



Erfahrungen zur Einführung einer dynamisierten Unternehmensführung

Die ersten und schwierigsten Schritte zur Umstellung auf eine dynamisierte Unternehmensführung sind die Einführung einer relativen Leistungsmessung und die darauf aufbauende, variable Vergütung der Führungskräfte. Nachfolgend ein Best Practice Case zur Umsetzung dieser beiden Themen in der Praxis. Beim betrachteten Unternehmen SIKA handelt es sich um ein Spezialchemieunternehmen aus der Baubranche.

■ **Von Hermann J. Stern**

Unternehmen und Ausgangslage

SIKA stellt innovative Baustoffe her, z.B. wasserdichten Beton. Zur Vergütung der rund 200 Führungskräfte verwendet das Unternehmen seit 2010 die relative Leistungsmessung, welche eine dynamisierte Unternehmensführung ermöglicht. Bei Mitarbeitern mit Ergebnisverantwortung werden 40% der variablen Vergütung auf Gruppenebene relativ zum Markt gemessen. Zwei Drittel dieser relativ gemessenen Vergütung basiert auf dem relativen EBIT und ein Drittel auf dem relativen Umsatzwachstum. Damit berücksichtigt SIKA sowohl den Gewinn als auch das Umsatzwachstum in der variablen Jahresvergütung der Führungskräfte. Bei den Konzernleitungsmitgliedern in den Gruppenfunktionen beträgt der relativ gemessene Vergütungsanteil sogar 60%.

Einführung des neuen Systems 2010

SIKA ist mit dem aktuell bestehenden relativen Vergütungssystem sehr zufrieden. Es motiviert die Führungskräfte zur Zusammenarbeit, fördert einen gesunden Wettkampfegeist und bleibt auch in turbulenten Zeiten fair.¹ Jedes Quartal wird SIKAs relative Position im Wettbewerb im Team ausführlich besprochen, was das Wissen im Unternehmen fördert und nicht selten neue Perspektiven aufdeckt.

Philippe Jost, Vorsitzender der Personalabteilung von SIKA, sieht den relativen Vergütungsbestandteil ebenfalls als positiv, da er im ganzen Unternehmen wohlwollend angesehen wird. Es besteht ein einheitliches Verständnis im Unternehmen, besser als die Konkurrenz sein zu wollen. Dies fördert den Teamgeist und bewirkt, dass die Mitarbeiter hinter diesem Ansatz der Leistungsmessung stehen. Für Philippe Jost

ist es auch bedeutsam, dass mit der relativen Leistungsmessung wenige Fragen aufkommen: Sie ist vollständig transparent. Bevor man diese Art der Leistungsmessung einführt, wurde die Vergütung an der Budgeterreichung gemessen. Dieser Prozess dauerte jeweils gute zwei Monate. Zudem mussten etwa 20 Konzernleitungsmitglieder eigens dafür jedes Jahr ins Mutterhaus geflogen werden. Dort wurde zwei Tage lang hart um jeden Budget-Franken, -Euro und -Dollar verhandelt. «Lieber zwei Tage leiden als danach 363 Tage lang», war das Credo.

Probleme budgetbasierter Steuerung

Die mehrfachen Achillesfersen der budgetbasierten Entlohnung war allen bekannt: Hohe Ziele führten vor 2010 oft zu weniger Vergütung. Zudem wurden bereits bekannte, aber noch nicht im System erfasste Kundenprojekte verschwiegen. Sie halfen, den Zielumsatz im Folgejahr leichter zu erreichen. Sollte sich der Wind im Wirtschaftsklima einmal überraschenderweise ändern, kamen zahlreiche Ausreden und Anträge um Ziel-Revidierungen zum Vorschein. Nicht zuletzt hatten die zähen jährlichen Budgetverhandlungen einen negativen Einfluss auf das Betriebsklima.

Ganz anders heute. Bei SIKA wird kaum noch vom Budget gesprochen – nicht zuletzt, weil es nur noch wenig Einfluss auf die Vergütung hat. Führungskräfte konzentrieren sich nun lieber auf ihren Forecast, den sie pflichtbewusst nachführen, um ihre Ressourcen-Zuteilung flexibel den aktuellen Gegebenheiten anzupassen.

