

Management

«Es ist nicht der Unternehmer, der die Löhne zahlt – er übergibt nur das Geld. Es ist das Produkt, das die Löhne zahlt.» **Henry Ford** (1863–1947)

Geheimwissen

Bezahlung Die Forderung nach transparenten Managerlöhnen setzt Firmen unter Druck. Doch selbst Wissenschaftler rätseln, wie das perfekte Vergütungssystem aussehen soll.

MADELEINE STÄUBLI-RODUNER UND LAURINA WALTERSPERGER

Die Aktionäre haben Boris Collardi überraschend die rote Karte gezeigt. Der Julius-Bär-Chef brachte sein Salär von 6,68 Millionen Franken an der Generalversammlung nicht durch. Fast 64 Prozent der Aktionäre lehnten den Vergütungsbericht ab. Zu intransparent befanden sie die Angaben zur Vergütung der Chef-Riege.

Das Nein ist ein Novum unter Schweizer Publikumsgesellschaften. Noch nie zuvor haben sich die Aktionäre derart stark gezeigt und ihren Einfluss ausgeübt: Sie wollen sich nicht mehr mit nebulösen Vergütungsberichten abspesen lassen. Die Anleger fordern Transparenz über die Löhne, die hiesige Chefs erhalten. Das fordern viele Wissenschaftler zwar schon seit Jahren, doch geändert hat sich nie etwas. Mit dem jüngsten Nein bei Julius Bär, aber auch mit der Annahme der Minder-Initiative gewinnt das Thema jetzt an Fahrt.

Die Akademiker tun sich allerdings schwer, Antworten auf die neuen Forderungen nach legitimen und transparenten Löhnen zu finden – trotz jahrelanger Forschung. Über die Jahre hinweg haben sich mit Blick auf die Salärdebatte im wissenschaftlichen Diskurs zwei Lager gebildet. Die einen sehen den starken Lohnanstieg in der Globalisierung begründet. Diese habe den Arbeitsmarkt massiv vergrössert – wodurch sich das Angebot an Spitzenmanagern verknappt und die Nachfrage erhöht habe. Das bedeute steigende Löhne für die Manager. Die andere Sichtweise bemängelt hingegen die Unabhängigkeit des Verwaltungsrats. Demnach komme der Verwaltungsrat seiner Kontrollfunktion nicht nach. Dabei werde die Ausgestaltung komplexer Vergütungssysteme an die Führungskräfte delegiert.

Die Publikumsgesellschaften müssten erklären, warum sie hohe Saläre zahlen müssen, fordert die Wirtschaftswissenschaftlerin und Soziologin Katja Rost von der Universität Zürich schon seit Jahren. Studien zeigen, dass in grösseren Verwaltungsräten das Chieffsalär steigt, da sich die Mitglieder weniger dagegen wehren. Wissenschaftler bemängeln, dass die Untersuchungen zu diesem Thema in der Regel fragmentiert seien und nicht die gesamte Debatte abdecken würden.

Firmen in der Pflicht

Daher gehen manche Forscher Partnerschaften mit Beratern ein. So hat das Swiss Finance Institute der Universität Zürich mit dem Beratungsunternehmen PricewaterhouseCoopers (PwC) ein Kriterienraster entwickelt, um zu evaluieren, wie gut sich Unternehmen an die Offenlegungspflicht halten. «Die Inputs der Universitäten sind für uns interessant», sagt Robert W. Kuipers, Partner PwC und Experte für Vergütungsberatung. Die Simulationen und Studien zum Verhalten von Führungskräften und Top-Executive-Befragungen lieferten wertvolle Anhaltspunkte für konkrete Verbesserungsansätze. Diese seien absolut zentral, denn jedes Unternehmen müsse sich optimal positionieren, sagt Kuipers.

Dieser Handlungsbedarf besteht bei den Unternehmen bereits seit einigen Jahren. «Nach der Finanzkrise haben langfristige Vergütungspläne deutlich zugenommen», sagt Axel May, Partner beim Vergütungsberater Hostettler, Kramarsch und Partner. Grund dafür war eine verstärkte Corporate Governance, die fortan verlangte, dass Managerlöhne auch an Verlust und Risiko angebunden werden. Dabei gewannen vor allem Vergütungspläne mit variablen Leistungslöhnen an

Bedeutung. Während dieser Anteil etwa in der Finanzbranche zeitweise bis auf 90 Prozent anstieg, streben die Unternehmen mittlerweile wieder ein ausgewogenes Verhältnis beider Lohnkomponenten an. «Bei den meisten Firmen macht der variable Anteil heute ungefähr 60 Prozent des Chef-Salärs aus», sagt May. Wie der Vergütungsspezialist in einer Studie zu den 100 grössten börsenkotierten Schweizer Unternehmen feststellt, wird die Hälfte direkt ausbezahlt und der Rest aufgeschoben, meist in Form von Aktienplänen.

Richtige Kennzahlen

Neben der mathematischen Zusammensetzung befassen sich Vergütungsberater an der Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Praxis mit der optimalen Bewertungsstruktur der Vergütungssysteme. Eine Aufgabe, die individuell auf Geschäftssituation, Marktumfeld und Zielsetzungen abgestimmt werden müsse, sagt May. «Den einen Vergütungsplan gibt es daher nicht.»

