



Variable Vergütungssysteme

«Eine Regulierung von Boni ist sinnlos»

Variable Vergütungssysteme sind durch die Boni- und Gehaltsexzesse der Vergangenheit in Verfall geraten. Ihr erfolgreicher Einsatz scheitert hierbei meist an der falschen Art der Leistungsmessung und Incentivierung. Ein Gespräch mit Gerhard Fehr, CEO des auf Verhaltensökonomie und Vergütungssysteme spezialisierten Beratungsunternehmens FehrAdvice & Partners AG.

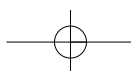
Interview geführt von Wolf-Dietrich Zumach

personalsCHWEIZ: *Herr Fehr, exorbitante Managementgehälter, eine ausufernde Bonus-Kultur bei den Banken ... selbst wirtschaftsliberal denkende Experten fordern hier heute eine bessere Kontrolle und Regulierung. Wie ist es überhaupt so weit gekommen?*

Gerhard Fehr: Exzessive Vergütung wird immer dann als irritierend und unfair betrachtet, wenn sie nicht direkt mit Leistung in Verbindung steht. Ein gutes Beispiel hierfür ist Roger Federer, der wohl ein Jahreseinkommen im zweistelligen Millionenbereich hat und dennoch einer der vielleicht populärsten Schweizer überhaupt ist. Auch bei Eigentümerfamilien von grossen eigentümergeführten Unternehmen ist die Vergütung kaum einmal ein Thema, weil hier Unternehmer zugleich auch die Manager sind und i.d.R. sehr verantwortungsvoll handeln. Was aber hingegen zu Empörung führt, sind die von vielen als ungerechtfertigt angesehenen sehr hohen Millionensaläre im Management. Das hat auch damit zu tun, dass die Leistung von Managern schwer objektivierbar ist – im Kontrast etwa zu Roger Federer, dessen Leistungen relativ transparent und einfach nachvollziehbar sind. Finalteilnahmen und gewonnene Titel erhöhen die Summe seiner Preisgelder. Spielt er jedoch schlecht und verliert, bekommt er keine Preisgelder und wird auch als Werbepartner weniger interessant. Niemand würde aber auf die Idee kommen, ihm zu sagen: «Für diesen Wimbledon Sieg bekommst du nur die Hälfte, weil du diesmal nicht so gut gespielt hast wie letztes Jahr.» Dieses Beispiel zeigt, dass wir für die Beurteilung der Leistungen von Federer einen Leistungsindikator heranziehen, der von der Bevöl-



Gerhard Fehr plädiert für den Einsatz von objektiv messbaren relativen Leistungsindikatoren in variablen Vergütungssystemen.





kerung akzeptiert wird. Ein anderes Beispiel: Steve Jobs bezog gar kein Grundgehalt von Apple und hatte ein Einkommen im dreistelligen Millionenbereich, weil er als Eigentümer wahrgenommen wurde und immer nur am Wertzuwachs von Apple profitieren wollte. Bei Managern ist das i.d.R. nicht so. Dieses Manko versuchte man mit dem Instrument einer aktien- oder optionsbasierten Entlohnung auszugleichen. Aktienbasierte Entlohnung erscheint aber nur dann als ein plausibles Instrument, wenn man fälschlicherweise davon ausgeht, dass das Management im Sinne des Aktionärs handelt. Manager wollen aber nicht das gesamte Aktienrisiko tragen und verspüren daher einen grossen Druck, diese Anteile zu verkaufen – wie es jetzt übrigens auch bei der Facebook-Aktie zu beobachten ist. Zudem basiert ein grosser Teil der Aktienentwicklung auf Marktentwicklung sowie Geld- und Wirtschaftspolitik und nicht nur allein auf Entscheidungen des Managements. Wenn am Ende eines langjährigen Booms die Aktienpakete des Managements, die in der Boomphase immer wertvoller wurden, nun plötzlich an Wert verlieren, ist das Bedürfnis aber immer noch da, die Einkommen hoch zu halten. Dies wird dann mit Cash ausgeglichen, die Gehälter steigen entsprechend stark an und bilden dann das Ausgangsniveau für die nächste Boomphase.

Ist eine Regulierung von Boni z.B. durch den Staat sinnvoll?

