

Vorbemerkungen

Bereits seit einigen Jahren ist zu beobachten, dass die Akteure unseres marktwirtschaftlichen Wirtschaftssystems weltweit mit einem Vertrauensverlust zu kämpfen haben. Zahlreiche Umfragen sowohl unter Wirtschaftsfachleuten als auch bei anderen gesellschaftlichen Gruppierungen zeigen eindeutig, dass das Vertrauen in die Überlegenheit unseres Wirtschaftssystems gegenüber autoritären Systemen geringer geworden ist.

Schlagzeilen zu manipulierten Bilanzen, spektakulären Firmenpleiten, Skandalen um Selbstbedienung in Vorstandsetagen, Korruption, Managementfehlern und Massenentlassungen haben zu diesem Vertrauensverlust beigetragen. Die Vorkommnisse der vergangenen Monate signalisieren abnehmendes Vertrauen in verantwortungsvolles Handeln von Vorständen, Aufsichtsräten, Wirtschaftsprüfern und Analysten und letztlich in die Marktwirtschaft als Ganzes. Den „ehrbaren Kaufmann“ scheint es nicht mehr zu geben.

Sachlich betrachtet gilt jedoch: Tatsächliche Bilanzfälschung und Korruption sind selten, aber im Ausmaß spektakulär. Bei Enron in den USA hat dies zu einer Mega-Insolvenz und zum Untergang einer der fünf größten Wirtschaftsprüfungsgesellschaften der Welt geführt. In Deutschland waren es beispielsweise die Fälle Holzmann, Babcock, Comroad und Flowtex, die bedenkliches wirtschaftliches Fehlverhalten offenbarten. Selbst wenn dies Einzelfälle sind: Die Regeln zur Führung und Kontrolle von Unternehmen, wie man sie heute allgemein unter dem Begriff der „Corporate Governance“ subsumiert, aber auch die Managementkultur gehören auf den Prüfstand.

In Deutschland überwiegt die Zahl der kleinen und mittleren Betriebe, die von Unternehmern geführt werden, oft gemeinsam mit Familienangehörigen. Hier zählen die Identifikation mit dem Betrieb und der persönliche Einsatz für die Firma. Die Wettbewerbsposition, die Finanzierungsmöglichkeiten und die Unternehmensstrategie werden über die Persönlichkeit des Unternehmers – oder der Unternehmerin – entschieden.

Im Hinblick auf Unternehmen, in denen Eigentum und Geschäftsführung auseinander fallen, streiten Wissenschaftler, welche der beiden Managementkulturen denn die bessere Lösung sei: Das „rheinische“ oder das „angelsächsische“ Modell. Deutsches „Konsens“-Konzept oder amerikanischer „shareholder value“-Ansatz – wie die beiden Varianten oft verkürzt bezeichnet werden.

Die wesentlichen Unterschiede liegen im Blickwinkel, aus dem man ein Unternehmen betrachtet. In den angelsächsischen Ländern steht der „shareholder value“-Ansatz für einen am Kapitalmarkt orientierten Managementstil. Zielgruppen guter Unternehmensführung sind zufriedene Aktionäre, Aufsichtsräte und Analysten. In Kontinentaleuropa wird das „stakeholder“-Konzept stärker betont: Die Kunden, die Mitarbeiter und der Einfluss durch Mitbestimmungsgesetze, aber auch die Banken als wichtigste Quelle der Unternehmensfinanzierung spielen eine bedeutendere Rolle.

