

## Die Millionen-Hitliste

Ein Vergleich der 30 führenden deutschen Manager zeigt enorme Unterschiede in den Vergütungen



\*geschätzt; Merck weist nur die Gesamtvergütung des Vorstands aus.

Quelle: J. Schwalbach, Institut für Management, Humboldt-Uni, Berlin

**1,1 Mio. Euro**

Jahresvergütung im Dax-Vergleich zu den Geringverdienern



Peter Bauer zählt als Vorstandssprecher von Infineon mit

## Unruhe in den Chef-Etagen

Laut Gesetz ist eine „angemessene“ **Bezahlung für Manager** jetzt Pflicht. Geeignete Maßstäbe zu finden bereitet den Dax-Unternehmen viel Kopfzerbrechen



**Frank Appel,**  
Vorstandsvorsitzender  
der Deutschen Post AG,  
konnte 2009 sein Gehalt trotz  
Krise im Briefgeschäft auf

**4,4 Mio. Euro**

fast **verdoppeln**

Es geht aufwärts in Deutschland: Zwei Jahre nach Ausbruch der Finanzkrise sendet die Wirtschaft erste Aufschwungssignale. Die Manager-Elite profitiert davon bislang wenig, im Gegenteil: 111 Millionen Euro kassierten die 30 Vorstandschefs der Dax-Börsenschwergewichte im Geschäftsjahr 2009, das sind neun Millionen weniger als noch 2008.

Ist das moderate Minus auf den Gehaltskonten der Chefs nun eine Folge der Debatte um angeblich überzogene Millionengehälter (FOCUS 7/2010)? Oder hat die Bundesregierung mit dem 2009 eingeführten Vorstandsvergütungsgesetz, das eine „angemessene“ und „übliche“ Entlohnung fordert, Manager und Aufsichtsräte so diszipliniert, dass sie sich in neuer Bescheidenheit üben?

„Verunsicherung“ herrsche in vielen Aktiengesellschaften beim Thema Managergehälter, berichtet Vergütungsexpertin Christiane Hölz von der Aktionärsvereinigung DSW. Justiziere fragten an, wie sie die gesetzlichen Vorschriften umsetzen sollten.

Diese Unschärfe ist politische Absicht. „Der Gesetzgeber wollte gerade nicht genau vorgeben, was angemessen ist, sonst

12,7

hätte er das ja bis ins Detail regeln können“, erläutert Bundesjustizministerin Sabine Leutheusser-Schnarrenberger (FDP). „Die Vergütung wird in einem marktwirtschaftlichen System von den Vertragspar-

teien bestimmt und nicht vom Staat.“ Die Regierung drängt Unternehmen, Vergütungsstruktur und Leistungsanreize offenzulegen – etwa auf Aktionärstreffen. „Denn falsche Verhaltensanreize haben Manager dazu verleitet, unverantwortliche Risiken einzugehen“, so das Justizministerium.

**Wonach sollte sich die Bezahlung der Chefs richten?** Ginge es nach der höchsten **Umsatzsteigerung**, so müsste 2009 Ben Lipps von Fresenius Medical Care (plus 45 Prozent) bestverdienender Dax-Manager sein. (Er bekam aber „nur“ 3,4 Millionen Euro und damit genauso viel wie 2008.)

Gemessen am **Umsatz** wäre es Volkswagen-Chef Martin Winterkorn (105 Mrd. Euro), nach Anzahl der **Mitarbeiter** stünde Frank Appel von der Post (425 000) ganz oben, und ginge es nach dem **Jobwachstum**, verdiente Norbert Steiner vom Bergbaukonzern K+S (plus 23 Prozent) das höchste Salär. Wulf Bernotat vom Energieriesen E.on hätte Anspruch auf den größten Gehaltssprung, falls der höchste **Gewinn** im Dax (11,5 Milliarden Euro) zählte. (Dabei erhielt er 600 000 Euro weniger.) Peter Bauer von Infineon müsste nach **Renditewachstum** (plus 74 Prozent) zum Bestverdiener aufsteigen.

Ein Vergleich mit der Realität zeigt: Die Bilanzkennzahlen können das Gehaltsgefüge der Chefs nicht erklären. Sie liefern kaum taugliche Antworten auf die Frage, was „angemessen“ und „üblich“ sein könnte. Entsprechend weit klaffen die Summen auseinander: Während sechs

Vorstandschefs für 2009 mehr als sechs Millionen Euro einstrichen, gaben sich sieben Spitzenmanager mit unter zwei Millionen zufrieden.

Diese Diskrepanz beobachtet Joachim Schwalbach, Professor am Institut für Management der Humboldt-Universität Berlin, seit Langem. Er hält wenig vom Vergleich absoluter Zahlen und nichts von einer Neiddiskussion. Schwalbach verfeinert die Analyse, indem er Vergütungen der Manager ins Verhältnis zu den durchschnittlichen Personalkosten eines Mitarbeiters setzt. Dahinter steht die Überlegung, dass Unternehmenserfolg stets eine Teamleistung von Mitarbeitern und Führungskräften sei. Entsprechend sollten deren Gehälter auch in einem nachvollziehbaren Verhältnis stehen.

