



PUBLIKATION

Langfristigkeit lohnt sich

Copyright und Erstveröffentlichung

Personalmagazin
Ausgabe: 08/2019, S. 74-78

Langfristigkeit lohnt sich



Wer langfristig vergütet wird, bleibt dem Unternehmen auch langfristig erhalten. Dieser Gedanke veranlasst immer mehr Unternehmen, einen Teil des Gehalts in Mitarbeiteraktien anzulegen oder Erfolgsbeteiligungen erst nach mehreren Jahren auszuzahlen. Zu Recht, wie eine aktuelle Studie nun zeigt.

Von Andrea Willmeroth und Stefan Würz



● Fast 1,5 Millionen offene Stellen zählte das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) im 4. Quartal 2018 in Deutschland. Der anhaltende Fachkräftemangel gehört für HR-Verantwortliche hierzulande zu den Top-Themen. Langfristige Anreize sollen die Mitarbeiter länger binden und motivieren: Unternehmen setzen zunehmend auf Long Term Incentives (LTI). Und dies unabhängig von der Unternehmensgröße und den Positionen, die zu besetzen sind. Das zeigt eine aktuelle Studie, bei der die HR-Strategieberatung Lurse branchenübergreifend HR-Entscheider und HR-Experten aus 107 Konzernen und mittelständischen Unternehmen befragt hatte. 60 Prozent der teilnehmenden Unternehmen sind kleine und mittelständische Unternehmen mit bis zu 5.000 Mitarbeitern, 40 Prozent haben mehr als 5.000 Mitarbeiter. Ein Drittel der Befragten ist nicht tarifgebunden, die übrigen Unternehmen unterliegen einem Tarifvertrag oder einem Haustarif.

Als LTI gelten grundsätzlich Vergütungselemente, deren Auszahlung an vorab vereinbarte Bedingungen geknüpft ist und die frühestens nach drei Jahren ausgezahlt werden. Üblicherweise geschieht dies in Form einer Substanzbeteiligung (beispielsweise über Belegschaftsaktien oder Anteilsscheine) oder als direkt ausgezahlte Ergebnis- oder Erfolgsbeteiligung. In seltenen Fällen gibt es auch Sachzuwendungen. Als Bedingung für die Auszahlung kommen unterschiedliche Kriterien infrage, etwa der Anstieg des Aktienkurses, das Erreichen strategischer Ziele wie Markterschließung, Produktentwicklung oder Key Performance

Indicators, beispielsweise Umsatz- oder Renditeziele. Die Bedingungen sind in der Regel für bestimmte Personengruppen gleich und lassen sich flexibel an unterschiedliche Hierarchiestufen, Abteilungen oder Teams anpassen. Gut drei Viertel der 107 Unternehmen, die branchenübergreifend an der Lurse-Studie teilgenommen haben, nutzen dieses Instrument bereits.

BSH Hausgeräte setzt bei Start-ups auf LTI

Eines davon ist die BSH Hausgeräte GmbH in München. Das Unternehmen, das zur Bosch Gruppe gehört, treibt digitale Innovationen unter anderem mithilfe von Start-up-Initiativen voran. Die BSH akquiriert vielversprechende junge Firmen, initiiert Joint Ventures und unterstützt Ausgründungen aus dem Konzern. So wurde beispielsweise 2016 die We Wash GmbH gegründet. Auf dem Sharing-Gedanken aufbauend will sie mithilfe von bargeldloser Abrechnung, digitaler Verfügbarkeitsprüfung und einem wartungsfreien System für Waschmaschinen die gemeinschaftliche Waschküche revolutionieren.

Gerade bei Start-ups, bei denen sich der Erfolg oft erst nach drei bis fünf Jahren zeigt, ist, so die Überzeugung der BSH, eine langfristig ausgelegte Vergütungsgestaltung oft sinnvoll. Ob sich eine Geschäftsidee gewinnbringend realisieren lässt, hängt nicht zuletzt auch von der Frage ab, ob die geeigneten Talente gefunden und möglichst lange gehalten werden können. Das Unternehmen steht damit vor der Herausforderung, einer-

Prozess zur Entwicklung eines Long-Term-Incentive-Plans



Quelle: Lurse AG

seits das Geschäftsrisiko möglichst zu minimieren, andererseits marktgerechte Vergütungen zu zahlen, die für genau diese Talente attraktiv sind. Eine Kombination von Fixum plus LTI ist für diese Zecke ideal.

