

Hermann J. Stern

# Wertmaximierende Bonussysteme dank interessenausgleichenden Führungsstrukturen

## Nicht-monetäre Zielgrössen im leistungsorientierten Lohnsystem?

*Eine alte Debatte hat in der aktuellen Corporate Governance Diskussion neuen Zündstoff erhalten: Sollen Mitarbeiterleistungen an der Unternehmenswertschöpfung gemessen werden, oder geraten dadurch wichtige – nicht-monetäre – soziale, kulturelle und ökologische Ziele in Gefahr? Mit wachsender Beliebtheit leistungsorientierter Vergütung rückt die Frage deren Zielgrössen und Messkriterien ins Zentrum. Dabei stehen Zielgrössen der Unternehmenswertmaximierung oft im Konflikt mit anderen, teilweise unter dem Begriff Stakeholder-Interessen zusammengefassten Zielvorgaben.*

Bonussysteme verlieren durch diese Zielvielfalt an Objektivität und werden zum Spielball kurzfristiger Partikularinteressen – leider oft zu Ungunsten der Bonus-begünstigten Mitarbeiter und unter Aufopferung der Motivationskomponente des leistungsabhängigen Lohnbestandteils. Das Problem lässt sich nur lösen, wenn man die monetären Unternehmenswertziele von den anderen Zielen systematisch trennt und zwei unterschiedlichen Ebenen zuordnet: Die Ziele der Wertmaximierung werden der Ebene der operativen Wertschöpfung zugeordnet und alle anderen Ziele der Ebene der Legitimation. Beide Ebenen besitzen unterschiedliche Stellhebel, die mit jeweils anderen Instrumenten beeinflusst werden. Dieser Beitrag zeigt für die Berücksichtigung nicht-monetärer Zielgrössen neue Möglichkeiten auf und erarbeitet Kriterien für ein darauf ab-

gestimmtes, leistungsorientiertes Bonussystem.



Hermann J. Stern, Dr. oec. HSG, Partner,  
Obermatt Partners, Kompensationsberatung,  
Zürich  
[www.obermatt.com](http://www.obermatt.com)

### Einleitung

Die leistungsorientierte Entlohnung mit Hilfe von Bonusprogrammen wird in der Schweiz immer beliebter. Gemäss einer aktuellen Kienbaum-Studie belegen Schweizer Manager im europäischen Vergleich den Spitzenplatz, was ihre Nettolöhne betrifft. 73 % der befragten Unternehmen belohnen die Leistung ihrer Manager mit zusätzlichen Bonifikationen. Die Frage nach dem Nutzen von Bonussystemen ist demgemäss auf breiter Basis unstrittig. Anders sieht es bei der Frage des «Wie» aus: An welchen Zielen sollen sich die Boni ausrichten?

Diese Frage trifft im Kern den seit Jahren schwellenden Konflikt zwischen zwei scheinbar unversöhnlichen Standpunkten. Auf der einen Seite stehen die Verfechter der Unternehmenswertmaximierung, die primär die Ansprüche der Anteilseigner in den Vordergrund stellen. Auf der anderen Seite formiert sich die Meinung der Wirtschaftsethiker, nach der sich der Wert eines Unternehmens vor allem «an dessen Werten messen» lasse. Diese Sichtweise vertritt beispielsweise das Institut für Wirtschaftsethik an der Universität St. Gallen.

Welche Meinung ist nun die richtige? Beide sind korrekt – mit Anmerkungen. Der Wert einer Sache lässt sich tatsächlich nur bestimmen, wenn eine Person einer Sache einen Wert subjektiv beimisst. Es gibt für den rational argumentierenden Menschen keine andere objektive Instanz der Wertbestimmung, weil jede Wertaussage sich auf eine Referenz stützen muss und die letzte Referenz nur die Meinung eines

Individuums oder einer Gruppe sein kann. Auf unsere Problematik angewendet heisst das, dass man sich auf Ziele einigen muss. Sie können nicht objektiv hergeleitet werden. Einigt sich eine Gruppe auf bestimmte Ziele, dann sind diese aus ethischer Sicht – für diese Gruppe – legitim [1]. Setzt ein Unternehmen solche legitimen Ziele um, dann handelt es – gegenüber dieser Gruppe – ethisch korrekt.

