

IM KLARTEXT

INFORMATIONEN ZUR SOZIALEN MARKTWIRTSCHAFT

Die Ludwig-Erhard-Stiftung ist bei aller Entschiedenheit ihres Engagements für Freiheit und Verantwortung in Staat, Gesellschaft und Wirtschaft von Parteien und Verbänden unabhängig. Sie ist als gemeinnützige Vereinigung voll anerkannt.

September 2004



Eene, meene, muh – und was kriegst Du?

Hat die Öffentlichkeit ein Recht darauf, die Gehälter von Spitzenmanagern zu kennen und sich ein verbindliches Urteil über deren Angemessenheit zu bilden? Ehe man hastig mit „Ja“ oder „Nein“ antwortet, sollte man zunächst nach einer Antwort auf die Frage suchen, wer oder was denn mit „Öffentlichkeit“ gemeint sei. Die Bürger wählen und bezahlen mit ihren Steuern die Parlamentsabgeordneten und die Regierung. Sie bezahlen aus ihren Steuern auch die Beamten. Also sollten sie wissen, wie hoch deren Bezüge sind. Der Finanzminister treibt die Steuern ein. Also muss er wissen dürfen, was die Bürger – und unter ihnen auch die Manager – verdienen. Wer aber ist die Öffentlichkeit, die ein Anrecht auf Kenntnis der Managergehälter haben soll?

Im Fall der Aktiengesellschaft liegt die Antwort nahe: die Aktionäre. Sie sind die Eigentümer der Firma. Man muss ihnen deswegen nicht gleich das Recht einräumen, in der Hauptversammlung über jedes Gehalt eines jeden Vorstandsmitglieds zu debattieren. Aber wissen, was „ihr“ Vorstand kostet, sollten sie wohl dürfen. Und sie sollten auch kontrollieren dürfen, ob Zusatzleistungen wie Aktienoptionen wirklich nur im Erfolgsfalle fällig werden oder ob sie kaschierte Garantieleistungen sind. Dem Ansehen von Managern schadet es im übrigen nicht, wenn anhand der im Geschäftsbericht ausgewiesenen Vorstandsbezüge deutlich wird, dass sie offenbar tüchtige Leute sind.

Es ist verständlich, dass in Zeiten, in denen nach einem neuen, schmaleren Zuschnitt des Sozialstaats gesucht wird, das Interesse an der Höhe von Managergehältern zunimmt. Wo zur Leistung aufgerufen wird, da darf auch nach dem Leistungsmaßstab von Gehältern gefragt werden. Entscheidend bleibt aber die Legitimation des Auskunftsbegehrens. Es darf nun nicht jeder von jedem mit der Frage überfallen werden. „Eene, meene, muh – und was kriegst Du?“

Hans D. Barbier

Gut versicherte Konzernspitzen

Zahlreiche Unternehmen haben für ihre Führungsspitzen so genannte Directors-and-Officers-Versicherungen (D&O) abgeschlossen, darunter alle 30 DAX-Unternehmen. Es heißt, die Anbieter dieser D&O-Policen mussten 2003 Vermögensschäden von rund 600 Millionen € begleichen. Für die Assekuranzen habe sich dieses Geschäft „un erfreulich“ entwickelt, weil Versicherungen im selben Zeitraum lediglich Prämieinnahmen von etwa 300 Millionen € erzielt hätten. Der Gesamtverband der deutschen Versicherungswirtschaft bezeichnet den „Schadensfall DaimlerChrysler“ als besonders kostspielig. Der Autokonzern allein belaste die D&O-Versicherer mit bisher 243 Millionen €. Diese Summe resultiert aus dem Vergleich, den der Autobauer im vergangenen Jahr mit Aktionären in den USA geschlossen hat: Amerikanische Anteilseigner hatten geklagt, weil sie sich bei der Übernahme von Chrysler durch Daimler Benz getäuscht sahen.

