

Incentives die wirken
Das Erfolgsmodell Plansee
mit dem Obermatt Index

PLANSEE
one strong group

Obermatt



Plansee Group

Die Plansee Group ist ein weltweit führender Hersteller von Komponenten aus Molybdän und Wolfram mit Sitz im österreichischen Reutte. Die Unternehmensgruppe ist im Privatbesitz der Gründerfamilie Schwarzkopf und blickt auf über 100 Jahre Erfahrung zurück. An 41 Produktionsstandorten werden mit rund 11.000 Beschäftigten 100.000 Produkte aus Refraktärmetallen für die unterschiedlichsten Industriezweige hergestellt. Ob Elektronik, Beschichtungstechnik oder in Hochtemperaturöfen: wo herkömmliche Metalle an ihre Grenzen stossen, braucht es hochschmelzende Legierungen und Verbundwerkstoffe.

Executive Summary

Ausgangslage

Als Familienunternehmen stand die Plansee Group vor der besonderen Herausforderung, eine Balance zwischen langfristigen strategischen Zielen, den finanziellen Bedürfnissen der Eigentümerfamilie und der Motivation der Top-Führungskräfte ausserhalb der Familie zu finden. Traditionelle Vergütungssysteme, die auf internen Budgets basieren, waren oft intransparent und setzten falsche Anreize.

Intransparente Vergütungssysteme: Die bisherigen Systeme waren oft diskretionär und wenig transparent, was bei den Mitarbeitern zu Unsicherheiten führte.

Zu hohe Volatilität bei Auszahlungen: Das Geschäft von Plansee unterliegt hohen Schwankungen, was die Vergütungsergebnisse volatil machte und zu stark schwankenden Bonuszahlungen führte.

Mangel an externen Benchmarks: Da Plansee nicht börsennotiert ist, fehlten objektive Finanzdaten und Kennzahlen von Konkurrenten. Dies erschwerte es, die eigene Performance realistisch im Markt zu verorten.

Falsche Anreize durch Budgetierung: Eine budgetbasierte Vergütung motivierte Führungskräfte dazu, Budgets niedrig zu halten, um sie leichter zu übertreffen, was den Unternehmenszielen widersprach.

Lösung von Obermatt

Um diese Probleme zu lösen, hat Plansee in Zusammenarbeit mit Obermatt den Obermatt Index eingeführt, einen Long-Term-Incentive-Plan (LTIP) zur variablen Vergütung. Dieses System entkoppelt die Vergütung vom internen Budget und basiert stattdessen auf einem direkten Vergleich mit der Konkurrenz (Peers) mithilfe öffentlich verfügbarer Daten.

Der Obermatt Index hat für Plansee folgendes gebracht:

Fairness und Transparenz: Die Methode nimmt Volatilität aus der Vergütung und sorgt für mehr Fairness und Transparenz. Die Auszahlungen sind nun verlässlich und leistungsorientiert, selbst in wirtschaftlich schwierigen Zeiten.

Klare Leistungsmessung: Der Index ermöglicht es dem Unternehmen, seine Leistung objektiv zu messen und sich mit dem Markt zu vergleichen. Dies schafft Leistungsklarheit und setzt wichtige Wachstumsanreize, um die strategischen Ziele zu erreichen.

Fokus auf den Wettbewerb: Die neue Methode fördert den Teamgeist und den gemeinsamen Fokus darauf, besser als die Konkurrenz zu sein, anstatt sich auf die Erfüllung interner Budgetziele zu beschränken.

“Gerade als Privatunternehmen müssen wir unser Marktumfeld fest im Blick haben. Wir müssen den Leistungsanspruch in uns haben und uns mit dem Markt messen.”

Dr. Michael Schwarzkopf,
Eigentümer

“Wir hatten früher viel diskretionäre Elemente in der Vergütung; es gibt jetzt Gott sei Dank viel weniger Diskussionen, es ist viel ehrlicher.”

Karlheinz Wex,
Vorsitzender des Vorstands

Vergütung und Bonus sind ein heisses Eisen; auch für einen Weltmarktführer in der Verarbeitung von hochschmelzenden Metallen.

