



PHOTO:ISC

90 Prozent der Unternehmen binden ihre CEOs mit Cash-Boni statt mit Optionen.

Unbeliebte Optionspläne

BONI Kapitalbeteiligungsprogramme haben in den letzten fünf Jahren zwar stark zugenommen, dennoch bezahlt nur eine Minderheit der Schweizer Unternehmen ihre Führungskräfte mit Optionen oder Aktien. Und eine neue Untersuchung zeigt: Die Programme sind nicht optimal ausgearbeitet.

BENITA VOGEL

Optionen? Nein danke! Nach dem Sturz der Aktienkurse lassen sich Führungskräfte ihren Bonus lieber cash ausbezahlen. Bei der Swisscom etwa ist die Teilnahmequote des mittleren Kaders am Optionsprogramm in den letzten drei Jahren markant gesunken. Die Optionsbeteiligungen sind den Mitarbeitern zu riskant geworden, weil sie ausser Steuerkosten nichts mehr bringen. Die Vorkaufsrechte an Aktien gehen heute praktisch nur noch ans Topmanagement, diese sind allerdings zwangsgesteigert. Auch die Leica Geosystems hat ihr Optionsprogramm redimensioniert: Die Zahl der Empfänger wurde deutlich reduziert.

Trotz abgespeckten Plänen gehören Leica und Swisscom hier zu Lande zur mageren Avantgarde in Sachen Beteiligungskompensation: Eine repräsentative Untersuchung der Forschungsstelle für Internationales Management der Uni St. Gallen hat nämlich ergeben, dass lediglich 23% der befragten Firmen in der Schweiz ihre Führungskräfte am Kapital beteiligen – dies obwohl die Anzahl der Optionspläne sich in den letzten fünf Jahren verdreifacht hat. Die grosse Mehrheit der Unternehmen, über 90%, bindet die

CEO-Interessen aber offenbar lieber mittels Cash-Boni an diejenigen der Investoren. Anders im Ausland: Hier läuft «pay and performance» grösstenteils über Kapitalbeteiligung.

Doch nicht nur die Verbreitung ist in der Schweiz gering, auch der Anteil der Optionen und Aktien am Gesamtsalär der Schweizer Manager ist bescheiden: Er variiert zwischen 10 und 17%. Der Cash-Bonus macht dagegen rund einen Viertel des Gehalts aus.

RETENTION STATT MOTIVATION

Zum geringen Anteil und dem raren Gebrauch der Beteiligungspläne kommt hinzu, dass die meisten nur ungenügend überdacht sind. «Die Erfahrung mit Optionen und Aktien als Bonusbestandteil ist in den Schweizer Unternehmen noch zu oberflächlich», sagt Hermann Stern, Partner bei Obermatt Partners. So wird beispielsweise der Zuteilungsmethode zu wenig Beachtung geschenkt: Zwei Drittel der befragten Firmen bestimmen nicht eine fixe Anzahl von Optionen, sondern einen Betrag, der in Optionen ausgeschüttet werden soll. Dadurch sei die Gehaltspolitik transparenter, argumentieren sie. Die Folgen sind allerdings weniger positiv: Fallen die Börsenkurse, erhält der Mana-

ger automatisch mehr Optionen: Der Kursverlust ist damit ausgeglichen und der Anreiz, den Kurs zu verbessern, weg.

Ein zweites Manko der heimischen Beteiligungspläne sind die kurzfristigen Laufzeiten von drei bis fünf Jahren. «Die Optionen sollten länger als diese fünf Jahre gesperrt sein, damit die Führungskraft auch längerfristig an die Unternehmensentwicklung gebunden

ist», so Stern.

Um andererseits das Wertverlust-Risiko für den CEO zu beschränken, sei es von Vorteil, die Sperrfristen gestaffelt zu setzen. So empfiehlt es sich bei Firmen mit volatilen Aktienkursen, des Hebeleffekts wegen, Optionen jährlich zuzuteilen. Umgekehrt sei es sinnvoll für stabile Titel, die Optionen bereits im Voraus zu sprechen, um hier den Hebeleffekt zu vergrössern und den Managern einen stärkeren Anreiz zu geben.

