

Fratzscher, Marcel Fratzscher

**Article**

## Die Debatte um Managergehälter: Worum es gehen sollte

DIW Wochenbericht

**Provided in Cooperation with:**

German Institute for Economic Research (DIW Berlin)

*Suggested Citation:* Fratzscher, Marcel Fratzscher (2013) : Die Debatte um Managergehälter: Worum es gehen sollte, DIW Wochenbericht, ISSN 1860-8787, Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW), Berlin, Vol. 80, Iss. 12, pp. 16-

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/74429>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*



Marcel Fratzscher, Ph.D., ist Präsident des DIW Berlin.  
Der Beitrag gibt die Meinung des Autors wieder.

# Die Debatte um Managergehälter: Worum es gehen sollte

Die Debatte um die Begrenzung von Managergehältern wird äußerst emotional geführt. Es geht in erster Linie um Gerechtigkeit. Für viele ist es schwer zu akzeptieren, dass Topmanager das Vielfache eines Mitarbeiters verdienen. Sind diese Gehälter angemessen? Das ist eine berechtigte Frage. Mindestens ebenso wichtig jedoch wie die Gerechtigkeit ist die Frage: Sind diese Gehälter schädlich? Die Beschränkung von Managervergütungen, vor allem im Finanzsektor, ist eines der wichtigsten Instrumente, um die Gefahr einer Finanzkrise und des Zusammenbruchs von Finanzunternehmen zu verringern. Damit dieses Instrument auch wirken kann, müssen wir umdenken und uns auf Reformen zurückbesinnen, die durch die europäische Krise angestoßen wurden, nun aber Gefahr laufen, in Vergessenheit zu geraten.

Die globale Krise von 2007 bis 2009 wurde in erster Linie durch das hochriskante Verhalten von Managern und Händlern in Finanzinstitutionen verursacht. Die Anreize dazu hatte das Vergütungssystem gesetzt, denn kurzfristiger Erfolg wurde mit hohen Boni belohnt, wohingegen Misserfolg auf den Steuerzahler abgewälzt werden konnte.

Die gesamtwirtschaftlichen Kosten der falschen Anreize waren vor allem im Fall der Banken hoch, denn ihrer systemischen Bedeutung wegen musste der Staat sie stützen. Andernfalls wäre es zu einem noch stärkeren Rückgang der realwirtschaftlichen Produktion gekommen. Vielen Managern und Händlern im Finanzsektor war sehr wohl bewusst, was für Risiken sie eingegangen waren. Auch die Ratingagenturen, die in ihrem Auftrag intransparente Produkte als sicher einstuften, müssen sich der Risiken bewusst gewesen sein.

Es geht bei den Finanzmarktreformen um drei übergeordnete Ziele: den Finanzsektor als Ganzes stabiler und resistenter gegen Krisen zu machen, einzelnen Unternehmen ihre systemische Relevanz zu nehmen und die Anreize für Manager und Mitarbeiter so zu setzen, dass sie langfristige Unternehmensziele und nicht kurzfristige Eigeninteressen verfolgen.

Reformen in den vergangenen Jahren waren vor allem auf die ersten beiden Ziele ausgerichtet: die geplante Erhöhung

des Eigenkapitals von Banken, Restriktionen beim Eigenhandel, der Vorschlag eines Trennbankensystems, Verbesserung der Aufsicht, die Europäische Bankenunion oder Vorschläge zur Verbesserung der Transparenz.

Die schwierigste, aber auch die wichtigste Herausforderung ist das dritte Ziel – die Anreize für Menschen in verantwortungsvoller Position so zu setzen, dass diese mehr im Sinne der Gesellschaft handeln. Die ersten beiden Reformziele können ohne das dritte Ziel nicht erreicht werden. Nehmen wir die Bankenreformen als Beispiel: Manager und Händler werden immer clever genug sein, um Wege zu finden, Regulierungen zu umgehen oder in ihrem Sinne zu nutzen. Die Begrenzung und Steuerung der Anreize ist also wirkungsvoller als Verbote. Die Entscheidung der Schweiz, alle Formen der finanziellen Vergütung zu beschränken sowie den Aktionären mehr Einfluss und Verantwortung zu geben, ist genauso wichtig und richtig wie der Versuch der EU, die Boni zu deckeln.

