

MANAGER

Kainsmal der Chefs

Der Bonus sollte Manager zur Leistung anspornen – im Interesse ihrer Unternehmen. Wie konnte es nur so weit kommen, dass sich viele Bosse schamlos bedienen?

VON GÖTZ HAMANN

Der Mann, der den Bonus nach Deutschland brachte, hat heute ein ruhiges Büro am Fuß der Deutschen Bank in Frankfurt. Nur ein paar Schritte sind es die lärmende Taunusanlage entlang, dann biegt man ab und betritt ein stilles Büroquartier. Der Grundriss erinnert an einen Kamm, und vom letzten Zinken aus blickt Hilmar Kopper aufs Geschehen. In den neunziger Jahren hat er als Sprecher des Vorstands die Deutsche Bank gelenkt. Anschließend wechselte er, wie so viele Chefs, an die Spitze des Aufsichtsrats. Mehr als 60 Unternehmen hat er in seinem Leben kontrolliert. Heute ist er 74 Jahre alt.

»Glauben Sie nicht, dass ich alles verteidige, was ich da sehe«, sagt Kopper über die Bezahlung der Chefs. »Ich bin über manche Ausformungen entsetzt.« Das lässt er kurz nachwirken, nippt an seinem Cappuccino und schaut ungewohnt milde. Seine Augen haben so viel gesehen, so viel Macht, so viel Ehrgeiz, so viele starke Männer und ihre großen Fehler. Kopper wehrt sich gegen den Vorwurf, allein Manager hätten die Krise verursacht; zu viele hätten ihren Anteil, von der US-Notenbank bis zu den Regierungen. Dann sagt er: »Denen, die so viel Geld bekommen, mache ich keinen Vorwurf. Entscheidend ist der Aufsichtsrat.« Aber wirklich schlimm findet er das alles nicht: »Lasst den wenigen Hundert Investmentbankern ihre zweistelligen Millionenbezüge. Die meisten sind spätestens mit 50 ausgebrannt. Sie sind reich, aber leer.«

Nicht viele sind so entspannt. Was die meisten Deutschen denken, haben die Meinungsforscher von Allensbach dokumentiert. Ansehen genießen Manager kaum noch. Sie verdienen zu viel, meinen 85 Prozent der Deutschen, und eine Mehrheit will, dass der Staat ihre Gehälter und Boni begrenzt.

Der Bonus ruft die alte Abscheu vor menschlicher Gier wach, und die größten Empfänger werden in der Krise als die größten Sünder wahrgenommen. Manager, die ein Jahr lang arbeiten und danach so viel haben, dass sie nie mehr arbeiten müssten, die mehr besitzen, als ein durchschnittlicher Mensch in seinem Leben verdienen kann, liefern ein klares Feindbild. Zumal sie sich in Netzwerken gegenseitig stützen und, von den Gewerkschaftern im Aufsichtsrat nicht behindert, selbst zu bedienen scheinen.

Für den deutschen Soziologen Sighard Neckel ist der Bonus zum Symbol eines kulturellen Kapitalismus geworden, der Leistung durch persönlichen Markterfolg ersetzt – und das entwertet, was die Mittelschicht im Beruf sucht: Erfüllung. Nun häufen sich in der Wirtschaftskrise auch noch die Fälle, in denen sogenannte Topleute ihre Vergünstigungen behalten, obwohl sie den Aktionären und dem

Gemeinwesen ungeheuren Schaden zugefügt haben. Der Bonus wird zum Kainsmal des Kapitalismus.

Jetzt reagiert die Politik darauf. Berlin handelt, allerdings nur bei deutschen Spitzenkräften. Was könnte man Investmentbankern in London und New York auch vorschreiben? Also soll nächste Woche ein Gesetz über die Managervergütung den Bundestag in zweiter und dritter Lesung passieren. Provisionen, gewinnbezogene Tantiemen, individuelle Leistungsprämien, Aktienoptionspläne – kurzum Boni – werden voraussichtlich nicht begrenzt. Immerhin wird es für den Aufsichtsrat leichter werden, die Bezüge von Managern zu kürzen, wenn sich die Geschäftslage verschlechtert. Und Vorstände werden ihre Aktienoptionen frühestens nach vier statt wie bisher nach zwei Jahren einlösen können. Mehr Transparenz erhoffen sich die Abgeordneten von CDU und SPD auch dadurch, dass künftig nicht nur ein kleiner Prüfungsausschuss über die Vergütung eines Kandidaten abschließend befindet, sondern der gesamte Aufsichtsrat. Wobei man sich nicht zu viel von der Transparenz erwarten sollte. Bereits seit einigen Jahren verlangt der Gesetzgeber mehr Offenheit, und diese hat, wie ein Blick in diverse Gehaltslisten zeigt, die Bezüge eher gehoben als gedrückt.

