

Managervergütungen – letztlich ein Problem integrierender Führung

Es wird Zeit für oberste Führungskräfte, über ihr Selbstverständnis und ihre professionelle Integrität nachzudenken. —VON PETER ULRICH

In Kürze Wenn es am guten Willen der obersten Verantwortungsträger fehlt, nützen alle Bemühungen um eine bessere Corporate Governance und um zeitgemässe Führungssysteme wenig. Jahrelange öffentliche Kritik ist an den Bezüchern von Millionengehältern ungehört abgeprallt. Der Artikel zeigt auf, warum es höchste Zeit ist, alte Rechtfertigungszöpfe abzuschneiden und von obersten Führungskräften ein neues, tragfähiges Rollenverständnis einzufordern.



PROF. DR. PETER ULRICH ist seit 20 Jahren Inhaber des Lehrstuhls und Leiter des Instituts für Wirtschaftsethik an der Universität St. Gallen. Er hat den international stark beachteten Ansatz der «Integrativen Wirtschaftsethik» entwickelt. peter.ulrich@unisg.ch

Die Gehaltspakete von Topmanagern sind selbst in den USA zum Gegenstand wachsenden Unmuts in der Bevölkerung geworden. Angesichts der sich überall öffnenden sozialen Schere lässt diese von vielen Seiten kritisierte Entwicklung das Vertrauen in das bestehende Wirtschaftssystem nicht mehr unbeschadet. An den Zahlen braucht man sich inzwischen nicht mehr aufzuhalten (Amstutz 2007; Hoppe, Stückelberger 2007; Ulrich 2007). Dass es sich um «abgehobene», nicht mehr vernünftig begründbare Millionenbeträge handelt, bestreitet niemand mehr. Nicht einmal die direkt Beteiligten, die zum Thema – den Ratschlägen ihrer PR-Berater folgend – fast nur noch schweigen. Sogar die Neue Zürcher Zeitung spricht inzwischen ohne Umschweife von «exzessiven Managerlöhnen» (Schwarz 2007).

Wie aber lässt sich diese Fehlentwicklung, die mit Leistungsgerechtigkeit absolut nichts mehr zu tun hat, korrigieren? Die Antwort hängt wesentlich von der Art und Weise ab, wie die Bezüge oberster angestellter Führungskräfte überhaupt zustande kommen. Dabei lassen sich drei Perspektiven (oder sich ergänzende Aspekte) unterscheiden:

1. Die Markt-These
2. Die Macht-These
3. Die Ethos-These

Letztere wird meistens ausgeblendet, obwohl es gerade um sie geht. Zur Erklärung und/oder Verteidigung der

masslos wirkenden Spitzengehälter wird gerne die Logik des Marktes bemüht. Dabei geht man davon aus, dass die Marktwirtschaft erstens wie ein unabänderlicher Sachzwang über die Menschheit regiert und dies zweitens gut so ist, da der Markt immer Recht hat. Die Anhänger dieser Metaphysik des Marktes (Ulrich 2001, 165ff.) glauben, soweit die Märkte «effizient» seien, sei auch ethisch alles in Ordnung. Aus dieser ökonomistischen Sicht erscheint hinsichtlich der Managerlöhne nur eine Frage relevant: Sind sie Ergebnis eines Wettbewerbs der Firmen um die besten Führungskräfte oder nicht? Wenn ja, das heisst wenn diese als eine «knappe Ressource» mit raren Talenten gedeutet werden, wären hohe Löhne als Knappheitspreise in einem effizienten Markt zu sehen.

Markt oder Macht?