Vom CEO vorgeschlagen und eingeführt

Wie ist SIKA zu diesem System gekommen? Der damalige SIKA CEO Ernst Bärtschi verweist

auf ein Gespräch mit dem Autor dieses Artikels. Ein Austausch an einem Mittagsseminar war der Auftakt zur Einführung der relativen Leistungsmessung in der Vergütung bei der SIKA.

Ernst Bärtschi beschäftigte damals die Herausforderung, dass die Dynamik des Unternehmens stark über dem Marktdurchschnitt lag, der Anspruch eines überdurchschnittlichen Wachstums im Raum stand und die Vergütungen der Führungskräfte dennoch eher marktunterdurchschnittlich waren. Der Unternehmenswert sollte von 300 Millionen auf mehreren Milliarden gesteigert werden (was schliesslich gelang). Dafür mussten hohe Ziele gesetzt werden, welche dann aber im bestehenden System der budgetbasierten Entlohnung die Vergütungen der Verantwortungsträger senken würden. Das war wenig motivierend für die Belegschaft: Überdurchschnittliche Leistung war gefordert, überdurchschnittliche Ziele wurden gesetzt und am Ende eine unterdurchschnittliche Vergütung erhalten. Das empfanden die Beteiligten als stossend und suchten Alternativen.

So kam die Idee auf, sich gegenüber dem Wettbewerb zu messen, und es wurde ein Projekt zur Überarbeitung des Vergütungssystems gestartet. Ernst Bärtschi übernahm als CEO selbst die Projektführung und arbeitete eng mit den damaligen Verwaltungsräten zusammen. Die dazu nötigen Zahlen bereitete das unabhängige Finanzresearch-Unternehmen Obermatt auf.

Mit Simulationen Vertrauen schaffen

Die Aufgabe war herausfordernd. Der Verwaltungsrat als Aufsichtsgremium hatte mit relativer Leistungsmessung noch wenig Erfahrung. Daher war Überzeugungsarbeit bei den Entscheidungsträgern nötig. Für diesen Zweck wurde die Finanz-Historie aufgearbeitet, die zeigte, wie die SIKA gegenüber dem Markt abgeschlossen hatte. Aus Vertraulichkeitsgründen kann die exakte Grafik hier nicht wiedergegeben werden. Für eine solche Grafik kommen aber beispielsweise die Kennzahlen Umsatzwachstum und EBIT-Wachstum im Vergleich zu den direkten Konkurrenten im Markt infrage. Wir können aber erwähnen, dass die SIKA in den meisten Jahren sowohl in Bezug auf Umsatzwachstum als auch in Bezug auf EBIT-Steigerung den Markt übertroffen hatte.



Dieses Resultat entsprach dem Selbstverständnis der SIKA. Eine hohe Übereinstimmung mit der Eigensicht ist bei relativer Leistungsmessung meistens der Fall, wie zahlreiche Praxisfälle zeigen. Dies gilt auch bei Unternehmen, die schlechter als der Markt abschliessen. Auch bei Leistungen unter dem Marktdurchschnitt kann eine relative Leistungsmessung sinnvoll sein. Beispielsweise hat sich ein grosser deutscher Automobilkonzern für die relative Leistungsmessung entschieden, obwohl bekannt wurde, dass die Leistung nur im untersten Drittel des Markts lag. Sie wollten sich aus diesem untersten Drittel hinausbewegen und suchten dafür den richtigen Anreiz.

Dank der intuitiven Verständlichkeit der relativen Leistungsmessung wurde bei SIKA die erste Hürde genommen: Die Projektleitung vertraute den Zahlen. Dieser erste Schritt ist eine zentrale Plausibilisierungs- und Ausbildungsphase. Wenn Vertrauen in die relative Leistungsmessung geschaffen worden ist, kann die Kalibration beginnen.

Je besser die Leistung, desto höher die Vergütung

In der zweiten Phase, der Kalibration, geht es darum, die Vergütungsfunktion festzulegen. Für diesen Zweck werden verschiedene Vergütungsfunktionen simuliert und im Entscheidungsgremium besprochen. Hierfür eignet sich eine grafische Darstellung mit der relativen Leistung als Perzentilrang auf der horizontalen Achse und der daraus resultierenden variablen Vergütung auf der senkrechten Achse wie in der Abbildung 1 dargestellt.