Der Begriff des ehrbaren Kaufmanns scheint in beiden Modellen vordergründig nicht vorzukommen. Er taucht erstmals im Jahre 1495 bei *Luca Pacioli*, dem Erfinder der doppelten Buchführung, auf, der in Kapitel 1 seiner *Summa* fordert: „Es gilt nichts höher als das Wort des guten Kaufmanns und so bekräftigen sie ihre Eide, indem sie sagen: Bei der Ehre des wahren Kaufmanns.“

Die Beschreibung des ehrbaren Kaufmanns kommt aber auch in der Belletristik vor – so beispielsweise in dem Buch „Die Buddenbrooks“ von *Thomas Mann*, in dem *Johann*

Buddenbrook den Gründer der Firma mit den Worten zitiert: „*Mein Sohn, sey mit Lust bey den Geschäften am Tage, aber mach nur solche, daß wir bey Nacht ruhig schlafen können.*“ (4. Teil, 1. Kap.). Das Bild des ehrbaren Unternehmers wird ebenso in *Goethes* „*Wilhelm Meisters Wanderjahre*“ und in Kafkas „*Der Kaufmann*“ beleuchtet.

Der ehrbare Kaufmann wird häufig durch Tugenden des hanseatischen Kaufmanns charakterisiert. Er ist der Kaufmann, dessen Wort und Handschlag gelten. Seine Prinzipien sind: nüchtern kalkulieren, hart verhandeln, pünktlich liefern, sauber abrechnen. Er denkt und handelt langfristig, nicht selten über Generationen hinweg. Er engagiert sich selbstverständlich für das Gemeinwesen, ohne dafür besondere Anerkennung zu beanspruchen. Die Firma und ihre Mitarbeiter sind ihm im Zweifel wichtiger als die eigene Person.

Könnte der ehrbare Kaufmann also ein Leitbild für eine an Werten orientierte Unternehmensführung sein? Liefert seine Kennzeichnung einen wichtigen Beitrag zu einem Aspekt der Corporate Governance-Debatte, der bislang noch zu wenig beachtet wurde: Gesetze, Regeln und Strukturen für Aufsichtsräte und Vorstände, Boards und Committees sind Bausteine der Unternehmensführung – die Werte aber, nach denen Unternehmen geführt werden, bilden ihre Richtschnur? *Jürgen Hereaus* hat einmal gesagt: „Der ehrbare Kaufmann braucht keinen Corporate Governance-Kodex“.

Demnach könnte es sogar ein Wettbewerbsvorteil sein, ein ehrbarer Kaufmann zu sein. Das sind Überlegungen, die anlässlich des 75sten Geburtstages von *Horst Albach* auf einem Symposium an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Humboldt-Universität zu Berlin zum Thema „Der ehrbare Kaufmann. Eine aussterbende Spezies?“ vorgestellt und diskutiert wurden. Das Symposium fand in der mit großzügiger Unterstützung von Mäzenen und Kaufleuten restaurierten Heilig-Geist-Kapelle, einem der wertvollsten spätgotischen Bauten Berlins, statt.

Der Wissenschaftler *Horst Albach* hat sich immer eingemischt und Fehlentwicklungen in der Betriebswirtschaftslehre angeprangert. Ein Blick in sein umfangreiches Schrifttum zeigt, dass er über viele Jahre seines wissenschaftlichen Wirkens äußerst wertvolle Beiträge zum Grundverständnis gesellschaftlich verantwortlichen Wirtschaftens geleistet hat – nicht erst seit dem Aufkommen der Wertedebatte in jüngster Zeit, die er mit seinem Aufsatz „Betriebswirtschaftslehre ohne Unternehmensethik!“ in Heft 9/2005, S. 809-831, und die hierzu geführte Diskussion in Heft 2/2007, S. 179–210, dieser Zeitschrift entscheidend weiter getragen hat.

Symposium und Special Issue sind eine Referenz an den Wissenschaftler *Horst Albach*, der mit der beachtenswerten These aufmerken ließ: „Es bedarf keiner Ethik des wirtschaftlichen Handels. Die Betriebswirtschaftslehre ist eine Wissenschaft, die auf ethischen Prinzipien aufbaut.“ Eine faszinierende These, die in den Beiträgen des Symposiums, die nachfolgend zum Abdruck gelangen, vielfältig aufgegriffen wurde.

