

# Vergütung in Zeiten von Corona

**Von Dr. Stephan Hostettler, Managing Partner, und Samuel Leder, Associate Consultant, HCM International Ltd.**

Relativ früh machte man sich in Unternehmen Gedanken über die Auswirkungen der Coronakrise auf die Vergütung. Umfragen von HCM International Ltd. zeigen, dass Unternehmen mit Anpassungen der Vergütung zurückhaltend sind und diese Hand in Hand mit der Unternehmensentwicklung gehen.

Vor rund einem Jahr, im März 2020, wurde der erste Lock-down in der Schweiz verhängt. In vielen Unternehmen wurde umgehend diskutiert, welche Auswirkungen die Pandemie kurz- und längerfristig auf das eigene Geschäft und die Ertragslage haben könnte. Im Laufe dieser Beurteilungen wurde auch schon oft darüber nachgedacht, ob die bisherigen Vergütungssysteme angepasst werden müssten. Diese Diskussionen setzten so manchen Verwaltungsrat unter Druck, vor allem bei Firmen, die von der Pandemie direkt betroffen waren. Vereinfacht stellte sich die Situation wie folgt dar: Passt der Verwaltungsrat die Managerlöhne bei negativem Geschäftsgang durch Ermessensspielraum nicht nach oben an, um eine tiefe Auszahlung zu verhindern, geht er damit das Risiko ein, unter Umständen gute Mitarbeitende zu verlieren. Werden die Löhne hingegen bei guter Unternehmensleistung trotz Corona nicht reduziert, könnte ein Reputationsschaden eintreten. In den meisten Unternehmen wurde vorerst abgewartet und der Geschäftsverlauf weiter beobachtet.

## Zurückhaltung gefordert

Im Frühsommer 2020 äusserten sich erstmals auch Stimmrechtsberater zum Thema Corona und Vergütung. So zum Beispiel Glass Lewis: «Oppose the adjustment of targets for ongoing plans».<sup>1</sup> Insbesondere Anpassungen in bereits laufenden langfristigen Vergütungsplänen sollten vermieden werden. Dazu findet International Shareholder Services (ISS): «Generally not supportive of changes to midstream or in-flight awards since they cover multi-year periods.»<sup>2</sup> Die Bankenregulatoren in Europa reagierten ebenfalls. Die Europäische Zentralbank stellte ihre Erwartungshaltung klar: «Expect institutions to adopt extreme moderation with regard to variable remuneration payments ... especially to risk takers.» Kurz darauf gab auch die Schweizer Aufsichtsbehörde der Banken, die FINMA, eine Empfehlung heraus. Sie forderte Zurückhaltung bei den Dividenden im Jahr 2020.

<sup>1</sup> Approach to Executive Compensation in the Context of the COVID-19 Pandemic, Glass Lewis, published in April 2020

<sup>2</sup> Impacts of the COVID-19 pandemic, ISS Policy Guidance



In der Folge passten einige Unternehmen die Dividendenzahlungen an. Bossard Group, Zehnder Group und SFS Group reduzierten beispielsweise die Dividenden; Feintool, Starrag und APG/SGA strichen die Dividenden ganz. Auf Ersuchen der FINMA gab es bei der UBS, Credit Suisse oder Julius Bär einen Split bei der Ausschüttung der Dividenden.

