



Machen Boni Beine?

Manager-Boni, die falsche Anreize setzen, gelten als ein Grund für die jüngste Finanzkrise. Wie sie sich auf den Erfolg von Unternehmen auswirken, untersucht **Carsten Burhop** am Bonner **Max-Planck-Institut zur Erforschung von Gemeinschaftsgütern**, und zwar anhand historischer Beispiele. Denn Belohnungen für Erfolge sollten Führungskräfte, aber auch Erfinder, bereits am Ende des 19. Jahrhunderts motivieren.

TEXT **BIRGIT FENZEL**

Gier nach Boni beschäftigt erstmals Justiz.“ So betitelte eine überregionale Tageszeitung aus dem Süden der Republik unlängst den Aufmacher auf ihrer Wirtschaftsseite. In der Sache ging es darum, dass Bankmanager wegen fragwürdiger Bonuspraktiken vor Gericht gestellt werden könnten. Denn zwei Aktienhändler der Westdeutschen Landesbank (WestLB) sollen risikoreiche Geschäfte verschleiern haben, um ihre Boni nicht zu gefährden, wofür ihnen jetzt der Prozess gemacht werden soll. Es wäre hierzu das erste Mal, dass Bankmanager wegen fragwürdiger Bonuspraktiken vor Gericht gestellt werden.

Diese Nachricht markierte den vorläufigen Höhepunkt in einer Debatte über das Belohnungssystem für Spitzenkräfte in der Wirtschaft im Allgemeinen und der Banker im Besonderen. Hatten sich doch trotz Rezession und Wirtschaftskrise einige Führungskräfte ansehnliche Extrazahlungen zum Jahresgehalt genehmigt. Dass sich

in Zeiten der Finanzkrise ausgerechnet jene in die Taschen wirtschaften, die weithin als die eigentlichen Verursacher des ökonomischen Einbruchs gelten, empörte viele Menschen weltweit.

ZUFALLESENTDECKUNG WECKTE DIE NEUGIER

Am Max-Planck-Institut zur Erforschung von Gemeinschaftsgütern in Bonn sitzt Carsten Burhop in seinem Büro und wirft einen Blick in die Zeitung. Interessiert verfolgt der 35-jährige Ökonom die Berichte über Managergehälter und Boni, die momentan auch immer wieder in den Wirtschaftsteilen auftauchen. Dabei beschäftigt ihn dieses Thema nicht erst seit der Finanzkrise. „Ich bin während der Arbeit an meiner Promotion im Archiv zufällig auf Arbeitsverträge von Bankvorständen gestoßen, das war im Jahr 2001. Da es damals bereits eine Diskussion über das Thema gab – Stichwort: Enron-Pleite – habe ich das seitdem etwas weiterverfolgt“, erzählt er.

Das „etwas weiterverfolgt“ sah in der Praxis so aus, dass sich Burhop gemeinsam mit seinem Bonner Kollegen Thorsten Lübbers zur Recherche in die Archive von Bibliotheken, Banken und großen Unternehmen in der ganzen Republik begab. Wie viele Stunden er damit verbracht hat, in den staubigen Ordnern alte Börsenberichte, Bilanzen, Patentschriften und Inhaltsverträge zu studieren, kann er nicht genau sagen – wohl aber, dass er dabei auf die eine oder andere Tatsache gestoßen ist, die sicher auch für die aktuelle Diskussion über Sinn und Unsinn von Bonifikationen interessant sein dürfte. Mit seinem Projekt will er herausfinden, ob sich Bonifikationen oder Tantiemen zur Disziplinierung und Motivation von Managern eignen.

Als Wirtschaftswissenschaftler interessierte sich Burhop dabei speziell dafür, wie die pekuniäre Extraausstattung auf ein Phänomen wirkt, das in der Ökonomie als Prinzipal-Agent-Problem bezeichnet wird. Einfach ausgedrückt handelt es sich um einen folgenreichen



Interessenskonflikt, beispielsweise zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer oder zwischen Aktionär und Unternehmensvorstand. Bei nicht standardisierten Tätigkeiten, wie etwa der Führung eines Großunternehmens im Sinne der Aktionäre, kann der Prinzipal die Tätigkeiten des Agenten, also etwa der Aktionär die Arbeit des Vorstandes und ihre Auswirkungen auf Gewinne und Aktienkurse, nicht mehr nachvollziehen. Zudem wäre es für den Prinzipal viel zu aufwendig, den Agenten akribisch zu überwachen. Daher müssen die Interessen beider Seiten in eine Richtung gelenkt werden, eine Möglichkeit hierfür bietet die entsprechende Gestaltung der Arbeitsverträge.

