

Management Incentives: Ein Kochrezept

KOMPENSATIONSMODELLE Weil jeder Verwaltungsrat, jeder Manager und auch jeder Aktionär die Grundzüge des in «seiner» Firma angewendeten Kompensationsmodells verstehen sollte, sei der Versuch gewagt, die Konzeption von Salärpaketen als einfaches Kochrezept darzustellen.

STEPHAN HOSTETTLER

Kochen Sie gerne? Wenn ja, dann wissen Sie um den Wert praktikabler Rezepte. Zwar garantieren sie keinen Erfolg – jeder kann mal Salz mit Zucker verwechseln oder das säuberlich getrennte Eiweiss im Kühlschrank vergessen –, doch machen sie ihn wahrscheinlicher. Wenn Sie nicht kochen, dann sei in der Gewissheit an Ihr Abstraktionsvermögen appelliert, dass Sie aus den nachfolgenden Zeilen den Brückenschlag in die betriebswirtschaftliche Realität vollziehen können.

Wer den Geschäftsbericht eines grossen Unternehmens in die Hand nimmt und im Kapitel Corporate Governance auf die Seiten mit dem Beschrieb der Kompensations- und Optionsprogramme stösst, sieht vor lauter Bäumen rasch den Wald nicht mehr: Bei Novartis folgt etwa auf das Kapitel

Die Wahl eines guten Chefkoches ist der erste Schritt zur Schaffung des Menüs.

Aktionsplan «Select» der «Langfristige Performance-Plan», dann die «Spezielle Aktienzuteilungen», darauf der «Aktiensparplan (Leveraged Share Savings Program)» und schliesslich der «Beitragsorientierte US-Vorsorgeplan». Alles klar?

Damit jeder Verwaltungsrat, jeder Manager und jeder Aktionär versteht, wie die Grundzüge des Kompensationsmodells aussehen, hier der Versuch, die Konzeption von Salärpaketen als einfaches Kochrezept darzustellen.

Ein guter Chefkoch...

Man nehme zuerst einen guten Chefkoch. In aller Regel übernimmt der Leiter des VR-Vergütungsausschusses diese Funktion. Ihm obliegt die Zusammenstellung der Equipe und die Definition der allgemeinen Stossrichtung: Sollen mit dem Salärpaket Gault-Millaut-Hüte und öffentliche Anerkennung gewonnen werden oder gibt man sich mit dem kalorienreichen Tagesmenü einer Landbeiz zufrieden? Ferner wird er die Vorbereitungs- und Backzeit definieren, in welchem das Salärpaket hergestellt werden soll. Fünf bis zehn Monate – je nach Grösse des Unternehmens und der Zielgruppe des neuen Salärsystems – ist ei-



Es ist angerichtet: Wichtig ist die Qualität der Zutaten, nicht die Menge.

KOCHREZEPT FÜR MANAGERSALÄRE

Zubereitungszeit	5-10 Monate, davon: <ul style="list-style-type: none"> • 1-2 Monate Vorbereitung Grundsatzentscheid Verwaltungsrat • 2-3 Monate Kalibrierung, Definition Risiko- und Auszahlungsprofil • 2-5 Monate Implementierung
Zutaten	<ul style="list-style-type: none"> • Klare Vorstellungen über die finanziellen Ziele – namentlich minimale Steigerung des inneren Werts • Langfristige Optik, mindestens 5 Jahre
Störende, in vielen Küchen vorhandene Zutaten (vorher entfernen)	<ul style="list-style-type: none"> • Jahresbudgets • An individuelle Ziele gekoppelte Boni • Jährliche Salärvergleiche mit Benchmark-Unternehmen
Service	Einfach anrichten: <ul style="list-style-type: none"> • Darstellung der Anreizmechanismen im Geschäftsbericht • Information der Aktionäre an der Generalversammlung über die tatsächlich realisierte Wertsteigerung im Vergleich zur Entlohnung des Managements

QUELLE: HOSTETTLER & PARTNER AG

ne dafür übliche Dauer. Wichtig ist dabei, dass der Chefkoch den Löffel nicht aus der Hand gibt. In Grossküchen trifft man immer wieder auf Chefköche, die sich nach der Zusammenstellung des Menüs aus der Küche verabschieden und jemand anderem – sprich dem CEO oder einem Konzernleitungsmitglied – die Führung überlassen. Wie beim Kochen ist es auch bei Kompensationsprogrammen mit Menüdefinition nicht getan. Wie gut die Speisen herauskommen, entscheidet sich bei der effektiven Arbeit.

Ein guter Koch muss kosten, heisst es im Volksmund. Beim Rummel um die Top-Manager-Salärdiskussionen gehen die Kompensationsmodelle der Verwaltungsräte oft vergessen. Es spricht alles dafür, dass auch die finanziellen Interessen der Verwaltungsräte möglichst mit denjenigen der Aktionäre und des Managements in Übereinstimmung gebracht werden und sich damit nicht auf fixe Honorarzahungen beschränken.

