

Vorzeichen, dass das Ergebnis am Jahresende gemessen wird – werden Sie staunen: Auf einmal ist die Investition im Dezember leider nichts wert, aber im Januar kann man sie wieder tätigen. Das kann es einfach nicht sein. Die Langfristigkeit ist die Aufhebung des Kalenderjahres und des aufgezwungenen Zyklus in der finanziellen Unternehmensführung. Wenn man den Mut hat, langfristige Pläne festzulegen, ist das der Schlüssel zum Erfolg.

Hermann J. Stern: Wertorientierte Unternehmensführung und insbesondere die Kennzahlen unseres Value Cockpits sollen ja auch den Verwaltungsrat dabei unterstützen, richtige Investitionsentscheidungen zu treffen. Herr Küpfer, hätten Sie dafür ein Beispiel?

Peter Küpfer: Allerdings, sogar ein sehr gutes. Vor etwa vier Jahren, als der Telekomboom herrschte, überlegte sich die Swisscom, an den UMTS-Versteigerungen in Deutschland teilzunehmen und eine Lizenz zu erwerben – kostete es was es wolle. Das Thema erschien natürlich auf der Agenda des Verwaltungsrates und bei uns gab es heftiges Stirnrädeln. Dann haben wir einmal nachgerechnet, was wir uns aufgrund unserer Bilanz über-

DIE PODIUMSTEILNEHMER

Peter Küpfer hat sich nach verschiedenen Führungsfunktionen bei der Credit Suisse 1996 als Berater selbstständig gemacht und ist heute Verwaltungsratspräsident der Valora AG und Pilatus Flugzeugwerke. Darüber hinaus ist er Mitglied des Verwaltungsrates von Swisscom, der Bank Julius Bär, der Unaxis und der Holcim.

Matthias Mölleney ist seit 2003 Mitglied der Konzernleitung des Produktionssysteme-Herstellers Unaxis und hier verantwortlich für das weltweite Personalmanagement. Davor war er Personalchef bei Centerpulse sowie bei der Swissair Group. Vor dem Wechsel zur Swissair war Möllene in Führungspositionen im Personalbereich der Lufthansa tätig.

Martin Gertsch ist Finanzchef beim Dental-Implantologie-Unternehmen Straumann und hat dabei auch den

haupt leisten konnten, um unser gutes Rating nicht aufs Spiel zu setzen. Die Finanzanalyse ergab, dass wir maximal fünf Milliarden hätten bieten können. Das Management ist also bei fünf Milliarden ausgestiegen und andere Unternehmen haben sich ja bis auf acht Milliarden hochgepokert – und haben jetzt den Schaden. Sie sehen, dass diese wert- und finanzorientierte Ent-

Börsengang der Firma begleitet. Die Handelszeitung hat Straumann kürzlich zum Unternehmen mit der besten Performance am Schweizer Markt gewählt. Vor seiner Position bei Straumann war Martin Gertsch zehn Jahre bei PriceWaterhouseCoopers im Bereich der Unternehmensberatung tätig.

Stephan Hostettler ist Autor von «Economic Value Added (EVA)» und «Das Value Cockpit». Er ist Lehrbeauftragter an der Universität St. Gallen. Hostettler war als Vice President der Unternehmensberatung Stern Stewart & Co. in New York für die Einführung von wertbasierten Management- und Kompensationssystemen bei Kunden in den USA und Europa verantwortlich. Nach der Promotion an der Universität St. Gallen war Hostettler unter anderem bei der SBC Warburg im Equity Research in Zürich und in London tätig. Er ist Mitglied der Geschäftsleitung bei Obermatt Partners und begleitet

scheidung unserem Unternehmen im Nachhinein ein paar Milliarden langfristigen Wert eingebracht hat. Allerdings wird Value Added – auch in den Unternehmen, die ich vertrete – momentan noch zu sehr als Reporting-Tool genutzt und eben zu wenig als Entscheidungs-Tool. Ganz wichtig ist, dass der Verwaltungsrat das Value Added System unterstützt, denn wenn das

Unternehmen bei der Umsetzung der Wertorientierung.

