
SIND DIE MANAGER IHR GELD WERT? – Thesen zu den Hintergründen und Reformvorschläge

gekürzte Fassung erschienen in: Blätter für deutsche und internationale Politik 10/2004

1. Die Ausgangslage und empirische Hinweise

Über die Entwicklung der Vergütung der Manager vor allem in den börsennotierten Unternehmen, die in den DAX 30 aufgenommen sind, wird eine heftige Kontroverse geführt. Dazu gehört auch die Beobachtung, dass Vorstände bei besonders intensivem Arbeitsplatzabbau über die Beteiligung an der möglicherweise dadurch steigenden Rendite bzw. des Aktienkurses über das Vergütungssystem belohnt werden. Nachdem die Gehälter einiger Vorstandsvorsitzenden bekannt geworden sind, hat der Druck durch die Politik, die Wissenschaft und die Medien, die Vergütung der Topmanagervergütungen individualisiert im Anhang der Geschäftsberichte zu publizieren, zugenommen. Außer einem Drittel der im DAX 30 notierten Unternehmen, die dieser Sollregel nach der Selbstverpflichtung der Wirtschaft im „Corporate Governance Kodex“ nachkommen, verweigern zwei Drittel die entsprechende Veröffentlichung. Dabei gibt es ernsthafte Hinweise, dass sich diese Unternehmen zu einem „Schweigekartell“ zusammengeschlossen haben. Wegen dieser Geheimniskrämerei ist es schwierig, vollständige Informationen zur Managervergütung zu erhalten und auszuwerten. Zur Entwicklung und derzeitigen Höhe lassen sich dennoch folgende empirische Hinweise geben:

Die meisten Vorstandsmitglieder beziehen derzeit ein Salär in der Bandbreite von 100 000 € bis 400 000 €. Während sich in früheren Jahren die Kapitalfunktionäre das 20- bis 30-Fache der damals geltenden durchschnittlichen Arbeitnehmerentgelte angeeignet haben, ist mittlerweile diese Relation auf das Hundertfache ausgebaut worden. Dabei sitzen die Topverdiener in den börsennotierten DAX 30-Unternehmen. Im Durchschnitt ist in dieser Gruppe je Vorstandsmitglied die Vergütung von 910 Tsd. € in 1997 um 81,3% auf 1,65 Mio. € im vergangenen Jahr gestiegen. Dabei gibt es zwischen den Unternehmen, aber auch innerhalb des Vorstands ein großes Gefälle – allerdings auf hohem Durchschnittsniveau. Zum Topverdiener wurde Josef Ackermann nach einem Neuzuschnitt der Vorstandsarbeit der Deutschen Bank. Mit 11,1 Mio. € im letzten Jahr erreichte er mit seinem Salär nahezu das 380 Fache des durchschnittlichen Arbeitnehmerinkommens (29 420 €).¹ Dagegen erhält ein Mitglied im Vierer-Vorstand im Durchschnitt von der Gesamtsumme mit 28,0 Mio. € auch 7,0 Mio. €. Dieses Gehalt ist 240 Mal so groß wie das durchschnittliche Arbeitnehmerinkommen. Die Zahlen sind öffentlich zugänglich, weil die Deutsche Bank der Sollregel, die Vergütungen ihrer vier Vorstands-

mitglieder zu publizieren, nachkommt. Ein weiterer Mega-Gewinnler im DAX-Club ist Jürgen Schrempp. Im Unterschied zur Deutschen Bank weigert sich Daimler-Chrysler, die Vorstandsbezüge individualisiert zu publizieren. Selbst über die Prinzipien der Vergütung wird auf der Internetseite nur spärlich informiert. Trotz seines gescheiterten Versuchs, einen Auto-Weltkonzern zu schaffen, wird gemutmaßt, dass sich Jürgen Schrempp im letzten Jahr ca. 10 Mio. € aneignen konnte. Der Sprung gelang durch die Angleichung der Vergütung an us-amerikanische Verhältnisse im Zuge des Kaufs des Autobauers Chrysler.