Karlheinz Wex, Vorsitzender des Vorstands und langjähriges Vorstandsmitglied der Plansee Gruppe spricht über seine Erfahrungen mit der Einführung der indexierten variablen Vergütung – dem Long-Term-Incentive Plan der Obermatt. Was bringt diese bewährte, aber immer noch «etwas revolutionäre» Methode? Ein Visionär muss man nicht sein, um die falschen Anreize der Budgeterreichung als Mass in der variablen Vergütung zu erkennen. Aber ein Vordenker. Einer, der zu bodenständig ist, um an überholte Ansätze zu glauben, und zu sehr Macher, um daran festzuhalten. Mit anderen Worten: ein Unternehmer. Es braucht eine Prise Mut, um ein neues, besseres Mass in einem so emotionalen Bereich einzuführen. Doch danach wollen die Kunden nicht mehr zurück, weiss Obermatt-Gründer Dr. Hermann Josef Stern.

Wolfram und Molybdän – seit 100 Jahren formt die Plansee Gruppe aus diesen Metallen ihr Glück. Es sind Metalle mit hohem Schmelzpunkt und besonderen Eigenschaften. «Metalle, die alle brauchen und dennoch versuchen zu vermeiden» - das weiss der Vorsitzende des Vorstands Karlheinz Wex genau, weil sie sehr teuer sind und schwierig zu bearbeiten. Ob ein Handy zum Vibrieren gebracht werden soll oder ein gebrochener Oberschenkelknochen im Computertomografen zu untersuchen ist: um diese Metalle kommt die moderne Welt nicht herum.

Doch es gibt weitere Stoffe, aus dem der Erfolg von Unternehmen wie Plansee gemacht ist: Fokus und Weitblick, Erfindergeist und Organisationstalent, Verhandlungsgeschick, Kreativität und Durchsetzungsvermögen, Risikobereitschaft und Kontinuität. All diese manchmal konträren Elemente ergeben eine einzigartige Legierung: Den Unternehmergeist. Seine Schaffenskraft bringt die Welt von heute immer wieder an ihren Schmelzpunkt, um das Morgen zu schaffen.

«Schon etwas revolutionär»

Unternehmerische Kreativität erschöpft sich nicht in Produkteerfindungen, sondern erstreckt sich auf alle Dimensionen eines Unternehmens. Es gewinnt oder verliert mit Mitarbeiterführung, Motivation, Planung, Kultur, Organisation.

“ Der Grundgedanke des Index ist es, Volatilität aus der Vergütung zu nehmen und dafür mehr Fairness einfließen zu lassen. ”



Karlheinz Wex, Vorsitzender des Vorstands und langjähriges Vorstandsmitglied der Plansee Gruppe

“ Wenn man sich besser schlägt, dann haben es die Leute verdient, mehr zu verdienen. ”

Die Bereitschaft zur ständigen Innovation beweist die Plansee Gruppe bei der Entwicklung von rund 100.000 Produkten aus zwei Metallen, aber auch damit, in der Unternehmensorganisation immer wieder Neuland zu betreten und eigene Wege zu gehen, wenn sie besser sind. Vor drei Jahren führte das privat gehaltene Unternehmen eine indexierte Methode zur variablen Vergütung der Mitarbeiter ein – der Long-Term-Incentive Plan der Schweizer Unternehmensberatung Obermatt.

«Diese Methode ist ja schon etwas revolutionär», räumt Karlheinz Wex ein, seit zwei Jahren Vorsitzender des Vorstands und langjähriges Vorstandsmitglied der Plansee Gruppe. Als er vor 34 Jahren anfang, war seine erste Aufgaben die Konsolidierung der Konzernrechnung. Er weiss, wovon er spricht. Weshalb also diese «kleine Revolution» - wie kam es dazu?

Wex erinnert sich: «Dr. Michael Schwarzkopf, der Enkel des Gründers, hatte im Rahmen eines Verwaltungsratsmandats in der Schweiz vom Index gehört, der Kontakt zu Dr. Stern, dem Gründer der Obermatt, wurde hergestellt. Dr. Schwarzkopf bat mich dann, das näher anzuschauen.» Doch, wie sich herausstellen sollte, war da noch mehr. Etwas, das ein wenig wie Schicksal klingt (vgl. dazu Kastentext auf Seite 8).

«Wir machen seit 100 Jahren das Gleiche»

Der Wechsel von einer budgetgetriebenen Honorierung der Mitarbeitenden zu einer Leistungsmessung, die ausschliesslich auf den Vergleich mit der Konkurrenz abstellt, braucht das, was es schon bei der Gründung des Spezialmetallverarbeiters brauchte: Pioniergeist. Wie

wichtig ist er bei Plansee noch heute? «Seit über 100 Jahren machen wir das Gleiche: wir verarbeiten Wolfram und Molybdän.» Das klingt bescheiden, aber Plansee hat daraus über 100.000 erfolgreiche Anwendungen entwickelt. Wex: «Wir sehen uns nach wie vor als Ermöglicher von technischem Fortschritt. Der Kunde kommt mit einem Problem zu uns, und wir suchen Lösungen, welche die besonderen Eigenschaften dieser Elemente nutzen.» Der Hidden Champion steckt überall: «Wenn ihr iPhone vibriert, dann vibriert ein Teil von Plansee mit», sagt Wex stolz, «oder wenn man in einem Computertomografen liegt, dann entsteht der Röntgenstrahl zu 60 Prozent in Komponenten von Plansee – weltweit.»

