

# Barrieren für Managergehälter – Überlegungen zu Quantifizierungsansätzen

**P. Bauer<sup>1</sup>**

**F. J. Radermacher<sup>2</sup>**

---

<sup>1</sup> *Peter Bauer, Vorsitzender des Aufsichtsrats der OSRAM Licht AG sowie der OSRAM GmbH*

<sup>2</sup> *Prof. Dr. Dr. F. J. Radermacher, Vorstand des Forschungsinstituts für anwendungsorientierte Wissensverarbeitung/n (FAW/n), zugleich Professor für Informatik, Universität Ulm*

# 1. Zur Einführung

In der Folge der Weltfinanzkrise finden die Einkommen von Spitzenmanagern ein zunehmendes öffentliches Interesse. Nach Meinung vieler Beobachter ist es in diesem Bereich, vor allem im Finanzsektor, zu **Exzessen** gekommen. Es wurden in manchen Fällen Spitzenmanager, die ihrem Unternehmen bzw. der Allgemeinheit geschadet hatten und in ihrem Job nicht erfolgreich waren, mit „goldenem Handschlag“ verabschiedet. Dies ist aus dem Blickwinkel von Leistungsgerechtigkeit kaum akzeptabel,

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 die Staaten aufkommen mussten, weil ein Kollaps der jeweiligen Banken das Gesamtsystem gefährdet hätte „too big to fail“. Mit den negativen Folgen in Bezug auf Jobsituation muss nun die gesamte Gesellschaft leben. Demokratie hin oder her, eine solche Verteilung von Vor- und Nachteilen widerspricht der Logik einer Marktwirtschaft. Deshalb wird jetzt vermehrt über Eingriffe auf der Einkommenseite nachgedacht, vor allem mit Blick auf große Unternehmen.

Der Senat der Wirtschaft verfolgt in diesem Kontext das Ziel, mit einem Text<sup>3</sup> zur Versachlichung der Debatte beizutragen. Dabei wird der Stand der gesellschaftlichen Diskussion reflektiert und Position bezogen. Angesprochen wird auch das methodische Instrumentarium, das generell schwach ist. Vor allem fehlt es an einem geeigneten Vorschlag eines mathematischen Typs, wie mit unterschiedlichen Unternehmensgrößen umzugehen ist. Der vorliegende Text macht hierzu einen Vorschlag unter Nutzung einer geeigneten **Potenzfunktion**.

---

<sup>3</sup> Managerhonorierung – Rolle der Eigentümer und Fragen der steuerlichen Behandlung und Transparenz, Senat der Wirtschaft e. V. (Bonn), Forschungsinstitut für anwendungsorientierte Wissensverarbeitung/n (FAW/n, Ulm), 2014

## 2. Zur Logik der Honorierung von Managern

Der vorliegende Text ist aus der gemeinwohlorientierten Position des Senats der Wirtschaft e. V. geschrieben. Solche Positionen finden sich beim Club of Rome, beim Forum Ökologisch-Soziale Marktwirtschaft, in der Global Marshall Plan Initiative und bei weiteren Akteuren. Sie haben **ordoliberalen Charakter**, setzen also auf einen starken Markt und Wettbewerb, aber unter einer mit Nachhaltigkeit kompatiblen Regulierung eines ökologisch-sozialen Typs. In einer solchen Ökonomie ist zwar die Rendite eines Unternehmens ein wichtiger Leitparameter für den Erfolg eines Unternehmens, aber wichtig ist ebenso auch die Steuerleistung bzw. der Gewinn vor Steuern und die auskömmliche / gut dotierte Beschäftigung vieler Mitarbeiter. **Der Gewinn vor Steuer** und ebenso **hohe, individuelle Löhne** (und damit indirekte Einkommenssteuerbeträge) und direkte Sozialbeiträge werden positiv gesehen, ebenso wie der Gesamtgewinn.

Die beschriebenen Größen hängen von der Größe der Unternehmen ab. In die gesamte Gehaltssumme (inklusive Steueranteil) fließen die Gehälter **aller** Mitarbeiter ein. Ebenso ist der Gewinn vor (nach) Steuern bezogen auf die Anzahl der Mitarbeiter zu sehen. Es ist in der Regel eine höhere Leistung, ein bestimmtes hohes Einkommen für 10.000 Mitarbeiter zu sichern als (nur) für 1.000 Mitarbeiter. Dennoch ist es wahrscheinlich keine 10 Mal so große Leistung.