Bei der relativen Leistungsmessung ist die Messung der Leistung – relativ – einfach, denn es werden Perzentilränge verwendet, die nur von 0% bis 100% gehen. Der Perzentilrang gibt an, wie viele der Vergleichsunternehmen übertroffen wurden. Werden 50% der Unternehmen übertroffen, befindet man sich genau in der Mitte des Markts. Es sind 50% der Unternehmen schlechter, und 50% sind besser. Ein Perzentilrang von 80% bedeutet, dass 80% der Konkurrenten schlechter sind. Das schlechteste Unternehmen hat einen Perzentilrang von 0% und das beste einen Rang von 100%.

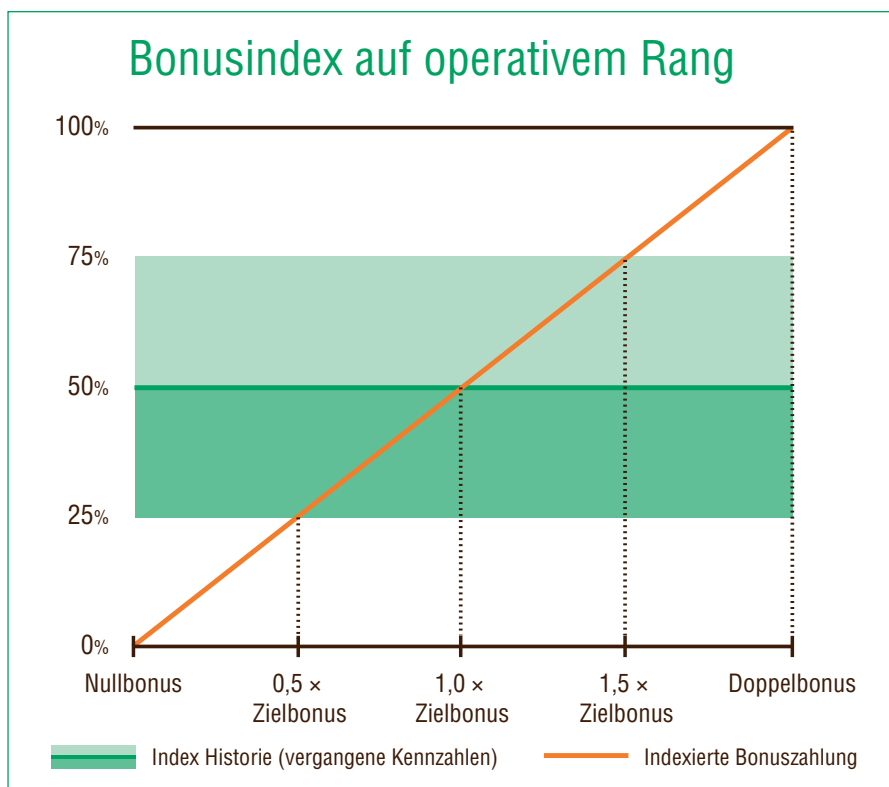


Abb. 1: Darstellung der Vergütungsfunktion bei relativer Leistungsmessung

Diese Sachverhalte treffen bei *allen* Kennzahlen zu. Stets kann ein Konkurrent zwischen 0% und 100% übertroffen werden. Ob man die Vergütung an das Umsatzwachstum, die Kapitalrendite oder den EBIT bindet, spielt für die Vergütungsfunktion keine Rolle. Dies erlaubt die resultierende Vergütung immer auf die gleiche Art zu berechnen.

Mit dieser Darstellung lässt sich die «verdiente» Vergütung mit gesundem Menschenverstand leicht festlegen. Soll in der Marktmittle (entspricht einem Perzentilrang von 50%) der Marktdurchschnittslohn bezahlt werden, so wird bei dieser Leistung 100% der Zielvergütung (sofern diese dem Marktdurchschnittslohn entspricht) ausbezahlt. Damit ist ein Punkt auf der Vergütungskurve festgelegt: 50. Perzentil entspricht 1,0 x Ziellohn. Nun stellt sich die Frage, wie steil die Kurve verlaufen soll und ob Hürden und Deckel zu verwenden sind.

