

CONTROLLER[®]

Magazin

Arbeitsergebnisse aus der Controller-Praxis



Sonderdruck
Auszug Artikel

Autoren:
Markus Piazza
Thomas
Spitzenfeil

Zumtobel AG
Dornbirn



Leuchten-Unternehmen bringt Licht in die Bonusdiskussion

Fallstudie Zumtobel

von Markus Piazza und Thomas Spitzenfeil

Das österreichische Leuchten-Unternehmen Zumtobel hat seinen Bonusplan von der Budgetierung getrennt und indexiert. Dies wurde im **stark zyklischen Bauzulieferermarkt** notwendig, weil externe Effekte einen zu großen Einfluss auf das Unternehmensergebnis ausüben. **Das Resultat der Indexierung ist ein objektiver Bonusplan, der langfristig, nachhaltig und fair ist.** Dieser Artikel zeigt, wie Zumtobel bei der Auswahl und Ausgestaltung des Bonusplans vorging und welche Entscheidungen bei der Umsetzung gefällt wurden.

Ausgangslage I: Trennung von Bonusplan und Budget sind ein erster Erfolg ...

Bereits 2006 hatte das Leuchten-Unternehmen Zumtobel seinen Bonusplan von der Bud-

getierung getrennt.¹ Anstelle des Jahresziels aus der Budgetierung formulierte Zumtobel ein **Mehrjahresziel auf der Basis von Umsatz und EBIT**, das im Bonusplan über drei Jahre Gültigkeit behielt. Diese Methode hatte den Vorteil, dass der **Budgetierungsprozess von Gehaltsüberlegungen entkoppelt** wurde.

Die Trennung von Budgetierung und Gehaltsverhandlung ist die richtige Reaktion auf einen wesentlichen Kritikpunkt an den heute üblichen Bonusplänen. **Mit der Koppelung der Vergütung an die Budgetierung verkommen Planungsphasen zu Lohnrunden**, weil mit der Planung faktisch auch über die Bonushöhe diskutiert wird. Noch gravierender: Ein Bonusplan auf der Grundlage von Budgets ist eine regelrechte **Motivationsbremse**. Führungskräfte, die ihre Budgets bei weitem übertreffen, werden mit höheren Zielen in der Folgeperiode be-

straft. Führungskräfte, die in einem schwierigen Jahr ein schlechtes Ergebnis so gut wie möglich nach oben korrigieren, erhalten oft keinen Bonus, weil das Budget auch mit umfangreichen Zusatzanstrengungen nicht mehr erreicht werden kann.

Man kann über die Motivationswirkung variabler Vergütung streiten. Es ist aber **unstrittig, dass unverdiente Bonusabstrafungen bei den Beteiligten zu Frustrationen führen und demotivieren**. Aus diesem Grund fordert die sogenannte Beyond Budgeting-Bewegung seit Jahren die **Trennung von Budgetierung und Vergütung**. Die Effekte dieser Trennung sind empirisch nachweisbar. Wie in [Abbildung 1](#) dargestellt, konnten 71 der untersuchten Unternehmen, die eine Entkoppelung von Budgetierung und Vergütung vornahmen und auf Mehrjahresziele umstiegen, nach drei Jahren



Sonderdruck
Auszug Artikel

Autoren:
Markus Piazza
Thomas
Spitzenfeil

Zumtobel AG
Dornbirn

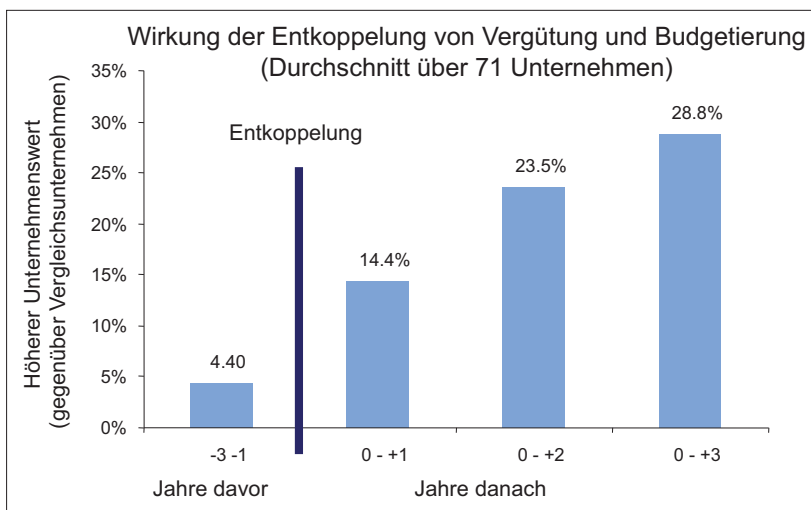


Abb. 1: Wertsteigerungen bei der Einführung von Mehrjahreszielen³

einen um 28,8 % höheren Unternehmenswert ausweisen als vergleichbare Unternehmen, die diesen Schritt nicht vollzogen.²

