

Mitarbeiter-Bonus nachhaltig gestalten

Dem Verbraucher werden nachhaltige Lebensmittel und nachhaltige Finanzanlagen angeboten, es gibt nachhaltige Steuergesetze und nachhaltige Boni. Kaum ein Ausdruck wurde in jüngster Zeit derart inflationär verwendet. Was aber ist nachhaltige variable Vergütung?



Die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit

Nachhaltiges Wirtschaften drückt sich darin aus, dass Unternehmen ihr Kerngeschäft sowohl sozial und ökologisch verantwortlich als auch wirtschaftlich erfolgreich ausüben. Diese drei Aspekte stehen gleichwertig nebeneinander. Die Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens, aber auch der gesamte Wertschöpfungsprozess und administrative Tätigkeiten sollen der Entwicklung von nachhaltigen Wirtschafts- und Lebensweisen dienen.

Nachhaltig erfolgreich

Nachhaltig wirtschaftende Entscheider beziehen die Lebensqualität künftiger Generationen in ihre unternehmerischen Entscheidungen ein, achten auf Effizienz bei der Nutzung von Ressourcen und vermeiden die Verwendung umweltschädigender oder gesundheitsbelastender Materialien. Sie sorgen bei sich selbst sowie bei Lieferanten und Geschäftspartnern für Fairness bei Gehältern und Arbeitsbedingungen. Dieses Handeln setzt ein entsprechendes Selbstverständnis und eine klare strategische Ausrichtung zur Nachhaltigkeit voraus.

Aufsichtsräte in der Pflicht

Moderne Unternehmen wissen um die Bedeutung von Arbeitgeberattraktivität und Glaubwürdigkeit. Diese Faktoren sind entscheidend um das Potenzial zu vermehren, seinerseits die notwendige Voraussetzung für Performance, Wettbewerbs- und Überlebensfähigkeit. Wer als Aufsichtsrat aktiv Reputation Management für das Unternehmen betreiben will, wird auf Transparenz und Angemessenheit der Vorstandsvergütung ebenso wie auf Nachhaltigkeit achten. Nachhaltiges Wirtschaften liegt somit auch im Interesse der Anteilseigner, der Bei- und Aufsichtsräte sowie der Unternehmensleitungen.

Umstrittene Boni führten zu neuen Gesetzen

Schwächen in der Unternehmensführung, so die Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD), bildeten die Ursache für die jüngsten Finanz- und

Wirtschaftskrisen. Die Vergütung des Top Managements ist dadurch in jüngster Zeit verstärkt in den Fokus der Öffentlichkeit gerückt. Nach der Kritik durch die OECD verabschiedete das EU-Parlament entsprechende Regelungen, nationale Gesetze folgten.

In Deutschland trat das Gesetz über die aufsichtsrechtlichen Anforderungen an die Vergütungssysteme von Instituten und Versicherungsunternehmen im Juli 2010 in Kraft, das Gesetz zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung (VorstAG) im August 2009. Einer der drei zentralen Punkte dieses Gesetzes besagt, dass die Vergütungsstruktur der Vorstände börsennotierter Gesellschaften auf eine nachhaltige Unternehmensentwicklung ausgerichtet sein soll.

Umsetzung der Nachhaltigkeit bei der variablen Vergütung

Nachhaltige Boni lassen sich auf folgende Arten in Unternehmen abbilden:

- » Gestaltung der Messgrößen und deren Verknüpfung
- » Langfristige Dauer
- » Angemessene Ausschüttungszeitpunkte oder abgestufte Ausschüttungsverteilung (40-30-20-10-System)
- » Gestaltung der Ausschüttungsform

Variable Vergütung langfristig planen

Um die Nachhaltigkeit zu sichern, sollten variable Vergütungsbestandteile auch bei mittelständischen Unternehmen eine mehrjährige Dauer besitzen. Dies gilt besonders für die Vergütung der Unternehmensleitung, aber nicht nur.

Unternehmen sollten auch die variablen Vergütungskomponenten der mittleren Managementebenen und der strategischen Spezialisten über mehrere Jahre hinweg werten.

