

Hausarbeit im Rahmen der Lehrveranstaltung
Unternehmensethik

MBA Entrepreneurial Management

4. Intake 2003

Sommersemester 2004

Die ethische und ökonomische Rechtfertigung von Vorstandsgehältern in deutschen Großunternehmen

30. August 2004

Dr. Ingo Hary

Matrikelnummer: 160144

Knut Scherpe

Matrikelnummer: 160995

Gliederung

1. Einleitung und Überblick	1
2. Abgrenzung & Vorgehensweise	1
3. Grundwerte der sozialen Marktwirtschaft	2
4. Die Bewertung von Managergehältern.....	3
4.1 Die ökonomische Betrachtungsweise	3
4.2 Die ethische Betrachtungsweise	6
5. Stand und Entwicklung	7
5.1 Corporate Governance Richtlinien	7
5.2 Die Rolle der Aufsichträte in Deutschland	8
5.3 Offenlegung und Corporate Governance in Deutschland	8
6. Ausblick	10

1. Einleitung und Überblick

Die folgende Arbeit befasst sich mit der Frage, inwieweit die Höhe, Ausgestaltung und Offenlegung der Gehälter von Managern den ethischen Vorstellungen und Anforderungen unserer Gesellschaft genügen. Hierbei erfolgt aus Aktualitätsgründen eine Konzentration auf die Gehälter der Top-Managern, insbesondere der Vorstände deutscher börsennotierter Unternehmen, da diese zur Zeit sehr stark in der öffentlichen Diskussion stehen. Darüber hinaus erfolgt eine Einbettung in den sozioökonomischen Kontext. Es wird insbesondere untersucht, inwieweit die in Deutschland übliche Praxis dem „länder- und unternehmensübergreifendem „Corporate Governance“-Kodex genügt bzw. ob dieser wiederum unseren ethischen Vorstellungen entspricht.

Aus der Analyse werden Schlussfolgerungen und Empfehlungen für eine Ausgestaltung von Managerverträgen gezogen, die mit den ethischen Vorstellungen unserer Gesellschaft im Einklang stehen.

2. Abgrenzung & Vorgehensweise

Um konkrete „ethische“ Kriterien zu definieren, anhand derer die Verhaltensweise eines Menschen beurteilt werden können, muss zuerst Klarheit über den Begriff der Ethik hergestellt werden.

Die Herkunft des Wortes ist griechisch/lateinisch und bedeutet: „Gewohnheit, Herkommen, Gesittung und Charakter“¹. In der Interpretation der Autoren heißt dies, dass Ethik sich mit den in einer Gesellschaft über Jahrhunderte gewachsenen Wertevorstellungen befasst, die in Interdependenz mit institutionalisierten Verhaltensweisen zu moralischen Beurteilungskriterien für das Handeln von Menschen in unserer Gesellschaft wurden. Diese Interpretation wird durch die Mehrzahl der gebräuchlichen Abgrenzungen des Begriffs Ethik gestützt:

„Die Ethik als Anleitung zum richtigen Handeln ist ein Teilgebiet der Philosophie, das sich mit den Grundlagen menschlicher Werte und Normen, des Sittlichen und der allgemeinen Moral befasst. Zentrale Probleme der Ethik betreffen die Motive, die Methoden und die Folgen menschlichen Handelns. Es ergeben sich sehr unterschiedliche Ethiken, je nachdem, wie die Gewichte zwischen diesen drei Themen gelegt werden.“²

In dieser Analyse wird das Hauptgewicht auf die in Deutschland derzeit üblichen Wertevorstellungen und moralischen Handlungsmaximen gelegt. Es wird berücksichtigt, dass die Wertevorstellungen einem Wandel unterliegen und aufgrund von aktuellen Ereignissen (wie z.B. Einführung Hartz IV) eine zeitweise Sensibilisierung bezüglich bestimmter Aspekte stattfindet.

¹ Duden, Herkunftswörterbuch, 2003

² Aus dem Online-Begriffslexikon von www.matheboard.de, 2004

Die zu beurteilende Managervergütung umfasst alle messbaren Gegenleistungen des Unternehmens, für das die jeweiligen Manager arbeiten, also insbesondere:

- ◆ Höhe des Grundgehaltes,
- ◆ Leistungsabhängige Prämien,
- ◆ Laufzeit der Verträge,
- ◆ Höhe der Abfindungen,
- ◆ Zusatzleistungen (Chauffeur u.ä.),
- ◆ Pensionszusagen,

also alle Zahlungen und alle geldwerten Leistungen, die sie für Ihre Tätigkeit im Unternehmen von diesem bekommen.

Der vorliegende Beitrag untersucht die Gehälter der Vorstände großer deutscher börsenorientierter Unternehmen darauf hin, ob sie im allgemeinen und in Einzelfällen im Kontext einer „sozialen Marktwirtschaft“ ethisch und ökonomisch zu rechtfertigen sind. Die entscheidenden Fragen stellen sich wie folgt:

- ◆ Sind die Vergütungen bezüglich ihrer absoluten Höhe zu rechtfertigen?
- ◆ Sind die Vergütungen in Relation zu der erbrachten Leistung zu rechtfertigen? Wie können die erbrachten Leistungen überhaupt gemessen werden?
- ◆ Genügt die Art und Weise, wie die Verträge zustande kommen und deren Inhalt kommuniziert wird, den ethischen Grundsätzen unserer Gesellschaft?