Ausgangslage II: ... aber Mehrjahresziele sind nicht krisensicher

Bis zur Kreditkrise genossen Mehrjahresziele eine hohe Attraktivität und wurden auch in Deutschland, Österreich und der Schweiz immer häufiger eingesetzt.⁴ Die Wirtschaftskrise deckte die zentrale Schwachstelle der mehrjährigen Zielsetzung auf. Im Jahr 2008 wurden die, noch 2006 bei Zumtobel als realistisch erachteten, Zielerwartungen unerreichbar. Die Umsatz- und EBIT Prognosen der wirtschaftlichen Boomjahre waren so realitätsfern, dass der Zumtobel Bonusplan manuell korrigiert werden musste. Wie bei vielen Unternehmen mussten auch hier große Eingriffe im operativen Geschäft vorgenommen werden. Es galt, schwierige Entscheidungen zu fällen und die Liquidität und damit das Überleben des Unternehmens in den wirtschaftlich turbulenten Zeiten sicherzustellen.

Speziell für diese geänderten Rahmenbedingungen wurde deshalb **zu Beginn des Jahres 2008 ein Ad-hoc-Bonusplan eingeführt**. Bei Gelingen der anspruchsvollen Ziele sollte der Ad-hoc-Bonus zur Auszahlung kommen. Die Führungsmannschaft arbeitete gut, sodass der Bonus ausgeschüttet wurde. Mit jedem manuellen Eingriff leidet aber die Glaubwürdigkeit des Bonusplans. So blieb auch bei Zumtobel

die Einführung des ad-hoc Bonusplanes **nicht ganz ohne Kritik**.

Ausgangslage III: Zumtobel Ziele für die Überarbeitung des Bonusplans

Wegen der Krisenanfälligkeit der Mehrjahresziele machte sich Zumtobel Mitte 2009 auf die Suche nach einer Lösung, die weiterhin die Vergütung vom Budget trennte, aber auch in der Krise wirksam blieb. Dabei standen drei Ziele im Vordergrund, die **der neue Bonusplan** erreichen sollte:

1. Langfristigkeit und Nachhaltigkeit
2. Entkopplung vom Budget
3. Einfachheit und Fairness

Auch dem Aufsichtsrat war es wichtig, dass der Bonusplan langfristig ausgelegt war und nicht schon bald wieder überarbeitet werden musste. Auch sollte der Bonusplan die **nachhaltige Unternehmensführung sicherstellen** und keine Anreize liefern, diese zu gefährden. Die Nachhaltigkeit ist seit dem 5. August 2009 in Deutschland sogar als gesetzliche Pflicht im Vorstandsvergütungsgesetz vorgeschrieben. Dies gab einmal mehr Anstoß, den neuen Bonusplan nachhaltig auszulegen.

Es war überaus wichtig, dass der Bonusplan einfach blieb. Man hatte sich mit dem vom Budget entkoppelten Mehrjahresziel daran gewöhnt, dass der Bonusplan zu wenig Diskus-

sion Anlass gab, denn die Methodik blieb über mehrere Jahre dieselbe. Dies war insbesondere dem Vorstand wichtig, denn er war der Meinung, dass komplexe Bonuspläne mehr Probleme als Lösungen mit sich bringen.

Auch die Fairness der Bonuszuteilung war ein wichtiger Punkt: Während die Motivationswirkung von Bonusplänen in der Praxis immer unklar bleibt, sollte eine unfaire Bonuszuteilung bei Zumtobel ausgeschlossen werden.

Lösung: Indexierter Bonusplan – oder: die Olympia-Methode

Eine Lösung, welche die Zumtobel Anforderungen zu erfüllen schien, waren indexierte Bonuspläne, wie sie von Dr. Hermann J. Stern im Controller Magazin vom Juli 2009 unter dem Titel „Krisenfeste Bonussysteme“ vorgestellt wurden. Er kommt in seinem Artikel zum Schluss, dass indexierte Bonuspläne fairer und weniger krisenanfällig als herkömmliche Bonuspläne seien und für eine längere Zeit Gültigkeit besäßen.⁵ Dies deckte sich weitgehend mit den Zielen von Zumtobel. Deshalb wurde die Indexierung einer genaueren Prüfung unterzogen. Nach einem ersten Workshop mit Dr. Stern war klar, dass die von Zumtobel gesetzten Ziele erfüllt werden konnten.

