Anlässlich des Open Forums Davos 2007 präsentierte der SEK einen Diskussionsimpuls zur Frage der Verhältnismässigkeit von Entschädigungen von Verwaltungsratspräsidenten und Mitgliedern der Geschäftsleitungen bei ausgewählten Schweizer Unternehmen. Da der Text auf grosse Resonanz gestossen ist, erscheint er nun in aktualisierter und erweiterter Form als Broschüre. Die Autoren, Christoph Stückelberger und Hella Hoppe, beschäftigen sich darin mit theologisch-ethischen und politisch-ökonomischen Aspekten des Themas und schlagen konkrete Handlungsorientierungen für einen ethischen Umgang mit Lohndifferenzen vor.

sek·feps

SEK Impuls 5

Faire Spitzenlöhne?

Für mehr Masshaltung und Mitbestimmung

Schweizerischer Evangelischer Kirchenbund SEK

Reihe SEK Impulse

1 Dialog mit den Muslimen. Transparenz und Offenheit unverzichtbar, 2007, 10 S.* *Cette brochure existe aussi en français. This document is also available in English.*

2 Grundwerte. Zehn Einheiten für die Erwachsenenbildung, 2007, 50 S., CHF 9.–. *Cette brochure existe aussi en français.*

3 «Wo das Wort ist, da ist Kirche» Ein reformiertes Wort im ökumenischen Kontext. 15 S.* *Cette brochure existe aussi en français.*

4 Wohnung Gottes oder Zweckgebäude? Ein Beitrag zur Umnutzung von Kirchengebäuden aus evangelischer Sicht, 2007, 37 S., CHF 6.–. *Cette brochure existe aussi en français.*

5 Faire Spitzenlöhne? Für mehr Masshaltung und Mitbestimmung, 2007, 50 S., CHF 6.–. *Cette brochure existe aussi en français.*

* Diese Broschüren werden gratis abgegeben.

Bestellungen können in unserem Shop unter www.sek.ch oder via Email bestellungen@sek.ch getätigt werden.

Herausgeber	Schweizerischer Evangelischer Kirchenbund SEK
Autoren	Hella Hoppe / Christoph Stückelberger
Reihe	SEK Impulse
Gestaltung	Büro + Webdesign GmbH, Bern
Druck	Roth Druck AG, Uetendorf

Internet	www.sek.ch
Email	info@sek.ch

© 2007 Verlag Schweizerischer Evangelischer Kirchenbund SEK, Bern
ISBN 978-3-7229-1009-3

Inhalt

1 Einleitung **3**

2 Spitzenlöhne: Fakten und historischer Überblick **6**

2.1 Bisherige Untersuchungen 6

2.2 Fokus auf exponierten Spitzenlöhnen 7

3 Von Gotteslohn und Menschenlohn: Theologisch-ethische Kriterien für Spitzenlöhne **15**

3.1 Das Verhältnis zur materiellen Welt aus christlicher Sicht 15

3.2 Das Verhältnis zu Leistung, Gnade und Reichtum 17

3.3 Gerechtigkeit, Friede, Freiheit, Verantwortung, Transparenz 21

4 Schutz des Privateigentums und Stärkung des sozialen Friedens: Politisch-ökonomische Kriterien für Spitzenlöhne **26**

4.1 Sozialer Friede 26

4.2 Schutz des Privateigentums 27

4.3 Öffentliches Vertrauen in Unternehmen und Aktienmärkte 28

4.4 Transparenz und Offenlegung von Spitzenlöhnen 29

4.5 Konsultations- und Mitbestimmungsrechte von Aktionären 32

4.6 Systeminterner Lohndruck im Management 34

4.7 Gesamtunternehmerische und individuelle Performance 37

5 Handlungsorientierungen **39**

5.1 Mehr Transparenz und Mitbestimmung durch Gesetze und freiwillige Massnahmen 39

5.2 Freiwillige Selbstbeschränkung 39

5.3 Ausarbeitung branchenspezifischer Verhaltenskodizes 40

5.4 Vertikales Mass: Firmeninterne Lohnspanne (CEO-to-Worker-Pay-Ratio) 41
5.5 Horizontales Mass: Verhältnis Privatwirtschaft zur Politik (CEO-to-Politician-Pay-Ratio) 42
5.6 Qualitatives Mass: Sozial-ökologische Leistung (CEO-CSR-Performance-Ratio) 42
5.7 Sicherung von Mindestlöhnen oberhalb der Armutsgrenze 43

6 Literatur 45

1 Einleitung

Reichtum und Armut hängen zusammen. Braucht Armutsbekämpfung auch Reichtumsbegrenzung? Diese Aussage und Frage führten an der Neunten Vollversammlung des Ökumenischen Rats der Kirchen (ÖRK) von Porto Alegre im Februar 2006 zum Beschluss, die Kirchen sollten sich verstärkt mit der Reichtumsfrage auseinander setzen. Armutsbekämpfung könne nicht losgelöst von der Reichtumsfrage diskutiert werden, vielmehr gehe es um eine gerechte Verteilung von Einkommen, Ressourcen und Wohlstand insgesamt.[1]

Als eines der reichsten Länder der Welt ist die Schweiz – und hier insbesondere die Kirchen – gefordert, zur Reichtumsfrage Position zu beziehen. Hinsichtlich der Situation in der Schweiz hat sich der Schweizerische Evangelische Kirchenbund (SEK) in der Vergangenheit bereits mehrfach zu Wort gemeldet. So haben sich der SEK und die Schweizer Bischofskonferenz (SBK) in einer ökumenischen Konsultation zur sozialen und wirtschaftlichen Zukunft für eine Stärkung der unteren Lohngruppen und für eine Begrenzung von Einkommensunterschieden ausgesprochen:

> *«Eine Gesellschaft, in der sich nicht alles ums Geld dreht, setzt Menschen voraus, die andere Werte kennen und hochhalten. Es braucht also eine neue Kultur der Verantwortung und des Masshaltens im Umgang mit dem Geld. [...] Wir müssen hier nachdrücklich an zwei sozialethische Grundsätze erinnern: Jeder erwerbstätigen Person muss es grundsätzlich möglich sein, ihren Lebensunterhalt und den ihrer Angehörigen zu sichern. Und die Einkommensunterschiede dürfen nicht beliebig gross werden. Es ist eine Frage des politischen Willens, diese Prinzipien zu realisieren.»*[2]

1 Vgl. SEK: Ermutigung zur Ökumene. Bericht der SEK-Delegation zur Neunten Vollversammlung des Ökumenischen Rates der Kirchen, Porto Alegre 2006, Bericht 3, Bern 2006, S. 15–17, S. 32, S. 66.

2 SEK / SBK: Miteinander in die Zukunft. Wort der Kirchen. Die Ökumenische Konsultation zur sozialen und wirtschaftlichen Zukunft der Schweiz. Bern und Freiburg, September 2001.

Die Forderung nach begrenzten Einkommensunterschieden ist jedoch nicht nur aus Sicht der gesamtgesellschaftlichen Verteilung zu beurteilen. Auch unverhältnismässige Einkommensspannen innerhalb eines Unternehmens sind aus ethischer Sicht problematisch. In diesem Sinne wird im vorliegenden Diskussionsimpuls die Frage nach der Verhältnismässigkeit von Entschädigungen von Verwaltungsratspräsidien und Mitgliedern der Geschäftsleitung bei ausgewählten Schweizer Unternehmen gestellt.[3] Das Thema eines «gerechten Lohns» ist dabei so alt wie wirtschaftliche, arbeitsteilige Tätigkeit überhaupt. Es ist auch eine klassische Frage der Wirtschaftsethik und kirchlichen Sozialethik und Soziallehre. Die Frage von Spitzenlöhnen und der Entlöhnung im Management im Allgemeinen ist – wie jene nach Mindestlöhnen – eine Teilfrage mit besonderer Aktualität. Damit geht einher, dass exponierte Spitzensaläre im Top Management in den letzten Jahren zunehmend in die Kritik der breiten Öffentlichkeit geraten sind. So wurde beispielsweise im Oktober 2006 eine eidgenössische Volksinitiative «Gegen die Abzockerei» lanciert, die sich derzeit im Stadium der Unterschriftensammlung befindet.[4] Die Kontroverse um Spitzenlöhne entlud sich auch auf einem Panel des Open Forum Davos, das der SEK zusammen mit dem World Economic Forum (WEF) im Januar 2007 durchgeführt hat.[5]

3 Es wird jedoch auch darauf hingewiesen, dass im Umkehrschluss nicht gefolgert werden kann, dass exponierte Spitzenlöhne einzelner Unternehmen einen massgeblichen Einfluss auf die gesamtgesellschaftliche Verteilung haben.

4 Vgl. auch http://trybol.ch/abzockerei.

5 Das Panel «Spitzenlöhne: Nach oben ohne Grenzen?» kann auf der SEK homepage als webcast angeschaut werden: http://www.sek-feps.ch/index.php?idcatside=376. Ein weiteres Gremium, in dem Spitzenvertreter von Kirchen, u.a. dem SEK, und Unternehmen den Dialog zum Thema Spitzenlöhne geführt haben, ist der Gesprächskreis Kirche-Wirtschaft.

Anlässlich des Open Forums lag der vorliegende Diskussionsimpuls in einer ersten Version vor. Die Resonanz auf den Text war hoch, sowohl seitens der Medien als auch von Einzelpersonen und Institutionen.[6] Diese verdeutlicht, in welchem hohen Masse die Frage der Spitzenlöhne die Menschen in der Schweiz beschäftigt. Der Diskussionsimpuls hat deshalb zum Ziel, mittels theologisch-ethischer und politisch-ökonomischer Kriterien (Kapitel 3 und 4) eine Orientierung zur Bewertung von Spitzenlöhnen zu geben. Zu Beginn werden zunächst einige Fakten zu Spitzenlöhnen und deren historischen Entwicklung erläutert (Kapitel 2). Der Diskussionsimpuls schliesst mit ausgewählten Handlungsbereichen, die aus theologisch-ethischen und politisch-ökonomischen Kriterien abgeleitet sind (Kapitel 5).

6 Einige Reaktionen seien im Folgenden exemplarisch genannt: a) «Der Tages Anzeiger» hat in seiner Ausgabe vom 22. Januar 2007 die Inhalte des Diskussionspapiers umfassend aufgenommen; b) die Katholische Sozialakademie Österreichs hat in ihrer monatlichen Veröffentlichung «Nachrichten und Stellungnahmen» im April 2007 den Schwerpunkt auf die Studie des SEK gelegt (vgl. Hoppe, Hella / Stückelberger, Christoph: Spitzenlöhne: Mehr Masshaltung und Mitbestimmung, in: Nachrichten und Stellungnahmen der Katholischen Sozialakademie Österreichs, 18.4.2007, S. 1–3.); c) das Diskussionspapier wurde insgesamt mehrere hundert Mal vom Server des SEK als PDF herunter geladen; d) eine Kopie des Diskussionspapiers wurde auf dem Server der elektronischen Bibliothek der Parlamentarischen Dienste gespeichert; e) der Kirchenbote für den Kanton Zürich veröffentlichte ein ausführliches Dossier zur Frage der Spitzenlöhne (vgl. Kirchenbote für den Kanton Zürich: Dossier: Sie arbeiten nicht um Gottes Lohn, Nr. 8, 11. April 2007, S. 7–10). Dieser führte auch eine nicht repräsentative Online-Umfrage zur Frage durch: «Finden Sie es richtig, dass der Kirchenbund eine Begrenzung der Managerlöhne auf 1,6 Millionen fordert?» 73 Prozent antworteten mit ja, 27 Prozent mit nein (vgl. Kirchenbote für den Kanton Zürich: [Umfrageergebnisse, VF], Nr. 10, 9. Mai 2007, S. 2); und f) DRS 2 sendete im Rahmen seiner Sendung «Perspektiven» ein Interview mit Christoph Stückelberger zum Thema Spitzenlöhne. Des Weiteren haben Einzelpersonen in Briefen und E-mails ihre Kommentare und Anmerkungen an den SEK gesendet. Diese haben in die vorliegende überarbeitete Textversion Eingang gefunden.

2 Spitzenlöhne: Fakten und historischer Überblick

2.1 Bisherige Untersuchungen

Trotz der lückenhaften individuellen Offenlegung von finanziellen Gesamtentschädigungen im Top Management sowie deren komplexen Zusammensetzung in Grundgehalt, Jahresbonus, Zulagen für Sonderaufgaben, Aktienbezugsrecht, Optionen, Abfindungszahlungen, Prämien, Pensionszahlungen etc.,[7] sind mittlerweile einige wertvolle empirische Analysen zu Spitzensalären verfügbar. Dazu gehört beispielsweise die «Kadersalärstudie Schweiz 2006», die basierend auf Umfrageergebnissen von 362 Schweizer Unternehmen[8] jährlich von der Unternehmensberatungsfirma Kienbaum und der Handelszeitung veröffentlich werden. Eine weitere Quelle zu den Spitzenlöhnen sind die Berechnungen und Zusammenstellungen der Dachorganisation der Arbeitnehmenden Travail.Suisse. In einer Studie zum Thema Managerlöhne wurden insgesamt 27 Schweizer Unternehmen anhand der Geschäftsberichte für das Jahr 2005 unter Einbezug externer Referenzgrössen wie der Lohnstrukturerhebung des Bundesamtes für Statistik oder der Salärrichtlinien des Kaufmännischen Verbands Schweiz analysiert.[9] Darüber hinaus gibt es zahlreiche weitere Institutionen, die sich empirisch fundiert mit dem Thema der Spitzenlöhne befassen. Hierzu zählen insbesondere die im November 2006 und 2007 erschienenen Studien von Ethos, der Schweizer Stiftung für nachhaltige Entwicklung. In den Ethos-Studien wurden die Kadervergütungen der hundert grössten börsenkotierten Schweizer Unternehmen analysiert.[10]

Gemäss Kadersalärstudie Schweiz 2006 und Ethos Studie 2007 haben die Spitzenlöhne im Top Management in Schweizer Unternehmen in den letzten Jahren – und dies steht konträr zu den niedrigen Einkommenssteigerungen bei den unteren Einkommensschichten – deutlich zugenommen. Dabei hängt die Höhe der Entlohnung von verschiedenen Kriterien, wie der Kaderstufe, der Branche, der Funktionsausübung und der Grösse des Unternehmens ab.[11] Frauen verdienen bei gleicher Arbeit durchschnittlich weniger als ihre männlichen Kollegen. Auf der obersten Führungsebene liegt diese Differenz auf hohem Niveau bei durchschnittlich 28% und sinkt bei unteren Kaderstufen auf 13% (Stufe Abteilungsleitung). Die Unterschiede bei den Vergütungen korrelieren insgesamt mit einem niedrigen Frauenanteil im Top Management, der auf der obersten Führungsebene bei den von Kienbaum und Handelszeitung befragten Unternehmen im Durchschnitt bei 7% liegt. Branchenspezifisch zeigt sich, dass Banken, Pharmakonzerne und Versicherungen die höchsten Kadersaläre zahlen.[12] Insgesamt sind die durchschnittlichen Managerlöhne in der Schweiz – auch im europäischen Vergleich – als hoch einzustufen.

