

Reize der Anreize

Die Gehälter der Topmanager sind ein Reizthema. Gehaltvolles gibt es wenig, auch nicht in der Wissenschaft.

Dafür eine Menge Fragen, etwa:

Steigt die Belohnung, wenn es nichts mehr zu befördern gibt? Senken variable Vergütungen die Leistung? Oder sollten wir uns mit Abfindungen abfinden?

Text: Stephan A. Jansen

- 90 Prozent der Deutschen finden die Managergehälter in Deutschland zu hoch, berichtete die Forschungsgruppe Wahlen am 6. März 2009. Und Allensbach zeigte acht Monate vorher, dass die Deutschen ab Jahresgehältern von zehn Millionen Euro nervös werden: 14 Prozent der Befragten fanden das bei Filmstars gerechtfertigt, nur noch neun Prozent bei Managern. Reichtum wird kaum weniger als Armut als ein Übel angesehen, das es zu bekämpfen gilt, finden die meisten.

Doch der Reflex des Neides hilft so wenig wie der Gegenreflex, jedes Argument als Indiz für eine reine Neiddebatte zu sehen. Und was unternimmt die Politik? Wahlkampf und hilflose Versuche gestrige Anreizstrukturen mit der Idee der Langfristigkeit zu versehen. Und die Wissenschaft? Eiert ein wenig um die für Ökonomen nicht lösbare und für Wirtschaftsethiker vermutlich erlösende Frage: Was ist Arbeit eigentlich wert? Was ist Lohngerechtigkeit?

Lohn muss äquivalent sein – nur mit was?
Der Betriebswirt Erich Kosiol hat 1962 das Äquivalenzprinzip eingeführt: Der Lohn müsse mit dem Anforderungsgrad einerseits und dem Leistungsgrad andererseits zusammenhängen. Darauf bauten die in-

dustriellen Akkordlohn-Ideen auf, die in der ergebniskontrollfreien Wissensgesellschaft allerdings nur ein müdes Schmunzeln hervorrufen.

Nun versuchen wir es mit der Äquivalenz von Gehalt, Verantwortung und persönlicher Risikübernahme. Dazu bemerkt der ehemalige Chef der Schroders Investmentbank, Philip Augar, in seinem Buch „The Greed Merchants“: Die Hälfte der Erträge wurde statt an die Aktionäre an die angestellten Banker ausgeschüttet – obwohl sie kaum Risiken trugen.

Sherwin Rosen lieferte 1981 mit seiner Superstar-Theorie das Argument für stark unterschiedliche Gehälter von Topmanagern. An der Spitze großer Unternehmen, so seine These, übersetzen sich kleine Talentunterschiede durch große organisationale Hebel in große Ergebnisunterschiede. Damit steigen die Gehälter von Topmanagern mit der Unternehmensgröße überproportional an. Und deswegen fusionieren Manager auch gern.

Am Anfang steht das Misstrauen – am Ende auch

Gehälter und ihre Abstufungen erzählen die Geschichte des Misstrauens zwischen dem Prinzipal und seinem zu bezahlenden

Agenten. Vielleicht wird deshalb so ungern über Gehälter geredet.

Es sind Geschichten, die aus einer systematischen Ungleichheit der Information und einer unsystematischen Ungleichheit der Interessen entstehen. Um überhaupt nach der Einstellung noch Einfluss auf diese Asymmetrien zu haben, werden variable Managementvergütungen eingeführt. Inzwischen fragt man sich allerdings, warum solche Programme in Unternehmen so zwingend notwendig sein sollen.

Regulierung für alte Vergütungsregeln

Im Koalitionsausschuss wurde beschlossen, dass die Haltefristen für Aktienoptionen statt mindestens zwei nun vier Jahre betragen. Das Problem: Aktienoptionen – Derivate von Aktien – sind nahezu durchgängig auf „Virtuelle Optionspläne“ – also Derivate von Optionen als Derivate von Aktien – umgestellt. Weder die Aktien noch die Option gibt es wirklich und damit auch nicht die Relevanz des regulierten Aktiengesetzes. Zur besseren Kontrolle soll nun der gesamte Aufsichtsrat über die Gehälter befinden, was sicherlich deutliche Auswirkungen hat – auf die Diskussionslänge. Bei vollem Lohnausgleich.

Boni für nicht Beförderbare

Das Konzept der Karriere ist das einzig verlässliche Integrationsprinzip für die durch Arbeitsteilung und Interessen begründete Ausdifferenzierung. Die Hoffnung auf Aufstieg diszipliniert. Das Unangenehme an der Spitze ist, dass man nicht höher kommt. Die Beförderung fällt weg. Daher müssen nach Überlegungen vieler Ökonomen dort die monetären Anreize steigen. Und sie müssen variabel sein, damit ein wenig Spannung bleibt – so der schlichte Gedanke. Der komplexere Gedanke: „Blech“ ist besser als „Golden Handshake“ – das heißt, die nicht monetären Wertschätzungen, also die gern belächelten Nadeln, Abzeichen, Urkunden und Orden, sind wichtiger. Das merkt man spätestens bei den zerstörten Lebenswerken von Steuersündern oder entlassenen Managern.

