

Einst bekamen Manager:innen und Angestellte einfach ein festes Gehalt, fertig. Doch in den Achtzigerjahren schwappten Bonusssysteme aus den USA nach Europa. Inzwischen ist es eher Standard, dass Unternehmen ihre Manager:innen und Beschäftigten mit variablen Vergütungssystemen zu vermeintlich besserer Arbeit incentivieren wollen.

Insbesondere die hohen Bonuszahlungen bei Banken führen regelmäßig zu öffentlichen Debatten. Auch auf der am heutigen Donnerstag virtuell stattfindenden Hauptversammlung der Deutschen Bank wird die hohe variable Vergütung für den Vorstand und vor allem die Investmentbanker:innen voraussichtlich wieder kritische Fragen der Aktionär:innen auslösen.

Die Sozial- und Wirtschaftswissenschaftlerin Katja Rost ist eine entschiedene Gegnerin variabler Entlohnungssysteme und erklärt im FR-Interview, wieso sie diese für schlecht hält.

Frau Rost, Sie forschen seit Jahren zu variablen Vergütungssystemen in Unternehmen. Besonders 2008, während der Finanzkrise, haben Sie viel dazu publiziert. Hat sich seitdem aus Ihrer Sicht etwas zum Guten verändert?

Ja, aber nicht genug. Als ich 2008 kritisch über Bonusssysteme in Unternehmen geschrieben habe, wurde ich von vielen Seiten angegriffen. Auch von wissenschaftlicher Seite wurde Kritik an variabler Vergütung vollkommen abgelehnt. Heute dagegen ist es wissenschaftlicher Konsens, dass diese Art der Entlohnung nicht immer zum Besten des Unternehmens ist. Boni sind bei vielen Unternehmen auch prozentual an der Gesamtvergütung zurückgegangen, allerdings nur marginal. Das Bewusstsein dafür, dass Boni heikel sind, ist da – aber man bekommt diese Systeme nicht mehr einfach so weg. Der Bonus gehört in der Denke vieler Manager:innen und Angestellter einfach zum Fixgehalt dazu. Die Unternehmen können nur langsam vorgehen, um das zu ändern.

Tun Sie das denn?

In vielen kleinen, neu gegründeten Unternehmen nimmt man Abstand von Boni. Aber insgesamt hat sich wenig verändert. Die Löhne von Manager:innen sind in den vergangenen Jahren weiter angestiegen, die soziale Ungleich-



Im Durchschnitt verdiente ein Mitglied eines Dax-Vorstands im vergangenen Jahr rund 5,3 Millionen Euro.

PICTURE ALLIANCE

„Das System krankt als Ganzes“

Die Soziologin Katja Rost forscht seit vielen Jahren zu variablen Vergütungssystemen in Unternehmen. Im Interview erklärt sie, warum sie entschieden gegen die Zahlung von Boni ist

heit – auch innerhalb von Unternehmen – ist weiter da. Und Bonusssysteme wurden eher noch auf weitere Branchen ausgeweitet.

Welche meinen Sie?

Denken Sie an die Medien oder an Universitäten und Behörden, also staatliche Institutionen. Journalist:innen bekommen plötzlich Boni, wenn ihre Artikel viel geklickt werden im Netz – das geht zulasten des Qualitätsjournalismus. Im öffentlichen Dienst sind Boni inzwischen auch verbreitet, was früher nicht der Fall war.

Dabei haben doch gerade auch Politiker:innen in der Finanzkrise über Bonusssysteme geklagt.

Der öffentliche Sektor ist ja eher träge. Dort werden vermeintliche Innovationen oft erst übernommen, wenn sie längst unmodern geworden sind.

Was genau stört Sie denn eigentlich so an variablen Vergütungssystemen?

Zunächst einmal: Viele denken, Boni seien ein Belohnungsinstrument. Tatsächlich sind sie aber ein Kontrollinstrument. Die Manager:innen oder Angestellten eines börsennotierten Unternehmens etwa sollen so incentiviert

werden, alles zu tun, was die Aktionär:innen und Aktionäre erfreut. Das Problem ist aber: Ein steigender Aktienkurs muss nicht unbedingt gut fürs Unternehmen sein.

Was ist schlecht daran?

