



**Lorenz-von-Stein-
Institut**

für Verwaltungswissenschaften

Göttrik Wewer

Verdeckte Gehälter und vergoldeter Lebensabend - zur Altersversorgung von Spitzenmanagern



Schriften zur Modernisierung von Staat und Verwaltung
Nr. **28**



**Verdeckte Gehälter und vergoldeter Lebensabend –
zur Altersversorgung von Spitzenmanagern**

Die Reihe »Schriften zur Modernisierung von Staat und Verwaltung« wird vom Vorstand des Lorenz-von-Stein-Instituts herausgegeben, namentlich von

Herrn Professor Dr. Christoph Brüning (geschäftsführend),
Herrn Professor Dr. Utz Schliesky,
Herrn Professor Dr. Sebastian Köhne.

Verlag:

Lorenz-von-Stein-Institut für Verwaltungswissenschaften
an der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel
Leibnizstraße 2
24118 Kiel

© Titelbild: Stamp Media GmbH
Bildnachweis: jackson/stock.adobe.com



Das Werk ist unter der Creative-Commons-Lizenz „Namensnennung-Nicht kommerziell-Keine Bearbeitungen 4.0 International“ veröffentlicht. Den Vertragstext finden Sie unter: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.de>

Das Werk ist auf dem Open-Access-Publikationsserver MACAU der Universitätsbibliothek Kiel verfügbar: <https://doi.org/10.38071/2024-00960-5>

Die Reihe „Schriften zur Modernisierung von Staat und Verwaltung“ erscheint unter der eISSN 2944-3377

Verdeckte Gehälter und vergoldeter Lebensabend – zur Altersversorgung von Spitzenmanagern

Dr. Göttrik Wewer

Kiel 2024

Verdeckte Gehälter und vergoldeter Lebensabend – zur Altersversorgung von Spitzenmanagern

I. Die Altersversorgung von Topmanagern: angemessen und gerecht?	1
II. Altersgrundsicherung in Deutschland: Renten und Pensionen.....	5
III. Ergänzungen zur Regelsicherung: Betriebsrenten und Privatvorsorge.....	14
IV. Bezahlte Altersversorgung und unentgeltliche Direktzusagen	19
V. Ein beitragsfreier vergoldeter Lebensabend für Millionäre.....	25
Quellen und Literatur.....	30

I. Die Altersversorgung von Topmanagern: angemessen und gerecht?

Viele Jahre reiste *Hans-Herbert von Arnim* mit der Botschaft durch die Lande, Politiker seien nicht Diener des Volkes, sondern „Diener vieler Herren“ und im Alter doppelt und dreifach versorgt (1998). Die Abgeordneten in den Landtagen, im Deutschen Bundestag und im Europäischen Parlament, die Minister in Bund und Ländern sowie die Ministerpräsidenten und der Bundeskanzler würden nach ihrem Ausscheiden üppige Altersbezüge bekommen, ohne dafür irgendwo etwas einzahlen zu müssen. Ihre Ruhegehälter seien - versicherungsmathematisch - ein Vielfaches ihrer Amtsbezüge wert (siehe nur Arnim 1992, 1997 und 2003). Wenn sie eine Altersversorgung in dieser Höhe selbst finanzieren wollten, dann müssten sie Prämien aufbringen, die im Grunde – brutto, nicht netto – an ihr Ministergehalt heranreichen würden, also praktisch ein zweites volles Gehalt darstellen würden. Dieses verschleierte steuerfreie Zusatzeinkommen von Ministern stehe in einem grotesken Missverhältnis zum offen ausgewiesenen eigentlichen Einkommen (Arnim 1998, S. 62).

Als *von Arnim* Ende der neunziger Jahre seine Rechnung aufmachte, bezog er sich noch auf Amtsbezüge, die im Bund bei 23.020 DM im Monat und in den Ländern zwischen 15.542 DM (Thüringen) und 23.476 DM (Hamburg) lagen und die, wenn man es schaffte, 24 Jahre lang Minister zu bleiben, also das Maximum von 75 Prozent des Basisgehalts erreichte, zu Ruhegehältern zwischen 11.657 DM (Thüringen) und 17.265 DM (Bund) führen konnten (Arnim 1998, S. 254 f.). Am 1. Januar 1999 wurde die D-Mark bekanntlich vom Euro, der seinerzeit knapp zwei D-Mark entsprach, als Währungseinheit und Zahlungsmittel abgelöst, wodurch sich Amtsbezüge und Ruhegehälter rein rechnerisch auf etwa die Hälfte der früheren Beträge reduzierten. Hier sollen diese weder auf heute hochgerechnet noch nachgezeichnet werden, wie sich die rechtlichen Ansprüche von Ministern auf Ruhegehalt, die man in Gesetzen nachlesen kann, in den letzten 25 Jahren im Bund und in den Ländern verändert haben, da es hier nicht um deren Altersversorgung, sondern um die von Geschäftsführern, Vorstandsmitgliedern und Vorstandsvorsitzenden von Unternehmen geht, die sich in ganz anderen Dimensionen bewegen (zu den Gehaltsstrukturen in den öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten siehe Wewer 2024a und 2024b, außerdem Papenfuß, Hartel und Schmidt 2024 und 2023).

Die individuelle Altersversorgung von Ministern und Vorständen ist schwer zu vergleichen, da sie alle unterschiedliche Berufswege aufweisen, auf denen sie unterschiedliche Ansprüche erworben haben, von denen einige vielleicht verrechnet werden müssen, andere hingegen nicht, und manche, aber nicht alle, zu versteuern sind. Während die Ansprüche von Ministern gesetzlich geregelt sind (Willand 2000), also zumindest noch grob geschätzt werden können, werden die Verträge, die Spitzenmanager mit ihrem Unternehmen ausgehandelt haben, vertraulich behandelt und auch in den Jahresberichten und Konzernbilanzen wird die Vergütung des Vorstandes in der Regel nur pauschal ausgewiesen (Armeli und Misterek 2023; Böcking, Bach und Hanke 2017). An dieser Stelle soll vorerst der Hinweis genügen, dass es durchaus einen Unterschied macht, ob ein „verdecktes Gehalt“ am Ende zu einer Pension von 10.000 € oder aber von 100.000 € im Monat führt, was kein Minister, kein Ministerpräsident und kein Bundeskanzler jemals erreicht (BRH 2018), und ob man einen solchen Anspruch erst nach langandauernder Dienstzeit, die den meisten in diesen Ämtern gar nicht vergönnt ist, oder praktisch schon beim Eintritt in den Vorstand eines Unternehmens erwirbt.

Was Manager verdienen, wird hin und wieder in den Medien berichtet und gelegentlich auch kritisiert (z.B. Balzli et al. 2004). Dabei ist nicht strittig, dass es eine anspruchsvolle Tätigkeit ist, die angemessen bezahlt werden sollte, ein großes Unternehmen erfolgreich zu führen (Nolte und Heidtmann 2009), welches tausenden von Beschäftigten Arbeit gibt, weltweit Geschäfte macht und Milliarden umsetzt (kritisch Hartmann 2002 und 2016). Aber natürlich kann man darüber diskutieren, wie viele Millionen dafür an Jahresgehalt gerechtfertigt erscheinen, wie das Verhältnis von Fixgehalt und variablem Anteil („Bonus“) bestimmt werden sollte, welche Kriterien für Erfolg angelegt werden und wie die Vergütung stärker an einer nachhaltigen Entwicklung des Unternehmens statt an kurzfristigen Profiten ausgerichtet werden kann (Doetsch und Evers 2015). Zwar macht es immer ein bisschen neidisch, wenn andere Millionen verdienen und immer mehr bekommen, während der eigene Lohn oder das eigene Gehalt womöglich stagniert, aber dass man an der Spitze eines Konzerns eine besondere Verantwortung hat und viel leisten muss, wird durchaus anerkannt. Kritisch gesehen wird allerdings, dass die Abstände zwischen „unten“ und „oben“ im Laufe der Jahrzehnte auch in Deutschland immer größer geworden sind (Weckes 2018; Butterwegge 2020; Kaelble 2017; siehe auch Wippermann 2015). Verdienten Manager großer Unternehmen in den achtziger Jahren noch das 15-fache ihrer Mitarbeiter

(Wewer 2024b, S. 71), bekamen DAX-Vorstände nach einer Auswertung für die Deutsche Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz (DSW-Vergütungsstudie) 2022 fast 40-mal so viel, nämlich im Durchschnitt 3, 34 Millionen Euro (Friedl 2023). Es gab aber auch schon Jahre, in denen die Topmanager 52-mal so viel verdient haben wie ihre Beschäftigten im Schnitt oder das Verhältnis sogar bei 60 : 1 gelegen hat (Wewer 2024b, S. 71).

Hier geht es jedoch nicht um die Aktivbezüge im Management, obwohl die hohen Gehälter nicht nur die Risiken abfedern sollen, die mit solchen Positionen zwangsläufig verbunden sind, sondern Managern auch die Chance eröffnen sollen, für ihren Lebensabend selbst vorzusorgen, sondern ausschließlich um ihre Altersversorgung und auch da nicht um sämtliche Komponenten, sondern schwerpunktmäßig um die sogenannten Direktzusagen von Unternehmen (Kiesewetter und Schätzlein 2019; Doetsch und Lenz 2017), deren Höhe kaum bekannt ist, weil sie individuell vereinbart werden, und die eine Art verdecktes Zusatzgehalt darstellen, das nicht selten ein Vielfaches der offiziellen Bezüge wert ist. All die Fragen, wie angemessen und gerechtfertigt die Millionen sind, die Manager verdienen (Liebig 2023; Piketty 2022; Tremmel 2022; Kersting 2000), stellen sich bei ihrem Ausscheiden aus dem Unternehmen erst recht, zumal sie für diese Pensionszusagen keinerlei Eigenbeiträge leisten mussten.

Nachschlagewerke zur Unternehmensgeschichte (Pierenkämper 2000 und 2011; Berghoff 2016), zur Betriebswirtschaft oder zur Unternehmensführung (interessant: Chapoutot 2021) enthalten zwar meist Artikel über „Management“, aber kaum etwas über die Manager, die diese Konzepte (Rudolph 1994; Staehle 1999; Bieger et al. 2021; Koch 2011; siehe auch Strehl 1993 und Weber 2021) in der Praxis umsetzen sollen. Auch die Soziologie scheut (mit Ausnahmen wie Michael Hartmann) vor dieser Personengruppe und damit auch vor ihrer Bezahlung und ihrer Altersversorgung weitestgehend zurück. Zwar haben sich einige immer wieder an „den Kapitalisten“ abgearbeitet, zu denen meist auch die angestellten Manager gezählt wurden, das hat jedoch nicht dazu geführt, diese Kaste und ihre Lebenswelt systematisch zu erforschen (Nolte und Heidtmann 2009). Der schwierige Zugang zu dieser Gruppe mag einer der Gründe dafür sein, dass wir nicht viel über sie wissen, reicht aber als Erklärung für diese Zurückhaltung nicht aus. Wenn es sich tatsächlich um so üble und zudem noch unfähige Zeitgenossen handeln würde, wie das bisweilen behauptet wurde („Nieten in Nadelstreifen“), und wenn diese Vorstände eine so enorme Macht über ihre Beschäftigten ausüben, dass

man schon von „privater Regierung“ sprechen muss (Anderson 2020), hätte das eigentlich wissenschaftliche Neugier erst recht anstacheln müssen.

Um erste Anhaltspunkte für eine Bewertung der Gesamtvergütung von Topmanagern zu bekommen, insbesondere für die verdeckten Gehaltsanteile, soll im nächsten Schritt zunächst das System der Altersversorgung in Deutschland kurz skizziert werden, in dem sich die meisten Menschen in Deutschland bewegen (Abschnitt 2). Wer im privaten Sektor gearbeitet hat, bekommt in der Regel eine Rente; wer im öffentlichen Sektor tätig war, womöglich eine Beamtenpension (wobei es noch berufsständische Versorgungswerke für Ärzte, Apotheker und Architekten, also für Selbständige, oder auch für Landwirte gibt, die hier aber nicht weiter interessieren). Rentner und Pensionäre sind die beiden größten Gruppen, die im Alter abgesichert sein wollen. Welche Ansprüche sie im Laufe ihres Berufslebens maximal erwerben können und welche Konditionen sie dafür erfüllen müssen, stellt einen ersten Maßstab zur Beurteilung anderer Anwartschaften dar.

Die gesetzliche Rente aus der öffentlich-rechtlichen Pflichtversicherung, die für die weitaus meisten Menschen die Basissicherung für den Lebensabend darstellt (Ebert 2018), kann durch eine betriebliche Altersvorsorge und/oder private Vorsorge ergänzt werden, die im übernächsten Schritt beschrieben werden (Abschnitt 3), um weitere Anhaltspunkte für die Bewertung der offiziellen und der verdeckten Managergehälter zu bekommen. Sie gelten neben der Rente als die zweite und die dritte Säule der Vorsorge für das Alter, auf die sich aber längst nicht alle stützen können, wenn ihre Firma keine Betriebsrente angeboten hat oder sie sich mit ihrem Lohn keine private Vorsorge leisten konnten (Schmähl, Himmelreicher und Viebrock 2003; Ebert 2018; Krohn 2024).

Wenn Menschen, die das finanziell stemmen können, aus ihrem Einkommen Beiträge in eine betriebliche Altersversorgung einzahlen oder privat Vorsorge betreiben, mag das aus der Sicht derer, die das nicht schaffen, ungerecht erscheinen, solche Initiativen sind aber grundsätzlich nicht zu beanstanden. Eine betriebliche Zusatzversorgung gibt es nicht nur im privaten (Riedmann und Heien 2023), sondern in gewissem Umfang auch im öffentlichen Sektor (Deutscher Bundestag 1976 und 2016). Die Frage ist eher, wie fair solche Systeme sind, ob also alle Beschäftigten daran gleichermaßen partizipieren können oder manche Gruppen bessere Angebote bekommen als andere (Abschnitt 4).

Unentgeltliche Direktzusagen stellen eine Art verdecktes Gehalt dar, das von den Begünstigten trotz ihrer hohen offiziellen Bezüge selbst kaum finanziert werden könnte und das für Außenstehende kaum zu erkennen ist. Der auf diese Weise vergoldete Lebensabend für eine Berufsgruppe, die ohnehin schon die höchsten Gehälter in Deutschland (und anderswo) einstreicht, ist schwer zu legitimieren und verschärft die Kluft zwischen „arm“ und „reich“, wie abschließend skizziert werden soll (Abschnitt 5). Das ist nicht nur ein Problem für die Unternehmen, die für diesen Zweck immer höhere Rückstellungen vorsehen müssen, sondern auch für das demokratische Gemeinwesen, das bereits aus anderen Gründen erheblich unter Druck steht.

