

# **Managerhonorierung**

**Rolle der Eigentümer und Fragen der steuerlichen Behandlung  
sowie Transparenz**

**Senat der Wirtschaft e. V. (Bonn)**

**Forschungsinstitut für anwendungsorientierte  
Wissensverarbeitung/n (FAW/n, Ulm)**

**Ein Beitrag zur Orientierung der Diskussion**

## Vorbemerkung

In der Folge der Weltfinanzkrise und der Diskussion über eine Zunahme der Armut in Deutschland und anderen europäischen Staaten finden die Einkommen von Spitzenmanagern ein zunehmendes öffentliches Interesse. Diese Thematik ist auch an den Senat der Wirtschaft herangetragen worden. Nachdem in den letzten Monaten einige Klärungen im politischen Raum erfolgt sind, fasst der Senat die Debatte aus seiner Sicht zusammen, um zu mehr Klarheit in der Diskussion beizutragen.

Zum Hintergrund: Nach Meinung vieler Beobachter ist es bei der Honorierung von Managern, vor allem im Finanzsektor, zu **Exzessen** gekommen ist, die zudem teilweise mit legalen bzw. nichtlegalen Formen **weitgehender Vermeidung von Steuerzahlungen** verbunden waren bzw. sind. Besonders negativ wurde wahrgenommen, dass in manchen Fällen Spitzenmanager, die ihrem Unternehmen bzw. der Allgemeinheit geschadet hatten und in ihrem Job nicht erfolgreich waren, mit „goldenem Handschlag“ verabschiedet wurden – in fundamentaler Missachtung einer marktwirtschaftlichen Leistungsorientierung. Die Situation erschwerend kommt hinzu, dass die Festlegung von Managergehältern oftmals in eine Art „Closed Shop“ stattfand und findet, wobei vielfach **Kreuzbeziehungen** zwischen Vorstands- und Aufsichtsratspositionen bestehen, so dass sich die Akteure letztlich gegenseitig hohe Bezüge als Vorstände und Aufsichtsräte zubilligen, ggf. zu Lasten der Eigentümer und anderer Stakeholder.

Ein weiteres problematisches Phänomen sind die gegenwärtigen Veränderungen im Verhältnis zwischen **Finanzsektor und Realökonomie**. In jüngerer Zeit haben sich vor allem Akteure im **Finanzsystem** massiv zu Lasten der Realökonomie „bereichert“ und das unter Inkaufnahme **extremer Risiken**, für die dann letztlich vor allem die Staaten aufkommen mussten, weil nämlich ein Kollaps der jeweiligen Banken das Gesamtsystem gemäß der Formel „too big to fail“ gefährdet hätte. Letztlich trifft die Entwicklung jetzt wieder in besonderer Weise sozial schwache Gruppen, die an der damaligen „Bonanza“ nicht beteiligt waren, aber die negativen Folgen in Bezug auf Jobsituation und die reduzierte Fähigkeit des Staates zur Finanzierung von Bildung, Zahlung von Sozialleistung etc. als alternativlos hinnehmen müssen.

Eine solche nicht begründbare Verteilung von Vor- und Nachteilen widerspricht fundamental der Logik einer Marktwirtschaft, in der Gewinnmöglichkeiten, Leistungen und Risiken einander entsprechen sollten. Es ist insofern nicht verwunderlich, dass vermehrt über Eingriffe auf der Einkommenseite nachgedacht wird, vor allem mit Blick auf große Unternehmen und im Besonderen dem Finanzsektor. So will die EU eine Boni-Regel dergestalt verabschieden, dass Boni-Zahlungen maximal das Doppelte des Jahresfixgehalts betragen dürfen. Im Bankensektor wird jetzt geklagt, dass 35.000 Mitarbeiter von europäischen Banken in aller Welt negativ von dieser Regel betroffen sein könnten.

## I. Zur aktuellen Diskussion

Das Thema der Managergehälter findet aktuell ein großes gesellschaftliches Interesse. Es ist wesentlich geprägt durch das Bekanntwerden von Exzessen, vornehmlich im Bereich der Banken und Finanzdienstleister. Diese Exzesse haben viele Menschen, auch in der Wirtschaft, negativ berührt, vor allem nach der Finanzkrise. Es haben sich Leute bereichert, die viele andere durch ihr Tun geschädigt haben. Es gab „goldene Handschläge“ angestellter Manager für völlige Fehlleistungen. Das widerspricht zutiefst marktwirtschaftlichen Grundprinzipien.

Vorausgeschickt sei aus Sicht des Senats der Wirtschaft, dass wir unseren Wohlstand einer gut funktionierenden Marktwirtschaft verdanken, die ihrerseits wesentlich von großen Leistungen von Unternehmen und deren Führungspersonal abhängt. Diese Leistungen sind wichtig für unser Land und alle seine Menschen und entsprechend zu honorieren – **Leistung muss sich lohnen**. Für unser marktwirtschaftliches System sind zudem der Schutz des Eigentums und die Vertragsfreiheit entscheidende Prinzipien. Insofern müssen primär Eigentümer und Manager in zwischen ihnen abgeschlossenen Verträgen die Frage der Managereinkommen klären – dies auch mit Blick auf die weltweite Wettbewerbssituation.