3. Grundwerte der sozialen Marktwirtschaft

Das Modell der sozialen Marktwirtschaft fußt in Deutschland auf einer von christlichen Werten geprägten Gesellschaft. Hierdurch wird das Wertesystem entscheidend geprägt.

Das allgemein akzeptierte Prinzip der Marktwirtschaft beinhaltet eine Maximierung der individuellen und vertraglichen Freiheit. Der Staat darf nur dann eingreifen, wenn es unbedingt nötig ist.

Die Vorstellung einer sozialen Gesellschaft beinhaltet, dass eine Gesellschaft immer auch die einkommensschwachen Teile der Bevölkerung im Auge hat und diese zumindest soweit unterstützt, dass sie ein menschenwürdiges Leben führen können. In Deutschland beinhaltet dieses Konzept darüber hinaus, dass kurzfristig eine relativ gleichmäßige Einkommensverteilung und langfristig eine relativ gleichmäßige Vermögensverteilung angestrebt wird. Dies soll über eine progressive Einkommensumverteilung erreicht werden.

„Die Soziale Marktwirtschaft verbindet das Prinzip der Freiheit auf dem Markt (z. B. freie Preisbildung, freie Konsumwahl, Privateigentum, freier Wettbewerb) mit dem Prinzip des sozialen Ausgleichs (z. B. Wohngeld auf dem Wohnungsmarkt). Dabei gilt der Grundsatz: "So viel Freiheit wie möglich, so viel staatlicher Zwang wie nötig!"³

³ „Die ökologisch-soziale Marktwirtschaft“, Online Lexikon der *August-Lämmle-Schule Kusterdingen*, Internet, verfügbar unter www.als.tue.bw.schule.de

Ein Auseinanderklaffen der Einkommens- und Vermögensschere wie in den USA ist demzufolge gesellschaftlich nicht erwünscht.

4. Die Bewertung von Managergehältern

Es gibt, wie bereits angedeutet, zwei grundsätzliche Perspektiven die zusammen die gesellschaftlichen Werte entscheidend bestimmen:

- ◆ Zum einen erhebt unsere Gesellschaft den Anspruch, einen sozialen Ausgleich innerhalb der Gesellschaft zu schaffen, indem die Starken die Schwachen unterstützen (Solidarprinzip). Einfach ausgedrückt soll der Wohlstand, der erwirtschaftet wird, möglichst gerecht verteilt werden. Ziel ist es, möglichst alle am gesellschaftlichen Leben und an der Vermögensverteilung teilhaben zu lassen.
- ◆ Zum anderen wird ein marktwirtschaftliches Ziel verfolgt, und zwar den unternehmerischen und den privatwirtschaftlichen Wettbewerb zu fördern und dadurch die gesamte Wertschöpfung der Wirtschaft und damit den Wohlstand, den es zu verteilen gibt, zu maximieren.

Die Anforderungen und Beurteilungskriterien dieser beiden Perspektiven können Widersprüche hervorrufen. Soll beispielsweise der gesamtwirtschaftliche Wohlstand möglichst groß werden (Liberalismus) oder möglichst „gerecht“ verteilt werden?

„Die Leistungsbereitschaft, Leistungsfähigkeit und tatsächliche Leistung der Marktaktiven ist notwendig, damit Solidarität verwirklicht werden kann. Zunächst müssen die Leistungsfähigen etwas leisten und auch leisten dürfen, damit dann diejenigen, die auf die Solidarität und Unterstützung angewiesen sind, im Sinne der Subsidiarität die Hilfe (als Hilfe zur Selbsthilfe) in Anspruch nehmen können.“⁴

Im Interesse einer klaren Argumentationslinie werden in der nachfolgenden Analyse die ökonomische und die soziale bzw. ethische Bewertung voneinander getrennt betrachtet. Es sei jedoch darauf hingewiesen, dass ökonomische und „moralische“ Bewertungen miteinander interagieren und erst in ihrer Synthese eine „ethische“ Schlussfolgerung zulassen, da sie gemeinsam das Wertefundament unserer christlich geprägten sozialen Marktwirtschaft bestimmen. Die Trennung erfolgt hier nur aus didaktischen Gründen, da die jeweiligen Betrachtungsweisen grundsätzlich unterschiedlich sind.

4.1 Die ökonomische Betrachtungsweise

Arbeit wird traditionell höchstens mit dem Betrag bewertet, um den sie den Wert einer Ware oder Dienstleistung erhöht. Aus ökonomischer Sicht ist dies absolut zwingend, da sich letztlich die Wertschöpfung durch die Zahlungsbereitschaft der Konsumenten ausdrückt. Es lohnt sich also genau dann für ein Unternehmen, eine Arbeitskraft einzustellen, wenn die Kosten für diese geringer sind, als der Mehrwert, den sie bringt und der vom Käufer bezahlt wird. Dies gilt für den einfachen Arbeiter genau so wie für den leitenden Angestellten.

