

PROFESSOR BRUNO S. FREY, UNIVERSITÄT ZÜRICH, ÜBER FIRMEN, DIE SPITZENSALÄRE BEZAHLEN

# Wernur Geld zu bieten hat, ist arm dran

In jüngster Zeit hat das Thema der Managerentlohnung auch in der Schweiz neue Aktualität erlangt. Die hohen Saläre in Führungspositionen werden meist anhand einzelner Firmen betrachtet, sind aber von allgemeiner Bedeutung.

Von Unternehmensstrategen und Managern selbst wird das Problem meist auf einfache Weise erklert: «Managern muss ein Marktlohn bezahlt werden.» Versucht eine Firma, weniger als den marktihlichen Lohn anzubieten, finden sich einfach keine geeigneten Personen für die Managerpositionen. Dieses Argument ist jedoch nicht sehr iberzeugend. Eine einzelne Firma kann ihren Managern durchaus tiefere Löhne als ihre Konkurrenten bezahlen. Die Attraktivität einer Führungsposition hängt nämlich von zahlreichen anderen Faktoren ab als einzig vom monetären Entgelt.

**ERSTENS SIND FÜR EINE TÄTIGKEIT** mit Prestige und Meritokratiehaftigkeit viele Manager bereit, zu einem geringeren Lohn zu arbeiten. Dies gilt für viele Spitzenpositionen in besonders glamourösen Bereichen wie etwa der Kunst- oder Modenindustrie. Zweitens können die gute Ausstattung einer Stelle und eine angenehme Arbeitsatmosphäre einen geringeren Lohn durchaus aufwiegen. Drittens suchen viele Manager in ihrer Arbeit vor allem eine Herausforderung. Sie sind deshalb bereit, für ein geringeres Gehalt zu arbeiten, wenn für sie der Job interessant ist. Viertens kann ein Job in einer angesehenen Firma für die spätere Karriere nützlich sein. Die Tätigkeit in der Firma mit dem geringeren Lohn ist in diesem Fall eine Investition. Schliesslich sind Manager auch bereit, eine weniger gut bezahlte Tätigkeit zu ibernehmen, wenn sie von der Güte des Produkts oder der Dienstleistung iberzeugt sind. Deshalb wird Führungspersonen in gemeinnutzigen Unternehmen regelmässig viel weniger bezahlt als in «normalen», gewinnorientierten Firmen.

Bei Politikern wird dieser Zusammenhang zwischen Gehalt und anderen Anreizfaktoren besonders deutlich. Der US-Präsident verdient nur einen Bruchteil davon, was dem CEO einer amerikanischen Firma bezahlt wird. Dennoch bewerben sich immer viele durchaus geeignete Personen um dieses politische Amt. Oft sind diese sogar bereit, dafür viel eigenes Geld aufzuwenden. Die Gründe sind klar: Präsident der USA zu sein, bringt hohes Prestige und viel Medienaufmerksamkeit, die Ausstattung der Position ist hervorragend, die Tätigkeit stellt eine grosse Herausforderung dar, und die Präsidentschaft ist ein gutes Sprungbrett, um später viel Geld zu verdienen (Bill Clinton hat seine Memoiren für 7 bis 8 Millionen Dollar verkauft, und pro Vortrag erhält er mehr als 100'000 Dollar). Manche Bewerber wollen intrinsisch motivierte Vorstellungen zum Wohl des Volkes durchsetzen. Das Gleiche gilt auch für unsere Bundesräte. Sie haben heute ein tieferes Einkommen als viele Spitzenbeamte und verdienen sogar wesentlich weniger als höhere Manager

## «Wissenschaftliche Studien zeigen, dass Managerlohne wenig mit der Realwirtschaft zu tun haben.»

in der Privatwirtschaft. Dennoch ist ein Sitz im Bundesrat noch immer höchst begehrt.

**ENZELNE UNTERNEHMEN HABEN** somit einen Spielraum in der Lohngestaltung und sind keineswegs nur dem «Diktat des Marktes» unterworfen. Die soeben angefuhrten Bedingungen, unter denen eine tiefere Managerentlohnung aus anderswo möglich ist, gilt gerade für innovative und gut gefuhrte Unternehmen. Im Gegensatz dazu müssen wenig interessante Firmen Manager mit besonders hohen Gehältern anzulocken versuchen.

Aus Sicht der Gesamtgesellschaft stellt sich eine grundsätzliche Frage: Sind die Gehälter der Manager Marktlohne? Anders ausgedrückt: Entsprechen die den Führungskräften ausbezahlten Löhne den für ihre Firma erbrachten Leistungen? Vieles deutet darauf hin, dass dies nicht der Fall ist. Die Managergehälter sind in den letzten Jahren buchstäblich explodiert, ohne dass die wirtschaftliche Entwicklung einen ähnlichen Sprung nach oben erfahren hätte. Tatsächlich haben Managerlohne – wie zahlreiche wissenschaftliche Untersuchungen zeigen – wenig mit der Realwirtschaft zu tun. Es könnte kein Zusammenhang zwischen den Managerlohnen und dem Firmenverfolg festgestellt werden.

**WARUM SIND DANN DIE GEHÄLTER** der Manager in den letzten Jahren markant in die Höhle geschossen? Ein wesentlicher Faktor liegt in deren Anbindung an die Entwicklung der Börse in Form von Aktienoptionen. Die Aktienkurse sind in den letzten Jahren enorm gestiegen und haben damit den Managern zu gewaltigen Einkommenszuwachsen verholfen. Dieser Borsenboom ist sicher nicht das Werk der Manager, sondern muss eher als eine Blase interpretiert werden. Die Empfänger der Aktienoptionen profitieren nur: Gehen die Börsenkurse hinauf, steigen sich ihr Einkommen; platzt hingegen die Blase, müssen sie kein Geld zurückerstatten. Ein «downside risk» ist ausgeschlossen. Schlimmstenfalls ist das Einkommen in dieser Zeit auf das feste Gehalt beschränkt. Die Manager beziehen heute keine Löhne, die einem freien Spiel von Angebot und Nachfrage entsprechen. ber die Compensation Boards bestimmen sie zu einem erheblichen Ausmass wechselseitig ihr eigenes Einkommen. Dies führt zu steigenden Einkommensunterschieden in der Gesellschaft. Diese Entwicklung begunstigt eine sinkende Leistungsbereitschaft bei den unteren Einkommensschichten, wenn deren die Einkommensverteilung nicht mehr gerecht erscheint. Überdies werden soziale Spannungen gefördert, was die wirtschaftliche Entwicklung erschwert oder gar verunmöglicht.