Die Versicherungsprämien werden üblicherweise nicht von den Managern selbst, sondern von den Unternehmen bezahlt. Die Manager haften demnach nur für finanzielle Folgen ihrer Fehlentscheidungen, wenn ihnen Vorsatz nachgewiesen wird.

Ver(un)sicherung bei privater Altersvorsorge

Noch nie wurden so viele Lebensversicherungen vor Ablauf der vereinbarten Laufzeit gekündigt wie im vergangenen Jahr. Die Versicherungswirtschaft registrierte vorzeitig fällige Rückzahlungen in Höhe von 12,4 Milliarden €. 2002 war die Summe gut drei Milliarden € geringer. Dabei ist der vorzeitige Ausstieg aus einer Lebensversicherung immer mit Verlusten verbunden: Selbst kurz vor Vertragsende liegt der so genannte Rückkaufswert deutlich unter der ursprünglich vereinbarten Auszahlung, da die Versicherungen – wenn überhaupt – nur einen Teil der angesparten Erträge auswerfen und für den vorzeitigen Ausstieg Stornogebühren erheben.

Gründe für die Stornowelle sind vermutlich die schlechte Wirtschaftslage sowie die dauerhaft hohe Arbeitslosigkeit. Ohne ein genügend hohes Einkommen fehlt das Geld für die private Vorsorge.

Sparminister in Geldnöten

Bundesfinanzminister Hans Eichel ist nicht zu beneiden. Bereits im ersten Halbjahr 2004 hat er 40 Milliarden € Kredit aufnehmen müssen. Dabei sollen es laut Haushaltsplan doch „nur“ 29,3 Milliarden € im gesamten Jahr werden. Jetzt hofft der Minister auf eine anziehende Konjunktur.

tur und üppiger sprudelnde Steuereinnahmen.

Fällt der Aufschwung aus, wird die Neuverschuldung auf ein rekordverdächtiges Niveau steigen: Der Bundesbankgewinn ist im Bundeshaushalt mit 3,5 Milliarden € eingeplant. Durch niedrige Zinsen und einen starken Euro konnte die Bundesbank im Frühsommer aber nur 248 Millionen € überweisen. Die LKW-Maut sollte 2,1 Milliarden € einbringen. Bekanntlich war das Mautsystem von Toll Collect ein Flop und startet vielleicht im kommenden Januar. Mit einer Milliarde € muss die verschuldete Bahn AG einspringen, indem sie einen Bundeskredit vorzeitig zurückerhält. Auch das Gesetz zur Steueramnestie hat bisher nicht die geplanten Erlöse gebracht. In den ersten sechs Monaten sind bei den Finanzämtern 224 Millionen € von reumütigen Steuersündern eingezahlt worden. Hans Eichel hat für 2004 aber fünf Milliarden € erwartet.

Weitere Einnahmeausfälle sind absehbar: Die Bekämpfung der Schwarzarbeit wird laut aktuellen Schätzungen nur 100 Millionen € statt der geplanten Milliarde einbringen. Die höhere Tabaksteuer führt zu Mindereinnahmen von mindestens einer Milliarde, weil weniger Zigaretten geraucht werden. Mehrausgaben für die Bundesagentur für Arbeit drohen, sollte die Arbeitslosigkeit bis Ende 2004 nicht spürbar sinken.

Wer den Staatshaushalt wirklich konsolidieren will, sollte sich nicht auf neue Einnahmequellen verlassen, sondern weniger ausgeben.

Verdienst oder Abzocke?

Eine Emnid-Umfrage hat ergeben: 76 Prozent der deutschen Aktionäre halten Deutschlands Konzernlenker für überbezahlt. Viele Bürger teilen diese Meinung, und eine ungewöhnlich breite Koalition aus Regierung, Opposition, Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden ist sich einig: Die Gehälter der Manager sind zu hoch.

