

Tages-Anzeiger

Macht Geld Shaqiri und Co. besser?

85'000 Franken bekommen die Schweizer Spieler für den Achtelfinaleinzug. Ein Sportchef, ein Professor und ein Headhunter über die Frage, ob Geld antreibt – oder gar Fehlanreize setzt.

Schaffen heute die Spieler der Schweizer Nationalmannschaft den Einzug in die Achtelfinals, dann winkt ihnen eine Erfolgsprämie von 85'000 Franken. Scheidet sie aus, dann gehen Shaqiri und Co. mit 10'000 Franken nach Hause. Eigentlich eine Motivation mehr, alles zu geben, alles dem Ziel Achtelfinal unterzuordnen. Erreicht die Schweiz gar den Final und wird Weltmeister, dann belohnt der Verband die Spieler mit 500'000 Franken. Doch wie entscheidend sind solche Prämien für die Spieler, wie beeinflusst es deren Leistung? Sportökonomieprofessor Helmut Dietl von der Universität Zürich relativiert deren Wirkung: «Ist der Spieler einmal auf dem Platz, dann will er gewinnen, dann werden die Prämien sekundär.» Dies sei an einer Weltmeisterschaft, bei der es in erster Linie um Ruhm und Ehre geht, noch ein bisschen ausgeprägter als im Clubfussball. Dietl weist weiter darauf hin, dass die Leistung eines Fussballers schwer in Zahlen zu messen sei: «Einerseits ist er auf die Leistung seiner Teamkollegen angewiesen, andererseits ist seine Leistung relativ.» Relativ, weil immer auch ein Gegner auf dem Platz stehe, daher könne die Leistung kaum auf einzelne Zahlen reduziert werden.

Parallelen zur Privatwirtschaft

Der bisherige Verlauf der WM stützt Dietls Einschätzung: Spanien wurden für den Weltmeistertitel 720'000 Euro versprochen, Englands Spieler handelten 430'000 Euro heraus. Genützt hat es nichts, motiviert hat es nicht besonders, beide sind sie vorzeitig ausgeschieden. Ein weiterer Erklärungsversuch für die Ineffektivität der Prämien liegt in der Tatsache, dass in Brasilien die Besten der Besten spielen – und die verdienen bei ihren Vereinen ganz andere Summen. Der Grenznutzen, der Einfluss eines zusätzlichen Frankens auf die Leistung des Spielers, ist bei ihnen begrenzt. Dazu überwiegt wohl die Angst vor einer Schmach dem Reiz einer Prämie - gerade für Mannschaften wie Spanien oder England. Was also bei Nationalteams fast schon als absurd und irrelevant anmutet, ist in der Privatwirtschaft seit Jahren gang und gäbe. Erfolgsprämien prägen die Lohnkultur wesentlich: Der Lohn eines Topmanagers besteht aus einem Basissalär und dem variablen Teil, dem Bonus, der aus einem «short-term incentive» und einem «long-term incentive» besteht. «Gewöhnlich macht jeder Teil ein Drittel des möglichen Lohnes aus», sagt Headhunter Bjorn Johansson. «Dieses System hat sich in den letzten Jahren durch die Internationalisierung der Führungskräfte auch in der Schweiz eingebürgert.» Ein Manager, der den Job wechselt, möchte zudem mehr, aber sicher nicht weniger verdienen, führt Johansson aus, um diesem Wunsch nachzukommen und sich

gleichzeitig finanziell abzusichern, knüpfe die Firma die Entlohnung oftmals an den Erfolg.

Prämien als finanzieller Schutz bei den Klubs

Das ist im Clubfussball nicht anders: «Für die Clubs in der Schweiz ist die Erfolgsprämie meist auch eine rein finanzielle Überlegung», sagt Georg Heitz, Sportchef des FC Basel, «um überhaupt mit Clubs aus dem Ausland konkurrenzieren zu können, knüpft man die Entlohnung an den Erfolg.» Dies, damit man im Falle des Misserfolgs nicht mit einer aufgeblähten Lohnsumme dastehe. Dies steht im starken Gegensatz zu den Ligen in England oder Italien: Dort ist durch hoch dotierte Fernsehverträge mehr Geld vorhanden, die Clubs zahlen den Spielern meist erfolgsunabhängige Löhne. Heitz sagt, die Wirkung der Prämie auf die Leistungsbereitschaft hänge wesentlich davon ab, wie hoch der Fixlohn sei. «Je höher dieser ist, umso geringer die Wirkung», sagt Heitz. Auch er ist - analog zu Dietl - der Meinung, dass Prämien weniger ein zusätzlicher Ansporn auf dem Platz, als eine grundsätzlich höhere Arbeitsmoral bewirkt.