Ebenso stellt ein hoher Gesamtgewinn vor (nach) Steuern bei 10.000 Mitarbeitern eine große Leistung dar, aber eine noch größere Leistung ist wohl derselbe Gewinn bei nur 1.000 Mitarbeitern, wobei es aber wahrscheinlich mit 1.000 Mitarbeitern nicht 10 Mal so schwierig ist, wie bei 10.000 Mitarbeitern, in eine solche (absolute) Gewinnhöhe vorzustößen.

Interessant ist dabei die Gegenläufigkeit. Bedarf es beim Gehalt eines Faktors  $a$  größer als 1 beim Übergang von 1.000 zu 10.000 Mitarbeitern, so ist es bei der Gesamtgewinnssumme genau umgekehrt, es müsste ein Faktor kleiner 1 sein, u. U. der reziproke Wert, also statt

$$a > 1 \text{ jetzt } \frac{1}{a} < 1$$

Wie kann nun eine entsprechende Größe festgelegt werden? Versucht man dies, muss man den kritischen Einwand 4 im Anhang des zugrundeliegenden Senatspapiers<sup>4</sup> adressieren der unterstellt, es gäbe keine sinnvolle Möglichkeit der Quantifizierung von Barrieren, die mit unterschiedlichen Unternehmensgrößen umgehen können. 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), in Zusammenarbeit mit Partnern entwickelt und ist im vorliegenden Text dargestellt.

Was ist die Basis dieses Ansatzes? In der Untersuchung komplexer Systeme stößt man immer wieder auf Zusammenhänge vom Typ einer sogenannten **Potenzfunktion**. Dies gilt auch für die Beschreibung der oberen Bereiche der Vermögensverteilung. Themen dieser Art werden im Zwischenbereich Physik und Wirtschaftswissenschaften diskutiert. Ein Schwerpunkt der Anwendungen liegt im Finanzsektor. Es lag 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 zugrunde legen. Die Frage ist dann, wie eingangs dargestellt, 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 verbleibende Freiheitsgrad. Die Fixierung ist nach Plausibilitätsüberlegungen vorzunehmen. Die Wahl des Faktors 2 erweist sich als praktikabel.

### 3. Festlegungsvorschlag

Im vorliegenden Text wird ein konkreter Vorschlag für die Fixierung von Barrieren unterbreitet, der die Unternehmensgröße mit in den Blick nimmt. Der Vorschlag beinhaltet, wie darge-

---

<sup>4</sup> Managerhonorierung – Rolle der Eigentümer und Fragen der steuerlichen Behandlung und Transparenz, Senat der Wirtschaft e. V. (Bonn), Forschungsinstitut für anwendungsorientierte Wissensverarbeitung/n (FAW/n, Ulm), 2014

stellt, eine gehaltsmäßige Berücksichtigung der Tatsache, dass Manager, vor allem Spitzenmanager, **potenziell große Leistungen** für die Eigentümer der Unternehmen, die Mitarbeiter und die Gesellschaft erbringen. Diese sollen adäquat honoriert werden. Das Gehalt ist ein wichtiger motivationaler Faktor und soll Anreize für ein geeignetes Verhalten bezüglich aller Stakeholdergruppen schaffen, womit u. a. die sogenannte **Principal Agent Problematik** adressiert wird. Diese besteht darin, dass Spitzenmanager aufgrund **asymmetrischer Informationsvorsprünge** immer wieder zu Lasten ihrer Eigentümer und (manchmal gemeinsam mit den Eigentümern, manchmal ohne deren Wissen) zu Lasten der Gesellschaft operieren. Entscheidungen zu Lasten der Mitarbeiter kommen immer wieder hinzu. Für viele Beobachter ungewohnt ist an dieser Stelle, dass der Senat der Wirtschaft in besonderer Weise **hohe Gehaltsleistungen** in Unternehmen positiv gewürdigt sehen will, ebenso **Steuerzahlungen**.

