

Wert- und kennzahlenorientierte Beteiligung

Moderne Beteiligungsmodelle gehören heute insbesondere für Führungskräfte zu einem attraktiven Vergütungsmodell. Die nachfolgenden Ausführungen stellen verschiedene Modellalternativen dar.

- ▶ Wertorientierte Erfolgs- und Kapitalbeteiligung
- ▶ Aktienkursbezogene Vergütung
- ▶ Kennzahlenbasierte Vergütung
- ▶ Wertzuwachs-basierte Beteiligungsmodelle
- ▶ Kollektive Mitarbeiterbeteiligung

Wertorientierte Erfolgs- und Kapitalbeteiligung

Die Begrifflichkeit der „wertorientierten Vergütung“ wird oft auf alle long-term-Incentive-Modelle in Form von Aktienoptionsplänen, virtuellen Plänen oder auch auf reine Long-Term-Kennzahlensysteme reduziert.

Inzwischen hat sich aber gezeigt, dass viele Optionspläne und Kennzahlensysteme weit davon entfernt sind, wertorientiert ausgestaltet zu sein. Auch die Aussage „der Markt lügt nie“ ist nach den Börsenexzessen inzwischen in Frage zu stellen.

Vor diesem Hintergrund ist man im Rahmen der „echten“ wertorientierten Vergütung bestrebt, die wesentlichen Werttreiber des Unternehmens in den Mittelpunkt der Vergütung zu stellen. Dies insbesondere aus der Erkenntnis heraus, dass einzelne Kennzahlen den Wert des Unternehmens genauso wenig abbilden wie in vielen Fällen die Aktienkursbildung am Wertpapiermarkt den „echten“ Wert des Unternehmens widerspiegelt.

Die Wertorientierung in der Vergütung bildet somit die Brücke in die Zukunft, in der im Unternehmen mehr über wertorientierte Kennzahlen auf allen Ebenen gesteuert wird. Ziel ist:

- eine gemeinsame Fokussierung auf die im Management bekannten und beeinflussbaren Werttreiber sowie
- die Fokussierung auf individuell beeinflussbare Werttreiber auf allen Ebenen

Herangezogen werden dabei mehrdimensionale Kennzahlensysteme sowie wertorientierte Kennzahlen wie z. B. Economic Value Added, Cash Flow, Return on Investment usw. Verknüpft wird die wertorientierte Unternehmensführung in vielen Fällen mit einer Balanced Scorecard. Unabhängig davon, an welche spezifischen Kriterien die Bonuszahlungen geknüpft werden, erfordert die gewünschte Fokussierung auf die Wertsteigerung sowie die Komplexität der wirtschaftlichen Zusammenhänge einen Prozess der wertorientierten Bewusstseinsbildung im gesamten Unternehmen.

So sind vor Einführung der variablen Vergütung die individuell beeinflussbaren operativen Werttreiber, die sich auf das gemeinsame Ziel der Wertsteigerung im Unternehmen auswirken, zu identifizieren. Dies bedeutet auch, dass die Veränderung der Vergütung der Implementierung eines wertorientierten Managementsystems nicht vorangehen, sondern ihr folgen soll.

Vor Überführung der Werttreiber in ein Vergütungssystem unterstützen wir Sie bei

- der Strategieevaluation
- der Definition der wesentlichen Werttreiber
- der Ausrichtung der Organisation auf die Wertschaffung sowie

■ der Reportingstruktur

Im Mittelpunkt steht dabei die Durchgängigkeit der Wertorientierung auf Basis der vier Kriterien:

- Äußerer Unternehmenswert (Market value added)
- Innerer Unternehmenswert (Discounted Cashflow)
- Wert einer Periode (EVA/Cash-Flow Return on Investment)
- Operative Performancemessung (Kennzahlen, Steuerungsgrößen, ...)

Wir unterstützen Sie bei der Verknüpfung der einperiodischen und der mehrperiodischen Wertmessung, definieren mit Ihnen zusammen die wertschaffenden Prozesse und lassen die Ergebnisse in die Vergütungssteuerung einfließen.