Vorausgeschickt sei weiter, dass eine isolierte Betrachtung von Einkommen schwierig ist, weil unter anderem ein Bezug zu Besteuerungsfragen und zur Rolle des Eigentums für eine adäquate Einordnung von Gehaltsgrößen erforderlich ist. Deshalb steht der Senat dem Thema einer spezifischen Regulierung der Einkommenseite tendenziell zurückhaltend gegenüber. Der adäquate Betrachtungswinkel ist weiter zu fassen, er geht über das Thema Einkommen hinaus und führt u. a. zur Frage einer angemessenen Besteuerung, dies insbesondere vor dem Hintergrund legaler und illegaler Möglichkeiten der Vermeidung von Steuerzahlungen über die Nutzung von Steuerparadiesen und Offshore-Strukturen. Auch dies ist aktuell Gegenstand öffentlicher Diskussion.

Fragen zum Thema Managerhonorierung wurden an den Senat herangetragen. Das Thema ist schwierig. Honorare sind im Kontext von Leistung, Besteuerung, Risikoübernahme und so-

zialer Balance zu sehen. Der Senat der Wirtschaft e. V. adressiert all diese Themen seit langem, aufbauend auf mehr als 20-jährigen Vorarbeiten des FAW, später FAW/n in Ulm, dem Think Tank des Senats der Wirtschaft. Für eine bessere Regulierung des Finanzsektors sei hierzu auf die Senatsschrift „Impulse zu Finanzmarkt und Eurokrise“ (2012 /2014) verwiesen, für die Frage der sozialen Balance auf die entsprechenden Beiträge des Senats der Wirtschaft e. V. in Zusammenarbeit mit dem Forschungsinstitut für anwendungsorientierte Wissensverarbeitung/n (FAW/n, Ulm).

So hat sich der Senat der Wirtschaft als Wirtschaftsverband, der einen gemeinwohlorientierten Politikdialog anstrebt, im Rahmen einer Veranstaltung am 18. Oktober 2012 in Hamburg dem Thema der Balance der Einkommensverteilung im Kontext der Nachhaltigkeitsdiskussion gewidmet. Unter dem Titel „Zur sozialen Dimension von Nachhaltigkeit: **Vom Magischen Viereck zum Sechseck**“ wurde die Notwendigkeit diskutiert, das Magische Viereck der Wirtschaftspolitik um den Aspekt der Nachhaltigkeit in allen ihren Dimensionen zu erweitern. Der Schwerpunkt der Veranstaltung betraf eine Quantifizierung einer anzustrebenden **zukunftsfähigen Balance der Einkommensverteilung** (etwa in Form des 20/80 Parameters) und des vertretbaren Zugriffs auf unsere Umwelt und unsere Ressourcenbasis (z.B. über den ökologischen Fußabdruck). In diesen Forderungen finden sich Bezüge zu den Arbeiten des Club of Rome und den Diskussionen im Ökosozialen Forum Europa. Es geht vor allem um die systemische Seite von Wohlstand, aus der gute Begründungen für gesellschaftliche Regulierungseingriffe zu Gunsten einer adäquaten Balance der Einkommen (sogenannte efficient inequality range) resultieren. Als wesentlicher neuer wissenschaftlicher Beitrag wurde eine **mathematisch-analytisch** abgesicherte ökonomische Begründung balancierter Einkommensverteilungsstrukturen geleistet. Hierbei spielt der Gesamtverlauf der Einkommensverteilungen eine große Rolle.

Überlegungen zur Begrenzung der Managergehälter zielen weniger auf absolute Grenzen, als auf „**Barrieren**“. Barrieren können einerseits in einer **stärkeren Einbeziehung der Eigentümer** bei der Gewährung sehr hoher Einkommen bestehen und alternativ bzw. ergänzend in Einschränkungen der Möglichkeit, sehr hohe Aufwendungen für Managergehälter als **Betriebsausgaben von Unternehmen** geltend zu machen. Dieser zweite Aspekt zielt indirekt auf

Fragen der Besteuerung. Auf beide Ansätze geht der vorliegende Text ein, der sich im Übrigen auf die jeweilige **oberste Gehaltsspitze in Unternehmen bezieht**. Indirekt limitiert dies dann alle anderen Gehälter, da sich entsprechende Vorgaben in natürlicher Weise von den höchsten zu niedrigeren (Spitzen-)Gehältern fortpflanzen.

