

Vorstandsvergütung 2006

Eine Untersuchung zur Vergütung von Vorstandsmitgliedern der 80 DAX- und M-DAX-Unternehmen im Geschäftsjahr 2006 mit Vergleichen zu Aufgabe, Unternehmensgröße und Beschäftigtenzahlen

im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung

durchgeführt von

Dipl.-Volkswirt Reiner Rang

Köln, Februar 2008

Vorwort

Mit dem im Jahre 2005 in Kraft getretenen Vorstandsvergütungs-offenlegungsgesetz wurde für den Bereich der börsennotierten Aktiengesellschaften ein erheblicher Transparenzzuwachs auf dem Gebiet der Vorstandsbezüge ermöglicht. Sofern sich die Unternehmen nicht per Hauptversammlungsbeschluss von der Verpflichtung zur individualisierten Berichterstattung über die Vorstandsbezüge befreien lassen, müssen sie detaillierte Angaben über Fixbezüge, variable Entgeltbestandteile und auch Aktienbasierte Vergütungen für jedes einzelne Vorstandsmitglied vorlegen. Infolgedessen entwickelte sich in den vergangenen Monaten eine teilweise hitzige Debatte über die Maßstäbe der Managervergütung in Deutschland. Allerdings beschränkt sich diese Debatte bisher auf die Vorstandsvorsitzenden.

Die Hans-Böckler-Stiftung entschloss sich daher zu einer vertieften Detailstudie, die einerseits nach Zusammenhängen zwischen Konzerngröße bzw. Erfolgssituation des Unternehmens und Höhe der Vorstandsvergütung fragt und andererseits die Unterschiedlichkeit der Bezahlung der Vorstandsfunktionen thematisiert.

Düsseldorf, 2. April 2008

Dr. Matthias Müller
Hans-Böckler-Stiftung
Referat Wirtschaft II

Inhalt

Abbildungsverzeichnis	5
1. Zusammenfassung.....	7
2. Untersuchungsgegenstand, Ziel und Vorgehensweise.....	12
2.1 Untersuchungsgegenstand	12
2.2 Vergütungssysteme	13
Festgehalt	15
Leistungsbeiträge als Basis variabler Vergütung.....	15
Variable Vergütung	16
Altersvorsorge	18
3. Die untersuchten Unternehmen und die Darstellung der Gesamtvergütungen	19
3.1 Die untersuchten Unternehmen	19
3.2 Die Gesamtvergütungen	22
3.3 Zwischenfazit	27
4. Die Vergütung in Abhängigkeit vom Vorstandsbereich	29
4.1 Die Vorstandsvorsitzenden	30
4.2 Die Finanzvorstände (CFO)	32
4.3 Die Marketing- bzw. Vertriebsvorstände	33
4.4 Die Arbeitsdirektoren.....	34
4.5 Die Segmente bzw. Funktionsbereiche	36
4.6 Zusammenfassung der Auswertung nach Funktionen	38
4.7 Zwischenfazit	39
5. Vergütung in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße	41
5.1 Die Bilanzsumme als Vergütungsmaßstab	41
5.2 Beschäftigtenzahlen und Vorstandsbezüge.....	45
5.3 Zwischenfazit	49
6. Vergütung, Ergebnis vor Steuern und Cashflow aus Geschäftstätigkeit	50
6.1 Ergebnis vor Steuer und Vergütung.....	50
6.2 Cashflow und Vergütung.....	52
6.3 Zwischenfazit	55
7. Vergütung in Abhängigkeit vom Unternehmenserfolg	57
7.1 Veränderung des Ergebnisses vor Steuern	58
Veränderung Ergebnis vor Steuern und Gesamtvergütung	61
Veränderung Ergebnis vor Steuern und durchschnittliche Vergütung.....	62
Veränderung Ergebnis vor Steuern und variable Vergütung.....	63
Veränderung Ergebnis vor Steuern und langfristige Vergütung (Aktienoptionspläne)	64
Fazit	65

7.2	Bilanzsumme und Vergütung.....	65
	Bilanzsumme und Gesamtvergütung.....	66
	Fazit	69
7.3	Cashflow aus Geschäftstätigkeit und Vergütung	69
	Cashflow aus Geschäftstätigkeit und variable Vergütung	70
	Fazit	72
7.4	Veränderung der Beschäftigtenzahlen.....	73
	Fazit	67
7.5	Zusammenfassung der Ergebnisse zur Vergütung und zum Unternehmenserfolg.....	77
8.	Kriterien für die Höhe und Gestaltung der Vorstandsvergütung.....	78
9.	Literatur	81

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Vergütungskomponenten	14
Abbildung 2:	Wertorientierte Vergütungssysteme	17
Abbildung 3:	Gesamtvergütung und Bilanzsumme	44
Abbildung 4:	Gesamtvergütung und Anteil an der Bilanzsumme.....	45
Abbildung 5:	Durchschnittlicher Aufwand je Vorstand pro 1.000 Beschäftigte	47
Abbildung 6:	Anzahl der Vorstandsmitglieder und Anzahl der Mitarbeiter.....	48
Abbildung 7:	Gesamtvergütung und Personalaufwand.....	48
Abbildung 8:	Gesamtvergütung und Ergebnis vor Steuer.....	51
Abbildung 9:	Cashflow und Durchschnittsvergütung.....	54
Abbildung 10:	Cashflow und Gesamtvergütung.....	55
Abbildung 11:	Gesamtvergütung und EBT-Veränderung.....	61
Abbildung 12:	Gesamtvergütung und relative EBT-Veränderung	62
Abbildung 13:	Rechnerische Durchschnittsvergütung und EBT-Veränderung	63
Abbildung 14:	Variable Vergütung und EBT-Veränderung	64
Abbildung 15:	Langfristige Vergütung und EBT-Veränderung	65
Abbildung 16:	Veränderung der Bilanzsumme und Gesamtvergütung.....	66
Abbildung 17:	Veränderung der Bilanzsumme und Durchschnittsvergütung.....	67
Abbildung 18:	Veränderung der Bilanzsumme und variable Vergütung	67
Abbildung 19:	Relative Veränderung der Bilanzsumme und variable Vergütung	68
Abbildung 20:	Veränderung der Bilanzsumme und langfristige Vergütung.....	68
Abbildung 21:	Veränderung Cashflow und Gesamtvergütung	70
Abbildung 22:	Veränderung Cashflow und Durchschnittsvergütung.....	70
Abbildung 23:	Veränderung Cashflow und variable Vergütung	72
Abbildung 24:	Veränderung Cashflow und langfristige Vergütung.....	72
Abbildung 25:	Veränderung der Mitarbeiterzahl und Gesamtvergütung.....	75
Abbildung 26:	Relative Veränderung der Mitarbeiterzahl und Gesamtvergütung.....	75
Abbildung 27:	Veränderung der Mitarbeiterzahl und variable Vergütung	76
Abbildung 28:	Veränderung der Mitarbeiterzahl und langfristige Vergütung	76
Übersicht 1:	Untersuchte Geschäftsberichte und Berichtsjahre	19
Übersicht 2:	Gesamtvergütung und Anteil der variablen Vergütung im Finanzsektor.....	22
Übersicht 3:	Gesamtvergütung und Anteil der variablen Vergütung in Auto- und Industriebranche..	23
Übersicht 4:	Gesamtvergütung und Anteil der variablen Vergütung in Chemie- und Gesundheitsbranche.....	24
Übersicht 5:	Gesamtvergütung und Anteil der variablen Vergütung in Handel und Konsum.....	24
Übersicht 6:	Gesamtvergütung und Anteil der variablen Vergütung in sonstigen Branchen.....	25
Übersicht 7:	Top Ten der Durchschnittsvergütung pro Jahr	26
Übersicht 8:	Top Ten der Durchschnittsvergütung mit AOP pro Jahr	26
Übersicht 9:	Zehn Vorstandsghremien mit den niedrigsten Durchschnittseinkommen	27

Übersicht 10: Zehn Vorstände mit den niedrigsten Durchschnittseinkommen mit AOP	27
Übersicht 11: Anteil der Vergütung der Vorstandsvorsitzenden an der Gesamtvergütung.....	30
Übersicht 12: Anteil der Vergütung der Finanzvorstände an der Gesamtvergütung.....	32
Übersicht 13: Anteil der Vergütung der Marketingvorstände an der Gesamtvergütung.....	33
Übersicht 14: Anteil der Vergütung der Arbeitsdirektoren an der Gesamtvergütung	35
Übersicht 15: Aufwand für Arbeitsdirektoren in Euro pro Beschäftigtem (Top und Bottom Ten ohne Vorstandsvorsitzende)	36
Übersicht 16: Anteil der Vergütung der Segments- bzw. Funktionsbereichsvorstände an der Gesamtvergütung	37
Übersicht 17: Anteil der Vergütung der Segments- bzw. Funktionsbereichsvorstände an der Gesamtvergütung (Personen mit zwölfmonatiger Vorstandszugehörigkeit)	38
Übersicht 18: Mittelwerte der Vergütungen nach Funktionen.....	39
Übersicht 19: Mittelwerte der Vergütungen nach Funktionen für alle Vorstandsmitglieder mit zwölfmonatiger Zugehörigkeit.....	39
Übersicht 20: Bilanzsumme als Vergütungsmaßstab	42
Übersicht 21: Bilanzsumme als Vergütungsmaßstab (ohne Banken und Versicherungen).....	43
Übersicht 22: Vergütung und Beschäftigtenzahl.....	46
Übersicht 23: Ergebnis vor Steuern und Vergütung.....	50
Übersicht 24: Cashflow aus Geschäftstätigkeit als Vergütungsmaßstab	53
Übersicht 25: Cashflow aus Geschäftstätigkeit als Vergütungsmaßstab (ohne Banken und Versicherungen)	54
Übersicht 26: Veränderung der Ergebnisse vor Steuern	58
Übersicht 27: Absolute EBT-Steigerung und Anteil der variablen Vergütung	59
Übersicht 28: Relative EBT-Steigerung und Anteil der variablen Vergütung	60
Übersicht 29: Veränderung Cashflow und variable Vergütung.....	71
Übersicht 30: Vergütung und Veränderung der Mitarbeiterzahl	73
Übersicht 31: Vergütung und relative Veränderung der Mitarbeiterzahl.....	74
Übersicht 32: Mitarbeiter- und Gehalts-Geometrie eines hierarchischen Großkonzerns nach M. Langen	79

1. Zusammenfassung

Anlass der Untersuchung waren die wachsende öffentliche Kritik an der Höhe der Vorstandsvergütungen und die zunehmend polemisch geführte Diskussion über die Gestaltung derselben bis hin zur Begrenzung auf bestimmte Höhen. In dieser Debatte standen auch zunehmend die Aufsichtsräte in der Kritik, weil diese, zumindest formal, über die Höhe der Vergütung entscheiden. Hier soll die Arbeit einen Beitrag zur Versachlichung der Diskussion liefern.

Möglich gemacht wurde diese Untersuchung erst durch die gesetzlichen Änderungen durch das Vorstandsvergütungsoffenlegungsgesetz, welches die Vorstände deutscher börsennotierter Konzerne dazu zwingt, ihre Vergütung detailliert und individuell offenzulegen. Allerdings ließ der Gesetzgeber eine Hintertür offen: Die Hauptversammlung der jeweiligen Gesellschaft darf einen Beschluss fassen, der eine Offenlegung für maximal fünf Jahre verhindert. Von den untersuchten 80 Konzernen machten bereits neun von dieser Möglichkeit Gebrauch, die Hauptversammlung gegen eine individualisierte Offenlegung der Vorstandsvergütungen stimmen zu lassen. Aufgrund der aktuellen Diskussion um die Höhe der Vergütungen ist zu befürchten, dass sich diese Zahl in Zukunft weiter erhöht.

Dabei ist es, auch im Interesse der Vorstände selbst, von steigender Bedeutung, dass Qualität und Quantität der Angaben, insbesondere zu den Pensionsaufwendungen und den Vergütungen aus langfristigen Anreizsystemen, weiter steigen. Grundsätzlich ist der gesetzliche Zwang zur Offenlegung als ein Fortschritt gegenüber der Regelung im Deutschen Corporate Governance Kodex anzusehen, der auf Freiwilligkeit beruht. Hauptsanktionsinstrument desselben ist die jährlich zu veröffentlichende Entsprechungserklärung, in der Abweichungen vom Kodex zu erläutern sind.

Dieser Arbeit liegt die zentrale Vermutung zugrunde, dass die Vergütungen der untersuchten Vorstandsgremien in ihrer Höhe und ihren Zusammensetzungen miteinander vergleichbar sind. Angestrebt war der Nachweis von Zusammenhängen zwischen bestimmten betriebswirtschaftlichen Größen und den Vorstandsvergütungen der DAX-30- und MDAX-50-Konzerne. Dieser Nachweis sollte durch einen Vergleich der Angaben zur Vergütung und bestimmter Kenngrößen der Konzerne untereinander geführt werden. Die Untersuchung zeigte für den Vergleich der Höhe

der Vergütungen und deren Zusammensetzung für die DAX-30- und MDAX-50-Konzerne folgende (zusammengefasste) Ergebnisse.

Auswertung der Gesamtvergütung und der variablen Vergütung nach Branche und Indexzugehörigkeit

Es lassen sich erhebliche Unterschiede zwischen den Gesamtvergütungen der untersuchten Vorstandsgremien feststellen. Die Bandbreite reicht hier von 44,8 Mio. € bis 0,7 Mio. € pro Geschäftsjahr und Gremium. Die Spreizung der Vergütung setzt sich auch bei der Berechnung von Durchschnittsgrößen fort. Dazu wurden die Gesamtvergütungen durch die Vorstandsmannjahre geteilt, um unterschiedlichen Gremiengrößen und Verweilzeiten Rechnung zu tragen. Danach betrug die Bandbreite der durchschnittlichen Vergütungen pro Vorstandsmannjahr zwischen 7,4 Mio. € und 0,3 Mio. €

Die variable Vergütung macht ohne Berücksichtigung von langfristigen Anreizsystemen in der überwiegenden Zahl der Unternehmen mindestens ein Viertel der Gesamtvergütung und bei fast der Hälfte der untersuchten Unternehmen mehr als 50 % der Vergütung aus.

Die Anteile der variablen Vergütung an der Gesamtvergütung (ohne langfristige Vergütungselemente) zeigen nur für die Branchen Handel und Konsum Werte in einem engen Band zwischen 50% und 75 %. In den übrigen Branchen variierte der Anteil der variablen Vergütung zwischen 25% und 75 %.

Die Einbeziehung von Vergütungsanteilen aus langfristigen Anreizsystemen zeigt tendenziell, dass diese dort zu den größten Zuwächsen führen, wo bereits die höheren Durchschnittseinkommen vereinnahmt werden. Diese erhöhen damit den Abstand zwischen den Topverdienern und „dem Rest“ zusätzlich.

Die Auswertungen zeigten, dass Vorstände der DAX-30-Unternehmen höher vergütet werden, als die der MDAX-Unternehmen und zwar unabhängig von der Branche.

Daher wurde vermutet, dass die Größe des Konzerns eine Auswirkung auf die Vergütung hat. Somit wurde in einem weiteren Schritt auch die Unternehmensgröße als Kriterium für die Höhe und Zusammensetzung der Vergütung untersucht.

Konzerngröße und Vergütung

Als Maßstäbe für die Konzerngröße dienen, in Anlehnung an allgemeine (Unternehmens-) Größendefinitionen aus dem Handelsgesetzbuch, die Bilanzsumme und die Anzahl der Beschäftigten. Um neben den genannten Parametern Bilanzsumme und Beschäftigte weitere Zusammenhänge zwischen Vergütung und betriebswirtschaftlichen Größen nachzuweisen, wurde in einem weiteren Kapitel die Höhe der Vergütung in Abhängigkeit vom Ergebnis vor Steuern und in Abhängigkeit zum Cashflow aus Geschäftstätigkeit untersucht.

Der Versuch, einen Zusammenhang zwischen Vorstandsvergütungen und der Unternehmensgröße im Konzernvergleich herzustellen, war allerdings von geringerem Erfolg gezeichnet als erwartet.

So ließ sich zunächst nur ein deutlicher Zusammenhang zwischen den Wertepaaren absolute Höhe der Gesamtvergütung und Bilanzsumme zeigen. Der Versuch, die Vergütungen in Anteilen an der Bilanzsumme auszudrücken und zwischen diesen eine Vergleichbarkeit herzustellen, gelang nicht. Das deutet darauf hin, dass es eine „Schwelle“ in der Entlohnung von DAX-Vorständen gibt, die nicht unter-, wohl aber überschritten wird.

Die Untersuchung von Gesamtvergütung und Beschäftigten(zahlen) zeigte keinen statistischen Zusammenhang. Die Beschäftigtenzahlen scheinen keinen mess- oder vergleichbaren Einfluss auf die Höhe der Vergütungen der untersuchten Konzerne zu haben. Einzig die untersuchte Größe Personalaufwand wies einen vergleichbaren Zusammenhang zwischen den Konzernen und ihren Vorstandsvergütungen auf.

Die Untersuchung zeigt sehr große Unterschiede zwischen den Konzernen in den Quoten hinsichtlich der Anzahl der Beschäftigten und Aufwendungen für den Vorstand sowie der Anzahl der Beschäftigten je Vorstand.

Im weiteren Gang der Untersuchung wurde angenommen, dass die Höhe und Zusammensetzung der Vergütungen in einem zwischen den Konzernen vergleichbaren Zusammenhang mit dem Erfolg vor Steuern und dem Cashflow aus Geschäftstätigkeit stehen. Diese Annahme bestätigte sich nur für das Ergebnis vor Steuern.

Bei den Wertpaaren „absolute Höhe des Ergebnisses vor Steuern (EBT)“ und „Gesamtvergütung“ besteht der höchste statistische Zusammenhang zwischen den Konzernen in der gesamten Untersuchung.

Für die konstruierten Wertepaare Cashflow aus Geschäftstätigkeit und Vergütung war hingegen keine Beziehung zwischen den Konzernen nachweisbar.

Erfolg und Vergütung

Als Unternehmenserfolg wurden die Veränderungen der Größen (fortgeführtes) Ergebnis vor Steuern, Bilanzsumme, Cashflow aus Geschäftstätigkeit sowie Beschäftigtenanzahl jeweils im Vergleich zum Vorjahr gewertet. Als Erfolg wurde eine Erhöhung des ausgewiesenen Betrages im Vergleich zum Vorjahr bezeichnet. In der Auswertung wurde ein positiver Zusammenhang zwischen den einzelnen Wertepaaren der Erfolgsgrößen und Gesamtvergütung, durchschnittliche Vergütung, variable Vergütung sowie langfristige Vergütungsbestandteile der Konzerne erwartet.

Der um Extremwerte bereinigte Mittelwert der Veränderung des **Ergebnisses vor Steuern** aller untersuchten Unternehmen betrug 138,9 Mio. €. Im Vergleich zum Vorjahr betrug der Zuwachs im Mittel 12,8 %. Überraschenderweise ließ sich kein deutlicher Zusammenhang zwischen den errechneten Wertepaaren für die absolute bzw. relative Veränderung des Ergebnisses vor Steuern und der jeweiligen Vergütungselemente darstellen. Die Wertepaare der Konzerne wiesen durch die niedrigen Bestimmtheitsmaße unter 0,1 (bis auf das Wertepaar variable Vergütung und EBT-Steigerung mit 0,16) keinen klaren Zusammenhang untereinander auf.

Bei der Veränderung der **Bilanzsumme** besteht ein geringer positiver Zusammenhang zwischen der absoluten Veränderung und der Gesamt-, Durchschnitts- und variablen Vergütung. Die Veränderung der Bilanzsumme hat allerdings keine vergleichbaren Effekte auf die Höhe der Vergütung aus langfristigen Vergütungselementen. Die Vergütungssysteme der untersuchten Unternehmen bilden aber scheinbar nur absolute, nicht relative Veränderungen der Bilanzsumme ab.

Die Untersuchung der Wertepaare aus Vergütung und Veränderung der **Cashflows** zeigte keinen deutlichen Zusammenhang zwischen den Konzernen. Die Anteile der variablen Vergütungen folgen nicht eindeutig den Veränderungen der operativen Mittelzuflüsse. Dies gilt in verstärktem Maße auch für die prozentuale Veränderung der Cashflows. Die Vorstandsvergütungen der untersuchten Konzerne zeigen keine statistische Vergleichbarkeit hinsichtlich der Entwicklung der Cashflows und der aufgewendeten Vorstandsvergütung.

Mitarbeiterzahlen: Ein Vergleich der Wertepaare zur Veränderung der Mitarbeiterzahlen (absolut und relativ) und der Vergütung (Gesamt-, Durchschnitts-, variable und langfristige Vergütung) zeigt keine nachweisbaren Zusammenhänge zwischen den Konzernen.

Einzig zwischen der Veränderung des Ergebnisses vor Steuern und der variablen Vergütung ließ sich ein Zusammenhang zwischen den Konzernen nachweisen.

Auswertung nach Funktionen

Von 389 individuellen Angaben erhielten die 69 erfassten Vorsitzenden im Mittel 3,3 Mio. € an Vergütung, während die anderen Vorstandsfunktionen mit rund 2,0 Mio. € deutlich darunter lagen. Dabei zeigt die Untersuchung unerwartet geringe Unterschiede zwischen Segments- bzw. Funktionszuständigkeit, Finanzvorstand und Verantwortung für den Personalbereich. Bereinigt man die Angaben im Bereich der Funktionsvorstände um die ebenfalls dort enthaltenen Vorstandsvorsitzenden mit Doppel- oder Mehrfachfunktionen, ergibt sich nur im Durchschnittseinkommen ein verändertes Bild. Die Rangfolge blieb mit leicht über dem Durchschnitt liegender Vergütung für dem Segment zugeordnete Vorstände und mit unterdurchschnittlich vergüteten Vorstandspositionen für Vertrieb, Arbeit und Finanzen gleich.

Die Untersuchung der Vorstandsvergütungen im Hinblick auf die Funktion, die Höhe und den Anteil an der Gesamtvergütung der Gremien zeigt, dass es neben der Gruppe der Vorsitzenden keine besonderen und herausragenden Unterscheidungskriterien für die Höhe der Vergütung in den untersuchten Unternehmen zu geben scheint.

2. Untersuchungsgegenstand, Ziel und Vorgehensweise

2.1 Untersuchungsgegenstand

Gegenstand dieser Untersuchung sind die in den jeweiligen Geschäftsberichten genannten Vergütungen der Vorstandsmitglieder der DAX-30- und MDAX-50-Unternehmen. Die Datenbasis bezieht sich überwiegend auf das Geschäftsjahr 2006. Neben den Vergütungen wurden die Funktionen und die Dauer der Zugehörigkeit zum Vorstand im Berichtszeitraum erfasst. Weitere Parameter waren Umsatz, Material- und Personalaufwand sowie Bilanzsumme, Cashflow aus Geschäftstätigkeit und die Beschäftigtenentwicklung.

Ziel der Arbeit ist es, Zusammenhänge zwischen Größe des Konzerns, Funktion im Vorstand sowie dem Erfolg und betriebswirtschaftlichen Kenngrößen der erfassten Unternehmen aufzuzeigen. Die nachgewiesenen Zusammenhänge zwischen Vergütungen der Konzerne sollen Aufsichtsratsmitgliedern einen Korridor für die mögliche Vergütung ihrer „eigenen“ Vorstände aufzeigen.

Zunächst wurden die relevanten Daten der aktuellen Geschäftsberichte der am 10. August 2007 in DAX 30 und MDAX 50 vertretenen Unternehmen erfasst. In einem zweiten Schritt wurden diese Daten in einen statistischen Analyse-Zusammenhang gestellt. Die Auswertung dieser Zusammenhänge bestimmt den Hauptteil der Untersuchung. Eine Interpretation der Ergebnisse sollte die Grundlage für abschließende Handlungsempfehlungen sein.

Die veröffentlichten Geschäftsberichte betonen wiederholt die internationale Vergleichbarkeit der Bezüge und ihrer Höhe wie auch der Zusammensetzung der Vergütungselemente.

So am Beispiel Adidas: „Die Gesamtvergütung der Mitglieder unseres Vorstands betrug im Geschäftsjahr 2006 9,416 Mio. €. Die Struktur der Vergütung unseres Vorstands orientiert sich an der Größe und globalen Ausrichtung unseres Konzerns sowie an seiner wirtschaftlichen und finanziellen Lage. Kriterien für die Angemessenheit der Vorstandsvergütung bilden insbesondere die Aufgaben und der Beitrag zum Unternehmenserfolg des jeweiligen Vorstandsmitglieds, seine individuelle Leistung sowie die Leistung des gesamten Vorstands.“ (Geschäftsbericht Adidas 2006, S. 30)

Oder Daimler-Chrysler: „Zielsetzung des Vergütungssystems für den Vorstand ist, die Vorstandsmitglieder im internationalen Vergleich gemäß ihres Tätigkeits- und Verantwortungsbereichs angemessen zu vergüten und dabei durch eine hohe Variabilität die gemeinsame und persönliche Leistung des Vorstands sowie den Unternehmenserfolg deutlich und unmittelbar zu berücksichtigen.

Dazu weist das Vergütungssystem im Einzelnen eine fixe Grundvergütung, einen Jahresbonus sowie eine variable Vergütung mit mittel- und langfristiger Anreizwirkung und Risikocharakter auf. Um die Wettbewerbsfähigkeit und Angemessenheit der Vorstandsvergütung sicherzustellen, werden diese Struktur, die einzelnen Komponenten und die Gesamtvergütung jedes Jahr mit Bezug auf eine Gruppe vergleichbarer Unternehmen aus den USA, Deutschland und anderen europäischen Ländern überprüft.“ (Geschäftsbericht Daimler-Chrysler 2006, S. 120)

Die Deutsche Börse formuliert: „Als Richtschnur für die angemessene Vergütung eines Vorstandsmitglieds gilt seine individuelle Leistung ebenso wie die Leistung des Vorstands insgesamt, verbunden mit den Faktoren Unternehmenserfolg, wirtschaftliche Lage und Perspektiven der Deutsche Börse AG.“ (Geschäftsbericht Deutsche Börse 2006, S. 71)

Daher sollten in dieser Untersuchung Bezüge und Zusammenhänge zwischen den einzelnen Organbezügen und vergleichbaren betriebswirtschaftlichen Kenngrößen auch zwischen den Konzernen herzustellen sein.

2.2 Vergütungssysteme

In den untersuchten Geschäftsberichten wird zwischen festen und variablen Vergütungselementen unterschieden. Feste (bzw. fixe) Vergütungselemente sehen eine fixe Entlohnung pro Zeiteinheit vor. Die vermehrte Einführung von variablen Vergütungssystemen für Führungskräfte ist im deutschsprachigen Raum eine relativ neue Entwicklung. Zwar waren variable Elemente wie Tantiemen und Gratifikationen nicht unbekannt, ihre Gewährung war jedoch eher eine Frage des Ermessens als dem systematischen Erreichen von vereinbarten Zielen.¹

Die zunehmende Verbreitung variabler Vergütungselemente in der Führungskräftevergütung entspringt einer fortschreitenden Internationalisierung der Wirtschaftsbeziehungen und der verstärkten Durchsetzung des Wertmanagements (Shareholder Value Management). Diese strategische Neuorientierung der Unternehmensführung

¹ Vgl. v. Eckardstein, D: Variable Vergütung für Führungskräfte als Instrument der Unternehmensführung, in: v. Eckardstein, D. (Hrsg.): Handbuch variable Vergütung für Führungskräfte, München 2001, S. 1–2.

vieler großer Aktiengesellschaften forderte die Konzentration der Unternehmensführung auf eine Wertsteigerung des Unternehmens. Um dies zu erreichen, wurde und wird empfohlen, Vergütungselemente von Vorständen mit der erzielten Wertsteigerung zu verknüpfen.²

Folgende Abbildung zeigt die Vergütungselemente von Vorständen, wie v. Eckardstein³ sie in einem Beitrag vorschlägt und strukturiert. Die Bedeutung der einzelnen Parameter und Ansätze wird im Folgenden kurz erläutert.

Vergütungs- komponente und Zeitbezug		Ansatz		
		Traditioneller Ansatz	Leistungs- und erfolgsorientierter Ansatz	Wertorientierter Ansatz
Gehalt		Festgehalt ohne Systembezug	systemgestütztes Festgehalt	
Variable Vergütungs- komponente	Jahresperiode	eventuell Tantieme	Bonus (leistungs- und/oder erfolgsorientiert)	Bonus nach Beitrag zur Wertschaffung
	Mehrjahres- periode	-	-	Langfristiger Anreizplan nach Unternehmens- wertsteigerung
Nebenleistungen		Unterschiedliche, nicht verknüpfte Einzelleistungen	Unterschiedliche Einzelleistungen, teilweise system- gestützt (Cafeteria- System)	Einzelleistungen, eher systemgestützt (Cafeteria-System)
Quelle: v. Eckardstein, D: Variable Vergütung für Führungskräfte als Instrument der Unternehmensführung, in: v. Eckardstein, D. (Hrsg.): Handbuch variable Vergütung für Führungskräfte, München 2001, S. 5.				

Abbildung 1: Vergütungskomponenten

Der **traditionelle Ansatz** steht für Entlohnungssysteme, die sehr unternehmensspezifisch und aufgrund von Einzelfallentscheidungen zustande gekommen sind. Das jeweilige Ergebnis richtet sich nicht an explizit formulierten Zielen aus.

Der **leistungs- und erfolgsorientierte Ansatz** basiert auf einer Differenzierung der Gesamtvergütung. Die Leistung bzw. der Erfolgsbeitrag der Führungskraft wird hier

² Vgl. ebd. S. 3–4. Auch der Deutsche Corporate Governance Kodex sieht in Punkt 4.2.3 Satz 2 „Komponenten mit langfristiger Anreizwirkung und Risikocharakter“ als Empfehlung für die Vorstandsvergütung vor.

³ Vgl. v. Eckardstein, D: Variable Vergütung für Führungskräfte als Instrument der Unternehmensführung, in: v. Eckardstein, D. (Hrsg.): Handbuch variable Vergütung für Führungskräfte, München 2001, S. 1–25.

in systematischer Weise erfasst und auf der Basis von eingeführten Systemen nachvollziehbar „belohnt“.

Auch der **wertorientierte Ansatz** ist ein leistungs- und erfolgsorientierter Ansatz. Bei der Bemessung des Erfolgsbeitrags der Führungskraft steht aber der Beitrag zur Entwicklung des Unternehmenswertes im Vordergrund. Zur Verwirklichung der Ansätze werden bei wertorientierten Ansätzen oft langfristige Vergütungsprogramme eingesetzt. Dies war auch bei der weit überwiegenden Zahl der hier untersuchten Konzerne der Fall.

Festgehalt

Festgehälter entsprechen in der Regel der jeweiligen aktuellen Verhandlungs- und Marktmacht der Akteure auf beiden Seiten des Verhandlungstisches. Oft bestehen keine internen oder externen Vergleichsstrukturen, die als Rahmen bei der Bestimmung des Festgehaltes dienen.

