

Zu hoher Bonus – zu niedriger Bonus?

Anmerkungen zu Äußerungen der „Bank of England“

Die regulatorischen Anforderungen in den Banken haben in den letzten Jahren dazu geführt, dass der Bonusanteil an der Gesamtvergütung gesunken ist, während der Fixgehaltsanteil deutlich angestiegen ist. Mit dieser Maßnahme wurde der Wunsch verknüpft Risiken aus „falschen Vergütungsanreizen“ zu nehmen. Jetzt (Jan 2016) konstatiert die Bank of England, „...dass damit die Möglichkeit reduziert wurde, in schlechten wirtschaftlichen Zeiten dynamisch (via Bezügekürzung) reagieren zu können“. Ein British Bankers' Association-Sprecher sagte dazu *„...variable pay also provides flexibility in the cost base making banks more financially secure. As the Bank of England highlights, any approach which increases fixed costs and reduces the ability to use these tools is counterproductive.“*

Was ist jetzt richtig? Niedriger oder hoher Bonus?

Die Beantwortung dieser Frage kann man dem Text leider nicht entnehmen. Richtig ist, dass wenn die Fixvergütung steigt, die Flexibilität im Vergütungssystem abnimmt. Richtig ist aber auch, dass zu hohe Boni zu Fehlsteuerungen führen, wenn skalierbare Systeme Ergebnisse honorieren, die später (long term) gar nicht eintreten bzw. bei denen sich erhebliche Risiken einstellen. Daraus lässt sich schließen, dass es wohl keinen perfekten Anteil des Bonus an der Gesamtvergütung gibt, denn es stehen sich zwei verschiedene Ziele gegenüber. Trotzdem gibt es einen „Ausweg“ aus diesem Dilemma.

Lösung 1: Jedes Bonussystem sollte gedeckelt sein und nicht willkürlich weiterlaufen nur weil zugrundeliegende Parameter (Umsatz, Geschäftsvolumen...) dies aufgrund der Messbarkeit sinnvoll erschienen lassen. Dabei ist es auch unwesentlich ob es sich dabei um „gute“ (Deckungsbeitrag...) oder weniger „gute“ Kennzahlen (Umsatz, Volumen..) handelt. Dies trifft für den Banker genauso zu wie für den Vertriebsmitarbeiter im mittelständischen Unternehmen.

Lösung 2: Neben der Deckelung muss die kurzfristige Sicht endlich durch eine langfristige Sicht (LTI) abgelöst werden. Denn es sind immer wieder die kurzfristigen Ergebnisse, die sich langfristig als wenig tragfähig oder auch als Fehlinterpretation herausstellen. Deswegen sollte jedes Bonussystem, das den markttypischen und stellenwertbasierten oder branchenübergreifenden Rahmen verlässt kritisch geprüft werden. Diese Prüfung ist die Long-Term-Auszahlung, indem nach zwei bis fünf Jahren geprüft wird, ob die damals erzielten Ergebnisse wirklich so gut waren wie damals angenommen. Denn wie es immer heißt es „...nachher ist man immer schlauer“.

Lösung 3: Was machen eigentlich andere Branchen? Auch wenn die Bankenbranche und dabei insb. das Investment Banking für sich behauptet völlig andere Vergütungshöhen als vergleichbar wertige Stellen fordern zu können (was ebenso in vielen Märkten auch für andere Sales-Funktionen gilt) so muss doch kritisch geprüft werden, ob diese Sonder-Effekte auch in anderen Branchen greifen. In der Investmentbranche wird man feststellen, dass es keine Branche gibt in der vergleichbare Spezialisten vergleichbar verdienen, was zum Nachdenken anregen sollte. Deswegen lohnt es sich von Zeit zu Zeit über den Branchen- oder regionalen Rand hinweg zu schauen und den Gesamtmarkt zu beachten.

Ansprechpartner

Baumgartner & Partner Management Consultants GmbH

Dr. Friedrich Fratschner friedrich.fratschner@baumgartner.de Tel. 040 / 28 41 54-0

Fragen oder Anregungen senden Sie bitte an Dr.Fratschner, friedrich.fratschner@baumgartner.de