Bezüglich der Begrenzung von Einkommen ist generell zu sagen, dass man Balance in einer Gesellschaft auf verschiedene Weisen herstellen kann: Entweder über eine **geringe Spreizung der Einkommen** (im Sinne einer Begrenzung des zulässigen Vielfaches bzgl. Variation, z.B. auf 10; so verfährt man tendenziell in Japan) oder über höhere Einkommensdifferenzen, die einhergehen mit substantiellen steuerlichen Maßnahmen im Sinne einer **progressiven Einkommensteuer**, wie das für Deutschland und eine Reihe europäischer Staaten charakteristisch ist. Ein weiterer Ansatzpunkt zur Förderung von Balance ist die (teilweise) Finanzierung der **Sozialsysteme über Steuern** und die weitgehende Finanzierung der Ausbildung (Schule, Hochschule, Universität) durch die öffentliche Seite, wie das z. B. in Deutschland der Fall ist

Im Kontext der aktuellen Globalisierungsprozesse ist allerdings der Spielraum für steuerliche Maßnahmen und Finanzierungsbeiträge der öffentlichen Hand überall begrenzt. In Bezug auf diese Seite der Balancierung gibt es daher in einem Land wie Deutschland nicht mehr viele Möglichkeiten. Wir stehen im Kontext der Globalisierung mit Blick auf den **Erhalt unserer Wettbewerbsfähigkeit** sogar unter hohem Druck, die steuerlichen und sozialen Regulierungsmechanismen eher zurückzufahren, und dies angesichts eines **wachsenden Niedriglohnsegments**, der eigentlich Gegenmaßnahmen erfordern würde und ebenfalls aus dem Globalisierungsdruck resultiert. Hier sind die aktuellen Planungen der großen Koalition zu Mindestlöhnen einzuordnen, die der Senat positiv sieht.

## II. Kritische Anmerkungen zum Thema Begrenzung

Der Senat versteht Bedenken gegenüber politischen Eingriffen im Bereich Gehaltsdimensionierung. Er trägt einige dieser Bedenken mit. Eine Reihe solcher Anmerkungen, mit denen

sich der Senat auseinandergesetzt hat, werden nachfolgend aufgelistet; Hinweise finden sich im ANHANG.

- Einwand: Der Staat hat kein Recht, sich in derartige Themen einzumischen
- Einwand: Die besten Manager werden Deutschland verlassen
- Einwand: Wenn Obergrenzen, dann öffnet man auch Mindestlöhnen die Tür
- Einwand: Es gibt keine sinnvollen Möglichkeiten der Quantifizierung von Barrieren, die mit unterschiedlichen Unternehmensgrößen umgehen können
- Einwand: Wie geht man mit sehr hohen Boni um, die in manchen Branchen Standard sind?
- Einwand: Wie soll man mit einer indirekten Steuerung von großen Unternehmen umgehen?
- Einwand: Kann man so Personen gerecht werden, die extrem werthaltende Innovationen hervorgebracht haben?

### III. Balance der Einkommensverteilung

Der Senat entwickelt seine Position ausgehend von einer Betrachtung der **Balance der Einkommensverteilung** einer Gesellschaft, da sich in der Literatur hierzu deutlich mehr Erkenntnisse finden als zum Thema der Dimensionierung von Managergehältern. Zum Beispiel zeigt sich, dass die Aufaddition der 80 % kleinerer Einkommen wenigstens 50 % und maximal 65 % des Gesamteinkommens ausmachen sollten, wenn eine leistungs- und zukunftsfähige Gesellschaft das Ziel ist<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Herlyn, E.L.A.: Einkommensverteilungsbasierte Präferenz- und Koalitionsanalysen auf der Basis selbstähnlicher Equity-Lorenzkurven“. Dissertation, Springer Gabler Verlag, 2012

Radermacher, F.J., Bert Beyers: Welt mit Zukunft – Die Ökosoziale Perspektive. Murmann Verlag, Hamburg, 2011

Offensichtlich ist, dass unter OECD-Bedingungen mehr Balance zu einer „besseren“ Gesellschaft führt<sup>2</sup>.

Ein Weiteres kommt hinzu: Belastbare Aussagen zu einer tragfähigen Gehaltsdimensionierung von Einkommen sind sachadäquat nur in Verbindung mit der jeweils bestehenden Form der Besteuerung von Einkommen und der Finanzierung der Sozialsysteme eines Landes möglich. Es gibt eine Vielzahl von Begründungen, warum eine balancierte Einkommensverteilung für eine Gesellschaft vorteilhaft ist<sup>3</sup>. Das betrifft vor allem die **systemische Seite von Wohlstand** und liefert einen fundierten argumentativen Hintergrund für geeignet dimensionierte regulative Eingriffe.

#### IV. „Barrieren“ für Managerhonorierung

Aktuell findet eine breite gesellschaftliche Diskussion über „Leitplanken“ bzw. „Barrieren“ für Spitzeneinkommen von Managern statt. Für entsprechende Vorgaben argumentieren auch Vertreter der Wirtschaft, z. B. aus dem Bereich der eigentümergeführten mittelständischen Unternehmen. Dies geschieht teilweise parallel zur Diskussion der **Einführung von Mindestlöhnen**, für die sich aufgrund einer Handelsblatt-Umfrage (siehe Handelsblatt Nr. 133 vom 15.07.2013) eine Mehrheit der deutschen Führungskräfte aussprechen. Im Koalitionsvertrag sieht die neue Regierung vor, in diesem Sinne zu operieren. Dies tun schon lange die USA, Großbritannien und z. B. Frankreich. Interessant ist auch, dass in den USA auch Obergrenzen für Zahlungen im Fußball gesetzlich vorgesehen sind, um Prozesse in Richtung „The Winner Takes it all“ zu unterbinden.

