

2 Definition der Hauptbegriffe

Im Rahmen dieses Kapitels wird die begriffliche Basis für das weitere Verständnis der vorliegenden Arbeit festgelegt. Es werden die Bezeichnungen „Manager“, „Stakeholder“ und „Vergütung“ sowie „Managerentlohnung“ definiert und die jeweiligen Begriffsinhalte erläutert. Es wird ebenfalls der Begriff der Gerechtigkeit unter Berücksichtigung seiner historischen Entwicklung dargelegt.⁴⁰

2.1 Begriffsbestimmung Manager und Stakeholder

Als oberstes Ziel eines Unternehmens⁴¹ im marktwirtschaftlichen Wirtschaftssystem kann die Erzielung des größtmöglichen Gewinns unter Beachtung bestimmter Nebenbedingungen bezeichnet werden.⁴² Eine einheitliche Führung des Unternehmens ist notwendig, um dieses Ziel zu erreichen. Die Tätigkeit der Führungsspitze ist die leitende (dispositive) Arbeit, und die Gesamtheit aller Führungsorgane bildet den dispositiven Faktor. Im Detail werden „**Führungskräfte**“ als Personengruppe titulierte, die anderen Personen Weisungen erteilen darf. Eine Führungskraft trägt demnach Personalverantwortung, kann aber auch aufgrund der fachlichen Kompetenzen, als sog. Spezialist, besonderen Einfluss auf die Unternehmensentwicklung nehmen.⁴³ Im deutschen Sprachgebrauch hat sich für die Bezeichnung Führungskraft der Begriff „Management“ bzw. „**Manager**“ eingebürgert, d. h., Manager gelten als angestellte Führungskräfte auf allen Hierarchieebenen. Glock und Abeln konkretisieren, dass Manager diejenigen sind, die ein Unternehmen lenken bzw. führen.⁴⁴

Die Bezeichnung „Manager“ steht zugleich für die Funktionen, die diese Personengruppe ausüben.⁴⁵ Schierenbeck und Wöhle bestätigen, dass der Begriff „Management“ als Institution und als Funktion verwendet werden kann. Als Funktion umfasst er die Gesamtheit der zur Steuerung eines Unternehmens notwendigen Aufgaben. In der Literatur herrschen bzgl. der Bezeichnung und Abgrenzung der einzelnen Managementfunktionen verschiedene Meinungen.⁴⁶ Im Groben kann „Entscheiden und Durchsetzen“ als umfassendste Managementfunktio-

⁴⁰ Gerechtigkeit als Kategorie des (christlichen) Glaubens, welche die Unterwerfung unter den Willen Gottes fordert, wird im Rahmen dieser Arbeit nicht erläutert, weil sich daraus kein unmittelbarer Maßstab der gerechten Entlohnung ableiten lässt. Vgl. Steinmann, H./Löhr, A. (1992), Sp. 1285.

⁴¹ Die Begriffe „Organisation“ und „Betrieb“ dienen im Rahmen dieser Arbeit als Synonyme für die Unternehmensbezeichnung.

⁴² Vgl. Wöhe, G./Döring, U. (2013), S. 47.

⁴³ Vgl. Eckardstein, D. v. (2001), S. 2.

⁴⁴ Vgl. Glock, J./Abeln, C. (2006), S. 14.

⁴⁵ Vgl. Wöhe, G./Döring, U. (2002), S. 84.

⁴⁶ Vgl. Schierenbeck, H./Wöhle, C. B. (2012), S. 113.

on bezeichnet werden. Das Planen und das Kontrollieren sowie das Koordinieren und das Führen sind im Detail die Hauptfunktionen.⁴⁷

Im Sinne der Institution beinhaltet der Begriff „Management“ alle leitenden Instanzen, wie die Aufgaben- bzw. die Funktionsträger, die Entscheidungs- und Anordnungskompetenzen besitzen. In hierarchisch organisierten Unternehmen kann das Management in die folgenden drei Ebenen unterteilt werden, die Abbildung 1 grafisch darstellt: Das „**Top Management**“ bezeichnet die erste/oberste Managementebene, welcher der Vorstand⁴⁸ und der Geschäftsführer angehören.⁴⁹ Das „**Middle Management**“ stellt die mittlere Führungsebene dar, welche die Werks- und die Abteilungsleiter umfasst. Das „**Lower Management**“ ist die unterste Führungsebene, welcher die Büroleiter und die Werkmeister angehören.⁵⁰ Glock und Abeln ergänzen, dass die Abstufung der Leitungsebenen in Anlehnung an die jeweils übertragenen Entscheidungs- bzw. Führungskompetenzen erfolgt.⁵¹

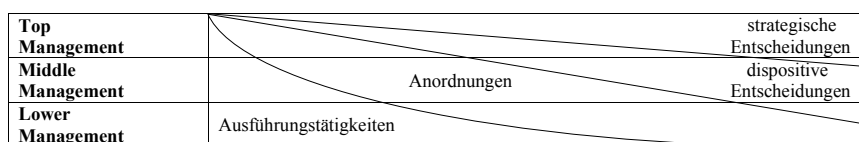


Abb. 1: Top, Middle und Lower Management

Quelle: In Anlehnung an Schierenbeck, H./Wöhle, C. B. (2012), S. 113.

Entscheidungen, die vom Top Management oder von den Führungsorganen getroffen werden, sind Führungsentscheidungen.⁵² Träger dieser Entscheidungen sind im Rahmen des marktwirtschaftlichen Wirtschaftssystems die **Eigentümer** des Betriebes oder die von den Eigentümern zur Unternehmensführung beauftragten Personen. Sie können auch als **Geschäftsführer**⁵³ oder als **Manager** bezeichnet werden.⁵⁴ Es bietet sich eine Unterscheidung in eigentümer- und managementgeführte Unternehmen an (vgl. Abbildung 2, S. 9).

