

DIREKTØRLØNNINGER

En direktør skal aflønnes som Ronaldo

Direktørerne lider ikke af storhedsvanvid, men sammenligner sig med sportens verdensstjerner, fordi de har et lønsystem, som danskerne må lære at leve med, mener Asger Aamund.

INTERVIEW

STIG ANDERSEN

Almindelige lønmodtagere skal ikke sammenligne sig med bankdirektører eller topdirektører i erhvervslivet, der får udbetalt to- og tredcifrede millionbeløb i bonus og optionsløn. Den tid er forbi, og den kommer ikke tilbage, fastslår Asger Aamund. Hvis aktionærer i et selskab vil give direktøren del i den værdistigning, han har været med til at skabe, er det sådan, klaveret spiller.

I denne uge har Aamund i Nyhedsbrev for Bestyrelser fastslået, at fremtidens direktør-lønninger bør bestå af tre elementer: en fast løn, en resultatbonus og en 'aktiepakke', der belønner direktøren for den langsigtede værdistigning, der skabes til virksomhedens ejere, aktionærerne. Accepterer man ikke denne model, svarer det til, at man i den professionelle fodboldverden ikke vil betale markedsprisen for Ronaldo.

Ronaldo er jo verdensstjerne. Hvor mange verdensstjerner er der i dansk erhvervsliv?

»Jamen altså ... der er måske ikke nogen udprægede Ronaldoer. Men der er i hvert fald en række ledere på internationalt eliteniveau. De direktør-lønninger, jeg kender til, de ligger på det niveau, de skal. Faktisk er det sådan, at jo bedre direktører er, jo nemmere er det at fastlægge deres værdi.

Men man kan få den fornemmelse, at danske direktører er begyndt at lide lidt af storhedsvanvid, siden de altid skal sammenligne sig med verdensstjerne i sporten, når der tales løn?

»Når jeg laver sammenligningen, er det mere for at henvise til mekanismen i, hvordan man aflønner topfolk. Mere end det er en henvisning til konkrete verdensstjerner. Min pointe er, at det er en international markedsmechanisme, der er med til at bestemme det her.

Og den mekanisme, den hedder altså en løn-pakke til direktøren, der består af: fast løn, bonus og aktieoptioner?

»Ja, det er den internationale norm. Tidligere var direktør-lønninger en labyrint af store pensionsordninger, fast løn og et hav af tillæg til beklædning, rejser, bolig osv. Det var ganske uigennemsigtigt.

Aktionærerne bestemmer

Men hvorfor skal direktørerne have løn på tre måder. Jeg troede, at direktørernes faste løn var noget, de fik for at passe deres arbejde så godt som muligt?

»Sådan er den internationale løndannelse, og den er undergivet nogle samstemmende opfattelser i aktionærkredse. Det er jo sådan, at de store, institutionelle investorer taler sammen på tværs af landegrænser, og det er dem, der sidder og godkender de her strukturer.

Jeg spørger mere for at høre, hvorfor direktørerne skal have en høj fast løn og tilsyneladende også have en løn for at passe deres

job som aftalt, og så skal de oveni have noget ekstra, hvis de er med til at gøre virksomheden mere værd?

»Det er også et relevant spørgsmål. Men det er den struktur, man opererer med, hvis man vil have de bedste. Det er nu engang sådan, at med en god ledelse kan du alt. Men med en halvgod ledelse får du ikke halvgode resultater. Med en halvgod ledelse kan du intet. Derfor er det vigtigt, at du har en elitær og konkurrenceskarp ledelse. Man kan jo lige så godt sige, at det er vanvittigt, at en fodboldspiller som Ronaldo både skal have en enorm transfer-sum og oveni en enorm årsage. Og så får han gudhjælpemig en kæmpe bonus for hvert mål, han scorer. Accepterer man ikke det, skrider han jo bare til en ny klub.

Og hvis man ikke vil risikere, at Ronaldo eller direktøren skrider?