«Fairness ist bei der Vergütung zentral»

Mitarbeiterförderung und -entwicklung ist bei Plansee Teil der DNA. Vorstandsvorsitzender Wex: «Seit mehr als 25 Jahren ist es eines unserer strategischen Ziele, ein attraktiver Arbeitgeber zu sein, die Entwicklung eigener Leute ist sehr wichtig, Fairness ist bei der Vergütung daher zentral.» Acht von zehn Führungspositionen vermag der Konzern aus den eigenen Reihen zu füllen.

Bonus, wenn es weniger schlecht geht als dem anderen

Und hier kommt die kleine Revolution ins Spiel – der Obermatt Index. Denn dieser, so Wex, bietet genau das: Fairness. Mit den traditionellen Methoden der Vergütung würden die Mitarbeiter über den Geschäftszyklus hinweg betrachtet unter ihrem Wert vergütet, erklärt das langjährige Konzernmitglied.

“ Wir wollen strategisch Nummer 1, 2 oder 3 sein.
Und wir wollen schneller wachsen als der Markt.
Der Index von Obermatt ist ein Instrument, um
dorthin zu kommen. ”

Der Index nehme Volatilität aus der Vergütung und lasse dafür mehr Fairness in sie einfließen. «Wenn es einmal am Markt nach unten geht, ist es für den Eigner fast noch wichtiger, dass es sein Unternehmen schafft, sich besser zu schlagen als die Konkurrenz», sagt Wex.

Aber Hand aufs Herz: Wenn das Jahr schlecht war oder man gar Verluste schreibt – muss man dann trotzdem eine Maximalvergütung auszahlen, wenn das Unternehmen besser als die Konkurrenz war? Ist ein solches Vergütungssystem nicht zu rigide? Wex sieht darin kein Problem: «Wenn man sich besser schlägt, dann haben es die Leute verdient, mehr zu verdienen». Ausserdem könne man diesen Automatismus, wenn man wolle, durch Klauseln abschwächen.

Es gibt weitere gängige Vorbehalte und Widerstände: Wer etwas verändern will, trägt die Beweislast – der Geist von Edmund Burke, dem Übervater des Konservatismus, weht in allen Organisationen. Es gibt immer Mitarbeitende, die nichts ändern wollen. Wex kennt das: «Niemand will sich gern die Finger verbrennen mit einer neuen Methode in einem sehr sensiblen Bereich wie der Mitarbeitervergütung.» Alles in allem seien die Mitarbeitenden bei Plansee aber offen für Veränderung. Sie hätten die Neuerung auf sich zukommen lassen und vertrauten darauf, dass sie weiterhin fair behandelt würden.

Unternehmertum heisst auch: das Richtige durchsetzen

Der Schritt weg vom Budget als Basis für variable Vergütungen ist nicht selbstverständlich, es braucht einen Hauch «schöpferischer Zerstörung», um sich vom wohl

mächtigsten Begriff der Finanzplanung loszusagen: Das Budget ist allgemein akzeptierte Praxis. Wenn man scheitert, scheitert man zusammen mit allen anderen. Bei der indexierten Methode geht man dagegen ein Risiko ein, weil man als Minderheit etwas Neues wagt.

«Die Budgetorientierung in der Vergütung war immer ein Thema», erinnert sich Wex. «Und beim Budget als Ziellinie ticken die Leute unterschiedlich: Es gibt solche, die halten das Budget tief, um es sicher zu erreichen, oder dann Super-Optimisten, die mehr Budget wollen, um mehr Ressourcen zu bekommen – ohne es dann zu erreichen.» Wer eine einigermaßen objektive Benchmark suche, werde beim Budget sicher nicht glücklich werden, ist Wex überzeugt. Und zwar genau deshalb, weil die Leute unterschiedlich darauf reagieren. «Deshalb», so Wex, «sollte man Budget und Vergütung trennen.»