Vorausgegangen war dieser Entscheidung ein Workshop mit Lurse. Die Umsetzung des LTI-Plans erfolgte dann in sechs Schritten (siehe Grafik Seite 80). Zunächst galt es, Ziele und Auszahlungsart zu definieren, um anschließend die Teilnehmer sowie die Kriterien und Verfahren für die Teilnahme festzulegen. Im dritten und vierten Schritt wurde entschieden, wie oft, also in welchen Abständen, und wie lange die LTI insgesamt ausbezahlt werden und wie hoch deren maximaler Wert sein sollte. Wichtig im Sinne der Transparenz und Akzeptanz war auch der fünfte Schritt, in dem bestimmt wurde, woran sich der Erfolg der Teilnehmer an dem LTI-Plan bemessen soll und welche Meilensteine vor der Auszahlung erreicht werden sollen. Im letzten Schritt waren eine Reihe praktischer Aspekte zu klären, etwa Kündigung und Übertragbarkeit, Planänderungen und Finanzierung.

Gemeinsame Entwicklung als Ziel

Für Short Term Incentives lassen sich in der Welt der Startups, in der schnelles und flexibles Vorgehen beim Aufbau von Geschäftsmodellen gefragt ist, andererseits aber eine längerfristige Gründungsphase erforderlich ist, nur schwer Ziele definieren. Bei der Gestaltung ging es also darum, Anreize zu setzen, die nicht Frustrations-, sondern Motivationsinstrumente sind. Der nun erarbeitete LTI-Plan sieht daher vor, dass die Gründer der Start-ups nach drei bis fünf Jahren Barauszahlungen erhalten, deren Höhe sich am Umsatzwachstum und Geschäftserfolg in dieser Zeit bemisst. Dafür wurde ein Höchstbetrag festgelegt.

Im Fall von We Wash haben die LTI noch einen zusätzlichen Effekt: Die langfristigen Incentivierungen bewirken auch, dass die beiden Gründer sich untereinander verpflichten, das Unternehmen gemeinsam zu entwickeln. Das ist ihnen wichtig, weil sie wissen, dass sie nur zusammen erfolgreich sein können. Die Umstellung auf LTI wird von beiden sehr positiv bewertet.

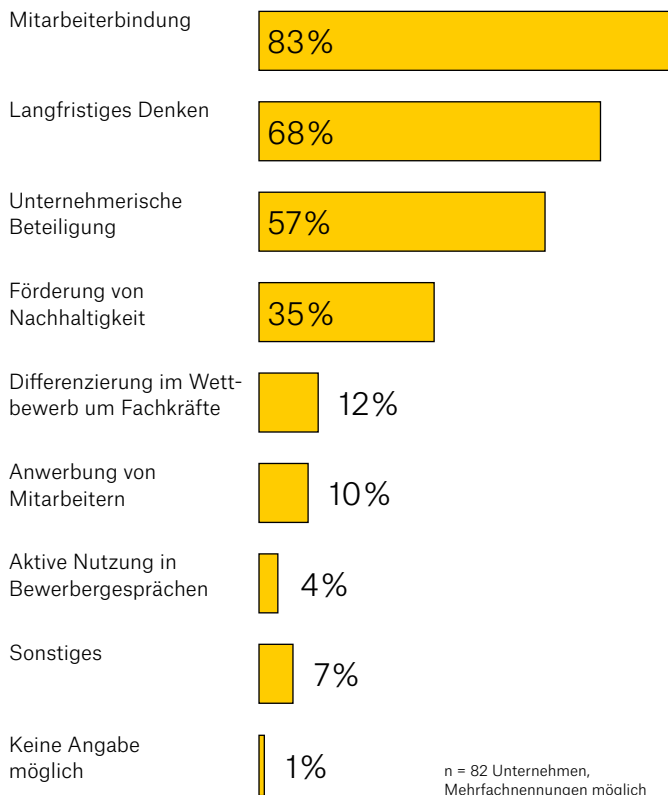
Das deckt sich mit den Erkenntnissen der Lurse-Studie. Danach erkundigen sich bereits 35 Prozent aller Bewerber in Vorstellungsgesprächen nach LTI-Plänen. Bei Kandidaten aus dem angelsächsischen Raum liegt der Wert noch höher – und er nimmt insgesamt zu. In sechs Prozent der befragten Unternehmen gab es sogar schon Absagen, weil sie keine LTI-Pläne anboten. Da ohnehin nur ein Viertel der Unternehmen auf langfristige Anreize verzichtet und es eine Vielzahl möglicher Gründe gibt, eine Stelle nicht anzutreten, ist das ein beachtlicher Wert.