Aktienkursbezogene Vergütung

Aktienkursbezogene Vergütungssysteme sind mittlerweile der wichtigste Teil variabler Vergütung in den USA. Trotz kritischer Diskussionen sind Aktienoptionen auch nach der Finanzkrise nicht mehr aus dem amerikanischen Unternehmensalltag wegzudenken. Bereits zehn Prozent des Eigenkapitals der 200 größten Unternehmen werden in den USA von deren Managern gehalten.

Ist das Unternehmen erfolgreich, zahlt sich diese Form der Beteiligung aus. Macht das Unternehmen Verluste, schrumpft das Entgelt des Mitarbeiters erheblich.

Der Aktienoptionsplan

Aktienoptionen stellen das Recht zum Erwerb einer bestimmten Anzahl von Aktien der Unternehmung während eines bestimmten Zeitraumes zu einem vorab festgelegten Bezugspreis dar. Die Ausübung der Optionsrechte unterliegt in der Regel einer Sperrfrist.

Gestaltungsmerkmale

- Neben Arbeitnehmern der Gesellschaft auch Mitglieder der Geschäftsleitung als Begünstigte
- Bereitstellung des erforderlichen Aktienkapitals über bedingte Kapitalerhöhung oder Rückkauf eigener Aktien
- Einführung von Performancehürden (z. B. Indexierung) zur Vermeidung von „windfall profits“/“windfall losses“
- Sperrfrist für die Ausübung der Optionen bei bedingter Kapitalerhöhung beträgt mindestens zwei Jahre

Vorteile

- Partizipation an der Steigerung des Unternehmenswertes bei entsprechender Kurssteigerung
- Begrenzter Verlust bei schlechter Performance (Verzicht auf Optionsausübung)
- Geringe Kapitalbindung für Begünstigte, da Einsatz von Liquidität erst zum Zeitpunkt der Optionsausübung erfolgt

Problemfelder

- Bedingte Kapitalerhöhung
- Hauptversammlungsbeschluss notwendig
- Verwässerung der Anteile der Altaktionäre

- Erwerb eigener Aktien
- Hauptversammlungsbeschluss notwendig
- Abfluss von Liquidität
- Gesellschaft trägt Kosten der Maßnahme

Unumstritten sind Stock Options jedoch nicht. Dies hat mehrere Gründe:

- Zum einen besteht die Gefahr, kurzfristige Gewinne statt langfristiger Unternehmensziele in den Vordergrund zu stellen
- Zum anderen kann das Topmanagement Vergütung generieren, ohne etwas zu leisten

Hinsichtlich des Missbrauchs von Aktienoptionsplänen gibt es eine Reihe einfacher Maßnahmen, die dies verhindern können:

- Der Basispreis der Option entspricht dem aktuellen Aktienkurs der Firma. Eingelöst werden kann die Option nur, wenn der Kurs innerhalb einer mehrjährigen Frist steigt
- Der Basispreis ist höher als die Option. Rentabel wird es erst, wenn sich der Aktienkurs erheblich verbessert
- Der Basispreis ist niedriger als die Option. Die Option kann erst nach mehreren Jahren, in denen der Kurs auf hohem Niveau gehalten werden muss, eingelöst werden

Experten sind sich einig: Können Manager unkontrolliert mit solchen Systemen arbeiten, besteht die Gefahr des Missbrauchs.

Stock Appreciation Rights

Gestaltungsmerkmale

- Mit den Begünstigten wird die Auszahlung einer Tantieme vereinbart, deren Höhe von der Kurssteigerung der Aktien des arbeitgebenden Unternehmens abhängig ist. Der Zeitpunkt der Auszahlung kann von einer Sperrfrist abhängig gemacht werden.
- Gestaltung ähnlich der von Aktienoptionen
- Festlegung eines Caps zur Begrenzung des Personalaufwands
- Reine schuldrechtliche Ausgestaltung der virtuellen Beteiligung (flexible Gestaltung)

Vorzüge

- Rechtlich einfache Konstruktionsmöglichkeiten (kein HV-Beschluss notwendig)
- Keine Kapitalverwässerung bei Altaktionären
- Auch für nicht börsennotierte Unternehmen, Tochtergesellschaften oder Geschäftseinheiten einsetzbar
- Steuerliche Abzugsfähigkeit als Personalaufwand
- Wertermittlung flexibel gestaltbar

