

Die sieben «Todsünden» der leistungsorientierten Vergütung

Die leistungsabhängige Vergütung ist auf dem Vormarsch. Über 90 Prozent aller privaten und börsennotierten Firmen in der Schweiz zahlen an ihre Führungskräfte variable Lohnkomponenten aus. Trotzdem gibt es Nachholbedarf: Bei der Berechnung der Boni werden – häufig auch unbewusst – eine Reihe von Fehlern begangen. **VON HERMANN J. STERN**

1. Du sollst voneinander abhängige Kennzahlen nicht kombinieren!

Mehr als zwei Drittel aller Schweizer Firmen geben an, zwei oder mehr Kennzahlen für die Bonusberechnung heranzuziehen. Sehr beliebt ist die Kombination von Umsatz und Gewinn. Während der Umsatz als Indikator für das Wachstum verwendet wird, soll der Gewinn die Profitabilität des Umsatzwachstums sicherstellen. Leider wird bei dieser Zielkombination nachweislich sogar dann ein Bonus ausbezahlt, wenn unter dem Strich keinerlei Wertwachstum generiert wird. Schlimmer noch: Der Bonus wird sogar fällig, wenn Wert vernichtet wurde. Der Grund liegt in der Doppelzählung des Umsatzes bei der rechnerischen Wertbestimmung. Der Umsatz kommt zum einen in der Umsatzkennzahl selbst vor, zum anderen aber auch ein zweites Mal in der Gewinnkennzahl. Für einen Manager in einem solchen Bonussystem lohnt es, sich primär auf den Umsatz und weniger auf den Gewinn zu konzentrieren. Ähnliche Schwierigkeiten ergeben sich bei der Kombination jeglicher finanzieller Kennzahlen aus der Erfolgsrechnung, die voneinander abhängig sind. Die richtige Schlussfolgerung lautet demnach, dass man sich auf eine finanzielle Kennzahl konzentrieren sollte. Doch welche Kennzahl würde sich dafür eignen? Logischerweise eine möglichst umfassende, damit die Führungskraft für jeden erdenklichen Beitrag zum Wertwachstum honoriert wird. Umfassend bedeutet, dass die Kennzahl auch die Kapitalkosten beinhalten muss. Kennzahlen, welche die Kapitalkosten berücksichtigen,

werden unter dem Begriff «Residualeinkommen» zusammengefasst und sind schon seit Anfang des vergangenen Jahrhunderts bekannt. Hierzulande bezeichnet man sie als Economic Value Added (EVA) und Economic Profit (EP).

2. Du sollst keine Prozentzahlen verwenden!

In der Praxis sind besonders Grössen wie der ROI (Return on Investment) beliebt, die sich in Prozentzahlen ausdrücken lassen. Diese Popularität ist leicht nachvollziehbar, denn Prozentzahlen lassen sich besonders einfach vergleichen. Bei einer ganzen Reihe von Situationen führt der Fokus auf Prozentzahlen aber zu einer falschen Entscheidung. Zum Beispiel dann, wenn die Führungskraft ein Projekt mit höherem ROI wählt, allerdings dasjenige mit dem tieferen ROI wesentlich grösser ist und damit auch einen höheren Beitrag zur Wertsteigerung liefern würde. Ebenso kann es vorkommen, dass alteingesessene, grössere Unternehmensteile trotz kleinerer Renditen einen absolut grösseren Beitrag zum Unternehmenserfolg liefern als junge, schnell wachsende Units. Wer nur auf die Prozentzahl schaut, bei dem fallen beispielsweise Turnarounds komplett durch das Raster der Wertbeurteilung, weil die Rendite in solchen Situationen immer negativ ist. Sobald die negative Rendite abnimmt, wurde Wert geschaffen. Ein auf Renditezahlen abgestütztes Bonussystem kann dies aber nicht identifizieren. Hier hilft es, den Fokus auf die Veränderung, das so genannte Delta, von der einen Periode auf die nächste zu legen. Die Höhe des Deltas ist eine eindeutige Grösse für die Wertschaffung:

Je höher das Delta, umso besser für den Investor. Fazit: Nur wer sich auf absolute Grössen konzentriert, kann eine ungewollte Tatsachenverschleierung vermeiden.