---

<sup>2</sup> Wilkinson, R., Pickett, K.: Gleichheit ist Glück. Warum gerechte Gesellschaften für alle besser sind, Tolkemitt bei Zweitausendeins, 2010

Hentschel, K.-M.: Von wegen alternativlos! Die gerechte Gesellschaft als Ziel, Europa Verlag Zürich, 2013

<sup>3</sup> Warum die Einkommensspreizung balanciert sein sollte, F. J. Radermacher, FAW/n-Report, 2010



Besonders weitgehend ist in diesem Kontext die Forderung der jüngsten **Volksabstimmung in der Schweiz**, die unter dem Titel „**Volksinitiative gegen die Abzockerei**“ mit einer Mehrheit von 68% fordert, dass zukünftig die Aktionäre (Eigentümer) jährlich über die Höhe von Manager-Vergütungen entscheiden sollen / müssen. Sondervergütungen wie Abfindungen oder Begrüßungsgelder für Spitzenmanager in Millionenhöhe sollen gänzlich verboten werden. Die Umsetzung in ein Gesetz ist in Vorbereitung. Erwähnt sei zusätzlich die **1:12-Initiative** der Juso in der Schweiz, die eine Begrenzung der Managementgehälter auf maximal das 12-fache der niedrigsten Vollzeithonorierung in einem Unternehmen erreichen wollte. Der Senat der Wirtschaft hat sich von Beginn an gegen die 1:12 Initiative ausgesprochen. Der Ansatz ist aus Sicht des Senats nicht zielführend, der Bezug zu Mindest- statt Durchschnittsgehältern nicht sachdienlich und der Faktor 12 zu gering. Mittlerweile wurde die 1:12 Initiative in der Schweiz mit etwa 65 % deutlich abgelehnt.

Es ist eine grundsätzlich interessante Frage, ob die Festlegung der Gehälter über den Aufsichtsrat oder die Hauptversammlung geschehen soll. Es sei darauf verwiesen, dass sich das Deutsche Aktieninstitut in einer Stellungnahme vom 20.03.2013 im Kontext der Konsultation der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex zur vorgeschlagenen Kodexanpassungen 2013 eher kritisch zu Rückverlagerung der entsprechenden Rechte von Aufsichtsräten an die Mitgliederversammlung stellt, während die Regierungskommission in diese Richtung argumentiert. Der Senat sieht hier ebenfalls Vor- und Nachteile und ist an dieser Stelle deshalb für eine geeignete Form der Arbeitsteilung zwischen beiden Gremien. Die neue Regierungskoalition will die Verantwortung offenbar direkt den Aktionären zuweisen. Eine solche Regulierung war schon von der vorherigen CDU/FDP Mehrheit im Bundestag beschlossen worden, wurde dann aber im Bundesrat abgelehnt, weil die Opposition darin eine Schwächung der Aufsichtsräte und damit auch der Mitbestimmung sahen. Jetzt gibt es wohl einen politischen Konsens in diesen Fragen. Im Gegenzug sollen jetzt börsennotierte Aktiengesellschaften in Zukunft eine zu publizierende, in diesem Kontext festzulegende firmenspezifische Obergrenze für das Verhältnis der Spitzengehälter zu Durchschnittseinkommen fixieren zu müssen. Das würde mehr Transparenz schaffen und wird vom Senat begrüßt. Im Übrigen gibt es ähnliche Absichten auch in den USA. Im Wortlaut heißt es im Koalitionsvertrag hierzu:

*„Um Transparenz bei der Festlegung von Managergehältern herzustellen, wird der Aufsichtsrat bei börsennotierten Unternehmen verpflichtet, ein Maximalverhältnis zwischen der Gesamtvergütung der einzelnen Vorstandmitglieder und dem durchschnittlichen Arbeitnehmerehmereinkommen des jeweiligen Unternehmens festzulegen. Über die Vorstandsvergütung wird künftig die Hauptversammlung auf Vorschlag des Aufsichtsrates entscheiden“<sup>4</sup>.*

Es sei ergänzend darauf verwiesen, dass Artikel 1 Vorstands AG, Aktiengesetz, letzte Änderung Artikel 1 war vom 30. Juli 2009, jetzt so umformuliert werden soll, dass der Aufsichtsrat für ein angemessenes Verhältnis von Aufgaben, Leistungen usw. der Unternehmensführer sorgen muss. Ferner sieht er vor, dass bei Verschlechterung der wirtschaftlichen Lage der Gesellschaft vereinbarte Bezüge nicht in vollem Umfang weiter gezahlt werden müssen.

## V. Bezug zum Durchschnittseinkommen

Der vom Senat favorisierte Ansatz besteht darin, „Barrieren“, wenn erwünscht, so abzuleiten, dass hohe Einkommen in Relation zum **Durchschnittseinkommen** definiert werden, wobei sich die Durchschnittsbildung auf die Ebene der Einzelunternehmen wie auch auf die Ebene von Branchen beziehen kann. Durchschnittseinkommen sollten sich auf das beziehen, was in Deutschland als **sozialversicherungspflichtiges Vollzeitäquivalent** bezeichnet wird. Die bei der Fixierung von Vorstandsgehältern zu berücksichtigenden Mitarbeiter beziehen sich dabei bei Weltkonzernen auf alle Positionen bei allen relevanten Töchtern, wobei ggf. **Korrekturfaktoren** einzubinden sind, um Gehälter vergleichbar zu machen. Diese Faktoren können sich z. B. am BIP/Kopf eines Landes orientieren.

