

Managerlöhne in der Schweiz

Die zum Teil sehr hohen Löhne von Verwaltungsräten und Geschäftsleitungsmitgliedern grosser Schweizer Firmen sind in der Öffentlichkeit stark umstritten. Mit diesem Text informieren wir über die Höhe der Managementsaläre in der Schweiz, erklären wie diese festgelegt werden und wie sie zusammengesetzt sind.

Managementsaläre

Die Topverdiener

Die fünf bestverdienenden Manager von Schweizer Unternehmen im Jahr 2006 waren laut einer Studie der Anlagestiftung Ethos aus dem Jahr 2007 die fol-

genden:

- Daniel Vasella, Verwaltungsratspräsident und Geschäftsführer (CEO) von Novartis: CHF 44,2 Mio.
- Marcel Ospel, Verwaltungsratspräsident der UBS: CHF 26,6 Mio.
- Peter Brabeck, Verwaltungsratspräsident und CEO von Nestlé: CHF 17,2 Mio.
- Franz Humer, Verwaltungsratspräsident und CEO von Roche: CHF 16,7 Mio.
- Walter Kielholz, Verwaltungsratspräsident der Credit Suisse: CHF 16 Mio.

Einfach erklärt

Corporate Governance

Die Corporate Governance bezweckt ein Gleichgewicht zwischen den verschiedenen Organen der Gesellschaft, eine ausreichende Transparenz der gesellschaftsinternen Vorgänge und die Sicherstellung der Rechtsstellung der Aktionäre.

In der Schweiz gibt es zwei Regelwerke, welche die Corporate Governance betreffen:

- Richtlinien betreffend Informationen zur Corporate Governance der Schweizer Börse SWX. Diese beinhalten Vorgaben zur Offenlegung bestimmter Angaben zur Corporate Governance.
- Der "Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance" des Unternehmensverbandes economiesuisse. Dieser enthält inhaltliche Aussagen zur Corporate Governance im Sinne von Leitlinien und Empfehlungen.

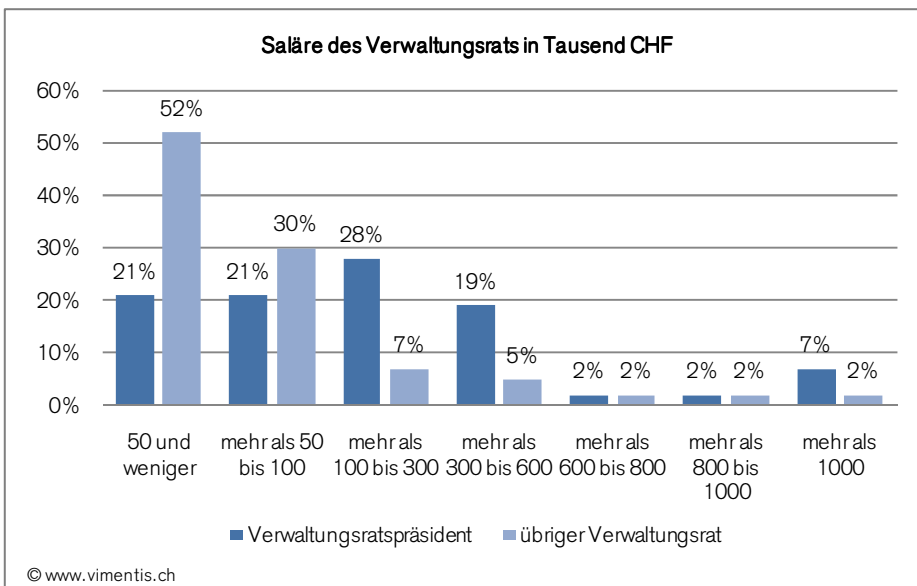


Abb. 1: Jahressaläre von Verwaltungsräten in Tausend CHF

Quelle: KPMG Schweiz (2006)

Funktion	Durchschnitt	Ohne die 2 höchsten Werte
CEO	CHF 1'200'000.-	CHF 657'000.-
Andere Geschäftsleitungsmitglieder	CHF 800'000.-	CHF 381'000.-
Verwaltungsratspräsident	CHF 300'000.-	CHF 200'000.-
Andere Verwaltungsratsmitglieder	CHF 177'000.-	CHF 37'500.-