Immer noch ist das Top-Management der größte Nutznießer von LTI

Die Hauptzielgruppen, denen LTI angeboten werden, sind Vorstände und das Top-Management. Immerhin: 19 Prozent der Unternehmen haben auch für ausgesuchte Mitarbeiter in Schlüsselpositionen, acht Prozent für bestimmte Spezialisten LTI-Pläne aufgelegt. Das trifft insbesondere auf kleine und mittlere Unternehmen (KMU) mit bis zu 5.000 Mitarbeitern zu.

Im Wesentlichen macht die Studie zwei Aspekte sehr deutlich: Zum einen zeigt sie, dass langfristige Anreize nicht nur bei der Besetzung von Spitzenpositionen hilfreich sein können. Zum

Welche Zielsetzung verfolgen Sie mit Ihrer LTI-Strategie?



Quelle: Lurse AG

anderen belegt sie, dass sich LTI als HR-Instrument für KMU ebenso gut eignen wie für große Aktiengesellschaften.

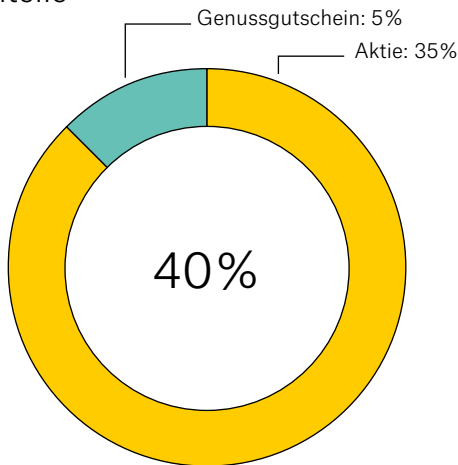
In der Zielsetzung sind sich die Unternehmen, unabhängig von ihrer Größe einig: Als wichtigsten Grund für die Implementierung von LTI-Plänen gaben 83 Prozent der befragten Unternehmen an, Mitarbeiter damit langfristig an sich binden zu wollen (siehe Abbildung oben). Als weiterer wichtiger Grund wurde von 68 Prozent die Förderung langfristigen Denkens genannt. Mitarbeiter durch die Beteiligung am unternehmerischen Erfolg zu motivieren, wie es bei Digital Ventures der Fall ist, spielt für 57 Prozent eine wichtige Rolle. Etwas mehr als einem Drittel (35 Prozent) geht es um die Förderung von Nachhaltigkeit.

Unterschiede in der Motivation zeigen sich allerdings, wenn zwischen tarifgebundenen und Unternehmen ohne Tarifvertrag unterschieden wird. Während von der überwiegenden Mehrheit der tarifgebundenen Unternehmen die langfristige strategische Ausrichtung als wichtiges Ziel genannt wird, steht für die nicht tarifgebundenen Teilnehmer der Befragung die „unternehmerische Beteiligung“ an erster Stelle.

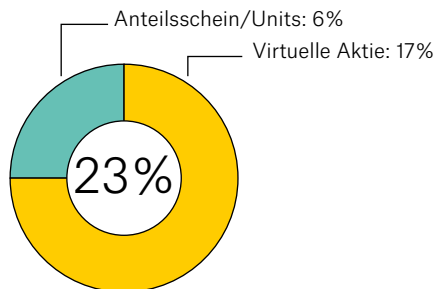
Allerdings nutzt bisher nur ein kleiner Teil der Unternehmen – ob tarifgebunden oder nicht – langfristige Vergütungselemente offensiv, um die Attraktivität als Arbeitgeber zu steigern. Nur zehn Prozent der Befragten werben damit Mitarbeiter an, nur

Welche Planarten nutzen Sie in Ihrem Unternehmen?

