

Boni belohnen Chefs fürs Sparen

Topmanager verdienen mehr, wenn sie Kosten senken, statt für Wachstum und Arbeitsplätze zu sorgen

Chefs in den 48 grössten Schweizer Unternehmen erhalten rund die Hälfte der Boni fürs Abbauen. Das zeigt eine neue Studie.

Franziska Pfister

Der Industriekonzern Georg Fischer hat am Mittwoch nach zähem Widerstand aus Übersee die erste Schlappe dieser Generalversammlungssaison erlitten. Ein US-Stimmrechtsberater monierte das zweite Mal in Folge, die Saläre an die Entwicklung des Gewinns je Aktie zu koppeln, sei ungenügend. Prompt fiel der Vergütungsbericht mit 55% Nein-Stimmen durch. Jetzt muss der Verwaltungsrat über die Bücher.

Die Investment-Boutique Obermatt schliesst sich der Kritik an. Sie hat die Lohnpolitik der 48 grössten Schweizer Unternehmen untersucht und bemängelt falsche Anreize. Über alle Gesellschaften waren 2015 die Hälfte der Chef-Boni von 100 Mio. Fr. an Kennzahlen gebunden, welche den Abbau fördern. Nur ein Viertel der Boni habe unternehmerisches Wachstum belohnt. «Wachstum hat zu wenig Bedeutung. Manager fahren besser, wenn sie sparen, als wenn sie investieren», sagt Hans Münch, Leiter Advisory Services.

Zu nette Aktionäre

Die Studie zeigt, dass die Versicherungen Baloise und Swiss Life sowie die Banken Julius Bär und Credit Suisse (CS) die Saläre stark nach Gewinn und Kosten ausrichten. Oft definierten Unternehmen Anreize, die auf sehr ähnlichen Gewinn-Kennzahlen basierten, sagt Münch. Das führe zu einem Anreiz, Kosten zu senken.

«Der Publikumsaktionär möchte profitables Wachstum sehen, denn das spiegelt sich in einem steigenden Aktienkurs», sagt Münch. Die Saläre sollten an zwei bis vier buchhalterische Zielgrößen gekoppelt sein. Idealerweise müssten Gewinn, Aktienkurs und Umsatz gleich gewichtet werden.

Schlechte Leistungen schlugen sich zu wenig im Lohn nieder,



Aufstand bei Georg Fischer: Der Vergütungsbericht fiel an der Generalversammlung durch. (Schaffhausen, 19. April 2017)

gentümer viel mehr Druck», sagt Münch. Für zu viele institutionelle Anleger stehe im Vordergrund, einen zufriedenen, motivierten CEO zu haben. Deshalb bremse niemand die Verwaltungsräte, die mit Blick auf die Konkurrenz laufend komfortablere Lohnsysteme durchsetzten.

Kurzfristig orientiert

«CEO wollen sich einen möglichst hohen Bonus sichern. Und da steht es nicht an oberster Stelle, Arbeitsplätze zu schaffen», sagt Münch. Manche Konzerne senkten jedoch die Vorgaben gar, wenn ihre Führungspersonen mehrere Jahre unterdurchschnittlich verdient hätten. «Einen Chef zu haben, der jahrelang seinen Gehaltsplan nicht ausschöpft, bringt den Verwaltungsrat in die Bredouille.»

Wer eine langfristig orientierte Strategie verfolge, laufe zudem Gefahr, von den Investoren kritisiert zu werden. Das zeige sich bei Nestlé und Swatch, welche beide nicht das nächste Quartalsergebnis, sondern die kommenden Jahre im Blick hätten. Obermatt erachtet deren Vergütungspolitik als vorbildlich.

Trotz der enormen Grösse habe Nestlé bloss vier Bonus-Kennzahlen fixiert, und diese würden sich auch nicht überschneiden. Es seien ausserdem gleich zwei Dimensionen des Wachstums berücksichtigt: organisches und solches durch Übernahmen von Marktanteilen der Konkurrenz.

