

Zur rechtsphilosophischen Rechtfertigung von Managergehältern

AXEL TSCHENTSCHER

Inhaltsübersicht

A. Die Arbeitstheorie des Eigentums (John Locke) und ihre Umdeutung in Sozialkritik	965
I. Arbeit als ausschliesslicher Grund des Verdienens	966
II. Arbeit als ursprünglicher Grund des Verdienens	967
III. Implikationen der Arbeitstheorie für Managergehälter	968
B. Das Nutzenkalkül (Jeremy Bentham) und seine Anwendung	968
C. Die Ungleichheit zugunsten der Schwächsten (John Rawls).....	969

in: Peter V. Kunz/Dorothea Herren/Thomas Cottier/René Matteotti (Hrsg.),
Wirtschaftsrecht in Theorie und Praxis. Festschrift für Roland von Büren,
Basel: Helbing Lichtenhahn Verlag, 2009, S. 963-970.

Unruhe herrscht in der Governancedebatte über Managergehälter. In der Innensicht der Akteure wird es als reformbedürftiges Systemversagen wahrgenommen, wenn Manager nach schlechter Unternehmensführung gleichwohl stattliche Boni und Abgangsentzündigungen einstreichen. Man bedauert die schwache Stellung der Aktionäre und ihr mehrheitlich geringes Interesse an wirksamen Entgeltkontrollen.¹ Mit noch mehr Vehemenz wird in der Aussensicht debattiert. Die Presse wirft den Managern "Abzockerei" vor, eine Volksinitiative fordert neue rechtliche Schranken gegen besonders hohe Gehälter² und Umfragen zeigen, dass inzwischen ein Drittel der Mitarbeitenden das Management als unethisch empfindet.³

Bisher setzt die Rechtsordnung noch auf zurückhaltende Feinsteuerung, die vor allem Transparenz verstärken und dadurch prozedurale Selbstheilung einleiten soll. Für schärferes Geschütz, das dem Rechtsetzer verfassungsrechtlich durchaus zusteht, solange die Massnahmen weder konfiskatorischen noch marktwirtschaftswidrigen Charakter erlangen, gibt es keine politische Mehrheit. Damit ist das Thema der Managergehälter derzeit kein rechtsdogmatisches, sondern ein rechtspolitisches und – wenn man die Legitimationsgrundlagen anschaut – rechtsphilosophisches. Gibt es, so die Frage, ein moralisches Recht auf jedes noch so hohe Entgelt, das der Markt hervorbringt – oder umgekehrt gefragt: gibt es eine Grenze, ab der die Annahme eines Managergehalts wegen seiner Höhe als unmoralisch anzusehen ist.

A. Die Arbeitstheorie des Eigentums (John Locke) und ihre Umdeutung in Sozialkritik

Was man durch eigener Hände Arbeit geschaffen hat, das ist verdient, darauf hat man einen moralischen Anspruch. Dieses einfache Credo liegt der Arbeitstheorie des Eigentums zugrunde, die systematisch zuerst JOHN LOCKE formuliert hat, die aber in einem Umkehrschluss auch ganz unreflektiert in den öffentlichen Debatten über Managergehälter durchscheint. Die meistgeäusserte Kritik lautet nämlich, das sehr hohe Entgelt sei darum nicht verdient, weil niemand so viel mehr als alle anderen arbeiten könne. Wer sich einen Stundenlohn von 13'000.– Franken genehmige, der masse sich an, seine Arbeit sei allein so viel wert wie diejenige mehrerer hundert Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

¹ Dazu der Artikel 'Uninteressierte Aktionäre', in: NZZ vom 20. Dezember 2004, S. 1: Praktisch alle befragten Aktionäre, die im vorausgegangenen Jahr keine Generalversammlung besuchten, insgesamt 71%, nannten als Hauptgrund ganz offen ihr Desinteresse; auch das Interesse an der Offenlegung von Managergehältern habe gegenüber früheren Jahren wieder abgenommen.

² Der Text der Eidgenössischen Volksinitiative 'gegen die Abzockerei' findet sich auf den Seiten der Bundesverwaltung unter <http://www.admin.ch/ch/d/pore/vi/vis348.html>.

