

Von Managern und ihren Löhnen

Umfrage über Managersaläre in der Schweiz – Aktienbasierte Entlohnung tiefer als vermutet – Leistungsabhängige Komponente gering

Von Claudio Loderer und Urs Wälchli

Manager werden nicht selten als Ego-manen dargestellt, die grosszügige Entschädigungspakete voller Aktien und Optionen beziehen, die die Leistung kaum spiegeln. Oft wird dabei vergessen, dass die aufsehenerregenden Kompensationspakete nur wenigen Topmanagern in grossen, international tätigen Unternehmen vergönnt sind. Wie aber sieht die Kompensation für den repräsentativen Schweizer Manager aus? Und wie reagiert er darauf? Dieser Beitrag beleuchtet diese Frage anhand einer aktuellen Umfrage.

Über den eigenen Lohn spricht man nicht gerne, repräsentative Zahlen zur Entlohnung von Führungskräften sind daher kaum erhältlich. Die öffentliche Meinung zum Thema Managerlöhne wird weitgehend durch die Bezüge geprägt, die die Unternehmen offen legen müssen, sprich: die Gehälter der obersten Führungsgremien kotierter Gesellschaften. Damit entsteht ein Bild der Managemententschädigung, das – was die Zusammensetzung und die Funktionsweise angeht – nicht unbedingt verallgemeinert werden kann. Vier kritische Thesen sollen hier diskutiert werden.

Vier Thesen

Die aktienbasierte Lohnkomponente ist kleiner als vermutet: Das Bild einer vorwiegend aktienbasierten Entlohnung trifft auf den repräsentativen Schweizer Manager nicht zu. Die variable Komponente des Entschädigungspakets ist beschränkt, Aktien und Optionen machen einen weit geringeren Anteil aus, als allgemein vermutet wird.

Der Fixlohn ist nicht fix: Den Hauptanteil der Entschädigung erhält der repräsentative Manager in Form eines Grundlohns. Die Höhe dieses Grundlohns mag kurzfristig zwar fix sein, längerfristig ist sie jedoch nicht in Stein gemeisselt. Vielmehr hängt der Grundlohn von der erbrachten Leistung ab.

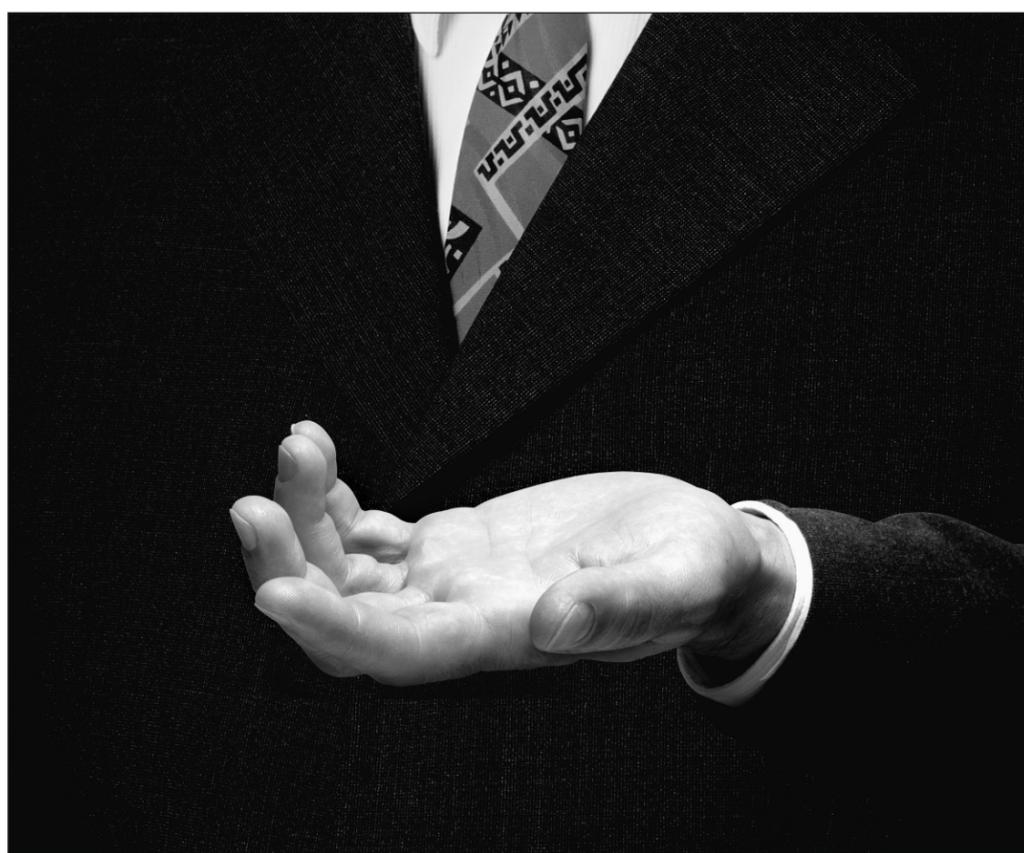
Finanzielle Anreize sind ebenso wichtig wie die nichtmonetäre Entschädigung: Oftmals wird vermutet, dass finanzielle Anreize eher der persönlichen Bereicherung dienen als der Motivation der Mitarbeitenden zu einem verstärkten Arbeitseinsatz. Das alleinige Vorhandensein finanzieller Anreize wird als Indiz für eine kränkelnde Entschädigungspolitik in Schweizer Unternehmen verstanden. Als Alternative wird vorgeschlagen, Mitarbeitende, Führungskräfte und Topmanager vor allem mit nichtmonetären Anreizen zu entschädigen. Zu denken sei beispielsweise an Beförderungen, das Übertragen von Verantwortung, Lob und Tadel für die geleistete Arbeit oder eine attraktive Gestaltung der Freizeitmöglichkeiten. Es zeigt sich, dass diese Befürchtungen übertrieben sind und finanzielle Anreize ebenso wichtig sind wie nichtmonetäre Entschädigungsformen.

