

Dicke Fische, fette Beute

Profit ist das oberste Gebot für die Hohepriester der Finanzwelt – das zeigt sich auch bei den Manager-Boni. Als ob es nie eine Bankenkrise gegeben hätte.

Text: Martin Vetterli

Illustrationen: Doris Oberneder

Es ist ein warmer Dezembertag Ende 2008. Oswald Grübel, lässig gekleidet im weissen Hemd, empfängt die beiden Journalisten in seinem loftgleichen Privatbüro mitten in Zürich. Ein schöner Raum, souverän spärlich möbliert, im Zentrum ein riesiger Flachbildschirm, auf dem die CNBC-Börsenshow läuft. Zwei Stunden erzählt der wohl beste Banker der Schweiz, was er von Gott und dem Geld hält. Und was die richtige Entschädigung eines Topmanagers sei.

Grübel, damals im Ruhestand, sagte: «Ich habe mir schon überlegt, was passieren würde, wenn man als Chief Executive den Aktionären sagen würde: Hört mal, wenn ich den Wert der Gesellschaft um 100 Milliarden erhöhe, zahlt ihr mir ein Prozent davon, nur als Beispiel. Sie hätten eine gute Chance, dass die Aktionäre sagen würden: Okay. Aber dann, wenn Sie Erfolg hätten und die Aktionäre diese Milliarde zahlen müssten, würde ich nicht lesen wollen, was die Medien schreiben.»

Selbstverständlich sprach Grübel damals gegenüber dem «Tages-Anzeiger» in eigener Sache. Selbstverständlich wusste er, dass der Börsenwert der Credit Suisse unter seiner Ägide um 80 Milliarden Franken gestiegen war. Und erst recht amüsierte ihn diese kleine vorweihnächtliche Provokation. Zwei Monate später war Grübel zurück im Geschäft, diesmal als Chef der von ihm zuvor leidenschaftlich kritisierten UBS. Und wiederholte, dass es illusorisch sei, wenn die allgemeine Ethik verlange, dass niemand mehr Millionen-Boni kassieren dürfe. Warum? Weil der Markt nun mal ganz anders tickte. Und der Markt, der ist doch jedem anständigen Banker heilig.

Dank Staatsmilliarden fliessen Rekord-Boni

Dieser Markt, vor einem Jahr nahe dem Kollaps, hat sich überraschend schnell aufgerappelt – dank der Infusionen mit Staatsmilliarden, die vorab in die Finanzwirtschaft gepumpt wurden. Und bereits flies-

sen die Boni wieder, als wäre nichts geschehen. Lernt denn niemand aus den alten Fehlern? Ist bereits wieder vergessen, dass es nicht zuletzt die Bonusmaschinerie war, die zuerst die Finanzindustrie und dann die Weltwirtschaft in eine ihrer grössten Krisen je gerissen hat?

Es ist nicht gerade nichts passiert – aber auch nicht viel. Die Schweizer Finanzmarktaufsicht (Finma) hat im vergangenen Herbst – als eine der ersten weltweit – gehandelt. Sie verpflichtet die zwölf grössten Schweizer Banken und Versicherungen zu mehr Vorsicht und zu dickeren Eigenkapitaldecken. Zudem dürfen Boni an wichtige Mitarbeiter frühestens nach drei Jahren ausbezahlt werden. Und bei Misserfolg wird der Bonus beschnitten. Das Ziel der Finma: verhindern, dass die Banker wegewege Geschäfte tätigen, um rasch das eigene Portemonnaie zu stopfen und sich dann aus dem Staub machen zu können.

«Dieses kurzsichtige und egoistische Ausleben der freien Marktwirtschaft führt das System ad absurdum.»

Johann Schneider-Ammann, FDP-Nationalrat

Auf Boni-Obergrenzen hat die Aufsichtsbehörde aber verzichtet. Dazu sei sie rechtlich gar nicht befugt. Zudem werde es der Markt schon richten und «ein angemessenes Vergütungsniveau» finden. Wer glaubt, damit sei der Kampf um faire Boni abgeschlossen, irrt aber. Eine Light-Lösung à la Finma – das reicht den Gegnern unbegrenzter Boni nicht. Spätestens wenn die dauerverschobene Minder-Initiative «gegen die Abzockerei» vors Volk kommt, werde man die gesammelte Wut der Bürger zu spüren bekommen, fürchtet man auch in den Teppichetagen der Banken.

