

# Umstrittene Boni

DIETER FOCKENBROCK | DÜSSELDORF  
THOMAS SIGMUND | BERLIN

Die Debatte über die Managergehälter erhitzt die Gemüter. Bundesjustizministerin Brigitte Zypries (SPD) kritisierte noch kurz vor der gestern Abend angesetzten Koalitionsrunde, dass die Union sich beim Thema Nachhaltigkeit noch sperre. Das heißt, Manager sollen so bezahlt werden, dass sie die langfristigen Perspektiven für Unternehmen und Mitarbeiter nicht aus den Augen verlieren. In der Union sorgt dagegen die Forderung der SPD für Unmut, Managergehälter nur bis zu einer Höchstgrenze steuerlich als Betriebsausgaben anzuerkennen. Diese faktische Gehaltsdeckung sei der erste Schritt zur staatlich fixierten Managervergütung, zertert die Union.

Es ist Superwahljahr, und beide Koalitionsparteien buhlen um Stimmen. Die Diskussion über Managergehälter wirkt da besonders mobilisierend. Doch gleich welche der Forderungen noch von Unions- oder SPD-Seite durchgesetzt werden, bei nüchterner Betrachtung ergibt sich bei dem, was deutsche Manager verdienen, ein sehr differenziertes Bild. Zwei aktuelle Studien der Zeitschrift „Der Aufsichtsrat“ aus dem Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt zeigen: Vieles, was die Politik verändern will, steht bereits in den meisten Verträgen von Managern und Aufsichtsräten. Die Autoren Michael Wolff und Marc Steffen-Rapp haben in ihren umfangreichen Untersuchungen die Vergütungsstrukturen von circa 330 Unternehmen für die Jahre 2005 bis 2007 analysiert und das Salär von rund 1000 Vorständen und 2000 Aufsichtsräten pro Jahr unter die Lupe genommen. Berücksichtigt wurden unter anderem die Unternehmen der vier wichtigsten Börsenindizes in Deutschland: Dax, MDax, SDax und TecDax.

Erstes wichtiges Ergebnis bei den Vorstandsvergütungen: Die von Bundesjustizministerin Zypries geäußerte Kritik, Managergehälter seien zu wenig auf Nachhaltigkeit ausgerichtet, kann sich nicht allein auf die pauschal allen Managern unterstellte Gier nach einem hohen Aktienkurs beziehen. Laut der 60-seitigen Studie machte die aktienkursorientierte Vergütung im Jahr 2007 nur durchschnittlich acht Prozent der Gesamtvergütung aus. Die restlichen 92 Prozent verteilen sich auf das Fixum, eine variable Barvergütung und Aufwandsentschädigungen.

Ein weiteres überraschendes Ergebnis der Studie: Die von der SPD geforderte begrenzte steuerliche Absetzbarkeit von siebenstelligen Managergehältern traf 2007 unter 61 Prozent der Vorstände nicht, da sie unter einer Million Euro verdienen. Dieser Anteil dürfte 2008 erheblich ansteigen, da die Bonuszahlungen aufgrund der gesunkenen Unternehmensgewinne fallen werden. Dass die Boni sinken, belegen auch die ersten Auswertungen der Dax-Jahresbilanzen.

Auch die Forderung nach einer längeren Haltedauer von Aktien und Optionen, die Gehaltsbestandteile sind, geht laut Studie an der Realität vorbei. Im Gespräch ist eine Sperrfrist von drei Jahren. Der Untersuchung zufolge beträgt diese Frist bereits jetzt 2,6 Jahre. In 95 Prozent aller Unternehmen dürfen die Vorstände schon heute zwei Jahre lang nicht ihre Aktien oder Optionen verkaufen.

Der Chef der Corporate-Governance-Kommission, Klaus-Peter Müller, sieht die Gehälterdebatte sportlich: „Wir brauchen Regeln für das Spielfeld.“ Aber Gesetze bedeuten für ihn das Ende der Spiel-

freude. Wenn die Sprache auf staatliche Eingriffe kommt, gibt Müller seine sonst eher konziliante Art auf. „Es ist und bleibt die Aufgabe des Aufsichtsrats, die Vergütungen des Vorstands festzulegen. Ich bin absolut gegen Obergrenzen“, sagte Müller gestern in Berlin auf der Handelsblatt-Tagung „Vorstand und Aufsichtsrat“.

