

Verflaxter Fixlohn

Flexible Salärkonzepte steigern Wettbewerbsfähigkeit

Von Stephan Hostettler*

In der Finanzkrise sind Bonuszahlungen in Verruf geraten. Die Wissenschaftler Margrit Osterloh und Bruno S. Frey haben jüngst Fixlöhne als Alternative zu den ausgeklügelten Anreizsystemen propagiert (NZZ 13. 3. 09). Der Autor des folgenden Beitrags hält dies für falsch. Die variable Entlohnung solle nicht abgeschafft, sondern verbessert werden. (Red.)

Es sei nicht verschwiegen: Fixlöhne haben ihre unbestreitbaren Vorteile. Sie setzen für Mitarbeiter einen klaren Erwartungsrahmen, was das eigene Portemonnaie betrifft. Sie reduzieren Verhandlungen und Diskussionen über die richtige Höhe des eigenen Gehalts auf ein Minimum. Beides sind legitime Kritikpunkte und Schwachstellen vieler Bonusprogramme. Denn viele davon basieren auf jährlich festgelegten individuellen Zielen sowie Ausschüttungen auf Jahresbasis.

Kein Anreiz für mehr Leistung

Hauptkritikpunkt in dem Beitrag ist, dass die individuelle variable Entlohnung dem Konzept der Arbeitsteilung in Grossunternehmen zuwiderläuft. Tatsächlich können individuelle Ziele vieler Mitarbeiter Zentrifugalkräfte zur Folge haben und der unternehmerischen Wertschöpfung schaden.

Denselben unerwünschten Nebeneffekt haben Fixlöhne allerdings auch. Die Motivation, «für das grosse Ganze» zu arbeiten sowie zusätzliche Leistungen – vor allem bei der Kundenorientierung – zu erbringen, kann in den Hintergrund rücken. So gesehen leisten Fixlöhne einem Beamten- und Silodenken Vorschub. Es besteht wenig Anreiz, eine Idee oder Initiative, die das Unternehmen ausserhalb des eigenen Gärtchens zum Blühen bringt, mit dem nötigen Nachdruck zu unterstützen. Dies ist hingegen einer der zentralen Faktoren erfolgreichen Unternehmertums.

Der wichtigste Pferdefuss steckt indes im Namen selbst: Fixlöhne sind starr und werden der unternehmerischen Realität nicht gerecht. Besonders im bedeutenden Dienstleistungssektor führen sie zu einer Kostenstruktur, der es über die Konjunkturzyklen hinweg an der nötigen Flexibilität mangelt. Der Druck ist gross, die Fixlöhne in guten Zeiten anzuheben. Das vermindert die Wettbewerbsfähigkeit in schwierigen Zeiten, wie wir sie derzeit durchleben. Das Risiko steigt, dass Mitarbeiter dann entlassen werden müssen.

Auch ist der Prozess zur Anpassung von Fixlöhnen oft noch komplexer und rigider als bei variablen Systemen und läuft der unternehmerisch zentralen Flexibilität zuwider. Eine jährliche Anpassung der Fixlohnhöhe, wie im genannten Artikel gefordert, wird rasch zu einem Spießrutenlauf, wie er bei den Verhandlungen von Gesamtarbeitsverträgen zu beobachten ist. Im Endeffekt kann man sich fragen, wie Anpassungen der Fixlöhne zu begründen sind. Wenn damit

nämlich eine Honorierung der Leistungsbereitschaft sowie der unternehmerischen Erfolge gemeint ist, verstecken sich dahinter de facto verdeckte Bonuszahlungen. In letzter Konsequenz müssten Fixlöhne wirklich fix bleiben, was über die Zeit zu Einheitslöhnen führt. Ist dieser Weg tatsächlich der Weisheit letzter Schluss?

Salär auf langfristige Ziele ausrichten

Durchaus berechtigt ist die Kritik, dass viele Bonuspläne problembehaftet sind und zum Ausreissen von allerlei Schmerzgrenzen verlocken. Doch ist die Schlussfolgerung falsch, dass sie prinzipiell abzulehnen sind. Schliesslich gibt es einfache und praxiserprobte Antworten auf die zentralen Fragen, wie man Leistung und Gewinn am besten messen und möglichst gerecht verteilen kann. Entscheidend ist, dass sich ein Unternehmen bei der Leistungsmessung auf ganz wenige Parameter beschränkt, zum Beispiel auf den risikoadjustierten Gewinn, und dass für die Mitarbeiter ex ante klar ist, in welchem Umfang sie an der variablen Entlohnung partizipieren. Auch haben sich Modelle stufenweiser Auszahlung – je nach Hierarchiestufe – bewährt, wonach ein Teil

des Gewinnes einbehalten und dem Risiko der mittelfristigen Geschäftsentwicklung ausgesetzt wird. Das setzt die richtigen Anreize auf der Zeitachse und führt zu einer Glättung der Auszahlungen, die im Interesse aller liegt.

