

AUFGEHÄUFT

Manager-Anreize werden oft falsch gesetzt. Die Höhe des Bonus sollte sich mehr am Wettbewerb orientieren

Text: CONSTANTIN GILLIES



Führungskräfte stehen täglich im Konkurrenzkampf. Mal gewinnen und mal verlieren sie. Deshalb sollten „Manager wie Sportler beurteilt und entlohnt werden“, sagt Hermann Stern. Den vollen Jahresbonus bekommt nur, fordert der Managementexperte, wer die Konkurrenz geschlagen hat.

Was Stern sportlichen Wettbewerb nennt, bedroht die Pfründe vieler Manager. In vielen Unternehmen hat sich eine Bonuskultur etabliert, die es möglich macht, an allen Ecken Zulagen abzugreifen. Mal richtet sich das Chefesalär nach Umsatzwachstum und Marge, mal wird belohnt, wer die Budgets einhält. Nur der Vergleich zum Wettbewerb spielt hier – anders als sonst im Wirtschaftsleben – keine Rolle.

Stern führt das Zürcher Beratungsunternehmen Obermatt und hat die Bonussysteme vieler Schweizer Konzerne kennengelernt. Nahezu überall wird mit starren Zahlenvorgaben gearbeitet. Das findet er falsch: „Entweder werden die Ziele zu leicht erreicht, dann wirken sie wie eine Leistungsdecke“, sagt der Finanzexperte, „oder sie sind zu hoch gesteckt, und die Führungskräfte wandern ab.“

Um Manager nach dem Siegereitertreppchenprinzip zu entlohnen, muss das Unternehmen die Kennzahlen von Wettbewerbern sammeln und daraus einen Marktindex errechnen, an dem sich ablesen lässt, wo man steht. Das klingt zunächst kompliziert, macht aber weniger Aufwand als klassische

KOHLER HER!

Mehr Geld für mehr Leistung

DAS GRUNDGEHALT

verliert bei deutschen Managern allmählich an Bedeutung. Variable und leistungsbezogene Zuschläge werden populärer – bei Arbeitgebern und -nehmern.

ALLERDINGS haben fast 60 Prozent der deutschen Manager noch nie einen Bonus erhalten. Dies ergab eine Umfrage der Onlinejobbörse Stepstone. Nur 28 Prozent haben mit ihrem Arbeitgeber eine Bonusregelung vertraglich vereinbart, 14 Prozent erhalten Prämien, wenn das Unternehmen erfolgreich ist.

Budgetsitzungen. Der neue Bilanzierungsstandard IFRS sorgt zunehmend für mehr Vergleichbarkeit bei den Kennzahlen; außerdem sind Daten in Internetdatenbanken verfügbar. „Das war vor zehn Jahren noch nicht der Fall“, sagt Stern.

Die Ergebnisse der Analyse münden in eine Rangliste, ähnlich der Tabelle der Bundesliga, mit Kriterien wie: Wer führt beim Ertrag vor Steuern (Ebit), wer konnte den Umsatz am stärksten steigern? Der Trick liegt darin, wie ein Investor von außen auf das Unternehmen zu schauen. So ergebe sich ein objektives Stärken-Schwächen-Profil, sagt Stern. Der Vergleich soll auch über die Entlohnung der Manager entscheiden: Rangiert die Firma bei allen Kennzahlen auf den letzten Plätzen, sinkt der Bonus; wird der Wettbewerb dagegen überflügelt, steigen die Zulagen.

EIN VORTEIL DER METHODE liegt darin, dass sie nicht von der Konjunktur abhängt. Ob Boom oder Flaute – es zählt in beiden Fällen der Vergleich mit den Wettbewerbern.

Einige Pioniere testen die Stern-Methode bereits. Die Schweizer Großbank UBS hat im Bereich Wealth Management schon vor mehr als zwei Jahren die Budgets abgeschafft. Die Leistung der 44 000 Mitarbeiter wird ermittelt, indem man sich mit internen und externen Konkurrenten misst. Das gleiche Verfahren wendet der Discounter Aldi an. Aldi Süd gegen Aldi Nord, lautet hier das Motto des Marchs, dessen Ausgang letztlich auch über die Gehälter der Geschäftsführer entscheidet. „Dadurch entsteht ein Wettbewerb, der Maßstäbe setzt und jede Controlling-Abteilung überflüssig macht“, sagt der frühere Aldi-Manager Dieter Brandes.

