



Die fünf wichtigsten Aspekte bei der Gestaltung variabler Beteiligungs- und Vergütungssysteme

Überzeugende Antworten auf die zentralen Fragen

von Gerhard Nennung

Executive Summary

Unabhängig davon, ob es um die Tantiemen der Führungsebenen oder um den Ausbau der Mitarbeiterbeteiligung geht – in der aktuell erneut aufflammenden Diskussion um die Gestaltung variabler Vergütungssysteme wird eine Vielzahl von Aspekten immer wieder thematisiert.

Nicht nur aufgrund der emotional geführten Diskussionen sind die Antworten selten überzeugend: Viel schwerer wiegt, dass die vorgeschlagenen Lösungen meist nur Teilaspekte der Herausforderung abdecken und/oder politisch so stark instrumentalisiert werden, dass das objektive Ziel – nämlich die Wertsteigerung für das Unternehmen und damit eine nachhaltige Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit – aus dem Blick gerät.

Zu selten werden die Anreizwirkung des Systems auf eine gelebte Performancekultur und seine mittelfristige Auswirkung auf die Kostenstruktur aus Gesamtunternehmenssicht bedacht. In dieser Studie befassen wir uns mit den fünf wichtigsten Aspekten bei der Gestaltung von variablen Vergütungs- und Beteiligungssystemen und zeigen konkret, wie solche Systeme beschaffen sein müssen, um den Wert des Unternehmens nachhaltig zu steigern.

Variable Vergütung muss Unternehmertum ins Unternehmen holen

Ein variables Vergütungssystem muss Anreize dazu geben, dass sich die Entscheidungsträger eines Unternehmens wie ein Unternehmer verhalten. Damit ist bereits die grundlegende Frage beantwortet, was ein variables Vergütungssystem eigentlich belohnen und fördern soll: Entscheidungen, die den Erfolg des Unternehmens nachhaltig steigern.

Das klingt einfach, bedeutet jedoch für viele Unternehmen eine radikale Abkehr von der bisherigen Praxis. Dazu muss zunächst ein Umdenkprozess in Gang kommen: Es gilt, die bestehenden Vergütungsstrukturen zu hinterfragen, auf ihren tatsächlichen Beitrag zum langfristigen Unternehmenserfolg zu untersuchen und sich von Elementen zu trennen, die Unternehmenswert und damit Wettbewerbsfähigkeit zerstören.

Bei der Konzeption und Umsetzung eines variablen Vergütungssystems werden fünf Aspekte immer wieder thematisiert – überzeugende Antworten gibt es jedoch in der Regel nicht:

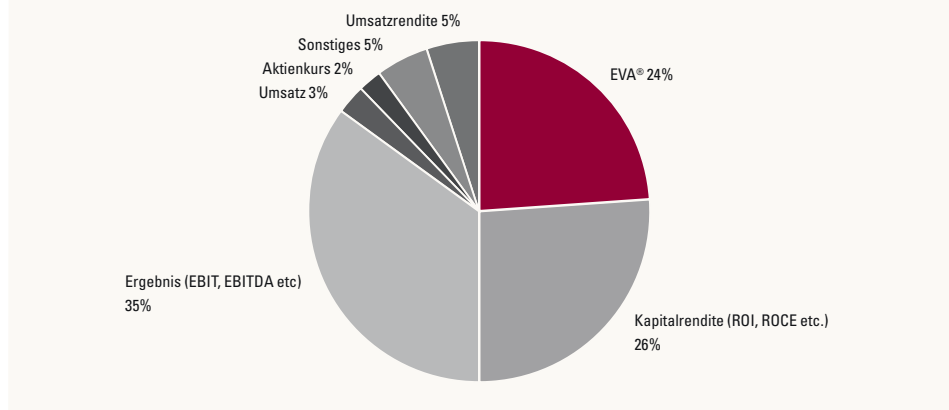
1. Die Bemessungsgrundlage: Was ist eigentlich unternehmerischer Erfolg?
2. Die Zielvorgabe: Was ist beim Prozess der Zielfestsetzung zu beachten?
3. Die Nachhaltigkeit des Systems: Wie lässt sich eine Kurzfristoptimierung vermeiden?
4. Die Motivationswirkung: Welchen Einfluss hat das Vergütungssystem auf das Engagement der Beteiligten?
5. Die Praxiserprobung: Welches System hat sich als Best Practice erwiesen?

