



Center for Research in Economics, Management and the Arts

## Nur feste Gehälter lösen das Problem

Chanchal Biswas, Margit Osterloh

Interview mit Margit Osterloh, geführt von Chanchal Biswas,  
erschieden in *NZZ am Sonntag*, 10. März 2013

Beiträge zur aktuellen Wirtschaftspolitik No. 2013-04

CREMA Südstrasse 11 CH - 8008 Zürich [www.crema-research.ch](http://www.crema-research.ch)

# «Nur feste Gehälter lösen das Problem»

Wirtschaftsprofessorin Margit Osterloh hat erforscht, wie man Manager am besten motiviert und bezahlt. Sie warnt vor Leistungslöhnen und sagt, wieso die Umsetzung der «Abzocker-Initiative» nichts bringen wird

**NZZ am Sonntag:** Sie sind deutsche Staatsbürgerin, darum ist die Frage hypothetisch: Hätten Sie am vergangenen Sonntag Ja gestimmt für die Volksinitiative gegen die Abzockerei?

**Margit Osterloh:** Nein, ich hätte gegen die Initiative gestimmt. Ich finde aber auch den indirekten Gegenvorschlag untauglich. Am besten wäre, wenn keines der beiden Vorhaben umgesetzt würde.

Also hat das Schweizer Volk aus Ihrer Sicht einen Fehler gemacht?

Die Debatte war komplett auf Managerlöhne ausgerichtet. Ich verstehe, dass die Nachricht, dass Daniel Vasella nach seinem Ausscheiden bei Novartis 72 Millionen bekommen sollte, die Bevölkerung aufregt. Bloss sollten sich Aktienrechtsreformen nicht nur an Managerlöhnen orientieren. Mir wäre es lieber gewesen, wenn im Vorfeld eine Diskussion über die Funktion der Aktionärsversammlung und des Verwaltungsrates stattgefunden hätte.

Beide Vorhaben stärken die Rechte der Aktionäre. Was ist daran schlecht?

Aktionäre haben sehr unterschiedliche Interessen. Auch unter ihnen gibt es Abzocker, sogenannte Heuschrecken, die sehr kurzfristige Interessen verfolgen. Manche Grossaktionäre sind wenig daran interessiert, variable Managerlöhne zu dämpfen, wenn sie auf kurze Sicht Aktienkurse nach oben treiben wollen.

Heuschrecken sind Ausnahmen. Die wichtigsten Aktionäre wie AHV oder Pensionskassen sind doch «good guys».

Das Problem geht tiefer. Die Abzocker-Initiative verlagert die Macht vom Verwaltungsrat weg hin zu den Aktionären. Das ist völlig verkehrt. Die Rolle des Verwaltungsrates sollte gestärkt werden. Er muss gute Arbeit leisten, weil er der Repräsentant des ganzen Unternehmens ist und nicht bloss der Aktionäre.

Wenn Aktionäre mehr zu sagen haben, ist das nicht immer positiv?

Das ist in der Tat so. In den USA und in Grossbritannien lassen immer mehr Firmen ihre Aktionäre konsultativ über die Entschädigung des Managements abstimmen. In nahezu 100 Prozent aller Fälle nicken die Aktionäre Millionengehälter ab. Dasselbe wird längerfristig in der Schweiz passieren, wenn die Abzocker-Initiative umgesetzt ist.

Eine hohe Zustimmung zeigt doch einfach, dass die Eigentümer mit ihren höchsten Angestellten zufrieden sind. Was ist daran falsch?

Sie stimmen nur über die Löhne der Geschäftsleitung ab und lassen alle anderen, die den Erfolg einer Firma ausmachen, ausser Betracht. Gegenüber dem Verwaltungsrat eine neutrale Position gegenüber allen Anspruchsgruppen wie etwa Mitarbeitern, Kunden oder Lieferanten einnehmen. Die Aktionäre belohnen jedoch nur eine Handvoll Manager reich. Mit der Folge, dass diese zu Söldnern werden und keine Loyalität mit dem Unternehmen als Ganzem haben.