Wir wünschen *Horst Albach*, der sich auch in den letzten Jahren mit zahlreichen Arbeiten und Beiträgen an der Weiterentwicklung der Betriebswirtschaftslehre beteiligt hat, Gesundheit und Schaffenskraft zur Freude seiner Familie, seiner Kollegen und der Leser dieser Zeitschrift!

Zum Inhalt der Beiträge

Unternehmenstheorie und Unternehmensethik

Albach beginnt seinen Beitrag zum gleichnamigen Thema mit dem Hinweis, dass Gesellschaften opportunistisches Verhalten ihrer Wirtschaftssubjekte durch eine entsprechende Ordnungspolitik vermeiden und Verstöße bestrafen müssen, wenn sie nicht Gefahr laufen wollen, bei opportunistischem Verhalten ihrer Individuen im Kampf aller gegen alle unterzugehen. Insoweit können dann auch Unternehmen mit vertrauenswürdigen Mitarbeitern den Wettbewerb besser bestehen als solche mit opportunistischen Mitarbeitern. Zur Kontrolle und Vermeidung gelegentlich opportunistischen Verhaltens dienen die Erkenntnisse und Instrumente, die aus der produktivitätsorientierten Theorie der Unternehmung bekannt sind. Ihr Einsatz muss dominant sein, wobei Unvollkommenheiten durchaus durch die Anwendung von Ansätzen der nachgelagerten vertragsorientierten Theorie der Unternehmung begegnet werden kann. Die Auffassung von *Albach*, dass bei entsprechender Ordnungspolitik und funktionsfähigem Wettbewerb der Markt dafür sorgt, dass unternehmerisches Handeln zugleich moralisch ist, also auch Wohlfahrt für alle bedeutet, gründet auf der plausibel gemachten und bereits mehrfach an anderen Stellen vorgebrachten Überzeugung des Autors, dass die Axiome der Unternehmenstheorie aus den Prinzipien der allgemeinen Ethik hergeleitet werden können, und die Betriebswirtschaftslehre insofern keiner speziellen Unternehmensethik bedarf. Auf der Grundlage eines Monopolmodells, dessen Monopolist nach der Nikomachischen Ethik handelt, d.h. in dessen additive Nutzenfunktion sowohl der eigene Gewinn als auch der Vorteil des Partners Eingang finden, leitet der Autor analytisch eine Reihe von Einsichten her, die zur Fundierung seiner Überzeugungen dienen. Der Nikomachische Monopolist produziert mehr zu einem geringeren Preis als der übliche Monopolist, in dessen Nutzenfunktion die Vorteile des Partners nicht eingehen. Totaler Altruismus des Monopolisten würde jedoch dazu führen, dass gerade die Kosten gedeckt würden, der Partner die größte Rente erhalte, und insofern aber jede weitere Investition des Monopolisten gestoppt würde. Bei gleich gewichtetem Eigeninteresse und Partnerhilfe kann das Handeln auf der Grundlage einer Nikomachischen Nutzenfunktion aus dem Gefangenendilemma des Dyopols heraushelfen. Moralisches Verhalten ist also vernünftig, da schon ein geringer Anteil an Altruismus ausreicht, um auf der Grundlage von Vertrauen zum Nutzen aller Akteure zu handeln.

Die ethische Aufnahmefähigkeit der modernen Ökonomik

Homann pflichtet einleitend der These von *Albach* bei, dass Ökonomik im Kern Ethik ist, also Moral und Wirtschaft sowie Ethik und Ökonomik keine Begriffspaare mit inhaltlich unüberbrückbaren Gegensätzen bilden, eine gegenteilige Auffassung sogar geradezu zu Blockaden jeglicher Reformpolitik führen würde. Die Ausführungen des Autors konzentrieren sich dann auf die wichtige Frage, wie Ethik durch neuere Theorieentwicklungen der Ökonomik aufgegriffen werden kann, und wie die Ethik reagieren sollte, wenn sie dieses Verständigungspotential der neueren Ökonomik nutzen will. Zum umfassenderen Verständnis seiner Ausführungen trägt der Autor vor, wie sich die historischen Ausprägun-

