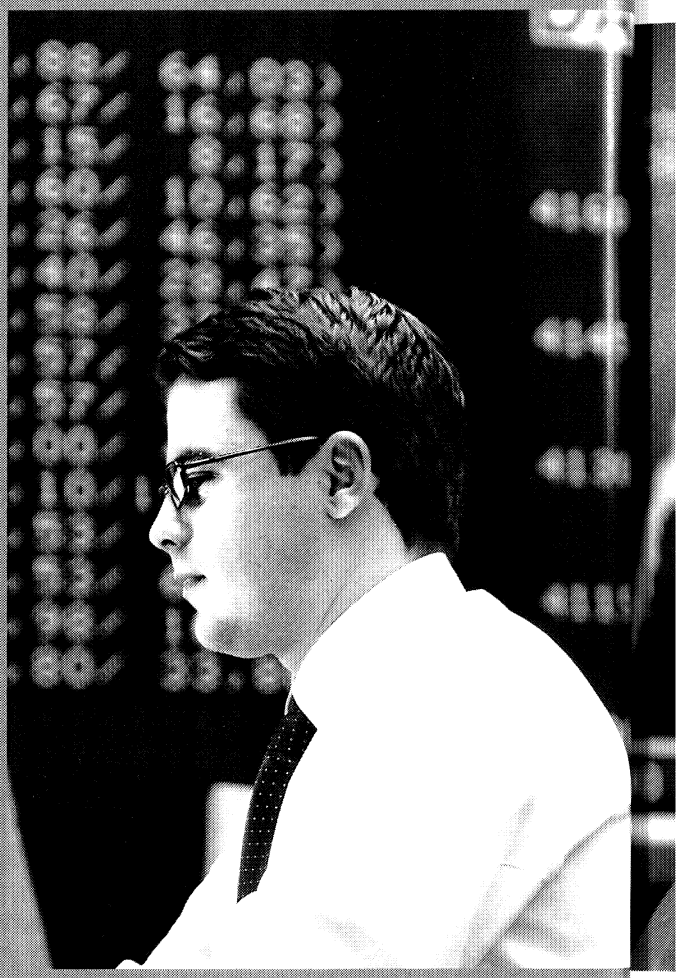
Zwischen Neidargument und

Millionenbezüge für Manager – was ist fair und fördert die gute Unternehmensentwicklung?

Im Zeitraum von 1998 bis 2005 haben sich die Bezüge der Vorstände aus DAX-Unternehmen fast verdoppelt – die durchschnittlichen Einkommen der übrigen Arbeitnehmer stagnierten dagegen oder sanken gar leicht. Vor diesem Hintergrund wird die Vergütung von Topmanagern in Deutschland leidenschaftlich kontrovers diskutiert. Während Kritiker sich empören und von moralisch verwerflichen Summen sprechen, bringen die Kritisierten das Neidargument ins Spiel, berufen sich auf Leistung oder verweisen auf international noch viel höhere Einkommen. Der Autor liefert Zahlen und Fakten zur Sache und fragt nach der Logik der Argumentation, mit der sich beide Seiten zu Wort melden. Einen zentralen gedanklichen Ausgangspunkt des Autors bildet die Überlegung, dass es unredlich und schlechterdings nicht möglich sei, die Frage der Verteilungsgerechtigkeit für irrelevant zu erklären. So steht die Frage im Raum, wie Unternehmen über die Vergütung ihrer Topmanager entscheiden, wie sie diese legitimieren können.

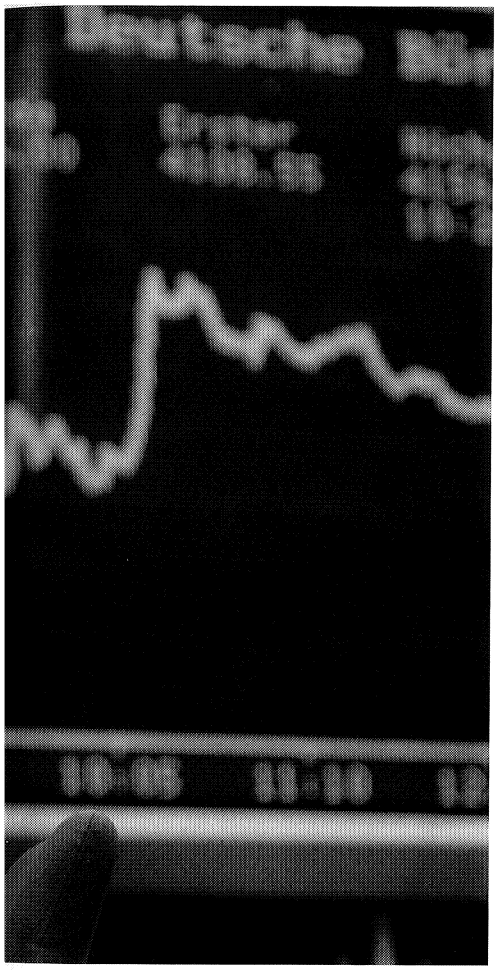


Dr. Ulrich Thielemann ist Vizedirektor des Instituts für Wirtschaftsethik der Universität St. Gallen.

Die Bezüge von Vorständen in DAX-Unternehmen stiegen seit 1998 um mehr als 90 Prozent, während durchschnittliche Einkommen stagnierten oder leicht sanken. Diese Kluft verschärft die Legitimationszwänge.