Variabel ist fix – fix demotivierend

Die Nichtzahlung von variablen Gehaltsbestandteilen wird nicht selten als Enteignung verstanden. Die beiden Juristen aus Harvard und Berkeley, Lucian Bebchuk und Jesse Fried, belegten, dass es leider keinen Zusammenhang zwischen geldwerter Vergütung und Leistung gibt.

Die Finanzierungstheoretiker Michael C. Jensen und Kevin J. Murphy wiesen bereits 1990 anhand von Studien über insgesamt mehr als 50 Jahre nach, dass die Beziehung zwischen den Gehältern von Vorständen und den Gewinnen von Aktionären sehr schwach ist und in den vergangenen 50 Jahren immer weiter abgenommen hat. Variable Gehälter sind dabei bei Verhandlungen gefühlt fix. Analysen rund um die Schweizer Ökonomen Margit Osterloh und Bruno Frey belegen dies in zahlreichen Experimenten. Es kommt zu einem „crowding out“, also zu einer sich selbst vermeidenden Prophezeiung durch die Umstellung von in- auf extrinsische Motivation. Wer motiviert werden soll, wird demotiviert.

Unterschiede und Überzuversicht

1991 hat der durchschnittliche Vorstands-

vorsitzende eines US-Großunternehmens etwa das 140-fache eines durchschnittlichen Mitarbeiters erhalten. Im Jahr 2003 betrug dieses Verhältnis ungefähr 500:1. Große Gehaltsunterschiede sind personalökonomisch Instrumente der großen Motivationssteigerung. Die relativen Gehaltsunterschiede wären daher wichtiger als die absolute Höhe. Aus der verhaltenswissenschaftlichen Forschung zur Überzuversicht kennen wir zwei stabile Indizien: hohe Gehaltsunterschiede des Vorsitzenden zum Gesamt-Vorstand und hoher variabler Anteil (siehe Kolumne Oktober 2008).

Lange statt hohe Gehälter

Das klassische Argument, nach dem variable Gehälter zu kurzfristigem Management führen, greift zu kurz. Letztlich sind es technische Gestaltungen mit sozialer Dimension. Was wäre, wenn man statt hoher Gehälter lange Gehälter – also auf lange Zeit nachlaufend – zahlt? Viele der Vergütungssysteme der deutschen Dax-Unternehmen sind renovierungsbedürftig. Selbst Versicherungsvertreter werden nicht mehr für den Abschluss provisioniert, sondern auf Basis der weiteren Entwicklung dieser Verträge. Abfindungen bei Wechsel oder Kündigung sind dann nicht mehr anrühlich, sondern werden innovativ – als spätere Bezahlung für frühere faktische Erfolge.

Wenn der Staat einsteigt

Staatseingriffe – Beteiligungen, Bürgschaften und sonstige Instrumente – zur Vermeidung von Insolvenzrisiken erzeugen ein Paradox: Die Risikobereitschaft von Banken und Versicherungen steigt, weil der Insolvenzfall vom Staat verhindert wird. Diese Intelligenz kennen wir als Rückversicherung der Rückversicherer. Die Prämien für Policen werden privatisiert, während die Kosten bei Versicherungseintritt mitunter sozialisiert werden, weil der Staat einspringen muss. Staatlich auferlegte Gehaltskürzungen helfen dabei auch nicht.

Wer die Gehälter zahlt, entscheidet

Wer sollte nun über die Gehälter abschließend bestimmen? Das Recht auf Entscheidung über hohe Gehälter hat derjenige, der sie bezahlt. So empfiehlt auch der amerikanische Philosoph Jeffrey Moriarty eine Interessenangleichung der Aufsichtsräte über eine stärkere Haftung und Beteiligung an den Unternehmen. Vor allem aber empfiehlt er die Beteiligung der Aktionäre an der Gehaltsfindung. Und wenn eben – wie in jeder guten Krise – mal der Staat zahlt, dann darf es auch der Staat. Wenn nicht, dann nicht. Es bleibt ein besonderes Vermögen, motivierend zu vergüten – gerecht oder nicht. ■

Stephan A. Jansen ist Gründungspräsident der Zeppelin Universität am Bodensee und Inhaber des dortigen Lehrstuhls für Strategische Organisation & Finanzierung.

Literatur

Philip Augar: The Greed Merchants – How the Investment Banks played the Free Market Game. Portfolio, 2005; 288 Seiten

Lucian Bebchuk/Jesse Fried: Pay without Performance – The Unfulfilled Promise of Executive Compensation. Cambridge, 2004

Bruno S. Frey/Margit Osterloh: Pay for Performance – Immer empfehlenswert? In: Zeitschrift Führung + Organisation, Nr. 2, 2000; Seiten 64–69

Michael C. Jensen/Kevin J. Murphy: Performance Pay and Top-Management Incentives. In: The Journal of Political Economy. Vol. 98, Nr. 2, 1990; Seiten 225–264

Jeffrey Moriarty: Do CEOs get paid too much? In: Business Ethics Quarterly. Vol. 15, Nr. 2, 2005; Seiten 257–281

Sherwin Rosen: The Economics of Superstars. In: The American Economic Review. Vol. 71, Nr. 5, 1981; Seiten 845–858