

Management Compensation in der Schweizer Praxis

Eine aktuelle Standortbestimmung
bei Industrie, Handel und Dienstleistungen

KPMG SCHWEIZ

Eine Studie von KPMG Schweiz in Zusammenarbeit mit dem
Institut für Accounting, Controlling und Auditing der Universität St. Gallen

An dieser Studie haben mitgewirkt:

Institut für Accounting, Controlling und Auditing der Universität St. Gallen

- Prof. Dr. Peter Leibfried, MBA, CPA, Direktor
- Lic.oec HSG Björn Petersen, Doktorand

KPMG

- Dr. Hubert Achermann, CEO
- Therese Amstutz, Fürsprecherin, Legal
- Reto Benz, dipl. Wirtschaftsprüfer, Audit
- Günter Haag, dipl. Wirtschaftsprüfer, Leiter Audit
- Daniel Haas, dipl. Wirtschaftsprüfer, IFRS Advisory Services
- Sandra Heimüller, Marketing Manager
- Jürg Meisterhans, dipl. Wirtschaftsprüfer, Leiter National Market Audit
- Michael Sterchi, dipl. Steuerexperte, Head Equity Compensation
- Ronald Schnurrenberger, dipl. Wirtschaftsprüfer, Audit

Inhaltsverzeichnis

1.	Vorwort	2
2.	Die fünfzehn wichtigsten Erkenntnisse dieser Studie	3
3.	Management Summary	4
4.	Angaben zur Umfrage	10
4.1.	Methodik und Rücklauf	10
4.2.	Befragte Unternehmen	10
5.	Struktur der Entscheidungsgremien	13
5.1.	Grösse von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung	13
5.2.	Arbeitsweise des Verwaltungsrats	13
5.3.	Ausschüsse des Verwaltungsrats	15
5.4.	Beherrschung von Unternehmen	16
5.5.	Unabhängigkeit von Verwaltungsräten	16
6.	Festlegung der Vergütung	18
6.1.	Grundsätze der Vergütungspolitik	18
6.2.	Einflussfaktoren auf die Vergütung	19
6.3.	Arbeit des Vergütungsausschusses	20
6.4.	Einbeziehung von Vergütungsberatern	21
6.5.	Beschluss der Vergütung	22
7.	Art und Ausgestaltung der Vergütung	24
7.1.	Fixe und variable Vergütung	24
7.2.	Bemessung variabler Vergütung	27
7.3.	Aktien- und Optionsprogramme	30
7.4.	Fringe Benefits	34
7.5.	Vorsorgeleistungen und nachvertragliche Leistungen	35
7.6.	Abfindung bei Ausscheiden	36
8.	Höhe der Vergütung	38
8.1.	Vergütung der Geschäftsleitung	38
8.2.	Vergütung des Verwaltungsrats	39
9.	Rechnungslegung	41
9.1.	Barvergütungen und Fringe Benefits	42
9.2.	Aktienbasierte Vergütung	42
9.3.	Vorsorgeleistungen und nachvertragliche Leistungen	44
10.	Besteuerung	47
10.1.	Barvergütungen	47
10.2.	Aktienbasierte Vergütung	47
10.3.	Fringe Benefits	48
10.4.	Vorsorgeleistungen und nachvertragliche Leistungen	48
11.	Rechtliche Rahmenbedingungen	50
11.1.	Barvergütungen und Fringe Benefits	50
11.2.	Aktienbasierte Vergütung	51
11.3.	Abgangsentschädigungen	52
11.4.	Vorsorgeleistungen	53
12.	Meinungsbild der Praxis	54
12.1.	Stellungnahmen und Zitate	54
12.2.	Interview mit Ethos	55
13.	Ausblick und Fazit	58

1. Vorwort

In regelmässigen Abständen kommt es in der Schweiz zu lautstarken Debatten um Vergütungen für Managementleistungen. Unterschiedliche Parteien suchen zu dem sensiblen Thema mit schlagwortartigen Aussagen die Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit. Verwaltungsräte und Geschäftsleitungen sehen sich häufig an den Pranger gestellt. Die Frage nach der «richtigen» Vergütung wird auch den Prüfern und Beratern von KPMG gestellt. Die Diskussion über die absolute Höhe einzelner Manager-Vergütungen dominiert dabei andere, unseres Erachtens wichtigere Aspekte wie die Mechanismen und Anreize der Vergütung, die Ausgestaltung der Corporate Governance und Fragen der Wirtschaftsethik.

Statt schrillen Meinungen sind Fakten gefragt – oberflächliche Auseinandersetzungen helfen nicht weiter. Denn die Festlegung einer angemessenen Management-Vergütung gehört zu den wichtigsten und schwierigsten Aufgaben guter Unternehmensführung und fordert nebst Wettbewerbs-Überlegungen auch die Selbstverantwortung aller Beteiligten. Abgesehen von der reinen Höhe der Vergütung ist zu entscheiden, welche Bestandteile und Fristigkeiten zum Einsatz kommen, und wie der Prozess zur Festlegung ablaufen soll. Namentlich interessiert hier das Verhalten und die Rolle der Schlüsselakteure. Zusätzlich sind steuerliche, arbeits- und gesellschaftsrechtliche Aspekte sowie Fragen der Bilanzierung und Offenlegung zu berücksichtigen. In den meisten Fällen geht es in der Praxis dabei gar nicht darum, Extrempositionen auszuloten, und eine möglichst hohe oder niedrigere Vergütung zu rechtfertigen: Vielmehr ist man auf der Suche nach einer angemessenen Lösung, die einen gelungenen Ausgleich der verschiedenen Interessen darstellt.

Vor diesem Hintergrund haben das Institut für Accounting, Controlling und Auditing der Universität St.Gallen und KPMG Schweiz eine Bestandesaufnahme der Vergütungspraxis bei Schweizer Unternehmen vorgenommen. Die vorliegende Studie liefert keine endgültigen Antworten zur gesellschaftspolitischen Kontroverse über den Lohn von Managern, sondern will zur Versachlichung der Diskussion und zur Professionalisierung des Verwaltungsrats beitragen, indem sie Transparenz schafft. Auf Basis einer empirischen Analyse der gängigen Praxis lassen sich darüber hinaus Orientierungspunkte und Entscheidungshilfen ableiten, welche Entschädigungen und Verfahren unter welchen Umständen üblich sind. Eine Darstellung der wichtigsten steuerlichen, arbeits- und gesellschaftsrechtlichen Regelungen sowie der Anforderungen der Rechnungslegung ermöglicht eine erste Einschätzung, wie die einzelnen Entschädigungsformen zu handhaben sind.



Prof. Dr. Peter Leibfried
Direktor des Instituts für Accounting, Controlling
und Auditing der Universität St.Gallen



Dr. Hubert Achermann
Senior Partner, CEO
KPMG Schweiz



Jürg Meisterhans
Mitglied des Verwaltungsrats
KPMG Schweiz

2. Die fünfzehn wichtigsten Erkenntnisse dieser Studie

1. Verwaltungsrat und Geschäftsleitung bestehen durchschnittlich aus je sechs Personen. Die Mitglieder des Verwaltungsrats treffen sich alle zwei Monate zu einer Sitzung, die inklusive Vorbereitungszeit 10 Stunden in Anspruch nimmt. (Seite 13–15)
2. Nur rund 60% der Verwaltungsräte sind unabhängig. Zudem besteht in jedem siebten Unternehmen zwischen CEO und dem Präsidenten des Verwaltungsrats Personalunion. (Seite 16–17)
3. Die Erhaltung einer stabilen personellen Basis und eine möglichst geringe Fluktuation stehen im Mittelpunkt der Vergütungspolitik. (Seite 18)
4. Der internationale «Markt für Manager» hat nur eine geringe Bedeutung. Die Höhe der Vergütung orientiert sich meist an Unternehmen vergleichbarer Grösse und Branche aus der Schweiz. (Seite 19–20)
5. Der Präsident des Verwaltungsrats und der CEO sind bei der Festlegung ihrer eigenen Vergütung sehr häufig anwesend. (Seite 21)
6. Meist wird im Verwaltungsrat kaum über Vergütungen diskutiert; diese werden vielmehr weitgehend ohne grosse Aussprache hierüber beschlossen. (Seite 22)
7. Die Vergütung des Verwaltungsrats wird meist von dessen Präsidenten vorgeschlagen. Die Vergütung der Konzernleitung schlägt in der Regel der CEO vor. (Seite 23)
8. Der Verwaltungsrat wird überwiegend fix vergütet, es gibt kaum Leistungsanreize. Anders bei den Geschäftsleitungen: hier ist rund ein Drittel der Vergütung variabel. (Seite 24–27)
9. Variable Vergütung ist in der Praxis fast nur Bar-Vergütung. Aktien und Optionen spielen nur eine untergeordnete Rolle. (Seite 25)
10. Die Festlegung der Vergütung erfolgt meist recht kurzfristig mit einem Horizont von einem Jahr; länger laufende Vereinbarungen sind selten. (Seite 28)
11. Gewinn-, Rendite- und Umsatzgrössen stehen bei der Bemessung der variablen Vergütung im Mittelpunkt. Basisgrösse ist meist das Budget des nächsten Jahres. (Seite 28)
12. Vereinbarungen über «Golden Parachutes» sind in der Praxis eher unbedeutend. (Seite 36–37)
13. Einige wenige Ausreisser scheinen die öffentliche Debatte um die absolute Höhe der Vergütung zu prägen. Die grosse Mehrheit der Geschäftsleitungen und Verwaltungsräte empfängt keine übermässigen Vergütungspakete. (Seite 38–40)
14. Die Vergütung für Verwaltungsräte wird nach Ansicht der Unternehmen tendenziell steigen; die Vergütung der Geschäftsleitungen bleibt unverändert. (Seite 58)
15. Die Generalversammlung soll sich nach dem Willen der Unternehmensleitungen aus der Festlegung der Vergütung heraushalten. (Seite 58)

3. Management Summary

Die Festlegung einer angemessenen, den verschiedensten Anforderungen genügenden Entschädigung für das Management ist ein zentrales Element guter Corporate Governance. Gerade in der jüngsten Zeit hat in der Schweiz hierüber eine öffentliche Debatte stattgefunden, bei der Verwaltungsräte und Geschäftsleitungen oftmals im Zentrum der Kritik standen.

Vor diesem Hintergrund will die vorliegende Studie Transparenz über die gegenwärtige Praxis schaffen sowie Orientierungspunkte und Entscheidungshilfen ableiten, welche Verfahren und Entschädigungen unter welchen Umständen üblich sind. Ergänzend hierzu werden die wichtigsten steuerlichen, arbeits- und gesellschaftsrechtlichen Regelungen dargestellt.

Befragte Unternehmen

Befragt wurden die CEOs der 500 grössten Unternehmen der Schweiz (ohne Banken und Versicherungen). Die Rücklaufquote lag bei 18%, wobei die standardisierten Fragebögen überwiegend durch CEO, CFO oder Verwaltungsratspräsident selbst ausgefüllt wurden. 38% der Umfrageteilnehmer sind börsenkotiert. Die teilnehmenden Unternehmen sind für die Grundgesamtheit im Wesentlichen repräsentativ.

Struktur und Arbeitsweise der Entscheidungsgremien

Die Grösse von Verwaltungsräten ist von der Unternehmensgrösse abhängig und umfasst durchschnittlich 6,5 Personen. Die Geschäftsleitung ist mit durchschnittlich 5,8 Personen etwas kleiner. Weniger als vier oder mehr als acht Personen sind selten.

Der Verwaltungsrat trifft sich durchschnittlich alle zwei Monate zu einer Sitzung, die inklusive Vorbereitungszeit ca. 10 Stunden in Anspruch nimmt. Die Arbeit in Ausschüssen ist bislang wenig entwickelt; nur 60% der Unternehmen haben überhaupt Ausschüsse gebildet. Über einen Vergütungsausschuss verfügen 38% der befragten Unternehmen.

Unabhängigkeit von Verwaltungsräten

Rund die Hälfte der teilnehmenden Unternehmen wird durch einen Einzelaktionär oder eine Familie beherrscht. In mehr als zwei Dritteln der Fälle stellen diese den Präsidenten des Verwaltungsrats oder dessen Stellvertreter. In praktisch allen übrigen Fällen ist mindestens ein Mitglied des Verwaltungsrats mit der Aktionärsgruppe assoziiert. Statistisch signifikante Auswirkungen dieser Beherrschung auf die Höhe der Vergütung lassen sich nicht erkennen.

Durchschnittlich sind rund 60% der Mitglieder des Verwaltungsrats unabhängig. Die Spanne ist allerdings erheblich, sie reicht von «null» bis «alle». In den meisten Fällen ist die fehlende Unabhängigkeit auf eine gegenwärtige oder frühere Tätigkeit für das Unternehmen zurück zu führen. Ungefähr in jedem siebten befragten Unternehmen besteht zwischen CEO und VRP Personalunion. Die Mehrheit dieser Unternehmen wird von einem Einzelaktionär oder einer Familie beherrscht. Bemerkenswert ist, dass der umgekehrte Zusammenhang nicht gilt: Nur in 15% der familienbeherrschten Unternehmen liegt auch Personalunion vor. Offenbar schätzen auch wesentliche Einzel- und Familiengesellschafter die Vorteile eines ausgewogenen Verhältnisses von Leitung und Kontrolle.

Einflussfaktoren auf die Vergütung

Insbesondere die Erhaltung einer stabilen personellen Basis und damit eine möglichst geringe Fluktuation stehen im Mittelpunkt der Vergütungspolitik. Die Gewinnung neuer Kandidaten steht weniger im Vordergrund.

Die Höhe der Vergütung orientiert sich an Unternehmen vergleichbarer Grösse und Branche aus der Schweiz. Der immer wieder behauptete internationale Vergleich auf dem «Markt für Manager» hat offensichtlich bei den teilnehmenden Unternehmen nur eine geringe Bedeutung. Die Grösse des Unternehmens spielt bei der Bemessung der Vergütung eine Rolle; bemerkenswert ist, dass die Gewinnsituation hingegen weitgehend unbedeutend ist.

Der Präsident des Verwaltungsrats und der Vergütungsausschuss haben den grössten Einfluss auf die Festlegung der Vergütung des Verwaltungsrats. Die Vergütung für die Konzernleitung wird vor allem von CEO und Vergütungsausschuss beeinflusst.

Beschluss der Vergütung

Vergütungsrichtlinien haben sich bislang nur in etwas mehr als der Hälfte der Unternehmen durchgesetzt. Vergütungsausschüsse sind zwar noch nicht weit verbreitet, aber – sofern vorhanden – weitgehend unabhängig. Der Präsident des Verwaltungsrats und der CEO sind bei der Festlegung ihrer eigenen Vergütung allerdings sehr häufig anwesend, was einen klaren Verstoss gegen Corporate Governance-Vorgaben darstellt.

Der konkrete Vorschlag für die Vergütung wird für die Mitglieder des Verwaltungsrats zumeist vom Präsidenten des Verwaltungsrats gemacht. Die Vergütung der Konzernleitung schlägt in der Regel der CEO vor. Generell wird im Verwaltungsrat nur wenig über Vergütungen diskutiert; diese werden vielmehr weitgehend ohne grosse Aussprache hierüber beschlossen.

Vergütungsberater haben nur eine untergeordnete Bedeutung, nur jedes fünfte Unternehmen arbeitet mit ihnen zusammen. Ihr Beitrag beschränkt sich in der überwiegenden Mehrzahl der Fälle auf die Herstellung eines Überblicks der marktüblichen Konditionen.

Die Festlegung der Vergütung erfolgt meist nur recht kurzfristig mit einem Horizont von einem Jahr, länger laufende Vereinbarungen sind eher selten.

Fixe und variable Vergütung

Für den Verwaltungsrat gibt es wertmässig betrachtet kaum Leistungsanreize bei der Vergütung, sie ist überwiegend fix. Nur in jedem vierten Unternehmen sind für den Verwaltungsrat überhaupt variable Bestandteile vorgesehen. Zwischen dem Zeitaufwand für ein VR-Mandat und der absoluten Höhe der gewährten Vergütung konnte denn auch kein statistisch signifikanter Zusammenhang gefunden werden. Bemerkenswert ist jedoch, dass Verwaltungsräte mit einem höheren Anteil variabler Vergütung signifikant mehr Zeit für diese Aufgabe aufwenden, als Verwaltungsräte mit Fixvergütung. Die Anreizwirkung, die einer variablen Vergütung immer wieder zugesprochen wird, scheint damit tatsächlich vorhanden zu sein.

In rund drei Vierteln der Fälle erhalten der Präsident des Verwaltungsrats und sein Stellvertreter eine höhere Vergütung als der Rest des Verwaltungsrats. Berufserfahrung und besondere Befähigungen spielen bei der Festlegung der Vergütung hingegen praktisch keine Rolle.

Im Gegensatz zum Verwaltungsrat nehmen bei der Geschäftsleitung variable Bestandteile eine grosse Bedeutung ein. Rund ein Drittel der Vergütung wird variabel gewährt. Auf Grund der Handelbarkeit der Anteile setzen börsenkotierte Unternehmen wesentlich häufiger Aktien und Optionen für die Vergütung ein, und im Ergebnis wird die variable Vergütung für den CEO signifikant höher als bei nicht kotierten Unternehmen.

Vergütungsbestandteile

Die variable Vergütung der Geschäftsleitung besteht insgesamt betrachtet nahezu ausschliesslich aus Bar-Vergütung. Aktien und Optionen spielen wertmässig kaum eine Rolle. Die dennoch vorgefundenen Programme sind hinsichtlich ihrer Anreizwirkung dabei durchweg positiv zu beurteilen: Der Ausübungspreis von Optionen entspricht fast immer dem Marktpreis im Zeitpunkt der Gewährung, so dass keine «Free Lunches» vergeben werden.

Der Anteil der Fringe Benefits an der Gesamtvergütung ist insgesamt sehr gering. Für die Geschäftsleitung sind Firmenwagen weitgehend üblich, gelegentlich werden vergünstigte Darlehen gewährt. Teilweise gibt es über das gesetzliche Minimum und eine allfällige überobligatorische Vorsorge hinaus gehende zusätzliche Pensionszusagen. Andere Fringe Benefits spielen praktisch keine Rolle.

Für den Verwaltungsrat haben Fringe Benefits so gut wie keine Bedeutung.

Bemessung variabler Vergütung

Gewinn-, Rendite- und Umsatzgrössen stehen bei der Bemessung der variablen Vergütung im Mittelpunkt. Die Incentivierung ist dabei meist auf die Erreichung des Budgets des nächsten Jahres ausgerichtet. Mittel- und langfristige Zielsetzungen sind sekundär, was im Hinblick auf eine langfristige Unternehmensentwicklung erhebliche Bedenken aufwirft.

Die Anreizwirkung gewährter Boni ist häufig unscharf. Oftmals besteht ein Ermessensspielraum in der Zuteilung, und in rund drei Vierteln der Fälle ist der Bonus nach oben begrenzt. Mindestboni sind in jedem fünften Fall anzutreffen.

Abfindung bei Ausscheiden

Die öffentliche Wahrnehmung der Bedeutung dieses Themas dürfte hier von einigen markanten Einzelfällen geprägt sein: Vereinbarungen über «Golden Parachutes» gibt es in der Praxis nur in Einzelfällen. Für Verwaltungsräte gibt es praktisch keine solchen Regelungen, und auch für die Konzernleitung sind sie nur in jedem fünften Fall vorgesehen. Die Abgangsentschädigungen belaufen sich in der Regel auf ein bis zwei Jahresvergütungen.

Höhe der Vergütung

Einige wenige Ausreisser scheinen auch hier die öffentliche Debatte zu prägen. Die grosse Mehrheit der Geschäftsleitungen und Verwaltungsräte empfängt nämlich keine übermässigen Vergütungspakete:

- Die CEOs erhalten meist zwischen TCHF 200 und 600,
- die übrigen Mitglieder der Geschäftsleitung erhalten in der Regel zwischen TCHF 200 und 400.
- Ein Präsident des Verwaltungsrats erhält meist zwischen TCHF 100 und 300,
- die einfachen Mitglieder des Verwaltungsrats erhalten in der Regel zwischen TCHF 25 und 60.

Diese Werte umfassen sämtliche Vergütungsbestandteile.

Grundsätzlich werden in grösseren Unternehmen höhere Gehälter bezahlt, als in kleineren Gesellschaften. Auf Basis der Ergebnisse lässt sich ferner vermuten, dass das Vorhandensein eines Vergütungsausschusses zu tendenziell niedrigerer Vergütung führt. Statistisch signifikant konnte nachgewiesen werden, dass in Unternehmen mit Personalunion zwischen dem Präsidenten des Verwaltungsrats und dem CEO die Vergütung für diese Ämter höher ist, als in Unternehmen mit getrennten Ämtern. Gleichzeitig ist bei Personalunion aber auch der Anteil der variablen Vergütung höher.

Rechnungslegung

Moderne Standards der Rechnungslegung wie die Fachempfehlungen zur Rechnungslegung Swiss GAAP FER oder die International Financial Reporting Standards (IFRS) sind mittlerweile auch bei nicht börsenkotierten Unternehmen weit verbreitet; mehr als drei Viertel der befragten Unternehmen erstellen den Konzernabschluss nach einem der beiden Regelwerke.

Weitgehend selbstverständlich ist zunächst, dass sämtliche zahlungswirksamen Ausgaben für den Personalbereich als entsprechender Aufwand in der Erfolgsrechnung zu erfassen sind. Im Bereich der Bilanzierung und Bewertung ist darüber hinaus die nach IFRS vorgeschriebene aufwandswirksame Berücksichtigung von aktienbasierter Vergütung (non-cash) hervorzuheben. Nach dem Obligationenrecht (OR) und FER war dies in der Vergangenheit meistens nicht der Fall. Derzeit zeichnet sich eine Trendwende ab, so dass auch nach OR eine aufwandswirksame Berücksichtigung stattfindet. Auch hinsichtlich der Vorsorgeleistungen ergeben sich nach IFRS und FER wesentlich umfangreichere Vorgaben zur Erfassung und Offenlegung in der Konzernrechnung.

Die Bestimmungen zur Offenlegung sind nach FER und OR im Moment noch sehr überschaubar beziehungsweise nicht vorhanden, nach IFRS wird mehr gefordert. Wesentliche zusätzliche Anforderungen ergeben sich hier aber aus der seit 2002 geltenden Corporate Governance Richtlinie der SWX für dort kotierte Unternehmen sowie aus der ab 2007 geltenden Änderung des Aktienrechts, die ebenfalls nur von börsenkotierten Unternehmen anzuwenden sein wird. Während bislang lediglich die Summe aller Vergütungen sowie das höchste Einzelgehalt

im Verwaltungsrat offen zu legen war, ist zukünftig für die Verwaltungsräte und CEOs¹ eine Einzelangabe gefordert.