3. Du sollst das Budget nicht für den Zielsetzungsprozess verwenden!

Fast alle Schweizer Unternehmen verhandeln ihre Ziele jährlich im Budgetierungsprozess neu. Doch Budgets sind nicht etwa das Resultat möglichst genauer und rationaler Planung, sondern das Ergebnis des Verhandlungsgeschicks der Beteiligten. Als Planungsinstrument für einen möglichst optimalen Ressourceneinsatz sind sie deswegen untauglich. Durch die jährliche Neuverhandlung der Ziele werden erfolgreiche Manager bestraft, weil ihre Ziele immerzu nach

oben angepasst werden. Zugleich können sich schwache Manager auf eine tiefe Zielvorgabe im Folgejahr freuen. Die wirtschaftlich dramatische Konsequenz dieser Mechanik ist eine Tendenz zur Mittelmässigkeit. Die Lösung: Der jährliche Zielsetzungsprozess sollte durch Mehrjahresziele ersetzt werden. Auch hier sind die Konzentration auf Residual-einkommensgrössen und die Beobachtung des Deltas entscheidend. Ideal wäre folglich, Residualgrössen als Ziele einzusetzen, die für mehrere Jahre festgelegt werden.

Meist werden Ziele in Unternehmungen mit Hilfe von Vergangenheitswerten festgelegt. Der Blick zurück hilft aber in den wenigsten Fällen, weil sich Marktsituation und Investorenerwartungen ändern können. Die richtige und gleichzeitig einfachste Lösung der Zielbestimmung liegt quasi vor der Tür: der Unternehmenswert, wie er von den Investoren bewertet wird. Ist die Unternehmung im Vergleich zur aktuellen Rentabilität «teuer», sind die Wachstumserwartungen hoch. Ist sie hingegen «günstig», so sind auch die Erwartungen an das Wachstum moderat. Auf diese Weise können Ziele direkt aus objektiv messbaren Grössen abgeleitet werden, ohne dass eine «höhere Autorität» herangezogen werden muss.

Die sieben «Todsünden» von Bonussystemen und wie man es richtig macht

1. Du sollst voneinander abhängige Kennzahlen nicht kombinieren!

Die Kombination von voneinander abhängigen finanziellen Kennzahlen kann zu irreführenden Handlungsanweisungen für Manager führen. Man soll sich daher immer auf nur eine finanzielle Messgrösse stützen. Diese muss möglichst umfassend sein und auch die Kapitalkosten berücksichtigen. Insbesondere Residual-einkommensgrössen bieten sich hierfür an.

2. Du sollst keine Prozentzahlen verwenden!

Prozentzahlen können effektive Wertwachstumsbeiträge verschleiern und zum „Starving the Stars“ Problem führen. Für die Identifikation von Projekten, die über ihren Kapitalkosten liegen, müssen daher absolute Grössen herangezogen werden. Hierbei spielt nur das Delta, d.h. die Veränderung und nicht etwa die Höhe der Grösse eine Rolle.

3. Du sollst das Budget nicht für den Zielsetzungsprozess verwenden!

Budgets spiegeln in erster Linie das Verhandlungsgeschick der Beteiligten wider und sind mit ihrer jährlichen Neukonzeption für ein Bonussystem zu kurzfristig ausgerichtet. Die Zielsetzung muss für mehrere Jahre festgelegt werden. Zudem dürfen die Ziele nicht auf historische Daten zurückgehen, sondern müssen am Unternehmenswert ausgerichtet werden.

4. Du sollst Boni nicht limitieren!

Bonussysteme mit einer Ober- bzw. Untergrenze wirken leistungsmindernd. Die Bonuskappung sollte aufgehoben und eine Bonusbank eingeführt werden. «Kumulativer Bonus für kumulatives Wachstum» muss die Devise lauten.

5. Du sollst keine subjektiven Meinungen honorieren!

Subjektiven Beurteilungen sollte im betrieblichen Alltag ein angemessener Stellenwert zukommen. Da subjektive Komponenten jedoch keine Motivationswirkung haben, dürfen sie nicht in Bonussysteme miteinbezogen werden.