gen des Verhältnisses von Moral und Wirtschaft beziehungsweise zwischen Ethik und Ökonomik entwickelt haben. Während die Vormoderne davon ausging, dass das Wirtschaften in den normativen Rahmen der Gesellschaft eingebettet ist, sich also an den geltenden Prinzipien der Ethik orientiert, vertritt die Moderne eher die Auffassung, dass sich die Ökonomik aus der Ethik emanzipiert habe und dies zu einem Dualismus von Ethik und Moral führe, wobei aber der Ethik der Primat gegenüber der Ökonomik zustehe, und insofern ethische Normen gegenüber der Ökonomik durchgesetzt werden müssten. Dieser Auffassung tritt *Homann* mit den beiden Einwänden entschieden entgegen, dass dadurch das Problem der Implementierung noch nicht gelöst sei und behauptet werde, Sittlichkeit fände nur auf der Gegenseite der Ökonomik statt. Dagegen sieht er ein alternatives Modell der Moderne darin, Ökonomik als Ethik zu begreifen und insofern den ethischen Gehalt der Grundbegriffe der Ökonomie offen zu legen. Hier werden die Überlegungen von *Albach* durch die Ausführungen von *Homann* gestützt, wobei durch die ökonomische Interpretation ethischer Grundbegriffe und Konzepte eine Endogenisierung der Ethik in die Ökonomik angestrebt wird. Der angebliche Dualismus von Moral und Wirtschaft kann dann durch eine Interdisziplinarität aufgehoben werden, wenn Ökonomik als Ethik mit besseren Mitteln begriffen werden kann. Hierzu bieten Erweiterungen in den Dimensionen des Handelns traditioneller Modelle der Wirtschaftstheorie die wichtigsten Ansatzpunkte. Sachlich kann über den offenen Vorteilsbegriff ökonomisches Verhalten durch Moral erklärt werden. Zeitlich bieten fortlaufende Interaktionsprobleme mit offener Zukunft und deren Lösung einen Zugang zum Verständnis moralischen Verhaltens in der Ökonomie. Aus personaler Sicht sind es die Interaktionsökonomik und das Gefangenendilemma, die moralisches Verhalten sinnhaft werden lassen. Regeln, welche sich auf die Handlungsethik und die Ordnungsethik beziehen, müssen die Ausbeutung moralischen Verhaltens einzelner Individuen verhindern. *Homann* führt zum Schluss aus, dass die normative Geltung einer Norm von der anreizkompatiblen Implementierbarkeit abhängt. Die Moral kann nicht verlangen, dass der Einzelne auf Dauer gegen seine Interessen verstößt. Insofern setzt Nächstenliebe sehr wohl eine geordnete Eigenliebe voraus. Der Verfasser macht in der ökonomischen Theorie eine Fülle von Ansatzpunkten aus, die eine bedeutende Absorptionsfähigkeit für die Endogenisierung der Ethik bieten.

Vertrauen und Unternehmen

Güth und *Kliemt* stellen zu Beginn ihres Beitrags dar, inwieweit die Befunde von *Albach* in seinen Veröffentlichungen über Vertrauen in der ökonomischen Theorie mit neueren Ergebnissen der Spieltheorie und der experimentellen ökonomischen Forschung übereinstimmen beziehungsweise von diesen gestützt werden. Dabei wird erkennbar, dass zu deren Erklärung intrinsische Motivation und Vertrauen hilfreich sind, aber extrinsische Motivation und Kontrolle wichtig bleiben. Der Weg von der ökonomischen Interaktion der Individuen über die Verlässlichkeit hin zum Vertrauen ist dadurch charakterisiert, dass die Individuen bereit sind, jenseits vertraglicher Verpflichtungen zu kooperieren, um die Qualität interpersonaler Beziehungen zu erhöhen; dafür werden auch höhere Kosten in Kauf genommen. Zudem verzichtet der vertrauenswürdige Akteur darauf, Chancen opportunistisch wahrzunehmen; selbst dann, wenn sich die Situation der goldenen Gelegenheit bietet,

