

Die Gäste **MARGIT OSTERLOH/BRUNO S. FREY**



**Margit Osterloh**  
Ökonomieprofessorin  
an der Warwick  
Business School, UK



**Bruno S. Frey**  
Forschungsdirektor des  
Center for Research in  
Economics, Management  
and the Arts (CREMA) in  
Zürich

# Plädoyer für mehr Solidarität

Die Explosion bei den Managersalären gefährdet den sozialen Frieden. Deshalb braucht es dringend neue Modelle.

MARGIT OSTERLOH UND BRUNO S. FREY

Das Schweizer Stimmvolk hat dem Top-Management und der Classe politique mit der Annahme der Abzocker-Initiative einen gewaltigen Denkmittel verpasst. Gemäss einer Vox-Analyse vom April 2013 wollten lediglich 3 Prozent der Ja-Stimmenden die Aktionärsrechte stärken – der eigentliche Grund der Vorlage. Die Motive der Befürworter waren eindeutig gegen die exorbitanten Managementsaläre gerichtet. Wie die Beschlüsse in den Hauptversammlungen der grossen Aktiengesellschaften in den letzten Wochen jedoch zeigen, haben die Aktionäre mit wenigen Ausnahmen den Anstieg der Gehälter nicht gebremst. Damit steigen auch die Chancen für die Annahme der 1:12-Initiative – einer Initiative mit erheblichem Schadenpotenzial.

## Gründe gegen variable Löhne

Nun braucht es Vorschläge, wie man den weiteren Anstieg der exzessiven Managementsaläre bremsen kann. Diese sind für die Bevölkerung nicht in erster Linie ein ökonomisches Problem, sondern eines der Gerechtigkeit. Sie stören den sozialen Frieden. Dies deshalb, weil viele Menschen vermuten, dass die Höhe der Saläre auf ungerechtfertigte Selbstbedienung zurückzuführen ist. Eine repräsentative Untersuchung für die Schweiz (durchgeführt von den Professorinnen Antoinette Weibel und Katja Rost) zeigt, dass besonders jene Menschen die hohen CEO-Löhne kritisieren, welche an hohen moralischen Prinzipien orientiert sind.

«Die exzessiven Managementsaläre sind für die Bevölkerung nicht ein ökonomisches Problem, sondern eines der Gerechtigkeit.»

Um den weiteren Saläranstieg und gleichzeitig weitere wirtschaftlich schädliche Initiativen zu bremsen, ist es dringend notwendig, die Ursachen der Salärexplosion zu verstehen und zu verändern. Wir weisen schon seit über zehn Jahren darauf hin, dass variable Boni der wichtigste Treiber der Lohnexplosion sind. Der variable Lohnanteil macht zum Beispiel bei der Geschäftsleitung von Novartis im Schnitt 80 Prozent aus. Warum ist das nicht gut?

Erstens hat das Management einen Informationsvorsprung gegenüber dem Verwaltungsrat, den Aktionären und anderen Anspruchsgruppen. Dieser bewirkt, dass das oberste Kader weit besser als andere darüber informiert ist, welche Ziele für die Bonusvereinbarung leicht erreichbar sind und wie sich komplizierte Vergütungsinstrumente auswirken. Dies können sie bei Zielvereinbarungen zu ihrem Vorteil ausnutzen. Sie können zudem Kompensationsberater heranziehen, welche günstige Benchmarks für die Kader auswählen, die dann gerne als «Wettbewerbslohn» ausgegeben werden. Empirische Befunde zeigen, dass die Beschäftigung von Vergütungsberatern die Vergütungen nach oben treibt.

Dieser Informationsvorsprung wird zweitens noch verstärkt durch die selbstdienliche Wahrnehmungsverzerrung beim Umgang mit Informationen. Sogar ehrliche Menschen sind dagegen nicht gefeit. Unbewusstes Verhalten kann nicht durch Verträge bekämpft werden, sondern nur durch eine Verringerung der Gelegenheit zur eigenen Vorteilsnahme.