Besteuerung

Barvergütungen und Fringe Benefits müssen im Rahmen des Lohnausweises erfasst werden und sind dort einkommensteuer- und sozialversicherungspflichtig. Bei der Gesellschaft stellen sie steuerlich abzugsfähigen Personalaufwand dar.

Derzeit noch uneinheitlich ist die Situation bei den Mitarbeiterbeteiligungen. Die Gewährung von Aktien ist in der Regel beim Empfänger in Höhe des Verkehrswertes steuerpflichtig, wobei ein Diskont für eine allfällige Sperrfrist gewährt wird. Für Optionen ist die Behandlung derzeit kantonal unterschiedlich, sie soll durch ein neues Gesetz vereinheitlicht werden. Aus Sicht des Unternehmens sind Beteiligungsrechte nur dann steuerlich abzugsfähiger Aufwand, wenn auch im Einzelabschluss nach OR beziehungsweise FER entsprechende Aufwendungen gebucht wurden.

Arbeits- und gesellschaftsrechtliche Rahmenbedingungen

Aus gesellschaftsrechtlicher Sicht sind bei der Ausrichtung von Vergütungen insbesondere die Treuepflicht des Verwaltungsrats und die Kapitalschutzvorschriften zu beachten. Stark übersetzte, offensichtlich nicht leistungsgerechte und nicht marktübliche Vergütungen, welche nicht im Gesellschaftsinteresse liegen, können die aktienrechtliche Treuepflicht verletzen und eine Haftung des Verwaltungsrats begründen sowie im Fall von Vergütungen an den Verwaltungsrat Rückforderungsansprüche der Gesellschaft auslösen. Falls das Unternehmen über die im Rahmen einer aktienbasierten Vergütung abzugebenden Titel nicht bereits verfügt, muss sie entweder das Kapital erhöhen, oder eigene Aktien zurückkaufen. Für eine Kapitalerhöhung bietet sich bei Optionen insbesondere das Instrument des bedingten Kapitals an; beim Rückkauf eigener Aktien sind allfällige Höchstgrenzen und Anforderungen an die zur Verfügung stehenden Reserven (in der Regel 10% des gesamten Kapitals) zu berücksichtigen.

In arbeitsrechtlicher Hinsicht ist die Qualifikation der Vergütung als Lohn oder Gratifikation von grosser Bedeutung. Lohn untersteht sämtlichen arbeitsrechtlichen Schutzvorschriften, was bei Gratifikationen nicht der Fall ist. So kann die Verweigerung einer (pro rata) Bonuszahlung bei Austritt unter dem Jahr das Verbot des Lohnentzugs oder der Lohnkürzung für bereits erbrachte Arbeitsleistung verletzen, wenn der Bonus als Lohn qualifiziert wird. Unterscheidungskriterien zwischen Lohn und Gratifikation sind neben der Bezeichnung im Arbeitsvertrag insbesondere die Grundlage für die Ausrichtung und Bestimmung der Höhe (tendenziell Lohn bei Bemessung nach Erreichen vorbestimmter Ziele, tendenziell Gratifikation bei Bemessung nach freiem Ermessen des Arbeitgebers) sowie das Grössenverhältnis der zusätzlichen Komponente zum Grundlohn und die Häufigkeit der Ausrichtung (tendenziell Lohn bei grossem Anteil beziehungsweise häufigen Vergütungen).

¹ Die entsprechende Bestimmung verlangt die Offenlegung des Gesamtbetrags für die Geschäftsleitung und des höchsten auf ein Mitglied entfallenden Betrags unter Nennung des Namens und der Funktion des betreffenden Mitglieds. Dieses Mitglied dürfte in den meisten Fällen der CEO sein.

Ausblick

Das Thema der Management-Vergütung wird auch weiterhin aktuell bleiben. Steigende Anforderungen an Geschäftsleitungen und Verwaltungsräte, ein immer höheres Risiko für deren Reputation und Vermögen sowie die zunehmende Internationalisierung und Dynamisierung werden auch in der Schweiz den «Markt für Manager» nachhaltig beeinflussen.

Aus Sicht der Befragten sind die folgenden Trends zu erwarten:

- Wichtigstes Vergütungsinstrument wird auch zukünftig die Barvergütung sein. Die Bedeutung von Aktien und Optionen hat unter der Kapitalmarktentwicklung in den letzten Jahren erheblich gelitten; insbesondere Optionen werden in der Bedeutung weiter verlieren.
- Die Vergütung für Verwaltungsräte wird tendenziell steigen, die Vergütung der Geschäftsleitungen bleibt unverändert.
- Erfolgsabhängige Vergütung wird sich nicht mehr weiter durchsetzen, als dies gegenwärtig der Fall ist.
- Die Generalversammlung soll sich aus der Festlegung der Vergütung heraushalten.

Bei den Offenlegungspflichten wird ein Mittelweg gewünscht. Die in der Änderung des Aktienrechts zur Transparenz betreffend Vergütungen an Mitglieder des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung enthaltene Angabe von Einzelvergütungen wird von der Praxis überwiegend abgelehnt. Allerdings ist man in der Regel bereit, die Summe der Vergütungen mitzuteilen.

Von einem Corporate Governance-Framework werden lediglich allgemeine Vorgaben zur Vergütung erwartet. Konkrete Hinweise zur Höhe oder zum Verfahren der Verabschiedung sind von den befragten Unternehmen nicht gewünscht.

4. Angaben zur Umfrage

4.1. Methodik und Rücklauf

Befragt wurden die CEOs der 500 umsatzstärksten Unternehmen der Schweiz.² Die Banken- und Versicherungsbranche wurde von der Untersuchung ausklammert, da dort teilweise andere Rahmenbedingungen für die Arbeit von Geschäftsleitung und Verwaltungsrat vorliegen.

Die Erhebung erfolgte mittels eines standardisierten 13-seitigen Fragebogens. Die Beantwortung und Rücksendung war vollständig anonymisiert. Die Umfrage wurde im Mai und Juni 2006 durchgeführt, die Auswertung erfolgte im Juli 2006.³

Die Rücklaufquote betrug 18%. Angesichts der besonderen Sensibilität des Themas, der mit der Anonymität verbundenen Unmöglichkeit eines gezielten Nachfassens sowie der Notwendigkeit einer persönlichen Mitarbeit der obersten Unternehmensebene kann dieser Rücklauf als gut angesehen werden.

Die Beantwortung des Fragebogens erfolgte in rund zwei Dritteln der Fälle durch CEO, CFO oder den Präsidenten des Verwaltungsrats (VRP) selbst.

4.2. Befragte Unternehmen

Die Befragungsergebnisse sind repräsentativ.

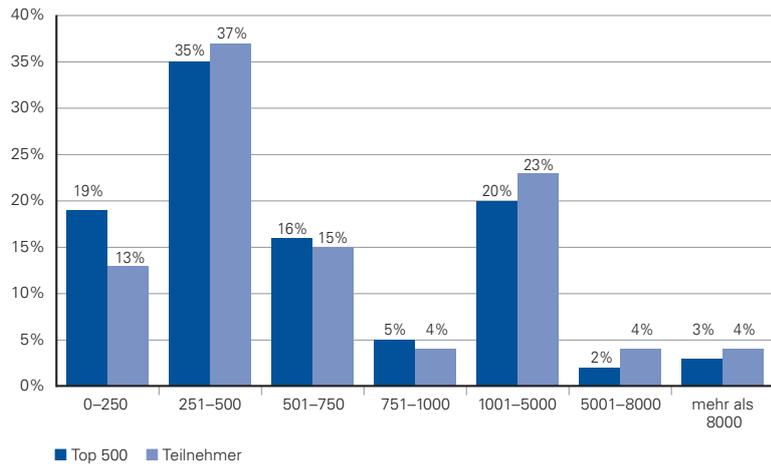
In die repräsentative Auswertung aufgenommen wurden Unternehmen aus neun verschiedenen Branchen, die Bereiche Industriegüter/Technologie/Fahrzeuge sowie Handel waren mit jeweils rund 22% am häufigsten vertreten. Mit Anteilen zwischen 5 und 9% folgen Chemie/Kunststoffe, Dienstleistungen, Transport/Logistik/öffentlicher Verkehr sowie Energieversorgung und -verteilung.

Der Rücklauf ist hinsichtlich wichtiger Strukturdaten wie Umsatz und Mitarbeiteranzahl mit der gesamten Gruppe der befragten Unternehmen im Wesentlichen vergleichbar. Lediglich kleinere Unternehmen sind leicht unterrepräsentiert.

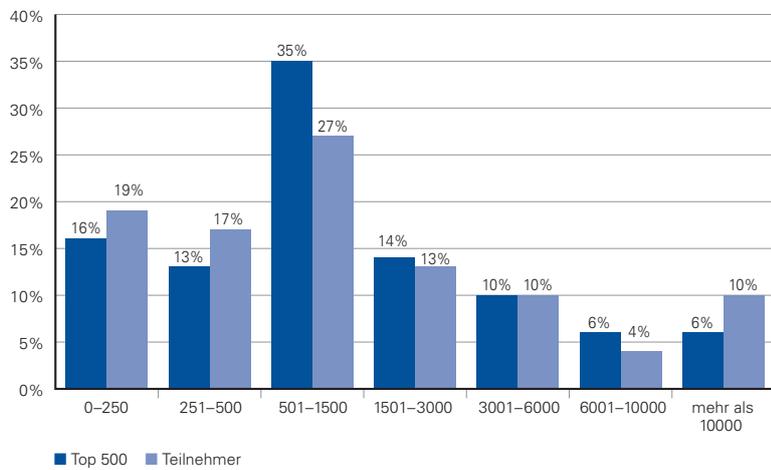
² Gemäss Liste der Handelszeitung (Top 500, beinhaltet keine Banken und Versicherungen).

³ Zur Messung von Zusammenhängen wurden statistische Tests durchgeführt. Als signifikant wird ein Zusammenhang bezeichnet, wenn die Irrtumswahrscheinlichkeit kleiner als 10% ist.

Vergleich Höhe des Umsatzes der Teilnehmer mit den Top 500 (in Mio. CHF)



Vergleich Anzahl Mitarbeitender der Teilnehmer mit den Top 500



Im Mittelpunkt der Studie stehen Schweizer Unternehmen und Schweizer Verhältnisse.

Von den teilnehmenden Schweizer Unternehmen sind 62% in privater Hand, 38% sind börsenkotiert. Die Börsenkotierungen erfolgen mehrheitlich als Muttergesellschaft (77%), reine Tochtergesellschaften spielen in der Umfrage eine untergeordnete Rolle. Dementsprechend geben 90% der Unternehmen an, dass sie ihre Vergütungsstruktur grundsätzlich selbst bestimmen können.

Rund zwei Drittel der Börsenkotierungen erfolgen ausschliesslich in der Schweiz, ein Drittel ist zusätzlich oder ausschliesslich im Ausland kotiert. Vier Unternehmen sind dem Sarbanes-Oxley-Act unterworfen.

Moderne Standards der Rechnungslegung sind mittlerweile weit verbreitet.

Die teilnehmenden Unternehmen stehen Neuerungen im Finanzbereich offen gegenüber. Lediglich 13% bilanzieren im Konzernabschluss noch ausschliesslich nach dem OR. Die Swiss GAAP FER wenden 30% an, nach den IFRS bilanzieren 53%. Lediglich 8% legen nach US-GAAP Rechnung (Mehrfachnennungen möglich).

Da nur 38% der Teilnehmer börsenkotiert und damit zur Anwendung kapitalmarktorientierter Rechnungslegung verpflichtet sind, hat die Übernahme der modernen Rechnungslegung offensichtlich überwiegend freiwillig stattgefunden. Dies macht deutlich, dass die Vorteile einer transparenten und am Fair Value orientierten Berichterstattung offensichtlich die Kosten einer Umstellung häufig überwiegen, auch wenn keine explizite Pflicht zu FER oder IFRS besteht. Dem entspricht die Feststellung, dass nur etwas mehr als die Hälfte der IFRS-Anwender und nur wenige FER-Anwender börsenkotiert sind.⁴

⁴ Seit dem Geschäftsjahr, das am 1. Januar 2005 oder später begann, sind im Hauptsegment an der SWX Swiss Exchange ausschliesslich IFRS und US-GAAP als Rechnungslegungsstandards anerkannt. Swiss GAAP FER ist nur noch in den Segmenten SWX Local Caps sowie für Immobiliengesellschaften und Investmentgesellschaften zulässig.

5. Struktur der Entscheidungsgremien

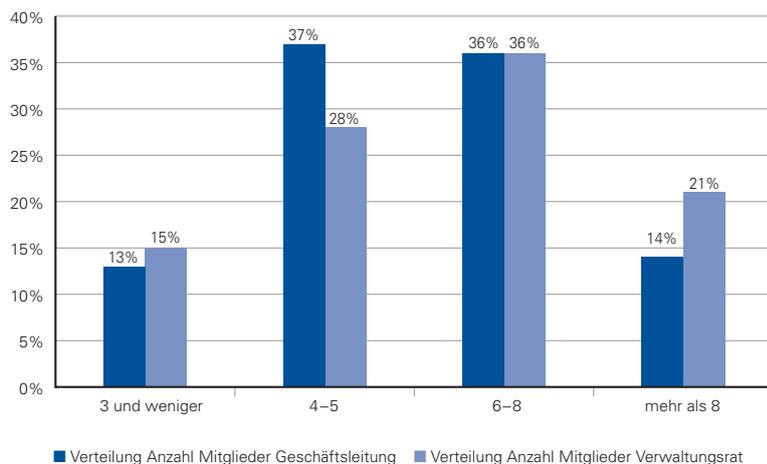
5.1. Grösse von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung

Die Grösse von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung muss nicht unbedingt etwas mit deren Qualität zu tun haben. Kleine Entscheidungsgremien haben häufig den Vorteil, rascher und effizienter zu Lösungen zu kommen. Die Einbeziehung einer grösseren Anzahl Personen hat aber ebenfalls Vorteile: Sie vereint einen umfangreicheren Erfahrungsschatz und ermöglicht eine bessere Verteilung der Aufgaben sowie eine vertiefte Auseinandersetzung mit einzelnen Sachverhalten.

Die Geschäftsleitung besteht durchschnittlich aus 5,8 Mitgliedern, der Verwaltungsrat aus 6,5 Mitgliedern.

Der Verwaltungsrat ist gewöhnlich etwas grösser als die Geschäftsleitung. Die Streuung ist in beiden Gremien erheblich, weniger als vier oder mehr als acht Personen sind aber eher selten.

Verteilung Anzahl Mitglieder Geschäftsleitung und Verwaltungsrat



Die Grösse der Gremien ist von der Unternehmensgrösse abhängig.

Über alle teilnehmenden Unternehmen hinweg betrachtet konnte ein statistisch signifikanter Zusammenhang zwischen der Unternehmensgrösse und der Anzahl Mitglieder der Geschäftsleitung beziehungsweise des Verwaltungsrats festgestellt werden.

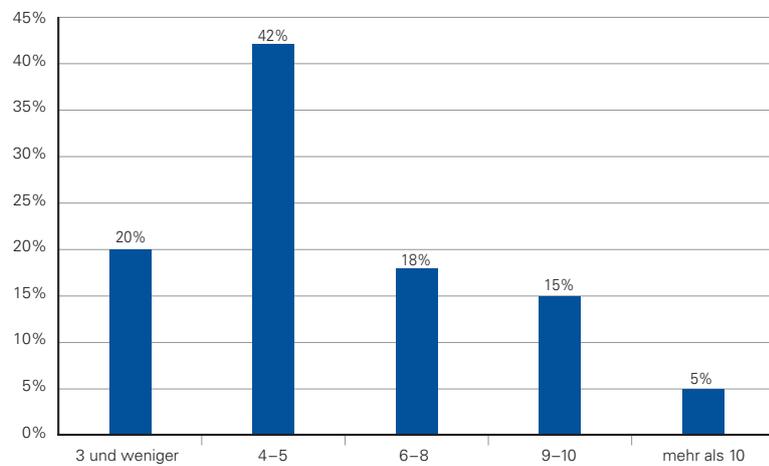
5.2. Arbeitsweise des Verwaltungsrats

Regelmässige Sitzungen sind die zentrale Plattform zum Informationsaustausch und zur Entscheidungsfindung des Verwaltungsrats. Die Geschäftsleitung berichtet über aktuelle Entwicklungen, der Verwaltungsrat hat Gelegenheit für Rückfragen. Auf Basis vorab zirkulierter Unterlagen werden wichtige strategische Weichenstellungen getroffen und die Geschäftsgrundsätze festgelegt.

Die Verwaltungsräte arbeiten unterschiedlich. Durchschnittlich werden alle zwei Monate inklusive Vorbereitung 10 Stunden für eine Sitzung aufgewendet.

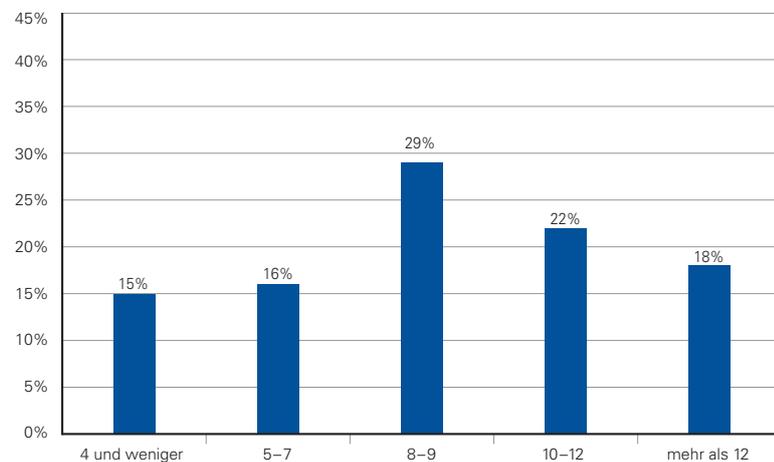
Binnen eines Jahres fanden in den befragten Unternehmen durchschnittlich 5,6 Sitzungen des Verwaltungsrats statt. Dabei kommen die meisten Unternehmen mit 4–5 Sitzungen aus, 10 und mehr Sitzungen sind selten. In etwa jedem fünften Unternehmen trifft sich der Verwaltungsrat höchstens drei Mal im Jahr.

Verteilung Anzahl VR-Sitzungen pro Jahr



Der durchschnittliche Zeitaufwand pro Sitzung inklusive Vorbereitungszeit wurde mit 10 Stunden angegeben. Zwischen der Grösse des Unternehmens und dem Zeitaufwand konnte ein schwacher statistischer Zusammenhang nachgewiesen werden; eine Kotierung oder die Branche hatten keinen signifikanten Einfluss auf den benötigten Zeitaufwand.

Verteilung Zeitaufwand pro VR-Sitzung in Stunden (inkl. Vorbereitungszeit)



*Die absolute Höhe der Vergütung ist vom Zeitaufwand unabhängig.
Das zeitliche Engagement steigt jedoch an, wenn variable Vergütung gewährt wird.*

Zwischen dem Zeitaufwand für ein VR-Mandat und der absoluten Höhe der gewährten Vergütung konnte kein statistisch signifikanter Zusammenhang gefunden werden. Die Vergütung setzt sich teilweise jedoch aus einer fixen und einer variablen Komponente zusammen. Dabei war auffällig, dass Verwaltungsräte mit einem höheren Anteil variabler Vergütung signifikant mehr Zeit für diese Aufgabe aufwenden, als Verwaltungsräte mit Fixvergütung. Die Anreizwirkung, die einer variablen Vergütung immer wieder zugesprochen wird, scheint damit tatsächlich gegeben zu sein.

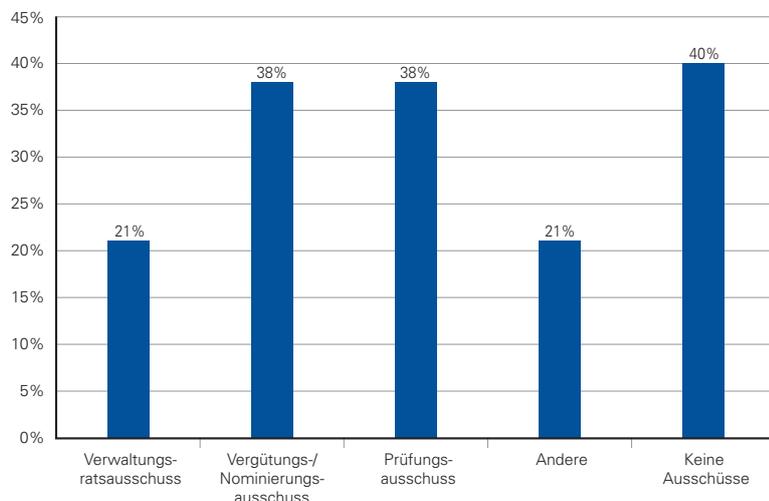
5.3. Ausschüsse des Verwaltungsrats

Die Aufgabengebiete des Verwaltungsrats sind vielfältig, und häufig steht wenig Zeit für die Entscheidungsfindung zur Verfügung. Eine intensive Auseinandersetzung mit allen Themen ist daher oftmals gar nicht möglich. In der Praxis werden Ausschüsse gebildet, die unter Berücksichtigung der Kompetenzen und Erfahrungen ihrer Mitglieder bestimmte Teilaufgaben übernehmen und vertieft behandeln.

Die Arbeit in Ausschüssen ist bislang wenig entwickelt.

Nur 60% der teilnehmenden Unternehmen haben bislang überhaupt einen Ausschuss gebildet. Dabei sind Vergütungsausschüsse und Prüfungsausschüsse vorherrschend. Zwischen einer Börsenkotierung und dem Vorhandensein von Ausschüssen wurde ein statistisch signifikanter Zusammenhang festgestellt; das heisst börsenkotierte Unternehmen neigen eher zur Bildung von Ausschüssen. Ebenso finden sich bei grösseren Verwaltungsräten vermehrt Ausschüsse.

Verbreitung von Ausschüssen des Verwaltungsrats



Beherrschende Einzelaktionäre und Familien spielen eine grosse Rolle.

5.4. Beherrschung von Unternehmen

Rund die Hälfte der teilnehmenden Unternehmen wird durch einen Einzelaktionär oder eine Familie beherrscht. In zwei Dritteln der Fälle stellen diese den Präsidenten des Verwaltungsrats oder dessen Stellvertreter, in praktisch allen übrigen Fällen mindestens ein Mitglied des Verwaltungsrats. Auswirkungen auf die Vergütung ergeben sich hieraus aber nicht.

Die Einbindung in die Geschäftsleitung ist eher unüblich: so werden von der beherrschenden Partei nur in 22% der Fälle CEO oder CFO gestellt. In den meisten Fällen werden dann gleichzeitig die Funktionen Verwaltungsratspräsident (VRP) und CEO in Personalunion ausgeübt.