## Werte müssen immer wieder neu verhandelt werden

Auch wenn es so scheinen mag: Wirtschaftsethik ist nicht nur ein Terrain für Moralisten. Die vermeintliche Trennung zwischen den beiden Begriffen «Wirtschaft» und «Ethik» ist nicht unüberwindlich. Allerdings ist die Entscheidung darüber, was einen Wert darstellt, hochgradig subjektiv. Das hat dazu geführt, dass die reine Gewinnmaximierung lange Zeit die Oberhand behalten hat, weil sie sich in Zahlen und monetären Zielgrössen ausdrücken lässt. Grundlage für diese wirtschaftlichen Ziele bilden jedoch stets gesellschaftliche Wertesysteme. Es ist einleuchtend, dass hier die Zielfindung bedeutend schwieriger ist. Dafür ist fortwährende Kommunikation aller Beteiligten darüber notwendig, was als «wertvoll» gelten kann. Nur wenn in dieser Frage ein breiter Konsens erreicht worden ist, macht unternehmerische Gewinnmaximierung überhaupt Sinn. Die Gesellschaft bestimmt sozusagen im Diskurs (d.h. in einer Debatte), welche materiellen Werte unter welchen Rahmenbedingungen maximiert werden dürfen. Für die gesellschaftliche Wertmaximierung ist die monetäre Wertschöpfung folglich einer permanenten Legitimationspflicht unterworfen. Ein Beispiel veranschaulicht dieses Verhältnis: Das Glücksspiel ist ein gutes Geschäft, bei dem es sowohl genügend Nachfrage als auch genügend Angebot gibt. Trotz vorhandener Nachfrage gibt es aber Gesellschaften, welche das Glücksspiel verbieten. Dies wird jeweils unter Bezugnahme auf gesellschaftliche Ziele oder nicht-monetäre Wertesysteme begründet. Konkret bedeutet das, dass in diesem Gebiet die individuelle Gewinn-

Abbildung 1  
**Hierarchie zwischen nicht-monetären und monetären Zielgrössen**

Ebene	Problematik	Lösungsansatz	Instrumente
Ebene der Legitimation (nicht-monetäre Ziele)	Ziele festlegen, die von allen getragen werden und die für alle verbindlich sind	Transparenz schaffen, um Kommunikationsprozesse für den Interessenausgleich zu ermöglichen	Interessenausgleichende Führungsstrukturen: Kommissionen, Offenlegungspflichten und Kontrollstellen
Ebene der operativen Wertschöpfung (monetäre Ziele)	Optimaler Einsatz der verfügbaren Mittel im Rahmen der festgelegten Ziele	Leistungsorientierte Vergütung, um durch optimalen Mitteleinsatz den Unternehmenswert zu maximieren	Wertbasierte Bonussysteme, um die Interessen der Mitarbeiter mit denjenigen der Eigentümer in Einklang zu bringen

maximierung nicht legitimiert ist. Die Gemeinschaft hat bestimmt, dass andere Ziele wichtiger sind, und die Gewinnmaximierung ist in diesem Bereich untersagt. Diese Legitimationspflicht gilt für jede wirtschaftliche Tätigkeit und damit konsequenterweise auch innerhalb einer Unternehmung.