Langfristigkeit und Nachhaltigkeit

Das Ziel der Langfristigkeit konnte die Indexierung erfüllen. **Die schwedischen Handelsbanken verwenden schon seit 1970 ein relatives Leistungskriterium im Bonusplan und mussten es bis heute nie ändern.**⁶ Auch die Nachhaltigkeit ist über einen längerfristigen Zeithorizont nur mit relativen Kriterien zu beurteilen, denn langfristig gesehen sind die Wettbewerber der einzige denkbare Maßstab für die Messung der Nachhaltigkeit der Unternehmensführung. Nur wer langfristig den Wettbewerb schlägt, hat Überlebenschancen. „**Kein anderes Kriterium vermag die Nachhaltigkeit besser zu messen als die Anzahl der übertrroffenen Konkurrenten**“, erklärte Dr. Stern in der entscheidenden Sitzung des Zumtobel Aufsichtsrats. In diesem Sinne sind indexierte Bonuspläne nachhaltig, denn sie bezahlen

langfristig gesehen umso mehr, je mehr Konkurrenten geschlagen wurden. Das erste Kriterium für einen neuen Bonusplan war also erfüllt.

Vom Budget entkoppelt

Weil es Zumtobel wichtig war, kein Budgetziel oder Mehrjahresziel für den Bonusplan setzen zu müssen, wurde die Indexierungsvariante des operativen Rangs gewählt. Bei dieser Methodik wird die aktuelle Unternehmensleistung derjenigen von Vergleichsunternehmen, sogenannte Peerunternehmen, gegenübergestellt. Die Methodik ist in Abbildung 2 dargestellt.

Im ersten Schritt (links in der Abbildung 2) werden die Finanzkennzahlen der Peerunternehmen (Punkte) und diejenige des eigenen Unternehmens (Diamant) vom Schlechtesten (unten) zum Besten (oben) aufgereiht. Für jede Kennzahl wird in einem zweiten Schritt der Perzentilrang ermittelt (in der Abbildungsmitte). **Der Perzentilrang gibt an, wie viel Prozent der Peerdatenpunkte schlechter sind als der Datenpunkt des eigenen Unternehmens.** In der indexierten Leistungsmessung wird der Perzentilrang als operativer Rang bezeichnet, weil er auf einer operativen Finanzkennzahl basiert. Im aufgeführten Beispiel liegt die zu beurteilende Kennzahl mit dem Wert 15 % auf dem 86. operativen Rang (also im 86. Perzentilrang).

Mit der Methodik des operativen Rangs wurde das zweite Kriterium aus dem Anforderungskatalog erfüllt: **Der Bonusplan wird von der Budgetierung und Planung entkoppelt.** Man benötigt also keine subjektiven Ziele mehr. Auch fließt der Aktienkurs und damit das „Market Sentiment“ an der Börse in keiner Weise in das Bonussystem ein. Die Methode beruht somit auf weitgehend objektiven Kriterien.

Einfachheit und Fairness

Der mit der Ausgestaltung des Bonusplans beauftragte Ausschuss war der Meinung, dass die Methode des indexierten Bonusplans fair und einfach ist. Sie ist fair, weil nur gemessen wird, was die beurteilten Führungskräfte unter Kontrolle haben: die operative Leistung. Externe Einflüsse, welche auch die anderen Peerunternehmen betreffen, werden durch die relative Messung neutralisiert. Dies ist fair, denn **warum sollten die Führungskräfte für das Auf und Ab der Konjunktur honoriert oder bestraft werden?** In einer Rezession kann für die Aktionäre genauso viel Wert geschaffen werden wie in einer Hochkonjunktur, wenn es dem Vorstand gelingt, relativ zu den übrigen Wettbewerbern besser abzuschneiden.

Diese bessere Position kommt dem Unternehmen dann beim nächsten Aufschwung zugute. Betrachtet man die gesamte Periode, sind die

Geldüberschüsse entsprechend höher. Dazu der Vorstandsvorsitzende Dr. Andreas J. Ludwig: **„Der Markt ist ein unparteiischer Schiedsrichter über die Leistung des Unternehmens.** Wenn man besser ist als die Konkurrenz, dann ist es nur fair, dass man auch besser bezahlt wird. Mit der Indexierung des Bonusplans richten wir unser Unternehmen auf den Markt aus. Das ist für uns sehr wichtig. Denn nur wenn wir den Markt stets vor Augen haben, können wir dort bestehen.“

Die Vorgehensweise, Unternehmen miteinander zu vergleichen und in eine Rangfolge wie beim sportlichen Wettkampf zu stellen, wurde von Constantin Gillies in den VDI-Nachrichten als „Olympia-Methode“ bezeichnet. Sie ist klar, verständlich und leicht zu kommunizieren und erfüllt damit auch das von Zumtobel angestrebte Ziel der Einfachheit.⁷ Der Projektausschuss begann deshalb damit, einen indexierten Bonusplan für das Unternehmen auszuarbeiten.

