



TEPPICHETAGE

# Exzesse – wenige schaden allen

Von DORIS AEBI

Sie haben es bestimmt mitbekommen, liebe Leserin, lieber Leser: Es ist wieder GV-Saison. Und wie so oft in den letzten Jahren sorgen die Vergütungsberichte einiger Unternehmen für heftige Kritik. Nicht nur Journalisten und Mitarbeitende, sondern auch Aktionäre stören sich zunehmend daran, wenn sich Unternehmensspitzen selbst bei flauem Geschäftsgang grosszügige Boni und Entschädigungen auszahlen.

Im Fall der Credit Suisse war der Unmut gar so gross, dass die Bankspitze die Managerboni nachkorrigierte. Ob dieser Schritt genügt, wird sich an der GV nächsten Freitag weisen.

Auch ich werde im Moment wieder vermehrt auf den ausgeschütteten Geldsegen auf Schweizer Teppichetagen angesprochen. Und ich teile die Kritik. Ich halte es für dringend notwendig, dass einige Verwaltungsräte hier mehr Verantwortungsbewusstsein beweisen. Das gebieten nicht nur Anstand und Vernunft, das gebietet auch die Weitsicht: Scharfe Gesetze oder noch drastischere Ideen sind sonst nur eine Frage der Zeit. Und sie träfen auch all diejenigen Firmen, die sich einwandfrei verhalten.

Blicken wir zurück. Bereits die Pflicht zur Publikation eines Vergütungsberichts ist aus einem wachsenden Missfallen gegenüber den Honorierungspraktiken einiger Grossunternehmen hervorgegangen. Dieser Unmut hat in der Annahme der Minder-Initiative im März 2013 einen ersten Höhepunkt erlebt und in der Verordnung gegen übermässige Vergütungen bei börsenkotierten Aktiengesellschaften (Vegüv) seine juristische Ausgestaltung gefunden. Wenn vor diesem Hintergrund ein Verwaltungsrat für das eigene Gremium und die Geschäftsleitung trotz mediokren Ergebnissen Millionenboni und -entschädigungen spricht, setzt er nicht nur die Gunst der Aktionäre aufs Spiel, sondern erntet auch in der breiten Bevölkerung Unverständnis.

Als Land bringen wir unseren Unternehmen viel Vertrauen entgegen, lassen ihnen relativ grosse Freiheiten und stehen im Zweifelsfall für sie ein. Die Tatsache, dass ein Unternehmen seinen Hauptsitz in der Schweiz hat und auch international mit schweizerischen Tugenden assoziiert wird, hat einen Wert. Das bringt Vorteile, verpflichtet aber auch. Dies gilt verstärkt, wenn ein Unternehmen als systemrelevant gilt, seine Entscheide also bedeutende Konsequenzen für die gesamte Wirtschaft und Gesellschaft haben können.

Die Aufgabe eines Verwaltungsrates ist anspruchsvoll. Sie ist ausserdem, ich habe hier schon davon geschrieben, heute mutmasslich noch schwieriger als früher. Viele Verwaltungsräte bewegen sich in einem hochkomplexen, globalisierten und politisch herausfordernden Umfeld. Manche Branchen befinden sich

zusätzlich mitten in einem Disruptionsprozess durch die Digitalisierung. Darum ist es angebracht, dass Verwaltungsräte für ihre Dienste gut bezahlt werden und dass sie – bei erfolgreichem Geschäftsgang! – angemessen mitprofitieren. So wie die Eigner, deren Vertreter sie sind.

Dafür, was angemessen bedeutet, gibt es indes keinen objektiven Massstab. Es gibt Usanzen bezüglich Branche, Unternehmensgrösse oder Firmenkultur. Es gibt Signale seitens der Eigentümer. Letztlich aber kommt der Verwaltungsrat nie um einen eigenen, sorgfältig abgewogenen Entscheid herum. Die Verantwortung liegt bei ihm.

—  
**Doris Aebi** ist Unternehmerin und Personalberaterin in Zürich. Sie reflektiert an dieser Stelle vierzehntägig über Erfahrungen aus ihrem Arbeitsumfeld: der Teppichetage.