Den Rahmen bildet vernünftigerweise der jeweilige **vollständige Verantwortungsbereich** der betrachteten Vorstandspositionen. Durchschnittseinkommen meint jeweils das **arithmetische Mittel**, nicht den Median. Eine Orientierung am Durchschnittseinkommen erscheint uns auch sinnvoller als eine Orientierung an der Relation zwischen höchsten und niedrigsten Gehäl-

---

<sup>4</sup> <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/wirtschaftspolitik/koalitionsverhandlungen-koalition-will-managergehaelter-begrenzen-12678918.html>

tern, da es auch um die Verteilung der Gehaltsgrößen in den Zwischenbereichen zwischen höchsten und niedrigsten Einkommen gehen sollte. Die auftretenden Kerngrößen sind dabei geeignet zu definieren und zu präzisieren. Genau zu unterscheiden ist zwischen festen und variablen Gehaltsanteilen, ferner zwischen kurzfristig und langfristig ausgerichteten Anreizen und Boni. Dazu gibt es verschiedene Hinweise im Corporate Governance Codex. Im Übrigen lohnt hier ein Blick auf das **alte Statut von Carl Zeiss** (vgl. hierzu die nachfolgenden Hinweise).

Will man also Barrieren numerisch fixieren, sollte es um das Verhältnis zwischen den höchsten Gehältern und den Durchschnittseinkommen gehen. Auch hierfür wird oft die Größe 10 genannt, auch wenn diese Zahl aus Sicht des Senats möglicherweise immer noch zu klein ist. Diese Größe wird heute in japanischen Unternehmen noch weitgehend eingehalten und findet sich interessanterweise in den ursprünglichen Statuten von Ernst Abbe für die Carl-Zeiss Stiftung 1896. Praktisch alle Vorgaben dieses Statuts sind heute Teil der deutschen Sozialgesetzgebung – bis auf die Begrenzung der Managergehälter. Mit der Umformierung des Stiftungsunternehmens Carl Zeiss in eine Aktiengesellschaft in 2004 (neues Statut) ist diese Regelung abgeschafft worden (Hinweis Dr. P. Grassmann, Vorstandsvorsitzender bei Carl Zeiss von 1994–2011). Erwähnt sei, dass das Unternehmen damals (um 1900) einige tausend Mitarbeiter hatte, heute 15.000 Mitarbeiter hat. In der in einem ergänzenden Text<sup>5</sup> zu dem vorliegenden Text diskutierten Obergrenzenregelung würden dadurch noch einmal multiplikative Faktoren von 1,4 (damals) und 2,3 (heute) hinzukommen. Der Gesamtfaktor wäre dann 14 x Durchschnittsgehalt (damals) und 23 x Durchschnittsgehalt (heute). Weiterhin kämen optional die zwei betrachteten Arten von variablen, am Gewinn orientierten Einkommensbestandteile hinzu. Damit nähert man sich der heute bei ZEISS bestehende Situation.

Entscheidend sind in dem beschriebenen Kontext **präzise Definitionen** der wesentlichen Begriffe. Hier ist die Lage bezüglich der Managergehälter deutlich komplizierter als bei der Einkommensverteilung. Bezüglich der Einkommensverteilung einer Gesellschaft gilt, dass deren Definition relativ kanonisch ist, sodass nur wenige Möglichkeiten zur „kreativen Manipulati-

---

<sup>5</sup> Barrieren für Managergehälter – Überlegungen zu Quantifizierungsansätzen, P. Bauer, F. J. Radermacher, FAW/n-Publikation, 2014

on“ bestehen. (Der Übergang von Durchschnittseinkommen zum Median der Einkommen ist ein solches Beispiel)<sup>6</sup>. Bei den Gehältern gibt es viel mehr solche Ansatzpunkte. Wer zählt zu den betrachteten Mitarbeitern eines Unternehmens oder eines Konzerns, deren Einkommenshöhe bei der Definition von Obergrenzen bzw. von Gehalts-Barrieren für Vorstandsgehälter mit in die Durchschnittsbildung eingehen? Wie geht man mit den Sozialabgaben und den Beiträgen der Unternehmen zu den Sozialsystemen um? Wie gleicht man bei weltweiten Konzernen Gehaltsniveau-Unterschiede zwischen reichen und armen Ländern (rechnerisch) aus, ggf., wie oben vorgeschlagen, orientiert am BIP/Kopf der einzelnen Länder?

