

Auch Vergütung ist VR-Sache

Dieses Jahr sorgten die Vergütungsanträge bei einigen relevanten Unternehmen an der Generalversammlung für Ärger. Läuft etwas falsch?

VON CHRISTOPH HILBER

Bei Georg Fischer abgelehnt, bei ABB, Novartis und CS nur knapp angenommen, erhitzt die Entlohnung einmal mehr die Gemüter der Aktionäre. Die Presse quittierte es mit Häme. Verursacht zwar nur durch ganz wenige Unternehmen, bringen sie alle Verwaltungsräte und Geschäftsleitungen in Generalverdacht und schaden dem Image der ganzen Wirtschaft. Was läuft hier falsch?

VERGÜTUNGSMODELL IST SACHE DES VR

Idealerweise formuliert der Verwaltungsrat ein Vergütungsmodell, welches von der Strategie abgeleitet wird. Selbst entwickelt, kann er fixe und variable Lohnbestandteile und auch die Höhe gut begründen. Dass ein VR Vergütungsmodelle absegnet, welche nicht nachvollziehbar erklärt und von den Aktionären nicht begriffen werden können, ist unverständlich. Der Verdacht liegt nahe, dass der VR Dritte beauftragt hat. Es entstehen komplexe Vergütungsmodelle, die keine direkte Verbindung zur Leistung der Salärempfänger erkennen lassen.

REALITÄTSBEZUG IST SACHE DES VR

Jeder Salärfranken wird von Kunden generiert und geht den Aktionären ab. Beide sind die wichtigsten Bezugspunkte, denen sich VR und GL verpflichtet fühlen müssten. Was denken Kunden, wenn sie Produkte oder Leistungen kaufen, deren Preis scheinbar so hoch ist, dass gigantische Boni bezahlt werden können? Die Wortmeldungen an den GVs deuten darauf hin, dass Aktionäre lieber etwas mehr Dividende erhalten würden. Die Steigerung des Unverständnisses resultiert in einem Aufschrei, wenn Verluste geschrieben, aber gleichzeitig Boni bezahlt und womöglich Lohnerhöhungen gefordert werden.

NACHFOLGE IST AUCH SACHE DES VR

Es ist bedenklich, wie viele Firmen ihre CEOs von aussen rekrutieren. Der Fremde scheint immer besser wie der Bekannte, dabei wächst das Risiko überproportional. Vom Hörensagen glaubt man an die fast magischen Fähigkeiten des Unbekannten,

wirbt diesen mit finanziellen Anreizen ab. Zur Rechtfertigung wird behauptet, dass man ohne konkurrenzfähige Megagehälter keine Spitzenleute anziehen könne. Kontroverser kann es fast nicht sein. Dabei läge es in der Verantwortung des VR, innerhalb des Unternehmens eine Nachfolgepraxis zu pflegen, welche die oberen Ebenen ausschliesslich intern alimentiert. Es gibt genügend Beispiele, wo dies funktioniert. In einem Konzern müssten jederzeit zehn bis 30 Nachfolgekandidaten schlummern, welche die Leitung mit Begeisterung und nicht des Salärs wegen annehmen würden.

NACHHALTIGKEIT IST SACHE DES VR

Nachhaltigkeit taucht in vielen Vergütungssystemen als Treiber für die variable Entlohnung auf. Das ist sicher sinnvoll. Doch wenn die CEOs schneller wechseln als die Nachhaltigkeit greift beziehungsweise nicht greift, dann wird dieser Treiber zur Farce. Verständlich ist, dass ein neuer CEO seinen variablen Teil nicht von den Versäumnissen seiner Vorgänger abhängig machen möchte. Eigentlich müsste der VR diesen Teil kompensieren.

FIRMENKULTUR IST AUCH SACHE DES VR

Nicht nur die GL, sondern auch der VR ist verantwortlich für die Kultur. Wenn auf GL-Ebene schlechte Leistung mit sehr gutem Lohn vergütet wird, erodiert die Leistungsbereitschaft in der ganzen Belegschaft. Praktisch in jedem Vorstellungsgespräch kommt die Frage nach der Extrameile, die von jedem Mitarbeitenden erwartet wird – selbstverständlich ohne Extrabezahlung. Dasselbe erwartet man vom Klempner um die Ecke, wenn er eine tropfende Leitung flickt: eine perfekte Leistung zu einem guten Preis. Aber einen Bonus, nur weil die Leitung nun nicht mehr tropft? Wenn es einem Unternehmen gut geht, hat die Führungscrew einfach ihren Job gemacht. Etwas anderes wird wohl nicht erwartet.

EIGENKOMPETENZ IST AUCH VR-SACHE

Die Komplexität nimmt mit der Unternehmensgrösse zu, und es ist wichtig, auch

Meinungen von aussen einzuholen. Dies rechtfertigt aber nicht, dass Scharen von Beratern Strategien, Vergütungsmodelle, etc. ausarbeiten, um sie von VR und GL abnicken zu lassen. Es muss erwartet werden dürfen, dass VR und GL ihre gesetzliche Aufgabe primär selbst wahrnehmen können und nicht outsourcen. Wenn diese Gremien nicht über das nötige Wissen verfügen und sich nicht gegenseitig Sparringspartner sein können, läuft etwas falsch. Würden die Kosten für externe Unterstützung zu den Salären der beratenen Position hinzugerechnet, entstünde Kostentransparenz. Der Aufschrei an der GV wäre wohl ohrenbetäubend.

AUCH IMAGE IST SACHE DES VR

Wer es zulässt, mit selbst in der Investorengemeinschaft, geschweige denn bei normalen Aktionären unverständlichen Vergütungen anzutreten, disqualifiziert sich selber. Leidtragend ist die einfache Belegschaft, welche im täglichen Kontakt mit Kunden Entrüstung erntet – abgesehen vom Schattenwurf auf die ganze Wirtschaft, die sich nachvollziehbar verhält.

Es läuft offensichtlich etwas falsch. Wenn keine selbstregulierende Gegenbewegung sichtbar wird, droht eine weitere Regulierung. Und das Volk würde diese bestimmt mit einem Ja an der Urne quittieren. ■

DER AUTOR



Christoph Hilber ist Betriebswirtschaftler und seit 9 Jahren Personalberater mit seiner eigenen Firma P-CONNECT, fokussiert auf Industrie (MEM), Informatik, Telekom und Positionen VR, GL/ Kader und Spezialisten. Vorgängig war er in leitenden Linienfunktionen bei NCR/AT&T, diAx und Siemens.