Auch der Vergütungsexperte Heinz Evers sieht die Unternehmenskontrollen in der Pflicht: Die Aufsichtsräte sollten dafür sorgen, dass die Manager nicht die Bodenhaftung verlieren. Die Orientierung am Beispiel der USA habe zu extremen Entwicklungen geführt (s. „Bei einer Mil-

lion eine Grenze ziehen“). Die Debatte dreht sich also nicht nur um die Managergehälter, sondern betrifft auch die Arbeit von Aufsichtsräten. Geht es nach Union und SPD sollen die Aufsichtsräte mehr Verantwortung übernehmen, wenn sie Managergehälter festlegen. Insgesamt will die Politik die Arbeit von Aufsichtsräten in Ak-

tiengesellschaften strenger Regeln unterwerfen.

Den Studien zufolge stehen aber die Vergütungsstrukturen in vielen Unternehmen oft im Gegensatz zur Bedeutung und Verantwortung von Aufsichtsratsmitgliedern. Mit monatlichen Pro-Kopf-Gesamtbezügen von maximal rund 2.250 Euro in

der Hälfte der beobachteten Unternehmen sei die Vergütung „nicht angemessen“, schreiben die Autoren. In Deutschland gebe es immer noch die weit verbreitete Auffassung, dass die Arbeit von Aufsichtsräten im Wesentlichen ein Ehrenamt darstelle. Im Mai will sich die Kodex-Kommission mit Detailfragen rund um die Managervergütung befassen. Wohl in der Hoffnung, dass die Politik im Wahlkampfjahr nicht alles selbst – und das gleich per Gesetz – regelt und dann nichts mehr für die Kommission übrigbleibt – wie vor einigen Jahren beim Transparenzgesetz, das die Vorstände zwingt, ihre Vergütung individuell offenzulegen.

Der Kommission dürfte die Arbeit nicht ausfallen. So beschloss die SPD-Bundestagsfraktion nach Informationen des Handelsblatts eine Frauenquote in Aufsichtsräten. „Wir wollen eine gesetzliche Quote für die Besetzung von Aufsichtsratsposten einführen“, heißt es in dem Beschluss. Vorbild für den Vorstoß ist Norwegen. Dort verpflichtete die Regierung 2006 alle staatlichen und seit 2008 auch alle privaten Aktiengesellschaften, mindestens 40 Prozent der Aufsichtsratsmandate mit Frauen zu besetzen. Vielleicht sinken dann auch die durchschnittlichen Managergehälter. Denn Frauen, auch das belegen zahlreiche Studien, verdienen für die gleiche Arbeit oft weniger als Männer.

## SIEBEN FRAGEN AN: HEINZ EVERS

„Bei einer Million eine Grenze ziehen“

Die Regierungskoalition will Änderungen im Aktiengesetz vornehmen, um Managergehälter schärfer zu regulieren. Ist das notwendig?

Die Politik betätigt sich zurzeit auf Nebenkriegsschauplätzen. Beispielsweise vorhandene Vorschriften im Aktiengesetz zu ändern, um längere Haltefristen für Aktienoptionen zu erzwingen, das geht am eigentlichen Thema vorbei.

### Warum?

Erstens schreiben die meisten Konzerne ihren Managern ohnehin mindestens drei Jahre Haltefrist vor. Und zweitens sind Aktienoptionen aus der Mode gekommen. Stattdessen bezahlen die Unternehmen ihre Manager längst virtuelle Optionspläne oder verpflichten sie, Aktien des eigenen Unternehmens zu kaufen und langfristig zu halten.

### Also gibt es gar keinen Handlungsbedarf?



HEINZ EVERS  
Experte für Vergütungsfragen

Doch! In den zurückliegenden Jahren haben die Bezüge in Deutschland ein sehr hohes Niveau erreicht, weil der Bedarf an wirklich fähigen Managern stark zugenommen hat. Auch hat die Konzentration der Macht in den Vorständen zugenommen. In zehn Jahren sank die Zahl der Vorstände in den Dax-Firmen von durchschnittlich acht auf nur noch sechs.