Seit dem Ende der 90er-Jahre, als die Finanzgemeinde der Welt glauben machen wollte, die Bäume würden in den Himmel wachsen, sind die Einkommen der Topmanager förmlich explodiert, vor allem in den USA, aber auch im ‚alten' Europa (und hier insbesondere in der Schweiz). Dies zeigt ein Blick auf die Entwicklung der CEO-to-Worker-Pay-Ratio, die das Verhältnis zwischen der Vergütung der obersten Geschäftsleitung und dem durchschnittlichen Gehalt der Angestellten benennt. Lag diese Rate in den USA in den 60er-Jahren bis Mitte der 90er-Jahre bei den untersuchen 367 führenden Unternehmen noch bei etwa 40 bis 70, so verdienten die amerikani-

Dschungeltheorie



schen Geschäftsführer im Jahr 2000, also zur Hochzeit der New Economy, 525-mal mehr als ein gewöhnlicher Angestellter.[1] Dieser müsste also 525 Jahre arbeiten, um das Jahreseinkommen des Topmanagers einer großen Unternehmung zu erzielen. Jener hingegen muss für das Jahreseinkommen eines Arbeitnehmers nur wenige Stunden seiner Arbeitszeit einsetzen.

Die CEO-to-Worker-Pay-Ratio sank zwar nach dem Niedergang der New Economy wieder leicht, verharrt aber gleichwohl einige Stufen über dem vor den ‚wilden' Jahren des Internet-Hypes bestehenden Niveau. Und sie stieg in jüngster Zeit wieder an – auf 431 im Jahr 2004.[2] Ähnliche Zahlen liegen für die Deutsche Bank vor, wenn auch hier der Anstieg nicht ganz so deutlich ausfiel (31 im Jahr 1992, 286 im Jahr 2000, 240 im Jahr 2003).[3] Dass es sich hierbei durchaus um einen breiten Trend auch in der deutschen Führungslandschaft handelt, zeigt sich etwa darin, dass die Bezüge der Vorstände der DAX-Unternehmen zwischen 1998 und 2005 real um mehr als 90 Prozent anstiegen, sich also beinahe verdoppelten, die durchschnittlichen Einkommen der übrigen Arbeitnehmer hingegen real stagnierten oder gar leicht sanken – soweit sie ihre Anstellung behielten, muss wohl hinzugefügt werden.[4]

Breite Bevölkerungskreise reagieren auf diese wachsende Kluft zwischen den Bezügen von Managern einerseits und den übrigen Angestellten andererseits empört, insbesondere in Zeiten, in denen die Reallöhne stagnieren oder gar sinken.[5] Viele erachten es als unanständig, dass die Bezüge des Topmanagements auf hohem Niveau verharren oder gar steigen und zugleich Beschäftigung abgebaut wird. Manche sehen hierin gar einen systematischen Zusammenhang, da Gewinne und an diese gekoppelte Managementvergütungen gerade darum steigen, weil Stellen abgebaut und damit Kosten gesenkt werden.[6] Zugespitzt formuliert: Das Topmanagement wird für seine neu entdeckte ökonomische Radikalität, für das ganz „unbefangene" Setzen „radikaler Schnitte", für das es „gerade in Deutschland noch viel Potenzial" gebe (McKinsey)[7], fürstlich entlohnt.

Neidargumente und Dschungeltheorie

Angesichts dieser Zusammenhänge und der schieren Größenordnung der Vergütungen sind die Stimmen, die in der Empörung über die Managerbezüge bloß eine „Neiddebatte" erblicken wollen, verstummt oder zumindest deutlich schwächer geworden. Gleichwohl ist es instruktiv, das Neidargument auf seinen ethischen Gehalt zu prüfen. Das Neidargument besagt, dass die Kritik an den Managerbezügen bloß Ausdruck einer irrationalen und verachtenswerten Gefühlsregung sei – und nicht ein ethisch ernst zu nehmendes Gerechtigkeitsargument. Das Neidargument wird im Modus einer empirischen Behauptung vorgebracht, wobei allerdings vollkommen unklar ist, wie es empirisch widerlegt werden können sollte, also festgestellt werden könnte, ob hier Neid vorliegt oder nicht. Sollte kein Neid vorliegen, dann hätten wir es mit einer veritablen Gerechtigkeitsfrage zu tun. Doch soll diese Option ja gar nicht ins Auge gefasst werden. Die Abwegigkeit des Neidarguments zeigt sich bereits darin, dass es impliziert, der Protest würde verstummen, sollten die Kritiker anstelle der Manager selbst in den Genuss der Vergütungen kommen, wie auch immer man sich dies vorstellen sollte. Diese suggestive Unterstellung darf wohl für die allermeisten Fälle als zynisch bezeichnet werden.

Das Neidargument, häufig en passant geäußert, ist ein typischer Fall der Erschleichung einer normativen (hier: apologetischen) Behauptung durch eine empirisch und insofern ‚wertfrei' vorgetragene Aussage. Sein Sinn liegt darin, sich gar nicht erst auf einen Gerechtigkeitsdiskurs einzulassen. Vorausgesetzt wird dabei eine Art Dschungeltheorie der Einkommenserzielung. Diese nimmt an, Einkommen würden solitär erwirtschaftet, im einsamen Kampf des Einzelnen im Dschungel des anonymen Marktes. Wer leistungsfähig und fleißig ist, kommt mit einer ‚fetten Beute' (sprich: einem hohen Einkommen) aus dem Dschungel in die Gesellschaft zurück, wer weniger leistungsfähig oder fauler ist, bringt halt weniger mit nach Hause.

In die Gesellschaft zurückgekehrt, erwartet die Erfolgreichen jedoch häufig nicht Anerkennung für die von ihnen geschaffenen beziehungsweise erbeuteten ‚Werte' (als würden irgendwie alle davon profitieren). Vielmehr sehen sie sich mit dem Neid der Leistungsschwachen oder Faulen konfrontiert, und sie werden nicht belobigt, sondern zuweilen ganz im Gegenteil gescholten: „Deutschland ist das einzige Land, wo diejenigen, die erfolgreich sind und Werte schaffen, deswegen vor Gericht stehen", beklagte Josef Ackermann, Vorstandssprecher der Deutschen Bank, bei seinem Auftritt im Mannesmann-Prozess, bei dem er wegen der Gewährung einer Abfindung an den letzten CEO der Mannesmann AG, Klaus Esser, in Höhe von 30 Millionen Euro der Beihilfe zur Untreue angeklagt war (und heute erneut angeklagt ist).