»Så løser man problemet ved at sørge for, at ejerne, aktionærerne, godkender de lønpakker, der gælder. Når der har været så meget kritik af direktør-lønningerne, er det jo, fordi man i mange lande og virksomheder har haft en periode, hvor direktører og bestyrelser har forgyldt hinanden, og hvor aktionærerne har været for passive og ikke spillet nogen rolle. Men det er vigtigt, at aktionærerne godkender lønpolitikken og den konkrete lønpakke, som

Med en halvgod ledelse får du ikke halvgode resultater. Med en halvgod ledelse kan du intet

Asger Aamund

virksomhedens ledelse får tilbudt. I Sverige f.eks. kræver en lønpakke accept fra 90 procent af aktionærerne.

TDC's aktionærer

Og herhjemme kunne man forestille sig, at der er en del aktionærer i f.eks. TDC, der vil sige: 'Jamen, vi er jo aldrig blevet spurgt om de lønpakker, som er givet til TDC's direktion'?

»Jamen, det er så deres egen fejl. Det er aktionærerne, der ejer selskabet, og de er altså nødt til at organisere sig, så det er dem, der godkender de lønpakker. Vi har en spændende diskussion i øjeblikket. For bare 20 år siden ville spørgsmål om direktørernes løn være blevet mødt med et: 'Hvad kommer det dig ved'. Men sådan spiller klaveret ikke mere. Nu stiller pressens spørgsmål. Det kan være en beskæftigelsesminister, der brokker sig over, at en bankdirektør i Roskilde kan få en aktiegevinst på 100 millioner. Og det kan være medarbejderne, der stiller spørgsmål. Så vi er ved at få en diskussion om, hvem der ejer virksomhederne?

Det gør vel aktionærerne?

»Ja, men der er altså nogle andre interessegrupper i form af medarbejdere, presse, politikere og 'etikevangelister' på handelshøjskolerne, som ud fra etiske og samfundsmæssige grunde vil være med

til at bestemme. De grupper udgør en slags skyggeaktionærer. Vi har fået aktionærer, som ikke ejer aktier, men som siger, de har samfundsaktier i virksomhederne. Også når det gælder løndannelsen, er man altså nødt til ikke at træde for mange over tærerne. Der skal være en samfundsmæssig rimelighed.

Dyremoses millioner

Apropos rimelighed. Hvis man lytter til Henning Dyremoses efterfølger som direktør i TDC, Jens Alder, får man ikke indtryk af, at Henning Dyremoses millioner var udtryk for noget specielt gavnligt samfundsmæssigt?

»Det kommer an på, hvordan de er givet. Hvis det som i Sverige er noget, aktionærerne er gået med til, kan man ikke have ondt af det. Men der, hvor vi har haft problemet både i Danmark og internationalt, er, når der er blevet fusket og blevet manipuleret med aktionærerne og sådan set også med samfundet, ved at bestyrelsen og direktionen har forgyldt sig selv. Det har jo været røverier ved højlys dag med grupovækkende eksempler på, at værdien af nogle aktier blev eksorbitant store, selv om det gik dårligt for virksomhederne. Det har jo været røveri både fra virksomhederne og aktionærernes.

Har det været tilfældet i TDC?

»Jeg kender ikke deres ordninger i detaljer, så det kan jeg ikke kommentere. Det væsentlige er, at aktionærerne har så meget hånd i hanke med deres virksomhed, at det er dem, der bestemmer.

Er du ikke bange for, at den grådighed, der synes at have været hos nogle direktører, skal ødelægge forståelsen for det direktør-lønssystem, du taler så varmt for?

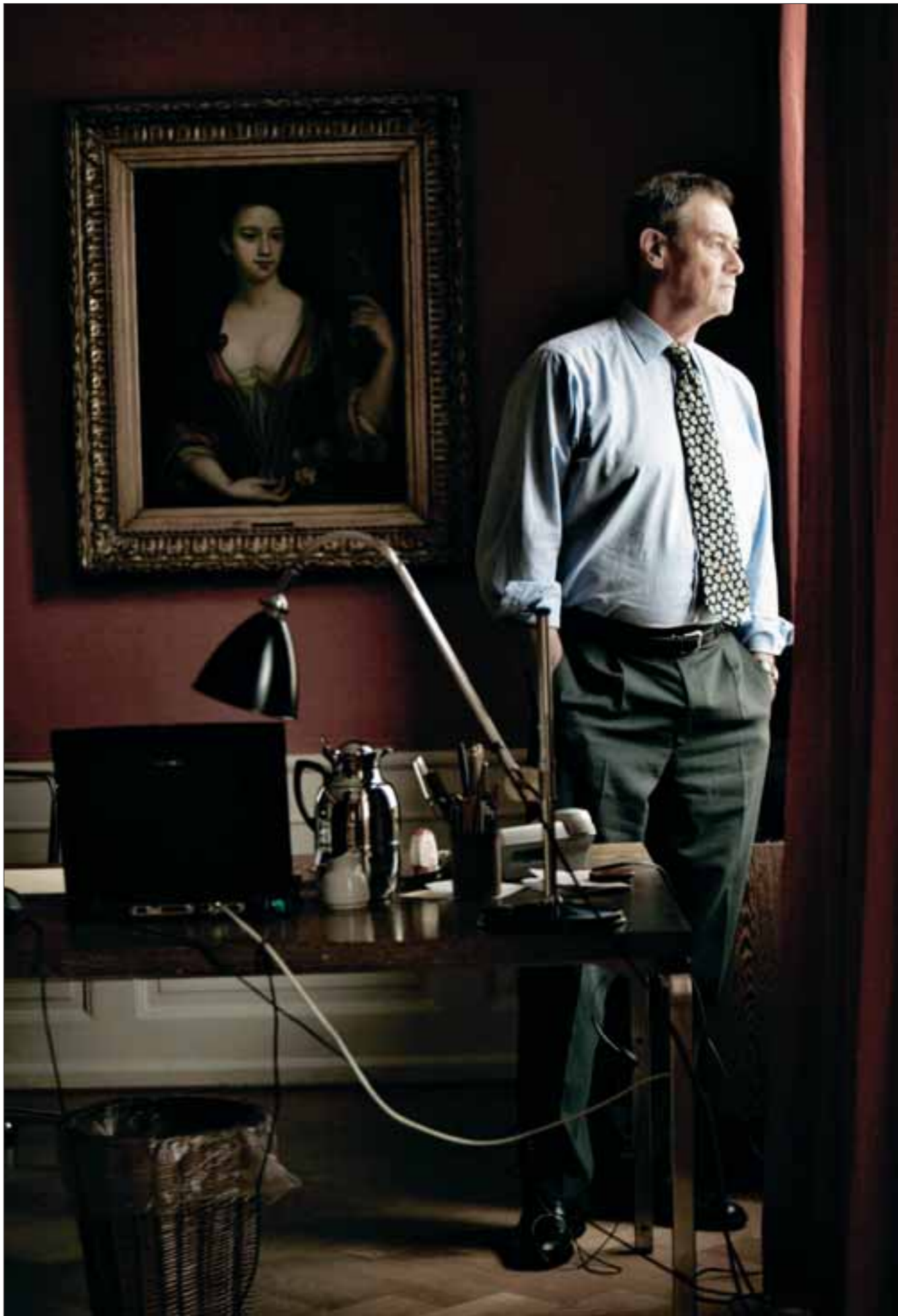
»Jeg er kun bange for, hvor det er ude af kontrol. Jeg har ikke problemer med, at aktionærerne i Roskilde Bank siger til direktøren, at han kan få nogle aktieoptioner, som ikke er noget særligt værd, men som fem år efter er 100 millioner værd. Bankdirektørens gevinst er jo kun en meget lille del af den gevinst, aktionærerne i øvrigt har fået.

Men en almindelig lønmodtager forstår vel ikke, at en bankdirektør ud over sin faste millionløn skal have 100 millioner ekstra?

»Jamen, det behøver den almindelige lønmodtager heller ikke forstå. De skal jo ikke leve af bankdirektørens løn og skal da ikke sammenligne sig selv med den. Hvis nogle aktionærer har afleveret en lille del af den værdistigning, de har fået, til en direktør, er det bare sådan, klaveret spiller. Det vigtige for mig, både som aktionær og som samfundsborger, er, at det er aktionærerne, der har indsigt med det og gerne vil det på den måde, og at det kan kontrolleres. En optionsgevinst er jo udtryk for en langsigtet gevinst, og hvis ikke der var nogen værdistigning, havde ejerne ikke fået noget, og direktøren kunne smide sine optioner i toiletet.

Når der er en aktiegevinst, så ønsker du også, at den beskattes lempeligere?

»Ja, for eksempel den del af den, som ligger inden for 20 procent af grundlønningen. I de videnstunge industrier vil vi gerne have dygtige forskere og ledere til Danmark, og det kan vi ikke få en eneste amerikansk forsker til at arbejde i Danmark. Vi er nødt til at erkende, at vi er en del af en stor global helhed, og



PROVO. Asger Aamund er ikke forarget over diverse direktørers to- og tredcifrede millionbonus. For det koster, hvis man vil have de bedste. Foto: Jacob Ehrbahn

vi kan ikke se på det her i et dansk landsbyperspektiv. Vi skal kunne tiltrække den bedste, elitære arbejdskraft, og det kan vi kun, hvis vi kan lønne dem, så de gerne vil

være her. Det kan vi kun med skattelettelser på i hvert fald en del af lønnen.

Er det ikke temmelig provokerende, at du sidder og taler om en forgyldt elite, der oven i købet skal slippe billigere i skat end almindelige danskere?

»Jo, det er da nok provokerende. Men vi skal have lavet vores skattesystem om. Derfor er jeg også en meget varm støtte til Naser Khaders Ny Alliance, som går ind

for en skattesats på 40 procent. Danmark har jo været reformrigid i lang tid, fordi den politiske beslutningsproces har været bundet totalt fast.

Har du meldt dig ind i Ny Alliance?

»Nej, jeg er ikke medlem af noget politisk parti. Så skulle jeg jo hele tiden tænke over, hvis ømme tær i mit politiske bagland jeg ikke skal træde på.

erhverv@pol.dk

Ferienøglen

Aktivrejser



Afrika
Kilimanjaro, safari og zanzibar 23 dage med kombination af bestigning af Afrikas højeste bjerg, imponerende vilde dyr og strandliv på Zanzibar. Næste afrejse i juni. Pris kr. 28.980,- inkl. fly.
www.topas.dk eller 86 89 36 22

Aconcagua
Bestigning af Andeskædens højeste top på 6959 m. Vores dygtige bjergguide introducerer til gletschertræning og sørger for en grundig akklimatisering. Afrejse i februar. Fra kr. 28.980,- inkl. fly. www.topas.dk eller 86 89 36 22

Afrika
21 dage fra Cape Town og Victoria Falls via Namibia. Pris fra kr. 9.480,- ekskl. fly. Afrejse hele året. Internationale grupper. www.topas.dk eller 86 89 36 22

Afrika
Kilimanjaro. Tag med på den lange flotte Shira-rute på Kilimanjaro med dansk rejseleder med god akklimatisering. Priser fra 21.980,-. Ex 10/10, masser af garanteret afrejser.
www.kiplingtravel.dk 4716 1220

Afrika
Tanzania, Kenya og Zanzibar. Ex 10 dages Kenya-safari kun 6.980,-. Bestil vores 28 dagers program med safari i lodge, telt eller camp, Mombasa, Mt Kenya, Kilimanjaro og Zanzibar badeferie. Afrejse jun-apr.
www.kiplingtravel.dk 4716 1220

Afrika
Teltsafari i hele Afrika. F.eks. Krüger, Okavango, Vic Falls 20 dage / 17 nætter fra Kr. 18.260 incl. fly-billet. Ring og hør nærmere om de mange muligheder eller se nogle af vores spændende eksempler på www.brandstrup.dk tlf. 33 22 40 40

Borneo
Oplev det tropiske Sarawak på denne 15 dage lange rejse med dansk turleder. Dyreliv, hvide sandstrande og vandring. Afrejse i f.eks. juni. Pris fra kr. 17.980,- inkl. fly. www.topas.dk eller 86 89 36 22

Cambodia
Vietnam og Sydkina 25 dage. En rundrejse gennem nogle af Sydostasiens smukkeste landskaber og et møde med 3 meget forskellige kulturer. Afrejse i oktober. Pris fra kr. 19.980,- inkl. fly. www.topas.dk eller 86 89 36 22

Canada
18 dages adventure i det sydvestlige Canada. Oplev British Columbia og Alberta med deres fantastiske smukke, alsidige og bjergrige natur. Afrejse i f.eks. juni. Pris fra kr. 19.980,- inkl. fly. www.topas.dk eller 86 89 36 22