DIE KAROTTE VOR DER NASE

„Wünscht der Aktionär steigende Aktienkurse, so sollte er das Gehalt des Unternehmensvorstandes von der Veränderung des Aktienkurses abhängig machen“, sagt Burhop. Allerdings sei auch zu berücksichtigen, dass der Nutzen von Geld nachlässt, wenn man sehr viel davon hat, das heißt, die Anreize für den Manager müssen stärker werden, je mehr er verdient. Zudem steckt dahinter die Frage, ob mit äußere

ren Anreizen solche Verhaltensweisen gesteuert werden können. Aber wenn ein Esel mit einer Karotte vor der Nase besser läuft, warum sollte dies nicht übertragbar sein?

Tatsächlich ist der Gedanke, mit Belohnungen Motivation zu schaffen, nicht neu. Das habe es schon im antiken Rom gegeben, sagt Burhop. „Schon Plinius der Jüngere schrieb in seinem Briefwechsel mit Trajan darüber, dass man durch Belohnungen von Arbeitern bessere Leistung erzielt.“ Doch hätten sich Bonifikationen im eigentlichen Sinne erst am Ende des 19. Jahrhunderts in der deutschen Wirtschaft ausgebreitet, wie Burhop anhand seines Archivstudiums herausgefunden hat.

Nicht zufällig hatte er für sein Projekt auf das späte 19. und frühe 20. Jahrhundert fokussiert. Damit wählte er einen Zeitraum, der wegen seiner rasanten technischen und institutionellen Veränderungen und seines rapiden wirtschaftlichen Wachstums aufschlussreiches Material versprach. In dieser Zeit ermöglichten die schnellere Kommunikation mit Eisenbahnen und Telegraphen die Leitung von größeren Unternehmen, die zudem nun oftmals als Aktiengesellschaft geführt wurden. Innerhalb der neuen Großunterneh-

men entstanden darüber hinaus neue Funktionen, beispielsweise im Bereich Forschung und Entwicklung. Und die ganze Erfolgsgeschichte der Gründerzeit und auch der Zeit danach hing maßgeblich von neuen technischen Entwicklungen ab, die in den Forschungseinheiten der Unternehmen ausgetüfelt wurden.

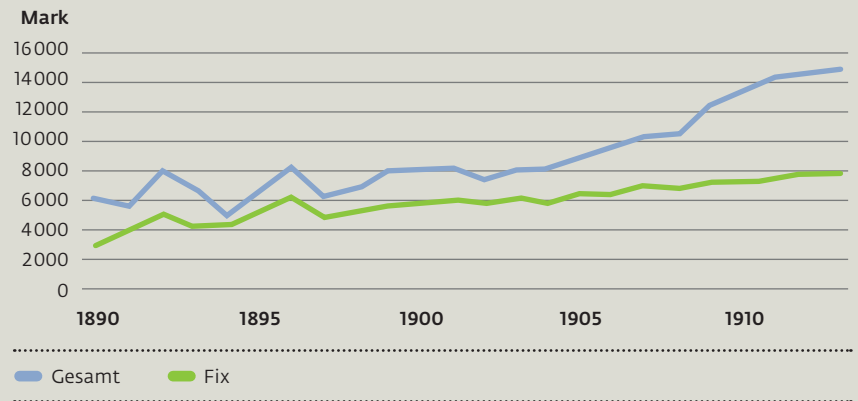
PATENTE KONFLIKTLÖSUNG

Die Patentämter sprachen die von angestellten Forschern gemachten Erfindungen aber regelmäßig den Unternehmen und nicht den eigentlichen Erfindern zu. Daher mussten die Unternehmen auch in diesem Bereich einen Konflikt zwischen ihrem Bestreben nach möglichst vielen profitablen Innovationen und den Interessen der Mitarbeiter in ihren Forschungsabteilungen lösen. „Warum sollte jemand Arbeit und Mühe in eine Erfindung stecken, von der er nicht einmal direkt profitiert?“, beschreibt Burhop das Prinzipal-Agent-Problem in seiner wilhelminischen Variante.