⁴ „Wohlfahrtsstaat oder Sozialstaat?“, aus „Politik A-Z“, dem Online-Politiklexikon der CDU, 2004

Einfach ausgedrückt ist die Arbeit eines Managers immer soviel wert, wie derjenige dafür bereit ist, zu bezahlen, der sie in Anspruch nimmt (Prinzip der Marktwirtschaft).

Dieser Standpunkt ist jedoch umstritten. In seiner Analyse „Der Aneignungswahn der Top-Manager“ legt Rudolf Hickel⁵ dar, dass die Höhe der Vorstandgehälter in den USA und in Deutschland durch die Bank zu hoch sind und rational nicht erklärt werden können. Auf der einen Seite wird argumentiert, dass der Wertschöpfungsbeitrag eines Vorstandes nicht bis zu 380 mal so hoch sein könne wie der eines einfachen Angestellten oder einer Krankenschwester, die auch Höchstleistungen erbringen⁶. Zum anderen wird darauf verwiesen, dass auch mit den „Regeln des normalen Arbeitsmarktes, also aus dem Zusammenwirken von Nachfrage und Angebot nach Managern, deren Toplöhne nicht zu erklären“⁷ sind. Die eigentliche Ursache für die hohen Löhne sei, dass die diesbezüglichen Entscheidungen in einem „kleinen abgeschotteten Kreis“ von Top-Managern im Aufsichtsrat getroffen würden, der stark von den Eigeninteressen der Vorstände bestimmt sei

Allerdings gilt es auch zu berücksichtigen, dass die Entlohnung von Managern eine Anreizfunktion zu erfüllen hat, und die Bestimmung eines adäquaten Entlohnungsniveaus nicht populistischen Diskursen überlassen werden sollte. Insbesondere die Entwicklung in den USA gibt hier wichtige Hinweise. Einige US-amerikanische Unternehmen hatten in der Vergangenheit Vorstandsgehälter auf einem für heutige Verhältnisse bescheidenem Niveau festgelegt. Anfang der Neunziger stellten sich jedoch dadurch Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von Nachwuchsmanagern ein, und die Obergrenzen für Gehälter mussten aufgegeben werden⁸. Die durchschnittlichen Bezüge eines Vorstandsvorsitzenden einer großen Aktiengesellschaft in den USA stiegen von durchschnittlich dem 42-fachen eines Durchschnittsverdieners des Unternehmens im Jahre 1982 auf das 300-fache im Jahre 2002. Dies belegt, dass die Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt auch sehr hohe Gehälter rechtfertigen kann.

Trotz dieser grundsätzlichen Debatte sind die Bezüge eines Top-Managers aus ökonomischer Sicht immer dann zu rechtfertigen, wenn er mindestens dieses Summe auch als Mehrwert für das Unternehmen geschaffen hat (Grenzproduktivitätstheorie).

Problematisch gestaltet sich die Sachlage immer dann, wenn entweder Manager selbst über ihre eigenen Gehälter entscheiden (wie das z.B. bei Politikern der Fall ist), oder aber zwischengeschaltete Institutionen, die nicht oder nicht ausschließlich im Interesse der eigentlichen Unternehmenseigentümer (Aktionäre) handeln. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn bei Unternehmensverflechtungen die Vorstände des einen Unternehmens im Aufsichtsrat des anderen sitzen und umgekehrt.

⁵ „Der Aneignungswahn der Manager“, Studie 2004, www.benjamin-hoff.de

⁶ Die Vorstandsgehälter betragen in den 70er Jahre ungefähr das 30fache eines einfachen Angestellten, heutzutage ist es das 240-fache⁶. Allerdings hat sich in diesem Zeitraum auch die Größe der betrachteten Unternehmen verändert., siehe „Ein Deckel für Managergehälter“, aus der TAZ vom 3. August 2004

⁷ „Der Aneignungswahn der Manager“, Studie 2004, www.benjamin-hoff.de

⁸ „Der oberste Chef verdient das 300fache“, Stuttgarter Nachrichten vom 22. Juli 2004

Wie aber könnte eine "ideale" Ausgestaltung von Managergehältern aussehen?

Leistungsabhängige Bestandteile der Vergütung spielen bei Managerverträgen eine herausragende Rolle. Da die Manager während der Laufzeit ihres Vertrages einen oftmals entscheidenden Anteil an der Geschäftsentwicklung haben, müssen sie hoch motiviert sein.

Der allgemein akzeptierte Anreiz „Geld“, ist daher vordergründig die beste Möglichkeit, die Ziele des Managers auf die Ziele des Unternehmens abzustimmen. Dementsprechend stark muss diese Anreizfunktion ausgestaltet sein. Eine Kappung der leistungsabhängigen Tantiemen ab einer gewissen Höhe läuft den Zielen der Eigentümer zuwider, da sie den Anreiz für den Manager, darüber hinaus den Unternehmenserfolg zu erhöhen, tendenziell mindert. Aus Sicht der Eigentümer, die im Zweifel an jeder weiteren Gewinnschöpfung partizipieren, wäre eine solche Obergrenze kontraproduktiv.