Die Hoffnung, die Aufregung werde sich legen, sobald die Wirtschaft wieder brumme, könnte sich als trügerisch herausstellen. Das zeigte sich letzten Sommer, als das «Wall Street Journal» errechnete, dass die US-Banken nochmals zehn Milliarden Dollar mehr Boni ausschütten als im bisherigen Rekordjahr 2007, sagenhafte 142 Milliarden. Und die Meldung der «NZZ am Sonntag», CS-Chef Brady Dougans Bonus für das Jahr 2004, über den er dieses Jahr frei verfügen kann, sei mittlerweile 40 Mil-

lionen Franken wert, hinterliess schweizweit fette Schlagzeilen der Empörung.

Das Bonuskarussell dreht also ungebremst weiter. Der Tanz ums Goldene Kalb verläuft dank den neuen Regeln nun einfach in etwas geordneteren Bahnen. Eine Entwicklung, vor der selbst unverdächtige Zeugen warnen wie Johann Schneider-Ammann, Präsident des Verbands der Schweizer Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie (Swissmem): Dieses «kurzsichtige und egoistische Ausleben der freien Marktwirtschaft» führe das System ad absurdum, sagt der FDP-Nationalrat. Man müsse befürchten, dass «auf freiwilliger Basis nicht wirklich eine Korrektur» zu erreichen sei. Braucht es also mehr staatlichen Zwang?

Eine Vierzimmerwohnung an der Gessnerallee, am Rand des Financial District von Zürich. Hohe Stuckdecken, Blick auf die Sihlpost und den Hauptbahnhof. Gerade mal zwei Zimmer sind möbliert, die anderen suchen einen Mieter. Hier hat Dominique Biedermanns Ethos-Stiftung letzten Herbst ihren Zürcher Ableger eingerichtet.

Anders als «Abzocker»-Initiant Thomas Minder ist Biedermann kein Mann der grossen Worte. Er ist ein Meister der Beharlichkeit. Und sein Rezept gegen unsinnig hohe Boni klingt so unspektakulär, wie der Mann daherkommt. Birgt aber Sprengstoff. Drei simple Regeln will Biedermann durchsetzen: Erstens soll die Vergütung von Topmanagern im Verhältnis zu Grösse und Komplexität der Firma stehen. Zweitens darf der Fixlohn nicht höher sein als vergleichbare Durchschnittslöhne bei der Konkurrenz. Drittens kann der variable Lohnanteil maximal so hoch sein wie der Fixlohn.

Nur noch vier Millionen für Vasella?

Auch Biedermann spricht sich gegen fixe Lohn-Obergrenzen aus. Doch sein Konzept wirkt wie ein Lohndeckel, wie sich am Beispiel von Novartis-Lenker Daniel Vasella zeigt: Darf der Fixlohn von Hierarchiestufe zu Hierarchiestufe maximal 50 Prozent steigen, wie der Ethos-Direktor vorschlägt, käme Vasella statt auf gut 40 bestenfalls auf vier Millionen Franken Einkommen im Jahr – bei zehn Hierarchiestufen und einem Tiefstlohn von 50 000 Franken.

In seinem Kampf für faire Boni wird Biedermann dieses Jahr eine neue Runde einläuten. Er stellt den Generalversammlungen der grössten Schweizer Unternehmen den Antrag zu mehr Transparenz. Unter

Millionengehälter: Die grössten Abzocker

148 000 000.–

Percy Barnevik (ABB) erhält im Jahr 2001 diese Top-Pension nach seinem Rücktritt.

43 000 000.–

Brady Dougan (Credit Suisse) ist mit diesem geschätzten Bonus Topverdiener 2009.

40 300 000.–

Daniel Vasella (Novartis) ist 2008 der Topverdiener des Jahres.

36 300 000.–

Johann Rupert (Richemont) ist damit 2005 Topverdiener des Jahres.

26 000 000.–

erhielt Marcel Ospel (UBS) 2006 - der Toplohn im Jahr vor dem Crash.