⁴⁷ Vgl. Schierenbeck, H./Wöhle, C. B. (2012), S. 114.

⁴⁸ Der Begriff des Managers dient des Öfteren als Synonym für die englische Bezeichnung „Chief Executive Officer“ (CEO), der in deutschsprachigen Ländern als Vorstandsvorsitzender bzw. Vorsitzender der Geschäftsführung betitelt wird. Vgl. Härtel, H.-H. et al. (2004), S. 350; vgl. Ackerschott, H. (2009), S. 439. Nach Ackerschott nimmt ein CEO im Sinne eines psychologischen Vertrages, der die Erwartungen der Vertragspartner wiedergibt und ergänzend als impliziter Vertrag zu dem formal juristischen Vertrag besteht, die Arbeit eines anderen (dem Unternehmer) an. Der CEO übernimmt die Aufgabe, das Unternehmen zu vertreten (Geschäftsführer) oder es selbstständig und eigenverantwortlich zu leiten (Vorstand). Vgl. ebenda.

⁴⁹ Vgl. Kramarsch, M. H. (2004), S. 3.

⁵⁰ Vgl. Schierenbeck, H./Wöhle, C. B. (2012), S. 113.

⁵¹ Vgl. Glock, J./Abeln, C. (2006), S. 14.

⁵² Vgl. Wöhe, G./Döring, U. (2002), S. 84.

⁵³ Nach Ackerschott nehmen GmbH-Geschäftsführer und Vorstände von Aktiengesellschaften (AG) eine Doppelrechtsbeziehung zur Gesellschaft ein. So besitzen sie Rechte und Pflichten durch ihre Organstellung und

Eigentümergeführtes Unternehmen	Managementgeführtes Unternehmen
<ul style="list-style-type: none"> • Eigentümer ist ebenfalls Geschäftsführer. • Eigentümer trägt das gesamte Verlustrisiko und die Gesamtverantwortung für die wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens. • Allein gesetzliche Vorschriften beschränken seinen Handlungsspielraum. • Bsp.: offene Handelsgesellschaft (OHG), bei welcher die Geschäftsleitung allen Gesellschaftern gemeinsam zusteht; sie haften gänzlich. • Bsp.: Kommanditgesellschaft (KG), deren Geschäftsleitungsbefugnis den voll haftenden Komplementären obliegt. • Bsp.: einzelne Kapitalgesellschaften, wenn die Gesellschafter einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) zugleich die Geschäftsleitungsfunktion ausüben. 	<ul style="list-style-type: none"> • Anteilseigner eines Betriebes übernehmen nur das Kapitalrisiko. • Führungsentscheidungen werden Geschäftsführern übertragen, die nicht am Unternehmen beteiligt sind. • Bsp.: bei den übrigen Kapitalgesellschaften, bei den Aktiengesellschaften (AG) oder bei den Publikumsaktiengesellschaften, die viele Kleinaktionäre haben. • Im Fall einer AG bilden die Anteilseigner bzw. Aktionäre die Hauptversammlung, um den Aufsichtsrat zu wählen; der Aufsichtsrat bestellt und kontrolliert wiederum den Vorstand, dem die laufende Geschäftsleitung obliegt. • In der Führung der AG ist der Vorstand autonom, bis auf wenige Entscheidungen, bei denen das Gesetz oder die Satzung eine Aufsichtsratszustimmung verlangt oder eine Hauptversammlungs-Beschlussfassung erfolgen muss.

Abb. 2: Kennzeichen eigentümer- und managementgeführter Unternehmen

Quelle: Eigene Darstellung. Vgl. Wöhe, G./Döring, U. (2013), S. 55-57.

In der Praxis treten des Öfteren auch sog. Mischformen aus eigentümer- und managementgeführten Unternehmen auf (vgl. Abbildung 3).

Kombination eigentümer- und managementgeführtes Unternehmen
<p>Diese Unternehmen besitzen zwei Gruppen von Eigentümern:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Eigentümer, die als Geschäftsleitung die Führungsentscheidungen treffen. 2. Eigentümer, die nur Kapitalgeber sind. <ul style="list-style-type: none"> • Bsp.: Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA): Persönlich haftende Gesellschafter (Komplementäre) führen die Geschäftsleitung aus. Sie sind die Träger des gesamten unternehmerischen Risikos. Die Hauptversammlung und der Aufsichtsrat haben im Rahmen der KGaA weniger Befugnisse als bei der AG.

Abb. 3: Kennzeichen eigentümer- und managementgeführter Unternehmen

Quelle: Eigene Darstellung. Vgl. Fischer, H. (2010), o. S.; vgl. Wöhe, G./Döring, U. (2013), S. 57.

Die Bezeichnung des Managers wird häufig mit der des **leitenden Angestellten** gleichgesetzt. Nach Glock und Abeln sind leitende Angestellte im arbeitsrechtlichen Verständnis zunächst einmal Arbeitnehmer, da sie durch einen privatrechtlichen Vertrag für einen Dritten zur Leistung von Diensten in persönlicher Abhängigkeit verpflichtet sind. Diese Personengruppe

stehen zugleich in einem Anstellungsverhältnis auf Basis eines Dienstvertrages mit Geschäftsbesorgungscharakter. Sie sind nach § 323 BGB zur Leistung für eine bestimmte Gegenleistung verpflichtet. GmbH-Geschäftsführer können als Angestellte angesehen werden. Eine Arbeitnehmereigenschaft wird i. d. R. ausgeschlossen, kann aber auf Basis des Grades der persönlichen Abhängigkeit auch anders ausgelegt werden. Vgl. Ackerschott, H. (2009), S. 436. Vertragspartner eines GmbH-Geschäftsführers sind die Eigentümer einer Gesellschaft. Vertragspartner eines Vorstandes einer AG ist der Aufsichtsrat. Er kontrolliert die Geschäftsführung des Vorstandes. Vgl. ebenda, S. 437.