2.2 Fokus auf exponierten Spitzenlöhnen

Der Fokus des vorliegenden Diskussionsimpulses liegt jedoch nicht auf allgemeinen Kadersalären. Da es insbesondere die Saläre einzelner exekutiver Verwaltungsratsmitglieder bzw. Mitglieder der Geschäftsleitung im Bankensektor und der Pharma-Branche sind, die sich auf Rekordsummen in zweistelliger Millionenhöhe summieren und in der Öffentlichkeit zunehmend scharf kritisiert werden, stehen diese im Mittelpunkt der Auseinandersetzung.[13]

Dabei sind erhebliche Unterschiede beim Ausmass dieser Spitzensaläre festzustellen. Bezogen auf die hundert grössten börsenkotierten Unternehmen stellt die Ethos-Studie fest: «Die Höhe der Vergütungen ist relativ unterschiedlich (Streuung) [...]. Dies bedeutet, dass es relativ wenige sehr

7 Vgl. z.B. Ethos: Vergütungen der Führungsinstanzen der 100 grössten in der Schweiz kotierten Unternehmen, Zürich 2006, S. 9–13.

8 Diese 362 Unternehmen umfassen sowohl börsenkotierte Unternehmen als auch KMUs und andere.

9 Vgl. u.a. Fischer, Gabriel: Managersaläre: Die Tücken der Analyse, Bern 2006.

10 Vgl. Ethos: Vergütungen der Führungsinstanzen der 100 grössten in der Schweiz kotierten Unternehmen, Zürich 2006; Ethos: Vergütungen 2006 der Führungsinstanzen. 100 grösste in der Schweiz kotierte Unternehmen, Genf 2007.

11 Vgl. ebenda, 24.

12 Vgl. Pfister, Thomas: Kadersalärstudie: Kader verdienen wieder mehr, in: Handelszeitung, 20.6.2006; Speck, Kurt: Topsaläre Konzernleitungen: 25 im Millionen-Club, in: Handelszeitung, 17.5.2005; Ethos: Vergütungen der Führungsinstanzen der 100 grössten in der Schweiz kotierten Unternehmen, Zürich 2006, S. 24.

13 Vgl. beispielsweise zur Kritik an den Vergütungen in der Geschäftsleitung und im Verwaltungsrat: N.N.: «Aktionäre der Credit Suisse kritisieren Managerlöhne», in: Nachrichten.ch, 28. April 2006; N.N.: «Angeprangerte Selbstbedienungsmentalität», in NZZ, 29.4.2006.

hohe Vergütungen gibt, während zahlreiche Entschädigungen unter dem Mittelwert liegen.»[14]

Weiter heisst es:

> *«Die [durchschnittliche, HH/CS] Vergütung der exekutiven Verwaltungsratsmitglieder und Mitglieder der Generaldirektion [im Jahr 2006, HH/CS] variiert zwischen CHF 376'000 und CHF 19 Millionen pro Person [...]. Der Durchschnitt aller analysierten Unternehmen lag bei CHF 2,3 Millionen, der Median bei CHF 1,1 Millionen.»*[15]

Zur Frage der Vergütung der bestbezahlten Verwaltungsratsmitglieder berechnet Ethos:

> *«Die bestvergüteten Personen mit Exekutivfunktion (meist CEO) bezogen zwischen CHF 347'000 und CHF 44 Millionen [...]. Der Durchschnitt aller analysierten Unternehmen betrug CHF 4,7 Millionen, der Median CHF 2,2 Millionen.»*[16]

Aufgrund der ausserordentlich grossen Spannen bei den Vergütungen liegt der Fokus des vorliegenden Diskussionsimpulses auf exponierten Spitzensalären. Einige Beispiele sollen deren Dimension verdeutlichen (gemäss Angaben von Ethos):

14 Ethos: Vergütungen 2006 der Führungsinstanzen. Ebenda, S. 18.

15 Ebenda.

16 Zur Berechnung von Credit Suisse merkt Ethos an: «In diesen Unternehmen hat das bestbezahlte Verwaltungsratmitglied exekutive Funktionen. Um eine Verzerrung der Resultate zu vermeiden, wurden die Vergütungen von nichtexekutiven Verwaltungsratspräsidenten, die fünfmal höher als der Durchschnitt der Vergütung der anderen nichtexekutiven Mitglieder ist, zu den Vergütungen der exekutiven Verwaltungsratsmitglieder und Mitglieder der Geschäftsleitung gezählt [...] .» Ebenda, S. 52.

Tabelle 1: Ausgewählte Spitzenlöhne in Schweizer Unternehmen (2006)

Unternehmen	Funktion	Jahr	Vergütung in Mio Fr.
Novartis	Verwaltungsratspräsident/CEO	2006	44,2
UBS	Verwaltungsratspräsident mit exekutiver Funktion	2006	26,6
Nstlé	Verwaltungsratspräsident/CEO	2006	17,2
Roche	Verwaltungsratspräsident/CEO	2006	17,0
Credit Suisse[17]	Verwaltungsratspräsident	2006	16,0

Quelle: Ethos: Vergütungen der Führungsinstanzen der 100 grössten in der Schweiz kotierten Unternehmen, Genf 2007, S. 51.[17]

Werden die oben genannten Entschädigungen von exekutiven Verwaltungsratsmitgliedern bzw. Mitgliedern der Geschäftsleitung mit Spitzengehältern in Bundesbehörden oder mit Gehältern in der Kantonalpolitik verglichen, werden die Unterschiede besonders deutlich. So liegt laut der entsprechenden Verordnung der Bundesversammlung die individuelle Jahresbesoldung des Bundesrates bei knapp 405 000 Franken.[18] Vollamtliche Stadtpräsidenten in der Schweiz verdienen in etwa zwischen 160 000 Franken (in Spiez) und 260 000 Franken (in Winterthur) brutto.[19]

Die Schweiz ist mit dieser Entwicklung von Spitzensalären in der Privatwirtschaft kein Einzelfall. Auch im europäischen Ausland werden Millionensaläre in zweistelliger Höhe gezahlt: Der Vorstandsvorsitzende der Deutschen Bank bezieht knapp 12 Millionen Euro, der CEO von GlaxoSmithKline erhält umgerechnet 24 Millionen Franken, der CEO von BP

17 Zur Berechnung von Credit Suisse merkt Ethos an: «Die Vergütung des bestbezahlten Verwaltungsratsmitglieds wurde bei den exekutiven Mitgliedern berücksichtigt, da sie fünfmal höher als der Durchschnitt der Vergütungen der anderen nichtexekutiven Mitglidern ist [...]. Damit hat in 49 Unternehmen das bestbezahlte Verwaltungsratmitglied exekutive Funktionen.» Ebenda, S. 44, S. 51.

18 Vgl. Bundesversammlung der Schweizerischen Eidgenossenschaft: Verordnung der Bundesversammlung über Besoldung und berufliche Vorsorge der Magistratspersonen vom 6. Oktober 1989 (Stand am 28. Dezember 2001), S. 1.

19 Vgl. Hesse, David / Bieler, Larissa: «Ein guter Stapi ist unbezahlbar», in: NZZ am Sonntag, 4.6.2006, S. 26ff.

mit Sitz in Grossbritannien bezieht über 22 Millionen Franken. Besonders hohe Entschädigungen im Top Management finden sich in den USA. So wird vom Institute for Policy Studies, Washington DC, geschätzt, dass sich in den USA die Summe der Entschädigungen der zehn bestbezahlten CEO (des jeweiligen Jahres) in den vergangenen 15 Jahren auf eine Summe von knapp 11,7 Milliarden US-Dollar beläuft.[20]

Neben ausufernden Spitzensalären stossen in der Öffentlichkeit insbesondere hohe Abgangsentschädigungen auf Kritik. Exemplarisch sei dabei der Fall der feindlichen Übernahme von Mannesmann durch Vodafone in Deutschland erwähnt, bei dem Abfindungen von insgesamt knapp 60 Millionen Euro an die Mitglieder von Vorstand und Aufsichtsrat gezahlt wurden. Vor dem Hintergrund dieser Zahlungen mussten sich wegen Untreue und Beihilfe zu Untreue sechs der Hauptverantwortlichen vor Gericht verantworten. Dieser Prozess wurde mittlerweile jedoch gegen Zahlung einer Geldauflage in Millionenhöhe eingestellt.

Für die Beurteilung der Frage, inwieweit es im Sinne von Verteilungsgerechtigkeit eine Limite der Einkommensunterschiede in Unternehmen geben sollte, ist die zunehmende Unverhältnismässigkeit der Spitzensaläre zu den untersten Einkommen im gleichen Unternehmen ein wichtiges Kriterium. Statistisch wird diese Verhältnismässigkeit durch die so genannte Lohnschere in einem Unternehmen *(CEO-to-Worker-Pay-Ratio)* und deren Entwicklung über die Zeit ausgedrückt.

Trotz grösserer Unsicherheiten bei der Berechnung der Lohnscheren (siehe auch die Anmerkung zu Tabelle 2) kann festgestellt werden, dass sich die grössten Lohnscheren in der Schweiz etwa zwischen 1:250 und 1:550 bewegen. Je nach Berechnung der Höchstlöhne variieren die Plätze auf der Rangliste. Tabelle 2 zeigt die Lohnscheren ausgewählter Unternehmen für

20 Vgl. Anderson, Sarah / Cavanagh, John/Klinger, Scott / Stanton, Liz: Executive Excess 2005. Defense Contractors get more bucks for the bang. 12th Annual CEO Compensation Survey, Washington DC, 21f; Mayer, Robert / Claassen, Dieter / Pieth, Reto / Kauffmann, Marco: «Wo Managerlöhne zu reden geben», in: Tages-Anzeiger, 8.5.2006, S. 21.

das Jahr 2005 sowie Veränderungen der Lohnschere 2004 bis 2005 gemäss den Daten von Travail.Suisse.[21]

Tabelle 2: Rangliste der Lohnschere Schweiz 2005 (2004 und 2003)

Platz	Unternehmen	Höchstlohn Mio. CHF	Tiefstlohn Mio. CHF	Quelle für Tiefstlohn**	Lohnschere (Lohnschere 2004 und 2003)		
					2005	*2004*	*2003*
1	UBS	24.198***	0.045	3	1:544	*1:478*	*1:422*
2	Credit Suisse	37.883*,***	0.074	1	1:514	*1:185*	*1:140*
3	Nestlé	17.791***	0.050	1	1:312	*1:186*	*1:212*
4	Novartis	21.257***	0.082	1	1:259	*1:253*	*1:246*
5	Roche	18.885***	0.082	1	1:230	*1:200*	*1:201*

* individuelles Gehalt nicht ausgewiesen; berechnet als Durchschnitt der Konzernleitung

** 1=Lohnstrukturerhebung BfS; 2=GAV; 3=Unternehmung; 4=Salärempfang des KV

*** wichtige Anmerkung: Gemäss Tabelle hat Travail.Suisse die Spannen vom höchsten zum tiefsten Lohn in ausgewählten Unternehmen in der Schweiz für die Jahre 2003, 2004 und 2005 berechnet. Werden die zur Berechnung der Lohnscheren zugrunde gelegten Höchstlöhne der Präsidenten der Verwaltungsräte mit exekutiver Funktion bzw. des am besten bezahlten Mitgliedes der Geschäftsleitung mit den Angaben von Ethos verglichen, ergeben sich jedoch teilweise erhebliche Differenzen. Dies kann unter anderem damit erklärt werden, dass es aufgrund der fehlenden Offenlegungspflicht und den komplexen Zusammensetzungen der Gesamtentschädigungen nicht zu unterschätzende «Tücken der Analyse» gibt. **Tabelle 2 zeigt deshalb lediglich einen Trend der Lohnscheren.**[22]

Quellen: Travail.Suisse: Rangliste der Lohnschere in den Unternehmen 2005, Bern 2006. Travail.Suisse: Rangliste der Veränderungen der Lohnschere 2004–2005, Bern 2006.

21 Vgl. Fischer, Gabriel: Managersaläre: Die Tücken der Analyse. Bern 2006, 1; Travail.Suisse: Rangliste der Lohnschere in den Unternehmen 2005, Bern 2006.

22 Vgl. Fischer, Gabriel: Managersaläre: Die Tücken der Analyse. Bern 2006; vgl. auch Ethos: Vergütungen der Führungsinstanzen der 100 grössten in der Schweiz kotierten Unternehmen. Genf 2006, S. 65ff. Dies gilt insbesondere für die Bewertung von Aktien und Optionen.

Besonders frappierend ist die zeitliche Entwicklung der Lohnscheren. Peter Ulrich, Professor an der Universität St. Gallen, argumentiert, «dass das Verhältnis zwischen den Spitzenlöhnen und der untersten Ebene in schweizerischen Firmen traditionellerweise nur etwa 1 zu 10 bis 1 zu 30 betrug. Erst in den 90er Jahren des 20. Jahrhunderts stieg es dann immer rascher an.»[23]

Vergleichsweise eindrücklich ist die Situation in den USA. Gemäss einer Studie des *Institute for Policy Studies* lag die Lohnschere in den USA im Jahr 1982 bei den repräsentativ befragten Unternehmen bei 1:42.[24] Wie Grafik 1 illustriert, hat sich diese relativ konstante Relation seit 1992/93 drastisch zugunsten der Spitzensaläre verändert mit maximalen durchschnittlichen Relationen von 1:525 im Jahr 2000, dem Höhepunkt der so genannten *New Economy*.[25] Besonders markant fällt die Spreizung der Lohnschere seit 1992

23 Ulrich, Peter: «Managerlöhne», in: ZV info – Zeitschrift des Zentralverbands Staats- und Gemeindepersonal Schweiz, Nr. 4, 13.4.2005, 3. Dass Spitzenlöhne in der Schweiz keinen nennenswerten Einfluss auf die durchschnittliche Einkommensverteilung haben, wurde bereits in Fussnote 3 erwähnt. Dass die Unterschiede beim Einkommen aus Erwerbstätigkeit in der Schweiz im internationalen Vergleich niedrig ist, zeigt auch der Employment Outlook 2007 der OECD. Einzig in Finnland, Schweden und Norwegen war die Lohnungleichheit im Jahr 2005 noch weniger ausgeprägt. Die obersten zehn Prozent der Löhne (Bruttoeinkommen aus Erwerbstätigkeit) in der Schweiz waren 2005 2,6-mal höher als die untersten zehn Prozent. Aus dieser Analyse folgert Economiesuisse : «Die oft geäusserte Behauptung, wonach sich die Lohnschere unkontrolliert und mit hoher Geschwindigkeit öffnet, lässt sich offensichtlich nicht mit Zahlen belegen» (Economiesuisse: Schweiz mit niedriger Lohnungleichheit, Medienmitteilung 29.8.2007, nach: www.economiesuisse.ch). Im vorliegenden Diskussionsimpuls wird aus der OECD Studie geschlussfolgert, dass der durch die OECD aufgezeigte landesweite Durchschnitt des Verhältnisses der höchsten und tiefsten zehn Prozent vielmehr bestätigt, dass die erwähnte extreme Lohnschere innerhalb einzelner international tätiger Unternehmen weit über dem Durchschnitt normaler KMU's liegt.

