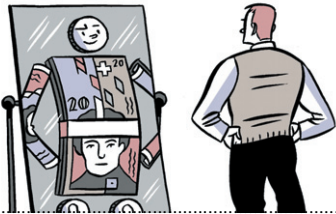


Verwaltungsräte sollten wie Aktionäre denken



Geldspiegel
Katharina Fehr

Mit der Entlohnung von Schweizer Verwaltungsräten liegt noch einiges im Argen. Das hat uns diese Woche eine Studie der Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft KPMG und der Universität St. Gallen wieder einmal vor Augen geführt. Die Autoren finden harte Worte: «Die gegenwärtige Vergütungsstruktur ist kaum dazu geeignet, persönlichen Einsatz und Erfolg der Verwaltungsräte zu honorieren.» Denn für den Verwaltungsrat gibt es kaum Leistungsanreize bei der Vergütung. Die Studienleiter haben festgestellt, dass nur gerade 13% der Verwaltungsratspräsidenten und 7% der Verwaltungsratsmitglieder einen variablen Lohnbestandteil kennen.

Nun kann man darüber streiten, ob Verwaltungsräte für ihre Entlohnung überhaupt Leistungsanreize haben sollten. Die eine Denkschule sieht Verwaltungsräte eher als Richter im Unternehmen, die urteilen, ob das Management richtig oder falsch handelt. Bei dieser Sichtweise sind Leistungsanreize natürlich völlig unnötig und würden die «Richter» eher von ihrer Aufgabe ablenken. Die andere Denkschule hingegen sieht die Verwaltungsräte als gewählte Vertreter der Aktionäre.

Als Investorin würde ich mir einen Verwaltungsrat wünschen, der meine Interessen vertritt und nicht als mehr oder weniger neutrale Instanz danebensteht. Deshalb ist es sinnvoll, wenn der Verwaltungsrat auch über die Vergütung motiviert wird, möglichst wie die Aktionäre des Unternehmens zu denken. Das würde ihn auch stärker in die Pflicht nehmen. Strategische Fehlentscheide würden sich im Portemonnaie niederschlagen. Bisher sind Verwaltungsräte lediglich über die Organhaftung direkt für ihr Handeln und ihre Entscheidungen verantwortlich und müssen – zumindest theoretisch – für Fehlentscheide gerade stehen.

Leichtfertig darf das bisher meist fixe Entlohnungsmodell der Verwaltungsräte allerdings nicht geändert werden. Zu gross ist die Gefahr, dass sonst aus der erwünschten strategi-

schen Sichtweise nichts wird. Zumindest die heute üblichen variablen Vergütungsmodelle des Managements sind für den Verwaltungsrat völlig unbrauchbar. Denn auch dies zeigt die KPMG-Studie: Sie sind viel zu häufig kurzfristig orientiert. Als Messlatte gilt meist das Erreichen des Budgets des nächsten Jahres.

«Eine variable Vergütungsstruktur für die Verwaltungsräte funktioniert nur, wenn langfristige Ziele vereinbart werden, die nicht auf dem Budget basieren», sagt der Entlohnungsexperte Stephan Hostettler. Solche Ziele müssten fix über mindestens fünf Jahre angelegt werden, auch müssten sie verbindlich und auf Gruppenstufe angesiedelt sein. Ausserdem sollten sie die Kapitalkosten des Unternehmens berücksichtigen.