

Die gute Tat der Credit Suisse

Der Streit über die Managervergütungen veranlasst die CS-Spitze vor der Generalversammlung zu Konzessionen gegenüber den Aktionären. Wichtiger ist allerdings die Debatte über das Wesen des Verwaltungsrats. *Von Beat Gygi*

Die Führung der Grossbank Credit Suisse (CS) hat kurz vor der Generalversammlung in der Vergütungspolitik einen Schwenker vollzogen, der Fragen zu Bonusmodellen, zur Rolle des Verwaltungsrats und zur Beziehung zwischen Konzernführung und Aktionären aufwirft. Vor knapp einer Woche, am Karfreitag, gab der Verwaltungsrat bekannt, die Vergütungen für das Spitzenmanagement, wie sie der Generalversammlung vom 26. April vorgeschlagen worden waren, würden nun nach unten angepasst. Zur bereits verschickten Traktandenliste für die Versammlung gab es die Nachmeldung, dass die variablen Entschädigungen der Konzernleitung um CEO Tidjane Thiam gegenüber dem angekündigten Wert um 40 Prozent gekürzt würden. Gleiches gelte für den Verwaltungsrat. VR-Präsident Urs Rohner sagte, der Verwaltungsrat komme dem Antrag von Thiam und der operativen Führung auf eine Reduktion nach, aber im Grunde reagierte die CS-Spitze auf einen spürbaren Unmut im Aktionariat.

Vergütungsausschuss in seltsamem Licht

Der jüngste Schritt der CS-Leitung ist aber nicht einfach eine leichte Anpassung ans Wetter, denn damit schaltet sie mehr oder weniger den internen Mechanismus zur Entschädigungsfestlegung aus. Im Zentrum des Mechanismus steht der Vergütungsausschuss des Verwaltungsrats, der an zehn Sitzungen pro Jahr die Grundlagen für die Bonus-Pools und Vergütungsentscheide erarbeitet und dem Verwaltungsrat die entsprechenden Vorschläge macht. Wenn nun die Konzernleitung nach den negativen Echos von Aktionären rasch den Bonushahn etwas zudreht, steht der Vergütungsausschuss mit seinen vier als unabhängig geltenden Experten in seltsamem Licht da. Hat der Vergütungsausschuss die Konzernführung zu grosszügig und damit die Aktionäre zu nachlässig behandelt? Hat er zu stark auf den Managermarkt und zu wenig auf die Rentabilität geschaut?

Nach der Einschätzung von Katja Rost, Professorin für Organisationsforschung und Soziologie an der Universität Zürich, wird das ganze Thema sehr emotional debattiert, weil Fakten schwierig zu deuten seien und bei Höchstvergütungen meist Referenzgruppen fehlten – in der obersten Liga sie es schwierig, Anhaltspunkte zu finden. Wenn die Leistungen des Managements zu beurteilen seien, zeigten sich rasch zwei unterschiedliche Sichtweisen: einerseits die Sicht der Aktionäre, die auf die schlechte Performance der Bank in den letzten Jahren hinwei-



Vorbild Private Equity: Soziologin Rost.



Stärkere Anreize: Unternehmer Minder.

sen und Altlasten nicht einfach ausblenden wollen. Andererseits die Sicht des Verwaltungsrats, der das Management verteidigt, dessen Leistungen betont und die heutigen Chefs nicht verantwortlich machen will für Fehler ihrer Vorgänger.

Wahrscheinlich hätten der CS-Verwaltungsrat und seine Ausschüsse nach bestem Wissen und Gewissen ermittelt, wie die Leistungen der Manager zu honorieren seien, Vergleiche mit anderen Banken angestellt, auch die frühere Vergütungspraxis in Betracht gezogen und vieles mehr. Nach der Festlegung kämen nun aber Aktionäre und lehnten aufgrund von Analysen und einer Aussenperspektive die Vergütungen ab. Das werfe grundsätzliche Fragen auf. Im Prinzip könne man darin ein Versagen der Minder-Initiative sehen. Katja Rost sieht das Pro-

blem vor allem darin, dass Befugnisse und Verantwortung des Verwaltungsrats heute unklarer seien als früher. Die Initiative sei gut gemeint gewesen, habe aber viel Komplexität gebracht und zu einer teilweisen Entmündigung des Verwaltungsrats geführt, da die Aktionäre mehr Mitsprache hätten.

Man müsse sich deshalb zurückbesinnen auf die Frage: Warum hat eine Aktiengesellschaft einen Verwaltungsrat? Dieses Aufsichtsgremium gebe es deshalb, weil der Aktionär nicht genau genug kontrollieren könne, ob das Management wirklich in seinem Interesse arbeitet. Man brauche jemanden, der das Verhalten der Manager aus der Nähe kontrolliere. Eine Kontrolle allein über Ergebnisse, also über Gewinne, andere Kennzahlen und das Entlönnen nach Leistungskriterien funktionierten schlecht. Die Offenlegung der Entschädigungen treibt nach ihren Worten die Löhne nach oben, denn niemand wolle öffentlich sichtbar einer Randgruppe angehören. Dieser Fahrstuhleffekt durch Lohntransparenz sei einer der am besten nachgewiesenen Mechanismen in der heutigen Salärpolitik.