⁵⁴ Vgl. Wöhe, G./Döring, U. (2008), S. 60 ff.

nimmt an der Unternehmensführung teil und ist im mittleren oder im oberen Management tätig.⁵⁵ Nach § 14 Abs. 2 Kündigungsschutzgesetz (KSchG) nehmen leitende Angestellte unternehmerische Tätigkeiten im Sinne von Führungsaufgaben wahr, „soweit diese zur selbständigen Einstellung oder Entlassung von Arbeitnehmern berechtigt sind“⁵⁶. Sie stehen demnach aufgrund ihrer übertragenen Rechte und Pflichten dem Arbeitgeber näher als den Arbeitnehmern. Ein besonderes Vertrauensverhältnis, spezielle Treuepflichten und ein erhöhtes Maß an Arbeitsleistung sowie erweiterte Rechenschafts-, Prüfungs-, Warnungs- und Überwachungs-pflichten kennzeichnen diese Personengruppe.⁵⁷ Im Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) wird der Begriff der leitenden Angestellten anhand ihrer Funktionen wie folgt konkretisiert.⁵⁸

Gemäß § 5 Abs. 3 BetrVG sind leitend angestellte Personen, die auf Grundlage ihres Arbeitsvertrages und ihrer Stellung im Unternehmen...
<ul style="list-style-type: none"> • eine selbstständige Einstellungs- und Entlassungsbefugnis gegenüber beschäftigten Arbeitnehmern besitzen (§ 5 Abs. 3 S. 2 Nr. 1 BetrVG),
<ul style="list-style-type: none"> • eine Generalvollmacht (berechtigt zur Führung des gesamten Geschäftsbetriebes) oder Prokura (selbstständiges Vornehmen außer-/gerichtlicher Geschäfte und Rechtshandlungen) aufweisen (§ 5 Abs. 3 S. 2 Nr. 2 BetrVG) oder
<ul style="list-style-type: none"> • regelmäßig Aufgaben wahrnehmen, die für den Bestand und die Entwicklung des Unternehmens oder des Betriebes von Bedeutung sind und deren Erfüllung besondere Erfahrungen und Kenntnisse voraussetzt, sofern die Entscheidungen im Wesentlichen weisungsfrei erfolgen (§ 5 Abs. 3 S. 2 Nr. 3 BetrVG).

Abb. 4: Funktionen der leitenden Angestellten nach dem BetrVG

Quelle: Eigene Darstellung. Vgl. § 5 Abs. 3 Nr. 1-3 BetrVG.

Nach Stahl und Menz entwickelte sich die Bezeichnung „**Stakeholder**“ aus dem Begriff „**Stockholder**“ mit der ursprünglichen Zielstellung, „die Aufmerksamkeit des Managements auch auf andere Gruppen neben den Anteilseignern zu lenken.“⁵⁹ Stakeholder sind nach Rittershofer verschiedene Interessensgruppen von Unternehmen.⁶⁰ Sie können auch als „Akteure“⁶¹ bezeichnet werden, „die zum langfristigen Unternehmenserfolg beitragen.“⁶² Detaillierter werden Stakeholder als alle Gruppen oder Einzelpersonen bezeichnet, die auf die Zielerreichung eines Unternehmens Einfluss nehmen können oder von ihr betroffen sind. Hierzu zählen u. a. Regierungen, Verbände und Kunden.⁶³ Nach Stahl und Menz sind Stakeholder Bezugsgruppen eines Unternehmens, „die Ansprüche an das Unternehmen stellen und oder

⁵⁵ Vgl. Glock, J./Abeln, C. (2006), S. 24.

⁵⁶ § 14 Abs. 2 S. 1 KSchG; vgl. Glock, J./Abeln, C. (2006), S. 24.

⁵⁷ Vgl. Glock, J./Abeln, C. (2006), S. 14.

⁵⁸ § 5 Abs. 3 Nr. 1-3 BetrVG; vgl. Glock, J./Abeln, C. (2006), S. 16 ff.

⁵⁹ Stahl, H. K./Menz, F. (2014), S. 7.

⁶⁰ Vgl. Rittershofer, W. (2009), S. 848; vgl. Kapitel 2.3, S. 15 ff.

⁶¹ Friedrich, N./Theuvsen, L. (2011), S. 105; Willers, C. (2011), S. 22.

⁶² Friedrich, N./Theuvsen, L. (2011), S. 105; Willers, C. (2011), S. 22.

⁶³ Vgl. Rittershofer, W. (2009), S. 848; vgl. Mücke, D. (2011), S. 11; vgl. Steinmann, H./Schreyögg, G./Koch, J. (2013), S. 84 und 85.

deren Interessen in irgendeiner Weise mit dem Unternehmen verbunden sind.“⁶⁴ Dies entspricht dem Begriffsverständnis von Thommen, der Stakeholder und Shareholder (Anteilseigner oder Eigentümer⁶⁵) als unternehmensinterne und -externe Anspruchsgruppen definiert, „die von den unternehmerischen Tätigkeiten gegenwärtig oder in Zukunft direkt oder indirekt betroffen sind.“⁶⁶ Friedrich und Theuvsen konkretisieren, dass **interne Stakeholder** u. a. Mitarbeiter und Führungskräfte sind und der **externe Stakeholder-Begriff** u. a. Lieferanten, Kunden, Fremdkapitalgeber, Politik oder Medien umfasst.⁶⁷ Steinmann, Schreyögg und Koch führen weiter aus, dass der „Stakeholder-Ansatz“ mit dem System-Umwelt-Bezug auf der Systemtheorie beruht. Die Interessengruppen können als Ansprüche aus der Umwelt angesehen werden, die aus verschiedener Richtung und mit unterschiedlicher Intensität an das Management adressiert werden.⁶⁸ Stakeholder haben demnach neben den Eigentümern das Recht, ihre Interessen gegenüber der Organisation geltend zu machen.⁶⁹ Abbildung 5 verbildlicht einige Akteure, die unter das Begriffsverständnis des Stakeholders fallen. Abbildung 8, S. 31 verdeutlicht grafisch die Stakeholder-Struktur eines Unternehmens.

