



**Stern Stewart & Co.**  
Management Consultants

Stern Stewart Research // Vol. 22

## Ein neues Vergütungsmodell für das gesamte Unternehmen

Klare Zielsetzung, nachhaltige Erfolgsbeteiligung,  
wettbewerbsfähige Kostenstrukturen – von der  
Unternehmensführung bis zum operativen Mitarbeiter



## **Stern Stewart & Co. Management Consultants**

Stern Stewart & Co. unterstützt als strategischer Partner Unternehmen bei ihrer konsequenten Ausrichtung auf Wertsteigerung. Vor rund 20 Jahren von Joel M. Stern und G. Bennett Stewart III in New York gegründet, hat sich Stern Stewart & Co. zur führenden internationalen Unternehmensberatung für Wertmanagement entwickelt. Ziel von Stern Stewart & Co. ist es, nachhaltig Wert für Unternehmen zu schaffen und zu sichern. Ansatzpunkte der entwickelten Konzepte sind sowohl Strategie als auch Organisation und Unternehmenssteuerung. Die von Stern Stewart & Co. entwickelte Wertkennzahl EVA® hat sich dabei als globaler Standard etabliert. Unser integrierter Beratungsansatz sorgt dafür, dass alle Maßnahmen zur Wertsteigerung aufeinander abgestimmt werden und konsistent ineinander greifen. Weitere Informationen finden Sie unter [www.sternstewart.de](http://www.sternstewart.de).

## **Über die Autoren**

Markus Pertl ist Managing Partner, Gerhard Nenning Vice President bei Stern Stewart & Co. in München. Beide Autoren haben wertorientierte Steuerungs- und Vergütungskonzepte für zahlreiche Unternehmen in unterschiedlichsten Industrien umgesetzt.

## **Kontakt**

Markus Pertl  
Gerhard Nenning

[mpertl@sternstewart.de](mailto:mpertl@sternstewart.de)  
[gnenning@sternstewart.de](mailto:gnenning@sternstewart.de)

Stern Stewart & Co. ist um die Zuverlässigkeit und Aktualität der angebotenen Informationen bemüht. Zitate oder Beispiele von Unternehmen beziehen sich auf Sekundärquellen und geben ausschließlich die Meinung von Stern Stewart & Co. wieder. Eine Haftung für die Richtigkeit und Aktualität dieser Studie kann jedoch trotz sorgfältiger Prüfung nicht übernommen werden.

EVA® is a registered trademark of Stern Stewart & Co., N.Y.

## I. Die aktuelle Vergütungsdiskussion als Chance nutzen

### Vergütung im gesamten Unternehmen auf dem Prüfstand

Wenige Wirtschaftsthemen haben in der letzten Zeit mehr für Schlagzeilen gesorgt als die im Zusammenhang mit der Vergütung im Unternehmen: Im tariflichen Bereich ist spätestens mit der Umsetzung einer längeren Arbeitszeit bei Siemens und DaimlerChrysler die Bedeutung des Themas Vergütung für die Wettbewerbsfähigkeit des Standorts Deutschland erneut ins Blickfeld gerückt. Im gleichen Atemzug fordert die breite Öffentlichkeit für das Top Management „neue Regeln bei der Festsetzung der Gehälter“ und eine grundsätzlich „stärkere Kontrolle“ bis hin zur Begrenzung der Höhe. Weite Teile der Politik wollen eine Offenlegung der Gehälter notfalls mit gesetzlichen Mitteln erzwingen. Viele Führungskräfte verwehren sich gegen einen solchen Vorstoß, die Öffentlichkeit spricht von einem „Schweigepakt“.