Leistungsbeiträge als Basis variabler Vergütung

Während bei der Bemessung von Leistungsbeiträgen zur variablen Vergütung bei operativen Kräften (z.B. Akkordarbeitern) großer Wert darauf gelegt wird, dass nur belohnt wird, was auch vom gemessenen Arbeitnehmer beeinflussbar ist, fällt dies bei Führungskräften naturgemäß schwerer. Insbesondere bei strategischen Zielvorgaben eine genaue Zielerreichung zu ermitteln, erscheint schwierig. Aber auch bei der Koppelung von variablen Vergütungsbestandteilen an Umsätze, Deckungsbeiträge oder Gewinne ist der Beitrag der einzelnen Führungskraft schwer zu errechnen. Dies gilt auch für aktienkursbezogene Messgrößen. Dennoch wird empfohlen auch diese schwer messbaren Größen zum Bestandteil (bzw. zur Bezugsgröße) zu machen, da deren ausdrückliche Honorierung die Anstrengungen der Führungskraft fokussieren soll. Diese wirken dann aber eher indirekt, denn je „... geringer ... die Beeinflussbarkeit, desto geringer ist auch die Wahrscheinlichkeit, dass sich die Führungskraft unmittelbar für diese Größe einsetzt“.⁴

⁴ Ebd. S. 10.

Variable Vergütung

Tantiemen

Im traditionellen Ansatz finden sich verschiedentlich Tantiemen oder anders bezeichnete variable Vergütungskomponenten. Typisch hierfür ist, dass auf sie entweder kein Anspruch besteht (freiwillige Entscheidung des Eigners oder des Aufsichtsrats) oder falls doch ein Anspruch besteht, die zu ermittelnde Höhe dem Ermessen der zuständigen Entscheider obliegt. Wird eine Tantieme gezahlt, weist sie einen jährlichen Bezug auf und drückt eine Anerkennung für Verhalten und Ergebnisse aus.

Bonuskonzepte

Im Unterschied zu Tantiemen sind Bonuskonzepte durch im Voraus festgelegte Mess- und Bezugsgrößen definiert. Zwischen dem ausgezahlten Bonus und der Bezugsgröße besteht ein ebenfalls festgelegter Zusammenhang. Bonussysteme beziehen sich meist auf jährliche (Erfolgs-)Werte, die in der Vergangenheit liegen. Erfolgsgrößen mit Mehrjahresbezug sind untypisch. Möglich ist auch eine Verknüpfung mit wertorientierten variablen Komponenten (z.B. Aktienoptionen, Wertsteigerungsrechte), die einem Begünstigten zugewiesen werden. Die Anzahl der zu erzielenden Boni ist vom Ausmaß des individuellen Beitrags (und der Erreichung der vereinbarten Ziele) abhängig. Erreicht dann der zugrunde liegende Plan, der auf Wertsteigerung beruht, nicht die vorgesehene Hürde, wird die persönliche Leistung allerdings nicht honoriert.

Wertorientierte Vergütungssysteme

Es gibt zahlreiche Gestaltungsmöglichkeiten für wertorientierte Vergütungskonzepte, die sich auf zwei Grundtypen zurückführen lassen: aktienkursbezogene Konzepte und Konzepte auf Basis von Wertgrößen des Rechnungswesens.

Aktienkursbezogene Konzepte lassen sich noch in solche Konzepte aufteilen, die zum Bezug von echten Aktien (oder Optionen) berechtigen, oder solchen, die den Gegenwert der Veränderung als Zusatzeinkommen an den Berechtigten ausschütten (Virtuelle Aktien oder Optionen).

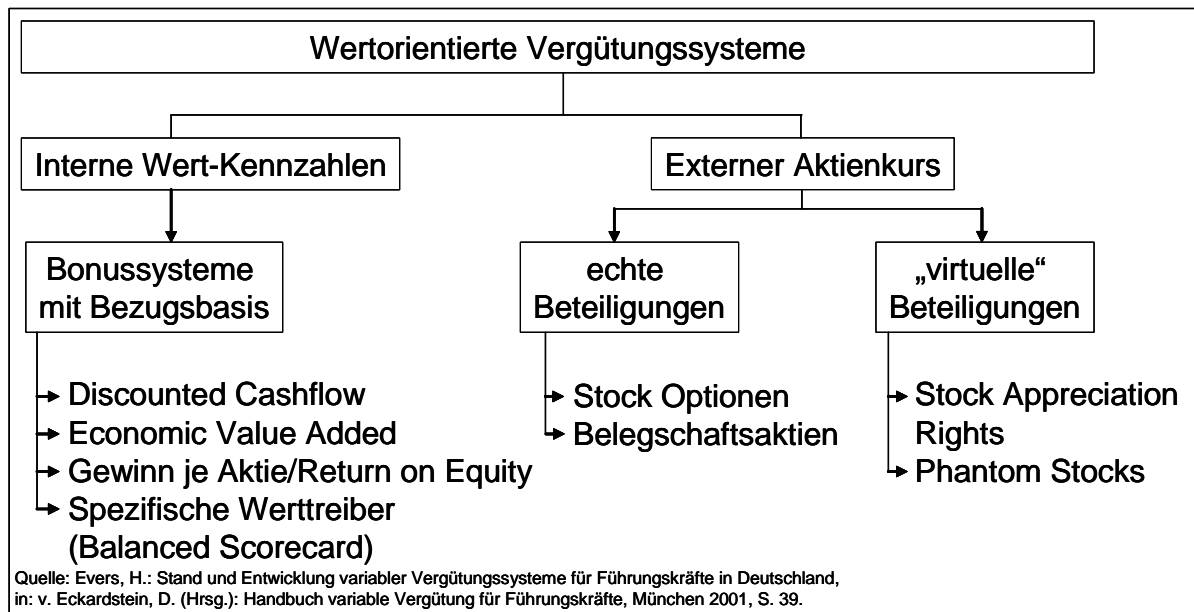


Abbildung 2: Wertorientierte Vergütungssysteme

Konzepte auf Basis von Wertgrößen des Rechnungswesens kommen immer dann in Betracht, wenn keine Aktien(-kurse) verfügbar sind oder neben den Aktienkursen weitere Wertsteigerungen im Unternehmen belohnt werden sollen.

Beide Konzepte erlauben eine Ausgestaltung des Vergütungskonzeptes mit oder ohne eigenes Investment der Führungskraft.

Optionspläne (AOP)

Im Rahmen eines typischen (Aktien-)Optionsplans⁵ erhält das Vorstandsmitglied das Recht, innerhalb eines bestimmten Zeitraums eine festgelegte Anzahl von Aktien des Unternehmens zu einem vorher festgelegten Kurs zu kaufen. Den Kurs, der zum Zeitpunkt der Erteilung der Option ermittelt wird, nennt man Basiskurs. Liegt der Kurs zum Zeitpunkt der Ausübung der Option (Ausübungskurs) über dem Basiskurs, wird das Vorstandsmitglied Aktien kaufen, da sich ein Gewinn in Höhe der Differenz von Ausübungs- und Basiskurs erzielen lässt. Liegt der Ausübungskurs unter dem Basiskurs, wird es die Option verfallen lassen.

Die Wirkungsweise von aktienorientierten Entlohnungssystemen kann durch „virtuelle Aktien“ (Phantom Stocks) oder „virtuelle Optionen“ (Stock Appreciation Rights) nachgebildet werden.⁶ Diese Pläne sind von den Ausübungsbedingungen genauso gestal-

⁵ Vgl. zur Beschreibung von Optionsplänen z.B.: Harrer, H.: Mitarbeiterbeteiligungen und Stock-Option-Pläne, S. 5–8.

⁶ Vgl. ebd. S. 7–8.

tet wie Pläne, die auf „echten“ Aktien oder Optionen beruhen. Es erfolgt jedoch keine Bedienung in Aktien, sondern die Auszahlung des Differenzbetrags von Basis- und Ausübungskurs. Dieses Verfahren erspart es den Unternehmen, genehmigtes Kapital bereitzustellen oder eigene Aktien zur Bedienung der Pläne zu kaufen.

Nebenleistungen

Während sich in traditionellen Systemen einmal gewährte (Neben-) Leistungen nur schwer wieder einziehen lassen, gehen systematische Ausgestaltungen von einem definierten Kostenbetrag aus, der sich anhand der Leistung bemisst. Das Angebot an Nebenleistungen verkörpert bestimmte Offerten des Unternehmens, aus der die Führungskraft dann „ein Menü“ im Gegenwert seines Erfolges auswählen darf. Zu diesen systemgebundenen Leistungen gehört auch die „Deferred Compensation“, bei der die Auszahlung bestimmter Teile der Gesamtvergütung auf den Ruhestand verschoben wird.

Altersvorsorge

Ebenfalls zur Vergütung zählen die Aufwendungen für zukünftige Leistungen an die Vorstandsmitglieder. Diese erreichten zum Teil einen erheblichen Umfang. Dies wird insbesondere dann der Fall sein, wenn älteren Führungskräften hohe Versorgungsleistungen zugesagt oder Vorsorgepläne nach oben korrigiert werden. Die daraus entstehenden Aufwendungen sollten nicht unterschätzt werden.

In dieser Untersuchung wurden die Angaben zur Altersvorsorge zu den Gesamtvergütungen hinzuaddiert, falls dies in den Veröffentlichungen nicht schon dargestellt worden ist. Daher können einzelne Werte von den veröffentlichten Gesamtvergütungen abweichen.

3. Die untersuchten Unternehmen und die Darstellung der Gesamtvergütungen

3.1 Die untersuchten Unternehmen

Die Untersuchung umfasst die veröffentlichten Geschäftsberichte der in der folgenden Übersicht genannten Unternehmen. Die Auswahl orientiert sich bei den ersten 30 Werten an der zum 10.08.2007 bestehenden Zugehörigkeit zum DAX-30-Segment der Deutschen Börse und bei den folgenden 50 Werten an der zum gleichen Datum bestehenden Zugehörigkeit zum MDAX-Segment. Bei diesen Börsensegmenten wird eine hohe Transparenz und Aussagekraft der Vergütungsberichte vorausgesetzt, die Vorbedingungen für diese Untersuchung waren.

Unternehmen	Branche	Geschäftsjahr	Unternehmen	Branche	Geschäftsjahr
1 ADIDAS AG O.N.	Konsum	2006	41 DEUTZ AG O.N.	Industrie	2006
2 ALLIANZ SE VNA O.N.	Versicherung	2006	42 DOUGLAS HOLDING O.N.	Handel	2005/2006
3 BASF AG O.N.	Chemie	2006	43 EUROP.AERON.DEF.+SP. EADS	Industrie	2006
4 BAY.MOTOREN WERKE AG ST	Automobil	2006	44 FRAPORT AG FFM.AIRPORT	Transport & Logistik	2006
5 BAYER AG O.N.	Chemie	2006	45 FRESENIUS SE VZ O.ST O.N.	Pharma & Gesundheit	2006
6 COMMERZBANK AG O.N.	Banken	2006	46 GAGFAH S.A. NOM. EO 1.25	Finanzdienstleistungen	2006
7 CONTINENTAL AG O.N.	Automobil	2006	47 GEA GROUP AG	Industrie	2006
8 DAIMLERCHRYSLER AG NA O.N	Automobil	2006	48 HANN.RUECKVER.AG NA O.N.	Versicherung	2006
9 DEUTSCHE BANK AG NA O.N.	Banken	2006	49 HEIDELBERG.DRUCKMA.O.N.	Industrie	2006/2007
10 DEUTSCHE BOERSE NA O.N.	Finanzdienstleistungen	2006	50 HEIDELBERGCEMENT AG O.N.	Bau & Bauzulieferer	2006
11 DEUTSCHE POST AG NA O.N.	Transport & Logistik	2006	51 HOCHTIEF AG	Bau & Bauzulieferer	2006
12 DEUTSCHE POSTBANK AG NA	Banken	2006	52 HUGO BOSS AG VZO O.N.	Konsum	2006
13 DT.TELEKOM AG NA	Telekommunikation	2006	53 IKB DT.INDUSTRIEBANK O.N.	Banken	2006/2007
14 E.ON AG O.N.	Versorger	2006	54 IVG IMMOBILIEN AG O.N.	Finanzdienstleistungen	2006
15 FRESEN.MED.CARE KGAA ST	Pharma & Gesundheit	2006	55 K+S AG O.N.	Chemie	2006
16 HENKEL KGAA VZO O.N.	Konsum	2006	56 KLOECKNER + CO AG NA	Industrie	2006
17 HYPO REAL ESTATE HLDG ST	Banken	2006	57 KRONES AG O.N.	Industrie	2006
18 INFINEON TECH.AG NA O.N.	Technologie	2006	58 KUKA AG	Industrie	2006
19 LINDE AG O.N.	Chemie	2006	59 LANXESS AG	Chemie	2006
20 LUFTHANSA AG VNA O.N.	Transport & Logistik	2006	60 LEONI AG NA O.N.	Automobil	2006
21 MAN AG ST O.N.	Industrie	2006	61 MLP AG	Finanzdienstleistungen	2006
22 MERCK KGAA O.N.	Pharma & Gesundheit	2006	62 MTU AERO ENGINES NA O.N.	Industrie	2006
23 METRO AG ST O.N.	Handel	2006	63 NORDDT.AFFINERIE O.N.	Grundstoffe	2005/2006
24 MUENCH.RUECKVERS.VNA O.N.	Versicherung	2006	64 PFLEIDERER AG	Industrie	2006
25 RWE AG ST O.N.	Versorger	2006	65 PRAKTIKER BAU-U.H.HLDG ON	Handel	2006
26 SAP AG O.N.	Software	2006	66 PREMIERE NA O.N.	Medien	2006
27 SIEMENS AG NA	Industrie	2005/2006	67 PROSIEBENSAT.1 O.N.VZO	Medien	2006
28 THYSSENKRUPP AG O.N.	Industrie	2005/2006	68 PUMA AG	Konsum	2006
29 TUI AG NA	Transport & Logistik	2006	69 RHEINMETALL AG	Industrie	2006
30 VOLKSWAGEN AG ST O.N.	Automobil	2006	70 RHOEN-KLINIKUM O.N.	Pharma & Gesundheit	2006
31 AAREAL BANK AG	Banken	2006	71 SALZGITTER AG O.N.	Grundstoffe	2006
32 ALTANA AG O.N.	Pharma & Gesundheit	2006	72 SGL CARBON AG O.N.	Chemie	2006
33 AMB GENERALI HOLDING AG	Versicherung	2006	73 STADA ARZNEIMITT.VNA O.N.	Pharma & Gesundheit	2006
34 ARCANDOR AG O.N.	Handel	2006	74 SUEZUCKER MA./OCHS. O.N.	Nahrungsmittel	2006/2007
35 ARQUES INDUSTRIES AG	Finanzdienstleistungen	2006	75 SYMRISE AG INH. O.N.	Chemie	2006
36 AWD HOLDING AG O.N.	Finanzdienstleistungen	2006	76 TECHEM O.N.	Industrie	2005/2006
37 BEIERSDORF AG O.N.	Konsum	2006	77 TOGNUM AG	Industrie	2006Rumpf
38 BILFINGER BERGER AG	Bau & Bauzulieferer	2006	78 VOSSLOH AG O.N.	Industrie	2006
39 CELESIO AG NAM. O.N.	Handel	2006	79 WACKER CHEMIE O.N.	Chemie	2006
40 DEUTSCHE EUROSHOP AG O.N.	Finanzdienstleistungen	2006	80 WINCOR NIXDORF O.N.	Industrie	2005/2006

Übersicht 1: Untersuchte Geschäftsberichte und Berichtsjahre

In einer ersten groben Einteilung lässt sich festhalten, dass der Anteil der „Berichtsverweigerer“, d.h. der Unternehmen, die die „Schutzbestimmungen“ des Vorstandsvergütungssoffenlegungsgesetzes nutzen und einen Hauptversammlungsbeschluss herbeigeführt haben, in der MDAX-Gruppe mit neun von 50 höher ist als in der DAX-30-Gruppe, wo einzig der Merck Konzern nicht individuell ausweist. Dieser gibt folgende Begründung:

„Entgegen ... wird die Vergütung der Geschäftsleitung nicht individualisiert angegeben. Da nicht die Merck KGaA, namentlich nicht ihr Aufsichtsrat, die Personalhoheit über die Mitglieder der Geschäftsleitung hat, sondern die E. Merck OHG – die auch die Vergütung der Mitglieder der Geschäftsleitung trägt –, hat die Gesellschaft von einer entsprechenden Information abgesehen.“ (Geschäftsbericht Merck Konzern 2006, S. 78)

Die Gesellschaften, die einen Hauptversammlungsbeschluss gegen die individualisierte Offenlegung herbeigeführt haben, sind im Folgenden aufgeführt:

- AMB Generali, Versicherung,
- Celesio, Handel,
- Hannover Rück, Versicherung,
- HeidelbergCement, Bau,
- Hugo Boss, Konsum,
- Klöckner & Co AG, Industrie,
- Krones, Industrie,
- ProSiebenSat1, Medien,
- Südzucker Konzern, Nahrungsmittel.

Folgende MDAX-Konzerne haben ebenfalls keine individualisierten Angaben zu den Vorstandsbezügen gemacht:

Der Norddeutsche Affinerie Konzern (Grundstoffe) ist aufgrund des vom Kalenderjahr abweichenden Berichtsjahres noch nicht von den Bestimmungen des Vorstandsvergütungsoffenlegungsgesetzes betroffen (Geschäftsjahr begann vor dem 01.01.2006). Für 2006/07 wurde aber im vorliegenden Bericht die individuelle Offenlegung angekündigt. Gleiches gilt auch für den WincorNixdorf Konzern (Industrie), der ebenfalls eine individuelle Offenlegung für das folgende Geschäftsjahr ankündigte.

Nicht individuell offengelegt – und dies ohne eindeutige Erklärung im vorliegenden Bericht – haben der Tognum Konzern (Industrie, mit Rumpfgeschäftsjahr vom 01.05.–31.12.2006) und der Gagfah Konzern (Rechtsform S.A., Finanzdienstleistungen) im Konzernabschluss des Geschäftsjahres 2006.

Der Vorstand des Südzucker Konzerns sieht in diesem Zusammenhang ein besonderes – hier zitiertes – Bedürfnis:

„Die Südzucker AG verzichtet seit jeher aufgrund der in keinem angemessenen Verhältnis zum Nutzen stehenden Beeinträchtigung der Privatsphäre auf einen individualisierten Ausweis der Vorstands- und Aufsichtsratsvergütung. Die ordentliche Hauptversammlung hat am 27. Juli 2006 einen Beschluss über die Nichtoffenlegung der individualisierten Vorstandsvergütung mit großer Mehrheit gefasst. Der Verzicht auf die individualisierte Offenlegung der Aufsichtsratsbezüge und auch der Vorstandsvergütung wurde in der Entsprechenserklärung berücksichtigt.“ (Geschäftsbericht Südzucker Konzern 2006/2007, S. 35)

Dies ist vermutlich auch der Grund, warum der Konzern als einziger solch mangelhafte Angaben gemacht hat, dass aus ihnen nicht einmal die Höhe der variablen Vergütung abzulesen ist, sondern der geneigte Leser den Taschenrechner bemühen darf:

„Das Vergütungssystem des Vorstands der Südzucker AG beinhaltet ein festes Jahresgehalt, variable Vergütungen, eine betriebliche Altersversorgung, bemessen nach einem Anteil der jährlichen Festvergütung, sowie Sachbezüge. Aktienbasierte Vergütungsbestandteile und vergleichbare langfristige Vergütungskomponenten sind nicht vorgesehen. Die Vergütung des Vorstands wird durch das Präsidium des Aufsichtsrats festgelegt und in regelmäßigen Abständen überprüft. Die von der Südzucker AG im Geschäftsjahr 2006/07 gewährten Gesamtbezüge für den Vorstand belaufen sich auf 3,3 Mio. €. Die variable Vergütung beträgt 42 % der Barbezüge; sie berechnet sich nach der von der Hauptversammlung noch zu beschließenden Dividende. Die dem Vorstand von Tochterunternehmen gewährten Bezüge betragen 1,7 Mio. €. Für die Vorstandsmitglieder wurden 0,6 Mio. € der Pensionsrückstellung zugeführt.“ (Geschäftsbericht Südzucker Konzern 2006/2007, S. 35)

Erfreulicherweise vermuten nicht alle Vorstände der Untersuchungsgesamtheit ein so krasses Missverhältnis zwischen Nutzen für die Öffentlichkeit und Beeinträchtigung der Privatsphäre. Der Bericht des Südzucker Konzerns, des einzigen Nahrungsmittelkonzerns im DAX- und MDAX-Segment, bleibt bei der Untersuchung individueller Bezüge unberücksichtigt.

Insgesamt sind also 79 Berichte untersucht worden. 65 der untersuchten Konzerne haben individualisierte Angaben gemacht. Die Vorstände bestehen, bis auf eine

Ausnahme, ausschließlich aus Männern. Daher wird durchgehend die männliche Form verwendet.

3.2 Die Gesamtvergütungen

Die Einbeziehung von Vergütungsbestandteilen aus Aktienoptionen erfolgte auf der Grundlage der Angabe im Geschäftsbericht. Wo immer die Angaben es erlaubten, wurde nur der auf das Geschäftsjahr entfallende Aufwand aus derartigen Programmen erfasst. Wenn eine eindeutige Abgrenzung nicht möglich war und Angaben zum Zeitwert der Optionen bei Gewährung im Berichtsjahr gemacht wurden, ist dieser Wert hilfsweise mit einbezogen worden.

Die Ordnungszahlen der ersten Spalte ermöglichen eine Zuordnung zum Börsenindex. Für Konzerne (und in der Folge auch für Vorstände) mit den Kennziffern 1 bis 30 wird die Zugehörigkeit zum DAX-30-Index angezeigt, für Konzerne mit höheren Kennzahlen die Zuordnung zum MDAX 50.

	Unternehmen	Branche	Gesamtvergütung (ohne AOP)	Anteil Variabel
9	DEUTSCHE BANK AG NA O.N.	Banken	24.632,7	74,4%
54	IVG IMMOBILIEN AG O.N.	Finanzdienstleistungen	5.253,9	74,1%
24	MUENCH.RUECKVERS.VNA O.N.	Versicherung	23.408,7	68,9%
33	AMB GENERALI HOLDING AG	Versicherung	3.130,0	63,8%
2	ALLIANZ SE VNA O.N.	Versicherung	32.463,0	63,3%
53	IKB DT.INDUSTRIEBANK O.N.	Banken	7.424,0	58,2%
31	AAREAL BANK AG	Banken	4.775,6	54,0%
17	HYPO REAL ESTATE HLDG ST	Banken	11.214,0	53,7%
6	COMMERZBANK AG O.N.	Banken	27.866,0	49,6%
12	DEUTSCHE POSTBANK AG NA	Banken	13.460,9	45,2%
10	DEUTSCHE BOERSE NA O.N.	Finanzdienstleistungen	14.275,5	41,7%
36	AWD HOLDING AG O.N.	Finanzdienstleistungen	3.197,0	41,6%
61	MLP AG	Finanzdienstleistungen	2.155,0	37,7%
48	HANN.RUECKVER.AG NA O.N.	Versicherung	4.405,6	36,2%
46	GAGFAH S.A. NOM. EO 1,25	Finanzdienstleistungen	2.800,0	35,7%
40	DEUTSCHE EUROSHOP AG O.N.	Finanzdienstleistungen	679,0	25,8%
35	ARQUES INDUSTRIES AG	Finanzdienstleistungen	1.027,8	24,2%

Übersicht 2: Gesamtvergütung und Anteil der variablen Vergütung im Finanzsektor

Obige Übersicht zeigt die Gesamtvergütungen der Vorstandsgremien ohne etwaige Bezüge aus Aktienoptionsplänen oder sonstigen langfristigen Anreizsystemen nach Branchen und mit Aufwendungen für Pensionsversprechen – meist als Dienstzeit-

aufwand angegeben – im Finanzsektor (Banken, Versicherungen und Finanzdienstleistungen).

Die Sortierung erfolgte anhand des Anteils der variablen Vergütung an der Gesamtvergütung (ohne Aktienoptionspläne oder ähnliche Vergütungssysteme). Der Anteil der variablen Vergütung im Finanzsektor schwankt zwischen einem und drei Viertel der Gesamtbezüge vor Optionen.

Ähnlich sind auch die Schwankungen des Anteils der variablen Bezüge in der Automobil- und Industriebranche (siehe nachfolgende Übersicht).

	Unternehmen	Branche	Gesamtvergütung (ohne AOP)	Anteil Variabel
4	BAY.MOTOREN WERKE AG ST	Automobil	15.137,9	80,4%
56	KLOECKNER + CO AG NA	Industrie	3.311,0	74,2%
60	LEONI AG NA O.N.	Automobil	3.280,0	65,3%
64	PFLEIDERER AG	Industrie	4.178,0	62,2%
30	VOLKSWAGEN AG ST O.N.	Automobil	13.219,9	62,1%
7	CONTINENTAL AG O.N.	Automobil	14.185,0	60,7%
28	THYSSENKRUPP AG O.N.	Industrie	24.986,0	57,8%
27	SIEMENS AG NA	Industrie	32.038,8	55,8%
69	RHEINMETALL AG	Industrie	5.186,0	55,1%
21	MAN AG ST O.N.	Industrie	10.104,0	50,7%
47	GEA GROUP AG	Industrie	6.909,9	49,2%
8	DAIMLERCHRYSLER AG NA O.N	Automobil	20.677,0	44,7%
62	MTU AERO ENGINES NA O.N.	Industrie	7.226,4	40,2%
49	HEIDELBERG.DRUCKMA.O.N.	Industrie	2.891,0	39,2%
58	KUKA AG	Industrie	2.811,0	39,2%
76	TECHEM O.N.	Industrie	3.740,0	36,6%
43	EUROP.AERON.DEF.+SP. EADS	Industrie	5.299,7	32,3%
41	DEUTZ AG O.N.	Industrie	2.605,0	28,8%
57	KRONES AG O.N.	Industrie	9.162,0	15,9%
78	VOSSLOH AG O.N.	Industrie	2.330,2	3,0%
77	TOGNUM AG	Industrie	2.092,0	0,0%
80	WINCOR NIXDORF O.N.	Industrie	5.461,0	0,0%

Übersicht 3: Gesamtvergütung und Anteil der variablen Vergütung in Auto- und Industriebranche

Die Null-Werte der variablen Vergütung bei Tognum und WincorNixdorf sind auf unterlassene Angaben zurückzuführen, die eine differenzierte Erfassung der Vergütung unmöglich machten. Ohne diese „Ausreißer“ lässt sich auch hier eine Schwankungsbreite ähnlich wie im Finanzbereich feststellen. Gleiches gilt auch für die in der folgenden Übersicht dargestellten Chemie-, Pharma- und Gesundheitskonzerne.

	Unternehmen	Branche	Gesamtvergütung (ohne AOP)	Anteil Variabel
22	MERCK KGAA O.N.	Pharma & Gesundheit	13.500,0	77,8%
73	STADA ARZNEIMITT.VNA O.N.	Pharma & Gesundheit	7.295,2	63,8%
70	RHOEN-KLINIKUM O.N.	Pharma & Gesundheit	5.877,0	63,6%
15	FRESEN.MED.CARE KGAA ST	Pharma & Gesundheit	10.309,6	59,2%
45	FRESENIUS SE VZ O.ST O.N.	Pharma & Gesundheit	7.997,0	58,3%
72	SGL CARBON AG O.N.	Chemie	3.241,0	52,9%
63	NORDDT.AFFINERIE O.N.	Grundstoffe	2.688,0	52,5%
71	SALZGITTER AG O.N.	Grundstoffe	4.858,2	52,3%
19	LINDE AG O.N.	Chemie	15.317,8	51,1%
79	WACKER CHEMIE O.N.	Chemie	7.867,6	50,2%
75	SYMRISE AG INH. O.N.	Chemie	2.632,2	48,9%
55	K+S AG O.N.	Chemie	5.086,7	48,8%
3	BASF AG O.N.	Chemie	23.866,0	47,1%
32	ALTANA AG O.N.	Pharma & Gesundheit	11.044,0	40,9%
5	BAYER AG O.N.	Chemie	12.071,5	38,5%
59	LANXESS AG	Chemie	9.221,0	25,3%

Übersicht 4: Gesamtvergütung und Anteil der variablen Vergütung in Chemie- und Gesundheitsbranche

Eindeutiger, d.h. mit geringerer Schwankungsbreite zwischen den Konzernen, ist der Anteil an der variablen Vergütung bei der Gruppe der Handels- und Konsumwerte. Hier pendelt der Anteil der variablen Vergütung zwischen rund der Hälfte und drei Viertel der Gesamtvergütung.

	Unternehmen	Branche	Gesamtvergütung (ohne AOP)	Anteil Variabel
39	CELESIO AG NAM. O.N.	Handel	7.037,0	75,0%
52	HUGO BOSS AG VZO O.N.	Konsum	5.342,0	73,7%
1	ADIDAS AG O.N.	Konsum	9.390,0	62,2%
23	METRO AG ST O.N.	Handel	14.155,0	59,7%
68	PUMA AG	Konsum	9.650,0	55,4%
65	PRAKTIKER BAU-U.H.HLDG ON	Handel	3.880,0	55,2%
42	DOUGLAS HOLDING O.N.	Handel	3.342,1	49,5%
34	ARCANDOR AG O.N.	Handel	8.750,0	48,2%
37	BEIERSDORF AG O.N.	Konsum	4.768,1	46,7%
16	HENKEL KGAA VZO O.N.	Konsum	20.614,4	45,7%

Übersicht 5: Gesamtvergütung und Anteil der variablen Vergütung in Handel und Konsum

Nachstehende Übersicht zeigt die Konzerne der Branchen, die nur aus ein bis vier Werten bestehen. Die Sortierung erfolgte zunächst anhand der Branchen und dann erst nach dem Anteil der variablen Vergütung an der Gesamtvergütung.

	Unternehmen	Branche	Gesamtvergütung (ohne AOP)	Anteil Variabel
25	RWE AG ST O.N.	Versorger	13.325,0	49,4%
14	E.ON AG O.N.	Versorger	22.066,3	45,1%
44	FRAPORT AG FFM.AIRPORT	Transport & Logistik	2.861,3	53,8%
11	DEUTSCHE POST AG NA O.N.	Transport & Logistik	23.097,1	38,3%
29	TUI AG NA	Transport & Logistik	9.338,3	33,5%
20	LUFTHANSA AG VNA O.N.	Transport & Logistik	12.740,0	17,4%
13	DT.TELEKOM AG NA	Telekommunikation	16.173,4	33,4%
18	INFINEON TECH.AG NA O.N.	Technologie	9.360,0	2,1%
26	SAP AG O.N.	Software	16.321,6	78,1%
67	PROSIEBENSAT.1 O.N.VZO	Medien	4.715,0	57,1%
66	PREMIERE NA O.N.	Medien	3.297,0	0,0%
50	HEIDELBERGCEMENT AG O.N.	Bau & Bauzulieferer	21.500,0	77,7%
38	BILFINGER BERGER AG	Bau & Bauzulieferer	5.317,0	45,0%
51	HOCHTIEF AG	Bau & Bauzulieferer	9.080,0	41,6%

Übersicht 6: Gesamtvergütung und Anteil der variablen Vergütung in sonstigen Branchen

Die Darstellung der Anteile der variablen Vergütung an der Gesamtvergütung (ohne AOP) zeigt nur für die Werte der Branchen Handel und Konsum Werte zwischen 50 und 75 %. In den übrigen Branchen variierte der Anteil der variablen Vergütung meist zwischen 25 und 75 %.

In der folgenden Serie wird die Größe der Gremien berücksichtigt, d.h. wie viele Vorstands- „mann“-jahre in der Gesamtvergütung enthalten sind. Zur Berechnung wurde anhand der Geschäftsberichte die Dauer der Zugehörigkeit aller in der Gesamtsumme enthaltener Vorstandsmitglieder in Monaten erfasst und in Jahre umgerechnet.

