

Kaderlöhne werden auch in Zukunft steigen

Die Kaderlöhne sind in den letzten Jahren kontinuierlich gestiegen. Das werden sie auch in Zukunft, prognostizieren Experten. Bei den erfolgsabhängigen Lohnbestandteilen wird dafür häufiger ein mehrjähriger Bemessungshorizont angewendet werden.

Der Trend ist eindeutig: Die letzten Jahre waren davon geprägt, dass der Anteil an variablen Lohnbestandteilen permanent anstieg – nicht nur im Topmanagement, sondern genauso im Middle Management. Variable Löhne haben sich bezüglich kurzfristiger und langfristiger Performance weitgehend durchgesetzt. Laut Umfragen des Beratungsunternehmens Kienbaum betragen die erfolgsabhängigen Lohnanteile auf Kaderebene inzwischen durchschnittlich 20 Prozent, überschreiten bei grossen Gesellschaften aber auch schon mal 50 Prozent.

Ein zweiter Aspekt mit Zündstoff ist, dass die Löhne zwischen CEOs und Verwaltungsräten und den normalen Angestellten immer stärker auseinanderklaffen. Dass ein Firmenchef wie Daniel Vasella heute 643-mal mehr verdient als ein Novartis-Mitarbeiter mit dem tiefsten Einkommen, wäre in unseren Breitengraden noch vor zehn Jahren völlig undenkbar gewesen.

2008 nochmals eine Steigerung

Gemäss der aktuellen, jährlich von Kienbaum und der «Handelszeitung» durchgeführten Kadersalärstudie sind die Saläre der obersten drei Hierarchiestufen 2008 im Vergleich zum Vorjahr erstaunlicherweise noch einmal moderat, um durchschnittlich 4 Prozent, gestiegen. Alexander von Preen, Geschäftsführer bei Kienbaum, begründet dies mit dem Stichtag 1. Februar 2009 für die Studie und dem Umstand, dass in vielen Branchen das Jahr 2008 noch erfolgreich war und daher die variablen Zahlungen noch einigermaßen üppig flossen. Einbussen mussten erwartungsgemäss die Vertreter aus Banken und Versicherungen sowie Kader in

der Elektronik und der Elektrotechnik sowie in den Branchen Telekommunikation, Informatik und Medien hinnehmen. Von Preen erwartet für das Jahr 2009 allgemein einen Rückgang der variablen Bezüge im zweistelligen Prozentbereich. Nach wie vor herrscht übrigens eine stossende Lohnungerechtigkeit zwischen männlichen und weiblichen Kadern – auch dies ein Ergebnis der Kienbaum-Studie. Letztere sind noch heute bis zu 33 Prozent schlechter entlohnt. «Hier gibt es erhebliches Verbesserungspotenzial», sagte Alexander

von Preen unlängst in einem «Handelszeitung»-Interview.

Welche Salärssysteme in Zukunft?

Ausgelöst durch die Finanzkrise, deren Ursache unter anderem die Lohnexzesse in einigen Banken waren, kam in jüngster Zeit eine Diskussion über die Lohnsysteme der Zukunft in Gang. Die einen propagieren, sich auf einen jährlich anzupassenden wettbewerbsfähigen Fixlohn zurückzubedenken, so wie das Margrit Osterloh, Professorin an der Universität Zürich, tut. Andere wiederum halten davon gar nichts. «Der falsche Weg», sagt etwa Stephan Hostettler, Geschäftsführer von Hostettler & Partner sowie Lehrbeauftragter für Corporate Governance an der Universität St. Gallen. Das Problem werde so nicht gelöst. «Es verursacht den Unternehmen nur hohe und starre Kostenblöcke. Die reine Orientierung an Fixlöhnen ist psychologisch gefährlich, weil sie im schlechten Fall leistungshemmend ist», so Hostettler. Immerhin glaubt auch er, dass der Fixlohn generell wieder mehr den Lebensstandard abgleichen muss und daher wohl da und dort etwas erhöht werde. Das bedeute nicht, dass der variable Anteil an Bedeutung verliere. Ähnlich wie bei den Vorschlägen der Finanzmarktaufsicht (Finma) für den Bankensektor würden sich auch die Boni in anderen Branchen künftig stärker nach einem langfristigen Horizont bemessen – und zwar sowohl Aktien wie auch Cash. Was ja auch im Interesse der Shareholder sei. Das Gesamtergebnis des Unternehmens trete wieder in den Vordergrund. Dies bedeute allerdings nicht, dass einzelne Lohnbestandteile – gerade beim mittleren Kader – nicht weiterhin vom eigenen Erfolg oder demjenigen der Division