Erster Schritt: Verbreitern des Peeruniversums

Zumtobel realisierte den indexierten Bonusplan zusammen mit dem Finanz Research Unternehmen Obermatt aus Zürich. Gemäß Obermatt müssen indexierte Bonuspläne in drei Schritten an die Situation und die Bedürfnisse des Unter-

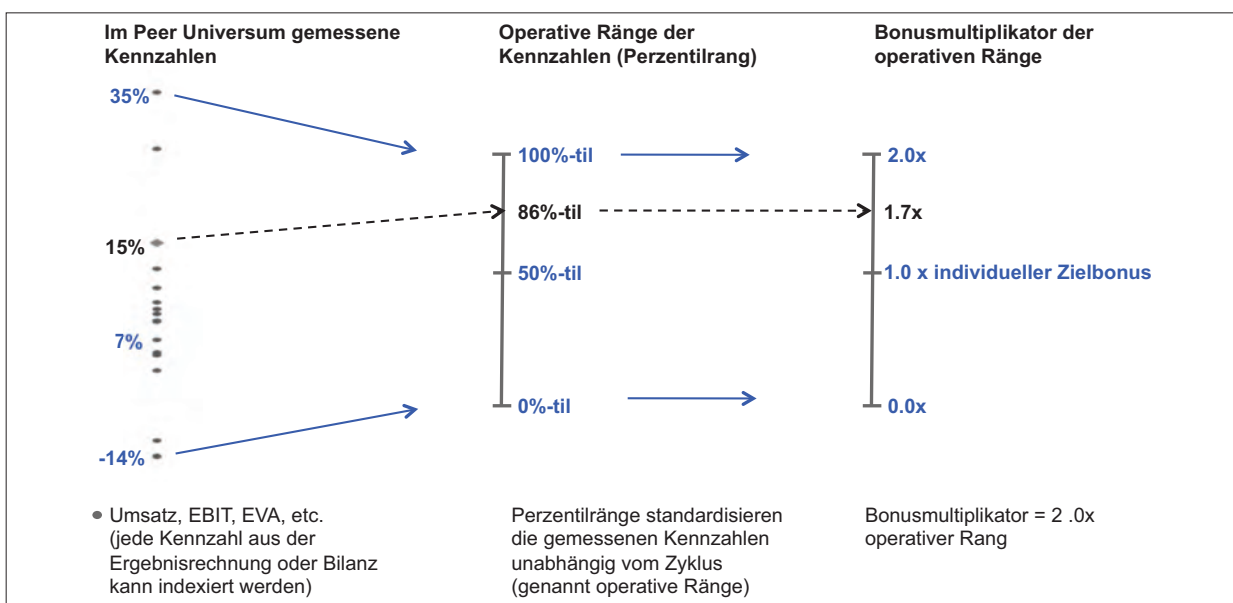


Abb. 2: Indexierter Bonusplan Zumtobel auf Basis des operativen Rangs



Sonderdruck
Auszug Artikel

Autoren:
Markus Piazza
Thomas
Spitzenfeil

Zumtobel AG
Dornbirn

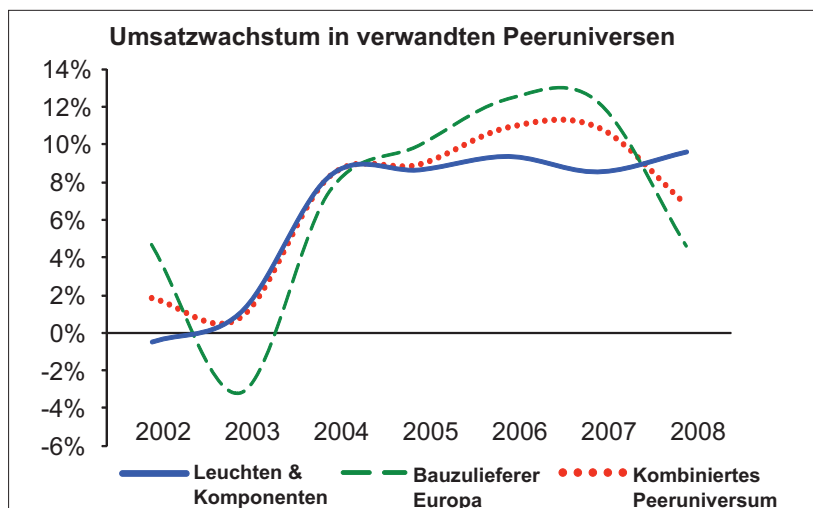


Abb. 3: Erweiterung der Zumtobel Peergruppe

nehmens angepasst werden. Zuerst ist das Peeruniversum zu bestimmen. Dabei handelt es sich um die Gruppe der Vergleichsunternehmen, die für die Indexierung verwendet werden. Anfänglich gestaltete sich bei Zumtobel die Suche nach solchen Unternehmen als schwierig.

