

Der BaZ-Gast: Reiner Eichenberger\*

## Die Antwort gibt der Fussball



Wie viel sollen Manager verdienen? Diese Diskussion geht jetzt erst richtig los. Denn bald werden die Unternehmensgewinne wieder wachsen, und dann explodieren die Boni. Gerade die Finanzkrise hat aber gezeigt, dass gute Firmenergebnisse vor allem von der Markt-, Branchen- und Konjunkturentwicklung abhängen. Grosse Boni erscheinen deshalb unsinnig. Weshalb aber sind sie trotzdem so verbreitet? Selbstbereicherung der Manager wäre eine Erklärung. Aber besser ist die folgende: Firmen müssen Manager nach ihrem Marktwert bezahlen. Ansonsten fällt es ihnen schwerer, gute Manager zu rekrutieren und zu halten. Dabei treiben drei Faktoren den Marktwert von Managern hoch: ihre Managerqualitäten, ihre sozialen Netzwerke und der Wert der Mitarbeiter und Kunden, die mit ihnen ab- oder zuwandern. Der Marktwert von Managern ist sehr schwer zu schätzen. Im Normalfall nimmt er mit dem Gewinn der Firma zu. Der Zusammenhang läuft aber oft nicht von guten Managern zu hohen Gewinnen, sondern umgekehrt: Erstens erkennen erfolgreiche Firmen gute Manager, stellen sie ein und fördern sie, und ihr Erfolg erleichtert den Managern den Aufbau wertvoller Beziehungsnetze. Zweitens ist der Erfolg der Firmen stark branchen- und konjunkturabhängig. Deshalb geht es zumeist vielen Firmen gleichzeitig gut. Dann wollen sie expandieren, und dafür brauchen sie mehr Manager. In guten Zeiten sind deshalb Manager knapp und ihr Lohn ist hoch. In schlechten Zeiten gibt es hingegen Manager im Überfluss. Deshalb arbeiten heute manche CEOs fast gratis. Für die Firmen ist es aber umso wichtiger, dass keine Kunden abwandern. Deshalb

müssen den Managern in kundennahen Positionen immer noch schöne Boni bezahlt werden.

**FUSSBALL.** Die Marktwerte der Manager – also ihre Fähigkeiten, ihre Netzwerke und ihre Möglichkeiten, Kunden und Mitarbeiter mitzunehmen – sind also weitgehend von den Firmen geschaffen. Die entscheidende Frage ist deshalb, wie Firmen Manager daran hindern können, das Firmeneigentum zur Konkurrenz mitzunehmen. Die Antwort gibt der Fussball. Wie viel soll ein Fussballer verdienen? Fussballer können regelmässig im Einsatz

### Der Marktwert von Managern ist schwer zu schätzen. Im Normalfall nimmt er mit dem Gewinn der Firma zu.

beobachtet werden. Darum ist die Abschätzung ihres Marktwertes viel einfacher als bei Managern. Trotzdem besteht der grösste Teil des Fussballerlohnes aus einem vertraglich festgelegten Fixlohn. Im Fussball hat man die Leistungslöhne stark zurückgenommen, weil sie zu eigennütziger Spielweise verleiten, die der Mannschaft schadet. Weil aber die Leistungen der Spieler leicht beurteilt werden können, haben die Vereine ständig Angst, dass ihnen die besten Spieler abgeworben werden. Sie fürchten, bei jedem Abwerbungsversuch den Lohn anpassen zu müssen. Wenn ein Spieler den Club verlassen würde, würden die Investitionen in die Weiterentwicklung des Spielers verloren gehen. Gleichzeitig können Spieler ihren Markt-

wert auch dank des geschickten Einsatzes innerhalb des Mannschaftsgefüges steigern. Vereine hätten also Anreize, Spieler nicht optimal einzusetzen. Dies führte dazu, dass die Vereine die Spieler lange Zeit als ihr Eigentum betrachteten. Erst seit dem sogenannten «Bosman-Urteil» von 1995 ist dieses Eigentumsrecht in Europa aufgehoben. Doch die Vereine reagierten rasch auf die neue Situation: Nun binden sie die Spieler mit hohen Fixlöhnen und langfristigen Verträgen, die oft auch eine Ablösesumme festlegen.

**SPIESS UMDREHEN.** Für die Zukunft der Managemententlohnung vertritt ich deshalb eine gänzlich neue Lösung: Manager sollen nicht mehr so behandelt werden, wie wenn sie alleine für den Erfolg verantwortlich sind. Vielmehr soll der Spiess umgedreht werden: Da der Marktwert von Managern stark durch die Möglichkeiten geprägt wird, die ihnen ihre Firmen bieten, müssen sie mit langfristigen Verträgen an die Firma gebunden werden. Sie dürfen nur dann wechseln, wenn die abwerbende Firma eine entsprechende Entschädigung – eine Transfersumme – bezahlt. Mit solchen Verträgen und Transferzahlungen müssten die Firmen weiterhin hohe Summen für Manager zahlen. Ein guter Teil davon ginge aber an andere Firmen. So hätten die Firmen viel bessere Anreize, in die Fähigkeiten der Manager zu investieren, und die Manager hätten viel bessere Anreize, für die langfristige Maximierung des Firmengewinns einzusetzen und auf kurzfristige Handlungen zu verzichten.