1 Die Bemessungsgrundlage: Was ist eigentlich „unternehmerischer Erfolg“?

„Unternehmenserfolg“ wird in der Praxis leider recht willkürlich definiert. Rund drei Viertel der großen deutschen Unternehmen greifen auf Kennzahlen wie EBIT, EBITDA (vgl. Abb. 1) oder die Kapitalrendite zurück, die jedoch viele Kosten und das investierte Kapital gar nicht berücksichtigen. Wer so kalkuliert, bekommt auch dann einen Bonus, wenn beispielsweise die Rendite einer Investition die Kosten des eingesetzten Kapitals nicht einmal deckt. Denn keine Rechnungslegungsvorschrift berücksichtigt zum Beispiel jene Mindestverzinsung als Kosten, die Investoren für ihr Kapital verlangen.

In vielen Unternehmen werden die Kapitalkosten so systematisch unterzeichnet und massiv Wert vernichtet. Ein solches Vergütungssystem belohnt „Größe um jeden Preis“ und entzieht der eigenen Wettbewerbsfähigkeit die Grundlage, weil sie allein auf Effizienz fokussiert und damit wertschöpfende Investitionen verhindert, die wiederum profitable Arbeitsplätze schaffen würden.

Abb. 1: Bemessungsgrundlage der Vergütung der 250 größten deutschen Unternehmen (nach Umsatz)¹



Wirklicher Erfolg stellt sich hingegen erst ein, nachdem alle Anspruchsgruppen, also nicht nur die Mitarbeiter, Lieferanten oder der Staat, sondern auch sämtliche Kapitalgeber inklusive der Aktionäre als Eigenkapitalgeber befriedigt sind. Erst dann wird unternehmerischer Wert geschaffen.

2 Die Zielvorgabe: Was ist beim Prozess der Zielfestsetzung zu beachten?

Das variable Gehalt macht auf oberster Managementebene häufig die Hälfte der Bezüge aus.² Doch die schiere Höhe des Gesamtgehalts ist für die Beurteilung sekundär. Viel wichtiger ist die tatsächliche Variabilität der Beteiligung. Zwischen der Entwicklung der erfolgsabhängigen Gehaltsbestandteile und dem tatsächlichen Unternehmenserfolg besteht jedoch allzu oft eine erhebliche Diskrepanz.

Die traditionelle Praxis, den Zielbonus an die Plan- bzw. Budgeterfüllung eines Jahres zu koppeln, macht die Höhe des Bonus mehr vom politischen Verhandlungsgeschick bzw. von der Verhandlungsmacht in den Plangesprächen abhängig als von der tatsächlichen Performance. Das Resultat ist ein Prozess, der häufig in willkürlichen Zielvorgaben mündet, die mehr dazu dienen, das variable Gehalt zu sichern als dazu, besonders unternehmerische Leistung zu fördern. Mehr noch: Jeder Anreiz, sich in der operativen Planung ehrgeizige Ziele zu setzen, wird im Keim erstickt, weil die eigene Vergütung im folgenden Jahr bei Nichterreichen der Ziele darunter leiden würde.

Es ist deshalb dringend geboten, die Zielvorgaben des Vergütungssystems strikt vom Planungssystem zu trennen und den Bonus als Beteiligung an der tatsächlichen Wertschaffung – gemessen z. B. am ökonomischen Gewinn (Economic Value Added EVA®) – unabhängig von Planungsvorgaben zu bemessen. Sofern konkrete Ziele im System aufgenommen werden, sollten sie langfristiger Natur sein. Beispielsweise können die langfristigen Erwartungen des Kapitalmarkts an das Unternehmen „top down“ in konkrete jährliche Ziele pro Bereich übersetzt und im System verankert werden. In diesem Fall wird der Zielbonus erst dann ausbezahlt, wenn diese Ziele erreicht werden.

¹ Quelle: Stern Stewart Research, 2005

² Durchschnittlich beträgt auf oberster Ebene im Unternehmen (z. B. Vorstand, Geschäftsführung) der variable Anteil 50 Prozent der Gesamtvergütung (fix+variabel). Auf zweiter Ebene (z. B. Bereichsleitung) macht der Zielbonus durchschnittlich rund 30 Prozent und auf dritter Ebene (Abteilungsleitung) rund 20 Prozent der Gesamtvergütung aus. Quelle: Stern Stewart Research, 2005

3 Die Nachhaltigkeit des Systems: Wie lässt sich eine Kurzfristoptimierung vermeiden?

Auf fast jeder Investorenkonferenz ist dieser Tage wieder das Credo der „Nachhaltigkeit der Performance“ zu hören. Doch wie kann diese, fernab von Lippenbekenntnissen, tatsächlich im Anreizsystem verankert werden? Konkret gefragt: Wie kann ein Vergütungssystem den Aufbau von Wertpotenzialen auch in der Zukunft begünstigen? Die Lösung dieser Frage scheint in der Praxis die Quadratur des Kreises zu erfordern: Einerseits sollte das Anreizsystem einen möglichst zeitnahen Niederschlag der operativen Performance in der Vergütung leisten. Andererseits muss sichergestellt werden, dass eine erzielte Performance auch nachhaltig ist, bevor sie über den Bonus, zumindest teilweise, ausgeschüttet wird.