Die emotional geführten Diskussionen zu diesem sensiblen Thema münden in zunehmend unsinnige Forderungen. So führt die aus kulturellen Gesichtspunkten gewiss interessante Diskussion über die „richtige“ Höhe der Gehälter den Fokus zu sehr auf den glatten Boden einer Gerechtigkeits- oder viel schlimmer Neiddebatte – ohne dass die Probleme gelöst werden würden:

- >> Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit des Standorts Deutschland – verbunden mit einer Stärkung des Vertrauens in die Wirtschaftsführung
- >> Gestaltung der Gehaltsstrukturen in einer Form, dass sie Anreiz geben, die richtigen Dinge (und diese auch richtig) zu tun – davon muss ein Signal ausgehen, dass sich Erfolg in der Wirtschaft auch lohnt

### Herausforderung ist die Umsetzung einer nachhaltigen Erfolgsbeteiligung: durchgehend vom Vorstand bis zum operativen Mitarbeiter

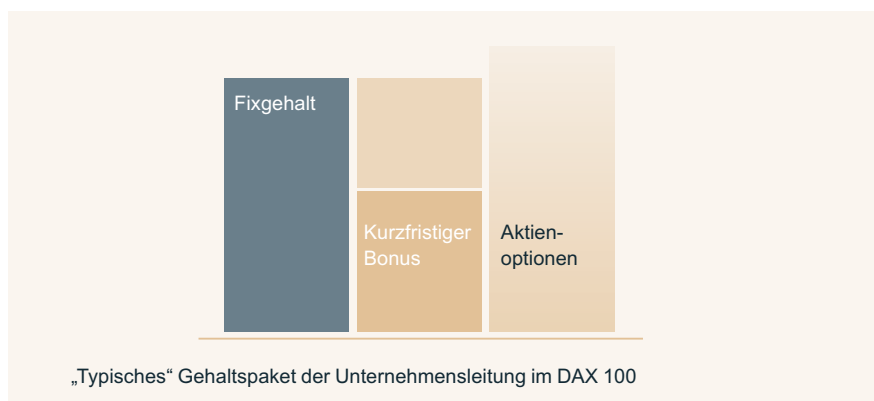
Notwendig ist es jetzt, die Dinge, die falsch laufen, zu benennen und von den Dingen, die falsch wahrgenommen werden, zu trennen. Dabei sollte die Diskussion als Chance für eine zielgerichtete Lösung für das ganze Unternehmen genutzt werden. Im Kern der Auseinandersetzung geht es um drei zentrale Herausforderungen:

1. Die Willkürlichkeit in der Bemessung der Vergütung verlangt nach eindeutigen Erfolgskriterien und Zielen – auf Basis eines durchgängigen Wertmaßstabs vom Vorstand bis zum operativen Mitarbeiter.
2. Das Vergütungssystem muss dabei so gestaltet sein, dass es die Nachhaltigkeit des Erfolges und nicht Kurzfristoptimierungen belohnt.
3. Die Notwendigkeit nach wettbewerbsfähigen Kostenstrukturen erfordert für das ganze Unternehmen stärker steuerbare, variable Personalkosten – weg von einer intransparenten Leistungsbelohnung, hin zu einer wirklichen Erfolgsbeteiligung.

## II. Die typischen Fehler der Vergütung im Unternehmen

Das Gehaltspaket eines Vorstands im DAX 100 setzt sich in der Regel aus folgenden Bestandteilen zusammen:

- >> Dem Fixgehalt samt Zulagen, wie etwa Versorgungsleistungen
- >> Einem kurzfristigen variablen Gehalt, dem periodischen Bonus, der in der Regel 50% bis 100% des Fixgehalts ausmacht, sowie
- >> Einem langfristigen variablen Gehalt, das in Form und Umfang stark variieren kann; häufig werden Aktienoptionen ausgegeben, die je nach Börsenumfeld einen signifikanten Wert annehmen oder völlig wertlos sind.



Während die Gestaltung des Gehaltspaketes intuitiv nachvollziehbar sein mag, ist die Wirkung in der Unternehmenspraxis oft enttäuschend. Denn zwischen der Entwicklung der „erfolgsabhängigen“ Gehaltsbestandteile und dem tatsächlichen Unternehmenserfolg besteht allzu oft eine große Diskrepanz. Kurz gesagt: Viele Unternehmen – nicht nur jene, die in den vergangenen Jahren erheblich investiert haben – verdienen nicht einmal die Kosten auf das eingesetzte Kapital. Die Folge ist eine massive Wertvernichtung. Dessen ungeachtet sind die Führungsgehälter gestiegen.