Die Mitarbeiter hätten zwar immer viel Vertrauen gezeigt in ihre Belohnung, aber das «Sahnehäubchen», also das, was am Ende auf die Vergütung aufgeschlagen wurde – je nach Profitabilität, Cashflow und Geschäftssparte –, war Bauchsache, sagt Wex. In der Summe sei man immer noch ähnlich grosszügig. Das diskretionäre Element verliere aber durch den Index an Gewicht, der Vergütungsentscheid werde unabhängiger von der Person, die entscheidet.

Nur: wollen das die Leute? Studien zeigen, dass Mitarbeiter mehr durch den Vorgesetzten und ein Lob motiviert sind als durch Formeln. Dies selbst dann, wenn auf der anderen Seite bekannt ist, dass Transparenz ein Megatrend ist. Wie wurden auch solche Mitarbeitende überzeugt? «Man muss mit den Menschen reden, kommunizieren», sagt Wex. Nur so komme bei den Leuten die Botschaft an, dass



Hauptsitz der Plansee Gruppe in Reutte © Unternehmensarchiv/Plansee Group

man plötzlich nicht von Wettbewerb, sondern von Peers spricht. «Vergütung hat mit Emotionen zu tun. Wenn ein neues Vergütungssystem eingeführt wird, haben einige Mitarbeiter Angst, dass man ihnen etwas wegnehmen will», berichtet der Vorsitzende des Vorstands und rät, dies nicht zu unterschätzen.

Transparenter und weniger volatil

«Wir kommen von einem System, bei dem nicht transparent war, wie im Hintergrund gerechnet wird. Zudem waren die Vergütungsergebnisse sehr volatil. Unser Geschäft ist grundsätzlich hohen Schwankungen unterworfen», erklärt er. Man stehe am Anfang der Wertschöpfungskette, weit weg vom Endkunden. Kontinuität ist dem Unternehmen wichtig, sowohl bei den Mitarbeitenden als auch bei der Eigentümerschaft. Nach wie vor gehört die Plansee Gruppe zu 100 Prozent der Familie Schwarzkopf. Man sei auch nach wie vor der Meinung, dass es dem Team gut gehen soll, wenn es dem Eigner gut geht. «Doch die Ausschläge

nach oben und unten waren früher schon sehr hoch», erinnert sich Wex. Man habe mit dem Index viel von dieser Volatilität herausnehmen und gleichzeitig die Transparenz erhöhen können. «Die Leute fühlten sich auch früher fair behandelt, aber letztlich wussten sie nicht, wie das System funktioniert. Heute sind wir zu 100 Prozent transparent.»

Nummer 1, 2 oder 3 – sonst nichts

Kontinuität, Mitarbeiterentwicklung – wichtige Soft Factors. Aber ein Unternehmen will den Markt schlagen – wie wichtig ist es bei Plansee zu wissen, wo man steht, woran man ist? «Sehr wichtig», antwortet Wex ohne Umschweife, «unsere strategischen Ziele sind seit 20 Jahren unverändert: wir wollen strategisch Nummer 1, 2 oder 3 sein. Und wir wollen schneller wachsen als der Markt. Der Index von Obermatt ist ein Instrument, um dorthin zu kommen.»



Ein Jahrhundert später

Im Pioniergeist wiedervereint

Wie jemand einmal sagte: Die Geschichte wiederholt sich nicht, aber sie reimt sich manchmal: 1922 gelang es dank des österreichischen Rechtsanwalts und Wirtschaftspioniers Dr. Hermann Stern (1878-1952), den Industriellen und Erfinder Paul Schwarzkopf (1886-1970) nach Plansee zu holen, wo er das Metallwerk mit demselben Namen wie der Tiroler See aus der Taufe hob. Dieser Hermann Stern war der Urgrossvater des gleichnamigen Gründers der Obermatt AG aus Zürich, während Paul Schwarzkopf der Grossvater des heutigen Besitzers der Plansee Group ist: Dr. Michael Schwarzkopf.

«Man sieht sich immer zweimal»

Nun führt der Urenkel des Taufpaten eine indexierte Methode zur variablen Vergütung der Mitarbeiter im Unternehmen des Gründer-Urenkels ein. Die Spirale aus Innovationen, die sich vor über 100 Jahren zu drehen begonnen hatte, dreht sich weiter: Dr. Hermann Josef Stern, Gründer der Obermatt, hat den indexierten Vergütungsplan entwickelt, Paul Schwarzkopf gilt als Erfinder des gezogenen Wolframfadens in Glühbirnen. Vor drei Jahren trafen sich Enkel und Urenkel, um abermals ein Stück Weg gemeinsam zu gehen. Eine Verbindung, von der keiner der beiden etwas wusste, bis sie wieder da war – wie Quantenteilchen, die miteinander verschränkt bleiben, egal, wie weit sie sich voneinander entfernen. Eine nichtlokale Legierung aus Pioniergeist, der Bestehendes herausfordert und die Zeit überdauert.