Die Gesamtsumme, wiederum ohne Optionspläne und andere genannte langfristige Vergütungssysteme, wurde durch die Anzahl der Jahre geteilt, um eine durchschnittliche Jahresvergütung je Vorstand zu erhalten. Dieser Durchschnittswert wurde dann abnehmend sortiert. Dabei erreichten die im Folgenden dargestellten zehn Vorstandsgremien Spitzenwerte zwischen 5.278 T€ und 2.951 T€ pro Vorstandsman-n-jahr. Der Durchschnitt lag mit 1.807 T€ deutlich darunter. Und wie Übersicht 9 für die Konzerne mit der niedrigsten durchschnittlichen Vergütung zeigt, gibt es im MDAX Unternehmen, deren Vorstände im Schnitt keine Millionensumme als Vergütung erhalten (vor Aktienoptionen). Beim MDAX handelt es sich immerhin um 21 Vorstände.

	Unternehmen	Branche	Vorstands- jahre	Gesamt- vergütung (ohne AOP)	Durch- schnitt pro Jahr
9	DEUTSCHE BANK AG NA O.N.	Banken	4,7	24.632,7	5.278,4
50	HEIDELBERGCEMENT AG O.N.	Bau & Bauzulieferer	5,0	21.500,0	4.300,0
20	LUFTHANSA AG VNA O.N.	Transport & Logistik	3,0	12.740,0	4.246,7
14	E.ON AG O.N.	Versorger	6,1	22.066,3	3.627,3
23	METRO AG ST O.N.	Handel	4,0	14.155,0	3.538,8
6	COMMERZBANK AG O.N.	Banken	8,0	27.866,0	3.483,3
68	PUMA AG	Konsum	3,0	9.650,0	3.216,7
22	MERCK KGAA O.N.	Pharma & Gesundheit	4,3	13.500,0	3.115,4
19	LINDE AG O.N.	Chemie	5,0	15.317,8	3.063,6
2	ALLIANZ SE VNA O.N.	Versicherung	11,0	32.463,0	2.951,2

Übersicht 7: Top Ten der Durchschnittsvergütung pro Jahr

Anders sieht die Liste unter Einbeziehung von Vergütungsbestandteilen langfristiger Anreizsysteme (z.B. Aktienoptionsplänen) aus. Der Durchschnitt steigt auf 2.174 T€ und die Spanne der Durchschnittseinkommen der „Top Ten“ erhöht sich auf 3.985 T€ bis 7.413 T€. Damit steigt die durchschnittliche Vergütung in der „Top Ten“-Gruppe teilweise um mehr als 2,2 Mio. €.

	Unternehmen	Branche	Vorstands- jahre	Gesamt- vergütung (mit AOP)	Durch- schnitt inklusive AOP
9	DEUTSCHE BANK AG NA O.N.	Banken	4,7	34.594,6	7.413,1
26	SAP AG O.N.	Software	7,0	38.007,1	5.429,6
10	DEUTSCHE BOERSE NA O.N.	Finanzdienstleistungen	5,8	27.901,1	4.852,4
14	E.ON AG O.N.	Versorger	6,1	27.262,3	4.481,5
68	PUMA AG	Konsum	3,0	13.160,0	4.386,7
20	LUFTHANSA AG VNA O.N.	Transport & Logistik	3,0	13.006,5	4.335,5
50	HEIDELBERGCEMENT AG O.N.	Bau & Bauzulieferer	5,0	21.500,0	4.300,0
2	ALLIANZ SE VNA O.N.	Versicherung	11,0	44.786,0	4.071,5
25	RWE AG ST O.N.	Versorger	5,0	19.992,0	3.998,4
23	METRO AG ST O.N.	Handel	4,0	15.941,0	3.985,3

Übersicht 8: Top Ten der Durchschnittsvergütung mit AOP pro Jahr

Weniger deutlich wirkt sich die Einbeziehung von Optionsprogrammen bei Vorständen aus, deren Durchschnittseinkommen sich am unteren Ende der Untersuchungsgesamtheit bewegt. So liegt hier die Spanne ohne Anreizsysteme zwischen 293 T€ und 717 T€ beziehungsweise unter Einbeziehung dieser Einkünfte zwischen 339 T€ und 806 T€.

	Unternehmen	Branche	Vorstands- jahre	Gesamt- vergütung (ohne AOP)	Durch- schnitt pro Jahr
58	KUKA AG	Industrie	3,9	2.811,0	717,7
44	FRAPORT AG FFM.AIRPORT	Transport & Logistik	4,0	2.861,3	715,3
63	NORDDT.AFFINERIE O.N.	Grundstoffe	4,0	2.688,0	672,0
75	SYMRISE AG INH. O.N.	Chemie	4,0	2.632,2	658,1
48	HANN.RUECKVER.AG NA O.N.	Versicherung	7,0	4.405,6	629,4
77	TOGNUM AG	Industrie	3,3	2.092,0	627,6
61	MLP AG	Finanzdienstleistungen	3,7	2.155,0	587,7
46	GAGFAH S.A. NOM. EO 1,25	Finanzdienstleistungen	6,0	2.800,0	466,7
40	DEUTSCHE EUROSHOP AG O.N.	Finanzdienstleistungen	2,0	679,0	339,5
35	ARQUES INDUSTRIES AG	Finanzdienstleistungen	3,5	1.027,8	293,7

Übersicht 9: Zehn Vorstandsgremien mit den niedrigsten Durchschnittseinkommen

	Unternehmen	Branche	Vorstands- jahre	Gesamt- vergütung (mit AOP)	Durch- schnitt inklusive AOP
65	PRAKTIKER BAU-U.H.HLDG ON	Handel	5,0	4.033,0	806,6
63	NORDDT.AFFINERIE O.N.	Grundstoffe	4,0	3.045,7	761,4
58	KUKA AG	Industrie	3,9	2.896,0	739,4
66	PREMIERE NA O.N.	Medien	4,5	3.297,0	732,7
75	SYMRISE AG INH. O.N.	Chemie	4,0	2.632,2	658,1
35	ARQUES INDUSTRIES AG	Finanzdienstleistungen	3,5	2.250,8	643,1
48	HANN.RUECKVER.AG NA O.N.	Versicherung	7,0	4.405,6	629,4
77	TOGNUM AG	Industrie	3,3	2.092,0	627,6
61	MLP AG	Finanzdienstleistungen	3,7	2.155,0	587,7
40	DEUTSCHE EUROSHOP AG O.N.	Finanzdienstleistungen	2,0	679,0	339,5

Übersicht 10: Zehn Vorstände mit den niedrigsten Durchschnittseinkommen mit AOP

3.3 Zwischenfazit

Es lassen sich erhebliche Unterschiede in der Gesamtvergütung für Vorstände börsennotierter Gesellschaften feststellen. Diese Spreizung der Vergütung setzt sich auch bei der Berücksichtigung der unterschiedlichen Größe (mittels Durchschnittsvergütungen pro Mannjahr) der Gremien und Dauer der Zugehörigkeiten zum Organ im Berichtszeitraum fort.

Die variable Vergütung macht ohne Berücksichtigung von langfristigen Anreizsystemen in der überwiegenden Zahl der Unternehmen mindestens ein Viertel der Gesamtvergütung und bei fast der Hälfte der untersuchten Unternehmen mehr als die Hälfte der Vergütung aus.

Die Einbeziehung von Vergütungsanteilen aus langfristigen Anreizsystemen zeigt tendenziell, dass diese dort zu den größten Zuwächsen führen, wo bereits die höheren Durchschnittseinkommen vereinnahmt werden. Diese erhöhen damit den Abstand zwischen den Topverdienern und „dem Rest“ nochmals zusätzlich.

Die bisherigen Auswertungen zeigen, dass Vorstände in DAX-30-Unternehmen in der Regel mehr verdienen als in MDAX-Unternehmen – und zwar unabhängig von der Branche.

Aufgrund dieser ersten Analyse ist davon auszugehen, dass die Vergütung der Vorstände von der Größe, der Verantwortung und/oder dem Erfolg des jeweiligen Unternehmens abhängt. Die folgenden Abschnitte gehen diesen Annahmen nach.

4. Die Vergütung in Abhängigkeit vom Vorstandsbereich

In diesem Abschnitt erfolgt eine Darstellung der individuellen Vergütungen im Hinblick auf den verantworteten Vorstandsbereich. Dabei wurden nur bestimmte Aufgaben besonders erfasst und ausgewertet. Das sind zum einen die Funktion des Vorsitzenden (oder Sprechers, was als gleichwertig erfasst wurde), die des Finanzchefs, des Marketingvorstands (bzw. Vertriebsvorstands) und die des Arbeitsdirektors. Alle übrigen Vorstandsbereiche werden den Positionen „Segment“ oder „Funktion“ zugeordnet, da eine Erfassung der Funktion in dieser Auswertung nur aufgrund der Angaben im Geschäftsbericht erfolgte und die Berichtstiefe über die Funktionen unterschiedliche Qualitäten und Berichtstiefen aufwies. Die Auswahl der genannten Funktionsbereiche ist somit der kleinste gemeinsame Nenner.

Die Daten werden hier nicht nach ihrer absoluten Höhe, sondern im Hinblick auf ihren Anteil an der Gesamtvergütung des Vorstands untersucht. Dazu wird der Anteil der individuellen Vergütung eines Vorstandsmitglieds an der Vergütung des gesamten Vorstandsgremiums einem rechnerischen Anteil an der Vergütung gegenübergestellt. Dieser Anteil berechnet sich anhand der gesamten Vorstandsmannjahre im Berichtsjahr. Ein vierköpfiges Vorstandsgremium mit je zwölfmonatiger Zugehörigkeit hätte für jedes Mitglied einen rechnerischen (Vergütungs-) Anteil von 25 %. Hat ein Gremium insgesamt 3,5 Vorstandsmannjahre, entfallen rechnerisch 28,6 % auf ein Vorstandsmitglied. Die Auswertung anhand der Anteile erfolgte, um die unterschiedlichen Größen der Gremien, die stark variierenden Höhen der Vergütungen und die verschiedenen Funktionen vergleichbar zu machen. Wenn ein Vorstandsmitglied einen Vergütungsanteil erzielt, der über seinem rechnerischen Anteil liegt, wird seine Funktion (im Vergleich zu seinen anderen Vorstandskollegen) überproportional gut entlohnt.

Einschränkungen

Die Deutsche Börse machte keine Angaben dazu, wer oder ob ein Vorstandsmitglied die Position des Arbeitsdirektors innehat. Hypo Real Estate machte keine Anmerkungen zur Funktionsaufteilung. Es konnten somit nur die Funktionen Vorsitz, Finanzvorstand und Segment untersucht werden. Bei Merck gab es keine Angabe zur

individuellen Vergütung. Die Aareal Bank nannte nur die Funktion des Vorstandsvorsitzenden ausdrücklich. AMB Generali benannte zwar die Funktionen, wies diese aber nicht individuell aus. Ebenso erschwerten Celesio, Gagfah, Hannover Rück, HeidelbergCement, Hugo Boss, Klöckner & Co, Krones, Norddeutsche Affinerie, ProSiebenSat1, Südzucker, Tognum und Wincor Nixdorf die Analyse durch unvollständige Angaben.

4.1 Die Vorstandsvorsitzenden

Die folgende Darstellung zeigt die zehn Vorstandsvorsitzenden mit dem größten (geringsten) Anteil an der Gesamtvergütung und den Mittelwert aller 69 untersuchten Fälle. In der Auswertung wurden nur für Hr. Ricke (Telekom, elf Monate), Hr. Panke (BMW, acht Monate), Hr. Leichniz (IVG Immobilien, sechs Monate) und Hr. Freyend (IVG Immobilien, sechs Monate) kürzere Amtszeiten ermittelt. Der Mittelwert der Vergütung eines Vorstandsvorsitzenden betrug für 2006 rund 3,3 Mio. €, der Anteil an der Gesamtvergütung eines Vorstandsgremiums 30,3 %. Bezieht man die Vorstände mit kürzeren Amtszeiten ein, verändern sich die Werte nur unwesentlich (Mittelwert 3,28 Mio. €, individueller Anteil der Vergütung 29,5 %, Istanteil minus rechnerischer Anteil 10,4 %-Punkte).

Index	Konzern	Name	Ressort	Gesamtvergütung Vorsitzender	Anteil Vorsitzender an Gesamtvergütung Vorstand	Rechnerischer Anteil an Vergütung	Istanteil minus rechnerischer Anteil
68.1	PUMA AG	Zeitz	VV, Arbeit, Vertrieb	10.650,0	80,9	33,3	47,6
40.1	DEUTSCHE EUROSHOP AG O.N.	Böge	VV	491,0	72,3	50,0	22,3
69.1	RHEINMETALL AG	Eberhardt	VV, Arbeit, Segment	3.295,0	48,1	33,3	14,7
60.1	LEONI AG NA O.N.	Probst	VV, Segment	1.885,0	46,3	33,3	13,0
66.1	PREMIERE NA O.N.	Kofler	VV, Vertrieb	1.512,0	45,9	22,2	23,6
19.1	LINDE AG O.N.	Reitzle	VV	8.198,6	45,2	20,0	25,2
49.1	HEIDELBERG.DRUCKMA.O.N.	Schreier	VV, Vertrieb, Arbeit	1.275,0	43,6	33,3	10,2
62.1	MTU AERO ENGINES NA O.N.	Stark	VV	3.120,8	41,1	23,1	18,0
25.1	RWE AG ST O.N.	Roels	VV	8.200,0	41,0	20,0	21,0
1.1	ADIDAS AG O.N.	Hainer	VV	4.024,0	40,3	25,0	15,3
Mittelwerte Vorsitzende mit 12-monatiger Zugehörigkeit				3.328,8	30,3	19,0	11,3
18.1	INFINEON TECH.AG NA O.N.	Ziebart	VV	1.735,6	18,5	22,2	-3,7
24.1	MUENCH.RUECKVERS.VNA O.N.	Bomhard	VV	4.474,3	16,7	9,8	6,9
28.1	THYSSENKRUPP AG O.N.	Schulz	VV	3.986,0	14,8	10,0	4,8
10.1	DEUTSCHE BOERSE NA O.N.	Francioni	VV	4.016,2	14,4	17,4	-3,0
11.1	DEUTSCHE POST AG NA O.N.	Zumwinkel	VV	4.237,7	14,4	11,4	2,9
13.2	DT.TELEKOM AG NA	Obermann	VV	2.128,9	13,1	16,4	-3,3
2.1	ALLIANZ SE VNA O.N.	Diekmann	VV	5.831,0	13,0	9,1	3,9
6.1	COMMERZBANK AG O.N.	Müller	VV	3.600,6	12,9	12,5	0,4
27.1	SIEMENS AG NA	Kleinfeld	VV	3.623,5	10,5	8,5	2,0
35.1	ARQUES INDUSTRIES AG	Löw	VV	125,0	5,6	28,6	-23,0

Übersicht 11: Anteil der Vergütung der Vorstandsvorsitzenden an der Gesamtvergütung

Die vorstehende Übersicht ist nach den individuellen Anteilen an der Gesamtvergütung sortiert. Im Fall des Puma-Konzerns zeigte sich, dass Hr. Zeitz mit einer indivi-

duellen Gesamtvergütung von 10,7 Mio. € (mit Optionen des Berichtsjahrs und Pensionsaufwand) fast 81 % der gesamten Vorstandsvergütung beansprucht. Auf den Gesamtvorstand von Puma entfallen insgesamt 3 Personen * 12 Monate, d.h. die Gesamtvergütung fällt rechnerisch für 3,0 Vorstandsmannjahre an. Der rechnerische Anteil jedes Vorstandsmitglieds bei Puma beträgt damit 33,3 %. Die Differenz von Istanteil zu rechnerischem Anteil beträgt im Fall Puma 47,6 %-Punkte. Kein anderer Vorstand offenbart solche Differenzen innerhalb des Gremiums.

Im Vergleich dazu erhält Hr. Böge (EuroShop) zwar nur 0,5 Mio. €. Dennoch machen sie 72,3 % der gesamten Vergütung der beiden Vorstandsmitglieder aus. Hier beträgt der rechnerische Anteil 50 %, die Differenz somit 22,3 %-Punkte.

Nähme man eine gleiche Verteilung des Einkommens im Vorstand an, entfielen auf Hr. Zeitz ein Anteil von 33 %, auf Hr. Böge 50 %. Die tatsächlichen Anteile liegen meist darüber. Dies war bei 61 der 68 untersuchten Konzerne so. Die sieben davon abweichenden Unternehmen waren die Wacker Chemie, die Vossloh, die Infineon, die Deutsche Börse, die Deutsche Telekom (Hr. Obermann), die Arques Industries und die IVG Immobilien (Hr. Lechnitz).

Hr. Lechnitz (IVG) war nur sechs Monate Mitglied des Vorstandes. Der Arques-Vorstandsvorsitzende Hr. Löw verzichtete im Gegensatz zu seinen Vorstandskollegen ausdrücklich auf Aktienoptionen. Bei Vossloh und Infineon wurde aufgrund der nur als Gesamtausweis dargestellten Pensionsaufwendungen das individuelle Gehalt tendenziell niedriger ausgewiesen, da auf dieser Ebene die Pensionsaufwendungen nicht enthalten sind.

Es lässt sich somit folgende Behauptung belegen: Die überwiegende Zahl der Vorstandsvorsitzenden der DAX-30- und MDAX-Unternehmen bekommen absolut und relativ mehr Vergütungen als ihre Vorstandskollegen. Das ist insofern nicht verwunderlich, als eine höhere Vergütung der Vorsitzenden im Vergleich zu den übrigen Vorstandsmitgliedern erwartet wurde.

Die Differenzen zwischen den oben dargestellten individuellen Anteilen und den jeweiligen rechnerischen Anteilen sind aber im Vergleich zwischen den Konzernen unterschiedlich. Die Differenzen schwanken von 48 %-Punkten (Hr. Zeitz, Puma) bis zu -23 %-Punkten (Hr. Löw, Arques Industries). Der Durchschnittswert betrug 11,3 %. Das bedeutet, dass die Vorstandsvorsitzenden im Durchschnitt einen rund 11 %-Punkte größeren Anteil an der Gesamtvergütung beanspruchen als ihre Kollegen.

4.2 Die Finanzvorstände (CFO)

Im Bereich der Finanzvorstände gab es zahlreiche Amtsperioden unter zwölf Monaten. Die Anzahl aller erfassten Finanzvorstände betrug 71 Personen, die auf eine durchschnittliche Amtsdauer von 10,8 Monaten kamen. Ihre durchschnittliche Vergütung betrug 1,8 Mio. €, der individuelle Anteil an der Gesamtvergütung 17 %. Die Differenz zwischen Istanteil und rechnerischem Anteil der Vergütung betrug über alle 71 Fälle -5,5 %-Punkte.

Die folgende Übersicht zeigt die zehn Finanzvorstände mit dem größten (geringsten) Anteil an der Gesamtvergütung und den Mittelwert der 56 untersuchten Fälle mit Vorstandszugehörigkeiten von zwölf Monaten

	Konzern	Name	Ressort	Individuelle Gesamtvergütung	Anteil Finanzvorstand an Gesamtvergütung Vorstand	Rechnerischer Anteil	Istanteil minus rechnerischer Anteil
78.2	VOSSLOH AG O.N.	Andree	CFO	1.011,7	43,4	36,4	7,1
54.5	IVG IMMOBILIEN AG O.N.	Matthey	CFO	4.149,4	30,5	25,0	5,5
36.2	AWD HOLDING AG O.N.	Brammer	CFO	935,0	28,7	33,3	- 4,6
40.2	DEUTSCHE EUROSHOP AG O.N.	Borkers	CFO	188,0	27,7	50,0	- 22,3
60.2	LEONI AG NA O.N.	Belle	CFO, Arbeit	1.095,0	26,9	33,3	- 6,4
5.2	BAYER AG O.N.	Kühn	CFO, Segment	4.160,3	26,9	24,0	2,9
43.4	EUROP.AERON.DEF.+SP. EADS	Ring	CFO	1.407,7	26,6	28,6	- 2,0
41.3	DEUTZ AG O.N.	Meyer	CFO, Arbeit	688,0	26,4	33,3	- 6,9
61.3	MLP AG	Frowein	CFO	568,0	26,4	27,3	- 0,9
44.4	FRAPORT AG FFM.AIRPORT	Schulte	CFO, Segment	854,5	25,6	25,0	0,6
Mittelwerte der CFO mit 12-monatiger Zugehörigkeit				1.928,6	18,2	22,0	- 3,8
18.4	INFINEON TECH.AG NA O.N.	Fischl	CFO, Arbeit	1.030,4	11,0	22,2	- 11,2
15.5	FRESEN.MED.CARE KGAA ST	Rosen	CFO	1.296,2	10,9	14,3	- 3,3
70.5	RHOEN-KLINIKUM O.N.	Kunz	CFO	614,0	10,4	16,0	- 5,6
3.3	BASF AG O.N.	Bock	CFO	3.293,0	10,2	11,1	- 0,9
8.8	DAIMLERCHRYSLER AG NA O.N	Uebber	CFO, Segment	2.286,0	9,3	11,1	- 1,8
2.2	ALLIANZ SE VNA O.N.	Achleitner	CFO	4.103,0	9,2	9,1	0,1
28.7	THYSSENKRUPP AG O.N.	Kirsten	CFO	2.326,0	8,7	10,0	- 1,3
35.2	ARQUES INDUSTRIES AG	Vorderwülbecke	CFO	179,4	8,0	28,6	- 20,6
6.8	COMMERZBANK AG O.N.	Strutz	CFO, Arbeit	2.184,3	7,8	12,5	- 4,7
68.3	PUMA AG	Bock	CFO	690,0	5,2	33,3	- 28,1

Übersicht 12: Anteil der Vergütung der Finanzvorstände an der Gesamtvergütung

Anders als bei den Vorstandsvorsitzenden ist der Anteil der Finanzvorstände an der Gesamtvergütung ihres Vorstandsgremiums tendenziell geringer als der „rechnerische“ Anteil. Nur zwölf von 56 Finanzvorständen mit zwölfmonatiger Gremienzugehörigkeit erhalten mehr als ihnen „rechnerisch zusteht“. Der Mittelwert der Vergütung für Finanzvorstände der untersuchten Unternehmen betrug 1,9 Mio. €. Mit 3,3 Mio. € war dieser Wert bei den Vorstandsvorsitzenden fast doppelt so hoch.

Die Konzerne Fraport, Henkel, Deutsche Telekom, Salzgitter, Allianz, MTU Aero Engines, TUI, Deutsche Post, Hochtief, BASF und MLP zahlen ihren Finanzvorständen

nahezu den rechnerischen Anteil an der Vorstandsvergütung (Abweichung geringer als ein Prozentpunkt).

Aus den vorliegenden Daten lässt sich für die untersuchten Unternehmen schließen, dass nur wenige Finanzvorstände einen überproportionalen Anteil an der Vorstandsvergütung erhalten. Im Durchschnitt liegt der Anteil eines Finanzvorstandes an der Gesamtvergütung um -3,8 %-Punkte unter dem rechnerischen Anteil. Der Vergütungsanteil ist somit unterproportional.

4.3 Die Marketing- bzw. Vertriebsvorstände

Die folgende Darstellung zeigt die Anteile an der Gesamtvergütung bei eindeutig als Vertriebs- oder Marketingvorständen bezeichneten Vorstandsmitgliedern. Vermutlich leistet die überwiegende Zahl der Vorstände der betrachteten Unternehmen Vertriebsaufgaben. Dies wird insbesondere im Bereich der Segmente zutreffen. Aufgrund der unterschiedlichen Berichtstiefen zu den eigentlichen Vorstandstätigkeiten konnten nur die Vorstände erfasst werden, die den einzelnen Vorstandsmitgliedern ausdrücklich Vertriebs- und/oder Marketingaufgaben zuwiesen.

	Konzern	Name	Ressort	Individuelle Gesamtvergütung	Anteil Vertriebsvorstand an Gesamtvergütung Vorstand	Rechnerischer Anteil	Istanteil minus rechnerischer Anteil
68.1	PUMA AG	Zeitz	VV, Arbeit, Vertrieb	10.650,0	80,9	33,3	47,6
66.1	PREMIERE NA O.N.	Kofler	VV, Vertrieb	1.512,0	45,9	22,2	23,6
36.1	AWD HOLDING AG O.N.	Maschmeyer	VV, Marketing, Vertrieb	1.253,0	38,5	33,3	5,2
65.1	PRAKTIKER BAU-U.H.HLDG ON	Werner	VV, Vertrieb, Segment	1.240,0	30,7	20,0	10,7
43.3	EUROP.AERON.DEF.+SP. EADS	Gut	Marketing	1.400,2	26,4	28,6	-2,2
37.4	BEIERSDORF AG O.N.	Nota	Vertrieb, Marketing	1.104,7	17,2	20,0	-2,8
26.3	SAP AG O.N.	Apotheker	Vertrieb, Marketing	6.009,4	15,8	14,3	1,5
4.6	BAY.MOTOREN WERKE AG ST	Ganal	Vertrieb, Marketing	2.318,8	15,3	16,7	-1,3
76.4	TECHEM O.N.	Sülberg	Vertrieb	452,0	11,8	21,4	-9,6
12.5	DEUTSCHE POSTBANK AG NA	Klein	Marketing	1.456,0	10,8	12,5	-1,7
12.7	DEUTSCHE POSTBANK AG NA	Schmid	Vertrieb	1.271,5	9,4	12,5	-3,1
61.4	MLP AG	Bucher	Vertrieb, nur 8 Monate	191,0	8,9	27,3	-18,4
65.6	PRAKTIKER BAU-U.H.HLDG ON	Warnking	Marketing, Segment, nur 6 Monate	327,0	8,1	20,0	-11,9
65.3	PRAKTIKER BAU-U.H.HLDG ON	Kockmann	Marketing, nur 6 Monate	179,0	4,4	20,0	-15,6
Mittelwerte (Vertriebsvorstände mit 12 Monaten Zugehörigkeit)				2.606,1	27,5	21,3	6,2
Mittelwerte wie vor, ohne Vorsitzende				2.001,8	15,3	18,0	-2,7

Übersicht 13: Anteil der Vergütung der Marketingvorstände an der Gesamtvergütung

Die Anzahl der ausdrücklich als Vertriebs- bzw. Marketingvorstand ausgewiesenen Vorstandsmitglieder umfasste insgesamt 14 Personen. Davon gehörten drei dem Vorstand weniger als zwölf Monate an. Ohne diese drei betrug der Mittelwert der Vergütung 2,6 Mio. € und der individuelle Anteil an der Vergütung 27,5 %. Die Differenz von Istanteil und rechnerischem Anteil zeigt mit 6,2 %-Punkten einen deutlich positiven Wert.

Allerdings gehören dieser Gruppe mit Hr. Zeitz, Hr. Kofler, Hr. Maschmeyer und Hr. Werner vier Vorstandsvorsitzende an. Ohne diese beträgt der Mittelwert der Vergütung „nur noch“ 2,0 Mio. € und der Anteil an der Gesamtvergütung 15,3 %. Die Differenz zwischen dem Istanteil und dem rechnerischen Anteil sinkt auf -2,7 %-Punkte. Diejenigen Vorstandsmitglieder, denen ausdrücklich Funktionen im Bereich Marketing oder Vertrieb zugewiesen wurden, bekommen damit einen unterproportionalen Anteil an der Gesamtvergütung ihres Gremiums.

Eine überproportionale Vergütung von Marketing- bzw. Vertriebsvorständen ist damit nicht auszumachen. Nach Ausschluss der Vorstandsvorsitzenden aus der Gruppe ist eine unterproportionale Vergütung festzustellen, wenn auch diese Untergruppe mit zehn Personen, davon drei mit Amtszeiten unter zwölf Monaten, sehr klein ist.

4.4 Die Arbeitsdirektoren

Als Arbeitsdirektoren wurden in einer ersten Auswertung alle die Vorstandsmitglieder erfasst, die ausdrücklich als solche bezeichnet wurden. Lagen keine Informationen im Geschäftsbericht vor, wurden die Internetseiten konsultiert. Wenn auch dort nicht herauszufinden war, ob es Vorstandsmitglieder mit der Funktion des Arbeitsdirektors gab, wurde der Konzern nicht ausgewertet. Ursachen für fehlende Angaben können beispielsweise die Rechtsform der Gesellschaft oder die Anzahl der Beschäftigten in Deutschland sein. Keine Arbeitsdirektoren sind bei den Konzernen Deutsche Börse, Fresenius Medical Care, Hypo Real Estate, MAN, Aareal Bank, Altana, EuroShop, EADS sowie Symrise genannt. Wobei EuroShop mit vier Beschäftigten sicherlich auf einen Arbeitsdirektor verzichtet.

	Konzern	Name	Ressort	Individuelle Gesamtvergütung	Anteil Arbeitsdirektor an Gesamtvergütung Vorstand	rechnerischer Anteil	Istanteil minus rechnerischer Anteil	Anzahl Beschäftigte
68.1	PUMA AG	Zeitz	VV, Arbeit, Vertrieb	10.650,0	80,9	33,3	47,6	6.831
69.1	RHEINMETALL AG	Eberhardt	VV, Arbeit, Segment	3.295,0	48,1	33,3	14,7	18.885
49.1	HEIDELBERG.DRUCKMA.O.N.	Schreier	VV, Arbeit, Vertrieb	1.275,0	43,6	33,3	10,2	19.171
61.1	MLP AG	Schroeder-Wildberg	VV, Arbeit	846,0	39,3	27,3	12,0	1.667
79.2	WACKER CHEMIE O.N.	Staudigl	Arbeit	2.945,7	37,4	25,0	12,4	14.668
72.1	SGL CARBON AG O.N.	Koehler	VV, Arbeit	1.835,8	34,7	25,0	9,7	5.267
58.1	KUKA AG	Hein	VV, Arbeit	894,0	30,9	25,5	5,3	8.123
20.4	LUFTHANSA AG VNA O.N.	Lauer	Arbeit, Segment	3.783,1	29,1	33,3	-4,2	93.541
35.3	ARQUES INDUSTRIES AG	Zöllner	Arbeit, Segment	649,7	28,9	28,6	0,3	4.909
70.2	RHOEN-KLINIKUM O.N.	Meder	Arbeit, Segment	1.678,0	28,6	16,0	12,6	25.665
Mittelwerte Arbeitsdirektoren mit 12-monatiger Zugehörigkeit				2.047,6	20,2	21,2	-1,0	75.236
Mittelwerte wie vor, ohne Vorsitzende				1.996,8	16,8	19,8	-3,0	86.613
3.2	BASF AG O.N.	Voscherau	Arbeit, Segment	3.530,0	10,9	11,1	-0,2	89.451
16.4	HENKEL KGAA VZO O.N.	Rorsted	Arbeit	2.281,7	10,2	14,3	-4,1	51.716
34.2	ARCANDOR AG O.N.	Bellmann	Arbeit	832,0	9,5	18,8	-9,2	68.300
8.2	DAIMLERCHRYSLER AG NA O.N	Fleig	Arbeit	2.308,0	9,4	11,1	-1,7	365.753
28.9	THYSSENKRUPP AG O.N.	Labonte	Arbeit, Segment	2.434,0	9,1	10,0	-0,9	187.216
2.8	ALLIANZ SE VNA O.N.	Rupprecht	Arbeit, Segment	3.914,0	8,7	9,1	-0,4	166.505
6.8	COMMERZBANK AG O.N.	Strutz	Arbeit, CFO	2.184,3	7,8	12,5	-4,7	34.530
27.8	SIEMENS AG NA	Radomski	Arbeit	2.601,4	7,5	8,5	-0,9	472.500
12.8	DEUTSCHE POSTBANK AG NA	Stemmer	Arbeit	950,7	7,1	12,5	-5,4	22.284
24.10	MUENCH.RUECKVERS.VNA O.N.	Strassl	Arbeit, Segment	1.550,6	5,8	9,8	-4,0	37.210

Übersicht 14: Anteil der Vergütung der Arbeitsdirektoren an der Gesamtvergütung

Insgesamt 57 der 79 untersuchten Geschäftsberichte enthielten verwertbare Informationen. Die Anzahl der einbezogenen Arbeitsdirektoren betrug 60 Personen. Bei fünf Personen betrug die Vorstandszugehörigkeit weniger als zwölf Monate. Der oben stehenden Tabelle liegen damit Angaben zu insgesamt 55 Vorstandsmitgliedern zugrunde.