24 Vgl. Schütz, Dirk: Gierige Chefs. Warum kein Manager zwanzig Millionen wert ist, Zürich 2005, S. 23–28.

25 Vgl. Anderson, Sarah / Cavanagh, John / Klinger, Scott / Stanton, Liz: Executive Excess 2005. Defense Contractors get more bucks for the bang. 12th Annual CEO Compensation Survey, Washington DC, 13. Aufgrund der komplizierten Berechnungen und abhängig von der jeweiligen Datenbasis gibt es leicht abweichende Studien, die jedoch den allgemeinen Trend bestätigen. Vgl. z.B. Mishel, Lawrence: CEO-to-worker pay imbalance grows. Economic Snapshot for June 21, 2006.

angesichts der Tatsache aus, dass die Lohnschere in den USA in den Jahren 1965 und 1990 mit Spannen zwischen 20 und 80 relativ konstant blieb.[26]

Tabelle 3: Lohnschere US-amerikanischer Unternehmen, 1990–2004

Jahr	Lohnschere
1990	107
1991	132
1992	201
1993	195
1994	142
1995	180
1996	269
1997	348
1998	455
1999	516
2000	525
2001	428
2002	281
2003	301
2004	431

Quelle: Tabelle gemäss Grafik aus: Anderson, Sarah/Cavanagh, John/Klinger, Scott/Stanton, Liz: Executive Excess 2005. Defense Contractors get more bucks for the bang. 12th Annual CEO Compensation Survey, Washington DC 2005, S. 13.

Die Ausweitung der Lohnschere Anfang der 90er Jahre hatte verschiedene Ursachen. Die Auflösung der bipolaren Weltordnung durch das «Ende des

26 Vgl. Mishel, Lawrence: CEO-to-worker pay imbalance grows. Economic Snapshot for June 21, 2006.

Systemwettbewerbs zwischen Ost und West»[27] und die damit verbundene Beschleunigung der Globalisierung sind zentrale Faktoren. Der Wirtschaftsjournalist Dirk Schütz argumentiert ferner, dass in den USA in den 1980er Jahren verschiedene Faktoren zusammenkamen, die dazu führten, mit der jahrzehntelangen Tradition gemässigter Lohnspannen zu brechen. Zum einen änderten sich die Formen der US-amerikanischen Grosskonzerne, indem es weniger Unternehmenseigentümer im klassischen Sinne mehr gab, bei denen Eigentümer und Manager noch in einer Person vereinigt waren (z.B. Rockefeller, Carnegie, Ford oder Morgan). Als Aktiengesellschaften kamen die Firmen vielmehr in den Besitz von Millionen von Aktionären, deren fehlende Mitbestimmung und teilweise Passivität zu einer Verfestigung der Macht des nunmehr angestellten Managers führte. Ferner wird argumentiert, dass die Verwaltungsräte als Kontrollinstanz in Aktiengesellschaften oft nicht funktionieren, da ihre Interessen jenen der Geschäftsleitung zu nahe stehen.[28]

Vor dem Hintergrund der skizzierten Fakten und Entwicklungen stellt sich die Frage, welche Orientierungen zur Verfügung stehen, um eine Bewertung von Spitzenlöhnen vornehmen zu können. In diesem Sinne werden im Folgenden theologisch-ethische sowie politisch-ökonomische Kriterien erarbeitet.

27 Deutscher Bundestag: Globalisierung der Weltwirtschaft – Herausforderungen und Antworten, Berlin 2002, S. 51.

28 Vgl. Schütz, Dirk: Gierige Chefs. Warum kein Manager zwanzig Millionen wert ist, Zürich 2005, S. 31–34.

3 Von Gotteslohn und Menschenlohn: Theologisch-ethische Kriterien für Spitzenlöhne

Nach welchen theologischen und ethischen Kriterien lässt sich beurteilen, ob eine Entschädigung fair und angemessen ist oder nicht?

Schnell zeigt sich, dass die Frage nach dem fairen Lohn nicht nur so alt wie die Geldwirtschaft, sondern so alt wie die Tauschwirtschaft überhaupt ist. In den Weltreligionen wie Judentum, Islam, Buddhismus, Hinduismus oder philosophischen Traditionen finden sich Versuche, eine Antwort auf die schwierige Frage nach dem rechten Mass zu finden. Auch im Alten und Neuen Testament, bei den Kirchenvätern der ersten Jahrhunderte wie durch die ganze Kirchengeschichte fand die Auseinandersetzung mit Armut und Reichtum und – meist in diesem Zusammenhang – mit der fairen Entschädigung statt. Auch wenn der Kontext, das Wirtschaftssystem und die wirtschaftliche Situation je unterschiedlich waren, ging und geht es immer neu um die Frage nach der gerechten Verteilung von Gütern, der Beurteilung von Leistung und Bedarf und grundsätzlich um das Verhältnis zwischen materieller und nichtmaterieller Welt.

3.1 Das Verhältnis zur materiellen Welt aus christlicher Sicht

Bevor die Lohnfrage und in diesem Rahmen die Spitzenlöhne ethisch beurteilt werden können, gilt es, das Verhältnis des Menschen zur Leistung und noch grundsätzlicher zur materiellen Welt zu analysieren.[29] In der Vielzahl der biblischen Traditionen und damit in der jüdisch-christlichen Weltsicht lassen sich drei Tendenzen des grundsätzlichen Verhältnisses zur materiellen Welt erkennen:

a) *«Ja» zur Welt und zu materiellen Gütern als «Lebens-Mitteln».* Der Dualismus, wonach die geistige Welt gut und die materielle böse und zu

29 Für biblische Untersuchungen zum Reichtum vgl. z.B. Werkstatt Ökonomie (Hg.): Reichtum und Armut als Herausforderung für kirchliches Handeln. Heidelberg: 2002, S. 219–294. Die Studie führt eine internationale ökumenische Untersuchung über Armut und Reichtum in 21 Ländern weiter, die publiziert wurde von Taylor, Michael (Hg.): Christianity, Poverty and Wealth. The findings of ‹Project 21›, London / Geneva 2003.

überwinden sei, wird nach jüdisch-christlicher Auffassung nicht geteilt. Hier gilt vielmehr das Materielle, Körperliche, Geistige und Seelische als von Gott geschaffen, als ein Geschenk an die Menschen und alle Kreaturen, um ein Leben in Würde leben zu können. Dieses «Ja» zur Welt und zur Vielfalt des Geschaffenen ist eine Bejahung von Gottes Gaben. Materieller Wohlstand – wie auch tragfähige Beziehungen, geistige Gaben, Kinder, Gesundheit usw. – wird als Ausdruck von Gottes Segen erfahren. Sie sollen zu einer Haltung bescheidener Dankbarkeit für das Unverdiente führen. Die Dank- und Lobpsalmen sind dichterischer Ausdruck davon: «Gott, deine Güte reicht bis an den Himmel (...) Du sättigst uns aus dem Reichtum deines Hauses, deine Güte erquickt uns wie frisches Wasser» (Ps 36,6.9).

b) *Relativierung der Welt und materieller Güter im Dienst der Gottesbeziehung und der Freiheit.* Die positive Haltung zum Materiellen als *Lebensmittel* wird aus jüdisch-christlicher Sicht zugleich mit einer nüchternen Begrenzung der Bedeutung des Materiellen relativiert: Glück und Lebenssinn sind mit Reichtum nicht zu erkaufen und gelten als eine der Erfahrung entspringende Lebensweisheit. Die Erfahrung des Todes führt zur Einsicht, dass der Mensch sich nicht an Reichtum hängt. Ein Beispiel unter vielen ist das Psalmwort: «Lass dich nicht ängstigen, wenn einer reich wird und der Wohlstand seines Hauses immer größer! Denn wenn er stirbt, nimmt er nichts davon mit, sein Reichtum folgt ihm nicht ins Grab» (Ps 49,17f). Diese Gelassenheit spiegelt sich auch im Volksspruch «das Totenhemd hat keine Taschen». Auch das Gleichnis vom reichen Kornbauern (Lk 12,13–21), der mitten im rasanten Ausbau seiner ‹Firma› an einem ‹Herzinfarkt› stirbt, gibt warnend zu bedenken: «Hütet euch vor aller Habsucht! Auch wenn einer Überfluss hat, beruht sein Leben nicht auf seinem Besitz» (V.15). Auf die Frage, worauf das Leben beruhe, was Sinn vermittle und Boden unter den Füssen gebe, lautet die Antwort des Psalmisten: «Arm sein, aber mit Gott leben, ist besser als aller Reichtum der vielen, die gegen Gott leben» (Ps 37,16). Die Beispiele zeigen, dass hier nicht eine Vertröstung auf das Jenseits oder Religion als Opium zur inneren Flucht aus dem Elend gemeint ist. Vielmehr wird damit der inneren Freiheit gegenüber dem Materiellen und der Befreiung von abhängig machenden «Untugenden» Ausdruck verliehen. Letztere werden durch Gierkultur, Geizkultur und Neidkultur gefördert. Gier nach eigenen materiellen Gütern und Neid auf materielle Güter anderer sind beide Ausdruck der inneren Unfreiheit. Als Untugenden stehen sie den Tugenden des Masshaltens und der Grosszügigkeit entgegen. Freiheit fasst der Apostel Paulus in die Formel «haben, als hätte man nicht» (1Kor 7,30f). Die Freiheit besteht folglich in einem «Ja» zur materiellen Welt, ohne sich jedoch an sie zu binden. Aus der Bindung an Gott erwächst vielmehr die richtige Mischung von Nähe und Distanz zur materiellen Welt.

c) *Prophetische Sozialkritik im Dienst sozialer Gerechtigkeit.* Die dritte Grundhaltung in der biblischen Botschaft ist der Einsatz für die Schwächeren in der Gesellschaft und die damit verbundene scharfe Kritik an Ungerechtigkeit und Ausbeutung. Die Propheten im Alten wie im Neuen Testament prangern jene Arbeitgeber an, die den Arbeitenden keine fairen Löhne zahlen und keine menschenwürdigen Arbeitsbedingungen gewähren, sondern sich selbst ungehindert bereichern: «Der Lohn der Arbeiter, die eure Felder abgemäht haben, welcher von euch zurückbehalten worden ist, schreit laut» (Jak 5,4). Die Propheten klagen jene Politiker an, die mit ungerechten Steuersystemen die Schwachen bedrängen (Amos 5,11). Sie klagen jene Richter an, die aufgrund von Korruption die Vermögenden rechtlich bevorzugen und das Recht des Armen beugen (2Mose 23, 8). «Haben, als hätte man nicht» bedeutet folglich nicht, Missstände zu ignorieren, sondern aus der gewonnenen Freiheit sich für Recht und Gerechtigkeit einzusetzen.

3.2 Das Verhältnis zu Leistung, Gnade und Reichtum

a) *Leistung und Gnade zusammenhalten.* Wie kann das Tun und damit die Arbeit und Leistung des Menschen gerecht beurteilt werden? Wie können hier Recht und Gerechtigkeit walten? Verantwortliches Verhalten und Handeln von Menschen ist für die Gestaltung des eigenen Lebens wie der Gemeinschaft von Menschen entscheidend. Die damit erbrachte Leistung[30] ist Ausdruck des wirkungsvollen Einsatzes der erhaltenen physischen, psychischen und intellektuellen Gaben. Leistung bedeutet auch einen effizienten Umgang mit begrenzten natürlichen

30 Vgl. EKD: Sozialethische Überlegungen zur Frage des Leistungsprinzips und der Wettbewerbsgesellschaft. Eine Denkschrift der Kammer der Evangelischen Kirche in Deutschland für soziale Ordnung, Gütersloh 1978.

und gesellschaftlichen Ressourcen sowie mit Zeit. Angemessene (das heisst, den eigenen Möglichkeiten entsprechende) Leistung ist damit Ausdruck von Verantwortung. Unangemessen ist Leistung, wenn sie auf Kosten anderer Menschen, der eigenen Gesundheit oder der Erhaltung der natürlichen Lebensgrundlagen geht. Leistung soll angemessen, das heisst gerecht, entschädigt werden. Eine schroffe Herausforderung dazu bildet Jesu Gleichnis von den Arbeitern im Weinberg. Sie werden zu verschiedenen Zeiten des Tages als Tagelöhner eingestellt, erhalten aber am Ende des Tages alle denselben Lohn. Propagierte Jesus folglich als wirtschaftsethische Maxime den Bedürfnislohn unabhängig von der Leistung? Die Antwort heisst nein. Das Gleichnis ist ein Reich-Gottes-Gleichnis und damit eine Aussage über die Gottesbeziehung. Es ermutigt dazu, die Umkehr zu Gott, jederzeit, wenn der Ruf und die Einladung wahrgenommen werden, anzunehmen. Auch die Spätberufenen haben die gleiche Chance der Gnade und des Angenommenseins von Gott. Für die wirtschaftsethischen Lohnfragen sind deshalb die erwähnten Aussagen der prophetischen Sozialkritik, die alle einen gerechten Lohn für eine gute Leistung einfordern und ungerechtfertigt angehäuften Reichtum kritisieren, bedeutsamer.

Aus Sicht des christlichen Glaubens wird menschliche Leistung und Arbeit hoch gewertet, gleichzeitig jedoch auch relativiert, so wie die materielle Welt positiv gewertet und zugleich relativiert wird. Der mönchische Doppelgrundsatz «Bete und arbeite» kann als Ausdruck dieser Haltung verstanden werden: Bete so intensiv, als ob alles Tun nichts nützen würde. Arbeite so entschieden, als ob alles Beten nichts nützen würde. Gib mit deiner Leistung alles, was du kannst – und wisse zugleich, dass nicht du die Welt trägst, sondern Gott dich trägt. – Hier berühren sich Leistung und Gnade. Das eigene Tun und die eigene Leistung und Leistungsfähigkeit beruhen letztlich auf der unverdienten Gnade Gottes. Gottes Gnade hat keinen Preis und ist nicht käuflich oder mit Leistung zu erwerben. Als Ausdruck davon wollte Paulus für die Verkündigung dieser Gnade keinen «Pfarrerlohn» von der Gemeinde annehmen, sondern die Gnade «kostenlos» verkünden.[31] So relativiert auch der reformatorische Grundsatz «Gott allein die Ehre» die menschliche Leistung und den Lohn auf Erden.