in welcher der Partner weder den Tatbestand der Schädigung noch deren Höhe jemals erfahren würde. So kann es für einen Akteur aufgrund der von ihm befolgten Prinzipien selbst vorteilhaft sein, eine solche goldene Gelegenheit verstreichen zu lassen. Tugendhaftes Handeln kann also bei bestimmten Auszahlungskombinationen durchaus rational sein. Darüber hinaus lässt sich für bestimmte Fälle zeigen, dass es dann, wenn der Gegenspieler tugendhaft handelt, vorteilhaft sein kann, sich selbst tugendhaft zu verhalten und nicht nur so zu scheinen. Das Problem bleibt freilich, wie man die Vertrauenswürdigkeit beim Gegenspieler erkennen kann. Diese Problemlage ist durch die Fragestellungen markiert, ob man vertrauenswürdigen Verhalten durch evolutionäre Modelle bestätigen kann, wann gebundene Nicht-Opportunisten gegen ungebundene Opportunisten überleben können und ob Vertrauen durch ein typisches Verhalten des Akteurs zum Vorschein kommt. Zur Beantwortung dieser Fragen wird über Ergebnisse von Experimenten zu Vertrauenssituationen berichtet, welche sich auf Spiele mit binären Vertrauensentscheidungen, Investitionsspiele mit Vertrauensmöglichkeiten sowie wechselseitige Vertrauensspiele beziehen. Im ersten Fall reicht die Theorie der unendlichen Spiele nicht aus, das Auftreten von Vertrauen zu erklären. Der Ausweg liegt vielmehr darin zu unterstellen, dass es immer Individuen gibt, die gebundene Nicht-Opportunisten sind. Allerdings zeigt sich auch dabei, dass der Opportunismus zum Ende des Spiels steigt. Im zweiten Fall lässt sich Vertrauen als Element wirtschaftlichen Handelns durch Teilungsspiele explorieren und bestätigen. Der dritte Fall kann durch Konflikt und Kooperation in Unternehmen beschrieben werden. So bietet das Unternehmen geradezu den Raum, zwischen den Akteuren Vertrauen zu schaffen und dieses als Konkurrenzvorteil zu nutzen.

Intrinsisch motivierte Agenten als Elemente einer Unternehmenstheorie

Güth und *Maug* unterstellen in ihrer analytischen Arbeit, dass es ein Kontinuum von Arbeitertypen gibt, dessen beide Enden durch Mitarbeiter gekennzeichnet sind, die nur bei Beaufsichtigung arbeiten beziehungsweise sich aus eigenem Antrieb den Unternehmenszielen verpflichtet fühlen. Zwei Organisationsformen des Zusammenwirkens werden betrachtet: Die freiwillige Organisation, wie sie bei politischen Parteien und Kirchen auftritt, sowie das Unternehmen mit outputabhängiger Belohnung. Während freiwillige Organisationen nur überleben können, wenn sie motivierte Freiwillige anziehen, entstehen Unternehmen dann, wenn die Beaufsichtigungskosten akzeptabel und die Anstrengungen wichtig für den Erfolg sind. Die Autoren leiten im Weiteren Bedingungen ab, wann der einen Organisationsform gegenüber der anderen der Vorzug gegeben werden soll. Die Überlegungen erfolgen auf der Grundlage eines Prinzipal-Agenten-Ansatzes. Harmonische Formen des Zusammenwirkens ohne Konflikte werden durch Loyalität und Bekennung der Mitarbeiter zum Corporate Identity begründet. Sie führen zu langen Beschäftigungsverhältnissen und zur Erfolgsbeteiligung. Dabei kann das Vertrauen des Prinzipals bei geringerer Bezahlung und Reziprozität des Agenten zur selben Effizienz führen wie die Etablierung von Anreizsystemen. Im Rahmen des Modells werden hinsichtlich des Falles der Nichtbeaufsichtigung von Mitarbeitern die Fälle von Unternehmungen unterschieden, welche wenig Gewinn beziehungsweise viel Gewinn erwirtschaften. Erstere bedürfen der Typen, die zu freiwilliger Mitarbeit bereit sind, während letztere eine Arbeit