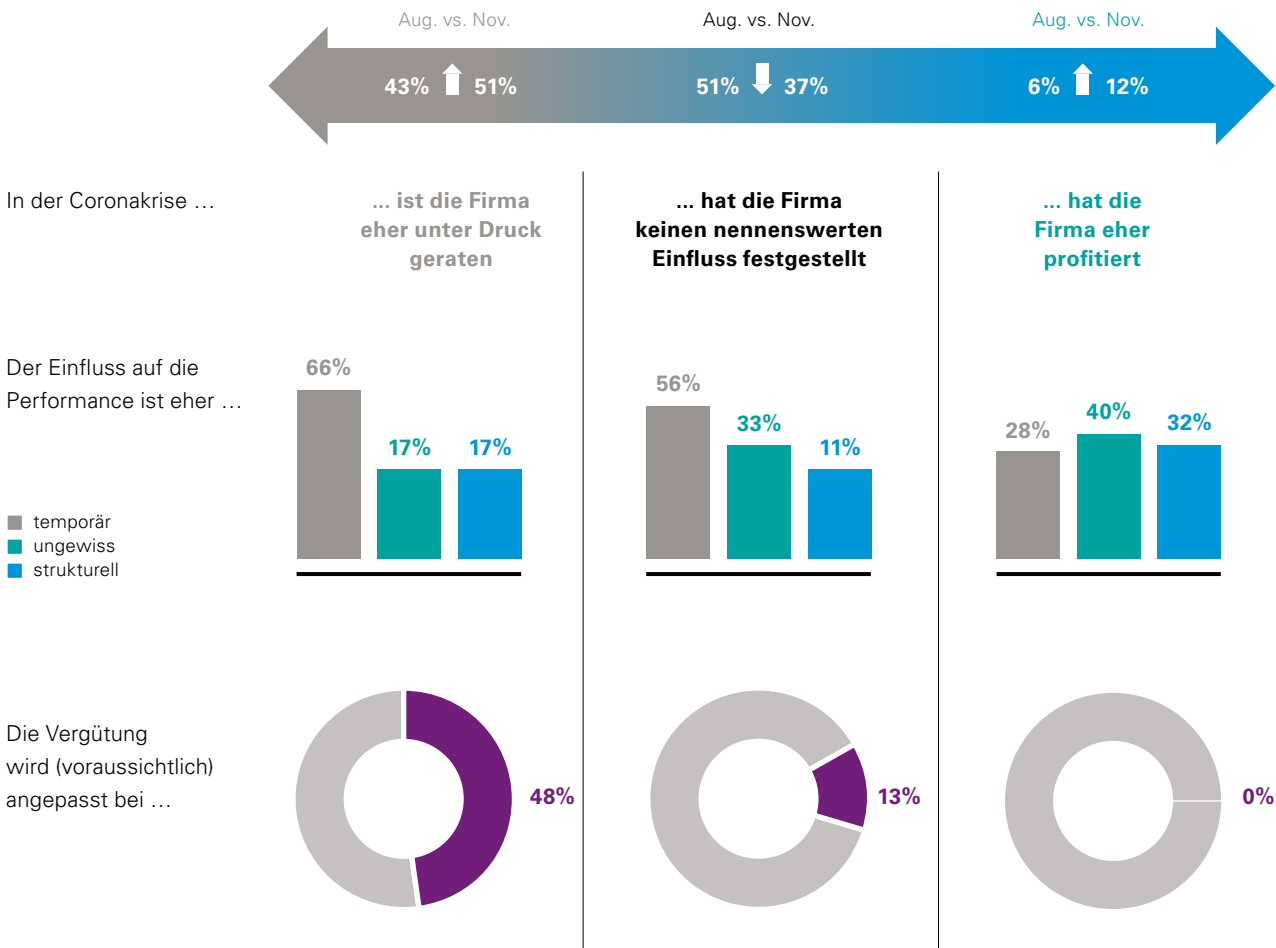
### Corona-«Verlierer» und -«Gewinner» reagieren unterschiedlich

HCM International Ltd. befragte im August und November 2020 rund 110 börsen- und nicht börsennotierte Firmen. Im August 2020 gaben 43 Prozent der Firmen an, von der Pandemie negativ betroffen zu sein. Diese Zahl stieg im November auf mehr als die Hälfte, auf 51 Prozent. Gleichzeitig erhöhte sich die Anzahl Corona-«Gewinner». Hatten im August sechs Prozent der Firmen über einen guten Geschäftsgang berichtet, waren es im November mit zwölf Prozent doppelt so viel.

Die Umfragen zeigen, dass 48 Prozent der Firmen, die aufgrund der Coronakrise unter Druck geraten waren, ihre Vergütungssysteme anpassen wollten. Dagegen gaben nur 13 Prozent der Firmen, die keinen nennenswerten Einfluss spürten, an, ebenfalls ihre Vergütungssysteme anzupassen. Jene Firmen, die in der Pandemie eine gute Leistung verzeichneten, wollten voraussichtlich keine Änderung der bestehenden Systeme vornehmen.