DER MODERATOR

Hermann J. Stern ist Mitglied der Geschäftsleitung von Obermatt Partners und verantwortlich für die Entwicklung und den Vertrieb von Software-Applikationen und Lösungen im Bereich wertorientiertes Reporting, Unternehmensbewertung und Finanzanalyse. Nach der Promotion an der Universität St. Gallen im Bereich Corporate Governance war Stern Finanzchef bei Bluewin der Swisscom und Finanzmanager bei der Compaq Computer Corporation. Er ist Gastdozent an verschiedenen Universitäten (London Business School, Bocconi Universität in Mailand) und Autor zahlreicher Fachbeiträge zum Thema wertorientierte Unternehmensführung. Hermann J. Stern ist ebenfalls Autor des Buches «Das Value Cockpit».

nicht geschieht, ist es sehr schwierig, den Ansatz auf anderen Hierarchieebenen durchzusetzen. Der Verwaltungsrat muss mit einem guten Beispiel vorangehen.

Hermann J. Stern: Ein schönes Schlusswort. Ich bedanke mich bei allen Podiumsteilnehmern und unseren Gästen für ihre Aufmerksamkeit.

Podiumsdiskussion in Küsnacht/Zürich Wertorientierte Unternehmensführung

Am 13. Mai 2004 fand in Küsnacht bei Zürich (Schweiz) ein Expertengespräch zum aktuellen Thema «wertorientierte Unternehmensführung» statt. Anlass war die Buchpräsentation des neuen Fachbuches «Das Value Cockpit» vom Stephan Hostettler und Hermann J. Stern (Obermatt Partners), das erstmals ein Gesamtkonzept vorstellt, mit dem die wertorientierte Führung systematisch ins Unternehmen eingebettet werden kann. Verwaltungsräte und Finanzchefs diskutierten mit den beiden Autoren über Praxiserfahrungen, Probleme und Erfolge bei der Einführung von wertorientierten Führungsbausteinen.

Die wichtigsten Statements im Podiumsgespräch:

Hermann J. Stern: In unserem Buch beschreiben wir insgesamt sieben Schritte, mit denen die Unternehmensleitung auf Wertwachstum hin ausgerichtet werden kann. Dazu gehört die Verwendung einer Wertkennzahl wie den Economic Value Added (EVA) oder individuelle Value Added-Größen, ein Wertbenchmarking, Strategie- und Portfolioentscheidungen, Bonus- und Kapitalbeteiligungspläne und Maßnahmen der Risikobeurteilung. Meine Frage an Herrn Küpfer: Werden in den von Ihnen als Verwaltungsratsmitglied geführten Unternehmen solche Instrumente bereits verwendet und wird die Wertorientierung Ihrer Meinung nach im Unternehmen auch «gelebt»?

Peter Küpfer: Ja, wir verwenden schon eine ganze Anzahl dieser Instrumente. Der zweite Teil Ihrer Frage zielt aber auf etwas Grundsätzliches: In vielen Unternehmen wird Wertorientierung immer noch wie eine Art PR-Gag betrachtet. Die Geschäftsberichte schöne Aussagen darüber, wie Wert geschaffen wird, aber wenn man sich dann die tatsächliche Praxis ansieht, bleibt davon nicht viel übrig. Wirkliche Wertorientierung hätten wir, wenn der CEO zur Verwaltungsratsitzung käme und nicht mit Umsatzreports anfangen würde und mit Value Added Größen aufhörte, sondern umgekehrt: mit den Value Added Größen

beginnt. Genauso sollte der Personalchef mit der Value Added Größe anfangen – und nicht damit, wie er den «Bonustopf» verteilen möchte. Und schließlich muss auch der Verwaltungsrat bei einer Investitionsentscheidung nicht erst am Ende der Diskussion nach dem Value Added fragen, sondern gleich zu Beginn.