Zumtobel hat zwar **viele Wettbewerber** im Leuchtengeschäft, **aber nur wenige der Konkurrenten veröffentlichen ihre Zahlen**. Für die indexierte Leistungsmessung sind aber mindestens ein Dutzend Vergleichsunternehmen notwendig, um statistisch stabile Ergebnisse zu erhalten. Um jedes Quartal messen zu können, wo das Unternehmen steht, verwendet Obermatt **typischerweise Peeruniversen mit 30 bis 50 Vergleichsunternehmen**.

Aus diesem Grund wurde bei Zumtobel geprüft, ob auch Unternehmen mit ähnlichen Geschäftsmodellen durch dieselben Zyklen gehen wie die direkten Konkurrenten. **Es wurde untersucht, ob die gleichen Zyklen auch für Hersteller von Leuchtenkomponenten, z. B. von Steuerungssystemen und Leuchtmitteln, zutreffen**. Dies war weitgehend der Fall. Es wurde eine Ausgangspeergruppe „Leuchten & Komponenten“ definiert. In einem weiteren Schritt wurden ausgewählte weitere Bauzulieferer geprüft, die ähnlich komplexe Produkte für den Bau herstellen und wie Zumtobel selbst Spätzykler sind. Das Resultat der Umsatzentwicklungen dieser **erweiterten Peergruppe „Bauzulieferer Europa“** ist in **Abbildung 3** der ursprünglichen Peergruppe „Leuchten & Komponenten“ gegenübergestellt.

Im Diagramm ist erkennbar, dass die ausgewählten Bauzulieferer ganz ähnlichen Zyklen unterliegen wie die Gruppe „Leuchten und Komponenten.“

Der ähnliche Zyklusverlauf ist einfach erklärbar. Wenn in einem Gebäude neue Leuchten eingesetzt werden, dann werden gleichzeitig auch Leuchtenkomponenten und andere Bauprodukte benötigt. Dies war bei Zumtobel die logische Erklärung dafür, dass diese erweiterte Peergruppe durch dieselben Geschäftszyklen geht wie die Leuchtenhersteller selbst. Daher wurde beschlossen, das Peeruniversum für den indexierten Bonusplan um diese Gruppen zu erweitern und für die indexierte Leistungsmessung zu einem kombinierten Peeruniversum zusammenzufassen.

Das Resultat dieses ersten Schrittes war ein **Peeruniversum mit 26 Vergleichsunternehmen für die Zumtobel Gruppe**. Darin befanden sich zehn Segmente von größeren Unternehmen, für die Geschäftszahlen über das Segmentreporting nach IFRS 8 verfügbar sind. Bei 16 Unternehmen sind Quartalsdaten vorhanden, sodass in Zukunft jedes Quartal überprüft werden kann, wo Zumtobel und damit der indexierte Bonusplan steht.

Zweiter Schritt: Wahl der Kennzahl

In einem zweiten Schritt wurde die zu indexierende Kennzahl für den Bonusplan festgelegt. Grundsätzlich kann jede Kennzahl aus Erfolgs-

rechnung und Bilanz indexiert werden. Man hat also bei indexierten Bonusplänen die Flexibilität, **diejenigen Kennzahlen zu wählen, die im Unternehmen aufgrund der Strategie im Vordergrund stehen**. In diesem Sinne müssen bestehende Bonuspläne nicht verändert werden. Es können die gleichen Kennzahlen wie in traditionellen Bonusplänen weiterverwendet werden.

Zumtobel blieb bei seinen Bonusplankennzahlen Umsatz und EBIT, weil diese Größen aus strategischer Sicht für das Unternehmen von zentraler Bedeutung sind. Zudem ist der EBIT aus bewertungstheoretischer Sicht eine Kennzahl, die sich bei konstant investiertem Kapital proportional zum Economic Value Added verhält, sofern Kapitalkostensatz und Steuersatz konstant bleiben.

Da sich die Kennzahlen bei Zumtobel nicht änderten, war es nach Verabschiedung des indexierten Bonusplans auch einfach, den Bonusplanteilnehmern die Indexierung zu erklären. Die Kennzahlen sind für die Indexierung jeweils so zu berechnen, dass die Differenz von zwei Perioden ermittelt wird, das sogenannte Delta. Beim Umsatz ist dies der Umsatz der aktuellen Periode abzüglich des Umsatzes der Vorperiode.