II. Altersgrundsicherung in Deutschland: Renten und Pensionen

Das deutsche System der finanziellen Absicherung des Einzelnen im Alter umfasst verschiedene Komponenten (Köhler 2023; Ebert 2018; Krohn 2024): die gesetzliche Rentenversicherung, in die – mit relativ wenigen Ausnahmen – alle einzahlen müssen, die staatliche Versorgung der Beamtinnen und Beamten, eine ergänzende betriebliche Altersversorgung, die teilweise staatlich gefördert wird, eine berufsständische Absicherung von selbständig Tätigen, die private Vorsorge aufgrund eigener Initiative sowie Erträge aus Lebensversicherungen, Immobilienbesitz oder Aktienbeständen, falls ein solches Eigentum im Laufe des Berufslebens erworben oder ererbt worden ist. Man spricht auch knapper vom Drei-Säulen-Modell aus gesetzlicher Vorsorge (Rente), betrieblicher Alterssicherung (Betriebsrente) und privater Vorsorge. Zur finanziellen Absicherung im Alter, wie sie sich seit den Bismarck'schen Sozialreformen in den 1880er Jahren (Ritter 1998) und besonders nach 1949 in der Bundesrepublik Deutschland entwickelt hat (Alber 1989; Schmidt 1998), gehören auch Invalidenversicherung, Hinterbliebenenversorgung („Witwenrente“) und Pflegeversicherung (Boldorf 2022, S. 92 ff.), die hier aber ausgeklammert bleiben können.

Die Deutsche Rentenversicherung ist, obwohl sie so heißt, keine Versicherung, bei der man Prämien einzahlt, um im Bedarfsfall Unterstützung abrufen zu können, sondern ein Umlageverfahren, in dem die Berufstätigen mit ihren Sozialabgaben die Ruhegelder für die Rentner aufbringen (Ebert 2018). Wenn die finanziellen Reserven der Rentenversicherung nicht ausreichen, muss die Regierung einspringen, um

mit Steuermitteln etwaige Deckungslücken zu schließen. Seit Einführung der dynamischen Rente, die sich an der allgemeinen Entwicklung der Löhne und Gehälter orientiert, Ende der 1950er Jahre, als Altersarmut noch weit verbreitet war und das Rentenniveau nicht einmal ein Drittel des Durchschnittslohns erreichte (Boeck et al. 2015, S. 15; vgl. auch Börsch-Supan 2013, S. 23 ff.) machten Zuschüsse des Bundes rund 27 Prozent der Gesamtausgaben der Rentenversicherung aus; nach dem Jahr 2000 lag der Anteil relativ konstant zwischen 22 und 24 Prozent (www.deutsche-rentenversicherung.de).

Es gibt vier verschiedene Zuschüsse: Einen allgemeinen Bundeszuschuss, der sich 2022 auf rund 51,9 Milliarden Euro belief, einen zusätzlichen Bundeszuschuss von rund 14,2 Milliarden Euro, einen Erhöhungsbeitrag zum zusätzlichen Bundeszuschuss von rund 14,9 Milliarden Euro und eine Beteiligung des Bundes an der knappschaftlichen Rentenversicherung in Höhe von rund 5,2 Milliarden Euro. Mit diesen Zuschüssen subventioniert die Bundesregierung nicht etwa die Rentenversicherung, sondern sie erstattet ihr Kosten für Leistungen, die sie für den Bund erbringt, ohne dass dafür Beiträge gezahlt worden sind. Zu diesen nicht beitragsgedeckten Leistungen zählen etwa eine höhere Bewertung von Rentenzeiten in den neuen Bundesländern oder von Anrechnungszeiten aus der Berufsausbildung. Sie kommen nicht nur Versicherten, sondern der Allgemeinheit zugute und werden deshalb aus Steuermitteln getragen.

Neben diesen Zuschüssen erhält die Rentenversicherung weitere Bundesmittel, etwa für die Anrechnung von Kindererziehungszeiten (rund 16,8 Milliarden Euro) oder für zusätzliche Verpflichtungen aus gesonderten Versorgungssystemen der ehemaligen DDR (rund 5,7 Milliarden Euro). Zusammen machten Bundesmittel und Bundeszuschüsse 2022 rund 109 Milliarden Euro aus. Gemäß § 154 Abs. 1 SGB VI legt die Bundesregierung jährlich einen Rentenversicherungsbericht vor, der deren Einnahmen und Ausgaben beschreibt und eine Prognose über den erforderlichen Beitragssatz in den kommenden fünfzehn Jahren abgibt (zuletzt in der BT-Drucks. 20/9400 vom 30. November 2023), verbunden mit einem Gutachten des Sozialbeirats.

Wenn die Rentenversicherung hinreichende Rücklagen aufweist, ist die Regierung in schwierigen Zeiten manchmal versucht, ihre Zusagen zu verringern, um den Bundeshaushalt zu konsolidieren. Nachdem sie bereits vier Sonderzahlungen in Höhe von jeweils 500 Millionen Euro für die Jahre 2022 bis 2024 nachträglich abgeschafft habe und schon der Entwurf für ein

Haushaltsfinanzierungsgesetz den Erhöhungsbeitrag zum zusätzlichen Bundeszuschuss in den Jahren 2024 bis 2027 um 600 Millionen Euro pro Jahr gekürzt worden sei, sehe die Verständigung der Koalitionäre zum Bundeshaushalt 2024 jetzt eine weitere Kürzung um 600 Millionen Euro vor, beklagte die Versicherung (Pressemitteilung vom 14. Dezember 2023). Der Beitrag, den sie zur Konsolidierung des Haushalts zu erbringen habe, summiere sich damit auf mindestens 5 Milliarden Euro. Da sich an den Ausgaben nichts ändere, zu denen die Rentenversicherung verpflichtet sei, führe das zu keinerlei Spareffekt, sondern allenfalls dazu, dass Beitragssätze früher als eigentlich vorgesehen angehoben werden müssten, um die Nachhaltigkeitsrücklage wieder aufzufüllen.

Arbeitnehmer in Deutschland sind grundsätzlich versicherungspflichtig, wobei sie sich mit ihrem Arbeitgeber den Beitrag von derzeit 18,6 Prozent der beitragspflichtigen Einnahmen je zur Hälfte teilen. Beitragspflichtig ist das Arbeitsentgelt 2024 bis zur Bemessungsgrenze von 90.600 € im Jahr, für Entgeltanteile, die darüber liegen, wird kein Beitrag mehr fällig. Die sogenannten Minijobber, die höchstens 538 € im Monat bekommen, sind ebenfalls pflichtversichert, müssen allerdings nur die Differenz von zurzeit 3,6 Prozent zum vollen Beitragssatz aufbringen, während der Arbeitgeber einen Beitrag von 15 Prozent des Verdienstes an die Rentenversicherung abführen muss (DRV 2024a, S. 9).

Nicht nur abhängig Beschäftigte, auch Selbständige (wie Dozenten, Pfleger, Hebammen oder Handwerker) können Pflichtmitglieder der Rentenversicherung sein, wenn sie das Risiko vermeiden wollen, im Alter vom Steuerzahler versorgt werden zu müssen. Wenn sie den Regelbeitrag einzahlen, der sich 2024 auf 657,51 € monatlich beläuft, was ungefähr dem Beitrag entspricht, der für ein durchschnittliches Arbeitsentgelt zu entrichten ist, müssen sie nicht nachweisen, welches Einkommen sie mit ihrer selbständigen Tätigkeit erzielen. Wollen sie einen geringeren Beitrag zahlen, müssen sie – etwa durch ihren Steuerbescheid – den Nachweis führen, was sie stattdessen verdienen. Auch für sie gilt eine Obergrenze von 90.600 €, für die im Jahr 16.851,60 € an Beiträgen anfallen würden, die Selbständige allein aufbringen müssten. Das gilt auch für jene, die nicht verpflichtet sind, in die Rentenkasse einzuzahlen, sich dort aber freiwillig versichern (DRV 2024a, S. 7 f.).

Die Rentenformel, nach der die Altersrente berechnet wird, ist einerseits relativ einfach (Monatsrente = Entgeltpunkte x Zugangsfaktor x aktueller Rentenwert x Rentenartfaktor), und andererseits durchaus kompliziert anzuwenden, weil jeder Lebenslauf unterschiedlich ist. Einen Entgeltpunkt

pro Jahr erhält, wessen Gehalt jeweils dem durchschnittlichen Jahresgehalt aller Arbeitnehmer entsprochen hat. Nach vorläufiger Kalkulation liegt das 2024 bei 45.358 € (DRV 2024a, S. 4 ff.). Wer weniger verdient, bekommt keinen vollen Punkt; wer mehr verdient, einen entsprechend höheren Wert. Wer vor Erreichen der Regelaltersgrenze in Rente geht, muss Abschläge hinnehmen; wer seine Ansprüche nicht sofort anmeldet, sondern nach dieser Altersgrenze zunächst weiterarbeitet, bekommt einen Zuschlag. Ohne Zuschläge oder Abschläge beträgt der Zugangsfaktor 1,0. Der aktuelle Rentenwert, der regelmäßig zum 1. Juli eines Jahres angepasst wird (ebenda, S. 22 ff.), entspricht dem Betrag, der für einen Entgeltpunkt veranschlagt wird; im Frühjahr 2024 waren das 37,60 € pro Monat. Die verschiedenen Rentenarten (Altersrente, Erwerbsminderung, Erziehungsrenten, Waisenrenten usw.) gehen mit Faktoren zwischen 0,1 und 1,0 in die Gesamtrechnung ein.

Hier interessieren nicht alle Feinheiten, die bei dieser Form der Altersvorsorge zu beachten sind, sondern lediglich, welche Ansprüche der „normale“ Rentner in seinem Berufsleben ansammeln kann. Schon nach nur fünf Jahren Versicherungszeit kann man eine Regelaltersrente bekommen, die natürlich ziemlich gering ausfällt. Wer 35 Jahre lang in die Rentenkasse eingezahlt hat, gilt als langjährig Versicherter und kann etwas eher in Rente gehen, muss dann aber dauerhaft Abschläge hinnehmen (0,3 Prozent pro Monat vor der Regelgrenze, insgesamt höchstens 14,4 Prozent); wer sogar Anrechnungszeiten von 45 Jahren geltend machen kann, gilt als besonders langjährig Versicherter und kann ohne Abschläge in Rente gehen (DRV 2023, S. 4 ff.).

Die höchste Rente würde nach der Rentenformel jemand beziehen, der 45 Jahre lang immer genau das Durchschnittsentgelt aller Versicherten bezogen hat – was kaum jemandem gelingen dürfte. Zusammen mit seinem Arbeitgeber hätte er zum Beispiel im Zeitraum von 1979 bis 2023 rund 237.000 € an Beiträgen für eine monatliche Rente von 1.692 € bis an das Ende seines Lebens eingezahlt, zu der noch ein Zuschuss zur Krankenversicherung und einige andere Leistungen kommen (DRV 2024a, S. 26 f.). Wenn man von einer durchschnittlichen Lebenserwartung ausgeht, entspräche die Rendite in diesem Modellfall etwa drei Prozent.

Wer nicht über Jahrzehnte immer das verdient hat, was jeweils der durchschnittliche Arbeitnehmer bekommen hat, muss mit einer geringeren Rente rechnen. Laut Rentenatlas 2023 der Deutschen Rentenversicherung betrug die durchschnittliche Bruttorente Ende 2022 bundesweit 1.550 €

(Männer: 1.728 €; Frauen: 1.316 €), wobei der durchschnittliche Zahlbetrag niedriger lag, nämlich bei 1.384 € (Männer) bzw. 1.173 € (Frauen). Den höchsten Durchschnitt erreichten Rentner im Saarland (mit 1.677 €), den niedrigsten in Thüringen (mit 1.427 €).

Eine Rente oberhalb dieses Durchschnitts bekommen nur Menschen, die über Jahre deutlich mehr verdient haben als der durchschnittliche Arbeitnehmer und entsprechend höhere Beiträge geleistet haben. Schon eine monatliche Bruttorente von 2.000 € erhalten nur relativ wenige Menschen. Eine Nettorente von mehr als 2.500 € im Monat, die einem Bruttoanspruch von mehr als 2.800 € entsprach, bezogen Ende 2022 in Deutschland lediglich 245.700 Personen, darunter 133.500 Männer und 12.200 Frauen, im Westen der Republik deutlich mehr als im Osten. Bundesweit hatten nach dem Rentenversicherungsbericht der Bundesregierung nur 65 Rentner – ausschließlich Männer – mindestens 50 Versicherungsjahre auf dem Rentenkonto angesammelt, in denen sie mit ihrem Verdienst jeweils mehr als 1,8 Entgeltpunkte erzielen konnten (siehe auch Ruland 2024, S. 99; Helmedag 2024).

Die weitaus meisten Menschen, die aus dem Erwerbsleben ausscheiden, sind auf die gesetzliche Rente angewiesen. 2023 waren etwa 18,4 Millionen Menschen hierzulande 65 Jahre und älter – über 22 Prozent der Bevölkerung insgesamt – und rund 21 Millionen bezogen bereits eine gesetzliche Rente, da diese unter bestimmten Umständen auch schon bei Invalidität, im Vorruhestand und für Hinterbliebene (Witwen- und Waisenrente) gezahlt wird. Die durchschnittliche Bruttorente des „normalen“ Menschen und die Kriterien, die dafür erfüllt werden müssen, bilden einen der Maßstäbe, an denen man sich bei der Bewertung der Altersversorgung von Spitzenmanagern orientieren kann. Ohne eine „Neiddebatte“ führen zu wollen, sind dabei folgende Aspekte für die weitere Argumentation wichtig:

- Eine gesetzliche Rente erhält nur, wer dafür eingezahlt hat. Wer nichts einzahlt, kann später auch keine Ansprüche geltend machen (sondern wäre auf soziale Unterstützung angewiesen).
- Eine Rente gibt es im Prinzip erst ab 65 Jahren, wobei die Altersgrenze seit 2012 schrittweise auf 67 Jahre erhöht wird, um die Rentenversicherung bei der demographischen Entwicklung zu stabilisieren. Wer früher in Rente geht, muss Abschläge hinnehmen; einen Zuschlag bekommt später, wer zunächst auf Zahlungen verzichtet und stattdessen weiterarbeitet.

