Medienservice – Ausgabe vom 18. Juni 2018  
  
  
  
  
  
**Das Missverhältnis der Lohnkomponenten**  
**Im Rahmen der alljährlichen Studie zu den Managerlöhnen setzt sich Travail.Suisse, der unabhängige Dachverband der Arbeitnehmenden, auch intensiv mit der Zusammensetzung von Manager-Entschädigungen auseinander. Bei genauerer Betrachtung scheint nicht nur die Höhe der an Manager ausbezahlten Löhne äusserst fragwürdig, sondern auch das Missverhältnis von fixen und variablen Lohnanteilen sorgt für Unverständnis.***Von Lino Bruggmann, Projektmitarbeiter Managerlöhne Travail.Suisse*

**Pay for performance**

Die Gehälter der Konzernleitungsmitglieder von den 24[[1]](#footnote-1) im Rahmen der alljährlichen Managerlohnstudie von Travail.Suisse untersuchten Aktiengesellschaften, sind in einen fixen und in einen variablen Lohnbestandteil aufgeteilt. Während der fixe Teil des Lohnes unabhängig von der erbrachten Leistung ist, sollte der variable Lohnbestandteil ebendieser Rechnung tragen. Die Höhe des variablen Lohnes hängt dabei vom Erreichungsgrad von im Vornherein vereinbarten Zielen ab. Gute Leistungen sollen also zusätzlich vergütet werden, während bei schlechten Leistungen weniger oder gar keine variablen Entschädigungen entrichtet werden. Dieser Ansatz wird im Fachjargon als *pay for performance*-Ansatz bezeichnet.

In Aktiengesellschaften kommt der variablen Vergütung noch eine weitere wichtige Funktion zu: Sie soll die Angleichung der individuellen Interessen der Konzernleitungsmitglieder an die Interessen der Aktionäre sicherstellen. Dies ist insofern wichtig, da Eigentum (Aktionäre) und Kontrolle (Management) in derartigen Unternehmungen getrennt sind – so auch in 24 von Travail.Suisse untersuchten Unternehmen.

**Die Prinzipal-Agent-Theorie**

Abstrakt lässt sich das Verhältnis als Prinzipal-Agent-Beziehung veranschaulichen, wobei die Aktionäre als Prinzipal (Auftraggeber) und die Manager als Agenten (Beauftragte) fungieren. Der Verwaltungsrat ist in diesem Kontext als verlängerter Arm der Aktionäre zu verstehen, welcher ebenfalls den langfristigen Unternehmenserfolg als Ziel hat. Die Aktionäre (als Eigentümer der Unternehmung) beauftragen das Management via den Verwaltungsrat in ihrem Sinne zu handeln und nicht etwa ihre Eigeninteressen zu verfolgen, welche negative Folgen für das Gesamtunternehmen haben könnten. Dies ist umso wichtiger, da die Konzernleitung gegenüber den Aktionären über einen Informationsvorsprung durch ihre stärkere Involvierung in die Unternehmenstätigkeit verfügt. Um opportunes Verhalten seitens des Managements durch ein Ausnutzen dieser Informationsasymmetrie zu verhindern, wird anhand von Verträgen mit variablen Lohnbestandteilen versucht, das individuelle Interesse des Managements durch finanzielle Anreize demjenigen der Aktionäre anzugleichen. Hierfür sollten die Ziele, deren Erreichungsgrad die variablen Lohnbestandteile determinieren, entsprechend so gesetzt werden, dass sie nachhaltig auf den Erfolg des Unternehmens und somit nach den Interessen der Aktionäre ausgerichtet sind. Hierzu gilt zu sagen, dass jedes Unternehmen die Ziele und deren Entlohnung beim jeweiligen Erreichungsgrad anders festlegt. Trotzdem könnte man folgern, dass eine hohe variable Vergütung seitens des Managements gleichbedeutend mit hoher Zielerreichung und somit mit positiver Unternehmensentwicklung im Sinne der Aktionäre sein sollte. So weit die Theorie, doch wie schaut es in der Praxis aus?