Problemfelder

- Nur einseitige Beteiligung an steigenden Kursen
- Hoher Liquiditätsabfluss bei Ausübung (Barauszahlung)
- Keine Zuführung neuen Eigenkapitals

Kennzahlenbasierte Vergütung

Einleitung

Kennzahlenbasierte Vergütungssysteme basieren auf den wesentlichen Kenndaten des Unternehmens. Diese können sein:

- Buchhaltungskennzahlen (Betriebsergebnis, Umsatzzuwachs, Deckungsbeitrag, ...)
- Marktwerte (Marktwachstum, Marktanteil, ...)
- Wertorientierte Kennzahlen (EVA, DCF, ...)
- Strategische Erfolgsfaktoren (Innovation, Preisführerschaft, ...)

Alle diese Formen der Vergütung generieren keine Beteiligung am Kapital der Gesellschaft. Vielmehr sind sie so ausgestaltet, dass sie dem jeweiligen Mitarbeiter eine Partizipation an Kenndaten ermöglichen.

Kennzahlenbasierte Vergütungssysteme schaffen somit keine gesellschaftsrechtlichen Rechte und Pflichten. Sie geben dem Mitarbeiter vielmehr das Recht, an der Entwicklung des Unternehmens, seinen Geschäftsfeldern, Produkten oder Märkten zu partizipieren.

Relevante Bestimmungsgrößen einer kennzahlenbasierten Vergütung haben folgende Merkmale zu erfüllen: Sie sind

- relevant (fokussierter Beitrag zur Unternehmenszielsetzung)
- bekannt (als Steuerungs-/Controllinggröße etabliert)

- beeinflussbar (durch Top Management unmittelbar, durch Führungskräfte im Management mittelbar)
- messbar (auf Jahresbasis messbar nicht manipulierbar) sowie
- einfach (möglichst geringe Komplexität)

Daneben muss das System auf Mitarbeiterseite eine Balance von Einkommenschance und -risiko bewirken sowie zu einer Leistungsunterstützung des jeweiligen Mitarbeiters führen.

Typische Kenngrößen, die in eine Erfolgsbeteiligung einfließen sind EVA, ROI, ROE, Eigenkapital- bzw. Gesamtkapitalrendite, Ertrags- sowie Aufwands- und Umsatzrendite.

Viele neue long-term-Incentive-Pläne verknüpfen die Merkmale von Optionsplänen mit Erfolgsbeteiligungsmodellen, d. h.

- begrenzte Laufzeit
- definierte Tranchen
- Festlegung von Cash-Out-Quoten etc.

Durch die Verknüpfung von Gestaltungsmerkmalen aus Optionsplänen und Erfolgsbeteiligungssystemen entsteht ein Beteiligungstypus, der nach unserer Ansicht in Zukunft stark zunehmen wird.

Der Umsatz

- Die Verknüpfung der Vergütung mit dem Umsatz der Unternehmung belohnt steigende Umsätze mit steigenden variablen Bezügen. Dies kann sinnvoll sein,

wenn man davon ausgeht, dass die Stückkosten sinken, je größer die Produktionsmenge ist (Idee der Erfahrungskurve)

- Niedrigere Produktionskosten können die Wettbewerbssituation des Unternehmens verbessern. Jedoch darf hierbei nicht vergessen werden, dass durch die Kennzahl Umsatz keine Kosten berücksichtigt werden. Eine Erhöhung des Umsatzes bedeutet nicht zwangsläufig auch eine Erhöhung des Gewinns
- Der Umsatz ist deshalb als Beteiligungsbasis nicht praktikabel. Die Führungskräfte hätten auch dann noch einen Anreiz den Umsatz zu erhöhen, wenn die Grenzkosten über dem Grenzertrag liegen würden, was äußerst bedenklich wäre

