

## sivg-Position zur Honorardebate

### Es gibt keine Lohngerechtigkeit

**Exorbitante Löhne und Boni für Manager sowie überhöhte Bezüge von Verwaltungsräten sind zur Zeit in aller Munde. Dabei droht in Vergessenheit zu geraten, was in der Schweizer Wirtschaft Normalität ist.**

pk/sf: Die aktuelle Honorar- und Lohndebate und die diesbezüglichen Positionsbezüge führen zu einem klaren Fazit: Eine objektive Lohngerechtigkeit gibt es nicht und wird es nie geben. Generelle Aussagen, wonach das höchste Gehalt in einer Firma maximal das x-fache des tiefsten Salärs betragen solle, sind wenig zielführend. Zu komplex und zu unterschiedlich sind die Rahmenbedingungen für verschiedene Branchen, Länder und Firmen sowie die differierenden Anforderungen an die einzelnen Funktionsträger. Jede Firma hat ihren eigenen Weg in ihrem spezifischen Umfeld zu finden.

### Es gibt Honorar-Exzesse

Nicht zu leugnen ist, dass Lohn- und Honorar-Exzesse Realität sind. Sie sind praktisch ausschliesslich dort zu beobachten, wo Eigentum und Führung einer Unternehmung nicht mehr in den gleichen Händen liegen (Agency-Problematik). Aber: Was sind die objektiven Bemessungsgrundsätze? Wie viel ist zu viel? Müssen in der Schweiz – wie oft behauptet wird – weltweit kompetitive Gehälter und Boni bezahlt werden, um die besten Manager und Verwaltungsratsmitglieder zu rekrutieren und zu halten? Funktioniert der Personalmarkt grundsätzlich? Ist er perfekt? Und wenn ja, funktioniert er einzig auf der Basis finanzieller Anreize? Ist es nicht so, dass das „Risiko“ – soweit es denn überhaupt real und/oder versichert ist – mit in der Regel guten bis sehr guten Bezügen sowohl für das Management als auch für Verwaltungsratsmitglieder bereits abgegolten ist?

### Der Schweizer Normalfall

Es gilt festzuhalten, dass die von den Medien gezeigten Exzesse nicht den Schweizer Normalfall darstellen. Hunderte, ja Tausende von Firmen bezahlen Gehälter, die angemessen bzw. zum Teil gar sehr bescheiden erscheinen. Eine Untersuchung von BDO Visura bei fast 1500 mittelständischen Unternehmen der Schweiz ergibt für das Jahr 2008 einen Mittelwert (Median) bzgl. Verwaltungsrats honorar für ein ordentliches VR-Mitglied von rund CHF 9'000 pro Jahr. Dies notabene inkl. der der bestbezahlenden Bankenbranche (Median CHF 30'000) oder den Firmen mit über 500 Mitarbeitenden (Median CHF 41'000) oder auch Unternehmen mit mehr als CHF 300 Mio. Umsatz (Median CHF 43'000). Im Umkehrschluss dazu heisst das auch, dass für einen Grossteil der Schweizer KMU die durchschnittlichen Bezüge eines Verwaltungsrates unter dem Mittelwert von CHF 9'000 liegen. Diese Bezüge in KMU sind somit weit davon entfernt, das Etikett „exorbitant“ oder „traumhaft“ zu „verdienen“.

Monbijoustrasse 14  
Postfach 5236  
3001 Bern

T: +41 (0)31 390 98 80  
F: +41 (0)31 390 99 03

sekretariat@sivg.ch  
[www.sivg.ch](http://www.sivg.ch)

Andere gesamtschweizerische, jährlich erhobene Salärumsfragen (z.B. CEPEC) zeigen ein gleiches Bild für die Managerlöhne. Sie scheinen angemessen; sie nehmen Bezug auf Ausbildung, Erfahrung, Alter, Anforderungsprofil etc.; und sie sind auch für den sogenannten einfachen Bürger nachvollziehbar und – falls auch sein persönliches Gehalt für ihn „stimmt“ – akzeptiert.

### **Faktoren der Angemessenheit**

Was kann aus dem Schweizer Normalfall gelernt werden? Wohl dies, dass Managergehälter den Wert einer Tätigkeit, einer Funktion angemessen reflektieren sollen. Dabei spielen sowohl Branche, Firmengrösse und –Komplexität, Umsatz, der Grad der internationalen Verflechtung sowie auch persönliche Merkmale wie Ausbildung, Alter, Funktion, Leistungsgerechtigkeit, Wertvermehrungsbeitrag und persönliches Engagement zentrale Rollen. Es kann zudem festgestellt werden, dass in eigentümergeführten Unternehmen, was für einen Grossteil der Schweizer KMU zutrifft, die Bezüge mit mehr Augenmass festgelegt werden, als in einigen Publikumsgesellschaften. Fremdes Geld sitzt offenbar leichter in der Tasche als eigenes. Ebenso teilen wir die Ansicht mit „G.S. (Davos)“ (NZZ Nr. 24 vom 30. Januar 2009, S. 21), dass nicht nach neuen Werten gesucht werden muss. Es gilt bloss die alten, offenbar zum Teil verschütteten Werte zu beachten. Habgier, Hochmut und Masslosigkeit sind zu benennen und zu geisseln. Die vier Kardinaltugenden Klugheit, Gerechtigkeit, Tapferkeit und Mässigung sind geeignete Wegweiser auch bei der Festlegung von Management- und VR-Honoraren.