Grundsätzlich muss immer der gesellschaftliche Verständigungsprozess – nämlich die Einigung auf die Regeln – den Vorrang gegenüber dem individuellen Wertmaximierungsprozess haben. Das gleiche gilt auch in der Unternehmung: Die Unternehmungsleitung gibt die Regeln und Massstäbe vor, und die Mitarbeiter maximieren innerhalb dieses Rahmens ihre persönlichen Ziele. Damit ist zwischen den beiden Zielsystemen Wertmaximierung und den nicht-monetären sozialen, kulturellen und ökologischen Zielen eine klare Hierarchisierung hergeleitet: Die Ziele der Wertmaximierung sind den anderen Zielen untergeordnet, denn diese bestimmen erst die Legitimation des individuellen Handelns (vgl. *Abbildung 1*).

## Legitimationspflicht der Unternehmen als Kern der Corporate Governance

Wertmaximierung und Legitimation gehören aber zusammen. Deutlich wird diese Erkenntnis vor dem Hintergrund

der derzeitigen Diskussion über Corporate Governance in der Schweiz. Seit dem 1. Juli 2002 wurden hierzulande eine Reihe von Offenlegungs- und Informationspflichten, sowie Mitwirkungsrechte gesetzlich verankert, die man sonst nur in angloamerikanischen Ländern vorfindet. Ziel ist, das Beziehungsgeflecht zwischen Management, Verwaltungsrat, Generalversammlung und Kontrollstelle transparenter zu gestalten. Warum fördert das die Legitimität? Ganz einfach, weil – wie oben beschrieben – die Legitimität ein Verständigungsprozess zwischen Betroffenen ist und dieser nur funktionieren kann, wenn Transparenz herrscht und somit allen Gesprächsteilnehmern dieselben Möglichkeiten zur Meinungsbildung offenstehen. Wäre zum Beispiel der Mechanismus der mittlerweile berühmt-berüchtigt gewordenen, hohen Bonuszahlungen an Führungskräfte im voraus allgemein bekannt gewesen, dann wäre es sicher viel weniger zu Skandalen gekommen. Wer kann schon einem Angestellten vorwerfen, dass dieser auf Bonuszahlungen besteht, deren Konditionen im voraus vereinbart worden sind? Auf der anderen Seite wäre es bei höherer Transparenz vielleicht gar nicht zu den Bonussystemen gekommen, die auch im Misserfallsfall hohe Entschädigungen auszahlten. Die Transparenz ist die zentrale Grundlage, dass sich alle Beteiligten über einen Sachverhalt eine Meinung bilden und gegebenenfalls ihre Vorbehalte anmelden können.



Bezüge des Managements sowie Bonus- oder Incentiveprogramme sorgfältig auf die jeweiligen Zielvorgaben abgestimmt werden. Ein eigenes Corporate Governance Committee, wie es beispielsweise der Basler Pharmakonzern Novartis eingerichtet hat, bietet sich an, um die kontinuierliche Überwachung und Neutralität solcher Ausschüsse zu gewährleisten. Was noch fehlt, sind Richtlinien zur Verantwortung, Autorität, Transparenz und Zusammensetzung dieser Komitees. Die Legitimation misst sich nämlich direkt an deren Repräsentationsfähigkeit und Wirksamkeit.

#### • *Interne Rechtsprechung*

In Ergänzung zu den herkömmlichen Fachausschüssen wäre auch eine interne Rechtsstelle denkbar. Dieser hierarchieunabhängige «Schiedsrichter im eigenen Haus» regelt Uneinigkeiten, die etwa zwischen verschiedenen Abteilungen auftreten können, z. B. hinsichtlich der Kalkulation interner Verrechnungspreise sowie der Beurteilung von

grössere Transparenz auf den Aktienmärkten einen gewaltigen Wachstumsschub verschafft? Und hätten nicht gerade der Verwaltungsrat und Aktionär grösstes Interesse an Transparenz und «Checks and Balances»? Selbstverständlich geht es nicht darum, die heutige Unternehmensverfassung auf den Kopf zu stellen, sondern vielmehr um die stetige Überprüfung, ob zentrale Interessen angemessen in der Führungsstruktur der Unternehmung vertreten sind. Dies gilt für die einzelne Unternehmung oder spezifische Branchen insbesondere auch im Hinblick darauf, staatliche Eingriffe möglichst nicht notwendig werden zu lassen.