³ Mit dem ethischen Verhalten der Arbeitgeber zufrieden waren 37%, unzufrieden 36%; in Europa schneiden nur Italien und Spanien bei dieser Frage noch schlechter ab als die Schweiz; siehe HANSUELI SCHÖCHLI/LEIF AGNÉUS, Lohn, Bildung und Karriere, in: Der Bund vom 9. Juni 2005, S. 31.

I. Arbeit als ausschliesslicher Grund des Verdienens

Es lohnt sich, den Gedanken einmal auf die Spitze zu treiben, um die Querverbindungen zu weiteren Sozialkritiken aufzuzeigen, die mit der Kritik an Managergehältern verwandt sind. Wenn nur das eigenhändig Erarbeitete tatsächlich verdient ist, dann gehört zum Unverdienten auch alles, was wir irgendeinem Zufall verdanken: der Spekulationsgewinn an den Aktienmärkten, die Wertsteigerung eines Grundstücks, die gute Ernte, die Erbschaft, der Lottogewinn. Eine vollkommen gerechte Gestaltung unserer Sozialordnung würde also voraussetzen, dass wir am Anfang unseres Lebens alle mit derselben Güterausstattung beginnen und spätere Errungenschaften nicht auf Zufall beruhen. Nur dann ist der individuelle Wohlstand, wenn er sich einstellt, persönlich erarbeitet und damit verdient. Und selbst das genügt eigentlich noch nicht, denn auch die unterschiedlichen Talente und Fähigkeiten, mit denen wir geboren werden, sind ein Zufall der Natur, den wir uns nicht selbst erarbeitet haben. Auch fürsorgliche Eltern und gute Lehrer sind Zufall, nicht Eigenleistung. Alles spräche also dafür, die Leistungsstarken zugunsten der Leistungsschwachen zu besteuern, mithin eine Umverteilung vorzunehmen, die solche Zufälle später wieder ausgleicht.

Legitime Unterschiede im Erwerb gäbe es nur dort, wo tatsächlich die Arbeit des einen diejenige der anderen übersteigt. Der Manager, der mit einzigartigem Geschick das Unternehmen in die Gewinnzone steuert, verdient ein höheres Entgelt als der Lohnarbeiter, der zwar ähnlich viele Stunden tätig ist, aber mit nur alltäglicher Fachkunde und damit wirtschaftlich betrachtet geringerer Leistung. Es muss aber tatsächlich eigene Arbeit und darf nicht zugerechnete Arbeit kraft überlegener Standes- oder Vermögensposition sein, die den Entgeltunterschied bewirkt. Unverdient ist nach dieser Denkweise beispielsweise ein Entgelt, das jemand, der dem Adel oder Klerus angehört, ohne eigene Arbeit kraft feudalen Sonderrechts erhält. Das wäre die Stossrichtung der Sozialkritik, die sich in den Augustbeschlüssen der Französischen Revolution ausdrückt. Unverdient wäre auch ein Entgelt, das jemand, dem die Maschine gehört, einstreichen kann, nur weil andere, denen sie nicht selbst gehört, daran fleissig arbeiten; ebenso der Zins dessen, der Geld verleiht, die Miete des Hauseigentümers und sogar die Verkaufsmarge des Händlers, soweit sie nicht auf Handelstätigkeit, sondern auf dominantem Güterbesitz beruht. Ein halbes Jahrhundert nach der französischen Revolution haben KARL MARX und FRIEDRICH ENGELS diese erweiterte Sozialkritik formuliert: "Ist die Ausbeutung des Arbeiters durch den Fabrikanten so weit beendet, daß er seinen Arbeitslohn bar ausgezahlt erhält, so fallen die anderen Teile der Bourgeoisie über ihn her, der Hausbesitzer, der Krämer, der Pfandleiher usw."⁴ Das moralische Recht ist hier ausschliesslich auf der Seite der Arbeitenden, nicht der Besitzenden.

