

Vom Vorbild zum Prügelnaben

2002 war ein Flugjahr für Manager. Was ist zu tun, damit Salär und Leistung wieder übereinstimmen?



Bruno S. Frey

Noch vor kurzem wurden Manager als eine Art «Masters of the Universe» gefeiert. Meine Studierenden zum

Beispiel haben die CEO der grossen Firmen wie selbstverständlich als ihre Vorbilder betrachtet. Politiker oder leitende Staatsangestellte als nachahmenswert anzusehen, erschien als lächerlich. Inzwischen wurde der öffentliche Sektor aufgefordert, sich so effizient wie die private Wirtschaft zu verhalten. Im Rahmen des New Public Management wurden in der Tat manche Vorstellungen und Instrumente profitorientierter Unternehmen in den öffentlichen Bereich eingeführt.

Diese Einstellung hat sich im vergangenen Jahr grundlegend geändert. Massgeblich dafür sind die bekannt gewordenen exzessiven Gehälter von Managern. Der CEO von Citigroup, Sandy Weill, hat in den letzten zwei Jahren mehr als 290 Millionen Dollar kassiert; der CEO von General Electric, Jack Welch, hat sich 1998 in einem einzigen Jahr durch Ausüben von Aktienoptionen 261,5 Millionen Dollar gesichert - und zusätzlich als Boni 7,2 und als Basislöhler 2,8 Millionen Dollar. Im Durchschnitt betrug das jährliche Einkommen der Topmanager führender US-Unternehmen wie American Express, Boeing, Coca-Cola oder Merck etwas über 80 Millionen Dollar. Ebenso wichtig sind die ungeheure Ausmasse annehmenden bewussten

Fehlbuchungen. WorldCom musste ihre Buchungen um 3,8 Milliarden Dollar berichtigen. In diesem Jahr müssen in den USA nicht weniger als 350 am Aktienmarkt gehandelte Unternehmen ihre Buchungen wesentlich revidieren. Im Jahre 1998 waren es hingegen nur deren drei.

Zum Ersauern vieler Beobachter - ich zähle selbst dazu - ist im Verlauf dieses Jahres deutlich geworden, dass auch in der Schweiz derart übersteigerte Löhne und massive Falschbuchungen vorkommen. Offensichtlich ist die für unser Land früher typische Bescheidenheit und Ehrlichkeit der Führungselite nicht mehr selbstverständlich. Die tropfenweisen Enttillungen haben die Manager von Vorbildern zu Prügelnaben werden lassen. Dabei wurde allerdings oft übersehen, dass es sich um Exzesse handelt. In den meisten kleineren und mittleren Unternehmen ist die Situation völlig anders. In der Schweiz sind 85 Prozent der Erwerbstätigen in KMU beschäftigt und sind deshalb nicht direkt betroffen.

Dennoch sind die Auswirkungen des Fehlverhaltens einiger Galionsfiguren unter den Managern schwerwiegend. Insbesondere wurden die Firmen falsch geführt. Die Manager setzten eine kurzfristige Politik der Aktienwertsteigerung durch, damit sie aus ihren Aktienoptionen möglichst rasch viel Gewinn einstreichen konnten. Aber auch die gesamtwirtschaftlichen Auswirkungen sind beträchtlich. Die Unterschiede im Einkommen zwischen den Topmanagern und den durchschnittlichen Arbeitnehmern haben wesentlich zugenommen.

In den USA war 1970 das Verhältnis 25:1, im Jahr 1996 bereits 200:1 und ist seither auf rund 470:1 gestiegen. In der Schweiz ist das Verhältnis wiederum wesentlich weniger extrem und liegt in der Grössenordnung von 10:1. Das Fehlverhalten der Manager hat insge-