Wertorientierung muss in der Führungskultur des Unternehmens fest verankert werden

Hermann J. Stern: Damit sind Sie als Finanzchef und langjähriger Wirtschaftsprüfer angesprochen, Herr Gertsch. Was ist denn so neu an Value Added Kennzahlen?

Martin Gertsch: Traditionell haben wir immer mehr auf das Umsatzwachstum und den Ergebnisbeitrag pro Jahr

geschaut. Dann haben wir uns am Ende des Jahres selbst auf die Schulter geklopft und gesagt: «Ja, wir haben gut gearbeitet». Dabei machen wir uns aber wenig Gedanken darüber, wie viel Geld wir investiert und wie viel Kapital wir dafür gebunden haben. Die Buchhaltung hört beim Reingewinn auf und sagt uns nichts darüber, dass wir ja auch das eingesetzte Kapital für unsere Investoren verzinsen müssen. Erst als wir eine Value Added Größe eingeführt hatten, wurde uns das bewusst. Und erst jetzt können wir Investitionen mit einem optimalen Kapitaleinsatz planen. Die Einführung des wertorientierten Konzepts hat vor allem psychologisch viel bewirkt: Die Leute fragen sich jetzt «Wofür geben wir das Geld aus?» Und das ist der wesentliche Unterschied zwischen traditioneller Buchführung und dem Value Added Modell.

Herman J. Stern: Ich glaube, die Psychologie, wie sie es ausdrücken, ist tatsächlich ein wichtiges Thema. Herr Möllene, gibt es überhaupt eine Möglichkeit, Mitarbeiter dazu zu bringen, wertorientiert zu denken?



Matthias Möloney: Das funktioniert natürlich nicht, wenn Sie diese Denkungsart wie einen Fremdkörper ins Unternehmen implantieren. Wenn der Personalchef ankommt und sagt, der Bonus wird jetzt an bestimmten Wertgeneratoren gemessen, denkt die gemeine Führungskraft sofort «Was springt für mich heraus» und versucht darauf Einfluss zu nehmen. Das wollten wir bei uns im Unternehmen auf keinen Fall! Wir wollten eine Balance zwischen unseren drei Grundsätzen: Wert schaffen für den Kunden, den Investor und den Mitarbeiter. Das klingt wie ein Widerspruch, aber erst wenn einem Unternehmen gelingt, alle drei Bezugsgruppen gleichermaßen zufrieden zu stellen, ist es wirklich erfolgreich. Deshalb können wir auch nicht das Unternehmen an den Maßgaben der Wertorientierung ausrichten und die Mitarbeiter nach einem ganz anderen Maßstab, zum Beispiel Budgets, beurteilen. Das funktioniert nicht, weil es nicht ausbalanciert ist. Es muss ein in sich geschlossenes System sein. Es ist übrigens ein beliebtes Vorurteil, dass Personalverantwortliche zur 360-Grad-Beurteilung und zur Beurteilung von «soft facts» neigen. Das machen

wir auch, aber eben nicht nur. Die Balance der Instrumente finde ich sehr wichtig. Da wir uns ja immer noch im «War for Talents» befinden, also im Wettbewerb um die besten Kräfte, müssen wir auch unser Entlohnungssystem wettbewerbsfähig machen. Dabei geht es nicht primär um die Höhe – obwohl die natürlich auch wichtig ist – sondern darum, dass die Führungskraft erkennen kann, wie sie variable Lohnbestandteile durch die richtigen Entscheidungen beeinflussen kann. Und das geht nicht, wenn wir budgetbasierte Kennzahlen wie vor 20 Jahren verwenden und den Mitarbeitern den Rat geben, in den herbstlichen Budgetrunden zu verhandeln, damit die Ziele fürs nächste Jahr möglichst gering sind. Mit so etwas bekommen Sie keine guten Nachwuchsleute «hinter dem Ofen» hervor. Das klappt nur, wenn Sie moderne, state-of-the-art Incentivesysteme aufbieten können.