Ebenso kontraproduktiv sind zu hohe Abfindungen und Pensionszusagen. Je weicher man im Falle eines Misserfolges fällt, desto geringer ist der Anreiz, sich anzustrengen. Die Sanktionierung von Misserfolgen ist so nur eingeschränkt möglich. Das gleiche gilt für lange Vertragslaufzeiten. Je länger diese ausfallen, desto höher ist die Abfindung für den Manager. Dies ist eine Hemmschwelle für den Arbeitgeber, das Vertragsverhältnis zu kündigen.

Grundlage für die Bemessung des Grades des Erfolgs- bzw. Misserfolgs eines Managers müssen klar messbare Kennzahlen sein, die die Ziele der Unternehmenseigentümer widerspiegeln.

Da bei der Ausgestaltung von Managerverträgen oftmals vergleichsweise hohe Summen auf dem Spiel stehen, kommt der Schaffung einer möglichst umfassenden Transparenz eine besondere Bedeutung zu. Außerdem sind die Managerverträge entscheidende Steuerungshebel des Unternehmens. Über sie werden die Unternehmensziele zwischen den verschiedenen Stakeholdern synchronisiert und Intensität und Stoßrichtung des Anreizes vorgegeben, der für die Manager besteht, zur Erreichung derselben beizutragen⁹.

Dementsprechend ist es wichtig, dass die Eigentümer des Unternehmens über die Ausgestaltung der Verträge zumindest der Vorstände informiert sind. Dies umso mehr, da die zusätzlichen Vergütungen für die Vorstände direkt den Unternehmensgewinn und damit den Unternehmenswert und die Dividende der Aktionäre schmälern.

Insgesamt ist daher aus marktwirtschaftlicher Sicht eine Obergrenze der Vergütung nicht zu befürworten. Die Verträge sollten eine hohe variable und erfolgsabhängige Vergütung beinhalten. Diese muss eindeutig und direkt von vorher festgelegten Erfolgszielen abhängig gemacht werden. Die fixen Bestandteile sowie die Pensionszusagen sollten so gering wie möglich sein.

⁹ Wie wichtig diese Anreizsysteme sind, hat auch die umstrittene Einführung von Aktienoptionsprogrammen bei SAP gezeigt.

Sowohl die Kriterien für die Erfolgsbeurteilung als auch die gezahlten Vergütungen sollten detailliert veröffentlicht werden, damit alle Anteilseigner das Unternehmen richtig einschätzen können und die Gefahr des Missbrauchs so klein wie möglich gehalten werden kann.¹⁰

4.2 Die ethische Betrachtungsweise

In Deutschland ist es im Gegensatz zu anderen europäischen Ländern wie z.B. Schweden unüblich, über das eigene Gehalt zu sprechen bzw. es öffentlich zu machen¹¹. In dieser Hinsicht ist die Nichtoffenlegung von Vorstandsgehältern aus ethischer Sicht akzeptabel. Bezieht man aber die Tatsache mit ein, dass durch die fehlende Offenlegung oftmals Entscheidungsträger, die nicht im vollen Interesse aller Eigentümer handeln, mehr oder weniger willkürliche Summen festlegen können, wird diese Praxis ethisch fragwürdig. Sie ermöglicht es, dass Manager mehr Geld bekommen, als sie eigentlich „verdient“ hätten. Dies führt im Umkehrschluss dass die Aktionäre weniger partizipieren und obendrein die Anreizfunktion des leistungsbezogenen Gehalts untergraben wird. Dies ist aus ethischer Sicht nicht zu akzeptieren.

Informellen Normen kommen als notwendiges Regulativ besondere Bedeutung zu. Wertesysteme werden nicht nur durch formelle Sanktionen festgelegt und stabilisiert, sondern auch sehr stark durch das allgemeine öffentliche Empfinden, was als gesellschaftlich akzeptabel angesehen wird und was nicht. Dieser Einfluss ist nicht zu unterschätzen, wie auch der Fall Weltecke (Bundesbank) in jüngster Vergangenheit gezeigt hat. Dieses Regulativ spielt beim sozialen Verhalten eine große Rolle. Voraussetzung dafür, dass dieses Regulativ auch greift, ist es, dass die Öffentlichkeit bzw. Teile der Öffentlichkeit auch informiert sind. Und dies gilt natürlich auch für die Offenlegung von Vorstandsgehältern.

Die Bewertung der Angemessenheit einer Vergütung ist strittig. Für viele Menschen in unserer Gesellschaft, ist –unabhängig von den dafür erbrachten Leistungen– eine Millionen-Vergütung per se ethisch nicht vertretbar¹². Gibt es eine Summe, ab der ein Mensch bereit ist, seine ethischen Prinzipien über Bord zu werfen, weil die angebotene Summe alle Grenzen sprengt? Dies ist zwar eine beliebte Hypothese, ist aber in der Realität und diesem Zusammenhang nicht belegbar. Zum einen werden von den Managern keine „unethischen“ oder sogar kriminellen Handlungen verlangt; zum anderen ist die Verrohung von Wertevorstellungen durch ein „unsittlich“ hohes Vermögen unbeweisbar.