Gewinn

- Der Gewinn wird traditionell als eine besonders wichtige Kennzahl angesehen. Sehr häufig werden auch heute erfolgsabhängige Vergütungsbestandteile allein anhand des Gewinns bemessen. Dabei kann es sich um den Unternehmensgewinn, aber auch um den Gewinn einzelner Bereiche oder Betriebe des Unternehmens handeln. In den USA ist weiterhin der Gewinn pro Aktie, Earnings Per Share (EPS), als Kennzahl weit verbreitet
- Jedoch ist der Gewinn nicht uneingeschränkt als geeignete Bezugsgröße anzusehen. Gerade in Bezug auf die Ausrichtung von Vergütungssystemen erweist er sich als alleinige Beteiligungsbasis als sehr bedenklich. Zunächst ist der Gewinn keine feststehende, nicht manipulierbare Kennzahl. Entscheidungen innerhalb der Wahlrechte in den Ansatz- und Bewertungsvorschriften haben oft erhebliche Auswirkungen auf den Gewinn. Je nachdem, ob das Unternehmen die Zielsetzung eines hohen oder niedrigen Gewinnausweises verfolgt, kann

beispielsweise ein erworbener (derivativer) Firmenwert in der Bilanz angesetzt werden oder nicht (§ 255 IV HGB). Bewertungswahlrechte bestehen z. B. durch die unterschiedlichen Fiktionen über Verbrauchsfolgen im Vorratsvermögen (FIFO, LIFO etc.). Auch die Wahl der Abschreibungsmethode wirkt sich erheblich auf den Gewinn aus

- Auch im internationalen Vergleich mit anderen Unternehmen ist der Gewinn eine ungeeignete Kennzahl, da sich die Bilanzierungsvorschriften in den einzelnen Ländern oft deutlich unterscheiden

ROI

- Rentabilitätskennzahlen setzen das eingesetzte Kapital ins Verhältnis zum erwirtschafteten Gewinn. Sie haben den Vorteil, dass sie als relative Größe besser zum Vergleich einzelner Geschäftseinheiten, Unternehmen oder Perioden geeignet sind als absolute Größen. Die wohl bekannteste Rentabilitätskennziffer ist der Return on Investment (ROI). Sie wird besonders häufig zum Vergleich von Geschäftsbereichen herangezogen. Der ROI gibt die Rentabilität des investierten Kapitals an
- Dadurch, dass der Gewinn ein wesentlicher Bestandteil der ROI-Berechnung ist, weist der ROI ähnliche Nachteile auf, wie sie bereits für den Gewinn festgestellt wurden. So ist der ROI ebenfalls durch die Wahlrechte der Ansatz- und Bewertungsvorschriften manipulierbar. Investitionen wirken sich für Manager, die auf Grundlage des ROI vergütet werden, gleich in mehrfacher Hinsicht negativ aus: Zunächst wirkt eine Erhöhung des investierten Kapitals vermindern auf den ROI. Das kann dazu führen, dass beispielsweise die benötigten Wirtschaftsgüter geleast werden, damit das investierte Kapital nicht steigt. Deshalb lohnt es sich auch hier für die Führungskräfte, Investitionen zu unterlassen

ROE

- Neben dem ROI gibt es noch eine Reihe anderer Rentabilitätskennzahlen. Genannt sei hier insbesondere die Eigenkapitalrentabilität, Return on Equity (ROE)
- Da auch diese Kennzahl auf der Grundlage des Gewinns berechnet wird, gilt für sie das bereits zum ROI ausgeführte. Der ROE hat darüber hinaus jedoch weitere Schwächen
- Nimmt das Unternehmen mehr Fremdkapital auf, so steigt der Faktor Gesamtkapitaldeckung, da das Gesamtkapital erhöht wurde, das Eigenkapital jedoch gleich bleibt. Dadurch erhöht sich der ROE, vorausgesetzt, das Fremdkapital kann so investiert werden, dass Renditen erzielt werden, die die Fremdkapitalkosten übersteigen. Der ROE steigt auch dann noch, wenn der wünschenswerte Verschuldungsgrad bereits überschritten ist. Diese starke Reaktion auf den Verschuldungsgrad ohne Berücksichtigung der Finanzierungsstruktur ist besser bekannt als Leverage-Effekt
- Ein weiterer Kritikpunkt bezieht sich auf den Aspekt, dass der ROE auch inflationsbedingt steigen kann. Der Faktor Gesamtkapitalumschlag steigt nämlich auch bei einem inflationsbedingten Preisanstieg
- Ein Preisanstieg wirkt sich sofort auf den Gesamtkapitalumschlag aus, während das Gesamtkapital nur langsam steigt. Das Gesamtkapital besteht aus verschiedenen Vermögensgegenständen mit unterschiedlichen Anschaffungszeitpunkten, die Inflation wirkt sich daher zeitlich verzögert aus

