



SITA MAZUMDER

## Wie viel Gier darf es sein?

Die Harvard Business School schwört der Gier ab – man will fortan Gutes tun und der Gesellschaft dienen. So jedenfalls lautet die demütige Headline, die derzeit die Runde macht. Die Realität? Schauen wir mal. Die Gier, verkörpert durch Gordon Gekko im Beinahe-Kultfilm «Wall Street» und Treiber für zahlreiche bürofertige Finance-Studierende, ist doch – Hand aufs Herz – nicht selten Mitentscheider in unser aller Leben. Die Frage bei der Gier ist die gleiche wie beim Einkauf an der Käsetheke: «Wie viel darfs denn sein?» Ja, wie viel darfs denn sein? Der scheue Wunsch ist legitimiert anständig, der erbittert verfolgte als Gier verteufelt. Doch wo liegt die Grenze zwischen

«Was schändlich zu kurz kommt, ist die Förderung der Sozialkompetenz»

zartem Wünschen und krankhafter Gier? Wer entscheidet, ob man das Gordon-Gekko-Syndrom hat?

Sicher, Gier spielte eine wesentliche Rolle bei der Finanzkrise. Da bin ich vollkommen einverstanden. Sie war ein Akteur, der die Krise

getrieben hat, und sie wird wahrscheinlich auch eine Mitgestalterin der nächsten sein. Aber irgendwie mutet es fragwürdig an, wenn im Zuge der Krisenbewältigung der komplette Umschwung hin zu selbstlosem Handeln für die Gesellschaft propagiert wird – übrigens nicht nur von der MBA-Schmiede in Boston, sondern von zahlreichen Organisationen in Wirtschaft und Wissenschaft. In Boomzeiten werden die Gekkos dieser Welt als Götter verehrt, in Krisenzeiten als Übeltäter verschmäht. Die wirtschaftliche Wahrheit liegt aber ehrlicherweise irgendwo dazwischen in der ungeliebten Grauzone.

In Aus- und Weiterbildungen stehen Modelle und Cases im Mittelpunkt, die zu richtig oder falsch, zu doppelt unterstrichenen Resultaten und eindeutigen Entscheiden führen. In der Realität sind diese Situationen eher die Ausnahme. Da gilt es, Pro und Kontra abzuwägen und mit einem gesunden Mix aus Gutes tun und gierig sein zu entscheiden. Und genau diesen Mix müssen wir auch in der Lehre hinbekommen, wenn wir für die Zukunft gerüstet sein wollen: Der kleine Gordon Gekko in uns ist ebenso wie der Wohltäter in uns zu entwickeln. Nur, davon sind wir noch ein grosses Stück entfernt. Heute schulen wir auf allen Bildungsstufen vor allem Fachwissen und die Werkzeuge dazu. Was schändlich zu kurz kommt, ist die Förderung der Sozialkompetenz. Hierauf muss in der Lehre weitaus mehr Fokus gelegt werden, und das nicht erst auf MBA-Stufe, sondern, bitte schön, bereits im Kindergarten. Weshalb? Weil es die Sozialkompetenz ist, die letztlich darüber entscheidet, wie viel Gier, wie viel Gordon Gekko es denn sein darf.

Sita Mazumder ist Professorin an der Universität Luzern

VON LUKAS HÄSSIG  
UND GUIDO SCHÄTTI

ZÜRICH Gespannt warten die 65 000 Mitarbeiter der Grossbank UBS auf den Bonusentscheid vom kommenden Monat. Schon heute ist klar: Der Topf für variable Vergütungen ist deutlich grösser, wird aber stärker leistungsbezogen verteilt. Das ist gut für Top-Manager, hoch bezahlte Händler und Spezialisten, aber schlecht für die breite Masse.

Laut einer Quelle mit Zugang zum oberen UBS-Management soll der Gesamtbonus im Schweizer Geschäft um 15 Prozent steigen. In der Vermögensverwaltung soll die Bonussumme sogar um 25 Prozent wachsen. Im Schweizer Geschäft würde der Bonusanstieg begrüsst, im Private Banking hingegen als übertrieben kritisiert. Ausgehend von 3 Milliarden Franken Gesamtboni, die die Grossbank für 2009 offerierte, und je nach dem, wie stark die Erhöhung im Investmentbanking ausfällt, kann mit einem Gesamtbonus von 4 Milliarden Franken oder mehr gerechnet werden.

Das würde zum besseren Unternehmensresultat passen. Nach einem Rekordverlust von 21,3 Milliarden Franken im Jahr 2008 und einem Minus von 2,7 Milliarden 2009 dürfte die Grossbank 2010 ein deutliches Plus ausweisen. In den ersten neun Monaten betrug der Reingewinn knapp 5,9 Milliarden. Fürs ganze Jahr rechnet die Bank Vontobel mit einem Konzerngewinn von 7,2 Milliarden Franken. Der Geldabfluss bei den verwalteten Vermögen wurde im Herbst erstmals seit Jahren gestoppt.