6. Du sollst nicht dritteln!

Ein Bonus basierend auf dem Gesamtunternehmenserfolg fördert die effiziente Zusammenarbeit zwischen einzelnen Units nicht. Stattdessen müssen die Abteilungen analog zum freien Markt untereinander verhandeln können.

7. Du sollst nicht an einem grossen Fixum festhalten!

Um Führungskräfte dazu zu bringen, sich wie Eigentümer zu verhalten, muss der Wealth Leverage der Manager erhöht werden. Dieser Hebel-effekt kann nur über den variablen und nicht etwa fixen Lohnbestandteil erzielt werden, wobei zu beachten ist, dass der variable Anteil auf Management Ebene mind. 25 Prozent betragen muss.

4. Du sollst Boni nicht limitieren!

Die meisten Bonussysteme enthalten eine Obergrenze. Bonuslimits machen aber keinen Sinn. Dies haben viele Firmen erkannt: Aktuelle Umfragen zufolge wollen ein Drittel der Firmen ihre «Bonuskappung» abschaffen. Der Grund ist offensichtlich: Wird das Oberziel vor Jahresende erreicht, besteht von einem Tag auf den anderen keine finanzielle Motivation mehr, eine Leistung zu erbringen. Dasselbe gilt, wenn die untere Bonusgrenze gar nicht erst erreicht werden kann.

Für beide Fälle gibt es eine klare Lösung: die Bonuskappung aufheben! Dafür braucht man einen zusätzlichen Mechanismus, um das Bonussystem funktionstüchtig zu machen: den Bonusrückbehalt respektive die Bonusbank. Manager werden oft dafür kritisiert, dass sie Buchgewinne manipulieren und es aufgrund der Natur der Buchführung gar nicht möglich sei, diesen Praktiken einen Riegel vorzuschieben. Sobald Boni, die über dem erwarteten Zielbonus liegen, nur noch zu einem Teil ausgezahlt werden, ist dies auch gar nicht mehr notwendig. Der Rest des Bonus wird nämlich erst dann fällig, wenn die Leistung auch in den Folgejahren gut bleibt. Genau diese Funktion erfüllt die Bonusbank. Kombiniert mit dem Fokus auf das Delta, besteht plötzlich ein viel kleinerer Anreiz, die Buchgrössen zu manipulieren, denn früher oder später würde diese Manipulation auf den Manager zurückfallen. Gleichzeitig hat die Bonusbank auch den Vorteil, dass negative Boni nicht von den Mitarbeitenden an die Firma zurückbezahlt werden müssen, sondern einfach mit

den zurückbehaltenen Boni verrechnet werden. Das Auf und Ab der Boni kann auf diese Weise drastisch reduziert werden, was auch im Sinne einer erfolgreichen Personalpolitik ist. Ein weiterer Pluspunkt der Bonusbank ist die Tatsache, dass die Führungskraft durch diesen Bonusmechanismus eine langfristig ausgerichtete Orientierung erhält, die bis jetzt in Schweizer Bonussystemen de facto nicht existiert.

5. Du sollst keine subjektiven Meinungen honorieren!

Die Motivationswirkung subjektiver, also nicht an Kennzahlen gebundener Meinungen ist praktisch gleich null. Subjektive Meinungen sind weder transparent noch verlässlich. Darum häufen sich gegen Jahresende die Schmeicheleien gegenüber den Vorgesetzten, um eine gute persönliche Beurteilung zu erlangen. Im schlimmsten Fall akzeptieren Mitarbeitende die Bonusreduktion nicht, weil man doch – wie bereits im Vorjahr – immer «sein Bestes gegeben» habe. Boni, die auf subjektiven Urteilen aufbauen, führen in erster Linie zu Unruhe im Betrieb und provozieren das Gefühl von Ungerechtigkeit und ungleicher Behandlung zwischen den Mitarbeitern. Erstaunlicherweise werden in der Schweiz dennoch fast 50 Prozent der Bonuszahlungen an Führungskräfte zumindest teilweise von persönlichen Beurteilungen abhängig gemacht. Solche Leistungsbewertungen sind in der Personalentwicklung zwar durchaus sehr nützlich, im Bonussystem haben sie jedoch nichts zu suchen.