Beim EBIT ist es der EBIT der aktuellen Periode abzüglich des EBIT der Vorperiode. Die ermittelte Delta-Größe hat den Vorteil, dass sie sich in konzeptioneller Hinsicht – ceteris paribus – proportional zum Unternehmenswert entwickelt. Es gilt: Je mehr zusätzlichen (Delta-) Umsatz, desto mehr Unternehmenswert. Und außerdem: Je mehr zusätzlichen (Delta-) EBIT, desto mehr Unternehmenswert. **Das Delta einer Kennzahl setzt also in jeder Situation die richtigen Signale.**⁸

Dritter Schritt: Wahl der Indexierungsmethode

Der operative Rang hat den Vorteil, dass es sich hierbei um eine indexierte und gleichzeitig auch standardisierte Größe handelt. Unabhängig vom konjunkturellen Zyklus, unabhängig von dem zu messenden Unternehmen und unabhängig von der gewählten Kennzahl, liegt der operative Rang immer zwischen null und

ehundert Prozent. Diese Standardisierung hat bei Bonusplänen den praktischen Nutzen, dass die Kennzahl auf eine einheitliche Art und Weise in eine Bonuszahlung überführt werden kann. Bei Zumtobel ließ man sich von der Überlegung leiten, **dass der Zielbonus bei Erreichen des 50. operativen Rangs ausgezahlt werden sollte**. Dies wurde damit begründet, dass es sich beim Zielbonus von Zumtobel um den Medianbonus vergleichbarer Funktionen handelt. Die Bonusfunktion lautet deshalb:⁹

- Medianleistung = Medianbonus oder 50. Perzentil = 100 % Bonus (Zielbonus)
- Schlechteste Leistung = Nullbonus oder 0. Perzentil = 0 % Bonus
- Beste Leistung = Doppelbonus oder 100. Perzentil = 200 % Bonus

Der Zumtobel-Bonusplan heute: nicht nur fair und nachhaltig, sondern auch unabhängig

Noch im Dezember 2009 verabschiedete der Aufsichtsratsausschuss für Vergütungsfragen den indexierten Bonusplan nach einer rund drei Monate dauernden Ausarbeitungs- und Diskussionsphase. Man hielt dabei an einer persönlichen Komponente im Bonusplan fest, **sodass heute 70 % des Bonus gleichgewichtet mit Umsatz und EBIT indexiert sind und 30 % des Bonus von der Erreichung persönlicher Ziele abhängen**.¹⁰

Damit hat sich wenig und trotzdem viel geändert. Es hat sich wenig geändert, weil die Zusammensetzung, die Berechtigungen und die Kennzahlen im Wesentlichen die gleichen blie-

Aufsichtsrat der Meinung, dass der indexierte Bonusplan langfristiger, nachhaltiger und fairer angelegt ist als zuvor und somit die gesetzten Anforderungen erfüllt.

Der Zumtobel Aufsichtsrat ging über die in Deutschland gültigen Gesetze hinaus und verlangte zudem, dass der Index vom Schweizer Finanz-Research-Unternehmen Obermatt als neutralem Dritten jedes Quartal berechnet und bestätigt wird. Dadurch wird auch die im deutschen Corporate Governance-Codex enthaltene Forderung einer, vom Vorstand unabhängigen, Vergütungsberatung erfüllt.¹¹

Anhang: Fragen und Antworten zum Zumtobel-Bonusindex

Während der Abklärungsphase stellte sich bei Zumtobel eine Reihe von Fragen, die im Artikel teilweise nicht erläutert wurden. Die folgenden Antworten wurden in Abstimmung mit Obermatt zusammengestellt:

1. Wird ein Bonus auch bei Verlust gezahlt?

Langfristig gesehen spielt es keine Rolle, ob in einem Jahr ein Verlust erzielt wird, oder nicht. Wenn langfristig indexiert vergütet wird, ist es stets im Interesse der Aktionäre, umso mehr variable Vergütung zu entrichten, je mehr Konkurrenten übertroffen werden. In der Praxis fühlen sich aber gerade angesichts der angeheizten Diskussion zu Vorstandsgehältern viele Aufsichtsräte bewogen, eine Klausel im Bonusplan einzuführen, die Bonuszahlungen bei Verlust begrenzen oder reduzieren. Zumtobel hat sich entschieden, nur dann einen Bonus zu bezahlen, wenn die Regeln der Fremdfinanzierung (Covenants) nicht verletzt werden.

2. Sind genügend Peerdaten vorhanden?

Meist sind die Peerunternehmen von den direkten Konkurrenten auf Unternehmen mit ähnlichen Geschäftsmodellen auszuweiten, wie das auch bei Zumtobel gemacht wurde. Dies ist für die Indexierung unproblematisch, wenn sich konzeptionell und empirisch nachweisen lässt, dass diese Unternehmen durch die gleichen ökonomischen Zyklen gehen.

3. Sind die Daten rechtzeitig für eine Bonuszahlung verfügbar?

Autoren



■ Dipl.-Kfm. Markus Piazza

war bis 2010 für Corporate Compensation & Benefits zuständig und ist heute als Leiter Controlling für das Werk Zumtobel am Standort Dornbirn tätig.

