

Gute Ideen schlecht umgesetzt

Unternehmen sind unzufrieden mit dem Erfolg ihrer Innovationen

noa. FRANKFURT, 29. Mai. Viele Unternehmen planen, ihr Innovationsbudget im laufenden Jahr deutlich zu erhöhen – und beklagen gleichwohl, daß sich ihre Investitionen in neue Ideen oft nicht rechnen. Zu diesem Fazit kommt die jährliche Umfrage „Innovation 2005“ der Boston Consulting Group (BCG), an der sich 940 Führungskräfte aus 68 Ländern beteiligt haben. „Das kreative Potential vieler Unternehmen ist enorm, an Ideen fehlt es vielfach nicht.“

Die Schwachstelle liegt vielmehr in der Kommerzialisierung: Zahlreiche Unternehmen haben deutliche Schwächen, wenn es darum geht, gute Ideen schnell in marktreife Produkte und damit wirtschaftlichen Erfolg umzumünzen“, erklärt Sebastian Ehrensberger, Geschäftsführer der BCG.

Drei von vier befragten Führungskräften kündigten an, im laufenden Jahr mehr Geld für Innovation ausgeben zu wollen. Bei der Umfrage im Vorjahr planten erst 64 Prozent, ihr Innovationsbudget zu erhöhen. Besonders ausgeprägt ist die Innovationsneigung in Asien: Dort rechnen 78 Prozent der Unternehmen mit höheren Ausgaben, 36 Prozent von diesen sogar mit einer deutlichen Erhöhung. Von einem relativ niedrigen Ausgangsniveau möchten insbesondere indische Unternehmen stark in ihre Innovationsfähigkeit investieren: Mehr als 90 Prozent der befragten Manager in Indien planen eine Aufstockung ihres Budgets für Forschung und Entwicklung. In Europa wollen immerhin 72 Prozent der Führungskräfte mehr für Innovation ausgeben, nur 25 Prozent gehen allerdings von einer deutlichen Steigerung aus, der Rest lediglich von leichten Erhöhungen. So hoch die Investitionsbereitschaft ist, so gering fällt die Zufriedenheit mit der Umsetzung von Ideen aus: Nur jedes zweite Unternehmen zeigt sich zufrieden mit den wirtschaftlichen Ergebnissen seines Innovationsprozesses.

Hierbei gibt es kaum Unterschiede zwischen Asien, Amerika und Europa. Insbesondere Manager in den Branchen Energie und Industriegüter (64 beziehungsweise 60 Prozent) sehen die Relation zwischen finanziellem Aufwand und Ertrag kritisch.

„Aber etliche Unternehmen investieren viel und immer mehr in neue Ideen, schaffen damit jedoch nicht im erhofften Maße Ertrag oder Wettbewerbsvorteile“,

erklärt Ehrensberger die Diskrepanz zwischen der öffentlichen Wahrnehmung und der Binnensicht der befragten Manager.

Die Hälfte der Befragten schätzt die Fähigkeit ihres Unternehmens, aus Ideen Produkte zu machen, und diese erfolgreich zu vermarkten, als deutlich verbesserungsbedürftig ein. Viele Unternehmen bedauern Verzögerungen und langwierige Prozesse, die eine zügige Markteinführung verhindern. Ferner wird die häufig fehlende Priorisierung laufender Innovationsprojekte als kritisch betrachtet – mittelmäßige Vorhaben würden nicht frühzeitig ausgemustert. Einer der befragten Manager erklärt: „Wir verfolgen zu viele Dinge parallel, unsere Organisation kann aber nicht alle Ideen gleichzeitig realisieren und auf den Markt bringen. Auf der anderen Seite bietet der Markt viele Gelegenheiten, aber nur begrenzte Eintrittsmöglichkeiten – und wir wollen ‚the next big thing‘ nicht verpassen.“

Weniger als die Hälfte (44 Prozent) der Unternehmen ermitteln konsequent den finanziellen Erfolg sämtlicher Innovationsprojekte. „Unzureichende Informationen sind für viele Entscheider eines der größten Probleme. Fundierte Wirtschaftlichkeitsrechnungen fehlen häufig oder werden im Verlaufe des Innovationsprozesses nicht konsequent fortgeschrieben und verfeinert“, erklärt Ehrensberger. Um den Innovationserfolg zu messen, müsse man den Cash-flow über den gesamten Lebenszyklus des Produktes von der Entwicklung bis zur Auslieferung durchgängig abbilden. Erst dadurch lasse sich der Wertbeitrag einzelner Innovationsprojekte vergleichen.