Dolomitterne
10 dages let vandring blandt søer og bjergtinder i et af Italiens smukkeste bjergområder. Overnatning på hotel af god standard. Afrejse i f.eks. juli. Pris fra kr. 8.980,- inkl. fly.
www.topas.dk eller 86 89 36 22

Etiopien
Det bedste af Etiopien med en perfekt blanding af kultur og natur. Mød nogle af Afrikas mest særprægede og farvestrålende stammer. Afrejse i november og december. Fra kr. 18.980,- inkl. fly. www.topas.dk eller 86 89 36 22

Frankrig
Mont Blanc. Over 12 dage oplever du intens bjergene ved vandring fra hytte til hytte. Afrejse fra juni. Pris fra kr. 6.780,- inkl. fly.
www.topas.dk eller 86 89 36 22

Færøerne
5-dages besøg på Færøerne med highlights fra ø-riget højt mod nord oplevet via lette vandreture. Afrejse i maj og september. Pris fra kr. 5.980,- inkl. fly.
www.topas.dk eller 86 89 36 22

Grønland
19 dages ekspedition med krydsning af indlandsisen for den virkelige kræse. Maksimalt 10 deltagere og to turledere. Afrejse i f.eks. juni. Pris fra kr. 24.980,- inkl. fly. www.topas.dk eller 86 89 36 22

Grønland
Egi, Diskoøen og isbjerge på 13 dage. Følg i polarforskernes fodspor ved Camp Egi og nyd vandreture i noget af Grønlands mest fascinerende natur. Afrejse juni - august. Pris fra kr. 21.980,- inkl. fly. www.topas.dk eller 86 89 36 22

Grønland
Pukkelhvaler, slædehund og isbjerge ved Diskobugten. 12 dages tur fyldt med alt det bedste fra den Grønlandske natur og kultur. Afrejse fra juni. Pris fra kr. 20.980,- inkl. fly.
www.topas.dk eller 86 89 36 22

Indien
15 dage fra Delhi til Mumbai. Pris ekskl. fly og lokal betaling fra kr. 4.380,-. Afrejse i f.eks. marts. Internationale grupper.
www.topas.dk eller 86 89 36 22

Indien
Bestigning af Stok Kangri (6.124m). Udfordrende trek og bjergbestigning i Ladakh området. 17 dage. Afrejse i august. Pris fra kr. 20.980,- inkl. fly.
www.topas.dk eller 86 89 36 22

Indien
Kulturrejser i Nord- og Sydindien i grupper med dansk rejseleder og for individuelle. Fra Rajasthan til Goa, Kerala og Himalay. Ex 16 dage Rajasthan rundrejse og Goa badeferie. 8.780,-. Se vores 30 sider store program. Afrejse året rundt.
www.kiplingtravel.dk 4716 1220

Indien
Stok Kangri. Garanteret afrejse på trekkingturen gennem Ladakh med bestigning af Stok Kangri 6.154 meter. Afrejse d. 4/7 med John Christensen. Se vores 30 sider ekspeditionsprogram med bla. Kilimanjaro til Elbrus, Ararat, Mera Peak og Cho Oyu 8.201 meter.
www.kiplingtravel.dk 4716 1220

Irland
Vandring ved de Vestirske kystlandskaber. Fine vandreture, store søer og sagnomsprundne steder. Overnatning i Bed & Breakfasts. 10 dage. Afrejse i juli. Pris fra kr. 8.980,- inkl. fly.
www.topas.dk eller 86 89 36 22

Island
Hele det smukke Island rundt (11 dage) med dansk rejseleder. 2. - 12. juli, kr. 14.950. Telefon 86 12 18 49. Information og flere rejser på www.team-island.dk

Italiens øer
Sicilien, Sromboli og Sardinien i verdensklasse. Ex. 9 dage "Siciliens ukendte ansigter" 7.760,- inkl. fly, bil og hotel. Daglig afrejse året rundt. Se vores 22 sider program.
www.kiplingtravel.dk 4716 1220

Kina-Tibet
Kinas Kejserberyer og Himmeltog til Tibet, Guillin, Shanghai og Hongkong - 28 dagers program fyldt med rundrejser i Kina. Ex. 16 dage Beijing-Himmeltoget-Lhasa-Xian-Pingyao-Beijing. Kun 13.170,- fra Beijing. Se vores 28 sider store Kina-Tibet program.
www.kiplingtravel.dk 4716 1220

Kina
10-dages tur, hvor vi vandrer på forskellige passager af Muren og oplever mange af de store kulturelle seværdigheder i og omkring Beijing. Afrejse fra juni. Pris fra kr. 11.980,- inkl. fly.
www.topas.dk eller 86 89 36 22

Kina
16 dage fra Xi'an til Beijing. Pris ekskl. fly og lokal betaling fra kr. 7.880,-. Afrejse i f.eks. juni. Internationale grupper.
www.topas.dk eller 86 89 36 22

Korsika
Vandring i de korsikanske bjerge med udgangspunkt i landsbyhus. Smuk natur og autentisk bjergstemning. 10 dage. Afrejse i f.eks. juni fra kr. 8.280,- inkl. fly.
www.topas.dk eller 86 89 36 22

Laos
Solnedgang over Mekong, en uforglemmelig oplevelse. Og intet steds er den smukkere end i Luang Prabang, den gamle kongebyt. 15 dage, afrejse 10/10 - 2007. Pris 16900 inkl. rejse og ophold. Region Rejser Tel 9839 2069.
www.regionrejser.dk

Madagaskar
Aktiv rejse på 21 dage til øen med den unikke flora og fauna samt en venlig, nysgerrig og smilende lokalbefolkning. Afrejse i oktober. Pris fra kr. 24.980,- inkl. fly. www.topas.dk eller 86 89 36 22

Mallorca
En rejse på 8 dage med vandring gennem Mallorcas smukke bjerge. Overnatning i små hyggelige bjergpensionater. Afrejse i f.eks. november. Pris fra kr. 8.980,- inkl. fly.
www.topas.dk eller 8689 3622

Marokko
15 dages trekking i Atlas-bjergene med flotte landskaber og spændende berberlandskaber. Afrejse fra juni - august. Pris fra kr. 8.980,- inkl. fly.
www.topas.dk eller 8689 3622

Nepal
Blændende hvide tinder og noget af verdens bedste trekking i Annapurna eller Everest. Tehestreks på 17-24 dage. Afrejse i oktober. Pris fra kr. 14.980,- inkl. fly. www.topas.dk eller 8689 3622

Nepal
Mera Peak. Stor trekkingtur og bestigning af Mera Peak 6.461 meter. Afrejse d. 16/10 med Juan Carlos. Se vores 30 sider ekspeditionsprogram med ture fra Kilimanjaro til Elbrus, Ararat, Stok Kangri og Cho Oyu 8.201 meter.
www.kiplingtravel.dk 4716 1220

Nepal
Verdens bedste trekkingland - se Danmarks største Nepal-program med trekking til ex Everest base camp, Annapurna, Langtang, Kanchenjunga, Mera Peak, Manaslu, Mustang og Makalu. Se vores 32 sider program med 12 grupperejser med dansk rejseleder og 20 individuelle rejser
www.kiplingtravel.dk 4716 1220

New Zealand
På cykel Sydøen rundt med folgebil, dansk/newzealands guide. En oplevelse for livet! 22 dage, afrejse 22/11 - 2007. Pris 32985 inkl. rejse og ophold. Region rejser Tel 9839 2069.
www.regionrejser.dk

Peru
21 dage med kultur, natur og aktive oplevelser. Perus højland og den gamle Inka kultur. Afrejse fra f.eks. juni. Pris fra kr. 22.980,- inkl. fly. www.topas.dk eller 86 89 36 22

Peru
Inkaernes Peru. F.eks. : Rundrejse 16 dage / 14 nætter fra Kr. 17.170. Se vort helt nye program på www.brandstrup.dk eller ring til Brandstrup Travels 33 22 40 40.

Pyreneerne
Vandring med base i hyggeligt bjerghotel - fantastiske udsigter til nogle af Europas flotteste landskaber. Afrejse i f.eks. juli. Fra 8.980 inkl. fly.
www.topas.dk eller 86 89 36 22

Rio
til La Paz. 24 dage overlandrejse i ekspeditions-køretøj fra Rio de Janeiro over Argentina til hjertet af Sydamerika. Afrejse i august. Pris fra kr. 22.980,- inkl. fly.
www.topas.dk eller 86 89 36 22