Wichtiger bei der ethischen Beurteilung ist die Frage, was der jeweilige Manager zum Unternehmenserfolg beigetragen hat¹³. Hat er das Unter-

¹⁰ „Die Deutsche Schutzgemeinschaft für Wertpapierbesitz (DSW) hatte am Dienstag kritisiert, dass zahlreiche große Firmen ihre Vorstandsbezüge nicht veröffentlichen. Die Veröffentlichung sei wichtig, um die Entwicklung der Gehälter mit der Entwicklung der Gewinne vergleichen zu können, aus „Post gibt Vorstandsgehälter preis“, Financial Times Deutschland, 22. März 2004

¹¹ „Corporate-Governance Kodex“ – Gute Idee mit langer Leidensgeschichte, aus der „Die Welt“ vom 22. August 2004

¹² So wurde von Frau Kühnast, Verbraucherministerin, pauschal erklärt, die Höhe der Vorstandgehälter sein „unmoralisch“, aus „DAX-Unternehmen wollen Vorstandsgehälter geheim halten“, Stuttgarter Nachrichten vom 2. August 2004

¹³ Beispielhaft ein Leserbrief an die Financial Times: „Nicht die absolute Höhe mancher Vorstandsgehälter ist obszön, sondern das teilweise fehlende Preis-Leistungs-Verhältnis. Das gilt vor allem

nehmen so weit voran gebracht, dass seine Beteiligung an diesem Erfolg „mehr als verdient“ ist, oder ist er ein Profiteur, der aufgrund fehlender oder falscher Anreiz- und Sanktionsmechanismen eine hohe Entlohnung bezieht, die in einer falschen Relation zur erbrachten Leistung steht. Bei Beantwortung dieser Frage wird die eigentliche ethische Bewertung getroffen und klar zwischen diesen beiden Typen unterschieden. Auf der einen Seite wird der Vorstand der Deutschen Bank dafür verdammt, dass er zweistellige Millionenbeträge bekommt, ohne den Unternehmenswert nachhaltig gesteigert zu haben. Andererseits werden die Vorstände von PUMA oder Porsche trotz ähnlicher Vergütungen uneingeschränkt akzeptiert, weil ihre Unternehmenserfolge absolut unstrittig sind.

In der ethischen Beurteilung steht weniger die Höhe der individuellen Vergütung im Vordergrund als vielmehr die Frage, ob die jeweiligen Manager diese Vergütung durch einen dementsprechenden Unternehmenserfolg rechtfertigen.

5. Stand und Entwicklung

5.1 Corporate Governance Richtlinien

Unterschiedliche Mentalitäten, Wirtschaftsstrukturen und gewachsene Sitten und Gebräuche führten in den westlichen Ländern zu unterschiedlichen gelebten formellen und informellen Verhaltensregeln. Da die Anteilseigner der Unternehmen im Zuge der Globalisierung der Finanzmärkte immer internationaler werden, ist ein gemeinsamer Konsens über minimale Verhaltensnormen mittelfristig unumgänglich. Nur die einheitliche Festlegung von einem länder- und unternehmensübergreifendem Verhaltenscodex gewährleistet, dass die Aktionäre gleichen Zugang zu Information über das Unternehmen bekommen, auf dessen Grundlage sie ihre Anlageentscheidungen treffen. Dies entspricht dem grundsätzlichen sittlichen Ideal der Gleichbehandlung und Gerechtigkeit.

Die Frage wie ein allgemeingültiger oder nationaler „Corporate Governance Code“ ausgestaltet sein muss, wurde zum einem eigenen Forschungsbereich in der Betriebswirtschaftslehre. Auch über dieses Vehikel nahm der internationale Druck auf Deutschland in den letzten Jahren rapide zu, sich den internationalen Standards (vor allem den amerikanischen) anzupassen. Insbesondere vermeintlich fehlende Unabhängigkeit von Aufsichtsräten und Vorstand sowie die fehlende Transparenz standen im Zentrum der öffentlichen und internationalen Kritik. In Deutschland wurde aufgrund vieler suspekter Vorgänge (z.B. der Fall Mannesmann¹⁴) auch die Frage nach der Angemessenheit von Vorstandsgehältern in den letzten Jahren stark diskutiert.

Im Februar 2002 wurde dann von einer hierfür gebildeten Regierungskommission der „Deutsche Corporate Governance Index“ verabschiedet¹⁵.

in großen, anonymen Strukturen, wo faktisch die Eigentümerinteressen von niemandem mehr wahrgenommen werden (können) und wo unkontrollierte Selbstbedienung stattfindet.“, Financial Times Deutschland vom 22. Juli 2004

¹⁴ „Alle Unschuldig“, Berliner Zeitung vom 23. Juli 2004

¹⁵ Der deutsche Corporate Governance Kodex, 2003, verfügbar unter www.corporate-governance-code.de

Durch diesen sollen vor allem die entscheidenden Schwachstellen des deutschen Aktienrechts behoben werden, nämlich:

- mangelhafte Ausrichtung auf Aktionärsinteressen;
- die duale Unternehmensverfassung mit Vorstand und Aufsichtsrat;
- mangelnde Transparenz deutscher Unternehmensführung;
- mangelnde Unabhängigkeit deutscher Aufsichtsräte;
- eingeschränkte Unabhängigkeit der Abschlussprüfer.

