



Stephan Hostettler: «Manager wollen sich an wertorientierten, langfristigen Zielen messen lassen.» (Dominic Büttner)

«Zu wenig Transparenz, wie Top-Löhne zustande kommen»

Der Experte Stephan Hostettler ist für die Wahl der Mitglieder des Vergütungskomitees durch die Generalversammlung

NZZ am Sonntag: Herr Hostettler, wir haben seit Jahren eine scharfe Diskussion über Managerlöhne. Ist die Transparenz ungenügend?

Stephan Hostettler: In der Tat haben wir aus Sicht der Eigentümer nicht genügend Transparenz. Aber ich beziehe diese Aussage nicht auf den Umfang der Informationen, sondern auf die Art und Weise, wie über Managerlöhne berichtet wird.

Was heisst das genau?

Wie unsere neue Studie über Managementvergütung zeigt, ist es schwierig, das Zustandekommen von Managementgehältern nachzuvollziehen. Es wird viel zu wenig berichtet, was denn genau die Prozesse sind, die zum Beispiel zu einer Bonuszahlung oder zu einer variablen Vergütung der Geschäftsleitung führen. Man findet in den Jahresberichten viel Phrasen, pauschale Formulierungen. Aber wie man effektiv Ziele setzt, ob sie langfristig bindend sind und auf welchen Kennzahlen sie beruhen, bleibt meistens verborgen.

Immerhin zeigt die Studie, dass in einzelnen Punkten ABB, Novartis, UBS und andere Best-Practice-Kriterien genügen.

Das stimmt zwar, doch im Durchschnitt bleibt die Berichterstattung der SMI-Firmen über die Managementvergütung zu wenig transparent.

Warum tut man sich so schwer? Der Aktionär will ja nur wissen, ob zwischen der Salarierung und der Leistung, der Wertschaffung, ein scharfer Zusammenhang besteht.

Absolut richtig. Darum empfehlen wir, dass man die variable Vergütung als Teil der tatsächlich realisierten inneren und äusseren Wertschaffung darstellt.

Was meinen Sie damit?

Man sollte dem Aktionär zeigen, dass das, was für ihn geleistet wurde, und das, was ans Management gezahlt wurde, im Verhältnis zueinander steht. Weil oft Aktienkursentwicklung und Leistung nicht gleich laufen, sollte man trennen zwischen der inneren, operativen und der äusseren, börsenorientierten Perspektive. Auf diese Art sollte man mehr mit den Aktionären kommunizieren.

Kommt bei dieser Forderung nicht den Vergütungskomitees in den Verwaltungsräten die zentrale Rolle zu?

Berater für Salärfragen

Stephan Hostettler, 41, ist Lehrbeauftragter für Corporate Governance an der Universität St. Gallen. Hauptberuflich ist er Managing Partner seiner unabhängigen Unternehmensberatung Hostettler & Partner AG. Zuvor war er bei Stern Stewart & Co. in New York, einer der führenden Unternehmensberatungen für Corporate Governance, sowie im Aktien-Research bei SBC Warburg. Hostettler hat viel über Entlohnung publiziert. (FPf.)

Absolut. Die Vergütungskomitees werden noch stärker in die Pflicht genommen. Die beste Lösung ist, dass ein Mitglied des Vergütungskomitees beauftragt wird, eng mit dem Management bei der Entwicklung von nachhaltigen Salärssystemen mitzuarbeiten. So kann dieses Mitglied an den VR-Sitzungen fundierter zu Anpassungen bei Salärpaketen Stellung nehmen.

Müsste dann nicht die Generalversammlung die Mitglieder des Vergütungskomitees wählen können?

Ich würde diesen Vorschlag unterstützen, den auch andere Experten für eine gute Lösung halten.

Ist es sinnvoll, wenn die Generalversammlung indikativ über Saläre bestimmen soll?

Nein, die Handlungsfreiheit und -flexibilität des Verwaltungsrates und der Geschäftsleitung würde viel zu stark eingeschränkt und die Diskussion auf zu kurzfristige Einjahresziele reduziert. Auch führen jährliche Abstimmungen zu Diskussionen über Quervergleiche, was im Markt gezahlt wird. Doch diese in der Schweiz noch stark verbreiteten Competitive-Pay-Strategien zeigen oft nur einen geringen Bezug zur tatsächlichen Unternehmensleistung und -wertschaffung.

Die Volksinitiative «gegen die Abzockerei» ist also falsch aufgegleist?

«In den USA, aber auch in Europa sind nach Exzessen und Skandalen mit Optionen alternative Lohnmodelle präsent.»

Die Initiative ist ein Vorstoss, um die Rechte der Aktionäre zu stärken. Aber mit dem Begriff Abzockerei zielt man vor allem auf die Höhe der Vergütungen und zu wenig auf die Mechanik. Dass Generalversammlungen jährlich über die Gesamtsumme aller Vergütungen abstimmen sollen, geht viel zu weit. Ich bin auch sehr kritisch gegenüber dem rigiden Vorschlag, dass in den Statuten die Lohnpolitik beschrieben werden muss.

Was sagen Sie zur geplanten Revision des Aktienrechts?