E-Mail: markus.piazza@zumbobel.com

■ Dipl. Wirtsch. Ing. Thomas Spitzenfeil

ist seit dem 1. Mai 2004 CFO und Mitglied des Vorstands der Zumtobel AG.

E-Mail: thomas.spitzenfeil@zumbobel.com



Um zu prüfen, wie sich dieser indexierte Bonusplan in der Praxis verhält, wurden die vergangenen vier Wirtschaftsjahre des Unternehmens Zumtobel analysiert und der sich aus den historischen Daten ergebende theoretische Bonus ermittelt. Dieser wurde mit den tatsächlich gezahlten Boni verglichen. Es zeigte sich, dass in den einzelnen Jahren zwar Abweichungen entstanden wären aber in Summe sich eine „faire“ Vergütung ergeben hätte.

Aufgrund dieser Überprüfung historischer Wirtschaftszahlen entschieden sich Vorstand und Aufsichtsrat für die Einführung des indexierten Bonusplans.

ben. Deshalb ändern sich auch die grundsätzlich erwarteten Motivations-Wirkungen nicht grundlegend, wenngleich man sich vom olympischen Gedanken geleitet eine Steigerung der Außenorientierung an Markt und Wettbewerb erhofft. Auf der anderen Seite hat sich viel geändert, weil sich neuerdings das Bonusziel flexibel dem konjunkturellen Auf- und Abschwung anpasst.

Im Aufschwung liegt die Messlatte höher, im Abschwung liegt sie tiefer. Damit glaubt Zumtobel, demotivierende Situationen zu vermeiden, die bei traditionellen Bonusplänen zu häufig auftreten. Auch blieb das Projektteam nach Abschluss der Abklärungsphase im Antrag an den

Zahlen von Peerunternehmen sind in der Regel fünf bis sechs Wochen nach Periodenabschluss verfügbar. Acht Wochen nach Quartalsende lässt sich der operative Rang definitiv ermitteln und die Bonushöhe festlegen. Dies geschieht auch unterjährig, damit die Führungskräfte wissen, wo sie stehen und die Buchhaltung die notwendigen Rückstellungen für die Bonuszahlung vornehmen kann.

4. Warum soll überhaupt ein Bonus bei „nur“ durchschnittlicher Leistung bezahlt werden?

Der indexierte Bonusplan von Zumtobel ist so konzipiert, dass er den Zielbonus bei einer Median Performance ausbezahlt. Bei durchschnittlicher Leistung wird also der ganze Zielbonus ausbezahlt. Dies ist darin begründet, dass bei Zumtobel – wie übrigens auch bei den meisten Unternehmen – die Zielvergütung als Summe aus Fixgehalt plus 100% Bonus so festgelegt wird, dass diese dem Median der Marktvergütung von Vergleichsfunktionen entspricht. „Median Pay bei Median Performance“ entspricht der Philosophie, dass dann der Bonusmedian bezahlt wird, wenn auch der Median in der Leistung erbracht wurde. Alles darüber führt zu einem überproportionalen, alles darunter zu einem unterdurchschnittlichen Bonus.

5. Sind sogenannte „Clawbacks“ oder eine Bonusbank notwendig?

Eine verzögerte Auszahlung des Bonus oder die Verrechnung mit einem Malus einer schlechten Periode kann auch in indexierten Bonusplänen vorgenommen werden. Dies ist aber viel seltener notwendig, weil indexierte Bonuspläne über eine viel höhere Stabilität verfügen als traditionelle Bonuspläne.

6. Budgetdiskussionen werden zwar weniger vorkommen. Spricht man dafür nicht endlos über das Peeruniversum?

Die Diskussionen zum Peeruniversum waren bei Zumtobel detailliert und haben sich über mehrere Wochen und Entscheidungsinstanzen erstreckt. Sie waren aber endlich und müssen aller Erwartung nach nicht mehr wiederholt werden. In Zukunft wird sich nur noch wenig am Peeruniversum ändern. Allenfalls kommen ein paar neue Unternehmen hinzu und ein paar andere fallen weg. Im Vergleich zu den jährlich wiederkehrenden Budgetdiskussionen wird der

Aufwand der Pflege des Peeruniversums als gering erwartet.

7. Gibt es Situationen, in denen nicht genügend Vergleichsunternehmen gefunden werden?

Normalerweise ist das kein Problem. Nur in Ausnahmefällen finden sich Geschäftsmodelle, für die sich überhaupt keine Erweiterung der Peergruppe vornehmen lässt. In diesen Ausnahmefällen kann keine indexierte Leistungsmessung durchgeführt und folglich auch keine Indexierung des Bonusplans realisiert werden. Ein Beispiel einer solchen Situation sind Biotechnologie-Unternehmen, deren Erträge weit in der Zukunft liegen.

Literatur

„Some New Evidence on EVA Companies“, Robert T. Kleiman in: Journal of Applied Corporate Finance, Volume 12.2, 1999.