Die Schwierigkeit bestehe darin, in Bezug auf die Geschäftsstrategie die richtigen Kennzahlen zur Leistungsmessung zu identifizieren. Diesem Unterfangen misst auch Gerhard Fehr, Geschäftsführer beim Vergütungsexperten Fehr Advice, Wichtigkeit zu: «Es geht darum, die Entscheidungen der Geschäftsleitung in Einklang mit den Interessen der Aktionäre zu bringen». Deshalb müssen seiner Meinung nach die effektiven Auswirkungen operativer und strategischer Entscheidungen als Leistungskriterien abgebildet werden. Die dividendenbereinigte Aktienrendite (Total-Shareholder-Return) dient etwa bei kotierten Firmen oft als Grundlage für die Vergütung. «Diese Kennzahl ist geeignet, weil sie die Prosperität eines Unternehmens umfassend abbildet», sagt Fehr. Die Kennzahl müsse jedoch um die Faktoren bereinigt werden, die nicht direkt an die Leistungen des Managements geknüpft seien.

Von zu vielen Leistungskriterien sollte allerdings abgesehen werden, rät Fehr. Bei mehr als drei Messwerten gehe die Erfüllung des einen Ziels immer zulasten eines anderen. Zu Fehrs Kundschaft zählen Schweizer Firmen aus verschiedenen Branchen. Eine langfristige Zielsetzung, die vergütungsrelevant sei, fehle noch weitgehend. «Die meisten Firmen setzen die Ziele zur Leistungsbewertung immer noch viel zu kurz an.» Neben den rein finanziellen Kennzahlen spielen auch individuelle Zielsetzungen eine wichtige Rolle. «In der Finanzindustrie sind etwa Massnahmen zu einer verbesserten Compliance wichtig», sagt Axel May. Auch weitere Faktoren wie Kundenzufriedenheit oder Führungsverhalten sollten mit einbezogen werden.

Die Praxis versucht, mit teils technischen Formeln legitime Vergütungssysteme zu schaffen – und stösst dabei an ihre

MANAGER-LOHN Tipps für die Vergütung

Gerhard Fehr vom Beratungsunternehmen FehrAdvice rät Firmen mit Blick auf die Lohnfrage des Chefs folgendes Vorgehen:

1. Die Geschäftsstrategie eines Unternehmens als Grundlage für die Ermittlung vergütungsrelevanter Leistungskriterien verwenden.
2. Das Verhältnis zwischen materiellen und sozialen Anreizen sollte ausgewogen sein, damit Mitarbeiter dieses nicht als unfair empfinden.
3. Maximal drei Leistungskriterien reichen aus. Sonst geht das Erreichen des einen Ziels zulasten eines anderen.



ANDREA COPREZ

schaft Chefsalär

Grenzen. Auch aus wissenschaftlicher Sicht ist «das perfekte Vergütungssystem» nicht realisierbar. Eine allumfassende Gerechtigkeit gäbe es bei der Lohnfrage nicht, sagt Professor Thom. Die Marktgerechtigkeit etwa sei unrealistisch, die Marktsituationen seien immer unterschiedlich, letztlich könne kein Unternehmen mit einem anderen verglichen werden. Und anstelle der Leistungsgerechtigkeit wünscht sich Thom «ein besser ausbalanciertes Kennzahlensystem».

Während Wissenschaftler und Vergütungsexperten vor der Herausforderung stehen, der verlangten Fairness und Transparenz Rechnung zu tragen, fordert Margrit Osterloh, emeritierte Professorin für Betriebswirtschaft an der Universität Zürich, die Rückkehr zu fixen Löhnen. «Die Verfahren, die bei variablen Vergütungssystemen zur Lohnfestsetzung verwendet werden, sind weder transparent noch nachvollziehbar.» Osterloh propagiert fixe Pauschallöhne, die jährlich angepasst und allenfalls mit einer Gewinnbeteiligung ergänzt werden können (siehe Interview). Die Manipulationsgefahr sei so viel geringer als bei der leistungsgebundenen Vergütung. «Jene Leistungsziele definiert das Management weitgehend selber», sagt die Professorin.

Geht es um Chefgehälter, sind der wissenschaftlichen Forschung jedoch Grenzen gesetzt. Dies betont Norbert Thom, emeritierter Professor für Organisation

und Personal der Universität Bern. Die Studien untersuchten oft nur publizierte Daten, etwa aus Geschäftsberichten, um daraus statistische Tendenzen abzuleiten. «An die wirklichen Motive für Lohnentscheidungen kommt man auf diese Weise nicht heran», sagt er. Dazu wären seiner Ansicht nach Befragungen mit Entscheidungsträgern besser geeignet. Diese Möglichkeit biete sich aber äusserst selten. Auch sei es den Wissenschaftlern verwehrt, beobachtend an Verwaltungsratsitzungen teilzunehmen. Oft sitzen laut Thom arrivierte Wissenschaftler als Mitglieder in solchen Gremien und seien daher zur Verschwiegenheit verpflichtet.

