

«Das ist schlicht und einfach masslos»

Der Wirtschaftsethiker Ulrich Thielemann kritisiert, dass viele Manager immer mehr Druck auf die Mitarbeiter ausüben und dafür noch fürstlich entlohnt werden. Die Millionenlöhne widerspiegeln für ihn den «Geist der Gier».

Mit Ulrich Thielemann* sprach Stefan Schmid

Herr Thielemann, die bestbezahlten Schweizer Topmanager verdienen über 20 Millionen Franken im Jahr – je nach Bewertungsgrundlage auch bis zu 30 Millionen. Weshalb sind solch hohe Löhne für Sie als Wirtschaftsethiker ein Problem?

Ulrich Thielemann: Die hohen Managerlöhne sind in zweierlei Hinsicht fragwürdig. Einerseits aus Gründen der Fairness beziehungsweise der Verteilungsgerechtigkeit; zur Wertschöpfung eines Unternehmens trägt ja nicht nur das Topmanagement bei, sondern alle Beteiligten – auch wenn es Manager gibt, die in völliger Selbstüberschätzung glauben, sie würden die Wertschöpfung ganz alleine erwirtschaften. Andererseits sind die Millionenlöhne problematisch wegen der Integrität der Manager, hinter der wir ein Fragezeichen setzen müssen. Es gibt US-Studien, die nachweisen, dass ein Zusammenhang zwischen ethisch fragwürdigen Praktiken und hohen Managervergütungen besteht.

Wie muss man das verstehen?

Thielemann: Die Studien zeigen, dass Manager, die im Verhältnis zum Rest der Belegschaft überproportional viel verdienen, etwa gerne Pensionskassen plündern, Gewinne in Steueroasen verlagern oder besonders eifrig beim Verlagern von Arbeitsplätzen ins Ausland und beim Stellenabbau sind. Hinter all diesen Verhaltensweisen manifestiert sich ein besonderer Geist – ein Geist der Gier.

«Wir haben es mit einem Club von Insidern zu tun.»

Was ist problematisch: Alleine die Höhe der Managerlöhne – nach dem Motto «20 Millionen sind zu viel» – oder ist es das Verhältnis etwa zum Durchschnittslohn in einem Unternehmen?

Thielemann: Es ist immer eine Relationsfrage. Sonst wüssten wir ja gar nicht, dass 20 Millionen viel sind.

In welchem Rahmen sollte ein korrektes Verhältnis zwischen der Vergütung der obersten Geschäftsleitung und dem durchschnittlichen Gehalt der Angestellten eines Unternehmens (die so genannte «CEO-to-Worker-pay-Ratio») denn liegen?

Thielemann: Es wird oft argumentiert, dass man dieses Verhältnis nicht einfach generell auf zehn, 20, 30 oder 100 festlegen kann. Wer soll das denn bestimmen? Diese Argumentation ist zwar richtig, es lassen sich keine festen Werte angeben. Moralische Fragen sind nie eindeutig zu beantworten, deswegen sind sie aber nicht irrelevant. Der Umkehrschluss, dass den Managerlöhnen gehen oben also auch keine Grenzen gesetzt werden sollten, ist zynisch. Es ist doch möglich, Plausibilitäten zu finden.

Können Sie dies erläutern?

Thielemann: Bei der anfangs angesprochenen Fairness geht es immer um Leistungsgerechtigkeit. Also: Wie ist die Wertschöpfung auf diejenigen aufzuteilen, die zu ihr beigetragen haben? Und da ist es, finde ich, einigermaßen klar, dass niemand 100-mal leistungsfähiger sein kann als ein anderer. Schon dass ein Einzelner mehrfach leistungsfähiger sein soll als ein



«Es ist ein Kampf um Anerkennung»: Für Ulrich Thielemann sind die hohen Managerlöhne ein Ausdruck von Eitelkeit.

Bild Keystone/Regina Kühne

durchschnittlich begabter anderer, liesse sich hinterfragen.

Wie ist es zu diesen Exzessen bei den Managerlöhnen gekommen?

Thielemann: Bis Mitte der Neunzigerjahre lag die «CEO-to-Worker-pay-Ratio» bei Grössunternehmen in den USA und in Europa zwischen 20 und 40. Während der Boomphase der New Economy hat sich dieses Verhältnis aber innert Kürze verzehnfacht. Da stellt sich doch die Frage: Wodurch soll dies gerechtfertigt sein?

Aber was steckt überhaupt hinter dieser explosionsartigen Steigerung bei den Managerlöhnen?

