

Goldmedaille statt Geld

VDI nachrichten, Düsseldorf, 14. 12. 07, jul – Weihnachtszeit – Bonuszeit. In vielen Unternehmen wird derzeit fieberhaft gerechnet. Welcher Manager bekommt welche Prämie? Meist bemessen sich die Zulagen danach, ob die Führungskraft z. B. ihre Umsatzziele erreicht hat. „Das ist der falsche Ansatz“, sagt Hermann Stern, ein führender Schweizer Managementexperte. Er plädiert dafür, Führungskräfte wie Sportler zu entlohnen: Gold (oder Geld) bekommt nur, wer die Konkurrenz geschlagen hat.

VDI nachrichten: Was ist falsch daran, dass Manager für das Erreichen bestimmter Ziele belohnt werden?

Stern: Das Problem liegt darin, dass sich die Zukunft nun einmal schwer voraussagen lässt. Deshalb sind im vorhinein gesteckte Ziele oft zu niedrig, was leistungshemmend wirkt; oder sie sind zu hoch, so dass Führungskräfte abwandern. Manager sollten generell nicht dafür belohnt werden, dass sie bestimmte Vorgaben erfüllt haben, sondern dafür, dass sie die Konkurrenz geschlagen haben, zum Beispiel bei Umsatzwachstum oder Rendite.

VDI nachrichten: Die Idee klingt einleuchtend. Warum wurde sie nicht schon früher umgesetzt?

Stern: Zwei Faktoren machen einen Vergleich mit dem Wettbewerb jetzt erst möglich: Zum einen sind Kennzahlen durch den neuen Bilanzierungsstandard IFRS (International Financial Reporting Standards) vergleichbarer geworden, zum anderen stehen die Finanzergebnisse der Wettbewerber heute über Internet-Datenbanken einfach zur Verfügung. Das gab es vor zehn Jahren noch nicht.

VDI nachrichten: Was gewinnen Unternehmen, die ihre Prämien an der erreichten Wettbewerbsposition ausrichten?

Stern: Ein Hauptvorteil der Methode liegt darin, dass sie konjunkturimmun ist. Boomt ein Wirtschaftszweig, so spüren das alle Unternehmen auf einem Markt. Richtet sich die Entlohnung nach dem Branchentrend, wird ausgeschlossen, dass ein Manager die Zuwächse für hausgemacht erklärt – und die resultierenden Prämien einstreicht. Außerdem wird eine zeitunabhängige Vergleichbarkeit hergestellt – wie im Sport. Olympia-Gold 1984 ist genauso viel wert wie eine Medaille von 2004. Oder auf die Wirtschaft übertragen: Ein Unternehmen kann stolz darauf sein, unter allen Wettbewerbern die beste Kapitalrendite zu haben, ganz gleich, wann sie gemessen wurde.

VDI nachrichten: Verursacht eine solche Wettbewerbsanalyse nicht immensen Aufwand?

Stern: Nicht mehr als ein klassischer Budgetierungsprozess.

VDI nachrichten: Viele Unternehmer werden einwenden, dass sie nicht mit der Konkurrenz vergleichbar sind.

Stern: Die Firmen müssen nicht völlig gleich sein, sondern in ihren Geschäftsprozessen vergleichbar. Nehmen Sie einen Fenster- und einen Türenbauer: Die Unternehmen haben gleiche Lieferanten, ähnliche Produktionsprozesse und benachbarte Absatzmärkte. Obwohl sie sich mit dem Produkt keine Konkurrenz machen, sind sie vergleichbar. Es geht darum, wie ein Investor zu denken, der von außen auf das Unternehmen schaut.

VDI nachrichten: Sieger kann aber immer nur ein Unternehmen sein. Bekommen die Manager der Unternehmen auf den anderen Rängen also keine Boni mehr?

Stern: Es kann natürlich nicht das Ziel sein, die Konkurrenz immer in allen Kategorien zu schlagen. In Investitionsphasen etwa liegt die Konkurrenz – sofern sie nicht selbst investiert – immer finanziell vorne. Das muss berücksichtigt werden.

Das Interview führte Constantin Gillies



Hermann Stern: „Manager sollten dafür belohnt werden, dass sie die Konkurrenz geschlagen haben.“

Foto: Obermatt