KEINE LEISTUNGSANREIZE

Doch die meisten Pläne in der Schweiz, auch Cash-Programme, sind gar nicht darauf ausgerichtet, zu besseren Leistungen anzutreiben. Sie haben stattdessen die Bindung des Managers ans Unternehmen im Fokus: Aus Angst, den Topshot zu verlieren, erhält dieser seinen Bonus, auch wenn er seine Ziele nicht erreicht hat. Noch schlimmer: «Die Ziele werden jeweils häufig so gesteckt, dass sie zweifelhafte erreichbar sind», sagt Stern.

Die Folge: Die Manager haben 60 bis 80% ihrer Boni auf sicher. Weil die Vorgaben aber dermassen einfach zu realisieren sind, haben viele Unternehmen den Bonus nach oben begrenzt, was bedeutet, dass die Betroffenen, sobald sie ihr Soll erfüllt haben, die Anstrengungen, beispielsweise weitere Verkäufe zu tätigen, aufs nächste Jahr verschieben, um sie dann boni-wirksam zu machen.

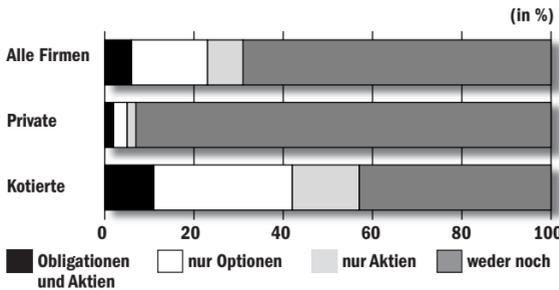
Die Unternehmen stecken die Ziele für ihre CEOs aber nicht nur zu tief, sie geben ihnen auch zu viele aufs Mal vor. Die Erhebung hat ergeben, dass über zwei Drittel der Firmen mehr als eine Messgrösse anwenden. Beliebt sind vor allem Verkaufs- und Gewinnvorgaben. Dies ist einerseits problematisch, weil hier der Verkaufserlös zweimal gezählt wird – beim Verkauf und beim Gewinn. Zum ändern machen zu viele Zielgrössen auf einmal den Optionsplan zu komplex. «Die Führungskraft durchschaut nicht mehr, welche Faktoren ihren Bonus beeinflussen.» Das Beteiligungsprogramm verliert dadurch jeglichen Anreizcharakter. Trotzdem erweitern die Unternehmen die Vorgaben laufend, wie die Umfrage gezeigt hat. Laut Stern empfiehlt es sich, die Ziele aus der Steigerung des Unternehmenswerts und aus den erwarteten Zinserwartungen der Investoren (Economic Value Added) abzuleiten.

Die vielfältigen Ziele sind nicht der einzige Grund für die Komplexität der Beteiligungspläne. Optionspläne sind in sich nebulös und schwierig zu verstehen. «Oft ist das mittlere Management überfordert», sagt Stern. Nur schon zu begreifen, welchen Wert eine Option habe und wie dieser beeinflusst werden könne, bereite Probleme.

Deshalb sind Optionspläne für das Topmanagement besser geeignet, kommt Stern zum Schluss. Im mittleren Kader wird der Trend in den nächsten fünf Jahren dagegen eindeutig Richtung Aktienpläne gehen.

Pläne mit Optionen überfordern viele Manager.

BETEILIGUNGSPLÄNE IN DER SCHWEIZ



Quelle: Obermatt Partners

BUCH-TIPP

POTPOURRI ZEITGENÖSSISCHER GEISTESBLITZE

THOMAS PFISTER

Nun gibt es wahrhaftig bereits eine Unmenge von Zitatensammlungen und Aphorismenlexika auf der Welt, und dass der Krug so lange zum Brunnen geht, bis er bricht,

ist deshalb auch den meisten satt-sam bekannt. Ebenso, dass der Mensch des Menschen Wolf und der Weg das Ziel sei.