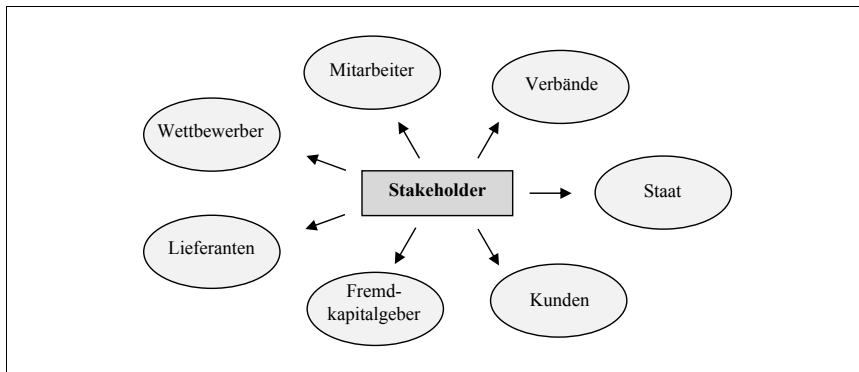


Abb. 5: Begriffsbestimmung Stakeholder

Quelle: Eigene Darstellung. Vgl. Thommen, J.-P. (o. J.), o. S.

Welche Gruppen oder Personen als Stakeholder Relevanz für Unternehmen besitzen, muss individuell analysiert werden. Die Bezugsgruppen, die Einfluss auf das Wirtschaftshandeln eines Unternehmens nehmen, verändern sich stetig.⁷⁰ Im Rahmen der vorliegenden Arbeit

⁶⁴ Stahl, H. K./Menz, F. (2014), S. 7.

⁶⁵ Vgl. Thommen, J.-P. (o. J.), o. S.; vgl. Dietrich, C. (2014), S. 7.

⁶⁶ Thommen, J.-P. (o. J.), o. S.

⁶⁷ Vgl. Friedrich, N./Theuvsen, L. (2011), S. 105.

⁶⁸ Vgl. Steinmann, H./Schreyögg, G./Koch, J. (2013), S. 83.

⁶⁹ Vgl. Thommen, J.-P. (o. J.), o. S.

⁷⁰ Vgl. Steinmann, H./Schreyögg, G./Koch, J. (2013), S. 84; ; vgl. Stahl, H. K./Menz, F. (2014), S. 7.

wird der Begriff „**Stakeholder**“ in Übereinstimmung mit den theoretischen Erkenntnissen zur Gerechtigkeit und Managerentlohnung und den sich daraus ergebenden Forschungshypothesen sowie dem Eingang der Response festgelegt. Die Fragestellung, inwieweit Gerechtigkeitsdimensionen die Wahrnehmung der Fairness von Managerentlohnungen beeinflussen, erfordert einen Vergleich der Gerechtigkeitsurteile von Managern und **Arbeitnehmern**.⁷¹ Da Arbeitnehmer parallel Funktionen wie Kunden, Wettbewerber oder Lieferanten einnehmen können, dient der interne Stakeholder-Begriff im Rahmen dieser Arbeit als Synonym für die im Zuge der Untersuchung befragten Arbeitnehmer.⁷²

2.2 Begriffsbestimmung Vergütung

Nach Evers betitelt der Begriff „**Vergütung**“ die Gesamtheit aller materiellen Leistungen.⁷³ Berthel und Becker ergänzen, dass die Bezeichnung „Vergütung“ für das gesamte Arbeitseinkommen der Belegschaft in einem Unternehmen steht.⁷⁴ Der Begriff ist eine Sammelbezeichnung für Termini mit gleichen oder ähnlichen Begriffsinhalten⁷⁵ wie der „**Entlohnung**“, dem „Entgelt“⁷⁶ oder dem „Lohn“ und dem „Gehalt“⁷⁷. Grawert führt weiter aus, dass die Vergütung jeden geldwerten Vorteil betitelt, den ein Arbeitnehmer als Gegenleistung für seine mit dem Unternehmen vereinbarte Arbeit erhält.⁷⁸ Diese Vereinbarung ist i. d. R. ein Arbeitsvertrag, aus dem sich der Anspruch auf Vergütung i. V. m. § 611 des Bürgerlichen Gesetzbuchs (BGB) ergibt. Im Sinne des Gesetzes ist der Arbeitgeber verpflichtet, dem Arbeitnehmer als Gegenleistung für seine Arbeitsleistung⁷⁹ die vereinbarte Vergütung zu zahlen.⁸⁰

Die Vergütung kann nach Kosiol zwischen der an den Arbeitnehmer gezahlten Entlohnung, die z. B. auch Familienzuschläge beinhaltet, und das für die Arbeitsleistung gezahlte Entgelt differenziert werden. Je nach Betrachtungsweise werden weitere Entlohnungsbegriffe unterschieden. So wird das Entgelt sozialökonomisch als Arbeitseinkommen bezeichnet, dessen Höhe sich im Wesentlichen nach der Arbeitsleistung und dem Verhältnis von Angebot und Nachfrage richtet. Die jeweilige Machtstellung der Verbände der Sozialpartner beeinflusst das Einkommen. Individualökonomisch kann das Entgelt als Gegenwert für den Einsatz (Ver-

⁷¹ Vgl. Kapitel 5.4.3, S. 236 ff.