Variable Gehaltsbestandteile ohne „echte“ Abhängigkeit vom tatsächlichen Unternehmenserfolg

Ursache ist die Struktur und das System der Vergütung: Zum einen unterliegt die Bemessungsgrundlage der Gehälter einer zweifelhaften Erfolgsdefinition, die eine Verantwortung für die investierten Mittel ausschließt. Zum anderen sorgen falsche Zielsetzungen für geringe Anreize zur Verbesserung und zementieren so den Fixcharakter des eigentlich variablen Gehalts.

### *Zweifelhafte Bemessungsgrundlagen führen zu Fehlsteuerungen*

Die Aufgabe des variablen Gehalts ist es, einen Anreiz zu geben, die richtigen Dinge – und diese auch richtig – zu tun. Der kurzfristige Bonus wird als Prämie für das Erreichen operativer Ziele pro Jahr ausgeschüttet. Eine aktuelle Umfrage von Stern Stewart & Co. ergibt, dass über 75% der einhundert nach Umsatz größten deutschen Unternehmen das „operative Ziel“ als Ergebnis-Kennzahl (häufig EBIT) oder Umsatz- bzw. Kapitalrendite (z.B. ROCE) aus der externen Rechnungslegung definieren.

Die Bemessungsgrundlage der Gehälter schließt Verantwortung für das investierte Kapital systematisch aus

Das Ergebnis weist deutlich auf fundamentale Schwächen in der Bemessung der Vergütung hin: Denn weder HGB noch internationale Bilanzstandards berücksichtigen zum Beispiel jene Mindestverzinsung als Kosten, die Investoren für ihr Kapital verlangen. Wer so kalkuliert, bekommt bereits einen Bonus, auch wenn die Rendite einer Investition die Kosten des eingesetzten Kapitals nur teilweise – häufig gar nicht – übersteigt. Ein solches Vergütungssystem unterzeichnet systematisch die Kapitalkosten und bereitet somit einer Erosion der eigenen Wettbewerbsfähigkeit den Weg.

Profitables Wachstum wird erschwert, belohnt wird dagegen „Größe um jeden Preis“. Wird auf dieser Basis die Performance der Führungskräfte gemessen, ignorieren Unternehmen nicht nur die betriebswirtschaftliche Realität. Denn Akquisitionen, in denen beispielsweise Umsatz und Ergebnis einfach dazugekauft werden, ohne tatsächlich Wert zu schaffen, vernichten Aktionärsvermögen und bringen früher oder später Arbeitsplätze in Gefahr.

Der von verschiedenen Seiten erbrachte und umgesetzte Vorschlag, die Vergütung an die Kapitalrendite (z.B. an den Return on Capital Employed – ROCE) zu knüpfen, greift die Empfehlung des Deutschen Corporate Governance Kodexes auf, den „geschäftlichen Erfolg“ in der Vergütung zu berücksichtigen. Eine Rentabilitätssteigerung sei schließlich im Sinne des Unternehmens und der Investoren, so die Protagonisten. Doch so einleuchtend die Annahme auch scheint, so falsch ist sie. Denn je nach Ausgangslage werden entweder systematisch wertschaffende Investitionen verhindert oder wertvernichtende gefördert: Angenommen, ein Bereich erwirtschaftet aktuell einen ROCE von 12%. Welchen Anreiz hätte die Unternehmensleitung, für ein Projekt zu votieren, dessen ROCE mit z.B. 9% über den Kapital-

kosten von 7% liegt, also wertschaffend ist? Keinen! Denn damit würde die durchschnittliche Kapitalrendite nur verringert – und die eigene Vergütung geschmälert.