Der Mittelwert der Bezüge von Arbeitsdirektoren betrug 2,1 Mio. €, ihr individueller Anteil an der Gesamtvergütung 20,2 %. Mit -1,0 %-Punkten ist die Differenz zum rechnerischen Anteil gering. Dies spricht für eine proportionale Vergütung der Arbeitsdirektoren.

Rechnet man die Arbeitsdirektoren, die gleichzeitig auch Vorsitzende eines Vorstands sind, heraus, zeigt sich ein nur geringfügig auf 2,0 Mio. € verringerter Mittelwert. Deutlicher sinkt allerdings der Mittelwert der individuellen Anteile an der Gesamtvergütung eines Vorstandsgremiums auf 16,8 %. Mit einer Differenz von -3,0 %-Punkten werden somit auch die Arbeitsdirektoren tendenziell unterproportional vergütet.

Die Vermutung liegt nahe, dass ein Zusammenhang zwischen dem individuellen Anteil der Vergütung und der Anzahl der Beschäftigten besteht. Die letzte Spalte der Übersicht oben nennt die jeweiligen Beschäftigtenzahlen der Konzerne. Aus den Zahlen lässt sich allerdings kein Zusammenhang zwischen Anteil der individuellen Vergütung und Anzahl der Beschäftigten ableiten. So zählen mit DaimlerChrysler, ThyssenKrupp, Allianz und Siemens vier Unternehmen mit sechsstelligen Beschäftigtenzahlen zu den Konzernen, die ihre Arbeitsdirektoren unterproportional zum Gesamtvorstand entlohnen.

	Konzern	Name	Individuelle Gesamtvergütung	Anzahl Beschäftigte	Vergütung pro Beschäftigter (in EUR)
53.5	IKB DT.INDUSTRIEBANK O.N.	Momburg	1.305	1.838	710
66.2	PREMIERE NA O.N.	Börnicke	648	1.168	555
36.4	AWD HOLDING AG O.N.	Derndinger, 9 Monate	731	2.096	349
62.2	MTU AERO ENGINES NA O.N.	Winkler	1.732	7.003	247
64.2	PFLEIDERER AG	Ernst	1.051	5.207	202
79.2	WACKER CHEMIE O.N.	Staudigl	2.946	14.668	201
73.3	STADA ARZNEIMITT.VNA O.N.	Oehmichen	972	5.442	179
36.3	AWD HOLDING AG O.N.	Mainzer	336	2.096	160
59.2	LANXESS AG	Wienkenhöver	2.505	16.988	147
35.3	ARQUES INDUSTRIES AG	Zöllner	650	4.909	132
Mittelwert aller Arbeitsdirektoren			1.917	71.371	143
23.2	METRO AG ST O.N.	Mierdorf	3.869	274.259	14
28.9	THYSSENKRUPP AG O.N.	Labonte	2.434	187.216	13
34.2	ARCANDOR AG O.N.	Bellmann	832	68.300	12
13.6	DT.TELEKOM AG NA	Klinkhammer	2.656	248.480	11
11.8	DEUTSCHE POST AG NA O.N.	Scheurle	3.246	507.641	6
8.2	DAIMLERCHRYSLER AG NA O.N	Fleig	2.308	365.753	6
19.4	LINDE AG O.N.	Denoke, 4 Monate	338	58.835	6
27.8	SIEMENS AG NA	Radomski	2.601	472.500	6
30.4	VOLKSWAGEN AG ST O.N.	Neumann	1.736	328.599	5
14.3	E.ON AG O.N.	Dänzer-Vanotti, 1 Monat	271	80.453	3

Übersicht 15: Aufwand für Arbeitsdirektoren in Euro pro Beschäftigtem (Top und Bottom Ten ohne Vorstandsvorsitzende)

Übersicht 15 dokumentiert den Versuch, einen Zusammenhang zwischen der Anzahl der Beschäftigten (d.h. dem Ausmaß der Verantwortung) und der Vergütung, die einem Arbeitsdirektor bezahlt wird, zu erfassen. Über alle 60 Werte wird ein Arbeitsdirektor im Beobachtungszeitraum im Mittel mit 143,00 € pro Beschäftigtem vergütet. Dabei gibt es auch ohne Betrachtung der Vorstände mit Doppelfunktionen erhebliche Unterschiede. So reicht die Vergütung von 710 € (IKB) bis zu 5 € (Volkswagen) je Beschäftigtem. Die absolute Anzahl der Beschäftigten scheint dann einen (negativen) Einfluss auf den Anteil der individuellen Vergütung von Arbeitsdirektoren zu haben, wenn die Zahl der Beschäftigten sechsstellig ist. So befinden sich Herr Dänzer-Vanotti und Hr. Denoke nur aufgrund ihrer kürzeren Vorstandszugehörigkeit im unteren Tabellenbereich und unterstützen damit die Aussage.

4.5 Die Segmente bzw. Funktionsbereiche

Die folgende Übersicht zeigt die Vergütungsanteile der Vorstandsmitglieder an der Gesamtvergütung, deren Tätigkeitsbereich mit geografischen und/oder Produktmärkten sowie mit einem oder mehreren Funktionsbereichen angegeben wurden. Im Rahmen der Auswertung tragen alle Datensätze, die die genannten Kriterien erfüllen, die Bezeichnung Segment – dies unabhängig davon, wie viele Ressorts im ein-

zelen Fall ausgewiesen wurden. Nur die Funktionsbereiche Vorsitzender, Finanzvorstand, Arbeitsdirektor und Vertriebsvorstand wurden noch getrennt erfasst.

Index	Unternehmen	Name	Ressort	Individuelle Vergütung	Anteil an Gesamtvergütung Vorstand	Rechnerischer Anteil	Istanteil minus rechnerischer Anteil
78.2	VOSSLOH AG O.N.	Andree	Segment, CFO	1.011,7	60,5	35,7	24,8
60.1	LEONI AG NA O.N.	Probst	Segment, VV	1.885,0	46,3	33,3	13,0
35.4	ARQUES INDUSTRIES AG	Schumann	Segment, 3 Monate	1.606,0	38,4	28,6	9,9
64.1	PFLIEDERER AG	Overdiek	Segment, VV	983,0	37,7	29,4	8,3
76.6	TECHEM O.N.	Pattberg	Segment, 8 Monate	2.945,7	37,4	21,3	16,2
41.2	DEUTZ AG O.N.	Huebser	Segment	2.695,9	36,0	33,3	2,6
79.2	WACKER CHEMIE O.N.	Staudigl	Segment, Arbeit	3.039,0	34,7	25,0	9,7
55.1	K+S AG O.N.	Bethke	Segment, VV	3.818,0	32,0	20,0	12,0
34.5	ARCANDOR AG O.N.	Sommer	Segment	1.059,2	31,7	18,9	12,8
32.3	ALTANA AG O.N.	Lohrisch	Segment	2.998,0	31,5	25,0	6,5
Mittelwerte aller Segmentvorstände				1.919,7	14,4	18,1	-3,7
27.6	SIEMENS AG NA	Lamprecht	Segment	2.522,9	7,3	8,5	-1,2
2.4	ALLIANZ SE VNA O.N.	Carendi	Segment	3.249,0	7,3	9,1	-1,8
27.5	SIEMENS AG NA	Krubasik	Segment	2.453,8	7,1	8,5	-1,4
6.3	COMMERZBANK AG O.N.	Hartmann	Segment	1.951,3	7,0	12,5	-5,5
27.12	SIEMENS AG NA	Reinhardt	Segment	2.238,9	6,5	8,5	-2,0
24.3	MUENCH.RUECKVERS.VNA O.N.	Blunck	Segment	1.580,2	5,9	9,7	-3,8
24.10	MUENCH.RUECKVERS.VNA O.N.	Strassl	Segment, Arbeit	1.550,6	5,8	9,7	-3,9
68.3	PUMA AG	Bock	Segment, CFO	690,0	5,2	33,3	-28,1
27.14	SIEMENS AG NA	Weyrich	Segment	1.607,0	4,6	8,5	-3,8
18.3	INFINEON TECH.AG NA O.N.	Eul	Segment	417,4	4,5	22,2	-17,8

Übersicht 16: Anteil der Vergütung der Segments- bzw. Funktionsbereichsvorstände an der Gesamtvergütung

Der obenstehenden Übersicht liegen Angaben von insgesamt 238 Vorstandsmitgliedern mit Segments- bzw. Funktionsaufgaben zugrunde. Von diesen gehörten 58 Personen weniger als zwölf Monate ihrem Organ an.

Der Mittelwert der individuellen Bezüge der Gruppe betrug 1,9 Mio. €. Die Übersicht zeigt die „Top Ten“ der Vorstandsmitglieder mit dem höchsten Anteil an der Gesamtvergütung des Organs unabhängig von der Dauer der Vorstandszugehörigkeit. Die zehn Vorstandsmitglieder mit den höchsten individuellen Anteilen lagen allesamt deutlich höher als der in der letzten Spalte ausgewiesene rechnerische Anteil. Mit Hr. Schumann (Arques Industries) und Hr. Pattberg (Techem) erreichten zwei Vorstandsmitglieder diesen überproportionalen Anteil bereits nach einer Zugehörigkeit zum jeweiligen Gremium von weniger als zwölf Monaten.

Schließt man die Segmentsvorstände mit Vorstandszugehörigkeiten unter zwölf Monaten aus, ergeben sich die Werte für die zehn Segmentsvorstände mit den höchsten und niedrigsten Anteilen an der Gesamtvergütung in folgender Übersicht. Die individuelle Vergütung und der Anteil an der Gesamtvergütung steigen auf 2,2 Mio. € bzw. 16,0 %. Die Differenz zwischen Istanteil und rechnerischem Anteil sinkt auf

-1,6 %-Punkte. Damit sind die Segmentsvorstände tendenziell unterproportional entlohnt.

Rechnet man die Segmentsvorstände, die gleichzeitig Vorstandsvorsitzende sind heraus, ergibt sich für die verbliebenen 169 Personen mit zwölfmonatiger Vorstandszugehörigkeit ein Mittelwert von 2,2 Mio. € in der Vergütung, ein mittlerer Anteil von 15,1 % an der Gesamtvergütung des Vorstandes und mit einer Differenz von -2,2 %-Punkten von Istanteil zu rechnerischem Anteil ein unterproportionaler Anteil.

Index	Unternehmen	Name	Ressort	Individuelle Vergütung	Anteil an Gesamtvergütung Vorstand	Rechnerischer Anteil	Istanteil minus rechnerischer Anteil
78.2	VOSSLOH AG O.N.	Andree	Segment, CFO	1.011,7	60,5	35,7	24,8
60.1	LEONI AG NA O.N.	Probst	Segment, VV	1.885,0	46,3	33,3	13,0
64.1	PFLEIDERER AG	Overdiek	Segment, VV	1.030,7	45,8	29,4	16,4
41.2	DEUTZ AG O.N.	Huebser	Segment	1.606,0	38,4	33,3	5,1
79.2	WACKER CHEMIE O.N.	Staudigl	Segment, Arbeit	1.466,0	38,4	25,0	13,4
55.1	K+S AG O.N.	Bethke	Segment, VV	983,0	37,7	20,0	17,7
34.5	ARCANDOR AG O.N.	Sommer	Segment	2.945,7	37,4	18,9	18,6
32.3	ALTANA AG O.N.	Lohrisch	Segment	2.695,9	36,0	25,0	11,0
44.1	FRAPORT AG FFM.AIRPORT	Bender	Segment, VV	3.039,0	34,7	25,0	9,7
45.4	FRESENIUS SE VZ O.ST O.N.	Lipps	Segment	3.818,0	32,0	20,0	12,0
Mittelwerte aller Segmentvorstände mit 12-monatiger Zugehörigkeit				2.205,5	16,0	17,6	-1,6
wie vor, ohne Vorsitzende				2.214,0	15,1	17,2	-2,2
27.6	SIEMENS AG NA	Lamprecht	Segment	2.522,9	7,3	8,5	-1,2
2.4	ALLIANZ SE VNA O.N.	Carendi	Segment	3.249,0	7,3	9,1	-1,8
27.5	SIEMENS AG NA	Krubasik	Segment	2.453,8	7,1	8,5	-1,4
6.3	COMMERZBANK AG O.N.	Hartmann	Segment	1.951,3	7,0	12,5	-5,5
27.12	SIEMENS AG NA	Reinhardt	Segment	2.238,9	6,5	8,5	-2,0
24.3	MUENCH.RUECKVERS.VNA O.N.	Blunck	Segment	1.580,2	5,9	9,7	-3,8
24.10	MUENCH.RUECKVERS.VNA O.N.	Strassl	Segment, Arbeit	1.550,6	5,8	9,7	-3,9
68.3	PUMA AG	Bock	Segment, CFO	690,0	5,2	33,3	-28,1
27.14	SIEMENS AG NA	Weyrich	Segment	1.607,0	4,6	8,5	-3,8
18.3	INFINEON TECH.AG NA O.N.	Eul	Segment	417,4	4,5	22,2	-17,8

Übersicht 17: Anteil der Vergütung der Segments- bzw. Funktionsbereichsvorstände an der Gesamtvergütung (Personen mit zwölfmonatiger Vorstandszugehörigkeit)

4.6 Zusammenfassung der Auswertung nach Funktionen

Nachstehende Übersicht fasst die Ergebnisse der Untersuchung nach Funktionen zusammen. Dabei lässt sich festhalten, dass die Vorstandsvorsitzenden regelmäßig deutlich mehr erhalten als ihre Vorstandskollegen. Ein Mittelwert von 3,3 Mio. € für die Vorsitzenden zu rund 2,0 Mio. € über alle erfassten Werte spricht eine deutliche Sprache. Überraschend ist der relativ geringe Mittelwert von 1,8 Mio. € für die Finanzvorstände und der sehr niedrige Wert von 1,5 Mio. € für die Marketing- bzw. Vertriebsvorstände ohne Berücksichtigung der Vorstände mit Doppelfunktion als Vorsitzender. Aufgrund der Bedeutung des Vertriebsbereichs und der vermuteten positiven Korrelation mit variablen Vergütungselementen sind hier höhere Werte erwartet worden.

Vergütungen nach Funktion	Anzahl der Gruppe	Mittelwerte
Vorstandsvorsitzende	69	3.284,3
Vertrieb, Marketing	14	2.097,5
<i>Vertrieb, Marketing ohne Vorstandsvorsitzende</i>	10	1.471,0
Alle Vorstände mit individuellen Angaben (inklusive Vorstände mit mehreren Funktionen)	452	2.008,6
Vorstände in Segmenten oder Funktionsbereichen	238	1.919,7
Arbeitsdirektoren	60	1.916,8
Finanzvorstände	71	1.803,2

Übersicht 18: Mittelwerte der Vergütungen nach Funktionen

Korrigiert man die Auswertungen um die Personen mit einer Vorstandszugehörigkeit unter zwölf Monaten und die Vorstände in Funktionsbereichen ohne die Vorstandsvorsitzenden ergibt sich folgende Übersicht:

Vergütungen nach Funktion für Vorstandsmitglieder mit 12-monatiger Zugehörigkeit	Anzahl der Gruppe	Mittelwerte individuelle Vergütungen	Mittelwerte Istanteil minus rechnerischem Anteil
Vorstandsvorsitzende	65	3.328,8	11,3
Vorstände in Segmenten oder Funktionsbereichen (ohne Vorstandsvorsitz)	169	2.214,0	-2,2
Alle Vorstände mit individuellen Angaben (inklusive Vorstände mit mehreren Funktionen)	452	2.008,6	
Vertrieb, Marketing (ohne Vorstandsvorsitz)	7	2.001,8	-2,7
Arbeitsdirektoren (ohne Vorstandsvorsitzende)	47	1.996,8	-3,0
Finanzvorstände	56	1.951,1	-3,2

Übersicht 19: Mittelwerte der Vergütungen nach Funktionen für alle Vorstandsmitglieder mit zwölfmonatiger Zugehörigkeit

Nach den Korrekturen ergibt sich ein vergleichbares Bild. Die Mittelwerte sind, bis auf die Gruppe der Vertriebsvorstände ohne Vorstandsvorsitzende, nur leicht gestiegen. Die Vorstandsvorsitzenden erhalten mit 11 %-Punkten Unterschied zum rechnerischen Anteil als einzige Funktionsgruppe einen deutlich überdurchschnittlichen Anteil an der Vergütung des Gesamtremiums. Die erfassten Vorstandsbereiche Segment, Vertrieb, Arbeitsdirektor und Finanzvorstand fallen demgegenüber deutlich ab.

4.7 Zwischenfazit

Eine Untersuchung der Vorstandsvergütungen im Hinblick auf die Höhe und den Anteil an der Gesamtvergütung der Gremien zeigt, dass es neben der Gruppe der Vorsitzenden keine besonderen und herausragenden Unterscheidungskriterien für die Vergütung in den untersuchten Unternehmen zu geben scheint.

Von 389 individuellen Angaben (bzw. 452 erfassten Funktionen) verdienen die 69 Vorsitzenden im Mittel 3,3 Mio. €, während die anderen Vorstandsmitglieder mit rund

2,0 Mio. € deutlich darunter liegen. Dabei zeigt die Untersuchung keine wesentlichen Unterschiede zwischen Segments- bzw. Vertriebszuständigkeit und Verantwortung für den Personalbereich. Unterdurchschnittlich ist der Mittelwert der Vergütung der Finanzvorstände.

5. Vergütung in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße

Die folgenden Darstellungen gehen von der Annahme aus, dass die Unternehmensgröße einen Einfluss auf die Gremiengröße, die Gesamtvergütung der Organe und die Höhe der (rechnerischen) durchschnittlichen Vergütung hat. Es wird angenommen, dass ein positiver Zusammenhang zwischen (Konzern-) Größe und Vergütung besteht. Dies bedeutet, dass mit steigenden Werten höhere Vergütungen erwartet werden.

Als Maßstäbe dienen – in Anlehnung an allgemeine Größendefinitionen aus dem Handelsgesetzbuch – die Bilanzsumme und die Anzahl der Beschäftigten. Auf einen Vergleich der Vergütungen mit den Umsätzen, ein ebenfalls im Handelsrecht verwendeter Größenmaßstab, wurde verzichtet, da im DAX 30 und im MDAX 50 zahlreiche Banken und Versicherungen einen solchen Vergleich zwischen den Unternehmen erschweren.

Um neben den genannten Parametern Bilanzsumme und Beschäftigtenzahl weitere Zusammenhänge zwischen Vergütung und betriebswirtschaftlichen Größen nachweisen zu können, werden im folgenden Kapitel die Höhe der Vergütungen in Abhängigkeit vom Ergebnis vor Steuern und in Abhängigkeit zum Cashflow aus Geschäftstätigkeit untersucht.

5.1 Die Bilanzsumme als Vergütungsmaßstab

Durch die überwiegende Anwendung der Internationalen Rechnungslegungsstandards (IFRS) als Grundlage für die Bewertung der Vermögenswerte und Schulden wird von einer Vergleichbarkeit der Bilanzsummen als Größenmaßstab für die Konzerne ausgegangen. Anhand der erfassten Bilanzsummen wurden die Gesamtvergütungen der jeweiligen Vorstandsgremien sortiert. Die folgende Übersicht nennt die zehn Konzerne mit den höchsten und die zehn Konzerne mit den niedrigsten Bilanzsummen der untersuchten Gruppe.

Dabei zeigte sich, dass Banken und Versicherungen aufgrund ihrer geschäftsspezifischen Besonderheiten eine im Vergleich zu anderen Branchen hohe Bilanzsumme haben und diese daher die Aussage verzerren würden. Daher wurden in einer weiteren Auswertung Banken und Versicherungen nicht berücksichtigt (Übersicht 21).

Ein Vergleich der Mittelwerte der Übersichten mit und ohne Banken und Versicherungen macht deutlich, dass die Unterschiede in puncto Vorstandsmandate und durchschnittliche Vergütungen vernachlässigbar sind. Der Mittelwert der Bilanzsumme ist ohne Banken und Versicherungen aber fast um zwei Drittel kleiner. Das lässt die Vermutung zu, dass die Vergütung unabhängig von der Bilanzsumme ist, mithin die Größe des Konzerns keinen eindeutigen Ausdruck in der Vergütung findet.

	Unternehmen	Vorstands- jahre	Gesamt	Durch- schnitt pro Vorstands- mannjahr	Bilanzsumme	Anteil Vergütung zu Bilanz- summe in %
9	DEUTSCHE BANK AG NA O.N.	4,7	34.595	7.413	1.126.230.000	0,00
2	ALLIANZ SE VNA O.N.	11,0	44.786	4.071	1.053.226.000	0,00
6	COMMERZBANK AG O.N.	8,0	27.964	3.496	608.339.000	0,00
11	DEUTSCHE POST AG NA O.N.	8,8	29.476	3.369	217.698.000	0,01
24	MUENCH.RUECKVERS.VNA O.N.	10,3	26.809	2.615	215.874.000	0,01
8	DAIMLERCHRYSLER AG NA O.N.	9,0	24.515	2.724	190.022.000	0,01
12	DEUTSCHE POSTBANK AG NA	8,0	13.461	1.683	184.887.000	0,01
17	HYPO REAL ESTATE HLDG ST	5,0	11.214	2.243	161.593.000	0,01
30	VOLKSWAGEN AG ST O.N.	6,0	13.767	2.294	136.603.000	0,01
13	DT.TELEKOM AG NA	6,1	16.277	2.676	130.160.000	0,01
	Mittelwerte	5,1	11.826	2.175	65.742.599	0,17
61	MLP AG	3,7	2.155	588	1.266.085	0,17
72	SGL CARBON AG O.N.	4,0	5.294	1.324	1.260.800	0,42
78	VOSSLOH AG O.N.	2,8	2.330	847	1.198.500	0,19
41	DEUTZ AG O.N.	3,0	2.605	868	1.162.900	0,22
80	WINCOR NIXDORF O.N.	4,3	6.863	1.615	1.161.502	0,59
58	KUKA AG	3,9	2.896	739	1.071.116	0,27
52	HUGO BOSS AG VZO O.N.	3,8	5.342	1.425	953.177	0,56
76	TECHEM O.N.	4,7	3.819	818	732.118	0,52
35	ARQUES INDUSTRIES AG	3,5	2.251	643	665.283	0,34
36	AWD HOLDING AG O.N.	3,0	3.255	1.085	402.100	0,81

Übersicht 20: Bilanzsumme als Vergütungsmaßstab

Die letzte Spalte der Auswertungen stellt das Verhältnis von Gesamtvergütung des Vorstandes und Bilanzsumme als Prozentsatz dar. Beide Übersichten zeigen ein mit sinkender Bilanzsumme steigende Quotienten von Bilanzsumme und Vergütung.

Die zehn Unternehmen mit der geringsten Bilanzsumme (ohne Banken und Versicherungen) haben durchweg kleinere Vorstände (Vorstandsmandate) und geringere Durchschnittsvergütungen. In Relation zur Bilanzsumme nimmt ihre Vergütung aber zu, das heißt, relativ gesehen ist die Vorstandsvergütung in kleinen Konzernen (gemessen an der Bilanzsumme) höher als in großen Konzernen.

	Unternehmen	Vorstands- jahre	Gesamt	Durch- schnitt pro Vorstands- mannjahr	Bilanzsumme	Anteil Vergütung zu Bilanz- summe in %
11	DEUTSCHE POST AG NA O.N.	8,8	29.476	3.369	217.698.000	0,01
8	DAIMLERCHRYSLER AG NA O.N	9,0	24.515	2.724	190.022.000	0,01
30	VOLKSWAGEN AG ST O.N.	6,0	13.767	2.294	136.603.000	0,01
13	DT.TELEKOM AG NA	6,1	16.277	2.676	130.160.000	0,01
14	E.ON AG O.N.	6,1	27.262	4.481	127.232.000	0,02
25	RWE AG ST O.N.	5,0	19.992	3.998	93.455.000	0,02
27	SIEMENS AG NA	11,8	34.564	2.921	90.973.000	0,04
4	BAY.MOTOREN WERKE AG ST	6,0	15.138	2.523	79.057.000	0,02
43	EUROP.AERON.DEF.+SP. EADS	3,5	5.300	1.514	72.137.000	0,01
10	DEUTSCHE BOERSE NA O.N.	5,8	27.901	4.852	65.025.100	0,04
	Mittelwerte ohne Banken und Versicherung	4,9	10.934	2.107	23.992.473	0,19
61	MLP AG	3,7	2.155	588	1.266.085	0,17
72	SGL CARBON AG O.N.	4,0	5.294	1.324	1.260.800	0,42
78	VOSSLOH AG O.N.	2,8	2.330	847	1.198.500	0,19
41	DEUTZ AG O.N.	3,0	2.605	868	1.162.900	0,22
80	WINCOR NIXDORF O.N.	4,3	6.863	1.615	1.161.502	0,59
58	KUKA AG	3,9	2.896	739	1.071.116	0,27
52	HUGO BOSS AG VZO O.N.	3,8	5.342	1.425	953.177	0,56
76	TECHEM O.N.	4,7	3.819	818	732.118	0,52
35	ARQUES INDUSTRIES AG	3,5	2.251	643	665.283	0,34
36	AWD HOLDING AG O.N.	3,0	3.255	1.085	402.100	0,81

Übersicht 21: Bilanzsumme als Vergütungsmaßstab (ohne Banken und Versicherungen)

Während der Anteil der Vorstandsgesamtvergütung der zehn größten Konzerne durchweg im Promillebereich liegt, steigt dieser **Anteil** mit schwindender Bilanzsumme in den Prozentbereich. Hieraus ergäbe sich ein negativer Zusammenhang von Bilanzsumme und Vorstandsvergütung, d.h. je kleiner die Bilanzsumme des Konzerns, desto höher der **relative Aufwand** für den Vorstand. Die untersuchten Konzerne zeigen also keinen positiven, sondern einen negativen Zusammenhang zwischen Größe (ausgedrückt in Bilanzsumme) und Vergütung.

Die folgenden Abbildungen veranschaulichen diesen Zusammenhang grafisch. Auf den Y-Achsen sind jeweils die Bilanzsummen vermerkt. Die folgende Abbildung beschränkt sich auf Bilanzsummen unter 200.000 Mio. €. Die höheren Werte sind in der Berechnung der Trendlinie und des Bestimmtheitsmaßes aber enthalten. Auf der X-Achse der folgenden Abbildung sind die Gesamtvergütungen aufgetragen. Die durchgezogene Linie (Trendlinie) markiert den Versuch, einen Zusammenhang zwischen X- und Y-Werten herzustellen. Die Zahl R^2 ist das sogenannte Bestimmtheitsmaß. Es gibt an, wie genau die Trendlinie den Zusammenhang zwischen den einzelnen Punkten nachbildet. Ein Bestimmtheitsmaß von 1 steht für einen (statistisch!) perfekten Zusammenhang, ein Bestimmtheitsmaß von 0 für keinerlei Zusammenhang.

Es ist anzumerken, dass ein Zusammenhang zunächst nur statistischer Natur ist. Aufgrund der Eingangsbemerkungen über den vermuteten Zusammenhang von Unternehmensgröße und Vergütung wird jedoch ein realer Zusammenhang angenommen.

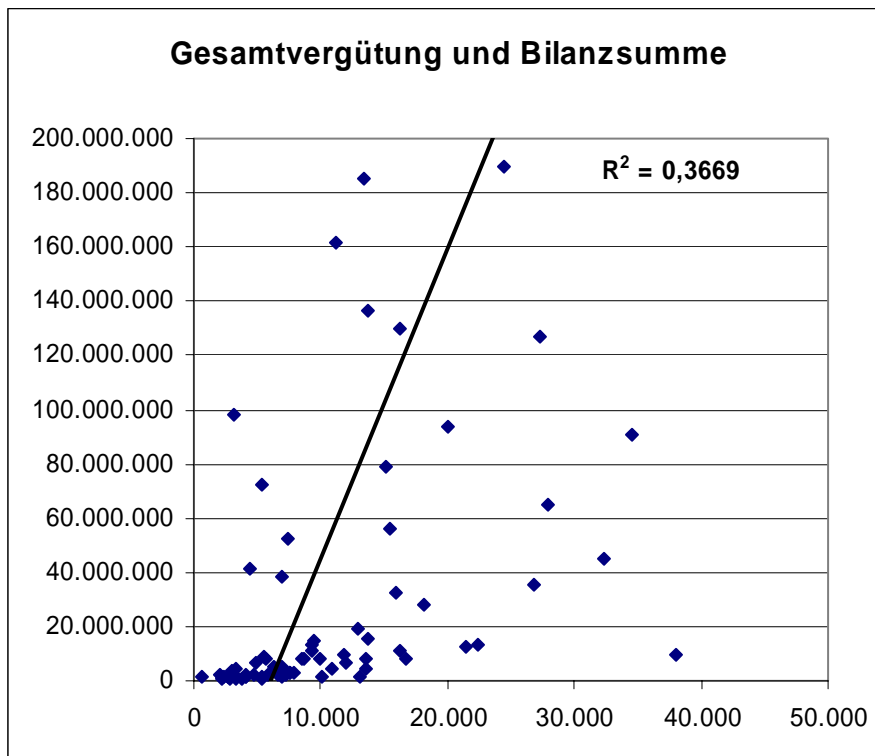


Abbildung 3: Gesamtvergütung und Bilanzsumme

Der positive statistische Zusammenhang zwischen absoluter Höhe der Gesamtvergütung und Bilanzsumme wird durch die von links unten nach rechts oben steigende Trendlinie gekennzeichnet, die „Qualität“ des Zusammenhangs ist mit einem Bestimmtheitsmaß von 0,37 relativ hoch. Die Abbildung bestätigt folgende Aussage: Je höher die Bilanzsumme, desto höher die Gesamtvergütung des Vorstands.

In der folgenden Abbildung zeigt die „fallende“ Linie den negativen Zusammenhang zwischen dem Anteil der Vergütung an der Bilanzsumme und der Bilanzsumme. Allerdings ist das Bestimmtheitsmaß mit 0,1 im Vergleich zur vorherigen Aussage wesentlich niedriger. Ein eindeutiger Zusammenhang zwischen der relativen Höhe der Vergütung im Verhältnis zur Bilanzsumme besteht nicht.

