



Vorlage an den Landrat des Kantons Basel-Landschaft

Titel: Beantwortung der Interpellation [2010/193](#) von Judith van der Merwe: "Vergütungssysteme in Unternehmungen mit Staatsbeteiligung Basel-Landschaft".

Datum: 15. Februar 2011

Nummer: 2010-193

Bemerkungen: [Verlauf dieses Geschäfts](#)

Links:

- [Übersicht Geschäfte des Landrats](#)
- [Hinweise und Erklärungen zu den Geschäften des Landrats](#)
- [Landrat / Parlament des Kantons Basel-Landschaft](#)
- [Homepage des Kantons Basel-Landschaft](#)



2010/193

Kanton Basel-Landschaft

Regierungsrat

Vorlage an den Landrat

vom 15. Februar 2011

betreffend Beantwortung der Interpellation [2010/193](#) von Judith van der Merwe:
"Vergütungssysteme in Unternehmungen mit Staatsbeteiligung Basel-Landschaft".

1. Text der Interpellation

Die Vergütungssysteme und Höhe ausbezahlter Boni an Kadermitglieder in schweizerischen Unternehmen stehen im Kreuzfeuer der öffentlichen Kritik und sind Gegenstand breit angelegter Diskussionen.

Der Kanton Baselland ist an diversen Unternehmungen beteiligt und die Regierung Baselland hat meist Einsitz im jeweiligen Verwaltungsrat.

Der Regierungsrat ist als Aktionärsvertreter und als jeweiliger Verwaltungsrat gefordert im Sinne der Allgemeinheit für ein massvolles Vergütungs-/Bonussystem einzutreten.

Dem Vernehmen nach wurden unter anderem bei der MCH Group trotz sinkender Umsätze und Gewinne im 2009 höhere Boni ausbezahlt. Dies veranlasst mich zu folgenden grundsätzlichen Fragen:

- 1. An welchen Unternehmungen ist der Kanton Baselland beteiligt und in welchem Verwaltungsräten hat ein Regierungsrat Einsitz?*
- 2. Was sind aus Sicht der Regierung die wichtigsten Eckpfeiler für ein massvolles Vergütungs-/Bonussystem für die Kadermitglieder der Unternehmungen mit Staatsbeteiligung?*
- 3. Inwiefern entsprechen die heutigen Vergütungssysteme der Unternehmungen mit Beteiligung des Kantons Baselland bereits diesen Eckpfeilern?*
- 4. Ist der Regierungsrat auch der Meinung, dass es nicht möglich sein sollte, dass steigende Boni ausbezahlt werden können bei sinkenden Umsätzen und Gewinnen? Was wird die Regierung unternehmen, damit dies in Zukunft verunmöglicht wird?*

2. Beantwortung der Fragen

Frage 1: An welchen Unternehmungen ist der Kanton Baselland beteiligt und in welchen Verwaltungsräten hat ein Regierungsrat Einsitz.

Antwort des Regierungsrates:

Die Aufgaben der öffentlichen Hand werden einerseits durch den Kanton, andererseits durch ausgelagerte Organisationseinheiten erfüllt. Mit der Landratsvorlage [2007-219](#) hat der Regierungsrat dem Landrat eine Auslegeordnung zu den Beteiligungen des Kantons unterbreitet. Die Beteiligungen werden in vier Kategorien unterteilt: Privatrechtliche Institutionen mit Kantonsvertretung, privatrechtliche Institutionen ohne Kantonsvertretung, öffentlich-rechtliche Institutionen mit alleiniger Trägerschaft des Kantons sowie öffentlich-rechtliche Institutionen mit interkantonaler Trägerschaft.

Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über die Beteiligungen des Kantons Basel-Landschaft mit Angabe der Kantonsvertretung.