Manager:innen oder Angestellte tun nur noch das, was ihnen persönlich mehr Geld bringt. Die Solidarität im Unternehmen kommt dann oft zu kurz – denn ob man den Kolleg:innen hilft oder nicht, fließt nicht in den Bonus ein. Es wird auch weniger in Innovationen investiert, da die Grundhaltung ist: nach mir die Sintflut. Betricht wird gefördert, denn die Menschen lernen, das System auszutricksen: Ziele werden einfach so verschoben, dass es zum eigenen Vorteil ist, gute oder schlechte Unternehmensmitteilungen werden zeitlich so verschoben, dass der eigene Vorteil maximiert wird. Schlechte Performance wird ja auch nicht mit einem Bonus bestraft. Und, ganz wichtig: Die Freude am Job geht verloren. Eigentlich bräuchten wir doch Unternehmer:innen als Firmenoberhäupter. Aber echte Unternehmer:innen wollen selbstbestimmt handeln können, sie wünschen sich Autonomie.

Durch die Zielvorgaben für Boni werden sie in Korsetts gepresst. Das schreckt Menschen mit wirklich intrinsischer Motivation ab und zieht die an, die nur aufs Geld aus sind.

Banker:innen gelten in der öffentlichen Wahrnehmung ja als besonders gierig. Ist das eigentlich wissenschaftlich belegt?

Das ist interessant, denn es gibt Studien, die belegen, dass Banker:innen insgesamt überdurchschnittlich ehrlich sind. Aber nur, solange sie nicht an ihr Unternehmen erinnert werden. Es gab zum Beispiel Experimente mit Würfelspielen. Die eine Gruppe der Banker:innen wurde vor dem Spiel zu ihrem Privatleben befragt, etwa was sie für Hobbys haben oder ob sie Kinder haben. Die andere Gruppe wurde zum Berufslieben befragt, was genau sie in der Bank machen, wie ihre Karriere verlaufen ist. Die erste Gruppe verhielt sich im Würfelspiel außergewöhnlich ehrlich, die zweite betrog wie verrückt. In der Unternehmenskultur einiger Banken liegt offenbar vieles im Argen.

Wenn ich Ihre Arbeiten richtig lese, können Boni aber schon auch positive Effekte haben?

Variable Vergütungssysteme wirken zielgerecht in Betrieben mit Akkordarbeit. Also wenn etwa eine Kassiererin im Supermarkt die ersten Bonus bekommt, der sich daran misst, wie viele Artikel sie pro Minute über die Kasse zieht, dann wird sie schneller arbeiten. Das geht aber oft zulasten der Kameradschaftlichkeit im Unternehmen – man hat beispielsweise keine Zeit mehr, einander zu hel-

Viele Unternehmen argumentieren, dass sie gutes Personal verlieren, wenn sie keine hohen Bo-

fen. Und die Arbeitskräfte werden oft ausgenutzt und überarbeiten sich. Mindestens genauso gut wie Boni wirken soziale Anreize in solchen Betrieben. Also wenn man beispielsweise öffentlich einen Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin des Monats benennt. Lob motiviert Menschen viel mehr als Geld. Aber für Tätigkeiten, die komplex sind, also die nicht unter Akkordarbeit fallen, haben Boni wirklich überwiegend negative Auswirkungen.

Seit 2008 ist aber doch einiges passiert. So wurden die Bonusssysteme stärker auf den langfristigen Erfolg eines Unternehmens ausgerichtet, sie werden beispielsweise erst nach einigen Jahren ausbezahlt ...

Die Bonusssysteme sind inzwischen so komplex, dass sie niemand außer den Vergütungsberatern mehr versteht. Ich weiß nicht, ob das eine Verbesserung ist.

Sie haben schon 2008 gefordert, dass die Aufsichtsräte mehr Macht bekommen sollten. Ist das etwas geschehen?

In den Aufsichtsräten herrscht leider weiterhin eine große soziale Homogenität. Der eine Manager benennt den nächsten dort hinein. Ich würde mir da mehr Offenheit wünschen. Die Unternehmen sollten die Aufsichtsratsposten der Arbeitgeberseite transparent ausschreiben, eine Shortlist mit geeigneten Kandidatinnen und Kandidaten erstellen und sie dann nach dem Zufallsverfahren auslosen. Dann würden dort auch mal Menschen hineinkommen, die einen anderen Blick auf die Dinge haben.

