

RÜCKSTÄNDIGE BONUSSYSTEME

Was jetzt getan werden muss

Fehlgeleitete Anreizsysteme (Boni) sind als eine der Ursachen der gegenwärtigen Finanzkrise identifiziert worden. Was falsch läuft und wie weit Verbesserungen möglich sind. CLAUDIA GABRIEL

Im Nachhinein haben es immer alle besser gewusst. Seit die Aufsichtsbehörden der Schweiz und Grossbritanniens (EBK und FSA) fehlgeleitete Entlohnungssysteme als eine der Ursachen der gegenwärtigen Finanzkrise identifiziert haben und nach Möglichkeiten suchen, diese künftig zu kontrollieren (vgl. S. 12), sind die Bonusberater mit neuen Ideen zur Stelle.

Vor der grossen Finanzkrise waren dagegen Stimmen, die den wahren Missstand in den Modellen der variablen Vergütung bei Banken klar beim Namen nannten, noch selten und gingen unter der lauten Kritik an der absoluten Gehaltshöhe beinahe unter.

Tatsache ist im Urteil der meisten Experten: Die Banken zahl(t)en allzu oft regelmässig sehr hohe Boni, ohne genau zu wissen, wofür – während in anderen Branchen (bei deutlich tieferem Gesamtvergütungsniveau) schon längst fokussiertere und längerfristig ausgerichtete Modelle zum Zug kamen (vgl. SB 12/08). Nicht selten waren bzw. sind die Verdienstmöglichkeiten für den Einzelnen in Banken noch dazu nach oben offen, was diverse Verzerrungen zur Folge hat(te).

Diffuser «Bonustopf» die Regel

Hermann J. Stern, Geschäftsführer des Finanzresearch-Unternehmens Obermatt, das heute Benchmarking betreibt, hat eine Vergangenheit als Bonus-Experte. «Aus Untersuchungen, die wir vor wenigen Jahren anstellten, ging hervor, dass fast alle Schweizer Banken ein patriarchalisches Bonus-

modell aufwiesen: Vereinfacht gesagt wurde ein Bonustopf jeweils aus den Gewinnen eines Jahres geäufnet und sein Inhalt wurde danach mehr oder weniger aufgrund der Daten des vergangenen Jahres verteilt – die Abweichungen bezogen sich auf eine unterschiedliche Anzahl Mitarbeiter in einer Abteilung und/oder auf Ergebnisschwankungen des Geschäftsbereichs im laufenden Jahr gegenüber dem Vorjahr», sagt Stern.

«Bis heute sind mir an Ausnahmen in der Schweizer Finanzbranche nur die EFG und – neu – die UBS bekannt», erklärt er. Das neue UBS-Modell, das auch international Beachtung gefunden hat, findet er grundsätzlich gut. Aber er kritisiert, es stütze sich nicht auf Marktvergleiche einzelner Unternehmenskennzahlen ab, wie es teilweise in anderen Branchen geschehe.

Gälten stattdessen absolute Geschäftszahlen als Massstab für die Vergütungen, spiele der Konjunkturverlauf für die Bonus-Höhe eine zu grosse Rolle, was die UBS in guten Jahren unverhältnismässig teuer zu stehen kommen könnte. Stern regt an, die EBK sollte Marktvergleichs-Kennzahlen ermitteln, an denen die Banken die bonuswirksamen Zielsysteme für ihre Mitarbeiter ausrichten könnten. Übrigens bleibt das alte patriarchalische Modell bei der UBS für das «Fussvolk» weiter erhalten.

Angst vor Mitarbeiterverlust

Hinter den bisherigen kostspieligen, aber letztlich rückständigen Bonus-

modellen der Finanzbranche stehen ganz klar zwei Faktoren: Eine grosse, wohl manchmal auch übertriebene Angst vor dem Verlust guter Mitarbeiter und eine aufgeblähte Ertragskraft in den letzten Jahren. Ein Schweizer Bank-CEO soll einmal gesagt haben: «Ich werde nicht entlassen, wenn ich hohe Boni ausschütete, aber unter Umständen werde ich entlassen, wenn ich Schlüsselmitarbeiter verliere.»

