

Komplexität verringern – Transparenz erhöhen

Erreichen der Ziele hängt von Qualität des Angebots ab

Anteilsbasierte Vergütungsprogramme zählen zum festen Instrumentarium von Personalabteilungen. Strukturierung und Implementierung erfordern ein hohes Maß an Akribie. Die drei häufigsten Fehler und wie man sie vermeidet. VON **DOMINIK KONOLD**

Anteilsbasierte Vergütungsprogramme sind mittlerweile aus dem Werkzeugkasten von Personalabteilungen im Sinne der Akquise und Bindung von Talenten und Führungskräften nicht mehr wegzudenken. Dies hat gute Gründe: Bei richtiger Ausgestaltung lässt sich mit diesen Programmen ein Gleichlauf von Mitarbeiterinteressen und Unternehmenszielen herstellen. Weiterhin können

anteilsbasierte Vergütungsprogramme durch entsprechende Strukturierung eine cash- sowie eigenkapital-schonende Alternative zu klassischen Bonuszahlungen darstellen.

Ob die jeweiligen Ziele, die mit der Initiierung entsprechender Programme verbunden sind, erreicht werden, hängt von deren Ausgestaltung ab und ist keinesfalls programminhärent. Falsch oder wenig bedacht strukturierte Programme kehren die gewünschten Effekte häufig ins Gegenteil um, sodass die Incentivierung in einer Demotivation und Frustration der Mitarbeiter mündet und die geplante Bilanz- und GuV-Wirkung ausbleibt. Aus diesem Grund ist bei der Strukturierung und Implementierung besonders auf die folgenden Punkte zu achten, um die erwarteten positiven Potenziale anteilsbasierter Vergütung auch tatsächlich zu realisieren.

Komplexität

Anteilsbasierte Vergütungsprogramme werden häufig nach dem Motto „je komplexer, desto besser“ strukturiert. Interne Finanzkennzahlen wie EBITDA werden mit einer absoluten (Aktienkursentwicklung) oder relativen Zielerreichung zu einem branchenüblichen Index (zum Beispiel TecDAX) sowie Nicht-Finanzkennzahlen wie Environment, Social, Governance (ESG) kombiniert. Auf Basis der jeweiligen Verträge ist

den Begünstigten nicht direkt ersichtlich, wie der jeweilige Faktor auf die Gesamtzielerreichung wirkt. Diesem Umstand wird mit entsprechenden Szenarioberechnungen begegnet, die lediglich einen kleinen Ausschnitt möglicher Szenarien abbilden und zusätzlich komplex beziehungsweise wenig intuitiv sind.

Das Problem der Komplexität lässt sich durch die Aufteilung in einzelne Vergütungspakete reduzieren. Dabei wird ein Gesamtvergütungspaket als Währungsbetrag definiert und dieses auf die einzelnen Ziele aufgeteilt. Durch die betragsmäßige Aufteilung auf die Ziele lässt sich bereits eine entsprechende Gewichtung der Faktoren erzielen. Hinsichtlich der Zielerreichung ist für die jeweilige Komponente eine Zielerreichungsbandbreite (beispielsweise zwischen 0% und 200%) sowie die Formel für die Berechnung der Zielerreichung zu definieren. Für eine interne Finanzkennzahl wie EBITDA ist dabei ein unterer (Zielerreichung 0%) und oberer Schwellenwert (200%) zu definieren und dazwischen beispielsweise linear zu interpolieren. Diese Vorgehensweise lässt sich ebenso auf Ziele in Form einer absoluten Aktienkursentwicklung oder eine relative Zielerreichung in Bezug auf einen Index anwenden. Weniger geeignet ist dieser Ansatz für Nicht-Finanzkennzahlen wie



ZUR PERSON

Dominik Konold, Partner im Bereich Financial Services bei der WTS Advisory, verantwortet Projekte im Umfeld der Bankplanung und -steuerung und unterstützt Unternehmen bei rechnungslegungsnahen Bewertungsthemen sowie Treasury Accounting. Er referiert zudem für den Verband öffentlicher Banken und die Akademie für Internationale Rechnungslegung zu Themen wie Bilanzierung von Finanzinstrumenten und Impairment nach IFRS 9.
www.wts-advisory.de

ESG-Kriterien. Hier lassen sich jedoch einzelne Ziele wie eine Zielquote für Frauen in der gesamten Belegschaft oder einer bestimmten Führungsebene, die CO₂-Reduzierung über einen bestimmten Zeitraum definieren und das Vergütungspaket auf diese aufteilen.

Mit diesem Ansatz lassen sich weiterhin mehrere Ziele innerhalb eines Vergütungsprogramms kombinieren – bei gleichzeitig verbesserter Nachvollziehbarkeit der Wirkung der jeweiligen Komponente.