Gehalts-Exzesse schaden dem Image einer Firma. Die Kontrollorgane sind gefordert. Gehalts-Exzesse vermindern den Unternehmenswert. Die Eigentümer sind gefordert. Gehalts-Exzesse schaden auch dem Image der Wirtschaft. Wirtschaftsverbände sind gefordert. Gehalts-Exzesse sind dem gesellschaftlichen Zusammenhang abträglich. Deshalb könnte sich die Politik herausgefordert fühlen.

Zuallererst ist das Gehalts-System in der Verantwortung jeder einzelnen Firma. Es ist in den allermeisten Fällen ein rein privatwirtschaftlicher Prozess, bei dem Verwaltungsrat und Geschäftsleitung dafür zu sorgen haben, dass Gehälter und Honorare „angemessen“ sind. Dabei lässt sich die Angemessenheit aus vorstehend erwähnten Faktoren ableiten. Im Weiteren sind auch Transparenz und Nachvollziehbarkeit zentrale Themen der Lohngerechtigkeit. Eigentümer und Mitarbeitende sind über das Gehalts-System zu informieren. Die Unternehmensführung und insbesondere der Verwaltungsrat haben dafür zu sorgen, dass Grundgehälter und zusätzliche Leistungen (z.B. Bonus-Auszahlungen) in einem angemessenen Verhältnis und im Einklang mit den Vorstellungen der Eigentümerschaft stehen.

Vor allem für Publikumsgesellschaften sollte zusätzlich die Umsetzung der Forderungen gemäss Anhang 1 des Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance von economiesuisse ein Muss darstellen. Die Empfehlungen zu den Entschädigungen von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung tragen den Informations- und (wenn auch eingeschränkten) Mitbestimmungsrechten sehr gut Rechnung.

### **Anstand und Augenmass gefordert**

Gelingt es den wirtschaftenden Unternehmen nicht, Gehalts-Systeme so zu gestalten, dass sie grundsätzlich von der Gesellschaft akzeptiert sind, und gelingt es den Eigentümern (Aktionären) nicht, ihren Einfluss in solchen Fragestellungen geeint und in geeigneter Form geltend zu machen, so wird die Politik aktiv werden. Das ist kein Wunsch-Szenario. Der Ruf nach Lohnobergrenzen, nach einschränkenden Bestimmungen im Obligationenrecht, nach einem bestimmten Verhältnis zwischen tiefstem und höchstem Bezug und dergleichen mehr, dürften diskutiert werden. Dies sind keine Kern-Themen der Politik – solange von den einzelnen Firmen mit „Anstand und Augenmass“ Gehälter und Honorare entrichtet werden, welche die Gesellschaft akzeptieren kann.

### ***Praxistaugliche Lösungsansätze***

Einen möglichen Ansatz könnten **für die Bezüge des Managements** Gehalts-Systeme mit „Ziel-Löhnen“ darstellen: Der Verwaltungsrat (durchaus in Zusammenarbeit mit dem Management) legt dabei für die Kaderfunktionen das angemessen erscheinende Zielgehalt fest; davon sind z.B. zwei Drittel Fixlohn. Werden einige aussagekräftige, das kurz- und langfristige Wohl der Gesellschaft und die persönlichen Leistungen des Funktionärs betreffende Ziele zu 100% erreicht, wird der Ziellohn ausbezahlt. Werden die Ziele übertroffen, kann sich der variable Teil des Gehaltes um einen Prozentsatz erhöhen, wobei eine Obergrenze festzulegen ist; werden die Ziele nicht erreicht, vermindert sich der variable Teil entsprechend.

**Für Verwaltungsräte** könnte eine Empfehlung dahin gehen, dass man die zu leistende Arbeit abschätzt und Mass nimmt an Honoraransätzen von qualifizierten Beratern. Für zehn halbtägige Sitzungen pro Jahr inkl. Vor- und Nachbearbeitung dürften ca. 100 Arbeitsstunden anfallen. Multipliziert mit einem durchschnittlichen Berater-Honoraransatz erhält man einen Richtwert für ein angemessenes Verwaltungsrats-Honorar. Erfahrung und Spezialwissen des Mandatsinhabers, Branchen-Vergleiche usw. helfen mit, für alle Beteiligten faire Honorare festzulegen.