Allerdings müsste es diejenigen, die so argumentieren, nachdenklich machen, dass der (angebliche) Markt für oberste Führungskräfte keineswegs immer die Besten an die Spitze von Firmen bringt. Sonst wären die gehäuften Fälle riesiger Kapitalvernichtung gerade in Grossunternehmen, die von teuren Topmanagern geführt wurden, wohl kaum zu erklären. Auch die empirische Forschung lässt beispielsweise in Deutschland für die DAX30-Unternehmen keine Korrelation zwischen Unternehmens-Performance und Vorstands-



Bild Untertitel sasd asdas dasdadasd asd as

vergütungen erkennen (Zimmermann 2004, S. 352). Eigentlich müsste eher die in jüngster Zeit nicht seltene Kombination von mangelnder Performance trotz allerhöchster «Vergütungen» auf fallen.

Der Managermarkt – wenn es denn einer ist – funktioniert offensichtlich nicht effizient; er scheint, wie Ökonomen daraus normalerweise schlies sen (müssten), vermachtet zu sein. Marktineffizienz ist aber ökonomisch gleichbedeutend mit der Aussage, dass

Fehlallokationen der Investitionen in Topmanager erfolgen und zu hohe Preise bezahlt werden. Gäbe es tatsäch lich einen funktionierenden und effi zienten Markt für sie, so müssten die Preise, in diesem Fall die offerierten Gehaltspakete, wie fast immer bei wirksamem Wettbewerb nicht steigen, sondern sinken. Vieles, auch eine neue empirische Untersuchung (Rost, Osterloh 2007), spricht für die Vermutung, dass die Marktpreis-These zur Verteidi gung der Topmanagerlöhne ungeeig-

net ist (siehe auch den Artikel auf Seite xy).

Einen plausibleren Erklärungsan satz bietet das Modell der Referenzgrup pen-Entlohnung: Topmanager orientie ren sich – wie andere Menschen auch – bei ihren Gehaltserwartungen an den Bezügen der Berufskollegen, mit denen sie sich vergleichen (Benz, Stutzer 2003). Dies ist nicht nur ein individuelles Bestreben, sondern in manchen Firmen ein offizielles Prinzip. So orientiert sich etwa Novartis erklärtermassen an den internationalen Referenzlöhnen jeder Führungsstufe. Da sich die Bezüge oberster Führungskräfte seit dem Durchbruch der Shareholder-Value-Doktrin normalerweise aus drei Kom ponenten zusammensetzen – Fixgehalt, erfolgsabhängige Boni und ein Kapital beteiligungs-Programm aus Aktien sowie Optionen – sind die Referenzlöh ne mit den Börsenhaussen der späten Neunzigerjahre und seit 2003 automa tisch gestiegen. Jedoch sind sie mit den Börseneinbrüchen nicht wieder gesun ken. Ein klassisches Indiz dafür, dass Macht und nicht Markt der entschei dende Faktor ist: Der laufende Wertan stieg der an die Kader verteilten Beteili gungspakete wird zwar als Anlass zur vergleichenden «Anpassung» nach oben verwendet. Doch bei schwin denden Börsenwerten verzichtet man mit dem Hinweis auf die Volatilität der Börsen darauf und setzt schlicht durch, was durchsetzbar ist.

Dies weniger im Markt als in den «Compensation Committees» der Ver waltungsräte, die offensichtlich nicht unabhängig genug sind, um dem wirk sam entgegenzutreten. Das Ergebnis ist mehr oder weniger die Selbstbedienung einer «gleichgesinnten» Berufsgruppe. Dieser Club-Charakter (Khurana 2004) verbindet die interessierten Kaderkräfte nicht nur innerhalb des Unternehmens, sondern netzwerkartig über weite Bereiche der Volkswirtschaft.

Aus dieser Perspektive liegt ein Pro blem der Corporate Governance im wei teren Sinn des Begriffs vor. Nicht nur die Aktionäre (Principal-Agent-Problem), sondern auch alle andern Stakeholder mit legitimen Ansprüchen auf faire Par tizipation an der unternehmerischen Wertschöpfung – namentlich die Mitar beitenden und die Allgemeinheit, die der Privatwirtschaft erfolgsrelevante Infrastrukturen und Vorleistungen finanziert – gilt es gegenüber Verwal tungsrat und Management zu stärken.