Wenige, dafür gute Zutaten

Ein gutes Menü hat einen guten Einkaufszettel. Auch wo man einkauft, spielt eine Rolle. Die Kochequipe ist gut beraten, wenn sie sich rechtzeitig überlegt, welches Menü aufgetischt werden soll und welche Zutaten dafür benötigt werden. Kern jedes Salärprogramms, sozusagen das Hauptgericht mit Fleisch und Beilage, sollte die langfristig erwartete Wertsteigerung in absoluten Werten und nicht in Prozenten sein. «Sollte», weil sich viele Kompensationsprogramme an anderen Eckwerten orientieren, etwa Budgetwerte, persönliche, an die Strategieerreichung geknüpfte Ziele oder an den Salären von vergleichbaren Unternehmen.

Verwaltungsräte haben einen Hang dazu, Kompensationspakete in deren Entwicklung mit zu vielen Zutaten anzureichern. Das verwischt die Geschmacksnoten. Sind die Zutaten qualitativ tadellos, braucht es nur wenige, die gut miteinander harmonieren, um einen überzeugenden Eindruck zu hinterlassen.

Salz und Pfeffer

Wie Speisen können auch Kompensationspakete scharf oder mild

gewürzt werden. Entscheidend ist die sogenannte Hebelwirkung: Mit welchem Multiplikationsfaktor wird der Bonus eines Managers von der von ihm geschaffenen betrieblichen Performance hoch gerechnet?

Besteht das variable Entlohnungspaket etwa in vollem Umfang aus fest zugeordneten, gesperrten Aktien, ist dieser Hebel gleich eins. Werden Optionen oder die moderneren Instrumente Performance Shares oder Units beigemischt, wird die Sache pikanter, weil die Hebelwirkung bis zum zwei- bis dreifachen gesteigert wird. Vor allem Grossbanken setzen gerne auf solch kräftig gewürzte Speisen.

Auch servieren ist eine Kunst

«Mancher kann wohl kochen, aber nicht anrichten», besagt ein Sprichwort. Das gilt selbstredend auch für die Frage der Managersaläre. Die Neukonzeption eines Salärpakets muss nicht nur den direkt betroffenen Managern und den Mitarbeitern, sondern auch den Aktionären, Finanzanalysten und den Medienvertretern erklärt werden können.

Es hat sich gezeigt, dass CEO-Saläre als nackte, hohe zweistellige Millionenbeträge dem Publikum schwer vermittelbar sind. Nachvollziehbarer sind Kompensationspakete, die sich an den vom Management geschaffenen betrieblichen Werten orientieren. Zum Beispiel können, abhängig von der Unternehmensgrösse, bis zu 10% der realen inneren Wertschaffung an Verwaltungsrat und Management ausgeschüttet werden. So wird ein Manager, der viel zur Wertschaffung beiträgt, auch selbst davon profitieren.

Allerdings wird er es auch am eigenen Geldbeutel spüren, wenn das Geschäft schlecht läuft. Gleichzeitig können von der Wertschaffung weitere 10% den Mitarbeitenden zugeteilt werden. Damit sind alle Hierarchiestufen an einer langfristigen Wertschöpfung interessiert. Solche Konzepte brechen der Kritik, dass sich einzelne zulasten der Mehrheit unrechtmässig bereichern, die Spitze.

Stephan Hostettler, Gründer und Managing Partner, Hostettler & Partner AG, Zürich. Lehrbeauftragter, Corporate Governance, Universität St. Gallen (HSG), St. Gallen

Spezialistensuche für einen unersättlichen Markt

RECRUITMENT Der boomenden Schweizer Wirtschaft fehlen tausende von Spezialisten. Eine alarmierende Situation, in der vor allem kreative Recruiter die Nase vorn haben. Einer von ihnen ist Hays (Schweiz) AG.

HELGA WIENRÖDER

Etwa ein halbes Dutzend internationaler Recruiting-Spezialisten buhlt in der Schweiz um die Gunst von Unternehmen, die allein im IT-Bereich bis zu 17000 IT-Spezialisten händierend suchen, damit ihnen der Treibstoff im internationalen Wettbewerb nicht ausgeht.

Im IT-Bereich hat sich die Nachfrage seit vier Jahren praktisch verdoppelt, daher ist der Markt zum Beispiel bei Business-Intelligence-Anwendungen mit

SAP, SAS und Oracle fast leergefegt. Um Engpässe zu vermeiden, setzen Unternehmen immer häufiger auf externe international vernetzte Recruiting-Experten. Seit Mitte dieses Jahres profitiert auch die Schweiz von der kompletten Personalfreizügigkeit für Arbeitskräfte aus den 15 alten EU-Ländern. Trotzdem sieht die Realität anders aus.