### **Operative Konsequenzen und leistungsorientierte Entlohnung**

Wie die meisten Grundsätze der Corporate Governance verfolgen auch obige Regeln den Zweck, Transparenz zu schaffen. Aus der Sicht der

sunde Eigeninteresse jedes Mitarbeiters, seinen Bonus, und damit den Unternehmenswert, im Rahmen der legitimierten erarbeiteten Zielvorgaben zu maximieren? So ist ein ausgereiftes Bonussystem ein willkommenes Führungsinstrument, das wichtige Impulse für die erfolgreiche Unternehmensentwicklung gibt. Das Vergütungssystem muss dabei unter Legitimitäts Gesichtspunkten folgenden Anforderungen genügen:

#### • *Legitimität*

Das Bonussystem ist auf die Vorgaben der Legitimationsebene auszulegen. Dabei spielen Aktionärsinteressen und die Forderung nach monetärer Wertsteigerung eine zentrale Rolle.

#### • *Transparenz*

Nur über ein transparentes Bonussystem kann man sich einigen und erst die Transparenz verschafft dem Bonussystem Legitimität. Sind die Mechanismen der Bonuszahlung klar, dann sind auch hohe Boni – bei grosser Wertsteigerung – ethisch vertretbar.

#### • *Objektivität*

Beruhet das Bonussystem auf objektiv nachvollziehbaren Messgrössen, dann ist dessen Wirkung von den Entscheidungsträgern und von den Bonusempfängern beurteilbar, womit gleichzeitig Wirksamkeit und Legitimität erhöht werden.

Falsch wäre es auf jeden Fall, die Ziele, welche auf einen Legitimationsprozess im obigen Sinne angewiesen sind, im Bonussystem direkt einzubauen. Die Versuche, mittels Score-Cards oder subjektiv geprägter Beurteilungen von Vorgesetzten, eine Einbindung durchzuführen, scheitern an der systemimmanenten Willkür, was drei negative Konsequenzen hat:

1. Weil der subjektive Anteil so hoch ist, muss die Bonushöhe innerhalb von Grenzen gehalten werden, die keine motivierende Wirkung entfalten können. Damit wird das Konzept der leistungsorientierten Vergütung ausgehöhlt und die zusätzliche Motivationskomponente des in Aussicht gestellten Bonus ist marginal.

---

*«Die Unternehmensleitung gibt die Regeln und Massstäbe vor, und die Mitarbeiter maximieren innerhalb dieses Rahmens ihre persönlichen Ziele.»*

---

konkreten Sachverhalten in Entscheidungssituationen, die wichtige Interessen berühren könnten. Die Funktion stützt sich dabei primär auf geltende unternehmensinterne Normen und Vereinbarungen – selbstverständlich unter Berücksichtigung der Gesetzeskonformität. Heute werden solche Rollen von CFOs und Qualitäts- respektive Ethikbeauftragten erfüllt. Es gibt aber auch hier keine bindenden Regeln zur Wahl, Verantwortlichkeit und Autorität dieser Instanzen, was deren Legitimität in den Augen der vertretenen Interessen limitiert.

Aus Geheimhaltungsgründen und unter Berufung auf die unternehmerische Freiheit schrecken heute viele Entscheidungsträger vor solchen Massnahmen zurück. Aber hat uns nicht gerade

Wirtschaftsethik führt das zu einer verbesserten Legitimation des unternehmerischen Handelns. Eindeutige Rahmenbedingungen haben eine Leitplankenfunktion für Management und Mitarbeiter, die genauso wichtig ist, wie das Aufrechterhalten der Liquidität und operativen Handlungsfähigkeit. Folglich ist der Einfluss dieses Ordnungsrahmens auf die operative Ebene der Geschäftsführung beträchtlich. Die am Ausgangspunkt dieses Beitrags gestellte Frage nach dem Bezugsrahmen von Bonuszahlungen lässt sich abschliessend eindeutig beantworten: Wenn auf der Ebene der Legitimation ein Konsens bezüglich der Unternehmensziele erreicht wurde, ist leistungsorientierte Entlohnung nicht nur sinnvoll, sondern sogar erstrebenswert. Was wäre willkommener als das ge-