### *Falsche Zielsetzungen zementieren den Fixcharakter des variablen Gehalts*

Neben dem Problem fragwürdiger Bemessungsgrundlagen führt die Praxis der Koppelung des Zielbonus an die Plan- bzw. Budgeterfüllung zu gravierenden Fehlsteuerungen. Bei der überwiegenden Mehrzahl der untersuchten Unternehmen wird der Zielbonus in der Regel dann ausbezahlt, wenn die geplante Performance (typischerweise budgetiertes Ergebnis oder budgetierte Renditekennziffern etc.) 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. Resultat ist ein Prozess, der häufig in willkürlichen Zielvorgaben mündet, die mehr dazu dienen den Bonus zu sichern, als eine außerordentliche Leistung zu motivieren. Denn wenn absehbar ist, dass das kommende Jahr schlecht wird, werden die Ziele für das kommende Jahr nach unten korrigiert. Sobald eine operative Einheit ihre Zielvorgaben deutlich zu übertreffen scheint, werden sie nach oben geschraubt.

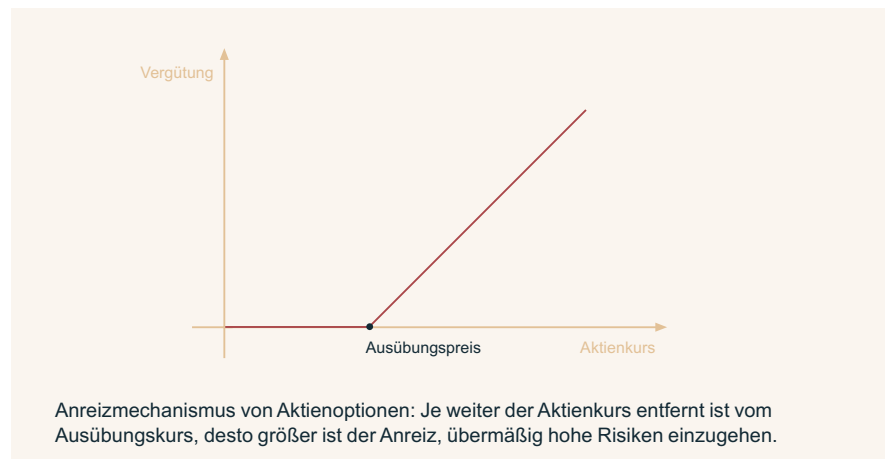
Willkürliche Zielvorgaben  
blockieren Anreize zu Verbesserungen

Es besteht demnach kein Anreiz, sich in der operativen Planung ehrgeizige Ziele zu setzen, weil die eigene Vergütung im folgenden Jahr bei Nichterreichen der Ziele darunter leiden würde.

*Aktienoptionen – das Problem ist weniger der Wert der Beteiligung, sondern der inhärente Fehlanreiz des Instruments*

Fehlsteuerungen durch einseitige Beteiligung an den Geschäftschancen – Risiken werden systematisch ausgeklammert

Aktienoptionen gelten – zumindest bei den meisten börsennotierten Unternehmen – immer noch als probates Vergütungsinstrument zur Förderung der langfristigen Unternehmensentwicklung. Zwar wurden in der Vergangenheit kritische Stimmen laut, doch die richteten sich nur gegen die vereinzelt ausgeschütteten exorbitanten Optionssummen. Die wahre Problematik des Beteiligungsinstruments liegt in seiner inhärenten Anreizstruktur begründet. Denn Aktienoptionen implizieren Zielkonflikte und können massive Fehlsteuerungen motivieren. Je mehr absehbar ist, dass die Aktie den Ausübungskurs bis zur Fälligkeit der Option nicht mehr erreichen wird, desto größer wird die Gefahr eines wertlosen Verfalls. Ein gefährlicher Effekt, der sich noch verstärkt, wenn z.B. durch Indexierung der Ausübungskurs kontinuierlich ansteigt. Für die Beteiligten kehrt sich somit der Anreiz zur Wertsteigerung in das Gegenteil, riskante Projekte werden plötzlich interessant: Sind sie erfolgreich, steigen die Optionen ggf. an Wert – wenn nicht, hat der Optionshalter gegenüber der Ausgangssituation nichts verloren.



Kurzum: Die in der breiten Unternehmenspraxis angewandten variablen Vergütungsinstrumente taugen nicht, die nachhaltige Wertentwicklung des Unternehmens zu fördern.