- Die Höhe der Rente hängt davon ab, wie lange und in welcher Höhe man Zahlungen in die Rentenkasse geleistet hat. Wer nicht immer gearbeitet hat bzw. versicherungspflichtig beschäftigt war und nur geringe Beiträge leisten konnte, bekommt eine kleinere Rente als Menschen, die stets über dem Durchschnitt verdient haben. Wer nicht voll, sondern überwiegend in Teilzeit gearbeitet hat, bekommt ebenfalls eine geringere Rente.
- Die maximale Rente, die man in diesem System erreichen kann, orientiert sich nicht an einem bestimmten Prozentsatz des früheren Lohns oder Gehalts, sondern ausschließlich an der Rentenformel.

Im Frühjahr 2024 hat die Bundesregierung ein Gesetzespaket vorgelegt, mit dem das Rentenniveau, also die Höhe einer standardisierten Rente (nach 45 Jahren mit gezahlten Beiträgen, die jeweils dem durchschnittlichen Einkommen entsprochen haben) im Verhältnis zum aktuellen durchschnittlichen Einkommen, bis zum Jahr 2040 auf 48 Prozent festgeschrieben werden soll. Ein solcher „Musterrentner“, den es nicht allzu oft geben dürfte, würde dann knapp die Hälfte dessen bekommen, was ein durchschnittlicher Arbeitnehmer verdient. Damit das gelingt, obwohl die Gruppe der Einzahler schrumpft, während die Gesamtzahl der Rentner absehbar wächst (Krohn 2024), müssen einerseits die Beiträge für Arbeitgeber und Arbeitnehmer auf bis zu 22,3 Prozent im Jahre 2035 steigen und soll andererseits ein „Generationenkapital“ aus Wertpapieren aufgebaut werden, dessen Renditen dann hoffentlich dazu beitragen, den Bundeszuschuss an die Rentenversicherung in einem Rahmen zu halten, der verkraftbar erscheint (Creutzburg und Schäfers 2024, S. 15; Schäfers 2024, S. 19).

Beamte und Beamtinnen zahlen für ihre Pension, die der Staat ihnen garantiert, zwar nichts ein, aber durch geringere Bezüge gegenüber vergleichbaren Angestellten im öffentlichen und besonders im privaten Sektor sollen sie nach der offiziellen Lesart ihre Altersversorgung praktisch indirekt vorfinanzieren (Bundesleitung 2011). Ihr Ruhegehalt ist also nicht beitragsfinanziert und wird auch nicht aus Umlagen unter den aktiven Beamten aufgebracht, sondern die Pensionen sind haushaltsfinanziert, müssen also letztlich vom Steuerzahler aufgebracht werden. Seit 2006 gibt es keine einheitlichen Regelungen für Bund, Länder und Gemeinden mehr, sondern abweichende Vorschriften für die Beamten des Bundes, die Versorgung der Soldaten und in den einzelnen Ländern. Bei Wechseln des Dienstherrn sind nach einem Staatsvertrag die Pensionen inzwischen

anteilig vom Bund und vom Land oder von verschiedenen Ländern zu tragen.

Beamte haben keinen Anspruch auf eine bestimmte Bezahlung, aber ihr Dienstherr hat eine besondere Fürsorgepflicht ihnen gegenüber, die das Äquivalent zur besonderen Treuepflicht darstellt, der Beamte unterliegen. Die Ergebnisse von Tarifverhandlungen für die Angestellten im öffentlichen Dienst werden mehr oder weniger adäquat und in der Regel auch relativ zügig auf die Beamten übertragen. Anders als für Angestellte im öffentlichen Dienst, die zusätzlich in der Versorgungsanstalt des Bundes und der Länder (VBL) abgesichert sein können, gibt es für Beamte keine betriebliche oder sonstige Zusatzversorgung, aber zum Beispiel eine Beihilfe zur medizinischen Versorgung. Auch hier interessieren die Feinheiten dieses Systems nicht, dessen Abschaffung und Überführung in die gesetzliche Rentenversicherung immer wieder gefordert wird, sondern nur die Bedingungen, unter denen Ansprüche erworben werden.

Mit dem Ausbau des öffentlichen Dienstes in Schulen und Hochschulen, Polizei und Justiz und in etlichen anderen Bereichen seit den siebziger Jahren des vergangenen Jahrhunderts stiegen auch die Anteile in den staatlichen Haushalten, die für die Pensionen der Beamten vorgehalten werden mussten. Da von Städten und Gemeinden für jeden Beamten von vornherein Beiträge für die Altersvorsorge an die kommunalen Pensionskassen abgeführt werden mussten, gibt es auf dieser Ebene nicht nur prozentual weniger Beamte, sondern auch geringere Probleme bei der Finanzierung ihrer Pensionen. Damit das System besser gemanagt werden kann, legt die Bundesregierung seit 1996 turnusmäßig in jeder Legislaturperiode einen Versorgungsbericht vor, der die Verpflichtungen des Bundes beschreibt (der bisher letzte, siebte Bericht in BT-Drucks. 19/18270 vom 18. März 2020). Nach der Föderalismusreform enthalten diese Berichte (gemäß § 62a Abs. 1 BeamtVG) ab 2009 keine Angaben mehr zu den Versorgungslasten der Länder.

Der Bund hat ab 1999 damit begonnen, durch Verminderung von Bezügeanpassungen eine Versorgungsrücklage aufzubauen, die ab 2032 dazu dienen soll, die bis dahin aufgelaufenen Verpflichtungen abzuf puffern. Das dafür aufgebaute Vermögen hatte Ende 2023 einen Marktwert von rund 20,4 Mrd. €. Auch in den Ländern hat man versucht, derartige Rücklagen aufzubauen, konnte aber bei finanziellen Engpässen im Haushalt manchmal nicht der Versuchung widerstehen, sich dort für laufende Ausgaben zu bedienen. Statt stärker zu sparen, wollte zum Beispiel die schwarz-grüne Landesregierung in Schleswig-Holstein rund 945 Millionen

Euro aus der Pensionskasse entnehmen, um den Haushalt 2024 formal ausgleichen zu können (Christen 2024, S. 10).

Neben den Rentnern sind die pensionierten Beamtinnen und Beamten die zweite große Gruppe, für die Vorsorge für das Alter betrieben werden muss. Am 1. Januar 2023 gab es nach Angaben des Statistischen Bundesamtes knapp 1,4 Millionen Pensionäre des öffentlichen Dienstes, die im Durchschnitt ein Ruhegehalt von 3.240 Euro brutto im Monat bezogen (Pressemitteilung Nr. 490 vom 20. Dezember 2023), also deutlich mehr als die durchschnittliche Rentenzahlung. Zum Vergleich: Insgesamt arbeiteten für den Bund, ein Land oder eine Gemeinde zu diesem Zeitpunkt etwa 5,1 Millionen Menschen, von denen aber nicht alle verbeamtet waren. Am 30. Juni 2022 hatte es in Deutschland insgesamt rund 1,75 Millionen aktive Beamte gegeben, darunter etwa 1,34 Millionen in den Ländern – überwiegend Lehrer und Polizisten –, ca. 198.600 beim Bund (mit Bundeswehr und Bundespolizei), 188.400 in den Kommunen und 26.300 in den Sozialversicherungen.

Im Jahr 2022 gaben die öffentlichen Hände für Pensionen insgesamt 53,4 Milliarden Euro aus – ein Drittel davon für ehemalige Lehrerinnen und Lehrer und immer noch ein Fünftel für frühere Mitarbeiter von Bundesbahn und Bundespost. Zusammen mit der Versorgung für rund 378.600 Hinterbliebene von Beamten, für die 8,4 Milliarden Euro aufgebracht werden mussten, machte das rund 1,6 Prozent des Bruttoinlandsprodukts (BIP) aus.

Auch hier interessieren nicht alle Feinheiten von Amtsbezügen, Beihilfen, Vorruhestand und Ruhegehalt, sondern vorrangig die Konditionen, die man erfüllen muss, um die durchschnittliche oder die maximale Pension zu erreichen. In manchen Punkten ähnelt die Altersversorgung von Beamtinnen und Beamten der gesetzlichen Rente, in anderen unterscheidet sie sich davon (Deutscher Bundestag 1976, 2014a und 2014b):

- Eine Pension bekommt nur, wer lange genug als Beamter gearbeitet hat (§ 4 Abs. 1 BeamtVG). Die Dienstzeit von fünf Jahren, die man vor Eintritt in den Ruhestand mindestens abgeleistet haben muss, entspricht in etwa den Wartezeiten für Altersrenten in der gesetzlichen Rentenversicherung. Wer den öffentlichen Dienst aus eigenem Antrieb schon relativ früh wieder verlässt, verliert seine diesbezüglichen Anwartschaften und wird in der Regel in der Rentenversicherung nachversichert, kann diese geringen Ansprüche inzwischen aber auch manchmal behalten. Wer vom Dienstherrn

unehrenhaft entlassen wird, verliert bisweilen auch die Pension. Die maximale Pension erreichen Beamte, wenn sie 40 Dienstjahre abgeleistet haben.

- Ähnlich wie bei der Rente gilt auch für Pensionen – von Ausnahmen für bestimmte Berufsgruppen abgesehen - eine Altersgrenze von 65 bzw. 67 Jahren. Die gesetzliche Altersgrenze erreichten allerdings nur 20 Prozent von denen, die 2022 in den Ruhestand gingen; für die anderen galt entweder eine besondere Altersgrenze wie für Polizeibeamte oder Berufssoldaten oder sie traten mit Erreichen einer sogenannten Antragsaltersgrenze in den Ruhestand bzw. wurden wegen Dienstunfähigkeit dorthin versetzt. Wer vorzeitig in den Ruhestand geht, ohne triftige Gründe zu haben, muss mit Abschlägen rechnen und kann die maximale Pension nicht erreichen. Das gilt auch für alle, die nicht immer Vollzeit gearbeitet haben.
- Anders als bei der Rente hängt die Höhe der Pension nicht davon ab, ob man im Laufe seines Berufslebens immer mehr oder weniger als der Durchschnitt verdient und entsprechende Beiträge geleistet hat, sondern einerseits von der Zeitdauer, die insgesamt im öffentlichen Dienst verbracht worden ist, und andererseits von dem Amt, das vor dem Eintritt in den Ruhestand zuletzt bekleidet wurde. Wenn man dieses Amt mindestens zwei Jahre lang ausgeübt hat, werden diese Bezüge bei der Berechnung des Ruhegehalts zugrunde gelegt. Eine Mindestfrist von drei Jahren, die der früher gängigen „Aktion Abendsonne“ – der schnellen Beförderung noch kurz vor dem Ruhestand – vorbeugen sollte, hat das höchste deutsche Gericht als verfassungswidrig angesehen.
- Ähnlich wie bei der Rentenformel wird für jedes volle Dienstjahr ein bestimmter Prozentsatz der ruhegehaltsfähigen Amtsbezüge anerkannt, jedoch nur bis höchstens 71,75 Prozent (§ 14 Abs. 1 Satz 1 BeamtVG), wobei manche Dienstherren diesen Prozentsatz durch gesetzliche Regelung noch dadurch reduzieren, dass sie ihn mit einem niedrigeren Faktor multiplizieren.

In beiden Fällen, bei Rentnern wie bei Pensionären, hängt die Höhe des Ruhegehalts also davon ab, wie lange der Einzelne gearbeitet hat und wann er sich in den Ruhestand verabschiedet. Die maximale Rente nach 45 Jahren mit stets durchschnittlichem Jahresverdienst oder die maximale Pension nach 40 vollen Jahren im öffentlichen Dienst, die auf knapp 72 Prozent der letzten Amtsbezüge gedeckelt ist, dürfte jeweils nur ein Bruchteil der

Beschäftigten erreichen. In Zahlen: Die durchschnittliche Bruttorente betrug zuletzt bundesweit 1.550 €, wobei der tatsächliche Zahlbetrag noch darunter lag, die durchschnittliche Bruttopension 3.240 € im Monat.

III. Ergänzungen zur Regelsicherung: Betriebsrenten und Privatvorsorge

Die gesetzliche Rente stellt so etwas wie die Grundsicherung für den Lebensabend von Menschen dar, die nicht im öffentlichen Dienst, sondern im privaten Sektor gearbeitet haben (Haan 2024; Ruland 2024; Börsch-Supan 2024). Sie kann durch Formen einer betrieblichen Altersversorgung und durch private Vorsorge ergänzt werden, wenn auf dem beruflichen Lebensweg genügend verdient worden ist, um selbst zusätzlich vorsorgen zu können, und das auch getan worden ist (Drochner 2023; Haupt 2024; Werding et al. 2024).

Die betriebliche Altersversorgung ist nach den gesetzlichen Versorgungssystemen (der Rentenversicherung bzw. berufsständischen Versorgungswerken) die zweite Säule der finanziellen Vorsorge für den Lebensabend nach dem Ausscheiden aus dem Beruf (Deutscher Bundestag 2022, 2019 und 2010). Nicht alle Betriebe, aber viele Unternehmen bieten eine solche ergänzende Alterssicherung an, um sich als attraktiver Arbeitgeber darzustellen, aber auch wegen steuerlicher Vorteile bestimmter Angebote (Erdmann, Heider und Hofelich 2019; Blomeyer, Rolf und Otto 2022).

Grundsätzlich gibt es fünf Wege zu einer betrieblichen Altersversorgung, die alle ihre spezifischen Vorzüge und Nachteile haben, was ihre steuerliche Behandlung, die garantierten Leistungen, eine mögliche Mitnahme bei Wechseln des Unternehmens und andere Fragen betrifft (DRV 2024b, S. 8 ff.). Hier interessiert allerdings weder, welcher dieser fünf Wege für eine bestimmte Person der lukrativste sein könnte, noch die Frage, was bei einer Insolvenz des Unternehmens mit solchen Anwartschaften möglicherweise geschieht (Keller 2024; Buttler und Keller 2017; Doetsch und Lenz 2017), sondern lediglich, ob von denen, die später von einer dieser Varianten profitieren, ein finanzieller Eigenbeitrag erwartet wird oder nicht, und wie hoch jeweils die Auszahlungen ausfallen, die erwartet werden dürfen (BMAS 2021). Allgemein können die notwendigen Mittel zur Finanzierung einer Betriebsrente vom Arbeitgeber, vom Arbeitnehmer oder von beiden gemeinsam aufgebracht werden (ebenda, S. 14 ff.).

