

*Löhne*

# Vergütungen: Was ist ein gerechtes Spitzensalär?

Die Spitzenlöhne der Top-Manager sind ein Dauerbrenner in der Öffentlichkeit und in der Politik. Viele Schweizer Unternehmen haben aus der Kritik gelernt und die Spitzenvergütungen an klare Erfolgskriterien gebunden. Nur ist dies in der Öffentlichkeit noch nicht überall angekommen. **Hans Münch**

Im Zentrum der Kritik stehen in der Schweiz meist die Spitzenlöhne der Finanz- und Pharmabranche. Manchmal hat man den Eindruck, dass es ohne diese zwei Branchen gar keine «Abzocker»-Diskussionen gäbe. Dies erstaunt insofern, als auch in anderen Branchen hierzulande Spitzenlöhne bezahlt werden.

Doch die im internationalen Vergleich hohen Vergütungen in fast allen Unternehmen des Werkplatzes Schweiz scheinen die Öffentlichkeit viel weniger aufzuregen als jene des Finanzplatzes. Und schon gar kein Thema sind die Millio-nensaläre, welche Spitzensportler, Star-dirigenten oder renommierte Opernsängerinnen nach Hause tragen. Am Opernhaus Zürich bekommen Topkünstler pro Abend Gagen von über 20 000 Franken. Es stört sich niemand daran, dass diese zum beachtlichen Teil aus Steuergeldern finanzierten Spitzensaläre nicht einmal offengelegt werden müssen.

Das Gerechtigkeitsempfinden der Menschen ist eine wandelbare Grösse. Und sie ist nicht nur wandelbar, sondern auch höchst subjektiv: Praktisch alle Menschen können aus dem Stand heraus sagen, was sie als ungerecht empfinden. Aber wer begründen soll, welcher Spitzenlohn gerecht wäre, kommt rasch ins Schwitzen.

## Es gibt nachhaltige Vergütungssysteme

Von der breiten Bevölkerung weitgehend unbemerkt, haben in der Schweiz schon vor Jahren einige Firmen Vergütungssysteme eingerichtet, die auf nachhaltigem Erfolg beruhen. Sie lassen diejenigen Mitarbeiter, die den Unternehmenserfolg durch ihre Handlungen



*Gerecht oder nicht? Auch bei den Manager-Löhnen wird diese Frage debattiert.*

auch wirklich beeinflussen können, am Erfolg wie am Misserfolg teilhaben. Die Top-Kader dieser Firmen erhalten die meist in Aktien zugeteilte variable Vergütung erst nach Ablauf der mehrjährigen Sperrfrist und nur dann, wenn in der fraglichen Mehrjahresphase ehrgeizige Zielgrössen bei Aktienkurs und Eigenkapitalrendite erreicht wurden – oder wenn sie bessere Kennzahlen erreicht haben als die Mitbewerber der vom Verwaltungsrat festgelegten Vergleichsgruppe.

In einer bekannten Schweizer Firma der Versicherungsbranche war dies in den Jahren 2006, 2007 und 2008 nicht der Fall, womit die zugesagten Aktienzuteilungen im Rahmen des «Long Term Incentive Plan» für alle 200 Spitzenmanager wieder entfielen. Die betroffenen Personen verloren auf diese Weise nachträglich bis zu 31 Prozent ihrer ursprüng-

lich zugesagten variablen Entschädigung.

Während die Meinungen über die angemessene Höhe von Spitzensalären auseinander gehen, bestreitet kaum jemand, dass unterschiedliche Leistungen finanziell auch unterschiedlich honoriert werden sollen. Was unter Leistung verstanden wird, ist jedoch nicht immer klar definiert. Ein Unternehmen muss sich die Frage stellen, wann es erfolgreich ist und woran es den Erfolg misst. Dabei brauchen die Messgrössen nicht immer nur der Gewinn oder andere finanzielle Kennzahlen zu sein. Auch das Erreichen strategischer Ziele kann eine sinnvolle Messgrösse sein. Dimensionen wie Pünktlichkeit oder Kundenzufriedenheit sind bei Transportunternehmen Messgrössen, welche die Entschädigung bis ins höchste Management beeinflussen sollten.

Vergütungssysteme für das Management sind heute sehr komplex – und oft weder für die Aktionäre noch für die Öffentlichkeit nachvollziehbar. Noch immer gibt es zu viele Unternehmen, welche die Vergütungssysteme in den Geschäftsberichten unzureichend erklären. Sogar Spezialisten haben oft Mühe herauszufinden, was wirklich gemeint ist.

Der Akzeptanz ebenfalls nicht förderlich ist es, wenn in einem Unternehmen eine Fülle verschiedener Beteiligungspläne existiert oder wenn das Vergütungssystem nach dem Motto «neues Jahr, neuer Plan» ständig verändert wird. Einfache Systeme, die für die Öffentlichkeit wie für die Aktionäre nachvollziehbar sind, taugen mehr als hochkomplexe Modelle, die bei den Aktionären und der Öffentlichkeit nur Misstrauen hervorrufen.