### Anpassungen bei Fixgehältern und kurzfristigen Boni

Umfrage von HCM International zum Thema Vergütung und Corona (2020):



Elf Prozent der befragten Unternehmen planten zudem, das Basissalär des Verwaltungsrates zu reduzieren. So haben z.B. ABB und SFS die Honorare der Verwaltungsräte bereits reduziert. Im Durchschnitt lag die geplante Reduktion bei rund 30 Prozent. Ebenfalls gaben elf Prozent der Unternehmen an, das Basissalär der Geschäftsleitung kürzen zu wollen, im Durchschnitt um rund 17,5 Prozent. Dabei handelt es sich nicht zwingend um dieselben Unternehmen. Die Befragten gaben als Gründe vor allem die interne Signalwirkung an, 86 Prozent die externe Signalwirkung und bei 43 Prozent waren auch Kosten und Liquidität ausschlaggebend. Einige Unternehmen haben bereits die Vergütungsberichte 2020 veröffentlicht. Dabei wurde bei einzelnen Unternehmen das Basissalär des Managements freiwillig um 5 bis 25 Prozent reduziert. Dazu gehören beispielsweise ABB, Autoneum, Bossard Group, Dormakaba, Schaffner Holding, Schindler und SFS Group.

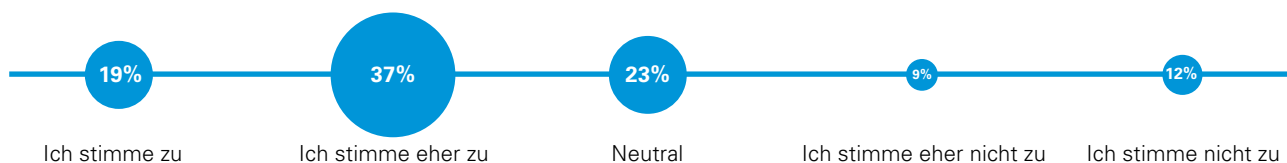
Auch betreffend der kurzfristigen variablen Vergütung wurde über mögliche Anpassungen Auskunft gegeben. Zehn Prozent der Firmen gaben in der Umfrage an, ihre kurzfristigen Boni anpassen zu wollen. Der CEO von Lindt & Sprüngli reagierte bereits, indem er kürzlich bekannt gab, auf seinen kurzfristigen Bonus freiwillig zu verzichten. Andere Unternehmen hingegen passten die Boni trotz negativer Beeinflussung durch Corona

nicht an. Bei der langfristigen variablen Vergütung planten die Unternehmen weniger bis keine Anpassungen, was sich auch in den bisher veröffentlichten Vergütungsberichten zeigt. Aus Sicht des Stimmrechtsberaters ISS sind «Anpassungen des kurzfristigen Bonus möglich, müssten aber angemessen begründet werden.» Anpassungen des langfristigen Bonus werden bei laufenden Plänen als negativ erachtet.

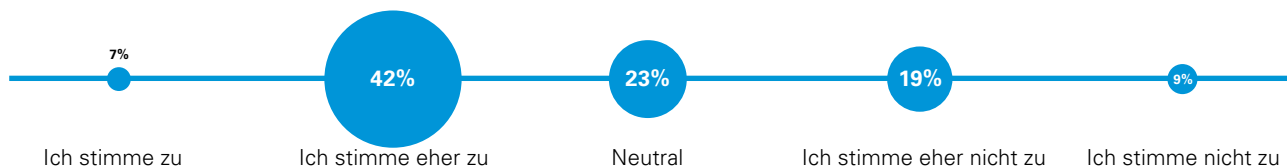
### Lehren für die Zukunft

Es wird noch einige Zeit dauern, bis alle Schweizer Unternehmen ihre Vergütungsberichte veröffentlicht haben und sich daraus weitreichende Schlüsse ziehen lassen. Doch schon heute zeichnen sich Konsequenzen aus der Coronakrise für die Zukunft ab. Zu diesen gehören unter anderem robustere und weniger risikoorientierte Zielsetzungen für die variable Vergütung, vor allem bei aktienbasierten Plänen. Zudem zeigen die Ergebnisse der HCM Umfragen, dass 56 Prozent der Befragten einen stärkeren Einbezug von Nachhaltigkeitsthemen in der variablen Vergütung erwarten. Weiter wird künftig eher wieder ein begründeter Ermessensspielraum in Bonusbeurteilungen vorgesehen, um eben systeminhärent und nicht ausserhalb des Systems auf ausserordentliche Situationen reagieren zu können. Dagegen wird keine stärkere Gewichtung der variablen Vergütung erwartet.