Der vorliegende Vorschlag zielt darauf ab, für Managergehälter (im Regelfall) eine Barriere nach oben in Form eines Betrags  $A + 2B$  zu fixieren, der sich aus **zwei Bestandteilen** zusammensetzt. Aus einer Größe A als Barriere für das **Fixgehalt** und einer Barriere B, die sowohl für die (variablen) **Short-Term Incentives** als auch für die (variablen) **Long-Term Incentives** gültig ist, wobei jede der beiden variablen Größen individuell gesondert betrachtet wird und jeweils durch die Größe A nach oben beschränkt wird und diese Größen nicht gegeneinander verrechnet werden können. Dabei wird gleichzeitig B als mindestens  $A/2$  gesetzt, um immer einen variablen Anteil am Einkommen zu ermöglichen, der in der Summe als Obergrenze der kurz- und mittelfristigen Bestandteile mindestens den Wert A beträgt.  $A + 2B$  stellt dann den höchsten Wert für die betrachtete Barriere (und  $2A$  den niedrigsten Wert) dar, wobei diese Obergrenze allerdings in vielen Fällen nicht erreicht werden wird, abhängig von der jeweiligen Firmenpolitik bezüglich der Short Term und Long Term Incentives bzw. auch abhängig von der Gewinngröße relativ zu den Gehaltsaufwendungen.

Die im Weiteren ausgeführten Überlegungen beziehen sich auf die **TOP-Einkommenspositionen** in Unternehmen. Sie übersetzen sich dann in „natürlicher“ Weise auf die übrigen (niedrigeren) (Spitzen-)Gehälter in der Gesamthierarchie der Gehälter in einem Unternehmen. Der Bestandteil A bezieht sich dabei auf eine **Gehaltsgröße des Unternehmens**, und zwar auf das arithmetische Mittel (nicht der Median) der sozialversicherungspflichtigen Einkommen

(im Sinne von Vollzeitäquivalenten), inkl. aller Nebenkosten wie Steuern und Sozialabgaben über das gesamte Unternehmen hinweg, bei Weltkonzernen über alle relevanten weltweiten Geschäftseinheiten gegebenenfalls nach Adjustierung der Gehaltsgrößen der Mitarbeiter relativ zum Entwicklungsstand eines Landes.

Der Bestandteil B ist als Minimum von A und einer Größe  $B^*$  definiert, wobei sich die Bezugsgröße  $B^*$  auf den Gewinn vor Steuern bezieht. D. h. die beiden variablen Anteile orientieren sich am Gewinn, sind aber durch die gehaltsbezogene Kenngröße A nach oben gedeckelt. Das ist ähnlich dem Ansatz der EU, die Boni auf 2 mal Fixum begrenzen will. Zugleich erfolgt für  $B^*$  auch eine Deckelung nach unten durch den Wert  $A/2$ .

Die Bezugsgröße A korrespondiert eng mit dem Interesse der Mitarbeiter wie der Gesellschaft an **auskömmlichen Einkommen**, die zudem so dimensioniert sein sollten, dass adäquate Steuerzahlungen / Finanzierung der Sozialabgaben etc. geleistet werden. Die Bezugsgröße B adressiert den für das Unternehmen und seine Eigentümer **existentiell wichtigen Gewinn** und indirekt erneut die steuerliche Seite, diesmal auf Seiten des Unternehmens bzw. der Eigentümer. B ist dabei auf kurze und längere Zeiträume hin ausgerichtet, um das Management in seinen Aktivitäten entsprechend zu motivieren. Die Einbeziehung der Short-Term und Long-Term Incentives orientiert sich u.a. an den entsprechenden Vorgaben aus dem Corporate Governance Kodex der Deutschen Wirtschaft. Bzgl. der aktuellen Diskussion wird es dabei **nicht** als sinnvoll erachtet, in der beschriebenen Lage weitere Volumenkappungen vorzusehen, wenn in der mehrjährigen Karenzzeit der Kurs der Aktie massiv (spekulativ) nach oben schießen sollte. Von der Konstruktion her soll ja der Manager am Gewinn profitieren, vor allem dann, wenn dieser über mehrere Jahre in die Zukunft hinein erschlossen wird.