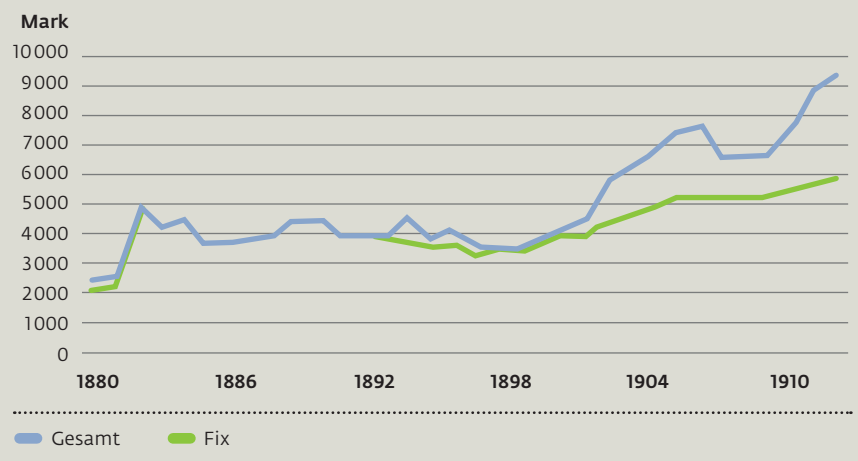
Für ihre Forschungen hatten Bayer, BASF, Hoechst, Siemens, Merck – mit hin die Spitze der deutschen Wirtschaft im Kaiserreich – den beiden

Bonner Ökonomen den Blick in die Archive ihrer Personalabteilung gewährt. Als besonders aufschlussreich erwiesen sich für Burhop und Lübbers die Arbeitsverträge von Mitarbeitern der Forschungsabteilungen von BASF, Siemens und Bayer. Denn wie sie anhand der Lohnabrechnungen rekonstruierten, bestand bis in die 90er-Jahre des 19. Jahrhunderts kaum ein Unterschied zwischen dem Festgehalt und dem tatsächlich ausgezahlten Betrag. „Von allen untersuchten Unternehmen ging zunächst nur Bayer das Prinzipal-Agent-Problem durch vorab vertraglich vereinbarte Bonuszahlungen an. Dabei errechnete sich die Höhe einer Extrazahlung zu bestimmten Bedingungen aus dem Profit, der mit einer Innovation erzielt wurde“, sagt Burhop. Vor 1890 machten Boni bei Bayer im Schnitt nicht viel mehr als ein Prozent des Gehalts aus. Erst nach der Jahrhundertwende sei der Anteil solcher variablen Bezüge der Mitarbeiter in den Forschungs- und Entwicklungsabteilungen auf 17 Prozent des gesamten Einkommens gestiegen. Dagegen hätten BASF und Siemens keine expliziten Bonussysteme verwendet, wohl aber Belohnungen für Profit versprechende Kreativleistungen gezahlt. >

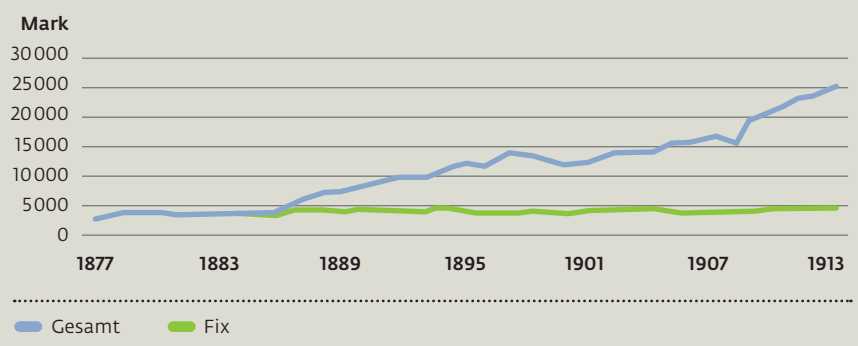
DURCHSCHNITTSEINKOMMEN VON FORSCHERN UND TECHNISCHEN ANGESTELLTEN BEI SIEMENS, 1890 BIS 1913