Bemerkenswert ist, dass sich kein statistisch signifikanter Zusammenhang zwischen dem Vorhandensein einer Beherrschung und der Höhe der Vergütung nachweisen lässt. Gesellschafter, die gleichzeitig in der Geschäftsleitung oder im Verwaltungsrat vertreten sind, setzen die Vergütung offensichtlich weder besonders sparsam noch besonders grosszügig fest, zumindest sofern sie nicht VRP und CEO in Personalunion sind.

5.5. Unabhängigkeit von Verwaltungsräten

Die Unabhängigkeit⁵ von Verwaltungsräten ist ein zentrales Element der inneren Führung von Unternehmen. Der Verwaltungsrat kontrolliert die Umsetzung der von ihm zu verantwortenden strategischen Ausrichtung und Grundsätze durch die Geschäftsleitung. Die Ausgewogenheit von Leitung und Kontrolle auch an der Unternehmensspitze dient einer guten Unternehmensführung und ist in der Öffentlichkeit immer wieder Anlass von Diskussionen. Lediglich in Sondersituationen wird eine zeitweise Abweichung von diesem Grundsatz als akzeptabel angesehen.

Nur in 15% der familienbeherrschten Unternehmen liegt Personalunion vor.

Ungefähr in jedem siebten befragten Unternehmen besteht zwischen CEO und VRP Personalunion. In ca. 85% dieser Fälle wird das Unternehmen von einem Einzelaktionär oder einer Familie beherrscht. Bemerkenswert ist, dass der umgekehrte Zusammenhang aber nicht gilt: Nur in etwa 15% der familienbeherrschten Unternehmen liegt Personalunion vor. Die Nachteile einer Personalunion scheinen somit auch aus der Sicht einflussreicher Einzelgesellschafter zu überwiegen; ein Gleichgewicht aus Leitung und Kontrolle ist auch in familienbeherrschten Unternehmen gewollt.

⁵ Ein Verwaltungsrat kann als unabhängig bezeichnet werden, wenn er vorher nicht für das Unternehmen tätig war, keine Überkreuzmandate bestehen (leitender Mitarbeiter des Unternehmens 1 ist VR in einem anderen Unternehmen 2; ein leitender Mitarbeiter des Unternehmens 2 ist wiederum VR bei Unternehmen 1), und auch keine sonstigen Beziehungen zu den geschäftsführenden Mitgliedern des Verwaltungsrats und der Geschäftsführung bestehen, welche die Unabhängigkeit beeinflussen könnten.

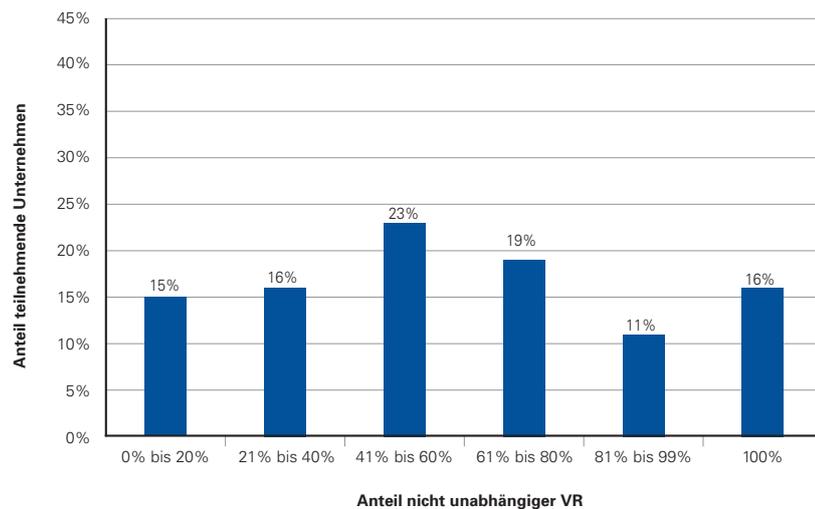
Personalunion führt zu höherer Vergütung.

Die Unabhängigkeit von Verwaltungsräten ist häufig nicht gegeben.

Auf Basis der vorliegenden Daten unterscheiden sich im Mittel die Vergütungspakete von CEOs in Unternehmen mit und ohne Funktionstrennung in statistisch signifikanter Weise. Dabei ist die Vergütung höher, wenn Personalunion besteht – und damit der CEO als Verwaltungsratspräsident selbst in die Festlegung seiner Vergütung mit eingebunden ist. Anzumerken ist, dass bei Personalunion aber auch der Anteil der variablen Vergütung höher ist, als bei getrennten Ämtern.

Durchschnittlich sind 3,9 der insgesamt 6,5 Mitglieder des Verwaltungsrats unabhängig. Die Spanne ist allerdings erheblich, sie reicht von «null» bis «alle». In rund drei Vierteln der Fälle ist die fehlende Unabhängigkeit auf eine gegenwärtige oder frühere Tätigkeit für das Unternehmen zurück zu führen.

Verteilung Anteil nicht unabhängiger VR an allen VR⁶



⁶ Lesebeispiel: In 23% der antwortenden Unternehmen sind 41–60% der Verwaltungsräte nicht unabhängig.

6. Festlegung der Vergütung

6.1. Grundsätze der Vergütungspolitik

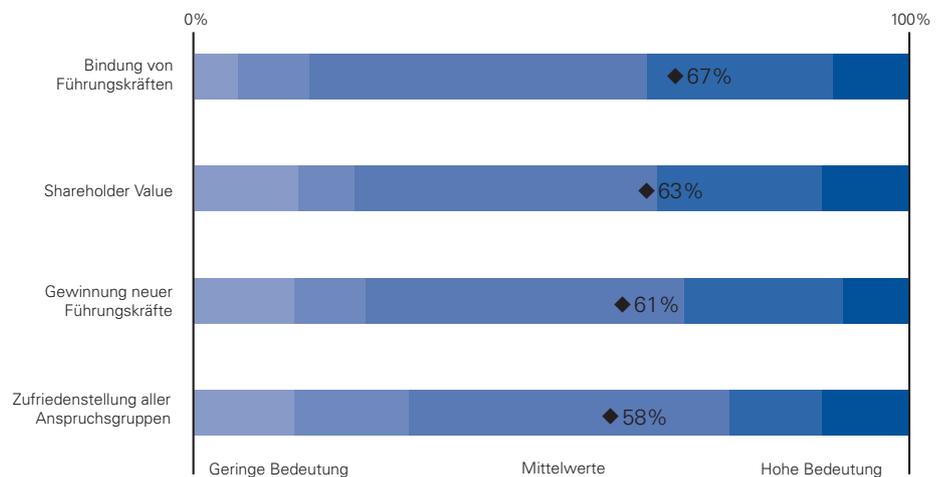
Nach dem Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance⁷ sollten unter anderem die folgenden Grundsätze der Vergütungspolitik eingehalten werden:

- Die Entschädigungspolitik des Unternehmens soll darauf abzielen, markt- und leistungsgerechte Gesamtentschädigungen anzubieten, um Personen mit den nötigen Fähigkeiten und Charaktereigenschaften zu gewinnen und zu behalten.
- Die Entschädigungen sollen nachvollziehbar vom nachhaltigen Erfolg des Unternehmens und vom persönlichen Beitrag abhängig gemacht werden; falsche Anreize sind zu vermeiden.

Die Erhaltung einer stabilen personellen Basis steht im Mittelpunkt der Vergütungspolitik.

Die befragten Unternehmen haben als zentrale Zielgrösse bei Festlegung der Vergütung die dauerhafte Bindung der derzeit im Amt befindlichen Personen im Auge. Mit geringem Abstand folgen die Schaffung von Anreizen zur Maximierung des Shareholder Value und die Gewinnung neuer Kandidaten. Der Findung eines Ausgleichs zwischen den beteiligten Anspruchsgruppen wird die geringste Priorität beigemessen.

Ziele der Vergütungspolitik



Vergütungsrichtlinien haben sich nur teilweise durchgesetzt.

Eine Vergütungsrichtlinie kann helfen, allgemeine und konsensfähige Grundsätze auch dann einzuhalten, wenn sie auf den konkreten Einzelfall angewendet werden und Interessensgegensätze zu Tage treten. Andererseits stellt die bloße Existenz einer Richtlinie noch nicht sicher, dass ihr Inhalt den Grundsätzen einer angemessenen Vergütungspolitik entspricht, und sie entsprechend angewendet wird.

⁷ Herausgegeben vom Wirtschaftsdachverband economiesuisse.

Etwas mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen verfügen über eine Vergütungsrichtlinie.

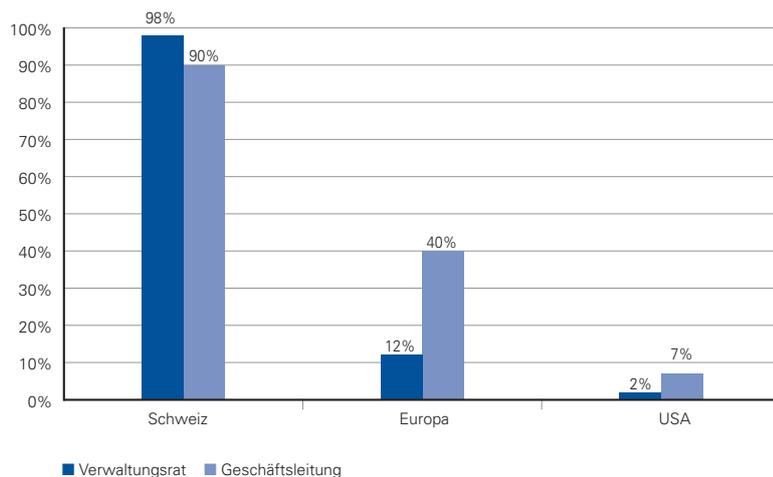
6.2. Einflussfaktoren auf die Vergütung

Die Frage, warum die Vergütung der Unternehmensleitung eine bestimmte Ausgestaltung und Höhe hat, ist in den meisten Fällen nicht einfach zu beantworten. Im Vergleich mit anderen potentiellen Arbeitgebern ist die Marktüblichkeit der Vergütung stets eine zu berücksichtigende Grösse, wobei immer wieder Uneinigkeit über den geeigneten Vergleichsmassstab herrscht, da im angelsächsischen Ausland teilweise deutlich höhere Gehälter üblich sind. Massgeblich für die Vergütung dürfte häufig auch sein, welche Parteien innerhalb und ausserhalb des Unternehmens auf die Entscheidung Einfluss genommen haben.

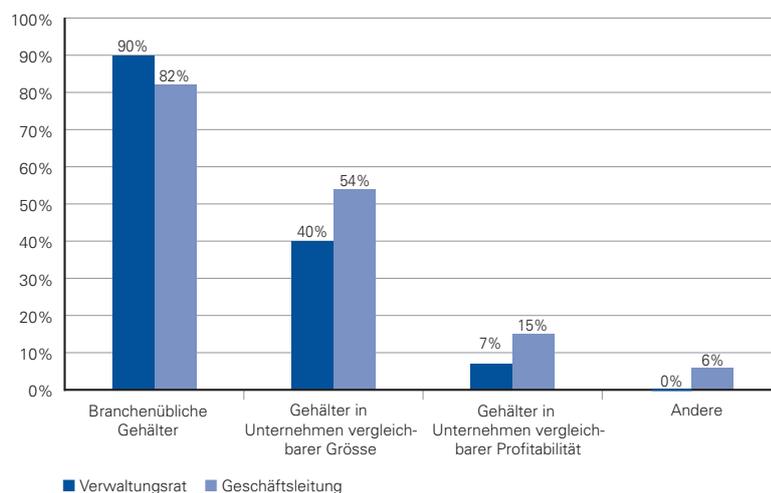
Die Höhe der Vergütung orientiert sich an Unternehmen vergleichbarer Grösse und Branche aus der Schweiz sowie teilweise aus Europa.

Wie sich das gesamte Unternehmen im Wettbewerb behaupten muss, so ist auch die Vergütung des obersten Managements dem Vergleich mit anderen Unternehmungen der Schweiz und teilweise aus Europa ausgesetzt. Der Vergleich mit den USA hat jedoch nur eine geringe Bedeutung. Die Grösse des Unternehmens spielt teilweise eine Rolle, die Gewinnsituation ist weitgehend unbedeutend. Dementsprechend orientieren sich die befragten Unternehmen bei Festlegung der Vergütung an den folgenden Benchmarks:

Regionale Benchmarks bei der Festlegung der Vergütung



Übrige Benchmarks bei der Festlegung der Vergütung



VRP und Vergütungsausschuss haben den grössten Einfluss auf die Festlegung der Vergütung des Verwaltungsrats.

In struktureller Hinsicht hat die Befragung die folgenden wesentlichen Meinungsbildner bei Festlegung der Vergütung ergeben:

- Die Vergütung des Verwaltungsrats wird vor allem durch den Vergütungsausschuss (falls vorhanden) beeinflusst; mit kurzem Abstand folgen der Präsident des Verwaltungsrats sowie der Gesamtverwaltungsrat. CEO, CFO, Personalbereich und Vergütungsberater spielen nur eine untergeordnete Rolle.
- Die Vergütung der Geschäftsleitung wird vor allem durch den Vergütungsausschuss festgelegt (sofern vorhanden); mit kurzem Abstand folgen CEO und VRP. Gesamtverwaltungsrat, CFO, Personalbereich und Vergütungsberater spielen mit Abstand eine nur sehr untergeordnete Rolle.

6.3. Arbeit des Vergütungsausschusses

Nach den Empfehlungen des Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance

- sollte der Verwaltungsrat einen Vergütungsausschuss einsetzen (Compensation Committee), der die Vergütungspolitik des Unternehmens im Allgemeinen und auf oberster Leitungsebene im Besonderen zu regeln hat.
- Dieser Ausschuss sollte sich mehrheitlich aus nicht geschäftsführenden und unabhängigen Mitgliedern des Verwaltungsrates zusammensetzen.
- Der Präsident des Verwaltungsrats beziehungsweise der CEO können an den Sitzungen teilnehmen, sofern es nicht um ihre eigene Entschädigung geht.
- Die im Entschädigungsausschuss erarbeiteten Grundsätze werden dem Gesamtverwaltungsrat zur Genehmigung unterbreitet.

Vergütungsausschüsse sind – sofern vorhanden – weitgehend unabhängig.

Über die direkten Empfehlungen des Swiss Code of Best Practices hinaus sind noch weitere Massnahmen dazu geeignet, die Festlegung der Vergütung ordnungsgemäss und im Interesse des Unternehmens abzuwickeln. So sollte kein Mitglied des Verwaltungsrats seine Entschädigung selbst festlegen dürfen. Die Prozesse im Entschädigungsausschuss sollten transparent und damit für Aussenstehende nachvollziehbar sein.

Nur 38% aller befragten Unternehmen verfügen derzeit über einen Vergütungsausschuss. Dieser hat durchschnittlich 3,4 Mitglieder und trifft sich zu zwei bis drei Sitzungen pro Jahr. Der Aufwand inklusive Vorbereitungszeit beträgt durchschnittlich 4,2 Stunden pro Sitzung. Im Vergleich mit dem Gesamt-Verwaltungsrat kann die Zusammensetzung als ausgewogener bezeichnet werden; nur knapp jedes fünfte Mitglied ist nicht unabhängig.

Der VRP und der CEO sind bei der Festlegung ihrer eigenen Vergütung sehr häufig mit dabei.

In rund 90% der Fälle ist der Präsident des Verwaltungsrats auch Mitglied des Vergütungsausschusses. Entgegen der Empfehlungen des Swiss Code ist er nahezu immer mit dabei, wenn sein eigenes Gehalt verhandelt wird.

In ebenfalls rund 90% der Fälle ist auch der CEO an den Sitzungen des Vergütungsausschusses beteiligt, allerdings als Gast. Vor allem bei einer Personalunion zwischen VRP und CEO kann er auch Mitglied des Vergütungsausschusses sein. In knapp der Hälfte der befragten Unternehmen ist der CEO bei der Festlegung seines eigenen Gehalts dabei; dieser Wert muss als sehr hoch angesehen werden.

Vergütungsausschüsse führen möglicherweise zu einer geringeren Vergütung.

Im Rahmen der Untersuchung konnte ein Zusammenhang zwischen einem relativen Vergütungsmass (Höhe der Vergütung bezogen auf den Umsatz des Unternehmens) und dem Vorhandensein eines Vergütungsausschusses festgestellt werden. Dabei war die Vergütung bei denjenigen Unternehmen niedriger, die über einen solchen Ausschuss verfügen. Die sich ergebenden Werte waren zwar im Rahmen des dieser Studie zu Grunde liegenden statistischen Niveaus nicht signifikant, aber dennoch auffällig. Es scheint auch durchaus plausibel, dass die in einem Vergütungsausschuss üblichen Diskussionen zu einer generell verhalteneren Vergütungspolitik führen.

6.4. Einbeziehung von Vergütungsberatern

Die Arbeit des Vergütungsausschusses kann durch Vergütungsberater unterstützt werden. Ihr Tätigkeitsfeld grenzt sich von der Personalberatung dadurch ab, dass sie nicht primär in der Suche geeigneter Kandidaten tätig sind, sondern Dienstleistungen in Zusammenhang mit Ausgestaltung und Höhe der Vergütung anbieten. Wird hierauf zurückgegriffen, sollten auch Vergütungsberater von der Geschäftsführung unabhängig sein. Dies kann dadurch sichergestellt werden, dass der Entschädigungsausschuss selbst den Auftrag vergibt, wofür ein entsprechendes Budget vorzusehen ist. Darüber hinaus sollte der Berater nicht an anderer Stelle im Unternehmen tätig sein.

Vergütungsberater haben in der Praxis nur eine relativ geringe Bedeutung.

Nur rund jedes fünfte der befragten Unternehmen arbeitet mit Vergütungsberatern zusammen. Ihre Haupttätigkeit besteht darin, einen Überblick über marktübliche Vergütungen zu geben. Beratende Tätigkeiten bei der Ausgestaltung oder Höhe der Vergütung kommen nur selten vor.

6.5. Beschluss der Vergütung

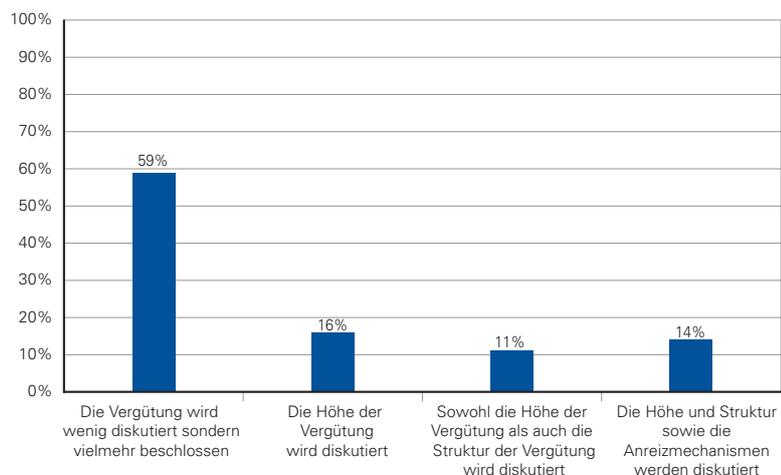
In der Regel fällt es allen Betroffenen nicht ganz leicht, über Vergütung zu diskutieren, vor allem wenn die Leistungsempfänger mit anwesend sind. Diese werden meist an einer möglichst hohen Vergütung interessiert sein, ohne dabei allzu aggressiv erscheinen zu wollen. Die Gewährenden hingegen möchten nicht zu viel bezahlen, gleichzeitig aber auch eine gute Leistung nicht gering schätzen oder einen guten Kandidaten durch zu viel Sparsamkeit verlieren.

Die einmal verabschiedete Vergütungsstruktur muss regelmässig überprüft und gegebenenfalls angepasst werden. Dabei sollte auch eine Anpassung nach unten ein mögliches Ergebnis sein.

Die Vergütung wird im Verwaltungsrat nur wenig diskutiert.

In etwas mehr als der Hälfte der befragten Unternehmen wird die Vergütung für das oberste Management im Gesamtverwaltungsrat nicht diskutiert, sondern vielmehr weitgehend ohne Diskussion beschlossen. Vermutlich wird häufig die Vergütung bereits im Vorfeld abgestimmt, wobei zu berücksichtigen ist, dass nur 38% der Unternehmen einen Vergütungsausschuss haben.

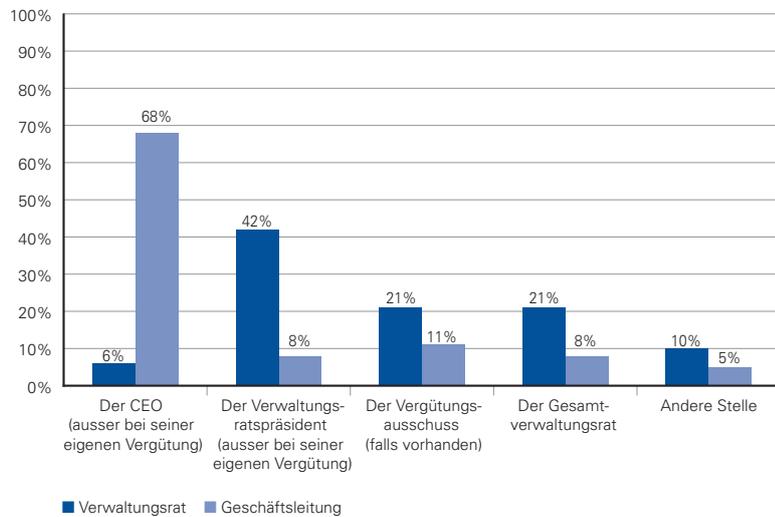
Diskussion der Vergütung im Verwaltungsrat



Vergütungsvorschläge werden von VRP und CEO vorgenommen.

Der konkrete Vorschlag für die Vergütung wird für die Mitglieder des Verwaltungsrats zumeist vom Präsidenten des Verwaltungsrats gemacht. Die Vergütung der Geschäftsleitung schlägt in der Regel der CEO vor.

Herkunft Vorschlag der Vergütung



Die Festlegung der Vergütung erfolgt kurzfristig.

Die Vergütung für die Geschäftsleitung wird in 78% der Fälle auf ein Jahr fixiert. In 15% der befragten Unternehmen beträgt die Laufzeit mehr als drei Jahre. Im Verwaltungsrat ist man leicht längerfristig orientiert: hier wird in 54% der Fälle auf ein Jahr festgelegt, in 24% auf mehr als drei Jahre. In sofern stellt sich die Frage, inwiefern die «fixe» Vergütung überhaupt fix ist, oder nicht vielmehr regelmässigen Anpassungen unterworfen.

