

Boni: funktional oder dysfunktional?

Marcel Herbst

2. Februar 2009

Im Rahmen der jüngsten Wirtschaftskrise und dem Versagen vieler Banken stösst die Praxis der Boni auf zunehmende Kritik. In der Kritik stehen in erster Linie die Höhe der Boni — und dann natürlich auch grundsätzlich die Absicht, Boni auszuzahlen, obwohl enorme Verluste vorliegen und Staatsgelder in Milliardenhöhe aufgewendet werden, um Firmen zu retten und Arbeitsplätze zu sichern.

Boni in den heute gebräuchlichen Spielarten sind wohl eine Erfindung der letzten Jahrzehnte, zumindest im hiesigen Kulturkreis. Boni im Sinne der Vergütung besonderer Leistungen, und in vergleichsweise bescheidenem Rahmen, gab es natürlich schon früher. Der variable Bonus als primäres Vergütungskonstrukt, hingegen, der das fixe Salär um ein Mehrfaches übersteigen kann, ist jedoch wohl nicht viel älter als vierzig Jahre: er ist Teil einer neo-liberalen Neuorientierung, die heute zunehmend in Frage gestellt wird. Eine Diskussion über Boni sollte demzufolge nicht nur die ethischen und juristischen¹ Aspekte dieser Praxis ansprechen, sondern auch der Frage nachgehen, inwiefern die Praxis der Bonus-Vergütungen — in grundsätzlich allen Industrien — ursächlich zur Misere der heutigen Volkswirtschaften beigetragen hat.

Ein ethisches Problem stellt sich sicherlich angesichts der Höhe der Boni, die ausgezahlt werden. Dieses ethische Problem wird umgangen, indem auf eine Meritokratie verwiesen wird oder auch auf das Wechselspiel von Angebot und Nachfrage. Die Spitzen unserer Firmen wären nach ihrem Beitrag, ihrer Wertschöpfung, zu entschädigen, oder eben, Angebot und Nachfrage würden die Höhe der Lohnsummen regeln. Solche Aussagen widersprechen dem gesunden Menschenverstand — oder zumindest dem ökonomischen Sachverstand. Wie kann es sein, dass CEO's von Firmen, der UBS zum Beispiel, als Jahressalär das Äquivalent der Lohnsumme von 100 Wirtschaftsprofessoren erhalten? In einer meritokratischen Kultur müsste ihr Urteil dem kollektiven Urteil dieser Wirtschaftsprofessoren ebenbürtig sein. Ist es das? Wurden die Grenzen des Arbeitsmarktes für Wirtschaftsführer richtig gezogen, wenn Angebot und

¹Siehe: ti, "Warum die UBS nicht auf die Boni verzichten kann", NZZ, 31. Januar 2009.

Nachfrage solche Boni zulassen?

Dann stellt sich die Frage, weshalb sich diese neue Kultur der überzogenen Vergütungen entwickeln konnte. Rakesh Khurana, ein Professor an der Business School der Harvard Universität, stellt in seinem jüngsten Buch² fest, dass sich das Ethos der Kader wandelte: während früher “Objektivität, Selbstdisziplin, Urteilskraft wie auch ein distanziertes Bekenntnis zur Gesellschaft” die Professionalität der Kader ausmachte, wandelte sich das Selbstbild der Manager nach 1970. Hilfe in dieser Hinsicht boten falsch verstandene ökonomische Theorien. Anstatt im Interesse der Firmen, im Interesse der Gesellschaft, zu handeln, im besten Wissen und Gewissen, und für diese Aktivitäten eine angemessene Gegenleistung zu beziehen, wurde die These vertreten, dass Menschen — und Manager — primär ihre Eigeninteressen verfolgen und dass den Firmen am besten zu helfen wäre, wenn die privaten Interessen der Manager und die Interessen der Firmen gleichgeschaltet würden. Um dies zu erreichen, musste das Bonus-System ausgebaut und die Arbeit der Kader mit hohen Firmenanteilen, mit Aktien, abgegolten werden. Damit wandelten sich die Kader zur “Antithese des Professionellen”.

Die Gleichschaltung der Interessen von Privaten und Firmen steht wohl im ursächlichen Zusammenhang mit der jetzigen Wirtschaftsmisere. Mit dem Wandel des beruflichen Ethos einher ging auch eine Umorientierung der bisherigen und eine Rekrutierung neuer Kader, welche das zeitgemäße Mantra verinnerlicht hatten. Das wohlwollende Sorgen und Leiten machte der Selbstbedienung Platz. Boni sind formelhaft an Leistungsziele gebunden³, die im engeren Kontext Sinn machen mögen und im weiteren Kontext oft zu fehlgeleiteten Entwicklungen führen — wie eben jene, die wir jetzt vor uns haben; die entsprechenden Entlohnungssysteme bilden Ursache von Pathologien und laden geradezu zu Missbrauch ein. Hier existieren auch Parallelen zur öffentlichen Finanzierung staatlicher, autonomer Einrichtungen (wie z.B. Universitäten)⁴ auf der Basis von Zielvereinbarungen und Leistungsaufträgen. Wir hatten dies schon, zur Zeit von Stakhanov (1935), und es ist sicherlich als Ironie zu werten, dass sich just der neue Kapitalismus dieses Vorbildes bedient.

²Rakesh Khurana, *From Higher Aims to Hired Hands: The Social Transformation of American Business Schools and the Unfulfilled Promise of Management as a Profession*, Princeton University Press 2007.

³ti, *op.cit.*

⁴Marcel Herbst, *Financing Public Universities: The Case of Performance Funding*, Springer 2007.