Gastbeitrag Hohe Vergütungen für Manager werden kritisiert. Doch das wahre Problem ist das System, das diese Exzesse ermöglicht. *Von Bruno S. Frey und Margit Osterloh**

Gemeinsam gegen Boni-Exzesse

Kaum jemand wendet sich gegen das System der variablen Einzelboni, obwohl es die Ursache für Exzesse und wachsende Ungleichheit ist. Nur wenige Unternehmen – zum Beispiel Bosch oder Daimler – haben diese Art von Boni abgeschafft.

Das ist erstaunlich, haben doch zahlreiche Untersuchungen gezeigt, dass variable Boni bei komplexen Aufgaben wie dem Management schwerwiegende negative Auswirkungen haben. Für solche Aufgaben ist eine intrinsische, an der Sache interessierte Motivation erforderlich. Eine variable Belohnung setzt externe Kontrollen voraus, die bewirkt, dass die intrinsische durch eine extrinsische Motivation verdrängt wird: Man arbeitet nur noch, wenn es sich finanziell lohnt. Das bewirkt eine Abwärtsspirale der aus eigenem Antrieb entstandenen Motivation. Ausserdem erfordern diese Boni quantifizierte Zielvorgaben, an denen sich extrinsisch Motivierte orientieren können. Bei komplexen Aufgaben ist dies aber kontraproduktiv, weil schädliche Nebenwirkungen ausgeblendet oder unkollegiales Verhalten begünstigt werden.

Variable Boni bewirken schliesslich eine negative Selbstselektion. Es werden Menschen wie Kweku Adoboli angezogen, welcher der UBS einen Handelsverlust von 2,3 Milliarden Dollar eingefahren hat. Verhindert wird dies nur durch eine erhöhte externe Kontrolle, die in einer Abwärtsspirale die noch vorhandene intrinsische Motivation zerstört.

«Vereinbarte» Ziele

Warum aber werden nur die Boni-Exzesse verdammt, nicht aber das System, das diese ermöglicht? Warum werden nicht fixe Entgelte bezahlt? Diese können um eine Gewinnbeteiligung ergänzt werden, welche der ganzen Belegschaft zugutekommt. Ein solches System wäre viel weniger für die Selbstbedienung geeignet.

Argumentiert wird – wie jüngst vom Präsidenten des Verwaltungsrats der Credit Suisse –, dass vereinbarte Ziele erreicht worden seien. Die Boni seien deshalb gerechtfertigt. Verschwiegen wird, dass Topmanager mit den Verwaltungsräten leicht Ziele vereinbaren können, weil sie am besten über die Situation des Unternehmens und die Details der Vergütungssysteme informiert sind. Auch gibt es ein Kartell zwischen Management, Verwaltungsrat und Kompensationsberatern. Dieses Kartell fördert das «unsichtbare Handschütteln» anstelle der «unsichtbaren Hand des Marktes». Die Beraterfirmen werden vielfach vom Management vorgeschlagen und vom Verwaltungsrat gewählt. Sie haben deshalb ein Interesse, günstige Benchmarks auszuwählen, die dann als «Wettbewerbslohn» ausgegeben werden. Für die Manager geht es fast immer um die relative Höhe des Einkommens und darum, über dem Benchmark zu liegen – dann ist man «besser» als der Durchschnitt. Das führt zwangsläufig zur Explosion der Spitzeneinkommen und ist zugleich Hauptursache der zunehmenden Ungleichheit. Die unteren Einkommen sind konstant geblieben oder real sogar gesunken. Die Chance, aus der Armutsfalle auszusteigen, hat sich verschlechtert. In der Schweiz mag diese Entwicklung weniger ausgeprägt sein. Unbestritten ist, dass die wachsende Ungleichheit zu einem Legitimationsverlust unserer demokratischen Ordnung führt, die Eliten diskreditiert und radikale Strömungen begünstigt.

Bisher hat sich das System nicht von innen, das heisst durch Einspruch der Aktionäre reformieren können. Deshalb müssen auf demokratischem Wege von aussen neue Rahmenbedingungen eingeführt werden. Wir schlagen eine demokratisch legitimierte Reform der Corporate Governance vor: In börsennotierten Unternehmen wird eine zweite Kammer des Verwaltungsrats eingeführt, deren Mitglieder per Los ausgewählt werden – Beschäftigte, Zulieferer, Kunden und Vertreter der Gemeinden, in denen das Unternehmen angesiedelt ist. Die Vergütung des Managements wird von beiden Kammern beschlossen. Per Los besetzte Gremien haben sich oft als wirksam erwiesen, um verfilzte Regimes aufzubrechen – in der Schweiz zum Beispiel in Basel und Bern. Solche Gremien bieten nicht nur Chancen für kreative Aussenseiter, sondern wirken der steigenden Ungleichheit und deren politischen Schäden entgegen.

Wie hoch gehts noch? Urs Rohner und Tidjane Thiam bei der CS-Generalversammlung. Foto: Ennio Leanza

Bruno S. Frey
Gastprofessor Politische Ökonomie an der Universität Basel

Margit Osterloh
Ökonomin und Gastprofessorin an der Universität Basel