Tabelle 1: Beteiligungen des Kantons mit und ohne Kantonsvertretung

Beteiligung	Rechtsform	Beteiligungsquote	Kantonsvertretung
Privatrechtliche Institutionen mit Kantonsvertretung			
ARA Rhein AG	Aktiengesellschaft	14 %	RR Jörg Krähenbühl
Autobus AG	Aktiengesellschaft	22 %	
Autogesellschaft Sissach-Eptingen	Aktiengesellschaft	4 %	
Baselland Transport AG	Aktiengesellschaft	43 %	RR Jörg Krähenbühl
Genossenschaft Stadion St. Jakob-Park	Genossenschaft		RR Urs Wüthrich
Geopower Basel AG	Aktiengesellschaft	5 %	
Hardwasser AG	Aktiengesellschaft	41 %	RR Jörg Krähenbühl
Kraftwerk Augst AG	Aktiengesellschaft	20 %	RR Jörg Krähenbühl
Kraftwerk Birsfelden AG	Aktiengesellschaft	25 %	RR Jörg Krähenbühl RR Adrian Ballmer
Landwirtschaftliche Trocknungsanlagen LTA AG	Aktiengesellschaft	7 %	
MCH Messe Schweiz AG	Aktiengesellschaft	8 %	RR Peter Zwick
ProRheno Betriebs AG	Aktiengesellschaft	9 %	
SRG idée suisse Region Basel	Genossenschaft		
Schweizer Rheinsalinen AG	Aktiengesellschaft	3 %	RR Adrian Ballmer
Waldenburgerbahn AG	Aktiengesellschaft	33 %	RR Jörg Krähenbühl
Wärmeverbund Oberwil Therwil WOT	Aktiengesellschaft	22 %	
Wasserversorgung Waldenburgerthal AG	Aktiengesellschaft	4 %	
NSNW AG	Aktiengesellschaft	33 %	RR Jörg Krähenbühl
Swisslos	Genossenschaft		RR Sabine Pegoraro
Fondation des Archives de l'ancien Evêché de Bâle	Stiftung		

Beteiligung	Rechtsform	Beteiligungsquote	Kantonsvertretung
Privatrechtliche Institutionen ohne Kantonsvertretung			
BAK Basel Economics AG	Aktiengesellschaft	2 %	
Bürgerschaftsgenossenschaft Baselland	Genossenschaft	4 %	
Genossenschaft zur Produktion von amerikanischem Unterlagenholz	Genossenschaft	9 %	
Radio Basel, AG	Aktiengesellschaft	1 %	
Schweizerische Nationalbank	spezialgesetzl. Aktiengesellschaft	1 %	
Schweizerischer Bibliotheksdienst	Genossenschaft		
Stiftung interkantonale Försterschule	Stiftung		
Öffentlich-rechtliche Institution Alleinige Trägerschaft			
Basellandschaftliche Gebäudeversicherung	Selbst. öff-rechtliche Anstalt		RR Adrian Ballmer
Basellandschaftliche Kantonalbank	Selbst. öff-rechtliche Anstalt		RR Adrian Ballmer
Basellandschaftliche Pensionskasse	Selbst. öff-rechtliche Anstalt		RR Adrian Ballmer
Sozialversicherungsanstalt Basel-Landschaft	Selbst. öff-rechtliche Anstalt		RR Adrian Ballmer
Öffentlich-rechtliche Institution. Interkantonale Trägerschaft			
Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW)	Selbst. öff-rechtliche Anstalt		RR Urs Wüthrich (Regierungsausschuss)
Flughafen Basel-Mulhouse	Selbst. öff-rechtliche Anstalt		RR Adrian Ballmer
Interkantonale Polizeischule Hitzkirch (IPH)	Selbst. öff-rechtliche Anstalt		RR Sabine Pegoraro
Motorfahrzeugprüfstation beider Basel (MFP)	Selbst. öff-rechtliche Anstalt		RR Sabine Pegoraro
Schweizerische Rheinhäfen	Selbst. öff-rechtliche Anstalt		RR Peter Zwick
Schweizerische Hochschule für Landwirtschaft	Selbst. öff-rechtliche Anstalt		RR Peter Zwick
TSM Schulzentrum für Kinder und Jugendliche	Selbst. öff-rechtliche Anstalt		
Universität Basel	Selbst. öff-rechtliche Anstalt		RR Urs Wüthrich
Universitäts-Kinderspital beider Basel (UKBB)	Selbst. öff-rechtliche Anstalt		RR Peter Zwick
Strafvollzugskonkordat der Kantone NW- & Innerschw	Selbst. öff-rechtliche Anstalt		RR Sabine Pegoraro
Swissmedic, Schweizerisches Heilmittelinstitut	Selbst. öff-rechtliche Anstalt		
Interkantonale Lehrmittelzentrale	Selbst. öff-rechtliche Anstalt	1.2 %	

Frage 2: Was sind aus Sicht der Regierung die wichtigsten Eckpfeiler für ein massvolles Vergütungs-/Bonussystem für die Kadermitglieder der Unternehmungen mit Staatsbeteiligung?

