

INLAND
Die CVP will mit alten Werten den Weg aus der Wirtschaftskrise finden.

SEITE 14

INLAND
Unsere Nachbarländer wollen Schweizer Gäste künftig verstärkt umwerben.

SEITE 15

AUSLAND
Auch zehn Jahre nach der Verhaftung Öcalans bleibt die türkische Kurdenfrage akut.

SEITE 17

KULTUR
Hunderte erweisen Schauspielerin Anne-Marie Blanc in Zürich die letzte Ehre.

SEITE 19

KULTUR
Der Eisenplastiker Bernhard Luginbühl feiert heute seinen 80. Geburtstag.

SEITE 19

SONNTAGSINTERVIEW: ULRICH THIELEMANN

«Ohne Boni hätten wir die Krise nicht»

Der St. Galler Wirtschaftsethiker Ulrich Thielemann fordert in der aktuellen Krise einen radikalen Abschied von der Marktgläubigkeit. Und: Nicht der Gewinn, sondern die Aufgabe müsse im Vordergrund stehen – für Firmen wie für Angestellte.

Mit Ulrich Thielemann sprach Urs Zurlinden

Herr Thielemann, was verdienen Sie?
Ulrich Thielemann: Vermutlich zu wenig, gemessen an meiner Arbeitszeit. Es sind rund 6000 Franken im Monat.

Finden Sie Ihren Lohn gerecht?
Ich beklage mich nicht.

Sie sind Vizedirektor eines Uni-Instituts. Wären Sie Vizedirektor einer Bank, würden Sie gegen 30 000 Franken im Monat verdienen. Macht das neidisch?
In der Tat nicht. Und selbst wenn: Die Vergütungsfrage ist eine veritable Frage der Fairness und Verteilungsgerechtigkeit, und keine Frage des Neides.

«Auch die Aktionäre sollen bluten»

Novartis-Chef Daniel Vasella bezieht 40 Millionen im Jahr. Ist das vertretbar?
Zu diesen Zahlen möchte ich gar nicht Stellung nehmen.

Aus ethischer Sicht: Wo liegt die Grenze zum Abzockerlohn?
Dort, wo der Chef meint, er habe alle die Milliarden an Wertschöpfung allein geschaffen, und dann seien 40 Millionen ja eigentlich noch billig.

An der Novartis-GV vom 24. Februar probt die Anlagestiftung Ethos den Aufstand. Kommt es zur Revolte der Gutmenschen?
Ich weiss nicht, was der Begriff «Gutmensch» soll. Möchten Sie sich auf die Seite der Abzocker schlagen? Jedenfalls sind es die

verantwortungsvollen Aktionäre, die von Ethos vertreten werden.

Sollen die Aktionäre wirklich die Löhne festlegen?

Das ist problematisch, und zwar rechtsstaatlich problematisch. Eine Vollversammlung der Aktionäre, also von Bürgern, soll nicht über eine Person bestimmen, sondern nur über die Politik. Zudem sind Managervergütungen auch keineswegs eine Privatsache des Aktionariats. Nichts zeigt dies so deutlich wie die gegenwärtige Krise.

Volkswirtschaftsministerin Doris Leuthard fordert: «Die Löhne der Banker müssen sinken.» Soll der Staat die Löhne festlegen?

Löhne sind immer auch eine politische Frage. Aber natürlich soll die Politik nicht die Löhne einzelner Personen festlegen. Es geht vielmehr um Rahmenbedingungen. Dies betrifft vor allem den Anteil variabler Vergütungen. Diesen deutlich zu senken, ist das Gebot der Stunde.

Braucht das Bankengeschäft mehr staatliche Regelungen?

Das ist keine Frage der Quantität, sondern der Qualität. Das Banking war ganz offenkundig falsch reguliert.

Sind die Milliarden für die UBS aus der Bundeskasse in Ordnung?

Meine erste Reaktion war: Die Banker haben die Bürger in Geiselnhaft genommen. Um eine noch grössere Katastrophe zu verhindern.

«Das war der grösste Bankraub der Geschichte»

Die Aktionäre bluten doch bereits mit dem katastrophalen Einbruch des Börsenkurses?