Rost kann sich sehr gut eine Alternative vorstellen zur heutigen Misstrauenshaltung gegenüber einem Verwaltungsrat, dem man nicht viel zutraut. Sie sieht die Alternative in Richtung der Art von Verwaltungsräten, wie sie im Private-Equity-Sektor anzutreffen sind. Diese Führungsgremien bei privat gehaltenen und kontrollierten Beteiligungen funktionieren ihrer Ansicht nach im Vergleich mit Verwaltungsräten in öffentlichen Aktiengesellschaften hervorragend. Bei Private Equity seien die Aufseher vollberuflich in ihrem Job engagiert, da mache kaum ein Verwaltungsrat sein Mandat einfach nebenbei, denn sonst käme man in diesem Sektor nicht auf derart hohe Margen. Da gebe es auch kaum Spielraum dafür, dass eine Person in mehreren Unternehmen ihre Mandate parallel wahrnehme. Hauptberufliche Private-Equity-Verwaltungsräte nähmen ihre Aufgabe ernster und seien auch sorgfältiger ausgewählt als in öffentlichen Aktiengesellschaften.

Damit spricht Rost die Frage an: Welche Leute will man im Verwaltungsrat haben? Es gehe nicht nur um die Aufteilung nach internen und externen Verwaltungsräten oder um die Unabhängigkeit der einzelnen Mitglieder, sondern etwa auch um deren Erfahrung in der operativen Führung, was heute oft vernachlässigt werde. Wer nie selber Manager gewesen sei, könne andere Manager schwierig kontrollieren. Rosts Orientierung an Private Equity geht noch wei-

ter: Wenn Manager einen Teil ihres Privatvermögens in ihr Geschäft investieren müssten, würden viele Interessenunterschiede zwischen Managern und Eigentümern verschwinden. Risiken, die Manager unternehmerisch eingingen, würden sie zugleich beim privaten Vermögen betreffen, und damit hätten sie auch mögliche Verlustrisiken zu berücksichtigen – nicht wie heute, wo die eine Zeitlang gesperrten Boni im schlimmsten Fall auf null sinken.

Was sagt Thomas Minder zur Ansicht, dass seine Initiative Komplexität und Unklarheit in die Beziehung zwischen Aktionären und Verwaltungsrat gebracht habe? Minder ist Rosts Orientierung an der Private-Equity-Welt und an der Haftung der Führungsleute mit eigenem Vermögen durchaus zugetan. Er betont, dass der Verwaltungsrat laut heutigen Regeln die Oberverantwortung habe – die man allerdings noch genauer umschreiben müsse –, und wenn man noch einen Schritt weitergehen wolle, dann kön-

Die Offenlegung der Entschädigungen treibt die Löhne nach oben.

ne man die Haftung mit privaten Vermögen ins Auge fassen, damit die Führung stärkere Anreize für verantwortliches Handeln habe.

Rechte, aber auch Pflichten

Aber im Zusammenhang mit der CS sei vieles anders. Zum einen sei das Problem des *too big to fail* noch nicht gelöst, so dass die Bank nicht alle Risiken wirklich selber trage. Der Aktienkurs sei niedrig, Rückstellungen und Unwägbarkeiten seien hoch. Die Salärpolitik der Bank sei deshalb nicht einfach Privatsache. Ein Eigentümer, ein Aktionär habe nicht nur Rechte, etwa auf Dividende, sondern auch Pflichten. Dies betreffe vor allem die institutionellen Investoren. Wenn der Verwaltungsrat schlecht arbeite, müssten diese Druck aufbauen, dann sei es die unausweichliche Pflicht des Eigners, das Heft selber in die Hand zu nehmen und dem Verwaltungsrat den Tarif durchzugeben. Im schlimmsten Fall müsse der Aktionär den Verwaltungsrat abwählen. Er selber sei nie ein Fan von *hire and fire* gewesen, aber nun sei er zum ersten Mal so weit, dass er das Gremium in corpore abwählen würde.

Zum ändern seien unter den Aktionären viele staatliche und halbstaatliche Pensionskassen (PK). Der normale private Eigentümer könne wählen, wo er Aktionär sein wolle, aber grosse Vorsorgeinstitutionen hätten oft keine Wahl, ihnen stehe die Ausstiegsmöglichkeit nicht offen. Wenn man sich vorstelle, dass sozusagen die Nachhaltigkeit der normalen Bürger in Firmen wie der CS investiert sei, dann sei die Eigentümermitsprache sehr wichtig. Und man solle nun genau schauen, wie die staatlichen und halbstaatlichen PK der Schweiz bei der CS abstimmen würden. ○

Demokratie

Parolen aus der Spraydose

Wer schaut noch hin, wenn Parteidelegierte in einer Mehrzweckhalle debattieren und Abstimmungsparolen fassen? Angesagt sind heute Graffiti-Grosis, schrilles Polit-Marketing und Klamauk.