Anfang September legte die Deutsche Schutzgemeinschaft für Wertpapierbesitz (DSW) eine Studie über Managergehälter vor. Im Durchschnitt bekommen die Vorstandsmitglieder der 30 DAX-Unternehmen ein festes Jahresgehalt von 1,42 Millionen €. Die Bezüge variieren deutlich: Mit einem Durchschnitt von rund 433.000 € pro Vorstandsmitglied steht Lufthansa am Ende der Liste. Der Spitzenreiter, die Deutsche Bank, hat ihren Vorstandsmitgliedern durchschnittlich 3,7 Millionen € gezahlt.

Auch innerhalb der Vorstände bestehen erhebliche Unterschiede. Während RWE-Chef Harry Roels das 1,3fache Gehalt eines „einfachen“ Vorstandsmitglieds erhält, bekommt der Vorstandsvorsitzende der Deutschen Bank das 2,1fache seiner Vorstandskollegen. Im Durchschnitt liegen die Zahlungen für die Vorstandsvorsitzenden beim 1,75fachen.

Was Manager verdienen

Manager erhalten üblicherweise neben einem festen Betrag leistungsorientierte Zahlungen (Prämien und Aktienoptionen) sowie Vergünstigungen wie Dienstwagen oder Dienstwohnung und vertraglich fixierte Pensionsansprüche. Im Durchschnitt können die Manager der DAX-Unternehmen mit 70 Prozent

ihres letzten Grundgehalts als Pension rechnen, wenn sie sich zur Ruhe setzen.

Für ihren hohen „Lohn“ müssen Manager selbstverständlich viel leisten. Hier beginnt nun das Problem: Die Arbeitsleistung von Managern lässt sich nicht oder nur sehr schwer bestimmen.

Manager-Leistungen

Das Gehalt des „normalen“ Arbeitnehmers orientiert sich letztlich an einer exakt bestimmbar Leistung: Er wird nach den Stückzahlen bezahlt, die er fertigt, oder für die Zeit, die er arbeitet. Solche Orientierungsgrößen fehlen für Manager. Ihre Leistung besteht darin, dass sie das Unternehmen und seine Arbeitsplätze dauerhaft sichern. Hierfür müssen sie Marktkenntnisse und ein Gespür für Innovationen, für zukunftsweisende Forschungen und Patente besitzen. Sie sollen erahnen, was die Konkurrenz plant, um ihr zuvor zu kommen. Sie müssen sensibel mit Mitarbeitern, Kunden und der Öffentlichkeit umgehen können und die Erwartungen der Aktionäre erfüllen, die sich auf eine hohe Dividende und einen laufend steigenden Börsenkurs richten.

Darüber hinaus liegt es im Interesse jedes Unternehmens, dass seine Manager vielfältige Kontakte zur Wirtschaft, zur Finanzwelt und

zur Politik unterhalten. Und im Fall des Falles sollten Manager unvorhersehbare Herausforderungen bravourös bewältigen und sich als „Motivator“, „Innovator“ oder „Saniierer“ bewähren.

Was ist „gerechter Lohn“?

In der Marktwirtschaft gilt das Prinzip der leistungsgerechten Entlohnung. Dieses Prinzip schließt nicht aus, dass für bestimmte Leistungen astronomisch hohe Summen gezahlt werden. Entscheidend ist allein die Zahlungsbereitschaft der Abnehmer. So kommt es, dass die Stars in Sport und Unterhaltung Zigmal besser honoriert werden als die, die auf den Plätzen zwei und drei hinter ihnen stehen. Das Publikum interessiert sich vor allem für die Nr. 1: Deshalb erhält Michael Schumacher inklusive aller Werbeverträge 71 Millionen € im Jahr.