Hatten Sie nach der Finanzkrise 2008 erwartet, dass mehr passieren und sich mehr Unternehmen von variablen Vergütungssystemen abwenden würden?

Nein, das habe ich nicht. Das System krankt einfach als Ganzes.

Das hört sich sehr pessimistisch an. Gibt es gar keinen Lichtblick, dass es einen Wandel in der Unternehmenskultur geben wird?

Oh doch, ich bin sogar eher optimistisch, dass das in einigen Jahren passieren wird. Die jungen Leute haben ganz andere Werte als die älteren. Für sie steht die Karriere nicht mehr so im Fokus. Sie fühlen sich nicht mehr so von Geld angezogen als vielmehr von dem Ausblick, Autonomie im Job zu haben, gestalten zu können, auch Zeit für Hobbys oder die Familie zu haben. Es gibt bei jungen Menschen einen starken Widerstand gegen soziale Ungerechtigkeit, sie hinterfragen die bestehenden wirtschaftlichen Strukturen. Ich habe hier an der Universität schon junge Leute gehabt, die haben mir gesagt: „Nein, den Forschungsaufenthalt möchte ich nicht machen, dafür müsste ich fliegen, und das ist schlecht fürs Klima.“ Da habe ich gestaunt. Es kommt ein Kulturwandel von unten, es wird einen ganz anderen Kampf um Talente geben als früher. Darauf müssen die Unternehmen reagieren. Damit könnten irgendwann auch die Bonusssysteme in ihrer heutigen Form fallen.

Variable Vergütungssysteme wirken zielgerecht in Betrieben mit Akkordarbeit. Also wenn etwa eine Kassiererin im Supermarkt die ersten Bonus bekommt, der sich daran misst, wie viele Artikel sie pro Minute über die Kasse zieht, dann wird sie schneller arbeiten. Das geht aber oft zulasten der Kameradschaftlichkeit im Unternehmen – man hat beispielsweise keine Zeit mehr, einander zu hel-

INTERVIEW: NINA LUTTMER

Die Macht der Plattform

Klage gegen Amazon in den USA: Online-Marktplatz soll Handelnde gängeln

VON CHRISTOPH HÖLAND

Weil Amazon Drittanbietern auf seinem Marktplatz Regeln zur Preisgestaltung vorgibt, ist der Internetgigant ins Visier der Staatsanwaltschaft in Washington geraten. Der dortige Generalstaatsanwalt Karl Racine wirft Amazon vor, Händler:innen auf dem Marktplatz mit einer Art Bestpreisklausel zu gängeln – und hat deshalb eine Klage erhoben.

Denn in seinen Richtlinien schreibt der Konzern in den USA Drittanbietern vor, dass ihre Preise auf dem Amazon-Marktplatz nicht „signifikant“ über dem liegen dürfen, was abseits der Plattform verlangt wird. Wer neben einer Präsenz bei Amazon auch einen eigenen Webshop betreibt, müsse dort hohe Preise verlangen – auch wenn weit weniger Kosten als die bis zu 40 Prozent Provision bei Amazon anfallen, kritisiert Racine.

„Amazon kippt das Spielfeld zu eigenen Gunsten“, beschreibt er den ungleichen Wettbewerb

zwischen kleineren Händler:innen und dem Onlinegiganten. Über dessen Kanäle laufen in den USA 50 bis 70 Prozent der Umsätze im Onlinehandel. Eine dominante Marktstellung, die Amazon ausnutze, „um Wettbewerb zu behindern und Innovationen zu bremsen“, erklärte Racine. Schlussendlich würden die Vorgaben in höheren Preisen für die Kund:innen resultieren, bekräftigt der Generalstaatsanwalt.

Amazon bestreitet das und verweist darauf, dass Handelnde auf dem US-Marktplatz ihre Preise selber bestimmen dürfen. Lediglich das Recht, Angebote mit „nichtkompetitiven Preisen“ nicht prominent auf der Webseite hervorzuheben, behält sich der Konzern demnach vor. „Der Generalstaatsanwalt hat das falsch verstanden“, ist man sich bei Amazon in den USA sicher.