Tabelle 1: Durchschnittliche Managersaläre der 500 umsatzstärksten Unternehmen 2006

Quelle: KPMG Schweiz (2006)

Durchschnittswerte

Gehälter wie diejenigen der fünf Topverdiener sind schweizweit gesehen jedoch die Ausnahme. Das nebenstehende Diagramm zeigt die durchschnittliche Höhe der Jahresgehälter inkl. Aktien- und Optionenvergütungen von Verwaltungsräten und Verwaltungsratspräsidenten einer Umfrage der 500 umsatzstärksten Schweizer Unternehmen (wovon 18% geantwortet haben). Auch bei den Präsidenten der Geschäftsleitung (CEOs) und den übrigen Geschäftsleitungsmitgliedern zeigt sich ein ähnliches Bild (siehe Tabelle 1). Lässt man die zwei höchsten genannten Saläre weg, so verdienen die CEOs der 500 umsatzstärksten Unternehmen im Durchschnitt knapp 660'000 Fr. Diese Durchschnittswerte zeigen, dass

nicht alle Manager solch hohe Löhne erhalten wie die Topverdiener. Trotzdem bleiben die Ausnahmen ein ernst zunehmendes gesellschaftliches Problem.

Neben den hohen Löhnen wird oft auch die Lohnentwicklung kritisiert. Die Bruttolöhne des obersten Kadern sind in der Schweiz zwischen 1996 und 2000 um fast 19% gestiegen, während sie von 2000 bis 2004 um nur 0,2% zunahmen. Zum Vergleich: Das allgemeine Lohnniveau stieg in den beiden Perioden um 2,8% bzw. 6,7%. Von 2004 bis 2006 hat sich die Entwicklung wieder etwas angeglichen. Die Löhne der oberen und mittleren Kader stiegen um 3,8%, das allgemeine Lohnniveau um 2,1%. Dies zeigt, dass Managerlöhne insbesondere bei guter Wirtschaftslage stark ansteigen.

Wie werden Managementsaläre festgelegt?

Entscheidungssträger

Grundsätzlich liegt der Entscheid über die Saläre der Geschäftsleitungs- und Verwaltungsratsmitglieder beim Verwaltungsrat (VR). Reglemente zur Corporate Governance (s. Kasten), wie der Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance des Unternehmerverbandes *economiesuisse*, fordern jedoch einen Vergütungsausschuss des Verwaltungsrates, welcher die Saläre festlegt. Dieser Ausschuss muss sich mehrheitlich aus nicht-geschäftsführenden, unabhängigen Verwaltungsratsmitgliedern zusammensetzen. Unabhängig sind Mitglieder, die vorher nicht für das Unternehmen tätig gewesen sind und sofern keine Überkreuzmandate bestehen (leitender Mitarbeiter in Unternehmen 1 ist VR in Unternehmen 2; leitender Mitarbeiter in Unternehmen 2 ist VR in Unternehmen 1). Auch sonst dürfen keine Beziehungen zu geschäftsführenden Mitgliedern des Verwaltungsrates oder der Geschäftsleitung bestehen, welche die Unabhängigkeit beeinflussen könnten.

Dieser Vergütungsausschuss soll die Grundsätze der Lohnpolitik ausarbeiten und dem Verwaltungsrat zur Genehmi-

gung vorlegen. Verwaltungsratspräsident und CEO können dabei dem Ausschuss angehören, sofern es nicht um ihre eigenen Gehälter geht.

Solch ein Vergütungsausschuss besteht in 94 der 100 grössten Schweizer Unternehmen, allerdings sind nur bei 60 davon über die Hälfte der Mitglieder unabhängig. Insbesondere die vergleichsweise eher kleineren Unternehmen haben dieses Problem.

Bei 90% der 500 grössten Firmen sind sowohl VR-Präsident als auch CEO bei der Verhandlung ihres eigenen Gehalts anwesend und können somit grossen Einfluss auf die Höhe ihres Salärs ausüben. Insbesondere ist die Personalunion von CEO und VR-Präsident problematisch. Diese führt nachweislich zu ausserordentlich hohen Löhnen, wie beispielsweise bei Ernst Tanner von Lindt & Sprüngli.