Einen gesetzlichen Anspruch auf eine (allein) vom Arbeitgeber finanzierte Betriebsrente gibt es nicht; allerdings haben Arbeitnehmer grundsätzlich die Möglichkeit, Teile ihres Lohnes oder Gehalts in Ansprüche auf eine betriebliche Altersversorgung umzuwandeln. Der Arbeitgeber wiederum ist frei darin, welchen Weg er dafür anbietet. Zu diesen Wegen gehören auch die sogenannten Direktzusagen oder unmittelbaren Leistungszusagen (§ 1 Abs. 1 BetrAVG), die sich auf einen monatlichen Festbetrag im Alter beziehen können oder auf einen bestimmten Prozentsatz des letzten Gehalts (Hövelmann 2019; Kiesewetter und Schätzlein 2019; Doetsch und Lenz 2017).

Dass der Arbeitgeber die Betriebsrente teilweise mitfinanziert oder ihre Finanzierung sogar vollständig übernimmt, kann tarifvertraglich geregelt, auf betrieblicher Ebene vereinbart oder individuell zugesagt worden sein. Für „normale“ Mitarbeiter des Unternehmens dürften die gleichen Konditionen wie für alle anderen gelten, nicht nur aus rechtlichen Gründen, sondern auch, um Unfrieden im Betrieb von vornherein zu vermeiden. Nur bei ganz wenigen Führungskräften dürfte das Unternehmen – das wäre in diesen Fällen der Aufsichtsrat, der die Topmanager aussucht – bereit sein, sich auf das individuelle Aushandeln derartiger Zusagen überhaupt einzulassen. Individuelle Verhandlungen über solche Punkte mit sämtlichen Führungskräften würden selbst Konzerne überfordern. Maßgeschneiderte Programme für bestimmte Ebenen lassen sich einfacher managen.

Wenn es nicht schon ein bestimmtes Angebot im Betrieb gibt, das offen ist für alle, können Arbeitnehmer ihren Arbeitgeber auffordern, eine sogenannte *Direktversicherung* für sie abzuschließen (DRV 2024b, S. 8ff.). Das ist praktisch eine Lebensversicherung bzw. Rentenversicherung, die das Unternehmen als Versicherungsnehmer zugunsten seiner Beschäftigten abschließt. Diese Form der betrieblichen Altersversorgung eignet sich besonders für kleinere Betriebe, da diese sich dann nicht um Kapitalanlage und Vermögensverwaltung kümmern müssen, sondern der Versicherer das übernimmt, der später auch die erworbenen Ansprüche auszahlt. Die Firma kann die Beiträge für die Versicherung vollständig übernehmen, sie können aber auch zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer geteilt werden oder von diesem im Rahmen einer teilweisen Entgeltumwandlung seines Bruttogehalts allein getragen werden, wofür man auch die Riester-Förderung nutzen kann. Welche dieser drei Varianten in der Wirtschaft bevorzugt wird, ist nicht bekannt. Für die hier unternommene Analyse ist lediglich wichtig, dass für diese Form der betrieblichen Altersversorgung Beiträge geleistet werden müssen, von deren Höhe und Dauer es abhängt,

welche Auszahlungen später erwartet werden dürfen. Da die Anbieter solcher Versicherungen davon auch selbst profitieren wollen, dürfte die Verzinsung der Einzahlungen nicht in den Himmel wachsen.

Ein dritter Weg zu einer betrieblichen Altersversorgung führt über eine *Pensionskasse*, die für diesen Zweck vom Unternehmen oder von mehreren Unternehmen zusammen gebildet worden, aber eine unabhängige Einrichtung ist, weshalb sie auch von denkbaren Insolvenzen der Firmen unberührt bleibe. In diesen Fällen greifen die Betriebe nicht auf Anbieter aus der Wirtschaft zurück, sondern sie haben praktisch eine eigene Lebensversicherung gegründet, in die sie zugunsten ihrer Beschäftigten selbst einzahlen. Diese können sich, wenn sie wollen, mit einer Entgeltumwandlung daran beteiligen, um höhere Ansprüche zu erwerben. Auch in dieser Variante müssen erst Beiträge geleistet werden, bevor man Leistungen erwarten kann. Diese Kassen garantieren Arbeitnehmern und deren Hinterbliebenen zwar gewisse Leistungen, können das aber nur im Rahmen des Vermögens tun, das sie bis zum Zeitpunkt der Fälligkeit aufgebaut haben. Ein Beispiel dafür ist die Pensionskasse Rundfunk, eines 1971 gegründeten Versicherungsvereins auf Gegenseitigkeit, der für die vielen „freien“ Mitarbeiter der Anstalten und ihre „festen Freien“ eine gewisse Absicherung für das Alter bringen sollte (siehe hinten).

Einen vierten Weg stellen rechtlich selbständige *Pensionsfonds* dar, die von Arbeitgebern genutzt werden können und den Arbeitnehmern einen Rechtsanspruch auf bestimmte Leistungen einräumen. Sie sind freier in der Wahl ihrer Geldanlagen als Direktversicherer oder Pensionskassen, was zu höheren Renditen, aber auch zu Verlusten führen kann. Solche Fonds unterliegen deshalb nicht nur behördlicher Aufsicht, sondern müssen sich selbst auch beim Pensions-Sicherungs-Verein (PSVaG) für den Fall absichern, dass sie zahlungsunfähig werden sollten. Sie bieten entweder eine lebenslange Altersrente an oder individuelle Auszahlungspläne mit anschließender Restverrentung, unterscheiden sich aber ansonsten nicht grundsätzlich von Pensionskassen. Auch hier gilt: Erst einzahlen, später kassieren. Und die Leistungshöhe hängt auch hier von der Beitragshöhe ab, die zuvor aufgebracht worden ist.

Ähnlich wie die Pensionskasse ist auch die *Unterstützungskasse* eine rechtlich selbständige Einrichtung, die von einem oder mehreren Unternehmen gegründet worden ist, um Versorgungszusagen gegenüber den Beschäftigten finanzieren und erfüllen zu können. Dieser fünfte Weg zur betrieblichen Altersversorgung unterscheidet sich davon nur dadurch,

dass Ansprüche auf Leistungen nicht gegenüber dieser Kasse geltend gemacht werden können, sondern nur gegenüber dem Arbeitgeber, der sich seinerseits auf diese Kasse stützt. Sollten deren Mittel nicht ausreichen, um alle Ansprüche zu bedienen, müsste der Arbeitgeber einspringen und den Rest der zugesagten Betriebsrenten selbst aufbringen (DRV 2024b, S. 13).

Alle Formen der betrieblichen Altersversorgung, für die die Begünstigten selbst Einzahlungen leisten oder dafür auf Anteile ihres Gehalts verzichten, gelten hier grundsätzlich als unproblematisch. Das schließt selbst spezifische Programme für unterschiedliche Hierarchieebenen in großen Unternehmen ein, von denen die höheren Führungskräfte meist mehr profitieren als niedrigere Ebenen. Man darf nicht vergessen, dass jemand selten gleich als Führungskraft oder leitender Angestellter einsteigt, wenn er seine berufliche Karriere in der Wirtschaft startet, sondern sich alle erst im Unternehmen hochdienen müssen, bis sie besser bezahlte Positionen übernehmen dürfen, sich viele aber schon relativ früh „Manager“ nennen dürfen, weil das gegenüber Kunden die Visitenkarte eindrucksvoller macht: *Facility Manager, Sales Manager, Key Account Manager, Human Resources Manager* etc. pp.

Die inflationäre Vergabe dieses Titels sollte nicht darüber hinwegtäuschen, dass das untere und mittlere Management mit seinem Jahresgehalt teilweise deutlich unter der Obergrenze von 90.600 € bleibt, bis zu der man in die gesetzliche Rentenversicherung einzahlen muss. Das durchschnittliche Managergehalt liegt eher bei 60.000 € brutto, wobei für bestimmte Qualifikationen und in manchen Branchen durchaus höhere Gehälter gezahlt werden, die zumindest anfangs aber alle unter 100.000 € liegen. Schon in dieser Phase ihrer Karriere erwerben auch alle, die später ganz oben in der Hierarchie landen, Anwartschaften auf eine Grundrente, die nicht verloren gehen und durch freiwillige Zahlungen noch aufgestockt werden können.

In allen diesen Fällen kann eine betriebliche Zusatzversorgung die gesetzliche Rente nicht ersetzen, sondern allenfalls ergänzen. Sie verdoppelt die Rente auch nicht, sondern stellt lediglich ein kleineres oder größeres Zubrot dar. Zwar ist seit der Rentenreform 2001 die Anzahl der Menschen, die eine Betriebsrente bezogen oder einen Anspruch darauf hatten, nach dem Alterssicherungsbericht der Bundesregierung von 14,6 Millionen auf 21,2 Millionen gestiegen (einschließlich Mehrfachnennungen), aber die Höhe dieser Zahlungen ist viel zu gering, als dass sie die Versorgungslücke ausgleichen könnten, die durch das Absinken

des Rentenniveaus entstanden ist und absehbar noch größer werden dürfte: In den westlichen Ländern erhielten Männer im Schnitt 635 € im Monat und Frauen 244 €, in den östlichen Ländern 389 € bzw. 172 €, was heißt, dass ganz viele unter diesen Beträgen und einige wenige darüber lagen.

Über die private Vorsorge für das Alter von Menschen, die sich das leisten können (Schmähl, Himmelreicher und Viebrock 2003), wissen wir relativ wenig. Weil einschlägige Daten weder in den Statistiken der Leistungsträger noch in anderen Statistiken verfügbar sind, gibt das Bundesministerium für Arbeit und Soziales seit 1986 in regelmäßigen Abständen eine Befragung zur „Alterssicherung in Deutschland (ASID)“ in Auftrag, mit der die Einkommens- und Lebenssituation von Menschen über 60 erhoben wird (BMAS 2021; Riedmann und Heien 2023). Nach der Allensbacher Markt- und Werbeträgeranalyse (AWA) gab es 2023 in Deutschland rund 16,2 Millionen Menschen mit mindestens einer Person in ihrem Haushalt, die in irgendeiner Form privat für das Alter vorgesorgt hatte. Um welche Formen es sich dabei handelte, in welcher Höhe vorgesorgt wurde und welche Erträge zu erwarten waren, ist weithin unbekannt. Aber auch hier wachsen die Bäume nicht in den Himmel. Wenn sich das im Alter wirklich auszahlen soll (ohne die mit Geldanlagen immer verbundenen Risiken), müsste man nach einer Faustregel dauerhaft zwischen 10 und 15 Prozent seines Nettoeinkommens pro Monat oder pro Jahr in die private Vorsorge stecken. Das gelingt nur wenigen.

Private Vorsorge kann also wie eine betriebliche Altersversorgung, in deren Genuss längst nicht alle kommen, die aus dem Arbeitsleben ausscheiden, die gesetzliche Grundsicherung nur in einem gewissen Ausmaß ergänzen, aber keinesfalls ersetzen. Da die Rente selbst immer weniger ausreicht, Altersarmut zu vermeiden (Köhler 2023, S. 30 ff.; Ebert 2018), kann es aber hilfreich sein, rechtzeitig auf eigene Initiative vorzusorgen. Bei einer „Riester-Rente“ oder einer „Rürup-Rente“, deren Nutzen durchaus kritisch gesehen wird (Krohn 2024; Werding et al. 2024, S. 78: „kein Erfolgsmodell“; Börsch-Supan 2024, S. 104), wird das staatlich gefördert. Auch gibt es Vorschläge, die private Vorsorge noch attraktiver zu machen (Fokusgruppe 2023; Dommermuth und Hauer 2023). Dass viele sich aus ihrem geringen Einkommen keine private Vorsorge leisten können und andere das nicht tun, obwohl es möglich wäre, steht auf einem anderen Blatt.

IV. Bezahlte Altersversorgung und unentgeltliche Direktzusagen

Im Prinzip können Arbeitgeber bei allen fünf Wegen, die zu einer betrieblichen Altersversorgung führen, die vollständige Finanzierung der Betriebsrente übernehmen, ohne dass ihre Arbeitnehmer eigene Beiträge dafür leisten müssen. In allen Fällen sind zwar auf beiden Seiten gesetzliche bzw. steuerrechtliche Vorschriften zu beachten und in den meisten Fällen auch, was mit Gewerkschaften oder Betriebsräten tarifrechtlich vereinbart worden ist (Thüsing und Granetzky 2023), aber wenn Eigentümer oder Manager Geschenke an die gesamte Belegschaft verteilen wollen, dürfte sich wohl kaum jemand dagegen wehren.

In der Praxis dürfte es jedoch kaum ein Unternehmen geben, dass für alle seine Beschäftigten deren Betriebsrenten ganz allein finanziert. Das verbietet sich schon aus ökonomischen Gründen. In der Regel dürfte von den Beschäftigten ein kleinerer oder größerer Eigenanteil erwartet werden. Wie hoch dieser Anteil auszufallen hat, kann tarifvertraglich geregelt oder auf betrieblicher Ebene vereinbart, aber auch individuell ausgehandelt worden sein. Bei kollektiven Regelungen achten Gewerkschaften und Betriebsräte darauf, dass die Konditionen möglichst für alle gleich sind, schon um Unfrieden in der Belegschaft tunlichst zu vermeiden. Die Bewahrung des Betriebsfriedens liegt auch im Interesse der Unternehmen.

Etwas anders sieht es bei Beschäftigten aus, die nicht nach Tarif, sondern außertariflich bezahlt werden. Das ist die Ebene der Führungskräfte, und zwar des oberen Managements. Gewerkschaften und Betriebsräte bestimmen auch hier über die Kriterien mit, die erfüllt sein müssen, wenn Tätigkeiten diesen Ebenen zugeordnet werden sollen, und sie reden natürlich auch bei den Angeboten für eine Betriebsrente mit, die das Unternehmen diesen Führungskräften unterbreitet. Solche Programme können für die verschiedenen Hierarchieebenen – also vertikal - etwas unterschiedlich ausfallen, aber auf der jeweiligen Ebene – horizontal - ist das Angebot für alle gleich und kann nicht individuell ausgehandelt werden. Solche Fragen mit sämtlichen Führungskräften einzeln zu verhandeln, würde selbst Konzerne überfordern. Maßgeschneiderte Programme für bestimmte Ebenen lassen sich nicht nur einfacher managen, sondern sind auch besser zu vermitteln. Auch auf diesen Ebenen wird im Allgemeinen erwartet, dass man sich am Aufbau der Betriebsrente finanziell beteiligt – durch Einzahlen von Anteilen des jährlichen Bonus in eine Pensionskasse oder auf andere Weise. Da meist eine ordentliche Verzinsung der

eingezahlten Beiträge in Aussicht gestellt wird, sind diese Programme bei Führungskräften als Ergänzung ihrer gesetzlichen Rente durchaus beliebt.