31 Vgl. Harnisch, Wolfgang: Der paulinische Lohn (1 Kor 9,1–23), Zeitschrift für Theologie und Kirche Bd. 104 (2007), S. 25–43.

b) *Sozialpflichtigkeit des Reichtums.* In Analogie zur Beurteilung der Leistung soll der Umgang mit Reichtum aus christlicher Sicht von der Gottesbeziehung geprägt sein. Als Hauptgefahr des Reichtums wird aus biblischer Sicht die «Mammonisierung», also Reichtum als Gottesersatz, gesehen. Die Warnung «Ihr könnt nicht beiden dienen, Gott und dem Mammon!» (Mt 6,24) ist keine Absage an materielle Güter, sondern an die Anbetung des Reichtums und die Abhängigkeit von ihm. Auch der Satz aus derselben Bergpredigt «Wo dein Schatz ist, ist auch dein Herz» (Mt 6,19–21) kann nicht als Absage an Wohlstand interpretiert werden, aber als klare Absage, sein Herz daran zu hängen. Die schroffe Aussage Jesu zu einem neureichen jungen Mann, wonach eher ein Kamel durch die sehr kleine Nebentüre des Stadttors (Nadelöhr) in die Stadt hineinkomme als ein Reicher in das Reich Gottes (Mt 19,16–30, bes. 23) führte schon in der Alten Kirche zur Auseinandersetzung, ob Reiche überhaupt Christen und Mitglieder der christlichen Kirche werden könnten. Der Kirchenführer Clement von Alexandria war im 3. Jahrhundert in Alexandria, der reichen Weltstadt in Ägypten, mit armen Christen konfrontiert, die Reiche nicht in die Kirche aufnehmen wollten. In seiner Schrift «Welcher Reiche wird gerettet?»[32] gab er – in Auslegung von Mt.19 – seine für die Christenheit bahnbrechende Antwort, dass materielle Güter nicht an sich gut oder schlecht seien. Entscheidend sei vielmehr die Haltung zu diesen Gütern. Entsprechend hänge das Heil nicht davon ab, ob man viele oder wenige Güter habe, sondern was man damit mache und ob sie zu einem Gottesersatz werden oder zu Gottes Lob eingesetzt werden. «Wer seine weltlichen Güter verkauft und den Armen gibt, findet den unvergänglichen Schatz. Nicht wer hat und festhält, sondern wer weggibt, ist reich.»[33] Das war schon Jesu Lektion der Geschichte vom reichen Prasser und armen Lazarus (Lk 16, 19–31). Jene Reichen erlangen das Heil, die behalten, was sie wirklich

32 Clement von Alexandria: Quis dives salvetur?, zitiert nach Gonzalez, Justo, L.: Faith and Wealth. A History of Early Christian Ideas on the Origin, Significance and Use of Money, Eugene 2002, S. 112–118.

33 Ebd., S. 116 (Clemens von Alexandria: Paid 3,6).

brauchen, den Rest als überflüssig betrachten und den Bedürftigen geben, fasste Clemens von Alexandria zusammen. Damit ist das Prinzip der Sozialpflichtigkeit des Eigentums – von der Gottesbeziehung her in einer radikalen Weise – formuliert. «Den Bedürftigen nicht zu geben, was überflüssig ist, ist nahe bei Betrug»[34], jedenfalls für Christen, meinte später der für alle Konfessionen bedeutende Kirchenvater Augustin im 4. Jahrhundert. Wer soll aber entscheiden, was nötig und was überflüssig ist? Augustin machte den Vorschlag, dass im Prinzip die reiche Person selbst entscheidet, aber unter Beizug eines spirituellen Mentors, der sie berät und auf die Bedeutung der Gottesbeziehung als Kriterium hinweist. Das Minimum des freiwilligen Teilens war unbestritten der Zehnte. Das ethische Prinzip blieb durch die Geschichte des Christentums dasselbe, nämlich dass der Gebrauch des Reichtums der Gemeinschaft und darin insbesondere den Bedürftigen nützen soll. Die Legitimität von Eigentum ist aus christlicher Sicht dabei zumeist nicht in Frage gestellt. Eigentum und damit auch Reichtum steht dem Eigentümer aber nie bedingungslos zur Verfügung. Die reiche Person kann damit nicht machen, was sie will, sondern der Gebrauch soll der Gemeinschaft dienen, wie es schon im Timotheusbrief hiess: «Den Reichen in der gegenwärtigen Welt aber gebiete, nicht überheblich zu sein. … Sie sollen Gutes tun, reich werden an guten Werken, freigebig sein und ihren Sinn auf das Gemeinwohl richten» (1Tim 6,17). Insofern ist aus christlicher Sicht Eigentum wie Reichtum immer eine Beziehungsgrösse: Die Relation zwischen dem Reichen und dem Armen ist das entscheidende Kriterium im Umgang mit Reichtum. Während die prophetische Tradition dabei die Ursachen der Entstehung von Reichtum zumeist in der ungerechten Ausbeutung der Arbeit Leistenden sah, stand in der Alten Kirche und der übrigen Kirchengeschichte die Frage nach dem Entstehungsgrund von Reichtum oft im Hintergrund und die Frage der Verteilung vorhandenen Reichtums im Vordergrund.

Die Erfahrung von Wohlstand und Reichtum wird jedoch auch immer wieder religiös missbraucht, insbesondere dann, wenn Reichtum als Zeichen der Erwählung durch Gott interpretiert wird. Wer reich ist, ist von

34 Ebd., 216 (Augustin zu Reichtum S. 214–222).

Gott erwählt, und wer stark genug an Gott glaubt, wird reich werden.[35] Wer arm ist, glaubt zu wenig. Dieses so genannte Wohlstandsevangelium *(prosperity gospel)* wurde vor allem in den USA im Umfeld von Pfingstkirchen und der charismatischen Bewegung entwickelt. Es hat unter Wohlhabenden und als Selbstlegitimation von Reichtum in den USA, teilweise auch in Europa, zahlreiche Anhängerinnen und Anhänger. Dieses Wohlstandsevangelium fällt insbesondere unter armen Menschen in Lateinamerika und Afrika auf fruchtbaren Boden, die damit in der Hoffnung leben, durch den Glauben zu Reichtum zu gelangen. Diese Hoffnung wird von geschäftstüchtigen Predigern ausgenutzt. Theologisch ist das Wohlstandsevangelium nicht haltbar, weil aus Dankbarkeit eine Berechnung, aus Gnade ein Anspruch und aus Segen ein Verdienst des Glaubens abgeleitet wird. In jüdisch-christlicher Perspektive lässt Gott seinen Segen allen zukommen und bindet ihn nicht an materielle Zeichen. Dass Reichtum ein Zeichen der Erwählung sei, wird oft auch dem Reformator Calvin mit seiner Erwählungslehre unterstellt. Einzelne Verirrungen des calvinistischen Puritanismus können zwar so interpretiert werden, dies gilt jedoch nicht für die Lehre von Calvin selbst. Im Gegenteil, Calvin betont, dass Wohlergehen kein Verdienst und Armut keine Strafe seien: «Wer das erkennt, bei dem wird sich notwendig herzliche Dankbarkeit bei glücklichem Erfolg, Geduld im Leiden und eine unglaubliche Gewissheit für die Zukunft einstellen.»[36]

3.3 Gerechtigkeit, Friede, Freiheit, Verantwortung, Transparenz

Aus den bisherigen Darlegungen über das Verhältnis zur materiellen Welt im Allgemeinen und zu Lohn und Reichtum im Speziellen lässt sich die Antwort auf die Frage, welche Löhne und Entschädigungen ethisch gerechtfertigt oder unzulässig sind, nicht direkt ableiten. Jedoch können auf der Basis des dahinter stehenden Gottes-, Welt- und Menschenbildes *Grund-*

35 Vgl. z.B. Yonggi Cho, Paul: Nicht nur Zahlen, Bad Homburg 1986; Margies, Wolfhard: Das Kreuz der Gesegneten, Berlin 1990.

36 Calvin, Johannes: Unterricht in der christlichen Religion (Institutio), Neukirchen-Vluin 1988, I/17,7.

werte[37] formuliert werden, an denen auch Löhne und Entschädigungen zu orientieren sind.[38]

1. *Gerechtigkeit:* Ökonomische Lohntheorien (Gleichgewichtslohn, Effizienzlohn, Grenzproduktivitätstheorie usw.) gehen im Rahmen der Marktwirtschaft in der Regel davon aus, dass ein marktgerechter Lohn ein fairer Lohn sei.[39] Darüber hinaus gebe es keine Möglichkeit festzulegen, was ein gerechter Lohn sei. Dass der Markt durch Angebot und Nachfrage den Preis bestimmt, wird als gerecht bewertet. Die Leistung des Produktionsfaktors Arbeit bemisst sich demnach ökonomisch an dem auf dem Markt mit dem Gut oder der Dienstleistung erzielbaren Umsatz. Wenn durch Konkurrenz in Niedriglohnländern Preise und Umsätze in einem anderen Land sinken, sinkt hier auch der Wert der Arbeitskraft und entsprechend der Lohn.[40]

   Davon zu unterscheiden sind ethische Lohntheorien. Sie binden Gerechtigkeit nicht an einen vorausgesetzten Marktmechanismus, sondern argumentieren grundsätzlicher. Vorausgesetzt wird, dass alle Menschen gleichwertig sind und gemäss den universalen Menschenrechten die gleichen Rechte haben. Für die Lohnfrage sind dabei drei Gerechtigkeitsaspekte besonders relevant: Die *Leistungsgerechtigkeit* bedeutet eine gerechte Beurteilung und Entschädigung einer Leistung. Eine gute Leistung soll entsprechend honoriert werden. In den heutigen komplexen Wirtschaftsprozessen ist jedoch die Leistung eines Unternehmens nicht einer Einzelpersonen wie dem CEO oder einer Geschäftsleitung zuzuschreiben, sondern das Resultat von unzähligen Einzelleistungen. Des Weiteren beruht zumindest bei börsenkotierten Unternehmen ein beträchtlicher Teil der Unternehmensbeurteilung und damit des Aktienwertes auf Projektionen in die Zukunft mit teilweise spekulativem Charakter.[41] Das politische, soziale und makroökonomische Umfeld eines Unternehmens ist folglich die Leistung der Gesamtgesellschaft. Von der Leistungsgerechtigkeit zu unterscheiden ist die *Bedarfsgerechtigkeit.* Sie bedeutet die gerechte Berücksichtigung des Bedarfs eines Menschen. Kinder oder Behinderte können weniger leisten und haben das gleiche Recht, ein Leben in Würde zu leben. Dieser Bedarf wird durch Sozialversicherungen, familiäre Unterstützung usw. gedeckt, ist aber auch eine Komponente der Lohnstrukturen. Insbesondere Minimallöhne können deshalb nicht nur leistungs-, sondern müssen auch bedarfsorientiert sein. Die Verteilungsgerechtigkeit, auch soziale Gerechtigkeit genannt, bedeutet eine gerechte Verteilung der Güter und Dienstleistungen unter Berücksichtigung von Leistung und Bedarf und mit dem Ziel des sozialen Ausgleichs. Gerechtigkeit ist folglich eine Beziehungsgrösse. Es geht stets um die Gestaltung von Beziehungen, worauf auch der folgende Grundwert hinweist.

2. *Gemeinschaft und sozialer Friede:* Der «Volkszorn» gegen Spitzenlöhne ist nicht nur eine «Neiddebatte», wie sie von Spitzenverdienern und in Medien teilweise dargestellt wird. Vielmehr geht es um die Sorge um den sozialen Zusammenhalt einer Gesellschaft, um die Gemeinschaft und um den sozialen Frieden. Dort, wo soziale Ungleichheit nicht mehr nachvollziehbar und einsichtig begründet werden kann, wachsen soziale Spannungen, insbesondere wenn diese mit eigener Arbeitsplatzunsicherheit, hohem beruflichen Stress, geforderter Mobilität und Abbau sozialstaatlicher Leistungen verbunden sind. Gemeinschaftsorientierung und der Einsatz für den sozialen Frieden sind wesentlicher Bestandteil des Konzeptes der sozialen Unternehmensverantwortung (*Corporate Social Responsibility* CSR). Eine Mehrheit des Top Managements der grössten Schweizer Unternehmen anerkennt eine mögliche Gefährdung des sozialen Friedens durch exzessive Spitzenlöhne.[42]

37 Vgl. Schweiz. Evang. Kirchenbund: Grundwerte aus christlicher Sicht, SEK Position 7, Bern 2007; Stückelberger, Christoph / Mathwig, Frank: Grundwerte. Eine theologisch-ethische Orientierung, Zürich 2007.

38 Vgl. auch Stückelberger, Christoph: Ethischer Welthandel. Eine Übersicht, Bern 2001, S. 61ff, S. 166ff.

39 Vgl. Ribhegge, Hermann: «Lohn», in: Enderle, Georges u.a. (Hg.), Lexikon für Wirtschaftsethik, Freiburg 1993, S. 616–624.

40 Vgl. auch Peter, Ulrich: Lohngerechtigkeit – ade? Was vor sich geht, wie es zu beurteilen ist und was zu tun ist, Berichte des Instituts für Wirtschaftsethik Nr. 110, St. Gallen 2007, S. 11–13.

41 Vgl. Nell Breuning, Oswald von: Grundzüge der Börsenmoral. Reprint der Ausgabe von 1928. Münster: 2002; Koslowski, Peter: Ethik der Banken und der Börse, Tübingen 1997; Thielemann, Ulrich / Ulrich, Peter: Brennpunkt Bankenethik, Bern 2003.

42 Auf die Frage, ob die Millionenbezüge von Topmanagern den sozialen Frieden gefährden, antworteten 31 Prozent der befragten 51 Chefs der grössten Schweizer Unternehmen mit Ja; 40 Prozent sehen den Frieden zumindest teilweise gefährdet (Umfrage der Sonntags-Zeitung, 31.12.2006).

3. *Freiheit:* Einkommen ist nötig, um die Existenz zu sichern. Geld weitet zudem die Handlungs- und Wahlmöglichkeiten aus und erweitert damit die Entscheidungsfreiheit. Grosser Reichtum hingegen ist zur Existenzsicherung nicht nötig. Vielmehr stellt er einen Zuwachs an Macht(mitteln) dar. Gier nach Geld wiederum kann die innere Freiheit einschränken. Gier hat Suchtcharakter und schliesst Suchtabhängigkeit mit ein. So wird Jesu Warnung vor Habgier in der Bergpredigt in der Zürcher Bibel mit «Warnung vor Habsucht» übersetzt (Mt 6,19–24). Der Abschnitt endet mit dem schroffen Satz: «Ihr könnt nicht Gott dienen und dem Mammon» (V.24). Dies bedeutet, dass der Mensch nicht Freiheit in Gott erlangen und sich zugleich vom Geld abhängig machen kann. Diese Haltung der inneren Freiheit von Gier und des «Haben, als hätte man nicht» kann zum Beispiel zur freiwilligen Selbstbeschränkung führen. Dabei sind Menschen gefragt, die aus dieser inneren Freiheit heraus bereit sind, beispielsweise branchenbezogenen nationalen oder besser internationalen Richtlinien und Verhaltenskodizes zur Begrenzung von Spitzenlöhnen im Dienste des sozialen Friedens zuzustimmen und gesetzliche Rahmenbedingungen zum Beispiel zur Aktionärsmitbestimmung in der Entschädigungspolitik zu fördern.

4. *Verantwortung:* Je grösser die Macht, desto grösser die Verantwortung. Diese ethische Binsenwahrheit bedeutet, dass Menschen in Führungspositionen auch bezüglich der Entschädigungen im Management besondere Verantwortung tragen. Dies betrifft den Umgang mit Entscheidungsmacht, die zu Spitzensalären führen kann, sowie den Umgang mit finanzieller Macht, welche durch Spitzensaläre erst entsteht. Ob der persönliche Reichtum in karitative Stiftungen oder politische Parteien, in kulturelles Sponsoring oder in den Aufbau eines Firmenimperiums investiert wird – bei allen Optionen ist damit ein erheblicher Machtzuwachs verbunden. Die Wahrnehmung von Verantwortung betrifft auch die erhöhten Transparenzanforderungen für Personen in Leitungsfunktionen. Spitzenmanager sind wie Politiker Personen der Öffentlichkeit und nicht mehr nur Privatpersonen. Dass Geschäftsleitungen und Verwaltungsräte der Privatwirtschaft, aber auch der Zivilgesellschaft (Verbände, Vereine, Hilfswerke)[43] ihre Entschädigungspolitik offen legen müssen, ist Ausdruck dieser erhöhten Verantwortung.