Drittens bewirken quantifizierte Ziele einen sogenannten Multitasking-Effekt. Man konzentriert sich auf die quantifizierbaren, leicht messbaren Ziele und vernachlässigt die weniger gut messbaren wie Investitionen in Forschung und Entwicklung oder in Aus- und Weiterbildung. Solche Investitionen zahlen sich oft erst langfristig aus. Selbst eine auf einen langen Zeitraum angelegte Auszahlung von variablen Boni kann Effekte solcher Investitionen nicht genügend erfassen. Interessanterweise tritt der Multitasking-Effekt umso eher ein, je mehr man dem oft gehörten Rat nach «wenigen, aber präzisen Zielen» folgt.

Viertens können angemessene Ziele in einer veränderlichen Umwelt nur schwer vorausgesehen und bestimmt werden. Variable, an bestimmte Ziele geknüpfte Boni verleiten dazu, an einmal gesetzten Zielen festzuhalten. Lernen, Anpassung an neue Gegebenheiten und das Ausprobieren von Neuem werden so verhindert.

Fünftens entsteht ein negativer Selektionseffekt, indem Personen mit hoher Risikoneigung und hohem Interesse an Geld angezogen werden, beispielsweise Söldner oder Menschen vom Schlage eines Kweku Adoboli, der für die UBS mit risikoreichen Spekulationen einen Handelsverlust von 2,3 Milliarden Dollar einfuhr.

Sechstens entsteht ein Verdrängungseffekt, indem eine ursprünglich vorhandene intrinsische Motivation unterhöhlt wird. Das inhaltliche Interesse an der Arbeit und am Wohlergehen des Unternehmens wird reduziert. Die Hemmungen sinken, Informationsvorsprünge auszunutzen oder unangemessene Risiken auf Kosten der Firma einzugehen. Das Management der Leistungsindikatoren anstelle des Managements der Leistungserstellung gewinnt die Oberhand.

## Motivation über Anerkennung

Diese Gründe erklären, warum noch nie ein kausaler Zusammenhang zwischen variabler Vergütung und Leistung des Managements nachgewiesen werden konnte, ausgenommen einfache Tätigkeiten, die keine Selbstständigkeit und wenig inhaltliches Interesse an der Arbeit aufkommen lassen. Trotzdem empfehlen Vergütungsberater – auch solche, die angeblich auf verhaltenswissenschaftlicher Grundlage arbeiten – unverdrossen variable Saläre. Sie erfreuen damit Top-Kader, setzen aber gleichzeitig den sozialen Frieden aufs Spiel.

Die Alternative zu variablen Löhnen sind Fixlöhne, eventuell ergänzt um eine generelle Gewinnbeteiligung für alle Mitarbeitenden am Jahresende. Löhne, die jährlich pauschal anhand einer Gesamtleistung vom Aufsichtsrat in Zusammenarbeit mit dem Vergütungsausschuss festgesetzt werden, reduzieren die Neigung und die Möglichkeit zu Manipulationen sowie eine falsche Selbstselektion.



«Die Alternative zu variablen Löhnen sind Fixlöhne, eventuell ergänzt um eine generelle Gewinnbeteiligung für alle.»

Eine Gewinnbeteiligung fördert die Solidarität der Mitarbeitenden sowie die Bereitschaft, Trittbrettfahrer zur Ordnung zu rufen.

Werden durch Fixlöhne nicht die Leistungsanreize geschwächt? Das ist nur bei denjenigen Kadermitgliedern der Fall, die ausschliesslich über Geld motivierbar sind – auf die sollte ein Unternehmen aber besser verzichten. Kadermitglieder, die einer Firma langfristig guttun, sind deshalb über den Aufstiegsbewerb, über ihr Streben nach Anerkennung und nicht zuletzt über ihre Freude an einer sinnvollen Tätigkeit besser motivierbar als über variable Löhne.