Die Schweiz ist als relativ kleines Land vom globalen Arbeitsmarkt abhängig. Dies sieht man insbesondere auch bei SMI-Unternehmen, in denen ein bedeutender Teil der CEOs, der Topmanager und der höheren Fachspezialisten ausländischer Herkunft ist. Ich persönlich bin davon überzeugt, dass diese Offenheit des Landes einen der wichtigsten Eckpfeiler des schweizerischen Erfolgsmodells darstellt. Wenn man nun Bonus- oder Gehaltsbeschränkungen einführen würde, dann droht die Gefahr, dass Schweizer Unternehmen sich nicht mehr die besten Mitarbeiter leisten können. Damit würde ein wesentlicher Wettbewerbsvorteil unseres Landes wegfallen. Wenn allerdings eine Mehrheit der schweizerischen wahlberechtigten Bevölkerung der Meinung ist, dass der Staat hier regulierend eingreifen sollte, dann sollte man dies über

die allgemeine Steuerpolitik und eine schärfere Progression tun. Eine Regulierung von Boni macht im Übrigen auch deswegen keinen Sinn, da Unternehmen einer solchen Regulierung relativ leicht ausweichen könnten. Dies beispielsweise, indem international agierende Unternehmen ihre Fachleute nicht mehr in die Schweiz holen, was zu Steuerausfällen führen würde. Oder die Unternehmen könnten einfach die Fixgehälter erhöhen, was indes für ihre Kostenstruktur auch nicht sinnvoll wäre. Was wir hier brauchen, sind einfach Bonus-Systeme, die auf der objektiven Messbarkeit nachhaltiger Leistungskriterien beruhen.

Führen variable Vergütungssysteme zwangsläufig zu Gehaltsexzessen im Management?

Nein, solange wirklich Leistung gemessen wird. Tut man dies aber nicht, sind Exzesse kaum zu verhindern, ausser man führt einen Salary Cap ein, der aber per Definition wiederum leistungsfeindlich wirkt. Das

Wichtig ist hier eine Entkoppelung der Laufzeit der Managerverträge von der Laufzeit der Manager-Incentivierung. Nach dem Ausscheiden von Topmanagern aus dem Unternehmen sollte ein substanzieller Teil ihrer Bonusstruktur im Unternehmen verbleiben und erst im Lauf der Jahre danach abgetragen werden. Das stellt sicher, dass die Manager langfristige strategische Entscheidungen treffen, die zum Wohle des Unternehmens sind. Die Laufzeiten der Anreizsysteme müssen dabei an die Businessanforderungen der jeweiligen Industrie gekoppelt sein. Ein Beispiel: In der stromerzeugenden Industrie, die sehr langfristige Investitionszyklen aufweist, können das auch zehn Jahre oder mehr sein. Ein Manager, der weitreichende strategische Entscheidungen trifft, sollte auch akzeptieren, dass seine Auszahlungen mit den Investitionszyklen seiner Branche in Gleichklang gebracht werden. Wenn ich eine Metapher gebrauchen darf: Sie können nicht am Dienstag den Lottoschein abgeben und am Freitag den Gewinn reklamieren, wenn

«Nach dem Ausscheiden von Topmanagern aus dem Unternehmen sollte ein substanzieller Teil ihrer Bonusstruktur im Unternehmen verbleiben und erst im Lauf der Jahre danach abgetragen werden. Das stellt sicher, dass die Manager langfristige strategische Entscheidungen treffen, die zum Wohle des Unternehmens sind.»

wäre so, als würde man Roger Federer vorschreiben, wie viele Turniere er im Jahr höchstens gewinnen darf. Salary Caps sind unserer Meinung nach nicht das richtige Rezept, sondern lediglich Ausdruck für ein System, das nicht wirklich Leistung misst.

Von einigen Experten wird auch ein Bonus-Malus-System gefordert, bei dem Vorstände in Unternehmen oder auch Händler im Investment Banking nach einem Misserfolg einen Teil ihrer Boni zurückzahlen müssten. Wäre das eine Lösung für nachhaltigere unternehmerische Erfolge?

die Ziehung der Zahlen erst am Sonntag erfolgt. Sie haben Bonus-Malus-Systeme angesprochen. Wenn ihnen ein adäquat gewählter Leistungsindikator zugrunde liegt, machen solche Systeme durchaus Sinn. Ein Malus bedeutet hier aber nicht, dass das Management etwas zurückzahlen muss, sondern dass die variable Vergütung einer Ziellogik folgt. Erreicht das Management seine Ziele, wird eine Zielvergütung ausgeschüttet. Erreicht das Management die Ziele hingegen nicht oder übertrifft es sie sogar, wird der ausgeschüttete Betrag verringert bzw. erhöht. Um langfristige Anreize zu schaffen, hält man Claims zurück,



die vom Management im jetzigen Jahr erworben wurden, und zahlt sie nicht sofort aus. Man schiebt sie auf eine langfristige «Bonusbank», wo der Wert der Claims mit dem Wert des Leistungsindikators schwankt und von der sie dann sukzessive ausbezahlt werden.