Fälle der Erregung gibt es reichlich. Etwa der von Gerhard Bruckermann: Der ehemalige Chef der Pfandbriefbank Depfa gehörte zwischenzeitlich zu den bestbezahlten deutschen Firmenchefs. Laut manager magazin erhielt er im Jahr 2004 insgesamt 7,4 Millionen Euro. Drei Jahre später wurde die Depfa von der Hypo Real Estate (HRE) übernommen, und Bruckermann konnte Aktien, die er als Teil seiner Bezüge bekommen hatte, für geschätzte 100 Millionen Euro veräußern. Heute, zwei weitere Jahre später, muss die HRE vom Steuerzahler mit Abermilliarden gestützt werden. Ursache waren genau jene Geschäftsmethoden, mit denen Bruckermann die Depfa einst so begehrenswert gemacht hatte. Und er? Ist längst weitergezogen. Und nicht erreichbar.

Martin Winterkorn muss an einem Tag im vergangenen November zugegriffen haben. Sein Recht war es ja. Als Vorstandschef des Volkswagen-Konzerns durfte er mehrere Tausend VW-Aktien zu einem Kurs kaufen, der extrem weit unter dem aktuellen lag, und sobald er sie hatte, stieß er sie über die Börse wieder ab. Winterkorn verdiente im Nu 6.575.800 Euro, und Vertraute sagen, es sei ihm ein wenig unangenehm gewesen. Irgendwie fast peinlich. Auf diesen Bonus verzichten mochte er nicht.

Nach welchen Regeln so ein Bonus vergeben wird, ist für jeden nachzulesen und doch schwer zu verstehen. So ist das oft bei Managerbezügen. Die finanzakrobatischen Grundregeln und Eckdaten sind bekannt, Details dürfen Vorstände aber für sich behalten. So war am Ende des Jahres lediglich festzustellen, dass Winterkorn der am besten verdienende Chef eines Dax-Konzerns ist und – sein normales Millionengehalt inklusive – gut 12,7 Millionen Euro versteuern konnte.

Winterkorn hatten die Götter geküsst. Denn was die VW-Aktien im vergangenen Herbst dermaßen steigen ließ, waren Spekulationsgeschäfte. Leistung spielte dabei keine Rolle.

Für den Bundestagswahlkampf sind Männer wie Winterkorn und Bruckermann nützlich. Da keine große Partei eine Debatte über die Vermögensverteilung im Land führen will, die Wähler verprellen könnte, und zugleich ihren Anteil an der Finanz- und Wirtschaftskrise überspielen möchte, bieten sich Manager als ein passendes Ventil an. Also rief Kanzlerkandidat Frank-Walter Steinmeier bei seinem Wahlkampfauftakt im Berliner Tempodrom den Genossen zu: »Wenn ein Bankmanager so viel verdient wie 500 Krankenschwestern, dann stimmen die Relationen nicht mehr. Dann wird das Gefühl für Gerechtigkeit verletzt. Und das müssen wir auch sagen!« Doch geht dabei die Frage unter, wie es bloß dazu kommen konnte, dass die Welt den Bonus derart missverstanden hat. Als er in den neunziger Jahren populär wurde, dachten Ökonomen und Aufsichtsräte, sie hätten den idealen Weg gefunden, um Manager zu Höchstleistungen anzutreiben und damit den Wohlstand zu steigern.

Die US-Forscher Michael Jensen und Kevin Murphy veröffentlichten 1990 einen wegweisenden Aufsatz. Ihr Argument: Die Eigentümer wollen den Vorstand steuern, besitzen aber nicht die Informationen und die Möglichkeiten, dies im täglichen Geschäft zu tun. Also brauchen sie ein Instrument, um die persönlichen Interessen des Vorstands ihren eigenen anzugleichen. Deshalb sollten Vorstände am Firmenerfolg beteiligt sein, schrieben Jensen und Murphy – und wurden zu geistigen Vätern von Aktienoptionsprogrammen.