Wertzuwachs-basierte Beteiligungsmodelle

Wertzuwachs

- Seit Beginn der achtziger Jahre verwenden viele Unternehmen in den USA Teilausschnitte aus dem Shareholder-Value-Ansatz, beispielsweise für die Preisfindung bei Akquisitionen. Die Welle von freundlichen und unfreundlichen Übernahmen, die ab Mitte der achtziger Jahre in den USA einsetzte, führte maßgeblich dazu, dass die Führungskräfte verstärkt dazu übergingen, auch die Unternehmensführung wertorientiert auszugestalten
- In zahlreichen Veröffentlichungen wurden Problemfelder erklärt und Lösungsansätze beschrieben. Die Kritik an der Eignung herkömmlicher Erfolgsgrößen zur Messung des Unternehmenserfolgs kann dabei als ein wesentlicher Grund für die Hinwendung zu diesem Ansatz angesehen werden
- In Deutschland wurde die Idee der wertorientierten Unternehmensführung zunächst nur sehr zögerlich aufgenommen. Anders als in den USA ist der Kapitalmarkt in Deutschland nicht so stark ausgeprägt. In den USA spielt der Kapitalmarkt eine grundlegende Rolle für die Finanzierung der Unternehmen und die Altersvorsorge der Bevölkerung. Die Unternehmensführung ist also verstärktem Druck ausgesetzt, eine angemessene Rendite für die Aktionäre zu erwirtschaften
- Seit Beginn der neunziger Jahre gewinnt die Wertorientierung auch in Deutschland zunehmend an Bedeutung. Dies ist hauptsächlich zurückzuführen auf die Globalisierung der Kapitalmärkte und die Intensivierung des Wettbewerbs

um Beteiligungskapital sowie die wachsende Bedeutung performanceorientierter institutioneller Investoren

- Wertorientierung wird oft nur mit börsennotierten Unternehmen in Verbindung gebracht. Sie ist jedoch für nicht börsennotierte Unternehmen nicht minder von Bedeutung. Unterstützt wird dies sogar durch den Wortlaut. Der amerikanische Begriff „Shareholder“ bezeichnet nicht nur den Aktionär, sondern ganz allgemein den Eigentümer eines Unternehmens unabhängig von der Rechtsform. In der Beratungspraxis wird seit einigen Jahren verstärkt nach Möglichkeiten zur wertorientierten Vergütung bei nicht börsennotierten Unternehmen gefragt
- Es gibt vier Hauptfaktoren, die das Management veranlassen, eigentümergeorientiert zu handeln:
 - Eine vergleichsweise bedeutsame Beteiligung am Eigentum
 - Eine Verknüpfung von Entlohnung mit der Eigentümerrendite
 - Die drohende Übernahme durch eine andere Organisation
 - Lebhaftige Konkurrenz auf dem Arbeitsmarkt für Führungskräfte

Discounted Cash-Flow-Modelle

Wertorientierung wird heute zumeist mit dem zahlungsorientierten Discounted Cash Flow (DCF-)Konzept und dem gewinnorientierten Economic Value Added (EVA-)Konzept erreicht.

DCF-Vorgehen

- Die DCF-Methode beruht auf einer Diskontierung der Salden der periodenbezogenen zukünftigen Zahlungsströme zwischen den Unternehmen und Dritten mittels eines Diskontierungssatzes, der dem Unternehmensrisiko entspricht
- Der Gesamtwert des Unternehmens ergibt sich als Barwert der zukünftigen freien Cash-Flows während der Planperioden zuzüglich des Barwertes des geschätzten Fortführungswertes für den Zeitraum nach der Detailprognose
- Die nicht betriebsnotwendigen Vermögensgegenstände werden (wie bei der Ertragswertmethode) gesondert bewertet
- Der Wert des Eigenkapitals ergibt sich aus der Differenz des Gesamtwertes und der (zinspflichtigen) Verbindlichkeiten des Unternehmens

