

NACHHALTIGE KOMPENSATIONSMODELLE

Sinn für das Mass

Unter dem Namen «Finanzdienstleister» gibt es Akteure unterschiedlicher Grösse, Rechtsformen und mit ebenso unterschiedlichen Kompensationsmodellen. **MONIKA ROTH**

DEN Finanzdienstleister gibt es nicht – ebenso wenig wie DAS Kompensationsmodell oder DIE Höchstgrenze für Saläre existieren. Jedoch lassen sich Parameter beschreiben, welche allen Kompensationsmodellen gemeinsam sein sollten. Finanzdienstleister sind je nach Rechtsform, jedenfalls in der Rechtsform der Aktiengesellschaft, mit einer doppelten Agency-Problematik konfrontiert: Nicht nur, dass erstens das Unternehmen Fremden, nämlich den Aktionären gehört; sie arbeiten zweitens ausserdem mit fremdem Geld und auf fremde Rechnung sowie drittens mit Folgen, welche systemischen Charakter annehmen und weit über das eigene Unternehmen und die Finanzbranche hinaus wirken können. Diesen Konflikten müssen Kompensationsmodelle im Finanzbereich Rechnung tragen.

Der Mitarbeitende steht in einem Spannungsfeld zwischen Eigeninteressen, den Interessen des Kunden und nicht zuletzt denjenigen des arbeitgebenden Unternehmens und seiner Aktionäre.



Monika Roth ist Prof. Dr.iur., Advokatin in Binningen/Studiengangleiterin und Dozentin am Institut für Finanzdienstleis-

tungen IFZ Zug (Hochschule Luzern, Wirtschaft). Sie publiziert regelmässig zu Fragen des Finanzmarktrechts und compliancerelevanten Fragestellungen (www.roth-schwarz-roth.ch)

Nachhaltigkeit – was ist damit gemeint

Der Begriff der Nachhaltigkeit stammt ursprünglich aus der Forstwirtschaft: Es geht um die Bewirtschaftung des Waldes in der Art, dass ihm nur so viel Holz entnommen wird, wie nachwachsen kann, sodass der Wald nie gänzlich abgeholzt wird und sich regenerieren kann. Die ökonomische und die betriebliche Nachhaltigkeit erfordern eine Wirtschaften, welches eine tragfähige und dauerhafte Grundlage für ein Unternehmen schafft und langfristige Resultate sichert und honoriert.

Nachhaltigkeit der Kompensationsmodelle

Die Nachhaltigkeit von Kompensationsmodellen im Finanzdienstleistungsbereich verlangt Folgendes:

1. Kompensationsmodelle müssen Bestandteil der Integritätsstrategie eines Finanzdienstleisters bilden. Nachhaltigkeit und Integrität sind untrennbar miteinander verbunden. Der Appell an das individuelle Gewissen des Einzelnen genügt nicht, wenn es systemimmanente Anreize des Marktes oder der Organisation gibt, welche einer verantwortungsvollen und integren Geschäftsführung entgegenwirken.

Zur Integritätsstrategie zählen:

- Die massgeblichen Werte sind sinnvoll und werden klar kommuniziert;
- das Führungspersonal engagiert sich persönlich, glaubwürdig und setzt selbst um, was es fordert;
- die Werte sind in die täglichen Entscheide integriert und beziehen sich auf die für das Unternehmen kritischen Aktivitäten;
- die unternehmensinternen Systeme und Strukturen unterstützen und verstärken die Umsetzung der Werte;
- Das Kompensationsmodell belohnt nur integer erzielte Erfolge; gewinnbringende Verstösse gegen anerkannte Regeln sowie interne und externe Vorgaben werden mit einem Malus abgestraft;
- Boni gibt es nur, wenn der Grundsatz «high performance with high integrity» erfüllt ist;
- das Management hat die Fähig-

keiten, das Wissen und die Kompetenzen, in Alltagsgeschäften integer zu entscheiden.

2. Verhaltensrisiken und Interessenkonflikten ist Rechnung zu tragen, indem im Rahmen der Personalpolitik (Einstellung, Beförderungen) der Frage der Motivation vermehrt Bedeutung geschenkt wird. Es gibt ausser Geld und Boni eine Vielzahl immaterieller Anreize wie: Arbeitsinhalt, Verantwortung, Anerkennung, Kompetenzen, Autonomie, Zugang zu Informationen, Kommunikation, Sicherheit, Firmenimage, Ausbildung und Weiterentwicklung.

Im Einzelnen gilt:

- Es ist zu berücksichtigen, dass der Arbeitsvertrag zu sorgfältiger Arbeit verpflichtet: Normale Leistung ist mit dem Lohn abgegolten.
- Es gibt nur für ausserordentliche Leistungen und überdurchschnittlichen Einsatz einen Bonus. Dieser wird in Aktien bezahlt.
- Der Erfolg soll langfristig bewertet werden. Ein Zeitraum von fünf Jahren erscheint angemessen. Solange dauert die Sperrfrist für den variablen Teil.
- Es gibt eine ausgewogene Symmetrie im Bonussystem: Misserfolg führt zu einem Malus.
- Vermögensverwalter und Banken hören mit dem Unsinn auf, Kundenberater für Assets von Kunden, die sie «mitbringen», in Prozenten der Summe (Finder's Fees) zu belohnen.

Fazit

Alex Krauer, ehemaliger Präsident des Verwaltungsrates der UBS, hat 2004 anlässlich der Bonusdebatte in der NZZ unter dem Titel «Es braucht den Sinn für das Mass» das Scheinargument der Marktkräfte entlarvt. Der Markt garantiert nicht eine akzeptable Verteilung wirtschaftlicher Chancen und Resultate; es muss noch etwas dazukommen: Das ist die Verteilungsgerechtigkeit und der dafür notwendige Sinn für das Mass. Der integre Manager, der allein der Entwicklung des Unternehmens verpflichtet ist, wahrt die Proportionen bei der Aufteilung der Wertschöpfung. Das ist unerlässlich.