

Von «richtigen» und «falschen» ANREIZEN FÜR VERWALTUNGSRÄTE



Silvan Felder,
Geschäftsführer
Verwaltungsrat
Management AG

Die Schweizer Stimmbürger haben im Jahr 2013 mit einem wuchtigen Ja zur Abzocker-Initiative ihrem Ärger über Honorar- und Lohnexzesse auf den Chefetagen von insbesondere börsenkotierten Firmen Ausdruck verliehen. In diesem Zusammenhang stellt sich auch aktuell und immer wiederkehrend die Grundsatzfrage, ob gerade für Verwaltungsräte eine vor allem monetäre Anreizsetzung sinnvoll ist oder ob nicht doch andere Aspekte im Zentrum stehen müssten.

Vorneweg ein Faktum, das in der Schweiz und insbesondere in der überwiegenden Mehrheit mittelständischer Firmen Gültigkeit hat und im Kontrast zu den wenigen grossen und viel diskutierten Unternehmen steht: Die meisten Verwaltungsräte werden mit fixen und vergleichsweise moderaten Vergütungen entschädigt, die sich tendenziell an den geleisteten Einsatzstunden und weniger am Geschäftserfolg orientieren. Diese Systematik hat den grossen Vorteil, dass die entsprechenden Entscheidungsträger nicht in einer Belohnungslogik denken und handeln, sondern vielmehr fundamental den Prinzipien einer guten Unternehmensführung (Good Governance) verpflichtet sind.

WAS SIND «RICHTIGE» ...

Wenn für KMU-Verwaltungsräte also nur in beschränkter Masse die monetären Aspekte im Zentrum stehen, was sind dann die möglicherweise «richtigen» Anreize, die für eine verantwortungsvolle Wahrnehmung dieser Oberleitungsfunktion ihre Gültigkeit haben? Im Zentrum müssen Motive wie hohes Interesse und Identifikation mit dem Unternehmen, den Produkten und Dienstleistungen sowie den Mitarbeitenden stehen. Ebenso die intrinsische Motivation, einen wesentlichen Beitrag zur nachhaltig erfolgreichen Unternehmensfortführung leisten zu wollen. Eine Übereinstimmung des eigenen Werteschemas mit demjenigen des Unternehmens ist leider oft unausgesprochener, aber absolut zentraler Anreizfaktor. Letzten Endes muss jedem Verwaltungsrat, trotz nicht immer nur einfachen Entscheidungsfindungsprozessen sowie in schwierigen Momenten auch höherer zeitlicher Belastung und Verantwortungsübernahme, die Funktion vor allem eines: Freude und Spass bereiten.

... UND WAS EHER «FALSCH» ANREIZE?

Bilden hingegen ausschliesslich Kriterien wie z.B. Sozialprestige, Machtausübung oder monetäre Aspekte den Anreiz für eine Einsitznahme oder das Verbleiben im Verwaltungsrat? Diese «falschen» Anreize müssten für eine versierte und erfahrene VR-Präsidentperson relativ einfach zu erkennen sein. Dann nämlich, wenn sich eine stetig differierende Werthaltung manifestiert, immer wieder Interessenskonflikte zur Diskussion stehen und insbesondere Engagement, Beitragsfähigkeit und Beitragswille gering sind. In diesem Falle heisst die Losung: «falsche» Anreize und Motive ansprechen und wenn nötig Veränderungen herbeiführen bis allenfalls hin zur Nichtportierung oder zum Rücktritt. Gut auch, wenn nicht ausgerechnet die VR-Präsidentperson aufgrund «falscher» Anreize ihr Amt ausübt. ◇



Chatterbait (Schüttelköder) – Anreiz für den Hecht