Bewertung

- Die DCF-Methode erweist sich gegenüber den anderen erfolgsorientierten Verfahren als das finanzwirtschaftlich konsistentere Verfahren
- Die Detailprognose ist aufwendig, macht aber alle Annahmen die zu einem Unternehmenswert führen transparent
- Nur eine mit dem Unternehmensumfeld konsistente Detailprognose führt zu einem konsistenten Fortführungswert
- Die Annahmen hinter der Berechnung des Fortführungswertes müssen in jedem Fall kritisch hinterfragt werden

Anwendung des DCF in der Vergütung

Das DCF-Modell muss zur Berechnung von Bemessungsgrundlagen als Basis für die Vergütung abgelehnt werden. Dies ist insbesondere darin begründet, dass der DCF als Barwert prognostizierter Cashflows nicht auf Ergebnissen, sondern auf

Prognosen beruht. Vergütungen auf der Basis solcher Prognosen vorzunehmen, ist äußerst bedenklich, zumal diese Prognosen nicht selten von den zu vergütenden Managern selbst vorgenommen werden.

Das EVA-Konzept

- Ähnlich den anderen Übergewinnkonzepten stellt der EVA den Gewinn dar, der nach Abzug der Kapitalkosten vorhanden ist. STERN definiert den EVA als „residual income left over from operating profits after the cost of capital has been subtracted“. Ein wirtschaftlicher Mehrwert ist erst dann erzielt, wenn die Unternehmensleistung die Kosten des eingesetzten Fremd- und Eigenkapitals übersteigt. Ein positives Bilanzergebnis führt also nur dann zu einem positiven EVA, wenn es ausreicht, auch die nicht bilanzierten Eigenkapitalkosten zu decken. Die Wertsteigerung wird dabei pro Geschäftsjahr aus dem Ergebnis nach Steuern vor Zinsen abzüglich der Eigen- und Fremdkapitalkosten ermittelt
- Der EVA stellt einen absoluten Wert dar, der für eine Periode, meistens jährlich, ermittelt wird. Er gibt die in der Vergangenheit geschaffene Wertsteigerung an, ist also retrospektiv ausgerichtet

Bewertung des Eva-Konzeptes

- Als besonderer Vorteil des EVA gegenüber anderen Kennzahlen wird oft die Berücksichtigung mehrerer Kategorien in einem Wert gesehen. Der EVA vereinigt Erfolgsrechnung, Aktivseite und Passivseite der Bilanz in einer Kennzahl
- Als schwerwiegendste Kritik am Konzept des EVA wird oft die Nähe zu Buchwertkonzepten bemängelt. Während die Vermögensgröße Capital auf

Buchwerten basiert und grundsätzlich von den Entscheidungen des Managements abhängt, wird der Kapitalkostensatz marktbezogen berechnet. Der NOPAT ist ebenfalls eine Größe aus dem Rechnungswesen. Der EVA ist also insgesamt manipulierbar durch die Entscheidungen der Manager und unterliegt nicht einer vollständigen Bewertung durch den Markt. Die Wahl unterschiedlicher Abschreibungsmethoden kann folglich zu unterschiedlichen EVAs führen. Kritiker geben zu bedenken, dass man diese auf unterschiedliche Arten ermittelten Werte nicht zueinander in Verbindung setzen dürfe, das Ergebnis sei dann zumindest nicht aussagekräftig

Überblick der Vorteile und Nachteile des EVA-Modells

Vorteile

- Die Kennziffer EVA® quantifiziert die geleistete Wertschöpfung
- Die Kennziffer ist schwer manipulierbar
- EVA® setzt die Anreize so, dass die Wertschöpfung maximiert wird
- Einsatz unabhängig von der Rechtsform
- Anwendung auch bei nicht börsennotierten Unternehmen

Problemfelder

- Die Kennziffer EVA® ist einperiodig und vergangenheitsorientiert
- Es werden keine Periodenschwankungen bei Unternehmen in zyklischen Industrien erfasst
- Problematisch ist, dass der Lebenszyklus eines Unternehmens nicht erfasst wird.
- Somit eignen sie sich nicht für junge Wachstumsunternehmen, da diese in den ersten Geschäftsjahren negative Kennzahlen aufweisen