Die praktikabelste Lösung ist es, durch eine so genannte Bonusbank eine Art „Performancegedächtnis“ zu schaffen. Mit einer Bonusbank wird der Bonus eines Jahres nicht sofort ausbezahlt, sondern ein Teil zunächst gutgeschrieben. Vom Guthaben der Bonusbank wird jedes Jahr ein festgesetzter Prozentsatz ausbezahlt – der Rest in das nächste Jahr vorgetragen. Dadurch bekommt die Bonusbank eine mittelfristige Komponente, die sogar die Zuweisung negativer Boni in einzelnen Jahren möglich macht. Das Besondere an diesem System ist, dass Führungskräfte damit wie ein Unternehmer nicht nur an den Chancen, sondern auch an den Risiken des Geschäfts beteiligt werden: Nur langfristige und nachhaltige Wertsteigerungen werden tatsächlich entlohnt.

4 Die Motivationswirkung: Welchen Einfluss hat das Vergütungssystem auf das Engagement der Beteiligten?

Die Frage nach der Motivation führt häufig in die Irre. Eine Vielzahl von Studien belegt, dass neben finanziellen gerade nicht-finanzielle Gesichtspunkte wie die Unternehmenskultur oder das Arbeitsklima einen entscheidenden Einfluss auf die Arbeitsmotivation haben.

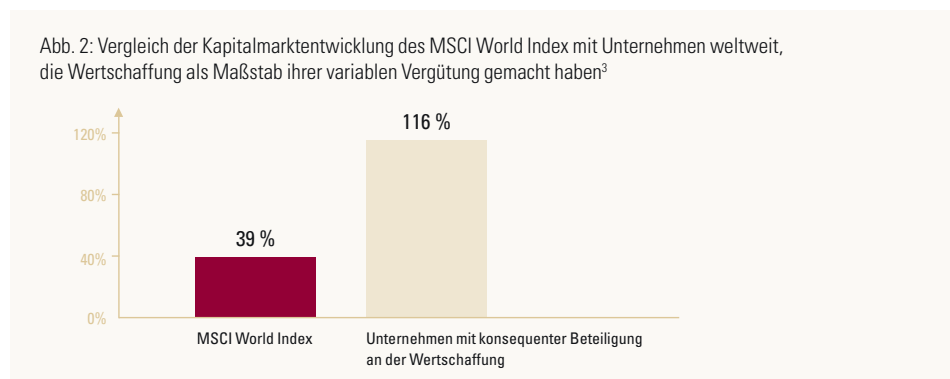
Der Zweck eines variablen Vergütungssystems muss vielmehr aus Anreizgesichtspunkten gesehen werden: Im Vordergrund steht das Ziel, die Lohn- und Gehaltsstrukturen so zu gestalten, dass sie einen Anreiz geben, die richtigen Dinge (und diese auch richtig) zu tun. Das heißt konkret: wertsteigernde Entscheidungen zu treffen und umzusetzen.

5 Die Praxiserprobung: Welches System hat sich als Best Practice erwiesen?

Das international erfolgreichste Modell, das auf die tatsächliche Wertschaffung abzielt, ist das der EVA®-Vergütung (EVA® = Economic Value Added): Ebenso wie die Mitarbeiter ein Fixgehalt bekommen, erhalten auch die Kapitalgeber eine Mindestrendite. Am Gewinn nach dieser Mindest-

rendite, dem EVA[®], werden dann die Führungskräfte beteiligt. Bezeichnenderweise wird der EVA[®] heute bereits bei über zwei Dritteln der großen deutschen Unternehmen berechnet; konsequent in der Vergütung angewendet wird er jedoch nur von wenigen. Zu diesen wenigen gehören international erfolgreiche Konzerne wie Siemens, METRO Group, Coca-Cola und Sony, die einen wesentlichen Teil der Vergütung des Managements an EVA[®]-Ziele gekoppelt haben.