Die Dschungeltheorie ignoriert den schlichten Umstand, dass Einkommen stets arbeitsteilig erwirtschaftet werden und Anteile an einem Sozialprodukt bilden – sowohl betrieblich als auch volkswirtschaftlich gesehen. Sie übersieht, dass wir, um im Bild zu bleiben, im Dschungel nicht etwa nur auf wilde Tiere oder Früchte stoßen, sondern unsere Beute mit und gegen eben dieselben Personen erwirtschaften, die wir auch in der Gesellschaft sonst antreffen, also Mitarbeitende, Kapitalgeber, Kunden und auch Konkurrenten, die wir möglicherweise aus dem Rennen geworfen haben. Sie alle zusammen ermöglichen dem Einzelnen die Erzielung eines Einkommens – auch dem Vorstandschef.

Solidarität oder Fairness?

Aus ethischer Perspektive behauptet die Dschungeltheorie, dass die Kritiker lediglich Solidarität einforderten, so als sagten sie: ‚Gebt uns auch etwas von eurer Beute, eurem Reichtum ab.' Und sie weist diesen Anspruch sogleich als unberechtigt und übergebührlich zurück: ‚Schafft doch selber! Zeigt Eigenverantwortung!' Ihr kommt gar nicht in den Sinn, dass es sich hier um eine Frage der Verteilungsgerechtigkeit beziehungsweise Fairness handeln könnte. Reine Solidarität ist der Anspruch zur Unterstützung Schwächerer, ohne für deren Los kausal (mit-)verantwortlich zu sein. Sie manifestiert sich paradigmatisch in der Spende an eine fremde Person, zu der mit der Spende erstmals (und häufig letztmalig) eine Interaktionsbeziehung aufgenommen wurde. Fairness bezieht sich hingegen auf Verpflichtungen innerhalb bereits bestehender Interaktionsbeziehungen, insbesondere auf Austauschbeziehungen. Ihre Kernfrage lautet: Wie ist die gemeinsame Wertschöpfung auf all diejenigen, die zu ihr beigetragen haben, in fairer Weise zu verteilen? Ebenso lässt sich nach der Fairness der Verteilung der Lasten für eine gemeinsame Sache fragen.

Bei reiner Solidarität steht die Bedürftigkeit der anderen Person im Zentrum, bei der Fairness oder Verteilungsgerechtigkeit ihr Leistungsbeitrag. Insofern ist Verteilungsgerechtigkeit stets als Leistungsgerechtigkeit zu begreifen. Es dürfte klar sein, dass sich Leistungsgerechtigkeit nicht am Schreibtisch des Ethikers ausrechnen oder dekretieren lässt – und es ist äußerst unredlich, die Frage der Verteilungsgerechtigkeit für irrelevant zu erklären, weil dies offenbar nicht möglich ist. Es lassen sich immerhin Eckpunkte angeben, die zur begrifflichen Klarheit beitragen und dabei helfen sollten, Verteilungsfragen und insbesondere die Frage der

Legitimität der Managervergütungen systematischer anzugehen und die üblichen Verkürzungen zurückzuweisen.

Fairness durch Erfolg?

Der Leistungsbegriff ist systematisch zweideutig. Er kann einmal den Output einer Leistungsanstrengung meinen, den Erfolg, oder die Anstrengung selbst, gleichsam den energetischen und qualitativen Input. Was den Output anbelangt, so konzentrieren sich große Teile der Diskussion allein hierauf. Die Frage der Legitimität der Leistungsvergütungen sei identisch mit der Frage, ob die Manager „ihr Geld wert" seien.[8] Diese Argumentation ist ethisch höchst voraussetzungsreich, denn sie unterstellt, dass der Erfolg selbst – und das heißt ja zumeist: der Gewinn beziehungsweise der Shareholder Value – mit Blick auf seinen Umfang ebenso wie mit Blick auf die Methoden, mit denen er erzielt wurde, pauschal legitim sei. Dies ist jedoch eine zutiefst ökonomistische Auffassung, die auf metaphysische, also vormoderne Wurzeln verweist, insbesondere auf den irrationalen Glauben an die ‚wohl-

Börsenerfolge bei Personalabbau stoßen bei Arbeitnehmern auf Unverständnis. Foto: ver.di-Demonstration vor dem Sitz der Deutschen Telekom AG in Bonn anlässlich eines angekündigten Stellenabbaus.

tätige' Wirkung einer übermenschlichen und weisen „unsichtbaren Hand" des Marktes (vgl. Ulrich 2005, 51 ff.). Aus nüchterner Perspektive ist demgegenüber auf den – derzeit zum Greifen nahen – Umstand zu verweisen, dass der Erfolg sich im Wettbewerb ergibt, der als Prozess „schöpferischer Zerstörung" (Josef A. Schumpeter) stets Gewinner und Verlierer schafft. Es entspricht schon einer einigermaßen groben Verkürzung, die Frage der Angemessenheit und Legitimität der Managervergütungen auf der Basis einer unerwiesenen Behauptung anzugehen und dabei zu unterstellen, allein eine Gruppe von Stakeholdern, nämlich Shareholder, hätten legitime Ansprüche an die Unternehmensführung. Sollten die Millionengehälter von Managern darum legitim sein, weil es ihnen gelungen ist, für sich und das Kapital immer größere Stücke aus einem kaum wachsenden Wohlstandskuchen herauszuschneiden?