Die Kappung der kurzfristig wie langfristig ausgerichteten, gewinnbezogenen variablen Gehaltsanteile soll übermäßiges „Zocken“ limitieren. Das „Gesamtpaket“ soll die Führungskräfte mittel- und langfristig an das Unternehmen binden, zu einer stärkeren Gewichtung der Eigentümerinteressen führen und der Förderung des Interesses der Führungskräfte an auskömmlichen Einkommen der Mitarbeiter dienen. Zu überlegen ist, ob der variable Anteil an weitere Parameter wie die Marktkapitalisierung von Unternehmen zusätzlich gebunden wer-

den darf, so wie das heute gemäß Corporate Governance Kodex der Fall ist. Insgesamt ist eine geeignete Dimensionierung der Stellgrößen **schwierig, branchenabhängig und ein eigenständiges Kompetenzfeld**. Im vorliegenden Text geht es nur um Barrieren; das vereinfacht die Situation. Würde die Politik irgendwann in Richtung unverrückbarer Barrieren (d. h. absolute Grenze) votieren, wäre an dieser Stelle weiterer Detailaufwand erforderlich.

Ein Gedanke ist in diesem Kontext, den Gewinn als **3-jährig geglätteten zukünftigen Gewinn** (laufendes Jahr und die beiden zukünftigen Jahre) zu berücksichtigen, um Kurzfristeffekte auszuschließen. Gewinnbeteiligungen / Boni werden insofern nur unter Vorbehalt ausbezahlt. Ferner wird man zunächst nur 50% auszahlen, um eventuelle Rückerstattungen in den Folgejahren zu erleichtern. Die zurückgehaltenen 50% werden Jahr für Jahr bei gutem Geschäftsverlauf sukzessive nachbezahlt. (Weitere Ausdifferenzierungen der Obergrenze/Barriere für Managergehälter könnten sich auf Branchen- oder Konjunkturzahlen beziehen; aber auch das wirft Probleme auf).

Der hier entwickelte Vorschlag bezieht sich zunächst auf alle Unternehmen ab 10 Mitarbeitern, kann aber auf andere Formen übertragen werden. Das Überschreiten fixierter Obergrenzen/Barrieren für Managergehälter könnte nur erlaubt sein, wenn die **Eigentümer (ggf. in Wechselwirkung mit dem Aufsichtsrat) dieser Einkommenshöhe (jährlich) explizit zustimmen**. Genau das wird zurzeit durch die große Koalition angedacht. Die Durchsetzung der Grenze bzw. Barriere kann zusätzlich bzw. alternativ dadurch befördert werden, dass ab dieser Höhe die zusätzlichen Gehaltsaufwendungen **nicht mehr oder nicht vollständig den Betriebskosten** des Unternehmens zugerechnet werden dürfen. Dieses Thema stellt sich insbesondere dann, wenn Gehälter nicht marktgerecht zustande gekommen sind und / oder durch sie die steuerliche Leistungsfähigkeit von Unternehmen unverhältnismäßig herabgesetzt wird, ähnlich zur Unterbindung verdeckter Gewinnausschüttungen bei eigentümergeführten mittelständischen Betrieben. Dieses Thema wird auch in dem zugrundeliegenden Senatspaper<sup>5</sup> angesprochen. Aufsichtsrat und Eigentümer sollen auch eine (publizierte) Ober-

---

<sup>5</sup> Managerhonorierung – Rolle der Eigentümer und Fragen der steuerlichen Behandlung und Transparenz, Senat der Wirtschaft e. V. (Bonn), Forschungsinstitut für anwendungsorientierte Wissensverarbeitung/n (FAW/n, Ulm), 2014

grenze festlegen bzgl. des Verhältnisses höchster Gehälter und Durchschnittsgehalt. Für alle diese Überlegungen könnte der nachfolgende Ansatz nützlich sein.