Eignung des EVA für die Vergütung

- Der EVA wird als besonders geeignet für die Gestaltung von Anreizsystemen gesehen. Er gilt als Alternative zu aktienkursbasierten Beteiligungen, wenn ein System gesucht wird, welches die Harmonisierung der Interessen von Managern und Eigentümern unterstützen soll. Im Gegensatz zu der für die Vergütung ungeeigneten DCF-Methode lässt sich der EVA als retrospektive Größe charakterisieren. Es sind keine Prognosen für die Zukunft abzugeben, die Manager werden nur aufgrund der tatsächlichen Leistung entlohnt. Als periodisierte und daher kurzfristige Größe eignet sich der EVA grundsätzlich nur für kurzfristige Anreizsysteme. Das System kann jedoch auch so ausgestaltet werden, dass es einen langfristigen Charakter bekommt. Dies wird gelöst durch die Einrichtung einer Bonusbank.

Praxisbeispiel: Beteiligung von Führungskräften auf Basis einer EVA-Bonusbank

Bonusbank bedeutet, dass der auf Basis des EVA berechnete Bonus einer Führungskraft zunächst auf einem Bonuskonto gesammelt wird und zu festgelegten Zeitpunkten bestimmte Prozentsätze aus diesem Konto ausgezahlt werden

Damit bekommt das Modell eine langfristige Komponente. Dies folgt den folgenden Grundsätzen:

- ▶ X % des jährlichen EVA des Unternehmens werden in einen EVA-Bonustopf ausgeschüttet

- ▶ Jede am Modell teilnehmende Führungskraft partizipiert an diesem Topf mit einem vorab festgelegten Partizipationsverhältnis
- ▶ Das Partizipationsverhältnis hängt ab von der Bedeutung der Stelle für das Unternehmen
- ▶ Der Bonustopf kann nach oben und unten atmen
- ▶ Der Beteiligungsplan hat eine Laufzeit von 5-7 Jahren
- ▶ Es wird eine Ausübungshürde festgelegt
- ▶ Führungskräfte, die vor Ablauf des Modells cashen wollen, müssen Abschläge in Kauf nehmen
- ▶ Weitere Beteiligungspläne werden rollierend nach 5 Jahren aufgelegt.

Kollektive Mitarbeiterbeteiligung

- Mitarbeiterbeteiligungsmodelle existieren hierzulande bereits in zahlreichen Formen, doch allgemeingültige Lösungen gibt es nicht. Aktuell gibt es ca. 2.500 verschiedene Modelle der Mitarbeiterbeteiligung in deutschen Unternehmen, die jedoch individuell an der jeweiligen Unternehmenskultur ausgerichtet sind
- Trotzdem lassen sich die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Beteiligung von Mitarbeitern am Unternehmen auf einen einfachen Nenner bringen:
 - ▶ Vertrauen in die Mitarbeiter
 - ▶ ein positives Menschenbild und
 - ▶ die Bereitschaft zur Innovation und Integration

stehen am Anfang des Erfolgs.

- Das Spektrum der Mitarbeiterbeteiligungssysteme erstreckt sich von der direkten und indirekten Kapitalbeteiligung über die investive Lohnpolitik bis hin zur Mitarbeiterbeteiligung als Grundlage für eine betriebliche Altersvorsorge. Darüber hinaus existieren außerdem noch spezielle Modelle für leitende Angestellte im Rahmen der Führungskräftebeteiligung
- Vor dem Hintergrund einer vergleichsweise dünnen Eigenkapitaldecke vieler deutscher Unternehmen von durchschnittlich 17 Prozent erscheint die Kapitalbeteiligung der Belegschaft als ein Ausweg aus der Fremdbestimmung durch Banken, Shareholder und Stakeholder
- Denn die Kapitaleinlagen der Mitarbeiter bringen neues Kapital in die Unternehmen und sorgen so für eine höhere Liquidität und Wettbewerbsfähigkeit

Zu den Schlüsselbegriffen im Rahmen der Mitarbeiterbeteiligung zählt deshalb auch die Gehaltsumwandlung.

Zur Gehaltsumwandlung gehören z. B. Modelle, bei denen sich Arbeitnehmer Überstunden nicht mehr ausbezahlen lassen, sondern diese in Form von Einlagen im Unternehmen investieren – zugunsten der betrieblichen Liquidität.