### Mehr Verantwortung, mehr Geld?

Für die Guten waren Aufsichtsräte bereit, auch gutes Geld auf den Tisch zu legen. Allerdings hat auch die Benchmark USA zu extremen Entwicklungen geführt.

### Und jetzt?

Jetzt müssen die Aufsichtsräte dafür sorgen, dass die Manager nicht die Bodenhaftung verlieren. Die Gesamtbezüge der Vorstände in den großen Aktiengesellschaften sollten nicht weiter steigen.

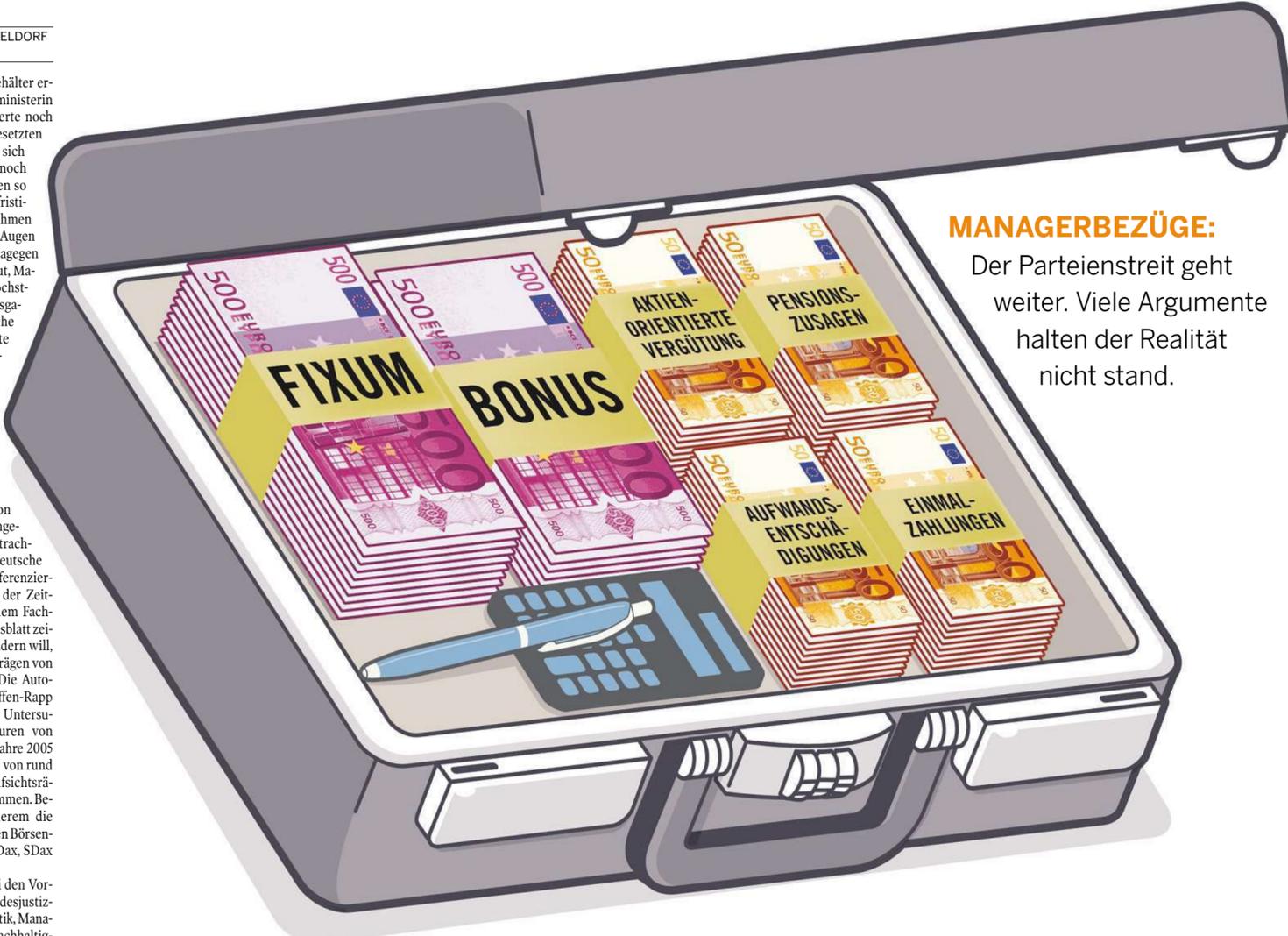
### Der Chef der Corporate-Governance-Kommission, Klaus-Peter Müller, sagt, die Zeit des Quartalsdenkens sei vorbei. Sind die Vergütungssysteme in deutschen Unternehmen darauf schon ausgerichtet?