### III. Ein neues Vergütungsmodell für das ganze Unternehmen

Gefragt ist nun eine echte Lösung für die diskutierten Probleme, keine Verzettelung in „Nebenkriegsschauplätze“. Die Lösung muss für alle Unternehmen anwendbar und nachvollziehbar sein und insbesondere die Weichen für die Herausforderungen der Unternehmen stellen.

#### *Klares Erfolgskriterium und nachvollziehbare Ziele*

Notwendig ist eine neue Vergütungskultur: Weg von der Inputorientierung, d.h. Größe, Macht und Einfluss, hin zu einer konsequenten Orientierung am Ergebnis. Weg von der Orientierung am Soll, d.h. der Planung und dem Budget, hin zu einer Belohnung der tatsächlichen Ist-Verbesserung. Das „Ergebnis“ selbst muss dabei auf eine kaufmännische Grundregel zurückgehen, wonach Wert für das Unternehmen erst dann geschaffen wird, wenn das Geschäft langfristig mindestens die Kosten des eingesetzten Kapitals verdient. Erzielt ein Unternehmen ein solches ökonomisches Ergebnis, schafft es Wert. Dann profitiert jede mit dem Unternehmen verbundene Interessensgruppe, neben dem Management die Kapitalgeber, Lieferanten und der Staat. 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.

Konsequente Orientierung an der tatsächlichen Wertschaffung als Basis der Vergütung

Der Economic Value Added (EVA®) ist ein international anerkannter Maßstab für die Messung der Wertschaffung. EVA® wird direkt aus der Bilanz und GuV eines jeden Unternehmens abgeleitet und berücksichtigt explizit das vom Unternehmen eingegangene Geschäftsrisiko. Dabei werden Korrekturen vorgenommen, um wertsteigernde Verhaltensanreize unabhängig von Bilanzierungsvorschriften zu erzielen.

EVA® ist der internationale Standard für Wertschaffung



Bezeichnenderweise wird EVA® heute bereits bei über zwei Drittel der grossen deutschen Unternehmen intern berechnet – indes nur von wenigen konsequent in der Vergütung angewandt.<sup>1</sup> Darunter befinden sich beispielsweise Siemens und METRO, die Wertorientierung in den Mittelpunkt ihres unternehmerischen Handelns gestellt haben und einen wesentlichen Teil der Vergütung des Managements an EVA® Ziele gekoppelt haben.

### *Umsetzung einer wertorientierten Vergütung – das Beispiel der METRO Group*

„Die METRO Group [mit ihren Vertriebslinien Cash & Carry, Real, Extra, Kaufhof, Praktiker und Media/Saturn] bekennt sich [seit 1999] zu einer Unternehmensführung, die auf die nachhaltige Steigerung des Unternehmenswerts ausgerichtet ist. Am EVA® orientieren sich daher strategische und investive Entscheidungen in der METRO Group.

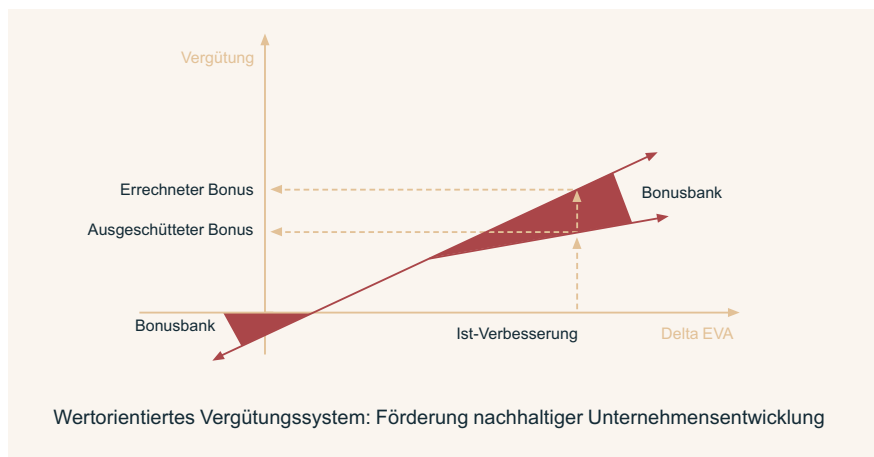
Die Entwicklung des EVA® ist das wesentliche Element im variablen Vergütungssystem der Führungskräfte in der METRO Group. Vom Vorstand der METRO AG bis zu den Marktgeschäftsführern der Vertriebslinien ist heute der wesentliche Teil ihrer variablen Bezüge an die positive Entwicklung des EVA® der jeweiligen Geschäftseinheit gekoppelt.“<sup>2</sup> Mittlerweile sind international über 60.000 Mitarbeiter am wertorientierten Vergütungssystem beteiligt.