2. Versuche einer rationalen Rechtfertigung der Managergehälter: Zum Scheitern verdammt

Bei derart hohen Topgehältern, die sich von der normalen Lohnentwicklung in rasanter Fahrt nach oben abgesetzt haben, stellt sich die Frage, inwieweit sich diese Klassenspaltung ökonomisch rechtfertigen lässt. Gibt es eine Erklärung für die exorbitante Spanne zwischen dem Gehalt für den Chef der Deutschen Bank und der dort beschäftigten, hoch motivierten Bankfachfrau? Die Antwort ist eindeutig. Mit den Regeln des normalen Arbeitsmarktes, also aus dem Zusammenwirken von Nachfrage und Angebot nach Managern, sind deren Toplöhne nicht zu erklären. Auch die internationale Mobilität, die ansonsten für Standortscheidungen reklamiert wird, funktioniert nicht. Wie sonst ist zu erklären, dass trotz erheblich höherer Vergütungen in den USA eine Wanderung deutscher Manager kaum zu beobachten ist. Vielmehr versuchen einige deutsche Manager die Topentlohnung aus den USA nach Deutschland zu importieren. Die Erklärung der Nachfrage nach Arbeitskräften entsprechend der Grenzproduktivitätstheorie, mit der ansonsten Lohnbeschränkungen gefordert werden, versagt total. Danach ist der Einsatz einer zusätzlichen Arbeitskraft gewinnoptimal, wenn die (reale) Entlohnung dem Grenzprodukt entspricht. Wer will ernsthaft behaupten, die Vergütung von Ackermann oder Schrempp ließe sich mit ihrem Beitrag zur (zusätzlichen) Wertschöpfung erklären? Jedenfalls gilt der Grundsatz „leistungsgerechter Entlohnung“ auf den Chefetagen nicht. Wie die kluge Ökonomin Joan Robinson bissig anmerkte, die Formel Entlohnung nach Leistung wird auf den Kopf gestellt. Wer viel verdient, der leistet viel und wenn er noch mehr verdient, dann ist das ein Zeichen für zusätzliche Leistung. Jedenfalls ist es rein physisch nicht möglich, dass der Wertschöpfungsbeitrag von Josef Ackerman entsprechend seinem Gehaltsabstand um das 380-fach höher liegt als der des Arbeitnehmers. Schließlich wird der Krankenschwester oder dem Stahlarbeiter eine extrem hohe Leistung abgefordert, freilich ohne eine ausreichende Berücksichtigung bei der Entlohnung. Die leistungsorientierte Entlohnung offenbart sich als Ideologie zur Rechtfertigung der Spaltung bei der Entlohnung zugunsten der Kapitalfunktionäre. Mangels einer ökonomisch rationalen Erklärung des riesigen Einkommensgefälles wird im Zuge der Internationalisierung auf die viel höheren Vergütungen in den USA hingewiesen. Dagegen ist einzuwenden:

1) Der Corporate Governance-Bericht 2003 gibt für den Vorstandsvorsitzenden die Grundvergütung mit 1,15 Mio. € an. Hinzu kommt für Bonus- und Incentive-Programme ein Baranteil von 6,57 Mio. €. Weitere Gehaltselemente ergeben sich aus der aktienbasierten Vergütung.

Zum einen unterscheidet sich die Unternehmensstruktur mit dem Chief Executive Officer (CEO) an der Spitze gegenüber dem dualen System Deutschlands (Vorstand, Aufsichtsrat, Hauptversammlung).