Die Entschädigungspolitik ist besser als ihr Ruf: Um die Managemententlohnung ist es nicht so schlecht bestellt, wie vielerorts postuliert wird. Die eingesetzten Kompensationspakete erlauben es zu meist, die Interessen der Führungskräfte mit denjenigen des Unternehmens in Einklang zu bringen.

Die folgenden Abschnitte präsentieren empirische Ergebnisse zu den vier genannten Thesen und ziehen Schlussfolgerungen.

Aktienteil tiefer als vermutet

Berichte über die Entlohnung von Topmanagern haben das Augenmerk auf die aktienbasierte Entschädigung gelegt, und kaum ein Medium konnte es sich verkneifen, die Gehälter ausgewählter Schweizer Spitzenverdiener unter die Lupe zu nehmen. Glaubt man einigen der Kommentare, beziehen Topmanager rund 80% ihres Gehalts in Form von Aktien oder Optionen. In der Tat kann besonders die Entschädigung mit Optionen problematisch sein. Auf Grund der Hebelwirkung schlägt sich bereits eine kleine Veränderung im Aktienkurs deutlich im Wert der Option nieder. Das kann den Manager zu einem Verhalten verleiten, das den kurzfristigen Kursgewinn in den Vordergrund stellt, dem Unternehmen aber längerfris-



Anders als es die öffentliche Diskussion glauben macht, wird der repräsentative Schweizer Manager nicht exorbitant entlohnt.

BILD: A. MEISNER/TRUEPIXEL

schadet. Zu denken sei hier an Bilanzfälschung oder irreführende Meldungen an die Presse.

Die Diskussion über die aktienbasierte Entschädigung hat inzwischen sogar das Parlament erreicht, wo über die Besteuerung von Mitarbeiterbeteiligungen debattiert wird. Diese Diskussion drängt sich auf, so verlautet die Botschaft des Bundesrats, weil «in den letzten Jahren die Mitarbeiteroptionen als Salärbestandteil an Bedeutung stark zugenommen haben».

Alle genannten Diskussionsforen beziehen sich allerdings auf die Löhne der Spitzenverdiener. Bis anhin ist unklar, welchen Anteil die aktienbasierte Entschädigung für einen repräsentativen Schweizer Manager ausmacht und ob sein Kompensationspaket irgendwelche Ähnlichkeiten mit demjenigen von Topmanagern in einem Grossunternehmen aufweist. Um dieser Frage auf den Grund zu gehen, haben wir die Absolventinnen und Absolventen des Rochester-Bern Executive MBA Program zur Entschädigungspolitik in ihren Unternehmen befragt. Die Stichprobe scheint für Corporate Switzerland recht repräsentativ zu sein (vgl. Kasten).

Die Auswertung der Daten zeigt zunächst, dass die aktienbasierte Entschädigung als Lohnbestandteil sozusagen bedeutungslos ist. Wie aus der Tabelle ersichtlich ist, beziehen die befragten Manager im Durchschnitt lediglich 3% ihrer gesamten Entschädigung in Form von Aktien und 1% in Form von Optionen. Den Löwenanteil des Entschädigungspakets machen das Grundgehalt (rund 70%) und der bar ausgezahlte Bonus (gut 20%) aus.

Interessanterweise gelten diese Verhältnisse unabhängig davon, ob die Manager in einem kotierten Unternehmen arbeiten

oder nicht. Auf Grund der leichteren Veräusserbarkeit der Aktien hätte man vermuten können, dass Manager kotierter Gesellschaften vermehrt Aktien und Optionen erhalten. Diese Vermutung trifft nur beschränkt zu.

