



**University of
Zurich**^{UZH}

**Zurich Open Repository and
Archive**

University of Zurich
University Library
Strickhofstrasse 39
CH-8057 Zurich
www.zora.uzh.ch

Year: 2009

Fixlöhne als Alternative zu Boni und ausgeklügelten Anreizsystemen

Osterloh, Margit ; Frey, Bruno S

Abstract: Die Ausgestaltung von Lohnsystemen und Bonusregeln hat mit der Finanzkrise erst recht an Bedeutung gewonnen. Die Autoren des folgenden Beitrags diskutieren verschiedene Modelle mit variablen Entschädigungen und plädieren für den alternativen Ansatz des Fixlohnes, da dieser der Arbeitsteilung innerhalb von Unternehmen besser Rechnung trage.

Posted at the Zurich Open Repository and Archive, University of Zurich
ZORA URL: <https://doi.org/10.5167/uzh-29695>
Newspaper Article

Originally published at:

Osterloh, Margit; Frey, Bruno S. Fixlöhne als Alternative zu Boni und ausgeklügelten Anreizsystemen.
In: Neue Zürcher Zeitung, 13 March 2009, 25.

Fixlöhne als Alternative zu Boni und Anreizsystemen

Ständiges Debattieren über Leistungskriterien lenkt von der Arbeit und vom Unternehmen ab

Die Ausgestaltung von Lohnsystemen und Bonusregeln hat mit der Finanzkrise erst recht an Bedeutung gewonnen. Die Autoren des folgenden Beitrags diskutieren verschiedene Modelle mit variablen Entschädigungen und plädieren für den alternativen Ansatz des Fixlohnes, da dieser der Arbeitsteilung innerhalb von Unternehmen besser Rechnung trage. (Red.)

Von Margit Osterloh und Bruno S. Frey*

Boni und deren Auswüchse sind in den Medien und in der Politik zu einem vieldiskutierten Thema geworden. Allenthalben werden Veränderungen vorgeschlagen. Die leistungsbezogene Vergütung der Führungskräfte soll so ausgestaltet werden, dass sie keinen Anreiz gibt, unangemessene Risiken einzugehen. Die Eigentümer, Mitarbeitenden und Steuerzahler sollen nicht Verluste erleiden müssen, die auf asymmetrische Anreizstrukturen zurückzuführen sind: Den oft exzessiven Bonuszahlungen aufgrund kurzfristiger Unternehmensgewinne stand bisher keine Haftung bei Verlusten gegenüber. Entsprechend wollen die meisten Reformvorschläge die Boni-Systeme verbessern, indem sie längerfristig Gewinn- und Verlustbeteiligungen vorsehen.

Suche nach symmetrischen Anreizen

Ein Beispiel sind die neuen Richtlinien für Bonuszahlungen der UBS (NZZ 26. 11. 08). Noch weiter geht die parlamentarische Initiative von Nationalrat Schneider-Amman, die eine persönliche Haftung der Entscheidungsträger für Schäden bei staatlichen Rettungsmassnahmen zugunsten systemrelevanter Unternehmen vorsieht (Konrad Hummler, NZZ 21/22. 2. 09). Die obersten Führungskräfte sollen auf diese Weise persönlich haftenden Eigentümern gleichgestellt werden. Damit soll die Anreizstruktur symmetrisch zwischen Gewinnen und Verlusten gestaltet werden. Die Lösung wird also darin gesucht, die obersten Führungskräfte zu Einzelunternehmern zu machen.

Damit wird allerdings der grundlegende Unterschied zwischen einer grossen Unternehmung und einzelnen unabhängigen Unternehmerinnen und Unternehmern nicht bedacht. Grossunternehmen beruhen auf gemeinsamen arbeitsteiligen Aktivitäten zur Erzielung von sonst nicht erreichbarbarem Mehrwert. Dies schliesst die Arbeitsteilung zwischen den Eigentümern des Kapitals und dem Management ein. Diese Arbeitsteilung bedeutet in der Regel, dass Kapitaleigner die Unternehmen, in die sie investiert haben, nicht mehr selber führen können, zumal sie ihr Kapital zumeist auf mehrere Unternehmen diversifizieren. Sie brauchen angestellte Manager.

Die Spielräume der Manager

Diese koordinieren wiederum den arbeitsteiligen Werterstellungsprozess im Unternehmen. Diese Arbeitsteilung begründet den Vorteil einer Unternehmung im Vergleich mit unabhängig agierenden Marktteilnehmern. Zugleich bewirkt sie aber, dass der durch Zusammenarbeit erreichte Mehrwert einzelnen Mitarbeitern nicht mehr zugerechnet werden kann. Darüber hinaus ermöglicht sie angestellten Managern, sich ungerechtfertigt zu bereichern: Ihre Handlungen können von den Eigentümern nicht mehr ausreichend beurteilt werden.

Zur Angleichung der Interessen von Eigentümern und Managern wurden Boni konzipiert, die aber in mehrfacher Hinsicht das Gegenteil bewirkt haben: Es kann kaum ein Bezug zwischen Lohn und individueller Leistung hergestellt werden. Die Boni haben sich als asymmetrischer Risikoanreiz erwiesen, der es den Managern erlaubt, kurzfristige Gewinne zu ihren Gunsten auszunutzen, Verluste hingegen den Eigentümern, den Mitarbeitern und dem Staat aufzubürden. Eine Beteiligung der Führungsorgane an Gewinnen und Verlusten würde zwar diese Asymmetrie

beseitigen, trägt aber genau der Arbeitsteilung zwischen Eigentümern und Management nicht Rechnung, die für grosse Unternehmen typisch ist.