Indes gibt es auch in den Richtlinien für den deutschen Amazon-Marktplatz eine ähnliche Formulierung. Ein Preis, der

deutlich über den Preisen liegt, zu denen ein Produkt kürzlich bei Amazon „oder anderswo“ angeboten wurde, könne das Kundenvertrauen schädigen, heißt es hier. Schlimmstenfalls droht eine Sperre auf der Plattform.

Auch das Bundeskartellamt prüft die Preisgestaltung

Amazon begründet das mit überzogenen Preisen, wie sie auf dem Marktplatz zwischenzeitlich etwa für Corona-Schutzmasken verlangt wurden. „Wir möchten, dass die Kunden, wann immer sie auf Amazon.de einkaufen, Produkte zu wettbewerbsfähigen Preisen vorfinden“, erklärte ein Amazon-Sprecher.

Wessen Wettbewerbsposition so gestärkt wird, liegt für Kartellrechtler:innen auf der Hand: Bestpreisklauseln seien problematisch, meint Rupprecht Podszus: „Sie führen zu höheren Preisen und festigen die Macht der

Plattform, die ohnehin schon zu mächtig ist.“ Erst in der vergangenen Woche habe das Bundeskartellamt einer Hotelbookingplattform Bestpreisklauseln erfolgreich untersagt, so der Direktor des Instituts für Kartellrecht an der Universität Düsseldorf.

Von einer schärferen Formulierung hat sich Amazon hierzu-landes schon 2013 auf Drängen des Bundeskartellamts verabschiedet. Doch das prüft nach eigenen Angaben derzeit erneut, ob Amazon in die Preisgestaltung seinem Marktplatz eingreift.

Wie das neue Verfahren ausgeht, steht allerdings noch nicht fest. Allerdings hat das Kartellamt seit Januar mehr Kompetenzen, schon frühzeitig gegen sich formierende Kartelle vorzugehen. Als „sehr gute neue Möglichkeiten“ bezeichnet Podszus das erweiterte Instrumentarium der Bonner Behörde – und betont, dass ein entschiedenes Vorgehen gegen Amazon, aber auch Google, Apple und Facebook Not tut.

Spärlicher Spargel

Kaltes Wetter brems die Ernte und lässt die Preise steigen

Wenn wir die Erntetunnel nicht hätten, gäbe es wahrscheinlich noch gar keinen Spargel“, sagt Franziska Rintisch, die Geschäftsführerin des fränkischen Spargel-Erzeugerverbands. Das kalte Frühjahr brems die Spargelernte. „Wenn die Sonne fehlt, kann sich die Erde nicht erwärmen“, erklärt der Vorstandssprecher des Verbands Süddeutscher Spargel- und Erdbeeranbauer (VSSE), Simon Schumacher. Und ohne Wärme wächst der Spargel nicht. Zur Halbzeit der Spargelsaison bedeutet das bisher weniger Ertrag und entsprechend höhere Preise.

Rund zwölf bis 14 Euro müssten Kundinnen und Kunden im Moment für ein Kilo Spargel zweiter Klasse bezahlen, sagte Schumacher der Deutschen Presse-Agentur. Das sei der Spargel, den man für gewöhnlich im Supermarkt bekommt. Der gute „Sonntagsspargel“ koste ein bis drei Euro mehr je Kilo. Wer mit Bruch oder verfärbten Köpfen leben könne, komme aber auch günstiger an das Gemüse.

Noch bleibt rund ein Monat bis zum „Spargelsilvester“ am 24. Juni, an dem die Saison traditionell endet. Bisher sind die meisten Anbauer:innen mit dem Verlauf nicht unzufrieden. Dabei spielt das Wetter eine zweischneidige Rolle: Gefühlt sei man inzwischen in der fünften Kältewelle, beklagt beispielsweise Fred Eickhorst von der Vereinigung der Spargel- und Beerenanbauer aus Niedersachsen. Dadurch habe die Saison später begonnen. „Das holt man nicht mehr auf.“ Dennoch laufe es unter dem Strich „relativ gut“. Die Menge ist nicht so, wie wir sie uns wünschen, aber die Preise haben das an der ein oder anderen Stelle kompensiert.“

Bei anderen Anbauverbänden klingt das ähnlich. Man sei „zufrieden“, sagt Petra Högl von der Erzeugergemeinschaft Abensberger Qualitätsspargel. Anke Knaup von der Vereinigung der Spargel-Anbauer Westfalen-Lippe ist sogar „sehr zufrieden“. Sie nennt noch einen weiteren positiven Effekt des Wetters: Weil die Menschen nicht grillten, werde häufiger zu Hause Spargel gekocht. Ganz allgemein wird die Nachfrage als relativ gut beschrieben – obwohl die Gastronomie als Abnehmer fehlt.