DURCHSCHNITTSEINKOMMEN VON CHEMIKERN BEI BAYER, 1880 BIS 1913

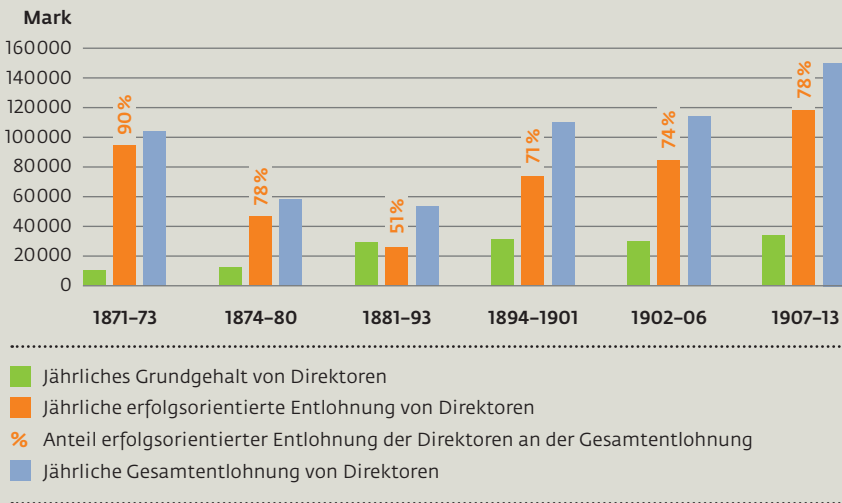


DURCHSCHNITTSEINKOMMEN VON CHEMIKERN BEI BASF, 1877 BIS 1913

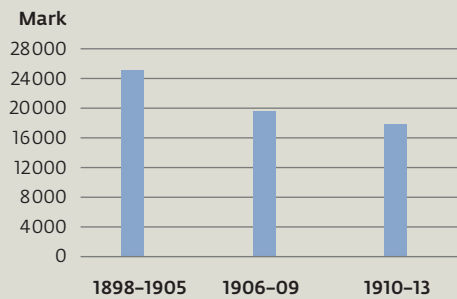


Bis in die 90er-Jahre des 19. Jahrhunderts bestand kaum ein Unterschied zwischen Festgehalt und tatsächlich ausgezahltem Betrag. Erst nach der Jahrhundertwende stieg der Anteil der Bonifikationen in den Forschungs- und Entwicklungsabteilungen deutlich an.