gegen Bezahlung anbieten müssen. Im Hinblick auf die Notwendigkeit der Beaufsichtigung von Mitarbeitern werden die Fälle des Low-Cost-Agenten, des High-Cost-Agenten sowie des Middle-Cost-Agenten unterschieden. Dabei zeigt sich, dass Low-Cost-Mitarbeiter die ihnen gebotenen Verträge annehmen und versuchen, den höchsten Beitrag zu bringen. High-Cost-Mitarbeiter lehnen dagegen ab. Middle-Cost-Agenten nehmen an, erbringen aber nur ein Minimum an Anstrengung. Ein höherer Überschuss führt daher zu höheren Löhnen, um die Erzielung des Profits zu gewährleisten. Eine höhere Profitabilität schlägt sich dann in geringeren Fixlöhnen und größeren erfolgsabhängigen Bezahlungen nieder.

Der ehrbare Franchisegeber

In einer empirischen Studie versucht *Ehrmann* eine Antwort auf die Frage zu erhalten, ob es Franchisegebern möglich ist, die Fähigkeiten der Franchisenehmer über vertragliche Regelungen durch Selbstselektion zu identifizieren. Die Überlegungen konzentrieren sich dabei auf die beiden Aspekte, inwieweit unproduktive Franchisenehmer durch hohe Eintrittsgebühren als Vertragspartner herausgefiltert werden können, und der Umsatz unternehmerisch fähiger Franchisenehmer dadurch negativ beeinflusst wird, dass sie organisatorisch überreguliert werden. Eine hohe Einstiegsgebühr, eine niedrige laufende Gebühr und ein niedriger Organisationsgrad würden geradezu Vertrauen des Franchisegebers gegenüber dem Franchisenehmer signalisieren. Auf der Grundlage eines Datensatzes von 46 Franchise-Systemen überprüft der Verfasser daher die Hypothesen, dass der Umsatz des Franchisenehmers umso höher ausfällt, je höher die Einstiegsgebühr und je niedriger die laufende Gebühr festgesetzt werden, und dass die Umsätze umso geringer ausfallen, je höher der Organisationsgrad innerhalb des Systems angesetzt wird. Die Ergebnisse der empirischen Überprüfung mithilfe der multiplen, linearen Regression bestätigen im Wesentlichen die Hypothesen zur Selbstselektion. Gute Franchise-Systeme führen also auch durchaus dazu, dass man aktive unternehmerische Franchisenehmer rekrutieren kann. Die Branche und die Anforderungen an die Anfangsinvestition der Franchisenehmer hatten keinen signifikanten Einfluss auf die Umsätze. Ein höherer Organisationsgrad hat negative Auswirkungen auf den Umsatz; dies bedeutet, dass unternehmerisch fähige Franchisenehmer umso erfolgreicher sind, je weniger sie durch den Franchisegeber überreguliert werden beziehungsweise je höher das Vertrauen ist, das der Franchisegeber dem Franchisenehmer entgegenbringt.

Unternehmensgründer als ehrbare Kaufleute

Witt weist in seinem Beitrag zunächst darauf hin, dass der Prozess der Unternehmensgründung von der Generierung der Geschäftsidee über das Schreiben des Businessplans und den Markteintritt bis hin zur Bewährung im Wettbewerb vielfältige Anhaltspunkte bietet, Wahrhaftigkeit und Ehrlichkeit von Unternehmensgründern zu überprüfen und damit auch Indizien dafür zu gewinnen, mit welchem Verständnis von Vertrauen dieser Personenkreis seine wirtschaftlichen Aktivitäten aufnimmt. Der Autor stellt seine Über-

