

SPOT ON

Value Based Management

Oktober 2011

Wert(e)orientierte Unternehmensführung als Grundlage für attraktive und nachhaltige Vergütungssysteme

Die Vergütung von Führungskräften ist zentrales Thema der Unternehmenssteuerung und Strategieumsetzung sowie der Mitarbeitermotivation. Ein gut konzipiertes und richtig eingesetztes Vergütungssystem zählt damit zu den wirksamsten Führungsinstrumenten.

Von Dr. Stephan Hostettler und Dr. Axel May

Die Entlohnung für Topmanager wird unverändert heftig diskutiert. Bei allen Differenzen auf diesem Meinungsmarkt ist eines klar: Die Verantwortlichen sind angehalten, systematische und konsistente Vergütungssysteme zu entwickeln, die sowohl den spezifischen Werten, Strukturen und Strategien von Unternehmen als auch den gesellschaftlichen Ansprüchen gerecht werden.

Milton Friedman hat mit seiner provokativen Aussage Furore gemacht, dass die Pflicht eines Unternehmens allein darin besteht, die Gewinne seiner Aktionäre zu mehren. Man kann über den absoluten Anspruch dieses Prinzips trefflich streiten, doch gilt zweifelsfrei: Unternehmen müssen darauf angelegt sein, ihren Wert systematisch und kontinuierlich zu erhalten und wenn möglich zu steigern. Sowohl aus strategischer als auch aus operativer Sicht stellt sich die Frage, wie und mit welchen Mitteln dies möglich ist.

Umfassendes Wert(e)management als Grundlage

Basis für eine langfristige und nachhaltige Unternehmensentwicklung ist die sogenannte Eigentümerstrategie. Sie gibt Antwort auf die Fragen, welche finanziellen Ziele langfristig erzielt werden sollen (Wertorientierung) und welche Bedingungen einzuhalten sind (Werte-Orientierung). Die optimale Abstimmung der Ziele und Bedingungen muss systematisch erarbeitet werden, denn erst ein aufeinander abgestimmtes Wert- und Wertemanagement sichert den Unternehmenserfolg nachhaltig. Die Konzeption und Implementation erfolgt in 3 Phasen:



Dr. Stephan Hostettler (links) ist Managing Partner und Dr. Axel May (rechts) Senior Partner bei Hostettler, Kramarsch & Partner in Zürich.

1. Analyse: An erster Stelle eines systematischen Wert(e)managements steht die fundamentale Auseinandersetzung mit den Fragen „was leisten wir?“ – die Erfassung der Wertschöpfung und „Wer sind wir?“ – die Erfassung der Wertekultur.
2. Strategie: Auf dieser Basis und abgestimmt auf die Eigentümerstrategie werden in einem zweiten Schritt einerseits strategische finanzielle Ziele definiert und andererseits Bedingungen, kulturelle Zielwerte und Führungsprinzipien festgelegt.
3. Umsetzung: In einem dritten Schritt werden, ausgerichtet auf die Strategie, passgenaue Vergütungssysteme konzipiert und eingeführt. Gute Vergütungssysteme sollen unternehmerisches Denken und Handeln der Mitarbeiter fördern und zugleich die unternehmensspezifische Wertekultur stärken.



	Analyse	Strategie	Umsetzung
Unternehmenssteuerung (Finanzen)	Wertorientierte Unternehmensleistung erfassen	Wertorientierte Unternehmensziele festlegen	Wertorientierte Vergütungssysteme einführen
Unternehmensführung (Menschen)	Wertekultur erfassen	Zielwerte und Führungsprinzipien konsolidieren	Unternehmenskultur auf- und ausbauen

Grafik 1: Elemente des Wert(e)managements

Das eigene Unternehmen verstehen – Wert(e)analyse

Grundlage eines erfolgreichen Wert(e)managements ist eine differenzierte Analyse der unternehmensspezifischen Wertschaffung und Wertekultur. Die Analyse der Unternehmensleistung geht nach der modernen Finanztheorie vom Marktwert bzw. einem pro-forma Marktwert eines Unternehmens aus. Dieser spiegelt zwar die Erwartungen der Investoren am besten wider. Doch eignet er sich nicht zur Beurteilung der gesamten Unternehmensleistung. Das leisten Gewinngrößen, die die gesamten Kapitalkosten über mehrere Perioden mitberücksichtigen. Nur wenn der tatsächliche Gewinnüberschuss (Wertbeitrag, Ökonomischer Gewinn oder auch Economic Profit) gemessen wird, kann die effektive Wertsteigerung erkannt werden. Schliesslich gilt es, die relevanten Werttreiber (KPIs) zu identifizieren und in einem Benchmarking mit Konkurrenten, Unternehmen mit vergleichbaren Geschäftsmodellen sowie Unternehmen in verwandten Branchen zu positionieren. So können Trends, Fehlentwicklungen, oder mögliche Probleme in Form eines Finanz-Frühwarnsystems rechtzeitig erkannt werden.