Die einzige Ebene, auf der eine vom Unternehmen bezahlte Pension frei ausgehandelt werden kann, ist das oberste Management, das Topmanagement, das sind die Mitglieder des Vorstandes, gelegentlich noch die Bereichsvorstände darunter in großen Konzernen (vgl. im Kontext Rieger-Ladich 2022). Anders als bei den Führungskräften unterhalb dieser Ebene, die vom Vorstand berufen werden und deren Verträge von der Personalabteilung ausgearbeitet werden, handeln künftige Vorstände, die das Unternehmen unbedingt haben möchte, ihre Bezüge und damit auch ihre Pension mit dem Aufsichtsrat bzw. einem von diesem beauftragten Gremium aus. Für die offiziellen Bezüge und auch für das verdeckte Gehalt in Form der Pension gibt es hier keine festen Grenzen; auf welche Zusagen man sich verständigt, muss nur irgendwie in das Gefüge des übrigen Vorstandes passen (Doetsch und Lenz 2017; Doetsch und Evers 2015).

Abgesehen von Forderungen, die das Gehaltsgefüge des Vorstandes völlig sprengen würden, gibt es in diesem Prozess bei allen Entscheidern eine immanente Neigung, nicht allzu kleinlich erscheinen zu wollen. Wenn das Unternehmen einen bestimmten Manager unbedingt will, weil dieser eine erfolgreiche Weiterentwicklung des Geschäfts im Wettbewerb mit anderen zu garantieren scheint, wäre es nicht klug, dessen möglichst rasche Verpflichtung an einem knauserigen Gehaltsangebot scheitern zu lassen. Aufsichtsräte sind zudem überwiegend selbst aktive oder ehemalige Topmanager: Würden sie sich in dieser Funktion gegen großzügige Pensionszusagen sperren, müssten sie damit rechnen, dass ihnen das im eigenen Unternehmen über kurz oder lang auf die Füße fällt oder ihnen Doppelmoral vorgeworfen wird. Dieses gemeinsame Interesse von Kontrolleuren und Kontrollierten hat zu der Explosion der offiziellen und der verdeckten Gehälter in den Vorständen in den letzten Jahrzehnten geführt. Der Hinweis, dass Manager in anderen Ländern, besonders in den USA, noch ganz anders entlohnt werden, ist zwar richtig, dient aber in erster Linie der Legitimation der eigenen Bezüge: Sonst müsste man eben dorthin gehen, wo noch besser gezahlt wird, aber womöglich auch schneller entlassen.

Ausgerechnet die Manager, die ohnehin am besten bezahlt werden, profitieren also am meisten von den sogenannten Direktzusagen für das Alter (Kiesewetter und Schätzlein 2019), nicht nur hinsichtlich der Höhe dieser Zusagen, von der normale Rentner nur träumen können. Im Schnitt

sollen ehemalige Mitglieder von Vorständen der DAX-Konzerne nach Berichten in den Medien monatlich rund 30.000 € kassieren, was mit 360.000 € pro Jahr nicht nur eine beachtliche Pension darstellt, sondern auch einen Betrag, den die meisten anderen nicht einmal in ihrer aktiven Berufszeit als Jahresgehalt erreichen. Die Summe entspricht in etwa dem, was ein Bundeskanzler, der zugleich Abgeordneter des Deutschen Bundestages ist, *in seiner Amtszeit* bezieht, die nur selten (wie bei *Helmut Kohl* und *Angela Merkel*) sechzehn Jahre andauert, sondern meist deutlich früher endet, während Manager im Ruhestand noch zehn, zwanzig oder mehr Jahre leben können.

Während es kaum Rentner gibt, die 3.000 € *im Monat* bekommen, entsprechen die Pensionszusagen ihrer Unternehmen für *Dieter Zetsche* bzw. *Martin Winterkorn* einer Zahlung von 4.250 € bzw. knapp 3.100 € *pro Tag* (Wewer 2024b, S. 71). Mit umgerechnet 100.000 € und mehr im Monat führen sie die Rangliste der Ruhegehälter in der deutschen Wirtschaft an. Diese vertraglich garantierten Zahlungen sind nicht die einzigen Ansprüche, die Topmanager im Alter haben. Sie alle haben nicht als Vorstände angefangen, sondern auf unteren Positionen, und sich dann im Unternehmen als Führungskräfte und leitende Angestellte nach oben gearbeitet. Bis zu einem Jahresgehalt von knapp 100.000 € mussten sie in die gesetzliche Rentenversicherung einzahlen, haben aber dafür auch Anwartschaften erworben, die nicht verfallen. Sie konnten außerdem freiwillig weiter einzahlen, nachdem sie über der Obergrenze verdienten, um weitere Ansprüche zu erwerben.

Im Laufe ihrer Karriere dürften sie sich ferner an Programmen der betrieblichen Altersversorgung beteiligt haben, was zu zusätzlichen Ansprüchen geführt hat. Selbst für Führungskräfte unterhalb des Vorstandes können das attraktive Angebote sein, wenn eine ordentliche Verzinsung der Einzahlungen versprochen wird. Sie müssen dann zwar auf einen Teil ihres Bonus' verzichten oder auf andere Weise finanzielle Beiträge leisten, profitieren davon aber im Alter. Schon diese Zahlungen ergänzen die gesetzliche Rente.

Wer über längere Zeit über 100.000 € im Jahr verdient, sollte in der Lage sein, selbst ein bisschen für das Alter vorzusorgen. Die hohen Gehälter von Geschäftsführern, Vorstandsmitgliedern und Vorstandsvorsitzenden, um die es hier im Kern geht, wurden immer mit dem Risiko legitimiert, dem man in diesen Positionen zwangsläufig unterworfen ist, aber auch damit, dass Topmanager vorsorgen können müssten, wenn sie ihren Lebensstandard im Alter einigermaßen bewahren wollten. Dem würden

nicht nur eine private Rentenversicherung, die die gesetzliche Rente ergänzt, und ähnliche Verträge entsprechen, sondern auch Immobilien, Aktien oder andere Geldanlagen.

Topmanager haben also zumeist auch ohne die vom Unternehmen garantierten Pensionen im Alter eine dreifache Absicherung: Ansprüche aus der gesetzlichen Rentenversicherung, Ansprüche aus betrieblicher Altersversorgung und Ansprüche aus privater Vorsorge. Diese Ansprüche mögen jenen nicht fair erscheinen, die nie genügend verdient haben, um selbst für das Alter vorsorgen zu können, sich manchmal aber auch einfach nicht auskannten (Börsch-Supan, Gasche und Lamla 2023; siehe auch Richter et al. 2022 sowie Hobrack 2022), sind jedoch insofern unproblematisch, als die Begünstigten dafür eigene Beiträge geleistet haben. Dass sie sich nur an Programmen beteiligt haben, die eine ordentliche Verzinsung versprochen, kann man ihnen nicht verdenken. Aber selbst die dreifache Absicherung im Alter, auf die gewöhnliche Rentner nur selten zurückgreifen können, würde natürlich nicht ausreichen, den Lebensstandard zu finanzieren, an den sich Topmanager gewöhnt haben. Und hier kommen die Direktzusagen für Ruhegehälter ins Spiel, die sie sich vom Unternehmen garantieren lassen, ohne dafür irgendwelche Beiträge leisten zu müssen. Die gesetzliche Rente, auf die die meisten Menschen im Alter angewiesen sind, ist nicht darauf angelegt, einen bestimmten Lebensstandard zu garantieren, sondern zielt vorrangig darauf, dass man im Ruhestand nicht unter die Armutsgrenze fällt (Ebbinghaus 2022; Bäcker 2022; Börsch-Supan 2022). Nicht in allen Fällen reichen die erworbenen Ansprüche dafür aus (Böhnke, Dittmann und Goebel 2018; Vogel und Künemund 2018 sowie 2022; Cremer 2016).

Die unentgeltlichen Direktzusagen sind die mit Abstand lukrativste Form der Vorsorge für das Alter. Die kleine Gruppe der begünstigten Topmanager muss dafür nicht auf Anteile ihrer Gehälter verzichten oder etwas in eine Pensionskasse einzahlen, sondern sie bekommt diese Zusagen, die oftmals ein Vielfaches der offiziellen Bezüge wert sind, praktisch *on top* zu den ohnehin üppigen Gehältern, die schon in die Millionen gehen können. Die Zusagen unterscheiden sich damit in mehrfacher Hinsicht von allen anderen Formen der Vorsorge für das Alter:

- Die Begünstigten müssen keinerlei Eigenbeiträge aufbringen, sondern diese Ruhegehälter werden ihnen vertraglich garantiert;

- deren Höhe hängt auch nicht von der Dauer der Tätigkeit im Vorstand (oder im Unternehmen) ab, sondern allein davon, was vereinbart worden ist;
- die Zusage gilt von dem Moment an, in dem der Vertrag unterschrieben worden ist, und setzt keine Mindestdauer der Vorstandstätigkeit oder ein Mindestalter des Begünstigten voraus;
- auch nur annähernd vergleichbare Ansprüche lassen sich in keinem anderen System der Vorsorge für das Alter erzielen;
- während die Rentenformel kein Geheimnis ist und auch bei Betriebsrenten oder Versicherungen die Konditionen bekannt sind, die für Zahlungen erfüllt sein müssen, ist die Praxis der unentgeltlichen Direktzusagen für Topmanager in der Wirtschaft vollkommen intransparent.

Die mangelnde Transparenz dieser verdeckten Gehälter, die im Grunde zu den offiziellen Bezügen hinzugerechnet werden müssen, ist schon das erste Problem. Würden bei der Bemessung dieser Direktzusagen die gleichen Grundregeln angewendet, die auch bei den anderen Systemen der Altersvorsorge gelten, und keine Sonderregeln, müsste man das Ergebnis nicht verschweigen oder hinter pauschalen Angaben verstecken. Offenbar möchte man eine Diskussion darüber vermeiden, ob solche Bezüge noch gerechtfertigt sind, wenn sich herausstellen sollte, dass Konzernlenker nicht acht Millionen, sondern in Wahrheit nahezu das Doppelte verdienen. Allein die Anwartschaften von Martin Winterkorn gegenüber dem VW-Konzern sollen 30 Millionen Euro wert sein.

Die Unternehmen müssen für diese Pensionszusagen Rückstellungen bilden, die von den Beschäftigten erwirtschaftet werden müssen, die selbst keinen „vergoldeten Lebensabend“ zu erwarten haben, sondern sich mit ihrer Rente und ggfs. einer ergänzenden Betriebsrente begnügen müssen, für die sie dann allerdings eigene Beiträge geleistet haben. Dass sie ihren Lebensstandard bewahren müssten, spielt bei der Berechnung ihrer Renten keine Rolle; es zählt allein das, was sie wie lange und in welcher Höhe eingezahlt haben. Bei ihnen wird auch nicht das letzte, vermutlich höchste Gehalt zugrunde gelegt, sondern es zählen die Gehälter aus dem gesamten Berufsleben, auch die Einstiegsgehälter aus den Anfangsjahren.

Die Rente wird, wie wir gesehen haben, nicht an einem bestimmten Prozentsatz des letzten Jahresgehalts bemessen, sondern das Maximum erreicht nur, wer 45 Jahre lang gearbeitet hat und sein ganzes Berufsleben immer genau das durchschnittliche Jahresgehalt aller Beschäftigten bekommen hat. Beamte bekommen maximal 71,75 Prozent ihrer letzten

Bezüge als Pension, aber nur, wenn sie mindestens 40 Jahre im öffentlichen Dienst gewesen sind.

Wenn das Ruhegehalt eines Martin Winterkorn auf 70 Prozent der letzten Grundvergütung, also ohne Boni, festgesetzt ist, wie Medien berichten, dann scheint das auf den ersten Blick dem Prozentsatz zu entsprechen, der auch Beamten zugesagt ist. Allerdings haben Beamte ihre Pension durch geringere Bezüge während ihrer Dienstzeit „erdient“, also indirekt bezahlt (Bundesleitung 2011; Bäcker und Kistler 2020; Ruland 2024), während Winterkorn über Jahre Millionen eingestrichen hat, nicht weniger, sondern weit mehr als andere Topmanager in anderen Unternehmen. Er musste auch nicht mindestens vierzig Jahre für Volkswagen gearbeitet haben, um auf diesen Prozentsatz zu kommen, sondern hat ihn schlicht irgendwann mit dem Unternehmen ausgehandelt. Und natürlich macht es einen Unterschied, ob es sich um 70 Prozent von 5.000 € handelt oder um 70 Prozent von einer Million. Ähnlich wie Beamte erreichen Manager gegen Ende ihres Berufslebens vermutlich die höchste Vergütung ihrer Karriere. Wenn davon dann 60 Prozent als Anhaltspunkt für das Ruhegehalt genommen wird, wie das nach der DSW-Vergütungsstudie durchschnittlich der Fall sein soll (Friedl 2023), ohne dass die Dauer der Arbeit für das Unternehmen und andere Kriterien eine Rolle spielen und ohne dass die Begünstigten dafür selbst etwas hätten aufbringen müssen, dann verschärft dieses Privileg die soziale Spaltung (Böhnke et al. 2023; Butterwegge 2020; Atkinson 2016) und die Unterschiede zwischen arm und reich.

Das eigentliche Problem sind also nicht die hohen Gehälter, die Topmanager bekommen, wenn sie das Unternehmen führen, sondern die „verdeckten Gehälter“, die sie in Form von unentgeltlichen Direktzusagen für den Lebensabend bekommen und die meist ein Vielfaches der offiziellen Bezüge wert sind. Würden sie diese Ansprüche selbst finanzieren, müssten sie nahezu ihr gesamtes Gehalt auf dieser Karrierestufe allein für ihre Altersversorgung aufbringen. Oder anders gefragt: Welche Summe müsste man über welche Zeitspanne erfolgreich investieren, um dann im Alter Jahr für Jahr 1,7 Millionen Euro bzw. 1,2 Millionen Euro einstreichen zu können, wie das Dieter Zetsche von Daimler bzw. Martin Winterkorn von VW vertraglich garantiert worden ist?