Ein statistisch signifikanter Zusammenhang zwischen der Existenz eines Vergütungsausschusses und der Häufigkeit der Anpassung der Vergütung konnte nicht festgestellt werden.

7. Art und Ausgestaltung der Vergütung

Die Vergütung des Führungspersonals besteht in der Regel aus mehreren Komponenten wie zum Beispiel fixer Grundvergütung, ergebnisabhängigen Bonuszahlungen, Aktienoptionen und Pensionszusagen. Je nach Zusammenstellung und Ausgestaltung der einzelnen Bestandteile ergeben sich für die Empfänger unterschiedliche Anreizwirkungen und für das Unternehmen unterschiedliche Kosten. Darüber hinaus sind steuerliche und gesellschaftsrechtliche Rahmenbedingungen zu berücksichtigen. Das angewendete Regelwerk der Rechnungslegung bestimmt, wie die Vergütung in der Jahresrechnung zu erfassen und was offen zu legen ist. Ein gut konstruiertes Vergütungspaket muss unter Berücksichtigung all dieser Ansprüche einen für das Unternehmen und den leitenden Mitarbeiter geeigneten Kompromiss darstellen.

7.1. Fixe und variable Vergütung

Fixe Vergütungen sind – wie der Name schon sagt – nicht unmittelbar von der Leistung des Einzelnen oder vom Erfolg des Unternehmens abhängig. Sie werden losgelöst von aktuellen Entwicklungen über die vorgesehene Vertragslaufzeit bezahlt.

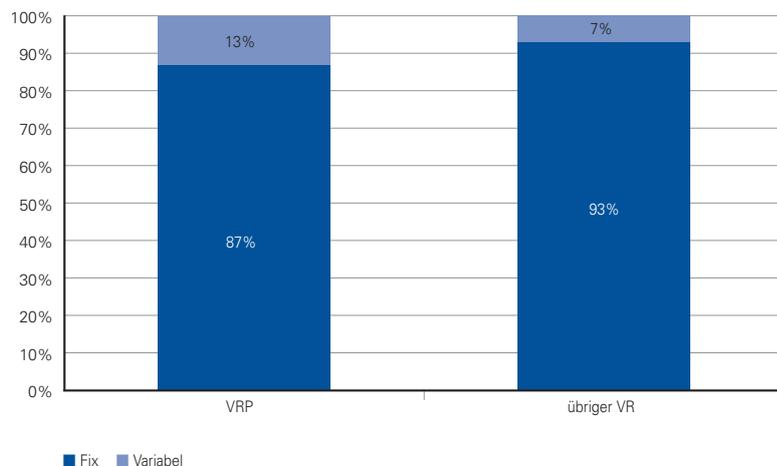
Da fixe Vergütungen aus Sicht des Empfängers quasi sicher sind, wird ihnen in der Regel eine nur begrenzte Anreizwirkung zugesprochen. Ein gewisser Anteil der Gesamtentschädigung wird aber immer in dieser Form zu gewähren sein, um das Planungs- und Sicherheitsbedürfnis der betreffenden Personen zu befriedigen. Auch unternehmerisch denkenden Verwaltungsräten und Mitgliedern der Geschäftsleitung sollte ein solches Bestreben nicht vollständig abgesprochen werden, um überhaupt zu einem Anstellungsverhältnis zu kommen. Darüber hinaus stehen auch bei fixen Barvergütungen regelmässig Neuverhandlungen der Höhe der Entschädigungen an, die einen Anreiz schaffen, mehr als das arbeitsvertraglich erforderliche absolute Minimum zu leisten.

Im Gegensatz zur Fixvergütung ist die Höhe variabler Bestandteile von Faktoren abhängig, deren zukünftige Entwicklung zum Zeitpunkt der Vereinbarung nicht oder nur ungenau bekannt ist.

Für den Verwaltungsrat gibt es kaum Leistungsanreize bei der Vergütung.

Eine wertmässige Betrachtung offenbart, dass variable Vergütungsbestandteile für die Mitglieder des Verwaltungsrats so gut wie keine Rolle spielen:⁸

Anteil variable Vergütung für den Verwaltungsrat



Darüber hinaus wurden die folgenden Feststellungen getroffen:

- In drei von vier Unternehmen gibt es für den Verwaltungsrat überhaupt keine variable Vergütung, sondern ausschliesslich fixe Bestandteile.
- In rund drei Vierteln der Fälle erhält der Präsident des Verwaltungsrats und sein Stellvertreter eine höhere Vergütung als der Rest des Verwaltungsrats.
- Berufserfahrung und besondere Befähigungen spielen bei der Festlegung der Vergütung praktisch keine Rolle.
- In 62% der befragten Unternehmen besteht die Barvergütung aus einem festen Betrag pro Jahr, in 33% der Fälle werden eine fixe Vergütung zuzüglich Sitzungsgeldern bezahlt. In 5% der Unternehmen werden nur Sitzungsgelder gewährt.
- Die Mitgliedschaft in Ausschüssen wird in rund 30% der Fälle bei der Vergütung mit berücksichtigt. Dabei wird in der Hälfte der Fälle der Ausgleich über das zusätzliche Sitzungsgeld geregelt, der Rest gewährt mehrheitlich einen zusätzlichen Fixbetrag.

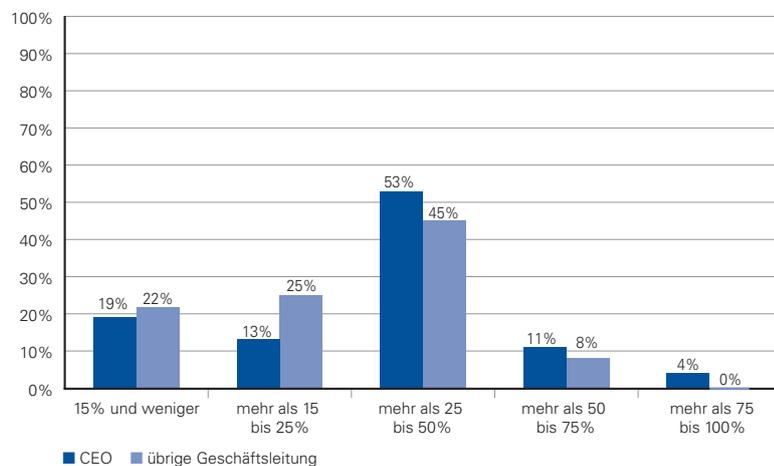
Insgesamt zeigt die festgestellte Vergütungsstruktur erhebliches Verbesserungspotential auf. Verwaltungsräte werden gegenwärtig überwiegend weder nach der Befähigung, der erbrachten Leistung noch nach den erzielten Ergebnissen bezahlt. Die Vergütung hat damit häufig den Charakter einer «Teilnahmeabgeltung», die wenig Anreiz zu ausserordentlicher Leistung bietet.

⁸ Die Frage der richtigen Bewertung ausgegebener Optionen wird häufig diskutiert. Während die Optionen nicht ausübbar oder aus dem Geld sind, wird gelegentlich ein Wert von Null beigemessen. Die in einer Option enthaltenen Chancen werden dann erkennbar, wenn zum Ausübungszeitpunkt teilweise erhebliche Werte vorliegen. Die Methodik zur Bewertung der Optionen wurde im Rahmen der Erhebung nicht separat thematisiert. Die angegebenen Werte für die Höhe variabler Bestandteile sind daher unter Umständen nur eingeschränkt vergleichbar.

Für die Geschäftsleitung spielen variable Vergütungsbestandteile eine grosse Rolle.

Im Gegensatz zum Verwaltungsrat haben variable Bestandteile bei der Vergütung der Geschäftsleitung eine hohe Bedeutung. Insgesamt betrachtet ist durchschnittlich ein Drittel der Vergütung des CEO variabel, bei den übrigen Mitgliedern der Konzernleitung liegt der Anteil nur wenig darunter. Die Streuung der Ergebnisse ist jedoch erheblich und offenbart einen grossen Anteil an Unternehmen mit einer geringeren variablen Komponente:

Verteilung Anteil variabler Vergütung für die Geschäftsleitung

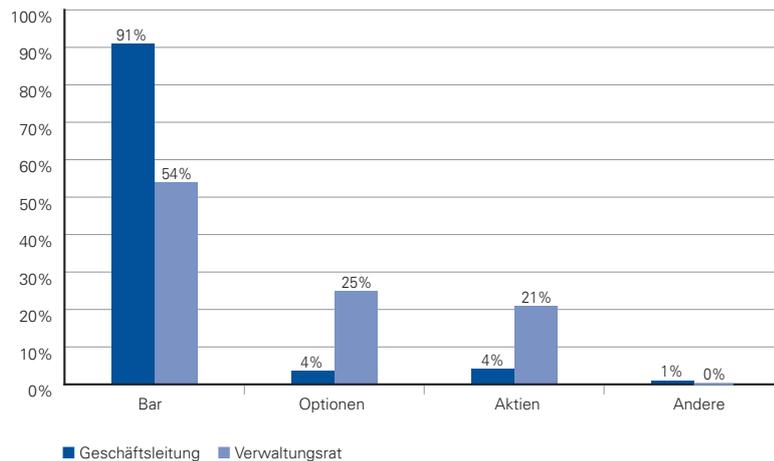


Als statistisch signifikant erwies sich der Zusammenhang, dass bei börsenkotierten Unternehmen die variable Vergütung für den CEO deutlich höher liegt, als bei nicht kotierten Unternehmen. Inhaltlich dürfte es sich dabei überwiegend um aktienbasierte Vergütungsmodelle handeln, die auf Grund der Handelbarkeit der Papiere eine grössere Attraktivität besitzen. Verbunden mit der Anreizwirkung variabler Vergütung steht börsenkotierten Unternehmen damit über ihre Kotierung ein Wettbewerbsvorteil zur Verfügung.

Die variable Vergütung der Geschäftsleitung erfolgt nahezu ausschliesslich in Bar. Beim VR sind Aktien und Optionen von Bedeutung.

Zwar haben die befragten börsenkotierten Unternehmen mehrheitlich ein aktien- oder optionsbasiertes Vergütungsmodell im Einsatz, eine wertmässige Betrachtung der einzelnen Komponenten macht aber deutlich, dass insbesondere bei der Geschäftsleitung variable Barkomponenten klar im Vordergrund stehen. Bei der Vergütung des Verwaltungsrats ist das Übergewicht weniger deutlich, aber dennoch vorhanden.

Wertmässige Verteilung variabler Vergütungsbestandteile



In gut 10% der Fälle hat die Geschäftsleitung ein Wahlrecht zwischen Bar-Bonus und aktienbasierter Vergütung. Dem Verwaltungsrat wird dies etwas öfter gewährt.

7.2. Bemessung variabler Vergütung

Gewinn-, Rendite- und Umsatzgrössen stehen bei der Bemessung der variablen Vergütung im Mittelpunkt.

Den Unternehmen stehen verschiedene Formen variabler Vergütung zur Verfügung. In der einfachsten Form handelt es sich dabei um aufwandsbezogene Entschädigungen wie zum Beispiel Sitzungsgelder, die rein vom Umfang der durch den Einzelnen für das Unternehmen erbrachten Leistung abhängen. Auf die mit dieser Leistung erzielten Resultate kommt es dabei nicht an.

Den Interessen der Anteilseigner wird hingegen insbesondere dann Rechnung getragen, wenn die variable Barvergütung ergebnisbezogen gewährt wird, also vom Erreichen konkreter Unternehmensziele abhängt. Die Interessen der Mitglieder der Unternehmensleitung und der Anteilseigner werden so in Gleichklang gebracht.

Beispiele für finanzielle Basisgrössen sind EBIT⁹, EBITDA¹⁰, Reingewinn, Umsatzwachstum oder Economic Value Added (EVA)¹¹. Welche Zielgrösse verwendet wird, ist dabei von den strategischen Vorgaben und daraus abzuleitenden zentralen Steuerungsgrössen des Unternehmens abhängig:

- So kann ein reiner Fokus auf den Gewinn möglicherweise mittel- und langfristige Ziele wie die Sicherung von Marktanteilen in den Hintergrund treten lassen.
- Wird hingegen lediglich auf eine Steigerung des Marktanteils abgestellt, wird das Management diesen möglicherweise auf Kosten der Profitabilität erhöhen.

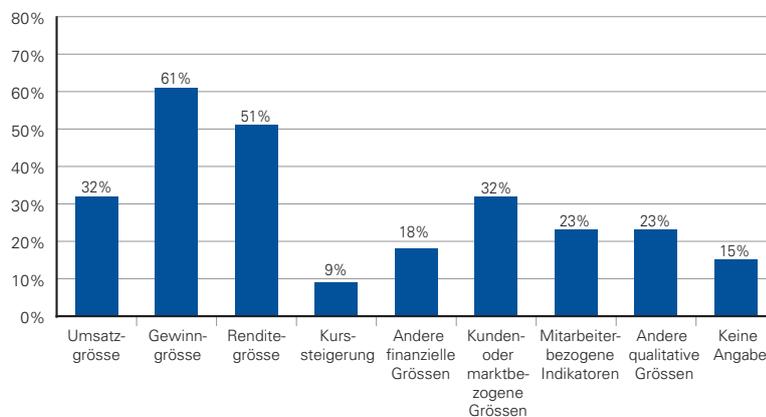
⁹ EBIT steht für Earnings Before Interest and Taxes, das heisst Gewinn vor Zinsen und Steuern.

¹⁰ EBITDA steht für Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortisation, d.h. Gewinn vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen auf Sachanlagen und immaterielle Werte.

¹¹ Der Economic Value Added errechnet sich (vereinfacht) als nach Abzug von erwarteten Kapitalkosten (Gläubiger und Aktionäre) verbleibender Gewinn.

In vielen Fällen dürfte sich eine Kombination aus verschiedenen kurz- und langfristigen Faktoren als geeignet erweisen, um unerwünschte Nebeneffekte weitgehend auszugleichen. Hierfür bieten sich insbesondere Renditegrößen an, die mehrere Elemente in Bezug zueinander setzen. Bei den befragten Unternehmen kommen die folgenden Bezugsgrößen zum Einsatz:

Bemessungsgrundlagen für die variable Vergütung



An Hand der Mehrfachnennungen ist erkennbar, dass oftmals mehrdimensionale Zielgrößen vorliegen, was zu begrüßen ist.

Die Incentivierung der Konzernleitung ist auf eine Erreichung des Budgets des nächsten Jahres ausgerichtet.

Die hauptsächliche Messlatte variabler Vergütung ist das Erreichen des Budgets, was in rund drei Vierteln der Fälle über die Gewährung variabler Vergütung entscheidet. Mittel- und langfristige Zielsetzungen sind sekundär. Veränderungen gegenüber dem Vorjahr oder Vergleiche mit anderen Benchmarks spielen auch eine untergeordnete Rolle. In rund 90% der Fälle sind die zu erreichenden Ziele für den Zeitraum von einem Jahr definiert. In knapp 10% liegt der Horizont bei zwei bis drei Jahren. Nur in Ausnahmen wird längerfristig belohnt.

Als Folge dieser Kurzfristigkeit ist zu vermuten, dass Budgets eher vorsichtig erstellt werden, um die Chance auf eine Zielerreichung zu erhöhen. Für das Unternehmen ist dies jedoch kontraproduktiv.

Die Anreizwirkung gewährter Boni ist häufig unscharf. Oftmals besteht Ermessensspielraum.

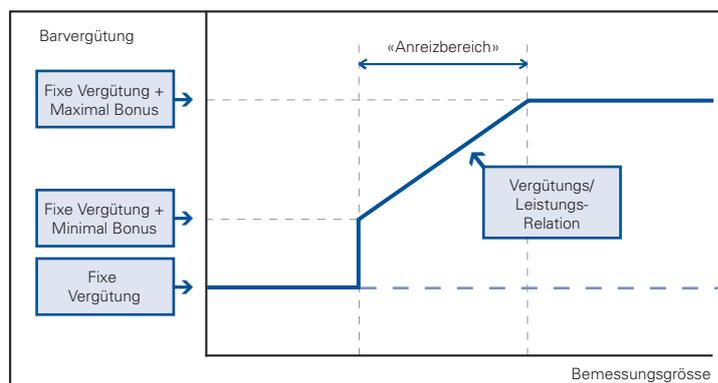
Im Sinne einer allseitigen Verlässlichkeit ist es zu befürworten, wenn die Gewährung zusätzlicher Boni einer festen Formel folgt. Andererseits kann dies in Sondersituationen, die in der Formel keine Berücksichtigung gefunden haben, dazu führen, dass eine Unternehmensleitung für etwas belohnt beziehungsweise sanktioniert wird, das sie gar nicht zu verantworten hat. Eine Lösung ist die Einführung eines Ermessensspielraums, der aber wieder die Gefahr in sich birgt, dass zur Wahrung einer stabilen personellen Basis allzu grosszügig verfahren wird.

In der Praxis zeigt sich, dass trotz der damit verbundenen Gefahren in rund der Hälfte der Fälle ein Ermessensspielraum besteht. Ebenfalls in rund der Hälfte der befragten Unternehmen kommt ausschliesslich eine feste Formel zum Einsatz. Die Fälle, in denen gar keine feste Regel zu Grunde gelegt wird, sind äusserst selten.

Es kann sinnvoll sein, die Höhe der sich ergebenden variablen Vergütung mit einer Unter- oder Obergrenze zu versehen. Eine Untergrenze wirkt dabei wie eine zusätzliche Fixvergütung («garantierter Bonus»), ihre zusätzlichen Anreizwirkungen sind daher fraglich. Denkbar wäre ein vorübergehender Einsatz in besonderen Unternehmenssituationen wie zum Beispiel in einer Phase ergebnisbelastender Forschungsaktivitäten, in denen die Geschäftsleitung nicht zu übermässiger Sparsamkeit motiviert werden soll.

Mit einer Obergrenze soll verhindert werden, dass die Vergütung in besonders guten Zeiten bis ins Unermessliche steigt, und die Ansprüche der Unternehmensleitung dadurch immer höher geschraubt werden. Dennoch ist zu bedenken, dass sich eine Obergrenze immer auch negativ auf die Motivation der betreffenden Personen auswirken kann, da zwar mehr Erfolg für das Unternehmen erwirtschaftet wird, der Einzelne aber nichts mehr davon hat. Eine Obergrenze dürfte sich daher ebenfalls nur unter Berücksichtigung der jeweiligen Situation anbieten, zum Beispiel wenn eine Steigerung des Gewinns aufgrund einer anhaltenden Wachstumsphase der gesamten Branche auch ohne besonderes Zutun des Managements ohnehin zu erwarten ist.

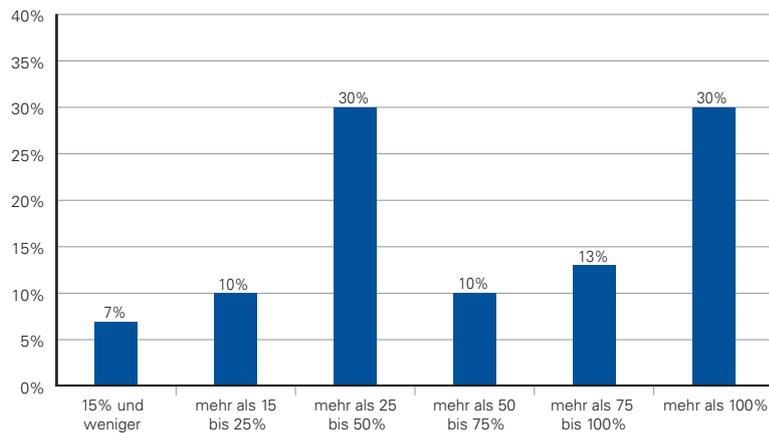
Grundprinzip eines Bonus mit Unter- und Obergrenze



In der grossen Mehrzahl der Fälle ist der Bonus nach oben begrenzt.

In der Praxis sind insbesondere Obergrenzen weit verbreitet; in etwa drei Vierteln der befragten Unternehmen kommen sie zum Einsatz. Der durchschnittliche Höchstbetrag des Bonus liegt bei 84% des Basissalärs, allerdings ist die Streuung erheblich:

Verteilung der prozentualen Höhe des Bonus-Cap für die Geschäftsleitung



Einen Mindestbonus gibt es in rund 20% der befragten Unternehmen.

Sowohl bei Unter- als auch Obergrenzen in der variablen Vergütung ist darauf zu achten, dass es bei ausserhalb der Bandbreiten liegenden Zielgrössen für ein Geschäftsjahr zu keiner Verschiebung operativer Massnahmen in das nächste Jahr kommt, um dort dann wieder im variablen Bereich einen Vorteil zu erlangen. Einer solchen Betrachtungsweise kann auch durch eine mehrperiodige Betrachtungsweise entgegen gewirkt werden, das heisst ein Mehr oder Weniger an Zielerreichung wird der Vergütungsbemessung für das nächste Jahr gutgeschrieben beziehungsweise belastet (sogenannte Bonus-Bank).

7.3. Aktien- und Optionsprogramme

Aktien und Aktienoptionen

Aktien begründen eine unmittelbare Gesellschafter-Stellung des Inhabers, er erwirbt einen Anteil am Unternehmen. Aktienoptionen stellen demgegenüber zunächst nur ein Recht auf eine zukünftige Gesellschafterstellung dar, sie erlauben es dem Besitzer, eine oder mehrere Aktien zu bestimmten Bedingungen in der Zukunft zu kaufen. Für den Inhaber der Option ist dabei insbesondere von Interesse, zu welchem Zeitpunkt (Ausübungszeitpunkt) er die Aktie zu welchem Kurs (Ausübungspreis) erwerben kann.

Abhängig von der konkreten Ausgestaltung können aktienbasierte Vergütungsinstrumente gegenüber der Gewährung einer Barentscheidung erhebliche Liquiditätsvorteile aufweisen. Die Gewährung von Optionen ist für das Unternehmen stets liquiditätsneutral, bei der späteren Ausübung der Rechte ist sogar noch ein Mittelzufluss zu verzeichnen. Auch bei der Ausgabe von Aktien erfolgt kein Mittelabfluss, wenn die Zuteilung aus neu geschaffenen Aktien erfolgt. Werden die Aktien hingegen zunächst am Markt zurück erworben und dann an den Mitarbeiter ausgegeben, besteht hinsichtlich der Liquidität kein Unterschied zur Barvergütung.

Wegen der damit verbundenen Handelbarkeit der Papiere sind aktienbasierte Vergütungsmodelle insbesondere bei börsenkotierten Unternehmen anzutreffen; bei der Erhebung ergab sich ein entsprechender statistisch signifikanter Zusammenhang.

Hebelwirkung

Ein wichtiger Unterschied zwischen Aktien und Optionen ist die unterschiedliche Hebelwirkung der beiden Instrumente:

Steigt eine Aktie von CHF 20 auf CHF 22, stellt dies einen relativen Wertzuwachs von 10% dar.