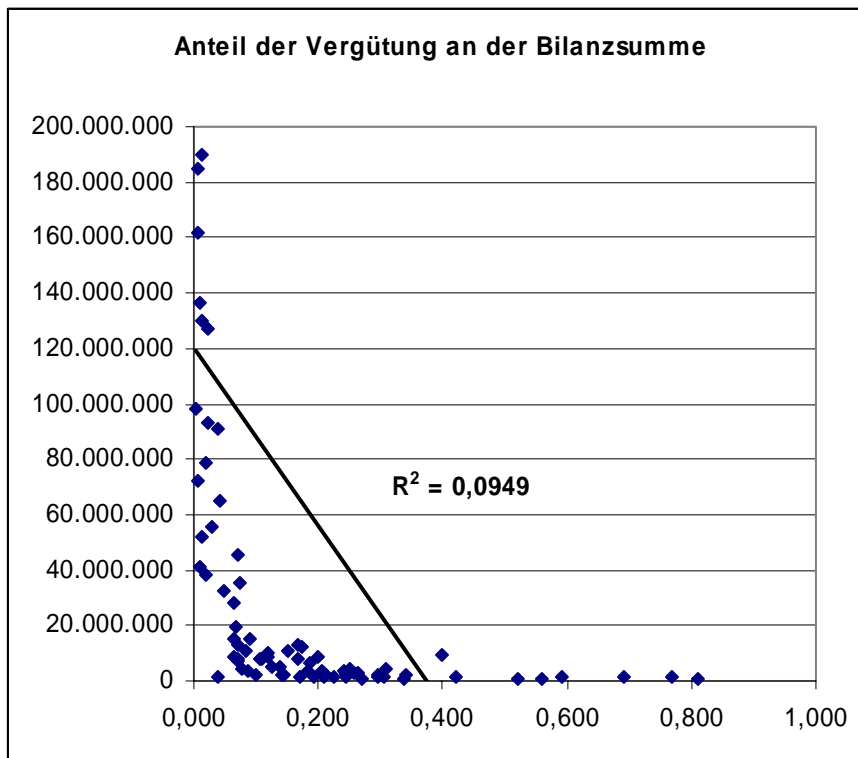


Abbildung 4: Gesamtvergütung und Anteil an der Bilanzsumme

Die Untersuchung der Vergütung im Verhältnis zur Bilanzsumme ergibt einen Zusammenhang zwischen der absoluten Höhe und der Bilanzsumme. Setzt man die Vergütung aber in ein Verhältnis zur Bilanzsumme ist kein eindeutiger (linearer) Zusammenhang nachweisbar. Damit ist die Vergütung im Vergleich zwischen den Konzernen nicht proportional zur Bilanzsumme. Das deutet darauf hin, dass es eine „Schwelle“ in der Entlohnung von DAX-Vorständen gibt, die nicht unter-, wohl aber überschritten wird.

5.2 Beschäftigtenzahlen und Vorstandsbezüge

Die Beschäftigtenzahlen wurden auf Konzernebene erfasst und zwar in der Regel mit den Durchschnittszahlen des Geschäftsjahres. Diese wichen zum Teil erheblich von den Stichtagswerten ab. Die „unterjährige“ Anzahl der Beschäftigten und die damit verbundene Verantwortung werden aber durch die durchschnittliche Anzahl meines Erachtens besser repräsentiert als durch Stichtagswerte. Erwartet werden hier mit steigenden Beschäftigtenzahlen steigende Durchschnittsvergütungen.

Die folgende Übersicht zeigt die zehn Konzerne mit den meisten und wenigsten Beschäftigten der untersuchten Gruppe. Zwei MDAX-Konzerne (EADS und Fresenius) gehören zu den Unternehmen mit mehr als 100.000 Beschäftigten. Bis auf die Vorstände dieser beiden Konzerne liegen die Gesamtvergütung und die (rechnerische) Durchschnittsvergütung je Vorstandsmannjahr über dem Mittelwert von 11,8 Mio. € für das Gesamtgremium bzw. von 2,2 Mio. € pro Mannjahr.

	Unternehmen	Vorstandsmannjahre	Gesamtvergütung	rechnerischer durchschnitt	Mitarbeiter	Beschäftigte pro Vorstandsmannjahr	Gesamtvergütung pro 1.000 Beschäftigte
11	DEUTSCHE POST AG NA O.N.	8,8	29.475,8	3.368,7	507.641	58.016	58
27	SIEMENS AG NA	11,8	34.563,9	2.920,9	472.500	39.930	73
8	DAIMLERCHRYSLER AG NA O.N.	9,0	24.515,0	2.723,9	365.753	40.639	67
30	VOLKSWAGEN AG ST O.N.	6,0	13.766,9	2.294,5	328.599	54.767	42
23	METRO AG ST O.N.	4,0	15.941,0	3.985,3	274.259	68.565	58
13	DT.TELEKOM AG NA	6,1	16.276,6	2.675,6	248.480	40.846	66
28	THYSSENKRUPP AG O.N.	10,0	26.850,0	2.685,0	187.216	18.722	143
2	ALLIANZ SE VNA O.N.	11,0	44.786,0	4.071,5	166.505	15.137	269
43	EUROP.AERON.DEF.+SP. EADS	3,5	5.299,7	1.514,2	116.805	33.373	45
45	FRESENIUS SE VZ O.ST O.N.	5,0	9.516,0	1.903,2	104.872	20.974	91
	Mittelwert	5,1	11.825,5	2.174,8	57.937	9.847	1.102
76	TECHEM O.N.	4,7	3.819,0	818,4	2.436	522	1.568
36	AWD HOLDING AG O.N.	3,0	3.255,0	1.085,0	2.096	699	1.553
48	HANN.RUECKVER.AG NA O.N.	7,0	4.405,6	629,4	1.988	284	2.216
53	IKB DT.INDUSTRIEBANK O.N.	5,3	7.424,0	1.414,1	1.838	350	4.039
61	MLP AG	3,7	2.155,0	587,7	1.667	455	1.293
46	GAGFAH S.A.	6,0	5.500,0	916,7	1.455	243	3.780
17	HYPO REAL ESTATE HLDG ST	5,0	11.214,0	2.242,8	1.205	241	9.306
66	PREMIERE NA O.N.	4,5	3.297,0	732,7	1.168	260	2.823
54	IVG IMMOBILIEN AG O.N.	4,0	13.598,1	3.399,5	820	205	16.583
40	DEUTSCHE EUROSHOP AG O.N.	2,0	679,0	339,5	4	2	169.750

Übersicht 22: Vergütung und Beschäftigtenzahl

Die vorstehende Übersicht verdeutlicht, dass es im Hinblick auf die Vergütung große Unterschiede hinsichtlich der absoluten und der relativen Anzahl der Beschäftigten gibt. Von den erfassten 79 Unternehmen haben 21 Konzerne Beschäftigtenzahlen über dem Durchschnitt von 57.937 Mitarbeitern und 58 Konzerne Beschäftigtenzahlen darunter. Ähnlich verteilt ist die rechnerische Anzahl der Beschäftigten pro Vorstand. Während 24 Konzerne 9.847 und mehr Mitarbeiter pro Vorstand verantworten, liegt bei 55 Konzernen die Anzahl der Beschäftigten darunter. Im Durchschnitt entfallen auf ein Vorstandsmitglied 9.847 Beschäftigte.

Im Schnitt wenden die Konzerne rund 1,1 Mio. € pro 1.000 Beschäftigte für ihren Vorstand auf. Dabei ist die Gesamtvergütung für den Vorstand tendenziell niedriger, je mehr Mitarbeiter ein Konzern hat. Hier scheint es positive Skaleneffekte in der Führung von Mitarbeitern zu geben. Die errechneten Werte reichen von 58 T€ pro 1.000 Beschäftigte bis 16.583 T€ je 1.000 Beschäftigte. Mit vier Beschäftigten ist die

Deutsche EuroShop ein „Ausreißer“ im Hinblick auf die Beschäftigtenzahlen und bleibt in dieser Betrachtung außen vor.

Die folgende Abbildung zeigt auf der X-Achse die durchschnittliche Vergütung je Vorstand für jeweils 1.000 Konzernmitarbeiter, die Y-Achse stellt die Anzahl der Mitarbeiter in 1.000 dar. Die Extremwerte – Deutsche Post AG (Anzahl Mitarbeiter), IVG Immobilien und Deutsche EuroShop (Höhe der Vergütung pro Mitarbeiter) – wurden zur besseren Übersichtlichkeit nicht betrachtet.

Rund die Hälfte der untersuchten Konzerne wenden weniger als 0,4 Mio. € je 1.000 Beschäftigte für ihren Vorstand auf. Dennoch lässt die Abbildung keinen eindeutigen Zusammenhang zwischen Anzahl der Beschäftigten und durchschnittlicher Vergütung des Vorstands erkennen, da das Bestimmtheitsmaß von 0,05 einen solchen Schluss nicht zulässt.

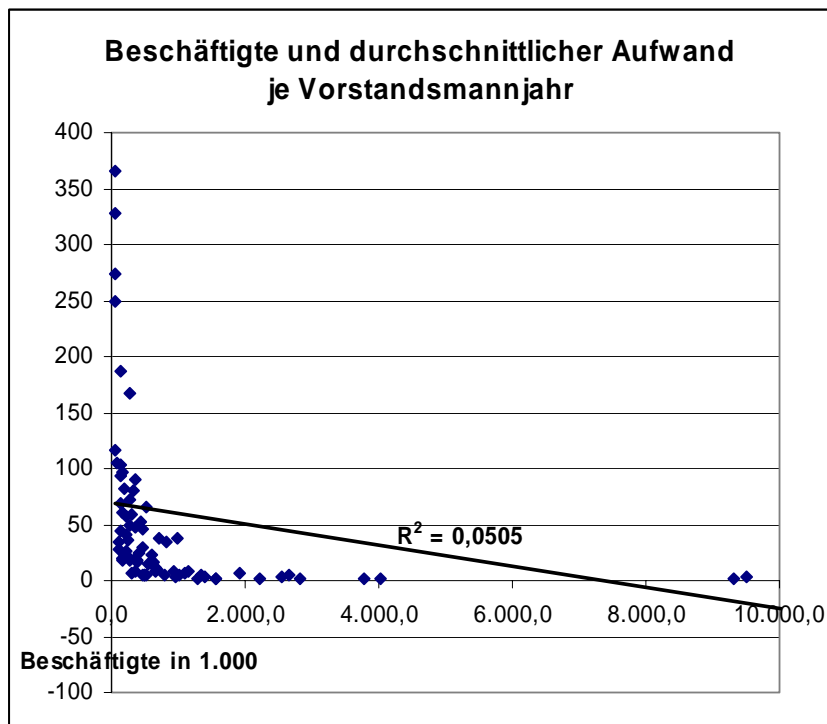


Abbildung 5: Durchschnittlicher Aufwand je Vorstand pro 1.000 Beschäftigte

Deutlicher ist jedoch der allgemeine Zusammenhang von Vorstandsgröße und Mitarbeiterzahlen. Das Bestimmtheitsmaß von 0,31 (Abbildung 6) zeigt jedenfalls einen rechnerisch engeren Bezug als zwischen Vergütung und Anzahl der Beschäftigten.

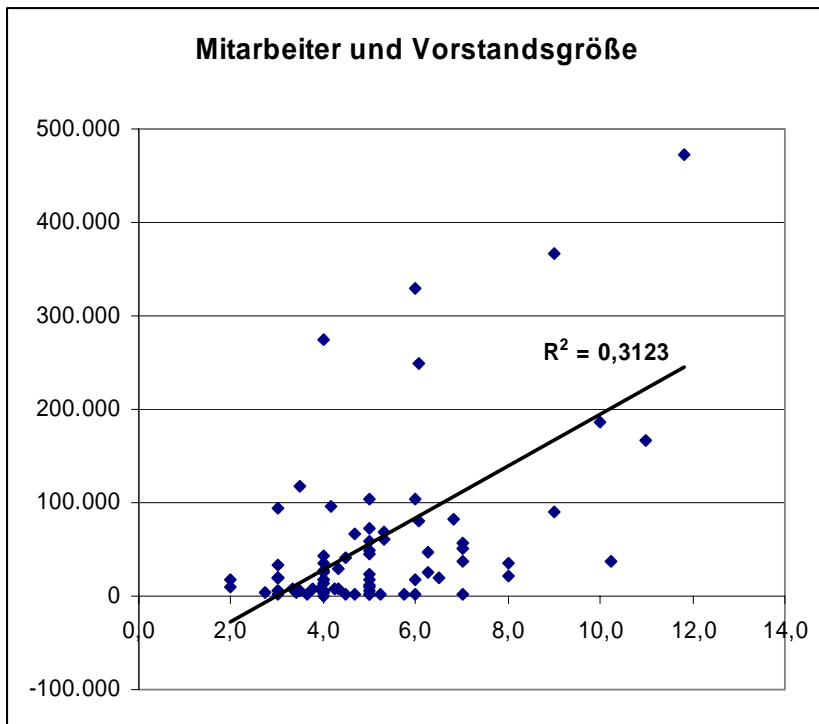


Abbildung 6: Anzahl der Vorstandsmitglieder und Anzahl der Mitarbeiter

Rechnerisch noch stärker ist der Zusammenhang zwischen Gesamtvergütung des Vorstandsgremiums und Personalaufwand. Hier lässt sich ein positiver Zusammenhang zwischen der Höhe der Vorstandsvergütung und der betriebswirtschaftlichen Größe Personalaufwand feststellen.

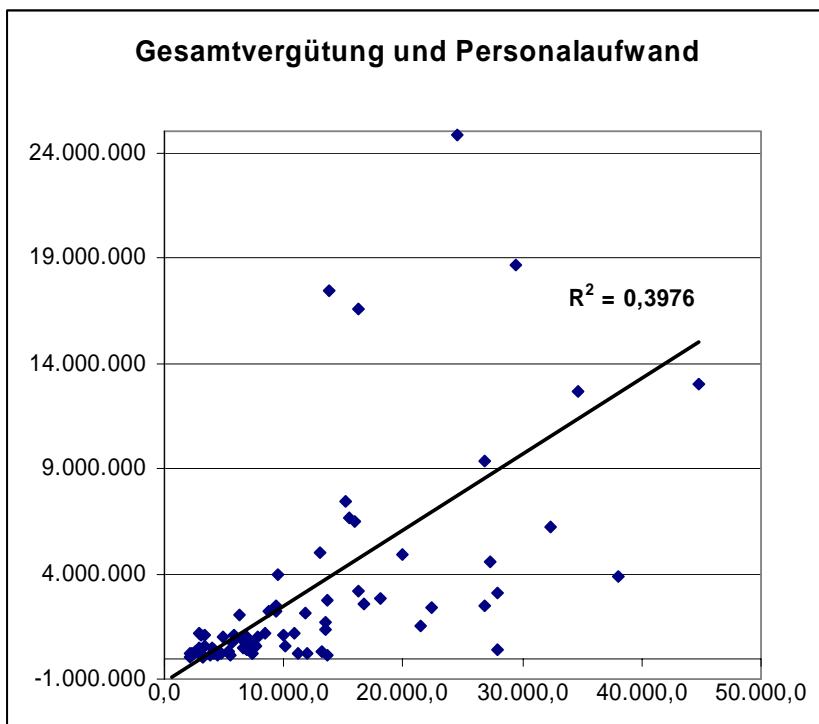


Abbildung 7: Gesamtvergütung und Personalaufwand

Das Bestimmtheitsmaß zeigt mit einem Wert von 0,4 einen größeren statistischen Zusammenhang zwischen Gesamtvergütung und Personalaufwand als zwischen Gesamtvergütung und Bilanzsumme.

Die Untersuchung von Gesamtvergütung und Beschäftigten(zahlen) zeigte keinen statistischen Zusammenhang. Die Beschäftigtenzahlen scheinen keinen mess- oder vergleichbaren Einfluss auf die Höhe der Vergütungen der untersuchten Konzerne zu haben. Einzig die untersuchte Größe Personalaufwand zeigte einen vergleichbaren Zusammenhang zwischen den Konzernen und deren Vorstandsvergütungen.

5.3 Zwischenfazit

Der Versuch, einen Zusammenhang zwischen Vorstandsvergütungen und der Unternehmensgröße im Konzernvergleich herzustellen, war von geringem Erfolg gekennzeichnet. Nur eingeschränkt kann man für die Größen Bilanzsumme und – eher unerwartet – Personalaufwand vergleichbare Vergütungshöhen nachweisen.

Ein positiver Zusammenhang zwischen den Konzernen scheint auch für das Wertepaar Größe des Vorstandsgremiums allgemein und Anzahl der Mitarbeiter zu bestehen.

Die Untersuchung zeigt sehr große Unterschiede zwischen den Konzernen in den Quoten hinsichtlich der Anzahl der Beschäftigten und der Gesamtvergütung der Vorstände sowie der rechnerischen Anzahl der Beschäftigten pro Vorstandsmitglied.

6. Vergütung, Ergebnis vor Steuern und Cashflow aus Geschäftstätigkeit

In diesem Abschnitt werden Zusammenhänge zwischen den Vergütungen der Vorstände und den Größen Ergebnis vor Steuern und Cashflow aus Geschäftstätigkeit gesucht. Beide betriebswirtschaftlichen Kennziffern stehen nicht unmittelbar für die Größe eines Konzerns, dennoch sagen ihre absoluten Größen etwas über die wirtschaftliche Potenz eines Konzerns aus. Es wird vermutet, dass ein Vorstandsmitglied in einem Konzern mit einem Ergebnis vor Steuern von 5,1 Mrd. € (E.On 2006) eine höhere Vergütung erhält als das Vorstandsmitglied eines Konzerns mit 0,7 Mrd. € (Adidas 2006). Begründet wird dies mit einer höheren Ergebnisverantwortung. Ein ähnlicher Begründungszusammenhang wird für den Cashflow aus Geschäftstätigkeit unterstellt.

6.1 Ergebnis vor Steuer und Vergütung

Da die vorliegenden Geschäftsberichte das sogenannte Ergebnis fortgeführter Aktivitäten vor Steuer (kurz: EBT) auswiesen, wurde dieses erfasst und dient als Sortierungsgrundlage der folgenden Übersicht. Diese stellt neben dem Mittelwert der Auswertung die Konzerne mit den zehn höchsten und den zehn niedrigsten Ergebnissen vor Steuern dar.

	Unternehmen	Vorstands- jahre	Gesamt- vergütung	Durch- schnitt pro Vorstands- mannjahr	EBT fortgeführt	Anteil Vergütung zu EBT in %
2	ALLIANZ SE VNA O.N.	11,0	44.786	4.071	10.323.000	0,4
9	DEUTSCHE BANK AG NA O.N.	4,7	34.595	7.413	8.125.000	0,4
3	BASF AG O.N.	9,0	32.290	3.588	6.526.700	0,5
24	MUENCH.RUECKVERS.VNA O.N.	10,3	26.809	2.615	5.494.000	0,5
14	E.ON AG O.N.	6,1	27.262	4.481	5.133.000	0,5
27	SIEMENS AG NA	11,8	34.564	2.921	4.371.000	0,8
4	BAY.MOTOREN WERKE AG ST	6,0	15.138	2.523	4.124.000	0,4
8	DAIMLERCHRYSLER AG NA O.N	9,0	24.515	2.724	3.993.000	0,6
25	RWE AG ST O.N.	5,0	19.992	3.998	3.657.000	0,5
11	DEUTSCHE POST AG NA O.N.	8,8	29.476	3.369	2.842.000	1,0
	Mittelwert	5,1	11.904	2.191	1.219.920	2,5
36	AWD HOLDING AG O.N.	3,0	3.255	1.085	82.700	3,9
72	SGL CARBON AG O.N.	4,0	5.294	1.324	76.400	6,9
41	DEUTZ AG O.N.	3,0	2.605	868	69.700	3,7
78	VOSSLOH AG O.N.	2,8	2.330	847	68.600	3,4
58	KUKA AG	3,9	2.896	739	15.657	18,5
77	TOGNUM AG	3,3	2.092	628	11.400	18,4
66	PREMIERE NA O.N.	4,5	3.297	733	-54.543	-6,0
18	INFINEON TECH.AG NA O.N.	4,5	9.360	2.080	-107.000	-8,7
75	SYMRISE AG INH. O.N.	4,0	2.632	658	-117.736	-2,2
29	TUI AG NA	5,3	9.355	1.754	-736.100	-1,3

Übersicht 23: Ergebnis vor Steuern und Vergütung

Der Mittelwert der Ergebnisse vor Steuern betrug für die untersuchten Geschäftsberichte 1.219,9 Mio. €. Insgesamt 22 der 79 untersuchten Konzerne lagen über diesem Wert, der Rest darunter. Wie erwartet sind die Gesamtvergütung und die rechnerische durchschnittliche Vergütung pro Vorstandsmannjahr bei den Unternehmen mit hohem EBT tendenziell höher als bei den Konzernen mit niedrigem oder gar negativem EBT. So erhalten, bis auf Salzgitter, alle Vorstandsgremien, deren Konzerne ein EBT über dem Mittelwert erreichten, rechnerisch eine überdurchschnittliche Gesamtvergütung.

Dies gibt auch die folgende Abbildung wider. Mit einem Bestimmtheitsmaß von 0,7 (höchster Wert wäre 1 für einen vollkommenen Zusammenhang) kann auf einen Zusammenhang zwischen EBT und Gesamtvergütung geschlossen werden.

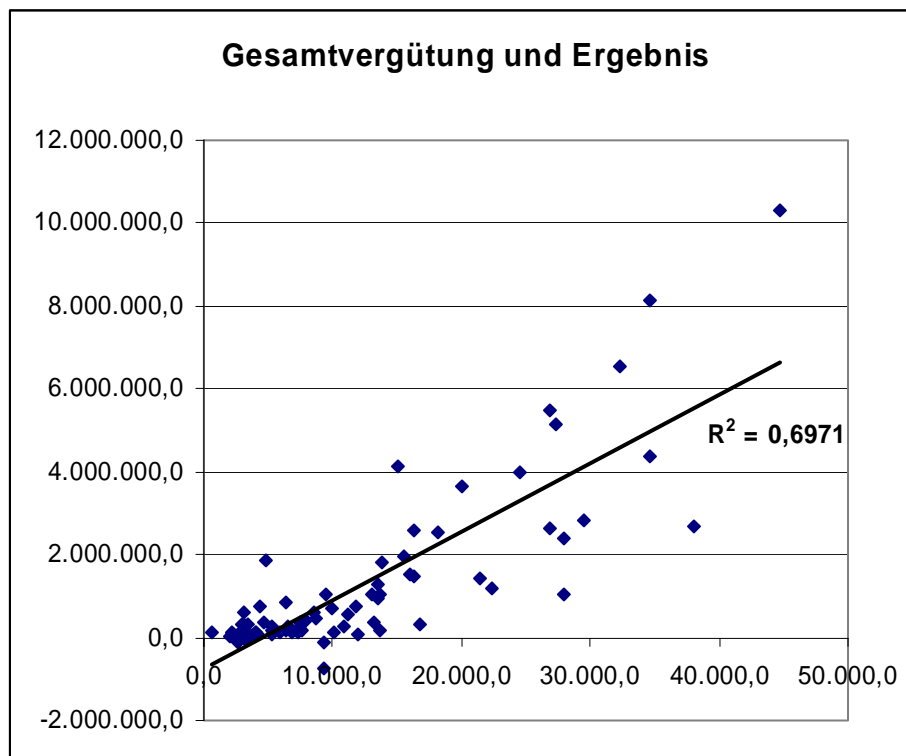


Abbildung 8: Gesamtvergütung und Ergebnis vor Steuer

Ermittelt man den **Anteil** der Gesamtvergütung des Gremiums am Ergebnis vor Steuern, zeigt sich für die Konzerne mit hohem EBT ein unterproportionaler Anteil der Vergütung am EBT (letzte Spalte der Übersicht 23). Dieses Ergebnis kehrt sich um bei den zehn erfassten Konzernen mit den niedrigsten (bzw. negativen) Ergebnissen vor Steuer. Hier zeigt sich durchweg ein überdurchschnittlicher Anteil am Ergebnis. Insofern lässt sich kein eindeutig positiver Zusammenhang von Ergebnis vor

Steuern und Vergütungs**anteil** herstellen. Dieses Ergebnis korrespondiert mit den Auswertungen von Vergütung und Bilanzsumme.

Das legt den Schluss nahe, dass es eine „Einkommensschwelle“ für Vorstände in DAX-30- und MDAX-Konzernen gibt, die weitgehend unabhängig von der konkreten Größe des Konzerns ist. Würde die konkrete Größe eine Rolle spielen, sollte die Vorstandsvergütung proportional zu betriebswirtschaftlichen Größen wie EBT, Bilanzsumme, Cashflow aus Geschäftstätigkeit oder Beschäftigtenzahl sein. Dies würde aber bedeuten, dass es einen Zusammenhang zwischen dem **Anteil** der Gesamtvergütung an der jeweiligen Größe gäbe.

6.2 Cashflow und Vergütung

Der Cashflow aus Geschäftstätigkeit symbolisiert die Fähigkeit eines Konzerns, Zahlungsmittelzuflüsse aus dem operativen Geschäft zu generieren. Je höher dieser Mittelzufluss, desto größer die wirtschaftliche Potenz des Konzerns. Es wird vermutet, dass ein positiver Zusammenhang zwischen Vorstandsvergütung und Cashflow aus Geschäftstätigkeit besteht und dieser auch zwischen den Konzernen vergleichbar ist. Durch die überwiegende Anwendung der Internationalen Rechnungslegungsstandards (IFRS) als Grundlage für die Ermittlung des Cashflows wird von einer Vergleichbarkeit der Angaben ausgegangen. Anhand der erfassten Cashflows aus Geschäftstätigkeit wurden die Gesamtvergütungen der jeweiligen Vorstandsgremien sortiert. Übersicht 24 zeigt die zehn Konzerne mit den höchsten und die zehn Konzerne mit den niedrigsten Cashflows aus Geschäftstätigkeit der untersuchten Gruppe.

	Unternehmen	Vorstands- jahre	Gesamt- vergütung	Durch- schnitt pro Vorstands- mannjahr	Cashflow aus Geschäfts- tätigkeit	Anteil Vergütung zu Cashflow in %
6	COMMERZBANK AG O.N.	8,0	27.964	3.496	36.641.000	0,08
2	ALLIANZ SE VNA O.N.	11,0	44.786	4.071	20.265.000	0,22
30	VOLKSWAGEN AG ST O.N.	6,0	13.767	2.294	14.470.000	0,10
13	DT.TELEKOM AG NA	6,1	16.277	2.676	14.195.000	0,11
8	DAIMLERCHRYSLER AG NA O.N	9,0	24.515	2.724	14.016.000	0,17
4	BAY.MOTOREN WERKE AG ST	6,0	15.138	2.523	9.980.000	0,15
14	E.ON AG O.N.	6,1	27.262	4.481	7.194.000	0,38
24	MUENCH.RUECKVERS.VNA O.N.	10,3	26.809	2.615	6.886.000	0,39
25	RWE AG ST O.N.	5,0	19.992	3.998	6.783.000	0,29
3	BASF AG O.N.	9,0	32.290	3.588	5.939.700	0,54
	Mittelwerte	5,1	11.826	2.175	1.880.156	3,14
65	PRAKTIKER BAU-U.H.HLDG ON	5,0	4.033	807	68.571	5,88
58	KUKA AG	3,9	2.896	739	58.300	4,97
40	DEUTSCHE EUROSHOP AG O.N.	2,0	679	340	17.345	3,91
72	SGL CARBON AG O.N.	4,0	5.294	1.324	12.000	44,12
35	ARQUES INDUSTRIES AG	3,5	2.251	643	2.101	107,13
73	STADA ARZNEIMITT.VNA O.N.	5,0	7.295	1.459	-13.005	-56,10
66	PREMIERE NA O.N.	4,5	3.297	733	-47.733	-6,91
63	NORDDT.AFFINERIE O.N.	4,0	3.046	761	-61.828	-4,93
31	AAREAL BANK AG	5,0	6.906	1.381	-344.000	-2,01
9	DEUTSCHE BANK AG NA O.N.	4,7	34.595	7.413	-50.978.000	-0,07

Übersicht 24: Cashflow aus Geschäftstätigkeit als Vergütungsmaßstab

Banken und Versicherungen haben aufgrund ihrer geschäftsspezifischen Besonderheiten stark abweichende Zahlungsmittelzu- und -abflüsse, was die Aussage verzerren würde. Daher wurden in der weiteren Auswertung Banken und Versicherungen nicht berücksichtigt (Übersicht 25).

Ein Vergleich der Mittelwerte der Tabellen mit und ohne Banken und Versicherungen zeigt allerdings, dass die Auswirkungen auf die Vergütungswerte gering sind. Auch der Mittelwert des Cashflows ist ohne Banken und Versicherungen nur wenig kleiner. Übersicht 25 macht deutlich, dass die Konzerne mit überdurchschnittlichen Kapitalzuflüssen im Vergleich zu den Unternehmen mit niedrigeren (oder negativen) Cashflows einen niedrigen Quotient von Cashflow und Gesamtvergütung haben.

	Unternehmen	Vorstands- jahre	Gesamt- vergütung	Durch- schnitt pro Vorstands- mannjahr	Cashflow aus Geschäfts- tätigkeit	Anteil Vergütung zu Cashflow in %
30	VOLKSWAGEN AG ST O.N.	6,0	13.767	2.294	14.470.000	0,10
13	DT.TELEKOM AG NA	6,1	16.277	2.676	14.195.000	0,11
8	DAIMLERCHRYSLER AG NA O.N	9,0	24.515	2.724	14.016.000	0,17
4	BAY.MOTOREN WERKE AG ST	6,0	15.138	2.523	9.980.000	0,15
14	E.ON AG O.N.	6,1	27.262	4.481	7.194.000	0,38
25	RWE AG ST O.N.	5,0	19.992	3.998	6.783.000	0,29
3	BASF AG O.N.	9,0	32.290	3.588	5.939.700	0,54
27	SIEMENS AG NA	11,8	34.564	2.921	4.981.000	0,69
5	BAYER AG O.N.	4,2	15.471	3.713	4.203.000	0,37
11	DEUTSCHE POST AG NA O.N.	8,8	29.476	3.369	3.922.000	0,75
	Mittelwerte ohne Banken u. Versicherungen	5,0	12.407	2.259	1.758.173	4,61
36	AWD HOLDING AG O.N.	3,0	3.255	1.085	85.400	3,81
76	TECHEM O.N.	4,7	3.819	818	71.071	5,37
65	PRAKTIKER BAU-U.H.HLDG ON	5,0	4.033	807	68.571	5,88
58	KUKA AG	3,9	2.896	739	58.300	4,97
40	DEUTSCHE EUROSHOP AG O.N.	2,0	679	340	17.345	3,91
72	SGL CARBON AG O.N.	4,0	5.294	1.324	12.000	44,12
35	ARQUES INDUSTRIES AG	3,5	2.251	643	2.101	107,13
73	STADA ARZNEIMITT.VNA O.N.	5,0	7.295	1.459	-13.005	-56,10
66	PREMIERE NA O.N.	4,5	3.297	733	-47.733	-6,91
63	NORDDT.AFFINERIE O.N.	4,0	3.046	761	-61.828	-4,93

Übersicht 25: Cashflow aus Geschäftstätigkeit als Vergütungsmaßstab (ohne Banken und Versicherungen)

Die nachfolgende Abbildung soll den Versuch verdeutlichen, einen Zusammenhang zwischen den Wertepaaren Cashflow und rechnerische Durchschnittsvergütung herzustellen. Negative Cashflows sowie Cashflows über 8.000 Mio. € wurden nicht mit einbezogen, um die Darstellung übersichtlicher zu gestalten. Das Bestimmtheitsmaß von 0,01 bezog aber alle Datenpaare mit ein.

Die abgebildete Datenwolke lässt keinen klaren Zusammenhang der Art „Je höher der Cashflow, desto höher die durchschnittliche Vergütung im Gremium“ zu.