Wie der Bonus schließlich nach Deutschland kam, weiß Hilmar Kopper noch genau. Er holt einmal tief Luft, blickt aus dem Fenster, so lange ist das her, dann formt er mit seinen Händen eine Schale, als halte er die Welt darin. Denn begonnen hat alles mit der zunehmenden Globalisierung. Damals, Ende der 1980er Jahre, fingen deutsche Konzerne an, kleinere Unternehmen im Ausland zu übernehmen und nicht mehr nur durch eigene Kraft zu wachsen. Doch keine deutsche Bank konnte sie dabei beraten, weil es hierzulande kaum Investmentbanker gab.

Da bot sich die Gelegenheit, in London Morgan Grenfell, eine mittelgroße Investmentbank, zu übernehmen, und Hilmar Kopper griff zu. Das ging nicht spurlos an der Deutschen Bank vorüber. Vor allem nicht an den Vorständen. Sie, die bis dahin nicht mehr als jährlich eine Million Mark verdienten, mussten nun angelsächsische Gehälter genehmigen, die weit über ihren eigenen lagen. Klar, sie selbst wohnten in Häusern, die ihnen die Deutsche Bank gebaut hatte, hatten einen Chauffeur und ein Büro auf Lebenszeit. Ein bisschen Insiderhandel sollen sie auch getrieben haben, erzählen Ex-Vorstände. Das war damals noch nicht verboten. Aber was auf einmal aus London auf sie zukam, irritierte sie zutiefst. »Wir haben damals intern die Debatten geführt, die wir jetzt öffentlich führen: Solche Gehälter sind doch unanständig!«, erinnert sich Kopper. »Die Kollegen

fielen reihenweise von den Stühlen, weil sie nun dauernd über Bezüge redeten, die weit höher waren als ihre eigenen. Da brach der kalte Neid aus.«

Kopper lacht. Es ist ein schnaubendes Ausstoßen, und dabei verzieht er den Mund fast spöttisch. Es müssen bemerkenswerte Runden gewesen sein. Aber der Banker war überzeugt und ist es noch heute, dass er die Deutsche Bank für die angelsächsischen Methoden öffnen musste, damit sie eine international wettbewerbsfähige Bank werden konnte. Also lockte Kopper den damaligen Chef von Morgan Grenfell nach Frankfurt. »John Craven hat sich damals fast totgelacht, als wir ihm anboten, für das Gehalt eines Vorstands der Deutschen Bank zu arbeiten. Dann hat er aber gesagt: Ich mache das. Für drei Jahre. Ich will euer Gefüge nicht zerstören.« Es geschah dann etwas anderes. Ein Lernprozess setzte ein, und als Kopper 1997 an die Spitze des Aufsichtsrats der Deutschen Bank wechselte, habe er begonnen, »bei der Deutschen Bank und bei Daimler neue Entlohnungsschemata einzuführen«, sagt Kopper. Er machte seinen Nachfolger Rolf Breuer und den Daimler-Chef Jürgen Schrempp zu Pionieren des Bonussystems in Deutschland. »Diesen Mentalitätswechsel habe ich überall eingeläutet. Das System der Deutschen Bank wurde von anderen Banken kopiert. Und in der Industrie wurde Daimler zum Vorbild.« Sein Argument war das, was die Ökonomen jener Zeit benutzt haben. »Wir brauchten den Shareholder-Value-Gedanken, weil in Deutschland das Management den Ansprüchen der Aktionäre gegenüber zuvor völlig gleichgültig gewesen war.«

Klingt gut, doch die Welt ist kein idealer Ort. Die Deutsche Bank hielt ihre Investmentbanker von nun an mit goldenen Handschellen, lockte andere mit goldenen Handschlägen und verteilte, wenn sie jemanden loswerden wollte, goldene Fallschirme.