Hürden bei Vergütungsfunktionen vermeiden

Der Grundsatz, bei jeder Leistungsverbesserung eine Verbesserung der Vergütung zu gewähren, ist in der Abbildung 1 dargestellt: Je höher der Perzentilrang, desto höher die

Vergütung. Dies bedingt einen Start der Vergütungskurve beim 0. Perzentilrang. Beginnt man mit Vergütungen erst später, z.B. beim 25. Perzentilrang, bedeutet dies, dass erst ab einer Leistungsverbesserung ab dem 25. Perzentilrang bezahlt wird. Damit wird allerdings ein Anreiz geschaffen, die Leistung in das Folgejahr zu verschieben. Sobald die Hürde unerreichbar scheint, werden die Anstrengungen auf das Folgejahr verschoben, da Verbesserungen dort wieder vergütet werden. Hürden sind also ein zweiseitiges Schwert und sollten wenn möglich vermieden werden, wie auch führende Vergütungsexperten wie Prof. Michael Jensen (Harvard) und Prof. Kevin Murphy (University of Southern California, USC) seit Jahren postulieren.²

Wenn beim 50. Perzentilrang die Zielvergütung ausbezahlt wird und beim 0. Perzentilrang kein Bonus mehr entrichtet werden soll, dann liegt das Maximum wie in Abbildung 1 bei 2,0 x Zielbonus, sofern die Vergütungsfunktion linear erfolgt. Empfohlen wird, die Funktion linear auszugestalten, weil andere Varianten die Komplexität erhöhen und die Kalibrierung der Vergütungshöhe schwieriger machen. Beides erschwert eine klare Kommunikation an die Begünstigten.



Zu vermeiden sind auch auf jeden Fall Sprünge in der Vergütungsfunktion. Unter einem Sprung wird eine Situation verstanden, bei der die Vergütung bei einer kleinen Verbesserung auf ein wesentlich höheres Niveau hüpfte. In vielen Modellen beginnt eine leistungsorientierte Vergütung erst ab dem 50. Perzentil, dafür dann direkt mit 50% der Zielvergütung. Dieser Ansatz beinhaltet zwei problematische Elemente. Erstens bedeutet dies, dass diese Vergütungsfunktion in 50% der Fällen wirkungslos ist, denn die Begünstigten erhalten in der Hälfte der Fälle keine höhere Vergütung für eine höhere Leistung. Damit ist es in diesen Fällen vernünftiger, die Leistung in das Folgejahr zu verschieben, wo eine Vergütung wahrscheinlicher wird. Das zweite Problem entsteht, wenn die Leistung knapp unter der Hürde des 50. Perzentils liegt. Dann wird die Leistungsmessung sehr politisch. Bereits eine kleine Änderung der Kennzahl hat eine grosse Auswirkung auf die Vergütung. Verhandlungen lohnen sich plötzlich. Solche politischen Verhandlungssituationen binden Kräfte im Unternehmen, die besser anders eingesetzt werden könnten. Diese Diskussionen werden durch vollständige Vergütungsfunktion, die bei jeder Leistungsverbesserung leicht ansteigt wie in Abbildung 1, vermieden.

Höhere Ansprüche bei SIKA

SIKA entschloss sich für eine Vergütungsfunktion ab dem 25. Perzentil, die bei jeder Leistungsverbesserung eine höhere Vergütung entrichtet. Das Maximum von $2,0 \times$ Zielbonus wird im 100. Perzentil erreicht. Dies vermeidet die oben beschriebenen Probleme weitgehend. Seit Einführung dieses Vergütungssystems kam es nur einmal zu keiner Auszahlung. In allen anderen Jahren wurde eine leistungsorientierte Vergütung entrichtet.

Sowohl Ernst Bärtschi, der CEO zum Zeitpunkt der Einführung, als auch Philippe Jost, heutiger Vorsitzender der Personalfunktion, sehen

die gute Leistung und die hohen Ambitionen der SIKA als eine der zentralen Erfolgsfaktoren für die relative Leistungsmessung und Vergütung. Beide sind der Meinung, dass eine relative Leistungsmessung in schwierigeren Phasen der Geschäftsführung, z.B. bei dauerhaft unterdurchschnittlicher Leistung oder in Turn-around-Situationen, schwierig umzusetzen ist. In solchen Situationen ist mehr Nachsicht bei den finanziellen Resultaten nötig. Die Motivation kommt in diesen Fällen weniger von grossen Vergütungen für überdurchschnittliche Leistungen, sondern von der Gefahr von Personalmassnahmen.

Allerdings kann auch genau umgekehrt argumentiert werden: Unternehmen in schwierigen Phasen haben mehr Wachstumspotenzial also solche, die schon oben sind. Deshalb kann auch in Turn-around-Situationen relative Leistungsmessung positiv sein, da sie am ehesten geeignet ist, die «wahre» Leistung der Manager aufzuzeigen. Budgets mit Zielvorgaben sind in solchen Situationen oft sehr anspruchsvoll und führen deshalb zu unterdurchschnittlichen Vergütungen.