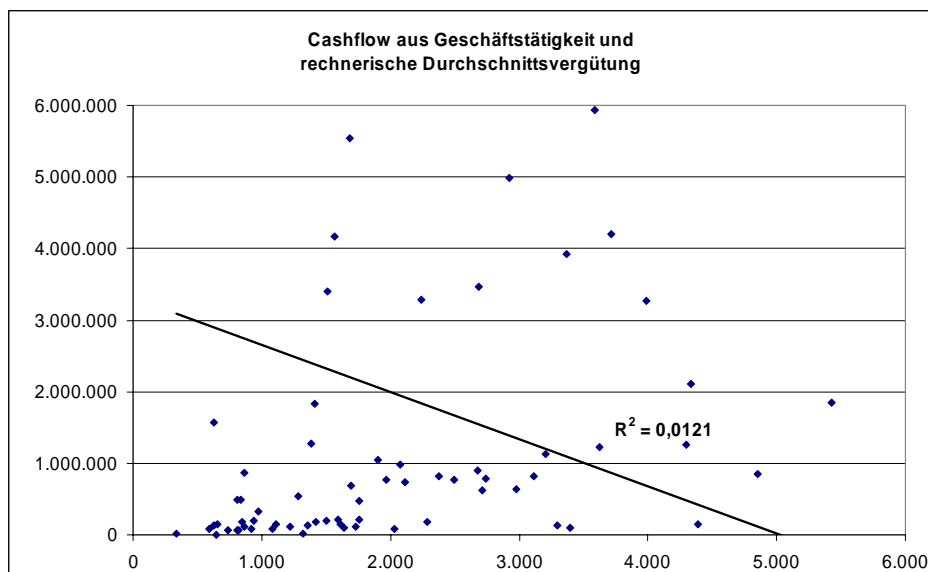


Abbildung 9: Cashflow und Durchschnittsvergütung

Ein vergleichbares Bild zeigt sich, wenn man die Gesamtvergütung der Gremien auf der X-Achse und die korrespondierenden Cashflowwerte auf der Y-Achse aufträgt. Auch dabei ist eine Häufung der Wertepaare – hier im Bereich um 0–500 Mio. € Cashflow und Gremienvergütungen zwischen 2,5 und 7,5 Mio. € – zu sehen. Ein klarer Trend, der eine vergleichbare Vergütung bei höheren Kapitalflüssen andeuten würde, ist aus den Wertepaaren aber nicht abzuleiten.

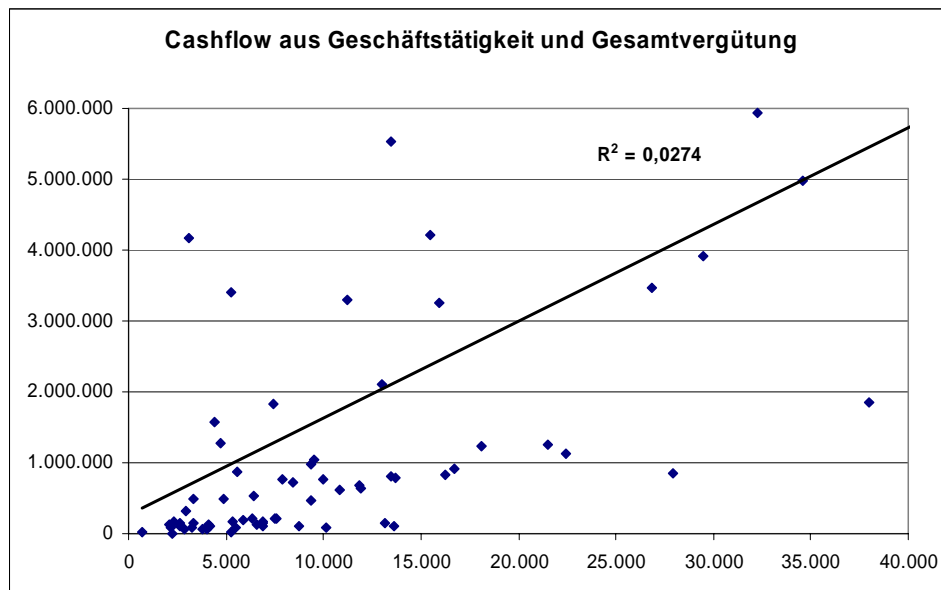


Abbildung 10: Cashflow und Gesamtvergütung

Ein Zusammenhang zwischen Vergütung und Cashflow aus Geschäftstätigkeit konnte im Vergleich der Konzerne nicht hergestellt werden.

6.3 Zwischenfazit

Der Versuch, einen Zusammenhang zwischen Vorstandsvergütungen und den Ergebnissen vor Steuer (EBT) sowie den Cashflows im Konzernvergleich herzustellen, war nur im Falle des Ergebnisses vor Steuer erfolgversprechend. Allerdings gilt dies nur für den Zusammenhang von absoluter Höhe des Ergebnisses und Vergütung. Kein Zusammenhang konnte hergestellt werden, wenn man die Vergütungen in Verhältnis zum Ergebnis setzte. Es zeigte sich, dass es für das Ergebnis vor Steuern, wie bei der Größe Bilanzsumme, keine zwischen den Konzernen vergleichbare relative Vergütung gibt. Das lässt vermuten, dass die Vergütungen nicht im Verhältnis zu den Ergebnissen (oder der Bilanzsumme) gezahlt werden, sondern das bestimmte

Mindestschwellen existieren, die nach oben variieren können, wenn es gute Ergebnisse vor Steuern gibt.

Ein Zusammenhang zwischen der Vergütung und dem Cashflow aus Geschäftstätigkeit konnte weder in der absoluten Höhe noch für die relative Höhe des Cashflows nachgewiesen werden.

7. Vergütung in Abhängigkeit vom Unternehmenserfolg

In diesem Kapitel soll überprüft werden, ob es einen zwischen den Konzernen vergleichbaren Zusammenhang von Unternehmenserfolg und Vergütung gibt. Als Unternehmenserfolg werden die **Veränderungen** der Größen

- (fortgeführtes) Ergebnis vor Steuern,
- Bilanzsumme,
- Cashflow aus Geschäftstätigkeit sowie
- Beschäftigtenanzahl

jeweils im Vergleich zum Vorjahr gewertet.

Als Erfolg wird eine Erhöhung des ausgewiesenen Betrages im Vergleich zum Vorjahr bezeichnet. Es wird ein positiver Zusammenhang zwischen den einzelnen Wertepaaren Erfolg und Gesamtvergütung, durchschnittlicher Vergütung, variabler Vergütung und langfristigen Vergütungsbestandteilen der Konzerne erwartet. Dazu werden die oben genannten Erfolgszahlen mit den Vergütungsbestandteilen der jeweiligen Konzerne untereinander verglichen. Konzerne, deren Vorstände große Erfolge vorzuweisen haben, werden im oberen Bereich der Vergütungsgruppe vermutet. Vorstände mit geringerem Erfolg im unteren. Ein nachgewiesener Zusammenhang zwischen den Wertepaaren würde auf vergleichbare Vergütungsstrukturen im Hinblick auf die untersuchten Erfolgskenngrößen hinweisen. Kann kein Zusammenhang nachgewiesen werden, würde das gegen vergleichbare Vergütungsstrukturen sprechen.

Auch bei den Beschäftigtenzahlen und ihrer Veränderung geht die Studie von einem positiven Zusammenhang der Zahlen aus: nimmt die Zahl der Beschäftigten zu, ist dies, bei einem angenommenen effizienten Einsatz aller Beschäftigten, eine positive Entwicklung der (potenziellen) Ertragskraft eines Konzerns. Gleichzeitig steigt auch die Verantwortung des jeweiligen (Gesamt-) Vorstands.

7.1 Veränderung des Ergebnisses vor Steuern

Die folgende Übersicht zeigt die Veränderung der Ergebnisse vor Steuern bei den untersuchten Konzernen. Die 80 Konzerne wurden dabei anhand der erreichten absoluten Steigerung sortiert. Im Mittel erzielten die Konzerne einen EBT-Zuwachs von 137,6 Mio. € bzw. +55,8 %. Die prozentuale EBT-Veränderung wird allerdings überdurchschnittlich vom Wert der Hannover Rück geprägt. Die Mittelwerte der folgenden Serie beziehen daher den Wert von Hannover Rück und auch den von Südzucker nicht ein. Der Südzucker Konzern wurde aufgrund mangelnder Angaben nicht mit einbezogen. Wegen des hohen Mittelabflusses im operativen Geschäft dieses Konzerns erhöht sich in den folgenden Abbildungen der Mittelwert der EBT-Veränderung von 137,6 Mio. € auf 139,0 Mio. €.

Unternehmen	Gesamtvergütung	EBT fortgeführt	EBT-Veränderung	EBT-Veränderung in Prozent	Unternehmen	Gesamtvergütung	EBT fortgeführt	EBT-Veränderung	EBT-Veränderung in Prozent
2] ALLIANZ SE VNA O.N.	44.786	10.323.000	2.494.000	31,9	49] HEIDELBERG.DRUCKMA.O.N.	2.927	299.632	70.409	30,7
9] DEUTSCHE BANK AG NA O.N.	34.595	8.125.000	2.013.000	32,9	1] ADIDAS AG O.N.	9.993	723.000	68.000	10,4
19] LINDE AG O.N.	18.128	2.527.000	1.719.000	212,7	5] BAYER AG O.N.	15.471	1.980.000	68.000	3,6
24] MUENCH.RUECKVERS.VNA O.N.	26.809	5.494.000	1.351.000	32,6	38] BILFINGER BERGER AG	6.361	173.200	57.800	50,1
28] THYSENKRUPP AG O.N.	26.850	2.623.000	946.000	56,4	64] PFLEIDERER AG	4.178	92.386	56.997	161,1
71] SALZGITTER AG O.N.	4.858	1.845.758	904.853	96,2	44] FRAPORT AG FFM.AIRPORT	3.341	340.200	54.800	19,2
4] BAY.MOTOREN WERKE AG ST	15.138	4.124.000	837.000	25,5	40] DEUTSCHE EUROSHOP AG O.N.	679	117.676	49.530	72,7
48] HANN.RUECKVER.AG NA O.N.	4.406	742.152	724.760	4.167,2	73] STADA ARZNEIMITT.VNA O.N.	7.295	145.158	47.642	48,9
3] BASF AG O.N.	32.290	6.526.700	697.200	12,0	47] GEA GROUP AG	6.910	187.423	47.060	33,5
50] HEIDELBERGCEMENT AG O.N.	21.500	1.438.748	667.244	86,5	54] IVG IMMOBILIEN AG O.N.	13.598	193.800	42.100	27,8
34] ARCADOR AG O.N.	8.750	449.888	663.312	-310,8	60] WINCOR NIXDORF O.N.	6.863	128.005	37.043	40,7
6] COMMERZBANK AG O.N.	27.964	2.375.000	655.000	38,1	37] PROSIEBENSAT.1 O.N.VZO	4.715	386.735	36.057	10,3
8] DAIMLERCHRYSLER AG NA O.N.	24.515	3.993.000	555.000	16,1	39] CELESIO AG NAM. O.N.	8.467	590.138	35.614	6,4
25] RWE AG ST O.N.	19.992	3.657.000	501.000	15,9	53] IKB DT.INDUSTRIEBANK O.N.	7.424	263.000	30.500	13,1
21] MAN AG ST O.N.	13.724	1.023.000	448.000	77,9	72] SGL CARBON AG O.N.	5.294	76.400	29.200	61,9
59] LANXESS AG	10.848	287.000	404.000	-345,3	60] LEONI AG NA O.N.	4.069	116.599	27.769	31,3
22] MERCK KGAA O.N.	13.500	1.273.500	380.100	42,5	77] TOGNUM AG	2.092	11.400	26.819	-173,9
26] SAP AG O.N.	38.007	2.674.799	358.443	15,5	33] AMB GENERALI HOLDING AG	3.130	614.463	25.221	4,3
10] DEUTSCHE BOERSE NA O.N.	27.901	1.026.000	321.000	45,5	76] TECHEM O.N.	3.819	95.364	24.396	34,4
37] BEIERSDORF AG O.N.	6.415	851.000	316.000	59,1	65] PRAKTIKER BAU-U.H.HLDG ON	4.033	112.454	23.502	26,4
46] GAGFAH S.A. NOM. EO 1,25	5.500	181.100	304.300	-247,0	52] HUGO BOSS AG VZO O.N.	5.342	179.896	22.658	14,4
45] FRESENIUS SE VZ O.ST O.N.	9.516	1.049.000	283.000	36,9	36] AWD HOLDING AG O.N.	3.255	82.700	22.000	36,2
31] AAREAL BANK AG	6.906	160.000	250.000	-277,8	61] MLP AG	2.155	90.812	19.992	28,2
20] LUFTHANSA AG VNA O.N.	13.007	1.045.000	224.000	27,3	57] KRONES AG O.N.	10.170	109.636	18.473	20,3
12] DEUTSCHE POSTBANK AG NA	13.461	941.000	222.000	30,9	32] ALTANA AG O.N.	11.913	93.207	17.308	22,8
79] WACKER CHEMIE O.N.	7.868	415.600	209.400	101,6	42] DOUGLAS HOLDING O.N.	3.342	129.400	10.000	8,4
27] SIEMENS AG NA	34.564	4.371.000	186.000	4,4	70] RHOEN-KLINIKUM O.N.	5.877	125.706	2.174	1,8
23] METRO AG ST O.N.	15.941	1.534.000	176.000	13,0	51] HOCHTIEF AG	16.739	338.051	1.005	0,3
63] NORDDT.AFFINERIE O.N.	3.046	323.742	175.776	118,8	78] VOSSLOH AG O.N.	2.330	68.600	-500	-0,7
30] VOLKSWAGEN AG ST O.N.	13.767	1.793.000	172.000	10,6	69] RHEINMETALL AG	6.855	164.000	-6.000	-3,5
15] FRESEN.MED.CARE KGAA ST	11.845	732.896	152.475	26,3	41] DEUTZ AG O.N.	2.605	69.700	-15.000	-17,7
16] HENKEL KGAA VZO O.N.	22.404	1.176.000	134.000	12,9	68] PUMA AG	13.160	374.000	-30.100	-7,4
17] HYPO REAL ESTATE HLDG ST	11.214	571.000	128.000	28,9	75] SYMRISE AG INH. O.N.	2.632	-117.736	-63.645	117,7
56] KLOECKNER + CO AG NA	6.586	272.995	122.038	80,8	66] PREMIERE NA O.N.	3.297	-54.543	-88.500	-260,6
62] MTU AERO ENGINES NA O.N.	7.597	150.500	91.900	156,8	11] DEUTSCHE POST AG NA O.N.	29.476	2.842.000	-211.000	-6,9
7] CONTINENTAL AG O.N.	16.241	1.491.300	88.600	6,3	74] SUEBZUCKER MA./OCHS. O.N.	5.600	-227.200	-555.400	-169,2
18] INFINEON TECH.AG NA O.N.	9.360	-107.000	85.000	-44,3	29] TUI AG NA	9.355	-736.100	-1.123.000	-290,3
55] K+S AG O.N.	7.498	341.455	81.858	31,5	14] E.ON AG O.N.	27.262	5.133.000	-2.019.000	-28,2
35] ARQUES INDUSTRIES AG	2.251	114.503	80.461	236,4	43] EUROP.AERON.DEF.+SP. EADS	5.300	278.000	-2.434.000	-89,7
58] KUKA AG	2.896	15.657	75.286	-126,3	13] DT.TELEKOM AG NA	16.277	2.604.000	-3.615.000	-58,1
Mittelwerte aller untersuchten Konzerne						11.826	1.201.831	137.612	55,8

Übersicht 26: Veränderung der Ergebnisse vor Steuern

In Übersicht 27 werden zunächst die (zehn) Konzerne mit den höchsten bzw. niedrigsten EBT-Zuwächsen – zunächst sortiert nach absoluten, dann nach relativen Zuwächsen – dargestellt. Dem steht der Anteil der variablen Vergütung am Gesamteinkommen des Vorstands gegenüber. Die Werte werden jeweils ohne langfristige Vergütung (AOP) und mit AOP ausgewiesen. Beim Ausweisen mit AOP wurde der Aufwand aus AOP zur variablen Vergütung addiert. Dahinter steht die

Vermutung, dass bei Konzernen mit hohen absoluten und relativen EBT-Zuwächsen hohe variable Erfolgsbestandteile zu erwarten sind. Die Überprüfung der Werte mit und ohne langfristige Vergütungen dient der Abgrenzung von den eher kurzfristig wirkenden variablen Vergütungen.

In der folgenden Darstellung sind die Unternehmen nach der absoluten Steigerung des EBT sortiert, in der übernächsten Übersicht nach der prozentualen Steigerung. Der Mittelwert der EBT-Steigerung der 78 untersuchten Unternehmen betrug 139,0 Mio. €. In Prozent zum Vorjahr machte der Zuwachs im Mittel 12,8 % aus. Diese Mittelwerte beziehen die Extremwerte von Hannover Rück und Südzucker nicht mit ein. Die vorletzte Spalte weist den Anteil der variablen Vergütung an der gesamten Vorstandsvergütung (abzüglich der langfristigen Vergütung) aus. Mit Ausnahme der Hannover Rück und der BASF liegen die Anteile der variablen Vergütung aller „Top-Ten-EBT-Steigerer“ über dem Durchschnitt von 47,8 %.

Es wurde vermutet, das Unternehmen mit hohen Ergebniszuwächsen auch hohe Anteile von langfristigen Vergütungselementen an der Gesamtvergütung ausweisen.

	Unternehmen	Branche	Steigerung des EBT	Steigerung des EBT in %	Anteil variabler Vergütung (ohne AOP)	Anteil variabler Vergütung mit AOP
2	ALLIANZ SE VNA O.N.	Versicherung	2.494.000	31,9	63,3	73,4
9	DEUTSCHE BANK AG NA O.N.	Banken	2.013.000	32,9	74,4	81,8
19	LINDE AG O.N.	Chemie	1.719.000	212,7	51,1	58,7
24	MUENCH.RUECKVERS.VNA O.N.	Versicherung	1.351.000	32,6	68,9	72,8
28	THYSSENKRUPP AG O.N.	Industrie	946.000	56,4	57,8	60,7
71	SALZGITTER AG O.N.	Grundstoffe	904.853	96,2	52,3	52,3
4	BAY.MOTOREN WERKE AG ST	Automobil	837.000	25,5	80,4	80,4
48	HANN.RUECKVER.AG NA O.N.	Versicherung	724.760	4167,2	36,2	36,2
3	BASF AG O.N.	Chemie	697.200	12,0	47,1	60,9
50	HEIDELBERGCEMENT AG O.N.	Bau & Bauzulieferer	667.244	86,5	77,7	77,7
	Mittelwerte (ohne Hannover Rück, Südzucker)		138.969	12,8	47,8	54,1
69	RHEINMETALL AG	Industrie	-6.000	-3,5	55,1	66,0
41	DEUTZ AG O.N.	Industrie	-15.000	-17,7	28,8	28,8
68	PUMA AG	Konsum	-30.100	-7,4	55,4	67,3
75	SYMRISE AG INH. O.N.	Chemie	-63.645	-117,7	48,9	48,9
66	PREMIERE NA O.N.	Medien	-88.500	-260,6	0,0	0,0
11	DEUTSCHE POST AG NA O.N.	Transport & Logistik	-211.000	-6,9	38,3	51,7
29	TUI AG NA	Transport & Logistik	-1.123.000	-290,3	33,5	33,6
14	E.ON AG O.N.	Versorger	-2.019.000	-28,2	45,1	55,6
43	EUROP.AERON.DEF.+SP. EADS	Industrie	-2.434.000	-89,7	32,3	32,3
13	DT.TELEKOM AG NA	Telekommunikation	-3.615.000	-58,1	33,4	33,9

Übersicht 27: Absolute EBT-Steigerung und Anteil der variablen Vergütung

Der Zusammenhang der langfristigen Vergütungselemente und der kurzfristigen Erfolgssteigerung ist aber nicht eindeutig positiv. So hatten einige der größten EBT-Steigerer keine AOP oder zumindest im Berichtsjahr keine Aufwendungen hieraus

ausgewiesen. Das betraf die Vorstände von Salzgitter, BMW, Hannover Rück, HeidelbergCement und Arcandor.

Die Vergütungen der zehn größten „EBT-Verringerer“ zeigen kein eindeutiges Bild. So haben einige Vorstandsgremien trotz teilweise deutlich verschlechterter Ergebnissituation hohe variable Vergütungsanteile, die in Einzelfällen durch die Einbeziehung von Gehaltsbestandteilen aus langfristigen Anreizsystemen noch vergrößert werden. Zu erwarten wären eher deutlich geringere variable Anteile gewesen, wie es nur im Fall Premiere eindeutig zu sehen ist.

	Unternehmen	Branche	Steigerung des EBT	Steigerung des EBT in %	Anteil variabler Vergütung (ohne AOP)	Anteil variabler Vergütung mit AOP
48	HANN.RUECKVER.AG NA O.N.	Versicherung	724.760	4167,2	36,2	36,2
59	LANXESS AG	Chemie	404.000	345,3	25,3	36,5
34	ARCANDOR AG O.N.	Handel	663.312	310,8	48,2	48,2
31	AAREAL BANK AG	Banken	250.000	277,8	54,0	68,2
46	GAGFAH S.A. NOM. EO 1,25	Finanzdienstleistungen	304.300	247,0	35,7	67,3
35	ARQUES INDUSTRIES AG	Finanzdienstleistungen	80.461	236,4	24,2	65,4
19	LINDE AG O.N.	Chemie	1.719.000	212,7	51,1	58,7
77	TOGNUM AG	Industrie	26.819	173,9	n.a	n.a.
64	PFLEIDERER AG	Industrie	56.997	161,1	62,2	62,2
62	MTU AERO ENGINES NA O.N.	Industrie	91.900	156,8	40,2	43,2
Mittelwerte (ohne Hannover Rück, Südzucker)			138.969	12,8	47,8	54,1
69	RHEINMETALL AG	Industrie	-6.000	-3,5	55,1	66,0
11	DEUTSCHE POST AG NA O.N.	Transport & Logistik	-211.000	-6,9	38,3	51,7
68	PUMA AG	Konsum	-30.100	-7,4	55,4	67,3
41	DEUTZ AG O.N.	Industrie	-15.000	-17,7	28,8	28,8
14	E.ON AG O.N.	Versorger	-2.019.000	-28,2	45,1	55,6
13	DT.TELEKOM AG NA	Telekommunikation	-3.615.000	-58,1	33,4	33,9
43	EUROP.AERON.DEF.+SP. EADS	Industrie	-2.434.000	-89,7	32,3	32,3
75	SYMRISE AG INH. O.N.	Chemie	-63.645	-117,7	48,9	48,9
66	PREMIERE NA O.N.	Medien	-88.500	-260,6	0,0	0,0
29	TUI AG NA	Transport & Logistik	-1.123.000	-290,3	33,5	33,6

Übersicht 28: Relative EBT-Steigerung und Anteil der variablen Vergütung

Nimmt man bei der Darstellung der „Top Ten“ nur die relative Steigerung des EBT zum Maßstab, erstaunt, dass mit der Hannover Rück, der Arcandor und der Pfeleiderer drei Vorstände überdurchschnittliche Leistungen erbringen, ohne das die Konzerne langfristige Vergütungspläne zum Ansatz bringen. Auch ein eindeutiger Zusammenhang zwischen relativer EBT-Steigerung und dem Anteil variabler Vergütungsbestandteile lässt sich nicht ablesen.

Dasselbe gilt für Vergütungen im Falle des Rückganges des EBT. Einzig Premiere zahlt keine variablen Vergütungsbestandteile aus. Und zeigt damit einen deutlichen Zusammenhang von Ergebnis und (variabler) Vergütung auf.

Veränderung Ergebnis vor Steuern und Gesamtvergütung

Der statistische Zusammenhang der Wertepaare absolute EBT-Steigerung und Gesamtvergütung zeigt mit 0,1 einen geringen Wert. Dieser ist allerdings höher als bei einem Vergleich der relativen Steigerung (siehe nachfolgende Abbildungen).

Abbildung 11 zeigt auf der X-Achse jeweils die Gesamtvergütung und auf der Y-Achse die absolute Änderung des Ergebnisses vor Steuern. Das Bestimmtheitsmaß beträgt 0,1 – der Zusammenhang der Wertpaare untereinander ist also gering. Noch geringer wird er, wenn man Wertepaare aus Gesamtvergütung (X-Achse) und relativer Veränderung des Ergebnisses (Y-Achse) bildet (siehe übernächste Abbildung).

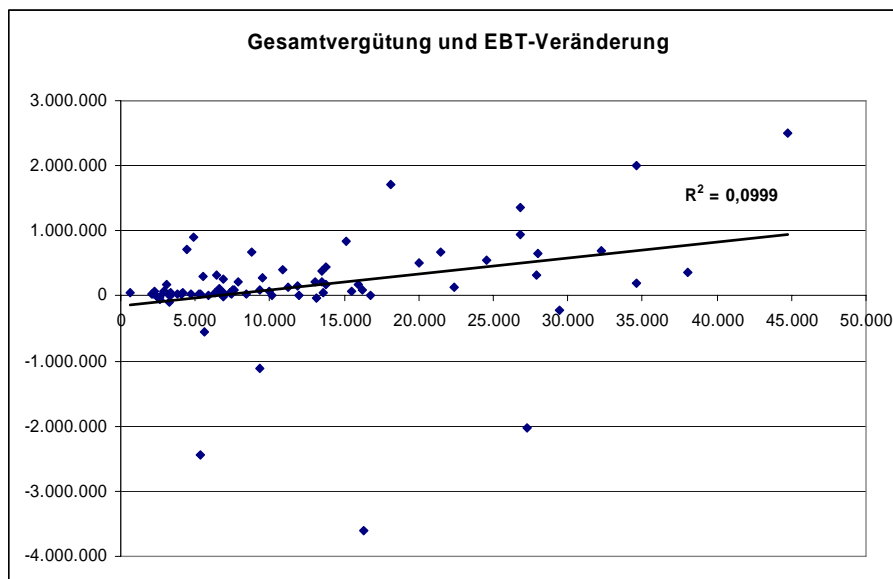


Abbildung 11: Gesamtvergütung und EBT-Veränderung

Bei einem Vergleich der Wertepaare Gesamtvergütung und prozentuale EBT-Veränderung nimmt das Bestimmtheitsmaß weiter ab (von 0,1 zu 0,01). Ein statistischer Zusammenhang zwischen den Wertepaaren der Konzerne ist damit nicht nachweisbar. Zwischen den Konzernen gibt es also keine vergleichbare Beziehung von relativer Ergebnissteigerung und Höhe der Gesamtvergütung.

Alle Gegenüberstellungen von Gehaltsbestandteilen (gesamt, Durchschnitt, variabel und langfristig) zu relativen EBT-Veränderungen zeigten diesen Abfall des Bestimmtheitsmaßes im Vergleich zu den absoluten Veränderungen.

Das lässt vermuten, dass bei der Festlegung der Vorstandsgehälter die absolute Veränderung des Erfolgs einen höheren Einfluss hat als die relative Veränderung der Werte.

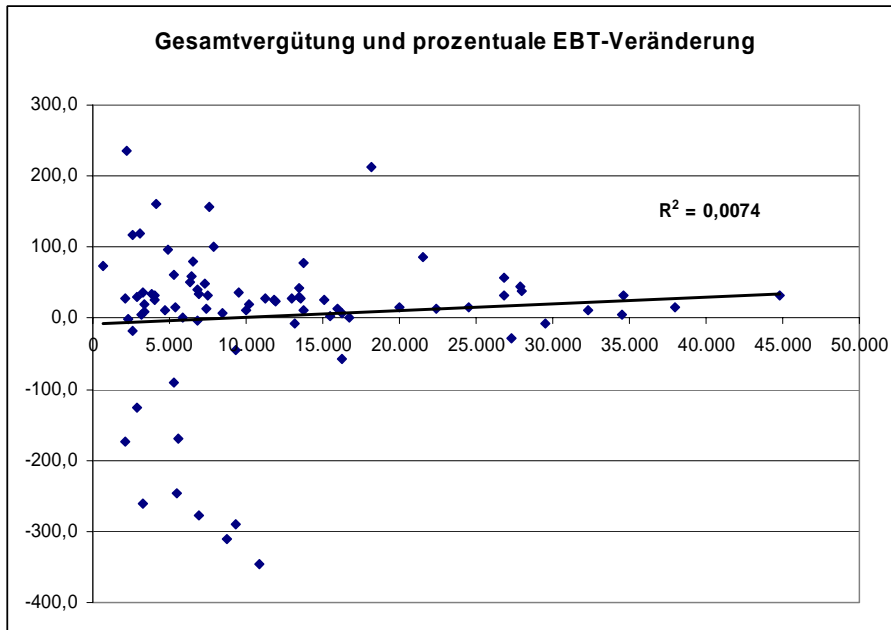


Abbildung 12: Gesamtvergütung und relative EBT-Veränderung

Veränderung Ergebnis vor Steuern und durchschnittliche Vergütung

Um einen Einfluss des Erfolgs auf die Vergütung pro Vorstandsmannjahr zu überprüfen, wurde die durchschnittliche Vergütung als Messgröße herangezogen. Um die durchschnittliche Vergütung zu ermitteln, wurde die Gesamtvergütung durch die Anzahl der Vorstandsmannjahre geteilt. Die folgende Abbildung verdeutlicht das Ergebnis in Wertepaaren mit den jeweiligen absoluten Ergebnisveränderungen. Das Bestimmtheitsmaß hat sich im Vergleich mit der Darstellung der Gesamtsumme des Gremiums nahezu halbiert. Der Zusammenhang zwischen den einzelnen Wertepaaren ist somit, im Vergleich zur Gesamtvergütung, geringer. Die durchschnittliche Vergütung der Vorstände lassen keinen Zusammenhang zwischen den Konzernen erkennen.

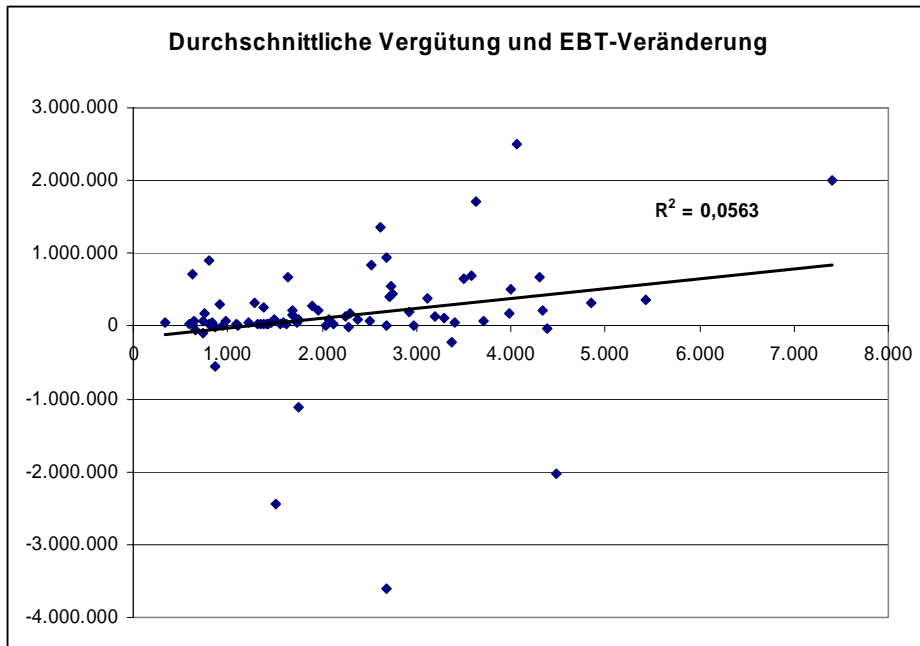


Abbildung 13: Rechnerische Durchschnittsvergütung und EBT-Veränderung

Veränderung Ergebnis vor Steuern und variable Vergütung

In der folgenden Darstellung sind Wertepaare aus den angegebenen variablen Vergütungsbestandteilen (ohne langfristige Bestandteile aus AOP oder Ähnlichem) der Gremien und der absoluten EBT-Steigerung abgebildet. Da die variablen Vergütungsbestandteile den meisten Angaben in den Vergütungsberichten zufolge einen eher ergebnisbezogenen und kurzfristigen Charakter haben, bestand die Erwartung, mit hohen EBT-Steigerungen gehen auch hohe variable Vergütungen einher. Diese sollten einen Vergleich zwischen den Konzernen ermöglichen.