Nein. Zuletzt sind die Festbezüge vieler Manager zu stark gestiegen. Zum anderen nehmen Jahresboni immer noch einen viel zu großen Raum ein.

### Was empfehlen Sie?

Bei den Festbezügen sollte man bei einer Million Euro pro Jahr eine Grenze ziehen. Wo bleibt sonst das Risiko der Vorstände? Der Rest des Managergehalts sollte primär den langfristigen Unternehmenserfolg honorieren.

Die Fragen stellte Dieter Fockenbrock.



**MANAGERBEZÜGE:**  
Der Parteienstreit geht weiter. Viele Argumente halten der Realität nicht stand.

## Was Vorstände verdienen

**Die Studie**  
Die Zeitschrift „Der Aufsichtsrat“ aus dem Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt hat die Vergütungsstrukturen der Vorstände von Aktiengesellschaften aus den wichtigsten deutschen Börsenbarometern untersucht – die bisher umfangreichste Studie zum Thema.

29 Prozent der Unternehmen gab es Vorstände, die mehr als eine Million Euro verdienten.

**Die Boni**  
Der durchschnittliche Anteil

**Manager in Deutschland**  
Pro-Kopf-Gesamtvergütung in Tausend Euro

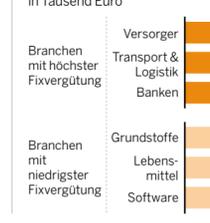


### Die Gehälter

Die durchschnittliche Pro-Kopf-Vergütung der Vorstände betrug im Jahr 2007 rund 904 000 Euro. Die Gehälter stiegen seit 2005 jährlich um rund acht Prozent. Das Fixum betrug im Schnitt 351 000 Euro. Die variable Barvergütung lag bei 421 000 Euro. Bei

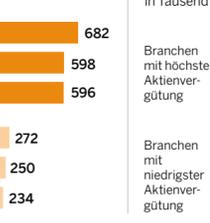
der aktienkursorientierten Bezahlung an der Gesamtvergütung betrug 2007 im Schnitt nur acht Prozent. Allerdings ist dieser Anteil bei Dax-Unternehmen größer (16 Prozent) als

### Pro-Kopf-Festgehalt in Tausend Euro



bei SDax-Firmen (fünf Prozent). Banken liegen in dieser Liste vorne. Am Ende finden sich Firmen aus der Medien- und Lebensmittelbranche. Im Durchschnitt betrug der varia-

### Aktienkursorientierte Pro-Kopf-Vergütung in Tausend Euro



ble Anteil an der Gesamtvergütung (Aktien und variable Barvergütung) 45 Prozent. Dabei ist ein Trend klar erkennbar: Je kleiner die Unternehmen, desto geringer ist dieser Anteil.

Handelsblatt | Angaben jeweils Durchschnittswerte für 2007; Quelle: Der Aufsichtsrat

Illustration: CAE/PSELE / Foto: PIP

Mitarbeit: Daniel Delhaes

## BUSINESS TRAVEL TIPPS

### Von Köln nach Kiew

Geschäftsreisende aus Nordrhein-Westfalen bekommen mehr Auswahl an Flügen nach Kiew. Zusätzlich zu Wizz Air nimmt Germanwings am 16. Mai Flüge von Köln in die ukrainische Hauptstadt auf. Flugtage sind Dienstag, Donnerstag und Samstag. Der Airbus A 319 startet kurz nach elf Uhr auf dem Flughafen Köln-Bonn und landet um 15 Uhr in Kiew. Eine Stunde später hebt der Rückflug ab, der Köln je nach Flugtag gegen 17:30 Uhr oder 17:45 Uhr erreicht.