5. *Transparenz:* Verantwortung kann nur wahrgenommen werden, wo die nötigen Informationen zu einem Sachverhalt zur Verfügung stehen. Jede Beziehung braucht des weiteren Vertrauen, gleichzeitig braucht Vertrauen auch Kontrolle. Kontrolle hingegen erfordert Offenheit und Transparenz. Aus christlicher Sicht wird das Gute immer wieder mit Licht und das Böse mit Dunkelheit und verborgenen Machenschaften in Verbindung gesetzt (Joh 3,19–21). Da Gott Licht ist und will, soll auch das Verhalten des Menschen im Licht geschehen. Verantwortliches Management (Lk 12,42–48), gegenseitige Rechenschaftspflicht und Verfahrensgerechtigkeit setzen Transparenz voraus. Allerdings kann die Transparenzforderung – wie jeder Wert – missbraucht werden. So erfordert transparente Information einen sehr sorgfältigen, gewissenhaften Umgang mit dieser Information z.B. durch Medien. Transparenz einer Information kann auch auf bestimmte Zielgruppen beschränkt werden, wenn dies z.B. aus Gründen der wirtschaftlichen Konkurrenz nötig ist. Eine solche Beschränkung ist aber dann fraglich, wenn damit z.B. die erwähnte Sozialpflichtigkeit von Eigentum untergraben oder nicht überprüfbar wird.

43 Die neuen Rechnungslegungsrichtlinien FER 21 für Non-profit-Organisationen verlangen die Veröffentlichung der Löhne der Geschäftsleitung.

4 Schutz des Privateigentums und Stärkung des sozialen Friedens: Politisch-ökonomische Kriterien für Spitzenlöhne

Die grundsätzliche Bejahung der materiellen Güter und der Leistung sowie ihre gleichzeitige Relativierung, das Ja zu Eigentum sowie die gleichzeitige Rückbindung an dessen Sozialpflichtigkeit sind Ausdruck des christlichen Gottes- und Menschenbildes. Gerechtigkeit, Gemeinschaft und sozialer Friede, Freiheit, Verantwortung und Transparenz wurden als ethische Kriterien dargelegt. Im Folgenden wird die Perspektive auf ausgewählte politisch-ökonomische Kriterien ausgeweitet. Die in Kapitel 3.2 erarbeiteten ethischen Aspekte werden dabei teilweise wieder aufgenommen.

4.1 Sozialer Friede

Spitzensaläre in zweistelliger Millionenhöhe geraten zunehmend in die Kritik. In der Öffentlichkeit in der Schweiz, wie in vielen andern Ländern,[44] wird oft als ungerecht empfunden, dass einerseits Spitzensaläre und hohe Abfindungen gezahlt werden und andererseits die unteren Einkommen kaum steigen und Entlassungen stattfinden. Auch wenn Spitzensaläre die volkswirtschaftliche Gesamteinkommensverteilung nicht massgeblich beeinflussen[45] – und Unternehmen, die Spitzensaläre für das Top Management zahlen, nicht zwangsläufig jene sind, die parallel Entlassungen vornehmen –, können ausufernde Spitzensaläre erhebliche negative Auswirkungen auf den sozialen Frieden einer Gesellschaft haben.

Diese Einschätzung wird auch von Vertretern der Privatwirtschaft selbst geäussert. So sagt der langjährige Nestlé-Konzernchef Helmut Maucher: «Solche Riesenbeträge sind einfach lächerlich. [...] Die sollten nicht so geldgierig herumlaufen und sich nur vom Geld motivieren lassen. Die verdienen doch alle genug. [...] Das gefährdet die gesellschaftliche Akzeptanz unseres Systems.»[46] Ähnlich äusserte sich auch der Präsident des Industrieverbandes Swissmen, Johann Schneider-Ammann: «Wenn wir nicht wollen, dass die Leute auf die Strasse gehen, müssen die Manager ihren Beitrag leisten und sich selbst zurücknehmen.»[47] Diese Kritik ist aus unternehmerischer Sicht insbesondere vor dem Hintergrund zu verstehen, dass der soziale Frieden ein wichtiger Standortfaktor für die Schweiz ist.

Soziale Unternehmensverantwortung, die sozialen Frieden fördert, ist folglich nicht nur aus ethischen Gründen, sondern auch aus ökonomischen Gründen notwendig, da sozialer Friede die Kosten sozialer Konflikte reduziert und ein berechenbares, stabiles und rechtsstaatliches Umfeld für unternehmerisches Handeln ermöglicht. Dabei kann Gemeinschaft nicht auf eine Binnengemeinschaft eines Unternehmens oder eine Branche, innerhalb derer die Lohnsysteme gegenseitig akzeptiert werden, reduziert werden. Vielmehr ist der Zusammenhalt der gesamten Gesellschaft und – im Rahmen der Globalisierung – zunehmend der internationale Zusammenhalt in den Blick zu nehmen.

4.2 Schutz des Privateigentums

Mit Blick auf Aktiengesellschaften ist das Kriterium des Schutzes von Privateigentum von Bedeutung. Demnach gehen ausufernde Spitzensaläre zu Lasten des Privateigentums, insofern die Rechte von Aktionären nicht ausreichend gegen solche Entschädigungspolitik geschützt werden, die ihren Interessen zuwider läuft. Berichte über Aktionärsversammlungen zeigen, dass Aktionäre sich dieser Defizite zunehmend bewusst sind und sich vehement gegen zu hohe Entschädigungen äussern.[48] Der Einfluss insbesondere der Kleinaktionäre ist bislang jedoch begrenzt, auch wenn er insgesamt an Stärke gewinnt. Die Einschränkung ihrer Handlungsmacht liegt darin begründet, dass a) insbesondere Kleinaktionäre im Rahmen von Investment, Pensions- und Anlagefonds ihre Interessen und Positionen gegen organi-

44 Nach einer Umfrage des Yougov-Instituts ist der grösste Teil der Bevölkerung in Grossbritannien der Meinung, CEO von Topunternehmen sollten nicht mehr 291000 CHF Jahresgehalt verdienen, also nur ein Zwölftel des heutigen Durchschnitts. Auch Fussballer sollten deutlich weniger, Krankenschwestern ein Drittel mehr und der Premierminister am meisten im Land verdienen. Vgl. Nonnenmacher, Peter: Weniger für Fussballer, mehr für Polizisten, Tages-Anzeiger, 31. August 2007, S. 27.

45 Siehe auch Fussnoten 3 und 23.

46 Zitiert nach: N.N.: «Helmut Maucher kritisiert Millionensaläre auf das Top Management, in: NZZ online, 26. Mai 2006.

47 Zitiert nach: N.N.: «Industrieboss tadelt Managerlöhne auf das Top Management, in: Nachrichten.ch, 2.4.2006.

48 Vgl. z.B. www.swissinfo.ch: Heftige Kritik an Spitzenlöhnen der CS-Manager, 28. April 2006.

sierte Vermögensverwalter nur schwer durchsetzen können; b) Aktionäre in der Schweiz im Gegensatz zu anderen europäischen und nicht-europäischen Ländern über keine Entscheidungs- oder Abstimmungsbefugnisse über die Entschädigungspolitik des Managements verfügen; und c) transparente und umfassende Offenlegungen der individuellen Bezüge der gesamten Geschäftsleitung sowie der auf das Top Management angewendeten Entschädigungspolitik bislang fehlen. Neben einer ausreichenden Offenlegung und Transparenz bei Spitzenlöhnen sind insbesondere die Konsultations- und Mitbestimmungsrechte von Aktionären zu stärken. Hier kann an Arbeiten der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) angeknüpft werden. Demnach sollten Aktionäre auf der Jahresversammlung die Möglichkeit erhalten, «ihre Ansicht zu der in Bezug auf die Vergütungen von Board [Verwaltungsrat, HH/CS] und Geschäftsführung verfolgten Politik zu äussern. Die Aktienkomponente der Vergütungen von Board-Mitgliedern, Geschäftsführung und Arbeitnehmern sollte der Zustimmung durch die Aktionäre bedürfen.»[49] Die Frage von Aktionärsverantwortung wird in Kapitel 4.5 noch vertieft diskutiert.

4.3 Öffentliches Vertrauen in Unternehmen und Aktienmärkte

Ein weiteres Kriterium für Spitzenlöhne wird zunehmend von staatlicher und zwischenstaatlicher Seite in die Diskussion eingebracht, z.B. von der OECD, der Europäischen Kommission, einzelnen Regierungen und Spitzenbeamten. Hier zielen Verpflichtungen für Transparenz und Offenlegung der Entschädigungspolitik auf eine Stärkung des öffentlichen Vertrauens in Unternehmen und in Aktienmärkte. In diesem Sinne rief auch Staatssekretär Jean-Daniel Gerber, Chef des Staatssekretariats für Wirtschaft des Eidgenössischen Volkswirtschaftsdepartementes, zu staatlichen Massnahmen auf:

> *«[Hohe Managerlöhne] belasten nicht nur das Verhältnis zwischen den Sozialpartnern, sondern spalten auch die Unternehmerschaft. Hier erreichen wir tatsächlich Grenzen, wo der Staat und die Gesellschaft gefordert sind, Rahmenbedingungen zu definieren, die solchen Auswüchsen Grenzen setzen. Nicht von ungefähr will der Vorsteher des EJPD [Eidgenössisches Justiz- und Polizeidepartement, HH/CS] deswegen das Aktienrecht ergänzen.»*[50]

Das öffentliche Vertrauen in Unternehmen und in Aktienmärkte wurde in jüngster Vergangenheit insbesondere durch Skandale wie Enron (2001), Parmalat (2003) oder die hohen Abfindungszahlungen bei Übernahmen sowie ausufernde Millionensaläre in einzelnen Unternehmen deutlich geschwächt. Organisationen wie die Europäische Kommission oder die OECD versuchen deshalb mit koordinierenden Massnahmen und Leitlinien, einzelne Regierungen mit Gesetzen, über striktere Rechenschafts- und Offenlegungspflichten sowie über Kontrollrechte der Aktionäre die Entschädigungspolitik in Unternehmen zu beeinflussen.[51] Politisch ist es das Ziel, im Sinne der sozialen Marktwirtschaft ausgewogene Kräfteverhältnisse zwischen den gesellschaftlichen Akteuren zu fördern.[52]

4.4 Transparenz und Offenlegung von Spitzenlöhnen

Um über mehr Masshaltung und Mitbestimmung bei Spitzenlöhnen und deren Begrenzung angemessen diskutieren und entsprechende Aktionärsverantwortung wahrnehmen zu können, sind eine ausreichende Offenlegung der Entschädigungen der Geschäftsleitung und des Verwaltungsrates sowie der Entschädigungspolitik des Top Managements wichtige Voraussetzungen. Zudem erhöht Transparenz die Glaubwürdigkeit und Reputation eines Unternehmens. In Kapitel 3.3 wurde bereits aus ethischer Sicht darauf hingewiesen, dass Transparenz sowohl eine Voraussetzung für Verantwortung und Vertrauen als auch für Kontrolle ist.

In der Schweiz sind für börsenkotierte Unternehmen im Sinne von mehr Transparenz und Offenlegung seit dem 1. Januar 2007 revidierte Bestimmungen des Aktien- und Rechnungslegungsrechts im Obligationenrecht (revOR) in Kraft. Deren Inhalte finden sich bereits teilweise in den Richt-

49 OECD: OECD Grundsätze der Corporate Governance, Neufassung 2004, Paris 2004, S. 21.

50 Zitat von Jean-Daniel Gerber zitiert nach Gerber, Jean-Daniel: Was heisst gerecht wirtschaften? Referat vor der parlamentarischen Gruppe ‹Vision für die Schweiz – Eidgenössische Besinnung›, 21. Juni 2006 (Vortragstext), S. 7.

51 Vgl. Europäische Kommission: Vergütung von Direktoren – Kommission legt Leitlinien für Offenlegung und Kontrolle durch die Aktionäre fest. Pressemitteilung. Brüssel.

52 Vgl. Fasel, Hugo: Managerlöhne aus ordnungspolitischer Sicht. Lohnexzesse führen zu höherer Regelungsdichte, Bern 2006, S. 2.

linien zur *Corporate Governance* (RLCG) der Schweizer Börse Swiss Exchange aus dem Jahr 2002. Diese wurden 2007 ergänzt durch einen vereinfachten Kommentar zur Frage der Vergütungen im Management. Durch das revOR unterliegen börsenkotierte Unternehmen ab 2007 jedoch der Kontrolle durch eine Revisionsstelle. Ergänzend zu revOR und RLCG wird in der Schweiz noch der *Swiss Code of best Practices for Corporate Governance* (2002) von Economiesuisse angewendet, der 2007 durch einen Anhang zur Frage der Vergütungen im Top Management und zur Einbeziehung der Generalversammlung bei Entschädigungssystemen ergänzt wurde. Für Unternehmen und Anstalten des Bundes gelten die Bestimmungen des Bundespersonalgesetzes, welches die Offenlegung der Vergütung und anderer Leistungen festschreibt. Gleiches gilt für privatrechtliche Unternehmen, die der Bund stimmenmässig dominiert.[53]

Mit den Bestimmungen des revOR folgt die Schweiz den bereits in zahlreichen Ländern umgesetzten Regulierungen im Bereich der Offenlegung von Entschädigungen im Top Management. Diese sind jedoch in einigen Ländern wesentlich weitreichender. Hierzu zählen beispielsweise die Richtlinien des *Combined Code der London Stock Exchange* in Grossbritannien. Insbesondere in den USA wurden nach verschiedenen Skandalen deutliche Verschärfungen bei der allgemeinen Offenlegungspflicht eingeführt, unter anderem der so genannte *Sarbanes-Oxley* Act, der hohe Geld- und Gefängnisstrafen für falsche oder unzureichende Informationen über die Finanzen von in den USA börsenkotierten Unternehmen vorsieht. Relevant sind auch die Regulierungen der *Securities and Exchange Commission,* die vorschreiben, dass die Bezüge von CEO sowie der vier am höchsten ausbezahlten Mitgliedern der Geschäftsleitung im Anhang der Jahresbilanz ausgewiesen werden müssen. Am Rande sei angemerkt, dass die verschärften US-amerikanischen Vorschriften bereits dazu geführt haben, dass sich börsenkotierte Unternehmen mit Hilfe von *Private-Equity*-Kapital privatisieren, sich damit von der Börse zurückziehen und folglich den verschärften Vorschriften teilweise nicht mehr unterliegen.[54]

53 Vgl. Schweizerischer Bundesrat: Botschaft zur Änderung des Obligationenrechts (Transparenz betreffend Vergütungen an Mitglieder des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung vom 23. Juni 2004), Bern 2004, 4474.