Das war nicht der Fall. Das Bestimmtheitsmaß ist in der Serie der Wertepaare mit den EBT-Steigerungen das höchste (0,16). Aber der Wert zeigt keinen großen statistischen Zusammenhang zwischen den Wertepaaren. Bei einem Vergleich mit den relativen EBT-Steigerungen zeigt sich ein Bestimmtheitsmaß von 0,018. Damit ist ein Zusammenhang nicht gegeben.

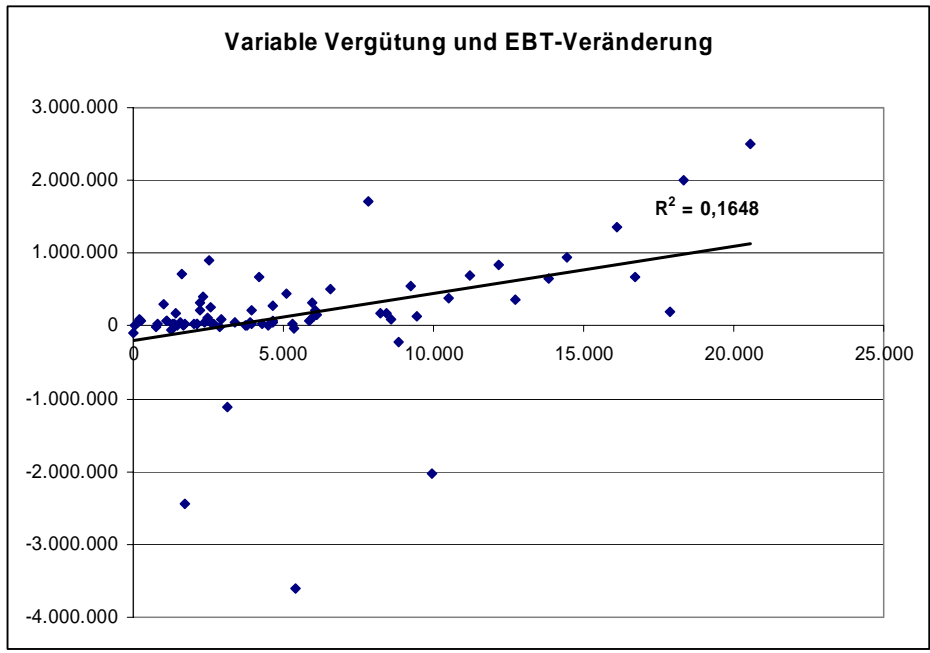


Abbildung 14: Variable Vergütung und EBT-Veränderung

Veränderung Ergebnis vor Steuern und langfristige Vergütung (Aktienoptionspläne)

Ein Vergleich der Wertepaare von langfristigen Vergütungen – meist Aktienoptionspläne – und Ergebnissteigerungen (siehe folgende Abbildung) weist nur geringe Zusammenhänge auf. Das Bestimmtheitsmaß ist mit 0,07 geringer als bei einem Vergleich der variablen Vergütung. Immerhin lässt sich dieses Ergebnis insofern interpretieren, als eben eine langfristige Erfolgssteigerung belohnt werden soll und ein Zusammenhang mit einer einmaligen (bzw. kurzfristigen) Ergebnissteigerung damit nicht herstellbar ist.

In diesem Kontext könnte in einer späteren Untersuchung beispielsweise die Summe der Ergebnissteigerungen von drei Jahren mit den Aufwendungen für langfristige Vergütungen verglichen werden.

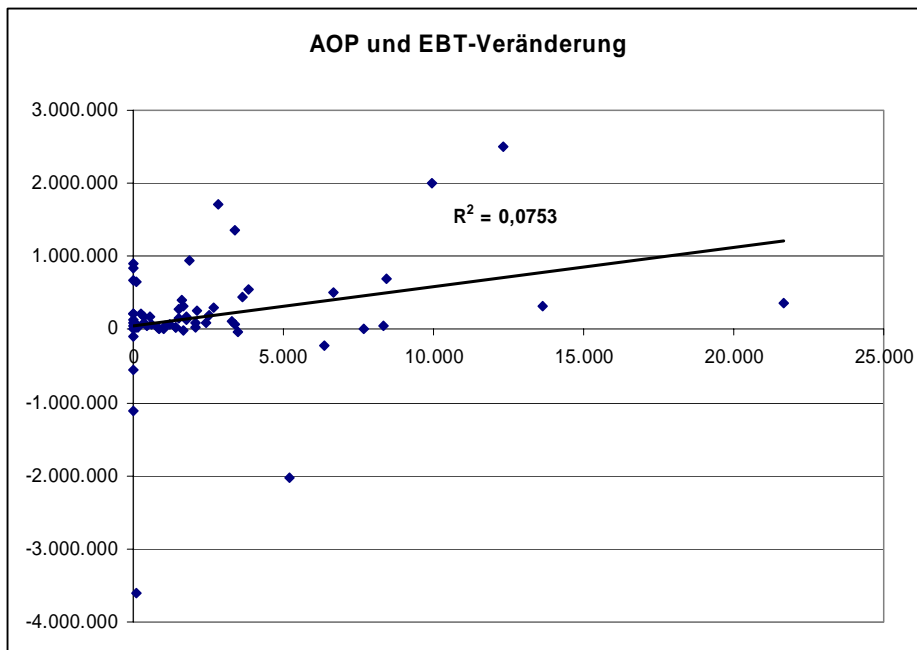


Abbildung 15: Langfristige Vergütung und EBT-Veränderung

Fazit

Überraschenderweise ließ sich kein Zusammenhang zwischen den errechneten Wertepaaren für die absolute bzw. relative Veränderung des Ergebnisses vor Steuern und den Vergütungen darstellen. Die Wertepaare der Konzerne wiesen durch die niedrigen Bestimmtheitsmaße unter 0,1 (bis auf das Wertepaar variable Vergütung und EBT-Steigerung mit 0,16) keinen Zusammenhang aus. Hier sind, insbesondere bei der variablen Vergütung, wesentlich höhere Bestimmtheitsmaße erwartet worden.

7.2 Bilanzsumme und Vergütung

Die Veränderung der Bilanzsumme um einen deutlichen Wert (z.B. 20 %) setzt bei Unternehmen der untersuchten Größen bedeutende Geschäftsvorfälle voraus. Daher werden bei deutlichen Veränderungen – nach oben oder unten – einschneidende Entscheidungen der Vorstände erwartet, die sich auch in der Vergütung wieder finden sollten. In dieser Serie wird ebenfalls ein hoher Zusammenhang zwischen Veränderung der Bilanzsumme und variabler Vergütung (als erfolgsorientierte Entlohnung) vermutet.

Die untersuchten Konzerne steigerten die Bilanzsumme im Vergleich zum Vorjahr um durchschnittlich 18,2 %.

In den folgenden Abbildungen steht die absolute Veränderung der Bilanzsumme jeweils in Beziehung zu den Gesamtvergütungen, Durchschnittsvergütungen, variablen Vergütungen und den langfristigen Vergütungen.

In einer weiteren Serie bilden die genannten Vergütungen mit den prozentualen Veränderungen der Bilanzsummen Wertepaare. Bei diesen Vergleichen zeigten die Bestimmtheitsmaße wiederum durchweg geringere Werte als bei den Wertepaaren mit den absoluten Veränderungen der Bilanzsumme. Auch hier war wiederum kein Zusammenhang zwischen den Vergütungen in Relation zur jeweiligen Bilanzsumme der Konzerne nachweisbar.

Die Y-Achse ist in den folgenden Darstellungen verkürzt, um eine bessere Übersichtlichkeit zu erzielen. Das bedeutet, dass einige Extremwerte nicht dargestellt werden konnten. In den angegebenen Bestimmtheitsmaßen sind aber alle Wertepaare enthalten.

Bilanzsumme und Gesamtvergütung

Die Bestimmtheitsmaße von 0,25 für die Beziehung von Gesamtvergütung und Veränderung der Bilanzsumme (Abbildung 16), von 0,24 für die variable Vergütung und die Bilanzsumme (Abbildung 18) sowie von 0,2 für die Durchschnittsvergütung (Abbildung 17) lassen einen Zusammenhang zwischen den Wertepaaren und damit zwischen den Konzernen vermuten.

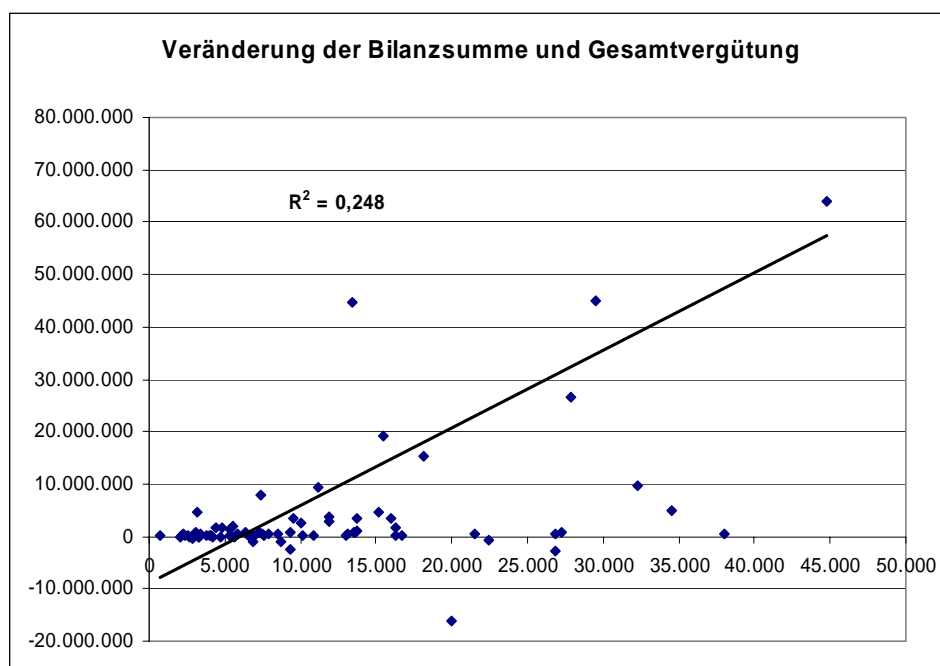


Abbildung 16: Veränderung der Bilanzsumme und Gesamtvergütung

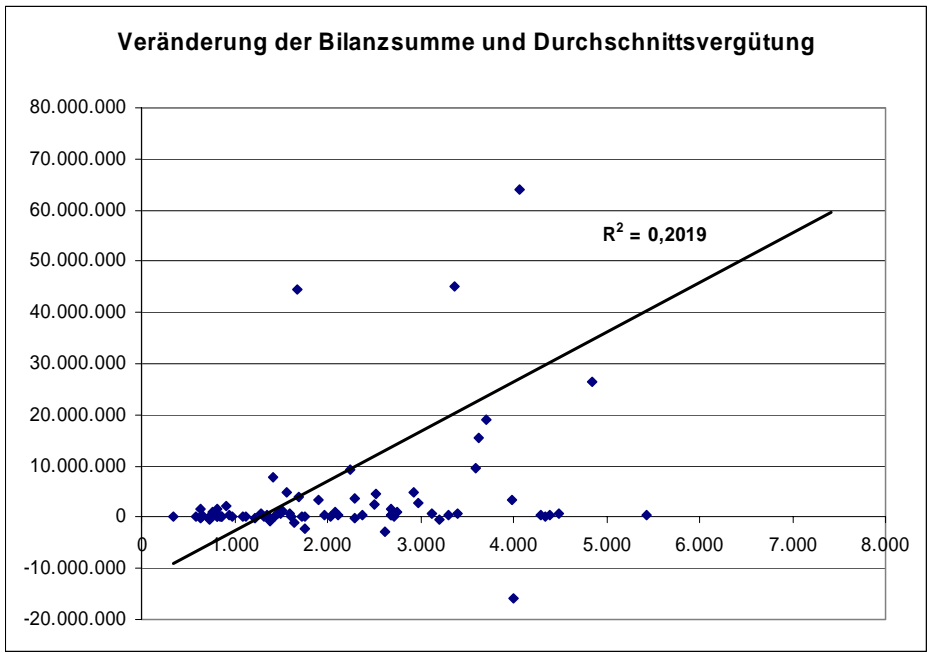


Abbildung 17: Veränderung der Bilanzsumme und Durchschnittsvergütung

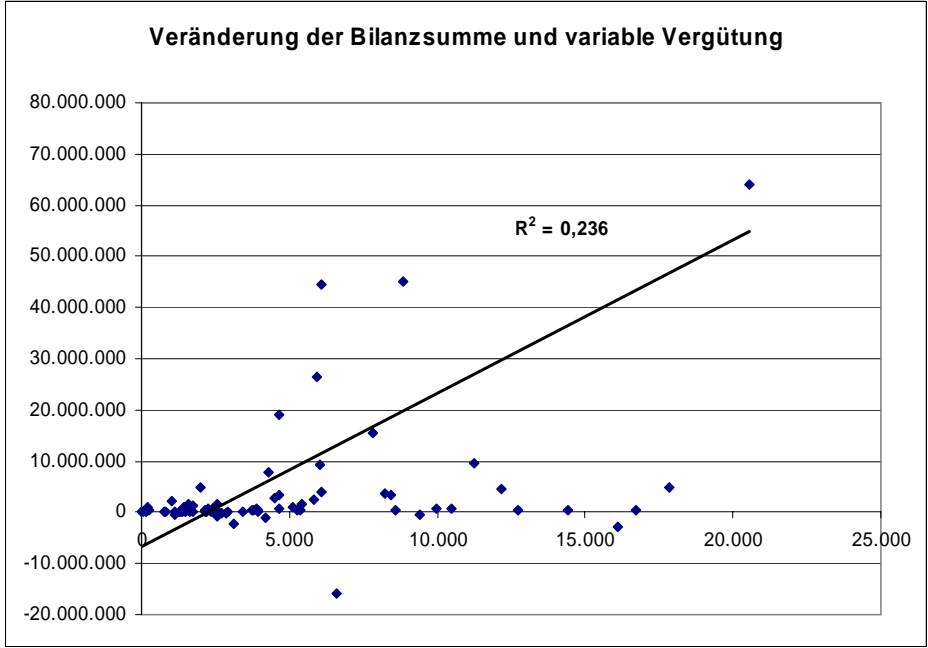


Abbildung 18: Veränderung der Bilanzsumme und variable Vergütung

Für die aus der prozentualen Steigerung der Bilanzsumme und den vier untersuchten Vergütungselementen gebildeten Wertepaare betragen die Bestimmtheitsmaße in keinem Fall mehr als 0,001. Beispielhaft zeigt die folgende Abbildung für die variable Vergütung die Streuung der Wertepaare.

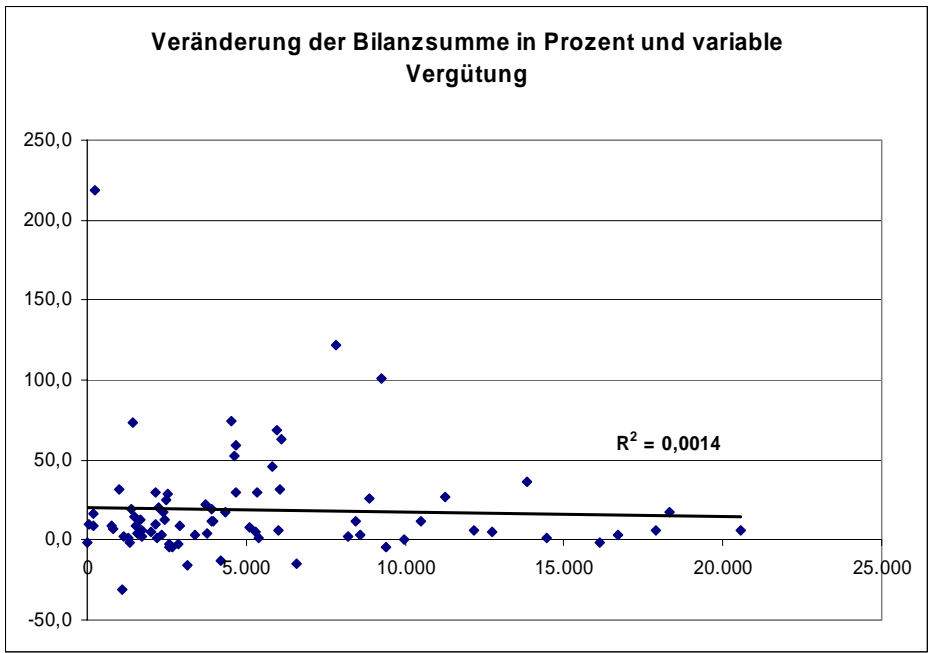


Abbildung 19: Relative Veränderung der Bilanzsumme und variable Vergütung

Ein Zusammenhang zwischen der Veränderung der Bilanzsumme und der Höhe der langfristigen Vergütung besteht allerdings nicht, wie die folgende Darstellung zeigt. Mit einem Bestimmtheitsmaß von 0,05 lässt sich kein statistischer Zusammenhang belegen.

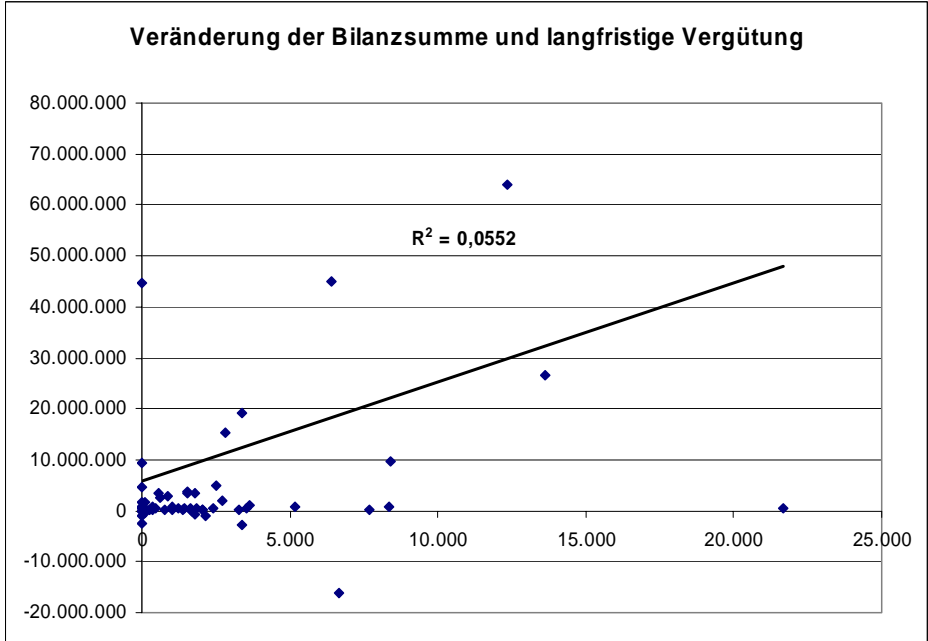


Abbildung 20: Veränderung der Bilanzsumme und langfristige Vergütung

Fazit

Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen der absoluten Veränderung der Bilanzsumme und der Gesamt-, Durchschnitts- und variablen Vergütung. Die Veränderung der Bilanzsumme hat scheinbar keine vergleichbaren Effekte auf die Höhe der langfristigen Vergütungselemente.

Die Vergütungssysteme der untersuchten Unternehmen bilden lediglich absolute, nicht relative Veränderungen der Bilanzsumme ab.

7.3 Cashflow aus Geschäftstätigkeit und Vergütung

Um den Erfolg eines Vorstands beurteilen zu können, ist die Entwicklung des Cashflows aus Geschäftstätigkeit ein wichtiges Kriterium. Um den Einfluss und den Zusammenhang von Vorstandsvergütungen der Konzerne und der Veränderung des Cashflows untersuchen zu können, wurden wiederum Wertepaare aus Cashflow und

- Gesamtvergütung,
- Durchschnittsvergütung,
- variabler Vergütung und
- langfristiger Vergütung

gebildet. Und zwar jeweils für die absolute und für die relative Veränderung der Cashflows aus Geschäftstätigkeit. Die variablen Vergütungen wurden darüber hinaus weiter ausgewertet (Übersicht 29).

Die folgenden Abbildungen zeigen, dass es keinen deutlichen Zusammenhang zwischen den Veränderungen der Cashflows der Konzerne und den einzelnen Vergütungsbestandteilen gibt. Dies gilt in verstärktem Maße auch für die prozentuale Veränderung der Cashflows. Wie in den vorherigen Serien zeigen sich hier noch geringere Bestimmtheitsmaße. Aus Platzgründen wurde daher auf eine Darstellung der Wertepaare mit der Auswertung der relativen Veränderung verzichtet.

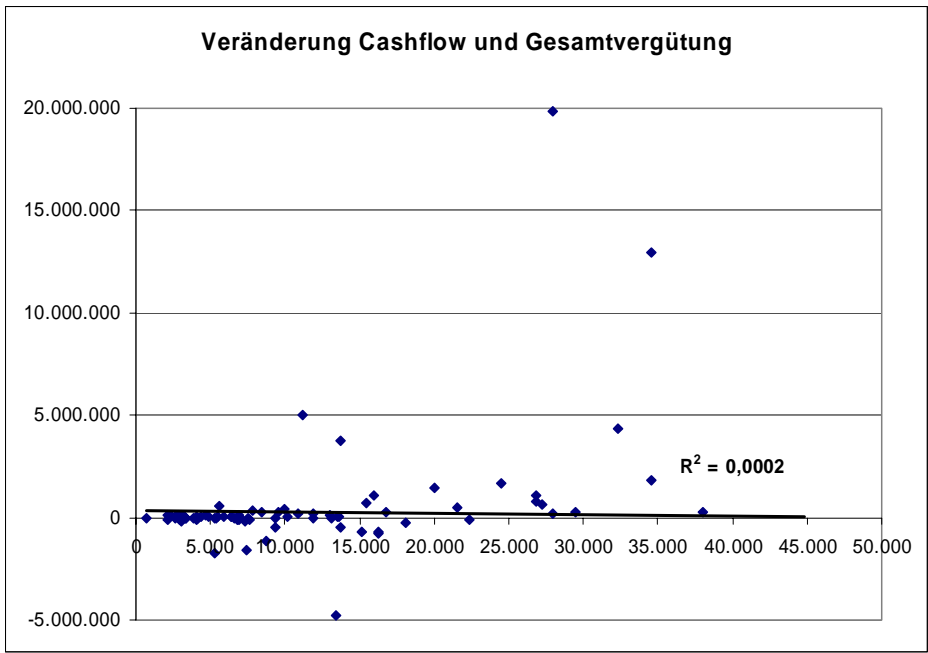


Abbildung 21: Veränderung Cashflow und Gesamtvergütung

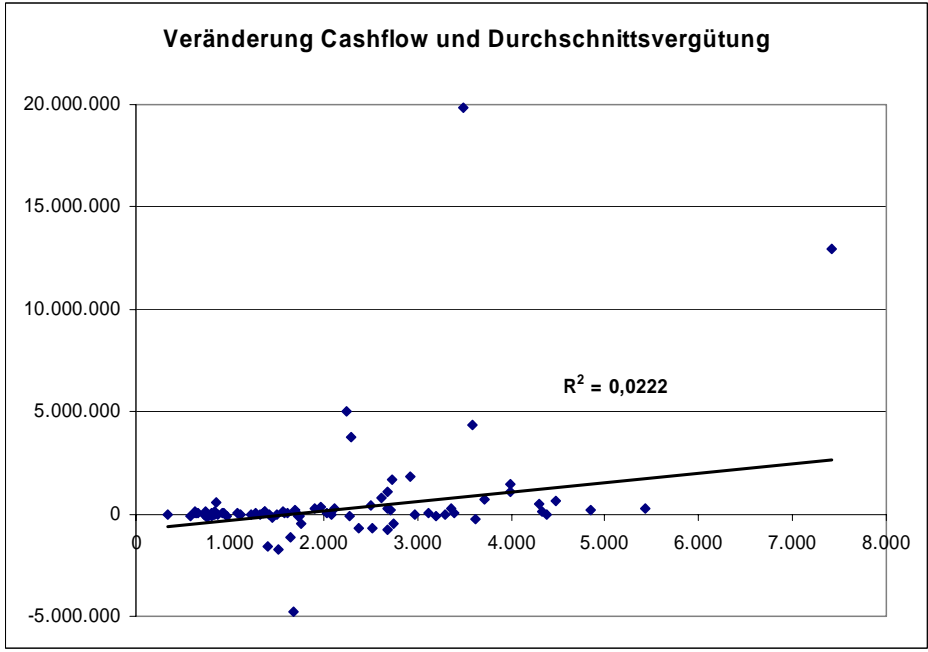


Abbildung 22: Veränderung Cashflow und Durchschnittsvergütung

Cashflow aus Geschäftstätigkeit und variable Vergütung

Bei der folgenden Übersicht fand eine Listung der untersuchten Konzerndaten zunächst unter dem Aspekt der absoluten Veränderung der Cashflows statt. Wegen der starken Abweichungen der Cashflows der anderen Branchen wurden Banken, Finanzdienstleister und Versicherungen nicht in diese Darstellung einbezogen.

	Unternehmen	Branche (ohne Banken, Finanzdienstleistungen und Versicherungen)	Kapitalfluss aus Geschäftstätigkeit	Veränderung des Kapitalflusses aus Geschäftstätigkeit	Veränderung in Prozent	Anteil variabler Vergütung (ohne AOP)	Anteil variabler Vergütung (mit AOP)
3	BASF AG O.N.	Chemie	5.939.700,0	4.349.400,0	273,5	47,1	60,9
30	VOLKSWAGEN AG ST O.N.	Automobil	14.470.000,0	3.761.000,0	35,1	62,1	63,6
27	SIEMENS AG NA	Industrie	4.981.000,0	1.860.000,0	59,6	55,8	59,0
8	DAIMLERCHRYSLER AG NA O.N	Automobil	14.016.000,0	1.663.000,0	13,5	44,7	53,3
25	RWE AG ST O.N.	Versorger	6.783.000,0	1.479.000,0	27,9	49,4	66,3
28	THYSSENKRUPP AG O.N.	Industrie	3.467.000,0	1.116.000,0	47,5	57,8	60,7
23	METRO AG ST O.N.	Handel	3.263.000,0	1.079.000,0	49,4	59,7	64,2
5	BAYER AG O.N.	Chemie	4.203.000,0	701.000,0	20,0	38,5	52,0
14	E.ON AG O.N.	Versorger	7.194.000,0	650.000,0	9,9	45,1	55,6
50	HEIDELBERGCEMENT AG O.N.	Bau & Bauzulieferer	1.258.826,0	463.808,0	58,3	77,7	77,7
	Mittelwert		1.926.543,3	207.352,5	12,7	48,0	53,6
	durchschnittliche Abweichung vom Mittelwert		2.288.551,4	504.663,8	46,9	13,8	14,7
73	STADA ARZNEIMITT.VNA O.N.	Pharma & Gesundheit	- 13.005,0	- 176.307,0	-108,0	63,8	63,8
63	NORDDT.AFFINERIE O.N.	Grundstoffe	- 61.828,0	- 182.544,0	-151,2	52,5	58,1
19	LINDE AG O.N.	Chemie	1.227.000,0	- 274.000,0	-18,3	51,1	58,7
21	MAN AG ST O.N.	Industrie	777.000,0	- 490.000,0	-38,7	50,7	63,7
29	TUI AG NA	Transport & Logistik	466.500,0	- 498.100,0	-51,6	33,5	33,6
4	BAY.MOTOREN WERKE AG ST	Automobil	9.980.000,0	- 711.000,0	-6,7	80,4	80,4
7	CONTINENTAL AG O.N.	Automobil	823.100,0	- 715.100,0	-46,5	60,7	65,7
13	DT.TELEKOM AG NA	Telekommunikation	14.195.000,0	- 803.000,0	-5,4	33,4	33,9
34	ARCANDOR AG O.N.	Handel	101.473,0	- 1.127.951,0	-91,7	48,2	48,2
43	EUROP.AERON.DEF.+SP. EADS	Industrie	3.398.000,0	- 1.709.000,0	-33,5	32,3	32,3

Übersicht 29: Veränderung Cashflow und variable Vergütung

Der Mittelwert der Veränderungen des Cashflows liegt bei +207,3 Mio. €. Allerdings schwanken die Werte stark um diesen Mittelwert, wie ein Blick auf die dargestellten Top- und Bottom-Ten-Werte schnell erkennen lässt. Die Schwankung der Werte beträgt im Mittel 504,7 Mio. €.

Mit einer durchschnittlichen Abweichung von 13,8 (Prozentpunkten) vom Mittelwert ohne die Berücksichtigung von Aufwendungen für langfristige Anreizsysteme (bzw. 14,7 durchschnittliche Abweichung vom Mittelwert mit Berücksichtigung der AOP) liegen die Anteile der variablen Vergütung an den Gesamtbezügen aller Vorstände wesentlich enger beieinander. Somit ergibt sich der Anteil der variablen Vergütung nicht eindeutig aus einer Erhöhung (oder Verminderung) des Cashflows im Berichtsjahr. Ein Zusammenhang von hohem Anteil an variabler Vergütung und hohem Wachstum des Cashflows ist nicht nachweisbar.

Man könnte an dieser Stelle einwenden, dass die Anteile der variablen Vergütungen auf maximal 100 % begrenzt sind, wohingegen die Schwankungen der Veränderungen bei den Cashflows (theoretisch) unbegrenzt sind. Aber selbst wenn alle Werte über 100 % unberücksichtigt blieben, ist die Aussage des vorigen Absatzes nach wie vor gültig: Die Anteile der variablen Vergütungen folgen nicht eindeutig den Veränderungen der operativen Mittelzuflüsse. Darüber hinaus werden diese Effekte in den Auswertungen der Datenpaare und bei der Berechnung der Bestimmtheitsmaße in den Abbildungen herausgerechnet.

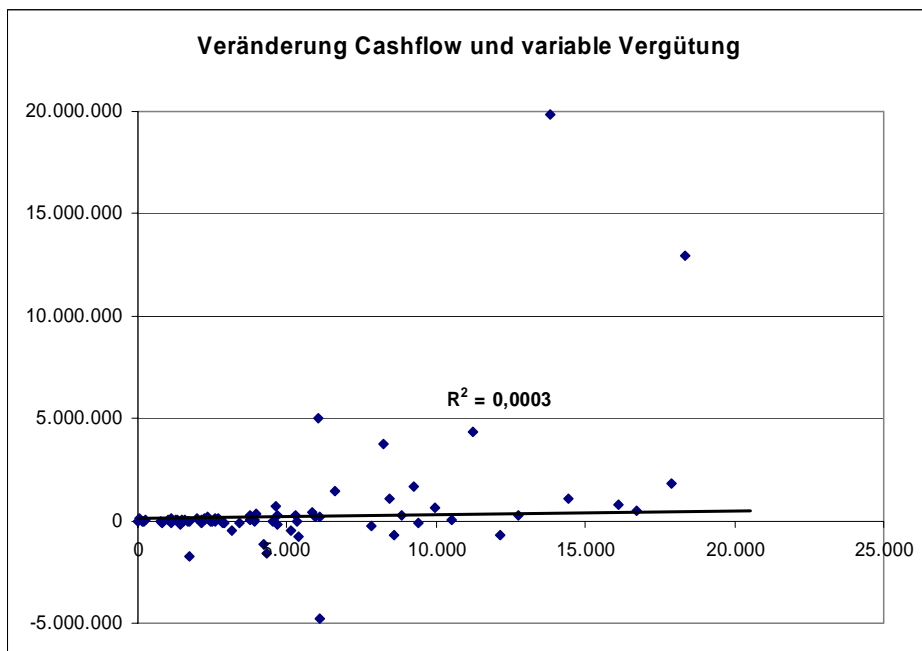


Abbildung 23: Veränderung Cashflow und variable Vergütung

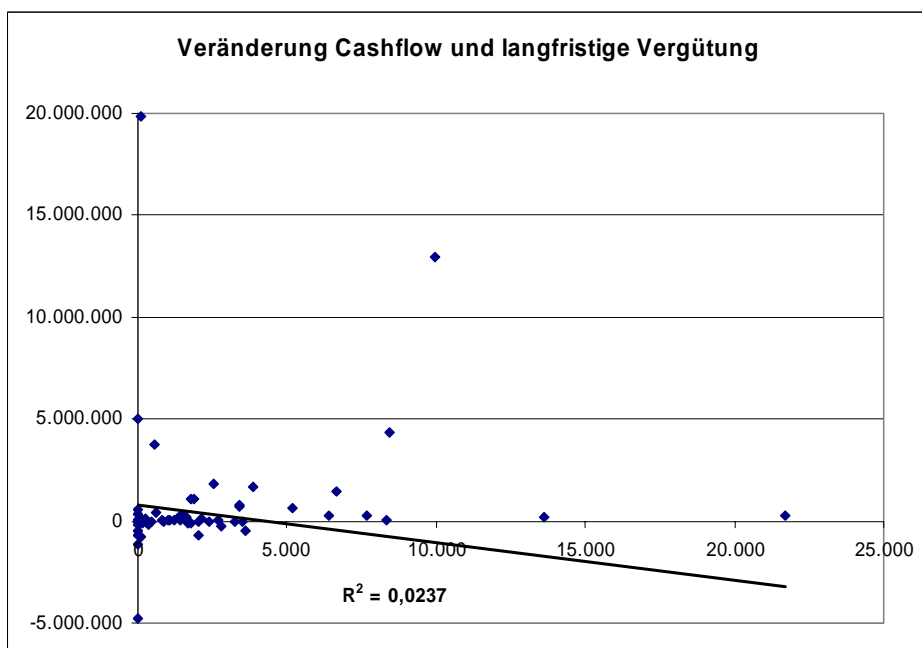


Abbildung 24: Veränderung Cashflow und langfristige Vergütung

Fazit

Es gibt keinen deutlichen Zusammenhang zwischen den Veränderungen der Cashflows der Konzerne und den einzelnen Vergütungsbestandteilen. Auch die variablen Bestandteile der Vergütungen zeigen keinen zwischen den Konzernen nachweisba-

ren Zusammenhang zur Veränderung des Cashflows. Dies gilt in verstärktem Maße auch für die prozentuale Veränderung der Cashflows. Die Vorstandsvergütungen der untersuchten Konzerne zeigen damit keine statistische Vergleichbarkeit hinsichtlich der Entwicklung der Cashflows und ihrer Vergütungssysteme.

7.4 Veränderung der Beschäftigtenzahlen

Die im Folgenden abgebildete Übersicht zeigt in der Sortierung nach Veränderung der Mitarbeiterzahlen den Deutsche-Post-Konzern mit einem Plus von 114.178 Mitarbeitern auf 507.641 als die Unternehmensgruppe mit dem stärksten Beschäftigungsaufbau. Die rechnerisch 8,8 Vorstandsmitglieder bezogen insgesamt 29,5 Mio. € Vergütung.

Die gesamte Untersuchungsgruppe legte bei den Beschäftigtenzahlen um durchschnittlich 3.020 Mitarbeiter (bzw. 7,8 %) zu.

	Unternehmen	Gesamtvergütung	Durchschnittliche Jahresvergütung	Durchschnittliche variable Vergütung	Mitarbeiter im Jahresdurchschnitt	Veränderung der Mitarbeiterzahl	in Prozent
11	DEUTSCHE POST AG NA O.N.	29.476	3.369	1.012	507.641	114.178	29,0
27	SIEMENS AG NA	34.564	2.921	1.510	472.500	33.100	7,5
23	METRO AG ST O.N.	15.941	3.985	2.114	274.259	17.344	6,8
19	LINDE AG O.N.	18.128	3.626	1.565	58.835	16.754	39,8
5	BAYER AG O.N.	15.471	3.713	1.115	96.594	14.220	17,3
45	FRESENIUS SE VZ O.ST O.N.	9.516	1.903	932	104.872	12.901	14,0
12	DEUTSCHE POSTBANK AG NA	13.461	1.683	760	22.284	12.761	134,0
15	FRESEN.MED.CARE KGAA ST	11.845	1.692	872	56.803	9.282	19,5
1	ADIDAS AG O.N.	9.993	2.498	1.459	25.067	7.802	45,2
3	BASF AG O.N.	32.290	3.588	1.249	89.451	7.244	8,8
	Mittelwerte	11.826	2.175	1.030	57.937	3.020	7,8
24	MUENCH.RUECKVERS.VNA O.N.	26.809	2.615	1.574	37.210	-743	-2,0
33	AMB GENERALI HOLDING AG	3.130	1.565	999	17.606	-1.011	-5,4
29	TUI AG NA	9.355	1.754	586	60.206	-1.353	-2,2
59	LANXESS AG	10.848	2.712	583	16.988	-1.605	-8,6
25	RWE AG ST O.N.	19.992	3.998	1.317	72.793	-4.206	-5,5
34	ARCANDOR AG O.N.	8.750	1.641	790	68.300	-8.730	-11,3
38	BILFINGER BERGER AG	6.361	1.590	598	44.107	-9.344	-17,5
2	ALLIANZ SE VNA O.N.	44.786	4.071	1.868	166.505	-11.120	-6,3
30	VOLKSWAGEN AG ST O.N.	13.767	2.294	1.368	328.599	-16.615	-4,8
8	DAIMLERCHRYSLER AG NA O.N	24.515	2.724	1.026	365.753	-20.712	-5,4

Übersicht 30: Vergütung und Veränderung der Mitarbeiterzahl

Die Spalte „durchschnittliche Jahresvergütung“ zeigt die Vergütung pro Vorstandsmannjahr, die Spalte rechts daneben die darin enthaltene durchschnittliche variable Vergütung pro Kopf. Es bestand die Vermutung, dass hohe Mitarbeiterzuwächse mit hohen variablen Vergütungen einhergehen. Obige Übersicht zeigt aber für die Top Ten und Bottom Ten der Untersuchungsserie, dass die durchschnittlichen variablen Vergütungen in einem relativ engen Band verlaufen, während die Mitarbeiterzahlen große Veränderungen aufweisen.

Stellt man auf eine relative Veränderung der Beschäftigtenzahlen ab (siehe folgende Übersicht), wird der fehlende Zusammenhang noch deutlicher, da nun auch die Veränderungen der beschäftigungsmäßig „kleinen“ Konzerne mit einbezogen werden. Und hier zeigt sich einmal mehr, dass die absolute Zahl der Beschäftigten eine größere Rolle bei der Höhe der Vorstandsbezüge zu spielen scheint als die **Veränderung** der Anzahl der Beschäftigten im Vergleich zum Vorjahr, d.h. die relative Veränderung.

	Unternehmen	Gesamtvergütung	Durchschnittliche Jahresvergütung	Durchschnittliche variable Vergütung	Mitarbeiter im Jahresdurchschnitt	Veränderung der Mitarbeiterzahl	in Prozent
12	DEUTSCHE POSTBANK AG NA	13.461	1.683	760	22.284	12.761	134,0
35	ARQUES INDUSTRIES AG	2.251	643	71	4.909	2.247	84,4
68	PUMA AG	13.160	4.387	1.783	6.831	2.406	54,4
1	ADIDAS AG O.N.	9.993	2.498	1.459	25.067	7.802	45,2
73	STADA ARZNEIMITT.VNA O.N.	7.295	1.459	931	5.442	1.550	39,8
19	LINDE AG O.N.	18.128	3.626	1.565	58.835	16.754	39,8
70	RHOEN-KLINIKUM O.N.	5.877	940	598	25.665	6.431	33,4
11	DEUTSCHE POST AG NA O.N.	29.476	3.369	1.012	507.641	114.178	29,0
15	FRESEN.MED.CARE KGAA ST	11.845	1.692	872	56.803	9.282	19,5
5	BAYER AG O.N.	15.471	3.713	1.115	96.594	14.220	17,3
	Mittelwerte	11.826	2.175	1.030	57.937	3.020	7,8
25	RWE AG ST O.N.	19.992	3.998	1.317	72.793	-4.206	-5,5
75	SYMRISE AG INH. O.N.	2.632	658	321	4.945	-290	-5,5
17	HYPO REAL ESTATE HLDG ST	11.214	2.243	1.205	1.205	-76	-5,9
2	ALLIANZ SE VNA O.N.	44.786	4.071	1.868	166.505	-11.120	-6,3
10	DEUTSCHE BOERSE NA O.N.	27.901	4.852	1.034	2.935	-244	-7,7
59	LANXESS AG	10.848	2.712	583	16.988	-1.605	-8,6
34	ARCANDOR AG O.N.	8.750	1.641	790	68.300	-8.730	-11,3
31	AAREAL BANK AG	6.906	1.381	516	2.712	-505	-15,7
66	PREMIERE NA O.N.	3.297	733	0	1.168	-224	-16,1
38	BILFINGER BERGER AG	6.361	1.590	598	44.107	-9.344	-17,5

Übersicht 31: Vergütung und relative Veränderung der Mitarbeiterzahl

Ein Mitarbeiterzuwachs wirkt sich nicht eindeutig positiv oder negativ auf die Gesamtvergütung oder die variable Vergütung aus. Ebenso scheint auch kein vergleichbarer Zusammenhang zwischen einer Verringerung der Beschäftigtenzahl und einer überdurchschnittlichen (oder unterdurchschnittlichen) kurzfristigen Erfolgsprämie – variable Vergütung – zwischen den Konzernen zu bestehen. Dies wird im Folgenden durch die Abbildungen verschiedener Wertepaare zur Veränderung der Mitarbeiterzahlen und einzelner Vergütungsbestandteile nochmals bildlich verdeutlicht.

Den geringen Zusammenhang zwischen Gesamtvergütung der Vorstände und einer Veränderung der Mitarbeiterzahlen im Vergleich zwischen den Konzernen zeigt die folgende Abbildung. Das sinkende Bestimmtheitsmaß bei der Betrachtung von relativen Veränderungen der Mitarbeiterzahlen (d.h. ohne die Größe des jeweiligen Konzerns in Betracht zu ziehen) wird in Abbildung 26 dargestellt.

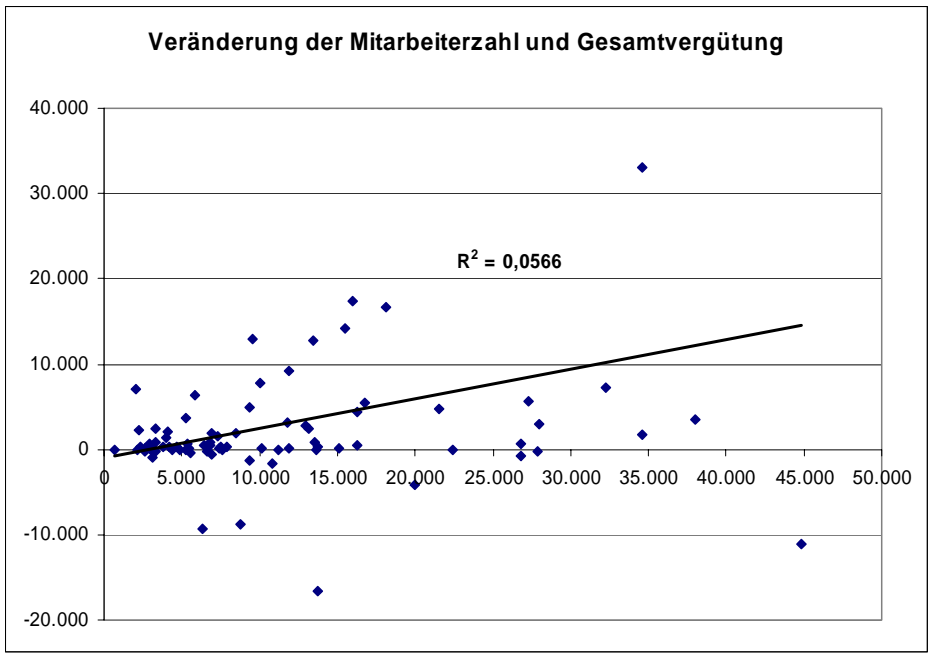


Abbildung 25: Veränderung der Mitarbeiterzahl und Gesamtvergütung

Die Betrachtung der relativen Veränderungen verdeutlicht einen noch geringeren Zusammenhang als eine Gegenüberstellung der Wertepaare mit den absoluten Mitarbeiterzuwächsen bzw. -reduzierungen (Abbildung unten).

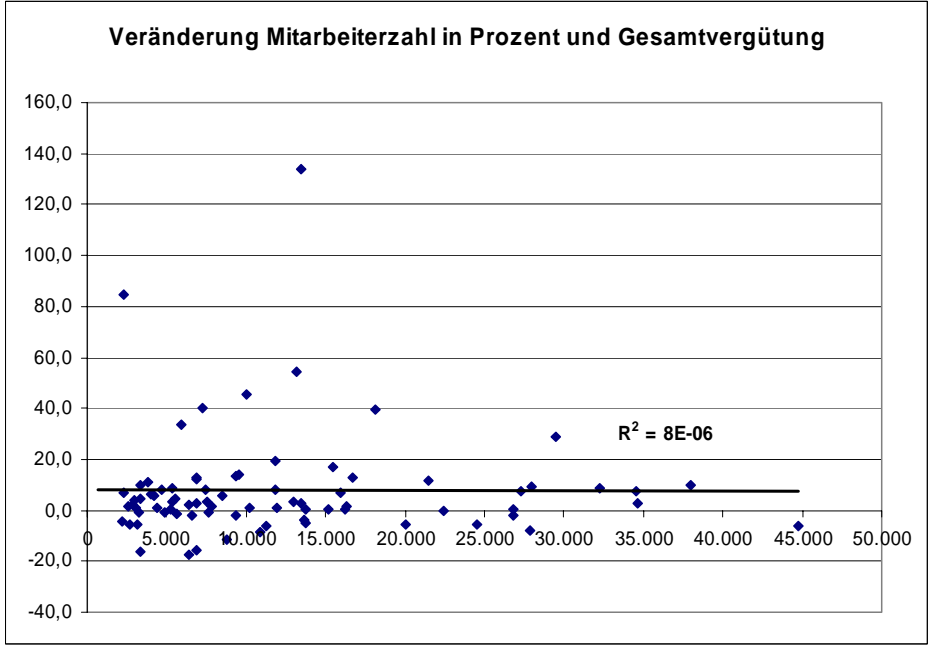


Abbildung 26: Relative Veränderung der Mitarbeiterzahl und Gesamtvergütung

Im Folgenden werden daher nur die Wertepaare für die absolute Veränderung der Mitarbeiterzahl und die korrespondierenden Vergütungselemente abgebildet. Es erstaunt erneut, dass kein Zusammenhang zwischen den Konzernen für die Wertepaare Veränderung der Mitarbeiterzahl und variable Vergütung zu bestehen scheint.

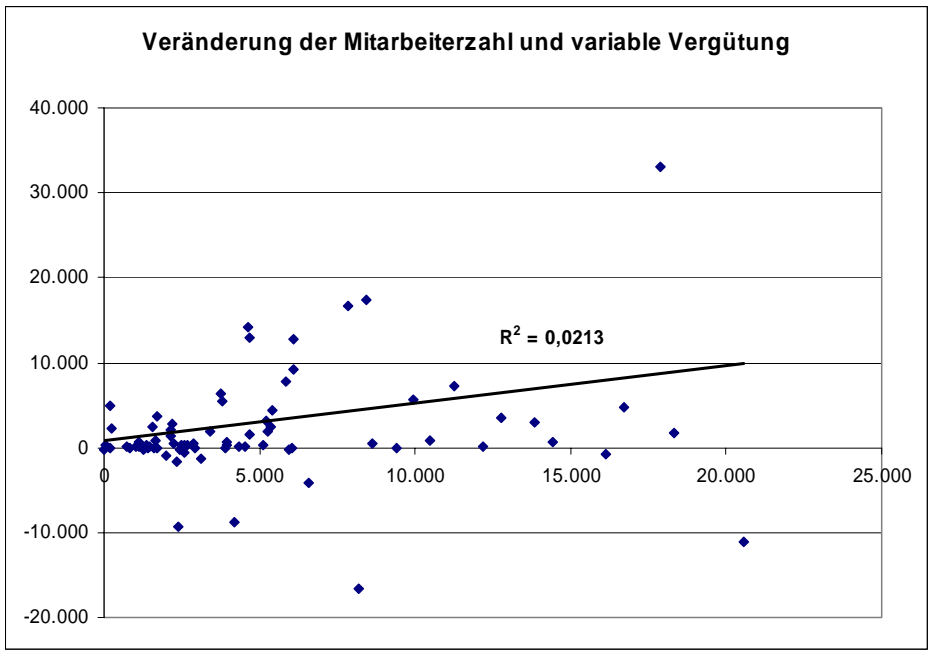


Abbildung 27: Veränderung der Mitarbeiterzahl und variable Vergütung

Wie zu erwarten war, zeigt sich auch bei den Wertepaaren Veränderung der Mitarbeiterzahl und langfristige Vergütung kein oder nur ein geringer Zusammenhang zwischen den Konzernen.

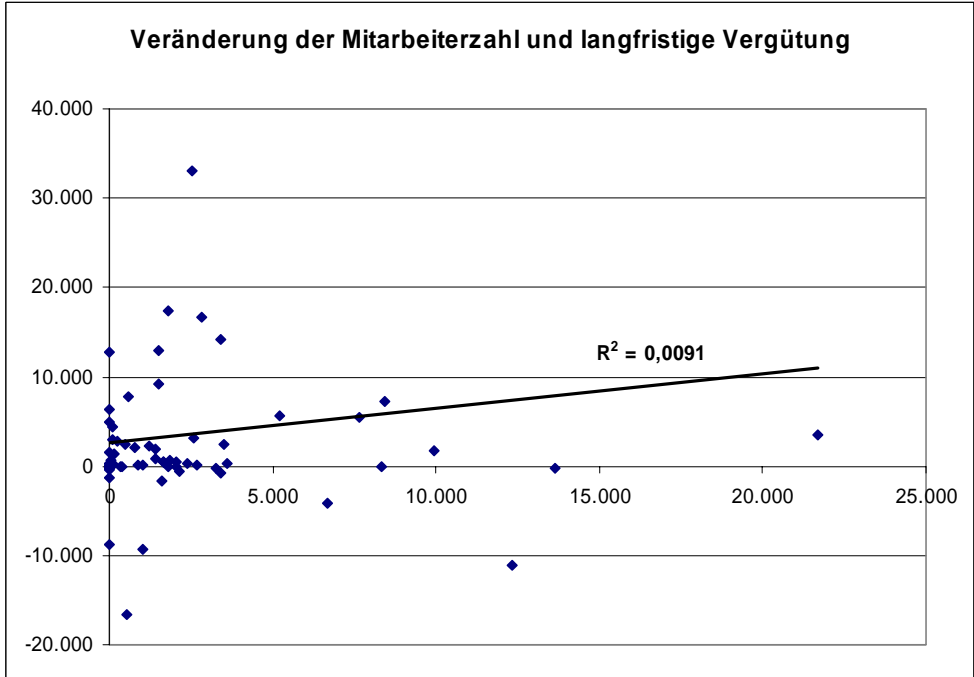


Abbildung 28: Veränderung der Mitarbeiterzahl und langfristige Vergütung

Fazit

Ein Vergleich der Wertepaare Veränderung der Mitarbeiterzahl und Vergütung zeigt keine nachweisbaren Zusammenhänge zwischen den Konzernen. Offensichtlich scheinen Mitarbeiterzahlen und insbesondere ihre Veränderung, sei es nach oben oder unten, keine messbaren Veränderungen in der Gesamt-, variablen oder langfristigen Vergütung nach sich zu ziehen. Dabei erstaunt einmal mehr, dass es keinen nachweisbaren Zusammenhang zwischen der variablen Vergütung und der Veränderung der Beschäftigtenzahlen auch bei großen Veränderungen zu geben scheint.

7.5 Zusammenfassung der Ergebnisse zur Vergütung und zum Unternehmenserfolg

Ausgehend von der Annahme, dass bei Erfolgsparametern wie Ergebnis vor Steuern, Bilanzsumme, Cashflow aus Geschäftstätigkeit und Mitarbeiterzahl hohe Gesamtvergütungen, hohe Durchschnittsvergütungen und insbesondere hohe (Anteile an) variable(n) Vergütungen gezahlt werden, wurden Wertepaare gebildet. Wenn es einen Zusammenhang zwischen den Vergütungssystemen der Konzerne und diesen Erfolgsparametern gäbe, hätte sich dieser in hohen Bestimmtheitsmaßen wieder finden müssen.

Die vorstehenden Übersichten und Abbildungen zeigen allerdings, dass zwischen den Konzernen vergleichbare statistische Zusammenhänge nur für die Veränderung der Bilanzsumme bestehen.

Erstaunt hat auch der minimale Zusammenhang zwischen den jeweiligen Vergütungswerten und den relativen Veränderungen der Erfolgsparameter. So legte die Lektüre der Vergütungsberichte nahe, dass mit einer hohen prozentualen Steigerung des Erfolgs bei den Konzernen zumindest hohe variable Vergütungen einhergehen. Dies konnte durch die Ergebnisse der Auswertung im Vergleich der Konzerne untereinander nicht bestätigt werden.

8. Kriterien für die Höhe und Gestaltung der Vorstandsvergütung

Die Schweizer Ethos Stiftung verzichtet in einer Studie über die Vergütung Schweizer Verwaltungsratsmitglieder des Geschäftsjahres 2005 ob der Datenlage ausdrücklich auf einen Kommentar zum Zusammenhang von Leistung und (Vorstands-) Vergütung.⁷ In jüngerer Vergangenheit legte die Vergütung von Vorstandsvorsitzenden der DAX-30-Konzerne stark zu.⁸ Diese Entwicklung ist nicht unumstritten.

In der Vergangenheit galt als Faustregel, das Salär eines Spitzenmanagers solle nicht mehr als das Zwanzigfache eines Facharbeiterjahresgehalts ausmachen. Diese Rechnung galt als „fair“.⁹

M. Langen schreibt in seinem Artikel zur Metrik von Vorstandsvergütungssystemen in der Zeitschrift „brand eins“ von Juli 2007¹⁰, die Spieltheorie gebe bei Experimenten zur Verteilung von Geldbeträgen zwischen zwei Parteien ein Aufteilungsverhältnis von 62:38 vor. Diesem experimentellen Wert liegt folgendes Spiel zugrunde: Ein Geldbetrag soll unter zwei Personen aufgeteilt werden. Spieler A macht Spieler B ein Angebot, wie viel er von dem Betrag an B abgeben will. Spieler B kann das Angebot nun annehmen oder ablehnen. Wenn Spieler B zustimmt, wird das Geld dem Vorschlag gemäß aufgeteilt. Lehnt er jedoch ab, so gehen beide leer aus.

Langen führt weiter aus, dass Werner Güth, Direktor der Abteilung für ökonomische Systemforschung am Max-Planck-Institut für Ökonomie in Jena und einer der Miterfinder des Spiels, in Zusammenarbeit mit anderen Autoren die Spielergebnisse in zahlreichen Studien erfasst und statistisch ausgewertet hat. Das genannte Verhältnis entspricht etwa einem Faktor von 1,62. Dieser Faktor wird der „Goldene Schnitt“ (oder auch Fibonacci-Verhältnis) genannt.

Langen schlägt im Weiteren ein Gehaltssystem auf der Basis dieser Erkenntnisse vor. Getreu den Ergebnissen der Aufteilungsspiele wendet er den Faktor 1,62 als Gehaltsfaktor zwischen zwei Hierarchiestufen an. Mit diesem Faktor ließe sich schnell errechnen, wie viele Hierarchiestufen der ehemals gültigen (Gehalts-) Faktor 20 erlaube: zwischen sechs und sieben.

⁷ Vgl. Ethos Stiftung (Hrsg.): Ethos Studie zu Vergütungen der Führungsinstanzen der 100 grössten in der Schweiz kotierten Unternehmen, Genf 2006, S. 28.

⁸ Vgl. Palan, D./Papendick, U.: Cash as Cash can. manager-magazin, 7/2007, S. 38.

⁹ Vgl. Langen, M.: Der goldene Schnitt, in: brand eins, 07/2007, S. 146–147.

¹⁰ Vgl. ebd.

In seiner Argumentation führt Langen dann aus, die Sieben als Teamgröße gelte als optimal für die Koordinierungsaufgabe eines Projektleiters.

Hätte ein Unternehmen sieben Hierarchiestufen und auf jeder Stufe betreute der jeweilige Leiter ein Team von sieben Mitarbeitern beziehungsweise Leitern, dann arbeiteten in diesem Unternehmen 7 hoch 7, also 823.543 Mitarbeiter an der Basis. Neben Wal-Mart gibt es nicht sehr viele Unternehmen dieser Größe. In einer Übersicht stellt Langen dann auf der Basis dieser zwei Annahmen (Gehaltsverhältnis zwischen zwei Hierarchiestufen und der Sieben als optimale Teamgröße) die folgende tabellarische Übersicht auf:

Hierarchiestufe		Anzahl pro Stufe	Verantwortungsspanne	Gehaltsfaktor	Jahresgehalt in Euro
7	CEO	1	960.800	29,03	1.054.000
6	Vorstandsmitglied	7	137.257	17,94	651.000
5	Bereichsleiter	49	19.608	11,09	402.000
4	Hauptabteilungsleiter	343	2.801	6,85	248.000
3	Abteilungsleiter	2.401	400	4,24	153.000
2	Gruppenleiter	16.807	57	2,62	94.000
1	Projektleiter	117.649	8	1,62	58.000
0	Mitarbeiter	823.543	1		36.000

Übersicht 32: Mitarbeiter- und Gehalts-Geometrie eines hierarchischen Großkonzerns nach M. Langen

Auf der Basis dieser Hierarchie ließe sich nun ein als „fair“ empfundenes Gehalt für die Hierarchiestufen errechnen, ausgehend vom Durchschnittsverdienst der untersten Ebene. Im obigen Beispiel ging der Autor von 36.000 € aus. Denn bei diesem Ausgangspunkt läge das Durchschnittseinkommen für die gesamte Firma etwas über 40.000 € und entspräche damit genau dem durchschnittlichen Einkommen von Vollzeit-Angestellten in Deutschland im Jahr 2005.

Setzt man diese Zahlen in Beziehung zu den in dieser Studie ermittelten Werten, zeigt sich, dass die Bezüge der meisten Vorstandsmitglieder deutlich darüber liegen. Auch der Wert der Vorstandsvorsitzenden mit 1,1 Mio. € Vergütung wird in der Praxis regelmäßig übertroffen.

Aktuell werden die Höhe der Vorstandsvergütungen und ihre Zusammensetzung öffentlich diskutiert. Es gibt Stimmen, die diese Bezüge nach oben begrenzen wollen.

Die Mehrheit der Bevölkerung empfindet die Höhe der Bezüge als nicht gerechtfertigt.

Die Vorstände kontern in der Diskussion oft mit ihren Leistungen, die sich in angemessenen Bezügen wieder finden sollen. Diese Studie konnte keine vergleichbaren Gehaltsstrukturen und -höhen für die Steigerung der untersuchten Erfolgsgrößen finden. Insbesondere ließen die Ergebnisse einen nachweisbaren Zusammenhang zwischen **relativen** Erfolgssteigerungen und Vergütungen vermissen. Insofern ist die Argumentationsposition der Vorstände zumindest angreifbar. Umso mehr kommt den Aufsichtsratsmitgliedern die Aufgabe zu, nachvollziehbare und als „fair“ empfundene Vergütungskriterien zu formulieren. Dabei mag obige Übersicht eine Anregung sein.

Um diese Untersuchung um eine dynamische Komponente auch bei der Vergütung zu erweitern, hätten zwei oder mehrere Jahre der Vergütung miteinander verglichen werden müssen. Dies wäre auch für eine tiefer gehendere Auswertung der langfristigen Vergütungselemente hilfreich gewesen. Dem steht die nach wie vor uneinheitliche Berichtsstruktur der Daten rund um Aktienoptionspläne entgegen.

Eine individuelle Erfassung der Vergütungen war aufgrund der Gesetzeslage zu den Vorstandsvergütungen und ihrer Offenlegung erst für die Geschäftsjahre beginnend ab 01.01.2006 sinnvoll. In den Vorjahren waren die Angaben zu sparsam, die Anzahl der individuell offen legenden Konzerne zu gering, oder es bestanden starke Abweichungen im Berichtsmuster der Konzerne untereinander. Dies wäre einer sinnvollen Auswertung nicht zuträglich gewesen.

9. Literatur

- Ethos Stiftung (Hrsg.): Ethos Studie zu Vergütungen der Führungsinstanzen der 100 grössten in der Schweiz kotierten Unternehmen, Genf 2006.
- Friedrichsen, S.: Aktienoptionsprogramme für Führungskräfte, Abhandlungen zum deutschen und europäischen Handels- und Wirtschaftsrecht, Band 120, Köln u.a. 2000.
- Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.): Vorstandsvergütung. Informationen zur Bemessung der Vorstandsvergütung durch den Aufsichtsrat, Reihe Arbeitshilfe für Aufsichtsräte, Düsseldorf 2006.
- Harrer, H. (Hrsg.): Mitarbeiterbeteiligungen und Stock-Option-Pläne, München 2000.
- Holland, S.: Aktienoptionspläne, Frankfurt/Main 2000.
- Langen, M.: Der Goldene Schnitt, in: brand eins, 07/2007, S. 146–147.
- Müller, H.-E.: Erfolgskriterien für die angemessene Vorstandsvergütung, in: Der Aufsichtsrat, 03/2007, S. 36–37.
- Palan, D. / Papendick, U.: Cash as Cash can, in: manager-magazin, 7/2007, S. 38.
- Petersen, M.: Aktienoptionsprogramme zur Mitarbeiterbeteiligung: Eine Analyse aus Sicht der Aktiengesellschaften und deren Anteilseignern, Frankfurt/Main 2001.
- Schnabel, H.: Wertorientierte Vergütung von Führungskräften, Wiesbaden 1998.
- Von Eckardstein, D. (Hrsg.): Handbuch variable Vergütung für Führungskräfte, München 2001.