All dies sind Punkte, die wie oben ausgeführt sowohl aus sozialer als auch aus (markt-)wirtschaftlicher Sicht zu kritisieren sind. Die fehlende Unabhängigkeit der handelnden Personen und Institutionen führt zu falschen Anreizen und zu einer unfairen Verteilung des Gewinns des Unternehmens auf Manager und Aktionäre.

Die fehlende Transparenz führt zur Verdeckung von offensichtlichen Fehlentwicklungen in dem komplexen Geflecht von Aktionären, Vorständen und Aufsichtsräten.

5.2 Die Rolle der Aufsichtsräte in Deutschland

Die Aufsichtsräte sollen stellvertretend für die Aktionäre die Interessen aller Eigentümer vertreten. Sie kontrollieren und berufen den Vorstand. Somit sind sie auch für die Ausgestaltung der Vorstandsverträge und die Höhe der Vergütungen zuständig und verantwortlich. Die historische Entwicklung hat in Deutschland dazu geführt, dass oftmals ehemalige Vorstandsvorsitzende den Aufsichtsratsvorsitz übernehmen. Dies ist problematisch, da eine verständliche Neigung besteht, begangene strategische Fehlentscheidungen im Nachhinein zu vertuschen und die Unternehmenssituation besser darzustellen, als sie ist.

Außerdem gibt es ein Problem der Querverflechtung zwischen den großen deutschen Unternehmen. Diese Querverflechtung entsteht dadurch, dass die Vorstände des einen Unternehmens in den Aufsichtsräten des anderen sitzen und umgekehrt. Hierzu trägt auch die Tatsache bei, dass die großen Versicherer und Banken das Geld ihrer Anleger in Beteiligungen an anderen Unternehmen investieren. Während früher vor allem die Versicherungsbeiträge und Spareinlagen angelegt wurden, kamen in den letzten Jahren verstärkt Gelder aus Aktienfonds hinzu. Hierbei nehmen die Fondsgesellschaften die Stimmrechte wahr, der Fondsinhaber wird ausgeklammert. Angesichts der zu erwartenden stark steigenden Eigenvorsorge der Bürger wird das Stimmengewicht der Fondsgesellschaften weiter ansteigen. Da die Fondsgesellschaften wiederum meistens den Großbanken gehören, nehmen auch die Verflechtungen zwischen Großbanken, Versicherungen und DAX-Unternehmen weiter zu; und damit die Gefahr, dass die persönlichen Interessen in dem Wechselspiel von Aufsichtsrat und Vorstand weiter an Bedeutung gewinnen.

5.3 Offenlegung und Corporate Governance in Deutschland

Der deutsche Corporate Governance Kodex versucht, durch klare Verhaltensregeln, insbesondere durch eine Stärkung der Transparenz der Vergütungssysteme dieser negativen Entwicklung zugunsten der eigentlichen Anteilseigner, nämlich der Aktionäre entgegenzutreten, indem er verbindliche Regeln aufstellt, die einen möglichen Machtmissbrauch verhindern.

Während in Deutschland nur die Gesamtbezüge des Vorstandes in der Bilanz auszuweisen sind, sind die Vorstände von börsenorientierten Unternehmen in den USA zu einer detaillierten Offenlegung ihre Bezüge verpflichtet¹⁶. Es werden nicht nur die einzelnen Vorstandsbezüge aufgelistet, sondern „Fixgehalt, Pensionszusagen, Gratisaktien und weitere Zuwendungen bis hin zum Dienstwagen“¹⁷ auf. Viele weitere Regelungen der obersten Aufsichtsbehörde, der SEC, sollen durch dezidierte Vorkehrungen die Integrität, Unabhängigkeit und Transparenz der Unternehmen gesichert werden. Gleiche bzw. ähnliche Regelungen gibt es in England. In Schweden ist „In Schweden kann jeder Bürger bei der Steuerbehörde nachfragen, was andere verdienen. Grundlage dafür ist das in der Verfassung verankerte Öffentlichkeitsprinzip von 1772.“¹⁸

Auch die Vertragsausgestaltung ist in den angelsächsischen Ländern sehr viel ergebnisorientierter geregelt. Die variablen Anteile der Vorstandsbezüge sind zum Beispiel im Durchschnitt höher und die Vertragslaufzeiten kürzer.

Die meistens Vorstände der deutschen Großunternehmen wehren sich gegen die verbindliche Übernahme der Corporate Governance Regeln. Insbesondere die detaillierte Offenlegung der Vorstandsbezüge trifft teilweise auf erbitterten Widerstand.