Den neuen Bestimmungen des Obligationenrechts in der Schweiz zufolge sind börsenkotierte Gesellschaften angehalten, die festen und variablen Vergütungen der Mitglieder ihres Verwaltungsrates individuell offen zu legen. Die Geschäftsleitung sowie ein allfälliger Beirat sind des Weiteren verpflichtet, den Gesamtbetrag der Vergütung sowie den höchsten individuell ausbezahlten Betrag eines einzelnen Mitglieds mit Name und Funktion anzugeben. Neben der Vergütung sind auch sämtliche Darlehen und Kredite sowie Optionen transparent aufzulisten. Begründet wird die Notwendigkeit der Neuregelungen durch das revOR zum einen damit, dass die Umsetzung des Anspruchs vieler Unternehmen, eine verantwortungsvolle Unternehmensführung zu verfolgen, erfordere, dass die unterschiedlichen Interessen in einer Aktiengesellschaft, das heisst die Aktionäre, das Unternehmen selbst und die Anleger auf den Kapitalmärkten, in einem ausgewogenen Verhältnis zueinander stehen. Voraussetzung hierfür ist eine ausreichende Transparenz über die Entschädigungspolitik eines Unternehmens auch im obersten Management. Dass es nicht ausreicht, diese Transparenz auf freiwilliger Ebene einzufordern, wird in der Begründung zum revOR sehr deutlich. Es wird klar argumentiert, dass der derzeitigen Selbstregulierung «die demokratische Legitimation» fehle, da die Rechte der Aktionäre und insbesondere der verfassungsrechtlich verankerte Schutz des Privateigentums zu gewährleisten seien. Die Forderung, dass Verwaltungsratmitglieder individuell, die Geschäftsleitung ihre Bezüge jedoch nur als Einheit auszuweisen hätten und dass die höchste Vergütung zu deklarieren sei, wird damit begründet, im Verwaltungsgrat sei der Interessenkonflikt am höchsten. Indem die Vergütung der Geschäftsleitung nicht von dieser selbst, sondern vom Verwaltungsrat vorgenommen wird, stellt sich bei letzterem der Interessenkonflikt nicht. Jedoch soll mit der Offenlegung der höchsten Vergütung in der Geschäftsleitung verhindert werden, dass «jemand in der Geschäftsleitung statt im Verwaltungsrat Einsitz nimmt, um

54 Vgl. auch Maier, Stephanie: How global is good corporate governance? EIRIS Research Briefing, August 2005, S. 4; Vgl. Schweizerischer Bundesrat: Botschaft zur Änderung des Obligationenrechts (Transparenz betreffend Vergütungen an Mitglieder des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung vom 23. Juni 2004), Bern 2004, 4487; Niederberger, Walter: «Der neue Chic des Privatkapitals», in: Tages-Anzeiger, 11.12.2006.

sich der Kostentransparenz zu entziehen».[55] Ziel ist es, dass das revOR das Vertrauen der Aktionärinnen und Aktionäre sowie der Anlegerinnen und Anleger in die Kapitalmärkte stärkt und damit zu wirtschaftlicher Stabilität beiträgt.[56]

An dieser Stelle sei jedoch auch einschränkend erwähnt, dass das Kriterium der Transparenz nicht als absolut in der allgemeinen Entschädigungspolitik zu verstehen ist. Eingeschränkte Transparenz, das heisst die Informationsweitergabe nur an bestimmte Zielgruppen wie Vorstände, kann auch aus Gründen des Wettbewerbs und der Konkurrenz ethisch legitim sein (vgl. auch Kapitel 3.3).

4.5 Konsultations- und Mitbestimmungsrechte von Aktionären

Auch wenn mit dem revOR in der Schweiz ein deutlicher Fortschritt hinsichtlich der Offenlegung von Entschädigungen erzielt wird, bleiben zentrale Aspekte, insbesondere die Frage nach der Mitbestimmung der Aktionäre bei der Entschädigungspolitik, unzureichend (siehe auch Kapitel 4.2). Ethos macht sehr deutlich, dass Aktionäre nicht über «direkte Aufsichtsrechte über die Mechanismen der Vergütungspolitik» verfügen, obwohl ihnen das Unternehmen als Aktieninhaber gehöre. Deshalb wird gefordert, dass auch nach den neuen Bestimmungen des revOR, Aktionäre die auf die Mitglieder des Verwaltungsrats und der Generaldirektion angewandte Entschädigungspolitik auf der Jahreshauptversammlung zu genehmigen haben. Dabei ist wichtig zu betonen, dass es nicht um die Genehmigung der individuellen Saläre geht, sondern um die Entschädigungspolitik für das Top Management als solche. Hier könnte die Schweiz in anderen Ländern erfolgreichen Modellen folgen, wobei die Abstimmungen auf den Jahresversammlungen teilweise ausschliesslich beratend und damit nicht bindend sind, wie in Grossbritannien oder Australien, und teilweise bindend wie in den Niederlanden oder Schweden.[57]

Viele der oben genannten Forderungen sind bereits in richtungweisenden, multilateralen Dokumenten enthalten. So hat die OECD 2004 eine revidierte Fassung der «OECD-Grundsätze der Corporate Governance» vorgelegt, in denen Leitlinien zum Thema Transparenz und Offenlegung der Spitzensaläre festgehalten werden.[58] Da die Schweiz Mitglied der OECD ist, haben die Grundsätze auch für die Schweiz zwar keinen bindenden, jedoch auf freiwilliger Ebene richtungweisenden Charakter. Im Vorwort erklärt die OECD ihre Motivation zur Formulierung dieser Grundsätze damit, dass verantwortungsbewusste Unternehmensführung nicht nur im Sinne des individuellen Unternehmensgewinns und des Interesses der Aktionäre wichtig sei, sondern auch makroökonomisch einen wichtigen Beitrag zur Stabilität der Finanz- und Kapitalmärkte, zu Investitionen und zum Wirtschaftswachstum leiste.[59]

Hinsichtlich der Frage von Vergütungen und Bezügen der Geschäftsleitungen und Verwaltungsräte empfiehlt die OECD, dass Aktionäre die Möglichkeit haben sollten, «ihre Ansicht zu der in Bezug auf die Vergütungen von Board [Verwaltungsrat, HH/CS] und Geschäftsführung verfolgten Politik zu äussern. Die Aktienkomponente der Vergütungen von Board-Mitgliedern, Geschäftsführung und Arbeitnehmern sollte der Zustimmung durch die Aktionäre bedürfen.»[60] Des Weiteren empfiehlt die OECD, die Vergütungspolitik für die Mitglieder des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung offen zu legen.[61] In Abschnitt VI, Pflichten des Aufsichtsorgans, wird zudem festgehalten, dass das Aufsichtsorgan hohe ethische Standards anzu-

55 Vgl. Schweizerischer Bundesrat: Botschaft zur Änderung des Obligationenrechts (Transparenz betreffend Vergütungen an Mitglieder des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung vom 23. Juni 2004), Bern, 4483; vgl. Bundesversammlung der Schweizerischen Eidgenossenschaft: Obligationenrecht. Transparenz betreffend Vergütungen an Mitglieder des Verwaltungsrates und der Geschäftsleitung. Änderung vom 7. Oktober 2005. Bern.

56 Vgl. ebenda, 4474–4477, 4482–4484.

57 Vgl. Ethos: Revision des Aktien- und Rechnungslegungsrechts im Obligationenrecht (OR).Vernehmlassung zum Vorentwurf für die Revision. Mai 2006, S. 2, S. 7f, siehe auch: Hopt, Klaus J.: European Company Law and Corporate Governance: Where does the action plan of the European Commission lead? ECGI Worpking Paper No. 52/2005, S. 16; vgl. auch Ferrarini, Guido / Moloney, Niamh: Executive remuneration in the EU: The Context for reform. ECGI Law Working Paper No. 32/2005, S. 1–31.

58 Vgl. OECD: OECD-Grundsätze der Corporate Governance. Neufassung 2004, Paris 2004.

59 Vgl. ebenda, S. 3f.

60 Vgl. ebenda, S. 21.

61 Vgl. ebenda, S. 25.

wenden habe, die im langfristigen Interesse des Unternehmens lägen und «dessen Glaub- und Vertrauenswürdigkeit nicht nur im Tagesgeschäft, sondern auch in Hinblick auf seine längerfristigen Engagements sorgen».[62]

Auch die Europäische Kommission hat mit ihren 2004 veröffentlichten Leitlinien für die Vergütung von Direktoren von börsennotierten Unternehmen für die EU-Mitgliedstaaten Empfehlungen vorgelegt. Demnach sind alle börsennotierten Unternehmen angehalten, einen jährlichen Überblick über die Vergütungspolitik zu veröffentlichen, welcher die Zusammensetzung unter anderem mit variablen und fixen Komponenten der Vergütung deutlich macht. Zudem empfiehlt die Europäische Kommission, die Vergütungspolitik der Direktoren für die Jahreshauptversammlung des Unternehmens eigenständig zu traktandieren. Schliesslich solle die Vergütungserklärung zur Abstimmung gestellt werden – unabhängig davon, ob sie bindenden oder konsultativen Charakter habe.[63]

4.6 Systeminterner Lohndruck im Management

Ein Kriterium, das häufig für eine Rechtfertigung von Spitzenlöhnen angeführt wird, ist die Konkurrenz um «die besten Köpfe». Demnach kann hoch qualifiziertes Personal im internationalen Wettbewerb nur mit angemessen hohen Entlöhnungen rekrutiert und gefördert werden. Beispiele aus dem Bankensektor zeigen, dass die Personalkosten in Analogie zu den Erträgen stark steigen. Des Weiteren ist zu beobachten, dass sich die Personalkosten europäischer Banken im Verhältnis zu US-amerikanischen Banken überproportional deutlich erhöhen.[64] Der internationale Druck auf Vergütungen in Kaderpositionen stammt dabei vor allem aus den USA, aber zunehmend auch aus Asien.

62 Vgl. ebenda, S. 27, 75.

63 Vgl. Europäische Kommission: Empfehlung der Kommission vom 14. Dezember 2004 zur Einführung einer angemessenen Regelung für die Vergütung von Mitgliedern der Unternehmensleitung börsennotierter Gesellschaften (2004/913/EG) (L 385/55); vgl. auch Schütz, Dirk: Gierige Chefs. Warum kein Manager zwanzig Millionen wert ist, a.a.O., S. 71–74.

64 Gemäss Unterlagen der Credit Suisse an die Verfasser.

Dass Angebot und Nachfrage auf freien Arbeitsmärkten die hohen Spitzenlöhne festlegen, ist jedoch umstritten.[65] Zahlreiche Experten, wie z.B. Rakesh Khurana, Professor an der Harvard Business School, argumentieren, dass die internationalen Arbeitsmärkte zwar für Kaderstellen funktionieren. Das Argument des Lohndrucks greife auf der obersten Ebene der Geschäftsleitung hingegen kaum. Zu ähnlichen Ergebnissen kommen auch die Professoren Lucian Bebchuk, Harvard University, und Jesse Fried, University of California sowie Dirk Schütz, Chefredakteur der Schweizer Wirtschaftszeitung «Cash».[66] Demnach seien Spitzensaläre auf der obersten Ebene nicht das Resultat eines knappen «Angebots» von Spitzenmanagern: «Das Gehalt eines Spitzenmanagers wird nicht durch den Markt bestimmt. Häufig treffen sich ein paar Freunde in den Aufsichtsräten und legen ihr Gehalt gegenseitig fest. ... [E]in intakter Markt setzt grosse Nachfrage und grosses Angebot voraus. Das trifft auf den Markt der erstklassigen Manager nicht zu. Deshalb kommt es da immer wieder zu Eskapaden.»[67] Diese Auffassung wird auch von Professor Peter Ulrich, Universität St. Gallen, geteilt: «Die Explosion der Topmanagerlöhne in den letzten Jahren hat nichts mit einer plötzlichen Verknappung fähiger Leute zu tun, sondern vielmehr mit der Selbstbedienung einer Berufsgruppe, die ihre Löhne mit so genannten ‚Referenzlöhnen' – d.h. mit dem Verweis auf die ‹üblichen› Vergütungen dieser Gruppe – wechselseitig hochschaukelt.»[68]

Damit bleibt jedoch zunächst unbeantwortet, ob es einen ‹systeminternen› Lohndruck im Management in spezifischen Branchen gibt. Insbesondere im Bereich der Finanzdienstleitungen und in der Pharmabranche üben hohe Einkommen auf den oberen Managementebenen, die vor allem auf

65 Vgl. hierzu auch die Diskussionen am Open Forum Davos 2007 (siehe Fussnote 5).

66 Vgl. Fried, Jesse: Overview of Pay without Performance. Presentation by Fried Jesse. Columbia University, October 15, 2004 http://www.pay-without-performance.com/PowerPoints/ColumbiaSlides.ppt; Schütz, Dirk: Gierige Chefs. Warum kein Manager zwanzig Millionen wert ist, a.a.O., S. 20ff.

67 Rakesh Khurana zitiert nach: Reitz, Ulrich: «Manager sollten dem Druck standhalten», in: Welt am Sonntag, 16. Januar 2005; vgl. auch: Khurana, Rakesh / Piskorski, Mikolaj Jan: Sources of structural inequality in managerial labor markets, in: Research in Social Stratification and Mobility, im Erscheinen; Khurana, Rakesh: Searching for a Corporate Savior: The Irrational Quest for Charismatic CEOs, Princeton University Press: 2002.

68 Ulrich, Peter: Managerlöhne, in: ZV info – Zeitschrift des Zentralverbands Staats- und Gemeindepersonal Schweiz, Nr. 4, 13.4.2005, S. 2.

gewinnorientierte Bonuszahlungen zurückzuführen sind, einen starken Druck auf Entschädigungen an der Spitze eines Unternehmens aus. Dieser ‹pyramidenförmige› Druck führt in einzelnen Branchen dazu, dass an Verwaltungsratspräsidenten oder CEO diese hohen Spitzensaläre in zweistelliger Millionenhöhe gezahlt werden. Um die Dynamik und Dimension der Bonuszahlungen zu verdeutlichen, sei dabei exemplarisch auf Credit Suisse und UBS verwiesen. Nach Recherchen von «Cash» beträgt die Gesamtsumme der Bonuszahlungen von UBS und Credit Suisse insgesamt 20 Milliarden Franken für das Jahr 2006. Für die Credit Suisse zitiert «Cash» einen hochrangigen Manager:

> *«‹In der Regel werden 15 Prozent des Reingewinns als Bonus ausbezahlt.› Von den schätzungsweise 4 Milliarden Franken, die das Private Banking für 2006 als Gewinn ausweisen dürfte, würden demnach 600 Millionen als Boni eingesetzt. ‹Davon gehen normalerweise 10 Prozent an den inneren Managerzirkel›, so der Banker. [... Der] Chef Private Banking bei der CS, dürfte zwischen 10 und 15 Millionen Franken kassieren, dann gehe es im Pyramidensystem abgestuft nach unten. Zwei Kaderstufen weiter unten seien es bei einem Fixlohn von bis 350 000 Franken noch 2 Millionen Franken Bonus. Noch eine Kaderstufe weiter unten, bei einem festen Salär von 250 000, würden wohl 1 bis 1,25 Millionen Franken Boni bezahlt, so der Banker.»*[69]

Wenn folglich bereits das mittlere Kader auf über eine Million kommt, ist das Argument, dass es einen erheblichen Lohndruck auf Spitzensaläre im Top Management durch das mittlere und obere Management gibt, nicht von der Hand zu weisen. Die These, dass internationale Arbeitsmärkte die Höhe der Spitzenlöhne bestimmen erscheint hingegen wenig tragfähig. Aus Sicht des vorliegenden Diskussionsimpulses resultiert aus ersterer Feststellung, dass Empfehlungen, die sich auf freiwillige Selbstbeschränkung in der Entschädigungspolitik sowie entsprechende branchenspezifische Verhaltenskodizes richten, die Ebenen der ‹Kaderpyramide› einzubeziehen haben, die einen entsprechenden Druck aufbauen. Aufgrund des auf diesen Ebenen stattfindenden internationalen Wettbewerbs besteht die Herausforderung darin, im Rahmen sozialer Unternehmensverantwortung

69 Baches, Zoé: «Grossbanken schütten Rekordboni aus», in: Cash, 13.12.2006.

und Aktionärsmitbestimmung branchenspezifische Regelungen auf regionaler und internationaler Ebene zu erarbeiten. Dabei wäre an den zitierten Vorarbeiten der OECD und der Europäischen Kommission anzuknüpfen. International harmonisierte Konsultations- und Mitspracherechte von Aktionären bei der Entschädigungspolitik im Top Management könnten dabei eine unterstützende Rolle spielen.