Immer wieder wird behauptet, die Millionengehälter der Topmanager müssten gezahlt werden, um die „besten Führungstalente" im „War for Talent" (McKinsey) anzulocken oder zu halten. Es handelt sich hierbei um ein Unterargument des Erfolgsarguments, und wiederum ließe sich fragen, wodurch sich die „besten Führungstalente" auszeichnen sollten – etwa durch Skrupellosigkeit bei der Steigerung des Shareholder Value, fehlende Responsivität gegenüber Stakeholdern, einem monetär gesteuerten Motivationshaushalt? Oder sollte diese Frage wiederum wettbewerblich definiert werden – dadurch, dass die Cleversten und Gerissensten das Geschäft, das Geschäft ihres Lebens, machen? „Es ist eine Mär, dass ohne überrissene Saläre keine guten Leute zu verpflichten seien. Sie sind ja gar nicht besser. Sie sind höchstens gieriger." (Bär 2004, 417) Abgesehen davon, dass dieses Argument von vornherein ethisch fehlgeht (da es im Kern ökonomistisch ist), ist doch auch die Ansicht Rakesh Khuranas, Professor für Organisationstheorie an der Harvard Business School, erwähnenswert: „Je mehr wir über die Kompensation der Topmanager lernen, desto mehr stellt sich heraus, dass sich da ein paar Freunde im Verwaltungsrat treffen, die gegenseitig ihr Gehalt festlegen. Sie nutzen die Rhetorik des Marktes, aber der Prozess dahinter gleicht mehr einem Country Club." (Khurana 2004, 7)

Mythos Leistungsfähigkeit

Die Konzentration auf die Output-Leistung hilft ethisch nicht weiter, da die Legitimität des Erfolgs beziehungsweise Gewinns sowie der Erfolgsstrategien selbst klärungsbedürftig ist. Demgegenüber lassen sich auf der Seite des Inputs immerhin Grenzen der Plausibilität einer Remuneration, die allzu weit von sonst gezahlten Mitarbeitervergütungen abweicht, anführen. Hierbei geht es um Angemessenheit der Vergütung für das Ausmaß und die Qualität des persönlichen Einsatzes beziehungsweise Bemühens, des Fleißes, der Anstrengung und für die aufgabenbezogenen Qualifikationen eines Mitarbeiters beziehungsweise Managers angesichts einer mehr oder minder anspruchsvollen Aufgabe, die zu bewältigen ist. Unter diesem gleichsam energetischen Gesichtspunkt wird eine allzu große Vergütungsspreizung irgendwann reichlich unplausibel. Hier hat der populäre, aber darum nicht falsche, Satz seinen Platz: ‚Niemand kann mehr als 100- oder vielleicht auch schon zehnmal mal mehr leisten als ein anderer.' Schließlich hat der Tag nur 24 Stunden, und zwar für alle. Und selbst ein noch so hoher Ausbildungsaufwand oder auch ein noch so großes Talent (es fragt sich: wofür?) kann nichts daran ändern, dass den Vergütungsdifferenzen Grenzen gesetzt sind.

So konnte ein kritischer Aktionär auf der letztjährigen Generalversammlung der schweizerischen Großbank UBS den Präsidenten des Verwaltungsrates, Marcel Ospel, der einen Jahreslohn von rund 20 Millionen Franken erhält, in Verlegenheit bringen, indem er zu bedenken gab, „ein Ospel könne kaum härter arbeiten als 40 Bundesräte (so nennt man in der Schweiz Minister) oder 150 Familienväter". Der angesprochene Gehaltsmillionär konnte dem Zeitungsbericht zufolge diesem Einwand nichts wirklich Überzeugendes entgegenstellen.[9]

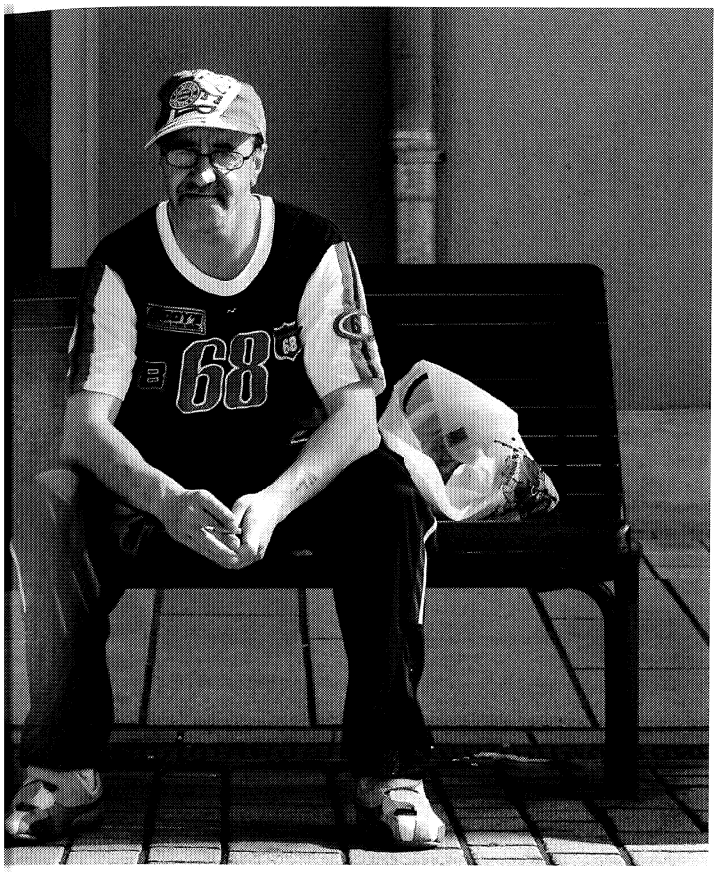
Instruktiv ist in diesem Zusammenhang ein Interview mit Daniel Vasella, CEO und zugleich Verwaltungsratspräsident der Novartis. Interviewfrage: „Sie erwähnen das hohe Arbeitspensum. Entsprechend hoch sind ja auch die Löhne. Mit 21 Mio. Fr. für letztes Jahr führen Sie derzeit die Liste der Schweizer Großverdiener an. Haben Sie sich diese Summe redlich verdient?" Vasella weist diese Begründung seiner Millionenbezüge nicht etwa als völlig abwegig zurück, sondern antwortet: „Wenn Sie mit redlich ‚ehrlich' meinen, dann habe ich meinen Lohn sicher redlich verdient."[10] Warum nur verdienen dann, wenn es sich so verhält, etwa Assistenzärzte, deren „Arbeitspensum" wohl kaum unter demjenigen Vasellas liegen dürfte (und an deren Ehrlichkeit auch kaum zu zweifeln ist), von den sonstigen Annehmlichkeiten oder eben Unannehmlichkeiten einmal ganz abgesehen, so viel weniger als Daniel Vasella? Könnte dies damit zu tun haben, dass die Millionengehälter der (bzw. einiger) Manager weder ökonomisch noch ethisch verallgemeinerungsfähig sind?