LÖHNE: WO SIE STEIGEN, WO SIE SINKEN

Die Höhe der Kaderlöhne ist in nächster Zeit stark branchenabhängig. Urs Klingler, Managing Partner beim internationalen Beratungsunternehmen für Entlohnungsfragen und Performance Management CCT in Zürich, macht aufgrund seiner wiederkehrenden Salärumsfragen folgende branchenspezifische Prognosen fürs mittlere Kader:

- **BANKEN / PHARMA:** Die beiden Branchen werden auch weiterhin zu den bestzahlenden gehören.
- **MEDTECH:** ist weiter auf der Überholspur und stösst in die Region von Banken und Pharma vor.
- **INDUSTRIE:** Die Entwicklung verläuft unterschiedlich, je nach Performance der jeweiligen Industrie.
- **ENERGIE:** Die Deregulierung bringt die eher starren Lohnstrukturen in Bewegung.
- **BERATUNG / TREUHAND / VERSICHERUNGEN / INFORMATIK:** Tendenziell findet eher eine Konsolidierung der Löhne statt.
- **HANDEL:** Ist sehr heterogen. Segmentweise liegen Erhöhungen drin.
- **ÖFFENTLICHE VERWALTUNG:** Wird künftig im Vergleich zur Privatwirtschaft durch die Einführung von leistungsorientierten Anteilen fürs Kader leicht Boden gutmachen.



Zukunft Topkaderlöhne: Weiterhin exorbitante Anstiege oder Wende zu einer vernünftigen, gesunden Lohnentwicklung?

abhängen. «Die rein budgetorientierten Bonuspläne auf Jahresbasis gehören aber mehrheitlich der Vergangenheit an», ist Hostettler überzeugt. Eine ähnliche Auffassung vertritt Urs Klingler, Managing Partner von CCT, einem internationalen Beratungsunternehmen für Entlohnungsfragen und Performance Management. «Die Kaderlöhne werden mittelfristig weiter ansteigen, und zwar auch der variable Anteil. Der Bemessungshorizont wird aber künftig eindeutig länger und leistungsgebundener sein», sagt Klingler.

Ein heisser Lohnherbst

Für das Kader relevant sind nicht nur die eigenen Bezüge, sondern auch die Ansprü-

che der Mitarbeitenden. Diesbezüglich hatten sich Vorgesetzte in den letzten Wochen auf eine heisse Lohnrunde vorzubereiten. Obschon die Arbeitslosenzahlen weiter in die Höhe schnellen, unter anderem weil die vielerorts eingeführte Kurzarbeit die schlechte Auftragslage der Unternehmen jetzt nicht mehr zu kaschieren vermag, verlangen die Gewerkschaften mehr Lohn. Daniel Lampard, Chefökonom des Schweizerischen Gewerkschaftsbundes (SGB), fordert zwischen 1,5 und 2 Prozent. Sein Argument: Zwei Drittel der Beschäftigten arbeiteten in Firmen, denen es noch gut gehe. Thomas Daum, Direktor des Schweizerischen Arbeitgeberverbandes, stimmt ein-

zig darin überein, dass bei den bevorstehenden Lohnverhandlungen noch stärker als bisher zwischen Branchen und Firmen differenziert werden müsse. So oder so wird der Lohnfrieden in diesem Land stark davon abhängen, ob die exorbitanten Lohnanstiege auf Topkaderstufe wieder einer vernünftigen und gesunden Lohnentwicklung weichen. Nach den Exzessen der jüngsten Zeit erstaunt auch nicht weiter, dass die Abzocker-Initiative von Thomas Minder reelle Erfolgchancen hat, auch wenn eine Mehrheit des Parlaments in Bern diese durch eine Revision des Aktienrechts als Gegenvorschlag bachab zu schicken versucht. Michael Zollinger