4.7 Gesamtunternehmerische und individuelle Performance

Ein weiteres Kriterium, das für eine Rechtfertigung von Spitzenlöhnen angeführt wird und – sofern tragfähig – ökonomisch Sinn machen kann, betrifft das Leistungsargument. Zwar seien die Gehälter im Top Management unzweifelhaft sehr hoch, aber gleichzeitig notwendig für einen entsprechenden Leistungsanreiz, so die Argumentation. Die Schlüssigkeit dieses Kriteriums wird jedoch von verschiedenen Experten in Frage gestellt. Auf Basis empirischer Beispiele argumentieren beispielsweise Bebchuk und Fried, dass die aktuelle Entschädigungspolitik vieler Unternehmen nicht vorrangig darauf ausgerichtet sei, die individuelle Performance zu steigern und einen individuellen Leistungsanreiz zu geben. Vielmehr werde die Leistung des CEO an der gesamtunternehmerischen Performance gemessen. Diese ist jedoch von zahlreichen Faktoren abhängig, die ausserhalb des Einflussbereiches eines CEO stehen. Dazu gehören die gesamtkonjunkturelle Lage eines Landes, einer Region oder der Weltwirtschaft, die Leistung und Wertschöpfung der einzelnen Mitarbeitenden des Unternehmens, die jeweilige Branche sowie externe Faktoren, wie politische Ereignisse und Entwicklungen.[70] Insbesondere zeige der Umkehrschluss, dass die Saläre des Managements nicht an Fehlleistungen gekoppelt sind. Beispielsweise hat der CEO des amerikanischen Pharmaunternehmens Pfizer seit 2001 insgesamt 79 Millionen Dollar verdient, gleichzeitig fiel der Aktienwert des Unternehmens um 46 Prozent.[71] Es sei angemerkt, dass auch die so genann-

70 Vgl. Bebchuk, Lucian / Fried, Jesse: Executive Compensation as an agency problem, CEPR discussion paper No. 3961, 2003, S. 21, S. 3ff; Ulrich, Peter: «Managerlöhne», in: ZV info – Zeitschrift des Zentralverbands Staats- und Gemeindepersonal Schweiz, Nr. 4, 13. 4. 2005, S. 2; Frey, Bruno S. / Osterloh, Margit: Yes, Managers should be paid like bureaucrats. Working Paper No. 187, Zürich 2005; vgl. auch Benz, Matthias / Frey, Bruno S.: Corporate Governance: What can we learn from Public Governance? Working Paper No. 166, Zürich 2003; Schütz, Dirk: Gierige Chefs. Warum kein Manager zwanzig Millionen wert ist, a.a.O., S. 31f.

71 Vgl. Pieth, Reto: «Weit verbreiteter Unmut in den USA», in: Tages-Anzeiger, 8.5.2006.

ten Abgangsentschädigungen bei Fehlleistungen oft vor Arbeitsantritt festgelegt werden und diese somit Teil der Vertragsverhandlungen sind, um Spitzenpersonal zu gewinnen. Aus ethischer Sicht ist problematisch, dass Abgangsentschädigungen von der Leistung und vom Erfolg abgekoppelt sind. Sie bilden damit eine Art ‹Einkaufssumme›, die erst beim Abgang ausbezahlt wird, und als solche entsprechend zu deklarieren wäre. Ein weiteres Argument, das gegen das Leistungsargument angeführt wird, ist, dass das finanzielle Anreizsystem aus motivationstheoretischer Sicht auf der Ebene des obersten Managements nicht funktioniere. Demnach sind für die Motivation der Manager intrinsische Faktoren relevant, die durch zu hohe oder an die Leistung des Unternehmens gebundene Entschädigungen sogar konterkariert werden können.[72] Demnach kann eine höhere finanzielle Entschädigung zu einem Abbau intrinisch motivierter Leistung führen, d.h. von Leistung, die sich primär aus einem selbstbestimmten Verhalten, an persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten oder thematischen Arbeitsinhalten motiviert.

72 Vgl. Benz, Matthias / Frey, Bruno S.: Corporate Governance: What can we learn from Public Governance? Working Paper No. 166, Zürich 2003, S. 3f; Frey, Bruno S. / Osterloh, Margit: Yes, Managers should be paid like bureaucrats. Working Paper No. 187, Zürich 2005.

5 Handlungsorientierungen

In den vorherigen Kapiteln wurden sowohl aus theologisch-ethischer als auch aus politisch-ökonomischer Sicht verschiedene Kriterien diskutiert, die in der Diskussion über Spitzenlöhne als Orientierung dienen sollen. Auf dieser Grundlage werden im Folgenden verschiedene Handlungsorientierungen vorgeschlagen.

5.1 Mehr Transparenz und Mitbestimmung durch Gesetze und freiwillige Massnahmen

Verantwortung und Mitbestimmung können nur wahrgenommen werden, wenn die für einen Sachverhalt notwendigen Informationen transparent verfügbar und öffentlich zugänglich sind. Dies gilt insbesondere bei so komplexen Themen wie Entschädigungen im Top Management. Gleichzeitig erhöht Transparenz in der Entschädigungspolitik die Glaubwürdigkeit und Reputation eines Unternehmens. Insofern sind die gesetzlichen Vorgaben, wie sie in der Schweiz 2007 mit dem revidierten Obligationenrecht – zumindest für börsenkotierte Unternehmen – in Kraft getreten sind, zu begrüssen. Des Weiteren wird dafür plädiert, dass Unternehmen, insbesondere die Vergütungsausschüsse, auf freiwilliger Basis a) ihre jeweilige Entschädigungspolitik, wie sie auf die Geschäftsleitung und den Verwaltungsrat angewendet wird, im Jahresbericht transparent offen legen und verständlich erläutern; sowie b) (in börsenkotierten Unternehmen) ihre jeweilige Entschädigungspolitik auf der Jahreshauptversammlung traktandieren und durch die Aktionäre verbindlich – allenfalls konsultativ – abstimmen lassen.[73]

5.2 Freiwillige Selbstbeschränkung

Um Verantwortung und Masshaltung bei Spitzensalären und den sozialen Frieden zu stärken, sind durch die Remunerationsausschüsse die Spitzensaläre über Massnahmen freiwilliger Selbstbeschränkung zu begrenzen.[74] Hierbei sind die Ebenen der ‹Kaderpyramide› einzubeziehen und international abzustimmen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass hohe Spitzen-

73 In Analogie zur Argumentation von Ethos.

74 Für eine «Selbstbeschränkung» sprach sich auch der neue Arbeitgeberpräsident Rudolf Stämpfli am Jahresende 2006 aus. Vgl. N.N.: «Fragwürdige Managerlöhne», in: Tages-Anzeiger, 27.12.2006.

saläre und weit reichende Boni-Systeme heute ein Reputationsrisiko für Unternehmen gegenüber der Öffentlichkeit darstellen können. Selbstbeschränkung ist dabei Ausdruck individuellen Masshaltens und der Verantwortung im Umgang mit sozialpflichtigem Eigentum und gegenüber der Gemeinschaft; und Freiwilligkeit ist Ausdruck innerer Freiheit. Eine Form der (eingeschränkten) Freiwilligkeit ist auch die Zustimmung der Betroffenen zu Begrenzungsbemühungen der Aufsichtsgremien. Die volle Freiwilligkeit der Betroffenen findet darin ihre Grenze, dass diese nur exemplarischen Zeugnischarakter hat. Deshalb sind verbindliche Beschlüsse durch unabhängige Aufsichtsgremien (wie Remunerationsausschüsse, sofern sie die nötige Unabhängigkeit haben) vorzuziehen.

5.3 Ausarbeitung branchenspezifischer Verhaltenskodizes

Branchenspezifische Verhaltenskodizes stellen eine wichtige Option freiwilliger Selbstbeschränkung in der Entschädigungspolitik dar. Sie sind durch Verbände der Privatwirtschaft auszuarbeiten und im Dialog mit den entsprechenden Unternehmen umzusetzen. Derartige Verhaltenskodizes können von den OECD-Grundsätzen abgeleitet werden. Sie besagen, dass das Aufsichtsorgan hohe ethische Standards anwenden soll, die im langfristigen Interesse des Unternehmens liegen und «dessen Glaub- und Vertrauenswürdigkeit nicht nur im Tagesgeschäft, sondern auch in Hinblick auf seine längerfristigen Engagements» bedeutsam sind.[75]

Branchenkodizes haben gegenüber Lösungen einzelner Firmen den Vorteil, dass sie vergleichbare Spitzenlöhne innerhalb einer Branche ermöglichen und damit allfälligen Wettbewerbsnachteilen individuellen ethischen Verhaltens entgegenwirken können. Gegenüber gesetzlichen Regelungen haben branchen-spezifische Regelungen den Vorteil, dass sie in der Regel rascher erarbeitet und umgesetzt werden können und doch verbindlicher und besonders breitenwirksamer sind als individuelle Massnahmen. Damit verbinden sie Werte wie Freiheit in Form von freiwilliger Selbstbeschränkung mit dem Anliegen von Gerechtigkeit und Gemeinschaftsorientierung, wie es in den Kriterien sozialer Friede, Mitbestimmung und Mitsprache sowie Transparenz zum Ausdruck kommt.

75 OECD: OECD-Grundsätze der *Corporate Governance*. Neufassung 2004, Paris 2004, S. 27, S. 75.

5.4 Vertikales Mass: Firmeninterne Lohnspanne (CEO-to-Worker-Pay-Ratio)

Ethisch ist eine (firmeninterne oder auch gesamtgesellschaftliche) Lohnrelation zwischen unteren und oberen Löhnen insbesondere in der erwähnten Sozialpflichtigkeit von Eigentum und Reichtum begründet. Ein weiterer wichtiger ethischer Beweggrund liegt in der Verteilungsgerechtigkeit, die ein Zusammenspiel von Leistungs- und Bedarfsgerechtigkeit sowie dem Zusammenhalt einer Gemeinschaft ist, wobei auch ein Unternehmen als Gemeinschaft gilt. Die umstrittene Frage ist jedoch, welches als ‹rechtes Mass› bei Lohnspannen zu wählen ist. Im vorliegenden Diskussionsimpuls wird argumentiert, dass als ‹rechtes Mass› bei der Begrenzung von Spitzenlöhnen keine Obergrenze in absoluten Zahlen, sondern branchenspezifische Obergrenzen bei der vertikalen Lohnschere *(CEO-to-Worker-Pay-Ratio)* anzustreben sind. Sie bilden das jeweilige *Lohnverhältnis* in einem Unternehmen ab. Das jeweilige Maximum der vertikalen Lohnspanne sollte dabei von Werten abgeleitet werden, wie sie traditionellerweise in vielen Industrieländern bis zu den 1980er Jahren zu beobachten waren. Die Lohnspannen zu dieser Zeit waren vergleichsweise moderat und wurden nicht als Gefahr für den sozialen Frieden angesehen. Das öffentliche Vertrauen in den Unternehmen war – zumindest was die Entschädigungen im Spitzenmanagement anging – noch ungebrochen. Insofern kann davon ausgegangen werden, dass die in Kapitel 3 und 4 genannten Kriterien wie sozialer Friede, Vertrauen und Gerechtigkeit mit Blick auf die Lohnspannen in westlichen Industrieländern bis etwa Ende der 1980er Jahre gewährleistet waren. Auch das Kriterium der Transparenz konnte leichter erfüllt werden. Aus diesen Gründen heraus scheint eine Orientierung an historischen Lohnspannen sinnvoll und als abgeleiteter, ungefähren Masstab die Lohnspanne von maximal 1 zu 40 vertretbar zu sein.[76] Bei einem jährlichen Minimallohn von 40 000 Franken läge folglich die maximale Gesamtentschädigung bei etwa 1,6 Millionen. Franken.

76 Diese Einschätzung entspricht in etwa der Spanne, für die auch der Wirtschaftsethiker Peter Ulrich plädiert. Diese beträgt 1 zu 50. Vgl. Ulrich, Peter: «Managerlöhne», in: ZV info – Zeitschrift des Zentralverbands Staats- und Gemeindepersonal Schweiz, Nr. 4, 13. April 2005, S. 3.

5.5 Horizontales Mass: Verhältnis Privatwirtschaft zur Politik (CEO-to-Politician-Pay-Ratio)

Neben der vertikalen, das heisst unternehmensinternen Lohnschere ist die horizontale Lohnschere, die *CEO-to-Politician-Pay-Ratio,* als Massstab zu berücksichtigen. In Analogie zur *CEO-to-Worker-Pay-Ratio* ist es das Ziel, Verhältnismässigkeit durch Relation herzustellen. Um den gesamtgesellschaftlichen Zusammenhalt zu fördern, sollten die Entschädigungen in der Privatwirtschaft in einem vertretbaren Verhältnis zu jenen politischer Behörden stehen, bei CEO grosser Firmen zu jenen nationaler Regierungen oder den Spitzen internationaler Regierungsorganisationen. Angesichts der aktuellen Gegebenheiten wäre bei Unternehmen mit Spitzensalären im zweistelligen Millionenbereich eine Spanne von etwa 1 zu 4 anzustreben. Bei einem durchschnittlichen Gehalt für einen Bundesrat von rund 400 000 Franken wäre die maximale Entschädigung für einen CEO bzw. exekutiven Verwaltungsratspräsidenten insgesamt 1,6 Millionen Franken. Das jeweilige Maximum der horizontalen Lohnschere ist dabei branchen- und länderspezifisch zu präzisieren, auszudifferenzieren und mit der vertikalen Lohnschere abzustimmen. Bei dieser Empfehlung liegt der Blick nicht nur auf der einzelnen Firma, sondern auf dem gesamtgesellschaftlichen Quervergleich, weil die Relation innerhalb einer Firma oder einer Branche immer wieder zu Spannungen gegenüber andern Branchen und gesellschaftlichen Sektoren führt oder führen kann. Auch beim horizontalen Mass «Privatwirtschaft zur Politik» geht es erneut weniger um eine absolute Zahl als um eine Verhältnisbestimmung. Diese Relation nimmt die Leistungsgerechtigkeit im horizontalen Vergleich und die Gemeinschaftsorientierung auf.