Hermann J. Stern: Damit sind wir bei einem wichtigen Thema: Der Verknüpfung von persönlichem Bonus und Gehalt und den wertorientierten Zielen im Unternehmen. Herr Gertsch, Sie haben den Bonus für die Mit-

arbeiter in Ihrem Unternehmen ausschließlich an Value Added Größen geknüpft. Wie sehen Ihre Erfahrungen aus?

Martin Gertsch: Ich kann sagen: Sehr gut. Allerdings ist es sehr schwierig, alle Mitarbeiter mit Hilfe solcher Größen zu motivieren. Das Modell muss schon je nach Hierarchieebene individualisiert werden. Je höher ein Mitarbeiter im Unternehmen in der Entscheidungsgewalt steht, desto stärker sollte seine Leistung am Wertwachstum gemessen werden. Auf tieferen Ebenen plädiere ich für ein «Management by Objectives», in das durchaus auch subjektive Ziele und Größen einfließen können.

Stephan Hostettler: Es darf dabei nur nicht so laufen, wie bei einem Unternehmer, dessen Finanzchef mich kürzlich gebeten hatte, einen Blick auf das Bonussystem zu werfen. Er brauchte alleine eine Stunde, um mir das Bonussystem zu erklären. Jeder Manager hatte eine Vorgabe von 15 Zielen, um einen Maximalbonus von zehn Prozent im Jahr zu erreichen. In solchen Fällen sage ich immer: Weniger ist mehr. Wenn die Bonusberechnung für den einzelnen

Mitarbeiter wegen einer solchen Zielfülle nicht mehr nachvollziehbar ist, verlieren Sie einfach die Stärke des Anreizes.

Matthias Möloney: Es ist auch wichtig, dass im gesamten Unternehmen das Modell «Wertorientierte Führung» auf allen Hierarchieebenen gelebt wird. Das geht von der Unternehmensspitze bis auf die unterste Hierarchieebene. Beispielsweise hatten wir vor 20 Jahren, als ich noch für eine große deutsche Airline gearbeitet habe, ein massives Pünktlichkeitsproblem. Komplizierte Berechnungen der Flugumlaufzeiten, neue Pläne usw. haben nichts genützt, um dies zu verbessern. Schließlich mussten wir einfach nur unsere Denkungsart ändern. So simpel es klingt: Wenn man darauf achtet, dass das gesamte Unternehmen Pünktlichkeit «lebt», kann sich das, in unserem Fall auf die Flugzeuge und den Dienst am Kunden auswirken. Das beginnt zum Beispiel auch in der Form, dass Besprechungen pünktlich beginnen und aufhören. Wenn die Mitarbeiter merken, dass Wertorientierung nur etwas Aufgesetztes ist, das gar nicht gelebt wird, kann man es gleich vergessen.

Hermann J. Stern: Herr Gertsch, Sie haben in Ihrem Unternehmen ein Bonussystem eingeführt, das an der wertorientierten Unternehmensführung orientiert ist. Was waren die Hürden dabei?

Martin Gertsch: Die größte Hürde war sicherlich, das Management davon zu überzeugen, dass dieses neue Bonussystem Sinn macht. Bei uns ist die Initiative von der Geschäftsleitung ausgegangen, weil wir die Effizienz der Kapitalbindung, insbesondere in den Divisionen, verbessern wollten. Die Ergebnisse waren stets gut, aber in den einzelnen Divisionen war unterschiedlich viel Kapital gebunden. Erst haben wir probiert, alle wichtigen Kennzahlen bonusrelevant zu machen, aber dann kommt man schnell dahin, dass man die von Herrn Hostettler angesprochenen 15 verschiedenen Einflussgrößen hat – und am Ende vom Tag weiß kein Manager, welche Entscheidung denn nun wirklich bonusrelevant für ihn war. Das hat sich geändert, als wir Value Added Gewinngrößen eingeführt hatten: Man konnte sehr schnell sehen, wo die eigentlichen Werttreiber stecken. Das Konzept der wertorientierten Führung hat unsere Sichtweise verändert: weg

von der Jahresbasis, hin zu langfristigen Entscheidungen.