Antwort des Regierungsrates:

Die Beteiligungen des Kantons Basel-Landschaft sind in unterschiedlichem Mass dem Wettbewerb ausgesetzt. Mögliche Indikatoren für das Ausmass der Marktorientierung stellen die Konkurrenzsituation, das Vorhandensein einer Staatsgarantie und der Umfang der Finanzierungsquote durch den Kanton dar.

Der Marktorientierung ist bei der Bewertung des Vergütungssystems Rechnung zu tragen. Grundsätzlich ergibt sich die Marktorientierung durch die Unternehmenssituation am Ressourcen- und Absatzmarkt. Unternehmen mit einer tiefen Marktorientierung sollen sich bezüglich Lohnhöhe und Ausgestaltung des Lohnsystems schwergewichtig am Lohnsystem des Kantons orientieren. Demzufolge sollen sich diese Unternehmen an den Grundsätzen der Personalpolitik des Kantons Basel-Landschaft (vgl. § 6 Personalgesetz) orientieren. Auf dieser Grundlage wurden die lohnpolitischen Grundsätze abgeleitet, die auf der Internetseite des Personalamtes (www.bl.ch/pa) publiziert sind.

Hochgradig marktorientierte Gesellschaften haben teilweise andere Ansprüche an ihr Lohnsystem. So operieren diese in einem dynamischen Umfeld und benötigen anpassungsfähige Strukturen. Anreizsysteme mittels höheren variablen Lohnbestandteilen sind durchaus berechtigt.

Der Regierungsrat verfolgt für die stark marktorientierten Beteiligungen für das Entlohnungssystem die nachfolgend aufgeführten fünf Grundsätze. Diese Grundsätze garantieren ein massvolles Vergütungssystem und stehen in Übereinstimmung mit den Grundsätzen der FINMA ("Rundschreiben für Vergütungssysteme bei Finanzinstituten"), dem Swiss Code of best practice for corporate governance, der SWX Richtlinie betreffend Informationen zur Corporate Governance, dem Bericht des Bundesrates zur Auslagerung und Steuerung von Bundesaufgaben (Corporate Governance Bericht) sowie den OECD- Richtlinien bezüglich Corporate Governance.

1. Das Vergütungssystem garantiert markt- und leistungsgerechte Entschädigungen

Ein Vergütungssystem garantiert eine gerechte und angemessene Entschädigung. Die angebotenen Gesamtvergütungen werden dem Anspruchsniveau des Marktes und der Leistung des Mitarbeiters gerecht. Dies garantiert der Unternehmung Personen mit den nötigen Fähigkeiten und Charaktereigenschaften zu gewinnen und zu behalten. Kriterien der Angemessenheit der Entlohnung sind:

- Aufgabe, Verantwortung und Risiko der Position des Arbeitnehmers
- persönliche Leistung
- wirtschaftliche Lage des Unternehmens
- nachhaltiger Erfolg und Zukunftsaussichten des Unternehmens unter Berücksichtigung des Vergleichsumfeldes

2. Das Vergütungssystem basiert auf den Prinzipien der Fairness

Die Gerechtigkeit des Vergütungssystems beinhaltet die Prinzipien der Fairness. Dies bedeutet insbesondere, dass die Löhne für gleichwertige Aufgaben und Arbeitsleistungen gleich sind und die Löhne für Vollpensen existenzsichernd sein müssen.

Die Differenz zwischen den tiefsten und höchsten Einzelentschädigungen - die Lohnschere - ist ein Indikator für ein massvolles und faires Vergütungssystem. Diese soll in marktorientierten Gesellschaften mit Staatsbeteiligung höchstens doppelt so gross sein wie in der kantonalen Lohnsystematik.