Frank Appel, der mehr als zwanzig Jahre dem Vorstand der Deutschen Post angehört hat, davon fünfzehn Jahre als dessen Vorsitzender, hat sich kurz nach seinem Ausscheiden seine Versorgungszusagen auszahlen lassen, weshalb er noch für das Geschäftsjahr 2023 auf eine Gesamtvergütung von

rund 38,5 Millionen Euro kam (Jansen 2024, S. 26). Würde man die Pensionszahlung von rund 32,7 Millionen Euro auf seine Zeit als Vorsitzender des Vorstandes umlegen, dann hätte er in diesen Jahren zusätzlich zu Grundgehalt und Erfolgsprämie in Millionenhöhe pro Jahr etwa zwei Millionen Euro mehr bekommen, als jeweils offiziell mitgeteilt wurde. Würde man jedoch danach fragen, welche Beträge man erfolgreich hätte anlegen müssen, um auf eine Rendite von knapp 33 Millionen Euro zu kommen, käme man noch auf ganz andere Summen an verdecktem Gehalt.

Mit ca. zwei Dritteln der Deckungsmittel ist die Direktzusage der bedeutendste Durchführungsweg bei der betrieblichen Altersversorgung (Brixner 2008, S. 75). Im Klartext heißt das: Während sich die Masse derer, die überhaupt eine Betriebsrente beziehen, ein Drittel des vorhandenen Volumens teilen muss, also letztlich eher geringe Zahlungen bekommt, greift eine relativ kleine Gruppe von Topmanagern, die schon im Berufsleben Millionen kassiert hat, den doppelten Anteil ab. Das ist, jenseits der ökonomischen Problematik steigender Rückstellungen für derartige Zusagen, die gesellschaftspolitische Dimension dieses Themas (Lindberg und Lundstedt 2022; Neef und Chancel 2022; Schneider 2022).

V. Ein beitragsfreier vergoldeter Lebensabend für Millionäre

Wann und wo es erstmals Direktzusagen von Altersbezügen für Manager gegeben hat, für die diese nichts beitragen mussten, liegt noch weitgehend im Dunkeln und auch, wie sich diese Form der Altersversorgung in Deutschland verbreitet und welche Dimensionen sie inzwischen angenommen hat. Man könnte vermuten, dass die Idee ursprünglich aus den Vereinigten Staaten stammt, wo Topmanager nicht nur Millionen oder sogar Milliarden verdienen, sondern auch mit Aktienoptionen und anderen Geldäquivalenten bezahlt werden, aber gerade dort scheint es nicht üblich zu sein, dass die Firmen ihren hochbezahlten Führungskräften auch noch den Lebensabend vergolden, wenn diese längst aus dem Unternehmen ausgeschieden sind.

Um überhaupt auf die Idee zu kommen, solche Geschenke zu verteilen, mussten wohl mehrere Faktoren gegeben sein: hinreichend große Kapitalgesellschaften, die Rückstellungen für diesen Zweck erwirtschaften konnten, angestellte Manager, die sich nicht ohne Weiteres wie die Eigentümer aus den Erträgen des Unternehmens bedienen konnten, und eine allgemeine Altersversorgung, die sich nicht mehr allein auf familiäre Unterstützung und kirchliche Fürsorge stützte (Badekow, Deppe und

Foerster 2019). Die allmähliche Verbreitung von unentgeltlichen Direktzusagen für das Topmanagement bedurfte zudem gesetzlicher Regelungen, wonach einerseits die Unternehmen derartige Rückstellungen steuerlich geltend machen konnten und andererseits ausscheidende Vorstände von den Finanzämtern pfleglich behandelt wurden, wenn sie den vergoldeten Lebensabend genießen wollten. Die steuerliche Behandlung von Direktzusagen von Ruhegehältern in den letzten hundert Jahren könnte insofern als Gerüst dienen für das Schließen dieser Forschungslücke.

Als die allererste Aktiengesellschaft der Welt gilt die 1602 gegründete „Vereinigte Ost-Indische Compagnie“, die Anteilscheine an Aktionäre ausgab, um die hohen Kosten und Risiken der langen Seefahrten im Gewürzhandel auf mehrere Schultern zu verteilen (Reinhard 2016, S. 177 ff; siehe auch Flechner 2010). Als Dividende gab es, wenn die Reise erfolgreich verlaufen war, kein Geld, sondern einen Anteil an der Fracht. Wollte ein Anteilseigner ausscheiden, musste ihn die Gesellschaft nicht auszahlen und auch keinen neuen Kompagnon suchen, sondern dafür hatte der Eigentümer der Anteilsscheine selbst zu sorgen. Die Coupons waren damit frei handelbar. Diese Form der Risikostreuung im Fernhandel setzte sich in den Niederlanden und später auch in Großbritannien allmählich durch, während man sie in den deutschen Ländern erst relativ spät als notwendig erachtete. Erst 1682 gründete Friedrich Wilhelm, Kurfürst von Brandenburg und Herzog in Preußen, der ein paar Jahre in Holland gelebt hatte, mit der „Handelscompagnie auf den Küsten von Guinea“ die erste deutsche Aktiengesellschaft (Klosa 2011, S. 36 ff.).

Mit der anlaufenden Industrialisierung, die immer größere Investitionen notwendig machte, wuchs auch in den deutschen Ländern der Bedarf an Kapital, den einzelne Personen aus ihrem Vermögen oder über Kredite nicht mehr decken konnten. Dadurch entstanden mehr und mehr Unternehmen, die Aktien ausgaben und an Börsen notiert waren, und entwickelte sich in Preußen und später in Deutschland und in Österreich ein umfassendes Aktienrecht (Ek und Hoyerberg 2006). Bis zum Ersten Weltkrieg wurden allein in Deutschland mehr als 5.000 solcher Gesellschaften registriert. Die enorme Inflation in der Weimarer Republik (Kluchert 2006) und die Weltwirtschaftskrise ab 1929/30, die den Aufstieg der Nationalsozialisten begünstigte, brachten einen Einbruch dieser langjährigen Entwicklung. Waren auch vom Staat und von Kommunen schon Kapitalgesellschaften gegründet worden, um öffentliche Investitionen und die öffentliche Daseinsvorsorge (Neu 2022) zu finanzieren, gründete das „Dritte Reich“ für

seine Industriepäne, für seine Autarkiepolitik und für die Kriegswirtschaft eine ganze Reihe von Aktiengesellschaften. Die Hermann-Göring-Werke waren am Ende des Zweiten Weltkrieges mit rund 500 Tochterfirmen in vielen Ländern der größte Konzern Europas.

Die großen Konzerne blieben das Spielfeld von Industriellen, der Banken und des Staates, auf das sich kleinere Mitspieler – wegen des hohen Risikos und aufgrund des Inflations-Traumas – kaum wagten. Auch nach der Währungsreform von 1948 konnte jedenfalls von einer allgemeinen Aktienkultur in Deutschland nicht die Rede sein und das gilt im Grunde bis heute (Krohn 2024). Die eng verflochtene „Deutschland AG“ aus Industrie, Banken und Staat, die über Jahrzehnte das Geschehen hierzulande prägen sollte, löste sich erst auf, als ab den siebziger Jahren immer mehr ausländische Investoren und Unternehmen in die deutsche Wirtschaft drängten. „Jetzt kauft uns Amerika!“, hieß schon 1968 ein Bestseller des französischen Publizisten Jean-Jacques Servan-Schreiber; heute wird nicht nur vor den großen Plattformen aus dem Silicon Valley (oder Seattle) gewarnt, sondern auch vor russischen und chinesischen Übernahmen.

2021 gab es nach Angaben des Statistischen Bundesamtes in Deutschland rund 3 Millionen Unternehmen, von denen die weitaus meisten, nämlich knapp 1,9 Millionen Einzelunternehmen von natürlichen Personen waren, gefolgt von Gesellschaften mit beschränkter Haftung, Offenen Handelsgesellschaften sowie Kommanditgesellschaften (einschl. GmbH & Co. KG). Abgesehen von der großen Vielfalt sonstiger Rechtsformen folgten die 7.758 Aktiengesellschaften (einschl. KGaA u.ä.) erst an sechster Stelle, noch hinter den Körperschaften des öffentlichen Rechts. Sie aber sind es, in denen unentgeltliche Pensionszusagen an Manager am stärksten verbreitet sein dürften, und eventuell noch größere Gesellschaften mit beschränkter Haftung, die durchaus beachtliche Umsätze und Gewinne machen können.

In der historischen Entwicklung haben Unternehmen anfangs einem Eigentümer oder mehreren Partnern gehört, die keine Pension brauchten, weil sie an den Gewinnen der Firma partizipierten und ihre Anteile notfalls verkaufen konnten, um ihren Lebensabend zu finanzieren. Die Frage, wie man für das Alter vorsorgen konnte, wenn einem das Unternehmen nicht gehörte, kam erst auf, als nicht mehr die Eigentümer selbst die Geschicke steuerten, sondern angestellte Manager die Schalthebel übernahmen. Diese „Privatbeamten“ (Kocka 1981; Richardi 1991; auch Kocka 1977 und Priamus 1979), die nicht in der Produktion arbeiteten, sondern in Büros saßen und Führungsaufgaben übernahmen, lösten die Sorge aus, sie könnten nicht zum Wohle der Eigentümer wirken, sondern ihre Position für

eigene Interessen ausnutzen (was noch heute das zentrale Thema der Prinzipal-Agenten-Theorie ist). Zu diesen Interessen gehörte natürlich auch ein gesicherter Lebensabend. Die Vorsorge vor den Risiken des Alters für angestellte Führungskräfte, denen das Unternehmen nicht gehörte, ist – neben der Größe der Konzerne selbst, die nach und nach entstanden – der zweite Faktor, der ein Nachdenken über mögliche Modelle einer betrieblichen Altersversorgung auslöste, die dann auch steuerlich geltend gemacht werden sollten. Sie sollte vermutlich auch die denkbare Versuchung von Managern vermindern, aus den Beständen des Unternehmens etwas für sich abzuzweigen. Angestellte Manager haften, anders als Eigentümer, nicht mit ihrem Privatvermögen, wenn das Unternehmen in Schieflage gerät.

Ein dritter Faktor sind die Bismarck'schen Sozialreformen am Ausgang des 19. Jahrhunderts, die – auch um der sozialistischen Bewegung den Nährboden zu entziehen (Ritter 1998; Ritter 2010) – Arbeitern erstmals eine gewisse Absicherung vor den Risiken des Alltags brachte, bzw. allgemeiner formuliert: das Entstehen des modernen Sozialstaates (Hartwich 1978; Benz et al. 2015), zu dem eine gesetzliche Altersvorsorge für alle und eine staatliche Fürsorgepflicht für seine Beamten gehört (Mommesen 1973; Pikart 1958). Schon römische Legionäre sollen eine Pension bekommen haben, wenn sie auf dem Schlachtfeld lange genug überlebt hatten. Im Mittelalter sorgten Zünfte dafür, dass ihre Mitglieder im Alter nicht verhungern mussten. Die staatliche Fürsorge für seine Soldaten und Beamten, die sehr viel später auch auf Politiker übertragen wurde, die zeitweise öffentliche Mandate und Ämter wahrgenommen hatten, könnte durchaus als Vorbild für die unentgeltlichen Direktzusagen von Unternehmen an ihre Topmanager gedient haben, auch wenn diese nicht frei ausgehandelt werden konnten, sondern gesetzlich geregelt werden mussten. Im Deutschen Kaiserreich gab es Sitzungsgelder (Diäten) für Abgeordnete des Reichstages erst ab 1906 (Rauh 1977; Recker 2022, S. 207 ff.), eine Alters- und Hinterbliebenenversorgung für Parlamentarier wurde sogar erst in der zweiten Hälfte der sechziger Jahre eingeführt (Arnim 1989, S. 526), nachdem ein Mitglied des Bundestages überraschend verstorben war, wodurch seine Frau und die Kinder zu Sozialfällen wurden.

Während vertragliche Leistungszusagen, die sich auf monatliche Zahlungen im Alter oder auf die Übernahme von Beiträgen für Versicherungen beziehen konnten, sich lange auf das BGB gestützt haben und im Zivil- oder Arbeitsrecht verankert waren, erfuhren sie im Betriebsrentengesetz vom

22. Dezember 1974 in Deutschland erstmals eine gesetzliche Regelung. Für Bianca Hövelmann (2019, S. 73) ist die Leistungszusage, die man heute vor allem noch bei Gesellschafter-Geschäftsführern finde und die ansonsten unüblich geworden sei, deshalb „die älteste der Zusagearten“ bei der betrieblichen Altersversorgung. Ob das bedeuten soll, dass dieses Instrument erst seit den siebziger Jahren des vergangenen Jahrhunderts genutzt worden ist, müsste die historische Forschung noch genauer herausarbeiten.

In Ländern wie Frankreich ist hin und wieder darüber diskutiert worden, die Vergütung der Topmanager gesetzlich auf das 20fache des Durchschnittsgehalts in ihrem Unternehmen zu begrenzen, ohne dass sich dafür bisher im Parlament eine Mehrheit gefunden hätte. Dass sich die Bezüge von Vorständen immer weiter von dieser Marke entfernt haben, ist einer der Gründe, warum die Schere zwischen „reich“ und „arm“ in den letzten Jahrzehnten immer größer geworden ist. Mehr noch als die offiziellen Gehälter tragen die unentgeltlichen Direktzusagen – frei nach dem Fielmann-Motto „... und ich habe nichts dazu bezahlt!“ – dazu bei, dass Manager, die in ihrem Berufsleben Millionen verdient haben, im Gegensatz zu Rentnern und Pensionären noch im Alter ihr Vermögen mehren können und viele von ihnen inzwischen zu den „Überreichen“ (Schürz 2019; vgl. auch Burgis 2016) gezählt werden müssen, die das Geld, das sie angehäuft haben, weder brauchen noch sinnvoll ausgeben können. Was sie bei anderen als falschen Anreiz oder „soziale Hängematte“ geißeln würden, wenn diese ein ähnlich leistungsloses Ruhegehalt verlangen würden, steht ihnen nach ihrer Auffassung wegen ihrer besonderen Verdienste einfach zu. Es ist an der Zeit, darüber zu sprechen, dass man das auch anders sehen kann (Fischer-Lescano und Möller 2012; Sachs 2005). Extreme soziale Ungleichheit ist ein Sprengsatz an den Fundamenten der Demokratie (Münkler 2022).