Der 62-Jährige mahnt die Unternehmen, offensiv zu erläutern, an welche Faktoren sie eine leistungsabhängige Vergütung knüpften. Dabei stoße er häufig auf Kritik: „Wenig souverän“ reagiere die Wirtschaftselite auf seine Studien, die auch angesehene Vergütungsberater nutzen. „Anstatt sich mit dem Thema auseinanderzusetzen, wird eine defensive und ablehnende Haltung eingenommen“, bedauert Schwalbach. „Mehr Aufklärung und Transparenz verhindern Neiddiskussionen. Verschweigen und Desinformation fördern Gerüchte.“

Sein Ergebnis: Die Spitzenmanager von VW, RWE, Metro, Linde, Adidas, Siemens und Deutsche Post erhielten jeweils mehr als das Hundertfache ihrer weltweit beschäftigten Mitarbeiter (Grafik S. 112). ▶



**Josef Ackermann,**  
Deutsche-Bank-Chef:

**65-mal**

so viel wie ein **durchschnittlicher Mitarbeiter** verdiente er im Nachkrisenjahr 2009 und versiebenfachte sein Gehalt

**Der Schwalbach-Vergleich**

Um diesen Faktor verdienen die Dax-Vorstandschefs mehr, als ein durchschnittlicher Angestellter kostet

	2009	2008
Martin Blessing, Commerzbank	6	33
Reto Francioni, Deutsche Börse	22	29
Ekkehard Schulz, ThyssenKrupp	25	76
Thomas Quaas, Beiersdorf	25	31
Peter Bauer, Infineon	26	53
Wolfgang Leese, Salzgitter	26	31
Karl-Ludwig Kley*, Merck	29	44
Norbert Reithofer, BMW	38	31
Hakan Samuelsson, MAN	40	70
Norbert Steiner, K+S	43	47
Wolfgang Mayhuber, Lufthansa	49	59
René Obermann, Deutsche Telekom	50	52
Jürgen Hambrecht, BASF	50	67
Werner Henning, Bayer	50	53
Nikolaus v. Bomhard, Munich Re	56	67
Kasper Rorsted, Henkel	59	65
Ulf Schneider, Fresenius	62	80
Josef Ackermann, Deutsche Bank	65	12
Wulf Bernotat, E.on	74	92
Michael Diekmann, Allianz	75	60
Dieter Zetsche, Daimler	80	92
Ben Lipps, Fresenius Medical Care	90	87
Léo Apotheker, SAP	91	88
Frank Appel, Deutsche Post	111	77
Peter Löscher, Siemens	117	164
Herbert Hainer, Adidas	124	104
Wolfgang Reitzle, Linde	129	175
Eckhard Cordes, Metro	135	129
Jürgen Großmann, RWE	141	136
Martin Winterkorn, Volkswagen	152	298

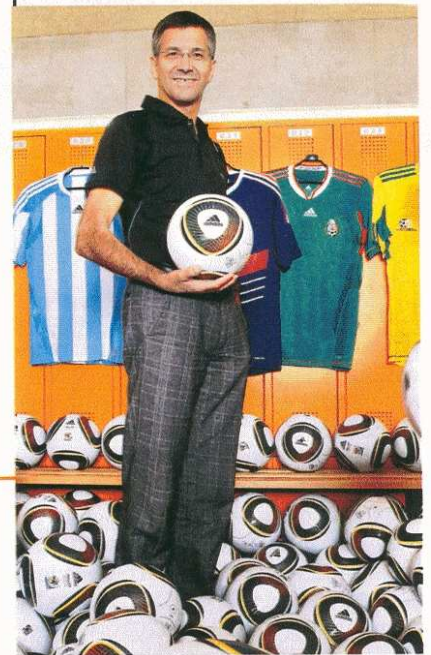
\*Merck weist die Vergütung des Vorstandsvorsitzenden nicht individuell, sondern nur als Durchschnittswert aller Vorstände aus

Quelle: J. Schwalbach, Institut für Management, Humboldt-Uni, Berlin

**Herbert Hainer,**  
Chef von Adidas:

**124-mal**

so viel wie seine internationalen Mitarbeiter erhielt er 2009 und landet damit in der **Spitzengruppe**



Fotos: H.-R. Oeser/Redux/Laif, Sipa Press

Mit dem richtigen Werkzeug macht man

Der Schnitt aller 30 Konzernlenker verdiente dagegen so viel, wie nur 69 Mitarbeiter kosteten (Vorjahr: 81).