Die Vorteile der finanziellen Mitarbeiterbeteiligung sind nachvollziehbar:

- Verbesserung der Kapitalrendite
- Steigerung der Arbeitsproduktivität
- Senkung der Lohn/Stückkosten

Durch die Integration der Mitarbeiter steigt

- die Motivation
- die Arbeitsleistung und in der Folge auch
- der Unternehmenserfolg

Folgende Beteiligungsformen kommen zur Anwendung:

■ **Stille Beteiligungen**

Mitarbeiterbeteiligungsmodelle als ein Aspekt moderner Vergütungspolitik sind vielschichtiger Natur. Überwiegende Praxis sind derzeit stille Beteiligungen am Unternehmen mit Gewinn- und Verlustbeteiligung. Eine Gewinnbeteiligung ist zwingend vorgeschrieben. Eine Verlustbeteiligung kann beziehungsweise sollte vereinbart werden, weil dies aus Sicht der Banken Risikokapital darstellt und den Kreditpielraum erweitert.

In einer typischen stillen Beteiligung erwerben die Mitarbeiter ausschließlich Informations- und Kontrollrechte. Häufig werden die still beteiligten Mitarbeiter in einer eigenen Gesellschaft oder GbR zusammengefasst und stellen sich so für das Unternehmen nur als ein Ansprechpartner dar. Ca. 50 Prozent der deutschen Betriebe mit Mitarbeiterbeteiligungssystemen praktizieren dieses Modell

■ **Genussrechte und Genussscheine**

Häufig wählen mittelständische Firmen das Genussrecht mit Schuldscheincharakter als Variante, wenn sie mit den Informations- und Kontrollrechten der Mitarbeiter Probleme haben. Dabei ist eine Gewinn- und Verlustrechnung zwingend vorgeschrieben. Beim Gang an die Börse wird das Genussrecht in einen Genussschein umgewandelt und erlangt somit Wertpapier-Charakter

■ **Mitarbeiterdarlehen**

In 20 Prozent aller Beteiligungsfälle räumen hierzulande Arbeitnehmer dem Arbeitgeber ein Darlehen ein – gegen eine Bankbürgschaft oder versicherungsrechtliche Absicherung. Dieses Darlehen ist rechtsformunabhängig und kann mit Fremdkapital gleichgesetzt werden. Der Mitarbeiter ist dabei nicht Miteigentümer, sondern Gläubiger und erhält als solcher einen dem Betriebsergebnis nachempfundenen Zins auf das eingesetzte Kapital

■ **GmbH-Beteiligungen**

In der konsequentesten Form der Mitarbeiterbeteiligung wird der Mitarbeiter Gesellschafter des Unternehmens. Im Gegensatz zur atypischen stillen Beteiligung oder der Kommanditbeteiligung wird die steuerliche Mitunternehmerschaft vermieden

Beteiligungsformen/Kritische Stimmen

Eines der am häufigsten angeführten Argumente lautet, dass Gewinnbeteiligungen nur dann sinnvoll sind, wenn auch die möglichen Verluste eines Unternehmens berücksichtigt werden.

Im Falle einer Insolvenz sind die Mitarbeiter dann jedoch doppelt betroffen: Sie verlieren

- nicht nur den Arbeitsplatz, sondern auch
- das in das Unternehmen investierte Vermögen

Ein anderer Anlass zur Kritik ist eine mögliche Stimmungsverschlechterung in der Belegschaft zu Zeiten einer Negativentwicklung des Betriebsergebnisses, die unter

Umständen auch negative Auswirkungen auf die Motivation und Arbeitsleistung mit sich bringt.

Darüber hinaus führen Kritiker immer wieder auch mögliche Führungsprobleme durch eine steigende Einflussnahme der Belegschaft ins Feld – was in der Praxis allerdings häufig schon durch Minderbeteiligungen ausgeschlossen wird.

Sie sind interessiert oder haben weitere Fragen? Rufen Sie uns an oder senden Sie uns ein Email. Wir freuen uns darauf, mit Ihnen ins Gespräch zu kommen.

Ihre Ansprechpartner:

Dr. Friedrich Fratschner und Ralf Kleb

Baumgartner & Partner Unternehmensberatung GmbH

Kurze Mühren 13

20095 Hamburg

Tel: +49 (40) 28 41 64 – 0

Fax: +49 (40) 28 41 64 – 11

info@baumgartner.de