

Ihre hkp/// Experten



Dr. Björn Hinderlich, Partner, absolvierte sein Studium der BWL an der Georg-August-Universität Göttingen. Das anschließende Promotionsstudium wurde begleitet von einem Forschungsaufenthalt an der London School of Economics and Political Science. Erste berufliche Station war eine internationale HR Management Beratung, für die er insbesondere in den Bereichen Board Services und Incentive-Design tätig war. Es folgte der Wechsel zu einem deutschen Sportwagenhersteller, für den er u. a. konzernweit die Vergütungspolitik der Führungskräfte, der Tochtergesellschaften, die Themengebiete Benchmarking, Incentive-Design und Funktionsbewertung sowie die Steuerung von Nebenleistungen verantwortete.
bjoern.hinderlich@hkp.com



Joachim Kayser, Senior Partner, ist einer der erfahrensten Experten für Top-Management- und Aufsichtsratsvergütung im deutschsprachigen Markt. Sein beruflicher Werdegang führte ihn zunächst in das Personal-Ressort einer deutschen Großbank. 1991 wechselte er zu dem weltweit größten Logistikdienstleister, wo er die Verantwortung für die Top-Führungskräfte weltweit innehatte. 2009 folgte der Schritt als Partner in die Beratungspraxis. Schwerpunkte seiner Beratungstätigkeit sind Vergütungssysteme und -höhen für Vorstände und Aufsichtsräte, die Begleitung von Familienunternehmen in allen HR-Angelegenheiten, die Beratung von Unternehmen bei der Etablierung kapitalmarktfähiger HR- und Vergütungssysteme im Rahmen von Börsengängen sowie die Beratung zu modernen Systemen der Altersversorgung.
joachim.kayser@hkp.com



Petra Knab-Hägele, Senior Partner, hat sich als eine führende Expertin in der Umsetzung von Unternehmensstrategien in Führungs- und Steuerungssysteme für das Top-Management und Führungskräfte etabliert. Nach ihrem Berufsstart in einer Strategieberatung trat sie 1995 in eine internationale HR-Management-Beratung ein, in der sie ab 2003 als Partner tätig war, unter anderem als Mitglied der Deutschland-Geschäftsleitung. Petra Knab-Hägele verfügt über langjährige Erfahrungen in den Bereichen Executive Compensation, wertorientierte Unternehmenssteuerung und Incentivierung, Performance Management sowie variable Vergütung. Darüber hinaus hat sie internationale Post-Merger-Projekte mit Schwerpunkt HR-Management geleitet.
petra.knab-haegle@hkp.com



Michael H. Kramarsch, Delegierter des Verwaltungsrats und Managing Partner, hat sich in seiner mehr als 20-jährigen Beraterlaufbahn zu einem der renommiertesten Experten für Corporate Governance, Performance Management und Top-Executive-Vergütung entwickelt. 1998 trat er als Leiter Executive Compensation in die Dienste einer internationalen HR-Management-Unternehmensberatung, die er erfolgreich aufbaute und fusionierte und für die er zuletzt die Geschäftsaktivitäten im deutschsprachigen Raum verantwortete. Seine Bücher und Publikationen zu Fragen der Managementvergütung und Corporate Governance sowie seine Stellungnahmen und Kommentare zu aktuellen Entwicklungen untermauern seine Expertenstellung.
michael.kramarsch@hkp.com

Hintergrundinformationen zum Unternehmen

Die hkp/// group ist eine unabhängige und partnergeführte, internationale Unternehmensberatung mit dem Fokus auf Performance Management, Talent Management und Vergütung.

Der hkp/// Ansatz zum Performance Management integriert die Anforderungen finanz- und personalpolitischer Strategien und Steuerungskonzepte und verbindet die Anforderungen an Performance Management auf Unternehmensebene mit denen auf Mitarbeiterenebene. Basierend auf einer konsequent wert- und werteorientierten Umsetzung erreichen hkp/// Klienten dadurch nachhaltigen und langfristigen Unternehmenserfolg.

Die hkp/// Partner verfügen über langjährige internationale Beratungserfahrung und sind im Markt anerkannte Fachexperten für Vergütungs-, Talent-, Finanz- und Risiko-Management. Sie werden von Verwaltungs- und Aufsichtsräten, Vorständen und Geschäftsleitungen sowie Top-Managern und Spezialisten als kompetente Ansprechpartner geschätzt.