Zum andern spielt gegenüber dem Basiseinkommen die Beteiligung an der Gewinn- und Aktienkursentwicklung in den USA eine viel größere Rolle. Dabei haben steuerliche Regelungen Einfluss. Nach dem Internal Revenue Code sind ab 1 Mio. \$ die nicht leistungsbezogenen Komponenten (Basiseinkommen) steuerlich nicht abzugsfähig. Schließlich liegen oftmals die Managergehälter gemessen am Börsenkurs in den USA niedriger als in Deutschland. Im Vergleich mit dem Salär des Chefs der City Group mit dem Topverdienst von 24,6 Mrd. € im letzten Jahr, das bezogen auf den Börsenkurs 0,01% erreicht, liegt der entsprechende Anteil für Josef Ackermann bei 0,02%. Allerdings hat das Gefälle durchaus Einfluss auf das strategische Verhalten deutscher Konzerne. Es wird ja gemunkelt, dass der Kauf des Chrysler-Komplexes auch dem Ziel diene, das Gehalt von Jürgen Schrempp auf us-amerikanisches Niveau hochzuschrauben.

Nachdem die ökonomischen Theorien zur leistungsorientierten Entlohnung versagen, drängt sich die Suche nach realistischen Erklärungen dieser Gehaltspolitik der Manager auf. Ein wichtiger Anknüpfungspunkt für die Erklärung gerade auch der unterschiedlichen Höhe von Vorstandsgehältern bietet die Hierarchie der Positionen und damit der Machtverteilung innerhalb des Unternehmens. Die Einkommensdifferenzen spiegeln die Position in der Hierarchie, also innerhalb des Machtgefüges im Unternehmen wider. Je höher die Machtposition ist, umso höher fällt die Entlohnung aus. Ist die Machtposition anerkannt, so sollte dann die endgültige Entlohnung im typischen Verhalten der Betroffenen innerhalb ihres institutionellen Umfelds gesucht werden. Hier bietet das Rent seeking-Verhalten einen brauchbaren Ansatz. Vorstände sind in der Lage, ihre Eigeninteressen im Sinne einer Dschungelökonomie (Ulrich Thielemann) durchzusetzen: Die Beute, die im Dschungel aufgespürt wird, eignet sich der Manager als absolute Eigenleistung an, obwohl diese das Produkt aller an der Wertschöpfung Beteiligten darstellt. Der beobachtbare Aneignungswahn lässt sich nur psychologisch deuten. Auf dem Platz an der obersten Stelle der Hierarchie treibt die wohlgemeinte, aber falsche Vorstellung, einzig und allein für Wohl und Gedeih des Unternehmens zuständig zu sein, zu den unersättlichen Einkommensansprüchen an.

Die heute gängigen Begriffe wie Abzocken und Raubtierverhalten zeigen zu Recht, dass die Erklärung in der Psychologie der Handelnden zu suchen ist. Dazu gehört auch, dass die Kritik nach dem Motto, es handle sich um Abzockerei bzw. Raffgier aus dieser psychischen Disposition heraus von den Betroffenen nur als Neid wahrgenommen werden. Das Verständnis für fairen Lohn hat keinen Platz. Nach der Tendenz zur Fehlentwicklung müssen die Topmanager gewissermaßen vor sich selbst geschützt werden.

Es stellt sich die Frage, wie es möglich ist, dass die abenteuerlichen Gehaltsvorstellungen einiger Topmanager innerhalb von Kapitalgesellschaften überhaupt durchsetzbar sind. Damit rücken die Entscheidungsstrukturen in Kapitalgesellschaften in den Mittelpunkt.