Es zeigt sich, dass einfache Formen der langfristigen Gewinn- und Wertbeteiligung die gewünschten betriebswirtschaftlichen Effekte entfalten. Die Frage bei variablen Entlohnungsmodellen ist nicht eine des Ob, sondern des Wie. Zentral ist, die Ziele einfach zu formulieren und an den mittelfristigen Leistungen eines grösseren Ganzen festzumachen. Das reduziert das im Artikel angeprangerte «Einzelunternehmertum» wirksam.

Auch können die einleitend skizzierten Vorteile von Fixlohnmodellen durchaus auch in variable Anreizsysteme integriert werden. Erstens, indem objektiv nachvollziehbare Kriterien definiert werden, bei welchen allen Mitarbeitern klar ist, welche Parameter ihr Salär bestimmen. Zweitens, indem die Entlohnungskonzepte langfristig ausgelegt werden, mit einem Horizont von drei bis fünf Jahren. Das reduziert die Diskussionen um das bezüglich Leistung angemessene Gehalt wesentlich. Es ist ineffizient, wenn Führungs-

kräfte jedes Jahr im Umfeld der Budgetierungsrunde um Geschäftsziele und davon abhängige variable Löhne feilschen.

Kontrolle der Führungsgremien

Es ist schliesslich erstaunlich, wie Aktionäre von privaten Unternehmen seit vielen Jahren auf variable Kompensationsmodelle vertrauen, bei welchen die Manager die Geschäftsrisiken mehr oder weniger symmetrisch mittragen. Viele Aktionäre haben wenig Mühe, Manager grosszügig zu entschädigen, sofern sie profitabel arbeiten. An der fehlenden Kontrolle kann es also nicht liegen, dass variable Vergütungsmodelle verbreitet sind. Mit Blick auf die grossen kotierten Gesellschaften mit atomisiertem Aktionariat ist hingegen oft noch Handlungsbedarf auszumachen bei der effektiven Kontrolle der obersten Führungsgremien. Es wäre etwa zu überlegen, wie dem Verwaltungsrat ein viertes Organ, ausschliesslich verantwortlich für Kompensationsfragen, zur Seite gestellt werden könnte. Ähnlich wie in der Politik könnte diese zweite Kammer das heikle Thema der Salarierung mit Distanz zum operativen Geschäft behandeln.

Kampf gegen Steueroasen avanciert in den USA zur Chefsache

Wenig Verständnis der Amerikaner für die Position der Schweiz

Von unserem Wirtschaftskorrespondenten in Washington, Walter Meier

Nach der Rede von Präsident Obama vom Montag über die Schliessung von Steuerschlupflöchern sind Steueroasen vermehrt ein Thema in den USA. Das macht die Lage für die Schweiz und die UBS einerseits schwieriger, bietet andererseits aber auch gewisse Chancen.

Washington, Anfang Mai

Der Kampf in den USA gegen Steueroasen war in den letzten Jahren primär mit dem Namen von Senator Carl Levin verbunden und ist es immer noch. In jüngerer Vergangenheit haben zudem auch die Steuerbehörden (Internal Revenue Service, IRS) diesem Thema vermehrt Aufmerksamkeit gewidmet. Am Montag schliesslich hat Präsident Obama diese Problematik politisch auf eine höhere Ebene gehoben, indem er der Steuerung und der Steuerhinterziehung von Unternehmen und Einzelpersonen über das Ausland den Kampf angesagt hat und dem Kongress entsprechende Vorschläge unterbreiten will.