Was motiviert Manager?

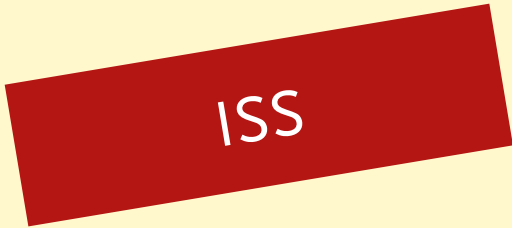
Der gesunde Menschenverstand besagt, dass im Berufsleben jedermann ersetz bar ist. Unter Umständen wären die fähigsten Kandidaten für oberste Füh rungsaufgaben gerade unter den Per sonen zu finden, die den «Job» auch für

einen Bruchteil der Gehaltsansprüche übernehmen würden. Sie sind mehr an der Herausforderung interessiert denn pekuniär motiviert. Nur kommen sol che intrinsisch motivierten Nach wuchskräfte in den Unternehmen auf grund der dort dominierenden Anreiz strukturen und Qualifikationssysteme oft gar nie nach oben.

So gesehen könnten die angeblich «nötigen» Millionengehälter zur Gewinnung oberster Führungskräfte geradezu ein Symptom für eine falsche Selektion des Führungsnachwuchses nach bestimmten Mentalitätsprofilen aufgrund systemischer Fehlanreize sein. Weshalb aber etabliert man diese Fehlanreize? Aus rationalen betriebs wirtschaftlichen Gründen wohl kaum. Die immer steileren Lohngefüge passen wie die Faust aufs Auge zum Trend jün gerer Organisations- und Management-

konzepte, für flache Hierarchien und Teamarbeit zu plädieren.

Warum werden die fehlende Markt kontrolle und die mangelhafte Corpo rate Governance überhaupt zur endlosen Steigerung der Managergehälter ausge nutzt, meist mit voller Billigung des Ver waltungs- oder Aufsichtsrats? Warum greift, wenn es an einer institutionalisierten Fremdbindung mangelt, dies sonst in der Privatwirtschaft rhetorisch so ger ne hochgehaltene freiwillige Selbstbin dung nicht? Und sei es allein zur Vermei dung regulatorischer Eingriffe? Die sich aufdrängende Vermutung lautet: auf grund eines häufig unausgebildeten pro fessionellen Ethos der Entscheidungsträ ger. Aus dieser Sicht sind eben nicht nur die objektiven Strukturen der Corporate Governance zu verändern, sondern auch das subjektive Selbst- und Rollenver ständnis der Führungskräfte.



Am auffälligsten ist wohl die merkwürdige Kombination einer solitären Leistungs- und Erfolgszurechnung seitens der obersten Führungskräfte (Thielemann 2004, S. 360) mit der marktmetaphysischen Gemeinwohlfiktion. Auf der Inputseite wird also die komplex-arbeits-teilige Wertschöpfungsgemeinschaft aller Mitarbeitenden ausgeblendet – Topmanager erzeugen den Unternehmenserfolg ja nicht allein, sondern repräsentieren ihn. Gleichzeitig wird auf der Outputseite eine einseitige, neofeudalanmutende Verteilung der Wertschöpfung pauschal als das Beste für das Gemeinwohl ausgegeben.

In diesem empirisch nachgewiesenen Denkmuster des «metaphysischen Betriebswirts» (Ulrich, Thielemann 1992, S. 34ff.) sorgt die unternehmerische Ausrichtung auf das Prinzip der Gewinnmaximierung unter marktwirtschaftlichem Wettbewerb von selbst dafür, dass alles gut wird. Die implizierte Binnenmoral des Marktes macht jede explizite unternehmensethische Handlungsorientierung überflüssig oder lässt sie gar als störend erscheinen. Hinter dieser ökonomistischen Doktrin lässt sich jenes unbegrenzte persönliche Mehrhaben-Wollen, das wir Gier nennen, wunderbar verstecken.