Marcel Ospel war der UBS zu seinen besten Zeiten so viel wert wie 700 Putzfrauen.

anderem sollten in Zukunft die Firmen neu auch den höchsten Bonus melden, der im vergangenen Jahr nach Ablauf der Sperrfrist frei wurde. Im Fall von CS-Chef Brady Dougan hiesse das: Die Credit Suisse müsste bekanntgeben, dass sein Bonus von 2004 mittlerweile rund 40 Millionen Franken wert ist. Hinter Biedermanns Forderung verbirgt sich eine einfache, aber wirkungsvolle Strategie: mittels Transparenz die Aktionäre für den Kampf gegen uferlose Boni wachrütteln. Nur so könne man dem Bonuswahnsinn Einhalt gebieten.

Unterstützung erhält Biedermann von unerwarteter Seite. Dem Moralphilosophen Otfried Höffe, Präsident der nationalen

«Verwaltungsräte wie Bankenaufseher sollen endlich genau hinsehen und Missbräuche stoppen.»

Otfried Höffe, Moralphilosoph

Ethikkommission, schwebt allerdings ein anderes Mittel vor, um diese ungehemmte Mammon-Ergebenheit zu verhindern. «Während Generationen betrug das Verhältnis von einem Facharbeiter- zu einem Spitzenlohn etwa 1 zu 100. Heute verdienen Spitzenmanager im Vergleich weit mehr.» Obwohl niemand ernstlich behaupten würde, dass sie auch weit besser agierten als frühere Spitzenmanager.

Schon Platon kritisierte Lohnunterschiede

Mit solchen Gedanken befindet sich Höffe in bester philosophischer Gesellschaft. Schon Platon hatte Lohnunterschiede im Verhältnis von maximal 1 zu 5 postuliert. Der St. Galler Ethikprofessor Peter Ulrich brachte früh einen 1-zu-50-Vorschlag in die Bonusdiskussion ein. WEF-Gründer Klaus Schwab wünschte einmal gar eine Relation von 1 zu 20 vom tiefsten Lohn zum Salär des Konzernchefs, wie das die Berner Kantonalbank seit 2006 kennt. Die Jungsozialisten fordern nun 1 zu 12. Zur Erinnerung: Nestlé-Präsident Peter Brabeck verdient 303-mal mehr als der am schlechtesten bezahlte Nestlé-Mitarbeiter. Und Marcel Ospel war der UBS zu seinen besten Zeiten so viel wert wie 700 Putzfrauen.

Moralphilosoph Höffe sieht staatliche Eingriffe nur als allerletztes Mittel, wenn

Beobachter Dossier

Gut begleitet durch die Krise:

Eine Vielzahl von Artikeln zu Wirtschafts- und Arbeitsthemen finden Sie unter www.beobachter.ch/krise.

Banker und Manager kein Einsehen zeigen sollten. Er fordert sie auf, ein neues Berufsethos zu entwickeln. Auch er sagt: «Verwaltungsräte wie Bankenaufseher sollen in der Lohnfrage endlich genau hinschauen und Missbräuche stoppen.»

Vor tiefen Eingriffen in die Privatwirtschaft warnt der in St. Gallen lehrende Ökonom Stephan Hostettler. Der smarte Mittvierziger hat sich auf Managervergütungen spezialisiert. Seine Firma hat fast alle grösseren Schweizer Unternehmen beraten, seine Ideen prägen die Boni-Modelle von UBS und Credit Suisse. Eine feine Adresse im Zürcher Seefeldquartier, Jugendstil-Interieur, kombiniert mit modernem Büroschick.

Das von der Finma geforderte Bonus-Malus-System mit nur verzögert ausbezahlten Boni findet Hostettler im Ansatz gut. Es packe das Hauptproblem der variablen Vergütung im Grundsatz an: «Menschen verhalten sich anders, wenn sie auch verlieren können, was sie schon glaubten, besessen zu haben.» Wenn man kurzfristiges Gewinnstreben belohne, ohne dabei die eingegangenen Risiken zu berücksichtigen, führe das zu Bonuszahlungen, die eben nicht auf einem nachhaltigen Erfolg basieren.

Wie sind Kontrollsysteme umsetzbar?