Ausserdem ist das Problem der Kontrolle des Managements nach wie vor ungelöst. Das Management hat einen noch stärkeren Anreiz, nicht nur Gewinne, sondern auch Verluste zu seinem Vorteil zu manipulieren, wenn es persönlich haften muss. Darüber hinaus gibt ihm diese Regelung ein Argument dafür in die Hand, in guten Zeiten noch höhere Boni durchzusetzen, wenn sein persönliches Risiko unbeschränkt ist.

Ein Spiegel der Kooperation in der Firma

Wir schlagen deshalb eine völlig andere Lösung vor. Anstelle immer komplizierterer Bonus-Konzepte plädieren wir für Fixlöhne. Diese müssen selbstverständlich einem wettbewerbsfähigen Marktlohn entsprechen und jährlich angepasst werden. Wer über besondere Fähigkeiten verfügt, die von vielen Firmen nachgefragt werden, muss höher bezahlt werden. Fixlöhne werden nicht nach ex ante bestimmten Kriterien festgelegt, sondern ex post anhand einer umfassenden Einschätzung des Leistungspotenzials. Im Gegensatz zu Boni entsprechen fixe Löhne der Idee der Unternehmung als kooperativer Veranstaltung zur Erzielung eines gemeinsamen Mehrwertes, bei der Einzelleistungen nur schwierig oder gar nicht zugerechnet werden können.

Fixlöhne haben darüber hinaus gegenüber variablen Löhnen einige wichtige Vorteile:

- Sie lassen sich nicht im gleichen Ausmass wie variable Löhne manipulieren. Die Grundidee ist, dass den Mitarbeitenden ein wettbewerbsgerechter Lohn bezahlt wird – dann aber sollen sie sich im Interesse der Firma an die Arbeit machen.
- Bei variablen Löhnen geht ein erheblicher Teil der Energie und Arbeitszeit damit verloren, die «Leistungs»-Kriterien zu den eigenen Gunsten zu beeinflussen.
- Fixlöhne ziehen Mitarbeiter an, die sich für die zu erbringende Arbeit selbst interessieren. Variable Löhne hingegen ziehen eher Leute an, für die vor allem die zu erzielenden Löhne im Vordergrund stehen.
- Fixlöhne sind besser geeignet, das Interesse an einer Tätigkeit selbst, also die intrinsische Motivation, zu erhalten.

Natürlich werden Fixlöhnen einige Nachteile nachgesagt. So können variable Löhne einer Rückkopplung dienen, die fixe Löhne nicht geben: Wer viel leistet, erhält dies mit einem hohen Lohn bestätigt. Eine Anerkennung für eine gute Leistung muss aber nicht notwendigerweise über den Lohn erfolgen, dessen Zurechnung zur individuellen Leistung ohnehin fragwürdig ist. Einiges spricht dafür, dass verbale Anerkennung und Auszeichnungen unterschiedlicher Art die Funktion der Rückkopplung besser erfüllen können. Mitarbeitende wollen nicht nur Geld erhalten, sondern die soziale Anerkennung ist ebenso wichtig – und häufig sogar wichtiger.

Möglichkeiten der Gewinnbeteiligung

Als weiterer Nachteil von Fixlöhnen wird zuweilen angeführt, dass es unfair sei, wenn nur die Kapitaleigner, nicht aber die Mitarbeitenden am Erfolg der Firma beteiligt werden. Fairness lässt sich jedoch auch erreichen, wenn zusätzlich zu den Fixlöhnen ein Teil des Jahresgewinns im Verhältnis des Grundlohnes an alle Mitarbeitenden ausgeschüttet wird. Dabei handelt es sich aber nicht um zuvor nach bestimmten Kriterien festgelegte individuelle Leistungslöhne, sondern um einen Akt der Solidarität und Fairness zwischen Kapitaleignern und Mitarbeitenden.

Infolge der beschränkten Beträge, um die es dabei geht, ist dabei keine Manipulation zu befürchten. Vielmehr ist zu erwarten, dass innerhalb der Solidargemeinschaft Trittbrettfahrer eher zur Ordnung gerufen werden. Fixlöhne mögen auch weniger starke Anreize für Einzelleistungen setzen. Die möglichen Nachteile wiegen aber weniger schwer, verglichen mit den systematisch induzierten Fehlanreizen von variablen Bonussystemen.

* Prof. Margit Osterloh ist Ordinaria für Betriebswirtschaftslehre am Lehrstuhl für Organisation, Technologie- und Innovationsmanagement der Universität Zürich. Prof. Bruno S. Frey ist Professor für Volkswirtschaftslehre an der Universität Zürich. Beide sind zudem in der operativen Führung des Centre for Research in Economics, Management and the Arts (Crema).

Diesen Artikel finden Sie auf NZZ Online unter:

http://www.nzz.ch/nachrichten/wirtschaft/aktuell/fixloehne_als_alternative_zu_boni_und_ausgekluegelten_anreizsystemen_1.2190859.html