Mit dem marktwirtschaftlichen Prinzip, dass Angebot und Nachfrage den Preis bestimmen, wird auch ein anderes Problem gelöst: In der modernen arbeitsteiligen Wirtschaft lässt sich nicht bestimmen, wie einzelne Handgriffe bewertet werden sollten, die erst im Zusammenwirken eine marktfähige Leistung erbringen. Jeder, der an der Herstellung eines Produktes, an einer Dienstleistung oder der Formulierung einer neu-



„Es ist doch aberwitzig, die Leistung von Managern am Aktienkurs zu messen. Die Börsenentwicklung ist von so vielen verschiedenen Faktoren abhängig, die man als Unternehmen gar nicht beeinflussen kann.“

Heinrich von Pierer, Vorstandsvorsitzender der Siemens AG

en Idee beteiligt ist, kann zu Recht behaupten, dass ohne seinen Beitrag nichts entstanden wäre. Somit könnte er den gesamten Verkaufserlös für sich fordern. In einer Marktwirtschaft lässt sich eine solche Idee nicht durchsetzen. Wenn einer für sich zu viel fordert und andere Mitwirkende ausbeuten will, werden die nach einem teamfähigeren Kollegen suchen.

Gesucht: Marktmechanismen

So weit, so gut. Aber funktionieren die marktwirtschaftlichen Mechanismen auch bei der Managervergütung? Ein großer Teil der Managerbezüge – die Prämien und Aktienoptionen – orientiert sich an der Entwicklung der Aktienkurse. Am Kursverlauf zeigt sich täglich und auf den Cent genau, wie Analysten und Anleger das Unternehmen einschätzen, und die Börse gilt als Markt in seiner rigidesten Form. Aber sind damit die marktwirtschaftlichen Kriterien wirklich erfüllt? Im Aktienkurs spiegelt sich beispielsweise die Kundenzufriedenheit wenn überhaupt, dann nur indirekt wider, nämlich als Bewertung der Börsenhändler.

Kein Markt für Manager

Für hohe Vergütungen führen Manager diverse Rechtfertigungen an: Das Unternehmen wolle den Besten, nicht den Billigsten für den Vorstand gewinnen. Man sei global tätig und stehe im internationalen Wettbewerb. Die Vision von einer „Welt AG“ sei bislang so einzigartig, dass ein ebenso einzigartiges Gehalt angemessen sei.

Dass die Qualität des Managements und der Unternehmenserfolg von der Höhe des Gehaltes abhängen, lässt sich nicht belegen. Zwar gehören die DAX-Vorstände zu den bestbezahlten; in der Rendite-Rangliste für 2003 sind aber nur sechs DAX-Unternehmen unter den besten 30.

Das Argument der Internationalisierung würde voraussetzen, dass es einen funktionierenden globalen „Markt“ für Manager gibt. Tatsache ist aber, dass deutsche Manager in den USA kaum gefragt und deutsche Konzernzentralen kaum mit Ausländern besetzt sind. Wirkliche Internationalität würde bedeuten, dass auch polnische und slowenische Manager Aussicht auf Vorstandsposten in Hamburg oder München haben.

Es gibt keine formellen Auswahlverfahren für die Top-Besetzung von Unternehmensvorständen. Im günstigsten Fall beauftragt der Aufsichtsrat einen Berater mit der diskreten Suche nach einem geeigneten Kandidaten. Viel häufiger schlagen Aufsichtsratsmitglieder ihnen bekannte, vertrauenswürdige Persönlichkeiten für Führungspositionen im Konzern vor. So kommt es, dass in deutschen Vorstandsetagen vorrangig Manager aus dem deutschsprachigen Raum anzutreffen sind.

Nur Transparenz schafft Kontrolle

Wenn Vorstandsposten auf diese Art vergeben werden, gibt es gewichtige Gründe, die Vergütung offen zu legen. Es muss von vornherein jeder Verdacht ausgeschlossen wer-

den, dass die Personalentscheidung nur das Ergebnis eines Postenschachers ist. Der Aufsichtsrat muss überzeugend darlegen, dass das hohe Salär außer Zweifel steht, weil der verpflichtete Manager der Gesuchte ist und die Arbeit, die er zu leisten vermag, nicht zu einem günstigeren Preis zu haben ist.

Wenn Offenlegung in diesem Sinne gefordert wird, liegt es nahe, die Aktionäre über die Managementgehälter abstimmen lassen: Es ist schließlich ihr Kapital, das im Unternehmen eingesetzt wird. Doch diese Lösung würde zu kurz greifen, denn auch andere – nicht nur Aktionäre – können durch eine überhöhte Honorierung des Vorstandes geschädigt werden: die Verbraucher, die höhere Preise zahlen müssen; Mitarbeiter, denen der Lohn gekürzt werden muss, wenn zu teure Produkte Nachfrageausfälle verursachen.