Das hkp/// Beratungsportfolio mit Blick auf variable Vergütungssysteme umfasst unter anderem:

- Definition und Implementierung von strategieabgeleiteten Vergütungsstrategien, -grundsätzen und -systemen
- Durchführung von Marktstudien zu Vergütungshöhe, -struktur und -systemen
- Entwicklung und Implementierung von Vergütungs- und Performance-Management-Prozessen
- Gestaltung, Kalibrierung und Implementierung von variablen Vergütungssystemen
- Entwicklung und Implementierung von aktienbasierten/langfristigen Vergütungssystemen inkl. der Umsetzung in Plandokumenten, HV-Einladungen, Vertragsentwürfen etc.
- Gestaltung der Vergütung in speziellen Unternehmenssituationen wie IPO, Turnaround, Exit, M&A, Private Equity
- Kommunikation der entwickelten Lösungen

Amsterdam

Vondelstraat 89 A
1054 GM Amsterdam
Niederlande
Phone +31 20 737 0687
amsterdam@hkp.com

Dordrecht

Singel 380
3311 HM Dordrecht
Niederlande
Phone +31 78 613 72 76
dordrecht@hkp.com

Frankfurt

Friedrich-Ebert-Anlage 35-37
60327 Frankfurt am Main
Deutschland
Phone +49 69 175 363 30
frankfurt@hkp.com

Zürich

General-Guisan-Quai 36
8002 Zürich
Schweiz
Phone +41 44 542 81 60
zurich@hkp.com



Kalibrierung von Erfolgszielen bei mehrjähriger Vergütung

hkp/// Lösungsansätze für die strategische Ausrichtung von Long-Term-Incentive (LTI) Plänen

Die präzise Kalibrierung von Erfolgszielen, also die Festlegung des Anspruchsniveaus, bei mehrjährigen Vergütungskomponenten (LTI) hat entscheidenden Einfluss auf die beabsichtigte Incentivierung der Mitarbeiter. Für Unternehmen ergeben sich daraus gleichsam Chancen wie Risiken: Sind die Ziele zu hoch oder zu niedrig gesteckt, werden LTIs kaum Anreizwirkung entfalten oder können gar zu Fehlanreizen führen, die den langfristigen Unternehmenserfolg gefährden. Umgekehrt ist die Festlegung von anspruchsvollen, aber erreichbaren Zielen auch ein zentraler Erfolgsfaktor für nachhaltigen Unternehmenserfolg. Schließlich mündet eine ausgewogene Verbindung zwischen Leistung und Zielerreichungsgrad in einem sorgfältig austarierten Risikoprofil, das den langfristigen Unternehmenserfolg als gemeinsames Ziel betont.

Herausforderungen bei der Kalibrierung

Die Kalibrierung erfolgt im Rahmen der LTI-Entwicklung als elementarer Bestandteil des Detailkonzepts (siehe Abbildung 1 auf der nächsten Seite). Unternehmen stehen dabei vor einem Entscheidungsprozess in drei Schritten: Zunächst stellt sich die Frage nach der erwarteten Performance, die einem Zielerreichungsgrad von

100% entspricht. Daran knüpft sich die Frage nach möglichen Hürden für die minimale und die maximale Auszahlung (Floor bzw. Cap). Zuletzt wird aus diesen Eckdaten der allgemeine funktionale Zusammenhang zwischen Performance und Zielerreichungsgrad bestimmt. Auf jeder Entscheidungsebene stehen Unternehmen vor der Herausforderung, den Maßstab der Angemessenheit und Ausgewogenheit in konkrete Erfolgsparameter zu transformieren.

„ Die Kalibrierung von Erfolgszielen ist nicht nur ein kritischer Faktor für eine erfolgreiche Implementierung von LTIs, sondern auch generell für die zukünftige Unternehmensentwicklung.“