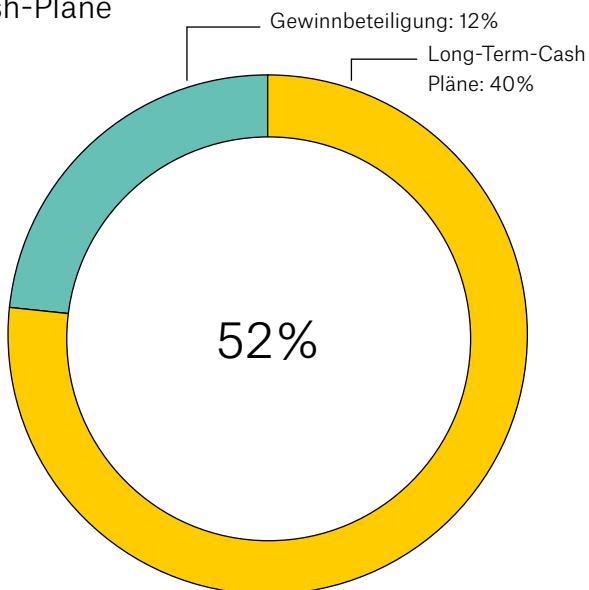
Echte Anteile



Virtuelle Anteile



Cash-Pläne



n = 82 Unternehmen,
Mehrfachnennungen möglich

Quelle: Lurse AG

in vier Prozent der Unternehmen sind Long-Term-Incentives ein Thema in den Bewerbungsgesprächen.

Ausblick: Strategien werden angepasst, Komplexität reduziert

Das ist erstaunlich, wenn man die flexiblen Gestaltungsmöglichkeiten von LTI-Plänen bedenkt. So bieten von den Teilnehmern an der Lurse-Studie 35 Prozent Aktien als langfristigen Anreiz an, 40 Prozent nutzen Cash-Pläne. Aber auch die weniger einfach umzusetzenden Planarten finden sich in den Vergütungsstrategien der befragten Unternehmen: 17 Prozent koppeln die Auszahlung an den virtuellen Aktienkurs und 12 Prozent locken mit einer Gewinnbeteiligung. Genuss- und Anteilsscheine werden von den befragten Unternehmen eher marginal angeboten, GmbH-Beteiligungen werden überhaupt nicht genutzt.

Letztlich lassen sich für jede Unternehmensform und -größe passende Beteiligungsarten entwickeln, die fair, einfach und transparent sind. Der Aufwand dafür hält sich durchaus in Grenzen und Nachjustierungen sind jederzeit möglich. So haben zwei Drittel der Studienteilnehmer ihre LTI-Pläne in den vergangenen fünf Jahren neu ausgerichtet oder auf Basis ihrer bisherigen Erfahrungen geändert. Etwa 31 Prozent haben damit die Komplexität des Modells reduziert, 30 Prozent ging es darum die Strategie an interne Erfordernisse anzupassen. Bemerkenswert: 20 Prozent haben den Kreis derer erweitert, die von den LTI profitieren sollen. Jedes dritte befragte Unternehmen will innerhalb der kommenden zwei Jahre seine LTI-Strategie nochmal anpacken und hinsichtlich Kennzahlen und Zielgruppen sowie der Planart nachjustieren. Plankommunikation und die Komplexität sollen dabei gleichfalls verbessert beziehungsweise reduziert werden. Das überrascht nicht, denn letztendlich ist ein Vergütungssystem nur dann erfolgreich, wenn die Führungskräfte und Experten verstehen, wie ihre Vergütung zustande kommt, und diese auch den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens in ausreichendem Maße widerspiegelt.

Der demografische Wandel, fehlende Anreize für ausländische Spezialisten und gewisse Fehlsteuerungen in der Ausbildung werden dafür sorgen, dass uns der Fachkräftemangel auf Dauer erhalten bleibt. Im Wettbewerb um die besten Köpfe können LTI ein starkes Argument sein. ■■■



ANDREA WILLMEROTH ist Senior Vice President Corporate Digital and Innovation/Business Administration bei der BSH Hausgeräte GmbH in München.



STEFAN WÜRZ ist Senior Manager bei der Lurse AG und auf die Vergütung von Vorständen und oberen Führungskräften spezialisiert.