**Ein Legitimationsproblem in der Praxis**

Eine qualitative Bewertung der Vergütungssysteme kann in dem Rahmen hier nicht vorgenommen werden, jedoch scheint es sinnvoll die Kausalkette der variablen Vergütung genauer anzuschauen. Wie gut können die Unternehmen die individuelle Leistung des Managements überhaupt messen? Unter anderen mit dieser Frage befasste sich eine 2017 vom Beratungsunternehmen FehrAdvice[[2]](#footnote-2) veröffentlichte Studie, an welcher auch der einflussreiche Verhaltensökonom Ernst Fehr von der Universität Zürich mitgearbeitet hat. In der Analyse von rund 63 der grössten Aktiengesellschaften aus der Schweiz, Österreich und Deutschland kommt die Studie zu ernüchternden Ergebnissen: Es konnte weitgehend keine systematische Verbindung zwischen der Managemententlohnung und der Leistung der Manager feststellen. Sie folgern, dass bisher bei vielen Unternehmen die Interessensangleichung von Aktionären und Managern durch den *pay-for-performance*-Verträge nicht ausreichend gelungen ist. Dies erscheint äusserst problematisch, wenn man sich die Höhe des Anteils von variablen Vergütungen an den Gesamtlohnsummen von Spitzenmanager anschaut.

In den 24 von Travail.Suisse untersuchten Aktiengesellschaften beträgt der Anteil der durchschnittlichen variablen Vergütung des CEO’s für das Jahr 2017 rund 55%, wobei es grosse Unterschiede zwischen Unternehmen und Branchen gibt. Während der durchschnittliche variable Lohnanteil[[3]](#footnote-3) im Jahre 2017 bei CEO’s von Unternehmen aus der Industrie[[4]](#footnote-4) 56% und bei Bundesnahen Unternehmen[[5]](#footnote-5) lediglich 30.3% beträgt, ist der Wert bei den Grossbanken[[6]](#footnote-6) und bei den Pharmaunternehmen[[7]](#footnote-7) jeweils rund 72%. Spitzenreiter ist Novartis: beim Pharmariesen aus Basel beträgt der variable Lohnanteil von CEO Joseph Jimenez 82%!

Im Angesicht der oben genannten Defizite bei der Leistungsmessung der Manager scheinen die hohen Anteile variabler Vergütung nur sehr schwer zu legitimieren. Sicher ist, dass der Anreiz für opportunistisches Verhalten der Manager mit grösser werdendem Anteil an variabler Vergütung zunimmt. So kann beispielsweise das Vergütungssystem und das Fehlen der richtigen Anreize das Investitionsverhalten der Manager so beeinflussen, dass die egoistische Maximierung der variablen Vergütungen auf Kosten des langfristigen Unternehmenserfolgs verfolgt wird.

**Der Nationalrat will weiterhin zuschauen**

Letzte Woche hat der Nationalrat im Rahmen der Aktienrechtsrevision über Massnahmen zur Bekämpfung dieses Missverhältnisses der fixen und variablen Lohnkomponente befunden. Die grosse Kammer lehnte jedoch einen Antrag ab, welcher die Einführung von einem sogenannten *Bonus Cap* – einer Obergrenze für das Verhältnis der variablen Vergütung gegenüber der fixen Vergütung – forderte, ab. Der variable Lohnanteil hätte gemäss dem Antrag einen Anteil von 20% der Gesamtvergütung nicht übersteigen dürfen. Ein weiterer Antrag, welcher lediglich die Pflicht der statutarischen Festsetzung einer Obergrenze für das Verhältnis zwischen fixen und variablen Vergütungen gefordert hatte, wurde ebenfalls abgelehnt.

Die Entscheide des Nationalrats haben aufgezeigt, dass er diesbezüglich nicht an einer Reglementierung interessiert ist und damit zukünftiges opportunistisches Verhalten seitens der Top-Manager weiterhin zu dulden gedenkt.

Travail.Suisse, Hopfenweg 21, 3001 Bern, Tel. 031 370 21 11, info@travailsuisse.ch,

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

1. ABB, Ascom, Bâloise, Bobst, Clariant, Credit Suisse, Georg Fischer, Helvetia, Implenia, Lindt & Sprüngli, Lonza, Nestlé, Novartis, Oerlikon, Post, Roche, Ruag, Schindler, Swatch, Swiss Life, Swisscom, UBS, Valora, Zurich. [↑](#footnote-ref-1)
2. Pay for Performance Report 2017, FehrAdvice [↑](#footnote-ref-2)
3. Gemäss Berechnungen von Travail.Suisse [↑](#footnote-ref-3)
4. ABB, Ascom, Bobst, Georg Fischer, Oerlikon, Schindler, Swatch [↑](#footnote-ref-4)
5. Post, Ruag, Swisscom [↑](#footnote-ref-5)
6. Credit Suisse, UBS [↑](#footnote-ref-6)
7. Lonza, Novartis, Roche [↑](#footnote-ref-7)