Welche Unternehmen gelten als vorbildlich innovativ? Danach gefragt, stellten die Manager folgende Liste auf: Apple Computer vor 3M, GE und Microsoft. „Führende Innovatoren zeichnen sich durch drei entscheidende Fähigkeiten aus“, erläutert Ehrensberger. „Sie haben ein tiefes Kundenverständnis und verstehen es, bestehende Produkte weiterzuentwickeln und zu revolutionieren, aber vor allem auch neue Konsumentenwünsche zu wecken und zu formen. Sie institutionalisieren Kreativität in ihrer Unternehmenskultur und honorieren den Ideenreichtum ihrer Mitarbeiter. Und sie verfügen drittens über ein sehr effektives Innovationsmanagement.“



Mit Vergütungssystemen wettbewerbsfähiger werden

Von Markus Pertl und Gerhard Nening

Beim Stichwort „Wettbewerbsfähigkeit“ fällt in der Debatte der Erbschwernisse häufig die Höhe der Personalkosten. Als negatives Beispiel der vergangenen Wochen gilt der Abschluß in der Stahlbranche, wo Tarifentgelte in Boomzeiten zum Bumerang im sicher kommenden Absatztal werden. Daß die Partizipation am Unternehmenserfolg nicht die Wettbewerbsfähigkeit beschädigen muß, zeigt dieser Beitrag. Er schildert ein Beispiel, bei dem die Struktur des Bonusplans der Mitarbeiter mit dem des Managements völlig identisch ist. (noa.)

Es gibt hierzulande wohl kaum jemanden, dem die Zukunftssicherung des Standorts Deutschland kein Herzensanliegen wäre. Und doch klaffen Anspruch und Wirklichkeit weit auseinander: Ein vorübergehender Höhepunkt wurde vor kurzem mit der Einigung im „Stahlabschluß“ erreicht. Die vorhersehbare Forderung der Beschäftigten, am derzeitigen Stahlboom zu partizipieren, wurde von den Tarifparteien mit einem teuren Lohn-„Kompromiß“ beantwortet. Teuer zunächst für die Unterneh-

men, teuer aber insbesondere auch für die Arbeitnehmer. Denn spätestens wenn sich der Stahlzyklus wieder im Abnehmen befindet, besteht aufgrund starrer Löhne und Arbeitszeiten die wirtschaftliche Notwendigkeit zu weiterer Restrukturierung. So ist genau das Gegenteil einer Zukunftssicherung des Standorts erreicht.

Im Effekt ähnlich, aber doch gänzlich anders gelagert ist die Forderung der Öffentlichkeit, für das Topmanagement neue Regeln bei der Festsetzung der Gehälter und eine grundsätzlich stärkere Kontrolle bis hin zur Begrenzung der Höhe einzuführen. In den sehr emotional geführten Diskussionen werden die wirklichen Probleme weder angesprochen noch gelöst: zum einen die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit des Standorts Deutschland – verbunden mit einer Stärkung des Vertrauens in die Wirtschaftsführung und einem Mehr an Selbstverantwortung auf Seiten der Beschäftigten –, zum anderen die Gestaltung der Lohn- und Gehaltsstrukturen in einer Form, die Anreiz gibt, die richtigen Dinge (und diese auch richtig) zu tun. Davon muß ein Signal ausgehen, daß sich Erfolg in der Wirtschaft lohnt, egal, auf welcher Ebene des Unternehmens. Es ist daher überfällig, die Dinge, die falsch laufen, zu benennen und von den Dingen, die nur falsch wahrgenommen werden, zu trennen.

