



Von Josef Bachmann, Geschäftsführer der Swissconsult Personalberatung, Zürich

## Wie hätten Sie's denn gerne?

Über die richtige Rezeptur des Salärs

Wenn heute den Managern oftmals »Abzockermentalität« angekreidet wird, ist dies eine normale und logische Folge der mit Managern vereinbarten, erfolgsorientierten Verträge. Variable Bezüge werden an die Aktienentwicklung des Unternehmens oder an kurzfristige Ergebnis- und Gewinnsteigerungen gekoppelt. Mittel- und langfristige Ziele (Technologie- und Marktführerschaft, Eigenkapitalzunahme, Steigerung des Unternehmenswertes, qualifizierte und motivierte Mitarbeiter usw.) werden dagegen nur selten belohnt. In börsennotierten Aktiengesellschaften zählen kurzfristige Erfolge (Aktienkursentwicklung). Die daran angeknüpfte Bonusanbin-

dung zwingt das Management, schnelle Erfolge, meistens über Personalabbau und Outsourcing zu erreichen. Das führt dazu, dass die Substanz und die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens mittel- bis langfristig geschädigt wird. Das Gehaltsmenu der Top-Manager braucht deshalb eine neue Rezeptur:

### Keine Zeitverträge mehr

Ein Managervertrag sollte nicht mit einem vorbestimmten Ende versehen sein. Vertragsziel soll eine langjährige Mitarbeit sein, die sich durch Kündigungvereinbarungen beenden lassen. Lassen gesetzliche Regelungen dies nicht zu, kann der Manager mit einem Beratervertrag

langfristig gebunden werden. In den Beratervertrag können spezielle Kündigungsvereinbarungen aufgenommen werden (zur beidseitigen Absicherung).

### Keine Bonus-Anbindungen an irrealen Werte

Börsenwerte sind irreal und entsprechen nicht dem tatsächlichen Unternehmenswert. Reale Werte sind z. B. der Bilanzwert, die Gewinne, die Kapitalverzinsung, der Wert der Marke, die Zahl der marktfähigen Patente, die Stellung im Markt usw. Je nach Branche und Unternehmen muss mit diesen Möglichkeiten ein Bonus aus verschiedenen Beteiligungen komponiert werden, der den Manager zwingend zur

»Unternehmenspflege« verpflichtet.

### Kein Ende nach Kündigung

Sollte ein Vertrag vom Manager oder von den Inhabern (oder deren Vertretern) gekündigt werden, gehören in die Kündigungsklauseln, dass der feste Vergütungsbestandteil mit Vertragsablauf endet. Der Bonus sollte aber für eine festgesetzte Zeit (z. B. 1,5 Jahre, wenn die Vertragszeit über sechs Jahre gedauert hat, oder drei Jahre bei einer Vertragszeit über 12 Jahre) weiterlaufen. Hat der Manager unternehmerisch gehandelt, wächst das Unternehmen auch unter neuer Führung weiter und er profitiert davon.

### Realistische Gehalts- und Bonusansetzung

Mit dem Manager wird eine Summe für die Jahresbezüge vereinbart, die der Aufgabe und der Unternehmensgröße entspricht. Die Hälfte davon

wird fest bezogen, die andere in Anteilen als Bonus aus einem Mix an bestehenden (und nachrechenbaren) Unternehmenskennzahlen oder Verhältniszahlen.

### Deshalb der Tipp aus der Sicht als Personalberater:

Die Vertragsgestaltung mit den Managern bestimmt wesentlich den weiteren Verlauf der Unternehmensentwicklung. Manager sind Menschen, und Menschen suchen den Erfolg! Natürlich auch den persönlichen und finanziellen Erfolg. Wird dieser an einen Mix aus Faktoren gebunden, die für den langfristigen Unternehmenserfolg wichtig sind, wird der Manager anders agieren und unternehmerischer handeln. Das Ziel ist dann erreicht, wenn Unternehmer und angestellte Top-Manager in ihren Handlungsweisen nicht mehr zu unterscheiden sind.

➤ [www.swissconsult.org](http://www.swissconsult.org)

## IMPRESSUM

### «Druckmarkt Schweiz»

ist ein unabhängiges Kompendium für die grafische Industrie. Schwerpunkte des Inhalts sind Informationen für die Leitung und Entwicklung professioneller Printmedien-Unternehmen. »Druckmarkt Schweiz« erscheint regelmässig 6 mal pro Jahr alle zwei Monate in der Schweiz. In Deutschland erscheint in den jeweils dazwischen liegenden Monaten die Stammzeitschrift »Druckmarkt«.