3. Das Vergütungssystem ist transparent ausgestaltet

Ein Vergütungssystem soll verständlich und nachvollziehbar sein. Die einzelnen Elemente werden gegenüber den betroffenen Personen klar kommuniziert.

Wesentliche Informationen für Investoren und Eigner bezüglich Vergütungssystem sind sachgerecht und verständlich darzulegen. Insbesondere über die Entschädigungen und Beteiligungen von Mitgliedern des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung besteht eine Informations- bzw. Darlegungspflicht. Dies betrifft sämtliche Entschädigungen an amtierende und ehemalige Organmitglieder, Aktienzuteilungen und -besitz, zugeteilte Optionen und zusätzliche Honorare und Vergütungen.

4. Das Vergütungssystem ist langfristig ausgerichtet und fördert Kontinuität

Ein Vergütungssystem gewährleistet ein ausreichendes Mass an Kontinuität. Es ist so ausgestaltet, dass es unabhängig vom Geschäftsgang sinnvoll und tragbar ist. Dies betrifft insbesondere auch den Umfang von variablen Vergütungsanteilen.

5. Variable Vergütungen honorieren den individuellen Beitrag zum Erfolg des Unternehmens

An den Erfolg des Unternehmens geknüpfte variable Komponenten der Vergütung sind in einem wettbewerblichen Umfeld zulässig. Der Umfang der gesamten variablen Vergütungen ist abhängig vom langfristigen Erfolg des Unternehmens. Dabei sind insbesondere die Nachhaltigkeit dieses Erfolgs sowie die eingegangenen Risiken zu berücksichtigen. Bei schlechtem Geschäftsverlauf sollen die variablen Vergütungen entsprechend reduziert werden oder entfallen.

Die Kriterien für den Umfang von variablen Lohnbestandteilen werden vor Beginn des Geschäftsjahres in einer Zielvereinbarung vertraglich und zweifelsfrei festgelegt. Die Zuteilung von variablen Entschädigungsbestandteilen auf einzelne Personen erfolgt aufgrund nachhaltiger und nachvollziehbarer Kriterien und muss dem persönlichen Beitrag des Mitarbeiters entsprechen. Das Setzen von falschen Anreizen ist unbedingt zu vermeiden.

Zur Messung des Erfolgs und als Basis für die variablen Lohnbestandteile sollen keine sich widersprechenden und konkurrenzierenden Finanzkennzahlen berücksichtigt werden. Massgebende Erfolgskennzahl ist der in der betrachteten Periode geschaffene Mehrwert für die Unternehmung.

Frage 3: Inwiefern entsprechen die heutigen Vergütungssysteme der Unternehmungen mit Beteiligung des Kantons Baselland bereits diesen Eckpfeilern?

Antwort des Regierungsrates:

Zur Ermittlung des Einhaltungsgrades der von der Regierung anvisierten Eckpfeiler wurde eine Befragung unter ausgewählten Beteiligungen des Kantons durchgeführt. Dabei wurden die 12 wichtigsten und grössten Beteiligungen berücksichtigt. Diese umfassen rund 9'600 Mitarbeitende (von insgesamt rund 12'100 Mitarbeitenden aller Beteiligungen). Die vorliegende Befragung deckt somit knapp 80% aller Angestellten der Beteiligungen des Kantons ab. Im Folgenden werden die wesentlichsten Resultate der Befragung dargelegt:

1. Lohnkriterien des Vergütungssystems

Abbildung 1 zeigt die Kriterien der Lohnbestimmung der befragten Unternehmen. Rund zwei Drittel der Unternehmen nutzen anforderungsabhängige Methoden der Grundlohndifferenzierung. Diese Methoden garantieren, dass die Lohnhöhe bzw. die Lohngruppenzugehörigkeit einer angestellten Person aufgrund des Schwierigkeitsgrades und den Anforderungen des jeweiligen Arbeitsplatzes festgelegt werden.