#### 4. Festlegung von Obergrenzen/Barrieren in Abhängigkeit von einem Skalenfaktor g

Im Folgenden wird die Festlegung der Größen A und B beschrieben. Sie beziehen sich im Fall von A auf das durchschnittliche Gehalt (inkl. Nebenkosten), im Fall von B auf den **Gewinn vor Steuern**. Um **Skaleneffekte** im Sinne von Kapitel 2 angemessen zu berücksichtigen, wird jeweils ein Faktor g verwendet, der die Anzahl der Mitarbeiter in **geometrischer Weise** berücksichtigt, und zwar gegenläufig in Bezug auf die Größen A und B, wie ebenfalls oben dargestellt. In diesem Sinne wirkt ein auskömmliches Einkommen für immer mehr Mitarbeiter Barrieren erhöhend, bei festem Gewinn gilt dies gerade umgekehrt für kleinere Mitarbeiterzahlen. **Diese Berücksichtigung ist ein wesentliches neues Element des hier entwickelten Vorschlags.** Für die Mitarbeitergröße  $10^x$  ist der entsprechende Faktor  $2^{x-3}$ , d.h. ein Unternehmen mit  $1000 = 10^3$  Mitarbeitern ist hier mit Faktor  $2^0=1$  der neutrale Bezugspunkt. Die resultierenden Werte für g ergeben sich als Funktion der Mitarbeiterzahl MA wie folgt:

$$g(MA) = 2^{\log_{10}(MA)-3} = \frac{1}{8} \cdot MA^{\frac{\log_e 2}{\log_e 10}} = \frac{1}{8} \cdot x^{\log_{10} 2} = \frac{1}{8} \cdot x^{0,3010299\dots}$$

g findet sich am Ende des Textes als Anhang.

Mitarbeiterzahl (MA)	10	100	1 T	10 T	100 T	1 Mio.
G	¼	½	1	2	4	8
1/g	4	2	1	½	¼	⅛

Verlauf von g: einige ausgewählte Werte



## Vorschlag zur Festlegung von A

$$A = \text{Durchschnittsgehalt} \times 10 \times g$$

Als Obergrenze/Barriere für fixe Gehaltsanteile (indirekt auch als Obergrenze/Barriere für die beiden variablen Gehaltsanteile) wird **10 x Durchschnittsgehalt (inkl. Nebenkosten)** von vollbeschäftigten Mitarbeitern über das gesamte Unternehmen, ggf. den gesamten Konzern, gewählt (ggf. nach länderspezifischer Umrechnung, orientiert am BIP pro Kopf), zusätzlich gewichtet mit einer Kenngröße  $g$  (MA), die einer Berücksichtigung der Größe des Unternehmens im Sinne der Zahl MA der Mitarbeiter dient. Es wird hierbei als höhere Leistung einer Führungskraft gewichtet, wenn für immer mehr Mitarbeiter ein bestimmtes Durchschnittsgehalt erwirtschaftet wird. Die berücksichtigte Zusatzleistung ist aber weit unterproportional. Eine Progression bei den Mitarbeitern um den Faktor 10 übersetzt sich in eine Progression bei der Gehaltsobergrenze/Barriere um einen Faktor 2. Dies entspricht einer Funktion  $g$  (MA) des oben hergeleiteten Potenztyps  $g$  in Abhängigkeit von der Mitarbeiterzahl MA (vgl. auch den Kurvenverlauf im Anhang).

## Vorschlag zur Festlegung von B

$$B = \text{Maximum} (A/2 \text{ und } (\text{Minimum von } A \text{ und } B^*))$$
$$B^* = \text{Gewinn vor Steuern} \times 1/100 \times 1/g$$

Die Obergrenze/Barriere ist zunächst als  $B^*$  definiert durch 1 Prozent des Gewinns vor Steuern (dies geht dann in Richtung 1,4 Prozent nach Steuern) und ist im Volumen bestimmt durch die Höhe des Gesamtgewinns. Da abhängig von den Mitarbeiterzahlen MA viele Skalierungs- und Multiplikationseffekte in den Gesamtgewinn eingehen, wird zur „Normalisierung“ der entsprechende Wert durch die Größe  $g$  (MA) dividiert. Damit wird der oben schon diskutierten Tatsache Rechnung getragen, dass es in der Regel einfacher ist, eine bestimmte absolute Gewinngröße mit vielen als mit wenigen Mitarbeitern zu erreichen. Durch Kappung an

der Einkommensgröße A und zugleich durch Sicherstellung einer Größe von mindestens  $A/2$  entsteht letztlich der Wert  $B = \text{Maximum}(A/2 \text{ und } (\text{Minimum von } A \text{ und } B^*))$  für die kurzfristig und langfristig orientierten variablen Anteile. Folge dieser Festlegungen ist, dass sich die **Obergrenze** für die kurzfristig und langfristig orientierten Anteile immer zwischen A und 2 A und damit die Barriere für das Gesamtgehalt immer zwischen 2 A und 3 A bewegt.