3. Rolle der Aufsichtsräte bei der Managervergütung

Das Aktiengesetz regelt im § 87 Abs. 1 eindeutig die Kompetenz. Zuständig für die „Festsetzung der Gesamtbezüge des einzelnen Vorstandsmitglieds“ ist der Aufsichtsrat, der dafür zu sorgen hat, „dass die Gesamtbezüge in einem angemessenen Verhältnis zu den Aufgaben des Vorstandsmitglieds und zur Lage der Gesellschaft stehen“. Die Aufsichtsräte tragen also die Verantwortung für die Höhe und Strukturierung der Vorstandsgehälter in den Kapitalgesellschaften. Nach der vorherrschenden Praxis wird jedoch die Entscheidung an den Personalausschuss bzw. an andere Ausschüsse delegiert. Die Gesamtheit des AR wird nicht in die Entscheidung und damit auch Verantwortung eingebunden. Mitglieder der zuständigen Ausschüsse sind zur Geheimhaltung verpflichtet. Dieser Auslagerung der Kompetenz aus dem Aufsichtsrat sollte mit Transparenz- und Publizitätsgesetz (TransPuG) von 2000 aufgehoben werden. Danach müssen die Ausschüsse – auch über Vorstandsgehälter - regelmäßig dem AR berichten. An der bisherigen Praxis der Abschottung hat sich jedoch kaum etwas geändert. Die Entscheidung liegen also bei einem kleinen, abgeschotteten Kreis. Nach der Lehre der Institutionenökonomie bildet sich ein Club, innerhalb dessen sich das Rent seeking-Verhalten, also die Durchsetzung von Eigeninteressen der Vorstände, besser durchsetzen lässt. An diesen Entscheidungen im abgetrennten Ausschuss sind auch betriebliche-gewerkschaftliche Vertreter beteiligt. Um künftig solche Fehlentwicklungen zu vermeiden, müssen dringend alle Entscheidungen in Ausschüssen dem gesamten AR vorgelegt und überprüft werden. Damit hat der AR auch künftig die Verantwortung nach Innen und Außen. Die Gewerkschaften haben damit begonnen, ihre Rolle im Rahmen der Mitbestimmung über Entscheidungen zu Managergehältern selbstkritisch zu überprüfen und zur Reform beizutragen. Berthold Huber von der IGMetall hat zu Recht betont: „Wir müssen uns überlegen, intern deutlicher die Stimme zu erheben“.

4. Wachsende Shareholder-Orientierung bei der Festlegung der Managervergütungen

Der „German Code of Corporate Governance (GCCG)“ zielt darauf ab, die Verfassung der Kapitalgesellschaften unter den Zielen Transparenz, Vermeidung von Interessenkonflikten und Kontrolle zu reformieren. Nach mehrjähriger Diskussion und der Unterstützung durch eine Regierungskommission trat dieser Kodex unter dem Vorsitzenden Gerhard Cromme im Februar 2000 in Kraft und wurde im Mai 2003 letztmals korrigiert. Empfehlungen werden durch die Verwendung des Wortes „soll“ gekennzeichnet.

Wenn eine Kapitalgesellschaft davon abweicht, muss die Begründung dazu im Rahmen einer „Entsprechungserklärung“ publiziert werden. Zur Vergütung von Managern werden wichtige

Sollregeln aufgestellt. Die beiden zentralen Sollregeln zur Höhe und Struktur der Managervergütung sind:

(a) Die Vergütung der Manager *soll* im Anhang zum Konzernabschluss aufgeteilt nach dem Fixum, erfolgsbedingten Komponenten und Komponenten mit langfristiger Anreizwirkung individuell für die einzelnen Vorstandsmitglieder ausgewiesen werden. Dieser Sollvorschrift folgten etwa ein Drittel der DAX 30-Unternehmen (u.a. Altana, Bayer, Deutsche Bank, SAP, Thyssen-Krupp, Deutsche Post). Der Vorstand der ALLIANZ AG hat im September dieses Jahres mitgeteilt, dass im Geschäftsbericht 2004 erstmals die Vorstandsgehälter differenziert ausgewiesen werden. Darauf hin haben mehrere Aktiengesellschaften – beispielsweise TUI – erklärt, sie würden sich dieser Praxis anschließen.

Die dazu präsentierten Begründungen reduzieren sich auf den Hinweis, die Veröffentlichung der einzelnen Vorstandsbezüge führe nicht zu relevanten Informationen für den Kapitalmarkt. In diesem Zusammenhang vermutet der Vorsitzende der Regierungskommission „Corporate Governance“, der Aktienrechtsexperte Theodor Baums, die Bildung eines Schweigekartells. Die Selbstverpflichtung im Rahmen des Corporate Governance Kodex reicht wegen dagegen stehender Interessen nicht aus, dass alle Kapitalgesellschaften die Publizitätspflicht erfüllen. Daher ist nach Ablauf einer Frist eine gesetzliche Regelung im Aktiengesetz unerlässlich. Die Publizitätspflicht ist in den USA auch bei erheblich höheren Managergehältern eine Selbstverständlichkeit.