Schmelzpunkt Innovation, Metallurgie, kreative Zerstörung, Innovation gibt es nicht nur in Produkten

In einem Hochofen wird Stahl hergestellt, er erzeugt Temperaturen bis rund 1.300 °C. Bei schwer schmelzbaren Legierungselementen wie Wolfram und Molybdän erzeugt das höchstens ein müdes Lächeln. Diese Elemente müssen pulvermetallurgisch in Form gebracht werden, und bei Temperaturen von bis zu 2.000 °C gesintert werden.

Naturgewalt Unternehmer: die Supernova im Blut

Das Einschmelzen zerstört und schafft Neues. Schöpferische Zerstörung ist eine Naturgewalt, die im Kleinsten wie im Grössten wirkt: Mittelgrosse Sterne wie die Sonne blähen sich zu roten Riesen auf, wenn ihr Wasserstoffvorrat zur Neige geht, und explodieren. Bei grösseren gerät die Explosion zur Supernova. Während der Ausdehnung am Ende ihres Lebens verschlingen Sonnen die Planeten, die sie einst aus dem Sternengraub um sie herum verdichteten – doch die anschliessende Implosion ihres Kerns setzt genug Energie frei, um fast alle Elemente des Periodensystems zu bilden. Mit ihrem Untergang schaffen die Sterne den Stoff, aus dem das Leben ist. Schöpferische Zerstörung ist kein Widerspruch. Populär wurde der Begriff mit Joseph Schumpeter – einer der bekanntesten Ökonomen der sogenannten österreichischen Schule. Schumpeter die Schmiede der Zivilisation: Unternehmen kommen und gehen. Ihr Untergang bedeutet, dass etwas Neues, Besseres gekommen ist.

Die bahnbrechendste Erfindung allein war für ihn aber noch keine Innovation. Das wird sie erst, wenn sie sich durchsetzt. Die Schlüsselrolle spielen Unternehmer, die permanent neue Kombinationen aufspüren, um und durchzusetzen. Schumpeters Unternehmer ist jemand, der das Bestehende durchschüttelt, erschüttert, wenn nötig zerstört und neu aufbaut – ein Macher, in dessen Adern nicht nur Staub ausgebrannter Sterne fliesst, sondern der die Supernova im Blut hat. Neue Kombinationen, die Schumpeter in seinem 1942 erschienenen Werk «Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie» als «schöpferische Zerstörung» bezeichnet, sind nicht nur neue Güter und technische Erfindungen. Innovation kann die Erschliessung neuer Märkte betreffen, neue Bezugsquellen von Rohstoffen, die Positionierung im Markt. Es geht darum, dass anderes oder anders produziert und vertrieben wird, um neue Produktionsmethoden, eine produktivere Organisation oder – warum nicht? – neue Methoden der Mitarbeitervergütung.





Hauptsitz der Plansee Gruppe in Reutte © Unternehmensarchiv/Plansee Group

Die Funktionsweise des Obermatt Index

Es funktioniert – und zwar so

Die indexierte Methode zur variablen Vergütung der Mitarbeiter – ein sogenannter Long-Term-Incentive Plan – überzeugt durch eine Reihe von Vorteilen. Wie aber funktioniert das? Die Idee ist elegant: Zur Entkoppelung von Budgetierung und Vergütung wird ein Kranz aus Kennzahlen festgelegt, der quartalsweise einen direkten Vergleich mit der Konkurrenz ermöglichen soll.

Plansee hat sich für die Kennzahlen EBIT und Umsatz entschieden. Was privat gehaltene Unternehmen dazu publizieren, reicht oft nicht, um ein solches Datenset zu füllen. Der Index nutzt deshalb öffentlich zugängliche Daten börsenkotierter Unternehmen. Dabei kann es sich um direkte Konkurrenten handeln, es reicht aber auch, dass die Vergleichsunternehmen (Peers) demselben Wirtschaftszyklus unterworfen sind.

“ Diese Methode gibt es seit 20 Jahren. Wenn ein Kunde sie einmal anwendet, geht er nicht mehr weg davon. ”

Somit werden auch Daten von Kunden und Zulieferern nützlich. Beispiel: Ein Produzent von Fahrzeugsitzen kann sich mit anderen Autozulieferern vergleichen, mit seinen eigenen Lieferanten oder mit seinen eigenen Kunden, also Automobilkonzernen. Deren Geschäft ist zwangsläufig genügend ähnlich, um die Schwankungen des Zyklus und andere strukturell ähnliche Variablen zu eliminieren und nur noch das zu vergleichen, was zählt: Wie schlagen sich die Peers in der Branche, generieren sie mehr Alpha oder weniger?