So vergleichbar wie die zwei Aldis sind die wenigsten Unternehmen, gibt Christian Näser von der Managementberatung Kienbaum zu bedenken. „Die wenigsten Unternehmen publi-

zieren die nötigen Zahlen.“ Vor allem im Mittelstand sei es schwierig, an aussagekräftige Zahlen der Konkurrenz zu kommen. Und selbst dann „ist die direkte Vergleichbarkeit nicht immer gegeben“, sagt Näser.

Das gibt auch Vordenker Stern zu. Aber mit ein wenig Kreativität ließen sich Unternehmen mit ähnlichen Geschäftsprozessen finden. Als Beispiel nennt Stern einen Fenster- und einen Türbaubetrieb. Die Firmen hätten gleiche Lieferanten, ähnliche Produktionsprozesse und benachbarte Absatzmärkte und seien damit optimal für eine Vergleichstabelle geeignet – ob-

“Manager sollten wie Sportler beurteilt und entlohnt werden: danach, wie gut sie im Vergleich zur Konkurrenz abschneiden

**HERMANN STERN,
MANAGEMENTEXPERTE**

lieren Mitarbeitern etwas Geld – und freut sich über die steigende Leistung. Beim Experiment der beiden Wissenschaftler zahlte ein kanadischer Forstbetrieb seinen im Akkord schuftenden Arbeitern einen einmaligen Bonus, und zwar unabhängig von der zuvor

erbrachten Leistung. Am Tag des Geldgeschenks erhöhte sich die Produktivität der Mitarbeiter um mehr als zehn Prozent. Je länger ein Mitarbeiter schon beim Unternehmen beschäftigt war, desto länger entfaltete die Gratifikation eine positive Wirkung.

Bellemare und Shearer erklären ihr Ergebnis mit einem menschlichen Wesenszug: Wem Gutes widerfährt, der versucht, sich zu bedanken – frei nach dem Motto „Wie du mir, so ich dir“. Das kanadische Experiment zeigt, dass Geschenke nicht zu großzügig ausfallen sollten. Letztlich fiel der Bonus höher aus als die Einnahmen des Forstbetriebs durch das kurzfristige Plus an Produktivität. Aus ökonomischer Sicht ist ein Bonus als Leistungsanreiz also nur sinnvoll, wenn sich die Kosten unterhalb des zu erwartenden Produktivitätsschubs bewegen. Das allerdings ist fast immer der Fall. Wer also grundsätzlich denkt, kommt leicht in Versuchung, sich komplett vom Bonus-system abzukoppeln. □

So schlüssig solch ein Vergleich auch sein mag: Stern ahnt, dass er in den Unternehmen auf unterschiedlichen Widerstand stoßen wird. Denn je kompromissloser sportlich bewertet wird, desto magerer werden künftig viele Gehaltsschecks ausfallen. Je magerer, desto besser, sagen Charles Bellemare und Bruce Shearer von der Universität Quebec. Das Duo behauptet: Wer schlau ist, spart sich das Gerechne, schenkt allen Mitarbeitern etwas Geld – und freut sich über die steigende Leistung. Beim Experiment der beiden Wissenschaftler zahlte ein kanadischer Forstbetrieb seinen im Akkord schuftenden Arbeitern einen einmaligen Bonus, und zwar unabhängig von der zuvor

erbrachten Leistung. Am Tag des Geldgeschenks erhöhte sich die Produktivität der Mitarbeiter um mehr als zehn Prozent. Je länger ein Mitarbeiter schon beim Unternehmen beschäftigt war, desto länger entfaltete die Gratifikation eine positive Wirkung.

Bellemare und Shearer erklären ihr Ergebnis mit einem menschlichen Wesenszug: Wem Gutes widerfährt, der versucht, sich zu bedanken – frei nach dem Motto „Wie du mir, so ich dir“. Das kanadische Experiment zeigt, dass Geschenke nicht zu großzügig ausfallen sollten. Letztlich fiel der Bonus höher aus als die Einnahmen des Forstbetriebs durch das kurzfristige Plus an Produktivität. Aus ökonomischer Sicht ist ein Bonus als Leistungsanreiz also nur sinnvoll, wenn sich die Kosten unterhalb des zu erwartenden Produktivitätsschubs bewegen. Das allerdings ist fast immer der Fall. Wer also grundsätzlich denkt, kommt leicht in Versuchung, sich komplett vom Bonus-system abzukoppeln. □