Hostettler hält jedoch Entschädigungssysteme, die ausschliesslich auf Lohnvergleichen mit der Konkurrenz basieren, für grundsätzlich irreführend. «Sie können bei Managern zweierlei Reaktionen auslösen: Entweder tun sie dann nur noch, was die Konkurrenz bereits macht, oder sie gehen aus Prinzip zu hohe Risiken ein, um den Marktdurchschnitt schlagen zu können.»

Genauso lehnt Hostettler fixe Obergrenzen ab. «Sie hinterlassen ein dumpfes Gefühl der Eingeschränktheit und durchbrechen das positive Prinzip des Mehrs.» Mehr zu wollen und sich nicht mit dem Status quo zufriedenzugeben sei schliesslich das Erfolgsmodell, auf dem unsere Wirtschaftsordnung fusse. Dieses Prinzip dürfe wegen der jüngsten Lohnexzesse nicht leichtfertig geopfert werden. Gleichzeitig dürfe das Streben nach «Mehr» aber nicht auf Kosten anderer gehen – zulasten von Gewissenhaftigkeit und Nachhaltigkeit.

Hostettler warnt auch vor übertriebenen Erwartungen an scharfe Regulierungsmassnahmen. Das beste System sei nur so gut, wie es sich im Geschäftsalltag umsetzen lasse. Harte Eingriffe könnten zu Wettbewerbsnachteilen der Schweizer Banken

«Fixe Obergrenzen bei Boni hinterlassen ein dumpfes Gefühl der Eingeschränktheit.»

Stephan Hostettler, Unternehmensberater

führen. In der Lohnfrage zeige sich, dass ein Unternehmen sich nicht allein auf ethische Grundsätze stützen könne, sondern vor allem ökonomisch richtig handeln müsse: dass es nicht höhere Entschädigungen zahlt als unbedingt nötig, aber gleichzeitig finanzielle Anreize setzt, die zu Spitzenleistungen animieren.

Warum nicht Sondersteuern auf Boni?

Die seit Jahren schwelende Debatte hat bisher nichts am Problem der überhohen Boni geändert. Es wird weiterhin bezahlt, was der Markt hergibt. Und das mitten in jener Krise, die die Banker mit ihrem Hochrisikoverhalten verursacht haben – und deren Verlauf gezeigt hat, dass die grossen Banken nur mit beschränktem Risiko unterwegs sind. Geraten sie wie die UBS auf die schiefe Bahn, müssen sie mit Staatsmilliarden gerettet werden. Das ultrabillige Geld, das ihnen die Notenbanken in der Folge zur Verfügung stellten, nutzen sie schamlos, um mit todsicheren Wetten Hochrisikogeschäfte zu finanzieren, statt einen Teil der Gewinne für schlechte Zeiten zurückzustellen. Und die Gewinne teilten sie in Form von Boni umgehend unter sich auf. Nur so war es möglich, dass die Wall-Street-Banken letztes Jahr jene 142 Milliarden Dollar Boni ausschütten konnten.

Dass Politiker wie US-Präsident Barack Obama darauf wütend reagierten, verwundert nicht. Auch nicht, dass Frankreich und Grossbritannien befristete Sondersteuern auf hohen Boni verhängten – als Akt der Notwehr. «Wir stimmen überein, dass eine einmalige Abgabe auf die Boni als Priorität betrachtet werden sollte, da die Prämien für 2009 teilweise aus der Unterstützung der Regierungen für das Bankensystem entstanden sind», hielten Frankreichs Präsident Nicolas Sarkozy und Grossbritanniens Premier Gordon Brown in einer gemeinsamen Erklärung fest.

Das Vorhaben wurde in der Schweiz ohne vertiefte Prüfung in die Wüste geschickt. Finanzminister Hans-Rudolf Merz erklärte umgehend, die Boni-Steuer sei zwar eine verlockende Idee, aber leider nicht praktikabel. Es sei für die Banken ein Leichtes, sie mit Sonder-Boni zu umgehen.

Profitieren könnte Kassenwart Merz trotzdem. Denn in ihrem Protest gegen den «zynischen Appell an die Wähler» drohten Londons Banker, dass sie sich ins Ausland absetzen könnten: zur Steueroptimierung zum Beispiel in die Schweiz. ■

