

Kennen Sie Frau Berger von der UBS in Binningen?



Der Mindestlohn ist im Moment kein Thema, die Entschädigungen der Topmanager hingegen ein ewiges. Um die Antwort zur Frage im Titel aber vorwegzunehmen: Frau Berger gibt es, und die UBS dank den Steuerzahlern auch noch, und selbstverständlich wissen weder Frau Berger noch die UBS davon, dass sie heute mindestens einleitend Thema meiner Kolumne sein werden.

Frau Berger arbeitet am Schalter in der Filiale Binningen der UBS. Seit Jahr und Tag kompetent, immer zukommend und einsatzfreudig. Sie kennt die Kunden und geht auf sie ein. Sie lebt, was mit dem Wort Kunde gemeint ist: Die ursprüngliche Bedeutung des Begriffs meinte nämlich «Bekannter». Sie leistet einen grossen Beitrag dazu, dass man gerne in diese Bankfiliale geht – eine tolle «Visitenkarte». Dafür wird sie von der UBS bezahlt

– ihr Lohn, den ich nicht kenne, bildet nicht den zentralen Punkt – wohl aber ihr Beitrag an das Ergebnis der Bank.

Es stellt sich die Frage nach der Legitimität der Bezüge des Topmanagements unter dem Gesichtspunkt der Verteilungsgerechtigkeit oder der fairen Verteilung der betrieblichen Wertschöpfung. Der integre Manager, der allein der Entwicklung des Unternehmens verpflichtet ist, wahrt die Proportionen bei der Aufteilung der Wertschöpfung, schrieb Hans J. Bär. Robert Jeker sagte zudem dazu sehr zutreffend: «Wir müssen Gehälter zahlen, die wir an die Hausmauern am Paradeplatz anschreiben können, und die Leute müssen sagen, diese Saläre sind in Ordnung.» Eine spezielle Schrift an der Wand sozusagen.

Seit mehr als einem Jahrzehnt und nach der Finanzkrise 2008 (ich habe das Ge-

fühl, sie nehme kein Ende) ist die Frage nach Boni im Finanzbereich und bei den Grossbanken im Speziellen weitestgehend unbefriedigend gelöst. Die Idee, dass der unternehmerische Erfolg von einzelnen Superstars abhängt, soll die zum Teil vollkommen unangemessenen Bezüge rechtfertigen. Der adäquate Kausalzusammenhang zwischen der Einzelleistung des

AUSSICHTEN

CEO einer Grossbank und der Wertschöpfung der Bank muss bezweifelt werden. Nach der adäquaten Verursachung – übertragen auf den Einfluss des Topmanagements auf den Wert des Unternehmens – erscheint der Erfolg des Unternehmens beziehungsweise die Wertschöpfung nur dann als Folge des Einsatzes des CEO, wenn eine solche Einzelleistung nach dem gewöhnlichen Lauf der Dinge und nach der allgemeinen Lebenserfahrung an sich geeignet ist, einen Erfolg von der Art des eingetretenen herbeizuführen.

Will ein CEO tatsächlich die Meinung vertreten, der Reingewinn «seiner» Grossbank sei sein persönlicher Leistungserfolg? So hohe Bezüge haben

in der Regel nichts mit der Produktivität einer einzelnen Person zu tun. Es handelt sich um Turnierlöhne: Je höher die Manager steigen, desto dünner wird die Luft an der Spitze. Nur einer setzt sich durch. Wie im Sport gilt: «The winner takes it all.» Wenn man nachfragt, dann wissen diese Turnierstars nicht einmal, wie der doch von ihnen ganz allein abhängende Erfolg zu Stande gekommen ist, und dass dabei unter Umständen gravierende Regelverstösse mitgespielt haben. Diese Argumentation kennen wir unter anderem aus dem bekannten Korruptionsfall Siemens: Sofort nach Bekanntwerden kolportierte das Siemens-Führungspersonal wahrheitswidrig die Geschichte «von der Bande im Souterrain des Konzerns, die mit raffinierten Methoden Millionen erbeutet habe». So hat es ein bekannter deutscher Journalist auf den Punkt gebracht.

Die Fiktion, der Erfolg beruhe auf der Leistung von ein paar ausgesuchten Personen, ist falsch. Sie ist Folge einer verzerrten Selbstwahrnehmung. Diese gipfelt in reduktiven Äusserungen wie der von Josef Ackermann, damals Chef der Deutschen Bank, wonach Deutschland das einzige Land sei, «wo diejenigen, die erfolgreich sind und Werte schaffen, vor Gericht

stehen». Damit meinte er vor allem sich – heute weiss man mehr von den hohen Rechtsrisiken der Deutschen Bank – Ackermanns Zeiten entstammend. Die NZZ zitierte kürzlich einen Top-Bezüger: «Es geht mir nicht ums Geld, sondern um die Anerkennung und einen fairen Wertmassstab im Vergleich zu Leuten in ähnlichen Funktionen.» Das ist entlarvend, weil es zeigt, dass es an Selbstreflexion fehlt. Der sich als weltoffener, global orientierter Manager gebende kosmopolitische Chef ist in Tat und Wahrheit ein kleinlicher Spiessbürger, der auf seinen Forderungen beharrt und ausgeprägt konform handeln will: wie Kinder am Zvieri-Tisch mit dem Sirupglas. Der andere hat immer mehr.

Es fehlt an Einsicht in die Notwendigkeit zur Mässigung und vor allem an Bescheidenheit. Eigentlich müsste sie ein Kernkriterium bilden bei der Auswahl des Führungspersonals. Eine Grossbank warb früher auf ihren Skitransportsäcken für eine Dienstleistung mit den Worten: «Es lohnt sich, danach zu fragen». Tun Sies: fragen Sie nach der Mässigung.

HINWEIS

Monika Roth (62) ist Professorin für Compliance und Finanzmarktrecht an der Hochschule Luzern – Wirtschaft.