Dabei sind drei zentrale Herausforderungen zu meistern:

- Die empfundene Willkürlichkeit der Vergütung der Unternehmensspitze verlangt nach eindeutigen ökonomischen Erfolgskriterien und Zielen – auf Basis eines von Vorstand beziehungsweise der Geschäftsführung bis zum operativen Mitarbeiter durchgängigen Wertmaßstabs.
- Das Vergütungssystem muß so gestaltet sein, daß es die Nachhaltigkeit des Erfolgs belohnt.
- Die unabänderliche Notwendigkeit nach wettbewerbsfähigen Kostenstrukturen erfordert für das ganze Unternehmen stärker steuerbare, variable Personalkosten. Doch der Reihe nach: Das Gehaltspaket des Vorstands einer börsennotierten Gesellschaft setzt sich in der Regel aus drei Bestandteilen zusammen: Fixgehalt samt Zulagen, besonders Versorgungsleistungen, kurzfristiges variables Gehalt beziehungsweise Bonus, der in der Regel bis zu 100 Prozent des Fixgehalts ausmacht, schließlich Eigenkapitalinstrumente, allen voran Aktienoptionen.

Für die Beurteilung sind die schiere Höhe des Gesamtgehalts und die Pflicht zur individuellen Veröffentlichung sekundär. Letztere erreicht allenfalls eine Scheintransparenz. Entscheidend ist allein, welche Anreize von der Vergütung ausgehen. Genau hier muß angesetzt werden, denn die tatsächliche Wirkung der Vergütung in der Unternehmenspraxis ist enttäuschend.

Zweifelhaftige Bemessungsgrundlagen führen zu Fehlsteuerungen

Der kurzfristige Bonus wird als Prämie für das Erreichen operativer Ziele pro Jahr ausgeschüttet. Rund drei Viertel der großen deutschen Unternehmen definieren dieses Ziel als Ergebniskennzahl (häufig Ebit) oder Umsatz- beziehungsweise Kapitalrendite (zum Beispiel Roce) aus der externen Rechnungslegung. Wer so kalkuliert, bekommt bereits einen Bonus, auch wenn die Rendite einer Investition die Kosten des eingesetzten Kapitals nur teilweise – häufig gar nicht – übersteigt. Denn keine Rechnungslegungsvorschrift berücksichtigt zum Beispiel jene Mindestverzinsung als Kosten, die Investoren für ihr Kapital ver-

langen. In vielen Unternehmen werden die Kapitalkosten so systematisch unterzeichnet und massiv Wert vernichtet. Deswegen sind die Führungsgehälter gestiegen. Ein solches Vergütungssystem bereitet der Erosion der eigenen Wettbewerbsfähigkeit den Weg. Profitables Wachstum wird erschwert, belohnt wird dagegen „Größe um jeden Preis“. Auch die Anbindung der Vergütung an ein Kapitalrenditeziel ist ein falscher Maßstab: Und dies nicht aufgrund der scheinbar maßlosen Höhe gewisser Ziele, wie zum Beispiel die mittlerweile berühmten 25 Prozent Eigenkapitalrendite. Denn diese müssen „nur“ auf die bilanziellen Buchwerte verdient werden. Vergewagt man sich, daß Investoren zu viel höheren Marktwerten investieren, reduziert sich die Renditeforderung schnell um einen erklecklichen Teil auf zum Beispiel angemessene 10 bis 12 Prozent. Das wirkliche Problem von Kapitalrenditen als Zielsetzung ist vielmehr, daß damit eine alleinige Fokussierung auf die Effizienz einhergeht und wertschaffende Investitionen, die wiederum profitable Arbeitsplätze schaffen, systematisch verhindert werden.

Zementierter Fixcharakter des variablen Gehalts

Daneben entzieht die Praxis der Kopplung des Zielbonus an die Plan- beziehungsweise Budgeterfüllung dem Unternehmen seine Schlagkraft. Traditionell wird der Zielbonus dann ausbezahlt, wenn die geplante Performance erreicht wird. Die Vergütung wird damit von einem schädlichen politischen Verhandlungsprozess überschattet. Denn während das Wohl und Weh der Aktionäre und Mitarbeiter vom tatsächlichen Unternehmenserfolg abhängt, wird die Bemessungsgrundlage der Managementvergütung eher von der politischen Macht des Aufsichtsrats und Vorstands bestimmt. Davon ist es abhängig, ob Ziele, die von der Zentrale als zu niedrig eingestuft werden, wieder nach oben gesetzt werden oder gleich in Vorgaben münden, die mehr dazu dienen, den Bonus zu sichern. Resultat ist ein zeitraubender und ressourcenverschlingender Prozess, der nicht danach fragt, wie die Leistung des Vorjahres und der Wettbewerb übertroffen werden können. Jeder Anreiz, sich in der operativen Planung ehrgeizige Ziele zu setzen, wird im Keim erstickt, weil die eigene Vergütung im folgenden Jahr bei Nichterreichen der Ziele nur darunter leiden würde.