(b) Nach dem Corporate Governance Kodex soll in den Geschäftsberichten auch die Vergütungsstruktur für die Vorstände, die das Plenum des Aufsichtsrats zu beschließen hat und der Hauptversammlung zu erläutern ist, veröffentlicht werde. Dieser Regel folgen mittlerweile alle DAX 30-Unternehmen. Die Intensität der Berichterstattung zur Vergütungsstruktur ist (auf der Internetseite) jedoch von unterschiedlicher Qualität. Während die ALLIANZ AG differenziert Auskunft gibt, beschränkt sich die Daimler-Chrysler AG auf wenige Grobangaben. Im Zuge einer Publizierung der individuellen Vorstandsbezüge würde auch die Vergütungsstruktur sichtbar.

Der Corporate Governance Kodex gibt unter dem Ziel, die Vergütung der Unternehmenslage entsprechend „angemessen“ zu gestalten, Hinweise zu den Komponenten. Dabei wird zwischen fixen und variablen Bestandteilen sowie der betrieblichen Altersversorgung unterschieden. Die wichtigsten Elemente der Vergütungsstruktur für Topmanager sind:

- Bei der Festlegung der fixen Bezüge sollen die persönliche Leistung, die Leistung des gesamten Vorstandes im Rahmen des wirtschaftlichen Erfolges und der Zukunftsaussichten berücksichtigt werden. Da derzeit hier ein großer Gestaltungsspielraum entsteht, müssen Kriterien der angemessenen Basisentlohnung gefunden werden.

- Ein Teil der variablen Entlohnung bezieht sich auf ein- und mehrjährige Bonuszahlungen. Beim jährlichen Bonus stehen individuelle Ziele sowie Ziele des Ressorts und der Kapitalgesellschaft im Vordergrund. Die Auszahlung der Bonusleistungen erfolgt nur, wenn die daran geknüpften Ziele auch realisiert werden. Wird beispielsweise ein Drei-Jahres Bonus eingeräumt, dann erfolgt die Auszahlung im vierten Jahr nur dann, wenn ein vorab definiertes strategisches Ziel auch erreicht worden ist. Als

Zielgröße steht die nachhaltige Entwicklung der Rendite (Roce = Return on Capital Employed) bzw. des Economic value added (EVA) im Vordergrund. Durch diese erfolgsbedingten Komponenten soll ein individueller Leistungsanreiz für Manager eingepflanzt werden. Damit wird die Steigerung der Rentabilität zur einkommensbestimmenden Zielgröße der Manager.

- Der Teil der variablen Entlohnung, der sich auf die aktienbezogene Vergütung bezieht, hat enorm an Bedeutung gewonnen. Meistens wird dieser Vergütungsteil in langfristige Incentiveprogramme (Equity Incentive Programm) für Manager auch unterhalb der Vorstandsetage integriert. Instrumente sind virtuelle Optionen und Aktien. Grundsätzlich werden Ansprüche auf Aktien bzw. Optionen zu einem vorher festgelegten Kurs (etwa im Durchschnitt der ersten zehn Börsentage nach der Hauptversammlung) festgelegt. Nach einer Sperrfrist von etwa 2 oder 5 Jahren können erst die Vermögenswerte verkauft werden. Liegt der Verkaufskurs höher als der Ausgabekurs, dann entsteht ein Veräußerungsgewinn. Zu Recht wird meistens der Verkaufsgewinn beschränkt - etwa maximal 20%. Dieses Instrument zielt auf den Einsatz der Manager zur Steigerung des eher mittelfristigen Aktienkurses. Durch die Einkommensabhängigkeit vom Aktienkurs wird das Management an die Shareholder-Interessen gekoppelt.