Negative Reaktionen zur Merz-Forderung

Die Ankündigung Obamas kam aus mehreren Gründen nicht völlig überraschend. So hat er sich bereits als Senator mit dieser Thematik beschäftigt; er war 2007 Mitinitiator einer Gesetzesvorlage zum Kampf gegen den Missbrauch von Steueroasen gewesen. Im Übrigen haben sich die USA im Rahmen der G-20 der Initiative einiger europäischer Länder angeschlossen. Steueroasen verstärkt unter Druck zu setzen. Und schliesslich

dürfte die desolote Lage der amerikanischen Staatsfinanzen den Zwang erhöht haben, die Durchsetzung der Steuergesetze zu intensivieren, um dadurch höhere Einnahmen zu generieren. Inwieweit diese verschärfte Haltung die Verhandlungen der USA mit der Schweiz zur Revision des Doppelbesteuerungsabkommens beeinflussen wird, ist abzuwarten. Auch in den USA sind solche Abkommen vom Parlament zu ratifizieren; im Kongress könnte allenfalls eine härtere Haltung gegenüber der Schweiz eingenommen werden als von der Regierung selbst.

USA brauchen neue QI-Verträge

In der veröffentlichten Meinung zum Thema hat aber auch das Treffen von Bundespräsident Merz mit Finanzminister Geithner seinen Niederschlag gefunden. Nimmt man Kommentare in der «New York Times» und der «Washington Post» zum Massstab, so ist die von Merz geforderte Kopplung der Vertragsrevision an einen Rückzug der «John Doe Summons»-Zivilklagen der US-Steuerbehörden an die UBS zur Offenlegung von 52 000 Konten von US-Steuerpflichtigen auf denkbar schlechtes Echo gestossen. Sie wurde von den Leittartiklern rundheraus abgelehnt. Für sie ist die Schweiz ein Land, das amerikanischen Steuerpflichtigen bei der Hinterziehung von Steuern hilft, und daher ist das Einschwenken auf eine engere Zusammenarbeit gegen Steuerbetrüger eine überfällige Sache, die nicht mit dem Rückzug einer als legitim erachteten Klage erkaufte werden sollte. Dabei hilft es der Schweiz und der UBS wenig, dass die Kommentatoren die Komplexität

des Themas kaum voll erfasst haben dürften. Hier ist wohl schweizerischerseits noch Aufklärungsarbeit zu leisten, was offenbar auch im Gange ist.

Positiv für die Schweiz und die UBS ist wohl das Eingeständnis im Positionspapier der Regierung vom Montag, dass sie für die bessere Erfassung von ausländischem Einkommen US-Steuerpflichtiger zusätzliche gesetzliche Grundlagen brauche und unter anderem auch die sogenannten «Qualified Intermediary»-Abkommen (QI) des IRS mit ausländischen Banken überarbeitet werden müssten. Bis anhin sind Letztgenannte gegenüber den amerikanischen Steuerbehörden lediglich verpflichtet, Kapitalerträge auf US-Wertschriften von US-Steuerpflichtigen zu melden oder aber, wenn keine Namen bekanntgegeben werden sollen, einen Quellensteuerabzug vorzunehmen und an den IRS zu überweisen. Die UBS argumentiert in ihrer Eingabe zur Abwehr des «John Doe Summons»-Verfahrens unter anderem, dass sie diese vertragliche Aufgabe, sozusagen als Ausstellende des IRS, strikt eingehalten habe.

In der öffentlichen Meinung hallt dagegen negativ nach, dass die UBS in ihrem Schuldeingeständnis im Rahmen des Abkommens über einen Aufschub der Strafverfolgung einige ziemlich unappetitliche und strafbare Verhaltensweisen hat zugeben müssen. Mit der Bezahlung einer Busse von 780 Mio. \$ hat die UBS dafür allerdings auch bereits nicht unerheblich gebüsst. Sie und die Schweiz machen im Zivilverfahren eine Kollision von zwei Rechtsordnungen geltend, bei der über diplomatische Kanäle ein staatsvertraglicher Interessenausgleich gefunden werden müsse.

* Dr. Stephan Hostettler ist Gründer und Geschäftsführer von Hostettler & Partner AG in Zürich und Lehrbeauftragter für Corporate Governance an der Universität St. Gallen.



Wertvoller denn je: Ihr Beratungsgespräch mit uns

Nutzen Sie jetzt unsere persönliche, kompetente Beratung, die Ihre Ziele in den Mittelpunkt stellt. In Ihrer Raiffeisenbank vor Ort, wo man den Berater noch persönlich kennt und partnerschaftliche Werte zählen. Genau das zeichnet eine nachhaltige Anlagebank aus. Umso mehr, als ein persönlicher, kompetenter und fairer Partner heute wertvoller denn je ist.
www.raiffeisen.ch

Wir machen den Weg frei

RAIFFEISEN