Klares Erfolgskriterium und nachvollziehbare Ziele

Notwendig ist eine neue Vergütungskultur, die von Unternehmen über alle Ebenen anwendbar ist und die Weichen für die Herausforderungen der Unternehmen stellt. Sie muß weg von Größe, Macht und Einfluß und sich konsequent daran orientieren, was letztlich als Ergebnis steht. Sie muß sich daneben vom Budget lösen und darf nur die tatsächliche Ist-Verbesserung belohnen. Denn Wert wird für das Unternehmen erst dann geschaffen, wenn das Geschäft langfristig mindestens die Kosten des eingesetzten Eigen- und Fremdkapitals verdient. Dann profitiert jede mit dem Unternehmen verbundene Interessengruppe. Besonders aber die Mitarbeiter, denn mit einem solchen Wertmaßstab wird endlich die Begünstigung (und Verschwendung) des Produktionsfaktors Kapital gegenüber dem Faktor Arbeit durch Berücksichtigung der realen Kapitalkosten gestoppt.

Der Economic Value Added (EVA) ist ein international anerkannter Maßstab zur Messung der Wertschaffung. Bezeichnenderweise wird die Kennzahl heute bereits bei über zwei Dritteln der großen deutschen Unternehmen intern berechnet – aber nur von wenigen konsequent in der Vergütung angewandt, etwa von Siemens und Metro, die die Wertorientierung in den Mittelpunkt ihres unternehmerischen Handelns gestellt und einen wesentlichen Teil der Vergütung des Managements an EVA-Ziele gekoppelt haben. Bei der Metro beispielsweise liegt der Fokus konsequent auf einer Ist-Verbesserung des EVA in allen Vertriebslinien – unabhängig von der jährlichen Bud-

getierung. Mit der Trennung der Vergütung vom Budgetprozess kann dieser wesentlich gestrafft und vor allem inhaltlich effizienter gestaltet werden, da nicht mehr versucht wird, mit Hilfe von „Maeretechniken“ möglichst einfache Ziele auszuhandeln. Statt dessen suchen alle Beteiligten im konstruktiven Dialog nach den besten Möglichkeiten zur Wertsteigerung.

Förderung einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung

Zur Förderung nachhaltiger Wertsteigerung des Unternehmens muß das Vergütungssystem aus sich heraus auch den Aufbau von Wertpotentialen in der Zukunft begünstigen. Um dies sicherzustellen, sollte das Design des Vergütungssystems deshalb um eine sogenannte Bonusbank erweitert werden. Mit diesem „Performance-Gedächtnis“ wird der errechnete Bonus eines Jahres nicht sofort ausbezahlt. Ein Teil wird zunächst der persönlichen Bonusbank gutgeschrieben. Vom Guthaben der Bonusbank wird jedes Jahr ein festgesetzter Prozentsatz ausbezahlt, der Rest wird vorgetragen. Dadurch bekommt das Vergütungssystem eine mittelfristige Komponente, die sogar die Zuweisung negativer Boni in einzelnen Jahren möglich macht. Entscheidend ist, daß ein Teil des Bonus jeweils im Risiko stehenbleibt, was eine aktive Beteiligung der Begünstigten am Erfolg des Unternehmens darstellt. Ziel: Nur langfristige und nachhaltige Wertsteigerungen werden entlohnt. Von dieser Zielsetzung wird entfernt ist die „Alles oder nichts“-Mentalität von Aktienoptionen, deren Anreizstruktur bekanntermaßen gravierende Mängel aufweist. Aktienbasierte Instrumente sind aufgrund ihres unternehmerischen Chance-Risiko-Profils eine probate Alternative.