Thielemann: Schlicht und einfach Masslosigkeit. Welche andere Erklärung soll es denn sonst dafür geben? In der ganzen Debatte um die Managerlöhne wird ein Punkt oftmals unterschätzt: die massive Macht des Managements. Das ist wie ein Monopol; wer einmal auf einem lukrativen Topmanagementposten Platz genommen hat, den kann man nicht so einfach rauskickern. Wir haben es hier auch mit einem Club von Insidern zu tun, die sich gegenseitig Verwaltungsratsmandate und Managerposten zuschanzen.

Warum sorgt das Thema hohe Managerlöhne in der Bevölkerung für so grosse Empörung. Ist das einfach der Neid?

Thielemann: Das ist definitiv falsch. Es ist abwegig und auch zynisch, wenn man den Kritikern der Millionengehälter unterstellt, dass sie ruhig wären, wenn sie selber die Millionen erhalten würden. Man nimmt so die Empörung der Menschen nicht ernst. Ich glaube, der Grund für die Entrüstung liegt darin, dass die Bevölkerung ein intuitives Verständnis für das Funktionieren einer sozialen Marktwirtschaft hat. Da arbeiten sozusagen alle zusammen an der Steigerung des Wohlstands. Eine Art Teamarbeit, vor allem innerhalb der Unternehmen.

Und das ist heute nicht mehr so?

Thielemann: Heute haben die Menschen zunehmend das Gefühl, dass sie als Mitarbeiter nicht mehr mit dem Management «mitarbeiten», sondern dass sie einzig noch Produktionsfaktoren respektive Manövriermasse sind. Produktionsfaktoren also, deren betriebliche Funktion genau so gut ins Ausland ausgelagert werden kann, denen zunehmend mehr Leistungsdruck aufgebürdet wird und die dabei häufig eher schlechter als besser bezahlt werden. Und die Manager in den Führungsetagen, die diesen Leistungs-

druck ausüben, werden für ihre ökonomische Radikalität auch noch fürstlich honoriert. Beides zusammen dürfte zu dieser grossen Empörung führen, die wir feststellen.

«Das ist abwegig und zynisch.»

Manager haben aber auch eine grosse Verantwortung. Ein Fehlentscheid kann Hunderte Arbeitsplätze kosten. Eine solche Verantwortung muss doch entsprechend honoriert werden.

Thielemann: Die Manager sollen schon gut verdienen. Aber der Sinn des Managements ist eben nicht die Gewinnmaximierung, sondern es geht um die gute Entwicklung des Unternehmens – das heisst letztlich: Es geht um den fairen Ausgleich für alle Beteiligten (Mitarbeiter, Aktionäre etc.). Klar soll das auch entsprechend honoriert werden. Aber der Manager, dem die gute Entwicklung des Unternehmens am Herzen liegt, der ist eben gar nicht daran interessiert, möglichst viel für sich selber herauszuholen. Das ist ihm beinahe zuwider. Es gibt ja auch Aussagen von älteren Managern wie etwa Bankier Hans J. Bär, die gar nicht einverstanden sind mit dem, was da heute passiert. Man kann es auch umgekehrt formulieren: Manager, die erst ab ein paar Millionen motiviert sind, haben sich durch dieses Ansinnen für diesen verantwortungsvollen Job disqualifiziert.

Geht es diesen Managern alleine darum, möglichst viel Geld zu scheffeln?

Thielemann: Es dürfte den Managern kaum um den Nutzwert des Geldes gehen; nicht um die schönen Dinge, die man mit dem vielen Geld so kaufen kann. Wann sollten sie auch die Zeit haben, dies alles zu geniessen? Vielmehr ist es in erster Linie eine Sache des Kampfes um Anerkennung. Die Millionensaläre sind in gewisser Weise wie die Orden, die damals im real existierenden Sozialismus den «Helden der Arbeit» ans Revers geheftet wurden. Nur werden die «Orden der grossen Summen» den Managern nicht von irgendeinem Präsidenten verliehen, sondern von der anonymen Kraft des Marktes. Diese Art der Wertschätzung erscheint den Managern daher als besonders «objektiv». Das macht das Ganze so sexy. Insofern sind die hohen Managerlöhne auch ein Ausdruck von Eitelkeit. Ge-

nau wie die Pyramiden im Alten Ägypten ein Ausdruck von Eitelkeit waren. Man dachte damals, dass diese Eitelkeit nicht mehr steigerbar ist. Aber sie ist steigerbar!

Warum kann man die Gehälter von Topmanagern nicht mit den Millionen-einkommen von Spitzensportlern, Musikern und Hollywood-Stars vergleichen? Dort ist die Empörung ja bei weitem nicht so gross ...