Zwar ist der Anteil der aktienbasierten Entschädigung in den kotierten Unternehmen mit 4,1% rund dreimal so hoch wie in den nicht kotierten. Allerdings liegt auch dieser Wert weit von den Grössen entfernt, die in vereinzelt Medien publiziert und in der Öffentlichkeit diskutiert werden. Selbst Personen, die dem Topmanagement einer kotierten Gesellschaft angehören, beziehen gemäss den Umfrageergebnissen lediglich rund 7% ihrer gesamten Entschädigung in Form von Aktien und Optionen.

«Fix» ist nicht wirklich fix

Das könnte erklären, weshalb nur ein geringer Teil des persönlichen Vermögens im Unternehmen gebunden ist. So gibt die Hälfte der befragten Manager an, weniger als 5% des Vermögens im Unternehmen investiert zu haben. Selbst unter den Topmanagern kotierter Gesellschaften beträgt diese Quote typischerweise weniger als 10%. All diese Ergebnisse vertragen sich nur schwer mit dem vorherrschenden Bild des aktienbesessenen Managers. Vielmehr stellt sich die Frage, ob die Manager bei derart geringen Aktienanteilen im Einkommen und Vermögen überhaupt noch Anreize haben, sich für die Aktionäre einzusetzen.

Die präsentierten Zahlen zeigen, dass die leistungsabhängige Komponente der Entlohnung unter den befragten Managern gering ist. In den meisten Fällen

macht das Grundgehalt einen Anteil von zwei Dritteln oder mehr aus. Daraus zu schliessen, dass kaum finanzielle Anreize für eine gute Leistung bestehen, wäre aber verfehlt.

Über 70% der befragten Manager gehen nämlich davon aus, dass sie ihre Stelle verlieren, wenn sie schlechte Arbeit leisten. Gleichzeitig glauben rund 60% der Antwortenden, dass nach einer guten Arbeitsleistung auch die Chancen auf eine Beförderung steigen. Zumindest im Zeitablauf kann der «Fixlohn» also gewissen Schwankungen unterliegen, und diese Schwankungen hängen nicht zuletzt von der erzielten Arbeitsleistung ab. Dafür spricht auch die Tatsache, dass es in unseren Daten kaum Evidenz für einen positiven Zusammenhang zwischen der Höhe der Entschädigung und dem (Dienst-)Alter des Managers zu geben scheint. Was im Falle einer Beförderung zählt, ist weder die Dauer der Anstellung noch das Alter. Es ist die Leistung.

Anreize sind wichtig

Verschiedene Forscher vertreten den Standpunkt, dass finanzielle Anreize Manager im Grunde genommen davon abhalten, härter zu arbeiten. Ausgangspunkt dieser Argumentation ist die Annahme, dass ein Mensch einen bestimmten Geldbetrag benötigt, um seine Bedürfnisse befriedigen zu können. Erhält er nun plötzlich mehr Geld, hat das zur Folge, dass er weniger lang arbeiten muss, um das benötigte Einkommen zu erreichen. Nehmen wir beispielsweise an, ein Manager braucht zum Leben 50 000 Fr. pro Jahr. Wenn er pro Woche 1000 Fr. verdient, muss er insgesamt fünfzig Wochen arbeiten, um sein Leben zu finanzieren. Wenn sein Einkommen jetzt auf 2000 Fr. pro Woche verdoppelt wird, braucht er nur noch halb so lange zu arbeiten, um die 50 000 Fr. für seinen Lebensunterhalt zu erwirtschaften. Folglich, so lautet die Argumentation, würden finanzielle Anreize ihre Wirkung verfehlen. Statt den Manager zu einem verstärkten Arbeitseinsatz zu bewegen, würden sie seine Arbeitsleistung reduzieren. Um diese Problematik zu umgehen, müssten Manager vor allem mit nichtmonetären Anreizen entschädigt werden.

Die Umfrageergebnisse können diese These kaum stützen. Rund zwei Drittel der befragten Manager geben an, dass mehr Geld sie zu besserer Arbeit motiviere. Finanzielle Anreize scheinen folglich alles andere als kontraproduktiv zu sein. Nichtmonetäre Entschädigung ist aber auch wichtig. Drei von vier Managern können so motiviert werden. Und für 12% der befragten Manager zählt einzig das Geld, während sie gegen nichtmonetäre Anreize immun sind.

