

GASTKOMMENTAR

Vincent Kaufmann

Man muss über Managerlöhne und Boni diskutieren können

Managementvergütungen dürfen sich nicht an kurzfristigen Kennzahlen orientieren, sondern müssen sich nach der langfristigen Wertschöpfung unter Berücksichtigung der Interessen aller Stakeholder ausrichten.

11.03.2026, 05.30 Uhr ⌚ 3 Leseminuten



Vorbildliche Vergütungen stehen im Einklang mit dem langfristigen Unternehmenserfolg.

Gaëtan Bally / Keystone

In einem Leitartikel stellt die NZZ (14. 2. 26) fest, dass von den hohen Managementsalären die ganze Bevölkerung profitiere. Sie fordert eine

aufgeklärte Debatte über hohe Managementvergütungen, und dies bitte ohne Empörung.

In der Tat profitiert die Schweiz von international erfolgreichen Unternehmen. Diese sorgen für eine hohe Produktivität, schaffen gute Arbeitsplätze, Steuereinnahmen und Aufstiegschancen. Dies ist aber kein Grund, die kritische Debatte um Spitzenlöhne als moralische Empörung zu simplifizieren. Denn es geht nicht um Neid oder Patron-Nostalgie, sondern um Governance, Verantwortung und die Frage, ob Vergütungssysteme langfristige Wertschöpfung fördern oder Fehlanreize setzen.

Eigennutzmaximierung

Sind die variablen Vergütungen zu hoch, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass sich Begünstigte stärker auf die Maximierung des eigenen Gehalts als auf die Unternehmensinteressen fokussieren. Ab diesem Punkt können Managemententscheidungen den Firmenwert negativ beeinflussen. Unternehmenskrisen aufgrund schlechter Governance haben wir in den vergangenen Jahren genügend gesehen.

Gerade weil Grossunternehmen volkswirtschaftlich so wichtig sind, haben sie bezüglich der Vergütungen eine Vorbildfunktion. Relevant ist nicht nur die Höhe der Vergütungen, relevant sind auch deren Begründung sowie Transparenz. In der Praxis orientieren sich variable Vergütungsbestandteile häufig an kurzfristigen Finanzkennzahlen, Zielsetzungen sind zu einfach zu erreichen, die Vergleichsgruppen sind zu unausgewogen zusammengestellt und die Obergrenzen zu hoch angesetzt.

Vorbildliche Vergütungen stehen dagegen im Einklang mit dem langfristigen Unternehmenserfolg und berücksichtigen Risiken, Resilienz sowie die Auswirkungen der Geschäftstätigkeit auf die Gesellschaft und die Umwelt.

Die Aktionärinnen und Aktionäre können und sollen hier eingreifen. Die Rechte dazu haben sie. Namentlich stehen Verwalter von zwangsangesparten Vorsorgegeldern in der Pflicht. Als langfristig orientierte Aktionäre der meisten dieser Grossunternehmen müssen sie nicht nur die Wertschöpfung im Auge haben, sondern auch die langfristigen Interessen der Versicherten – also der werktätigen Schweizer Bevölkerung. Dies geht über die kurzfristige Maximierung des Aktionärswerts hinaus.

Eine aufgeklärte Debatte bedeutet also nicht, Kritik leiser zu stellen, sondern sie zu präzisieren. Wir wollen Vergütungssysteme, die auf langfristige Wertschöpfung ausgerichtet sind und die Interessen aller Stakeholder berücksichtigen. Dafür braucht es klare, ex ante definierte Leistungskriterien mit anspruchsvollen Nachhaltigkeitszielen (Klimawandel, Arbeitssicherheit, Lieferkettenstandards), lange Haltefristen für Aktien, griffige Clawback-Regeln bei Fehlverhalten sowie glaubwürdige Begrenzungen, um Ausreisser zu verhindern. Nur unter diesen Prämissen profitieren die verschiedenen Interessengruppen, darunter die Schweizer Bevölkerung, von den Managementvergütungen.

Viel zerschlagenes Geschirr

Was wir nicht mehr wollen, sind Unternehmen, die Reputationsschäden aufgrund exzessiver Vergütungen in Kauf nehmen. Es wurde in der Vergangenheit viel Geschirr zerschlagen, und das Verständnis für

leistungsgebundene Vergütung wurde untergraben. Vertrauen und Glaubwürdigkeit müssen deshalb kontinuierlich erarbeitet werden.

Die Schweiz soll ihre erfolgreichen Unternehmen nicht kleinreden. Sie darf aber verlangen, dass Macht, Verantwortung und Vergütung zusammenpassen. Denn nicht nur die Schweiz profitiert von der Wertschöpfung, sondern auch die Unternehmen von einem attraktiven Standort. Eine gute Corporate Governance ist ein Wettbewerbsvorteil: Sie schützt Aktionärinnen und Aktionäre, Mitarbeitende und auch die Unternehmen selbst vor Übertreibungen, die Vertrauen kosten.

Vincent Kaufmann ist Direktor der Stiftung Ethos.

2 Kommentare

Vladimir Rott Heute

Ja

Claus F. Dieterle Heute

[1 Empfehlung](#)

"Bleibt bescheiden und sucht das rechte Maß!" Römer 12, 3 Bist du in der Gier gefangen, wirst du immer mehr verlangen.

Alle Kommentare anzeigen