Kopper erzählt, dass es unter Bankmanagern schon seit den 1990ern »an der Wall Street üblich war, dass 40 oder 50 Prozent der Bruttogewinne nach Hause getragen wurden. Die Exzesse hatten schon begonnen.« Man zahlte die Boni trotzdem. Sonst wären die guten Leute weggelaufen, oder kamen erst gar nicht: »Unsere Frankfurter Investmentbanker haben dann gesagt: Und wer küsst uns? Also haben wir sie auch geküsst. Nicht so viel. Aber ein bisschen.«

Über viele Jahre lieferten die Investmentbanker seither den größten Teil des Bankgewinns, und so drehte sich auch die Gehaltsspirale weiter. »Da hat man einmal im Aufsichtsrat festgelegt: Wir wollen unsere Leute im Viertel oberhalb der Mitte bezahlen«, sagt Hilmar Kopper. Und ein Jahr später lagen die durchschnittlichen Gehälter in der Branche höher, sodass auch die Deutsche Bank drauflegen musste. Beschleunigt wurde diese Spirale durch eigens von Agenturen erstellte branchenweite Gehaltslisten, auf die jeder schaute. Kopper stöhnt leicht, als er auf sie zu sprechen kommt, und rollt die Augen. »Diese Rennlisten sind fürchterlich. Aus ihnen entsteht das Anspruchsdenken.« Was daraus folgt, beschäftigt auch führende Ökonomen. Bernd Irlenbusch lehrt an der London School of Economics und hat sich lange mit Vergütungssystemen beschäftigt. Fast sarkastisch klingt er jetzt: »Die gute Nachricht ist, dass man Verhalten in Unternehmen tatsächlich durch Anreize steuern kann. Die weniger

gute Nachricht ist, dass es sehr, sehr schwer ist, Anreize so zu gestalten, dass sie zu einem gewünschten Ergebnis führen.«

Zu sehen war das etwa an der Deutschen Bank, am Autohersteller Daimler, der Metallgesellschaft und dem Chipkonzern Infineon: Sie alle setzten anfangs die Schwellen zu niedrig an, von denen an die Vorstände eine zusätzliche Belohnung erhielten. Bei der Deutschen Bank stiegen Vorstandsgehälter von 1997 bis 2000 um rund 700 Prozent. Der Aktienkurs hat sich in diesem Zeitraum nicht mal verdoppelt. Auch Schrempp konnte schon bei unterdurchschnittlicher Kurs- und Ergebnisentwicklung zusätzliche Millionen einstreichen. Daimler büßte in der Ära Schrempp etwa die Hälfte seines Börsenwertes ein. Und Infineon kämpft derzeit gar gegen die Pleite.

Forscher zeigen heute, dass hohe finanzielle Anreize Mitarbeiter anlocken, die vor allem wegen des Geldes und nicht aus innerem Antrieb arbeiten. Der Ökonom Bruno Frey von der Universität Zürich fasst es so zusammen: Bestimmte »Manager haben erkannt, dass variable Vergütungen ihr Mittel sind, um exorbitante Gehaltssteigerungen durchzusetzen«.

Wie viel ein Vorstand bekommt und wie viel mehr es im darauffolgenden Jahr sein wird, ist in der Regel eine Sache zwischen zwei Männern: dem Aufsichtsratschef und dem Manager. Jürgen Großmann, der Chef des Energiekonzerns RWE, spricht freimütig darüber. Großmann gehört das Stahlwerk Georgsmarienhütte, und insofern geht es für ihn eher ums Prinzip als ums Geld: »Meine Bezüge muss ich nicht verteidigen. Sie sind marktgerecht.« Er hat seinen Marktwert, und das ist eben ein anderes Wort für die Macht, einen Preis durchzusetzen.

Der Harvard-Forscher Rakesh Khurana stellt in seinen Studien heraus, dass die Chefsuche in den vergangenen 20 Jahren charismatische Führungsfiguren wie Großmann über die Maßen begünstigt hat. Unabhängig davon, wie stark sie den Gewinn überhaupt beeinflussen konnten, hatten sie die besten Chancen auf begehrte Jobs. Und trugen die höchsten Gehälter davon.