## 5. Ein Zahlenbeispiel (TOP Gehaltsposition eines Unternehmens)

Wir betrachten die Mitarbeiterzahlen 10, 100, 1000, 10.000 (10 T), 100.000 (100 T) und 1 Mio.

### Bestimmung von A

Wir unterstellen ein Durchschnittsgehalt pro Mitarbeiter (inkl. Sozialabgaben) von 100.000 Euro.

### *Durchschnittsgehaltbezogene Obergrenze A des Fixums für Vorstandsgehälter*

Mitarbeiterzahl	10	100	1000	10 T	100 T	1 Mio
A	250 T€	500 T€	1 Mio €	2 Mio €	4 Mio €	8 Mio €

### Bestimmung von B\* und B = Maximum (B/2 und Minimum (A,B\*))

Wir unterstellen im Weiteren einen Gewinn vor Steuern pro Mitarbeiter von 20.000 €.

### *Gewinnbezogene Obergrenzen für beide Typen variabler Bezüge von Vorstandsmitgliedern*

Mitarbeiterzahl	10	100	1000	10 T	100 T	1 Mio
Gesamtgewinn	200 T €	2 Mio €	20 Mio €	200 Mio €	2 Mrd €	20 Mrd €
B*	8 T €	40 T€	200 T€	1 Mio €	5 Mio €	25 Mio €
B = Maximum (A/2, Minimum (A, B*))	125 T €	250 T€	500 T€	1 Mio €	4 Mio €	8 Mio €

Daraus ergeben sich die Gehaltsobergrenzen als A+2B zusammengesetzt aus der Obergrenze A für das Fixum und die Obergrenze B für beide Typen von variablen Bezügen in ihrer jeweiligen Maximalausprägung.

Mitarbeiterzahl	10	100	1000	10 T	100 T	1 Mio
Obergrenze Fixum = A	250 T€	500 T€	1 Mio €	2 Mio €	4 Mio €	8 Mio €
Obergrenze kurzfristige Variable = B	125 T€	250 T€	500 T€	1 Mio €	4 Mio €	8 Mio €
Obergrenze langfristige Variable (A,B)	125 T €	250 TE	500 TE	1 Mio €	4 Mio €	8 Mio €
Obergrenze / Barriere Gesamteinkommen	500 T €	1 Mio €	2 Mio €	4 Mio €	12 Mio €	24 Mio €