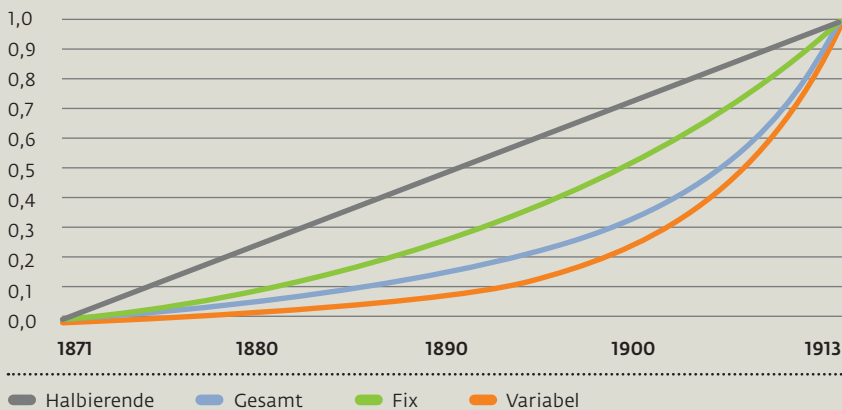
ENTLOHNUNGEN / GEHÄLTER VON DIREKTOREN



GARANTIERTES GESAMTEINKOMMEN STELLVERTRETENDER DIREKTOREN



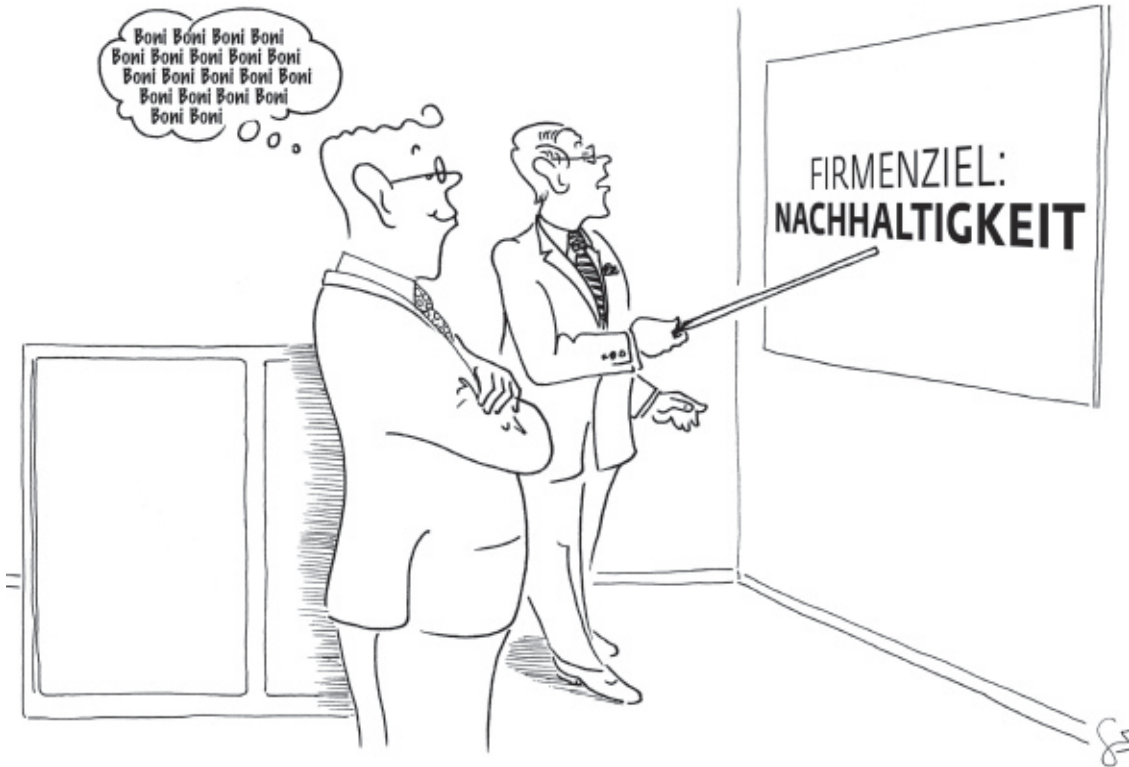
LORENZ-KURVE DER EINKOMMEN VON BANKVORSTÄNDEN, 1871 BIS 1913



Die Lorenz-Kurve (Grafik oben) misst die Konzentration der Einkommen auf wenige Personen. Je weiter die Kurve von der Halbierenden entfernt ist, desto stärker sind die Einkommen auf wenige Personen konzentriert. Die variablen Bezüge flossen daher sehr viel stärker an wenige Manager als die fixen Bezüge. Die Anreize waren somit auf wenige Manager konzentriert.

Bei ihren Analysen der unterschiedlichen Einkünfte und der Zahl der jährlichen Patentanmeldungen aus den Unternehmen stießen die Ökonomen auf einen interessanten Zusammenhang: „Nicht nur die Höhe des Gehaltes spornt einen Mitarbeiter an, sondern die Struktur des Gehaltes“, sagt Carsten Burhop. Und die beiden Effekte laufen einander entgegen. So verringert sich die Anzahl hochwertiger Patente um 0,6 Prozent, wenn das Gesamtgehalt um ein Prozent erhöht wird. Wie die Bonner Ökonomen herausgefunden haben, richten erhöhte Bezüge in dieser Form also gerade alles andere aus, als die Leistung zu verbessern. In einer anderen spornen sie die Mitarbeiter schon an: Wenn der Anteil der Boni am Gesamtgehalt um den Faktor 1,1 wächst, steigt die Anzahl der Patente um etwa zwei Prozent.

