

Wirtschaft

Nächster Discounter

Lidl bereitet sich auf den Angriff vor: 62 Baugesuche sind erteilt, 59 hängig. Im Herbst dürften die ersten Läden öffnen.
Seite 33

Kuoni ohne Edelweiss

Der Touroperator verkauft seine Chartertochter – und bleibt ihr als grösster Kunde trotzdem treu.
Seite 37

Talfahrt geht weiter

Owen Thomas von der Bank Morgan Stanley prognostiziert den USA noch weiter sinkende Hauspreise.
Seite 40

Agrarrevolution



Die Preise für Mais, Weizen oder Reis erklimmen neue Rekorde. Der FAO-Chef Jacques Diouf sagt, wer gewinnt und wer verliert.
Seite 38



Bei innovativen Lohnmodellen ist die Credit Suisse weiter als die UBS. (Martin Rüttschi/Keystone)

CS legt Bonus-Latte höher

In der international geführten Diskussion über die störenden Lohnanreize für Banker profiliert sich die Schweizerische Nationalbank mit konkreten Reformvorschlägen

Die Credit Suisse geht bei den Boni einen anderen Weg als die UBS. «Wenn die Händler nächstes Jahr Verluste generieren», so CS-Chef Brady Dougan, «verlieren sie den letztjährigen Bonus.»

Fritz Pfiffner

Das hatten etliche Zuhörer Brady Dougan, dem zurückhaltenden neuen Konzernchef der Credit Suisse, nicht zugehört. Dougan sprach am Dienstag an einer Veranstaltung der Swiss-American Chamber of Commerce in Zürich zur Kreditkrise Klartext: Das Wichtigste sei, dass Banken und Regulatoren ihre Kräfte bündelten und aktiv nach Lösungen suchten. Hart ging der ehemalige Investmentbanker mit den Entlohnungssystemen ins Gericht. Es könne nicht richtig sein, so Dougan, dass Mitarbeiter gleich oder besser entschädigt würden als im Vorjahr, obwohl ihre Banken Milliarden hätten abschreiben müssen.

Ackermann warnt

Ins gleiche Horn stiess Josef Ackermann, Chef der Deutschen Bank. Die Boni der Investmentbanken würden zum Politikum, nachdem verschiedene Institute vor dem Hintergrund ihrer schlechten Performance ihren Bonuspotopf noch erhöht hätten, sagte der Schweizer. Ackermann zielt nicht auf die Schweizer Grossbanken, bei denen der Bonuspotopf magerer ausfällt, sondern auf die Wall-Street-Häuser.

In der Tat bewegt vom Stammtisch bis zu den Experten ein Thema die Gemüter: die Bankenboni. Ist es richtig, dass Banken wie die UBS trotz einem

Riesenabschreiber von 21 Mrd. Fr. und einem Jahresverlust von 4,4 Mrd. Fr. Boni in Milliardenhöhe ausschütten? Oder sollen nur jene leer ausgehen, die den Schaden angerichtet haben – inklusive der Geschäftsleitung und des Verwaltungsrates? Wie muss man die Bonuspläne, die Lohnanreize bei den Banken weltweit ändern, damit nicht alle fünf bis sieben Jahre neue Finanzkrisen ausbrechen?

Die Schweiz spielt bei dieser wichtigen Diskussion an der vordersten Front mit – vor allem dank der Nationalbank und weniger dank der Bankkommission. So hat Philipp Hildebrand, der Vizepräsident der Schweizerischen Nationalbank, in der «NZZ am Sonntag» vom 3. Februar für eine Änderung bei den Bonuszahlungen in dem Sinn plädiert, dass Banker langfristig an den Gewinnen wie an den Verlusten partizipieren müssen. Denn heute ist der Bonus nach oben praktisch unbeschränkt, nach unten auf null reduziert. Der Banker erhält mindestens sein Basissalar, doch Verluste tragen Bank und Aktionäre. Das gibt Anreize, höhere Risiken einzugehen.

