

zh  
aw

School of  
Management and Law

# COMPETENCE



Geld.Macht.Glücklich.

Das Magazin der ZHAW School of Management and Law  
Nr. 4, November 2013

# Inhalt

---

Vorwort	5
Sicht des Direktoriums	
Interview mit Dr. Thomas Moser, Stv. Mitglied des Direktoriums SNB	6
Hintergrund	
Geld zählt	10
Das Geld schmiedet seine eigenen Zukunftspläne	13
Hochschulperspektive	
Vertrauen in ein Stück Baumwolle	16
Hat Bargeld als Zahlungsmittel bald ausgedient?	20
Banking im Sinne Allahs	22
Lohn und Leistung	25
Unternehmensperspektive	
Bar auf die Hand	28
SIX Group lässt die Gelder fließen	30
Expertensicht	
Die schleichende Ungleichheit	32
Alumni-Perspektive	
Fesseln aus Papier	35
Die etwas andere Bankenkariere	39
Perspektivenwechsel	
Leben auf Pump	43

# Lohn und Leistung

Leistungslöhne haben sich in den letzten zwei Jahrzehnten fast überall durchgesetzt und sind heute weitgehend unumstritten. Dies ist eigentlich erstaunlich angesichts der Tatsache, dass fixe Saläre während Jahrzehnten relativ erfolgreich und ebenso unbestritten waren. Welcher Logik folgte dieser Wandel und welche Annahmen liegen ihm zugrunde?

Text: Peter Meyer

Lohn ist interessanterweise nicht in erster Linie eine betriebswirtschaftlich, sondern eine rechtlich bestimmte Kategorie. Im Schweizer Obligationenrecht (OR) wird das Austauschverhältnis zwischen Arbeitgeber und -nehmer so formuliert: «Durch den Einzelarbeitsvertrag verpflichtet sich der Arbeitnehmer auf bestimmte oder unbestimmte Zeit zur Leistung von Arbeit im Dienst des Arbeitgebers und dieser zur Entrichtung eines Lohnes, der nach Zeitabschnitten (Zeitlohn) oder nach der geleisteten Arbeit (Akkordlohn) bemessen wird» (Art. 319). Lohn ist also im üblichen Anstellungsverhältnis (Zeitlohn) für das Zur-Verfügung-Stellen und Einsetzen der Arbeitskraft geschuldet. Ein konkretes Ergebnis wird nur im Akkordlohn als Basis für die Lohnzahlung vorausgesetzt. Betriebswirtschaftlich gesehen bezahlt das Unternehmen also normalerweise für das investierte Humankapital der Arbeitnehmer. Es ist Aufgabe des Arbeitgebers, dafür zu sorgen, dass er damit Ergebnisse erzielt, die den «Zins» in Form von Lohn rechtfertigen. Dazu hat er verschiedene Möglichkeiten:

1. Er kann dem Arbeitnehmer genaue Anweisungen geben, was er wie zu tun hat. Dies setzt allerdings voraus, dass der Arbeitgeber genau weiss, welches Verhalten zu welchen Ergebnissen führt.
2. Falls dies nicht der Fall ist oder das Verhalten nicht zu kontrollieren ist, kann er mit dem Arbeitnehmer Ergebnisse vereinbaren, die für das Geschäft sinnvoll sind. Allerdings kann er rechtlich gesehen die Lohnzahlung (ausser bei Akkordarbeit) nicht von der Zielerreichung abhängig machen.

## Höherer Lohn dank höherem Gewinn

Hier setzen nun die variablen Anteile der Entlohnung an: Zusätzlich zum ergebnisunabhängigen Lohn bietet man eine Belohnung für das Erreichen vereinbarter Ergebnisse. Damit kann der Arbeitgeber wenigstens teilweise sicherstellen, dass seine Lohnkosten nicht völlig unabhängig von den Unternehmensergebnissen geschuldet werden. Dies gilt umso mehr, wenn die ergebnisgebundene individuelle Belohnung mit dem Gesamtergebnis des Unternehmens verknüpft wird. Interessant ist nun, dass die variable Entlohnung betriebswirtschaftlich eigentlich nur für

«Nicht das Ergebnis wird als Massstab für die Belohnung verstanden, sondern die Leistung des Mitarbeiters.»