Das müsste man einmal nachrechnen über die Jahre. Es bräuchte schon ziemlich grosse Verluste, um die zweistelligen Renditen der letzten Jahre zu neutralisieren. Entscheidend ist aber die Frage der Verantwortung. Es ging

jetzt um so etwas wie einen Plan Phoenix wie damals bei der Swissair: Aus dem guten Teil ein

Unternehmens entsteht etwas Neues, und den ganzen Rest behalten die Aktionäre. Dies wäre auch verursachergerecht.

Sie sind Beauftragter der Ethik-Kontrollstelle der Alternativen Bank Schweiz (ABS). Was verdient ein ABS-Direktor?

Bei der ABS herrscht Lohntransparenz: Es sind rund 170 000 Franken im Jahr.

Wo liegen die Unterschiede zwischen der ABS und einer UBS?

Die Alternative Bank betreibt ausdrücklich keine Gewinnmaximierung. Das verändert alles.

Die Löhne der Bankangestellten sind von 1998 bis 2007 um 63 Prozent gestiegen. So spielt der Markt!

Ja. Aber der Markt «spielt» offenbar falsch. Der vielbeschworene «freie Markt» hat Chancen eröffnet, die Einkommen zu steigern – und dies wurde offenbar genutzt. Sollen wir jetzt applaudieren?

Inzwischen sind die UBS-Löhne schon wieder um 30 Prozent gesunken. Das kann Ihnen im geschützten Glaspalast einer Uni nicht passieren?

Das stimmt. Aber ich bekomme auch keine ganze «Kiste». So nannten die Investmentbanker ja einen Millionenbonus.

Ein Banker trägt die Verantwortung für das ihm anvertraute Geld. Welche Verantwortung trägt ein Wirtschaftsprofessor an der HSG?

Seine Hauptverantwortung liegt in der wissenschaftlichen Redlichkeit und Seriosität. Dazu gehört vor allem die Differenziertheit – was bei manchen Interviews im Stakkatostil eine echte Herausforderung ist ...

Wurden Generationen von HSG-Absolventen rückblickend falsch ausgebildet?

Ehrlich gesagt: Ja. Ursache der Finanzkrise ist die Marktgläubigkeit. Diese hat den Akteuren auf allen Stufen immer wieder

eingetrichtert: «Das ist erlaubt und gut, was ihr da tut! Je mehr Gewinne ihr erzielt, desto besser ist es für alle.» Aber die Universitäten sind nicht allein in der Verantwortung. Es ist eine ganze menschliche Kultur, die da herangezüchtet wurde – und das ist das wirklich Erschreckende.

Welche Alternative bieten Sie zur Lehre des freien Marktes?

Die Lehre des ethisch eingebetteten und begrenzten Marktes.

Was haben Sie gegen das Prinzip: guter Lohn für gute Leistung?

Gar nichts. Dabei geht es um das ganz wichtige Prinzip der Leistungsgerechtigkeit beziehungsweise der Fairness. Das bedeutet aber nicht: Jeder erhält so viel, wie er in der Lage ist herauszuschlagen.

«Managerlöhne sind nicht Privatsache»

Warum soll eine besondere Leistung nicht mit einem Bonus honoriert werden?

Variable Vergütungen, verstanden als Anreiz, sollten generell aus den Unternehmen verschwinden. Denn Anreize entprofessionalisieren. Anreize sind ein Angebot an die Mitarbeiter, ihre berufliche Integrität zu verkaufen. Ein Beruf mit all seinen komplexen Dimensionen, seinen eigenen Qualitätsstandards und mit seinem Berufsethos wird durch Anreize zerstört.

FORTSETZUNG AUF SEITE 14

Ulrich Thielemann ...

... wurde am 15. Februar 1961 in Remscheid im deutschen Bundesland Nordrhein-Westfalen geboren. Er studierte Wirtschaftswissenschaften in Wuppertal und ist seit 1988 an der Universität St. Gallen (HSG) – von 1990 bis 1996 als Assistent von Professor Peter Ulrich, mit dem zusammen er die Studie «Ethik und Erfolg» veröffentlichte.