Söldnertum kommt vorab in der Bankenbranche vor. Die EU will nun diese



SUZANNE SCHWERTZ

## Margit Osterloh

Margit Osterloh ist emeritierte Professorin für Betriebswirtschaft an der Universität Zürich und Forschungsdirektorin des Instituts Crema. Sie publiziert regelmässig zu Fragen wie Manager-Entschädigungen, Mitarbeitermotivation oder Frauen in Unternehmen. Die Arbeit in Verwaltungsräten kennt sie aus früheren Mandaten bei der SV Group, Zürich oder der Schweizer Post. (bis.)

zum Beispiel in der vielzitierten Schraubenfabrik. Kein Mensch sieht seine Erfüllung darin, Schrauben zu drehen. Also motiviert man ihn mit einer leistungsabhängigen Lohnkomponente, sofern sich am Abend die Zahl der gefertigten Schrauben exakt messen lässt. Bei Managern liegen die Dinge anders. Seine Arbeit ist komplex. Das erlaubt erstens ein genuines Interesse an der Arbeit und ermöglicht eine intrinsische Motivation. Zweitens kann man die Leistung schwer messen, und noch schwerer ist es, sie auf einzelne Personen zurückzuführen. Um Ihre Frage zu beantworten: Die Vorstellung, dass man den Erfolg eines Versicherungskonzerns einzelnen Managern zurechnen kann, ist abenteuerlich.

Der scheidende Roche-Präsident Franz Humer hat diese Woche gesagt, er sei mit der Firma verheiratet. Das ist eine schöne Metapher für intrinsische Motivation. Trotzdem findet er, dass ein erfolgreiches Unternehmen auch das Management entsprechend entlohnen muss. Stimmt doch eigentlich?

Die wissenschaftliche Forschung zum Thema «pay for performance» ist umfangreich. Und es hat noch niemand beweisen können, dass die Aussicht auf hohe Boni die Leistung eines Managers nachhaltig steigert. Es ist unverständlich: Der Anteil der variablen Löhne steigt weiter, obwohl es keinen wissenschaftlichen Nachweis gibt, dass dieses System funktioniert.

Warum sind eigentlich die selbständigen Unternehmer nie ins Visier der Abzocker-Gegner geraten?

Bei den Patrons haben die Leute eben den Eindruck, es ginge fair zu und her. Wenn einer das volle unternehmerische Risiko trägt, soll er auch daran verdienen. Wo ist das Problem? Und wissenschaftlich gesehen besteht auch kein grundsätzlicher Konflikt. Eigentümer, Verwaltungsrat und Geschäftsleitung sind nicht getrennt. Das heisst, es gibt kein Informationsgefälle, das jemand ausnützen könnte.

Am 22. September kommt voraussichtlich die Initiative der Jungsozialisten zur Abstimmung, welche das höchste Gehalt in einer Firma auf das 12-Fache des niedrigsten Lohns begrenzen will. Würden Sie Ja stimmen?

Die Initiative ist hirnrissig. Wissen Sie, was passieren wird? Die Firmen werden die billigeren Arbeitskräfte in Gesellschaften auslagern, deren Management weniger verdient, und schon ist das Problem für das gutverdienende Top-Management behoben. Faktisch wird sich an der Einkommensungleichheit nichts ändern. Interview: Chanchal Biswas

Hält die 1:12-Initiative der Jungsozialisten für «hirnrissig»: Wirtschaftsprofessorin Margit Osterloh. (Zürich, 6. März 2013)

## «Die Vorstellung, dass man den Erfolg eines Konzerns einzelnen Managern zurechnen kann, ist abenteuerlich.»

Löhne regulieren und einen Bonus-Deckel einführen. Ist das sinnvoll?

Alle Kontrollmechanismen, die im Nachhinein eingeführt werden, nützen wenig. Sie können, wenn die Dinge einmal aus dem Ruder gelaufen sind, bestenfalls den Schaden kurzfristig begrenzen. Das werden wir bei der Abzocker-Initiative wie beim Bonus-Deckel sehen. Die Schockwirkung hält ein, zwei Jahre an. Es gibt aber keinen vernünftigen Grund anzunehmen,

dass sich dadurch an der Lohnentwicklung im Management irgend-etwas ändern sollte. Sie setzen nicht an der Wurzel des Übels an.