### Die Basislöhne sind schon deutlich gestiegen

Der Bonusanstieg folgt einer deutlichen Erhöhung der Fixsaläre. 2009 lagen diese mit 149 000 Franken pro Kopf und Jahr um 67 Prozent höher als 2007. Im vergangenen Jahr dürfte die UBS die Basissaläre weiter angehoben haben und damit einem branchenweiten Trend gefolgt sein. Weil die Regulierungsbehörden Bargeldboni nur noch in überschaubaren Dosen tolerieren, haben die Finanzinstitute die Grundsaläre kräftig erhöht, um Mitarbeiter schadlos zu halten.

Ein UBS-Sprecher wollte die Bonushöhe nicht kommentieren und verwies auf die Publikation des Jahresergebnisses in zwei Wochen.

Trotz der Rückkehr in die Gewinnzone bleiben die Boni ein Politikum. Zu frisch ist noch die Erinnerung an die Rettung durch den Staat im Herbst 2008. Die

# UBS zahlt bis 25 Prozent höhere Boni

Prämientopf ist für 2010 deutlich besser gefüllt – Politiker empört



Er hält seine Truppe bei Laune: UBS-Chef Grübel

FOTO: SASKJA ROSSETT

Nationalbank hält noch immer UBS-Ramschpapiere aus dem amerikanischen Hypothekenmarkt.

Solange der Bund mit Eigenkapital direkt an der UBS beteiligt war, hatte Bern sogar ein Mitspracherecht beim Bonus. Für 2008 akzeptierte die Finanzmarktaufsicht (Finma) 2,2 Milliarden Franken, für 2009 soll sie die von der UBS beantragten 4 Milliarden auf 3 Milliarden reduziert haben. Neu müssen die UBS und zehn

weitere bedeutende Finanzunternehmen Vergütungsvorschriften einhalten. Sie sehen aufgeschobene Boni, weniger Baranteil und ein vernünftiges Verhältnis vor. «Die UBS muss sich ihren Bonus leisten können», sagt Finanzsprecher Alain Bichsel.

### Belastung für Debatte über die Abzocker-Initiative

Politiker reagieren skeptisch bis empört auf die höheren Ausschüttungen bei der UBS. «Wenn die

Boni tatsächlich steigen, zeigt dies, dass die UBS aus den früheren Fehlern nichts gelernt hat», sagt FDP-Nationalrat Philipp Müller. Im Hinblick auf die anstehenden Parlamentsdebatten über Sonderregeln für systemrelevante Finanzinstitute seien höhere Boni Gift für eine wirtschaftsfreundliche Lösung.

Solange die UBS keine Dividende zahlt und der Aktienkurs im Keller sei, bestehe kein Anlass, höhere Boni auszuschütten, sagt SP-Nationalrätin Susanne Leutenegger Oberholzer, und fügt hinzu: «Die UBS zeigt, dass wir gesetzlichen Handlungsbedarf haben und Boni durch die Generalversammlung genehmigt werden müssen.» Eine solche Regelung sieht der indirekte Gegenvorschlag zur Abzocker-Initiative von Thomas Minder vor.

Mühe mit höheren Prämien für Banker bekundet auch CVP-Wirtschaftsspezialist Pirmin Bischof. «Wenn die UBS ihre Bonizahlungen nun erhöht, erschwert sie die Bemühungen um eine wirtschaftsverträgliche Gesetzgebung.» Millionenboni seien nichts weiter als verdeckte Gewinnausschüttungen hinter dem Rücken des Aktionärs. «Hier setzt der CVP-Gegenvorschlag zur Minder-Initiative an: Die steuerliche Privilegierung von Millionenboni wird gestoppt.»

### Hans Kaufmann: UBS hat grosse Fortschritte erzielt

Nicht in die Empörung einstimmen will SVP-Nationalrat Hans Kaufmann. Die UBS habe sowohl operativ wie strukturell im vergangenen Jahr grosse Fortschritte gemacht. «Wenn sie die guten Mitarbeiter halten will, muss sie auch vernünftige Lohnanreize bieten», so Kaufmann. Zudem sei es positiv, wenn der variable Lohnanteil der Angestellten hoch bleibe. Kaufmann: «Die nächste Finanzkrise kommt bestimmt – dann wird Flexibilität entscheidend sein.»

Die anstehende Bonusrunde gibt bei der UBS wegen ihres neuen Qualifikationssystems zusätzlich zu reden. 5 bis 10 Prozent des Personals müssen zwingend als «ungenügend» eingestuft werden, weitere rund 20 Prozent sind als «verbesserungsfähig» zu qualifizieren.