legungen nicht auf der Grundlage einer großen empirischen Studie an, sondern beschränkt sich bewusst vielmehr darauf, an einzelnen Beispielen zu verdeutlichen, wo es ethische Herausforderungen für Unternehmensgründer gibt, und welche Einzelbefunde darüber Auskunft geben, wie diese gemeistert werden. Dabei werden die ethischen Verhaltensweisen im Hinblick auf verschiedene Dimensionen der wirtschaftlichen Aktivitäten beleuchtet: Welchen Einfluss hat moralisches Verhalten auf die Auswahl der Leistungspalette, die vom neu gegründeten Unternehmen angeboten werden soll? Wo kommt die Geschäftsidee her und welche ethischen Grundsätze werden dabei möglicherweise beachtet? Werden die gesetzlichen Rahmenbedingungen eingehalten? Inwieweit sind Wahrhaftigkeit und Ehrlichkeit beim Verfassen des Businessplans und beim Verhandeln mit Geschäftspartnern vorzufinden? Und schließlich: Wie bewährt sich das neu gegründete Unternehmen unter Einhaltung ethischer Grundsätze am Markt? Die zusammengetragenen empirischen Befunde lassen darauf schließen, dass sich Unternehmensgründer nicht systematisch ethischer oder unethischer verhalten als Manager großer Unternehmungen. Allerdings stellen sich die Unternehmensgründer in Businessplänen und Verhandlungen mitunter etwas besser oder größer dar, als sie tatsächlich sind. Solange dabei jedoch nicht die Grenzen überschritten werden, die nach den gesellschaftlichen Gepflogenheiten üblicherweise beim „Schmücken der Braut“ eingehalten werden, sollte dieses Verhalten noch nicht unmittelbar als unmoralisches Handeln gebrandmarkt werden.

Höhe und Dynamik von Vorstandsvergütungen in Deutschland

Schmidt und *Schwalbach* präsentieren und diskutieren neuere Befunde zur Vorstandsvergütung am Beispiel der Stoxx50- und der Dax30-Unternehmen im Hinblick auf Höhe, Zusammensetzung und Entwicklungsdynamik. Der Erörterung von Wirkungszusammenhängen stellen die Autoren zunächst einen Überblick über konkurrierende Ansätze zur Erklärung der Vergütungen von Topmanagern voran. Zu diesen Ansätzen gehören die Prinzipal-Agenten-Theorie, die Managerialismustheorie, die Tournamenttheorie sowie der Ansatz der Analyse von Arbeitsverhältnissen als soziale Austauschbeziehungen. Während in der Prinzipal-Agenten-Theorie die Minimierung der Summe aus Anreiz- und Kontrollkosten angestrebt wird, erklärt die Managerialismustheorie vorteilhafte Vergütungskontrakte für Manager durch deren Machtpositionen. Die Tournamenttheorie sieht den Karrierebewerbung unter den Managern als wichtigsten Bestimmungsgrund für deren Vergütung; die Analyse der Arbeitsverhältnisse als soziale Austauschbeziehungen nimmt als Ausgangspunkt der Erklärungen die Unterschiede in der Mischung intrinsischer und extrinsischer Motivationen. Die Autoren weisen darauf hin, dass bislang keiner dieser Ansätze widerlegt wurde, so dass sie alle als mögliche Erklärungsmuster der Entwicklung von Vorstandsvergütungen in Frage kommen. Im Rahmen der Würdigung empirischer Befunde fällt zunächst auf, dass die Vorstandsvergütungen in den USA exorbitante Entwicklungen genommen haben. Die Autoren studieren, inwieweit derartige Phänomene auch in Europa und insbesondere in Deutschland zu beobachten sind. Die Haupteinflussgrößen dieser Gehaltsentwicklungen von Topmanagern sind die Unternehmensgröße, die Branche sowie die Bildung und die Erfahrung der Manager. Sie vermögen allerdings nur 40% des Anstiegs der Vorstandsvergütungen zu erklären. Separate empirische Erhebungen der