⁷² Vgl. Friedrich, N./Theuvsen, L. (2011), S. 105.

⁷³ Vgl. Evers, H. (2001a), S. 27.

⁷⁴ Vgl. Berthel, J./Becker, F. G. (2013), S. 573.

⁷⁵ Im Rahmen dieser Arbeit dienen die aufgeführten Bezeichnungen als Synonyme.

⁷⁶ Vgl. Berthel, J./Becker, F. G. (2013), S. 573.

⁷⁷ Aus arbeitsrechtlicher Perspektive steht der Begriff „Lohn“ für das Entgelt der Arbeiter und die Bezeichnung „Gehalt“ für das Entgelt der Angestellten. Vgl. Kolb, M. (2010), S. 345.

⁷⁸ Vgl. Grawert, A. (2005a), S. 1.

⁷⁹ Die Arbeitsleistung eines Managers ist meist vertraglich nicht genau festgelegt und somit kaum überprüfbar. Vgl. Beblo, M./Wolf, E./Zwick, T. (2002), S. 3.

⁸⁰ Vgl. Hans-Böckler-Stiftung (2006), S. 37; vgl. Steinmann, H./Schreyögg, G./Koch, J. (2013), S. 781.

brauch) der menschlichen Arbeitsleistung verstanden werden. Betriebswirtschaftlich stellt sich in Verbindung mit der Entlohnung die Frage nach dem Arbeitsaufwand bzw. den Arbeitskosten.⁸¹ Betitelt das Entgelt jegliche geldwerte Vorteile, bietet sich eine begriffliche Unterscheidung in Sozialleistungen und Direktentgelt an. Sozialleistungen werden häufig nicht direkt leistungsbezogen vergeben, sondern individuell für jeden Mitarbeiter zur Verfügung gestellt oder quotaal zum gesamten Direktentgelt geleistet. Das Direktentgelt stellt ein weiteres Synonym für die vom Arbeitgeber regelmäßig gezahlte Vergütung dar.⁸²

Im Zuge der begrifflichen Bestimmung der Vergütungsbezeichnung muss ferner zwischen der absoluten und der relativen Entlohnungshöhe unterschieden werden.⁸³ Die Bezeichnung „**absolute Entgelthöhe**“ behandelt die Frage, wie der von einem Unternehmen geschaffene Wert, also die Wertschöpfung, auf die Produktionsfaktoren „Arbeit“ und „Kapital“ verteilt werden soll. Ein allgemein akzeptierter Gerechtigkeitsmaßstab würde die Lösung des Verteilungsproblems darstellen. Allerdings existiert solch ein allgemeingültiger Maßstab nicht, weshalb Kompromisse zwischen den Interessen des Arbeitgebers und den Interessen des Arbeitnehmers gefunden werden müssen. Meist werden diese Kompromisse von Repräsentationsorganen wie Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften ausgehandelt. Gesetzliche und tarifvertragliche Regelungen bestimmen in vielen Fällen die Höhe der Sozialleistungen. Unternehmen haben die Möglichkeit, freiwillig Sozialleistungen zahlen, die weitgehend autonom gestaltet werden können.⁸⁴ Die Entgeltgestaltung ist zentrales Thema des betrieblichen Personalmanagements.⁸⁵

Die **relative Vergütungshöhe** bezieht sich auf die gerechte Verteilung der auf den Produktionsfaktor „Arbeit“ entfallenden Entlohnungssumme auf die einzelnen Arbeitnehmer.⁸⁶ Kosiol bezeichnet sie knapp als das Verhältnis der verschiedenen Einkommen zueinander. Es gilt auch hier, Maßstäbe zu finden, welche vom Arbeitgeber und den Mitarbeitern als gerecht

⁸¹ Vgl. Kosiol, E. (1962), S. 19.

⁸² Vgl. Grawert, A. (2005a), S. 1; vgl. Kapitel 3.4, S. 110 ff. Grawert verweist darauf, dass in Zukunft diese Unterscheidung des geldwerten Vorteils an Relevanz verlieren wird, weil Arbeitnehmer zunehmend an Gestaltungsautonomie über die Form ihres Gesamtentgelts gewinnen. Beispielsweise können Mitarbeiter auf einen Teil des Direktentgelts zugunsten betrieblicher Altersversorgung verzichten. Vgl. Grawert, A. (2005a), S. 1 f.

⁸³ Vgl. Steinmann, H./Löhr, A. (1992), Sp. 1287; vgl. Alewell, D. (1993), S. 592; vgl. Hentze, J. (2004), Sp. 1104; vgl. Reichmann, L. (2004), Sp. 1114; vgl. Becker, F. G./Kramarsch, M. H. (2006), S. 13; vgl. Grote, D. (2008), S. 481 f.; vgl. Berthel, J./Becker, F. G. (2013), S. 575.

⁸⁴ Vgl. Steinmann, H./Löhr, A. (1992), Sp. 1287; vgl. Alewell, D. (1993), S. 592; vgl. Hentze, J. (2004), Sp. 1104; vgl. Reichmann, L. (2004), Sp. 1114; vgl. Becker, F. G./Kramarsch, M. H. (2006), S. 13; vgl. Grote, D. (2008), S. 481 f.; vgl. Berthel, J./Becker, F. G. (2013), S. 575.