Ich begrüsse die Revision grundsätzlich. Die Aktionäre müssen die Möglichkeit haben, ihrem Willen Ausdruck zu geben, was heute teilweise – Stichwort Depotstimmrecht der Banken – nicht optimal funktioniert. Jedoch stehe ich der zwingenden jährlichen Wahl von Verwaltungsräten kritisch gegenüber. Die Gefahr der kurzfristigen Profilierung ist zu gross.

Aufgeschlossene Manager wollen am ökonomischen Erfolg oder allenfalls auch Misserfolg teilhaben. Welches Vorgehen empfehlen Sie?

Richtig, Manager wollen sich an wertorientierten langfristigen Zielen messen lassen. Sie sind oft – wie die Aktionäre auch – bereit, ein Risiko auf sich zu nehmen. Es gibt heute Instrumente, um das sicherzustellen. Es geht darum, einen Anteil der Wertschöpfung in der Zukunft ans Management zu geben, meist mit einem fixen Anteil am ökonomischen Gewinn oder in Form von Aktien.

Sind die Bonus- oder Performance-Pläne meist nicht zu kurzfristig angelegt?

Langfristig heisst bei vielen Firmen immer noch drei Jahre. Ich denke, fünf oder sieben Jahre wären effizienter. In den USA, aber auch in Europa sind nach den verschiedenen Exzessen und Skandalen mit Optionen alternative Entlohnungsmodelle für CEO und Top-Kader präsent: sogenannte vorausschiessende Beteiligungen. Man gibt dem Manager im Voraus die ganze Aktien-Beteiligung für 5 bis 10 Jahre zum heutigen Kurs, die dann sukzessive ins Eigentum des Top-Shots übergeht, wenn er operative und im voraus fixierte Wertschöpfungsziele erreicht. Da laufen dann die Interessen von Management und Aktionären wirklich kongruent.

Interview: Fritz Pfiffner

Riegel gegen Prämien für den Export von deutschen Arbeitslosen

Die Schweiz wehrt sich gegen die staatlich subventionierte Vermittlung von Arbeitslosen aus Deutschland. Die illegalen Prämienzahlungen zu stoppen, erweist sich aber als schwierig.

David Strohm

In einigen Branchen, auf dem Bau, im Gastgewerbe, in Pflegeberufen, ist unübersehbar: Deutsche Arbeitnehmer arbeiten bei uns in grosser Zahl. Viele von ihnen kommen auf Vermittlung privater Agenturen, denen die betroffenen Arbeitssuchenden, aber auch die Arbeitsämter in Deutschland für ihre Dienste Beträge von bis zu 2000 € zahlen. Laut Schätzungen erhalten auf diese Weise jährlich Tausende aus dem nördlichen Nachbarland eine Arbeitsstelle in der Schweiz.

Doch die offenbar weitverbreitete Praxis ist illegal. «In der Schweiz ist sowohl der Personalverleih als auch die Arbeitsvermittlung aus dem Ausland durch Unternehmen mit Sitz im Ausland verboten», hält das Staatssekretariat für Wirtschaft (Seco) fest. Trotz Androhung von Bussen von bis zu 100 000 Fr. können die Behörden hierzulande wenig ausrichten. Weil die Strafverfolgung Sache der Kantone ist und Bussen im Ausland nicht eingezogen werden, gehen fehlbare Vermittler und Verleiher straffrei aus, muss auch das Seco eingestehen.

Bestrafen liessen sich jedoch in der Schweiz Firmen, die mit den ausländischen Vermittlern zusammenarbeiten. Schon 2004 hatte das Seco die Arbeitgeberverbände über den Sachverhalt informiert. Gebüsst worden ist bisher jedoch niemand. Letzte Woche hatte

der deutsche TV-Sender ARD im Magazin «Monitor» neue Fälle dargelegt, darunter solche von Bauarbeitern.

Die Gewerkschaft Unia, derzeit in einen Arbeitskonflikt mit dem Bau-meisterverband verwickelt, hatte kürzlich publik gemacht, dass deutsche Bauarbeiter auf einer Baustelle der bundeseigenen Pensionskasse Publica zu Löhnen weit unter den Ansätzen des per Ende September aufgelösten Gesamtarbeitsvertrags arbeiten. Auch in diesem Fall sollen Vermittlungsgutscheine von Temporärarbeitsfirmen eingelöst worden sein.

«Wir sind mit den deutschen Behörden in ständigem Kontakt», bestätigt Peter Gasser, Ressortleiter der Direktion für Arbeit im Seco. Er führt die Zahlung von Vermittlungsprovisionen auch auf ein Missverständnis zurück, welches ein vom Europäischen Gerichtshof (EuGH) erlassenes Urteil aufgelöst hatte, wonach Provisionen auch für die grenzüberschreitende Vermittlung von Arbeitskräften zu entrichten sind. Das Urteil des EuGH ist aber auf die Schweiz nicht anwendbar.



Stellensuche in Deutschland. (Keystone)

ANZEIGE

IHRE EIGENE PRIVATE FLUGLINIE

NETJETS

900 PILOTEN. 200.000 TRAININGSTUNDEN JÄHRLICH. UND UNSER ERSTES ZIEL IST IHRE SICHERHEIT.

+41(0)41 798 16 22

NETJETSEUROPE.COM

NETJETS MANAGEMENT LTD. IST DER MARKETINGPARTNER VON NETJETS TRANSPORTES AÉROES S.A., EINER EU-FLUFAHRTGESSELLSCHAFT