## 6. Berechnungsbeispiel bei extrem hohen Gewinnen und wenig Mitarbeitern

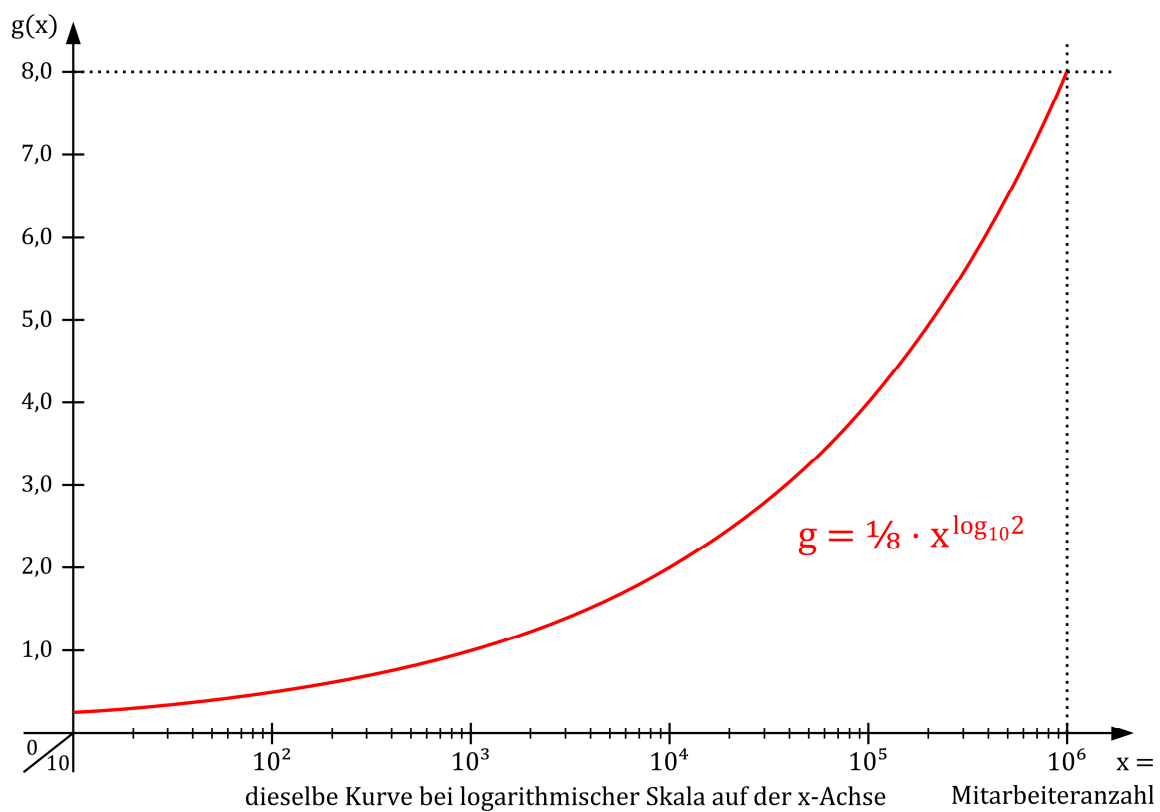
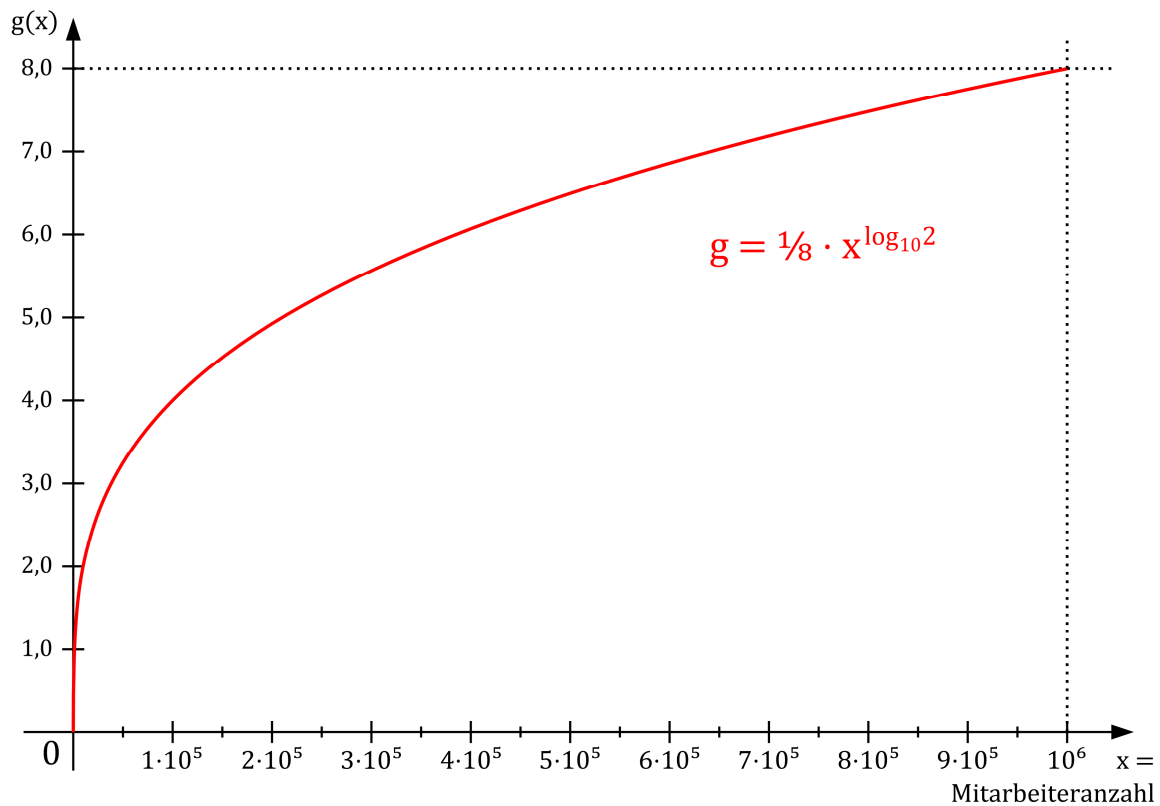
Wenn wir Unternehmen betrachten, die mit sehr wenig Mitarbeitern, z. B. 100, sehr hohe Gewinne vor Steuern produzieren, z. B. 20 Mrd., dann resultiert daraus eine potentielle variable Gewinnausschüttung an das entsprechende Vorstandsmitglied mit dem höchsten Gehaltsniveau von 400 Mio. Euro, falls als Obergrenze die oben definierte Größe B\* gelten würde (Gewinn vor Steuern  $\times \frac{1}{100} \times 1:g$ ). Das ist ein Prozent des Gewinns vor Steuern multipliziert mit dem Größenfaktor 2 wegen der kleinen Mitarbeiterzahl. Man beachte, dass der Gewinn pro Mitarbeiter in dem unterstellten Beispielfall bei 200 Mio. Euro liegt. Es ist zu erwarten, dass diese wenigen Mitarbeiter ihrerseits sehr hoch honoriert werden, z. B. als Verwalter eines Geldfonds. Wir reden dann nicht mehr inkl. Nebenkosten von durchschnittlich 100.000 Euro Gehalt pro Jahr, wie oben in den Beispielsrechnungen unter 5. unterstellt, sondern von einem Vielfachen dieses Betrages, z. B. 2 Mio. Euro pro Jahr. Das unterstellte 20-fache Gehalt multipliziert mit dem Größenfaktor  $\frac{1}{2}$  führt dann zu einer gehaltsbezogenen Obergrenze A von 10 Mio. Euro in dem hier gewählten Ansatz.