Der Inhaber eines Rechtes, diese Aktie zum Preis von CHF 12 zu erwerben, erfährt hingegen einen Zuwachs des inneren Werts von CHF 8 auf CHF 10, also 25%.

Optionen weisen somit generell eine höhere relative Schwankung und damit auch ein höheres Risiko auf: sinkt die Aktie auf CHF 12, hat der Aktienbesitzer einen Kursverlust von 40% erlitten. Der innere Wert der Option zu diesem Zeitpunkt beträgt hingegen Null, es liegt ein Totalverlust vor.

Hieraus ergibt es sich auch, dass Aktienoptionen wegen des mit ihnen verbundenen Risikos aus Sicht des Unternehmens grundsätzlich teurer in der Gewährung sind, als Aktien: Um das höhere Risiko zu kompensieren, wird der Mitarbeiter einen höheren Wert in Optionen fordern, als wenn ihm entsprechende Aktien ausgegeben worden wären.

Bewertung von Optionen

Zur Bewertung von Optionen sind zahlreiche theoretische Ansätze entwickelt worden. Zu den bekanntesten gehören das Binominalmodell und das Black-Scholes-Modell. Die Bewertung von Aktien erfolgt bei börsenkotierten Unternehmen anhand des Marktpreises. Bei privat gehaltenen Unternehmen müssen sich die Beteiligten auf eine angemessene Unternehmensbewertung verständigen.

Optionen werden als «im Geld» bezeichnet, wenn der aktuelle Aktienkurs höher als der Ausübungspreis ist. Der Inhaber kann somit einen Gewinn erzielen. Umgekehrt werden sie als «aus dem Geld» bezeichnet, wenn der aktuelle Kurs der Aktie niedriger ist als der Ausübungspreis. Die Option wird dann nicht ausgeübt werden, da der Erwerb der Aktie über den Markt günstiger wäre. Der tatsächliche Wert einer Option setzt sich dabei immer aus zwei Komponenten zusammen: dem inneren Wert und dem Zeitwert.

- Der innere Wert ist die positive Differenz zwischen aktuellem Kurs und Ausübungspreis. Liegt der Ausübungspreis über dem aktuellen Kurs, besitzt die Option einen inneren Wert von Null.
- Der Zeitwert repräsentiert das zukünftige Potential einer Option, Gewinne zu erzielen. Er ist abhängig von der Volatilität der Aktie und der Laufzeit der Option.

Gegen Ende der Laufzeit sinkt der Zeitwert einer Option auf Null, da die Chance auf zukünftige Kursgewinne schwindet. Gleichzeitig nähert sich der Gesamtwert der Option dem inneren Wert an, da der Inhaber im Zeitpunkt der Ausübbarkeit den Unterschied zwischen Ausübungspreis und aktuellem Kurs als Gewinn einstreichen kann. Während Aktienoptionen bei der Ausübung somit nur dann einen Wert haben, wenn sie im Geld sind, hat eine Aktie immer einen Wert, solange der Aktienkurs grösser als Null ist.

Virtuelle und reale Papiere

Insbesondere aus gesellschafts- oder kapitalmarktrechtlichen Gründen kann es angeraten sein, keine tatsächlichen Aktien oder Optionen auszugeben, sondern so genannte virtuelle Papiere einzusetzen (Phantom Stock/Phantom Options).

Virtuelle Aktien und Optionen verhalten sich aus Sicht des Inhabers wirtschaftlich wie «echte» Papiere, begründen aber keine Anteilseignerschaft beziehungsweise ein Anrecht auf Erwerb einer solchen Stellung gegenüber dem Unternehmen. Es entsteht lediglich ein Anspruch auf den Ausgleich von Wertzuwachsen und den Erhalt von Dividenden in bar. Die Bewertung erfolgt grundsätzlich wie bei Aktien und Aktienoptionen, und die Geltendmachung der Ansprüche kann je nach Bedürfnissen des Unternehmens mit bestimmten Bedingungen versehen werden.

Anreizmechanismen von Aktien und Aktienoptionen

Die Entschädigung des obersten Managements mit Aktien und Aktienoptionen ist grundsätzlich zu begrüssen, da so die Interessen der Mitglieder der Unternehmensleitung und der Anteilseigner nach einer nachhaltigen Steigerung des Unternehmenswerts in Gleichklang gebracht werden können. Aktien- und Optionsprogramme haben daher insbesondere in den USA eine lange Tradition im Bereich der Managementvergütung. Häufig werden entsprechende Rechte nicht nur der Geschäftsleitung gewährt, sondern sind ein fester Bestandteil unternehmensweiter Vergütungsregelungen.

Aus der Anwendung aktienbasierter Vergütung ergeben sich jedoch auch gewisse Risiken. So besteht grundsätzlich ein Anreiz für die Unternehmensleitung, den Aktienkurs des Unternehmens zu den für die Wertbemessung massgeblichen Zeitpunkten auf ein möglichst hohes Niveau zu bringen, um die entsprechenden Gewinne zu realisieren. Die hierfür in den vergangenen Jahren kritisierten Massnahmen reichen vom gezielten Streuen von Unternehmensmeldungen bis hin zu bilanziellen Unregelmässigkeiten, um ein Absinken des Kurses zu verhindern. Den Gesellschaftern wird so möglicherweise mehr Schaden zugefügt, als aus dem unternehmerischen Anreiz für das Management an Motivation gewonnen wird.

Insgesamt ist zu bedenken, dass Aktien und Optionen insbesondere dann für die Empfänger attraktiv sind, wenn die Kurse steigen. Die Restriktionen, denen die meisten Mitarbeiteraktien und -optionen hinsichtlich der Eigentumsübertragung unterliegen, verstärken diesen Effekt noch weiter. Ein Unternehmen, das in schwieriges Fahrwasser gerät, muss also gerade in dieser Situation damit rechnen, dass die Leistungsträger wegen der Aussichtslosigkeit einer gewinnbrin-

genden Einlösung ihrer Aktien und Optionen das Unternehmen verlassen. Hierbei sind die konkreten Bedingungen am Arbeitsmarkt und in anderen Unternehmen angemessen zu berücksichtigen. In den letzten Jahren wurde in diesen Situationen häufig auch eine Herabsetzung von Ausübungspreisen vorgenommen (repricing), um die Programme erneut attraktiv zu machen.

Die durchschnittliche Vesting Period beträgt vier Jahre.

Sowohl Aktien als auch Aktienoptionen können – den Bedürfnissen des Unternehmens entsprechend – an vielfältige Bedingungen geknüpft werden. Für deren Gestaltung sind insbesondere die sich hieraus ergebenden Anreizeffekte massgebend. So werden Aktienoptionen in der Regel nicht sofort unwiderruflich gewährt, sondern werden erst nach einer gewissen Zeit zu einem durchsetzbaren Rechtsanspruch (Vesting Period). Diese beträgt durchschnittlich vier Jahre. Auch kann vereinbart werden, dass die Optionen bei einem Ausscheiden des Mitarbeiters verfallen. Die Bindung an das Unternehmen kann so erhöht werden. Oftmals werden Tranchen gebildet, die eine gestaffelte Verfallbarkeit vorsehen, so dass jedes weitere Jahr der Zugehörigkeit eine weitere Anzahl von Optionen für den Mitarbeiter mit sich bringt. In der Regel sind Aktienoptionen nicht übertragbar, oder für Aktien wird eine Sperrfrist vereinbart, während derer diese nicht veräussert werden dürfen. Auch so soll langfristige Bindung und Denkweise des Mitarbeiters gefördert werden.

Bei den befragten Unternehmen liegt die durchschnittliche Vesting Period bei rund vier Jahren.

Meist entspricht der Ausübungspreis dem Marktpreis im Zeitpunkt der Gewährung. Indexierungen sind selten.

Für die Anreizmechanismen von zentraler Bedeutung ist die Festsetzung des Kaufpreises bei Aktien beziehungsweise des Ausübungspreises bei Optionen. Das Bestreben der Mitarbeiter geht in der Regel dahin, den für Kauf beziehungsweise Ausübung geltenden Kurs möglichst niedrig anzusetzen, um eine gewisse Sicherheit gegenüber zukünftigen Kursverlusten beziehungsweise eine erhöhte Chance auf Kursgewinne zu erhalten. Aus Unternehmenssicht steht dem entgegen, dass der Gleichlauf von Gesellschafter- und Mitarbeiterinteresse insbesondere dann gewährleistet ist, wenn der Mitarbeiter ein Interesse an zukünftigen Kurssteigerungen hat und auf keinem «sicheren Polster» sitzt, das Kursverluste zunächst nur auf dem Papier spürbar macht. Der Ausübungspreis darf allerdings nicht so hoch gewählt sein, dass die profitable Ausübung des Instruments für den Mitarbeiter als unerreichbar eingestuft und deshalb unattraktiv wird.

Bei den befragten Unternehmen entspricht in rund 95% der Fälle der Ausübungspreis dem aktuellen Marktpreis der Aktie im Zeitpunkt der Gewährung. Die Anreizwirkung kann daher als im Sinne des Anlegers positiv angesehen werden.

Eine sinnvolle Massnahme in diesem Zusammenhang kann die Indexierung der Ausübbarkeit von Optionen sein, das heisst die Rechte werden am Ende ihrer Laufzeit nur dann ausübbar, wenn die Kurssteigerung der Aktie über einem angemessenen Vergleichsindex liegt. So wird nur diejenige Leistung honoriert, die oberhalb des allgemeinen Marktwachstums liegt und daher der individuellen

Leistung des Managements zugeschrieben werden kann. Bei den befragten Unternehmen war eine Indexierung aber äusserst selten.

Die meisten aktienbasierten Vergütungsinstrumente haben gemeinsam, dass sie die Zahl der ausstehenden Aktien erhöhen und daher die relativen Eigentumsverhältnisse an einer Gesellschaft verändern. Da nach Ausübung der Rechte mehr Gesellschafter auf den Unternehmenswert zugreifen, wird dies als «Verwässerung» der Altgesellschafter bezeichnet. Aus Sicht der Anteilseigner kann sich dennoch ein wünschenswerter Gesamteffekt ergeben, und zwar dann, wenn die vorgenommenen Massnahmen der Mitarbeiterbindung und -motivation insgesamt zu einer stärkeren Steigerung des Unternehmenswertes beitragen, als durch die Verwässerung verloren geht. Die Abwägung von Kosten und Nutzen in diesem Zusammenhang stellt in der Praxis jedoch eine sehr schwierige Aufgabe dar.

7.4. Fringe Benefits

Zusätzlich zu Festgehältern, Bonuszahlungen, Optionen oder Aktien kann das oberste Management noch weitere Leistungen und Vergünstigungen erhalten. Hierzu gehören beispielsweise privat genutzte Firmenwagen, Dienstwohnungen, Clubmitgliedschaften, Kredite zu vorteilhaften Konditionen, oder Bürgschaften des Unternehmens. Denkbar sind ferner Lebensversicherungen, Krankenversicherungen, Kredite zur Ausübung von Aktienoptionen und ein buntes Strauss weiterer möglicher Vorteile.

Auch wenn es sich hierbei nicht um Leistungen handelt, die in Bar anfallen, so sind diese Leistungen hinsichtlich der Leistungsanreize denen der fixen Barvergütung recht ähnlich, da sie nicht automatisch mit dem Ergebnis des Unternehmens variieren. Allerdings repräsentieren einige dieser Massnahmen den besonderen Status einer Führungskraft und drücken die Wertschätzung des Unternehmens gegenüber einer bestimmten Person aus. So kann die Bereitstellung eines besonders luxuriösen Dienstwagens oder die Mitgliedschaft in einem exklusiven Club eine grössere Motivation für den Empfänger sein, als eine erweiterte Barvergütung.

Für die Geschäftsleitung sind Firmenwagen weitgehend üblich, gelegentlich werden vergünstigte Darlehen gewährt.

In rund drei Vierteln der befragten Unternehmen werden der Geschäftsleitung Firmenwagen zur Verfügung gestellt. Dem Verwaltungsrat wird dies mit rund einem Zehntel der Fälle wesentlich seltener gewährt.

In rund einem Siebtel der Unternehmen werden der Geschäftsleitung vergünstigte Darlehen oder Garantien gewährt. Dabei ist darauf hinzuweisen, dass in der Befragung keine Banken enthalten waren. Entsprechende Leistungen für den Verwaltungsrat sind sehr selten.

Andere Fringe Benefits wie Dienstwohnungen, Krankenversicherungen oder Clubmitgliedschaften spielen bei den befragten Unternehmen praktisch keine Rolle.

7.5. Vorsorgeleistungen und nachvertragliche Leistungen

Eine häufige Form der Vergütung sind speziell überobligatorische Pensionen für hohe Kaderleute, welche der Begünstigte nach dem altersbedingten Verlassen des Unternehmens erhält. Diese Pensionen können vorab festgelegt sein (Leistungsprimat), oder vom Guthaben des Begünstigten auf einem persönlichen Alters-Sparkonto abhängen (Beitragsprimat):

- Wenn die Zahlungen nach dem Leistungsprimat bestimmt werden, hängen sie in der Regel von der Dauer der Zugehörigkeit zum Unternehmen und dem Einkommen während der Tätigkeit ab.
- Bei einer nach dem Beitragsprimat gestalteten Pension zahlen das Unternehmen und der Begünstigte während der Dienstzeit feste Beiträge in einen Vorsorgeplan ein, aus dem die späteren Leistungen finanziert werden.

Zu beachten ist, dass die Unterscheidung zwischen Leistungs- und Beitragsprimats-Plänen insbesondere für Zwecke der Rechnungslegung je nach verwendeter Rechtsgrundlage international unterschiedlich ausfallen kann. Häufig ist es so, dass nach Schweizer Recht als Beitragsprimat eingestufte Pläne nach IFRS als leistungsorientiert anzusehen sind.

Pensionen können in verschiedener Art und Weise strukturiert werden. Sie können zum Beispiel als Einmalzahlungen, als befristete Renten (zum Beispiel AHV-Überbrückungsrenten) oder als ewige Renten ausgestaltet sein. Bei Renten sind konstante oder an die Teuerung angepasste Zahlungen denkbar. Leistungen können nur an den ehemaligen Mitarbeiter oder auch an dessen Hinterbliebene zu erbringen sein.

Je nach Ausgestaltung können Pensionen im Hinblick auf das Verhalten des Managements ganz verschiedene Anreize setzen:

- Durch ein Vorsorgereglement, welches Alterspensionen so früh wie möglich zulässt (künftig grundsätzlich ab 58 Jahren), wird Führungskräften die Möglichkeit gegeben, sich weit vor der gesetzlichen Altersgrenze aus dem aktiven Berufsleben zurückzuziehen und jüngeren Nachfolgern Platz zu machen.
- Durch entsprechende Ausgestaltungen des Vorsorgereglements können solche Frühpensionierungen auch aktiv gefördert werden, zum Beispiel durch ein hohes Leistungsziel bereits bei Alter 58 und durch eine grosszügige Überbrückungsfinanzierung bis zum Erreichen der gesetzlichen Altersgrenze, welche der Arbeitgeber trägt und welche bei einem Verzicht auf einen vorzeitigen Altersrücktritt verfällt.

- Im Gegensatz dazu können Führungskräfte auch bis zur gesetzlichen Altersgrenze im Unternehmen gehalten werden, indem die Leistungseinbussen bei einem vorzeitigen Altersrücktritt sehr hoch sind oder das Vorsorgereglement keine frühzeitigen Altersrücktritte ermöglicht.

Der Geschäftsleitung werden häufig zusätzliche Pensionszusagen gewährt.

Bei den befragten Unternehmen finden sich zusätzliche, über das gesetzlich Notwendige und eine allfällige überobligatorische Vorsorge hinaus gehende Pensionspläne vor allem für die Geschäftsleitung. Solche werden in etwa einem Viertel der Fälle gewährt. Entsprechende Zusagen für den Verwaltungsrat sind sehr selten.

Weitere Leistungen, die ein ehemaliger Spitzenmanager oder Verwaltungsrat auch nach seiner Pensionierung erhalten könnte, sind zum Beispiel die fortgesetzte Bereitstellung von Assistenten, Büroräumen im Unternehmen oder Dienstwagen. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht machen derartige Ausgaben nur dann einen Sinn, wenn sie zur Gewinnung des entsprechenden Führungspersonals im Sinne einer Marktüblichkeit unbedingt notwendig waren, oder wenn man sich aus der fortgesetzten operativen Einbindung der betreffenden Person in das Unternehmen positive Image- und Netzwerkeffekte erhofft. In der durchgeführten Befragung spielten diese Elemente keine Rolle.

Bemerkenswert ist die wertmässig insgesamt sehr geringe Bedeutung der vorstehend dargestellten Leistungen. Zusammen mit den im vorhergehenden Abschnitt erläuterten Fringe Benefits machen sie für die Geschäftsleitung nur rund 7,5% der Gesamtvergütung aus.

7.6. Abfindung bei Ausscheiden

Ein Grossteil der öffentlichen Diskussion in den vergangenen Jahren ist den Abgangsentschädigungen gewidmet. Für Mitglieder der Geschäftsführung oder des Verwaltungsrats kann eine solche Entschädigung vertraglich vereinbart werden. Eine solche Entschädigung ist meist für den Fall eines ausserplanmässigen Ausscheidens vorgesehen.

Die Anreizwirkungen und die Sinnhaftigkeit derartiger Regelungen für das Unternehmen sind häufig fraglich: Jemand bekommt Geld dafür, dass er zukünftig gar nicht mehr da ist. Verständlich erscheinen derartige vertragliche Vereinbarungen vor allem dann, wenn es sich um ein Ausscheiden aufgrund von Ereignissen ausserhalb der Einflussphäre des betreffenden Mitarbeiters handelt, so zum Beispiel nach einer Übernahme durch ein anderes Unternehmen oder bei einer vollständigen strategischen Neuausrichtung, die andere Personen im Führungskader erfordert.

Vereinbarungen über «Golden Parachutes» sind in der Praxis eher unbedeutend.

Zu Gunsten der Mitglieder des Verwaltungsrats existieren bei den befragten Unternehmen praktisch keine Vereinbarungen über Abfindungen beim Ausscheiden, so genannte «Golden Parachutes». Auch für die Geschäftsleitung ist dies nur in jedem fünften Fall vorgesehen. Als Auslöser der Zahlungen wird in drei Vierteln der Fälle ein erzwungenes Ausscheiden aus dem Unternehmen (Kündigung), in den übrigen Fällen ein Verkauf der Gesellschaft genannt.

Die Höhe der bei den befragten Unternehmen gewährten Abgangsentschädigungen beträgt überwiegend das Ein- bis Zweifache einer jährlichen Gesamtvergütung.

Neben einer im Voraus vereinbarten Entschädigung, können vom Unternehmen im Falle des Ausscheidens zusätzliche «freiwillige» Abgangsentschädigungen ausgesprochen werden, welche sich bei den befragten Unternehmen überwiegend auf das Ein- bis Zweifache einer jährlichen Gesamtvergütung belaufen. Diese können dazu dienen, den Begünstigten zu einer vorzeitigen Auflösung seines Vertrags zu bewegen und auf weitere Ansprüche zu verzichten. Oftmals sollen durch derartige Zahlungen auch langwierige öffentliche Auseinandersetzungen und ein Imageverlust für das Unternehmen verhindert werden. Dabei wird gelegentlich übersehen, dass sich genau dies auch aus übermässigen Abgangsentschädigungen ergeben kann.

8. Höhe der Vergütung

Die Höhe der Vergütung von Geschäftsleitung und Verwaltungsrat gehört mit zu den sensibelsten Bereichen der Unternehmensführung. Umso bemerkenswerter ist, dass gut die Hälfte der Fragebögen praktisch vollständige Angaben über die absolute Vergütungshöhe enthielten.

Dies dürfte am wahrgenommenen Stellenwert des Themas und dem Rechtfertigungsdruck liegen, dem sich die betroffenen Verwaltungsräte und Geschäftsleitungen ausgesetzt sehen: rund 80% der Teilnehmer der Studie sind der Ansicht, dass die Diskussionen der letzten Jahre dem Bereich der Managervergütungen einen wichtigeren Stellenwert gegeben haben.

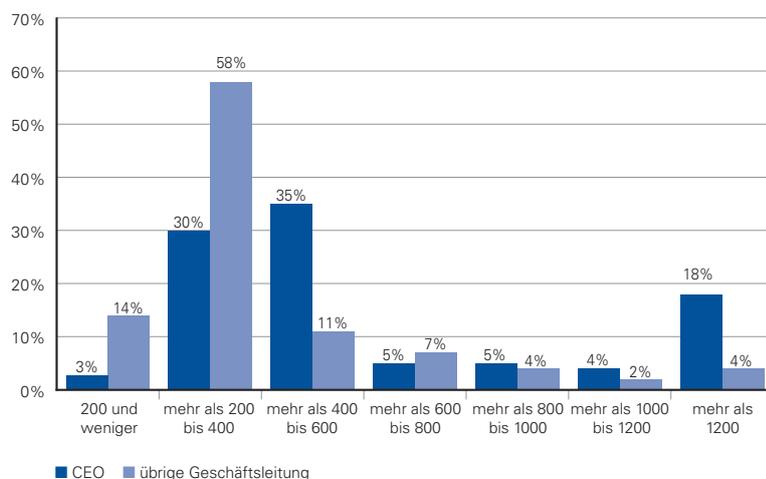
8.1. Vergütung der Geschäftsleitung

Die grosse Mehrheit der Geschäftsleitungen empfängt keine übermässigen Vergütungspakete.

Die durchschnittliche Vergütung der CEOs der befragten Unternehmen liegt bei rund CHF 1,2 Mio (Gesamtvergütung, das heisst alle fixen und variablen Bestandteile). Die übrigen Mitglieder der Geschäftsleitung empfangen durchschnittlich CHF 0,88 Mio.

Diese relativ hohen Durchschnittswerte spiegeln aber nur ein verzerrtes Bild der Realität wider, da sie von wenigen Ausreissen nach oben beeinflusst sind. Bei Eliminierung der beiden höchsten Einzelangaben sinkt der Durchschnitt für den CEO auf rund TCHF 657, für die übrigen Mitglieder der Geschäftsleitung liegt er bei TCHF 381. Rund zwei Drittel der CEOs erhalten zwischen TCHF 200 und 600.