- Die betriebliche Altersvorsorge/Pension basiert auf der Zusage eines Festbetrags. Dessen Höhe wird neben der Betriebszugehörigkeit auch individuell gestaltet. Die Zusagen werden regelmäßig überprüft.

In den letzten Jahren ist die Entwicklung der Managergehälter maßgeblich durch die Vergütung über Aktienprogramme geprägt. Der Anteil dieser Komponente an der Gesamtvergütung liegt vielfach über 30%. Allerdings schwankt dadurch die Managerentlohnung mit den Aktienkursen. So wie der letzte Börsenboom geradezu zum sprunghaften Anstieg der Vergütung aus Aktienoptionen geführt hat, sind die Managergehälter in der nachfolgenden Phase der Kursverluste zurückgegangen - allerdings ohne tiefere Einbrüche. Beim Ausweis der Höhe der Vergütung durch virtuelle Optionen und Aktien muss gegenüber dem Ausgabekurs eine jahresbezogene Bewertung erfolgen. Die Basis bilden die Standardbewertungsmethoden (Black-Scholes bzw. Binominalmodell). Die an Bedeutung gewachsenen Kriterien aktuelle und erwartete Rendite bzw. Aktienkurse als Leistungsanreize sind problematisch. Bei der Reduktion auf die Renditeentwicklung wird zu wenig den Interessen der Stakeholder (Beschäftigte, Kunden, Zulieferer, politischen Rahmenbedingungen etc.) entsprochen. So kann es vernünftig sein, heute auf Prozente bei der Kapitalrendite zu verzichten, um die Kräfte auf Produkt- und Prozessinnovationen zu lenken. Diese Strategie wird sich künftig lohnen. Nach dieser Leistungslogik werden Manager dazu veranlasst, Arbeitsplätze zur kurzfristigen Steigerung der Kapitalrendite zu opfern. Auch die Ausrichtung an der Steigerung der Aktienkurse erweist sich als kurzsichtig. Eine empirische Untersuchung von Joachim Zimmermann zeigt jedoch, dass zwischen der Vorstandsvergütung und der Entwicklung der Aktienkurse als Indikator der Unternehmensperformance eine Korrelation nicht nachweisbar ist.² Zudem sind Aktienkurse kein geeignetes

² Vgl. den ausgezeichneten Beitrag von Jochen Zimmermann, Sind Managergehälter wirklich zu hoch?, in: HHWA-Wirtschaftsdienst 6/2004 (sowie die weiteren Beiträge im „Zeitgespräch: Managergehälter in der Kritik“.

Instrument zur Messung der nachhaltigen Wertsteigerung der Unternehmen. Lediglich ca. 30% der Dynamik der Aktienkurse lassen sich auf unternehmensrelevante Daten zurückführen.

Vor allem der auch der längerfristige Einfluss von Spekulationen verzerrt die Aussagekraft der Aktienkurse. Daraus ergibt sich durchaus die Gefahr, dass Manager versuchen, durch spekulative Geschäfte die Kurse zu ihren Gunsten nach oben zu treiben. Manager einer Kapitalgesellschaft sind gut beraten, ihren Erfolg an der längerfristigen Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit und der Stärkung der Motivation der Beschäftigten sowie weiteren sozialen und ökologischen Zielen auszurichten. Dazu gehört auch die Anerkennung der Sicherung von Arbeitsplätzen.

5. Anregungen zur Reform der Topmanager-Vergütung (Zusammenfassung)

5.1. Die Pflicht zur Veröffentlichung der individuellen Vergütung der Vorstandsmitglieder wird durch eine Ergänzung des Aktiengesetzes sichergestellt. Die Selbstverpflichtung der Unternehmen nach dem Corporate Governance-Kodex scheitert an den gegensätzlichen Interessen der Betroffenen.

5.2. Die Entscheidungen über die Vorstandsvergütung werden im Personalausschuss vorbereitet, jedoch endgültig vom gesamten Aufsichtsrat beschlossen und mitverantwortet.