den zweiten oben beschriebenen Fall, die Akkordarbeit, gedacht ist. Begründung und Praxis folgen aber vielfach einer anderen Logik, die auch den ersten Fall einschliesst: Nicht das Ergebnis wird als Massstab für die Belohnung verstanden, sondern die Leistung des Mitarbeiters. Dabei wird zwar automatisch davon ausgegangen, dass eine gute individuelle Leistung zu besseren individuellen (und kollektiven) Ergebnissen führt, ja Leistung wird sogar mit den individuellen Ergebnissen gleichgesetzt. Aber eigentlich wissen wir alle, dass auch gute Leistungen (physisch Arbeit/Zeit), nicht immer zu guten Ergebnissen führen. So zum Beispiel wenn wichtige Rahmenbedingungen



nicht stimmen: Falsche Informationen, Computerabstürze, Fehler von Kollegen etc. können dazu führen, dass trotz aller Professionalität und grossen Anstrengungen die erwünschten Ergebnisse nicht erreicht werden.

### Einzelkämpfer statt Teamplayer?

Genau hier dürfte wohl der Wechsel von der früheren Praxis der fixen Löhne zur heutigen Praxis der variablen Löhne seinen ideologischen Grund haben: Während früher Unternehmensergebnisse eher als Resultate gemeinsamer Anstrengung aller Beteiligten verstanden wurden, interpretiert man sie heute vorwiegend als Aggregat individueller Leistungen. Kooperationsrenditen werden dabei ausser Acht gelassen. Es wäre äusserst interessant, den

«In den USA wurde die Individualleistung schon immer stärker betont (und belohnt) als in Europa.»

Ursachen dieses ideologischen Perspektivwechsels nachzuspüren, zumal dessen Ergebnisse aus heutiger Sicht alles andere als überzeugend sind (hoher Aufwand für Zielvereinbarung und Leistungsbeurteilung). Zudem hat er teilweise zu grotesken Situationen geführt (Topmanagement-Boni in einzelnen Branchen), die aus Aktionärsicht weder beabsichtigt noch wünschenswert sind. Wissenschaftlich beweisen lassen sich die Ursachen der heutigen Praxis nur schwer. Immerhin liesse sich folgender Zusammenhang hypothetisch formulieren: Die gesetzliche Wiederzulassung des Eigenhandels der Banken im grossen Stil unter der Regierung Reagan ermöglichte es diesen, ihre Erträge (und Verluste) enorm zu steigern. In den USA wurde die Individualleistung schon immer stärker betont (und belohnt) als in Europa und Börsenhändler waren tatsächlich Einzelkämpfer, von deren Erfolg die Bankergebnisse ab jener Zeit stark abhingen. Es war naheliegend, die Entlohnung gerade in diesem Bereich sehr stark zu variabilisieren – für die Händler wie auch für das Management, das die Händler einstellte und führte. Die amerikanischen und britischen Investmentbanken setzten seit den Neunzigerjahren die Standards für die Höhe

der Boni, insbesondere jene des Topmanagements. Der globalisierte Arbeitsmarkt und der Kauf von entsprechend orientierten Unternehmen (beispielsweise Dillon Read von UBS und First Boston von CS) ermöglichten eine schnelle, weltweite Ausbreitung der neuen Ideologie innerhalb

«Die amerikanischen und britischen Investmentbanken setzten seit den Neunzigerjahren die Standards für die Höhe der Boni.»

der Finanzbranche, vor allem in Unternehmen mit schwachem Aktionariat. Wollten Geschäftsleitungen von Unternehmen anderer Branchen und Länder bei den Löhnen des Topmanagements mithalten, waren sie gezwungen, in der gleichen Logik der Bedeutung der Einzelleistung zu argumentieren und diese Argumentation möglichst breit in ihren Unternehmen durchzusetzen. Mittlerweile scheint sich die Entwicklung allerdings eher wieder umzukehren: Anstelle der meist zu schwachen Aktionäre hat die Politik begonnen, sich als steuernde Kraft in Szene zu setzen. Wohin diese Entwicklung in der Schweiz wie in der EU führen wird, ist heute noch nicht eindeutig abzuschätzen. Auch wenn die Bonusmaxima im Moment sinken, scheint die Berechtigung der variablen Entlohnung in der Praxis bislang kaum grundsätzlich in Zweifel gezogen zu werden.

### Peter Meyer

Peter Meyer ist Professor für Human Capital Management und Leiter des gleichnamigen MAS am Zentrum für Human Capital Management, das er gründete und bis Juli 2013 leitete.