⁸⁵ Vgl. Trevor, J. (2008), S. 1; vgl. Steinmann, H./Schreyögg, G./Koch, J. (2013), S. 781. Personalabteilungen sind häufig gleichwertige Businesspartner der Unternehmensleitung und arbeiten in Vergütungsprojekten mit Finanz- und Strategieabteilungen zusammen. Vgl. Kramarsch, M. H. (2004), S. 6.

⁸⁶ Vgl. Reichmann, L. (2004), Sp. 1116; vgl. Becker, F. G./Kramarsch, M. H. (2006), S. 13; vgl. Grote, D. (2008), S. 482; vgl. Berthel, J./Becker, F. G. (2013), S. 575.

empfunden werden.⁸⁷ Die Vergütung der Beschäftigten beeinflusst in Form von Personalkosten die Gesamtkostensituation eines Unternehmens.⁸⁸ Es wird ein theoretisches Minimum der Entlohnung angestrebt, um die Erfolgsrechnung eines Unternehmens geringstmöglich negativ zu beeinflussen. Die untere Grenze für die Vergütung ist der Wert der Leistung. Es sollte ein sachliches Gleichgewicht des wirtschaftlichen Tauschvorgangs „Arbeit gegen Entgelt“ vorliegen. Nach Kosiol müssen im Sinne des **Äquivalenzprinzips** verschiedene Schwierigkeitsgrade der einzelnen Arbeitstätigkeiten berücksichtigt werden. Leistung ist durch das Arbeitsergebnis gekennzeichnet. Der individuelle Leistungsgrad bestimmt das Ergebnis der individuellen Arbeitsleistung. Die Vergütungshöhe und die individuelle Leistung sollen demnach übereinstimmen, sodass das Entgelt dem Anforderungs-⁸⁹ und dem Leistungsgrad entspricht.⁹⁰ Berthel und Becker führen weiter aus, dass in der Praxis mehrere Prinzipien, wie soziale Kriterien oder Arbeitnehmerqualifikationen, als Grundlage der Vergütung dienen.⁹¹ Sie bilden die Basis für die Methoden zur Bestimmung der Entgelthöhe. Bei der Vergütung von Arbeitnehmern wird zwischen klassischen Entlohnungsformen, wie der Zeit-, Akkord- und der Prämienentlohnung, und weiteren Entgeltmöglichkeiten, wie u. a. der Provision, differenziert.⁹²

Die Entlohnung stellt ein wichtiges Instrument der Anreizgestaltung dar,⁹³ das auf das Verhalten und die Einstellungen der Leistungsempfänger Einfluss nimmt.⁹⁴ In den meisten Gesellschaften repräsentiert und symbolisiert Geld Gesundheit, Wohlstand und Vermögen. Es gilt als Mittel der Bedürfnisbefriedigung. Geld ermöglicht den Erwerb lebensnotwendiger Güter sowie den Prestige Konsum und die Anschaffung von Statussymbolen.⁹⁵ Das Erlangen von Geld in Form der Entlohnung für geleistete Dienste hängt u. a. mit dem Gefühl der Arbeitszufriedenheit, mit der Motivation, dem Commitment für das Unternehmen und dem Willen, in

⁸⁷ Vgl. Kosiol, E. (1962), S. 29 f.

⁸⁸ Vgl. Lawler, E. E. (1971), S. 11; vgl. Evers, H. (1995), Sp. 299; vgl. Steinmann, H./Schreyögg, G./Koch, J. (2013), S. 781. Nach Lawler sollte die Vergütung nicht als Kosten eines Unternehmens angesehen werden, sondern als Investition, die einem Unternehmen langfristig zugutekommt. Vgl. Lawler, E. E. (1971), S. 12.

⁸⁹ Methoden der Arbeitsbewertung dienen der Ermittlung der Anforderungen einzelner Arbeitsplätze. Arbeitsanforderungen werden dabei nach bestimmten Grundkategorien differenziert. Solche Grundkategorien werden u. a. im internationalen „Genfer Schema“ der Arbeitsbewertung von 1950 aufgeführt. Prof. Dr. Bramesfeld und Dr. Lorenz stellten die Beurteilungskriterien „Können“, „Belastung“, „Verantwortung“ und „Arbeitsbedingungen“ auf der internationalen Konferenz in Genf als Schema der Arbeitsbewertung vor. Vgl. Scheidl, K. (1991), S. 267; vgl. Steinmann, H./Löhr, A. (1992), Sp. 1287; vgl. Alewell, D. (1993), S. 593; vgl. Berthel, J./Becker, F. G. (2013), S. 243 und 253.

⁹⁰ Vgl. Kosiol, E. (1962), S. 29 f.; vgl. Scheidl, K. (1991), S. 263; vgl. Steinmann, H./Löhr, A. (1992), Sp. 1287; vgl. Alewell, D. (1993), S. 592; vgl. Grawert, A. (2005a), S. 1; vgl. Faßbaur, G. (2008), S. 91.

⁹¹ Vgl. Berthel, J./Becker, F. G. (2013), S. 576.

⁹² Vgl. ebenda, S. 578.

⁹³ Vgl. Jaques, E. (2002), S. 113; vgl. Freeman, R. B./Kleiner, M. M. (2005), S. 308; vgl. Kara, M. (2009), S. 80; vgl. Reiners, M./Alewell, T. (2011), S. 84.

⁹⁴ Vgl. Lawler, E. E. (1971), S. 1; vgl. Hurtmanns, F. (2008), S. 380; vgl. Bültel, N. (2011), S. 97.