Das ist, obwohl es ein hoher Wert ist, nicht wirklich viel im Verhältnis zu dem erzielten Gewinn von 20 Mrd., wird deshalb unter Umständen aus Sicht der Betroffenen nicht ausreichend. Man kann dem entgegen wirken, indem man die Kappung von B an der Gehaltsgröße A nicht vornimmt. Es sind dann deutlich höhere Gehälter bis in die Größenordnung  $A+2 \times B^*$  statt  $A+2 \times B$  möglich. Da nicht klar ist, wie berechtigt und verträglich solch exorbitant hohe Gehälter sind und da es sein kann, dass hier nur leistungslose Renten zu Lasten anderer generiert werden, spricht viel dafür, bei der Kappung zu bleiben, so wie sie hier vorgeschlagen wird. Der Eigentümer kann dann immer noch exorbitant höhere Entlohnungen vorsehen, muss aber als Eigentümer dafür geradestehen. Als Staat wird man sich überlegen, ob es wirklich sein soll, solch hohe Volumina noch ganz von den Betriebskosten abzuziehen oder nicht. Wir votieren hier eher dafür, dass dies **nicht** der Fall sein sollte. Unbeschadet davon bleibt den Eigentümern die Option, die Vorstände in den Kreis der Eigentümer aufzunehmen. Das führt zu dem Thema Aktienoptionen und möglicherweise Fondanteile. Von staatlicher Seite könnte zusätzlich überlegt werden, ob so hohe Zuwendungen dann teils als **Schenkungen** zu werten sind.

## Danksagung

Für viele wertvolle Anregungen danken wir 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 Wis-sing (vormals Mitglied des Bundestages).

## Anhang: Der Verlauf der Kurve g<sup>6</sup>



<sup>6</sup> für die Herleitung: Dank an Dr. Th. Kämpke, FAW/n