»Druckmarkt Schweiz« ist Mitteilungsorgan der Mitglieder oder Studierenden von VSD, «gib»Zürich, GFZ, IRD-Schweiz und anderer Vereinigungen und Organisationen. Die Informationen der Verbände, Organisationen und Schulen erfolgt jeweils in deren redaktioneller Eigenständigkeit und außerhalb der Verantwortung der »Druckmarkt Schweiz«-Redaktion.

Der »Druckmarkt Schweiz« steht bei entsprechender Vereinbarung auch anderen Institutionen, Organisationen, Verbänden usw. der Schweiz als Informationsplattform zur Verfügung (Kontakte über die Redaktion Schweiz).

### Herausgeber

(Herausgebergemeinschaft)  
arcus design & verlag oHG, Fankel (D)  
Buri Druck AG, Wabern-Bern (CH)  
jpt AG, Herrliberg (CH)

### Verlag

Buri Druck, Bächtelenweg 4  
CH-3084 Wabern-Bern  
Telefon: +41 31 960 82 22  
Telefax: +41 31 960 85 56  
druckerei@druckmarkt-schweiz.ch  
(für Druckunterlagen)  
media@druckmarkt-schweiz.ch  
(für Media-Unterlagen)

### Chefredaktor

Dipl.-Ing. Hans-Georg Wenke  
wenke@druckmarkt-schweiz.ch  
Telefon mobil +49 172 2032020  
Telefon Büro +49 212 2540110  
Hasselstrasse 182  
D-42651 Solingen

### Stv. Chefredaktor / Produktion

Dipl.-Ing. Klaus-Peter Nicolay  
Petra Nicolay  
nico@druckmarkt.com  
Telefon mobil +49 178 566 97 16  
Telefon Büro +49 2671 3836  
Ahornweg 20  
D-56814 Fankel/Mosel

### Leiter Redaktionsbüro Schweiz

Jean-Paul Thalmann  
thalmann@druckmarkt-schweiz.ch  
Telefon mobil +41 79 4056077  
Telefon Büro +41 1 380 53 03  
Telefax Büro +41 1 380 53 01  
Redaktionsadresse:  
Postfach 485  
CH-8034 Zürich

### Druckmarkt Schweiz im Internet:

http://www.druckmarkt-schweiz.ch  
e-Mail:  
redaktion@druckmarkt-schweiz.ch

### Bezug

»Druckmarkt Schweiz« Jahres-Abo:  
6 Ausgaben pro Jahr im Einzel-Direktbezug (per Post) 20,00 CHF.  
Bestellungen an den Verlag (Buri-Druck, Bern-Wabern).

### Auflage und Versand

»Druckmarkt Schweiz« erscheint in einer Auflage von 5.000 Exemplaren und wird Personen an die Wohn- oder Firmenadresse namentlich per Post zugestellt. Das Adresspotential umfasst weit überwiegend Inhaber, Führungskräfte, Entscheider, Berater und Kontaktpersonen der Druckindustrie, ihrer

Zulieferer und Beratungsunternehmen, ausgewählte Lehrkräfte und andere Personen mit Einfluss und Bezug auf und zur professionellen Druckindustrie.

### Errare humanum est

Alle Angaben in diesem Heft wurden nach der Redaktion vorliegenden Informationen gewissenhaft erstellt und nach bestem Wissen aufbereitet. Sollten sich Irrtümer, Schreib- und Darstellungsfehler ergeben haben, bitten wir um Benachrichtigung und im voraus um Nachsicht, da wir einerseits fundiert recherchieren, andererseits aber auch bemüht sind, die Produktion jeweils der notwendigen Aktualität anzupassen.

### Copyright

Alle Informationen in diesem Heft unterliegen dem Copyright. Vervielfältigungen, gleich in welcher technischen Form oder Menge, sind nur mit Genehmigung der Redaktion oder des Verlages und deutlicher Quellenangabe zulässig. Für die Verteilung oder Verwendung des Druckmarktes zum kommerziellen Gebrauch oder für Lehr- und Lernzwecke in Schulen, Kursen usw. stehen attraktive Sonderkonditionen zur Verfügung. Auskunft erteilen Redaktion oder Verlag.