„Das Kennzahlendilemma: Leuchtfeuer in un-tiefe Gewässer“, Hermann J. Stern, in: Controller Magazin, Januar 2004.

„Das Value Cockpit. Sieben Schritte zur wertorientierten Führung für Entscheidungsträger“, Stephan Hostettler, Hermann J. Stern, Weinheim, 2004.

„Führen mit flexiblen Zielen: Beyond Budgeting in der Praxis“, Niels Pfläging, Campus, 2006.

„Krisenfeste Bonussysteme. Indexierte Bonusziele sind fairer und bleiben länger gültig“, Hermann J. Stern, in: Controller Magazin, Juli 2009.

„Krisensichere Leistungsmessung und Bonuspläne“, Hermann J. Stern, in: „Turnaround – Navigation in stürmischen Zeiten. Maßnahmen zur Krisenbewältigung und Auswirkungen auf die Rollen von CFOs und Controllern“, Prof. Dr. Dr. h. c. Jürgen Weber, Dr. Hendrik Vater Auto-renleitfaden, Dr. Walter Schmidt, Prof. Dr. Hartmut Reinhard (Hrsg.), Weinheim, 2010.

„Verbesserung von strategischer Planung, Budgetierung und Reporting mit Hilfe von Strategy Map und Balanced Scorecard“, Prof. Dr. Dr. h. c. Péter Horváth (Hrsg.), Stuttgart, 2009

Fußnoten

¹Zumtobel AG, Dornbirn, Österreich. Notiert an der Börse Wien. Umsatz 2008: Euro 1.2 Mrd.

Haupteigentümer ist die Familie Zumtobel, die 34 % des Eigenkapitals kontrolliert.

²Kleiman, 1999, S. 90ff. Die Studie betrifft sogenannte EVA-Bonuspläne. Eines der Hauptcharakteristika solcher Pläne sind Mehrjahresziele. Vgl. Hostettler/Stern, 2004, S. 180.

³Kleiman, 1999, S. 85.

⁴Interview Dr. Hermann J. Stern in: brand eins, Februar 2004.

⁵Stern, 2009, S. 9.

⁶Interview Lennart Francke, CFO, Svenska Handelsbanken in: Zeitschrift für Controlling & Management, Sonderheft 1, Mai, 2003.

⁷Constantin Gillies: „Wenn Angestellte über das Gehalt des Chefs abstimmen“ in VDI-Nachrichten, 22. Januar 2010.

⁸Um die Delta-Kennzahl von größeren und kleineren Peerunternehmen vergleichbar zu machen, werden die Peers auf das zu beurteilende Unternehmen skaliert. Dies geschieht zum Beispiel anhand des Umsatzes oder des investierten Kapitals der Vorperiode.

⁹Die zugrunde liegende Bonusformel lautet demnach: Bonus = 2 * operativer Rang * Zielbonus. Es gibt Fälle, in denen der Bonus den Charakter einer besonderen Leistungsauszeichnung hat. In solchen Fällen kann anfangs weniger ansteigende Bonusformel Sinn machen, die dann steiler wird, sodass im Median zum Beispiel erst 25% des Zielbonus ausgezahlt werden und im 100. operativen Rang dafür 200% oder 300% zur Auszahlung kommen. Auch eine Performance-Schwelle ist denkbar. So könnte dafür argumentiert werden, dass erst ab dem 25. oder ab dem 50. operativen Rang überhaupt eine Bonuszahlung zur Anwendung kommt. Schwellen haben aber immer den Nachteil, dass es kurz vor der Erreichung der Schwelle sehr ungerecht ist, wenn der Bonus nicht zur Auszahlung kommt. Weil die finanzielle Leistungsmessung nie hundertprozentig genau ist, sollte man solche Situationen möglichst vermeiden.

¹⁰Zur Ausgestaltung der persönlichen Ziele bei Zumtobel und deren Verbindung in das Performance Management System vgl. Thomas Spitzenpfeil: „Verbesserung von strategischer Planung, Budgetierung und Reporting mit Hilfe von Strategy Map und Balanced Scorecard“, Prof. Dr. Dr. h. c. Péter Horváth (Hrsg.), Stuttgart, 2009

¹¹Ziffer 4.2.2 Abs. 3 des, Deutscher Corporate Governance Kodex. ■



Sonderdruck
Auszug Artikel

Autoren:
Markus Piazza
Thomas
Spitzenpfeil

Zumtobel AG
Dornbirn

Controller Magazin
35. Jahrgang

Verlagssitz
VCW Verlag für
ControllingWissen AG,
Hindenburgstraße 64,
79102 Freiburg i. Br.,
Haufe Mediengruppe

Erscheinungsweise
6 Ausgaben pro Jahr:
Januar, März, Mai, Juli,
September, November