Daniel Heller, Hildebrands Direktor in der Abteilung Finanzsysteme, konnte in einer auch am Paradeplatz beachteten Kolumne in der «Financial Times» noch etwas detaillierter aufzeigen, wie man das Bonussystem reformieren sollte. Heller macht sich dafür stark, dass ein Teil des Bonus als Reserve auf die Seite gelegt wird, um damit in schlechten Jahren Verluste zu tragen. Zweitens sollte die durchschnittliche Bonushöhe reduziert werden. «Drittens», so Heller, «sollten garantierte Boni abgeschafft werden.»

Denkt man bei den Schweizer Grossbanken über neue Bonussysteme

nach, oder hat man bereits erste Schritte eingeleitet? Für den Experten Stephan Hostettler, Geschäftsführer von Hostettler & Partner sowie Lehrbeauftragter an der Universität St. Gallen, gibt es keine Zweifel: «Man denkt bei den Banken viel stärker über die Anreize von Bonusplänen nach.» Allerdings tun sich die Institute bei der Umsetzung aus Konkurrenzgründen schwer: Keiner will Vorreiter spielen.

Zu kurzfristig orientiert

In der Tat hat bis heute noch keine grössere Bank in der Schweiz den Mut gehabt, eine Bonus-Pool-Reserve zu bilden, die bei schlechtem Geschäftsgang als Maluszahlung verwendet wird. «Man muss mehr Mut zu langfristigen, an der Wertschöpfung orientierten Bonusplänen haben, die auch ein Maluspotenzial enthalten», ist Hostettler überzeugt. Noch immer wird zu sehr auf jährliche Zahlen wie Gewinn pro Aktie oder Kapitalrendite abgestellt. Unterhalb der Konzernleitung geht der Bonus-Trend weg von

Stephan Hostettler

«Um einen Konjunkturzyklus einzufangen, sollten Bonuspläne mindestens fünf Jahre laufen.»



Daniel Heller

«Ein Teil des Bonus sollte als Reserve auf die Seite gelegt werden, um damit in schlechten Jahren Verluste zu tragen.»



Gesamt-Pool-Lösungen. Man macht Bonuspläne für die verschiedenen Einheiten wie Private Banking, Retail Banking und so weiter. «So kann man die Bedürfnisse von Kapitalmarkt, Arbeitsmarkt und Produktmarkt besser in Einklang bringen», sagt Hostettler.

Die Credit Suisse hat bei etlichen ihrer Händler einen solch revolutionären Schritt getan. «Wir haben», so Dougan, «ein System eingeführt, bei dem der Bonus zwei Jahre gesperrt ist. Wenn die Händler nächstes Jahr Verluste generieren, verlieren sie den letztjährigen Bonus.» Damit hätten sie einen Anreiz zur längerfristigen Performance ihres Geschäftes. Im Übrigen hat die CS einen aktienbasierten Bonusplan für alle Mitarbeiter eingeführt. Über einem Cash-Bonus von über 125 000 Fr. müssen Aktien zwischen 12,5 und 50% bezogen werden. Dieses Programm läuft drei Jahre.

Auch bei der UBS denkt man über zukünftige Entwicklungen der Salärpolitik nach. Doch man will darüber noch keine Auskunft geben. Der Schwellenwert, ab dem zwingend ein Teil der leistungsabhängigen Vergütung in Form von gesperrten UBS-Aktien ausgezahlt wird, ist nicht publik. Immerhin ist bekannt, dass die obersten Führungskräfte in der Regel mindestens 50% des Bonus in Aktien erhalten. Die sind wenigstens für Leute mit Schweizer Domizil fünf Jahre gesperrt. Bei der Investmentbank wurde wegen der Krise der maximal mögliche Cash-Anteil auf 750 000 Dollar begrenzt.

Die Bonuspläne sind bei Schweizer Banken zu kurzfristig (meist nur ein bis drei Jahre) angelegt. «Um einen Konjunkturzyklus einzufangen», sagt Hostettler, «sollten Bonuspläne mindestens fünf Jahre unverändert laufen.»