Thielemann: Künstler und Sportler sprechen quasi als Einzelpersonenunternehmen ein Massenpublikum an. Angenommen, ein solcher Weltstar verdient 20 Millionen im Jahr; wenn die Welt doppelt so viele Bewohner hätte, dann würde er doppelt so viel verdienen. Ist das nun ein Ausdruck von Leistung?

Sind denn die Millionengehälter für diese Stars gerechtfertigt?

Thielemann: Ich will nicht pauschal sagen, ob das in Ordnung ist oder nicht. Das ist nicht meine Aufgabe. Aber ohne weiteres sind auch diese hohen Einkünfte von Künstlern und Sportlern nicht unproblematisch. Die Empörung und die Kritik darüber hält sich aber ja wohl auch darum in Grenzen, weil diese Stars – im Unterschied zu Managern – keinen Druck ausüben. Schon allein darum sollte man die Gehälter der Stars nicht mit der Diskussion um Managerlöhne vergleichen oder das Ganze vermischen. Und die Gehälter von Künstlern und Sportlern sind schon gar keine Rechtfertigung dafür, dass Manager auch so viel verdienen sollten. Diese Gehälter der wenigen Weltstars haben auch kaum eine volkswirtschaftliche Dimension. Es sind Ausnahmefälle, sozusagen glückliche Einzelfälle.

«Das macht das Ganze so sexy.»

Sind die hohen Managerlöhne denn volkswirtschaftlich relevant?

Thielemann: Eine Studie der Citibank bezeichnet die USA als eine so genannte Plutonomy – dieser Name setzt sich aus Plutokratie, also die Herrschaft der Wohlhabenden, und Ökonomie zusammen. Die ganze Wirtschaft ist demnach auf die Schicht der Superreichen ausgerichtet. Das eine Prozent der Superreichen in der US-Gesellschaft konsumiert mittlerweile 20 Prozent der

volkswirtschaftlichen Wertschöpfung. Und: 60 Prozent dieser Superreichen sind Manager. Die Analysten der Citibank sprechen von einer neuen Manager-Aristokratie.

Was wäre denn ein probates Mittel, um die Problematik der exzessiven Managerlöhne zu entschärfen?

Thielemann: Zunächst sollte man schlicht auf die Integrität der Akteure setzen. Manager und Verwaltungsräte sind ja nun auch Teil der Gesellschaft und nehmen so auch an den Diskussionen um ihre Vergütungen teil. Sie sind dabei auch stets Repräsentanten ihres Unternehmens – und diese möchten sich zunehmend als gute (Unternehmens-)Bürger präsentieren; und das wiederum beisst sich mit ihren Millionenlöhnen. Diese Manager sollten sich fragen, ob die Millionenvergütungen denn rechtfertigungsfähig sind. Und wenn sie es nicht sind, sollten sie es halt lassen. Zu bedenken ist dabei auch die wachsende Kraft der Zivilgesellschaft – das sind wir alle als Bürger, die etwa finden, dass es falsch ist, wie viel gewisse Manager verdienen. Je stärker und wacher diese Zivilgesellschaft ist, desto schwieriger wird es, mit exorbitant hohen Vergütungen durchzukommen.

Viele Stimmen fordern auch mehr Transparenz bei den Managerlöhnen respektive bei der dahinterstehenden Lohnpolitik.

Thielemann: Ein zweischneidiges Schwert, da es möglicherweise den Neid zwischen den Managern weiter anstachelt. Das heisst aber nicht, dass man nicht dafür sein sollte. Den guten, integren Manager interessiert dies aber gar nicht so sehr. Bei den anderen Managern nützt es nichts, wenn wir wissen, dass alles richtig abgelaufen ist und mit welcher trickreichen Verfahren es möglich ist, dass sie 300-mal mehr verdienen als der Durchschnitt. Da bin ich vielmehr mit den Ökonomen Bruno Frey und Margrit Osterloh von der Uni Zürich der Ansicht, dass Manager wie Bürokraten bezahlt werden sollten. Ein viel grösserer Anteil an fixer Vergütung; und damit viel weniger variabel, mit viel weniger Spielräumen. Die Manager sollten gar nicht in Versuchung geführt werden, diese Spielräume auszunutzen. Sie sollten sich auf die Sache konzentrieren: die gute Führung des Unternehmens.

* Ulrich Thielemann ist Vizedirektor des Instituts für Wirtschaftsethik an der Universität St. Gallen (HSG).