Die negative Zwangseinteilung von bis zu fast einem Drittel der Belegschaft hat Auswirkungen auf die Bonusverteilung. Im Vergleich zu früher werden mehr UBS-Angestellte leer ausgehen oder nur einen relativ kleinen Bonus erhalten. Der übrig bleibende Rest verteilt sich auf weniger Köpfe.

## Lauter Kampagnenauftritt

Gewerkschaft Unia greift Lohnpolitik von Migrolino, Tally Weijl und Orinad an

ZÜRICH Zum Start der Mindestlohn-Initiative des Gewerkschaftsbunds kommende Woche prangern die Gewerkschaften die Niedriglohnpolitik einzelner Firmen an. Im Visier der Unia-Aktivistinnen sind unter anderem der Schuhhändler Reno, die Friseurkette Orinad, Tankstellen-shops von Migrolino sowie Boutiquen von Tally Weijl. «Anhand dieser Firmen wollen wir zeigen, in welchen Branchen die Stundenlöhne stark unter den von uns geforderten 22 Franken liegen», sagt Kampagnenleiter Hans Hartmann. Geplant sind unter anderem Absperraktionen. Bei Orinad sorgt das für Irritation.

Die Löhne entsprächen dem Gesamtarbeitsvertrag, der auch mit der Unia ausgehandelt worden sei, heisst es. Der tiefste Stundenlohn eines Coiffeurs im ersten Dienstjahr mit geringem Umsatz liegt hier bei 16.20 Franken.

Migrolino-Sprecherin Andrea Schindler sagt, der Konzern könne wegen des Franchise-Systems die Löhne nicht überprüfen. Der Konzern empfehle den Franchisenehmern aber, sich an den kantonalen Empfehlungen zu orientieren. Laut Unia gibt es vereinzelt Stundenlöhne von 17 Fr. Der Kanton Zürich empfiehlt mindestens 18.15 Franken für Tankstellen-Mitarbeiter. C. KRAUSE

## Walter Fust will Maschinenbauer vereinen

Starrag Heckert, Tornos, Agie Charmilles, Mikron, Adval Tech, Feintool sollen unter ein Dach kommen

BERN/ZÜRICH Die Schweizer Exportindustrie jammert über den starken Franken, einer schlägt Profit daraus: Der frühere Küchenbauer und Elektronikhändler Walter Fust schnappte sich diese Woche die deutsche Firma Dörries Scharmann.

70 Millionen Euro zahlte das von Fust kontrollierte Industrieunternehmen Starrag Heckert mit Sitz in Rorschacherberg SG – gleich viel wie vor dreieinhalb Jahren, als erste Gespräche geführt wurden. Dank der Frankenaufwertung kostete der Deal nun aber 20 Prozent weniger.

Wenn es nach Fust geht, könnte dies der Startschuss einer

Neuausrichtung der Schweizer Maschinenindustrie werden. Motto: Schnäppchen im Ausland, Schulterchluss im Inland.

### Billiger würden Fixkosten u. a. in Distribution und Beschaffung

Die Schweizer Maschinenindustrie ist zwar ein Exportschwergewicht. Abgesehen von einigen Giganten wie ABB oder Alstom besteht die Branche aber aus einer Vielzahl von Nischenplayern. «Der Druck auf die Margen zwingt uns nun, die Kräfte zu bündeln», sagt Fust im Gespräch. Eine lockere Zusammenarbeit reiche nicht. «Am effizientesten wäre eine gemeinsame Dachholding, die an der

Börse kotiert ist.» Dadurch erhielten die Firmen Zugang zum Kapitalmarkt. Zudem wären ihre Aktien liquider und könnten auch von Grossinvestoren gekauft werden.

Industriell würde ein Schulterchluss Sinn machen, sagt Fabian Häcki, Analyst bei der Bank Vontobel: «Die Unternehmen könnten sich die Fixkosten im Service, der Beschaffung und der Distribution teilen.» Der starke Franken habe den Leidensdruck erhöht. Unternehmerisch müssten sie aber ihre Freiheiten behalten.

Als Kandidaten für einen Zusammenschluss nennt Fust neben Starrag Heckert den Drehmaschinenbauer Tornos, Agie Charmilles,

Mikron sowie Adval Tech und Feintool. An Tornos hält Fust bereits eine Beteiligung von 15 Prozent.

Die Realisierungschancen eines Schulterchlusses hängen vor allem von Michael Pieper ab. Der Aargauer Küchenkönig ist bereits an Adval Tech beteiligt. Nun will er gegen den Widerstand von Firmengründer und Grossaktionär Fritz Bösch die Lysser Feintool übernehmen. Der Angriff zeigt, dass Pieper die Macht nicht gerne teilt. Ob er mit Fust zusammenspannen will, lässt sein Sprecher offen. Fust ist aber zuversichtlich: «Wir kennen uns aus dem Küchenbau und pflegen ein gutes Verhältnis.»

GUIDO SCHÄTTI