Verteilung absolute Höhe Vergütung CEO und übrige Geschäftsleitung (in TCHF)



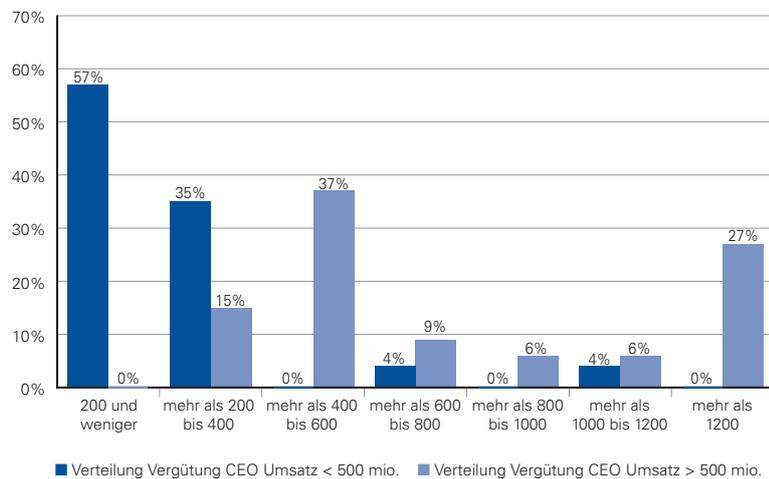
Die höchste angegebene Einzelvergütung eines CEO lag bei CHF 21,5 Mio. Bemerkenswert ist, dass jeder fünfte CEO ein Vergütungspaket von mehr als CHF 1,2 Mio. empfängt.

Das Vergütungsniveau der übrigen Mitglieder der Geschäftsleitung liegt weitgehend zwischen TCHF 200 und 400. Ausreisser sind hier von der absoluten Anzahl her unbedeutend; offensichtlich ist der Markt für allgemeines Geschäftsleitungs-personal weitgehend homogen.

Die Höhe der Vergütung ist von der Grösse des Unternehmens abhängig.

Zwischen der absoluten Höhe der Vergütung und der Grösse des Unternehmens (Umsatz, Mitarbeiter) konnte ein statistisch signifikanter Zusammenhang festgestellt werden. Dabei ist die Vergütung umso höher, je grösser das Unternehmen ist.

Verteilung Höhe Vergütung CEO in Abhängigkeit vom Umsatz (in TCHF)



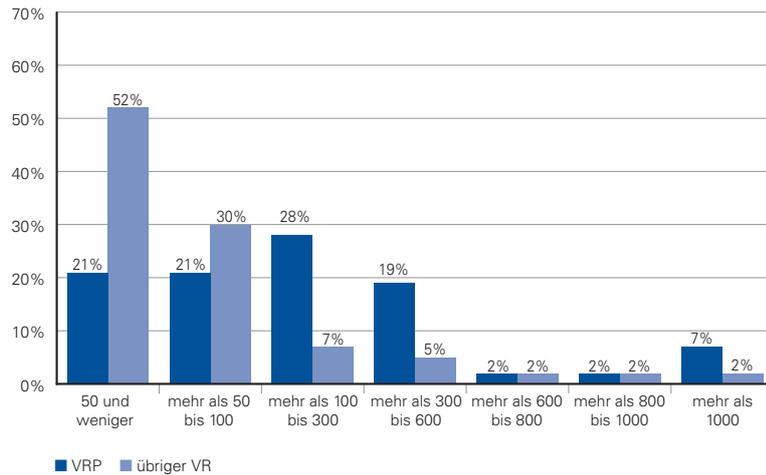
8.2. Vergütung des Verwaltungsrats

Die grosse Mehrheit der Verwaltungsräte empfängt keine übermässigen Vergütungspakete.

Die durchschnittliche Vergütung der Präsidenten der Verwaltungsräte liegt bei rund TCHF 300, einfache Mitglieder des Verwaltungsrats empfangen rund TCHF 177. Bei dieser Berechnung wurden analog dem Vorgehen bei den Geschäftsleitungen die beiden höchsten Einzelwerte eliminiert. Ausreisser liegen vor allem beim VRP vor, die Honorierung der übrigen VR-Mitglieder ist weniger breit gestreut.

Ein Präsident des Verwaltungsrats erhält im Schnitt zwischen TCHF 100 und 300, die einfachen Mitglieder des Verwaltungsrats zwischen TCHF 25 und 60. Bemerkenswert ist, dass ein erheblicher Teil der VRPs weniger als TCHF 100 und ein erheblicher Teil der übrigen VR-Mitglieder unter TCHF 60 erhält. Die in der Öffentlichkeit immer wieder behauptete übermässige Vergütung ist in diesen Fällen sicherlich nicht vorhanden. Gleichzeitig sind rund zwei Drittel der Umfrageteilnehmer der Ansicht, dass sich die Anforderungen an Verwaltungsräte in den letzten Jahren erhöht haben. Knapp die Hälfte stimmt zu, dass sich das Risiko für Verwaltungsräte erhöht hat.

Verteilung absolute Höhe Vergütung VRP und übrige Mitglieder des Verwaltungsrats (in TCHF)



Personalunion führt zu höherer Vergütung, aber auch zu besseren Anreizen.

Auf Basis der vorliegenden Daten unterscheiden sich die Vergütungspakete in Unternehmen mit und ohne Funktionstrennung zwischen Präsident des Verwaltungsrats und CEO in statistisch signifikanter Weise. Dabei ist die Vergütung für die Tätigkeit als CEO höher, wenn Personalunion besteht – und damit der CEO als Verwaltungsratspräsident selbst in die Festlegung seiner Vergütung mit eingebunden ist. Zusätzlich anzumerken ist allerdings, dass ebenso statistisch signifikant der Anteil der variablen Vergütung bei Personalunion höher ist, also eine verbesserte Anreizwirkung besteht.

Die absolute Höhe der Vergütung ist vom Zeitaufwand für ein VR-Mandat unabhängig.

Zwischen dem Zeitaufwand für ein VR-Mandat und der absoluten Höhe der gewährten Vergütung konnte kein statistisch signifikanter Zusammenhang gefunden werden. Die Vergütung setzt sich teilweise jedoch aus einer fixen und einer variablen Komponente zusammen. Dabei konnte festgestellt werden, dass Verwaltungsräte mit einem höheren Anteil variabler Vergütung signifikant mehr Zeit für diese Aufgabe aufwenden, als Verwaltungsräte mit Fixvergütung. Die Anreizwirkung, die einer variablen Vergütung immer wieder zugesprochen wird, scheint damit tatsächlich gegeben.

Vergütungsausschüsse führen möglicherweise zu einer geringeren Vergütung.

Im Rahmen der Untersuchung konnte ein Zusammenhang zwischen einem relativen Vergütungsmass (Höhe der Vergütung bezogen auf den Umsatz des Unternehmens) und dem Vorhandensein eines Vergütungsausschusses festgestellt werden. Dabei war die Vergütung bei den Unternehmen niedriger, die über einen solchen Ausschuss verfügen. Die sich ergebenden Werte waren zwar im Rahmen des dieser Studie zu Grunde liegenden statistischen Niveaus nicht signifikant, aber dennoch auffällig. Es scheint auch durchaus plausibel, dass die in einem Vergütungsausschuss üblichen Diskussionen zu einer generell verhalteneren Vergütungspolitik führen.

9. Rechnungslegung

9.1. Barvergütungen und Fringe Benefits

Bilanzierung und Bewertung

Nach dem Schweizerischen Obligationenrecht (Art. 663 Abs. 3 OR), nach den Schweizerischen Fachempfehlungen für Rechnungslegung (FER 7) und nach den International Financial Reporting Standards (IAS 1) werden die Barvergütungen und Fringe Benefits der Unternehmensleitung zusammen mit den Vergütungen für das übrige Personal gesondert als Personalaufwand ausgewiesen. Ist die Vergütung noch nicht ausgezahlt worden, hat das Unternehmen eine entsprechende Verbindlichkeit auszuweisen. Werden bestimmte Bestandteile der Barvergütung erst mehr als 12 Monate nach dem Bilanzstichtag ausbezahlt, ist nach IFRS eine Abzinsung der Verbindlichkeit auf den Barwert erforderlich.

Offenlegung

Weder das Schweizerische Obligationenrecht (OR) noch die Schweizerischen Fachempfehlungen für Rechnungslegung (FER) sahen bislang die Offenlegung von Informationen zu Barvergütungen und Fringe Benefits des obersten Managements vor.

Per 1. Januar 2007 tritt die Änderung des Aktienrechts zur Transparenz betreffend Vergütungen an Mitglieder des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung in Kraft. Gesellschaften, deren Aktien an einer Börse kotiert sind, müssen dann alle Vergütungen, die sie direkt oder indirekt an gegenwärtige Mitglieder des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung ausgerichtet haben, im Anhang zur Bilanz angeben. Als Vergütungen in diesem Zusammenhang gelten insbesondere auch Honorare, Löhne und Bonifikationen. Die entsprechenden Vorschriften verlangen überdies die Offenlegung (ebenfalls im Anhang zur Bilanz) von noch ausstehenden Darlehen und Krediten sowie Bürgschaften und Garantien unter anderem an gegenwärtige und frühere Mitglieder des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung, bei letzteren allerdings nur, wenn die Darlehen und Kredite nicht marktüblich sind. Offen zu legen sind je der Gesamtbetrag der Vergütungen und Kredite für den Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung sowie den auf jedes Verwaltungsratsmitglied und den höchsten auf ein Geschäftsleitungsmitglied entfallenden Betrag unter Nennung von Namen und Funktion der Betroffenen. Da der Anhang der Jahresrechnung von der Revisionsstelle mitgeprüft werden muss, unterliegen die Entschädigungspakete der Geschäftsleitung und des Verwaltungsrates für das Geschäftsjahr 2007 somit erstmals der Prüfpflicht.

Eine vergleichbare Anforderung findet sich bereits seit dem Jahre 2002 in der Richtlinie betreffend Informationen zur Corporate Governance der Swiss Exchange («Corporate Governance Richtlinie») für alle dort kotierten Unternehmen (bei Emittenten mit Sitz im Ausland allerdings nur, wenn deren Beteiligungsrechte nicht auch im Heimatstaat notiert sind). Demnach ist die Summe aller Entschädigungen anzugeben, die während der Berichtsperiode ausgerichtet wurden und direkt oder indirekt den Mitgliedern des Verwaltungsrats oder der Geschäftsleitung zugute kommen. Dabei ist die Summe der Entschädigungen gesamthaft auszuweisen, für die geschäftsführenden Mitglieder des Verwaltungsrats und die Mitglieder der Geschäftsleitung einerseits, und die nicht-geschäftsführenden Mitglieder des Verwaltungsrats andererseits.

Zusätzlich ist für das Mitglied des Verwaltungsrats mit der höchsten Gesamtvergütung die Summe separat ohne Namensnennung auszuweisen. Sind den Mitgliedern des Verwaltungsrates und der Geschäftsleitung zusätzlich Kredite von Unternehmen gewährt worden, so müssen diese gesondert als Organkredite ausgewiesen werden. Zudem muss über zusätzliche Honorare, zum Beispiel für Beratungsleistungen, informiert werden.

All diese Angaben sind im jährlichen Geschäftsbericht in einem separaten Corporate-Governance-Kapitel zu veröffentlichen. Gleichzeitig mit dem Inkrafttreten der neuen Transparenzvorschriften des Aktienrechts per 1. Januar 2007 werden allerdings die betreffenden Bestimmungen der Corporate Governance Richtlinie aufgehoben. Die Emittenten mit Sitz im Ausland, auf welche die Corporate Governance Richtlinie anwendbar ist, haben dann die neuen Transparenzvorschriften des Aktienrechts analog anzuwenden. Auch nach Inkrafttreten der neuen Transparenzvorschriften des Aktienrechts und Aufhebung der erwähnten Bestimmungen der Corporate Governance Richtlinie müssen jedoch die Emittenten weiterhin Angaben zum Inhalt und zum Festsetzungsverfahren der Entschädigungen und der Beteiligungsprogramme im Corporate-Governance-Kapitel des Geschäftsberichts offen legen.

Die International Financial Reporting Standards sehen nach IAS 24 «Related Party Disclosures» seit dem Jahr 2005 ebenfalls die summarische Offenlegung der Vergütung des Managements in Schlüsselpositionen vor. Diese Definition schliesst allerdings je nach Organisationsstruktur ausser dem Verwaltungsrat und den Mitgliedern der Geschäftsleitung noch weitere Angehörige des Managements sowie Familienangehörige der vorgenannten Personengruppen mit ein.

9.2. Aktienbasierte Vergütung

Bilanzierung und Bewertung

Weder das Schweizerische Obligationenrecht (OR) noch die Schweizerischen Fachempfehlungen für Rechnungslegung (FER) sehen bislang eine spezielle Regelung für aktienbasierte Vergütungen vor. Die Gewährung von Optionen findet damit in Bilanz und Erfolgsrechnung gegenwärtig oft keinen Niederschlag. Eine Verbuchung ist jedoch möglich und in der Praxis zunehmend der Fall. Die Ausgabe von Aktien an Mitarbeiter ist nur dann als Personalaufwand zu berücksichtigen, wenn diese aus einem eigenen, als Finanzanlage auf der Aktivseite gehaltenen Bestand erfolgt (OR). Nach FER 24 müssen die eigenen Anteile als Abzugsposten vom Eigenkapital ausgewiesen und somit Käufe und Verkäufe erfolgsneutral behandelt werden, das heisst ein allfälliger dem Mitarbeiter gewährter Abschlag vom aktuellen Marktpreis wird direkt mit den Reserven verrechnet. Ähnliches gilt, wenn die Anteile im Zuge einer Kapitalerhöhung ausgegeben werden: Ein vom Mitarbeiter entrichteter Kaufpreis erhöht den Bestand an liquiden Mitteln und das Eigenkapital, ein möglicher Abschlag zum aktuellen Marktpreis bleibt jedoch unberücksichtigt. Die Gewährung von Optionen verbunden mit einer Bereitstellung von Aktien mittels einer bedingten Kapitalerhöhung führt

handelsrechtlich oft zu keinem Aufwand. In der Praxis gibt es dennoch zahlreiche Fälle, insbesondere innerhalb eines Konzerns, bei welchen auch die Ausgabe von Mitarbeiteroptionen im Zusammenhang mit einer späteren genehmigten Kapitalerhöhung zu Aufwand führen können.

Die Behandlung der aktienbasierten Vergütung nach den IFRS ist in IFRS 2 «Share-based payments» geregelt und geht einen bedeutenden Schritt weiter. Wird ein Mitarbeiter in Aktien oder Aktienoptionen entlohnt (sogenannte equity-settled transaction), ist deren Marktwert (fair value) als Personalaufwand zu erfassen. Die Bewertung erfolgt dabei im Zeitpunkt der Gewährung der Rechte, eine nachträgliche Anpassung an veränderte Marktbedingungen ist nicht vorgesehen. IFRS 2 geht davon aus, dass die Leistung über die Dauer der Vesting Periode erbracht wird, respektive Leistungsziele während dieser Periode erreicht werden. Der aus einer aktienbasierten Vergütung resultierende Aufwand wird daher linear über die Vesting Periode verteilt erfasst. Die für die Aufwandsbuchung erforderliche Gegenposition bildet das Eigenkapital. Durch die gleichzeitige gewinnmindernde Aufwandsbuchung verändert sich die Gesamtsumme des Eigenkapitals durch die Transaktion nicht, in der Erfolgsrechnung hingegen wird die bezogene Arbeitsleistung des Mitarbeiters erfasst und der Gewinn damit reduziert.

Die Verwendung von virtuellen Aktien oder virtuellen Optionen gilt grundsätzlich der gleiche Erfassungs-Mechanismus. Die Kosten werden über die Vesting Periode verteilt erfasst, und die Verbindlichkeit zudem an jedem Bilanzstichtag zum Fair Value bewertet.

Offenlegung

Weder das Schweizerische Obligationenrecht (OR) noch die Schweizerischen Fachempfehlungen für Rechnungslegung (FER) sahen bislang die Offenlegung von Informationen zu Aktien und Optionen des obersten Managements vor.

Per 1. Januar 2007 treten die Änderung des Aktienrechts zur Transparenz betreffend Vergütungen an Mitglieder des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung in Kraft. Gesellschaften, deren Aktien an einer Börse kotiert sind, müssen dann alle Vergütungen, die sie direkt oder indirekt an gegenwärtige Mitglieder des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung ausgerichtet haben, im Anhang zur Bilanz angeben. Als Vergütungen in diesem Zusammenhang gelten insbesondere auch die Zuteilung von Beteiligungen, Wandel- und Optionsrechten. Im Weiteren haben börsenkotierte Gesellschaften aufgrund dieser Änderung im Anhang zur Bilanz insbesondere die Beteiligungen an der Gesellschaft sowie die Wandel- und Optionsrechte jedes gegenwärtigen Mitgliedes des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung unter Nennung des Namens und der Funktion des betreffenden Mitgliedes anzugeben.

Eine vergleichbare Anforderung findet sich bereits seit dem Jahre 2002 in der Corporate Governance Richtlinie der Swiss Exchange (SWX) für alle dort kotierten Unternehmen. Demnach ist die Summe aller Entschädigungen anzugeben,

die während der Berichtsperiode ausgerichtet wurden und direkt oder indirekt den Mitgliedern des Verwaltungsrats oder der Geschäftsleitung zugute kommen. Separat auszuweisen sind dabei der Aktienbesitz und eine Übersicht über die zugeteilten Aktienoptionen, sowohl real als auch virtuell, mit einem Hinweis auf Zuteilungsjahr, Laufzeit, Bezugsverhältnis und Ausübungspreis. Zusätzlich besteht die Anforderung, dass auch der Besitz nahe stehender natürlicher und juristischer Personen nach Art. 678 OR¹² angegeben werden muss.

Die IFRS sehen nach IAS 24 seit dem Jahr 2005 die Offenlegung der Summe der gesamten aktienbasierten Vergütung für das Management in Schlüsselpositionen vor. Nach IFRS 2 ist zusätzlich die Offenlegung von Informationen über Art und Umfang der Programme, zur Bewertung der verschiedenen Instrumente, sowie zu den Auswirkungen auf die finanzielle Berichterstattung erforderlich. Die Offenlegung nach IFRS 2 gilt allerdings für die gesamte aktienbasierte Vergütung eines Unternehmens, und nicht ausschliesslich für das oberste Management.

9.3. Vorsorgeleistungen und nachvertragliche Leistungen

Bilanzierung und Bewertung

Das Schweizerische Obligationenrecht (OR) sieht bislang keine über die grundsätzliche Pflicht zur Bilanzierung bestehender ungewisser Verpflichtungen (Art. 669 Abs. 1 OR) hinausgehenden Spezialregelungen für Vorsorgeleistungen vor. Sowohl die Schweizerischen Fachempfehlungen für Rechnungslegung (FER) als auch die International Financial Reporting Standards (IFRS) haben in FER 16 beziehungsweise IAS 19 hingegen sehr detaillierte Spezialregelungen geschaffen.

In der bilanziellen Erfassung nach IAS 19 relativ einfach ist die Darstellung beitragsorientierter Pläne. Die vom Unternehmen abgeführten laufenden Beiträge führen hier zu Personalaufwand, verbunden mit einem Zahlungsabfluss. Langfristige Verpflichtungen ergeben sich hieraus nicht, es handelt sich jeweils um kurzfristige Verbindlichkeiten, die zeitnah erfüllt werden.

Bei einem leistungsorientierten Plan nach IAS 19 ist die Erfassung komplex und nur unter Zuhilfenahme versicherungsmathematischer Berechnungen möglich. Die für den Pensionsfall zu erfassende Pensionsverpflichtung wird dabei über die Dienstzeit des betreffenden Mitarbeiters aufwandswirksam angesammelt oder teilweise auch erfolgsneutral im Eigenkapital erfasst. Hinsichtlich Zinssätzen, Sterblichkeit, Fluktuation und zukünftigen Gehalts- und Rentensteigerungen sind Annahmen zu treffen, die regelmässig zu aktualisieren sind. Nach IAS 19 werden Abgangsentschädigungen als Personalaufwand in der Periode ausgewiesen, in der die Zahlungsverpflichtung für das Unternehmen entsteht.

¹² Nahe stehend im Sinne von Art. 678 OR sind Personen, welchen Verwaltungsräten aufgrund enger persönlicher oder wirtschaftlicher, rechtlicher oder tatsächlicher Bindungen verbunden sind. Dies kann sich auf natürliche wie auf juristische Personen beziehen. Bei einem engen verwandtschaftlichen Verhältnis (zum Beispiel Vater – Sohn) oder bei zwei Gesellschaften des gleichen Konzerns wird von einem «Nahestehen» ausgegangen.

Aufwendungen, die dem Unternehmen durch weitere Leistungen an ehemalige Mitarbeiter entstehen, wie etwa die Benutzung des Dienstwagens, müssen nach IAS 19 in der Regel ebenfalls bis zum im Zeitpunkt des Ausscheidens erfolgswirksam zurückgestellt worden sein, da zumeist keine klar zuordenbare zukünftige Gegenleistung des Mitarbeiters mehr zu erwarten ist. Eine zeitanteilige Bildung über die Dienstperiode bietet sich nach dem Prinzip der periodengerechten Gewinnermittlung an.

Die Regelungen von Swiss GAAP FER 16 sind auf den 1. Januar 2006 (rückwirkend per 1. Januar 2005) vollständig geändert worden. Auf eine Unterscheidung zwischen beitrags- und leistungsorientierte Pläne wird verzichtet. Bei der Beurteilung der finanziellen Auswirkungen der Vorsorge auf das Unternehmen wird neu auf die Jahresrechnung der Vorsorgeeinrichtungen abgestellt, da diese ab 1. Januar 2005 gemäss Swiss GAAP FER 26 ebenfalls nach den Grundsätzen des «true und fair view» aufgestellt werden müssen und somit eine direkte Beurteilung eines allfälligen wirtschaftlichen Nutzens oder einer wirtschaftlichen Verpflichtung des Unternehmens zulassen.

Offenlegung

Das Schweizerische Obligationenrecht (OR) verlangt lediglich, dass die Verbindlichkeiten gegenüber Vorsorgeeinrichtungen im Anhang auszuweisen sind.

Nach den IFRS sind die im Unternehmen für alle Mitarbeiter gewährten Pensionspläne zu beschreiben und die wesentlichen versicherungsmathematischen Annahmen offen zu legen (IAS 19). Weiterhin ist der Barwert der leistungsorientierten Verpflichtungen, der beizulegende Zeitwert des Planvermögens sowie die Einzelbestandteile der in der Erfolgsrechnung und Bilanz ausgewiesenen Posten im Anhang darzustellen. Ab 1. Januar 2006 bestehen noch weitergehende Offenlegungspflichten. Die Offenlegungspflichten betreffen grundsätzlich alle Vorsorgepläne, und nicht nur die für das oberste Management. Lediglich nach IAS 24 sind die für das Management in Schlüsselfunktionen ausgerichteten Vorsorgeleistungen und Abgangsentschädigungen jeweils als Summe im Anhang auszuweisen. Zudem gilt die Vorsorgestiftung selbst als nahe stehende Person, womit die Transaktionen zwischen ihr und der Gesellschaft in der Konzernrechnung offen zu legen sind.