Um diese Rechenregeln zu veranschaulichen, wählt Burhop das Beispiel eines Forschers, der 50000 Euro in Form von 40000 Euro Grundgehalt und 10000 Euro Bonus verdient: „Bislang erfindet der jedes Jahr 1000 Patente. Bei ihm würde eine einprozentige Erhöhung seines Gesamtgehalmes von 50000 Euro auf 50500 Euro dazu führen, dass seine Erfindungsleistung



auf 994 Patente sinkt, wenn er nur ein höheres Grundgehalt bekommt.“ Anders sieht es aus, wenn das höhere Gehalt aus einem Bonus stammt. „Bei dieser Variante steigt der Anteil der Boni am Gesamteinkommen von 20 auf 20,8 Prozent, also um den Faktor 1,04.“ Damit erhöht sich die Zahl der Patente um acht.

WAS DIE ZECHENBARONE MUNTER MACHTE

„Dieser Bonuseffekt von acht Patenten gleicht den Effekt des höheren Gesamteinkommen – sechs Patente minus – mehr als aus. Insgesamt steigt also die Zahl der Patente von 1000 auf 1002.“ So gesehen sei zwar ein Effekt von Boni auf patentierbare Erfindungen festzustellen, doch sei dieser „sehr klein und auch erst nach einigen Jahren sichtbar“.

Zu ähnlichen Ergebnissen kamen die beiden Bonner Ökonomen auch, als sie sich die Geschäftsdaten von Zechen aus dem Ruhrgebiet im 20. Jahrhundert vornahmen und die Wirkung von Bonuszahlungen an die geschäftsführenden Direktoren untersuchten. Die waren in Aktienunternehmen schon seit der Mitte des 19. Jahrhunderts üblich.

Außer über die Boni hatten die Besitzer während der Gründerzeit sogar kaum Möglichkeiten, die Arbeit der Direktoren in ihrem Sinne zu beeinflussen.

Burhop und Lübbers interessierten sich speziell für die in einem Syndikat verbundenen Minen. Solche Verbünde genießen unter Ökonomen keinen guten Ruf. „Kartelle fördern die Faulheit“, fasst Carsten Burhop eine Theorie zusammen, wie sie der Wirtschaftsnobelpreisträger Sir John Richard Hicks nach seinen Studien an Syndikaten im Allgemeinen formuliert hat: Der größte Profit durch ein Monopol ist ein geruhames Leben für die Manager.

Die Bonner Forscher machten sich daran, diese Theorie am Beispiel von 28 Bergwerksunternehmen aus dem Ruhrgebiet zu überprüfen. „Das von einigen dieser Firmen gebildete Kartell minimierte den Wettbewerbsdruck und führte zu Beständigkeit der Preise und Produktion“, sagt er und nennt damit die ökonomischen Vorteile, die sich für die Zechenbarone aus dieser Förderturmpolitik ergaben.

Um die Faulheitstheorie zu überprüfen, schätzten die beiden Forscher mit einem mathematischen Modell, wie hoch die Produktion bei einem gegebenen Einsatz im Idealfall liegen

kann – für Zechen, die den Kräften des Marktes voll ausgesetzt waren, für Bergwerke in einem Syndikat, und das Ganze noch einmal für Unternehmen, die Boni zahlten. Dabei werteten sie die Anzahl der Arbeiter und den Wert der verwendeten Maschinen und Anlagen als Einsatzfaktoren und setzten sie mit der Jahresmenge geförderter Kohle als Produktionsergebnis in Beziehung.

Das Ergebnis überraschte die beiden dann schon. Denn offenbar trifft Hicks' Feststellung nicht zwangsläufig auf jedes Syndikat zu. „Es zeigte sich, dass die Effizienz der Bergbau-Unternehmen nicht signifikant durch die Mitgliedschaft im Kartell beeinflusst wurde“, so Burhop. Doch noch interessanter fand er eine andere Beobachtung: „Die Effizienz war deutlich höher in jenen Betrieben, die hohe Boni an ihre Direktoren zahlten.“ Durchschnittlich entrichteten die Zechen 77300 Mark an Bonuszahlungen an das Direktorium. „Nur so zum Vergleich: Ein Arbeiter hat damals im Jahr 1000 Mark verdient“, erklärt Burhop.

