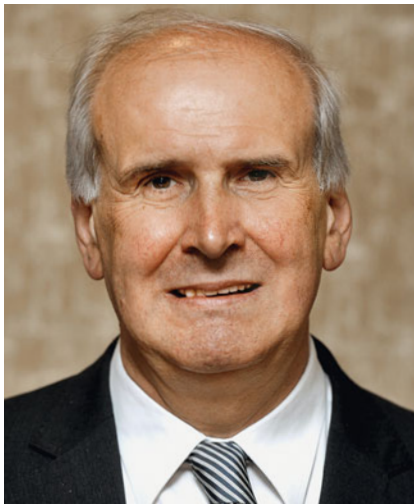


Sustainable Finance

Entschädigungspolitik als Teil einer guten Unternehmensführung

Von Otmar Hasler, Regierungschef a.D., Member of the Board, Kaiser Partner



Das deutliche Resultat der Volksabstimmung über die Minder-Initiative zur Stärkung der Aktionärsrechte und der Verpflichtung, dass die Aktionäre von börsenkotierten Unternehmen über die Entschädigung der führenden Angestellten und Verwaltungsräte zu befinden haben, zeigt einmal mehr auf, dass in manchen Unternehmen das Augenmass und die Verhältnismässigkeit als Prinzip verantwortungsvollen Wirtschaftens verlorengegangen ist. Während auf der einen Seite über die Frage der Festsetzung von Mindestlöhnen und der Existenzsicherung von Beschäftigten im Segment der Niedriglöhne diskutiert wird, haben sich auf der anderen Seite Entschädigungssysteme für Kaderpositionen etabliert, die von einer breiten Mehrheit der Bevölkerung nicht mehr akzeptiert werden. Diese Gemengelage stellt sich für eine liberale Wirtschaftsordnung als höchst gefährlich heraus, werden doch immer stärkere Eingriffe des Gesetzgebers in organisationsrechtliche Fragen der Unternehmensführung gefordert.

Die internationale Reaktion auf das Ergebnis der Volksabstimmung in der Schweiz ist erstaunlich. Quer durch Europa wird gefordert, dass die Stärkung der Aktionärsrechte und die Regulierung der Entschädigungssysteme ähnlich wie in der Schweiz an die Hand genommen werden müssen. Bonuszahlungen in mehrfacher Höhe der ordentlichen Entschädigung von Managern und Verwaltungsräten sollen eingegrenzt werden. Das zeigt wiederum, dass masslose Übertreibungen mit dem Verweis auf die freie Marktwirtschaft und die Konkurrenzsituation im internationalen Wettbewerb weder glaubwürdig noch akzeptabel zu sein scheinen.

Ganz speziell stellt sich die Situation in der Finanzwirtschaft dar. Weil in den letzten Jahren öffentliche Gelder in grossem Aus-

mass zur Rettung des Finanz- und Bankensystems bereitgestellt wurden, werden übertriebene Entschädigungen an leitende Angestellte und Verwaltungsräte als geradezu stossend empfunden. Dazu kommt, dass Banken ihnen anvertraute Gelder verwalten und diese im Auftrag ihrer Kunden anlegen. Das wiederum heisst, dass das Geschäftsmodell auf dem Vertrauen der Kunden aufbaut. Dieses kann jedoch langfristig nur erhalten werden, wenn auch die Entschädigungspolitik transparent und nachvollziehbar ist. Sie ist Teil einer guten Unternehmensführung.

Die Leistungsdefinition, die den Entschädigungsmodellen zugrunde liegt, ist dabei zu hinterfragen. Zwar ist es nachvollziehbar, dass die Leistung an gewissen Indikatoren festgemacht wird. So ist für Finanzinstitute die Höhe der Assets under Management ein solcher Indikator, ein anderer die Performance der Anlageportfolios. Hier handelt es sich um messbare und zum Teil auch vergleichbare Indizes, die es erlauben, die Leistung der Angestellten festzustellen und zu entschädigen. Allerdings werden dabei wesentliche Aspekte der Leistung ausgeblendet, die langfristig viel wichtiger sind und sich auf den Erfolg eines Unternehmens viel stärker auswirken. So zum Beispiel bleibt die Zufriedenheit der Kunden, die Qualität des Beratungs- und Serviceangebots aussen vor. Ebenfalls unberücksichtigt bleibt, wie umfassend das Gespräch mit Kunden über deren Wertewelt, deren langfristige Ziele und Bedürfnisse, über den Einfluss makroökonomischer und politischer Entwicklungen auf deren Dispositionen geführt wurde. Längerfristige Kundenbeziehungen verlangen nach möglichst guter Beratung und Transparenz. Investitionen in Unternehmen mit kurzfristig hoher Rendite ohne Berücksichtigung der Frage nach deren Unternehmensführung und Einwirkungen auf Umwelt und Gesellschaft können mittelfristig zum Risiko werden.

Zu einer guten und nachhaltigen Unternehmenskultur gehört ein faires, nachvollziehbares Entschädigungssystem, das durchaus eine Leistungskomponente in Form von variablen Zusatzentschädigungen enthalten kann. Der Erfolg eines Unternehmens soll sich auch in der Entschädigung seiner Angestellten niederschlagen. Allerdings sind Übertreibungen und Fehlanreize zu vermeiden. Erfolgreiche Finanzunternehmen handeln ausschliesslich im Interesse ihrer Kunden und nehmen deren Interessen wahr. Unangemessene Risikopolitik zur kurzfristigen Gewinnmaximierung des Unternehmens hat mit Leistung wenig zu tun und stellt auch keine akzeptable Begründung für exorbitante Entschädigungsansprüche dar.

otmar.hasler@kaiserpartner.com

www.kaiserpartner.com