Lohn harter Arbeit oder Zufall?

Mit Leistungsgerechtigkeit im engeren Sinne wird jedoch auf den Zusammenhang von Leistung und Erfolg, Anstrengung und Ergebnis abgestellt – wobei wir natürlich das Ergebnis beziehungsweise den Erfolg einschließlich der gewählten Erfolgsstrategien hypothetisch als legitim unterstellen müssen, was im Übrigen eine Erfolgs- oder Gewinnmaximierung ausschließt (Thielemann / Ulrich 2003, 28 f.). Eine Erklärung (nicht: Begründung) dafür, dass Manager ihre eigenen, im Vergleich zu den übrigen Angestellten exorbitanten Bezüge für ganz und gar angemessen halten, dürfte darin liegen, dass sie einen sehr engen Zusammenhang zwischen ihrem Einsatz und dem Erfolg beziehungsweise Gewinn erblicken. Dies wird eher selten explizit formuliert, zeigt sich aber gelegentlich in Nebenbemerkungen. So hält Heinrich von Pierer (2003), damals in der Funktion als CEO von Siemens, fest (offenbar um der Kritik zu begegnen, dass Siemens so gut wie keine Gewerbesteuer zahlt): „Die Siemens-Mitarbeiter zahlen fast drei Milliarden Euro an Lohn- und Einkommenssteuer. Dieses Geld fällt nicht vom Himmel, sondern unsere Mitarbeiter bekommen es vorher von uns." „Von uns" heißt: von der Führungsriege des Konzerns, der von Pierer vorstand. Von Pierer geht offenbar davon aus, dass diese Gruppe die Milliarden fassende Wertschöpfung aus eigener Kraft geschaffen habe, und aus ihr werden dann nachher Löhne und Gehälter (sowie eventuell Steuern) gezahlt. Auch Daniel Vasella lässt dieses – man muss wohl sagen: egomanische – Verständnis durchblicken, wenn er meint, zu bedenken geben zu können, dass der Verzicht auf sein Millionengehalt ja nur einen „marginal höheren Gewinn" (der Milliarden misst) zur Folge hätte, weshalb er keine Veranlassung sehe, auf diese paar Milliönchen zu verzichten.[11] Allerdings könnte so jeder einzelne Mitarbeiter argumentieren und ein paar Millionen fordern, die angesichts der Milliardengewinne ja gar nicht ins Gewicht fielen. Das Argument setzt also voraus, dass eine sehr eindeutige Kausalbeziehung zwischen der Tätigkeit eines Geschäftsführers (im Unterschied zu den sonstigen Mitarbeitern) und dem Geschäftserfolg bestehe. Und entsprechend meint Vasella, dass seine „Leistung", sprich: die Angemessenheit seiner Vergütung, „schon messbar" sei. „Die kann man an den Ergebnissen ablesen."[12]

Gegen diese völlige Selbstüberschätzung ihrer eigenen Wirkkraft bei vielen Managern lässt sich grundlegend nicht nur das Diktum Friedrich August von Hayeks (1996, 202) ins Feld führen, dass der Marktprozess „eine Mischung von Glücks- und Geschicklichkeitsspiel" ist, sondern auch empirische Evidenzen, in denen sich genau dieser Umstand eines nur schwachen Kausalzusammenhangs zwischen dem Einsatz der eigenen Fähigkeiten (oder der „Geschicklichkeit") und dem messbaren Erfolg niederschlägt. So sind die Managervergütungen bekanntlich über hochkomplexe „compensation plans" zumeist an die Börsenentwicklung geknüpft. „Warum soll, wenn der Kurs einer Aktie im Gleichschritt mit dem Markt steigt, dies Boni in Millionenhöhe auslösen?", fragt die ansonsten dem Prinzip Wettbewerb (oder doch dem Prinzip Leistungswettbewerb?) zugetane „Neue Zürcher Zeitung" und bezeichnet die betreffenden Manager als „Wellenreiter" – sie reiten auf der Welle generell steigender Kurse, für die nicht sie, sondern diverse Umstände, auf die sie keinen Einfluss haben, verantwortlich sind.[13]

Mit Blick auf den letzten Vorstandsvorsitzenden der Mannesmann AG, Klaus Esser, dem ja Josef Ackermann (im obigen berühmten Zitat) die Wirkkraft zur Generierung von Wert- beziehungsweise Kurssteigerungen im zweistelligen Milliardenbereich attestiert hatte, gibt Wirtschaftsrechtler Michael Adams zu bedenken, dass man an seine Stelle „zu dieser Zeit auch einen Gorilla hätte setzen können."[14] Nicht nur der Kurs der Mannesmann AG, sondern auch derjenige der übrigen Unternehmen der Telekommunikationsbranche stieg in der Zeit des Internet- und Technologie-Hypes um viele Milliarden an. Und Marcel Ospel, Verwaltungsrats-