Die Verhaltensökonomie mache Experimente, «oft mit Studierenden, viel seltener mit Managern, fast nie mit Spitzenführern». Diese Versuche hätten bloss spielerischen Charakter, gewährten also kaum Einblick in die Realität. Rückschlüsse auf das faktische Verhalten von Führungskräften zu ziehen, wäre laut Thom daher vermessen.

Klarheit schaffen

Trotz Grenzen und unterschiedlichen Ansätzen aus Wissenschaft und Praxis kommen Experten beider Seiten auf einen gemeinsamen Nenner. Es besteht Handlungsbedarf, damit die hiesigen Vergütungssysteme ausgewogener und transparenter werden. «Angesichts der

gesellschaftlichen Unzufriedenheit müssen die Unternehmen anfangen, untereinander den Diskurs zu suchen, um Mechanismen der Selbstregulation zu finden», sagt Wissenschaftlerin Rost. Ansonsten schadeten sie ihrer Reputation,

ihrem Gewinn und nähmen Fremdregulationen in Kauf.

Auch der Vergütungsberater Hostettler, Kramarsch und Partner kommt in seiner Studie zu den 100 grössten kotierten Schweizer Firmen zum Schluss, dass es

mehr Transparenz beim variablen Teil langfristiger Vergütungspläne braucht. Wer dem nicht nachkommt, läuft schnell Gefahr, die rote Karte zu erhalten – wie Bär-Chef Collardi kürzlich an der Generalversammlung.

«Wir müssen zurück zu fixen Löhnen»

Die Wissenschaft beschäftigt sich seit Jahren mit Vergütungssystemen. Was sind Ihre Erkenntnisse?

Margit Osterloh: Das Management hat gegenüber dem Verwaltungsrat zu viel Macht. Die Manager profitieren von einem Informationsvorsprung. Sie wissen, welche Ziele leicht erreichbar sind, die sie sich dann in die Zielvereinbarung hineinschreiben. Dazu kommt ein mitunter hoher Einfluss auf die Wahl der Mitglieder des Verwaltungsrates. Vielerorts sitzen diese auch noch wechselseitig in den Räten und Vergütungsausschüssen.

Variable Vergütungen sollen exorbitante Löhne verhindern und positive Anreize schaffen. Funktioniert das?

Osterloh: Nein. Variable Leistungslöhne haben zu den Problemen geführt, die man seit der Krise mit neuen Regeln zu lösen versucht: Durch die variable Leistungsanbindung sind Manager erst zu hohe Risiken eingegangen. Das Abwärts-



Margit Osterloh emeritierte Professorin für Betriebswirtschaft, Uni Zürich

risiko trug keiner mit. Jetzt sollen neue Massnahmen Abhilfe schaffen. Dabei vergessen viele, dass erneut falsche Anreize geschaffen werden. Bei einer Bonus-Anbindung an den Aktienkurs etwa wird der Kurs durch Aktien-Rückkäufe oft in die Höhe getrieben. Bei einer längerfristigen Auszahlung des Bonus entsteht der Anreiz, die Firma zu wechseln und das Geld als «Antrittsprämie» beim neuen Arbeitgeber einzufordern.

Welche Anreize braucht es dann?

Osterloh: Die innere Motivation muss gefördert werden. Natürlich wollen Manager auch Geld verdienen und aufsteigen. Aber man muss die Kriterien dafür gesamthaft definieren. Kennzahlen allein reichen dazu nicht aus.

Wie sieht Ihre Lösung aus?

Osterloh: Wir müssen zurück zum Modell des pauschalen Fixlohns. Nur damit kann verhindert werden, dass Manager ihren Informationsvorsprung ausnutzen und unangemessene Risiken eingehen. Schreibt eine Firma Gewinn, gibt es eine Gewinnbeteiligung. Dieses Modell verschwand zunehmend mit dem Gedanken, dass Mitarbeiter nur noch arbeiten, wenn man ihnen eine Karotte vor die Nase hält. Stellen Sie sich vor, ein Lehrer oder ein Richter würde so entschädigt.

INTERVIEW:
LAURINA WALTERSPERGER

ANZEIGE



Make it matter.

Zugeschnitten auf Ihr Business. Bis zu 50 Prozent sparen.

Der HP Officejet Pro. Professionelles Drucken bis zu 50 % günstiger pro Seite im Vergleich zu Laser.¹ Das Multifunktionsgerät Officejet Pro bietet dokumentenechte Farbdruckqualität zu einem bezahlbaren Preis und wurde entwickelt, um Sie beim Wachstum Ihres Unternehmens zu unterstützen. Machen Sie Eindruck – darauf kommt es an. Erfahren Sie mehr unter hp.com/ch/officejetpro

©2013 Hewlett-Packard Development Company, L.P. ¹Gemessen am Seitenpreis und Energieverbrauch der Mehrheit der Farblaserdrucker unter 250 CHF ohne MwSt. und der Farblaser-All-in-Ones unter 500 CHF ohne MwSt., Stand September 2012. Nähere Informationen finden Sie unter hp.com/ch/officejet.



HP Officejet Pro Serie