Mitarbeiter eines Unternehmens teilen gewisse Werte, dies macht das Unternehmen einzigartig, doch ist ihre Wertekultur nicht homogen. Vielmehr gibt es Subkulturen, mit unterschiedlichen operativen Routinen und Praktiken. Die durch die Mitarbeiter gelebten Werte sind Herzstück einer Unternehmung und zentral für das Entstehen von Wettbewerbsvorteilen. Wert(e)orientierung bedeutet, die relevanten Kulturen zu bewahren und so bedacht zu stärken, dass Innovationspotential weiter gesteigert werden kann.

Langfristige Unternehmensziele setzen – Strategiedefinition

Langfristig ausgelegte Ziele sind Kern einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung. Die finanzielle und kulturelle Dimension sind aufeinander abzustimmen.

Die Wert(e)analyse rückt die Standortbestimmung des Unternehmens, die Bestimmung strategischer Ziele und die Mittel zur Strategieerreichung in den Vordergrund. Dabei gilt es, die Erwartungen aller Anspruchsgruppen – auch der Eigentümer und Investoren – mit einzubeziehen. Die Erwartungen können in sogenannten Value-Added-Zielkennzahlen abgebildet werden. Diese werden aus dem strategischen Wert des Unternehmens abgeleitet, also aus der Differenz zwischen Marktwert und innerem Wert. Anhand von Value-Gap-Analysen können die Differenzen zwischen dem gegenwärtigen Wert und den erwarteten Werten genau eruiert werden. Strategische Unternehmensentscheide können fundiert und nachhaltig getroffen werden.

	Analyse
Unternehmenssteuerung (Finanzen)	Wertorientierte Unternehmensleistung erfassen
	Ermittlung der Wertbeiträge (Gruppe, Bereich, Produkt, Land, usw.)
	Definition KPIs und Kapitalkostenansatz
	Internes & externes Benchmarking und Reporting
	Transfer Pricing & Kostenallokation
Unternehmensführung (Menschen)	Definition der Werte
	Übersetzen der Werte in individuelles Verhalten
	Instrumente zur Verankerung der Werte
	System zur Messung der gelebten Werte
	Evaluation des Innovationspotentials

Grafik 2: Prozess der Wert(e)analyse

Im Einklang mit den finanziellen sollten auch qualitative Ziele bezüglich der Wertekultur definiert werden. Diese qualitativen Ziele äussern sich in konkreten Unternehmenswerten und Führungsprinzipien und sollen von der Divisions- bis zur Individualebene konkretisiert werden. Eine nachhaltige und wert(e)orientierte Unternehmenssteuerung zeigt sich in einem gekonnten Stakeholder-Management.

Je eher der jeweilige Mitarbeiter, Manager oder Verwaltungsrat die Unternehmensperformance beeinflussen kann, desto höher fällt in der Regel der Anteil der variablen Vergütung zum fixen Basissalär aus. Für das Management und den Verwaltungsrat sollte der variable Vergütungsanteil spürbar an der externen und internen Wert(e)schaffung festgemacht werden.

	Strategie
Unternehmenssteuerung (Finanzen)	Wertanalyse der Unternehmensstrategie
	Value Added Zielkennzahlen festlegen
	Bewertung und Value-Gap-Analysen
	Wertbasierte, fundierte Strategieentscheide
Unternehmensführung (Menschen)	Erarbeitung der Werte
	Festlegung sinnhafter persönlicher Ziele, Verantwortungsbereiche sowie Entwicklungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten

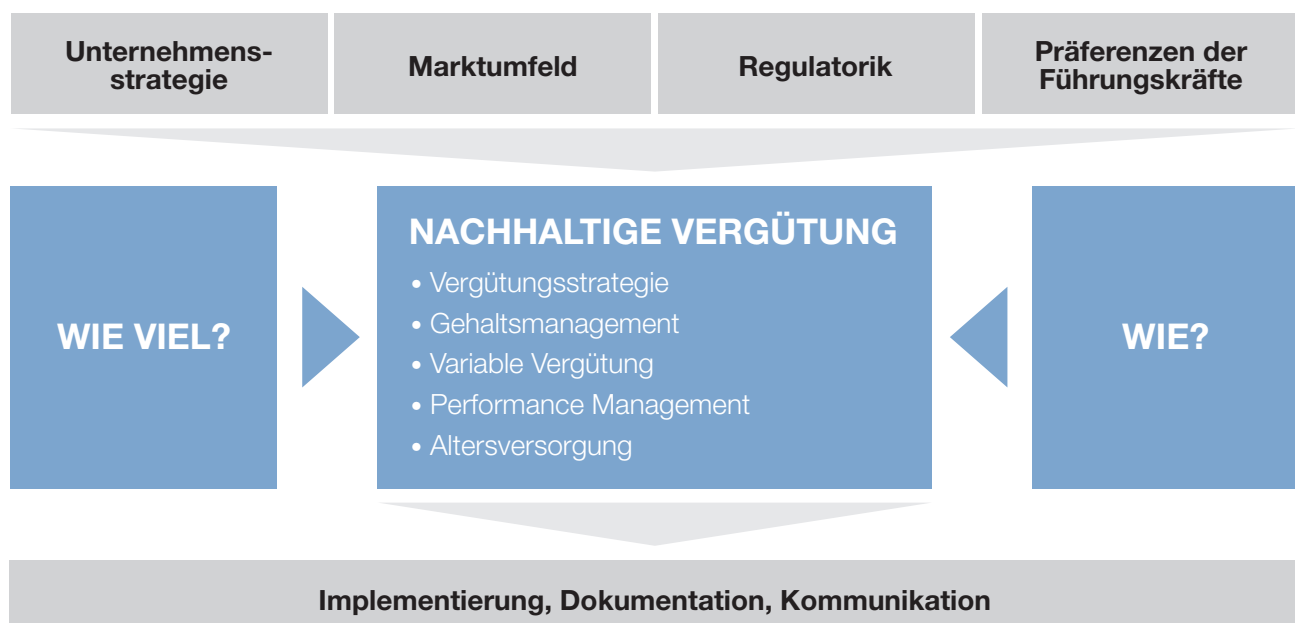
Grafik 3: Strategiedefinition

Wertvolle Anreize schaffen – Umsetzung

Die Vergütung von Führungskräften ist ein zentrales Thema der Unternehmenssteuerung und Mitarbeitermotivation, denn richtige Anreize fördern unternehmerisches und nachhaltiges Denken und Handeln. Die Konzeption von Vergütungssystemen baut auf zwei einfachen Fragen: **Wie viel und wie?** Regulatorische und gesetzliche Rahmenbedingungen, öffentliche Wahrnehmung und nicht zuletzt die Präferenzen der Mitarbeiter machen die Beantwortung der vermeintlich einfachen Fragen komplexer denn je.

Auf der Basis eines entsprechend der Unternehmensstrategie und –kultur richtig konzeptionierten und dimensionierten Vergütungssystems sollen Fach- und Führungskräfte strategisch relevante Ergebnisse erzielen und gewünschte Verhaltensweisen demonstrieren. Das Vergütungssystem zählt damit – richtig eingesetzt – zu den wirksamsten Führungsinstrumenten.

Die Einführung des Wert(e)orientierten Vergütungssystems sollte von Workshops und Trainings begleitet werden, die jedem Mitarbeiter aufzeigen, welche Mechanismen und Anreizstrukturen dem Vergütungssystem zugrunde liegen. Eine transparente und kontinuierliche Kommunikation stellt sicher, dass die einzelnen Mitarbeiter nachvollziehen können, was die gemeinsam definierten Ziele umfassen und worin der eigene Verantwortungsbereich liegt. Um tatsächlich Verantwortung übernehmen zu können, sollte das Selbstvertrauen des Mitarbeiters durch die tatsächliche Umsetzung der Führungsprinzipien (wie Delegation, Autonomie, Kontrolle etc.) gestärkt werden. Karriere-Coachings schaffen Zukunftsperspektiven, die den Mitarbeiter helfen, auch in anspruchsvollen Zeiten die ökonomischen Unternehmensziele im Auge zu behalten und einen positiven Beitrag zur Wertekultur zu leisten.