Nun muss nicht jeder, der exorbitante Managergehälter kritisiert, deshalb Revolutionär oder Kommunist sein. Nichts spricht dagegen, sich der Spitze des Eisbergs

⁴ KARL MARX/FRIEDRICH ENGELS, Manifest der Kommunistischen Partei, London 1848 (Neudruck 1974), Erster Teil: Bourgeois und Proletarier.

zu widmen, ohne gleich für alle Formen der Ungleichheit eine Remedur einzufordern. Doch argumentativ hängen Gehaltsbegrenzungen und weitergehende Gleichheitsforderungen zusammen, soweit sie beide darauf beruhen, dass nur das eigenhändig Erarbeitete als wirklich verdient gilt. Man findet dank dieses allgemeinen Arguments derlei Begrenzungsziele auch zu unterschiedlichsten Zeiten. In der französischen Revolution haben die Sansculotten beispielsweise, wenn auch ohne Erfolg, eine rechtliche Obergrenze für privates Vermögen eingefordert. Davon ist die gegenwärtige "Volksinitiative gegen die Abzockerei" trotz ihres kämpferischen Titels weit entfernt, weil sie gerade keine Plafonierung der Managersaläre vorsieht, sondern lediglich Abgangsentschädigungen, Vorausvergütungen, Firmenkaufprämien und Zusatzberatungen verbieten sowie die Generalversammlung zur Gesamtkontrolle der Managementgehälter ermächtigen will.

II. Arbeit als ursprünglicher Grund des Verdienens

Wer hohe Managergehälter als unverdient rügt und damit implizit behauptet, nur eigene Arbeit könne das Entgelt rechtfertigen, der hängt zwar einem Arbeitsmodell der Vermögenslegitimation an, doch unterscheidet sich dieses gleich mehrfach von der klassischen Arbeitstheorie des Eigentums. JOHN LOCKE hatte nach einem ursprünglichen Grund für die Legitimität des Besitzes gesucht. Im gedachten Zurückgehen auf einen menschlichen Naturzustand musste es irgendwo einen Punkt gegeben haben, in dem der allererste, der originäre Eigentumserwerb an Naturgütern stattfand. Diesen galt es zu legitimieren, weil nur so begründet werden kann, dass derjenige, der etwas besitzt, ein moralisches Recht hat, über diesen Besitz verfügen zu dürfen. Indem LOCKE ein Recht des Menschen an sich selbst postulierte, konnte er das Recht an der eigenen Arbeit folgern und daraus weiter ableiten, dass alles, was durch Arbeit aus dem Naturzustand gelöst wurde, sei es durch Ernte oder durch Jagd, mit dieser Arbeit verbunden und dadurch zum legitimen Eigentum des Arbeitenden wurde.⁵ Schon in diesem Grundmodell des originären Erwerbs ist es möglich, mit nur sehr geringem Arbeitseinsatz (dem glücklichen Pfeilschuss) einen ganz unverhältnismässigen Vermögensgewinn (ein wertvolles Stück Wild) zu erringen. Für Locke wäre es demgemäss unproblematisch, wenn ein Manager trotz schlechter Ergebnisse fürstlich entlohnt würde. Auch wenig oder schlechte Arbeit gibt einen Anspruch auf den vollen Ertrag, der kausal daraus abgeleitet werden kann. Vor allem aber schliesst die Legitimierung des originären Erwerbs durch Arbeit nicht aus, dass auch derivativer Erwerb und derivative Vermögensvermehrung legitim sein können. Wer aufbauend auf legitimen Anfangsgründen eine Position oder einen Vermögenswert erringt, der dann zu weiteren Erträgen führt, die nicht durch zusätzlichen Arbeitseinsatz gestützt sind, setzt sich dadurch noch nicht ins Unrecht. Entsprechend könnte ein Manager argumentieren,

⁵ JOHN LOCKE, *Two Treatises of Government* (1689), Textausgabe von Peter Laslett (Hrsg.), Cambridge 1992, 2. Buch, Nr. 27-51.

sein hohes Entgelt sei ungeachtet des konkreten Managementenerfolgs schon allein dadurch verdient, dass er eine verantwortungsvolle Position errungen habe.