⁹⁵ Vgl. Scheidl, K. (1991), S. 260.

der Organisation zu verbleiben, zusammen.⁹⁶ Eine bewusst gestaltete Entgeltpolitik⁹⁷ kann zur nachhaltigen Wertsteigerung und einer positiven Entwicklung eines Unternehmens beitragen.⁹⁸ Akzeptanz und Vertrauen in Bezug auf das bestehende Vergütungssystem können nach Hurtmanns und Hostettler mit Nachvollziehbarkeit, Transparenz⁹⁹ und Verständlichkeit erreicht werden.¹⁰⁰ Ein Vergütungssystem leistet unter diesen Umständen einen Beitrag zur Wertsteigerung und zur Wettbewerbsfähigkeit¹⁰¹ und trägt zu einer guten Corporate Governance¹⁰² bei.¹⁰³

2.3 Begriffsbestimmung Managerentlohnung

Die **Entlohnung von Managern**¹⁰⁴ zeichnet sich im Vergleich zur Vergütung von Arbeitnehmern¹⁰⁵ durch drei Hauptkomponenten aus, die zusammen als **Total Compensation**¹⁰⁶

⁹⁶ Vgl. Lawler, E. E. (1971), S. 1.

⁹⁷ Nach Evers umfasst Entgeltpolitik „die Ausgestaltung und Bemessung der materiellen Leistungen, die die Unternehmen ihren Mitarbeitern als Gegenwert für ihre Arbeitsleistungen zuwenden“. Evers, H. (1995), Sp. 297.

⁹⁸ Vgl. Becker, F. G./Kramarsch, M. H. (2006), S. 8 f.; vgl. Hurtmanns, F. (2008), S. 381; vgl. Kara, M. (2009), S. 80.

⁹⁹ Zur Wichtigkeit der Kommunikation von Vergütungssystemen siehe Rubino, J. A. (2008), S. 607 ff.

¹⁰⁰ Vgl. Hurtmanns, F. (2008), S. 391; vgl. Hostettler, S. (2010), S. 76 und 79.

¹⁰¹ Vgl. Hurtmanns, F. (2008), S. 392.

¹⁰² Die Bezeichnung „Corporate Governance“ betitelt Regeln, die eine erfolgsorientierte Unternehmensführung und verantwortliche Unternehmensüberwachung ermöglichen. Vgl. Rittershofer, W. (2009), S. 206; vgl. Clarke, T./Branson, D. (2012), S. 2 f. Grundei und Zaumseil verstehen Corporate Governance „als rechtlicher[n] und faktischer[n] Ordnungsrahmen für die Unternehmensleitung und deren Überwachung“. Grundei, J./Zaumseil, P. (2012), S. 17. Vgl. Dietrich, C. (2014), S. 9 f.

¹⁰³ Vgl. Lawler, E. E. (1971), S. 1; vgl. Chahed, Y./Müller, H.-E. (2006), S. 13; vgl. Kara, M. (2009), S. 226 f. und 228 f.

¹⁰⁴ Sheppard, Lewicki und Minton betiteln Berater von Hay and Associates als „Erst-Entwickler“ von Managerentlohnungssystemen. Hay and Associates wurde im Jahr 1943 von Edward N. Hay gegründet. Mittlerweile ist die Hay Group eine globale Human Resources Management-Beratung mit Hauptsitz in Philadelphia. Vgl. Sheppard, B. H./Lewicki, R. J./Minton, J. W. (1992), S. 123. Das Hay-System, nach der Idee von Bengé aus dem Jahr 1926, nimmt die Vergütung von Managern mithilfe einer Punktevergabe nach folgenden Faktoren vor: Anzahl der Arbeitnehmer, die unter der Kontrolle des Managers stehen, Verantwortungsgrad für Budget, Höhe der uneingeschränkten Entscheidungsfindung und Ausmaß an Erfahrungen sowie Ausbildung, die für die Arbeit von Bedeutung ist. Vgl. Bengé, E. J. (1946), S. 6 und 22; vgl. Sheppard, B. H./Lewicki, R. J./Minton, J. W. (1992), S. 123. Fast alle Vergütungssysteme sind nach Sheppard, Lewicki und Minton in Anlehnung an das Hay-System gestaltet. Vgl. Sheppard, B. H./Lewicki, R. J./Minton, J. W. (1992), S. 123. Bengé, Burk und Hay weisen darauf, dass die systematische Lohn- und Gehaltsabrechnung zwei generelle Anliegen verfolgt: Kostenkontrolle und gerechte Behandlung jedes Empfängers in Hinblick auf seine Entlohnung. Vgl. Bengé, E. J./Burk, S. L. H./Hay, E. N. (1941), S. 4. Als Faktoren der Arbeitsbewertung (als Grundlage der Vergütung) für die Empfänger benennen sie „Education“, „Previous Experience“, „Training Time on job“, „Physical or Mental fatigue in job due to requirements or to working conditions“, „Details to organize and handle outside of routine or explicit instructions“, „Quality requirements“, „Resourcefulness“, „Versatility“, „Cooperation and Personality“ sowie „Responsibility“. Bengé, E. J./Burk, S. L. H./Hay, E. N. (1941), Fig. 1. Für eine Übersicht über den gesamten Arbeits-(platz-)bewertungsprozess inklusive der Vergütungsbestimmung und den Einflussfaktoren siehe Bengé, E. J./Burk, S. L. H./Hay, E. N. (1941), Fig. 24.

¹⁰⁵ Die Vergütung von Führungskräften spielt in vielen Fällen eine Pilotrolle für die zukünftige Entwicklung der Entlohnung der übrigen Mitarbeiter. Vgl. Evers, H. (2001a), S. 28.