Was ist denn die Wurzel des Übels?

Die variablen Leistungslöhne sind das Problem. Das sind Löhne, deren Höhe an die Erreichung eines zum vornherein definierten Zieles geknüpft ist. Verwechseln Sie das bitte nicht mit einer Gewinnbeteiligung! Bei einer Gewinnbeteiligung wird der Kuchen im Nachhinein aufgeteilt. Das schafft Solidarität.

Warum genau sind variable Leistungslöhne ein Übel?

Das Problem ist, dass Manager mit Abstand am besten über das Unternehmen informiert sind. Sie wissen mehr als der Verwaltungsrat, mehr als

die Aktionäre und können so Ziele vereinbaren, von denen sie genau wissen, dass sie leicht erreichbar sind. Hinzu kommt, dass heute jeder Manager verdient. Diese beiden Faktoren haben einen Fahrstuhl-Effekt ausgelöst. Fast alle Manager-Löhne sind in den letzten Jahren gestiegen – unabhängig von der Leistung. Nur feste Gehälter lösen das Problem. Nur feste Gehälter verhindern, dass Manager ihren Informationsvorsprung ausnützen.

Dass ein Versicherungsvertreter eine Provision pro verkaufte Police bekommt, finden alle in Ordnung. Der Chef der Versicherung aber darf keinen Bonus bekommen, der mit der Summe der verkauften Policen steigt?

Variable Leistungslöhne funktionieren nur bei einfachen Tätigkeiten,

## US-Studie

### Warum Firmen Manager intern rekrutieren sollten

Top-Manager bringen das Argument gerne vor, um ihre Millionengehälter zu rechtfertigen: Ihre Firma müsse besonders hohe Gehälter und Boni zahlen, damit sie im Wettbewerb um die besten Talente nicht zurückfalle. Das ist ein Trugschluss, wie Charles Elson und Craig Ferrere von der amerikanischen University of Delaware herausgefunden haben. Laut Corporate-Governance-Experten können Firmenchefs ihr Wissen nicht einfach von einer Firma auf eine andere übertragen. Weil ihre Fähigkeiten als Chef sehr unternehmensspezifisch sind, kommen Wechsel von einer Spitzenposition zur nächsten selten vor. Top-

Manager können nicht abgeworben werden – egal für wie viel Geld.

Viele Firmen begründen hohe Managergehälter auch mit dem Durchschnittslohn in ihrer Branche. «Besonders die Berater- und Finanzbranche steckt fest in der Annahme, dass dieser Vergleich mit der Referenzgruppe notwendig ist», sagt Ferrere. Seit Ende der 70er Jahre habe diese Auffassung überhandgenommen. «Das stimmt aber nicht», erklärt er weiter, «unsere Analyse weist darauf hin, dass die Verwaltungsräte viel weniger zahlen könnten, wenn sie wollten.»

Die Studienautoren legen den Unternehmen nahe, Manager besser aus

den eigenen Reihen zu rekrutieren und die Entlohnung im Verhältnis zu den vorangegangenen Gehaltsstufen zu kalkulieren: «Wegen des Wettbewerbs unverschämte Gehälter und Zuschüsse zu zahlen, ist teuer, verschwenderisch und schlecht für die Moral.»

Von Staatseingriffen halten Elson und Ferrere derweil nicht viel. «Die Schweizer haben einen Fehler gemacht», erklärt Elson. Ihm erscheine es falsch, Super-Boni zu kriminalisieren. Ausschlaggebend sei vielmehr ein Umdenken in den Kontrollgremien. «Bessere Verwaltungsräte, die bessere Entscheidungen treffen, wären die Lösung.» Kim Bode, New York

## Variable Lohnbestandteile dominieren

Die 10 bestbezahlten Manager in der Schweiz und ihre Löhne 2011