Im Gegensatz zur vorherigen Vergütungspraxis entkoppelt das System die geforderte Performance zur Erreichung des Zielbonus von der jährlichen Budgetierung. Der Fokus liegt vielmehr auf einer Ist-Verbesserung des EVA® in allen Geschäftseinheiten. Der Nebeneffekt: Der Budgetprozess konnte wesentlich gestrafft und vor allem inhaltlich effizienter gestaltet werden, da nicht mehr versucht wird, mit Hilfe aller möglichen „Mauertechniken“ möglichst einfache Ziele auszuhandeln. Stattdessen suchen nun alle Beteiligten im konstruktiven Dialog nach den besten Möglichkeiten zur Wertsteigerung.

Unternehmerische  
Beteiligung durch Chancen  
und Risiken des  
Handelsgeschäfts

Mit der Beseitigung von Bonusober- und -untergrenzen schließlich wurde eine wesentliche Forderung aus Sicht einer guten Corporate Governance umgesetzt: die unternehmerische Beteiligung an den Chancen und Risiken des Handelsgeschäfts. In jedem Performancebereich schafft das System

nun einen Leistungsanreiz zur Verbesserung. Sei es, dass für einen Einkaufsmarkt oder eine Filiale die Ziele derzeit nicht erreichbar oder bereits übererfüllt sind – die Botschaft lautet: Jeder Euro an EVA® Verbesserung lohnt sich!



### *Förderung einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung*

Die Förderung nachhaltiger Wertsteigerung des Unternehmens gleicht einer Quadratur des Kreises: Einerseits muss das Anreizsystem gewährleisten, dass die operative Performance einen möglichst zeitnahen Niederschlag in der Vergütung findet. Andererseits müssen alle Anreize zur Förderung von Kurzfristoptimierungen verhindert werden. Stattdessen muss das System „aus sich heraus“ auch den Aufbau von Wertpotenzialen in der Zukunft begünstigen.

Belohnung der Nachhaltigkeit des Erfolgs, nicht der Kurzfristoptimierungen

Bereits in der Definition des EVA® werden Korrekturen ökonomischer Verzerrungen vorgenommen, die die Kontinuität des Geschäfts unterstreichen. In der METRO Group werden beispielsweise Instandhaltungen für einen Einkaufsmarkt nicht als Kosten betrachtet und damit voll ergebnisbelastend im Jahr des Anfalls. Stattdessen werden sie als Investition behandelt und über ihre Wirkungsdauer abgeschrieben.

Um sicherzustellen, dass eine geleistete Performance auch nachhaltig ist, bevor sie über den Bonus ausgeschüttet wird, kann das Design des Bonusplans zusätzlich um eine so genannte Bonusbank erweitert werden. Sie ist