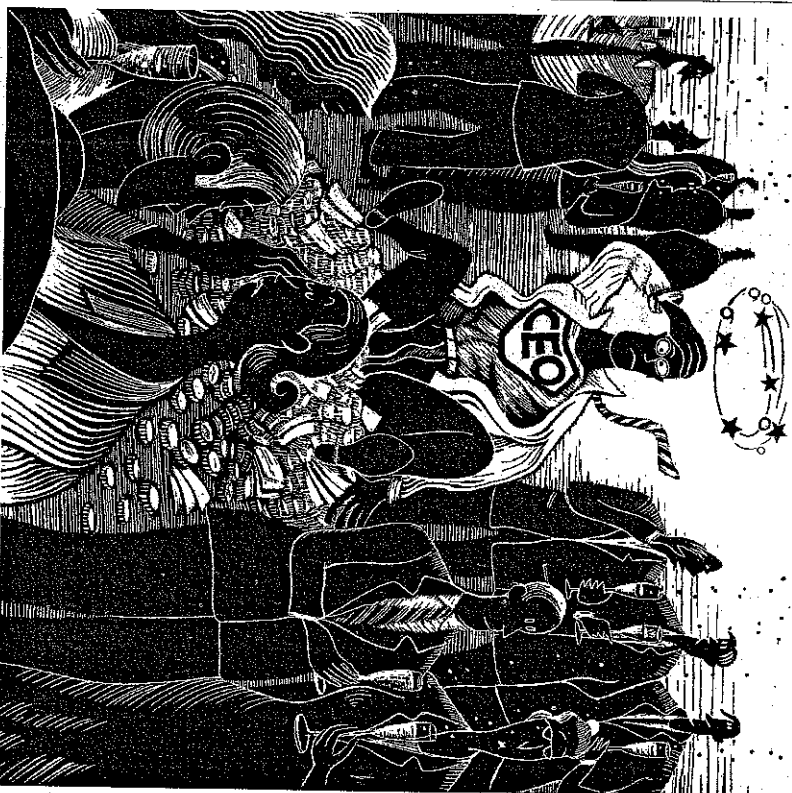


ILLUSTRATION: GERN KÖPPL

samt zu Skepsis gegenüber der Marktwirtschaft geführt. Viele werfen sie sogar vollständig, auch wenn marktwirtschaftliche Instrumente sinnvoll einzuführen wären. Manche Privatisierungen und Deregulierungen staat-

Variable, auf einzelne Leistungen abstellende Lohnbestandteile sollten nicht mehr als 20 Prozent des Gehalts ausmachen.

ihren Erfolg ausschliesslich im erzielten Gehalt zu sehen. Die ursprüngliche Wirkung der Leistung auf das Gehalt wurde umgekehrt interpretiert: Wer ein hohes Gehalt bezieht, bringt offenbar auch eine tolle Leistung. Dabei wurden die Möglichkeiten der Manipulation der Leistungsstandards übersehen. Dies betrifft vor allem die (fälschlicherweise) als anreizorientierte Bezahlung angesehenen Aktienoptionen. Die Manager bekamen einen Anreiz, die Aktienkurse kurzfristig in die Höhe zu treiben und Falschbuchungen vorzunehmen.

Die Atmosphäre in der Unternehmung veränderte sich markant. Statt für die Firma eine Leistung zu erbringen, begannen die Angestellten sich mehr und mehr damit zu beschäftigen, wie sie mit gleichem Arbeitsaninsatz ein höheres Gehalt herauszuschlagen konnten. Auf der Strecke blieb die von innen kommende (intrinsische) Arbeitsmoral. Sie wurde auf Kosten der monetären Anreize verdrängt.

Was lässt sich tun? Meine Kollegen in Betriebswirtschaftslehre, Margit Osterloh, und ich sind zu einer ähnlichen Antwort gekommen: Der Anteil des Fixlohnes ist wesentlich zu erhöhen. Variable, auf einzelne Leistungen abstellende Lohnbestandteile sollten nicht mehr als etwa 20 Prozent des Gesamtlöhns ausmachen. Je nach Aufgabe und Branche kann dieser Prozentsatz etwas höher oder tiefer sein, sollte aber nicht mehr die Ausmasse von heute annehmen. Wer einen Manager einstellt, sollte ihm oder ihr sagen: «Hier ist eine zu erfüllende Aufgabe. Ich bezahle dafür einen angemässigen (marktorientierten) Lohn und erwarte dafür eine entsprechende Leistung.» Wer dazu nicht bereit ist und für jede Anstrengung zusätzliches Geld erwartet, ist am falschen Ort.

Bruno S. Frey ist Professor für Volkswirtschaftslehre an der Universität Zürich.