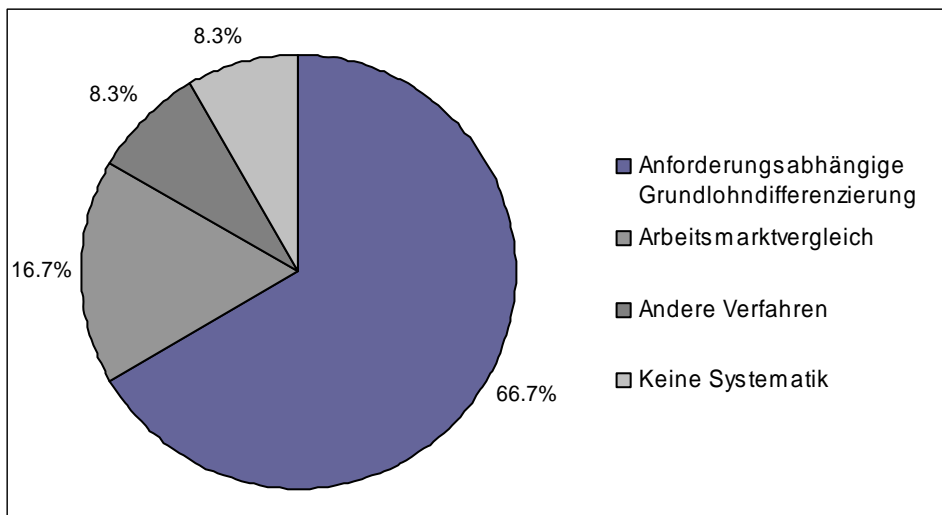


Abbildung 1: Kriterien der Lohnbestimmung

Darüber hinaus garantieren 10 von 12 befragten Unternehmen gleiche Löhne für gleichwertige Aufgaben und Arbeitsleistungen und überprüfen die Einhaltung des Prinzips regelmässig. Alle befragten Unternehmen nennen die faire und gerechte Entlohnung als ein wesentliches Ziel Ihrer Vergütungssysteme.

2. Fairness des Vergütungssystems

Die Lohnschere - die Differenz zwischen der tiefsten und der höchsten Einzelentschädigung eines Unternehmens - kann als wesentlicher Indikator für ein massvolles und faires Vergütungssystem herangezogen werden. Im Durchschnitt beträgt die Lohnschere der befragten Unternehmen ca. 1:7. Dies bedeutet, dass der höchste ausbezahlte Bruttolohn rund siebenmal höher ist als der tiefste ausbezahlte Bruttolohn. Diese Lohnschere entspricht in etwa der Lohnschere in der Kantonalen Verwaltung. Acht der befragten Unternehmen weisen eine tiefere Lohnschere aus, lediglich drei Unternehmen eine höhere. Die Messe Schweiz AG überschreitet als einziges Unternehmen von der Regierung vorgegebenen Rahmen bezüglich der Lohnschere. Dabei muss berücksichtigt werden, die Messe Schweiz AG in einem internationalen, wettbewerbsorientierten Umfeld agiert und als einzige Beteiligung des Kantons Basel-Landschaft börsenkotiert ist. Die Beteiligungsquote des Kantons Basel-Landschaft ist mit 8% am emittierten Aktienkapital sehr gering; die Einflussmöglichkeiten auf die operative Gestaltung des Lohnsystems sind daher äusserst beschränkt.

3. Transparenz

75% der befragten Unternehmen bezeichnen ihre Lohnsystematik als für alle Mitarbeitenden zugänglich und nachvollziehbar. In der Regel werden in den entsprechenden Reglementen und Handbüchern die Funktionsstufen und Lohnbandbreiten offengelegt. Demgegenüber kommunizieren lediglich zwei der 12 befragten Unternehmen die Lohnhöhen der obersten Kaderstufen periodisch in einem offen zugänglichen Publikationsorgan.