Von den dreißig DAX Unternehmen folgen bislang nur neun den Corporate Governance Vorgaben. Selbst die Androhung von einer gesetzlichen Verpflichtung zur Offenlegung führte nicht zu dem erwünschten Erfolg, im Gegenteil, es wird zur Zeit fundiert darüber spekuliert, ob sich die Vorstände nicht in einem „Schweigepakt“ zusammengeschlossen haben¹⁹. Die Tatsache, dass sie damit die Vermutung einer möglichen kollaborativen Zusammenarbeit gegen die Aktionärsinteressen erhärten, scheint nicht weiter zu stören.

Die Deutsche Schutzvereinigung für Wertpapierbesitzer (DSW) hat Ende 2003 eine Untersuchung der Vorstandsbezüge der dreißig im DAX gelisteten Unternehmen vorgenommen. Diese wurde durch die teilweise nicht vorhandene individualisierte Ausweisung der Bezüge in den Geschäftsberichten deutlich erschwert²⁰:

Die Vorstandsvergütungen liegen im europäischen Vergleich mit durchschnittlich € 1,25 Mio. im Mittelfeld, der Vorstandsvorsitzende bekommt im Schnitt 75% mehr. Interessant ist es hierbei, die Entwicklung der Bezüge in Abhängigkeit von der erbrachten Managementleistung zu beurteilen. Als allgemein akzeptierter Gradmesser für den Unternehmenserfolg wird die Entwicklung des Ergebnisses eines Unternehmens sowie die Entwicklung des -Unternehmenswert angesehen.

Die Bezüge haben sich bei 7 von 30 Vorständen erhöht, obwohl sich das Geschäftsergebnis verschlechtert hat. Bei vier Vorständen haben sich die Bezüge verschlechtert, obwohl sich das Ergebnis des jeweiligen Unter-

¹⁶ „Deutschland/USA - Unterschiede in der Corporate Governance“, Homepage von Daimler-Chrysler, www.daimlerchrysler.com

¹⁷ Zitiert aus „Corporate-Governance-Kodex“, WamS 22. August 2004

¹⁸ Zitiert aus „Corporate-Governance-Kodex“, WamS 22. August 2004

¹⁹ „Corporate Governance - Union will Managergehälter aufdecken“, „F.A.Z.“ vom 23. August 2004

²⁰ DSW-Studie zur Vorstandsentwicklung, 2003, www.dsw-info.de

nehmens verbessert hat. Bei 19 Unternehmen entwickelten sich die Vorstandgehälter in die gleiche Richtung wie das Ergebnis²¹. Die einzelnen Vorstände müssen sich bewusst sein, dass teilweise eine Diskrepanz zwischen entscheidenden und allgemein akzeptierten Kennzahlen wie der Steigerung des Unternehmensgewinns und des Unternehmenswertes einerseits und den Vergütungen andererseits besteht.

Insgesamt erscheint das derzeitige Gebaren vieler deutscher Großunternehmen hinsichtlich der Höhe der Vorstandsvergütungen und der Ausgestaltung der Verträge aus ökonomischer und ethischer Sicht nicht akzeptabel. Letztlich ist die fehlende Transparenz dafür verantwortlich, dass ethisch fragwürdige Tatbestände der Öffentlichkeit und den Aktionären verborgen bleiben.

„Auch die Soziale Marktwirtschaft benötigt als Fundament gewisse moralische Grundwerte, ohne die es zu einer vermehrten Ausnutzung des Sozialstaates durch „Trittbrettfahrerverhalten“ und zu mehr Betrug, Korruption, persönliche Bereicherung und Vertragsbruch kommt, die auch nicht durch härtere Strafen oder bessere staatliche Überwachung verhindert werden können. Zur Verbesserung der Situation bedarf es sowohl einer Reform der Sozialversicherungssysteme und des Steuersystems als auch einer größeren Transparenz (z.B. bei Vergütungssystemen der Manager wie im Corporate Governance Kodex empfohlen) und mehr Anreize für ethisches Handeln.“²²

Dieser Missstand ist umso gravierender zu bewerten, als die Vorstände in einer exponierten Rolle Vorbildcharakter für ihre Mitarbeiter haben und eine repräsentative Funktion für ihr Unternehmen einnehmen. Sie stehen damit in der Verantwortung durch eine symbolische Unternehmensführung ihre Mitarbeiter zu einem den Werten unserer Gesellschaft entsprechendem Verhalten anzuhalten. Mit dem Argument, „wenn die das machen, mache ich das auch“, werden moralisch bedenkliche Signale an die Umwelt gesendet.

Der oft genutzte Verweis auf andere Länder und die dortigen Einkommensverhältnisse von Top-Managern geht fehl, da dort die Abhängigkeit des Einkommens von den erzielten Erfolgen viel größer ist und über eine detaillierte Veröffentlichung der Einkommensbestandteile ein Konsens mit den Aktionären erzielt wird.