Transparenz

Die Anreizwirkung anteilsbasierter Vergütung lebt davon, dass den Begünstigten innerhalb des Zeitraums der Leistungserbringung der aktuelle Status der Zielerreichung transparent ist. Die Realität sieht häufig anders aus. Nach der erstmaligen Kommunikation im Rahmen der Vereinbarung des entsprechenden Pakets erfolgt die nächste Benachrichtigung gegebenenfalls erst Jahre später in Form einer Ausübungsbenachrichtigung oder eines Zahlungseingangs auf dem Gehaltskonto. Im schlimmsten Fall hat sich der jeweilige Begünstigte selbst über eine entsprechende Ausübungsmöglichkeit zu informieren.

Um einen fortwährenden Gleichlauf der Zielerreichung und der avisierten Incentivierung zu gewährleisten, ist die regelmäßige Kommunikation folgender Punkte unabdingbar:

- aktueller Stand der unverfallbaren Anteile,
- aktueller Grad der Zielerreichung der einzelnen Faktoren und
- aktueller Wert des jeweiligen Pakets unter Berücksichtigung der entsprechenden Zielerreichung.

Ein manueller Prozess im Rahmen der Ermittlung der Zielerreichung und des Nachhaltens des Grads der Erdienung ist mit hohem Zeitaufwand sowie Fehleranfälligkeit verbunden.

Hier empfiehlt sich der Rückgriff auf entsprechende Spezialsoftware, die mittlerweile häufig in Form von Soft-



Die Anreizwirkung anteilsbasierter Vergütung lebt davon, dass den Begünstigten innerhalb des Zeitraums der Leistungserbringung der aktuelle Status der Zielerreichung transparent ist.

ware as a Service (SaaS) angeboten wird. Diese Produkte oder Dienstleistungen haben den Vorteil, dass einerseits fortwährende Transparenz über den jeweiligen Grad der Erdienung, die Zielerreichung sowie den Wert der Pakete gewährleistet ist und andererseits die Finanzberichterstattung durch automatisierte Reports zusätzlich entlastet wird. Bei der Auswahl der Anbieter ist insbesondere auf die Verfügbarkeit entsprechender Module beziehungsweise Zugänge für Mitarbeiter oder die automatisierte Benachrichtigung der Mitarbeiter zum Beispiel in Form von quartalsweisen E-Mails zu achten.

Bilanzwirkung

Neben Aspekten im Sinne der zielorientierten Mitarbeiterincentivierung steht die Bilanz- und GuV-Wirkung im Interesse bei der Strukturierung anteilsbasierter Vergütung. Sowohl nach Han-

delsrecht als auch nach den Regelungen der IFRS wird zwischen sogenannten Equity- und Cash-Settled-Plänen unterschieden. Während erstere per Personalaufwand an Eigenkapital und damit eigenkapitalneutral gebucht werden, werden letztere anstatt im Eigenkapital als Rückstellung erfasst. Ein zusätzliches Merkmal der Equity-Settled-Variante besteht darin, dass die Bewertung der gewährten Instrumente einmalig zum sogenannten Zeitpunkt der Gewährung erfolgt. Eine Aktualisierung der Bewertung an zukünftigen Stichtagen ist demnach nicht erforderlich. Im Fall von Cash-Settled-Plänen muss die Bewertung fortlaufend aktualisiert werden, was im Vergleich zu Equity-Settled-Plänen bei Unternehmen mit steigenden Aktienkursen zu einem erhöhten Personalaufwand führt.

Ob ein Plan als Equity- oder Cash-Settled-Plan klassifiziert wird, ist auf Basis der jeweiligen Plankriterien in Kombination mit den einschlägigen Rechnungslegungsstandards zu analysieren. Sofern die Pläne eine Lieferung von echten Eigenkapitalinstrumenten (beispielsweise Aktien) vorsehen, sind in der Regel die Kriterien für einen Equity-Settled-Plan erfüllt. Eine Vorabanalyse hinsichtlich der bilanziellen Abbildung im Rahmen der Finalisierung der Plandokumente ist in jedem Falle zu empfehlen, um unerwünschte Bilanz- und GuV-Effekte zu vermeiden.

FAZIT

Komplexität, fehlende Transparenz sowie unerwünschte Bilanz- und GuV-Wirkung stellen die häufigsten Probleme im Zusammenhang mit anteilsbasierter Vergütung dar. Durch die frühzeitige Berücksichtigung der oben genannten Prinzipien sowie den Einsatz entsprechender Software und Experten lassen sich diese Probleme mit vergleichsweise geringem Aufwand vermeiden – bei gleichzeitiger Realisierung der Vorteile, die anteilsbasierte Vergütungsprogramme mit sich bringen. ■