1996 verfasste Thielemann seine Dissertation zum Thema «Das Prinzip Markt» und im vergangenen Dezember seine Habilitationsschrift «Wettbewerb als Gerechtigkeitskonzept». Seit 2001 ist er Vizedirektor des Instituts für Wirtschaftsethik und seit 2003 Lehrbeauftragter in St. Gallen. Zudem ist er Beauftragter der Ethik-Kontrollstelle der Alternativen Bank Schweiz (ABS). Ulrich Thielemann ist unverheiratet und wohnt in St. Gallen. (uz)



Darbellay will zweiten CVP-Bundesrat

CVP-Präsident Christophe Darbellay hat gestern in Solothurn den Kampf um den zweiten Bundesratssitz lanciert. Ausserdem will die CVP die Wirtschaft in der Krise wieder auf liberal-soziale Tugenden verpflichten.

Von Roger Braun

Solothurn. – Die CVP müsse weiter wachsen und werde andere Parteien überholen, die im Bundesrat übervertreten seien: «So werden wir unseren zweiten Bundesratssitz zurückerobern!» sagte Darbellay am Parteitag in Solothurn. Mit dem verlorenen Nationalratssitz der SP im Kanton Glarus sei die Fraktion aus CVP, EVP und Grünliberalen nun die zweitgrösste in Bundesbern. «Es ist unlogisch, dass wir nur einen Bundesratssitz haben», rief der Parteipräsident den Delegierten im Saal zu.

Rückkehr zur Ehrlichkeit

Schwerpunktmässig befasste sich die CVP gestern aber mit der Wirtschaftskrise und der Reaktion der Politik darauf. «Nicht Freibeutertum, sondern die dem Menschen dienende Marktwirtschaft ist das Modell der Zukunft», sagte Darbellay. Die CVP stehe in der Pflicht, «denjenigen den Lead abzunehmen, welche einen grenzenlosen und schädlichen Neoliberalismus gepredigt haben». Angesichts der Lohnexzesse und der Wirtschaftskrise forderte Darbellay eine Rückkehr zu Werten wie Respekt und Ehrlichkeit. Die Finanzkrise zeige, was passiere, wenn langfristiges Denken dem kurzfristigen Gewinnstreben Einzelner untergeordnet werde.

Die Delegierten sahen dies genau so und verabschiedeten eine wirtschaftspolitische Resolution mit nur einer Gegenstimme. Darin bekennt



«Es ist unlogisch, dass wir nur einen Sitz haben»: CVP-Parteipräsident spricht am Parteitag zu den Delegierten.

Bild Alessandro della Valle/Keystone

sich die CVP zur liberal-sozialen Marktwirtschaft und zu einer nachhaltigen Wirtschaftspolitik.

Solidarität mit den Schwachen

Die Resolution hält fest, dass eine moderne, soziale Marktwirtschaft auf der Eigenverantwortung des Einzelnen und der Solidarität mit den Schwachen gründe. Schwerpunkte setzt die CVP bei der Sicherung der Arbeitsplätze, bei der Forschung und der steuerlichen Entlastung der Familien. Zudem bekennen sich die Christ-

demokraten zum Umweltschutz. Ökologie und Ökonomie stünden nicht im Widerspruch. Darbellay forderte hier mehr Engagement von der Politik: «In zehn Jahren muss die Schweiz das Nachhaltigkeits-Land par excellence sein.»

Ein doppeltes Ja

Für die beiden Abstimmungsvorlagen vom 17. Mai empfiehlt die CVP je ein Ja. Die Delegierten fassten mit 208:25 Stimmen klar die Ja-Parole zur «Zukunft mit Komplementär-

medizin». Aus Sicht der CVP deckt die Komplementärmedizin einen wichtigen, von der Bevölkerung erwünschten Teil des umfassenden Gesundheitssystems ab. Gemäss direktem Gegenvorschlag von National- und Ständerat soll die Bundesverfassung so geändert werden, dass Bund und Kantone im Rahmen ihrer Zuständigkeiten für die Berücksichtigung der Komplementärmedizin sorgen sollen. Der Verfassungsartikel beabsichtigt in erster Linie die Wiederaufnahme von fünf komplementär-

medizinischen Leistungen in den Leistungskatalog der Grundversicherung.

Die Parole zur Einführung biometrischer Pässe hatte die CVP-Parteileitung bereits am Vortag gefasst. Das Gremium sagte einstimmig Ja zur Integration von Fingerabdrücken und Gesichtsbild in die Reisepässe.