www.germanwings.com

### Neue First Class Lounge

Lufthansa hat im Flugsteig B des Frankfurter Flughafens eine Lounge für Passagiere der First-Class und Mitglieder des HON Circles eröffnet. Erstmals kommen die Passagiere in den Genuss eines exklusiven First-Class-Spa mit sechs Duschbädern und zwei Massageräumen. Neuer Produktbestandteil der Lounge ist außerdem ein Limousinenservice für Gäste mit Ab- und Weiterflügen in den Terminalbereichen A und C oder von einer Vorfeldposition.

www.lufthansa.com



### Luxushotel in Tokio

Reisende in Tokio können im neuen Shangri-La Hotel Tokyo einchecken. Das Luxushotel ist im Marunouchi Trust Tower direkt neben der Tokyo Station untergebracht. Die 202 Zimmer sind großzügig geschnitten und komfortabel möbliert. Internetanschluss und große Schreibtische erleichtern Geschäftsreisenden die Arbeit. Die beiden Hotel-Restaurants bieten italienische und japanische Gerichte.

www.shangri-la.com

Zusammengestellt von TRAVEL ONE, dem Fachmagazin für Reiseprofis

## NEWS TICKER

■ Wegen Wartungsarbeiten fährt der Gatwick Express zwischen London und dem Gatwick-Airport am 7. und 8. März nur alle 30 Minuten. ■ Tuifly hat den Winterflugplan zur Buchung freigegeben. ■ Im März serviert die Bahn in ihren Bordrestaurants Gerichte nach Ideen des Spitzenkochs Cliff Hämmerle.

## BUSINESS WETTER

Vorhersage für morgen von wetter.com

Chicago	.....	Nebel, 12°C
Dubai	.....	leicht bewölkt, 23°C
Hongkong	.....	Schauer, 18°C
London	.....	wolkg, 7°C
Los Angeles	.....	wolkg, 16°C
Madrid	.....	wolkg, 9°C
Moskau	.....	wolkg, 0°C
New York	.....	bedeckt, 9°C
Paris	.....	wolkg, 7°C
Sao Paulo	.....	leicht bewölkt, 30°C
Schanghai	.....	leicht bewölkt, 10°C
Singapur	.....	wolkg, 29°C
Stockholm	.....	wolkg, 2°C
Tokio	.....	Regen, 10°C
Warschau	.....	bedeckt, 4°C