Die Offenlegung gemäss Swiss GAAP FER 16 erfolgt im Anhang der Jahresrechnung in tabellarischer Form getrennt nach Arbeitgeberbeitragsreserven einerseits und wirtschaftlichem Nutzen oder Verpflichtung andererseits. Dabei müssen die erforderlichen Informationen pro Vorsorgeeinrichtung separat aufgeführt werden und eine Aktivierung eines wirtschaftlichen Nutzens ist zu erläutern.

Per 1. Januar 2007 treten die Änderung des Aktienrechts zur Transparenz betreffend Vergütungen an Mitglieder des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung in Kraft. Gesellschaften, deren Aktien an einer Börse kotiert sind, müssen dann alle Vergütungen, die sie direkt oder indirekt an gegenwärtige Mitglieder des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung ausgerichtet haben, im Anhang zur Bilanz angeben. Als Vergütungen in diesem Zusammenhang gelten insbesondere auch Abgangsentschädigungen sowie Aufwendungen, die Ansprüche auf Vorsorgeleistung begründen oder erhöhen. Zusätzlich müssen Vergütungen an frühere Mitglieder des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung im Anhang offen gelegt werden, sofern sie in einem Zusammenhang mit der früheren Tätigkeit als Gesellschaftsorgan stehen oder nicht marktüblich sind.

Eine vergleichbare Anforderung findet sich bereits seit dem Jahre 2002 in der Corporate Governance Richtlinie der Swiss Exchange (SWX) für alle dort kotierten Unternehmen. Demnach sind die für die Berichtsperiode angefallenen Aufwendungen für Vorsorgeleistungen Bestandteil der vom Unternehmen auszuweisenden gesamten Management-Vergütung. Weiterhin verlangt die Corporate Governance Richtlinie, dass alle Leistungen, die das Unternehmen in der Berichtsperiode an ehemalige Spitzen-Manager ausgerichtet hat, vom Unternehmen offen gelegt werden. Zu diesen gehören einerseits die Pensionen, die direkt vom Unternehmen gezahlt werden, und andererseits einmalige Leistungen, wie etwa Abgangsentschädigungen.

10. Besteuerung

10.1. Barvergütungen

Barvergütungen wie Sitzungsgelder und Boni sowie Sachleistungen sind zum Zeitpunkt der Auszahlung respektive der Gewährung beim Empfänger einkommenssteuer- und sozialversicherungspflichtig. Die Gesellschaft hat sie im Lohnausweis des Mitarbeiters oder in einem speziellen Formular für Verwaltungsräte auszuweisen. Mit der Einführung des neuen Lohnausweises sind auch die Verwaltungsratsentschädigungen nur noch mit dem Lohnausweis zu bescheinigen.

Für die Unternehmenssteuern qualifizieren die entstandenen Kosten bei der Gesellschaft im Geschäftsjahr der Auszahlung beziehungsweise der Gewährung als steuerlich abzugsfähiger Personalaufwand.

10.2. Aktienbasierte Vergütung

Die Besteuerung von echten Mitarbeiterbeteiligungen wie Aktien und Aktienoptionen, bei denen der Mitarbeiter ein Recht auf den Bezug einer Aktie hat, sind zur Zeit in einem Kreisschreiben der Eidgenössischen Steuerverwaltung geregelt. Darüber hinaus hat das Parlament kürzlich das Gesetz über die Besteuerung von Mitarbeiterbeteiligungen beraten und an das Finanzdepartement zurückgewiesen, um weitere Informationen hinsichtlich möglicher Steuer- und Sozialversicherungsausfälle zu erhalten. Wann das neue Gesetz in Kraft tritt, kann zum heutigen Zeitpunkt noch nicht gesagt werden.

Mitarbeiteraktien

Sowohl im Kreisschreiben als auch im neuen Bundesgesetz sind Mitarbeiteraktien zum Zeitpunkt der Zuteilung steuerbar und sozialversicherungspflichtig. Massgebend ist der Verkehrswert der Aktie zum Zeitpunkt der Zuteilung und für allfällige Veräusserungssperrfristen wird ein Diskont von 6% pro Jahr Sperrfrist auf dem Verkehrswert gewährt. Die Gewährung dieses Steuerrabatts ist politisch stark umstritten, da darin eine steuerliche Begünstigung der Manager, welche oft in ausgeprägtem Masse Aktienoptionen erhalten, gesehen wird. Diese von gewissen politischen Parteien empfundene Ungleichbehandlung gegenüber den «normalen» Lohnbezüglern gibt Anlass zur Ergreifung des Referendums und ist der Grund, weshalb das Finanzdepartement beauftragt wurde, eine entsprechende Studie auszuarbeiten.

Aktienoptionen

Bei den Aktienoptionen ist die Besteuerung und Auslegung des oben genannten Kreisschreibens in den einzelnen Kantonen uneinheitlich geregelt. Die meisten Kantone besteuern Aktienoptionen im Zeitpunkt der Ausübung, und die Differenz zwischen Verkehrswert der Aktie am Tag der Ausübung und dem Ausübungspreis bildet steuerbares Einkommen aus unselbständiger Erwerbstätigkeit. Die Sozialversicherung folgt ebenfalls dieser Praxis. Einzelne Kantone besteuern die Aktienoptionen bei deren Zuteilung, und der mittels Optionspreismodell ermittelte Wert bildet steuerbares Einkommen. Das Bundesgesetz über die Besteuerung

von Mitarbeiterbeteiligungen wird zu einer Harmonisierung bei den Kantonen führen und Optionen sind dann in der Regel bei Ausübung steuerbar.

Virtuelle Programme

Unehnte Mitarbeiterbeteiligungen, wie virtuelle Aktien und virtuelle Aktienoptionen, werden sowohl nach heutiger Praxis wie auch nach dem Gesetz über die Mitarbeiterbeteiligungen wie Barvergütungen behandelt und sind entsprechend bei deren Auszahlung steuerbar.

Abzugsfähige Kosten

Verwaltungskosten, die der Gesellschaft bei Gewährung von Mitarbeiterbeteiligungsprogrammen entstehen, bilden steuerlich abzugsfähigen Personalaufwand oder sonstigen Aufwand. Die mit der Bereitstellung der Aktien verbundenen Kosten dagegen sind steuerlich nur abzugsfähig, falls entsprechende Kosten im Einzelabschluss gemäss OR gebucht wurden. Dies ist jedoch nur dann der Fall, wenn die Ausgabe von Aktien oder die Erfüllung von Optionsrechten aus zurück erworbenen eigenen Anteilen erfolgt, die als Finanzanlagen auf der Aktivseite ausgewiesen wurden. Falls die notwendigen Aktien im Wege einer Kapitalerhöhung bereitgestellt werden, ist die steuerliche Abzugsfähigkeit umstritten, da eine Kapitalverwässerung lediglich auf Stufe der Aktionäre entsteht. In der Praxis findet jedoch in zunehmendem Masse eine handelsrechtliche Verbuchung des Aufwands statt, weshalb auch steuerlich ein Abzug zu gewähren ist.

10.3. Fringe Benefits

Sämtliche Vergütungen oder sonstigen Zuwendungen von Sonderkonditionen der Gesellschaft an den Mitarbeiter, insbesondere Vergünstigungen, Naturalleistungen oder die Bezahlung von Versicherungsprämien, qualifizieren beim Mitarbeiter als steuerbares Einkommen aus unselbständiger Erwerbstätigkeit. Die Gesellschaft ist verpflichtet, sämtliche Leistungen im Lohnausweis offen zu legen. Insbesondere der neue Lohnausweis, welcher voraussichtlich ab dem Geschäftsjahr 2007 obligatorisch sein wird, verpflichtet den Arbeitgeber zu einer detaillierten Auflistung aller Entschädigungen und Vergünstigungen an den Mitarbeiter.

Bei der Gesellschaft stellen die mit der Gewährung entstehenden Kosten steuerlich abzugsfähigen Personalaufwand dar.

10.4. Vorsorgeleistungen und nachvertragliche Leistungen

Sozialversicherungsbeiträge an die Alters-, Hinterlassenen- und Invalidenversicherung sowie an Einrichtungen der beruflichen Vorsorge nach BVG sind steuerlich beim Mitarbeiter abzugsfähig. Andererseits sind sämtliche Leistungen, wie beispielsweise Renten und Kapitalleistungen aus Sozialversicherungseinrichtungen, im Zeitpunkt der Auszahlung beim Mitarbeiter steuerbares Einkommen. Kapitalleistungen aus einer Vorsorgeeinrichtung nach BVG werden unter bestimmten Voraussetzungen zu einem privilegierten Satz besteuert.

Das dritte Paket der ersten BVG-Revision, welches auf den 1. Januar 2006 in Kraft getreten ist, betrifft mehrere steuerlich relevante Sachverhalte. So ist vor allem das versicherbare Salär per Gesetz nach oben begrenzt worden (zur Zeit bei CHF 774,000) und es sind restriktivere Bestimmungen bezüglich steuerlich abzugsfähigen Einkäufen in die berufliche Vorsorge erlassen worden. Weiter ist neu eine frühzeitige Pensionierung grundsätzlich erst ab Alter 58 möglich.

Kapitalleistungen oder Renten aus einer gemischten rückkauffähigen freien Vorsorge (Säule 3b) bilden beim Mitarbeiter steuerbares und sozialversicherungspflichtiges Einkommen, falls die Prämien oder Einlagen in die Versicherung von der Gesellschaft finanziert werden und die Versicherungspolice eine widerrufliche Begünstigung des Mitarbeiters vorsieht. Ist die Begünstigung des Mitarbeiters hingegen unwiderruflich, sind nicht die Leistungen, sondern die von der Gesellschaft bezahlten Versicherungsprämien Lohnbestandteil und unterliegen der Einkommenssteuer und Sozialversicherung. Die Auszahlung der Rente oder Kapitalleistung an den unwiderruflich begünstigten Mitarbeiter sind sodann unter Einhaltung gewisser Bedingungen steuerfrei.

Abgangsentschädigungen oder sonstige Sachvergünstigungen, wie die Bereitstellung von Assistenten und Büros im Unternehmen für persönliche Zwecke sowie Dienstwagen, bilden beim Mitarbeiter steuerbares Einkommen. Bei Abgangsentschädigungen greift unter speziellen Bedingungen eine privilegierte Besteuerung, welche in einem detaillierten Kreisschreiben geregelt ist.

Die mit den oben aufgeführten Entschädigungen entstehenden Kosten bilden bei der Gesellschaft steuerlich abzugsfähigen Personalaufwand.

11. Rechtliche Rahmenbedingungen

11.1. Barvergütungen und Fringe Benefits

Gesellschaftsrecht

Das Gesellschaftsrecht enthält – mit Ausnahme einer Bestimmung zu den nur noch selten vorkommenden Gewinnanteilen an Verwaltungsräte (Tantiemen)¹³ – keine expliziten Vorschriften zu Art, Bemessung und Ausrichtung von Barvergütungen und Fringe Benefits an Mitglieder des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung. Bei der Ausrichtung von Vergütungen sind jedoch namentlich die Verhaltenspflichten des Verwaltungsrats und die Kapitalschutzvorschriften zu beachten.

Zuständig zur Ausrichtung der Vergütungen an Mitglieder des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung ist grundsätzlich der Verwaltungsrat¹⁴. Dabei hat dieser die Interessen der Gesellschaft in guten Treuen zu wahren (aktienrechtliche Treuepflicht). Richtet der Verwaltungsrat stark übersetzte Vergütungen aus, welche offensichtlich nicht mehr leistungsgerecht und marktüblich sind und damit die Gesellschaft schädigen, verletzt er die aktienrechtliche Treuepflicht. Dies kann eine entsprechende Haftung des Verwaltungsrats begründen.

Mit Bezug auf die Vergütungen an die Verwaltungsratsmitglieder im Speziellen wird in der Lehre die Auffassung vertreten, dass bei der Bemessung insbesondere die persönliche Leistung, die Stellung innerhalb des Verwaltungsrats (Ausübung besonderer Charge, Mitwirkung in Ausschüssen) und auch das zu tragende Risiko berücksichtigt werden sollen.

Steht die an Verwaltungsratsmitglieder ausgerichtete Vergütung in einem offensichtlichen Missverhältnis zur Leistung, kann dies allenfalls einen Rückforderungsanspruch der Gesellschaft gegenüber den betroffenen Verwaltungsratsmitgliedern begründen.

Arbeitsrecht

Das Arbeitsrecht ist für die Beziehungen der Gesellschaft zu den Geschäftsleitungsmitgliedern und zu denjenigen Verwaltungsratsmitgliedern anwendbar, die neben ihrer körperschaftlichen Funktion auch noch teil- oder vollamtlich als leitende Angestellte tätig sind.

Fixe Barvergütungen und oft auch Fringe Benefits im Rahmen eines Arbeitsverhältnisses bilden Lohn. Ein Bonus im Rahmen eines Arbeitsverhältnisses kann sowohl Lohnbestandteil als auch eine neben dem Lohn bei bestimmten Anlässen ausgerichtete Sondervergütung (Gratifikation) darstellen. Die Unterscheidung ist wichtig, weil der Lohn sämtlichen arbeitsrechtlichen Schutzvorschriften untersteht, was bei Gratifikationen nicht der Fall ist. So kann die Verweigerung einer (pro rata) Bonuszahlung bei Austritt unter dem Jahr das Verbot des Lohnentzugs oder der Lohnkürzung für bereits erbrachte Arbeitsleistung verletzen, wenn der Bonus als Lohn qualifiziert wird.

¹³ Eine Tantieme benötigt eine statutarische Grundlage und darf nur aufgrund eines Beschlusses der Generalversammlung, nach der Zuweisung an die gesetzliche Reserve und Vorwegausschüttung einer Dividende von 5% an die Aktionäre ausgerichtet werden.

¹⁴ Die Statuten können vorsehen, dass die Generalversammlung die Vergütung an den Verwaltungsrat bestimmt.

Unterscheidungskriterien zwischen Lohn und Gratifikation sind neben der Bezeichnung im Arbeitsvertrag insbesondere die Grundlage für die Ausrichtung und Bestimmung der Höhe (tendenziell Lohn bei Bemessung nach Erreichen vorbestimmter Ziele, tendenziell Gratifikation bei Bemessung nach freiem Ermessen des Arbeitgebers), das Grössenverhältnis des Bonus zum Grundlohn (tendenziell Lohn bei grossem Bonus im Vergleich zum Lohn) und die Regelmässigkeit der Ausrichtung (tendenziell Lohn bei regelmässigen Vergütungen).

11.2. Aktienbasierte Vergütung

Gesellschaftsrecht

Für aktienbasierte Vergütungen gilt zunächst das unter Ziffer 11.1 zum Gesellschaftsrecht Gesagte analog. Zusätzlich ist Folgendes zu beachten:

Falls die Gesellschaft über die im Rahmen einer aktienbasierten Vergütung abzugebenden Titel nicht bereits verfügt, muss sie entweder das Kapital erhöhen, oder eigene Aktien zurückkaufen.

Wird der Weg über eine Kapitalerhöhung gewählt, eignet sich für Optionsprogramme besonders die Form einer bedingten Kapitalerhöhung. Hier wird das Kapital erst bei Bedarf, das heisst bei Ausübung der Option, erhöht. Bei Aktienprogrammen stehen alternativ die Verfahren über die genehmigte oder die ordentliche Kapitalerhöhung zur Verfügung. In diesen Fällen muss den bisherigen Aktionären das Bezugsrecht entzogen werden, was einen wichtigen Grund voraussetzt. Die Beteiligung von Arbeitnehmern wird im Gesetz ausdrücklich als ein möglicher wichtiger Grund für den Ausschluss des Bezugsrechts genannt.

Sofern die Bedienung der Programme über den Rückkauf eigener Aktien erfolgen soll, sind die entsprechenden Vorschriften einzuhalten. So muss in der Höhe des Rückkaufes frei verwendbares Eigenkapital vorhanden sein, und der Anteil eigener Aktien darf 10% des Aktienkapitals nicht überschreiten (weitere 10% können im Zusammenhang mit Übertragbarkeitsbeschränkungen erworben werden, sind aber innert zwei Jahren wieder zu verkaufen). Die Gesellschaft hat für die eigenen Aktien einen dem Anschaffungswert entsprechenden Betrag gesondert als Reserve auszuweisen. Im Zuge des Erwerbs muss die Gesellschaft darüber hinaus den Grundsatz der Gleichbehandlung der Aktionäre beachten. Dieser wird insbesondere dann gewahrt, wenn die Gesellschaft Aktien über die Börse zurückkauft (sofern die Aktien kotiert sind) oder allen Aktionären ein Rückkaufangebot macht und von den verkaufswilligen proportional zu deren Aktienbesitz Aktien erwirbt.

Arbeitsrecht

Für aktienbasierte Vergütungen gilt zunächst das unter Ziffer 11.1 zum Arbeitsrecht Gesagte analog. Zusätzlich ist Folgendes zu beachten:

Wie bei der variablen Barvergütung, so ist auch bei aktienbasierter Entschädigung (virtuelle oder tatsächliche Rechte) die Qualifikation der Vergütung als Lohn oder

Gratifikation von grosser Bedeutung. Wegen des Verbots des Lohnentzugs für bereits geleistete Arbeit dürfte eine Regelung unzulässig sein, gemäss welcher bereits zugeteilte, als Lohnbestandteil zu qualifizierende Aktien oder Optionen bei Beendigung des Arbeitsverhältnisses entschädigungslos verfallen, zum Beispiel weil die Vesting Period noch nicht abgelaufen ist. Kann ein Arbeitnehmer über zugeteilte, als Lohnbestandteil zu qualifizierende Aktien oder Optionen aufgrund einer Sperrklausel während einer bestimmten Frist nicht verfügen, besteht nach zwei einschlägigen Bundesgerichtsentscheidungen die Gefahr, dass eine solche Abrede als nichtige Abrede über die Lohnverwendung im Sinnes des Arbeitgebers qualifiziert wird (Verstoss gegen das so genannte Truckverbot).

11.3. Abgangsentschädigungen

Gesellschaftsrecht

Abfindungen an Verwaltungsrats- und Geschäftsleitungsmitglieder auf den Zeitpunkt der Beendigung des Mandats beziehungsweise des Arbeitsverhältnisses (so genannte «golden handshakes») oder bei einem Kontrollwechsel (so genannte «goldene Fallschirme») müssen im Interesse der Gesellschaft liegen. Letzteres dürfte insbesondere dann nicht der Fall sein, wenn die Vergütungen nicht markt- und leistungsgerecht sind. Die Ausrichtung von nicht im Gesellschaftsinteresse liegenden Abgangsentschädigungen stellt eine Verletzung der aktienrechtlichen Treuepflicht dar und kann eine entsprechende Haftung des Verwaltungsrats begründen.

Arbeitsrecht

Das Arbeitsrecht ist für die Beziehungen der Gesellschaft zu den Geschäftsleitungsmitgliedern und zu denjenigen Verwaltungsratsmitgliedern anwendbar, die neben ihrer körperschaftlichen Funktion auch noch teil- oder vollamtlich als leitende Angestellte tätig sind.

Endet das Arbeitsverhältnis eines mindestens 50 Jahre alten Arbeitnehmers nach 20 oder mehr Dienstjahren, so hat ihm der Arbeitgeber grundsätzlich eine Abgangsentschädigung in der Höhe von mindestens zwei Monatslöhnen auszurichten. Erhält jedoch der Arbeitnehmer Leistungen von einer Personalfürsorgeeinrichtung, so können diese von der Abgangsentschädigung abgezogen werden, soweit die Leistungen vom Arbeitgeber oder auf Grund seiner Zuwendungen von der Personalfürsorgeeinrichtung finanziert worden sind. Seit Inkrafttreten des BVG und des Freizügigkeitsgesetzes ist somit der gesetzliche Anspruch auf eine Abgangsentschädigung nur noch insoweit relevant, als die Arbeitgeberleistungen für den fraglichen Arbeitnehmer im Rahmen der beruflichen Vorsorge tiefer sind, als die nach dem Gesetz geschuldete Abgangsentschädigung. Dies ist nur noch selten der Fall. Zugunsten des Arbeitnehmers kann von diesen Vorschriften beliebig abgewichen werden.

11.4. Vorsorgeleistungen

Die Regelungen zur beruflichen Altersvorsorge finden sich in der Schweiz in mehreren Gesetzen. Grundlage für alle Gesetze bildet Art. 111 der Bundesverfassung, in welchem das Drei-Säulen-Prinzip und damit auch die berufliche Vorsorge verankert ist.

Da es sich um die berufliche Vorsorge handelt, finden sich gewisse Bestimmungen im Arbeitsrecht (Art. 331 ff OR). Da die grosse Mehrheit der Vorsorgeeinrichtungen in der Schweiz die Rechtsform einer Stiftung bekleiden, gibt es mit den Art. 80–89bis auch im ZGB gesetzliche Bestimmungen zur beruflichen Vorsorge.

Das eigentliche Vorsorgerecht ist einerseits im Bundesgesetz über die berufliche Alters-, Hinterlassenen- und Invalidenvorsorge, kurz BVG genannt, und andererseits im Bundesgesetz über die Freizügigkeit in der beruflichen Alters-, Hinterlassenen- und Invalidenvorsorge, kurz FZG genannt, enthalten. Das BVG trat in seinen Grundlagen im Jahr 1985, das FZG im Jahr 1995 in Kraft. Zu diesen beiden Gesetzen existiert noch eine Vielzahl von Verordnungen. Eine der wichtigsten davon ist die Verordnung über die berufliche Alters-, Hinterlassenen- und Invalidenvorsorge, die BVV2. Beide Gesetze und die entsprechenden Verordnungen haben mit der 1. BVG Revision, welche in drei Paketen von 2004 bis 2006 umgesetzt worden ist, teilweise wesentliche Änderungen und Ergänzungen erfahren.

Das BVG und seine Verordnungen regeln dabei die obligatorischen, das heisst minimalen Leistungen in der beruflichen Altersvorsorge. Es steht den Akteuren und damit den Arbeitgebern aber frei, eine über dieses Minimum hinausgehende Altersvorsorge zu betreiben, die so genannte überobligatorische Vorsorge. Die entsprechenden Regelungen finden sich ebenfalls in den vorstehend genannten Gesetzen.