5.3. Zur Vergütung werden folgende Überlegungen angestellt.

Die exakte „angemessene“ Höhe und Struktur der Vergütung ist mit streng ökonomischen Methoden nicht ableitbar. Grundlegend lassen sich jedoch Kriterien zur Vermeidung von völlig überzogenen Einkommensansprüchen durch Manager angeben. Die vielfach geforderte absolute Deckelung der Gehälter durch einen Festbetrag ist nicht sinnvoll, weil die Beteiligung an der Wertschöpfungsdynamik dadurch ausgeschlossen würde. Im Sinne des Aktiengesetzes sollte der Bezug zur individuellen Leistung sowie der Unternehmensentwicklung bei der gesamten Vergütung berücksichtigt werden. Vorgeschlagen wird ein (fixes) Basiseinkommen, das das 30-fache durchschnittlichen Arbeitnehmereinkommen nicht übersteigt (2003 880 Tsd. €). Dadurch werden die Managergehälter an die Dynamik der Lohnentwicklung gekoppelt. In der deutschen Unternehmensgeschichte gibt es für diese Koppelung Vorbilder. So hat Ernst Abbe, der zusammen mit Carl Zeiss in Jena die berühmte Firma für Mikroskopiebau gegründet hat, nach der Überführung in eine Stiftung auf die Einhaltung eines Paragraphen großen Wert gelegt. Das Einkommen der Geschäftsführung durfte nicht das Zehnfache des durchschnittlichen Arbeitslohnes übersteigen. Allerdings gab es auch schon ein Incentiveelement: Zuverdienste waren nur als Anerkennung eigener Erfindungen möglich.

Zu dem hier unterbreiteten Vorschlag sollen die variablen Einkommensanteile in Form von Bonuszahlungen und Aktienprogrammen im Prinzip 50% der gesamten Vergütung (im letzten Jahr wären

das 1,74 Mio. €) nicht übersteigen. Soweit die jährlich definierte Grenze im Einzelfall überschritten werden muss, hat die Hauptversammlung dieser Abweichung nach oben zustimmen.

Damit verfügt das Vergütungssystem über genügend Flexibilität bei der Auswahl der Vorstände in börsennotierten Kapitalgesellschaften. Bei den Incentiveprogrammen im Bereich der variablen Vergütung müssen die unternehmerischen Erfolgskennziffern klar definiert sein und dürfen nachträglich nicht mehr verändert werden. Berücksichtigt werden müssen vor allem Indikatoren für einen nachhaltigen Unternehmenserfolg. Dazu zählen beispielsweise soziale Faktoren zur Stärkung der Corporate Identity, ökologische Erfolgskriterien sowie die Erfüllung eines Ethikkodex. Auf der Basis der hier vorgeschlagenen fixen und variablen Vergütung ist eine angemessene betriebliche Altersvorsorge zu gewährleisten.

Liste der veröffentlichten Vorstandsgehälter der Unternehmen im DAX 30¹⁾

<i>Der Konzern</i>	<i>Der Vorstandschef</i>	<i>Bezüge 2003 in Mio. Euro</i>
Atlanta	N. Schweickart	1,7
Bayer	W. Wenning	1,6
Dt. Bank	J. Ackermann	7,7 ²⁾
Dt. Börse	W. G. Seifert	2,3
Dt. Post	K. Zumwinkel	1,7
Dt. Telekom	K.-U. Ricke	2,6
RWE	H. Roels	2,5
SAP	H. Kagermann	3,4
Thyssen-Krupp	E. Schulz	1,4

¹⁾ Unternehmensangaben

²⁾ Setzt sich zusammen aus: Vergütung 1,15 Mio. € + Bonus und Incentive (Baranteil) 6,57. Nicht berücksichtigt sind die Performance Optionen und DB Equity Units, die einer zwei jährigen Sperre unterliegen. Deshalb verweisen andere Angaben auf 11,1 Mio. € vgl. Hans-Hagen Härtel, Fundamentaler Wandel der Maßstäbe; in: Zeitgespräch: Managergehälter in der Kritik; HWWA-Wirtschaftsdienst 6/2004, S. 348