6. Du sollst nicht dritteln!

Eine beliebte Praktikermethode ist die Drei-Drittel-Regel: Bezahle ein Drittel aufgrund persönlicher Ziele, ein weiteres Drittel aufgrund der Entwicklung der Geschäftseinheit und noch ein Drittel gemäss Gesamtunternehmenserfolg. Doch dieser Ansatz ist leider grundlegend falsch. Dass die subjektive Komponente in einem Bonussystem nichts zu suchen hat, verbietet bereits die fünfte «Todsünde» der leistungsorientierten Vergütung. Es bleibt also noch die Aufteilung in Bereichs- und Gesamtunternehmenserfolg. Die Idee an sich ist gut und richtig: Die Führungskraft soll sich nicht nur auf die eigene Abteilung konzentrieren, sondern auch auf die Unternehmung als Ganzes achten. Besonders die Zusammenarbeit zwischen einzelnen Geschäftseinheiten soll durch diese Methode gefördert werden. Idealerweise verhalten sich die Führungskräfte so, dass Gewinne immer in der Geschäftseinheit realisiert werden, wo sie am grössten ausfallen. Die eigene Bonusmaximierung sollte deshalb in den Hintergrund treten. Bei zwei oder mehr Geschäftseinheiten findet jedoch sehr rasch eine massive Verwässerung des anderswo anfallenden Gewinns statt, so dass man ihn selbst kaum mehr spürt. Damit reduzieren sich die finan-

ziellen Anreize aus der betriebsinternen Zusammenarbeit auf ein Minimum. Erhöht man hingegen den Bonusanteil, der sich aus dem Gesamtunternehmenserfolg ableitet, rückt der eigene Abteilungserfolg komplett in den Hintergrund, da er nur wenig Einfluss auf den persönlichen Bonus hat.

Um die innerbetriebliche Zusammenarbeit mit Hilfe von finanziellen Anreizen attraktiver zu gestalten, macht es viel mehr Sinn, die Abteilungen untereinander verhandeln zu lassen. Sowohl Transferpreise als auch die Vergütung von Spezialleistungen sind effektive Mittel zur Förderung der Kooperation. Was am Markt schon seit Jahrhunderten funktioniert, ist auch für die unternehmensinterne Organisation das Beste.

7. Du sollst nicht an einem grossen Fixum festhalten!

Das Bonussystem kann seine Kraft als Wegweiser für die Führungskraft nicht entfalten, wenn der variable Anteil zu gering ist. Gerade einmal 20 Prozent des Gehalts bezahlen private Firmen als Bonus an Führungskräfte aus. Damit schwankt das Einkommen der Führungskraft nur sehr gering. Anders als beim Investor, der gerade bei kleineren und mittleren Firmen mit wesentlich grösseren Veränderungen in seinem Vermögen rechnen muss. Das Verhältnis zwischen Investorenvermögen und Führungskräftekompensation wird im Englischen «Wealth Leverage» genannt. Der Wealth Leverage eines Firmeneigentümers beträgt genau 1, weil sich sein Vermögen parallel zum Wert seiner Investition in der Firma entwickelt. Möchte man Führungskräfte dazu bringen, sich wie Eigentümer zu verhalten, sollte auch ein entsprechender Wealth Leverage – also mit einem Wert von 1 – vorliegen. Fazit: Runter mit dem Fixum und rauf mit der variablen Vergütung. Ein hohes Fixum hat zur Folge, dass sich die Lohnkosten auf einem relativ hohen Niveau halten. In schlechten Jahren bleibt der Führung dann nichts anderes übrig, als Mitarbeitende zu entlassen. Wären die Lohnkosten flexibler, würden diese in schlechten Jahren aufgrund der schlechteren Firmenleistung auch niedriger ausfallen. Damit könnten unter Umständen sogar Stellen geschützt werden. Der variable Lohnbestandteil muss also ausreichend gross sein, damit die Führungskraft einen substanziellen Wealth Leverage hat. Dies ist auf Managementebene in der Regel erst ab einem variablen Lohnanteil von 25 Prozent der Fall.]



Dr. HERMANN J. STERN ist Partner bei Obermatt Partners, einem auf Wertmanagement-Produkte und -Lösungen spezialisierten Unternehmen.