Das Neidargument verweigere den Gerechtigkeitsdiskurs, schreibt der Autor. Es unterstellt: Wer leistungsfähig und fleißig sei, erziele eine ‚fette Beute'. Foto: Arbeitsloser in der Fußgängerzone einer Kleinstadt.

präsident der UBS, die dieses Jahr mal wieder ein Rekordergebnis (diesmal von rund 10 Mrd. Franken) einfahren konnte (ebenso wie Ospel selbst), muss sich den Vorwurf gefallen lassen, dass die Bank „auch dann ein besseres Ergebnis erzielt hätte, wenn sich das Spitzenmanagement ein Jahr Golfferien gegönnt hätte."[15] Für einen eher lockeren Zusammenhang zwischen Leistung und Erfolg spricht überdies, dass die Unternehmensgröße statistisch der mit Abstand wichtigste Bestimmungsfaktor für die Managervergütungen ist.[16] Ob der CEO eines Unternehmens mit 100 000 Mitarbeitern so viel ‚besser' (und man muss immer fragen: wofür) ist als der eines Unternehmens mit sagen wir ‚nur' 10 000 Mitarbeitern, ließe sich wohl bezweifeln.

Manager als pawlowsche Hunde?

Die explosionsartige Steigerung der Managervergütungen ist Ausdruck einer überbordenden Ökonomisierung im Allgemeinen und der Principal Agent Theory im Besonderen. Diese nimmt an, dass Manager, wie alle Menschen, als Homines oeconomici zu begreifen und von „unbändigem Vorteilsstreben" (Karl Homann) getrieben seien. Entsprechend müssten sie durch äußere Anreize dazu gebracht werden, das zu tun, was sie tun sollen, nämlich den Shareholder Value zu maximieren. Sumantra Ghoshal (2005) hat in einem viel beachteten und bedeutenden Beitrag zahlreiche Missstände auf dieses ökonomistische Theoriesetting, mit dem der Managementnachwuchs nach wie vor an Universitäten und Business Schools ausgestattet wird, zurückgeführt: „Bad management theories are destroying good management practices."

Offenbar hat ein Großteil, wenn nicht die überwiegende Mehrzahl der Manager dieses Theoriesetting, das ihnen den Status geldgesteuerter Automaten zuweist, dankbar aufgenommen. Denn dies ist offenkundig äußerst lukrativ. So gelang es den jeweiligen fünf Topmanagern börsennotierter amerikanischer Firmen, etwa zehn Prozent der gesamten Gewinne dieser Unternehmen für sich zu reklamieren; bis 1995 hatte dieser Anteil noch fünf Prozent betragen.[17]

Die hohen Bezüge vieler Topmanager stehen in einer kaum auflösbaren Spannung zu dem wachsenden Bemühen der Firmen, einen guten Ruf als „Good Corporate Citizen" bei Stakeholdern und Öffentlichkeit zu erwerben. Ein Unternehmen, dessen höchster Repräsentant jährliche Bezüge in der Größenordnung eines oder mehrer Lottogewinne erhält (oder je nach Perspektive: für sich rauszuholen versteht), wird es schwer haben, ethische Glaubwürdigkeit zu erlangen. Das Publikum hat wenig Verständnis für ein solches Gebaren, denn es erwartet, dass das Management die Geschäfte aus Integrität und verantwortungsvoll führt. Integren Managern ist ihre eigene Vergütung gar nicht so wichtig. Ihnen geht es um die im ganzheitlichen Sinne gute Entwicklung des Unternehmens. Sie würden Millionengehälter als unanständig zurückweisen, insbesondere dann, wenn sie, um der insgesamt guten Zukunftsentwicklung des Unternehmens willen, Druck auf die eigenen Mitarbeiter ausüben müssen. Überhaupt ist für sie der Begriff der Mitarbeiter keine Leerformel. Aus dieser Sicht haben sich Manager, die erst ab einem Millionengehalt motiviert sind, sich tatkräftig für das Unternehmen einzusetzen, für diesen verantwortungsvollen Job bereits disqualifiziert.

Instruktiv ist in diesem Zusammenhang das Beispiel des von allen Seiten hoch angesehenen (kürzlich zurückgetretenen) Chefs der Schweizerischen Bundesbahnen (SBB), Benedikt Weibel. Dieser hatte auf Teile der ihm zugesprochenen Verdoppelung seines Gehalts verzichtet – freilich nach massiver öffentlicher Kritik, aber offenbar aus Überzeugung. Er sehe dies als Ausdruck seiner Verantwortung gegenüber den „Tausenden von Mitarbeitern". Zugleich betonte er seine Verbundenheit mit den SBB, denen er so lange zu Diensten stehen möchte, „wie es meine Energie zulässt und mich meine Vorgesetzten wählen"[18]. Intrinsische Motivation nennt man so etwas. Im letzten Jahr hatten die SBB einen Stromausfall zu verzeichnen, der Tausende von Zugreisenden für Stunden zum Warten auf den Bahnsteigen

zwang. Der Verwaltungsrat der SBB kürzte daraufhin den Bonus von Benedikt Weibel. Glaubt der Verwaltungsrat tatsächlich, dass die Unternehmensführung deshalb dafür Sorge trägt, dass eine solche Panne zukünftig vermieden wird, weil sonst ihr Bonus gekürzt wird? Sind Manager pawlowsche Hunde? Einige vielleicht, beziehungsweise einige tun so als ob – und werden damit steinreich oder können gar, über all die Jahre des Millionenregens hinweg, private, neofeudal anmutende Finanzimperien gründen.