\* Reiner Eichenberger ist Professor für Finanzwissenschaft an der Universität Fribourg. Diesen Beitrag verfasste er unter Mitarbeit seines Assistenten Michael Funk.

## Schweizer Vorschlag im Steuerstreit ist ungenügend

US-Medien bezeichnen Angebot als «bad deal»

**Auf den Vorschlag der Schweiz, die USA sollten im Gegenzug für ein neues Steuerabkommen die Klagen gegen die UBS fallen lassen, dürfe nicht eingegangen werden. Zu diesem Schluss kommen einflussreiche US-Zeitungen.**

Noch haben weder die Steuerbehörden IRS noch das US-Justizdepartement auf die Eingabe der UBS und den Begleitbrief der Schweiz vor dem Bundesbezirksgericht in Miami im Bundesstaat Florida reagiert. Das Urteil der bedeutendsten Printmedien in den USA fällt aber deutlich aus: Der Druck auf die Schweiz soll weiter bestehen bleiben.

Die «New York Times» etwa bezeichnet das Angebot der Schweiz, ein neues Steuerabkommen mit Amerika zu unterschreiben, wenn dafür die Klagen gegen die UBS fallen gelassen werden, als «bad deal». «Wir verstehen, dass sich die Schweiz Sorgen um ihre grösste Bank macht», steht in der Sonntagsausgabe des Blatts. «Aber geheime Bankkonten sind kein gutes Rezept für die Zukunft einer Nationalwirtschaft.» Obama, so die Zeitung, sollte freundlich Nein sagen.

Auch die «Washington Post» hat kein Mitleid mit der Schweiz. Das Angebot, das Bundespräsident Merz dem amerikanischen Finanzminister Timothy Geithner am Samstag vor einer Woche in Washington unterbreitet habe, sei nicht befriedigend: Die Schweiz müsse ein neues Abkommen mit den USA aushandeln, die UBS

aber auch für ihre Vergehen in der Vergangenheit gebüsst werden.

In ihrem «Amicus Curiae Brief» an das Gericht bestätigte die Schweiz am Freitagmorgen, dass es für die UBS ungesetzlich wäre, Daten von 52 000 Kontoinhabern an die USA zu überweisen. In einer Pressemitteilung macht der Bund darauf aufmerksam, dass er durch den Brief nicht in die Klagen verwickelt werde, sondern diesen als gewichtige Eingabe einer souveränen Regierung einreiche. Diesen Unterschied machen die US-Medien nicht. Die «Washington Post» schreibt mit Blick auf ein künftiges Abkommen: «Soll die USA die Schweiz bestechen und eine rechtmässige Klage fallen lassen? – Sicher nicht.»

**MEHR INFORMATIONEN.** Unterdessen kommt ans Licht, dass die UBS im Rechtsstreit mit den US-Behörden deutlich mehr Informationen über Kunden geliefert haben soll, als bisher bekannt war. «Die UBS übergab Informationen über 1351 Geldtransfers und 7500 Seiten Kontoauszüge», berichtet die Zeitung «Sonntag». Und weiter: «Die Willfährigkeit der UBS geht weit über das hinaus, was normalerweise unter Kooperation mit ausländischen Behörden verstanden wird.» Dies zeigten die am Donnerstag in Florida eingereichten Unterlagen der UBS. Demnach habe die Grossbank letzten Sommer versprochen, sie würde so weit wie möglich kooperieren. SDA/rak

ANZEIGE

Nur noch wenige Plätze

BaZplus.

Exklusiv für unsere Abonnenten.

## VIP-Erlebnis Basel Tattoo 2009!

50 VIP-Tickets inkl. Hospitality und die Basel Tattoo 2009 Musik-CD geschenkt.



In Rekordzeit von 3 Wochen waren die insgesamt 85.000 Tickets für das Basel Tattoo 2009 verkauft. Mit BaZplus und etwas Glück können Sie jetzt dennoch eines der begehrten Tickets ergattern und zudem den Abend in der Basel Tattoo Lounge stimmungsvoll abrunden.

950 Spitzenmusiker aus aller Welt werden für Musikgenuss der Extraklasse im Hof der Kaserne sorgen. Unter anderem treten nebst den Lokalmatadoren «Top Secret Drum Corps» die königliche Garde aus London «The Regimental Band of Her Majesty's Coldstream Guards», aus Australien die «OzScot Dancers», die «Calgary Stetson Show Band» aus Kanada sowie aus Mexiko die «Aguiluchos Marching Band» auf. Ein ausserordentlicher Glücksfall ist das Erscheinen der «Band of the Blues and Royals» aus England, die berittene Band mit ihren 30 Pferden tritt nur selten ausser Landes auf.

### Spezial-Angebot für BaZ-Abonnenten:

**Donnerstag, 23. Juli 2009, 22.00 Uhr**

**Basel Tattoo VIP-Ticket\* inkl. Highland Cocktail in der Basel Tattoo Lounge CHF 305.– / Person**

(Preis inkl. MwSt. und Getränke)

\* inkl. VIP-Eingang, Basel Tattoo Magazine, Sitzkissen, Welcome Drink

Lounge Öffnung 20.30 Uhr – 22.00 Uhr sowie nach der Vorstellung. Vorstellungsdauer 120 min ohne Pause.

Max. 4 Tickets pro Käufer können im Basel Tattoo Shop, Freie Strasse 62, Basel gekauft werden. Oder telefonisch unter 061 266 10 00, Stichwort «BaZplus».