Tim Frey wird neuer CVP-Generalsekretär

Der neue Generalsekretär der CVP heisst Tim Frey. Parteipräsident Christophe Darbellay stellte den 37-jährigen promovierten Politologen aus Basel den Delegierten gestern am CVP-Parteitag in Solothurn als Nachfolger



Tim Frey

von Reto Nause vor. Nause war Ende November in die Berner Stadtregierung gewählt worden. Laut Darbellay hat eine Findungskommission Frey aus 30 Bewerbern ausgewählt.

Frey erklärte, er freue sich auf die Herausforderung trotz der vorhersehbaren Tücken und Schwierigkeiten. Die aktuelle Situation sei auch eine Chance für die CVP. Der neue Generalsekretär, der sich in seiner Dissertation bereits mit dem Erfolg der Christdemokraten in Europa auseinandergesetzt hat, wird sein Amt offiziell Anfang April antreten. Seit Nauses Ausscheiden hatte Alexandra Perina-Werz das CVP-Generalsekretariat interimistisch geführt. (sda)

«Ohne Boni hätten wir die Krise nicht»

FORTSETZUNG VON SEITE 13

Was unterscheidet das Bonussystem vom Notensystem in der Schule?

Zunächst: Schulnoten sind nicht nach oben unbegrenzt. Und es sind auch kaum «Anreize», sondern eher Belohnungen, Anerkennungsprämien für herausragende Leistungen. Es ist übrigens nicht ethisch zwingend, die variablen Vergütungen vollständig abzuschaffen. Sie sollten aber durch die Hauptkriterien der Lohngerechtigkeit bestimmt sein: Belastung – einschliesslich Verantwortung – und Anforderung. Dazu darf dann noch eine gewisse Differenzierung durch den persönlichen Leistungseinsatz kommen.

Gemäss einer Studie erhalten 85 Prozent der Kader in der Schweiz einen variablen Lohnanteil. Liegen die alle falsch?

Im Kern, ja. Der Anteil variabler Vergütungen ist in den letzten Jahren massiv gestiegen. Dies hat viel zu all den Verwerfungen der Wirtschaft beigetragen. Verantwortungsvolle Wirtschaften ist damit nur schwer vereinbar. Boni korrumpieren moralisch. Da kommt die Wirtschaft wegen des Wettbewerbs aber allein nicht mehr raus.

Selbst das Kabinenpersonal der Swiss erhält einen erfolgsabhängigen Bonus. Verdienen die den nicht?

Falsche Frage! Sie verdienen für ihre gute Leistung selbstverständlich ein gutes Fixgehalt. Sie sollen aber nicht bei jedem Handgriff daran denken, ob dies nun den eigenen Kontostand erhöht oder nicht. Hier wie überall

sonst gilt: Die letzte Massgabe guten Wirtschaftens darf nicht nur die Einkommens- oder Gewinnmaximierung sein.

Warum sollen ausgerechnet die Schweizer Manager auf den Bonus verzichten müssen?

Wer sagt das denn? Boni sind in so ziemlich in allen Ländern ein Problem. Um es zu lösen, ist ein global koordiniertes Vorgehen notwendig.

«Sollen wir jetzt applaudieren?»

Ohne Boni, sagen Sie, hätten wir die Krise nicht. Ist es wirklich so simpel?

Das ist keineswegs simpel. Boni sind ja nicht die einzige Ursache der Krise. Aber mit der Boni-Problematik lässt sich die ganze Mechanik erklären, durch die die Blase entstanden ist. Da haben ja schliesslich Leute gehandelt. Die Boni sind der Weg, wie das Kapital die Banker kapern konnte – oder die Banker das Kapital. Egal, von welcher Seite man es anschaut: Falsch ist es allemal.

Die Bonusauszahlungen der UBS wurden von der staatlichen Finanzmarktaufsicht kontrolliert und bewilligt. Was lief schief?

Da habe ich zu wenig Einblick.

Die UBS hat ihre Boni inzwischen radikal gesenkt. Jetzt laufen ihr die besten Leute davon.

Daraus lässt sich aber keine Rechtfertigung für Boni ableiten. Nicht die UBS, die Schweizer Wirtschaft wurde gerettet. Und sollte die UBS jetzt schrumpfen zugunsten anderer Banken, dann ist dies eigentlich begrüssenswert. So wird auch das volkswirtschaftliche Risiko kleiner.