beiden Verfasser im Hinblick auf die Zusammensetzung von Vorstandsvergütungen in deutschen Unternehmungen des Stoxx50 im Vergleich zu allen Unternehmungen des Stoxx50 im Jahre 2005 sowie zur dynamischen Veränderung der Vorstandsvergütungen in den Jahren 1987 bis 2005 gestatten beeindruckende Einblicke in Art und Entwicklungen der Vorstandsvergütungen. Teilt man für die Stoxx50-Unternehmen die Vorstandsvergütungen nach Festgehalt, Bonuszahlungen und Long-term-Incentives auf, so fallen die Anteile bei Festgehalt und Long-term-Incentives bei deutschen Unternehmen kleiner aus als bei den Vergleichsunternehmen; dagegen ist der Anteil der Bonuszahlungen höher. Familien-Aktiengesellschaften weisen in den Vergütungsbestandteilen der Manager kaum Long-term-Incentives auf. Die Korrelation zwischen Rendite und Vergütung pro Kopf der Vorstandsmitglieder ist nicht signifikant. Dies lässt vermuten, dass anreizorientierte Vergütungssysteme mitunter ineffizient sind, also auch ein „payment without performance“ stattfindet. Durchaus nachdenklich stimmen die Befunde der zweiten Studie, die im Hinblick auf die dynamischen Veränderungen der Vorstandsvergütungen offenbaren, dass das Grundgehalt relativ fällt, die Bonuszahlungen annähernd gleich bleiben, die auf Aktienoptionen basierenden Vergütungsbestandteile jedoch anteilig größer werden. Gravierend ist jedoch der Tatbestand, dass bei den Dax30-Unternehmen die Pro-Kopf-Gehälter der Vorstandsmitglieder in den Jahren 1987 bis 1994 um 64%, dagegen in den Jahren 1994 bis 2005 um 330% gestiegen sind und damit das Wachstum der Vorstandsgehälter im betrachteten Zeitraum insgesamt etwa 445% betrug. Hingegen haben Angestellte und Arbeiter im selben Zeitraum nur ein Gehaltswachstum von annähernd 80% erfahren. Diese Entwicklungen sind ähnlich zu denen in den USA. Insgesamt lässt sich dabei festhalten, dass die Vorstandsvergütungen den Personalkosten davonlaufen, und sie auch seit 2001 in ihrer Entwicklung von der Aktienkursentwicklung abgekoppelt sind. Unter diesen Umständen mag es wenig ermutigend sein zu glauben, dass man im wirtschaftlichen Verhalten zu Eigenschaften des ehrbaren Kaufmann zurückfindet. Gleichwohl zeigen sie aber auch die Dringlichkeit des Handelns, durch die Gestaltung und Handhabung einer ethische Grundsätze einbeziehenden Ordnungspolitik Auswüchse zu vermeiden. Ein erster Schritt ist mit der Offenlegung der Vorstandsvergütungen von Kapitalgesellschaften getan. Weitere Schritte werden folgen müssen, um überzeugend argumentieren zu können, dass Arbeiter, Angestellte und Vorstand im gegenseitigen Vertrauen aufeinander an einer gemeinsamen Sache zum Wohle der Gesellschaft arbeiten. Die Förderung des Wertbewusstseins vermag dabei eher weiterzuhelfen als der Ruf nach umfangreicherer staatlicher Ordnungspolitik.

Die Instrumente zu einer größeren ethischen Gestaltung wirtschaftlichen Handelns sind vorhanden. Sie müssen wirkungsvoll eingesetzt werden, damit das Vertrauen der wirtschaftlichen Akteure untereinander erhalten bleibt. Im Gegensatz zu gegenteiligen Behauptungen müssen ökonomische Denkweisen dem – wie die in diesem Special Issue zusammengefassten Beiträge dargelegt haben – auf keinen Fall entgehen.

Editors

Prof. Dr. Günter Fandel
FernUniversität in Hagen

Prof. Dr. Joachim Schwalbach
Humboldt-Universität zu Berlin