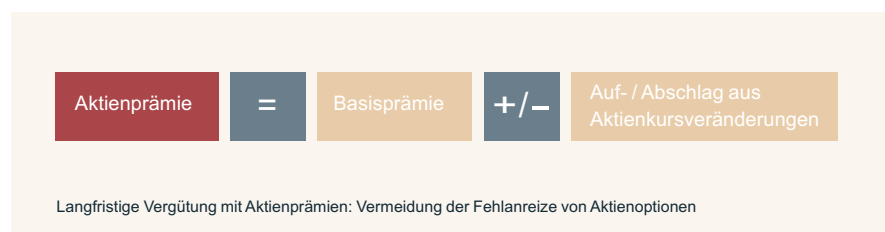
Bonusbank schafft eine mittelfristige Komponente in der Vergütung

keine Bank im eigentlichen Sinne, sondern eine Art „Performance-Gedächtnis“. Mit einer Bonusbank wird der errechnete Bonus eines Jahres nicht sofort ausbezahlt. Ein Teil des Bonus wird zunächst der persönlichen Bonusbank gutgeschrieben. Vom Guthaben der Bonusbank wird jedes Jahr ein festgesetzter Prozentsatz ausbezahlt, der Restbetrag wird vorgetragen. Dadurch bekommt das Vergütungssystem eine mittelfristige Komponente, die sogar die Zuweisung negativer Boni in einzelnen Jahren möglich macht. Mit der Integration einer Bonusbank bleibt jeweils ein signifikanter Anteil der Bonifikation im Risiko stehen, was eine Form der aktiven Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter am Unternehmen darstellt. In beiden Fällen werden nur langfristige und nachhaltige Wertsteigerungen entlohnt.

„Im Geschäftsjahr 2003 konnte die METRO Group zum ersten Mal seit Einführung dieses Steuerungs- und Managementinstruments einen positiven EVA® erwirtschaften. Damit war die METRO Group in der Lage, das Geschäftsvermögen so erfolgreich einzusetzen, dass Wert geschaffen wurde. Mit dieser Entwicklung hat die METRO Group ihre auf profitables Wachstum ausgerichtete Unternehmensstrategie wiederum erfolgreich fortgesetzt.“<sup>3</sup>

Aktienprämien vermeiden  
Fehlanreize und motivieren  
langfristige Wertsteigerung

Mit der dritten Säule des typischen Vergütungspakets soll das Ziel einer langfristigen Unternehmenswertsteigerung umgesetzt werden. Die diskutierte „Alles-oder-Nichts“-Mentalität von Aktienoptionen ist mit einem nachhaltigen Management nicht zu vereinen. Auch reine Aktienpläne sind keine Alternative, weil die Anreize zu schwach sind. Aktienprämien können Abhilfe schaffen: Denn dieses Vergütungsinstrument hat ein unternehmerisches Chance-Risikoprofil und lässt sich dazu einfach umsetzen: Jeder Teilnehmer erhält eine Zusage für eine variable Aktienprämie in beispielsweise drei Jahren. Wenn der Aktienkurs steigt, erhöht sich die Prämie überproportional und verringert sich entsprechend, wenn der Kurs sinkt.



Der Vorteil liegt auf der Hand: Aktienprämien kombinieren die Vorteile von reinen Aktien mit Sperrfrist und Aktienoptionsprogrammen. Sie verfügen

über einen weitaus größeren Hebel als Aktien und reduzieren die Gefahr des Fehlanreizes einer absehbar wertlos verfallenden Option. Da es sich ebenso einfach kommunizieren lässt wie die Beteiligung an Aktien, hat sich die Akzeptanz des Instruments im Vergleich zum früheren Aktienoptionsprogramm massiv verbessert.

Seit 2003 werden Aktienprämien in der METRO Group mit einem geringen administrativen Aufwand eingesetzt.<sup>4</sup>

### *Einbindung der gesamten Belegschaft – das Beispiel Sirona*

Die Notwendigkeit wettbewerbsfähiger Gehaltsstrukturen legt es nahe, über sinnvolle Lösungen für die betriebliche Mitarbeiterschaft, jenseits tarifpolitischer Auseinandersetzungen, nachzudenken. In einer aktuellen Umfrage sprechen sich gar 68% für eine Kopplung von Löhnen an den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens aus.<sup>5</sup> 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.