Die Lohnpolitik ist laut Obermatt zu wenig auf langfristigen Erfolg ausgerichtet. Schweizer Manager erhalten rund die Hälfte des Salärs sofort. Die andere Hälfte wird meist mit dreijähriger Verzögerung ausgezahlt, wie Daten von Willis Towers Watson für die 30 grössten Konzerne zeigen.

«Die UBS weiss aber erst, ob es richtig war, einen Kredit zu vergeben, wenn die letzte Tranche zurückgezahlt ist», sagt Münch. Je höher der Rang eines Managers, desto länger sollte ein Teil seines Salärs zurückgehalten werden. Das dürfe auch ruhig über die Pensionierung hinausgehen.

Unausgewogene Lohnpolitik

Wie Schweizer Firmen ihre Chefs entlöhnen

Kennzahlen mit Einfluss auf den Lohn: ● Wachstum belohnt ● Abbau belohnt ● Neutral

Unternehmen mit Fehlanreizen

Unternehmen	Wachstum belohnt	Abbau belohnt	Neutral	Name des CEO
Autoneum	●	●		Martin Hirzel
Credit Suisse	●	●		Tidjane Thiam
Julius Bär	●	●		Boris Collardi
Swiss Life	●	●		Patrick Frost
UBS	●	●	●	Sergio Ermotti

Unternehmen mit vorbildlicher Lohnpolitik

Unternehmen	Wachstum belohnt	Abbau belohnt	Neutral	Name des CEO
ABB	●	●	●	Ulrich Spiesshofer
Givaudan	●	●	●	Gilles Andrier
Nestlé	●	●	●	Paul Bulcke
Sika	●	●	●	Jan Jenisch

Lesebeispiel: Der Sika-Chef hat 3 Lohnanreize, für Wachstum zu sorgen.

Quelle: Obermatt

kritisiert Obermatt. Es könne nicht sein, dass auch in schlechten Jahren Millionen fliessen. «Da kann man das Geld ja genauso gut morgens verteilen, wenn die Manager ins Büro kommen», sagt Münch. Als Beispiel führt er die CS an. «Wie hoch wären denn die Löhne der CS-Spitze gewesen, wenn nicht ein Verlust von 2,4 Mrd. Fr., sondern ein Gewinn in dieser Höhe resultiert hätte?», fragt der Berater rhetorisch.

Der CS-Verwaltungsrat wollte der Führungsspitze ursprünglich ein Viertel mehr Lohn zahlen als im Vorjahr. Nach Widerstand aus Aktionärskreisen verzichtete die Geschäftsleitung am Karfreitag auf 40% der Boni. Dennoch ste-

hen jedem Manager 3,9 Mio. Fr. im Schnitt zu, gleich viel wie 2015. Einflussreiche US-Stimmrechtsberater lehnen das ab: Die Bank hat am Freitag eine heisse Generalversammlung vor sich.

Auch ABB und Novartis haben von den Eigentümern Gegenwind zu spüren bekommen. Ihre Vergütungsberichte wurden nur mit einer dünnen Mehrheit von je 60% genehmigt. Das sind ungewohnt schwache Ergebnisse. 2015 hatte die Zustimmung im Schnitt über alle Schweizer Firmen 88% betragen, wie der Stimmrechtsberater Ethos errechnet hat.

«Die Schweizer Aktionäre sind zu nett und zu unkritisch. In Grossbritannien machen die Ei-



Spielend leicht zum Eigenheim.

Mit unseren Hypotheken ab 0,62%.

Unsere Zinssätze bei den 2- bis 5-jährigen Festhypotheken sind jetzt noch attraktiver und bringen Sie Ihrem Wohntraum einen grossen Schritt näher. Vereinbaren Sie jetzt ein Beratungsgespräch auf migrosbank.ch/hypothek.



Es geht auch anders.