Laut Headhunter Björn Johansson ist die Frustration unter den Bankern gross. Sind die selber schuld?

Man sollte nicht alle Banker über einen Kamm scheren. Andererseits: Es hat ja gesamthaft der falsche Geist der Gier geherrscht. Das führte zum grössten Bankraub in der Geschichte. Wer das als Banker falsch findet, hat jetzt die Gelegenheit, sich abzugrenzen und am Aufbau eines verantwortungsvollen Bankings mitzuwirken. Allerdings dürften wir dann deutlich weniger Banker brauchen.



«Boni korrumpieren»: Laut Ulrich Thielemann machen variable Lohnanteile die berufliche Integrität kaputt.

Bild Markus Forte/ExPress

Johansson prognostiziert für den Finanzmarkt ein «komplett neues Spiel». Nach welchen Regeln?

An erster Stelle soll die Unternehmensmission stehen und nicht der Gewinn. Das gilt für andere Branchen genauso.

Was unterscheidet den Banker vom normalen Manager?

Die Banker haben wirklich ernst gemacht mit der Gewinnmaximierung, wie sie schon lange in den Lehrbüchern steht. Diese Radikalisierung hat in den Banken vermutlich viel stärker um sich gegriffen als in anderen Unternehmen. Da wurde tatsächlich alles daran gesetzt, dass die Gewinne so hoch ausfallen wie möglich. Nach dem Motto: Wer «nur» 20 Prozent Rendite erzielt, obwohl doch 25 Prozent erreichbar wären, der betreibt «Wertvernichtung»!

Sie stellen eine «tiefgreifende Orientierungs- und Legitimationskrise des Managements» fest. Anhand wovon?

Auch das Management spürt zumindest intuitiv, dass das Zeitalter der Marktgläubigkeit dem Ende entgegengeht. Das ist für alle heilsam.

Soeben ist von Ihnen ein Buch über «Standards guter Unternehmensführung» erschienen. Wozu raten Sie?

Die Unternehmen sollten sich offen von der Gewinnmaximierung verabschieden. Wer das tut, darf übrigens auf die Unterstützung der Mitarbeiter und Kunden zählen. Da kauft man gerne ein, weil man gut behandelt wird. Es gibt also durchaus Chancen, im Markt als integriertes Unternehmen zu bestehen.

Sie fordern die «Abkehr von der Kultur der Gier». Das tönt wunderbar brav! Finden Sie? Es sind ja nicht ein paar zufällige Individuen, sondern ein ganzes System der «Gier». In den Lehrbüchern spricht man nicht von

Gier, sondern von «Rationalität». Mit den Bonussystemen wurde dies dann organisatorisch etabliert. Die Alternative zur Gier ist die Integrität. Und das heisst: Im Zweifel hat nicht der Gewinn Vorrang, sondern die ethisch bessere Einsicht.

«Die Wirtschaft kommt da allein nicht raus»

Glauben Sie wirklich, dass die Krise mit schönen ethischen Grundsätzen zu meistern ist?

Ohne Ethik wüssten wir ja gar nicht, dass wir eine Krise haben. Aber wir dürfen Ethik nicht auf die Moral eines Einzelnen reduzieren. Es bedarf immer auch und vor allem der Ordnungsethik. Diese soll verhindern, dass der ethisch Verantwortungsvolle der Dumme ist.

Was kann der einzelne Normalbürger ganz konkret tun?

Wir sind alle ein Stück dafür verantwortlich, dass die Stimmung sich ändert, dass wir nicht mehr auf die Marktgläubigkeit hereinfallen. Das erfordert durchaus Einsatz. Abgesehen davon, verantwortungsvoll einzukaufen und ein Berufsethos auszubilden, geht es um die Verantwortung jedes Einzelnen, sich genau zu fragen, ob das alles stimmt, was er bisher so geglaubt hat. Das ist gar nicht so einfach, denn damit stemmt man sich gegen eine Wand ökonomistischen Denkens.

Sie haben heute Geburtstag. Was wünschen Sie sich?

Eigentlich bin ich fast wunschlos glücklich. Jedenfalls bin ich von der Krise nicht persönlich geknickt.