität Zürich, Zürich 2001, stellen einen positiven Zusammenhang fest zwischen dem Umfang der an die Manager ausgegebenen Optionen einerseits, dem Ausmaß ihrer Vertretung im Aufsichtsrat, der Breite des Aktienstreuung und der Schwäche des Wettbewerbsdrucks auf den Absatzmärkten der Unternehmung andererseits.

[25] P. Wuffli: Von der Notwendigkeit unternehmerischer Anreize, in: Neue Zürcher Zeitung, 3. März 2004. Beim Beitrag handelt es sich übrigens um eine Reaktion auf den kurz vorher erschienen Beitrag, in dem Manager als „Wellenreiter" tituliert wurden (Vgl. G. Schwarz, a.a.O.)

[26] A. Krauer: Es braucht den Sinn für das Mass, in: Neue Zürcher Zeitung, 3. März 2004.

Interessen verpflichtet sind, sondern der Gesellschaft bzw. allen Stakeholdern. Wer demgegenüber mit der Frage konfrontiert werden kann: „Brauchen Sie eine Million, um motiviert zu sein?“, der wird Schwierigkeiten haben, den zunehmend eben moralisch reflektierten Stakeholder-Support (in Form von Zahlungsbereitschaften und Motivationen), in dem Unternehmenserfolg immer schon bestand, zu generieren oder zu halten[27].

Zunehmend macht sich die Einsicht breit, dass Manager, die für sich Millionengehälter reklamieren und keine ethischen Grenzen ihrer Vergütung kennen, sich als integre Manager, als die sie sich doch eigentlich zu verstehen geben, bereits disqualifiziert haben[28]. Es macht sich die Einsicht breit, dass die Entlastung des Managements von moralischen Ansprüchen der gesellschaftlichen Verantwortbarkeit ihres Handelns ein Holzweg war[29]. „Das Management müsste sich seines Einflusses auf die ‚Gesundheit‘ einer Firma bewusster werden und entsprechend handeln. Aber dazu fühlt sich natürlich kaum ein CEO verpflichtet.“[30]

Vielleicht noch nicht. Die Vergütungsfrage ist nur eine Dimension innerhalb der umfassenderen Frage nach der Erneuerung der Integrität des Managements. Die entscheidende Frage, die sich breite Bevölkerungskreise und all diejenigen stellen, die den (irrationalen, weil metaphysischen) Glauben an die „unsichtbare Hand“ des Marktes verloren haben, lautet, wie es gelingen kann, dass verantwortungsbewusste und nicht etwa egoistische Führungskräfte an den Schaltstellen der wirtschaftlichen Macht sitzen. Dies ist auch der größere Zusammenhang, aus dem heraus Bundespräsident Rau kürzlich vorschlug, das Fach Wirtschaftsethik in das wirtschaftswissenschaftliche Studium, das der Grossteil des Führungsnachwuchses durchläuft, zu integrieren[31]. Allerdings fehlt es in Deutschland nach wie vor am Willen, die entsprechenden Lehrstühle zu schaffen.

Wirtschaftsethik – ein Stück nachholende Aufklärung

Die Aufgabe der Wirtschaftsethik in diesem Zusammenhang besteht einerseits darin aufzuzeigen, dass die Integrität und das Verantwortungsbewusstsein des Einzelnen (auch des noch so mächtigen Managers) der „institutionellen Rückenstützen“ bedarf, damit der Verantwortungsbewusste nicht der Dumme ist[32]. Andererseits und grundlegender geht es allerdings darum, die Hintergrundtheorien kritisch zu hinterfragen, die dem Handeln der Manager subjektive Legitimität verleihen, um so, in bester Aufklärungstradition, zu einem reflektierteren Umgang mit den ethischen Grundlagen des Wirtschaftens beizutragen.

Vermutlich war sich Josef Ackermann nicht bewusst, dass er mit dem Satz, „Deutschland ist das einzige Land, wo diejenigen, die erfolgreich sind und Wert schaffen, deswegen vor Gericht stehen“, die Stimmung, die offenbar auch vier Jahre nach dem Ende des New-Economy-Rausches die Führungsetagen der Wirtschaft bestimmt, treffender wie kaum ein anderer zum Ausdruck brachte. Diese Stimmung lässt sich als Mischung aus reklamiertem „Charisma“ (Khurana) bzw. der Selbstüberschätzung der eigenen Wirkkraft und untergründig verwurzeltem Marktglauben umschreiben. Wer also „Wert schafft“, der soll belohnt und aufs Schild gehoben werden – und nicht etwa angeklagt. Denn, so die Suggestion, dies seien ja „Werte“ für alle; damit werde ja der Wohlstand für alle gesteigert.

Aus dieser Optik ist Erfolg – sei es Unternehmenserfolg oder der eigene Kontostand – untrügliches Zeichen dafür, dass man auch ethisch gesehen das Richtige tut. Wer erfolgreich ist, der kann eigentlich gar nichts falsch machen. Hier zeigt sich der offenbar auch heute noch tief verwurzelte metaphysische Glaube an die „unsichtbare Hand“ des Marktes, die das eigene, von Eigeninteressen getriebene bzw. „von Erfolg motivierte“ (Wuffli) Handeln mit den legitimen Ansprüchen aller anderen prästabiliert harmonisiert habe[33]. Die Lektüre von Max Webers empirischem Essay „Die Protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus“[34] könnte hier wohl einige kathartische Wirkung entfalten.

---

[27] Vgl. U. Thielemann: Akzeptanz oder Legitimität? Die Idee verdienter Reputation, CCRS Occasional Paper Series, Nr. 05/04, Onlinepublikation, Zürich 2004, www.ccrs.unizh.ch/publications.

[28] Vgl. auch R. Khurana: Der VR nutzt die Rhetorik des Marktes, verhält sich aber wie ein Country Club (Interview), a.a.O. „Wenn der Chef eines Weltkonzerns nur durch zusätzliche Aktienpakete motiviert werden kann, ist er sicher nicht die richtige Persönlichkeit. Ein derartig geldfixierter Chef kann die Mitarbeiter nicht zum Aufbau einer langfristig orientierten Firma inspirieren.“

[29] Darum setzen Bruno S. Frey und Margrit Osterloh auf die intrinsische Motivation des Managements (an der im unverkürzten Sinne guten Entwicklung der Unternehmung, der sie vorstehen). Vgl. B. Frey, M. Osterloh: Yes, Managers Should be Paid Like Bureaucrats, www.iou.unizh.ch/orga/n_publikationen.htm, Zürich 2004.

[30] R. Khurana: Die Branche ist wichtig, der CEO nicht (Interview), a.a.O.

[31] J. Rau: Im Osten hat sich viel Gutes getan (Interview), in: Super Illu online, /www.superillu.de/report/09967/1/sub.shtml.

[32] Vgl. P. Ulrich: Der entzauberte Markt. Eine wirtschaftsethische Orientierung, Freiburg 2002, S. 107 ff.

[33] Vgl. kritisch U. Thielemann: Das Prinzip Markt. Kritik der ökonomischen Tauschlogik, Bern, Stuttgart, Wien 1996, S. 262 ff.

[34] Max Weber: Die Protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus, in: Gesammelte Aufsätze zur Religionssoziologie, Bd. I., 9. Aufl., Tübingen 1988, S. 207 ff. (zuerst 1906).