## IN DIESER AUSGABE

<b>NAMENSINDEX</b>	Gunz, Dietmar	12	Panka, Eckhard	13	Wen Jiabao	3	Dresdner Kleinwort	27	Opel	18	
Ackermann, Josef	27	Gyurcsany, Ferenc	29	Passy, Solomon	7	Wiefelspütz, Dieter	6	Drägerwerk	11	Pershing Square	12
al-Bashir, Omar Hassan	7	Hainer, Herbert	20	Paugot, Georges	28	Wissing, Volker	4	DWS	29	Philips	11
Althaus, Dieter	3	Hambrecht, Jürgen	6	Posselt, Christian	6	Wulff, Christian	4	EDS	4	Piaggio	22
Aso, Taro	3	Harhoff, Dietmar	5	Quantrell, David	16	Yunus, Muhammad	6	Emporkip Bank	28	Prudential	22
Barroso, José Manuel	6, 24	Henderson, Fritz	18	Richterich, Thomas	17	Zeller, Gerhard	14	Eurotunnel	14	Puma	20
Beck, Volker	4	Hu, Jintao	3	Ritter, Jörg	23	Zetsche, Dieter	1	Face-2-net	20	QVC	14
Bernhardt, Otto	4	Immett, Jeffrey Robert	13	Rössmann, Ernst-Dieter	4	Zypries, Brigitte	2	Ford	18	Randstad	14
Bos, Roland	13	Jettmar, Rudolf	13	Rühe, Volker	7	France Telecom	14	Reebok	20	Repower	20
Booth, Clem	22	Jung, Franz Josef	7	Schaffner, Maria-Elisabeth	15	FTI	12	Repower	17	Rewe	11
Bosbach, Wolfgang	6	Kapur, Amit	13	Schavan, Annette	5	Gazprom	6	Rewe	11	Rosatom	17
Breyer, Hiltrud	6	Kaspersky, Eugene	16	Scheff, Dieter	14	General Electric	13	Rosatom	17	Rosneft	14
Brunnhuber, Georg	6	Kemper, Gerhard	23	Schockenhoff, Andreas	7	General Motors	18	Rosneft	14	Rothschild	23
Büchelhof, Andres	14	Kerkhoff, Hans Jürgen	1	Schulz, Klaus-Peter	14	GfK	19	Rothschild	23	RTL	14
Buffett, Warren	13	Kirjenco, Sergej	15	Schulz, Martin	7	GM	20	RTL	14	Sanacorp	14
Böhnke, Werner	26	Kirsch, Wolfgang	26	Schwarze, Joerg	23	Graemeen Bank	6	Sanacorp	14	Schaffner	15
Caparros, Alain	11	Koch, Roland	7	Sikorski, Radoslaw	7	Allianz	22, 27	Schaffner	15	Scholz & Friends	13
Chernin, Peter	13	König, Johanna	13	Solana, Javier	7	Allours	12	Scholz & Friends	13	Schweizer Nationalbank	26
de Larosiere, Jacques	24	Koerfer, Rolf	11, 12	Sommer, Renate	6	Amazon.com	17	Schweizer Nationalbank	26	Serviceplan	19
Dobrin, Alexander	6	Koizumi, Junichiro	3	Steinbach, Erika	4	Arcador	11	Serviceplan	19	Siemens	1, 15
de Larosiere, Jacques	24	Komorowski, Bronislaw	6	Steinbrück, Peer	4	Allianz	22, 27	Siemens	1, 15	Stankiewicz	17
Dobrin, Alexander	6	Kressl, Nicolette	4	Störner, Rainer	4	Amadeus	20	Stankiewicz	17	Sun Life	22
Ebeling, Thomas	14	Lauvergeon, Anne	15	Störner, Jonas Gahr	7	Adidas	14	Sun Life	22	Suzuki	20
Enzenauer, Michael	14	Lombard, Didier	14	Sträßer, Wolfgang	16	Agean Airlines	17	Suzuki	20	Symrise	14
Evers, Heinz	2	Maas, Ulrich	3	Strenger, Christian	11	Aegean Airlines	17	Symrise	14	TDC	22
Fankhauser, Peter	12	MacKay, Peter Gordon	7	Strom-Erichsen, Anne-Grete	7	Allianz	22, 27	TDC	22	Thomas Cook	11, 12
Fico, Robert	29	Matschie, Christoph	3	Thrane, Rüdiger	23	Alitours	12	Thomas Cook	11, 12	Thyssen-Krupp	17
Fiebig, Norbert	11	Mattes, Bernhard	18	Tiefensee, Wolfgang	3	Amazon.com	17	Thyssen-Krupp	17	Tu	11, 12
Fischer, Joschka	4	Mehdorn, Hartmut	3	Tillmann, Antje	4	Arava	15	Tu	11, 12	Tuifly	14
Flatten, Ulrich	14	Murdoch, Rupert	13	Timoschenko, Julia	6	Areva	15	Tuifly	14	Tuja-Gruppe	14
Fleming, John	18	Müller, Klaus-Peter	2	Vassilou, Androulla	6	Arva Nuclear Power	15	Tuja-Gruppe	14	UBS	12, 27
Fogh Rasmussen, Anders	7	Niebel, Dirk	6	Veres, János	29	Aurelius	14	UBS	12, 27	VF Corp	20
Forster, Carl-Peter	18	Odell, Stephen	18	Verheugen, Günther	6	Chrysler Aviation	17	VF Corp	20	Volvo	18
Franz, Klaus	18	Paugot, Georges	28	Verheugen, Günther	6	Commerzbank	27	Volvo	18	WZBank	26
Gates, Robert	7	Posselt, Christian	6	Verhuven, Willi	12	Continental	11	WZBank	26	Wind	22
Gauzès, Jean-Paul	24	Quantrell, David	16	Wais, Anton	13	Crédit Agricole	28	Wind	22	Xing	16
Groß-Selbeck, Stefan	16	Richterich, Thomas	17	Wasserhövel, Kajo	19	Daimler	13, 17	Xing	16	Zum goldenen Hirschen	19
		Ritter, Jörg	23	Weinberg, Ulrich	16	Danone	6	Zum goldenen Hirschen	19		
		Rössmann, Ernst-Dieter	4			Delphi	17				
		Rühe, Volker	7			Olympic Airlines	17				