Warum brauchen wir überhaupt variable Vergütungssysteme? Reicht ein Fixgehalt für die Motivierung und die angemessene Entlohnung von Mitarbeitern nicht aus?

Das ist eine berechtigte Frage. 1980 hätte man diese Frage vermutlich gar nicht gestellt, weil ein Grossteil der Vergü-

tungssysteme fix war. Selbst im Topmanagement gab es nur einen ganz kleinen Anteil an Vergütungen, die variable Bestandteile aufwiesen. Der Einsatz von variablen Vergütungssystemen hängt stark davon ab, welche Kultur ein Unternehmen pflegen möchte. Vergütung und Unternehmenskultur sind zwei Seiten derselben Medaille. Je nach Unternehmens-

kultur wird eine Firma für verschiedene Menschentypen attraktiv. Hier gibt es aus der neuesten verhaltensökonomischen Forschung sehr klare Indikationen, welches System welche Typen von Menschen anzieht. Variable Vergütungssysteme ziehen leistungsbewusstere Menschen an. Das ist empirisch-experimentell belegt. Gleichzeitig ziehen sie auch risikobereitere Menschen an, was eher einer unternehmerischen Kultur entgegenkommt. Und sie ziehen Menschen an, die sich selbst eher überschätzen. Fixe Vergütungssysteme ziehen hingegen durchschnittlich leistungsbewusste und eher risikoärmer agierende Menschen an, die aber auch ihre eigene Leistungsfähigkeit besser einzuschätzen vermögen.

Welches sind die Leitlinien bzw. die unverzichtbaren Bausteine eines optimalen variablen Entlohnungsmodells?

Die Leitlinien eines optimalen variablen Entlohnungsmodells sind Kosteneffizienz, die Belohnung von nachhaltigem wirtschaftlichem Handeln und der Ausschluss von konjunkturell bedingten Marktschwankungen. Ein variables Entlohnungssystem sollte die effektive Leistung belohnen und einen ganzheitlicher Ansatz verfolgen, der die Interessen sowohl des Managements als auch der Eigentümer abgleicht. Es muss die richtigen Anreizwirkungen für eine vom Unternehmen gewünschte strategische Weiterentwicklung gewährleisten und muss so fair sein, dass die Ziele auch realistisch erreicht werden können. Ein Anhaltspunkt hierfür ist der Wettbewerbslohn, also jene Gesamtvergütung, die einem Mitarbeiter einen leicht höheren Nutzen als in seinen besten alternativen Jobmöglichkeiten bietet. Unverzichtbar für ein funktionierendes variables Entlohnungssystem ist die Auswahl eines objektiv messbaren Leistungsindikators, der im optimalen Fall relativer Natur ist, also z.B. die Performance eines Unternehmens relativ zu einer grösseren Menge von Vergleichsunternehmen misst.



«Je strategischer jemand arbeitet, desto langfristiger sollte der variable Anteil seiner Vergütung terminiert sein», argumentiert Gerhard Fehr.



Warum ist ein objektiv messbarer relativer Leistungsindikator für ein optimales variables Vergütungssystem so wichtig? Was wäre ein guter Leistungsindikator, welches wären Beispiele für schlechte Leistungsindikatoren?

Mit einem relativen Leistungsindikator wird verhindert, dass Marktschwankungen, die durch konjunkturelle Parameter sowie wirtschaftspolitische Entscheidungen bedingt sind und damit nicht im Einflussbereich der Unternehmensleitung liegen, in die Vergütung miteinfließen. Solche relativen Leistungsindikatoren sind deshalb viel weniger volatil. Das ist auch insofern plausibel, als die Leistung des Managements im Normalfall auch nicht von Jahr zu Jahr so stark schwankt. Unternehmen in der Ölindustrie wie beispielsweise BP haben schon vor 10 oder 15 Jahren erkannt, dass sie die enormen Schwankungen des Rohölpreises aus ihren Managementvergütungen herausrechnen müssen. Der technische Term «relativer Leistungsindikator» steht also für eine Methodik, Marktschwankungen bei der Berechnung von Managementvergütungen zu eliminieren. Ein relativer Total Shareholder Return wäre beispielsweise ein geeigneter Leistungsindikator. Ganz anders verhält es sich aber mit Indikatoren wie EBIT, EVA oder dem absoluten Aktienkurs, die marktabhängige absolute Leistungsindikatoren darstellen. Solche Leistungsindikatoren haben fast schon Zufallscharakter und belohnen oder bestrafen das Management für externe Faktoren, die es nicht beeinflussen kann.

Können variable Vergütungssysteme auch negative Auswirkungen in Unternehmen haben?