Vielen genügt ein unabhängiger Vergütungsausschuss jedoch nicht. Die Empfehlungen der Organisation für wirtschaftliche Entwicklung und Zusammenarbeit (OECD) und der EU sehen beispielsweise vor, dass Unternehmen den Aktionärinnen und Aktionären die grundsätzliche Lohnpolitik zur Abstimmung unterbreiten. Rechtlich entfalten diese Abstimmungen zwar keine Wirkung, jedoch wird damit ein beachtlicher Druck auf den Verwaltungsrat aufgebaut. Diese Einbeziehung des Aktionärs ist in der Schweiz noch nicht zu finden, obwohl sie schon in mehreren Ländern wie England oder Schweden erfolgreich angewandt wird. In der Schweiz können die Aktionäre keinen Einfluss auf Managergehälter ausüben, sondern nur die Verwaltungsratsmitglieder, die ihrer Meinung nach einen zu hohen Lohn erhalten, direkt abwählen.

Einflusskriterien

Das zentrale Ziel bei der Bestimmung der Lohnhöhe für Manager ist die Bindung der Manager. Bei zu tiefen Löhnen verlassen gute Manager das Unternehmen, zum Beispiel in Richtung USA. Dies will man natürlich verhindern. Bei guten Geschäftsergebnissen der Unternehmung steigt der Marktwert

Einfach erklärt

Prinzipal-Agent Problematik

In der Theorie wird die Beziehung zwischen Aktionär und Manager üblicherweise als Prinzipal-Agent Beziehung dargestellt.

Das Problem liegt darin, dass der Aktionär zwar der Eigentümer ist, die Interessen des Managers aber von denjenigen des Aktionärs abweichen können. So will der Manager beispielsweise einen möglichst hohen Lohn, während der Aktionär einen möglichst hohen Unternehmenswert möchte.

Aktionäre sind zudem risikofreudiger als Manager, da sie ihr Risiko besser verteilen können. Zudem ist ihr Zeithorizont meistens länger als derjenige der Manager, welcher nur so lange dauert, wie sie im Unternehmen arbeiten.

Eine zweite Problematik liegt darin, dass die Aktionäre nicht genau wissen, was der Manager leistet und so seine Arbeit nicht beurteilen können. Insbesondere ist für die Aktionäre nicht ersichtlich, welchen Teil des Firmenerfolgs sich aufgrund der Leistung des Managers ergeben hat und welchen Teil auf externe Einflüsse wie gute Konjunkturerwicklung zurückzuführen ist. Aus diesen Gründen versucht man den Manager durch variable Vergütungen, Aktien und Optionen zum „Aktionärsdenken“ zu bewegen.

der Manager auf dem Arbeitsmarkt. Damit diese Manager nicht abwandern, muss die Unternehmung die Löhne erhöhen.

Die Geschäftsergebnisse erklären nur einen kleinen Teil der Lohnunterschiede. Wichtiger für die Höhe der Löhne ist die Grösse der Unternehmen. Dies ist darauf zurückzuführen, dass in grossen Unternehmen Führungsfunktionen schwieriger und anspruchsvoller sind, weshalb die Manager auch mehr verdienen.

Hohe Löhne helfen nicht nur, das bestehende Management zu halten, sondern auch Neues anzuwerben. Sie dienen dazu, die fähigsten Manager für die Unternehmung zu verpflichten. Dies kann in gewissen Fällen zu hohen Löh-

nen innerhalb einer ganzen Branche führen.

Eine „gerechte“ Höhe von Managerlöhnen ist äusserst schwierig zu bestimmen, da sich die Leistung eines Managers oft nur schlecht messen lässt. Dieses Problem lässt sich insbesondere mit der Prinzipal-Agent Theorie (siehe Kasten) beschreiben und führt schliesslich oft zu variablen Vergütungen.

Struktur der Managementsaläre

Bestandteile

Managementsaläre bestehen meistens nicht nur aus einem fixen Geldlohn wie ihn die meisten Angestellten kennen, sondern oftmals auch aus Aktien und Optionen. Dazu kommen, insbesondere bei Geschäftsleitungsmitgliedern, sogenannte „Fringe Benefits“: Firmenwagen, Dienstwohnungen, Clubmitgliedschaften, Kredite zu vorteilhaften Konditionen, etc.