### Mehr Rechte für die Aktionäre

Was wird sich in Zukunft bei den Spitzenvergütungen ändern? Im angelsächsischen Raum gibt es einen klaren Trend zu mehr Transparenz bei der Offenlegung der Mechanik, die hinter den Spitzenalären steht. Es gibt in der Tat keine Gründe, sie nicht transparent darzustellen. Schliesslich muss für die Aktionäre nachvollziehbar sein, was das Vergütungssystem ihres Unternehmens belohnt und was nicht.

Ein Unternehmen soll jederzeit darlegen können, wie die Lohnstruktur in die Strategie eingebettet ist und diese unterstützt. Unternehmen sollten jedoch weiterhin frei bleiben, ihren «Deal» mit ihren Mitarbeitern auf allen Stufen möglichst autonom zu gestalten. So

muss es möglich sein, auch einmal ganz andere Wege zu gehen als der Markt. Wenn eine Firma abweichende Regelungen trifft, wird man von ihr erwarten dürfen, dass sie dies begründen und erklären kann.

Es bleibt die Frage, wer die angemessene Höhe der Saläre bestimmen soll. Sind Politik, Medien oder der Staat berechtigt und qualifiziert, einem privaten Unternehmen die Vergütungspolitik vorzuschreiben? Wer die Marktwirtschaft respektiert und auch die Eigentumsrechte der Bürger achtet, wird sich weiterhin dafür einsetzen, dass der Entscheid in die Hände der Aktionäre gehört. Schliesslich sind sie die Eigentümer des Unternehmens. Sie allein tragen das Risiko ihres Kapitaleinsatzes – und nicht die fremden Ratgeber.

Mehr Mitspracherecht bei den Spitzenvergütungen wird für die Aktionäre seit längerem gefordert. Die Kapitaleigner dürften sich mit ihren Anliegen mehr und mehr durchsetzen. Zwar dürfte es auch künftig so sein, dass der Verwaltungsrat und sein Vergütungsausschuss ein nachhaltiges System konzipieren, das zur Unternehmenskultur passt. Ebenso wichtig aber ist es, die Aktionäre in den Prozess einzubeziehen.

Wenn das Wort von der Aktionärsdemokratie einen Sinn hat, dann sicherlich bei der Frage des angemessenen Vergütungssystems für das oberste Management. Ob dies über bindende oder konsultative Abstimmungen an der Generalversammlung geschehen soll, ob dafür einfache oder qualifizierte Mehrheiten nötig sind, mag im Einzelfall unterschiedlich beurteilt werden. Entscheidend ist das nicht. Wie die Entwicklung

der vergangenen Jahre gezeigt hat, haben öffentliche Debatten durchaus disziplinierende Wirkung.

### Gleichheit heisst nicht mehr Gerechtigkeit

Die oft sehr einseitig verlaufenden Debatten über das gerechte Spitzenalär sollten niemanden daran hindern, sich für marktwirtschaftliche Lösungen einzusetzen und jenen Vorschlägen zu widerstehen, die Gerechtigkeit mit platter Gleichmacherei verwechseln. Wer das Prinzip der Gleichheit zur absoluten Messlatte macht, schafft in der Regel nur eine neue Art von Ungerechtigkeit. Starre Systeme in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft haben die unangenehme Eigenschaft, dass sie den Wohlstand vermindern statt vermehren.

Die «gemeinsame Wohlfahrt» entsteht nicht deshalb, weil dies die Bundesverfassung in Artikel 2 postuliert. Wohlstand entsteht nur durch die Arbeit aller. Besonders viel Wohlstand schaffen jene Menschen, die mit ihrem überdurchschnittlichen Engagement dafür sorgen, dass es Innovation, Wachstum und Fortschritt gibt. Sie erzeugen Wohlstand nicht nur für sich, sondern für viele. Dies können sie dann am besten, wenn sie in Freiheit und Selbstverantwortung agieren und dabei ein waches Sensorium für das sozial Angemessene und Verträgliche entwickeln. ■

Hans Münch, der Autor dieses Gastbeitrages, leitet den Bereich Talent & Rewards bei der Schweizer Niederlassung der weltweit tätigen Unternehmensberatungsfirma Towers Watson.

**diga** **KMU**  
möbel **Bürolösungen.**

Vom einfachen Schreibtisch bis zur massgeschneiderten Bürolandschaft. Wir planen Ihr Büro genau nach Ihren Bedürfnissen.

Und das Beste: Dank attraktiven Gewerbekonditionen erhalten Sie hochwertige Qualitätsbüros zu den garantiert tiefsten Preisen am Markt.

1023 Crissier/Lausanne	1700 Fribourg/Nord	4133 Pratteln/BL
8953 Dietikon/Zürich	8854 Galgenen/SZ	9532 Rickenbach/Wil
8600 Dübendorf/Zürich	4614 Hägendorf/Olten	
6032 Emmen/Luzern	3421 Lyssach/Bern	

I d'diga muesch higa!



[www.diga.ch](http://www.diga.ch)

**Wir feiern 75 Jahre  
Bürokompetenz**