12. Meinungsbild der Praxis

12.1. Stellungnahmen und Zitate

«Ich habe mich als Bundesrat nicht dazu zu äussern, ob gewisse Manager zu viel verdienen oder nicht. Das ist Sache der Unternehmen, nicht der Politik. Mein Anliegen besteht darin, dass die Unternehmer, also die Eigentümer – und das sind in einer Aktiengesellschaft die Aktionäre –, in die Lage versetzt werden, ihre Eigentümerinteressen wahrzunehmen. ... Der Aktionär muss über die notwendigen Informationen verfügen und seinen Willen unverfälscht zum Ausdruck bringen können. ... Gesetzliche Lohnfestsetzung, Obergrenzen und so weiter sind Unsinn.»

Bundesrat Christoph Blocher im Interview mit «Finanz und Wirtschaft» vom 03. Juni 2006

«Man kann nicht argumentieren, in der Schweiz müsse ein Topmanager gleich entlöhnt werden wie zum Beispiel in den USA. Diese Logik greift zu kurz.»
FDP-Nationalrat / VR Georg Fischer / VR Swiss Life Gerold Bühler im Interview der «Handelszeitung» vom 21. Juni 2006

«Wir alle akzeptieren, dass ein guter Chef gut bezahlt werden muss. Aber bitte mit Mass Wir versuchen mittels Appell, die betroffenen Manager zu überzeugen, dass sie sich dem Gesamtinteresse unterordnen und auf freiwilliger Basis zurückhaltender werden.»

Johann Schneider-Amann, Präsident des Industrieverbandes Swissmem, im Interview mit der «Sonntagszeitung» vom 02. April 2006

«Das Schweizer Wirtschaftssystem kennt grosse Freiheitsgrade für Unternehmer und Manager. Dies gilt als Standortvorteil. ... Die Entwicklung der Managersaläre führt zu einem Vertrauensverlust auf breiter Front. Wenn die Wirtschaftsführer diese Problematik nicht in den Griff bekommen, werden die politischen Folgen, das heisst höhere Regulierungsdichte bis hin zu Lohnbeschränkungen, ... nicht mehr lange auf sich warten lassen.»

Pressecommuniqué Travail.Suisse, Dachorganisation der Arbeitnehmenden, vom 30. Juni 2006

«Solche Riesenbeträge sind einfach lächerlich ... Die sollten nicht so geldgierig herumlaufen und sich nur vom Geld motivieren lassen. Die verdienen doch alle genug Das gefährdet die gesellschaftliche Akzeptanz unseres Systems. Eigentlich geht es nur um ein halbes Dutzend Gehälter ... aber die Bevölkerung akzeptiert es nicht, dass jemand zweistellige Millionenbeträge einstreicht und dann mit tränenden Augen verkündet, man müsse sparen.»

Nestlé-Ehrenpräsident Helmut Maucher, zitiert nach «Blick» vom 26. Mai 2006

«Den meisten Systemen fehlen ein vernünftiger Ansatz und ein Zeithorizont, der für die Firmenentwicklung notwendig ist.»

Dr. Stephan Hostettler, Vergütungsberater, Beilage zur «Bilanz» Juni 2006

«Wer in die Konzerne der bestbezahlten Manager investierte, ist damit nicht immer gut gefahren.»

Auswertung von Daniel Hug in der «NZZ am Sonntag» vom 12. März 2006, wonach die Performance der Aktien der Schweizer Unternehmen mit den bestbezahlten Managern weit überwiegend unter dem SPI-Index lag

«Kein Konzernchef arbeitet besser – mehr oder intelligenter –, wenn er zwanzig statt zwei Millionen verdient.»

Dirk Schütz, Autor des Buches «Gierige Chefs», auf www.zeitenwende.ch.

Dirk Schütz ist Chefredaktor der Wirtschaftszeitung «Cash» und war zuvor stellvertretender Chefredaktor von «Bilanz» und «Wirtschaftswoche»

«Die Saläre und die Salärdiskussion haben in der Schweiz den höchsten Grad der Perversion erreicht – ich will davon nichts mehr hören und lesen.»

CEO einer nicht börsenkotierten Unternehmensgruppe mit rund CHF 1 Mrd. Umsatz, der zwar keinen Fragebogen zurück sendete, aber eine persönliche Karte

12.2. Interview mit Ethos

Ethos ist eine von schweizerischen Pensionskassen gegründete Stiftung, die es sich zum Ziel gesetzt hat, Investitionen unter Berücksichtigung nachhaltiger Entwicklungen vorzunehmen, Aktionäre bei der aktiven Ausübung ihrer Stimmrechte zu unterstützen und den Dialog mit den Unternehmen zu fördern. Für Ethos antwortete Herr Dominique Biedermann, Direktor der Ethos Stiftung sowie der Ethos Services SA.

Immer wieder wird vorgeschlagen, die Generalversammlung sollte über die Vergütung von Verwaltungsrat und / oder Geschäftsleitung entscheiden. Halten Sie das für sinnvoll?

Dominique Biedermann: Leider haben in einigen Unternehmen die Verwaltungsräte ihre Arbeit nicht korrekt getan, weshalb man zusätzliche Kontrollmechanismen braucht. Die Aktionäre dürfen sich dabei aber nicht in das tägliche Geschäft einmischen. Es geht daher nicht um die individuellen Entschädigungen, sondern um die allgemeine Lohnpolitik. Hier ist der Verwaltungsrat in der Verantwortung, den Aktionären ein Lohnsystem zu präsentieren. Über dieses sollten sie an der Generalversammlung auch abstimmen können, zumindest konsultativ. Eine solche Regelung könnte zum Beispiel sein, dass das Fixgehalt nicht über dem

Durchschnitt einer bestimmten Branche liegen darf. Eine andere Regel könnte bestimmen, dass der variable Teil höchstens das Doppelte des Fixgehalts ausmacht. Die Genehmigung der Lohnpolitik durch die Generalversammlung funktioniert: seit vier Jahren sehr gut in England, seit drei Jahren in Holland, und seit diesem Jahr in Schweden. Allerdings gibt es auch dort Auswüchse; wir sind in der Schweiz mit dem Problem nicht allein.

Fehlt es bei der Arbeit der Verwaltungsräte gelegentlich an deren Unabhängigkeit?

Dominique Biedermann: Ich habe Mühe damit, wenn ein kleiner Teil des Verwaltungsrats alles alleine entscheidet. Insbesondere dann, wenn diese Leute zudem nicht unabhängig sind, funktioniert der gegenseitige Ausgleich von Leitung und Kontrolle nicht mehr. Der Prozess der Entscheidungsfindung ist nicht mehr optimal. Ein weiteres Problem ist die Personalunion zwischen CEO und VRP; diese dürfte – abgesehen von wirklich nur vorübergehenden Ausnahmesituationen – nicht vorkommen.

Eine wichtige Frage ist die Ausgestaltung der Vergütung. Hier wird vor allem die Rolle der Aktienoptionen immer wieder kritisiert. Wie sehen Sie dies?

Dominique Biedermann: Optionen sollen ein Anreiz sein, zur Kurssteigerung beizutragen. Als Aktionäre sind wir damit grundsätzlich einverstanden. Allerdings gibt es ein paar Probleme, die immer wieder auftauchen: Erstens muss man bei der Bewertung korrekt sein. Oftmals wird über den Steuerwert gesprochen, während der Marktwert ein ganz anderer ist. Zweitens ist es bei der Ausgestaltung des Systems wichtig, nur diejenige Performance zu vergüten, die wirklich ausserordentlich ist. Gewinne, die aus einer allgemeinen wirtschaftlichen Entwicklung resultieren, sind nicht das Verdienst des Managements. In England werden Optionen zum Beispiel nur dann gewährt, wenn die zu Grunde liegenden Performance-Kriterien über dem Durchschnitt der Branche liegen. In der Schweiz hat man das noch nicht verstanden. Hier ist das Argument häufig, diese Systeme seien zu kompliziert. Und drittens – wie bei der Entschädigung insgesamt – darf auch hier der Anreiz nicht zu hoch sein. Schliesslich bezahlen die Aktionäre dafür.

Auch Abfindungen stehen als «goldene Fallschirme» immer wieder in der Kritik. Worauf ist hierbei zu achten?

Dominique Biedermann: Bei dieser Diskussion muss man vor allem einmal klar festlegen, was ein Golden Parachute ist. Wenn man dies international vergleicht, liegt häufig ein Golden Parachute bereits dann vor, wenn der Arbeitsvertrag länger als auf ein Jahr abgeschlossen wurde. Ein längerer Arbeitsvertrag ist in gewisser Weise auch ein versteckter Golden Parachute. Sogar ein Jahr ist zu viel in den Fällen, wo es eigentlich um «reward for failure» geht.

Immer wieder wird mehr Transparenz gefordert. Wie weit soll diese gehen?

Dominique Biedermann: Für den Verwaltungsrat wird ab 2007 vorgesehen, dass die börsenkotierten Unternehmen die individuellen Gehälter offen legen müssen. Auf Geschäftsleitungsseite sollte man zwei Angaben machen: erstens eine «en bloc» für die gesamte Geschäftsleitung, dann zusätzlich dazu noch die höchste Einzelvergütung, also normalerweise diejenige des CEO. Diese Entwicklung ist aus unserer Sicht begrüßenswert. Bei den nicht börsenkotierten Unternehmen sieht die Lage meiner Meinung nach anders aus. Da sollten normalerweise die Verwaltungsratsmitglieder genügend Informationen abgeben, sofern die Aktionäre das verlangen. Aber nur, wenn sie es verlangen.

13. Ausblick und Fazit

Wichtigstes Vergütungsinstrument wird auch zukünftig die Barvergütung sein. Die Bedeutung von Aktien und insbesondere von Optionen hat unter der Kapitalmarktentwicklung in den letzten Jahren erheblich gelitten.

Das Thema der Management-Vergütung wird auch weiterhin aktuell bleiben. Steigende Anforderungen an Geschäftsleitungen und Verwaltungsräte, ein immer höheres Risiko für deren Reputation und Vermögen sowie die zunehmende Internationalisierung und Dynamisierung werden auch in der Schweiz den «Markt für Manager» nachhaltig beeinflussen. Im Rahmen der Befragung wurden daher auch zukünftige Trends und Entwicklungen ermittelt.

Hinsichtlich der Ausgestaltung der Vergütung setzen sich die aktuellen Entwicklungen fort. Für die Geschäftsleitung steht der Bar-Bonus in der Zukunft noch stärker im Vordergrund, die Fixvergütung an zweiter Stelle. Bei den Verwaltungsräten ist die Situation umgekehrt. Die Bedeutung von Aktien wird mehr oder weniger unverändert bleiben, der Stellenwert von Optionen ist nach der Meinung der Mehrheit der Befragten eher rückläufig. Hierfür sind mehrere Erklärungen denkbar; neben den unerfreulichen Entwicklungen an den Kapitalmärkten mit oftmals wertlosem Verfall der Rechte und den teilweise negativen Image-Effekten auf Grund exzessiver Optionsgewährung spielt möglicherweise auch die zukünftig erforderliche aufwandswirksame Berücksichtigung in der Erfolgsrechnung eine Rolle. Fringe Benefits behalten ihre untergeordnete Bedeutung bei.

Die Vergütung für Verwaltungsräte wird tendenziell steigen, die Vergütung der Geschäftsleitungen bleibt unverändert.

Gut die Hälfte der Befragten ist der Ansicht, dass die Vergütung für Verwaltungsräte in den nächsten Jahren ansteigen wird. Jeweils rund ein Viertel glaubt an keine weitere Steigerung, beziehungsweise ist unentschieden. Für die Geschäftsleitungen rechnet nur jeder Fünfte mit einem weiteren Anstieg, etwa jeder Dritte glaubt, dass es keinen weiteren Zuwachs geben wird.

Erfolgsabhängige Vergütung wird sich nicht mehr weiter durchsetzen.

Nur rund jeder Fünfte ist tendenziell der Ansicht, dass die Vergütung der Geschäftsleitungen sich zukünftig stärker am Erfolg des Unternehmens ausrichten wird. Über 40% sind der Ansicht, dass die erfolgsabhängige Vergütung keine grössere Bedeutung einnehmen wird, als dies heute der Fall ist. Hinsichtlich der Vergütung der Verwaltungsräte sind gar mehr als die Hälfte der Befragten der Ansicht, dass es keine weitere Flexibilisierung geben wird. Dies ist insbesondere vor dem Hintergrund bemerkenswert, dass der Verwaltungsrat heute typischerweise kaum eine variable Vergütung erhält.

Die Generalversammlung soll sich aus der Festlegung der Vergütung heraushalten.

Rund drei Viertel der Befragten lehnt es ab, die Generalversammlung über die Höhe der Vergütung für die Geschäftsleitung beschliessen zu lassen. Auch hinsichtlich der Vergütung für den Verwaltungsrat will die Mehrheit keine Beteiligung der Generalversammlung. Eine stärkere Einbindung der Aktionäre wird nur von durchschnittlich jedem vierten Befragten befürwortet.

Bei den Offenlegungspflichten wird ein Mittelweg gewünscht.

Eine Offenlegung der Vergütung für jedes einzelne Mitglied von Geschäftsleitung und Verwaltungsrat wird nur von etwas mehr als jedem sechsten Teilnehmer der Erhebung befürwortet. Bemerkenswert ist, dass nur rund jeder Zehnte gar nichts offen legen möchte; man ist also durchaus zu einigen Angaben bereit. Die grosse Mehrheit bevorzugt eine Zwischenlösung, wobei eine summarische Offenlegung der Gesamtvergütung ohne weitere Zusatzangaben klar bevorzugt

Von einem Corporate Governance-Framework werden lediglich allgemeine Vorgaben zur Vergütung erwartet.

wird. Ungefähr jeweils etwa ein Fünftel der Befragten hält eine Aufgliederung der gewährten Einzelvergütung in ihre Bestandteile oder die zusätzliche Angabe der höchsten Einzelvergütung für die optimale Lösung.

Jeweils knapp die Hälfte der Befragten wünscht sich von einem Rahmenkonzept zur Corporate Governance lediglich allgemeine oder gar keine Vorgaben zur Ausgestaltung und Festlegung der Vergütung. Nur eine kleine Minderheit befürwortet klare und detaillierte Regelungen. Bemerkenswert dabei ist, dass kein statistisch signifikanter Zusammenhang zwischen der Akzeptanz von Vorgaben und der Höhe der Vergütung festzustellen war, das heisst es ist nicht so, dass die Unternehmensvertreter mit den höheren Vergütungen ein Mehr oder Weniger an Regulierung bevorzugen.

Fazit aus Sicht der Verfasser dieser Studie

Generell ist es um die Management Compensation in der Schweizer Praxis nicht so schlecht bestellt, wie uns die gegenwärtige Diskussion in den Medien teilweise glauben machen will. An einigen Stellen besteht zwar klarer Verbesserungsbedarf, jedoch sind die angewendeten Verfahren und Instrumente an vielen Stellen auch schon sehr geeignet. Im Einzelnen:

- Bei den Mitgliedern der Geschäftsleitung kann die Mischung aus fixer und variabler Vergütung mit einem Verhältnis von «zwei Dritteln zu einem Drittel» bereits als recht ausgewogen bezeichnet werden. Klarer Handlungsbedarf besteht bei den Verwaltungsräten. Hier ist die gegenwärtige Vergütungsstruktur kaum dazu geeignet, persönlichen Einsatz und Erfolg zu honorieren.
- Aktien- und optionsbasierte Ansätze sind derzeit wenig verbreitet, «cash is king». Dieser Zustand ist zu bedauern, da aktienbasierte Vergütung einen sinnvollen Beitrag zur Gleichrichtung der Interessen von Aktionären und Management leisten kann, solange dieses Instrument nicht missbraucht wird (beispielsweise Repricing). Die Abwärtsentwicklungen an den Kapitalmärkten und die zahlreichen Skandale rund um solche Programme haben offensichtlich Spuren hinterlassen. Es wäre zu wünschen, dass Aktien und Optionen als Vergütungsinstrumente zukünftig etwas differenzierter betrachtet werden, um – in Kombination mit anderen Bestandteilen – deren Vorteile doch nutzen zu können.
- Vor dem Hintergrund der Anforderungen guter Corporate Governance ist der Prozess der Festlegung von Vergütungen klar verbesserungswürdig. Viel zu häufig sind die betreffenden Personen bei der Entscheidung mit dabei und hemmen so eine offene Diskussion, die offensichtlich kaum stattfindet. Vergütungsausschüsse, Vergütungsrichtlinien und externe Berater, die den Prozess objektivieren und stabilisieren können, werden selten beigezogen.

Des Weiteren wäre eine aktive Kommunikationspolitik, welche Transparenz bezüglich der Grundzüge des Entschädigungsmodells schafft, zu begrüssen. Insbesondere mit dem Aktionariat sollte proaktiver kommuniziert werden.

- Der Zeithorizont, für den die Vergütung festgelegt wird, ist zu kurz. Bei einer überwiegend einjährigen Incentivierung ist die Gefahr sehr gross, dass mittel- und langfristige Überlegungen hinten an gestellt werden. Wie bei der aktienbasierten Vergütung bringt eine intelligente Erweiterung des zeitlichen Horizonts aber auch wesentlich mehr Komplexität mit sich, vor der die meisten Unternehmen gegenwärtig offensichtlich noch zurück schrecken.
- Die Höhe der Vergütung kann im Normalfall bei der Geschäftsleitung durchaus als angemessen bezeichnet werden. Die Anforderungen an die Verwaltungsräte werden angesichts der Komplexität und Dynamik der heutigen Wirtschaft weiter steigen. Diese Entwicklung zieht ein wachsendes zeitliches Engagement der Verwaltungsräte nach sich, das sich auch in der Entlohnung niederschlagen sollte. Die Entlohnung ist heute im Schnitt sehr moderat. Insbesondere eine Erhöhung der aktuell sehr tiefen variablen Verwaltungsratsentschädigung könnte vermehrt Leistungsanreize setzen. Einzelfälle liegen klar ausserhalb des üblichen Rahmens, was aber in einer freien Wirtschaft nie zu verhindern sein wird.
- Was die grundsätzliche Unabhängigkeit von Leitung und Kontrolle und das hieraus resultierende Machtgleichgewicht anbetrifft, sind die Strukturen von Geschäftsleitung und Verwaltungsrat überwiegend angemessen. Auch die Personalunion von CEO und VRP scheint ein Modell auf dem Rückzug zu sein, dessen Nachteile auch in Familiengesellschaften erkennbar werden.
- Der «internationale Markt für Manager» spielt nur in Ausnahmefällen eine Rolle. Für die Festlegung der Vergütung sind in der Schweiz nach wie vor überwiegend Schweizer Verhältnisse massgebend. Ein wenig mehr Selbstvertrauen könnte hier denjenigen, die eine (vermeintlich zu niedrige) Vergütung gewähren, vermutlich nicht schaden.
- Abfindungen sollten wirklich nur in Ausnahmefällen bezahlt werden, wie zum Beispiel in einer Übernahmesituation. Strategische Neuausrichtungen, Restrukturierungen etc. sind Teil der Tätigkeit eines Managements – wer dabei nicht mitziehen kann oder will, sollte kein Recht darauf haben, kostenpflichtig im Wege zu stehen.

Die Studie hat gezeigt, dass es ausser der reinen Höhe der Vergütung viele Dinge gibt, über die ein Nachdenken lohnt. Um Fortschritte zu erzielen, wäre es sinnvoll, die öffentliche Debatte nicht nur – wie im Moment – rein um die absolute Höhe einzelner Vergütungen zu führen. Ausreisser wird es immer geben. Entscheidend für das Funktionieren einer Volkswirtschaft ist das Vertrauen in ein funktionierendes Gesamtsystem; daran sollte man arbeiten.

Herausgegeben von

KPMG
Badenerstrasse 172
Postfach
8026 Zürich

Bestellnummer: 011 620 (deutsch)
011 621 (englisch)

kpmgpublications@kpmg.com
Tel. +41 44 249 31 31
Fax +41 44 249 25 92
www.kpmg.ch

«Management Compensation in
der Schweizer Praxis» erscheint in
Deutsch und Englisch.

Konzept: KPMG
Design, Prepress, Druck:
Heer Druck AG, Sulgen

Die hierin enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und beziehen sich daher nicht auf die Umstände einzelner Personen oder Rechtsträger. Obwohl wir uns bemühen, genaue und aktuelle Informationen zu liefern, besteht keine Gewähr dafür, dass diese die Situation zum Zeitpunkt der Herausgabe oder eine zukünftige Sachlage widerspiegeln. Die genannten Informationen sollten nicht ohne eingehende Untersuchung und eine professionelle Beratung als Entscheidungs- oder Handlungsgrundlage dienen.

© 2006 KPMG Holding, the Swiss member firm of KPMG International, a Swiss cooperative. All rights reserved. Printed in Switzerland. The KPMG logo and name are trademarks of KPMG International.

Hauptsitz

CH-8026 Zürich
Badenerstrasse 170/172
Postfach
Telefon +41 44 249 31 31
Telefax +41 44 249 23 19
www.kpmg.ch

Deutschschweiz

CH-5001 Aarau
Mühlemattstrasse 56
Postfach 2701
Telefon +41 62 834 48 00
Telefax +41 62 834 48 50

CH-4003 Basel
Steinengraben 5
Postfach
Telefon +41 61 286 91 91
Telefax +41 61 286 92 73

CH-3000 Bern 15
Hofgut, Postfach
Telefon +41 31 384 76 00
Telefax +41 31 384 76 17

CH-6039 Root/Luzern
D4 Platz 5
Telefon +41 41 368 38 38
Telefax +41 41 368 38 88

CH-9001 St. Gallen
Bogenstrasse 7
Postfach 1142
Telefon +41 71 272 00 11
Telefax +41 71 272 00 51

CH-6304 Zug
Landis+Gyr-Strasse 1
Postfach 4427
Telefon +41 41 727 74 74
Telefax +41 41 727 74 00

Suisse romande

CH-2800 Delémont
Rue de la Maltière 10
Case postale 575
Téléphone +41 32 423 45 10
Téléfax +41 32 423 45 11

CH-1701 Fribourg
Rue des Pilettes 1
Case postale 887
Téléphone +41 26 347 49 00
Téléfax +41 26 347 49 01

CH-1211 Genève 12
Chemin De-Normandie 14
Case postale 449
Téléphone +41 22 704 15 15
Téléfax +41 22 347 73 13

CH-1002 Lausanne
Avenue de Rumine 37
Case postale 6663
Téléphone +41 21 345 01 22/21
Téléfax +41 21 320 53 07

CH-2000 Neuchâtel
Rue du Seyon 1
Case postale 2572
Téléphone +41 32 727 61 30
Téléfax +41 32 727 61 58

Ticino

CH-6900 Lugano
Via Balestra 33
Telefono +41 91 912 12 12
Telefax +41 91 912 12 13

Liechtenstein

LI-9494 Schaan
Landstrasse 99
Postfach 342
Telefon +423 237 70 40
Telefax +423 237 70 50
www.kpmg.li