«Was also, soll bitte eine weitere Zitatensammlung?», ist somit die natürlichste Reaktion auf ein neues Lexikon dieses Genres.

Doch Markus M. Ronners Sammlung ist anders – sie bezieht ihren Inhalt nämlich ausschliesslich aus dem Fundus des vergangenen, des 20. Jahrhunderts und vereinigt deshalb anstatt gewesener Geistesgrössen wie Laotse, Goethe oder Schiller Alltagsdichter wie Dieter Hildebrandt, Louis de Funés oder Marcel Reich-Ranicki.

Sicher, ohne echte Promis kommt das umfangreiche Werk nicht aus. So geben sich auch Oscar Wilde und Friedrich Nietzsche ein Stelldichein mit Marie von Ebner-Eschenbach. Doch seinen Anspruch auf Originalität bezieht das Lexikon ausschliesslich aus Aussprüchen gewichtiger Koryphäen wie Helmut Kohl oder Gert Fröbe, Klamauker wie Harald Schmidt («Wenn alle Stricke reissen, hänge ich mich auf»), Musikanten wie Tom Jones und Paul McCartney, Kulturschaffender wie Iso Camartin, der – durchaus kritikfreudig – aphorisiert: «Würde Gotthelf heute leben, sein neuer Roman würde heissen: «Die Hehlerei in der Bankfreude».

Autor Markus Ronner zielt sich auch nicht, sich gleich selber zu zitieren. Zum Beispiel so: «Tierfreunde lesen am liebsten Boulevardzeitungen. Der vielen Enten wegen.» Oder: «Das Götz-Zitat ist bekannt, so weit die deutsche Zunge reicht.» Ein buntes Potpourri zeitgenössischer Wortspiele somit.

Ronner hat in seinem Leben schon allerhand gemacht – doch

immer war er ein Mann der Worte. So ist der Theologe als Radio-kommentator (z.B. Echo der Zeit) tätig gewesen, auch als «Weltwoche»-Chefredaktor und publizistischer Leiter der Jean Frey AG, als TV-Texter und -Berater für Frank Elstner, Rudi Carrell, Harald Juhnke und Alfred Biölek, als Ghostwriter für Thomas Gottschalk sowie Führungskräfte aus Politik und Wirtschaft, als Kolumnist nicht zuletzt der «Handelszeitung», in der er wöchentlich für Widerspruch (Seite 2) sorgt.

Da gemäss Walter Benjamin ein gesunder Leser auf das Urteil eines Rezensenten pfeift, enthalten wir uns an dieser Stelle eines weiterführenden Urteils und wünschen allen Lesern gute Gesundheit.

DIE WERTUNG

VERSTÄNDLICHKEIT: ☺
ANWENDBARKEIT: ☺
LESEFREUDE: ☺
NEUGIGKEITSWERT: ☺

☹ = schlecht ☺ = o.k. ☺ = super

MARKUS M. RONNER

«ZITATE-LEXIKON DES 20. JAHRHUNDERTS»

Orell Füssli Verlag, Zürich 2003, 864 Seiten, 59 Fr. Direkt bestellen über Fax 01 288 93 51 oder via buecher@handelszeitung.ch.

REKLAME

BECK

Interim-Geschäftsführungen und Beteiligungen in Turnarounds und Krisensituationen

BECK MANAGEMENT UND BETEILIGUNGS AG
FON +41 41 767 46 60 • WWW.BECK-MANAGEMENT.CH

orell füssli

Markus M. Ronner

Zitate-Lexikon

des 20. Jahrhunderts

Zeitgenössische Aphorismen, Pointen und Geistesblitze, nach Stichwörtern und Autoren alphabetisch geordnet