Wir können uns weiterhin Grenzen für die Absetzbarkeit von Vorstands- und sonstigen Managergehältern, einschließlich Boni und Abfindungen vorstellen, sofern diese nicht sach- bzw. marktgerecht zustande gekommen sind und/oder durch sie die steuerliche Leistungsfähigkeit von Unternehmen künstlich herabgesetzt wird. Solche Grenzen bestehen bei **Eigentümergegeschäftsführern** mittelständischer Betriebe heute bereits in einer bestimmten Bandbreite, um Missbrauch in der steuerlichen Gestaltung (**verdeckte Gewinnausschüttung**) zu unterbinden. Grenzsetzung mit Blick auf steuerliche Behandlung ist also im Bereich der Einkommen in der Wirtschaft nichts fundamental Neues. Die SPD fordert in diesem Kontext seit langem, die steuerliche Absetzbarkeit von Vorstands- und sonstigen Managergehältern einschließlich Boni und Abfindungen, auf maximal 50 % der Beträge, die 500.000 Euro überschreiten, zu begrenzen.

## Vorgehensvorschlag des Senats

Der Senat argumentiert für eine Festlegung der Gehälter in geeigneter Wechselwirkung zwischen Aufsichtsrat und Hauptversammlung. Dazu gehört auch die Festlegung und Publikation einer firmenspezifischen Obergrenze bzgl. des Verhältnisses von höchstem Gehalt und Durchschnittsgehalt. Wir können uns weiterhin Grenzen für die Absetzbarkeit von Vor-

---

<sup>6</sup> Kämpke, T.: The use of mean values vs. medians in inequality analysis, Journal of Economic and Social Measurement, 2010

stands- und sonstigen Managergehältern einschließlich Boni und Abfindungen vorstellen. Die Grenzen sollten dabei hoch angesetzt werden, da Leistung belohnt werden soll. Es ist dabei klar zu benennen, worin die Leistung besteht. Aus Sicht des Senats der Wirtschaft als gemeinwohlorientierte Organisation, die für eine adäquat ökologisch-sozial regulierte Marktwirtschaft eintritt, sind für uns als Ergebniserfolg neben dem **erzielten Gewinn** die **Anzahl der auskömmlichen beschäftigten Mitarbeiter** und die **gezahlten Steuern** positiv zu werten. Über Messgrößen für ein hohes Maß an **ökologisch positiven Verhältnissen** und für die **Förderung einer positiven Globalisierung** sollte weiter nachgedacht werden. Eine intellektuelle Herausforderung ist eine mathematisch stringente Methode zur Differenzierung der diskutierten Barrieren in Abhängigkeit von der Anzahl der Mitarbeiter. Dies sollte offenbar ein nichtlinearer Zusammenhang sein. Von Prof. Radermacher wurde hierzu am FAW/n ein entsprechender Vorschlag entwickelt, der in einem gesonderten Text verfügbar ist<sup>7</sup>.

Des Weiteren sei an dieser Stelle auch noch darauf verwiesen, dass das Thema einer leistungsgerechten und ethisch vertretbaren Honorierung von Top-Management-Positionen nicht nur eine Thematik der DAX-Unternehmen ist. In viel größerem Ausmaß beschäftigt diese Frage auch alle Entscheidungsträger (Gesellschafter und Aufsichtsgremien) **mittelständischer Unternehmen**. Wobei insbesondere in deutschen Familien- bzw. mittelständischen Unternehmen die Vielfalt so groß und die Strukturen so unterschiedlich sind, dass einheitliche gesetzliche Regeln dem Einzelfall nicht gerecht werden. Es wird hier immer unternehmensspezifische Managementverträge geben müssen. Es gibt jedoch durchaus Mechanismen zur Begrenzung der individuellen Vergütungen, die helfen können, dass Übertreibungen z. B. durch ausufernde Tantiemезahlungen eingegrenzt werden. Es geht dabei um allgemeine Mechanismen, die sich heute bereits vereinzelt bewährt haben und deren Einigung in die Vergütungsstrukturen nicht nur im Mittelstand, sondern auch bei börsennotierten Großunternehmen vorteilhaft sein könnten.

---

<sup>7</sup> Barrieren für Managergehälter – Überlegungen zu Quantifizierungsansätzen, P. Bauer, F. J. Radermacher, FAW/n-Publikation, 2014

So empfehlen wir Gesellschaftern und Aufsichtsgremien, die über Vorstands- und Geschäftsführergehälter entscheiden, folgende vertragliche Regelungen zu überdenken und ggf. bei neuen Vertragswerken zu verwenden:

- Tantiemen und Bonizahlungen sollten grundsätzlich gedeckelt werden. Ob eine Deckelung z. B. beim Doppelten des Grundgehalts adäquat ist, sollte individuell entschieden werden. Eine Deckelung der Tantiemen ist vor allem dann hilfreich, wenn Ertragskennziffern z. B. durch Fusionen, unerwartete externe Entwicklungen etc. durch die Decke schießen. In solchen Fällen entgeht der Arbeitgeber durch den gemachten Vorschlag einem Automatismus ungerechtfertigter nicht leistungsbezogener Vergütungszahlungen. Das Erreichen von Schwellenwerten kann in solchen Fällen dazu genutzt werden, Vergütungsregelungen neu zu verhandeln und der veränderten Situation anzupassen.
- Tantiemen und Boni sollten nur in Teilen (z. B. 50 %) kennziffernbezogen sein und darüber hinaus aufgrund unternehmensspezifischer Faktoren festgesetzt werden. Unternehmensspezifische Faktoren können z. B. Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit oder auch die Einhaltung und Erreichung strategischer und ethischer Zielvorgaben sein.
- Tantiemen und Boni sollten sich nicht nur an kurzfristigen, sondern auch an längerfristigen Zielen orientieren.
- Bewertungsgewinne z. B. aufgrund internationaler Bewertungsregeln sollten bei ergebnisorientierten Kennziffern keine Berücksichtigung finden. Im Ergebnis bedeutet dies, dass stille Reserven erst bei ihrer Realisierung tantiemewirksam werden.
- Sogenannte „Antrittsgelder“ sollten grundsätzlich nicht gezahlt werden, da sie völlig falsche Anreize setzen. Unbeschadet davon sollten allerdings z. B. Umzugskosten oder beim vorherigen Arbeitgeber aufgrund des Ausscheidens entfallende Tantiemen ersetzt werden.

- Abfindungsregeln bei mehrjährigen Verträgen sollten auf zwei Jahresvergütungen gedeckelt sein. Der sogenannte „Goldene Handschlag“ für Fehlverhalten und Versagen muss der Vergangenheit angehören.

Diese und ähnliche Regelungen bei Managementvergütungen helfen die zu Recht gerügten Übertreibungen und ungerechtfertigte Vergütungen sowohl bei prosperierenden als auch bei kränkelnden Unternehmen zumindest einzugrenzen.

Oberstes Ziel aller verträglichen Vereinbarungen zur Managementvergütung ist und bleiben, dass Leistung gerecht entlohnt wird.

## **Danksagung**

Für viele wertvolle Anregungen danken wir Dr. Peter Bauer (vormals Infineon), Dr. Peter Grassmann (vormals Carl Zeiss), Folkert Herlyn (European Institute for Industrial Leadership, Brüssel), Dr. Jan Stefan Roell (Zwick Roell AG), Dr. Christoph Schug (Norma Group SE; Senat der Wirtschaft e.V.). Ebenso den Vorstands- und Präsidiumsmitgliedern sowie weiteren Führungskräften des Senats der Wirtschaft, insbesondere Albrecht Hertz-Eichenrode (HANNOVER Finanz GmbH), Dr. Volker Wissing (vormals Mitglied des Bundestages).

## ANAHNG

### Umgang mit kritischen Anmerkungen zum Thema Begrenzung der Managergehälter aus dem wirtschaftsnahen Umfeld

Der Senat versteht entsprechende Bedenken, hält sie aber in der Regel für nicht durchschlagen. Eine Reihe solcher Anmerkungen werden nachfolgend kurz kommentiert.

#### **1. Einwand: Der Staat hat kein Recht, sich in derartige Themen einzumischen**

Dieses Argument ist wenig stichhaltig, solange sich die diskutierten Regelungen im Rahmen des Grundgesetzes bewegen. Es geht bei diesen Regelungen auch nicht um prinzipielle Vorgaben oder Verbote, sondern um die Frage, wann bei Managergehältern die Eigentümerversammlung einzuschalten ist und in wie weit (private) Gehaltsarrangements steuerlich abzugsfähig sind. Das ist eine ähnliche Situation wie bei steuerlichen Regelungen bzgl. Dienstreisen oder Beurlaubung bzgl. angemessener Gehaltsgrößen für Einkommen von Geschäftsführern von kleineren bzw. mittleren Betrieben. Hier sind entsprechende Regelungen im Kontext der Vermeidung verdeckter Gewinnausschüttungen längst in Kraft und gesellschaftlich akzeptiert.

#### **2. Einwand: Die besten Manager werden Deutschland verlassen**

Dieses Argument hat sicher eine gewisse Bedeutung, sollte aber nicht überschätzt werden. Für viele unserer Manager sind nämlich die Gestaltungsmöglichkeiten in ihrem Job, ihr Einfluss, die persönliche Reputation und die Einbindung in den deutschen Kulturraum wichtigere Themen als Geld – zumindest im Kontext ohnehin hoher Einkommen. Dies ganz abgesehen davon, dass attraktive Angebote in anderen Kulturräumen auch nicht einfach in beliebig großer Zahl zum Zugriff offenstehen. Hinzu kommt folgendes: Eventuelle sachdienliche Barrieren sind so hoch, dass die weit aus größte Zahl selbst attraktiver deutscher Spitzengehälter unterhalb der diskutierten Barrieren liegen, die im Übrigen ja ohnehin nicht absolut wirken.



### **3. Einwand: Wenn Obergrenzen, dann öffnet man auch Mindestlöhnen die Tür**

Dieser Schluss ist nicht zwingend. Im Übrigen spricht sich ohnehin eine deutliche Mehrheit der deutschen Manager für Mindestlöhne aus. Auch plant die neue Regierung genau dieses und kann dabei u. a. auf die prominenten Beispiele USA, Großbritannien und Frankreich verweisen, die dieses Instrument seit vielen Jahren impliziert nutzen. In einem gewissen Sinne stellt auch Hartz IV bereits eine Art Mindestlohn dar. Im Übrigen sieht der Senat der Wirtschaft im Niedriglohnsektor in Deutschland seit vielen Jahren einen dringenden Handlungsbedarf.