»Meine Vergütung setzt sich aus einem Fixum zusammen, das monatlich ausgezahlt wird. Der variable Anteil spiegelt zu 30 Prozent meine persönliche Leistung wider und zu 70 Prozent die Leistung des Unternehmens«, sagt Großmann – er machte vergangenes Jahr sieben Millionen Euro. Dann sagt er: »Man sollte aufhören, über absolute Größen zu reden, und fragen, welchen Mehrwert jemand schafft.« Den Wertzuwachs des Unternehmens bemisst RWE an Marktanteilen, Kapitalrendite, der langfristigen Strategie und der Frage, wie sich der Konzern in diversen Image-Rankings verbessert. Im ersten Quartal verdoppelte sich das Nettoergebnis. Also verdient Großmann gut. So klar ist das. Oder doch nicht? Rund um die jüngste Aufsichtsratssitzung gab es Gerüchte, der RWE-Chef solle bald abgelöst werden. Am Ende stellt sich die Frage, ob es den idealen Bonus überhaupt gibt, einen, der die Interessen von Topmanagern und Aktionären langfristig eint.

Beim Chemiekonzern Lanxess versuch man es ernsthaft. Vorstandschef Axel Heitmann ist ein ausdauernder Sanierer, und wenn man sein Unternehmen

anschaut, wird seine Leistung sichtbar. Lanxess wurde vor vier Jahren vom Bayer-Konzern abgestoßen – sozusagen als Abfallprodukt. Auch Heitmann war schon lange bei Bayer, zuletzt im Auslandseinsatz in China. Dann übernahm er jenen Teil der Plaste&Elaste-Produktion, der unrettbar schien, und machte aus ihm sein gewinnbringendes Unternehmen, das Kunstkautschuk für Autoreifen, Zahnriemen, Kühlschläuche und Dichtungen fertigt.

Heitmann macht keinen Hehl daraus, dass er ein Fan flexibler Einkommen ist. »Ich bin überzeugt, dass Deutschland ohne solche Vergütungsmodelle nicht Exportweltmeister wäre«, sagt er. Sie seien wichtig, damit aus Mitarbeitern Unternehmer mit entsprechender Motivation würden. Er selbst ist einer der wenigen Vorstandschefs in der Industrie, die ihr Einkommen fast vollständig und langfristig an Gewinn und Börsenkurs gebunden haben. Mit bis zu 40 Prozent seines fixen Einkommens kauft der gesamte Vorstand Lanxess-Aktien an der Börse. »Ich erwarte das von meiner Mannschaft«, sagt Heitmann. Bei Siemens ist es inzwischen ähnlich.

Das eigene Gehalt soll mitschwanken, auch in schlechten Zeiten. Bei Lanxess geht die Nachfrage zurück, allein im ersten Quartal um ein Drittel. Um die Kosten in den Griff zu bekommen, handelte Heitmann sofort eine Arbeitszeitverkürzung und einen Lohnverzicht mit seinen Mitarbeitern aus. Sein eigenes Gehalt kürzte er ebenfalls. Das habe man bei Lanxess schon mal praktiziert und so die Wende vor vier Jahren ganz ohne Kündigungen geschafft. »Wir haben die Erfahrung, als Unternehmen zusammenzustehen«, sagt er lächelnd.

Und: Hätte er damals den riskanten Chefposten ohne die Chance auf Boni abgelehnt? Heitmann blickt auf die grünen Jadestäbchen, die an seinem Hemd die Manschetten zusammenhalten. In China gilt Jade als Glücksbringer. Er lächelt erneut. Damals, 2003, erinnert er sich, hätten ihn die Kollegen auf dem Handy erwischt, im glutheißen Sommer irgendwo in den chinesischen Bergen. Er sagte sofort zu: »So ein Unternehmen von Grund auf neu aufzustellen – das hat mich spontan gereizt.«

Hilmar Kopper sagt etwas Ähnliches, nur auf seine Weise. Er sehe viele, die nach oben gespült werden, Kaminkarrieristen, die nur in ihrem Fachgebiet erfolgreich gewesen seien. »Ich habe meine Vorstände immer nach ganz anderen Kriterien ausgesucht.« Einzelne, auch teure Fehler, wie sie Kopper selbst unterliefen, mögen die Öffentlichkeit kümmern – ihn nicht. »Am wertvollsten, wirklich unverzichtbar, sind die Führer, die leader, die wirklich Verantwortung tragen und übernehmen. Denn sie müssen auf die anderen aufpassen.« Er selbst will das jetzt noch einmal tun. Demnächst wird er Aufsichtsratschef der existenzbedrohten HSH Nordbank in Hamburg. Da erwartet ihn harte Arbeit für vergleichsweise wenig Geld. Und nach den aktuellen Regeln kein Bonus. Mitarbeit: Jutta Hoffritz, John Jungclaussen, Arne Storn