Noch offen ist die Frage der Wirkung der eingesetzten Entschädigungspakete. Einerseits interessiert, ob diese Kompensa-

tionspakete den Managern eine angemessene Entschädigung bieten. Andererseits muss ein gutes Entschädigungsmodell auch sicherstellen, dass die Interessen der Manager mit denjenigen des Unternehmens in Einklang gebracht werden. Mehr als zwei Drittel der befragten Manager glauben, dass sie für ihren Einsatz angemessen entschädigt werden. Beinahe der gleiche Anteil würde demotiviert, wenn die Entschädigungspolitik die erbrachte Leistung weniger honorieren würde. Unter dem Strich sind rund 80% der befragten Manager mit ihrer Entschädigung zufrieden.

Die Umfrageergebnisse zeigen auch, dass die eingesetzten Kompensationspakete mehrheitlich die gewünschte Wirkung erzielen. Über 80% der Manager sind der Meinung, dass ihre Kompensationsform dazu beitrage, auf Grössen zu fokussieren, die den Interessen des Unternehmens entsprechen. Eine überwältigende Mehrheit der Manager scheint zu glauben, dass ihre Entschädigungspolitik funktioniert. Die Zahlen zeigen allerdings auch, dass nicht überall Maximalwerte erreicht werden und es durchaus noch Raum für Verbesserung gibt.

Der repräsentative Manager

Die Umfrageergebnisse skizzieren den repräsentativen Manager als Person, die sich sowohl durch finanzielle als auch durch nichtmonetäre Entschädigung motivieren lässt. Er erhält ein Kompensationspaket, das nur eine geringe aktienbasierte Komponente aufweist und in dem auch der Bonus beschränkt ist. Rund zwei Drittel der Gesamtschädigung bekommt er in Form eines Grundgehalts. Auch dieses hängt jedoch von der Performance ab. Der repräsentative Manager hat folglich kaum Ähnlichkeit mit dem Bild des aktienbesessenen Ego-manen, das von Medien und Öffentlichkeit oft heraufbeschworen wird.

Führt nun diese Entlohnungspolitik zu Neid und Missgunst, oder gönnen die Manager ihren Kollegen ein hohes Salär? Nicht ganz unerwartet zeigen die Umfrageergebnisse, dass die Manager sehr wohl darauf schauen, was ihre Kollegen verdienen. 80% geben beispielsweise an, dass sie ein Problem damit haben, wenn ein Manager mit ähnlichem Job im selben Unternehmen mehr verdient. Dieser Anteil schrumpft allerdings auf 40%, wenn der Kollege nicht in derselben Gesellschaft arbeitet, und fällt gar auf lediglich 10%, wenn er einer anderen Tätigkeit nachgeht.

Diese Erkenntnisse können auch unter den Managern mit dem geringsten Einkommen bestätigt werden. Folglich gibt es kaum Evidenz dafür, dass der repräsentative Manager besonders neidisch ist. Vielmehr erscheint er als tolerante Person – zumindest toleranter als manche Kritiker der Entlohnungspolitik.

Claudio Loderer ist Direktor des Instituts für Finanzmanagement der Universität Bern und des Rochester-Bern Executive MBA Program. Urs Wälchli ist wissenschaftlicher Assistent am Institut für Finanzmanagement.

Anzeige

Lohnkomponenten im Detail	Alle befragten Manager (N = 190) in %	Manager in nicht kotierten Unternehmen (N = 76) in %	Manager in kotierten Unternehmen (N = 114) in %
Grundgehalt	67,8	70,8	65,9
Bonus (Bargeld)	22,7	21,8	23,2
Aktien	3,0	1,4	4,1
Optionen	1,1	0,3	1,7
Fringe benefits	2,8	3,1	2,6
Pensionskasseneinlagen	2,0	2,2	1,9
Andere Entschädigungen	0,6	0,5	0,6

Zur Umfrage

Das Rochester-Bern Executive MBA ist ein Ausbildungsprogramm für Managerinnen und Manager mit mehrjähriger Führungserfahrung. Der Fragebogen wurde an 466 Absolventinnen und Absolventen geschickt. 192 der befragten Manager haben ihn retourniert, was einer Rücklaufquote von über 40% entspricht. Die Antwortenden sind im Durchschnitt 39-jährig und arbeiten seit sieben Jahren für ihr Unternehmen. Unter den Branchen sind die Finanzdienstleistungen am

stärksten vertreten, gefolgt von der Maschinenindustrie und der Pharma- und Chemiebranche. Typischerweise bekleiden die Antwortenden Positionen im oberen Bereich der Hierarchie. Rund die Hälfte von ihnen gibt an, der Divisions- oder der Gruppenleitung anzugehören.

Der Fragebogen und eine ausführliche Auswertung der Resultate können auf der Website des Rochester-Bern Executive MBA Program bezogen werden: www.executive-mba.ch.

Meinungen im
Abonnement.



Ohne geht's nicht.

Finanz und Wirtschaft AG, Abo-Service
Tel. 044 404 65 55
abo-zeitungen@famedia.ch