Persönliche Integrität und Corporate Citizenship

Die realen Wirkungszusammenhänge dürften dieser harmonistischen Ideologie ziemlich genau entgegengesetzt sein. «Abzocker»-Bezüge konterkarieren jedes glaubwürdige Bemühen der Unternehmen um Corporate Citizenship. Wie sollte in den Augen der Öffentlichkeit einem Unternehmen die Zusicherung abgenommen werden, dass es sich wie ein guter Bürger verhalten wolle, wenn die obersten Repräsentanten sich mit ihren persönlichen Ansprüchen über alle bürgerlichen Massstäbe stellen?

In Frage steht letztlich die persönliche Integrität der Führungskräfte im buchstäblichen Sinn: Spalten sie ihr privates Vorteils- und Erfolgsstreben von der beanspruchten Corporate Citizenship der von ihnen geführten Firma ab, oder integrieren sie es in ein professionelles Ethos, das die persönliche Motivation und Sinnggebung aus dem Dienst für alle an der kooperativ-arbeitsteiligen Wertschöpfung beteiligten Stakeholder und darüber hinaus für das Gemeinwohl bezieht (Servant Leadership im Sinne von Greenleaf 1991)?

Ohne entsprechend vorgelebtes Selbst- und Rollenverständnis der Repräsentanten einer Firma wird die kritische Öffentlichkeit von dieser wohl auch keine konsequent praktizierte Geschäftintegrität erwarten. Die obersten Verantwortungsträger drohen so über kurz oder lang zu einer ernsthaften Belastung für die Unternehmensreputation zu werden. Sich in der Gehaltsfrage gegen den öffentlichen Unmut der Bürger taub zu stellen, ist nicht nur wirtschaftsethisch und gesellschaftspolitisch fragwürdig, sondern auch unternehmenspolitisch unklug.

Klüger als jede defensive Strategie zur Verteidigung des unhaltbaren Status quo ist es, die Herausforderung anzunehmen und angemessene Selbst- bzw. Mitverantwortung an allen erkannten Ansatzpunkten zu übernehmen, und zwar auf:

- 1. Persönlicher Ebene
- 2. Management-Ebene
- 3. Politischer Ebene

1. Persönliche Ebene

Auf der persönlichen Ebene kann den am Pranger stehenden obersten Führungskräften nur geraten werden, ihr Rollenverständnis und dessen Verhältnis zur unternehmerischen Erfolgsphilosophie gründlich zu überdenken: Für welche Art von Geschäftserfolg stehen sie ein? Unter welchem motivierenden

Sinn- und Legitimitätshorizont engagieren sie sich? Und welche Konsequenzen ergeben sich daraus für ihre persönlichen Vergütungsansprüche?

2. Management-Ebene

Auf der Ebene des Managements geht es darum, ein umfassendes Verständnis guter und integrier Unternehmensführung (Maak, Ulrich 2007) zu entwickeln und konsistent umzusetzen – als tragende Grundlage eines redlich verdienten Unternehmenserfolgs. Dies anstelle des Zwei-Welten-Konzepts von reputationsorientierter Corporate Social Responsibility und eines davon ganz abgespaltenen Geschäftsmodells.

3. Politische Ebene

Auf der politischen Ebene der Standards guter Corporate Governance gilt es seitens der Privatwirtschaft und ihrer Verbände, angemessene Mitverantwortung für nötige Reformen zu übernehmen. Damit diese im Interesse der gesamten Volkswirtschaft in zielführender Qualität umgesetzt werden können. Dazu gehören für kotierte Aktiengesellschaften:

- ▶ die volle Transparenz (nicht nur der Entschädigung der Verwaltungsrats-, sondern auch aller Geschäftsleitungsmitglieder),
- ▶ die klare Kompetenzteilung zwischen Verwaltungsrat und Management (inklusive eines vom Management hinreichend unabhängigen, nur mit externen Verwaltungsratsmitgliedern besetzten Compensation Committee),
- ▶ die Kompetenz der Generalversammlung, über systematisch klare und griffige Entschädigungsrichtlinien zu befinden, zumindest in Form einer Konsultativabstimmung (wie beispielsweise in Grossbritannien).