Grafik 4: Elemente eines nachhaltigen Vergütungskonzeptes

Hintergrundinformationen zu den Autoren



Dr. Stephan Hostettler, Managing Partner, ist seit 2002 als Unternehmer und Berater im Schweizer Markt tätig. Zuvor war der promovierte Betriebswirt bei einer Schweizer Großbank im Bereich der Finanzanalyse in der Schweiz und im Bereich Corporate Finance und Corporate Governance in den USA tätig. Unter seiner Führung ist die Beratungsgesellschaft Hostettler & Partner kontinuierlich gewachsen. Heute zählt Dr. Stephan Hostettler in der Schweiz zu den führenden Köpfen im Bereich Incentive Compensation und Corporate Governance. Durch seine Lehrtätigkeit an der Universität St. Gallen, seine Fachbeiträge und Publikationen sowie pointierte Stellungnahmen zu aktuellen Fragen der wertorientierten Unternehmensführung und Managervergütung hat er sich einen exzellenten Ruf als Experte erarbeitet.

stephan.hostettler@hkp.com



Dr. Axel May, Senior Partner, zählt als ausgewiesener Fachmann für Risiko- und Finanzmanagement zum Gründungsteam von Hostettler, Kramarsch & Partner. Nach mehr als 17 Jahren in leitenden Funktionen im Finanz- und Risikobereich, u. a. bei der Deutschen Bank und der Allianz in Deutschland sowie Grossbritannien und zuletzt als Chief Financial und Risk Officer einer börsenkotierten Schweizer Privatbank, entschied er sich, 2010 als Partner bei Hostettler & Partner unternehmerisch tätig zu werden. Angesichts seiner Führungserfahrung auf Top-Management-Ebene im In- und Ausland, wo er zudem verschiedene Verwaltungsratsmandate innehatte, sowie seiner leitenden Funktion in internationalen Fachgremien gilt er in der Finanzbranche als anerkannter Experte auf den Gebieten risikoadjustierte Unternehmenssteuerung und Corporate Governance.

axel.may@hkp.com

Hintergrundinformationen zu Hostettler, Kramarsch & Partner

Hostettler, Kramarsch & Partner (hkp///) ist eine unabhängige und partnergeführte internationale Unternehmensberatung mit Sitz in Zürich und Genf/Schweiz sowie Frankfurt am Main/Deutschland. Beratungsschwerpunkte sind Executive Compensation, Finanz- und Risiko-Management, Talent-Management, Board Services sowie Banking Services. In unserem Beratungssegment Compensation Insights & Technology bündeln wir alle Produkte und Dienstleistungen zur Bereitstellung verlässlicher, maßgeschneiderter Vergütungsdaten und -analysen sowie dafür erforderlicher IT-Lösungen.

Der hkp/// Beratungsansatz integriert die Anforderungen finanz- und personalpolitischer Strategien und Steuerungskonzepte und verbindet das Performance Management auf Unternehmensebene mit dem auf Mitarbeiterebene. Die hkp/// Partner verfügen über langjährige internationale Beratungserfahrung und sind im Markt anerkannte Fachexperten, die von Verwaltungs- und Aufsichtsräten, Vorständen und Geschäftsleitungen sowie Top-Managern und Spezialisten als kompetente Ansprechpartner geschätzt werden.

Kontakt

Thomas Müller, Leiter Marketing & Communication International
Hostettler, Kramarsch & Partner
Grüneburgweg 16-18, 60322 Frankfurt am Main
Phone +49 69 175 363 323
Mobile +49 176 100 88 237
thomas.mueller@hkp.com

Kirsten Mathiassen, Leiterin Marketing & Communication Schweiz
Hostettler, Kramarsch & Partner AG
Mühlebachstrasse 38, CH-8008 Zürich
Phone +41 44 560 33 11
Mobile +41 78 720 47 64
kirsten.mathiassen@hkp.com

Büro Frankfurt

hkp GmbH
Grüneburgweg 16-18
D-60322 Frankfurt am Main
Phone +49 69 175 363 30
Fax +49 69 175 363 399
frankfurt@hkp.com

Büro Zürich

Hostettler, Kramarsch & Partner AG
Mühlebachstrasse 38
CH-8008 Zürich
Phone +41 44 560 33 00
Fax +41 44 560 33 34
zurich@hkp.com

Büro Genf

hkp Survey & Benchmarking AG
8 rue des Charmilles
CH-1203 Genève
Phone +41 22 339 88 50
Fax +41 22 339 88 60
geneva@hkp.com