¹⁰⁶ Die (Top) Managervergütung wird auch als „directors' pay“, „executive compensation“ oder „strategic reward systems“ bezeichnet. Vgl. Chahed, Y./Müller, H.-E. (2006), S. 11; vgl. Pennings, J. M. (2008), S. 349. Der

bezeichnet werden.¹⁰⁷ Das Leitungs- und das Kontrollgremium¹⁰⁸ eines Unternehmens oder das sog. compensation committee (Vergütungs-gremium)¹⁰⁹ legt in Übereinstimmung mit den Bedürfnissen des Unternehmens die Strategie der Managerentlohnung fest.¹¹⁰

Führungskräfte erhalten i. d. R. eine **fixe** Grundvergütung, die in den meisten Fällen in zwölf Monatsraten ausbezahlt wird. Sie wird auf Basis der unternehmensinternen Grundentlohnungspolitik anforderungsbezogen gestaltet und die Höhe individuell vereinbart. Marktbezogene Komponenten können die fixe Managervergütung (nach oben) korrigieren.¹¹¹ Ein **variabler** leistungsbezogener Vergütungsbestandteil ergänzt die Fixvergütung. Die variablen Bezüge können auf einer Beurteilung der individuellen Leistung¹¹² und oder auf der Beteiligung

englische Begriff „cash compensation“ betitelt bestimmte Vergütungsformen. So werden u. a. long-term-incentives und deferred compensation von dieser Bezeichnung ausgeschlossen. Vgl. Coleman, P. (2008), S. 643 f. Die Summe aller der vom Unternehmen i. d. R. aufgrund vertraglicher Vereinbarungen zu zahlenden materiellen Belohnungen für die erbrachten Arbeitsleistungen werden auch als Vergütungs- oder Entgeltsystem bezeichnet. Vgl. Becker, F. G./Kramarsch, M. H. (2006), S. 2. Es ist zu beachten, dass die Managerentlohnung mit den einzelnen Vergütungssystemen und -bestandteilen über Länder, aber auch innerhalb einer Nation in verschiedenen Branchen, Unternehmen etc. variieren kann. Vgl. Pennings, J. M. (2008), S. 354; vgl. Coleman, P. (2008), S. 643. So konnte Trevor anhand von sieben Unternehmen feststellen, dass Ähnlichkeiten zwischen den Organisationen und Vergütungspraktiken bestehen, aber alle Unternehmen in Bezug auf die Vergütungssysteme operativ unterschiedlich agieren und sehr verschiedene Ergebnisse erfahren. Vgl. Trevor, J. (2008), S. 26. Tauber ergänzt, das Entlohnungssysteme in Abhängigkeit von der Vision, den Strukturen usw. eines Unternehmens gestaltet werden. Die Entlohnung einer Führungskraft ist wiederum von den individuellen Eigenschaften des Leistungsempfängers abhängig. Vgl. Tauber, Y. D. (2002), S. 3 und 5.

¹⁰⁷ Vgl. Evers, H. (1995), Sp. 297; vgl. Eckardstein, D. v. (2001), S. 5; vgl. Ackermann, K.-F./Bahner, J./Festerling, S. (2005), S. 117; vgl. Berthel, J./Becker, F. G. (2013), S. 619.

¹⁰⁸ In einer deutschen Aktiengesellschaft sind dies Aufsichtsrat und Vorstand. Vgl. Hans-Böckler-Stiftung (2006), S. 3 und 19; vgl. Heinemann, S. (2012), S. 115; vgl. Hawranek, D. et al. (2013), S. 71; vgl. Kapitel 2.1, S. 7 ff.

¹⁰⁹ Vgl. Reda, J. F./Reifler, S./Thatcher, L. G. (2008), S. 3. Nach Tauber sowie Burchman und Jones hat in Amerika das Vergütungsgremium die Verantwortung über die Entlohnung der Führungskräfte und der Mitglieder der Geschäftsleitung eines Unternehmens. Vgl. Tauber, Y. D. (2002), S. 2; vgl. Burchman, S./Jones, B. (2008), S. 399. Nach Heinemann bieten Vergütungsberater Entlohnungssystematiken zur Umsetzung an. Solche Berater wären vom Vorstand und vom beauftragten Unternehmen unabhängig, sodass sich Interessenkonflikte vermeiden ließen. Vgl. Heinemann, S. (2012), S. 115.

¹¹⁰ Vgl. Kramarsch, M. H. (2004), S. 11; vgl. Buyniski, T./Mazer, M. A. (2008), S. 313; vgl. Ellig, B. R. (2008), S. 433. Der Vergütungsausschuss hat nach Buyniski und Mazer folgende sechs Punkte bei der Bestimmung der Managerentlohnung zu beachten: Kennen der (Unternehmens-)Ziele, Wissen über die einzelnen Vergütungssysteme, Kenntnisse über den Markt/die Branche, Planung des Risikos, Festlegung der Vergütungshöhe für die Leistungsniveaus und Definition der Manager. Vgl. Buyniski, T./Mazer, M. A. (2008), S. 313 ff. Nach O'Reilly, Main und Crystal setzt sich das Vergütungskomitee aus einer kleinen Anzahl (drei bis fünf) von Vorstandsmitgliedern zusammen, die keine Mitglieder des Managements sind. Häufig sind dies CEOs anderer Unternehmen. Vgl. O'Reilly, C. A./Main, B. G./Crystal, G. S. (1988), S. 261.

¹¹¹ Vgl. Becker, F. G./Kramarsch, M. H. (2006), S. 24; vgl. Welker, S. A. (2012), S. 20; vgl. Kapitel 4.1, S. 115 ff.

¹¹² Variable Vergütungskonzepte, die auf der individuellen Leistung des Empfängers beruhen, werden auch „incentive plans“ genannt. Vgl. Amuso, L. E./Knopping, D. (2008), S. 218.

Managerentlohnung

Distributives, prozedurales und interaktionales

(Un-)Gerechtigkeitsempfinden

Kluckow, N.

2014, XXIV, 433 S. 37 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-07429-6