Aktien und Optionen machen bei Schweizer Börsenunternehmen durchschnittlich 40% der Managementvergütung aus, wobei ca. 35% Aktien und 5% Optionen sind. Bei kleineren börsenkotierten Unternehmen machen die Aktien und Optionen-Pakete etwa 30% der Saläre aus.

Aktien- und Optionen-Vergütungen werden von Aktionären grundsätzlich begrüsst, da damit auch die Manager ein stärkeres Interesse am langfristigen Erfolg des Unternehmens haben. Die Nachhaltigkeit solcher Anreize wird insbesondere dadurch erhöht, dass Optionen in der Regel nicht übertragbar sind und Aktien mehrjährige Sperrfristen besitzen.

Solche Sperrfristen sind jedoch auch steuerlich relevant, so vermindert sich der zu versteuernde Wert für die Vermögenssteuer um 6% pro Jahr Sperrfrist. Dies wird von vielen als ungerecht angesehen und wird mit dem neuen Bundesgesetz über die Besteuerung von Mitarbeiterbeteiligungen geregelt werden.

Variable Vergütungen

Im Gegensatz zu fixen Vergütungen hängen variable Vergütungen von verschiedenen Faktoren – zum Beispiel dem zukünftigen Geschäftsergebnis – ab, die zum Zeitpunkt der Vereinbarung noch nicht bekannt sind. Sie sind insbesondere bei Geschäftsleitungsmitgliedern weit verbreitet und schaffen Anreize für gute Unternehmensführung. Variable Vergütungen für Geschäftsleitungsmitglieder werden meistens bar ausbezahlt und können entweder vom Aufwand (z.B. Sitzungsgelder) oder vom Erreichen von Unternehmenszielen abhängig gemacht werden.

Die verbreitetste Messlatte für variable Vergütungen ist das Erreichen des Budgets. Dies kann jedoch auch kontraproduktiv sein und dazu führen, dass eher vorsichtige Budgets erstellt werden. In den meisten Unternehmen besteht eine Obergrenze für variable Vergütungen, die bei durchschnittlich 84% des Basislohns liegt.

Abfindungen

Abfindungen, teilweise auch „Goldene Fallschirme“ genannt, spielen eher eine untergeordnete Rolle. Für Mitglieder der Geschäftsleitung bestanden im Jahr 2006 bei vielen der 500 grössten Schweizer Unternehmen solche Abfindungen, für Verwaltungsräte praktisch gar keine. In drei Vierteln der Fälle wird die Abfindung bei Kündigung von Seiten des Unternehmens bezahlt, in den restlichen Fällen bei Verkauf des Unternehmens. Die Höhe beträgt meistens das 1- bis 2-fache eines Jahresgehalts.

Insbesondere früher wurden auch freiwillige, nicht-vereinbarte Zahlungen getätigt. Rechtlich gesehen ist dies jedoch sehr heikel und kann zu strafrechtlicher Verantwortlichkeit führen (siehe Beispiel Fall Mannesmann). Aus diesem Grund sind Unternehmen mit Abgangsentschädigungen, insbesondere mit freiwilligen, heute sehr zurückhaltend.

Mit Abgangsentschädigungen, ob vertraglich vereinbart oder nicht, sollen langwierige öffentliche Auseinandersetzungen und dadurch entstehende

Beispiel

Fall Mannesmann

Der Fall Mannesmann war einer der grössten Wirtschaftsprozesse der letzten 10 Jahre. Die deutsche Staatsanwaltschaft erhob Anklage gegen sechs Funktionäre der Mannesmann AG.

Sie hätten, so die Staatsanwaltschaft, während der Übernahmeschlacht von Mannesmann und Vodafone freiwillige Sonderzahlungen als Anerkennungsprämien für in der Vergangenheit erbrachte, besondere Leistungen getätigt. Diese Leistungen hätten der Mannesmann geschadet und seien nur in unmittelbarem Eigeninteresse geschehen, was den Angeklagten auch bewusst gewesen sei. Die Schadenssumme betrug 58 Mio. Euro.