Einbindung der gesamten Belegschaft

Die Stahlrunde hätte der Beginn einer richtungweisenden Diskussion werden können: Wie schafft man es, die Entlohnung der Beschäftigten und das Ergebnis der Unternehmen im gleichen Rhythmus „atmen“ zu lassen? Die Vorteile liegen auf der Hand: Zum einen reduziert eine stärkere Variabilisierung der Gehälter die Fixkostenbelastung der Unternehmen. Zum anderen läßt eine von Unternehmensleitung bis Belegschaft durchgängige und in der Struktur einheitliche Zielsetzung alle Beteiligten die gleiche Sprache sprechen – bei guter wie bei schlechter Auftragslage.

Welchen Erfolg eine auf Wertorientierung ausgerichtete Vergütung im gesamten Unternehmen bewirkt, beweist seit Jahren die Firma Sirona Dental Systems. Vor dem Hintergrund aktueller Diskussionen mutet es geradezu ironisch an, daß Private-Equity-Investoren, die den Hersteller von High-Tech-Dentalgeräten von Siemens 1997 übernahmen, ein zukunftsorientiertes, die Wettbewerbsfähigkeit förderndes Vergütungssystem für alle 1200 Mitarbeiter umsetzen, von der Geschäftsführung bis zum Gabelstaplerfahrer. Die Belegschaft, größtenteils Gewerkschaftsmitglieder, wurde zu 90 Prozent nach einem gemeinsamen Tarifvertrag bezahlt. Für diese Gruppe mußte der Bonusplan freiwillig sein, konnte aber Risikoelemente enthalten. Erstmals im Jahr 1998 konnte jeder Beschäftigte entscheiden, welcher Anteil eines Monatsgehalts – zur Wahl standen 40 bis 80 Prozent – im Folgejahr erfolgsabhängig sein sollte. Das Unternehmen erhöhte dann den vom Arbeitnehmer genannten Betrag nochmals um die Hälfte. Diese Summe stellte den Zielbonus des Beschäftigten für das Folgejahr dar. Für jeden Beteiligten gibt es daneben eine Bonusbank. Übertrifft die Wertschaffung die Zielmarke, wandern zwei Drittel des zusätzlichen Bonus in die Bank, ein Drittel wird ausbezahlt. Die Struktur des Bonusplans ist so mit dem Bonusplan des Managements völlig identisch. Neun von zehn der gewerkschaftlich organisierten Mitarbeiter nehmen heute am Bonusplan teil – fast alle mit dem maximalen Einsatz von 80 Prozent des Monatsgehalts.

Markus Pertl ist Managing Partner, Gerhard Nening ist Vice President bei Stern Stewart & Co. Management Consultants, München.

Internationale Perspektiven Pfandbriefmarkt

Einladung zur

4. Kapitalmarktkonferenz vom 15.–16. Juni 2005

Mehr als 400 Führungskräfte aus dem internationalen Kapitalmarktgeschäft, Analysten, Investment-Experten sowie Wissenschaftler und Investoren aus aller Welt treffen sich vom 15.–16. Juni 2005 auf der 4. Kapitalmarktkonferenz in Essen.

Aktuelle Themen aus den Bereichen True Sales, Public-Private-Partnerships und Refinanzierungsmöglichkeiten stehen in diesem Jahr auf der Agenda. In zahlreichen Vorträgen und Diskussionsrunden geht es unter anderem um das neue Pfandbriefgesetz sowie um die Entwicklung der internationalen Kapitalmärkte. Profitieren Sie von einem einzigartigen Wissenstransfer und wertvollen neuen Kontakten!

Ausgerichtet wird die Konferenz von der Hypothekenbank in Essen AG, einer der größten deutschen Hypothekenbanken am internationalen Kapitalmarkt mit einer Bilanzsumme von rund € 80 Mrd. Wenn Sie sich über das ausführliche Programm der Kapitalmarktkonferenz informieren möchten, senden Sie einfach eine E-Mail an info@essenhyp.com.

Wir freuen uns darauf, Sie im Juni 2005 als Gast in Essen zu begrüßen.



HYPOTHEKENBANK IN ESSEN AG

Direktbuchung per Internet unter www.essenhyp.com

www.essenhyp.com

Gildehofstraße 1 | 45127 Essen

Tel.: 02 01/81 35-337 | Fax: 02 01/81 35-469

info@essenhyp.com