Dr. Hermann Josef Stern, Gründer und Verwaltungsratspräsident der Obermatt AG

Für Privatunternehmen: die Vorteile auf einen Blick

Die indexierte Vergütungsmethode beantwortet eine der wichtigsten Fragen für den Eigner: «Macht es Sinn, dass ich mein Vermögen an dieses Unternehmen gebunden habe?» Und nicht zuletzt gibt es diese Innovation seit 20 Jahren – sie funktioniert.

Der Blick auf das Budget hat viele Nachteile. Dazu gehören emotional geführte Lohnrunden, die auf die Abweichung vom Budget fixiert sind. Und dies, obwohl man weiss, dass das Budget falsche Anreize setzt: Ist es zu hoch, erreicht man die Ziele mit höherer Wahrscheinlichkeit nicht und erhält keinen Bonus. Das wirkt demotivierend und führt dazu, dass Abteilungen oder Geschäftszweige versuchen, das Budget möglichst tief zu halten, damit man es auch übertrifft. Das widerspricht dem Interesse des Eigners. Wird das Budget übertroffen, wird man nächstes Jahr mit einem noch höheren Ziel bestraft. Und Führungskräfte, die es in einem branchenweit oder konjunkturell bedingt schlechtem Jahr schaffen, besser zu sein als die Konkurrenz, aber das Budget trotzdem verfehlen, gehen leer aus. Die indexierte Obermatt Methode zur variablen Vergütung der Mitarbeitenden – ein sogenannter Long-Term-Incentive Plan – ermöglicht nicht nur die Entkoppelung von Budget und Vergütung. Sie hat weitere, konkrete Vorteile:

- Das System garantiert **Langfristigkeit und Nachhaltigkeit, Einfachheit und Fairness**. Ein Unternehmen, das nicht quartalsgetrieben ist und daher langfristig denkt, wird im Markt und von den Mitarbeitenden anders eingestuft. «Es ist ein Mehrwert, nicht immer an einer neuen Story arbeiten zu müssen, um den Kapitalmarkt zu überzeugen», weiss der Vorsitzende des Vorstands Karlheinz Wex. Es ist ein Wert für sich, einen greifbaren Shareholder zu haben im Unternehmen, für das man arbeitet. Die Familie im Hintergrund ist wichtig, nicht nur für den Kapitalmarkt, auch für die Mitarbeiter und das Unternehmen.
- Und was ist das Plus für den Eigner? Ein **objektiveres Mass von Performance** zu haben, denn die Beurteilung von Performance wird kristallklar. Der Index beantwortet die Frage: Macht es Sinn, dass ich mein Vermögen an dieses Unternehmen gebunden habe?
- Den Mitarbeitenden bringt der Index **Fairness und Transparenz** – auch wenn sie sich schon davor fair behandelt vorkamen. Der Blick nach aussen, das Gefühl «Wir gegen den Markt» – der Vergleich mit den Mitbewerbern schafft zusätzlichen Teamgeist. Ziele müssen nicht mehr verhandelt werden. Nicht mehr das Gegeneinander, sondern das Miteinander steht im Mittelpunkt, es kommt nur darauf an, welches Resultat alle zusammen gegenüber der Konkurrenz erreichen.
- **Die Verfügbarkeit von Daten** der Konkurrenz ist bei Privatunternehmen oft eine Achillesferse. Die indexierte Methode löst dieses Problem elegant, zeit- und marktnah, indem öffentlich zugängliche Daten von Unternehmen mit ähnlichem Geschäftszyklus, also etwa Kunden oder Zulieferern, hinzugezogen werden. Die Daten stehen nun quartalsweise zur Verfügung, die Publikation der Geschäftszahlen müssen nicht mehr abgewartet werden – einmal abgesehen davon, dass private Unternehmen relativ frei darin sind, was sie veröffentlichen wollen. **Das gibt zeitlichen Vorsprung und Marktnähe für die Navigation.**
- Last but not least: **der Index funktioniert: «Diese Methode gibt es seit 20 Jahren»**, sagt Dr. Stern, der Gründer der Obermatt AG, «Wir führen den Index nur ein, wenn wir dem Kunden beweisen können, dass es bei ihm funktioniert – sonst machen wir das gar nicht. Und **wenn ein Kunde sie einmal anwendet, geht er nicht mehr weg davon.**»

Interview



Dr. Michael Schwarzkopf, von 1996 bis 2017 Vorstandsvorsitzender und seit 2017 Vorsitzender des Aufsichtsrats der Plansee Gruppe

Maschineningenieur Dr. Michael Schwarzkopf, von 1996 bis 2017 Vorstandsvorsitzender und seit 2017 Vorsitzender des Aufsichtsrats der Plansee Gruppe, ist der Enkel des Gründers der Firma. Im Interview erklärt er, warum eine indexierte Vergütungsmethode gerade für privat gehaltene Unternehmen matchentscheidend ist.