Die Angeklagten wurden in einem ersten Verfahren freigesprochen, worauf die Staatsanwaltschaft Revision einlegte. Das zweite Verfahren wurde gegen Zahlung von 5,8 Mio. Euro eingestellt.

Imageverluste verhindert werden. Allerdings hat sich gezeigt, dass sich Imageverluste gerade aus zu hohen Abgangsentschädigungen ergeben können.

Fazit

Die öffentliche Debatte zielt auf eine eher geringe Menge von Managern ab, denn das Problem ist insgesamt kleiner als in den Medien dargestellt. Insbesondere die Löhne der bestverdienenden Manager sind aber für viele störend. Um diese Problematik zu entschärfen, sieht die Revision des Aktienrechts stärkere Mitbestimmungsrechte der Aktionäre bei den Managervergütungen vor.

Das Abwägen zwischen Regulierungen, welche die Abwanderung von Top-Managern nach sich ziehen, und hohen Löhnen, welche objektiv nicht immer gerechtfertigt sind, ist eine schwierige Aufgabe und muss von Bund und Kantonen zusammen mit Interessensverbänden der Aktionäre und der Unternehmer gelöst werden. Dabei ist es jedoch zweckmässig, neben den Löhnen der Spitzenmanager auch die durchschnittlichen Verhältnisse zu beachten.

Literaturverzeichnis:

- Binder, A., Geiser, T. & Roberto, V. (2007). *1. Semester HS 2007: Einführung ins Privatrecht*. Universität St. Gallen: Skriptenkommission.
- Bundesamt für Statistik [BFS] (2007). *Monatlicher Bruttolohn nach Wirtschaftszweigen – Privater Sektor – Schweiz*. Gefunden am 14. Mai 2008 unter: http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/03/04/blank/data/01/06_01.Document.61736.xls
- Bundesamt für Statistik [BFS] (2008). *Entwicklung der Nominallöhne, der Konsumentenpreise und der Reallöhne*. Gefunden am 14. Mai 2008 unter: <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/03/04/blank/data/02.Document.61751.xls>
- Economiesuisse (2007). *Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance*. Gefunden am 14. Mai 2008 unter: http://www.economiesuisse.ch/web/de/PDF%20Download%20Files/pospap_swiss-code_corp-govern_20080221_de.pdf
- Economiesuisse (2007). *Wer finanziert den Staat in der Schweiz?*. Gefunden am 14. Mai 2008 unter: http://www.economiesuisse.ch/web/de/PDF%20Download%20Files/doss_07_17_Umverteilung.pdf
- Eidgenössische Steuerverwaltung [ESTV] (1997). *Kreisschreiben Nr. 5: Besteuerung von Mitarbeiteraktien und Mitarbeiteroptionen*. Gefunden am 14. Mai 2008 unter: <http://www.estv.admin.ch/d/dvs/kreisschreiben/w97-005d.pdf>
- Eidgenössische Steuerverwaltung [ESTV] (2008). *Steuerrechner*. Gefunden am 14. Mai 2008 unter: <http://www.estv.admin.ch/d/dienstleistungen/steuerrechner/steuerrechner.htm>
- Ethos (2007). *Vergütungen 2006 der Führungsinstanzen*. Gefunden am 14. Mai 2008 unter: http://www.ethosfund.ch/upload/publication/p190d_071119_EthosStudie_Vergtungen_der_Fhrungsinstanzen_der_grssten_in_der_Schweiz_kotierten_Unternehmen.pdf
- KPMG Schweiz (2006). *Management Compensation in der Schweizer Praxis*. Gefunden am 14. Mai 2008 unter: http://www.kpmg.ch/library/pdf/20061003_KPMG_Compensation_Survey_DES.pdf
- Purtschert, L. (2007). *Entwicklung der Managerlöhne in der Schweiz 1996-2004*. Nicht publizierte Bachelor-Arbeit, Universität St. Gallen.
- Sollberger, C. (2007). *Determinants and Structure of CEO Pay in Theory and Swiss Business Practise*. Unpublished Master's Thesis, University of St. Gallen.