III. Implikationen der Arbeitstheorie für Managergehälter

Das Zwischenergebnis muss ambivalent ausfallen. Einerseits bietet die klassische Arbeitstheorie des Eigentums keine Grundlage für die Kritik an hohen Managergehältern. Andererseits führt ihr sozialkritisches Äquivalent, die Zuspitzung auf Arbeit als den einzigen legitimen Grund für Entgelt, argumentativ viel weiter, als es die blosser Diskussion um Managergehälter nahe legt. Das häufig gebrauchte Argument, Entgelte müssten nach der Arbeit bemessen sein, überzeugt darum, gleich wie man es wendet, im Ergebnis nicht.

B. Das Nutzenkalkül (Jeremy Bentham) und seine Anwendung

Richtig ist, was das grösste Glück für die grösste Zahl von Menschen bewirkt. Mit dieser Formel, die JEREMY BENTHAM selbst nie benutzt hat, wird heute zutreffend die Position des klassischen Utilitarismus zugespitzt. Utilitaristisch argumentieren diejenigen, die steigende Managergehälter als ein im Detail gar nicht rechtfertigungsbedürftiges Phänomen ansehen, weil es allein darauf ankomme, dass das freie Spiel der Kräfte erhalten bleibt, weil dieses für die Volkswirtschaft am besten sei und so allen, auch den Kritikern, nütze.

Besonderes Gewicht schöpft dieses Argument aus der internationalen Konkurrenz um die besten Manager, denn eine Rechtsordnung, die Obergrenzen für Gehälter festlegt oder aktienrechtliche Mechanismen für deren Einführung zur Verfügung stellt, läuft Gefahr, die besten Manager an wirtschaftslibertäre Staaten des anglo-amerikanischen Rechtskreises zu verlieren.⁶ Sozialneid und latente Unzufriedenheit mögen relevante Faktoren im Nutzenkalkül sein, doch wären die Nachteile, die aus einer Beschränkung der Gehälter resultierten, weit gravierender als die Vorteile, die sich aus einer Beschwichtigung der Empörten ergeben könnten. Würde man beispielsweise, wie dies schon verschiedentlich vorgeschlagen wurde, das Managersalär an die Gehälter von Arbeitern und Angestellten koppeln, indem einem Manager nicht mehr als das 20-fache des niedrigsten Lohns im Unternehmen gezahlt werden darf, so wäre dies für den sozialen Frieden sicher förderlich, hätte aber wegen der gesamthaft eng beschränkten Gehaltssteigerungsmöglichkeiten im Ergebnis eine absolute Obergrenze für das Managergehalt zur Folge. In ei-

⁶ Zur Zentralstellung dieses Arguments in der Corporate Governance Diskussion beispielsweise der Artikel "Britische Managergehälter im Höhenflug. Die Lohnschere öffnet sich weiter", in: NZZ vom 5. November 2007, S. 2.

nem Land, in dem das möglich und üblich oder gar zwingend ist, würde es zu Abwerbungsversuchen aus dem Ausland und im Ergebnis zu Ausweichbewegungen der jeweils besten Manager führen. Bevor also die internationalen Vorstellungen über Corporate Governance konvergieren und eine Obergrenze für Managergehälter auch international befürworten, läuft ein einzelnes Land mit strikteren Regeln Gefahr, einen Globalisierungsnachteil zu erleiden.

Dies ist allerdings nicht die einzige Anwendungsmöglichkeit des utilitaristischen Kalküls, die diskutiert wird. Es gibt auch diejenigen, die einen "signifikant positiven Wirkungszusammenhang zwischen Managerkontrolle und Unternehmenswert" sehen.⁷ Danach wäre es, trotz möglicher Abwerbung, langfristig kein Nachteil, wenn dem Manager ein engeres Korsett an Regeln angelegt würde. Übertragen auf die Gehälter: Eine absolute Obergrenze oder relative Grenzen durch verstärkte Kontrollbefugnisse mögen einzelne gute Manager abschrecken, doch wird dieser vorübergehende Nachteil langfristig durch den Schutz des Unternehmens mehr als kompensiert.