Unterm Strich stellten Burhop und Lübbers fest, dass auch hier wieder ein Prozent mehr Bonus schon genügt, um etwas zu verändern. So reduzierten sich Reibungsverluste in der Produkti-



on um 0,0035 Prozent – einfach nur durch ökonomischeren Einsatz der Produktionsmittel und besseres Management. Bei 22,66 Millionen Mark, die einem durchschnittlichen Betrieb damals aufgrund von Effizienz-Verlusten entgingen, macht das 790 Mark Ersparnis aus. Dafür mussten die Aktionäre aber 773 Mark zusätzlichen Bonus an ihre Direktoren zahlen, ihnen blieben also nur 17 Mark. Insofern brachte es den Besitzern der Minen offenbar nicht viel, ihr Prinzipal-Agent-Problem mit den angestellten Direktoren über Bonuszahlungen anzugehen. „Volkswirtschaftlich bringt das natürlich schon was, wenn die Effizienz gesteigert wird“, sagt Burhop: „Aber das bezweckten die Minenbesitzer mit den Bonuszahlungen natürlich nicht.“

Das Beispiel der Kohleminen im Ruhrgebiet zeigt, dass Boni wirken können. Allerdings ist ihr Effekt nur gering und hängt stark von dem vorgegebenen Ziel ab. „Das Problem ist nicht die Idee als solche, sondern dass sie die Arbeitsanstrengungen in eine Richtung lenkt“, so Burhop. Daher spricht er sich auch gegen ein generelles Verbot von Boni aus. Damit würde man der Wirtschaft eher schaden. Doch eine falsche Zielvorgabe kann zur Kehrseite der Verdienstmedaille werden. Die gegenwärtige Finanzkrise

sei ein Beispiel für die fatalen Folgen einseitiger Fokussierung. „Wenn ich einen Bonus bekomme, der sich vom Gewinn dieses Jahres ableitet, interessiert mich der vom nächsten Jahr nicht mehr“, sagt Burhop. Die Banker sind so motiviert worden und verzockten große Vermögen, weil sie kurzfristigen Aktiengewinn im Sinn hatten.

KRISENMODELL AUS DER KAISERZEIT

Wenn sie an derartige Zielvorgaben geknüpft sind, gehen von Bonifikationen tatsächlich Risiken aus. Daher ist eine stärkere Kontrolle, wie sie von Politikern und Kommentatoren des Wirtschaftsgeschehens eingefordert wird, aus Sicht des geschichtsbewanderten Ökonomen durchaus angebracht. Möglicherweise lassen sich die Interessen von Unternehmenseignern mit Transparenz und Kontrolle sogar effektiver umsetzen als mit Boni und sonstigen Anreizen – zumindest in der Vergangenheit war das so, wie die Forschung von Carsten Burhop und Thorsten Lübbers zeigt. Dem Wirtschaftsboom der Gründerzeit folgte 1873 nämlich eine schwere Krise. Darauf reagierte die Regierung nach langen Debatten, indem sie 1884 das Aktienrecht reformierte und Regeln, Kontrolle sowie

Strafen verschärfte. Bis dato hatten zur Hauptversammlung nur Großaktionäre Zutritt und entschieden über die Belange des Unternehmens, Kontrolle über den Erfolg der Vorstände gab es kaum, und unfähige Bosse loszuwerden war langwierig und aufwendig.

Nach der Reform durften alle Aktionäre an den Hauptversammlungen teilnehmen, hatten dort auch ein Stimmrecht und wurden durch eine Gewinn- und Verlustrechnung über den Unternehmenserfolg informiert. Die neuen Regeln erleichterten es zudem, Vorstände zu entlassen. Das führte dazu, dass diese sich auch ohne Zulagen Mühe geben mussten. Die monetären Anreize für die Vorstände konnten nahezu halbiert werden.

Später wurden zwar weitergehende Regeln erlassen – beispielsweise eine Sondersteuer auf Tantiemen – aber an dem Erfolg der bereits 1884 erlassenen Regeln besteht kein Zweifel. Als Grundlagenforscher hält es der Bonner Ökonom zwar nicht für seine Aufgabe, Handlungsempfehlungen für aktuelle Probleme zu liefern. Doch er hat durchaus nichts dagegen, wenn seine Erkenntnisse in die Debatte einfließen, welche Maßnahmen Wirtschaftsführer disziplinieren könnten. „Denn was im Kaiserreich funktioniert hat, könnte ja auch heutzutage klappen.“ ◀