



Bild: Marin Goleminov

Wie sich Managergehälter bemessen

10.06.2017 | 12:28 | Michael Kötttritsch (Die Presse)

Gehalt. Es gibt sie nicht, die Formel für gerechten Lohn. Und doch: Winfried Ruigrok von der Universität St. Gallen erforschte Faktoren, die über die Höhe von Managergehältern entscheiden.

Wie wäre das: Mit einer Formel den gerechten Lohn für die eigene Tätigkeit ausrechnen. Keine falschen Hoffnungen, diese Formel gibt es nicht. So wie es offensichtlich auch keinen gerechten Lohn gibt. Die Wirtschaftswissenschaften scheitern schon daran, wie ein angemessener Lohn aussehen müsste. Auch die Frage, wer in einem Unternehmen wen bezahlt (das Management die Mitarbeiter oder die Mitarbeiter das Management?), ist von Genossenschaften beispielsweise abgesehen mehr eine Frage des Selbstverständnisses und der Kultur. Denn letztlich, so lautet die Antwort der Wissenschaftler, bestimme der Markt die Gehälter. Sofern nicht gerade vom öffentlichen Sektor die Rede ist.

Gut untersucht ist hingegen, wie (Manager-)Gehälter zustande kommen. Dabei zeigte sich, dass große Unternehmen in der Vergangenheit versucht haben, Managergehälter und Unternehmensleistung in Relation zu setzen. „Doch die Auswirkungen der Entlohnung auf die Unternehmensleistung sind gering“, sagt Winfried Ruigrok, Dekan der Executive School of Management, Technology and Law an der Universität St. Gallen. Das sei die schlechte Nachricht. „Umgekehrt wirkt sich die Performance des Unternehmens eher auf die Managergehälter aus.“ Und die Unternehmensperformance wiederum hänge stark von den handelnden Personen ab. „Management matters“, ist sein Schluss.

In seiner Forschung ermittelte Ruigrok zahlreiche Faktoren, die über die Höhe von Managergehältern entscheiden:

- ▶ **Unternehmensgröße:** Sie spiegelt die Komplexität der Geschäftsthemen und erklärt ca. 40 Prozent der Höhe der Managergehälter.
- ▶ **Branche:** Entscheidend ist, wie stark sie reguliert ist. Gut zahlen immer noch die Finanz- und die Pharmabranche.
- ▶ **Internationalität:** Auch mit ihr steigt meist die Komplexität.
- ▶ **Nationalität:** In internationalen Märkten ist die Staatsangehörigkeit relevant. Englischsprachigen Managern wird mehr zugetraut.
- ▶ **Starfaktor:** Nicht unerheblich ist, wie stark sich Manager selbst als Marke entwickeln.
- ▶ **Gehaltsexperten:** Kommen sie zum Einsatz, wird mehr bezahlt.
- ▶ **Unabhängigkeit der Aufsichtsratsmitglieder:** Je freier diese agieren können, umso geringer die Managergehälter.
- ▶ **Eigentumsverhältnisse:** Stehen Unternehmen in Streubesitz, fehlt den einzelnen Eigentümern der Anreiz, die Gehälter zu drücken. Besitzen etwa Familien große Anteile, drückt das die Managergehälter.
- ▶ **Gehaltsgremium:** Die Mitglieder haben die Gehaltsstruktur des gesamten Unternehmens im Auge. Trotzdem: Aus der eigenen Tasche müssen auch sie die Gehälter nicht zahlen.

Gier und Neid

Bonussysteme, die das Grundgehalt auffetten, hält Ruigrok für durchaus sinnvoll. Davon, Gehälter völlig transparent zu machen und offenzulegen, wer wie viel verdient, rät Ruigrok hingegen ab. Ohne Kontext seien die Zahlen nicht vernünftig interpretierbar. „Selbst bei Kollegen weiß ich nicht, wie viel Aufwand sie möglicherweise investiert haben und was sie leisten, was ein höheres Gehalt rechtfertigt. Und ich kenne auch seine Leistungsbeurteilung nicht.“ Unter dem Strich führe Transparenz, fürchtet Ruigrok, nur zu Gier und Neid.