Generell sollten Unternehmen, die Risiken vermeiden wollen, bei variablen Vergütungssystemen mit starken Anreizen eher vorsichtig sein, weil solche Vergütungssysteme eher risikofreudigere Mitarbeiter anziehen. Denn starke Anreizsysteme können zu risikofreudigerem Verhalten führen. Eine weitere Gefahr besteht darin, dass ich, wenn ich z.B. innere Wettbewerbsstrukturen schaffe, auch die Gefahr eingehe, Gewinner und Verlierer zu schaffen und so die Kooperationsbereitschaft unter Mitarbeitern zu untergraben. Es gibt aber auch wettbewerbsorientierte Unternehmen, in denen interne relative Leistungsindikatoren

sehr gut funktionieren. In einer Trading Hall allerdings, in der heute eher auf die Verringerung von Risiken geachtet wird, würde eine solche Verschärfung durch internen Wettbewerb dazu führen, dass noch mehr Risiken eingegangen werden. Ich mache ein weiteres, letztes Beispiel: Wenn Lehrer für den Erfolg ihrer Schüler incentiviert werden und diese Lehrer die Prüfungen selber gestalten würden, dann können Sie sich ja leicht vorstellen, was passiert (lacht). Die Prüfungen würden immer leichter werden, wie die empirischen Befunde des Ökonomen Steven Levitt sehr schön zeigen. Ich will jetzt aber an dieser Stelle doch auch noch eine Lanze für die Lehrer

Was sollte ein Unternehmen bei der Konzeption resp. der Einführung eines optimalen Systems zur variablen Vergütung besonders beachten? Welche Prozessschritte sind hier sinnvoll?

Zuerst einmal: Neue Systeme sollten nicht eingeführt werden, um Kosten einzusparen. Solch ein System würde nicht akzeptiert werden und zerstört die Vertrauensbasis bei Management und Mitarbeitern. Da ist es besser, diese Kosteneinsparungen in einem bestehenden System zu realisieren. Der Beweggrund für einen Systemwechsel sollte immer die Einführung eines effizienteren und faireren Vergütungssystems sein,

«Generell sollten Unternehmen, die Risiken vermeiden wollen, bei variablen Vergütungssystemen mit starken Anreizen eher vorsichtig sein, weil solche Vergütungssysteme eher risikofreudigere Mitarbeiter anziehen.»

brechen, die in der Schweiz hervorragende Arbeit leisten. Das Beispiel hört sich denn auch zuerst einmal ziemlich absurd an, zeigt aber letztlich doch, dass Anreize eine grosse Bedeutung haben und sehr sorgfältig gesetzt werden sollten.

Welches sind – Ihrer Erfahrung nach – die häufigsten Fehler von Unternehmen bei variablen Entlohnungssystemen?

Ich würde hier weniger von Fehlern sprechen, sondern die Frage stellen: Welches sind die teuersten Effekte von variablen Vergütungssystemen, die Eigenkapitalgeber zu zahlen bereit sind? Das ist erst einmal eindeutig die fehlende Langfristigkeit und Nachhaltigkeit von variabler Vergütung. Als Regel sollte hier Folgendes gelten: Je strategischer jemand arbeitet, desto langfristiger sollte der variable Anteil terminiert sein. Ein weiterer Effekt ist, dass unserer Erfahrung nach Leistungsindikatoren gewählt werden, die sehr volatil sind und für die die Manager «Risikoaufschläge» verlangen. Wenn ich also mit Aktien bezahle resp. den Aktienkurs als Leistungsindikator wähle, dann ist dies ein System, das für Unternehmen teuer wird.

in dem Leistung belohnt und fehlende Leistung bestraft wird. Nun ist es aber so, dass Menschen sehr gerne im Status quo verharren. Wenn ich also ein neues System einführen will, ist es sehr wichtig, dass man Management und Mitarbeitern die Auswirkungen eines Systemwechsels aufzeigt und transparent kommuniziert. Solche Systemwechsel sollten auch von aussen begleitet werden und Management und Mitarbeitern auch die Möglichkeit bieten, im ersten Jahr zweigleisig zu fahren.

Zur Person

Gerhard Fehr ist CEO und Managing Partner der FehrAdvice & Partners AG (www.fehradvice.com), BWL-Absolvent der Universität Wien, ausgebildeter Wirtschaftsjournalist und hat mehr als 10 Jahre Managementenerfahrung im Investment Banking und im Schweizer Kreditkartenmarkt. Zusammen mit seinem Bruder Prof. Dr. Ernst Fehr führt er FehrAdvice, eine auf Verhaltensökonomie und Vergütungssysteme spezialisierte Beratungsfirma. Ernst Fehr ist einer der führenden internationalen Vertreter der Verhaltensökonomie und einer der meistzitierten Ökonomen der Welt.