6. Ausblick

Mittelfristig ist das derzeitige Gebaren der deutschen Großunternehmen kaum haltbar. Der öffentliche und der politische Druck nehmen zu²³ und die Angleichung an internationale Standards ist unvermeidbar. Erste Unternehmen übernehmen die Corporate Governance Regeln verbindlich, wie im August der Verband der Immobiliengutachter²⁴. Es bleibt zu hoffen,

²¹ DSW-Studie zur Vorstandsvergütung, 2003, www.dsw-info.de

²² Internationale Studie: „Religion und Moral sind gut fürs Wirtschaftswachstum – Kirchenbesuche weniger“ aus Info-Dienst Kirche und Wirtschaft 4/2003, Seite 2+3; Der Beitrag von Robert Barro und Rachel McCleary ist als NBER-Working Paper Nr. 9682 mit dem Titel: „Religion and Economic Growth“ im Mai 2003 veröffentlicht worden.

²³ „Managerbezüge an Arbeitereinkommen koppeln?“, „Rheinische Post“, 1. August 2004

²⁴ „Gutachter übernehmen Corporate Governance Regeln“, „Die Welt“, 8. August 2004

dass sich in wenigen Jahren die internationalen Standards in Deutschland durchsetzen.

„Was viele hierzulande als Zumutung empfinden, ist international längst anerkannter Standard. In den so oft und gerne – gerade auch von Vorständen – als Beispiel zitierten USA genauso wie in Großbritannien oder Frankreich. In den Niederlanden wird ab Februar ebenfalls ein entsprechendes Gesetz in Kraft treten. Was nur konsequent ist, sind es doch die Aktionäre und damit die Besitzer des Unternehmens, die die Information fordern. Die deutschen Unternehmen werden nicht darum herum kommen, sich hier anzupassen. Und noch haben wir die Chance, eine solche Anpassung auf Basis eines freiwilligen Kodex zu schaffen.“²⁵

Insbesondere die detaillierte Offenlegung der Vorstandsbezüge wird den Druck von Aktionären und Öffentlichkeit auf die Vorstände erhöhen und eine leistungs- und anforderungsgerechte Vergütung erzwingen.

Gerade die in Rahmen von Hartz IV verlangte detaillierte Offenlegung von Einkommen sollte ein Anstoß sein, offener mit der Thematik umzugehen. Hierdurch würde der möglicherweise notwendige Handlungsbedarf für die jeweilig verantwortlichen Institutionen deutlicher und differenzierter sichtbar, und dies sowohl auf der einkommensschwachen Seite für die Sozial- /und Arbeitsämter als auch auf der einkommensstarken Seite für die Aufsichtsräte und Aktionäre.

Vor dem Hintergrund des notwendigen Strukturwandels in Deutschland, bei dem liebgewordene Besitzstände zugunsten des Erhalts der internationalen Wettbewerbsfähigkeit hinterfragt werden, sollten aus ethischer Sicht insbesondere die Vertreter der Wirtschaft mit gutem Beispiel vorangehen, und sich stärker an ihren objektiv nachprüfbaren Leistungen für ihr Unternehmen messen lassen.

²⁵ DSW-Studie zur Vorstandsvergütung, 2003

Literaturverzeichnis

- ◆ „Die Welt“, verschiedene Ausgaben 2004, Springer Verlag
- ◆ „TAZ“, Ausgabe vom 3. August 2004, TAZ Verlagsgenossenschaft
- ◆ „Rheinische Post“ vom 1. August 2004, Rheinische Post Verlag
- ◆ „Berliner Zeitung“ vom 23. Juli 2004, Berliner Verlag
- ◆ „Der deutsche Corporate Governance Kodex“, 2003, Regierungskommission Deutscher Corporate Government Kodex, 2003, verfügbar unter www.corporate-governance-code.de
- ◆ „Deutschland/USA - Unterschiede in der Corporate Governance“, 2004, Daimler-Chrysler AG, online verfügbar unter www.daimlerchrysler.com
- ◆ „DSW-Studie zur Vorstandsvergütung“, 2003, DSW – Deutsche Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz, verfügbar unter www.dsw-info.de
- ◆ Duden, Herkunftswörterbuch, 2003, Dudenverlag
- ◆ „Financial Times Deutschland“ vom 22. Juli 2004, Verlag Financial Times Deutschland
- ◆ „F.A.Z.“ vom 23. August 2004, Frankfurter Allgemeine Zeitung, verfügbar unter www.faz.net
- ◆ Online Begriffslexikon, 2004, verfügbar im Internet unter www.matheboard.de
- ◆ Online Lexikon der *August-Lämmle-Schule Kusterdingen*, 2004, verfügbar im Internet unter www.als.tue.bw.schule.de
- ◆ „Politik A-Z“, Online-Politiklexikon der CDU, 2004, verfügbar unter www.cdu.de
- ◆ „Religion and Economic Growth“, Robert Barro und Rachel McCleary, NBER-Working Paper Nr. 9682, Mai 2003
- ◆ „Stuttgarter Nachrichten“ vom 2. August 2004 und 22. Juli 2004, Stuttgarter Nachrichten Verlagsgesellschaft mbH
- ◆ Studie „Der Aneignungswahn der Manager“, Rudolf Hickel, 2004, verfügbar unter www.benjamin-hoff.de
- ◆ „WamS“, Welt am Sonntag vom 22. August 2004, Springer Verlag