Und in der Privatwirtschaft? Arbeitet ein CEO besser, wenn seine Bezahlung an den Erfolg gebunden ist? «Nur bedingt», sagt Johansson, «die Führungskräfte arbeiten so oder so viel.» Deshalb sei der Mehrwert wohl kleiner als man gemeinhin denke. Doch ob Fussball oder Privatwirtschaft, «die besten Leute kriegen sie nur mit Geld».

Boycott wegen knausrigen Prämien

Dass Prämien im Fussball trotzdem nicht zu unterschätzen sind, zeigen aktuelle WM-Beispiele. Die Spieler des afrikanischen Kontinentalmeisters Nigeria drohten mit einem WM-Boycott, weil sie sich unterbezahlt fühlten; im Trainingslager von Kamerun tobte ein heftiger Streit, weil die Regierung ihnen für die WM-Qualifikation zu tiefe Prämien bezahlte. 2006 an der WM in Deutschland provozierten die Spieler von Togo gar mit der Abreise, der Fifa drohte eine Farce. Die Fifa zahlte schliesslich über die Kreissparkasse Wangen den Togolesen 50'000 Euro bar aus, das Geld trugen die Spieler in Jutebeuteln davon. Dies mag darauf zurückzuführen sein, dass einige afrikanische Spieler noch zu Hause spielen und tiefer dotierte Verträge haben. Es zeigt aber auch, dass dem Spieler über Prämien auch eine gewisse Wertschätzung gezeigt wird.

Ein nützlicher Stimulus

Dies bestätigt Heitz: «Eine Prämie beteiligt den Spieler am Erfolg», sagt Heitz, das könne man auch als Geste wahrnehmen. Trotz der umstrittenen Wirkung auf die Leistung, können Prämien Sinn machen, meint Heitz: «Gezielt gesetzte Prämien können für einen nützlichen Stimulus sorgen», sagt Heitz. Es komme daher vor, dass der Club vor einem wichtigen Spiel – sei es im Cup oder der Champions League – eine Zusatzprämie verspreche. Genau dies probierte der Stab um die Mannschaft der Elfenbeinküste: Die Prämie für den Einzug in den Achtelfinal wurde kurzfristig auf 36'000 Euro verdoppelt. Genutzt hat es nichts, die Afrikaner sind sang- und klanglos ausgeschieden. Wichtig sei aber immer, sagt Heitz, dass das Lohngefüge nicht aus dem Gleichgewicht gerate und in der Mannschaft Missgunst fördere. «Aus diesem Grund zahlen wir auch keine Torprämien, das wäre ungerecht gegenüber dem Torhüter, dem

Verteidiger, dem Assistgeber.» Der FC Basel unterscheidet zwischen kurzfristigen Prämien wie Punkteprämien und langfristigen, sogenannten Jahresleistungsprämien. Bei beiden gebe es für die Spieler einen Leistungsanreiz, sagt Heitz, so würden beispielsweise Punkteprämien nur ausgezahlt, wenn man sich unter den ersten drei Plätzen befinde.

«Boni sind kontraproduktiv»

Ein Gegner von erfolgsorientierter Entlohnung ist der emeritierte Wirtschaftsprofessor Bruno S. Frey, der während Jahren über Arbeitermotivation geforscht hat: «Studien zeigen, Manager würden sogar Bilanzen und Gewinne manipulieren, um an die Boni zu gelangen.» Daher seien erfolgsabhängige Löhne meist kontraproduktiv. «Der Manager verliert die Freude an seiner Arbeit, seine intrinsische Motivation wird von der Gier verdrängt», sagt der Ökonom. Extrinsische Aspekte wie Geld oder die hierarchische Stellung nehmen Überhand und vergiften als Begleiterscheinung die Atmosphäre im Büro. Dass der einzelne Manager immer mehr wolle und sich daran richte, sei sehr wohl verständlich, sagt Frey, doch im Vordergrund stehe nicht das Wohl des Einzelnen, sondern jenes der Firma. Der vielfach zitierte Ökonom vertritt die Meinung, dass gewissenhafte Manager auch ohne Bonus 100 Prozent Einsatz geben und die Interessen der Firma vertreten würden. Das sei beim Fussballer ähnlich. Trotz dieser Parallele glaubt Frey, dass Prämien im Fussball - im Gegensatz zur Privatwirtschaft - sinnvoll seien: «Im Fussball gibt es ein Resultat, daran kann man den Spieler messen und entlohnen.» Das sei fair und könne positiv motivieren.