Professorin Margit Osterloh et al. zeigen in einem neuen Artikel für das Forum Wirtschaftsethik* auf, wie sich der Verteilungskampf zwischen Aktionären und Management bzw. Mitarbeitern um die Gewinne des Unternehmens abspielt. Dieser tobt überdies immer besonders heftig in Unternehmen, die für die Generierung ihrer Leistungen praktisch nur auf Mitarbeiter angewiesen sind – Mitarbeiter, die mit Kündigung drohen können.

Es kommt nicht von ungefähr, dass viele Banken sowie die meisten Unternehmensberatungs- und Wirtschaftsprüfungsunternehmen bis heute als Partnerschaften organisiert sind. Nicht umsonst pflegt auch der Verwaltungsratspräsident der Credit Suisse, Walter Kielholz, darauf hinzuweisen, dass sich schliesslich niemand daran stosse, wenn ein Partner einer grossen Privatbank in guten Jahren von immensen Gewinnanteilen profitiere.

Natürlich meint Kielholz – in den letzten Jahren selber Grossverdiener – dies nicht bloss uneigennützig. Aber tatsächlich ist der Konflikt zwischen Aktionären und Management um die Löhne nur dann ausgeschaltet, wenn die beiden identisch sind und das Eigner-Management das volle Risiko seiner Entscheide trägt. Der erfolgreichen Beispiele von Mitarbeiterbeteiligungssystemen in der Finanzbranche sind einige: Etwa die US-(Investment-)Bank Goldman Sachs oder die Schweizer Privatbank Wegelin.

Für nicht partnerschaftlich geführte Banken fordern darum heute viele Experten einerseits einen Verzicht auf Aktienoptionen in der Vergütung (sie seien zu undurchsichtig und manipulationsanfällig und begrenzen das Verlustrisiko) und andererseits die Errichtung von «Bonusbanken», in die variable Vergütungsanteile in Form von Bargeld und/oder Aktien einbezahlt werden, wie sie die UBS nun einführt. Die Idee dahinter ist, dass die

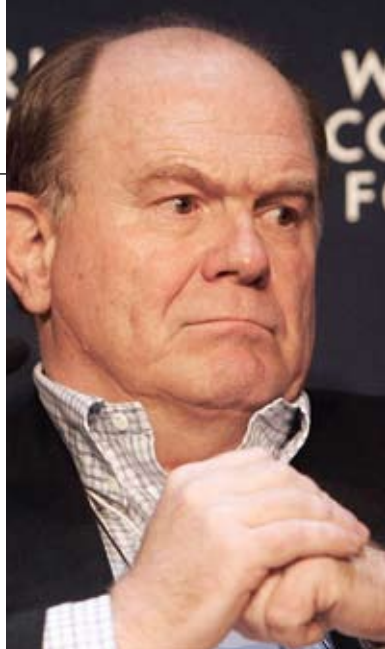


BILD: KEY/MICHEL EULIER



BILD: KEY/ALESSANDRO DELLA BELLA

Im Rampenlicht der Bonus-Diskussion: Verwaltungsratspräsident der Credit Suisse Walter Kielholz - bis vor kurzem Grossverdiener - und sein Gegenstück bei der UBS, Peter Kurer, der bei der Bank das Bonussystem radikal erneuern musste und selber vergleichsweise knapp gehalten ist.

Boni längere Zeit blockiert bleiben und erst bei nachhaltig guter Geschäftsentwicklung vollumfänglich ausbezahlt werden. Dies soll die Interessen der Eigner und diejenigen des Managements besser aufeinander abstimmen, indem das Management dazu angehalten wird, das längerfristige Wohl des Unternehmens im Auge zu behalten und die eingegangenen Risiken sorgfältiger abzuwägen.

Viele Experten - so etwa Stephan Hostettler, Berater und Lehrbeauftragter an der Universität St. Gallen und einer der frühen Warner vor diffusen Bonussystemen - plädieren auch dafür, die Bonussysteme möglichst einfach und klar zu gestalten, Boni laut eindeutig vereinbarten Zielen (direkt verknüpft mit der unternehmerischen Wertschöpfung und unter Berücksich-

tigung der eingegangenen Risiken) auszuschütten und parallel dazu die Aktionärsrechte zu stärken. Dies wiederum vor dem Hintergrund, dass das Management alle Anreize hat, die Torpfosten zu seinen Gunsten zu verschieben, zumal die Aktionäre als breit gestreutes Volk Mühe bekunden, ihren Willen zu kanalisieren und das Management über einen grossen Informationsvorsprung verfügt.

Fixlohn als Lösung?

Osterloh belegt in ihrem Artikel, dass die international grossen Anstiege der Managementsaläre in den vergangenen Jahren (sowohl absolut als auch im Vergleich mit der Mitarbeitervergütung) stark auf die Performance-basierte Vergütung zurückzuführen sind, diese aber keinen signifi-

kanten Einfluss auf die Performance der entsprechenden Firma hat bzw. allenfalls dem Aktienkurs etwas hilft, aber dafür auf die Obligationenkurse drückt. Sie geht in ihrem Artikel gar so weit, eine Rückkehr zu Fixlohnsystemen auch für das oberste Management vorzuschlagen.

Dies dürfte vorerst kaum realistisch sein, zumal es sogar Stimmen gibt, die an der praktischen Durchsetzbarkeit der Malus-Komponente im neuen UBS-Bonussystem zweifeln. Aber ein Einwand von Osterloh müsste den Banken besonders zu denken geben: Zu hohe Boni ziehen tendenziell diejenigen Mitarbeiter und Manager an, die primär am Geld interessiert sind und sich weniger durch innere Faktoren (z. B. Freude an einer anspruchsvollen Aufgabe) motivieren lassen. Haben primär geldgetriebene Mitarbeiter das Sagen, ist dies für ein Unternehmen tendenziell ungesund.

Eine Studie von Towers Perrin (vgl. SB 7/08) hat jüngst festgestellt, dass Banker in Europa im Vergleich mit Mitarbeitern der anderen Branchen das Gehalt als Motivationsfaktor klar höher gewichten. Die Vermutung liegt nahe, dass sich die Finanzbranche in den vergangenen Jahren ein Stück weit selber ein Monster gezüchtet hat. «

***Pay without Performance:** Legitimationskrise variabler Vergütungssysteme für das Management, Margit Osterloh, Katja Rost, Keyhan Philip Madjdpour, Zürich, Forum Wirtschaftsethik 2008.

AGENDA

2009

| | | | | |
|-----------|--------------|--|---|---------------------------------|
| 20./21.1. | D-Oberursel | Geldwäschereibekämpfung | Euroforum | www.euroforum.de |
| 21.-23.1. | Luzern | Zeit- und Energiemanagement für Führungskräfte | ZfU International Business School | www.zfu..ch |
| 28./29.1. | D-Wiesbaden | MiFID | Euroforum | www.euroforum.de |
| 28./29.1. | Glattbrugg | Bank-IT | Euroforum | www.euroforum.ch |
| 29.1. | Zug | Ethical Leadership in Finance | IFZ Institut für Finanzdienstleistungen Zug | www.seminare.ifz.ch |
| 3.2. | Zürich | Turnaround - Wege aus der Krise | Academy for Best Execution | www.academy-execution.ch |
| 3./4.2. | Thalwil | Vertragsrecht | Euroforum | www.euroforum.ch |
| 4.-6.2. | Zürich | Fonds 09 - die Schweizer Finanzmesse | DeltaBlue AG | www.fonds-messe.ch |
| 5.2. | D-Düsseldorf | Zukunftsstrategien Sparkassen u. Landesbanken | Euroforum | www.euroforum.de |
| 10./11.2. | D-Düsseldorf | Der Kreditanalyst | Management Circle AG | www.managementcircle.de |
| 17./18.2. | D-Köln | Geldwäsche | Euroforum | www.euroforum.de |
| 24.2. | Zürich | Besondere Abklärungen bei Finanzintermediären | Eventra | www.eventra.ch |
| 2./3.3. | Zürich | Basis-Seminar Strukturierte Produkte | Swiss Derivative Institute | www.swissderivativeinstitute.ch |