Michael H. Kramarsch,
hkp/// Managing Partner



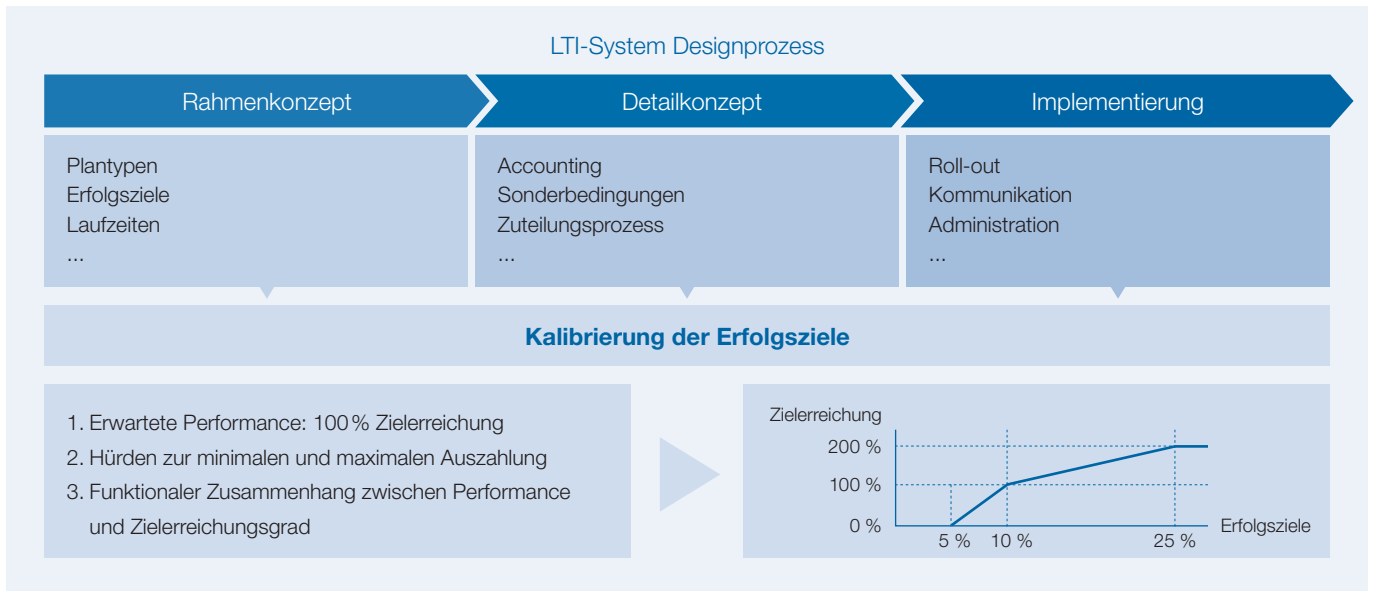


Abbildung 1: Kalibrierung als zentraler Bestandteil der LTI-Entwicklung

Der Beratungsansatz von hkp///

hkp/// verfolgt im Rahmen der Kalibrierung einen mehrdimensionalen Beratungsansatz zur optimalen Anreizgestaltung, welcher sowohl bei börsennotierten Unternehmen als auch bei nicht börsennotierten Unternehmen zur Anwendung kommt. Eine angemessene und ausgewogene Kalibrierung berücksichtigt demnach die Perspektive unterschiedlicher Interessensgruppen am Unternehmen (siehe Abbildung 2).

I – Unternehmensinterne Perspektive:

Um die verschiedenen Perspektiven angemessen und inhaltlich richtig zu berücksichtigen, ist eine klare Definition der jeweiligen Ambitionen im Vorfeld wichtig.

Aus der Sicht des Unternehmens muss somit berücksichtigt werden, welche Ziele zu verfolgen sind. Daher bildet die strategische und finanzielle Ausrichtung des Unternehmens den Ausgangspunkt der Analysen. Hierbei werden historische Ergebnisse wie auch die Werte der finanziellen strategischen Planung berücksichtigt. Neben finanziellen Kennzahlen und Ergebnissen werden weiter die Werte und die Strategie des Unternehmens einbezogen. Die Kalibrierung unterstützt damit eine nachhaltige Unternehmensentwicklung.



Abbildung 2: Mehrdimensionaler Beratungsansatz von hkp///

II – Investorenperspektive:

Um die Sicht der Investoren einzubinden, steht die Frage „Welche Erwartungen hat der Kapitalmarkt?“ im Mittelpunkt.

Für viele Investoren stellt vor dem Hintergrund der eingesetzten Investition die Rendite eine wichtige Erwartung dar. Dies geht oftmals mit einer möglichst überdurchschnittlichen Wertsteigerung und Entwicklung des Unternehmens einher.

hkp/// berücksichtigt diese Erwartungen im Rahmen der Kalibrierung und unterstützt so Ihren Erfolg am Kapitalmarkt. Bei börsennotierten Unternehmen orientiert sich hkp/// an Prognosen von Analysten, bei nicht börsennotierten Unternehmen hingegen an den strategischen Vorstellungen und Erwartungen der Eigentümer.