5.6 Qualitatives Mass: Sozial-ökologische Leistung (CEO-CSR-Performance-Ratio)

Die Leistung eines Unternehmens lässt sich neben seiner betriebswirtschaftlichen Performance im engeren Sinne insbesondere an seinem Verantwortungsbewusstsein hinsichtlich sozialer und ökologischer Kriterien bemessen. Deshalb ist es sinnvoll, die Entschädigungspolitik im oberen Management auch an der Performance eines Unternehmens gemäss sozial-ökologischer Kriterien auszurichten. Viele Unternehmen haben sich auf solche Standards der sozialen Unternehmensverantwortung (Corporate Social Responsibility, CSR)[77] verpflichtet und publizieren auch ihre diesbezüglichen Anstrengungen. Detaillierte CSR-Firmenratings werden von Finanzanalysten, ethischen Anlagefonds,[78] akademischen Einrichtungen und spezialisierten Nichtregierungsorganisationen erstellt. Diese könnten bei der Ausarbeitung eines qualitativen Masses zur Orientierung von Spitzensalären genutzt werden (CEO-CSR-Performance-Ratio).

Verantwortung wird dabei als Verantwortung gegenüber den verschiedenen gesellschaftlichen Akteuren und Lebensbereichen verstanden. Dazu gehören u.a. die Geldgeber (shareholder) sowie die Produzenten in der ganzen Produktionskette, die Gemeinschaft im Umfeld eines Unternehmens, die weitere Gesellschaft und die Natur.

5.7 Sicherung von Mindestlöhnen oberhalb der Armutsgrenze

Wird der soziale Zusammenhalt einer Gesellschaft betrachtet, ist neben Spitzenlöhnen auch die Frage von Mindestlöhnen zu diskutieren. Für diese sind verschiedene ethische Begründungen zu nennen: Grundsätzlich gilt, dass das Menschenrecht auf Leben – begründet in der Menschenwürde, die unabdingbar allen Menschen zusteht – den Staat und jeden Menschen verpflichtet, Leben zu schützen. Im Regelfall sollte der Mensch aus eigener (Arbeits-)Leistung und Kraft sein Leben erhalten und schützen, da dies seine Freiheit und Eigenständigkeit wahrt. Es ist jedoch zu gewährleisten, dass eine vollzeitliche Arbeitsleistung einem Menschen und seiner Familie ein Leben in Würde oberhalb der Armutsgrenze ermöglicht. In vielen Ländern wurden deshalb gesetzliche Regelungen für Mindestlöhne vereinbart. Wenn eine volle Arbeitsleistung nicht möglich ist (Alter, Jugend, Behinderung etc.), ist aus ethischer Sicht eine sozialstaatliche, subsidiäre Unterstützung zu finanzieren. Eine stärkere Auseinandersetzung mit der

77 Im März 2006 lancierte die EU eine «Europäische Allianz für CSR», um gegenüber nichteuropäischen Ländern, insbesondere China und Südostasien, durch sozial-ökologische Verantwortung Europa zu einem «pole of excellence for CSR» zu machen. Die Initiative wird von vielen multinationalen Firmen unterstützt, was diese wiederum wenig spezifisch macht. «CSR Europe» ist als Unternehmensinitiative ein Zusammenschluss nationaler CSR-Vereinigungen in Europa (www.csreurope.org).

78 Das *European Social Investment Forum (*www.eurosif.org) ist ein europäisches Netz, das sich unter anderem für Transparenzrichtlinien einsetzt.

Frage des Mindestlohnes in der Schweiz wäre aus Sicht des vorliegenden Diskussionsimpulses wichtig.[79]

79 Vgl. Rieger, Andreas / Baumann, Hans: Mindestlohnpolitik in der Schweiz und in Europa. Lohnbildung und gewerkschaftliche Lohnpolitik seit 1990, in: Widerspruch, Nr. 52, 27. Jg., 2007, S. 173ff. Vom Mindestlohn zu unterscheiden ist die Forderung nach einem arbeitsunabhängigen Grundeinkommen für alle, das das Existenzminimum garantieren würde. Sozialethisch wurde das Anliegen seit den 80er Jahren immer wieder formuliert, z.B. Büchele, Herwig / Wohlgenannt Lieselotte: Grundeinkommen ohne Arbeit. Auf dem Weg zu einer kommunikativen Gesellschaft, Wien 1985; Ruh, Hans / Gröbly, Thomas: Die Zukunft ist ethisch – oder gar nicht. Wege zu einer gelingenden Gesellschaft, Frauenfeld 2006, S. 222–225. Eine kritische Position zum Grundeinkommen nimmt das sozialwissenschaftliche Institut der EKD ein: Sozialwissenschaftliche Institut der EKD: Das bedingungslose Grundeinkommen: nicht unbedingt eine gute Idee. Beiträge aus dem sozialwissenschaftlichen Institut der EKD, epd Dokumentation 19/2007.

6 Literatur

Anderson, Sarah / Cavanagh, John / Klinger, Scott / Stanton, Liz: Executive Excess 2005. Defense Contractors get more bucks for the bang. 12th Annual CEO Compensation Survey, Washington DC 2005.

Baches, Zoé: «Grossbanken schütten Rekordboni aus», in: Cash, 13.12.2006.

Bebchuk, Lucian / Fried, Jesse: Executive Compensation as an agency problem, CEPR discussion paper No. 3961, 2003.

Benz, Matthias / Frey, Bruno S.: Corporate Governance: What can we learn from Public Governance? Working Paper No. 166, Zürich 2003.

Büchele, Herwig / Wohlgenannt, Lieselotte: Grundeinkommen ohne Arbeit. Auf dem Weg zu einer kommunikativen Gesellschaft, Wien 1985.

Bundesversammlung der Schweizerischen Eidgenossenschaft: Obligationenrecht. Transparenz betreffend Vergütungen an Mitglieder des Verwaltungsrates und der Geschäftsleitung. Änderung vom 7. Oktober 2005, Bern.

Bundesversammlung der Schweizerischen Eidgenossenschaft: Verordnung der Bundesversammlung über Besoldung und berufliche Vorsorge der Magistratspersonen vom 6. Oktober 1989 (Stand am 28. Dezember 2001)

Calvin, Johannes: Unterricht in der christlichen Religion (Institutio), Neukirchen-Vluin 1988.

Deutscher Bundestag: Globalisierung der Weltwirtschaft – Herausforderungen und Antworten, Berlin 2002.

EKD: Sozialethische Überlegungen zur Frage des Leistungsprinzips und der Wettbewerbsgesellschaft. Eine Denkschrift der Kammer der Evangelischen Kirche in Deutschland für soziale Ordnung, Gütersloh 1978.

Ethos: Revision des Aktien- und Rechnungslegungsrechts im Obligationenrecht (OR). Stellungnahme auf die Vernehmlassung des Vorentwurfs für die Revision, Genf 2006.

Ethos: Vergütungen der Führungsinstanzen der 100 grössten in der Schweiz kotierten Unternehmen, Genf 2006.

Ethos: Vergütungen 2006 der Führungsinstanzen. 100 grösste in der Schweiz kotierte Unternehmen, Genf 2007.

Europäische Kommission: Empfehlung der Kommission vom 14. Dezember 2004 zur Einführung einer angemessenen Regelung für die Vergütung von Mitgliedern der Unternehmensleitung börsennotierter Gesellschaften (2004/913/EG) (L 385/55).

Europäische Kommission: Vergütung von Direktoren – Kommission legt Leitlinien für Offenlegung und Kontrolle durch die Aktionäre fest. Pressemitteilung, Brüssel 2004.

Fasel, Hugo: Managerlöhne aus ordnungspolitischer Sicht. Lohnexzesse führen zu höherer Regelungsdichte, Bern 2006.

Ferrarini, Guido / Moloney, Niamh: Executive remuneration in the EU: The Context for reform. ECGI Law Working Paper No. 32/2005.

Fischer, Gabriel: Managersaläre: Die Tücken der Analyse, Bern 2006.

Frey, Bruno S. / Osterloh, Margit: Yes, Managers should be paid like bureaucrats. Working Paper No. 187, Zürich 2005.

Fried, Jesse: Overview of Pay without Performance. Presentation by Fried Jesse. Columbia University, October 15, 2004.

Gerber, Jean-Daniel: Was heisst gerecht wirtschaften? Referat vor der parlamentarischen Gruppe Vision für die Schweiz – Eidgenössische Besinnung, 21. Juni 2006 (http://www.news-service.admin.ch/NSBSubscriber/message/attachments/6568.pdf).

Gonzalez, Justo L.: Faith and Wealth. A History of Early Christian Ideas on the Origin, Significance and Use of Money, Eugene 2002, S. 112–118.

Harnisch, Wolfgang: Der paulinische Lohn (1Kor 9,1–23), in: Zeitschrift für Theologie und Kirche, Bd. 104, 2007, S. 25–43.

Hesse, Davis / Bieler, Larissa: «Ein guter Stapi ist unbezahlbar», in: NZZ am Sonntag, 4.6.2006.

Hoppe, Hella / Stückelberger, Christoph: Spitzenlöhne: Mehr Masshaltung und Mitbestimmung, in: Nachrichten und Stellungnahmen der Katholischen Sozialakademie Österreichs, 18.4.2007, S. 1–3.

Hopt, Klaus J.: European Company Law and Corporate Governance: Where does the action plan of the European Commission lead? ECGI Working Paper No. 52, 2005.

Khurana, Rakesh / Piskorski, Mikolaj Jan: «Sources of structural inequality in managerial labor markets», in: Research in Social Stratification and Mobility, im Erscheinen.

Khurana, Rakesh: Searching for a Corporate Savior: The Irrational Quest for Charismatic CEOs, Princeton 2002.

Kirchenbote für den Kanton Zürich: Dossier: Sie arbeiten nicht um Gottes Lohn, Nr. 8, 11. April 2007, S. 7–10.

Kirchenbote für den Kanton Zürich: [Umfrageergebnisse, HH/CS], Nr. 10, 9. Mai 2007, S. 2.

Koslowski, Peter: Ethik der Banken und der Börse, Tübingen 1997.

Maier, Stephanie: How global is good corporate governance? EIRIS Research Briefing, August 2005.

Margies, Wolfhard: Das Kreuz der Gesegneten, Berlin 1990.

Mayer, Robert / Claassen, Dieter / Pieth, Reto / Kauffmann, Marco: «Wo Managerlöhne zu reden geben», in: Tages-Anzeiger, 8.5.2006.

Mishel, Lawrence: CEO-to-worker pay imbalance grows. Economic Snapshot for June 21, 2006.

N.N.: «Aktionäre der Credit Suisse kritisieren Managerlöhne», in: Nachrichten.ch, 28.4.2006.

N.N.: «Angeprangerte Selbstbedienungsmentalität», in NZZ, 29.4.2006.

N.N.: «Helmut Maucher kritisiert Millionensaläre», in: NZZ online, 26.5.2006.

N.N.: «Industrieboss tadelt Managerlöhne», in: Nachrichten.ch, 2.4.2006.

N.N.: «Fragwürdige Managerlöhne», in: Tages-Anzeiger, 27.12.2006.

Nell Breuning, Oswald von: Grundzüge der Börsenmoral. Reprint der Ausgabe von 1928, Münster 2002.

Niederberger, Walter: «Der neue Chic des Privatkapitals», in: Tages-Anzeiger, 11.12.2006.

Nonnenmacher, Peter: «Weniger für Fussballer, mehr für Polizisten», in: Tages-Anzeiger, 31. August 2007.

OECD: OECD-Grundsätze der Corporate Governance. Neufassung 2004, Paris 2004.

Pfister, Thomas: Kadersalärstudie: Kader verdienen wieder mehr, in: Handelszeitung, 20.6.2006.

Pieth, Reto: «Weit verbreiteter Unmut in den USA», in: Tages-Anzeiger, 8.5.2006.

Reitz, Ulrich: «Manager sollten dem Druck standhalten», in: Welt am Sonntag, 16.1.2005.
Ribhegge, Hermann: «Lohn», in: Enderle, Georges u.a. (Hg.), Lexikon für Wirtschaftsethik, Freiburg 1993, S. 616–624.

Rieger, Andreas / Baumann, Hans: Mindestlohnpolitik in der Schweiz und in Europa. Lohnbildung und gewerkschaftliche Lohnpolitik seit 1990, in: Widerspruch, Nr. 52, 27. Jg., 2007, S. 165–176.

Ruh, Hans / Gröbly, Thomas: Die Zukunft ist ethisch – oder gar nicht. Wege zu einer gelingenden Gesellschaft, Frauenfeld 2006.

Schütz, Dirk: Gierige Chefs. Warum kein Manager zwanzig Millionen wert ist, Zürich 2005.

Schweizerischer Bundesrat: Botschaft zur Änderung des Obligationenrechts (Transparenz betreffend Vergütungen an Mitglieder des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung) vom 23. Juni 2004.

Schweizerischer Evangelischer Kirchenbund (SEK): Grundwerte aus christlicher Sicht, SEK Position 7, Bern 2007.

SEK: Ermutigung zur Ökumene. Bericht der SEK-Delegation zur Neunten Vollversammlung des Ökumenischen Rates der Kirchen, Porto Alegre 2006, Bericht 3, Bern 2006.

SEK/SBK: Miteinander in die Zukunft. Wort der Kirchen. Die Ökumenische Konsultation zur sozialen und wirtschaftlichen Zukunft der Schweiz ist ein gemeinsames Projekt des Schweizerischen Evangelischen Kirchenbundes (SEK) und der Schweizer Bischofskonferenz (SBK), Bern und Freiburg September 2001.

Sozialwissenschaftliche Institut der EKD: Das bedingungslose Grundeinkommen: nicht unbedingt eine gute Idee. Beiträge aus dem sozialwissenschaftlichen Institut der EKD, epd Dokumentation 19, 2007.

Speck, Kurt: «Topsaläre Konzernleitungen: 25 im Millionen-Club», in: Handelszeitung, 17.5.2005.

Stückelberger, Christoph: Ethischer Welthandel. Eine Übersicht, Bern 2001.

Stückelberger, Christoph / Mathwig, Frank : Grundwerte. Eine theologisch-ethische Orientierung, Zürich 2007.

Swissinfo: Heftige Kritik an Spitzenlöhnen der CS-Manager, 28.4.2006.

Taylor, Michael (Hg.): Christianity, Poverty and Wealth. The findings of «Project 21», London / Geneva 2003.

Thielemann, Ulrich / Ulrich, Peter: Brennpunkt Bankenethik, Bern 2003.

Travail.Suisse: Rangliste der Lohnschere in den Unternehmen 2005, Bern 2006.

Ulrich, Peter: «Managerlöhne», in: ZV info – Zeitschrift des Zentralverbands Staats- und Gemeindepersonal Schweiz, Nr. 4, 13.4.2005.

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

Werkstatt Ökonomie (Hg.): Reichtum und Armut als Herausforderung für kirchliches Handeln, Heidelberg 2002.

Yonggi Cho, Paul: Nicht nur Zahlen, Bad Homburg 1986.