### **4. Einwand: es gibt keine sinnvolle Möglichkeit der Querfinanzierung von Barrieren, die mit unterschiedlichen Unternehmensgrößen umgehen kann.**

Dieser Einwand ist nicht richtig. Es gibt verschiedene Ansätze, genau dieses zu leisten. Ein solcher wurde beim Think Tank des Senats, dem Forschungsinstitut für anwendungsorientierte Wissensverarbeitung/n (FAW/n, Ulm) entwickelt<sup>8</sup>.

Was ist die Basis dieses Ansatzes? In der Untersuchung komplexer Systeme stößt man immer wieder auf Zusammenhänge vom Typ einer **Potenzfunktion**. Dies gilt auch für die Beschreibung der oberen Bereiche der Vermögensverteilung. Themen dieser Art werden im Zwischenbereich Physik und Wirtschaftswissenschaften diskutiert. Ein Schwerpunktbereich der Anwendungen liegt im Finanzsektor. Es liegt deshalb nahe, einen Ansatz dieser Art auch an dieser Stelle zu verfolgen. Dabei beginnt man mit einer als „normal“ gesetzten Unternehmensgröße als Bezugspunkt, die letztlich (nur) Normierungscharakter hat, also die später abgeleiteten konkreten Barrieregrenzen für Gehälter nicht beeinflusst. Z. B. kann man 1000 Mitarbeiter als Normalwert ansetzen. Die Frage ist dann, um welchen Faktor bei einer Verzehnfachung der Mitarbeiterzahl (Schrumpfung auf 1/10) die Gehaltsbarriere wächst (bzw. sinkt). Denkbare Wachstumsfaktoren sind z. B. 2 oder 3. Die Fixierung dieser Größe ist der eigentliche Freiheitsgrad. Die Fixierung ist nach Plausibilitätsüberlegungen vorzunehmen. Die Wahl des Faktors 2 erweist sich als praktikabel.

---

<sup>8</sup> Barrieren für Managergehälter – Überlegungen zu Quantifizierungsansätzen, P. Bauer, F. J. Radermacher, FAW/n-Publikation, 2014

#### **5. Einwand: Wie geht man mit sehr hohen Boni um, die in manchen Branchen Standard sind?**

Diese Frage betrifft vor allem einen speziellen Bereich des Business, für den ganz eigene Regeln gelten, z. B. Einzeltransaktions-Boni im Umfeld von Private Equity-Geschäften. In der öffentlichen Diskussion spielen die in diesem Geschäftsfeld sehr hohen Boni eine größere Rolle. Solche hohen Werte lassen die diskutierten Barrieren nicht zu. Viele Manager aus anderen Branchen halten solche hohen Werte auch für verfehlt. Von der Systematik her lassen sich solche Zahlenniveaus auch im Rahmen des hier vertretenen Ansatzes vereinbaren, ggf. durch die Hauptversammlung bzw. jenseits der Behandlung als Betriebsausgaben. Alternativ bestehen Möglichkeiten des Eigentumstransfers in ausreichendem Umfang, wenn ein Eigentümer dies so will bzw. wenn es für ihn sachlich geboten erscheint.

#### **6. Einwand: Wie soll man mit einer indirekten Steuerung von sehr großen Unternehmen umgehen?**

Wenn sehr große Wertschöpfungspotentiale durch Dachgesellschaften mit wenigen Mitarbeitern gesteuert werden, würde das trotz großer (indirekter) Verantwortung des dabei involvierten Managements und hoher Gewinne bei dem hier verfolgten Ansatz u. U. nur zu relativ bescheidenen Gehaltsbarrieren führen, weil nur wenige Mitarbeiter direkt betroffen und daher der korrespondierende Faktor klein ist. Diese Situation verlangt besondere Aufmerksamkeit, obwohl u. U. das zu erwartende hohe Gehaltsniveau innerhalb der von der Mitarbeiterzahl kleinsten Dacheinheit den Nachteil bezüglich der Mitarbeiterzahl teilweise kompensiert. Alternativ müssen die Eigentümer (oder der Aufsichtsrat) in eigener Verantwortung eine so hohe Honorierung beschließen und dies ggf. auch dann, wenn die Beiträge nur partiell den Betriebskosten zugerechnet werden dürfen.

#### **7. Einwand: Kann man so Personen gerecht werden, die extrem werthaltende Innovationen hervorgebracht haben?**

Wie ist bei hohen Gewinnen aus großartigen Innovationen bzw. als Folge entsprechender Patente vorzugehen? Erneut können dies die Eigentümer in der oben bereits beschriebenen Weise regeln, gegebenenfalls zu Lasten der betrieblichen Steuerbelastung oder durch einen korrespondierenden Eigentumstransfer. Dies macht bei prinzipiellen Innovationen ohnehin Sinn und wird teilweise auch über das (Mit-) Eigentum an Patentrechten abgedeckt.