4. Variable Vergütungen

Rund drei Viertel der befragten Unternehmen bezahlen einen Teil der Entschädigungen über variable Lohnbestandteile. Dabei werden zu einem grossen Teil alle Angestellten des Unternehmens berücksichtigt. Je eines der befragten Unternehmen gibt an, nur das Kader bzw. nur Mitarbeitenden ohne Leitungsfunktion über variable Lohnbestandteile zu entschädigen (siehe Abb. 2)

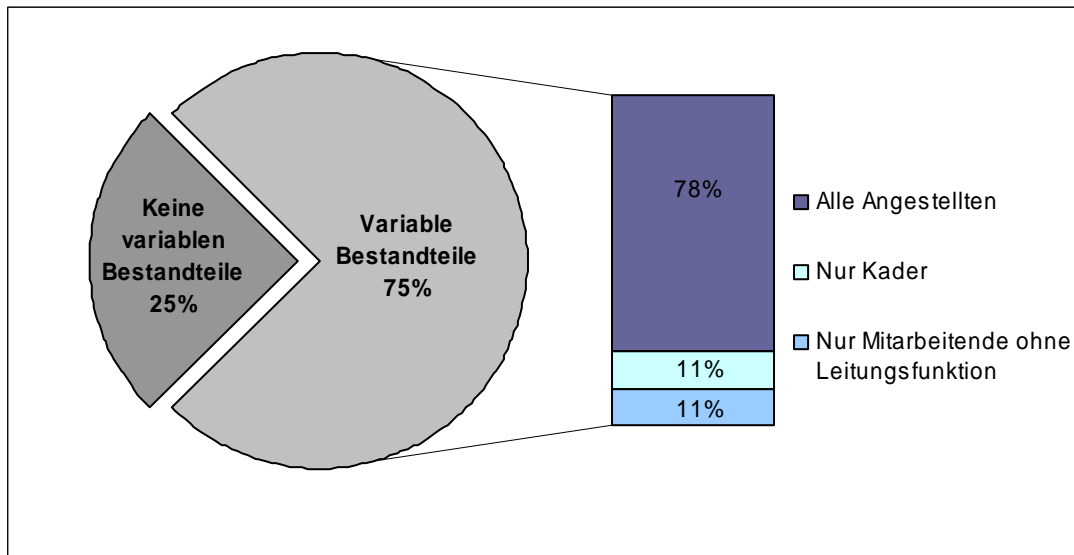


Abbildung 2: Empfänger von variablen Lohnbestandteilen in Unternehmen mit teilweise variabler Entlohnung

Abbildung 3 zeigt welche Arten der variablen Vergütung von den befragten Unternehmen angewendet werden. Es zeigt sich, dass die Zuteilung von variablen Lohnbestandteilen vor allem in Form von Leistungsbeteiligungen geschieht. Die explizite Partizipation der Mitarbeitenden am Ertrag, Gewinn oder Kapital ist bei den befragten Beteiligungsunternehmen des Kantons Basel-Landschaft weniger verbreitet.