Aber es ist auch Vorsicht geboten, denn die gegenwärtige Debatte um Gerechtigkeit läuft Gefahr, über das Ziel hinauszuschießen. Wirtschaftliches Eigeninteresse ist per se nichts Schlechtes. Es schafft Nutzen für andere, denn die Kreativität Einzelner führt zu Beschäftigung, Wachstum und Wohlstand für viele. Und kalkulierte Risiken einzugehen, ist für den Erfolg jedes Unternehmens – auch einer Bank – wichtig. Beides sind die treibenden Kräfte auch in der sozialen Marktwirtschaft. Die Herausforderung besteht darin, die richtige Balance zu finden zwischen den Anreizen, erforderliche Risiken einzugehen, und dem Schutz der Gesellschaft vor den Folgen des Handels.

Eine häufig geäußerte Sorge von Bankmanagern ist, dass die Reformen sie daran hindern könnten, die besten Nachwuchskräfte zu rekrutieren. Wann wissen wir, dass wir den Finanzsektor erfolgreich reformiert haben? Die Antwort lautet: Wenn die smartesten und besten Nachwuchskräfte in der Tat nicht mehr vorrangig in den Finanzsektor gehen, sondern sich mit Eigeninitiative und Kreativität selbstständig machen oder verstärkt auch für den öffentlichen Sektor arbeiten wollen. Also dort, wo sie für die Gesellschaft den größten Nutzen schaffen.



DIW Berlin – Deutsches Institut  
für Wirtschaftsforschung e.V.  
Mohrenstraße 58, 10117 Berlin  
T +49 30 897 89 -0  
F +49 30 897 89 -200  
[www.diw.de](http://www.diw.de)  
80. Jahrgang

**Herausgeber**

Prof. Dr. Pio Baake  
Dr. Ferdinand Fichtner  
Marcel Fratzscher, Ph.D.  
Prof. Dr. Martin Gornig  
Prof. Dr. Peter Haan  
Prof. Dr. Claudia Kemfert  
Karsten Neuhoff, Ph.D.  
Prof. Dr. Jürgen Schupp  
Prof. Dr. C. Katharina Spieß  
Prof. Dr. Gert G. Wagner

**Chefredaktion**

Sabine Fiedler  
Dr. Kurt Geppert

**Redaktion**

Renate Bogdanovic  
Sebastian Kollmann  
Dr. Richard Ochmann  
Dr. Wolf-Peter Schill

**Lektorat**

Karl Brenke  
Dr. Markus M. Grabka

**Textdokumentation**

Lana Stille

**Pressestelle**

Renate Bogdanovic  
Tel. +49-30-89789-249  
[presse@diw.de](mailto:presse@diw.de)

**Vertrieb**

DIW Berlin Leserservice  
Postfach 7477649  
Offenburg  
[leserservice@diw.de](mailto:leserservice@diw.de)  
Tel. 01805 - 19 88 88, 14 Cent/min.  
ISSN 0012-1304

**Gestaltung**

Edenspiekermann

**Satz**

eScriptum GmbH & Co KG, Berlin

**Druck**

USE gGmbH, Berlin

Nachdruck und sonstige Verbreitung –  
auch auszugsweise – nur mit Quellen-  
angabe und unter Zusendung eines  
Belegexemplars an die Serviceabteilung  
Kommunikation des DIW Berlin  
([kundenservice@diw.de](mailto:kundenservice@diw.de)) zulässig.

Gedruckt auf 100 % Recyclingpapier.