2. Noch schlimmer aber ist die Tatsache, dass ein subjektives Bonussystem oft als ungerecht empfunden wird und der Mitarbeiter schnell entdeckt, dass es nicht so sehr um die Leistung geht, sondern vielmehr um seine Fähigkeit, die Entscheidungsträger entsprechend zu beeinflussen.
3. Schliesslich führt eine Mehrzahl von Zielen zu Konflikten zwischen den Zielvorgaben, und es wird für den Bonusberechtigten fast unmöglich, die richtigen Entscheidungen im betrieblichen Alltag zu identifizieren. Damit sinkt die Wirksamkeit des Bonussystems, den Mitarbeiter in die beabsichtigte Richtung zu lenken.

Nicht-monetäre Zielgrössen kommen zum Beispiel als Verhaltensvorschriften, als interne Verrechnungspreise, als Qualitätsrichtlinien oder als Geschäftsprozesse zum Tragen. Entsprechende Sanktionen sind nicht tiefere Boni, sondern interne Verfahren bei Missachtung der Vorschriften. Boni sollen dazu dienen, die monetären Zielgrössen zu realisieren. Die Bindung der individuellen Leistungskomponente an die Wertsteigerung der Unternehmung stellt sicher, dass dies im Sinne der Gesamtunternehmung vollzogen wird.

## **Für die Unternehmenslegitimation ist die Wirtschaftspolitik gefordert**

Wenn die Legitimationspflicht des Unternehmens erfüllt ist, dann erscheint die unternehmerische Gewinnmaximierung sinnvoll und wünschenswert, weil sie zu einem optimalen Mitteleinsatz führt. Daraus leitet sich ein Imperativ für den Gesetzgeber ab, der den Aufbau der Unternehmensverfassung und ihre Auswirkungen auf wichtige Anspruchsgruppen in regelmässigen Abständen prüft. Es genügt hierbei nicht, sich auf den Marktmechanismus zu verlassen. Der Grund: Kommunikationsprozesse zur Legitimation der Unternehmensziele können mitunter zu einem Konflikt mit den Interessen der Eigentümer führen. Ein Beispiel veranschaulicht dies: Steht ein Zuschauer in der Oper auf, dann sieht dieser die Darstellung besser – stehen jedoch alle auf, dann sehen alle schlechter. Erst die

bindende Regel, nämlich sitzen bleiben zu müssen, macht es möglich, dass der Nutzen aller maximiert wird. Genauso ist auch der individuelle Firmeneigentümer in Regeln einzubinden, die für alle gelten. Eigentümer können oft gar nicht im Alleingang gesellschaftliche Ziele verwirklichen, weil sie sonst von der Konkurrenz und von Trittbrettfahrern überholt werden. Dem Staat kommt dabei eine Mittlerrolle zwischen Eigentümern, Führungskräften und gesellschaftlichen Interessengruppen zu. Der politische Entscheidungsprozess ist der Filter, der entscheidet, welche Interessen in der Unternehmung berücksichtigt werden sollen. Die aktuellen Bestrebungen im Bereich Corporate Governance sind daher auch aus marktökonomischer Sicht sehr zu begrüssen. Sie bilden nämlich die Grundlage der Legitimation unternehmerischen Gewinnstrebens und sind damit die Voraussetzung unternehmerischer Freiheit. 

---

### **Anmerkung**

- 1 Nach moderner Wirtschaftsethiktheorie gemäss Prof. Dr. Peter Ulrich, St. Gallen (diskursive Wirtschaftsethik); gestützt unter anderem auf die Konzepte von Jürgen Habermass, (Diskursethik) und Immanuel Kant (Vernunftethik).