Variable Gehaltsstrukturen reduzieren Fixkosten und bringen unternehmerische Elemente auch auf die operative Ebene

Finanzielle Beteiligungen der Arbeitnehmer am Geschäftserfolg finden sich bereits seit geraumer Zeit in einigen Unternehmen. Doch die meisten Modelle haben eher symbolischen Charakter. Aus Anreizgesichtspunkten sind sie kaum geeignet, unternehmerische Elemente auch auf der operativen Ebene zu installieren. Denn zum einen bezieht sich die Beteiligung in der Regel auf den Gewinn des Gesamtunternehmens, nicht der eigenen Einheit, zum anderen enthalten die Instrumente keine Risikoelemente. Welchen Erfolg eine unternehmerische, auf Wertorientierung ausgerichtete Vergütung darstellt, beweist dagegen seit Jahren die Firma Sirona.

Die Sirona Gruppe in Bensheim ist ein mittelständischer Hersteller von Hightech-Investitionsgütern für Zahnärzte und Labore, die von Siemens 1997 an private Investoren verkauft wurde. Seit dem Zeitpunkt setzt das Unternehmen konsequent ein wertorientiertes Vergütungssystem für alle 1.400 Mitarbeiter um, egal ob Geschäftsführung oder Mitarbeiter in der Fertigung. Die Belegschaft wird zu 90 Prozent nach Tarifvertrag bezahlt. Für diese Gruppe ist der Bonusplan freiwillig, kann aber Risikoelemente enthalten.

Überwältigende Akzeptanz des Bonusplans

<sup>4</sup> METRO Group, Geschäftsbericht 2003

<sup>5</sup> Emnid Umfrage vom 24.07.2004

Erstmals im Jahr 1998 konnte jeder Tarifmitarbeiter entscheiden, welchen Anteil eines Monatsgehalts – zur Wahl standen 40 bis 80 Prozent – im Folgejahr unter Risiko, d.h. erfolgsabhängig, gestellt werden sollte. Sirona schlug dann auf den vom Arbeitnehmer genannten Betrag 50 Prozent auf. Diese Summe stellte den Zielbonus des Beschäftigten dar.

Die Bemessung der Vergütung erfolgt am EVA<sup>®</sup>, genauer an der Verbesserung des EVA<sup>®</sup> der jeweiligen Betriebseinheit. Für jeden Beschäftigten 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 damit zum Bonusplan des Managements völlig identisch.

Über 95 Prozent aller Mitarbeiter sind heute Teilnehmer am Bonusplan – fast alle mit dem maximalen Einsatz von 80 Prozent des Monatsgehalts.<sup>6</sup>

#### IV. Zusammenfassung

Bei allen Defiziten in der Argumentation hat die öffentliche Vergütungsdebatte eines bestätigt: Die Forderung nach guter Unternehmensführung ist auf der öffentlichen Agenda und in den Unternehmen nach oben gerückt. Mit einem variablen Vergütungssystem können zielgerichtete Anreize zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens geschaffen werden. In der Praxis werden Anreize jedoch oft falsch gesetzt und motivieren insbesondere auf Managementebene wertvernichtende Handlungen. Das hier vorgestellte System eines neuen Vergütungssystems für das gesamte Unternehmen setzt die Anregungen des Deutschen Corporate Governance Kodexes in konkrete Handlungsempfehlungen um. Damit steht die eigentliche unternehmerische Aufgabe wieder im Vordergrund: Wert zu schaffen. Diese darf sich aber nicht nur auf die Managementebene beschränken. Die jüngsten Diskussionen um wettbewerbsfähige Lohnstrukturen in Deutschland sollten als Chance genutzt werden, Wertschaffung im Denken und Handeln auf allen Unternehmensebenen zu verankern.



Stern Stewart & Co.  
Management Consultants

Salvatorplatz 4  
D-80333 München  
T +49.89.242071.0  
F +49.89.242071.11  
E [info@sternstewart.de](mailto:info@sternstewart.de)  
I [www.sternstewart.de](http://www.sternstewart.de)

Seefeldstrasse 69  
CH-8008 Zürich  
T +41.43.488.36.39  
F +41.43.488.35.00  
E [info@sternstewart.ch](mailto:info@sternstewart.ch)  
I [www.sternstewart.ch](http://www.sternstewart.ch)