Die Entschädigungsrichtlinien wären besonders überzeugend, wenn sie

klare und verbindliche Aussagen bezüglich der im Unternehmen maximal zulässigen Lohnspanne zwischen höchsten und tiefsten Löhnen (bezogen auf den Einzelfall und/oder den Durchschnitt jeder hierarchischen Ebene) enthielten. Die Bandbreitenentschädigung bietet eine ebenso elegante wie effiziente Alternative zur jährlichen Debatte über das absolute Gehaltsniveau an der Generalversammlung. Es müsste nur periodisch der Bandbreitenfaktor überprüft und festgelegt werden.

Das Sympathische an diesem Ansatz aus wirtschaftsethischer Sicht ist, dass die Geschäftsleitung damit einen Anreiz erhielte, alle Löhne in ihrem Unternehmen am Erfolg partizipieren zu lassen. Nur so könnte sie ihre eigenen Bezüge wieder steigern. Zunächst jedoch müssten diese in einigen Konzernen gekürzt werden. Dies selbst bei einem genehmi-

gten Faktor von zum Beispiel 50:1 oder für eine Übergangszeit vielleicht sogar von 100:1. Damit würde auch auf die gesellschaftspolitischen Vorstellungen von Leistungsgerechtigkeit wieder vermehrt Rücksicht genommen.

Literatur

Amstutz, M. (2007): Macht und Ohnmacht des Aktionärs. Möglichkeiten und Grenzen der Corporate Governance bei der Wahrung der Aktionärsinteressen. Orell Füssli, Zürich.

Benz, M.; Stutzer, A. (2003): Was erklärt die gestiegenen Managerlöhne? In: Die Unternehmung, 57. Jg., S. 5–19.

Greenleaf, R. K. (1991): Servant Leadership. A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness. Paulist Press, New York.

Hoppe, H.; Stückelberger, Ch. (2007): Faire Spitzenlöhne? Für mehr Masshaltung und Mitbestimmung. Schweizerischer Evangelischer Kirchenbund, Bern.

Khurana, R. (2004): Der VR nutzt die Rhetorik des Marktes, verhält sich aber wie ein Country Club.

Interview in: Cash vom 19. Februar.

Maak, Th.; Ulrich, P. (2007): Integre Unternehmensführung. Ethisches Orientierungswissen für die Wirtschaftspraxis. Schäffer-Poeschel, Stuttgart.

Rost, K.; Osterloh, M. (2007): Unsichtbare Hand des Marktes oder unsichtbares Handschütteln? Wachstum der Managerlöhne in der Schweiz. Universität Zürich.

Schwarz, G. (2007): Zehn Gebote gegen exzessive Managerlöhne. In: Neue Zürcher Zeitung, Nr. 151, 3. Juli, S. 19.

Thielemann, U. (2004): Managergehälter – Eine Frage der Ethik. In: Wirtschaftsdienst, 84. Jg., Heft 6: Managergehälter in der Kritik, S. 358–361.

Ulrich, P. (2001): Integrative Wirtschaftsethik. Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie, 3. Aufl. Haupt, Bern (4. Aufl. 2008, im Erscheinen).

Ulrich, P. (2007): Lohngerechtigkeit – ade? Was vor sich geht, wie es zu beurteilen und was zu tun ist. Berichte des Instituts für Wirtschaftsethik, Nr. 110, Universität St. Gallen.

Ulrich, P.; Thielemann, U. (1992): Ethik und Erfolg. Unternehmensethische Denkmuster von Führungskräften – eine empirische Studie, Bern: Haupt.

Zimmermann, J. (2004): Sind Managergehälter wirklich zu hoch?, in: Wirtschaftsdienst, 84. Jg., Heft 6: Managergehälter in der Kritik, S. 350–354.