III – Wettbewerbsperspektive:

Im Hinblick auf die strategische Ausrichtung des Unternehmens und den Erwartungen der Share- und Stakeholder ist, vor allem mit zunehmender Transparenz und Verfügbarkeit von Informationen, der Vergleich mit dem Marktumfeld zu beachten: „Welche Prognosen haben die Wettbewerber?“

„ Die anspruchsvolle Berücksichtigung von allen Stake- und Shareholdern ist ebenso erfolgskritisch für eine nachhaltige positive Wirkung der variablen Vergütung, wie die Kenntnis und Expertise von regulatorischen Anforderungen.“

Dr. Björn Hinderlich, hkp/// Partner



In einem dynamischen Wettbewerbsumfeld sollte jeder unternehmerische Erfolg relativ betrachtet werden, da eine isolierte Betrachtung generelle wirtschaftliche Entwicklungen und Marktbedingungen unberücksichtigt lässt. Im Rahmen der Kalibrierung wird hierbei z. B. überprüft, ob die strategischen Ziele und Renditeerwartungen ambitioniert im Vergleich zu den Prognosen für die jeweiligen Vergleichsunternehmen sind. hkp/// bietet Orientierungshilfe, indem die historische Performance und die prognostizierte Entwicklung der Wettbewerber in die Kalibrierung mit einbezogen werden.

IV – Regulatorische Perspektive:

Als weiterer externer Faktor sind rechtliche und regulatorische Anforderungen zu beachten: „Wie sind die rechtlichen Rahmenbedingungen?“

Aktienrecht, Anforderungen an die Corporate Governance, Steuer- und Bilanzierungsrecht sind nur einige der Rahmenbedingungen, die zu beachten sind.

Die Kalibrierung der LTI-Erfolgsziele erfolgt daher durch hkp/// im Einklang mit den rechtlichen und regulatorischen Anforderungen. Durch die ausgezeichnete Expertise von hkp/// im Bereich der rechtlichen und regulatorischen Vorgaben wird die bestmögliche Kalibrierung im Rahmen der Anforderungen sichergestellt.

Weiter werden von hkp/// die bilanziellen und steuerlichen Auswirkungen durch die Gestaltung des LTI skizziert und in finanzwirtschaftlichen Modellierungen dargestellt.

V – Mitarbeiterperspektive:

Die Einführung bzw. Konzeption eines LTI erfolgt stets vor dem Hintergrund bestimmter Ziele (Motivation, Retention, Fokussierung auf die Strategie, nachhaltige Wertschöpfung). Um eine Umsetzung und Erfüllung dieser Ziele zu gewährleisten, muss final auch die Zielgruppe der mehrjährigen Vergütung – die beteiligten Mitarbeiter – vor der Frage „Welche Risikoneigung herrscht vor?“ miteinbezogen werden.

Das Erreichen der beabsichtigten Incentivierung hängt somit u.a. davon ab, wie wichtig Chancen (LTI zahlt bei Übererfüllung der Ziele mehr als den Zielwert aus) für die Mitarbeiter sind und wie viel Risiko (ab wann wird nicht mehr oder weniger ausgezahlt) die Mitarbeiter eingehen wollen (Chancen-Risiko-Präferenz).

hkp/// berücksichtigt die Chancen-Risiko-Präferenz der Mitarbeiter in der Kalibrierung und bindet so die mehrjährige Vergütung in die Unternehmenskultur ein.

Darum hkp///

hkp/// führt für Sie die Kalibrierung auf Basis der verschiedenen Perspektiven durch, analysiert und bereitet die Ergebnisse auf. Die verschiedenen Perspektiven führen typischerweise zu einer Bandbreite an möglichen Werten, die die unterschiedlichen Interessen der Stakeholder widerspiegeln. hkp/// unterstützt Sie individuell in Workshops, um aus dieser Bandbreite konkrete Werte für eine angemessene Kalibrierung abzuleiten, und ermittelt mit Hilfe von Simulationen die Wahrscheinlichkeitsverteilung der Auszahlungshöhen.

Dadurch lassen sich die erwarteten finanziellen Auswirkungen für Mitarbeiter und das Unternehmen nachvollziehen und weitere Anpassungen für die Kalibrierung erschließen. In einem iterativen Prozess werden schließlich die finalen Werte bestimmt (siehe Abbildung 3).



Abbildung 3: Iterativer Kalibrierungsprozess von hkp///

Referenzen

Im Rahmen von verschiedenen Projekten wurden durch hkp/// Zielwerte für die variable Vergütung kalibriert oder bereits bestehende Werte kritisch analysiert und Auswirkungen bzw. Entwicklungen simuliert.

Zu unseren Kunden zählen dabei neben DAX- und MDAX-Unternehmen insbesondere nicht börsennotierte mittelständische Unternehmen.

Auftraggeber und Ansprechpartner im Unternehmen sind dabei sowohl Aufsichtsräte und Vorstände, als auch Leiter der Personal- und/oder der Finance-Bereiche.

„ Der Beratungsansatz von hkp/// ermöglicht es, die Chancen einer optimalen Interessenskongruenz zwischen Unternehmen und verschiedenen Stakeholdern zu nutzen, um nachhaltigen Unternehmenserfolg zu fördern.“

Joachim Kayser, hkp/// Senior Partner