Offenlegungspflicht

Die Marktwirtschaft würde das Problem dadurch lösen, dass die Unternehmen vom Markt verschwinden, die mit zu hohen Kosten produzieren und deshalb überpreuerte Produkte anbieten. Aber das Wirtschaftsleben ist in vielen Branchen gegenwärtig weit vom marktwirtschaftlichen Ideal entfernt. Am Weltmarkt treten Firmen auf, die als Fast-Monopolisten agieren. Wo sich hohe Preise am Markt nicht realisieren lassen, kämpfen Management und Gewerkschaften intern miteinander, und schließlich verzichtet der Vorstandschef auf zehn Prozent seiner Bezü-

ge, während die Mitarbeiter zehn Prozent ihrer Arbeitszeit unentgeltlich leisten.

Wenn aber die theoretisch beste Lösung, die Marktwirtschaft, nicht funktionieren kann, weil sie nicht existiert, muss vorerst auf zweitbeste Lösungen zurückgegriffen werden. Eine solche Lösung wäre, dass auf den Hauptversammlungen über den Punkt Vorstandsbezüge gesondert abgestimmt würde. In diesem Fall hätten zumindest die Aktionäre die Möglichkeit, die Gehaltsentwicklung ihres Managements effektiv zu kontrollieren.

Die Manager ihrerseits müssten Verdienstwünsche ausführlich begründen und rechtfertigen. Zur Zeit können deutsche Aktionären nur über den Geschäftsbericht inklusive der Vorstandsgehälter im Block abstimmen. Eine gesonderte Diskussion und Abstimmung nur über die Gehälter ist nicht möglich.

In Großbritannien, wo seit Januar 2003 ein entsprechendes Gesetz gilt, zeigte sich schnell, was mehr Transparenz bewirken kann. Die Aktionäre von Glaxo Smith Kline piffen im Mai 2003 ihren Vorstandschef Jean Pierre Garnier bei der Hauptversammlung zurück, als er sich sein Jahressalär verdoppeln und für den Fall seines Ausscheidens eine satte Abfindung und Pension sichern wollte. Auch in Frankreich, Italien, Irland, den Niederlanden und Schweden ist mehr Transparenz für Vorstandsbezüge bereits Pflicht. Deutschland sollte – auch in Hinblick auf ausländische Anleger – von diesen Beispielen lernen.

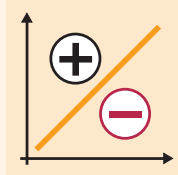


„Dieser ‚Aktien- und Verschachtelungskapitalismus‘ ist ein Geschöpf der Rechtsordnung, ein Produkt der Aktienjuristen und ein Gebäude, das auf der gedankenlosen Vervielfältigung von Privilegien beruht, die der Staat im Anfang nur nach sorgfältigster Abwägung zu verleihen pflegte.“
 Wilhelm Röpke, deutscher Nationalökonom und Sozialphilosoph

IM KLARTEXT

September 2004

INDEX



Die Soziale Marktwirtschaft im September 2004

Ludwig Erhard hat mit der Sozialen Marktwirtschaft eine Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung realisiert, in der jeder die Chance hat, seine Lebensumstände in eigener Verantwortung zu gestalten. Wie es um die Soziale Marktwirtschaft heute steht, lässt sich nicht mit wenigen Worten sagen. Die Ludwig-Erhard-Stiftung möchte dennoch eine komprimierte Beurteilung vornehmen. Sie beleuchtet Monat für Monat einen besonderen Aspekt der Grundziele, die sich aus dem Leitbild der Sozialen Marktwirtschaft ergeben: Vollbeschäftigung, Geldwertstabilität und Eigenverantwortung.