Beim Thema Managergehälter geht es um Geld, nicht um Leben oder Gesundheit. Gerade hier hätte also das utilitaristische Kalkül, das sonst zu unerträglichen Ergebnissen führen kann, eine gewisse Daseinsberechtigung. Um so bedauerlicher, dass seine Anwendung bei der Frage nach Gehaltskontrollen nicht zu eindeutigen Ergebnissen führt. Es wird der Wirtschaftspraxis nicht erspart bleiben, noch einige Jahrzehnte zu experimentieren, bis sich das Regulierungsniveau mit dem grössten resultierenden Gesamtnutzen abzeichnet. Nach utilitaristischer Philosophie wäre dann eine Regulierung auf genau diesem Niveau geboten.

C. Die Ungleichheit zugunsten der Schwächsten (John Rawls)

Unter den inzwischen zahlreichen Philosophien, die sich neben den Integritätsrechten auch den Sozialrechten zuwenden, sticht diejenige von JOHN RAWLS nach wie vor heraus. Das von ihm verteidigte Differenzprinzip verlangt, soziale Ungleichheit jeweils dadurch zu rechtfertigen, dass sie auch den schwächsten Mitgliedern der Gesellschaft zugute kommt.⁸

Überträgt man diesen Grundsatz auf Managergehälter, was wegen der Entferntheit von staatlichen Grundstrukturen im Detail mehrere Zwischenschritte erfordert, so ist deren Erhöhung nur zulässig, wenn gleichzeitig auch die Arbeiter und Angestellten einen Vorteil dadurch erlangen. Die Schere zwischen Niedrig- und Hochverdienenden darf sich folglich legitimerweise auftun, wenn damit gleichzeitig

⁷ STEFAN JAEGER, *Managerkontrolle und Unternehmenswert. Theorie und empirische Untersuchung börsenkotierter Unternehmen in der Schweiz*, Zürich 2007, S. 235, mit Begründung S. 32 f., 236 f., 252 ff.

⁸ Ursprüngliche und letzte Formulierung und Herleitung in: JOHN RAWLS, *A Theory of Justice*, Cambridge 1971, S. 60; DERS., *Justice as Fairness. A Restatement*, Cambridge 2001, S. 42 f.

das Reallohniveau für alle erhöht werden kann. Damit führt das Differenzprinzip direkt zu Werkzeugen wie die schon erwähnte Koppelung von Manager- und Angestelltegehältern. Bei Ausschöpfung des Spielraums muss jeder weiteren Steigerung des Managergehalts eine Verbesserung auch für die einfachen Gehaltsempfänger entsprechen. Damit scheint das Differenzprinzip auf den ersten Blick eine gute Grundlage zu bieten, um der Kritik an hohen Managergehältern einen philosophischen Unterbau zu bieten.

Die Zuversicht schwindet indes, wenn man auf das Mass der geforderten Kontrolle schaut. RAWLS verlangt nur, dass jede Verstärkung der Ungleichheit gleichzeitig irgendwie den Schwächsten zugute kommt. Managergehälter dürften folglich ohne weiteres die in den vergangenen fünf Jahren beobachtbare Vervielfachungen oder exorbitanten Boni aufweisen, selbst wenn sich das Realeinkommen aller übrigen Beschäftigten im gleichen Zeitraum nur marginal verbessert. Einzig die gegenläufige Entwicklung ist illegitim. Es darf nicht gleichzeitig eine Erhöhung der Managergehälter und eine Verringerung der Reallöhne stattfinden. Soweit die Koppelung von Manager- und Angestelltegehältern eine proportionale Erhöhung gebietet, schießt sie folglich über das Differenzprinzip hinaus. In anderer Hinsicht greift sie zu kurz, um dem Prinzip zu genügen. Solange nämlich das Managergehalt noch nicht an die Kappungsgrenze der Koppelung stösst, also beispielsweise noch weniger als das 20-Fache des niedrigsten Unternehmensgehalts ausmacht, wäre seine Erhöhung bei gleichzeitiger Verringerung der Reallöhne möglich – was einen Verstoss gegen das Differenzprinzip bedeutet.

Im Ergebnis lassen sich folglich einige wenige Konstellationen der Steigerung von Managergehältern auf der Grundlage rawlsscher Philosophie kritisieren, aber ein insgesamt aussagekräftiges Kriterium für die Legitimität solcher Gehälter ist auch mit RAWLS nicht gefunden.