Trotzdem kommt es immer wieder zu großen Ausbrüchen auf Spargelhöfen: In einem niedersächsischen Betrieb waren Ende April bei einer Reihentung 87 Corona-Infektionen festgestellt worden. Gewerkschaften üben Kritik an den Arbeitsbedingungen, der Bezahlung und der Unterbringung der Arbeitskräfte aus dem Ausland.

Mehrkosten für Hygiene

Nach Angaben des VSSE wurden im vergangenen Jahr in Deutschland 117.563 Tonnen Spargel geerntet – weniger als in den vier Jahren zuvor. Im Corona-Jahr 2020 hatten die Betriebe allerdings größere Probleme, ausreichend Erntehelferinnen und Erntehelfer zu bekommen, weil viele aus dem Ausland nicht ein-

reisen durften. Das sei kein Problem mehr, heißt es unisono von den Verbänden.

Allerdings war der Aufwand für die Saisonkräfte durch die Hygienemaßnahmen größer, wie Peter Strobl vom Spargelerzeugerverband Südbayern sagt. Das seien erhebliche Kosten, die man nicht weitergeben könne. Eickhorst schätzt sie auf rund 1000 Euro zusätzlich pro Arbeitskraft.

Die Zahl der Spargelbetriebe sinkt seit Jahren, auf 1598 im vergangenen Jahr. Insgesamt wurde im Jahr 2020 Spargel auf fast 25.900 Hektar in der Bundesrepublik angebaut. dpa/FR



Er lässt sich Zeit, der Spargel.

DPA

Whatsapp wehrt sich in Indien

Regierung will Daten der Bevölkerung

Whatsapp geht gerichtlich gegen neue Regeln der indischen Regierung vor, die den Nachrichtendienst dazu verpflichten, Urheberinnen und Urheber von privaten Chatnachrichten zu identifizieren und zu verfolgen. Die Regeln sollten ab Mittwoch gelten. Whatsapp, das zum Facebook-Konzern gehört, reichte den Fall am Dienstag vor einem Gericht in der Hauptstadt Neudelhi ein, da die Regeln nach Auffassung des Unternehmens das in der indischen Verfassung gewährte Recht auf Privatsphäre verletzen. Whatsapp betont immer wieder, dass es keine Einsicht in Nutzerdaten hat und Mitteilungen zwischen Nutzer:innen und Nutzern nicht speichert.

Die indische Regierung versucht, Meinungsäußerungen im Internet stärker zu überwachen. Soziale Netzwerke mit mehr als fünf Millionen Nutzer:innen müssen nach den neuen Regeln Urheber:innen von Nachrichten identifizieren können, die Inhalte verbreiten, die den Interessen des Landes schaden könnten.

Kürzlich hatte die Regierung auch Facebook und Twitter angewiesen, Einträge zu löschen, die das Corona-Management der Regierung kritisierten – mit der Begründung, dass sie zu Panik führen könnten. Soziale Netzwerke sind etlichen solchen Aufforderungen nachgekommen. Betroffene Einträge konnten aber außerhalb Indiens noch gesehen werden.

Indien mit seinen mehr als 1,3 Milliarden Einwohnerinnen und Einwohnern ist für Whatsapp und andere soziale Netzwerke ein wichtiger Markt. dpa

ZUR PERSON



Katja Rost, 45, kommt ursprünglich aus dem thüringischen Gera und ist seit 2012 Professorin für Soziologie und Privatdozentin für Wirtschaftswissenschaften an der Universität Zürich. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich der Wirtschafts- und Organisationssoziologie, der digitalen Soziologie, sozialer Netzwerke und Diversität. Vor ihrem Ruf nach Zürich war sie Professorin für Management an der Universität Jena. XL-FOTO: PRIVAT