Hermann J. Stern: Das bedeutet, dass Ihre Mitarbeiter langfristig handeln und sich sozusagen wie «Mitunternehmer» verhalten?

Martin Gertsch: Ja, wir müssen sie natürlich immer noch unterstützen, aber dieses Bewusstsein, unternehmerisch zu denken und zu handeln hat sich durchgesetzt. Man kann nach diesem Modell dann eben auch mal mit einer Idee kommen, die umgesetzt werden kann, auch wenn sie auf kurze Sicht nur ein negatives Ergebnis erzeugt – aber dafür dann ein besseres Ergebnis in der Zukunft. Wichtig in diesem Zusammenhang ist, dass wir immer Mehrjahresziele verwenden. Bei dem Unternehmen, für das ich arbeite läuft es momentan ganz hervorragend. Dennoch müssen wir uns immer fragen, wie wir unser Wachstum absorbieren, wann wir zum Beispiel wie viele neue Mitarbeiter einstellen. Dafür benötigen wir immer Mehrjahresziele im Hintergrund.

Stephan Hostettler: Mehrjahresziele sind ein sehr wichtiger Punkt bei der wertorientierten Unter-

DAS BUCH

Das Value Cockpit
2004. Ca. 250 Seiten,
ca. 50 Abbildungen. Gebunden.
Ca. 49,90/5Fr 75,-
ISBN 3-527-50102-9

Der wertorientierten Unternehmensführung gehört die Zukunft. Dessen sind sich mittlerweile viele Entscheidungsträger bewusst. Oft ergreifen sie erste Maßnahmen, die konsequente Umsetzung eines Gesamtkonzepts bleibt aber in der Regel aus. Richtige Ansätze scheitern daran, dass die Verantwortlichen angesichts der Komplexität der Planungs-, Messungs- und Honorierungsmethoden schlicht den Überblick verlieren. «Das Value Cockpit» vermittelt, wie Entscheidungsträger die langfristige Wertorientierung ihres Unternehmens sicherstellen können. Nicht die isolierte Messung, sondern die Entscheidungsfindung und Führung nach den Maßgaben der wertorientierten Führung stehen im Vordergrund. Eine wichtige Rolle spielt dabei ein funktionie-

rendes Gehalts- und Bonussystem: Denn nur dann, wenn die Führungskräfte erkennen, dass Wertschöpfung einen direkten Einfluss auf ihre Entlohnung hat, werden sie ihr Verhalten daran ausrichten. Die entscheidende Rolle spielen dabei Value Added Gewinngrößen wie der Economic Value Added (EVA) oder Economic Profit. Systematisch wird dargestellt, wie man mit deren Hilfe sämtliche Bereiche des Unternehmens erfolgreich auf die langfristige Wertschöpfung ausrichten kann – übrigens ohne dazu über finanzanalytische Vorkenntnisse verfügen zu müssen.

OBERMATT PARTNERS

Obermatt Partners erarbeitet Lösungen im Bereich der wertorientierten Unternehmensführung und der leistungsorientierten Vergütung zur Unterstützung der nachhaltigen Wertentwicklung im Unternehmen.
<http://www.obermatt.com>.

nehmensführung. Das Grundübel von der Finanzseite aus, ist der Umstand, dass wir Kalenderjahre haben und Erfolgsrechnungen an diesen Takt anpassen müssen. Für den Unternehmenseigner ist es beispielsweise egal, ob er am

10. Dezember neue Computer anschafft oder am 10. Januar des nächsten Jahres. Aber wenn Sie einmal in ein Unternehmen hineingehen und sich anschauen, wie eine solche Investitionsentscheidung getroffen wird – unter dem