Die jungen Pazifisten der Gruppe für eine Schweiz ohne Armee (GSoA) haben ein feines Händchen für werbewirksame Auftritte. Ihr mutmasslich ältestes Basismitglied, die 86-jährige Bernerin Louise Schneider, hat auf dem Bundesplatz eine vor der Nationalbank postierte Abschränkung mit dem Slogan «Geld für Waffen tötet!» verunziert.

Das sprayende Grosi ist jetzt – Internet sei Dank – eine international bekannte Graffiti-Aktivistin. Das verdankt sie ihren GSoA-Freunden. Diese hatten in WWF-Manier Medienschaffende ermuntert, die angejahrte Friedensapostelin zu bestaunen, zu filmen, zu fotografieren. Die GSoA ihrerseits verdankt der zittrigen Graffiti-Seniorin eine medial ausufernde Publizität zugunsten ihrer neusten Volksinitiative «Für ein Verbot der Finanzierung von Kriegsmaterialproduzenten».

So läuft das heute. Politik ist Marketing. Zwar wird im Musterland der direkten Demokratie unverändert das Hohelied auf die gepflegte Debatte gesungen.

Der Wettbewerb um die besseren Argumente wird aber immer stärker überlagert vom Wettstreit um die schrägsten Ideen. Schriller ist besser als schrill. Auch in der politischen Arena gilt, was der Social-Media-geschwängerte Zeitgeist vorgibt: Wer auffällt, gefällt.

Rotzfreche Jungparteien

Verlierer in diesem Kampf um politische Aufmerksamkeit sind die etablierten Parteien. Vorbei die Zeiten, als im brechend vollen «Hirschen»-Säli leibhaftige eidgenössische Parlamentsmitglieder die Klängen kreuzten. Heute bleiben bei solch angestaubten Veranstaltungen die Stuhlreihen oftmals nahezu leer. Ein blutarmes Schaulaufen sind auch die Versammlungen nationaler Parteien geworden. Die Delegierten fahren samstags durch die halbe Schweiz, um in einer Mehrzweckhalle die präsidiale Brandrede zu beklatschen und darauf vorgespurte Abstimmungsparolen zu fassen. Für die wenigen Medienschaffenden, die sich überhaupt noch an solche Veranstaltungen bemühen, ist die Berichterstattung eine Pflichtaufgabe zur Unzeit.

Schleichend degeneriert die Debattenkultur im Zeitalter der Generation Facebook.

Dass sich rotzfreche Jungparteien im Aufwind befinden, hängt nicht zuletzt damit zusammen, dass sie die veränderten Ansprüche des reizüberfluteten Publikums gekonnt bedienen. Wenn Büstenhalter verbrannt werden, zoomen lokale TV-Stationen zweimal hin, die Boulevardpresse während zwanzig Minuten und mehr. Wenn die erwähnte Seniorin zur Spraydose greift, werden in den einschlägigen Online-Medien die Kommentarspalten geflutet. Müsste hierzulande ein Preis für die Urheberschaft des werbewirksamen



Wer auffällt, gefällt: die 86-jährige Louise Schneider in Aktion.

Polit-Marketings vergeben werden, dann stünde die SVP in der ersten Reihe. Sie hat schon vor der Jahrtausendwende die Provokation als Erfolgsrezept entdeckt: Über Stiefelinserte, Linke und Nette, Filzläuse und Fake-News-Grafiken empörte sich die Schweiz damals wochenlang. Dies nicht zum Nachteil der SVP, wie deren explosionsartige Wahlerfolge belegen. 2015 gelang der Volkspartei mit dem Slapstick-Video «Welcome to SVP» ein weiterer Blattschuss. Wen wundert es, dass die Konkurrenz inzwischen mit analogen Mitteln auf den Plan tritt. Nicht immer, aber immer öfter.

Wohin führt es, wenn in der direktdemokratischen Auseinandersetzung der Wettbewerb der Argumente vom Klamauk überstrahlt wird, wenn seriöse Sachpolitiker gegen mediengeile Aktionisten immer stärker in Rücklage geraten? Wozu noch Parteiversammlungen, wenn die dort verbreiteten Botschaften ungehört verhallen? Die Medien tragen hier Mitverantwortung. Demokratisch gefällte Parolen sollten nicht gänzlich im Strudel der medial inszenierten Werbegags ertränkt werden. Sonst verkommt das vielgepriesene Milizprinzip zur Lachnummer. René Zeller