Grand Old Men im Unruhestand

Andere, eher wenige, meist ältere Unternehmensleiter im Ruhestand, oder besser im Unruhestand, halten Bezüge dieser Größenordnung für unanständig. Etwa Edzard Reuter, ehemals Chef der Daimler-Benz AG: „Es gibt schreckliche Beispiele in der Managerkaste. Furchtbare Menschen, die in ihrer Gier sämtliche Verantwortung beiseite gelassen haben."[19] Oder Ludwig Poullain, ehemaliger Chef der Westdeutschen Landesbank, dessen Rede über „Bank und Ethos" „ungehalten" blieb (da er vom Veranstalter, einer Bank, wieder ausgeladen wurde) und zugleich von geläuterter Ungehaltenheit zeugte: Ihn schmerzt der Anblick einiger „Herren der Wirtschaft", die in Düsseldorf vor Gericht stehen (gemeint ist der Mannesmann-Prozess um Millionenabfindungen) und den Einzug der Richter „mit ihren vor der Brust verschränkten Armen erwarten" – da ihnen alle „Demut" abhanden gekommen ist und sie, „ohne Schamgefühl zu empfinden, ethische Grundsätze für den eigenen Gebrauch ausschließen" und sich „dafür lieber der Gewinnmaximierung widmen"[20] – oder der Maximierung ihres eigenen Portefeuilles. Oder Hans J. Bär, ehemaliger CEO und Verwaltungsratspräsident der Bank Julius Bär, der eine „Ethik" beklagt, die „weder Gesinnung noch Verantwortung" kennt und derzufolge das „oberste Kader finanzieller Stimuli" bedarf, „um motiviert zu sein" (Bär 2004, 408 ff.). Bär hält „leistungsabhängige" Vorstandsbezüge im zweistelligen Millionenbereich" für eine „Anstiftung zum Klassenkampf von oben", insbesondere dann, wenn beim „Versagen des Managements die Leute auf der Straße stehen, während sich die Unternehmensspitzen quietschvergnügt und mit randvollem Geldbeutel zur Ruhe setzen können."

Die Diskussion um die Angemessenheit der Managervergütungen dreht sich nicht nur um die Verteilungsfrage, auch wenn diese, angesichts der Größenordnungen, einen mehr als bloß symbolischen Charakter hat. Tiefer liegend geht es um die Frage der Integrität des Managements.[21] Integrität ist die Bereitschaft, das eigene Handeln unter Legitimitätsvorbehalt zu stellen. Integrität ist das Gegenteil von Opportunismus. Opportunisten machen ihr Handeln ebenso wie ihre Überzeugungen von der Vorteilhaftigkeit abhängig. Variable Vergütungssysteme, zumindest wenn sie als Anreize statt als Belohnungen verstanden und betrieben werden, erzwingen zwar nicht, aber sie verleiten zum Opportunismus. Gier ist gut, das ist zumindest stillschweigend ihre Botschaft. Dies ist insbesondere für den Kreis derjenigen fatal, denen die äußerst verantwortungsvolle und ethisch höchst anspruchsvolle Führung einer Unternehmung überantwortet wurde, da von dieser das Wohl und Wehe vieler Personen abhängt. Bruno S. Frey und Margrit Osterloh plädieren daher dafür, dass „Manager wie Bürokraten bezahlt werden sollten", also weitgehend fix und wohl auf deutlich tieferem Niveau als derzeit.[22] Die anspruchsvolle und ja nun auch gesellschaftlich höchst prestigeträchtige Aufgabe der Unternehmensführung sollte ihre Hauptmotivation bilden, ansonsten sind sie hier falsch. „Mehr als zwei Filets können Sie nicht essen. Man arbeitet für die Satisfaktion, das Prestige, den Erfolg, aber doch nicht fürs reine Geld. Lächerlich."[23] Der Weg dorthin führt über die ethische Zurückweisung der (ja kaum mehr offensiv vertretenen) Auffassung, Manager müssten dazu ‚angereizt' werden, das Unternehmen, das sie leiten, gut zu führen.

Summary

Million-Dollar Salaries for Managers

Since the end of the 1990s, salaries of top managers have skyrocketed, especially in the United States, but also in 'old' Europe (and particularly in Switzerland). This explosion is demonstrated by the development of the CEO-to-worker-pay ratio, which shows the relationship between the compensation of upper management and the average employee salary. During the 1960s until the middle of the 1990s, the rate was between 40 to 70 among the examined 367 leading companies. In 2000, at the height of the New Economy, American company managers earned 525 times more than an ordinary employee. Thus the American CEO would have to work only a few hours to earn the annual salary of an employee. On the other hand, it would take the employee 525 years to achieve the annual salary of a top manager of a large company. The author asks: Which compensation of top managers is fair and serves a favorable development of the company?

Die Dschungeltheorie des ‚Beute-Machens' übersehe, so der Autor, dass Einkommen stets arbeitsteilig erwirtschaftet werden. Das kompliziere die Frage nach der Legitimation krasser Einkommensunterschiede.