Wie erfolgreich so ein unternehmerisches Beteiligungssystem tatsächlich ist, zeigt eine aktuelle Studie unseres Hauses. Darin haben wir die Kapitalmarktentwicklung (Aktienkurs + Dividendenzahlungen) von Unternehmen weltweit untersucht, welche die Wertschaffung in Form von EVA[®] konsequent zum Maßstab der Vergütung gemacht haben. Innerhalb der letzten sieben Jahre haben diese Unternehmen ihren Börsenwert um 116 Prozent gesteigert, also mehr als verdoppelt. Zum Vergleich: Der MSCI World Index verbesserte sich im gleichen Zeitraum um lediglich 39 Prozent (vgl. Abb. 2).



Fazit: Die traditionelle Struktur von Vergütungssystemen in Deutschland ist veraltet. Wenn die Wirtschaft untereinander und im internationalen Vergleich wettbewerbsfähig bleiben oder werden will, müssen sich Vergütungsstrukturen am tatsächlich geschaffenen Wert orientieren und entsprechendes Engagement der Führungskräfte – aber auch der gesamten Belegschaft – belohnen. Wert wird für das Unternehmen erst dann geschaffen, wenn das Geschäft langfristig mindestens die Kosten des eingesetzten Eigen- und Fremdkapitals verdient. Dann profitiert jede mit dem Unternehmen verbundene Interessengruppe, insbesondere auch der Arbeitsmarkt, denn mit einem solchen Wertmaßstab wird endlich die Begünstigung (und Verschwendung) des Produktionsfaktors Kapital gegenüber dem Faktor Arbeit durch Berücksichtigung der realen Kapitalkosten gestoppt.

Auch wenn mehr und mehr Unternehmen die Vorzüge einer konsequenten Beteiligung an der Wertschaffung erkennen – die Umsetzung eines solchen Modells, insbesondere bis auf Mitarbeiterebene, steckt in Deutschland noch in den Kinderschuhen. Denn mit einem solchen Modell geht auch die Forderung einher, Ergebnis und Verantwortung stärker zu dezentralisieren. Dies erfordert eine transparente Basis für die Performancebeurteilung über alle Ebenen, was für viele Unternehmen noch eine kulturelle Herausforderung darstellt. Interessanterweise ist aber ein solches Modell gerade bei Betriebsräten sehr überzeugend – gerade wenn es konsistent von der Vorstandsvergütung bis zur Mitarbeiterbeteiligung eingesetzt wird.

³ Quelle: Stern Stewart Research, 2005; Gegenüberstellung des Total Shareholder Return (Aktienkurs + Dividendenzahlungen) zwischen 1998 und Ende 2005 MSCI World mit Unternehmen, die ein EVA[®] Vergütungssystem konsequent anwenden.

Stern Stewart & Co.

Stern Stewart & Co. unterstützt Unternehmen darin, kontinuierlich Wert zu schaffen. Vor rund 25 Jahren in New York gegründet, ist Stern Stewart & Co. heute die führende internationale Unternehmensberatung für Wertmanagement. Unser Ziel ist es, die Unternehmensführung bei der Umsetzung ihrer Wertsteigerungsagenda in drei Schlüsselbereichen zu unterstützen: Unternehmenssteuerung, Kundenwertmanagement sowie Organisationsentwicklung.

Wir messen unseren Beratungserfolg in einer Verbesserung des fundamentalen Unternehmenswertes. Dieser wird in der von uns entwickelten Wertkennzahl EVA® ausgedrückt, die sich zum internationalen Standard entwickelt hat. Unser integrierter Beratungsansatz sorgt dafür, dass alle Maßnahmen zur Wertsteigerung aufeinander abgestimmt werden und konsistent ineinander greifen. Weitere Informationen finden Sie unter www.sternstewart.de.

Über den Autor:

Gerhard Nenning ist Partner bei Stern Stewart & Co. in München und Experte für wertorientierte Vergütungsmodelle.



Gerhard Nenning, Partner
gnenning@sternstewart.de

Stern Stewart & Co. makes every effort to ensure the accuracy and actuality of the provided information. In spite of careful managements, we cannot guarantee the accuracy and factual actuality of this study.

EVA® is a registered trademark of Stern Stewart & Co., N.Y

Stern Stewart & Co.

Salvatorplatz 4

D-80333 München

T +49.89.242071.0

F +49.89.242071.11

E info@sternstewart.de

I www.sternstewart.de

Schottenring 16

A-1010 Wien

T +43.1.53712.4111

F +43.1.53712.4000

E info@sternstewart.at

I www.sternstewart.at

Seefeldstrasse 69

CH-8008 Zürich

T +41.43.488.36.39

F +41.43.488.35.00

E info@sternstewart.ch

I www.sternstewart.ch



Stern Stewart & Co.

Bangkok // Beijing // Johannesburg // London // Melbourne // Milano // München // Mumbai // New York // Sao Paolo // Shanghai // Singapore // Tokyo // Wien // Zürich