Tiefe Gehaltsgräben ziehen sich quer durch die Autoindustrie: So erhielt BMW-Chef Norbert Reithofer das 38-Fache, Daimler-Boss Dieter Zetsche das 80-Fache und VW-Vorstandschef Martin Winterkorn das 152-Fache. Das liegt auch an den 196 000 ausländischen Kollegen, die deutlich weniger bekommen als ihre deutschen Kollegen. Winterkorn hängt in dieser Betrachtung alle Dax-Kollegen ab. Nur allmählich will Aufsichtsratschef Ferdinand Piëch das ändern und die Zahlung von Boni bis 2014 schrittweise an langfristige Kriterien knüpfen. Ganz entfallen soll die variable Vergütung künftig, sobald die Umsatzrendite unter die Marke von 1,5 Prozent rutscht. 2009 schaffte VW nur 1,2 Prozent. Da die neue Regel noch nicht galt, erhielt der Konzernchef 4,9 Millionen Euro an Boni.

Zu den absoluten und relativen Spitzenverdienern zählt Linde-Chef Wolfgang Reitzle, obwohl er 2009 einen Rückgang seiner Bezüge von acht auf 6,2 Millionen Euro meldet. Der Hersteller technischer Gase und Anlagen ließ sich von Beratern bestätigen, dass seine Regeln „weitgehend“ dem Gesetz entsprechen. Ein Großteil der 48 000 Angestellten arbeitete niedriger bezahlt im Ausland. Nur auf inländische Mitarbeiter bezogen, würde

Reitzle nicht das 129-Fache verdienen, sondern „nicht über dem Durchschnitt der Dax-Vorstandsvorsitzenden liegen“, betont Linde. Schließlich billigten zuletzt 99 Prozent der Aktionäre das Vergütungssystem, ergänzt Reitzle und lenkt so den Blick auf einen Nebenaspekt des Gesetzes: Seit 2009 dürfen Aktionäre beratend über die Vergütung abstimmen.

Das im angelsächsischen Raum längst übliche „say on pay“ (sprich über Gehalt) erprobten 26 der 30 Dax-Konzerne erstmals auf ihrer diesjährigen Hauptversammlung und ernteten im Schnitt 93 Prozent Zustimmung. Auffällige Ausreißer waren Deutsche Börse (53 Prozent ja) und Deutsche Bank (58 Prozent ja): Die Deutsche Bank habe „nur oberflächlich und unzureichend über Vergütung informiert“, rügt Aktionärsvertreter Klaus Nieding. „Deshalb stimmten viele professionelle Großanleger mit Nein.“

Tatsächlich ist das Vergütungssystem des Kreditinstituts überaus komplex: Da gibt es Boni, „Mid-Term Incentives“ sowie für Investmentbanker ein „Division Incentive“ obendrauf. Im Ergebnis ver-siebenfachte Bankchef Ackermann, der 2008 noch auf Boni verzichtet hatte, seine Bezüge auf 9,6 Millionen Euro. „Mitarbeiter und Vorstand haben, ohne dem Steuerzahler zur Last zu fallen, eine solche Leistung für Aktionäre, Kunden und Gesellschaft erbracht, dass für einen er-

neuten Verzicht auf Boni kein Anlass bestand“, teilt die Bank mit einem Seitenhieb auf die staatlich gerettete Commerzbank mit.

Dort wartet man ungeduldig darauf, dass die vom Bund verordnete Deckelung der Vorstandsgehälter auf 500 000 Euro (plus Bonus) fällt. Sobald das Geldhaus die Zinsen für die Staatsmilliarden aufbringen könne, solle der Vorstand 750 000 Euro Fixgehalt plus Boni erhalten, beschloss die Hauptversammlung. „Vergangenes Jahr rief man nach Staatshilfe, jetzt schon nach höheren Gehältern“, begründet Nieding sein Nein.

**Überraschend ist der Sprung** von Post-Chef Appel unter die Spitzenverdiener. Denn die Briefsparte kriselt, der Vorstand trimmt die Belegschaft auf Sparkurs. Wie passt das zusammen? Auf den Briefbereich entfalle nur ein Viertel des Umsatzes, und der Konzern schreibe wieder schwarze Zahlen, wehrt die Post ab. Der Vergleich gehe „an der Realität vorbei“.

Zur deutschen Realität gehöre indes das rege Interesse an der Managervergütung, findet Ministerin Leutheusser-Schnarrenberger: „Vorstände repräsentieren unser marktwirtschaftliches System. Es ist daher richtig, dass sie unter ständiger Beobachtung stehen, ob sie das auch anständig und ehrbar erledigen.“ ■

MATTHIAS KIETZMANN / MATTHIAS KOWALSKI

Je härter der Wettbewerb, desto wichtiger ist ein klares Profil. Die entscheidenden Werkzeuge dafür finden Sie bei uns: internationale Fachmessen, die präzise auf Ihre Zielgruppen zugeschnitten sind. Innovative Messekonzepte, die Ihrem Marketing den letzten Schliff geben. Und ein Preis-Leistungs-Verhältnis, das so scharf kalkuliert ist, dass auch kühle Rechner richtig ins Schwärmen kommen.

Wir beraten Sie gerne: 09 11. 86 06-89 98

[www.nuernbergmesse.de](http://www.nuernbergmesse.de)

en besseren Schnitt.

NÜRNBERG MESSE