Anmerkungen

1 www.faireconomy.org/research/CEO_Pay_charts.html (22.05.2006)
2 Anderson, S. et al. (2005): Executive excess, www.faireconomy.org/press/2005/EE2005.pdf; die Zahlen des Economic Policy Institute (Washington, DC) sind zwar etwas tiefer, weisen jedoch in die gleiche Richtung, www.epinet.org/books/swa2004/news/swafacts_ceopay.pdf (22.05.2006)
3 Härtel, H.-H. (2004): Managergehälter in der Kritik, in: Wirtschaftsdienst, Juni, 347–350, www.hwwa.de/Publikationen/Wirtschaftsdienst/2004/wd_docs2004/wd0406H%e4rtel.pdf (22.05.2006)
4 Rudzio, K. / Uchatius, W. / Willeke, St. (2006): Was ist ein gerechter Lohn?, in: Die Zeit, 30. März
5 Die Arbeitnehmerentgelte sanken in Deutschland zwischen 2003 und 2005 nominell um zwei Prozent, von 1131,1 auf 1128,8 Milliarden Euro. Im gleichen Zeitraum stiegen die Unternehmens- und Vermögenseinkommen um 18,4 Prozent, von 468,9 auf 555,1 Milliarden Euro. Vgl. Deutsche Bundesbank (2006): Monatsbericht Februar 2006. Statistischer Teil, Frankfurt/M., www.bundesbank.de, S. 60. Nur in einem Sektor stiegen die Arbeitnehmerentgelte in den letzten drei Jahren (um 3,3 %), nämlich im Bereich Finanzierung, Vermietung und Unternehmensdienstleistungen, also in den Kapitaldienstleistungen, vgl. www.destatis.de/basis/d/vgr/vgrtab8.php (30.04.2006)
6 „Mobility of capital in a globalised economy means that employers can credibly threaten unions with dislocation, i.e., moving jobs abroad... Consequently, firms have a stronger hand in negotiating new wage deals... Both nearshoring and IT offshoring are likely to continue to weigh on the German economy, but offer companies there opportunities to increase their profitability and competitiveness... The skilled employees (or a subgroup of them) organise the outsourcing / offshoring process, ensure that German export remains strong and benefit themselves from this." Deutsche Bank (2005): ToPPIX – German Strategy. Labour costs in the focus, London, 31. Oktober, 57 f., 66
7 Vgl. hierzu Thielemann, U. (2005): Das Ende des Neoliberalismus?, in: Wirtschaftsdienst. Zeitschrift für Wirtschaftspolitik, Juni, 358–364
8 Vgl. etwa Hetzer, J. / Papendick, U. (2004): Fette Katzen. Verdienen Europas Konzernchefs zu viel?, in: Manager-Magazin, Heft 7
9 Neue Zürcher Zeitung (NZZ) (2004), 16. April
10 Vasella, D. (2006): „Ich habe den Lohn redlich verdient" (Interview), in: Neue Zürcher Zeitung (NZZ), 22. Januar
11 Vasella, D. (2003): „Ich empfinde meinen Lohn nicht als ungerecht" (Interview), in: Basler Zeitung, 5. März
12 Vasella, D. (2003): „Jeder Lohn ist ein Hohn" (Interview), in: Der Spiegel, 29. September
13 Schwarz, G. (2004): Wider die Selbstbedienung von Wellenreitern, in: Neue Zürcher Zeitung, 28. Februar
14 Vgl. Bönisch, G. / Dohmen, F. (2004): „Isolierte Betrachtung", in: Der Spiegel, 9. Februar
15 N. N. (2006); Der Erfolg der UBS ist nicht allein das Verdienst der Manager, in: Neue Zürcher Zeitung (NZZ), 22. März
16 Vgl. N. N. (2004): Managergehälter. Ritt ohne Risiko, in: Wirtschaftswoche, 29. Juli, 56–61, hier: 56
17 Bebchuk, L. / Grinstein, Y. (2005): The growth of executive pay, in: National Bureau of Economic Research (Ed.): Working Paper Series, Cambridge, 21 f., vgl. auch: www.law.harvard.edu/faculty/bebchuk/data/growth%20of%20pay.html (22.05.2006)
18 Cash, 15. März 2002
19 Stuttgarter Zeitung, 29. April 2005
20 Poullain, L. (2004): Ungehaltene Rede, Frankfurter Allgemeine Zeitung, 15. Juli
21 Eine empirische Studie zum Verhältnis von Vergütung und Integrität hält fest, dass „executives who preferred receiving salaries at high multiples of average workers' pay were, by their own accounts, not inclined to view ethical values as important in their decisions." Swanson, D. / Orlitzky, M. (2006): Do executives who prefer exorbitant salaries downplay ethics?, in: Good Business, 1 (www.southerninstitute.org/goodbusinessfr.htm). Eine andere Studie stellt Korrelationen zwischen überdurchschnittlichen Managerbezügen und (im Wortsinne) ethisch fragwürdigen Praktiken wie politisches Lobbying, systematisches Outsourcing von Dienstleistungen oder der Anzahl von Tochtergesellschaften in Steueroasen fest. „CEOs were rewarded in 2002 for laying off workers in 2001." Anderson, S. et al. (2004): Executive excess 2004, www.faireconomy.org/press/2003/EE2003.pdf (22.05.2006)
22 Frey, B. S. / Osterloh, M. (2005): Yes, managers should be paid like bureaucrats, CESifo Working Paper 1379, Januar
23 Bär, H. J. (2004): Man arbeitet doch nicht fürs Geld (Interview), in: Weltwoche, 11. März, 74

Literatur

Ghoshal, S. (2005): Bad management theories are destroying good management practices, in: Academy of Management Learning & Education, 1/2005, 75–91 (http://journals.aomonline.org/amle/v4n1.html#)
Hayek, F. A. von (1996): Die Anmaßung von Wissen, Tübingen
Khurana, R. (2004): Der VR nutzt die Rhetorik des Marktes, verhält sich aber wie ein Country Club (Interview), in: Cash, 19. Februar
Pierer, H. von (2003): Zwischen Profit und Moral?, in: ders. / K. Homann / G. Lübbe-Wolff (Hg.): Zwischen Profit und Moral, München, 7–37
Thielemann, U. / Ulrich, P. (2003): Brennpunkt Bankenethik, Bern / Stuttgart / Wien
Ulrich, P. (2005): Zivilisierte Marktwirtschaft. Eine wirtschaftsethische Orientierung, Freiburg i. B.