Vollbeschäftigung ⊖

Es gibt eine neue, verheißungsvolle Prognose zum Arbeitsmarkt aus den Reihen der Bundesregierung: Wirtschaftsminister Wolfgang Clement ist sicher, dass dank der Hartz-Reformen die Arbeitslosenzahl um die Hälfte sinken wird. Das werde zwar nicht von heute auf morgen passieren, „doch ist es richtig, dass wir die Arbeitslosigkeit in geraumer Zeit halbieren können“, so Clement in einem Fernseh-Interview Anfang September 2004. Un-

geachtet dessen zeigen die aktuellen Arbeitslosenzahlen der Bundesagentur für Arbeit den höchsten August-Stand seit fünf Jahren.

Geldwertstabilität ⊕

2002 ist das Geldvermögen zum ersten Mal seit Gründung der Bundesrepublik gesunken. 2003 erreichten die Rücklagen der Deutschen dafür einen neuen Rekordwert. Nach Angaben der Deutschen Bundesbank verfügten die privaten Haushalte über Ersparnisse von gut 3,9 Billionen €.

Angesichts einer durchschnittlichen Preissteigerungsrate von weniger als zwei Prozent pro Jahr können sich die Sparer freuen: Kaufkraftverlust durch Inflation droht ihnen zur Zeit nicht, denn die Verzinsung gleicht die Teuerungsrate aus oder übersteigt sie sogar.

Der Wermutstropfen: Steuern können die Erträge des Ersparten mehr als halbieren. Die Bundesrepublik liegt bei der Zinsbesteuerung europaweit auf Platz zwei. Nur der dänische Fiskus fordert mehr Steuern auf Zinserträge.

Zinsbesteuerung

Höchstsätze in Prozent

Belgien	15,0
Dänemark	59,0
Deutschland	51,2
Finnland	29,0
Frankreich	25,0
Griechenland	15,0
Irland	20,0
Italien	27,0
Japan	20,0
Kanada (Ontario)	46,4
Luxemburg	38,9
Portugal	20,0
Schweiz (Zürich)	38,9
USA (New York)	41,8

Quelle: Deutsche Bundesbank

den letzten beiden Jahren verschlechtert habe. Bei gut einem Viertel der Unternehmen beträgt der Ausfall durch säumige Kunden bis zu zehn Prozent des Umsatzes. 28 Prozent der befragten Firmenlenker müssen auf Zahlungsverzug ebenfalls mit verspäteter Zahlung reagieren. Das bedeutet, dass Jahr für Jahr Tausende – vor allem kleine und mittelständische – Unternehmen in die Pleite schlittern, weil Kunden nicht fristgerecht oder überhaupt nicht bezahlen.

Arbeitslose

in Tausend,
jeweils August



Quelle: Bundesagentur für Arbeit

Eigenverantwortung ⊖

Gesunde Unternehmen geraten durch schlechte Zahlungsmoral immer häufiger in Schwierigkeiten. Für 60 Prozent der Unternehmen in Deutschland sind so genannte Forderungsausfälle sogar existenzbedrohend. Das ist das Ergebnis einer Studie der Euler Hermes Kreditversicherungs-AG.

Gut die Hälfte der befragten Unternehmen meint, dass sich das Zahlungsverhalten in

Zahlungsverzug

durchschnittlich, in Tagen

Portugal	38
Italien	20
Großbritannien	18
Österreich	17
Frankreich	15
Deutschland	15
Ungarn	15
Litauen	15
Spanien	13
Estland	9
Norwegen	9
Dänemark	8
Finnland	6

Quelle: European Payment Index

Impressum:

Herausgeber: Ludwig-Erhard-Stiftung · Johanniterstrasse 8 · 53113 Bonn
 Telefon 0228 / 5 39 88-0 · Telefax 0228 / 5 39 88-49
 Redaktion: Andreas Schirmer · Foto: Siemens-Pressebild
 Druck und Herstellung: Druckerei Gerhards GmbH, Bonn-Beuel
 erscheint monatlich · www.ludwig-erhard-stiftung.de

Siemens