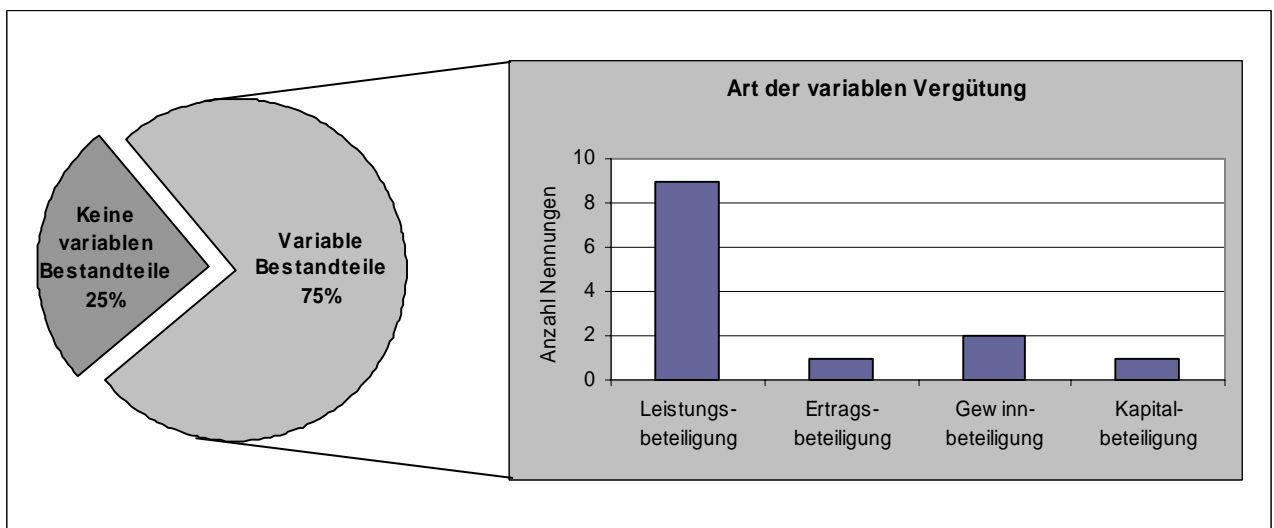


Abb. 3: Art der variablen Vergütung in Unternehmen mit teilweise variabler Entlohnung

Die Befragung zeigt, dass die von der Regierung formulierten Grundsätze eines massvollen Vergütungssystems zu grossen Teilen eingehalten werden. Bei den Beteiligungen des Kantons sind keine Lohnexzesse zu beobachten, und die Unternehmen agieren als faire Arbeitgeber und stehen für eine massvolle und ausgewogene Vergütung ihrer Angestellten ein. Der Regierungsrat ist um die Einhaltung der lohnpolitischen Grundsätze besorgt und arbeitet im Rahmen ihrer Möglichkeiten weiter auf die Einhaltung und Umsetzung der Prinzipien hin.

Frage 4: Ist der Regierungsrat auch der Meinung, dass es nicht möglich sein sollte, dass steigende Boni ausbezahlt werden können bei sinkenden Umsätzen und Gewinnen? Was wird die Regierung unternehmen, damit dies in Zukunft verunmöglicht wird?

Antwort des Regierungsrates:

Variable Erfolgsbeteiligungen wie Boni oder ähnliches sollten langfristig vom wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens gedeckt werden und dürfen das Erreichen der Kapitalziele nicht gefährden. Der Umfang dieser variablen Vergütungen soll dabei abhängig sein vom langfristigen, nachhaltigen Erfolg des Unternehmens. Bei einem über einen längeren Zeitraum schlechten Geschäftsverlauf sollen die variablen Erfolgsbeteiligungen reduziert werden oder entfallen.

Die Durchsetzung der von der Regierung formulierten lohnpolitischen Grundsätze ist abhängig von der Rechtsform der Unternehmung und den Einflussmöglichkeiten des Kantons. Verfügt der Kanton über einen Kantonsvertreter im massgeblichen Entscheidungs- bzw. Aufsichtsorgan des Unternehmens, kann auf die Einhaltung der lohnpolitischen Grundsätze des Kantons hingewirkt werden. Die Einflussnahme erfolgt über das massgebliche Entscheidungsorgan des Unternehmens. In privatrechtlich organisierten Unternehmen ist dies in der Regel der Verwaltungsrat oder ein analoges Gremium. Dieser ist in seiner Funktion als Organ für die Oberleitung, Aufsicht und Kontrolle verantwortlich für die Einführung und Durchsetzung des Vergütungssystems. In Unternehmen des öffentlichen Rechts verfügt die Exekutive der Gebietskörperschaft über die Entscheidungsbefugnis bezüglich des Vergütungssystems.

Es ist vorgesehen, dass für die strategisch wichtigen Beteiligungen eine Eigentümerstrategie erarbeitet wird. In dieser Strategie formuliert der Kanton seine strategischen Ziele für die jeweilige Beteiligung. Sie dient als Grundlage für das Engagement des Kantons und bildet die Basis für die Mandate der entsprechenden Kantonsvertreter. Dabei handelt es sich bei der Eigentümerstrategie um ein internes Führungsinstrument für Verwaltung und Regierungsrat. Die Einhaltung der lohnpolitischen Grundsätze sind Bestandteil der strategischen Ziele des Kantons in Bezug auf seine Beteiligungen und sollen in die Eigentümerstrategien einfließen.

Liestal, 15. Februar 2011

IM NAMEN DES REGIERUNGSRATES

Der Präsident:

Krähenbühl

Der Landschreiber:

Mundschin