“ Gerade als Privatunternehmen müssen wir unser Marktumfeld fest im Blick haben. Wir müssen den Leistungsanspruch in uns haben und uns mit dem Markt messen. ”

Dr. Schwarzkopf, was ist aus Sicht Eigner und Familienunternehmen der Nutzen eines Vergütungsansatzes, wie ihn die Obermatt AG anbietet: Ein Konkurrenzvergleich anhand von Peer-Daten statt des Budgeterreichungsgrads zur Bemessung der Mitarbeitervergütung?

Mitte der 90er Jahre schlitterten wir in eine grosse Wirtschaftskrise, ausgelöst durch die Kuwait-Krise. Wir beschlossen damals, das Unternehmen auf neue Beine zu stellen und ihm drei fundamentale Unternehmensziele zu setzen: Wir wollen unter die Top 3 weltweit, wir setzen uns ehrgeizige Finanzziele und wir schlagen uns besser als die Konkurrenz. Das ist der rote Faden seit 30 Jahren. Der Index erlaubt uns genau das: uns mit der Konkurrenz zu messen. Ich sage: gerade als Privatunternehmen müssen wir unser Marktumfeld fest im Blick haben. Wir müssen den Leistungsanspruch in uns haben und uns mit dem Markt messen.

Wie kamen Sie auf den Index der Obermatt AG?

Wir hatten schon immer Vergütungsmodelle, die uns am Markt für Mitarbeiter attraktiv positionierten, aber wir brauchten ein Modell, das uns auch relativ zum Markt misst. Hier sind wir immer eigene Wege gegangen, wir versuchten, uns immer weiter zu perfektionieren. Über ein Schweizer Verwaltungsratsmandat wurde ich auf den Obermatt Index aufmerksam – ich sagte mir, das sollten wir auch machen, um state of the art zu sein mit unserem Vergütungsmodell. Nun arbeiten wir seit drei Jahren damit und können sagen, dass es eine sehr gute Entscheidung war.





“ Der Vergleich mit dem Wettbewerb - das ist entscheidend. ”

Warum?

Ich denke jetzt als Eigentümer weniger dividendengetrieben, sondern auf die Frage gerichtet, wie sich das Unternehmen am Markt bewährt. Für einen Aufsichtsrat, der nicht so nah am Tagesgeschäft ist, ist es entscheidend, darauf vertrauen zu können, dass wir im Vergleich zu den Peers gut dastehen – auch wenn es mal nicht so gut läuft. Wir hatten schon vorher ein gutes System, aber es war nicht bis zum letzten Punkt durchgedacht – jetzt haben wir ein perfektes System.

Auch als Navigator durch den Markt?

Ja, ich schau mir die einzelnen Peer-Unternehmen an, um zu sehen, warum es in manchen Märkten anders läuft.

Würden Sie den Index auch deshalb anderen Familienunternehmen empfehlen?

Wenn man börsennotiert ist, wird man automatisch gebenchmarkt. Für ein Privatunternehmen ist es ein entscheidender Vorteil, sich mit einer Vergleichsgruppe, der Peergroup, selbst herauszufordern. Damit erhält die Gesellschaft ein Gefühl dafür, wie sie sich im Vergleich zum Wettbewerb entwickelt. Das ist entscheidend. Wenn man nur auf den EBIT schaut und ihn super findet, aber der Blick auf die Konkurrenz fehlt, dann ist man unter Umständen völlig falsch gewickelt. Das Benchmarking ist entscheidend.

Welche Vergleichsgrößen aus dem Index verwenden Sie?

Wir nehmen Umsatz und EBIT und vergleichen damit unsere Leistung mit dem Markt mittels eines Perzentilranges.

Wie ist die Akzeptanz der Methode – es geht dabei ja nicht mehr unbedingt um unmittelbare Wettbewerber, sondern Zulieferer oder Kunden mit gleichem Zyklus.