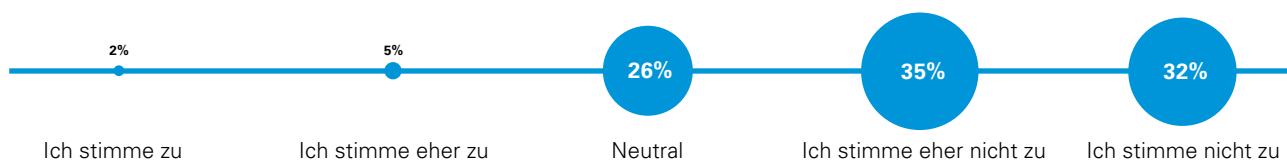
«Corona wird zu einer nachhaltigen Verankerung von ESG-Themen (Umwelt, Gesellschaft und Governance) in der Vergütung führen.»



«Eine dauerhafte Folge von Corona wird die verstärkte Anwendung von Ermessensspielraum bei der Bonusbeurteilung sein.»



«Corona wird zu einer Neugewichtung der gesamten Vergütungsstruktur führen, d.h. zu einer Verschiebung von fixer zu variabler Vergütung.»





## Fazit

Insgesamt lässt sich feststellen, dass bei den meisten Unternehmen die bestehenden Vergütungssysteme nicht geändert wurden. Gleichzeitig werden zurzeit bei vielen Unternehmen die Vergütungsstrategien auf den Prüfstand gestellt, um für die Zukunft und für Unerwartetes besser gerüstet zu sein.



**Dr. Stephan Hostettler**  
Managing Partner,  
HCM International Ltd.



**Samuel Leder**  
Associate Consultant,  
HCM International Ltd.

### Über HCM International Ltd.

HCM International Ltd. (HCM) ist ein unabhängiges internationales Beratungsunternehmen, das sich auf die Beratung von Vorständen, Vorstandsausschüssen und Führungskräften spezialisiert hat.

Dieser Artikel ist Bestandteil der KPMG Board Leadership News. Um diesen Newsletter für Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte dreimal pro Jahr zu erhalten, können Sie sich [hier registrieren](#).

### Über das KPMG Board Leadership Center

Das KPMG Board Leadership Center ist unser Kompetenzzentrum für Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte. Mit vertieftem Fachwissen und neusten globalen Kenntnissen unterstützen wir Sie in Ihren aktuellen Herausforderungen, damit Sie Ihre Rolle höchst effektiv erfüllen können. Zusätzlich bieten wir Ihnen die Möglichkeit, mit Gleichgesinnten in Kontakt zu treten und sich auszutauschen.

Erfahren Sie mehr unter [kpmg.ch/blc](https://kpmg.ch/blc)

Die hierin enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und beziehen sich daher nicht auf die Umstände einzelner Personen oder Rechtsträger. Obwohl wir uns bemühen, genaue und aktuelle Informationen zu liefern, besteht keine Gewähr dafür, dass diese die Situation zum Zeitpunkt der Herausgabe oder eine künftige Situation akkurat widerspiegeln. Die genannten Informationen sollten nicht ohne eingehende Abklärungen und professionelle Beratung als Entscheidungs- oder Handlungsgrundlage dienen. Bei Prüfkunden bestimmen regulatorische Vorgaben zur Unabhängigkeit des Prüfers den Umfang einer Zusammenarbeit. Sollten Sie mehr darüber erfahren wollen, wie KPMG AG personenbezogene Daten bearbeitet, lesen Sie bitte unsere Datenschutzerklärung, welche Sie auf unserer Homepage [www.kpmg.ch](https://www.kpmg.ch) finden.

© 2021 KPMG AG, eine Schweizer Aktiengesellschaft, ist eine Tochtergesellschaft der KPMG Holding AG. KPMG Holding AG ist Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Firmen, die mit KPMG International Limited, einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung englischen Rechts, verbunden sind. Alle Rechte vorbehalten.