In dubio pro reo

Auch die relative Vergütung kann nicht ohne menschliche Vernunft auskommen. Der gesunde Menschenverstand ist – wie auch bei allen anderen leistungsorientierten Vergütungssystemen – dann notwendig, wenn ausserordentliche Situationen vorkommen. Deshalb wird für Vergütungsreglemente immer eine «In dubio pro reo»-Klausel empfohlen.

Kann das Resultat bei Vergleichsunternehmen schlecht oder unzureichend interpretiert werden, oder man ist sich bezüglich der Ursachen für die jeweiligen Resultate unsicher, dann postuliert die Klausel, die Zahlen so zu interpretieren, dass die Begünstigten bevorzugt werden. Damit bleibt die Motivierung der Führungskräfte bestehen.

Dem Autor ist ein Geschäftssegment bekannt, das wegen Marktveränderungen in seiner Existenz bedroht war. In einem solchen Fall sollen auch Führungskräfte, die den Konkurs abwenden konnten, nicht finanziell bestraft werden.

Auf welche Art und Weise ein leistungsorientiertes Vergütungssystem im Rahmen einer dynamisierten Unternehmung im Detail ausgestaltet wird, ist nicht zuletzt abhängig von der Unternehmensstruktur und der Unternehmenskultur. Letztlich ist vor allem ein zum Unternehmen passendes System, das breite Akzeptanz bei den Beteiligten genießt, der Schlüssel zum Erfolg.

FUSSNOTEN

- 1 Der damalig verantwortliche Personalchef Peter Ziswiler hat am 23. November 2010 an einer öffentlichen Veranstaltung im Zürcher Hotel Storchen Auskunft zu den ersten Erfahrungen mit dem System der relativen Vergütung gegeben. Dieses Mittagsgespräch ist auf YouTube in der Playlist «Obermatt Mittagsgespräch» auf dem Kanal «Obermatt Manager Vergütung» verfügbar.
- 2 Jensen, Michael/Murphy, Kevin: «Remuneration: Where We've Been, How We Got to Here, What are the Problems, and How to Fix Them», 2004.



AUTOR

Dr. oec. HSG Hermann J. Stern,
Finanzanalyst und CEO des Zürcher Finanzresearch-Unternehmens Obermatt, Gastdozent an der Universität St. Gallen, prämiertes

Autor mehrerer Fachbücher und Betreiber der Selbstanleger-Plattform Obermatt.com.

BRINGEN SIE IHRE SICHTWEISE EIN!



Sie möchten Ihre Expertise weitergeben oder über einen spannenden Fall aus Ihrer Praxis berichten? Oder vermissen Sie ein bestimmtes Thema?

Senden Sie uns Ihren Input auf:

weka-finanzen@weka.ch

Wir melden uns bei Ihnen!

Impressum

Verlag WEKA Business Media AG
Hermetschloostrasse 77
CH-8048 Zürich
www.weka.ch

Herausgeber Stephan Bernhard

Redaktion Sabine Bernhard

Korrektur-/Lektorat Margit Bachfischer M.A., Bobingen
margit.bachfischer@web.de

Publikation 10 x jährlich, Abonnement: CHF 98.– pro Jahr, Preise exkl. MWST und Versandkosten.

Bildrechte Autorenbilder: WEKA Business Media AG
Alle übrigen Bilder: www.istockphoto.com

Bestell-Nr. NL9120

© WEKA Business Media AG, Zürich, 2020

Urheber- und Verlagsrechte: Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck sowie Wiedergaben, auch auszugsweise, sind nicht gestattet. Die Definitionen, Empfehlungen und rechtlichen Informationen sind von den Autoren und vom Verlag auf ihre Korrektheit in jeder Beziehung sorgfältig recherchiert und geprüft worden. Trotz aller Sorgfalt kann eine Garantie für die Richtigkeit der Informationen nicht übernommen werden. Eine Haftung der Autoren bzw. des Verlags ist daher ausgeschlossen. Aus Platzgründen und zwecks besserer Lesbarkeit wurden meist die männlichen Formen verwendet. Die weiblichen Formen sind dabei selbstverständlich mitgemeint.