Man muss dem System natürlich etwas Zeit geben. Es gibt Mitarbeitende und Führungskräfte, die sich nicht mit den Peergroups beschäftigen, sondern mit dem Auftragseingang, der Produktion – es dauert, bis der Prozess verinnerlicht ist. Die Mitarbeitenden sehen dank dem Index aber, wenn ein Resultat vom Markt getrieben wurde, und nicht aus eigener Kraft. Und wenn der Markt gerade schlecht läuft, dann gibt ihnen der Vergleich das Gefühl, dass sie sich trotzdem nicht schlecht schlagen, wenn sie besser sind als die Konkurrenz. In beiden Fällen sehen sie: Ich bin nicht allein im Universum. Das ist auch für die Motivation ein wirklicher Mehrwert. Ich glaube, dass auch eingesehen wird, wie wichtig die Abbildung des relativen Universums ist, um die Volatilität rauszunehmen. Wir waren früher immer sehr volatil, entweder wahnsinnig gut oder wahnsinnig schlecht. Diese Schwankungen sind jetzt geglättet.



Hauptsitz der Plansee Gruppe in Reutte © Unternehmensarchiv/Plansee Group

Was ist das Feedback aus Ihrem Management und Aufsichtsrat?

Von allen wird es als sehr professionelles Tool gesehen – ich muss aber sagen, dass es nicht ein Thema ist, mit dem wir uns über Gebühren beschäftigen. Man akzeptiert es, es hat sich etabliert, es ist auch das richtige, man sieht die Ergebnisse. Der Index ist in jeder Aufsichtsratssitzung traktandiert, grosse Diskussionen braucht es aber nicht jedes Mal.

Ein Vorteil? Dass es einfach läuft ohne viel Aufwand?

Sicher. Wir hatten früher viel diskretionäre Elemente in der Vergütung, es gibt jetzt Gott sei Dank viel weniger Diskussionen, es ist viel ehrlicher. Wenn wir früher im Sommer die Boni berechneten, war das eine Diskussion, die im März anging. Heute wird es ausgerechnet, und das Resultat wird als vernünftig akzeptiert. Mit dem Modell haben wir nebenbei die Vergütung in der Gruppe harmonisiert. Die Gruppe ist ja nicht nur organisch gewachsen, die Einzelbereiche hatten oft eine eigene Historie, eigene Vergütungssysteme – da gab es früher Mitarbeitende, die bevorzugt wurden. Diese Freudelwirtschaft ist weg.

Wie kommt das an?

In der Summe ist es gerechter – dort, wo der Freundschaftsbonus weg ist, kommt das nicht immer gut an.

Sie sagten, den Index als Aufsichtsrat eines anderen Unternehmens kennengelernt zu haben. Wie muss man sich das vorstellen – tauscht man sich bei Familienunternehmen aus über die Probleme im Unternehmen?

Ich habe mich immer mit Vergütungssystemen auseinandergesetzt, das hat mich immer interessiert. Ich war erschrocken, welche entsetzlichen Systeme am Markt existieren. Wir hatten schon immer den Anspruch, in der variablen Vergütung top zu sein. Erst bei dieser Schweizer Firma, die den Index schon eingeführt hatte, bekam ich das Gefühl, dass es da etwas noch Besseres gibt als das, was wir schon hatten.

“ Für einen Aufsichtsrat ist es entscheidend, das Vertrauen haben zu können, dass das Unternehmen im Vergleich zu den Peers gut dasteht, auch wenn es nicht so gut läuft. ”

Obermatt

Obermatt ist der Branchenführer für unternehmerische Leistungsmessung. Mit Analysen für bessere Performance unterstützt Obermatt seit 20 Jahren Führungskräfte, Verwaltungsräte und Investoren, die ihre Entscheidungen aufgrund von Fakten treffen wollen. Aktuell arbeiten wir mit 44% der Schweizer Unternehmen mit indexierter Leistungsmessung. Das Schweizer Unternehmen wurde am 24. August 2001 in Obermatt am Vierwaldstättersee gegründet und hat zahlreiche Projekte für mittelgrosse und grosse europäische Unternehmen im Bereich Vergütung und Steuerung umgesetzt und dazu zahlreiche Publikationen in nationalen und internationalen Medien veröffentlicht.



Dr. Hermann Josef Stern
Gründer & VRP
hjs@obermatt.swiss



Michaela Schärli
Geschäftsführung
mis@obermatt.swiss

Impressum

Herausgeber

Obermatt AG
Limmatstrasse 111
CH-8005 Zürich

+41 44 388 92 25
obermatt.swiss

6. Oktober 2025

Weitere Fallstudien