Übergangslösung: Das 40-30-20-10-System

Übergangsweise oder um Erfolge zeitnah bonifizieren zu können bietet sich das 40-30-20-10-System an. Dieses System ist an das Bonusbank-Verfahren angelehnt. Es werden jeweils 40 Prozent der erreichten variablen Vergütung zeitnah ausgeschüttet, die restlichen 30, 20 und 10 Prozent jedoch erst nach Abschluss der drei folgenden Geschäftsjahre.

Der jeweils ausgeschüttete Gesamtbetrag wird bei Zielunterschreitung oder -übererfüllung in der aktuellen Periode entsprechend gekürzt oder erhöht.

Die Senkesatz-Verknüpfung: Malus bei fehlender Nachhaltigkeit

Mit der Hebe- bzw. Senkesatz-Verknüpfung wird das Malus-Prinzip in dem variablen Vergütungssystem verankert. Hierbei wird der durch individuelle oder unternehmensbezogene Performance erwirtschaftete Bonus einem Multiplikator unterzogen, der beispielsweise von 0,0 bis 2,0 reicht und die erzielten Nachhaltigkeitserfolge abbildet.

Ein beliebig hoher Performance-Bonus wird hierdurch bei fehlender Nachhaltigkeit reduziert: 1 Mio. Euro mal Null ergibt Null Euro.

Feste Kriterien: Die Wenn-Dann-Verknüpfung

Aspekte der Nachhaltigkeit können auch im Rahmen der Wenn-Dann-Verknüpfung vergütungsrelevant formuliert werden. Bei der Wenn-Dann-Verknüpfung werden feste Kriterien als Voraussetzungen für die Bonus-Ausschüttung genannt. Sind diese nicht erfüllt, bleibt der Bonus aus. Ein derartiges variables Vergütungssystem stellt die Anforderung, die Aspekte des nachhaltigen Wirtschaftens verbal detailliert niederzulegen und eindeutig nachvollziehbar zu definieren. Gerade bei börsennotierten Unternehmen, die stark im Fokus der Öffentlichkeit stehen, ergeben sich hierdurch Chancen durch eine bestimmte Position das eigene Ansehen zu erhöhen.

Nachhaltigkeit quantitativ messen

Neben solchen qualitativen Beschreibungen stehen auch fundierte quantitative Messgrößen zur Verfügung. Seit rund zehn Jahren wird alljährlich der Dow Jones Sustainability Index (DJSI) für Unternehmen vorgelegt. Dieser kann den bewerteten Unternehmen unmittelbar als quantitative, objektive und transparente Messgröße für die Gestaltung der variablen Vergütung dienen. Nicht im Index erfasste Unternehmen können auf die Kriterien des Indexes zurückgreifen. Der DJSI bewertet Unternehmenskompetenzen in fünf Dimensionen: Strategie, Finanzen, Kunden und Produkte, Unternehmensführung und HR.

Geldwerte Boni

Je nach Unternehmenskultur kann man Nachhaltigkeit auch fördern, indem man die Ausschüttungsform variiert. Die Ergebnis- oder Gewinnbeteiligung der Belegschaft muss sich nicht zwangsweise in einer monetären Ausschüttung niederschlagen.

Als Zeichen der Wertschätzung sind auch Incentives denkbar, seien es Veranstaltungen zur unternehmensinternen Bildung von Beziehungsnetzen, Kultur- oder Sportevents, soziale oder ökologische Projekte, Engagement als Sponsor oder Gründer einer Stiftung. Welche Wege hiervon konkret in einem Unternehmen denkbar sind und wie man den Veränderungsprozess angeht, sollte jedoch im Einzelfall genau geprüft werden.



Gunther Wolf, Diplom-Ökonom und Diplom-Psychologe, ist Experte für Performance Management. Er ist seit 1984 als zertifizierter Management- und Strategieberater national und international tätig. Aufgrund seiner wegweisenden Innovationen ist Gunther Wolf gefragter Redner und Key Note Speaker. Er führte u.a. die ersten Outdoor Trainings für Führungskräfte in Deutschland durch, gilt als Erfinder der Kundenkarte und entwickelte das Modell der Zielloptimierung. Der vielfache Buchautor wurde 2013 für sein Buch "Mitarbeiterbindung – Strategie und Umsetzung im

Unternehmen" mit dem Deutschen Managementbuchpreis ausgezeichnet. Kontakt:

info@wolfgunther.de