Ganz Europa auf der Suche

Einerseits hat sich ganz Europa ebenfalls auf die Schatzsuche nach den seltenen Spezies begeben. Andererseits gibt die geringe Zahl von nur 70 ETH-Informatikabsolventen pro Jahr keinen Grund zu Hoffnung. Die Anzahl der IT-Experten kann schliesslich nur durch Einwanderung oder Ausbildung wachsen.

Dazu kommt, dass heute neue anspruchsvolle Skills gefordert werden, die neben der Fachkompetenz auch Sozialkompetenz, Sprachkenntnisse und die Bereitschaft zu Reisen und Auslandsaufenthalten voraussetzt.

Die Schweiz hat da vermutlich einige Trümpfe in der Hand, da sie nicht nur über klare gesetzliche Vorschriften verfügt, sondern auch Saläre zahlt, die eher über dem Durchschnitt liegen. Bei Hays zum Beispiel sind das für die zu vermittelnden Kandidaten bei Festanstellungen 100000 bis 160000 Fr. im Jahr, Ausreisser nach oben oder unten sind möglich.

Für den Hays Managing Director Peter Kosel präsentiert sich die Lage nicht gerade als «Kriegsschauplatz», aber der Kampf um Spezialisten ist Fakt und für ihn und sein Team eine starke Herausforderung. Für Hays betreuen in Deutschland, Österreich und der Schweiz rund 500 Mitarbeiter über 500 vorwiegend global tätige Firmen aus allen Branchen. Mit über 75000 Spezialisten, darunter mehr als zwei Drittel Akademiker, verfügt das Rekrutierungsunternehmen über den grössten Expertenpool im deutschsprachigen Raum. Darin enthalten sind die begehrtesten Berufsgruppen wie IT,

Engineering, Finance und Legal sowie Life Sciences.

Datenbank für Hochqualifizierte

Mit über 3000 Spezialisten gleichzeitig im Einsatz liegt Hays gegenüber seinen Mitbewerbern in der DACH-Region mit grossem Vorsprung an der Spitze. Seit 1995 konnten über 13000 Projektbesetzungen getätigt werden.

Da die Anforderungen der Kunden vielfältig und anspruchsvoll sind, kommt Hays ihnen mit drei unterschiedlichen Vertragsarten entgegen: «Contract» bezeichnet ein freiberufliches Auftragsverhältnis: Freiberufler schliessen einen Projektvertrag mit Hays ab und arbeiten in dessen Namen für deren Kunden in zeitlich begrenzten Projekten. Mit «Permanent» werden Festanstellungen bei Firmenkunden besiegelt. «Temp» bezeichnet den projektbezogenen Verleih von Spezialisten an Kundenunternehmen. Dabei sind die Kandidaten beim Rekrutierer fest angestellt.

In den meisten IT- und anderen Spezialistenjobs genügen Fachkenntnisse allein nicht mehr. Da wo viel in Projektgruppen gearbeitet wird, sind neben Sprachkenntnissen auch Teamgeist, soziale Kompetenz, Kommunikationsstärke und Eigeninitiative ein Muss.

Einzelkämpfer und Eigenbrötler haben keine Chance. Hochschulabgänger sind daher zu jung für derart komplexe Aufgaben und finden sich deshalb auch nicht in der Hays'schen Datenbank. Um höchstmögliche Standards zu halten, hat Hays alle Prozesse über die Zertifizierung ISO EN 9001 qualitätsgesichert.

Zu den bedeutendsten Kunden zählen Gross- und Privatbanken, welche IT-Spezialisten suchen, grosse Beratungsunternehmen, Industrie- und immer häufiger Pharmakonzerne. Mit ihnen arbeitet Hays auf Erfolgsbasis. Aber auch das Geschäft im Bereich der Klein- und Mittelbetriebe wächst zusehends.

ZUR FIRMA

Hays AG Das Unternehmen geht auf die 1995 gegründete Ascena AG zurück, die 2003 von der britischen Unternehmensgruppe Hays plc gekauft und dann im Jahr 2004 in Hays AG umbenannt wurde. Seit 1989 ist die Hays-Gruppe an der Londoner Börse kotiert. Heute gilt sie als weltweit führend im sogenannten Specialist Recruitment. Das Unternehmen beschäftigt über 6400 Mitarbeiter in mehr als 350 Niederlassungen in 24 Ländern und auf vier Kontinenten. Im Geschäftsjahr 2005/2006 erwirtschaftete es weltweit einen Umsatz von über 2,5 Mrd Euro. Seit dem Jahr 2000 ist der Recruiter auch in der Schweiz tätig – im Festanstellungs- sowie projektbezogenen Geschäft. 50 interne Mitarbeiter arbeiten in Zürich und Genf, am 1. September 2007 wurde eine Niederlassung in Basel eröffnet.