Quellen und Literatur

- Alber, Jens, 1989: Der Sozialstaat in der Bundesrepublik 1950-1983, Frankfurt am Main: Campus
- Arbeitsgemeinschaft (2023) für betriebliche Altersversorgung e.V. (Hrsg.): Handbuch der betrieblichen Altersversorgung – H-BetrAV, Karlsruhe: C.F. Müller (Loseblattsammlung, in zwei Ordnern)
- Armeli, Navid, und Fokko Misterek, 2023: Vorstandsvergütungsstudie 2023. Entwicklung der Vergütung von Vorständen aus DAX- und MDAX-Unternehmen im Geschäftsjahr 2022, Düsseldorf: Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung
- Anderson, Elizabeth, 2020: Private Regierung. Wie Arbeitgeber über unser Leben herrschen (und warum wir nicht darüber reden); Berlin: Suhrkamp
- Arnim, Hans Herbert von, 1989: Entschädigung und Amtsausstattung, in: Parlamentsrecht und Parlamentspraxis in der Bundesrepublik Deutschland. Ein Handbuch, herausgegeben von Hans-Peter Schneider und Wolfgang Zeh, Berlin-New York: Walter de Gruyter, S. 523-553
- Armin, Hans Herbert von, 1992: Die finanziellen Privilegien von Ministern in Deutschland. Ein Beitrag zur Reform der Parteienfinanzierung, Wiesbaden: Karl-Bräuer-Institut
- Arnim, Hans Herbert, 1997: Fetter Bauch regiert nicht gern. Die politische Klasse – selbstbezogen und abgehoben, München: Kindler
- Arnim, Hans Herbert, 1998: Diener vieler Herren. Die Doppel- und Dreifachversorgung von Politikern, München: Knauer
- Arnim, Hans Herbert von, 2003: Die Besoldung von Politikern. Der Zusammenhang mit ihrer Rekrutierung und der Leistungs- und Handlungsfähigkeit der Politik, in: Zeitschrift für Rechtspolitik, 36. Jahrg., Heft 7, S. 235-241
- Atkinson, Anthony B., 2016: Ungleichheit. Was wir dagegen tun können, Stuttgart: J.G. Cotta'sche Buchhandlung Nachf.
- Badekow, Britt, Ina Deppe, Lena Foerster, 2019: 130 Jahre gesetzliche Rentenversicherung, München: August Dreesbach Verlag
- Bäcker, Gerhard, 2022: Alterssicherung in Deutschland, in: Aus Politik und Zeitgeschichte, 72. Jahrg., Heft 20, S. 4-14
- Bäcker, Gerhard, und Ernst Kistler, 2020: Beamtenversorgung, Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung (www.bpb.de)
- Balzli, Beat, Frank Dohmen, Christoph Pauly und Janko Tietz, 2004: Vorstände im Rentenrausch, Der Spiegel vom 11. Januar, online (www.spiegel.de)

- Benz, Benjamin, et al., 2015: Sozialpolitik, Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung (= Informationen zur politischen Bildung 327)
- Berghoff, Hartmut, 2016: Moderne Unternehmensgeschichte. Eine themen- und theorieorientierte Einführung, 2., aktual. Aufl., Berlin: De Gruyter Oldenbourg
- Biefang, Andreas, Dominik Geppert, Marie-Luise Recker und Andreas Wirsching, 2022 (Hrsg.): Parlamentarismus in Deutschland von 1815 bis zur Gegenwart. Historische Perspektiven auf die repräsentative Demokratie, Düsseldorf: Droste
- Bieger, Thomas, Samuel Heer, Simon Kuster und Harald Tuckermann, 2021: Einführung in die Managementlehre – basierend auf dem St. Galler Management-Modell, Bern: Haupt
- Blomeyer, Wolfgang, Christian Rolfs und Klaus Otto, 2022 (Hrsg.): Betriebsrentengesetz. Arbeits-, Zivil- und Steuerrecht. Kommentar, 8. Aufl., München: C.H. Beck
- BMAS, 2021 (Hrsg.): Alterssicherung in Deutschland 2019 (ASID 2019). Zusammenfassender Bericht, Berlin: Bundesministerium für Arbeit und Soziales
- BMAS, 2023 (Hrsg.): Rentenversicherungsbericht 2023, Berlin: Bundesministerium für Arbeit und Soziales (www.bmas.bund.de)
- BMI, 2020 (Hrsg.): Siebter Versorgungsbericht der Bundesregierung. Bericht für die 19. Legislaturperiode, Berlin: Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat
- Boeckh, Jürgen, Benjamin Benz, Ernst-Ulrich Huster und Johannes D. Schütte, 2015: Geschichte der Sozialpolitik: Normen und Prinzipien, in: Benz et al.: Sozialpolitik, S. 8-19
- Böcking, Hans-Joachim, Amadeus Bach, und Anika Hanke, 2017: Pensionszusagen auf Vorstandsebene – Entscheidungsrelevante Informationen und Corporate Governance Aspekte, in: Der Konzern, 15. Jahrg., Nr. 3, S. 138-149
- Böhnke, Petra, Jörg Dittmann und Jan Goebel, 2018 (Hrsg.): Handbuch Armut. Ursachen, Trends, Maßnahmen, Opladen: Verlag Barbara Budrich
- Böhnke, Petra, et al., 2023: Soziale Ungleichheit, Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung (= Informationen zur politischen Bildung 354)
- Börsch-Supan, Axel, 2022: Handlungsfelder einer Rentenreform in Deutschland, in: Aus Politik und Zeitgeschichte, 72. Jahrg., Heft 20, S. 28-34
- Börsch-Supan, Axel, 2024: Rentenpolitik nach dem Haushaltsurteil: keine Maximalforderungen, in: Wirtschaftsdienst, 104. Jahrg., Heft 2, S. 102-105
- Börsch-Supan, Axel, Martin Gasche und Bettina Lamla, 2023: Anmerkungen zur Diskussion über Altersarmut, in: Aus Politik und Zeitgeschichte, 63. Jahrg., Heft 4-5, S. 23-29

Boldorf, Marcel, 2022: Sozialpolitik, in: Rahlf (Hrsg.): Deutschland in Zahlen, S. 92-105

BRH, 2018: Bericht an den Haushaltsausschuss des Deutschen Bundestages nach § 88 Abs. 2 BHO über die Versorgung und Ausstattung der ehemaligen Bundespräsidenten, Bundeskanzler und Bundestagspräsidenten, Teilprüfung: Bundeskanzler, Bonn: Bundesrechnungshof (vervielf. Manuskript)

Brixner, Martin, 2008: Die Ausfinanzierung von Pensionsverpflichtungen aus finanzwirtschaftlicher Sicht, Wiesbaden: Gabler

Bundesleitung (2011) des dbb beamtenbund und tarifunion (Hrsg.): Die 7 Irrtümer zur Beamtenversorgung. Fakten statt Vorurteile, Berlin: Broschüre

Burgis, Tom, 2016: Der Fluch des Reichtums. Warlords, Konzerne, Schmuggler und die Plünderung Afrikas, Frankfurt/Main: Westend Verlag

Butterwegge, Christoph, 2020: Die zerrissene Republik. Wirtschaftliche, soziale und politische Ungleichheit in Deutschland, Weinheim/Basel: Beltz

Buttler, Andreas, und Markus Keller, 2017: Einführung in die betriebliche Altersversorgung, 8. Aufl., Karlsruhe: VVW

Chapoutot, Johann, 2021: Gehorsam macht frei. Eine kurze Geschichte des Managements – von Hitler bis heute, Berlin: Ullstein

Christen, Ulf, 2024: Generalabrechnung mit Günther und Heinold, Kieler Nachrichten vom 12. März, S. 10

Ciesielski, Martin A., und Thomas Schutz, 2016: Digitale Führung. Wie die neuen Technologien unsere Zusammenarbeit wertvoller machen, Berlin-Heidelberg: Springer Gabler

Cremer, Georg, 2016: Armut in Deutschland. Wer ist arm? Was läuft schief? Wie können wir handeln?, München: C.H. Beck

Cremer, Georg, Sozial ist, was stark macht. Warum Deutschland eine Politik der Befähigung braucht und was sie leistet, Freiburg: Herder

Creutzburg, Dietrich, und Manfred Schäfers, 2024: Rentenpaket treibt Beitragssatz hoch, Frankfurter Allgemeine vom 6. März, S. 15

Deutscher Bundestag, 1973: Entwurf eines Gesetzes zur Verbesserung der betrieblichen Altersversorgung. Gesetzentwurf der Bundesregierung, BT-Drucks. 7/1281 vom 26. November

Deutscher Bundestag, 1976: Vergleich des beamtenrechtlichen Versorgungssystems mit den Versorgungssystemen für Arbeitnehmer im öffentlichen Dienst und in der privaten Wirtschaft. Gutachten der „Treuarbeit“, BT-Drucks. 7/5569 vom 6. Juli

Deutscher Bundestag, 1978: Bericht der Bundesregierung über die Erfahrungen bei der Durchführung des Gesetzes zur Verbesserung der betrieblichen Altersversorgung, BT-Drucks. 8/2377 vom 11. Dezember

Deutscher Bundestag, 1996: Situation und Entwicklung der Betriebsrenten in Deutschland. Antwort der Bundesregierung auf die Kleine Anfrage der Fraktion der SPD – Drucksache 13/4620 -, BT-Drucks. 13/4778 vom 31. Mai

Deutscher Bundestag, 2000: Entwurf eines Gesetzes zur Reform der gesetzlichen Rentenversicherung und zur Förderung eines kapitalgedeckten Altersvorsorgevermögens (Altersvermögensgesetz – AvmG). Gesetzentwurf der Fraktionen SPD und BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN, BT-Drucks. 14/4595 vom 14. November

Deutscher Bundestag, 2006: Entwurf eines Zweiten Gesetzes zur Änderung des Betriebsrentengesetzes. Gesetzentwurf der Bundesregierung, BT-Drucks. 16/1936 vom 23. Juni

Deutscher Bundestag, 2007: Entwurf eines Gesetzes zur Förderung der betrieblichen Altersversorgung. Bericht des Haushaltsausschusses (8. Ausschuss) gemäß § 96 der Geschäftsordnung zu dem Gesetzentwurf der Bundesregierung – Drucksache 16/6539 -, BT-Drucks. 16/6989 vom 7. November

Deutscher Bundestag, 2010: Überblick über die betriebliche Altersversorgung, Berlin: Wissenschaftliche Dienste

Deutscher Bundestag, 2014a: Leistungen der Rentenversicherung und der Beamtenversorgung des Bundes. Entwicklung und gesetzliche Regelungen mit größerer Tragweite seit Ende der 70er Jahre, Berlin: Wissenschaftliche Dienste

Deutscher Bundestag, 2014b: Die Systeme der Gesetzlichen Rentenversicherung und der Beamtenversorgung des Bundes im Lichte des Gleichheitssatzes aus Artikel 3 Absatz 1 Grundgesetz, Berlin: Wissenschaftliche Dienste

Deutscher Bundestag, 2016: Zusatzversorgung im öffentlichen Dienst. Übertragbarkeit von Versorgungsanwartschaften in das System der Versorgungsanstalt des Bundes und der Länder (VBL), Berlin: Wissenschaftliche Dienste

Deutscher Bundestag, 2017: Entwurf eines Gesetzes zur Stärkung der betrieblichen Altersversorgung und zur Änderung anderer Gesetze (Betriebsrentenstärkungsgesetz). Gesetzentwurf der Bundesregierung, BT-Drucks. 18/11286 vom 22. Februar

Deutscher Bundestag, 2019: Grundlagen der betrieblichen Altersversorgung als zweite Säule der Alterssicherung in Deutschland, Berlin: Wissenschaftliche Dienste

Deutscher Bundestag, 2020: Entwurf eines Gesetzes zur Verbesserung der Transparenz in der Alterssicherung und der Rehabilitation sowie zur Modernisierung der

Sozialversicherungswahlen (Gesetz Digitale Rentenübersicht). Gesetzentwurf der Bundesregierung, BT-Drucks. 19/23550 vom 21. Oktober

Deutscher Bundestag, 2022: Aktuelle Fragen zur Finanzierung der betrieblichen Altersversorgung, Berlin: Wissenschaftliche Dienste

Deutscher Bundestag, 2023: Bericht der Bundesregierung über die gesetzliche Rentenversicherung, insbesondere über die Entwicklung der Einnahmen und Ausgaben, der Nachhaltigkeitsrücklage sowie des jeweils erforderlichen Beitragssatzes in den künftigen 15 Kalenderjahren (Rentenversicherungsbericht 2023) und Gutachten des Sozialbeirats, BT-Drucks. 20/9400 vom 30. November

Doetsch, Peter A., und Heinz Evers, 2015: Altersversorgung für Vorstände. Anreiz für nachhaltige Unternehmensentwicklung?, Düsseldorf: Hans Böckler Stiftung

Doetsch, Peter A., und Arne E. Lenz, 2017: Versorgungszusagen an Gesellschafter-Geschäftsführer und -Vorstände. Steuerliche Anerkennung – Insolvenzversicherung – Gestaltung – Mustertexte, 10. Aufl., Karlsruhe: VVW GmbH

Dommermuth, Thomas, und Michael Hauer, 2023: Die Zukunft der privaten Altersvorsorge in Deutschland – Konzeptpapier vom IVFP. Reformvorschläge zur privaten Altersvorsorge – Möglichkeiten und Chancen, Altenstadt: Institut für Vorsorge und Finanzplanung

Drochner, Sabine, 2023: Die Betriebsrente. Textsammlung 2023, 20., neu bearb. Aufl., Heidelberg: C.F. Müller

DRV, 2023a (Hrsg.): Rentenatlas 2023. Die Deutsche Rentenversicherung in Zahlen, Fakten und Trends, Berlin: Deutsche Rentenversicherung (www.deutsche-rentenversicherung.de)

DRV, 2023b (Hrsg.): Die richtige Altersrente für Sie, 18. Aufl., Berlin: Deutsche Rentenversicherung

DRV, 2024a (Hrsg.): Rente: So wird sie berechnet – alte Bundesländer, 35. Aufl., Berlin: Deutsche Rentenversicherung

DRV, 2024b (Hrsg.): Betriebliche Altersversorgung, 18. Aufl., Berlin: Deutsche Rentenversicherung

Ebbinghaus, Bernhard, 2022: Herausforderungen und Reformwege der Alterssicherung in Europa, in: Aus Politik und Zeitgeschichte, 72. Jahrg., Heft 20, S. 35-40

Ebert, Thomas, 2015: Soziale Gerechtigkeit. Ideen – Geschichte – Kontroversen, 2., erw. und überarb. Aufl., Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung

Ebert, Thomas, 2018: Die Zukunft des Generationenvertrages, Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung

- Ek, Ralf, und Philipp von Hoyerberg, 2006: Aktiengesellschaft. Gründung – Leitung – Börsengang, 2. Aufl., München: C.H. Beck (dtv)
- Empter, Stefan, und Robert B. Vehrkamp, 2077 (Hrsg.): Soziale Gerechtigkeit – eine Bestandsaufnahme, Gütersloh: Bertelsmann Stiftung
- Erdmann, Kay Uwe, Benjamin Heider und Andreas Hofelich, 2019: Praxishandbuch betriebliche Altersversorgung, Karlsruhe: VVW GmbH
- Fischer-Lescano, Andreas, und Kolja Möller, 2012: Der Kampf um globale soziale Rechte. Zart wäre das Größte, Berlin: Wagenbach
- Flechner, Andreas, 2010: Antike Kapitalvereinigungen. Ein Beitrag zu den konzeptionellen und historischen Grundlagen der Aktiengesellschaft, Köln: Böhlau
- Fokusgruppe (2023) private Altersvorsorge: Abschlussbericht, Berlin: Bundesministerium der Finanzen
- Friedl, Gunther, 2023: Studie zur Vergütung der Vorstände in den DAX-Unternehmen im Geschäftsjahr 2022, München: Technische Universität (DSW-Vorstandsvergütungsstudie)
- Funke, Melanie, und Steffen Walther, 2010: Die Beamtenversorgung zwischen Modernisierung und Sparzwang, in: WSI-Mitteilungen, 63. Jahrg., Heft 1, S. 26-33
- GDV, 2023 (Hrsg.): Die deutsche Lebensversicherung in Zahlen 2023. Eine Information der deutschen Lebensversicherer, Berlin: Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft
- Haan, Peter, 2024: Eine effektive Grundrente ermöglicht notwendige Rentenreformen, in: Wirtschaftsdienst, 104. Jahrg., Heft 2, S. 87-91
- Hartmann, Michael, 2002: Der Mythos von den Leistungseliten. Spitzenkarrieren und soziale Herkunft in Wirtschaft, Politik, Justiz und Wissenschaft, Frankfurt am Main: Campus
- Hartmann, Michael, 2016: Die globale Wirtschaftselite. Eine Legende, Frankfurt am Main: Campus
- Hartmann, Michael, 2018: Die Abgehobenen. Wie die Eliten die Demokratie gefährden, Frankfurt am Main: Campus
- Hartwich, Hans-Hermann, 1978: Sozialstaatspostulat und gesellschaftlicher status quo, 3. Aufl., Opladen: Westdeutscher Verlag
- Haupt, Marlene, 2024: Aktuelle Diskussionen zum Ausbau kapitalgedeckter Altersvorsorge als Ergänzung des Rentensystems, in: Wirtschaftsdienst, 104. Jahrg., Heft 2, S. 82-86

- Helmedag, Fritz, 2024: Das Umlageverfahren: Idee und Wirklichkeit, in: Wirtschaftsdienst, 104. Jahrg., Heft 2, S. 92-97
- Hobrack, Marlen, 2022: Klassenbeste. Wie Herkunft unsere Gesellschaft spaltet, Berlin: Hanser
- Hövelmann, Bianca, 2019: Zusageformen, in: Erdmann, Heider und Hofelich (Hrsg.): Praxishandbuch, S. 69-96
- Jansen, Jonas, 2024: 38 Millionen für Frank Appel, Frankfurter Allgemeine vom 7. März, S. 26
- Kaeble, Hartmut, 2017: Mehr Reichtum, mehr Armut. Soziale Ungleichheit in Europa vom 20. Jahrhundert bis zur Gegenwart, Frankfurt am Main: Campus
- Keller, Markus, 2024: Einführung in die betriebliche Altersversorgung, 12. Aufl., Karlsruhe: VVW GmbH
- Kersting, Wolfgang, 2000: Theorien der sozialen Gerechtigkeit, Stuttgart: J.B. Metzler
- Kiesewetter, Dirk, und Uwe Schätzlein, 2019: Betriebliche Altersversorgung über Direktzusagen: Privilegiert oder diskriminiert?, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 71. Jahrg., Heft 3-4, S. 313-346
- Klosa, Sven, 2011: Die Brandenburgische-Afrikanische Compagnie in Emden. Eine Handelscompagnie des ausgehenden 17. Jahrhunderts zwischen Protektionismus und unternehmerischer Freiheit, Frankfurt am Main: Verlag Peter Lang
- Kluchert, Gerhard, 2006: Schule, Familie und soziale Ungleichheit in Zeiten der Bildungsexpansion: Das Beispiel der Weimarer Republik, in: Zeitschrift für Pädagogik, 52. Jahrg., Heft 5, S. 642-653
- Koch, Susanne, 2011: Einführung in das Management von Geschäftsprozessen. Six Sigma, Kaizen und TQM, Wiesbaden: Springer
- Kocka, Jürgen, 1981: Die Angestellten in der deutschen Geschichte 1850-1980. Vom Privatbeamten zum angestellten Arbeitnehmer, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht
- Kocka, Jürgen, 1977: Zur Problematik der deutschen Angestellten 1914-1933, in: Hans Mommsen, Dietmar Petzina und Berna Weisbrod (Hrsg.): Industrielles System und politische Entwicklung in der Weimarer Republik, Kronberg/Ts.: Athenäum, S. 792-811 (unveränd. Nachdruck der Ausgabe von 1974)
- Köhler, Tim, 2023: Das Rentensystem verstehen. Einführung in die politische Ökonomie der Alterssicherung, Kronberg/Ts.: Wochenschau Verlag
- Krohn, Philipp, 2024a: Schlechtes Zeugnis für Riester, Frankfurter Allgemeine vom 25. Januar, S. 23

- Krohn, Philipp, 2024b: Die sieben Irrtümer der Altersvorsorge, Frankfurter Allgemeine vom 8. April, S. 22
- Liebig, Stefan, 2023: Der Ruf nach sozialer Gerechtigkeit, in: Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg.): Soziale Gerechtigkeit, Bonn: Eigendruck, S. 3-5 (= Themenblätter im Unterricht 134)
- Lindberg, Staffan I., und Martin Lundstedt, 2022: Ungleichheit, Demokratie und Autokratisierung, in: Aus Politik und Zeitgeschichte, 72. Jahrg., Heft 37-38, S. 23-28
- Looman, Volker, 2024: Vorsicht bei Steuervorteilen bei der Aufbesserung der Rente!, Frankfurter Allgemeine vom 20. Februar, S. 25
- Mau, Steffen, und Nadine M. Schöneck, 2015 (Hrsg.): (Un-)Gerechte (Un-)Gleichheiten, Berlin: Suhrkamp
- Mommsen, Hans, 1973: Die Stellung der Beamtenschaft in Reich, Ländern und Gemeinden in der Ära Brüning, in: Vierteljahreshefte für Zeitgeschichte, 21. Jahrg., Heft 2, S. 151-165
- Müller-Salo, Johannes, 2022: Offene Rechnungen. Der kalte Konflikt der Generationen, Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung
- Münkler, Herfried, 2022: Die Zukunft der Demokratie, Wien: Brandstätter
- Neef, Theresa, und Lucas Chancel, 2022: Wie ungleich ist die Welt? Ergebnisse des World Inequality Report, in: Aus Politik und Zeitgeschichte, 72. Jahrg., Heft 37-38, S. 29- 39
- Neu, Claudia, 2022 (Hrsg.): Handbuch Daseinsvorsorge. Ein Überblick aus Forschung und Praxis, Berlin: VKU Verlag
- Nolte, Barbara, und Jan Heidtmann, 2009: Die da oben. Innenansichten aus deutschen Chefetagen, Frankfurt am Main: Suhrkamp
- Papenfuß, Ulf, Benedikt Hartel und Christian Schmidt, 2023: Public Pay Studie 2023: Top-Managementvergütung öffentlicher Unternehmen. Perspektiven für digitale Governance und nachhaltige Vergütungsstrukturen (P-Pay), Friedrichshafen: Zeppelin Universität
- Papenfuß, Ulf, Benedikt Hartel und Christian Schmidt, 2024: Top-Managementvergütung öffentlicher Rundfunkanstalten: Empirische Befunde und Vergleichsgruppe (RFA-Pay), Friedrichshafen: Zeppelin Universität
- Pensionskasse Rundfunk VVaG, 2021 (Hrsg.): Chronik 1971 bis 2021. Zukunft im Blick, Frankfurt am Main: Broschüre

- Pierenkämper, Toni, 2000: Unternehmensgeschichte. Eine Einführung in ihre Methoden und Ergebnisse, Stuttgart: Franz Steiner Verlag
- Pierenkämper, Toni, 2011 (Hrsg.): Unternehmensgeschichte. Basistexte, Stuttgart: Franz Steiner Verlag
- Pikart, Eberhard, 1958: Preußische Beamtenpolitik 1918-1933, in: Vierteljahreshefte für Zeitgeschichte, 6. Jahrg., Heft 2, S. 119-137
- Piketty, Thomas, 2022: Eine kurze Geschichte der Gleichheit, München: C.H. Beck
- Priamus, Heinz-Jürgen, 1979: Angestellte und Demokratie. Die nationalliberale Angestelltenbewegung in der Weimarer Republik, Stuttgart: Klett-Cotta
- Rahlf, Thomas, 2022 (Hrsg.): Deutschland in Zahlen. Zeitreihen zur Historischen Statistik, Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung
- Recker, Marie-Luise, 2022: Parlamentarier und ihre Lebenswelten, in: Biefang et al. (Hrsg.): Parlamentarismus in Deutschland, S. 207-231
- Reinhard, Wolfgang, 2016: Die Unterwerfung der Welt. Globalgeschichte der europäischen Expansion 1415-2015, München: C.H. Beck
- Richardi, Reinhard, 1991: Der Begriff des leitenden Angestellten, in: Arbeit und Recht, 39. Jahrg., Heft 2, S. 33-45
- Richter, Götz, Anita Tisch, Hans Martin Hasselhorn und Lutz Bellmann, 2022: Arbeit und Alter(n). Wie ein längeres Erwerbsleben möglich werden kann, in: Aus Politik und Zeitgeschichte, 72. Jahrg., Heft 20, S. 20-27
- Riedmann, Arnold, und Thorsten Heien, 2023: Trägerbefragung zur Verbreitung der betrieblichen Altersversorgung 2021 (BAV 2021) – Endbericht, München: Kantar GmbH
- Rieger-Ladich, Markus, 2022: Das Privileg. Kampfvokabel und Erkenntnisinstrument, Ditzingen: Philipp Reclam jun. Verlag
- Ritter, Gerhard A., 2010: Der Sozialstaat. Entstehung und Entwicklung im internationalen Vergleich, 3., um einen Essay erweiterte Auflage, München: Oldenbourg
- Ritter, Gerhard A., 1998: Soziale Frage und Sozialpolitik in Deutschland seit Beginn des 19. Jahrhunderts, Opladen: Leske + Budrich
- Rudolph, Franz, 1994: Klassiker des Managements. Von der Manufaktur zum modernen Großunternehmen, Wiesbaden: Gabler
- Ruhland, Franz, 2024: Reformoptionen – die keine sind, in: Wirtschaftsdienst, 104. Jahrg., Heft 2, S. 98-101

- Sachs, Jeffrey D., 2005: Das Ende der Armut. Ein ökonomisches Programm für eine gerechtere Welt, München: Siedler
- Schäfers, Manfred, 2024: Rendite für die Rente, Frankfurter Allgemeine vom 7. März, S. 19
- Schmähl, Winfried, Ralf Himmelreicher und Holger Viebrock, 2003: Private Altersvorsorge statt gesetzlicher Rente: Wer gewinnt, wer verliert?, Bremen: Zentrum für Sozialpolitik
- Schmidt, Manfred G., 1998: Sozialpolitik in Deutschland. Historische Entwicklung und internationaler Vergleich, 2., vollst. überarb. und erw. Aufl., Opladen: Leske + Budrich
- Schneider, Simone M., 2022: Illusion der Gleichheit. Über die Perzeption sozialer Ungleichheit, in: Aus Politik und Zeitgeschichte, 72. Jahrg., Heft 37-38, S. 17-22
- Schürz, Martin, 2019: Überreichtum, Frankfurt am Main: Campus
- Staehle, Wolfgang H., 1999: Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 8. Aufl., München: Vahlen
- Strehl, Franz, 1993 (Hrsg.): Managementkonzepte für die öffentliche Verwaltung, Wien: Österreichische Staatsdruckerei
- Thüsing, Gregor, und Thomas Granetzky, 2023: Praxiswissen Betriebliche Altersversorgung, 2. Aufl., Freiburg usw.: Haufe
- Tremmel, Jörg, 2022: Generationengerechtigkeit. Genese und Dimensionen eines Begriffs, in: Aus Politik und Zeitgeschichte, 72. Jahrg., Heft 20, S. 41-45
- Vogel, Claudia, und Harald Künemund, 2018: Armut im Alter, in: Böhnke, Dittmann und Goebel (Hrsg.): Handbuch Armut, S. 144-153
- Vogel, Claudia, und Harald Künemund, 2022: Einkommen und Armut im Alter, in: Aus Politik und Zeitgeschichte, 72. Jahrg., Heft 20, S. 12-19
- Weber, Winfried W., 2021: Einführung in das Management von Non-Profit-Organisationen. Führen, verändern und Wirkungen erzielen, Mannheim: Verlag Sardon
- Weckes, Marion, 2018: Manager to Worker Pay Ratio 2017. Das Verhältnis der Vorstandsvergütung zur Mitarbeitervergütung im DAX 30, Düsseldorf: Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung
- Werding, Martin, Veronika Püschel, Benedikt Runschke und Milena Schwarz, 2024: Realitäten anerkennen, Rente zukunftsfähig gestalten, in: Wirtschaftsdienst, 104. Jahrg., Heft 2, S. 77-81
- Wewer, Göttrik, 2024a: Gier frisst Verstand und Moral. Zu den Gehaltsstrukturen in den Rundfunkanstalten (Teil 1), in: Verwaltung & Management, 30. Jahrg., Heft 1, S. 25-40

Wewer, Göttrik, 2024b: Gier frisst Verstand und Moral. Zu den Gehaltsstrukturen in den Rundfunkanstalten (Teil 2), in: Verwaltung & Management, 30. Jahrg., Heft 2, S. 63-75.

Willand, Alexander, 2000: Besoldungs- und Versorgungsstrukturen des Ministeramtes. Eine Untersuchung zu den Ministergesetzen in Bund und Ländern, Berlin: Erich Schmidt Verlag

Wippermann, Carsten, 2015: Transparenz für mehr Entgeltgleichheit. Einflüsse auf den Gender Pay Gap (Berufswahl, Arbeitsmarkt, Partnerschaft, Rollenstereotype) und Perspektiven der Bevölkerung für Lohngerechtigkeit zwischen Frauen und Männern, Berlin: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend