

# NEBELSPALTER

Problem «variabler Leistungslohn»

## Boni und kein Ende?



12. April 2023 um 20:00



Demonstration der Juso für die «Abzocker-Initiative» nach der Finanzkrise 2008. Es gibt auch handfeste Argumente gegen Boni. (Bild: Keystone)

Das Volk hat – wieder einmal – genug von Boni. Gemäss einer Sotomo-Umfrage fordern zwei Drittel aller Schweizerinnen und Schweizer ein Boni-Verbot für systemrelevante Banken. Das wären neben der verflochtenen CS auch die UBS, Raiffeisen, ZKB und auch die Postfinance. Boni gehören bei fast allen Banken auf der Welt zum guten Ton. Und das, nachdem die Boni-Diskussion bereits nach der Finanzmarkt-Krise heftig geführt wurde.

Vor fast genau 10 Jahren hat uns diese Diskussion die Abzocker-Initiative beschert. Die hat aber keineswegs zu tieferen CEO-Gehältern und zu weniger Boni geführt. Die CEOs der 50 grössten Schweizer Unternehmen verdienten vor zehn Jahren im Schnitt 4,3 Millionen, heute sind es 5,1 Millionen. Die CS hat während der vergangenen zehn Jahre in fünf Jahren Verluste eingefahren und auch in den Verlustjahren Milliarden an Boni ausbezahlt. Wie viele Bankenkrisen braucht es noch, bis auch die Aktionäre – welche die Vergütungspakete absegnen müssen – ein Verdikt gegen Boni aussprechen?

Zur Erinnerung seien noch einmal die wichtigsten Argumente aufgezählt, die gegen Boni und generell gegen «variable Leistungslohn» für Führungskräfte sprechen:

1. Variable Entlohnung kann sich immer nur auf wenige Grössen in der Zielvereinbarung beziehen, deren Erreichung oder Nicht-Erreichung honoriert wird. Das bewirkt, dass sich die Manager genau auf diese – meist quantifizierten – Ziele konzentrieren und alle anderen anfallenden Aufgaben vernachlässigen. Das ist bei komplexen Aufgaben fatal. Die grössten Boni haben bei der CS die «Risk Takers» erhalten. Wen wundert es dann noch, dass sie übermässige Risiken auf sich genommen haben?
2. Die Zielvereinbarungen werden zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden ausgehandelt. Die Mitarbeitenden kennen sich oft in ihrer Arbeit besser aus als ihre Vorgesetzten und sorgen deshalb dafür, dass leicht zu erreichende und leicht messbare Ziele vereinbart werden.
3. Es ist ein Mythos, zu glauben, dass Leistungslohn die Leistung verbessern. Das tun sie nur in der Schraubenfabrik, wo man am Ende des Tages die guten Schrauben zählen kann. In Fällen, in denen es sich um komplexe Aufgaben handelt, funktioniert das nicht – siehe Punkt 1. Das ist besonders bei Mitarbeitenden schädlich, die keine intrinsische Motivation dafür haben, zum Wohlergehen ihres Unternehmens beizutragen. Aber

gerade die intrinsische Arbeitsmotivation ist zentral, wenn es um Innovationen und um nicht vorhersehbare Aufgaben geht.

4. Die intrinsische Motivation – das haben viele empirische Befunde gezeigt – wird in aller Regel durch variable Leistungslöhne zerstört. Stattdessen zieht man Söldner heran, die nur für Geld kommen – und auch wieder gehen.
5. Werden die Manager-Löhne veröffentlicht, bewirkt diese Transparenz einen «Fahrstuhleffekt»: Man will mehr verdienen als der Kollege oder die Kollegin und sorgt mit der Zielvereinbarung (siehe Punkt 2) dafür, dass dies gelingt. In der Folge gehen die sogenannten Wettbewerbslöhne immer weiter nach oben.

Was tun? Erstens sind Mitarbeitende sorgfältig auszuwählen – vor allem im Hinblick darauf, ob sie an der zu erfüllenden Aufgabe oder am Geld interessiert sind. Zweitens sind die Mitarbeitenden mit einem leistungsgerechten Fixlohn zu bezahlen, der jährlich nach einer Gesamteinschätzung anzupassen ist. Drittens stärken Auszeichnungen für besondere Leistungen die soziale Anerkennung und die Loyalität zur Firma. Viertens ist eine Gewinnbeteiligung nach Abschluss eines Geschäftsjahres wünschenswert, wenn die Zuteilung nicht nach ex ante festgelegten Zielen, sondern entsprechend der gemeinsam erbrachten Gesamtleistung erfolgt. Dadurch wird die Solidarität innerhalb des Unternehmens gefördert.

Die CS-Boni können kaum zurückgefordert werden, schon gar nicht bei den normalen CS-Mitarbeitenden, die – so FDP-Ständerat Ruedi Noser - bis zuletzt einen «guten Job» gemacht hätten. Aber in Zukunft sollten diese individuellen, variablen Boni gar nicht mehr versprochen werden. Dann würde es zum «guten Job» gehören, den Vorgesetzten und Kollegen genauer auf die Finger zu schauen, übermässige Risiken zu hinterfragen und dafür zu sorgen, dass der gemeinschaftlich zu erreichende Gewinn nicht wie bei der CS verspielt wird. Statt eines staatlichen Verbots von Boni sollte sich bei den Aktionären die Einsicht durchsetzen, dass auch sie mit einem Vergütungssystem ohne Boni besser fahren würden.

•